

Handelshøgskolen ved UiT

## **I hvilken grad kan Marinen redusere turnover hos offiserer?**

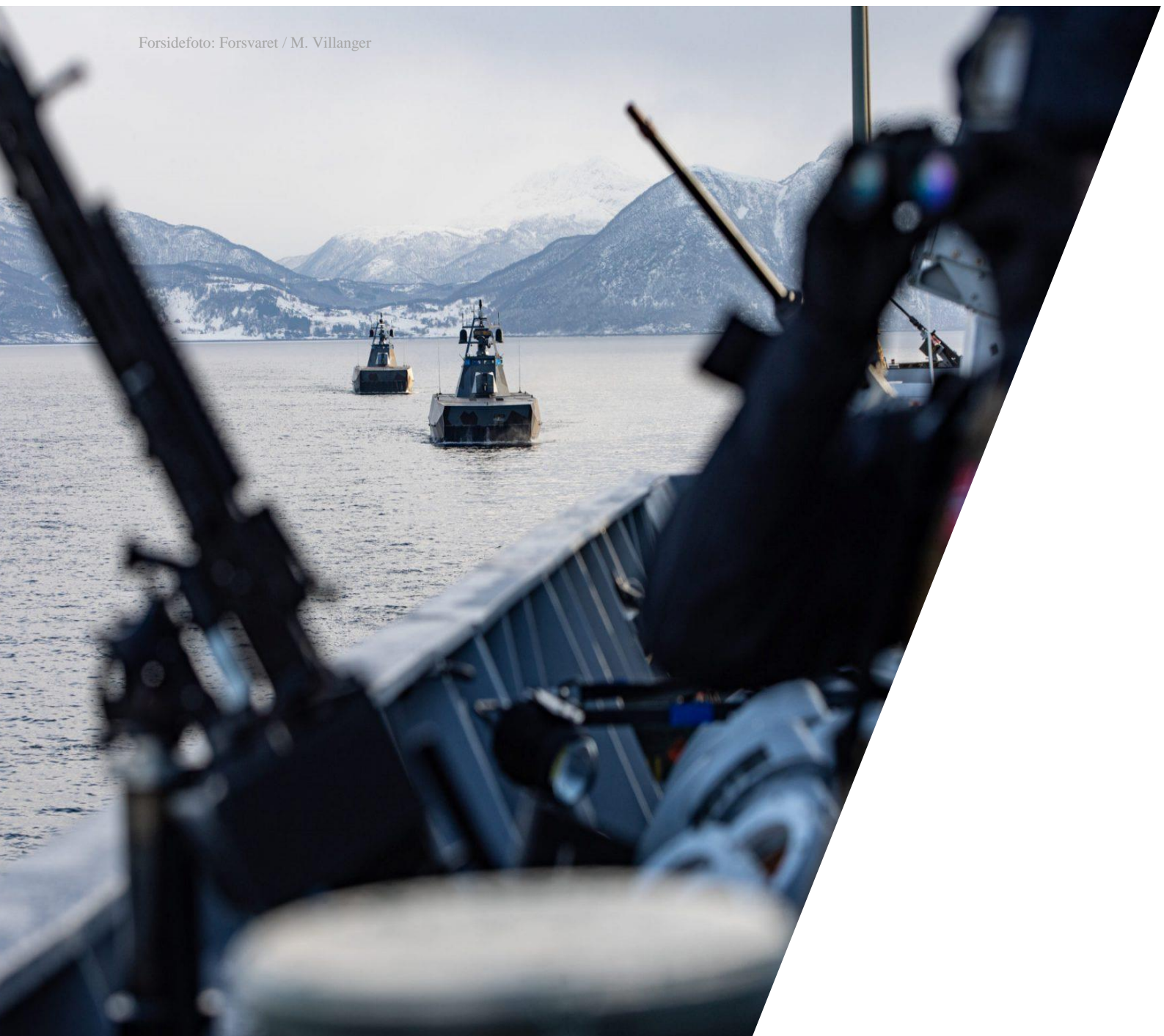
En studie som er blitt mer relevant siste året etter Russlands blodige angrep på en nabo

Karl Espen Isane og Suzanne Loe

Veileder Ragnhild Silkoset

Masteroppgave i BED-3910, Vår 2023

Forsidefoto: Forsvaret / M. Villanger







# Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på to års MBA-studie ved Universitetet i Tromsø. Disse årene har vært spennende og lærerike, og det har vært givende å avslutte studiet med fordypning i både fag og yrke.

Interessen for denne studien har vært til stede for oss lenge - hvordan beholde kompetansen i systemet? Vi har kjent på denne problemstillingen både om bord og i staber på land. Dette er et tema som vi begge har vært opptatt av og diskutert. Temaet er tatt opp med kollegaer i formelle sammenhenger i møter og arbeidsgrupper, og i uformelle sammenhenger over en kaffekopp i messa. Mer tydelig ble det for oss når Forsvarskommisjonen sin rapport fra 2023 kom ut. Denne kom ut etter at arbeidet med studien var startet, men likevel viser rapporten viktigheten av vår problemstilling.

Selvsagt er det viktig at gode og flinke kollegaer kan være gode og flinke på en annen arbeidsplass, men den kompetansen man tar med seg ut må ofte bygges opp stein på stein i Marinen over år og er vanskelig å erstatte.

Vi vil takke oss selv som har stått i en hektisk og lærerik studieperiode kombinert med seilas på fregatt, jobb i Nasjonalt Sjøoperasjonssenter, flytting, NATO-øvelser og et generelt hektisk liv.

Vi vil selvsagt takke kone, mann og barn for tilstrekkelig grad med tålmodighet og rom til å la oss sitte time etter time med hverandre på Teams å diskutere store tema som motivasjonshygiene faktorer sett i lys av Ability bygd over en Opportunity grunnmur. Teams har også vært nyttig når vi har kranglet om setningen skal stå i pluskvamperfektum eller om man kan si «jeg» eller «vi» i en masteroppgave.

Vi vil også takke Professor Ragnhild Silkoset for veiledning og raske svar.

Takk til gode kollegaer og alle som har svart på undersøkelsen. Også stor takk til alle som leser studien – dette føler vi er et av våre viktigste temaer i Marinen og Forsvaret for øvrig.

Bergen, 1. juni, 2023

Suzanne Loe og Karl Espen Isane

# Sammendrag

Hensikten med denne studien er å undersøke i hvilken grad Marinen kan redusere turnover hos offiserer.

Gjennom to forskningsspørsmål har studien kartlagt sluttårsaker og nødvendige tiltak blant de yngste offiserene i Marinen fra gradsnivå OF1 fenrik opp til og med OF3 orlogskaptein.

Undersøkelsesdesignet er en deduktiv tilnærming med kvantitativ metode der spørreundersøkelse er benyttet. Fregattskvadronen, KNM-T, NSS og Marinestaben er undersøkt og 137 av 260 har svart.

Studien benytter AMO-rammeverket (Ability, Motivation og Opportunity) sammen med ulike motivasjonsteorier for å drøfte årsaker og tiltak.

De kartlagte hovedsluttårsakene blant offiserene er institusjonell og postmoderne motivasjon, jobbtilfredshet og Lean Manning Concept, i tillegg til allerede kartlagte årsaker som lønn, jobb-hjem-konflikt og karriere- og utviklingsmuligheter.

De kartlagte hovedtiltakene i et kort perspektiv er bedre tolkning av personellreglement, en mer synlig ledelse og økning av grunnlønn. I det mellomlange perspektivet er hovedtiltakene gjeninnføring av velferdsgoder og forbedring av karriere- og tjenesteplaner. I det lange perspektivet er det viktigste tiltaket flere ansatte og turnusordning. For å bedre motivasjonen til offiserene er hovedtiltak å satse på anerkjennelse og samhold.

Studiens problemstilling «*I hvilken grad kan Marinen redusere turnover hos offiserer?*» besvares med *i noen grad*. Dette er begrunnet med tidsperspektivet for tiltakene og Marinens mulighetsrom.

**Nøkkelord:** Sjøforsvaret, Marinen, offiserer, turnover, turnoverintensjon, sluttårsaker

## Forkortelser

<b>Forkortelse</b>	<b>Forklaring</b>
AMO	Ability, Motivation, Opportunity
CYFOR	Cyber Forsvaret
DIF	Driftsenhet i Forsvaret (Sjøforsvaret, Hæren, ...)
FALMT	Forsvarets alarmtjenester
FB	Forsvarsbygg
FD	Forsvarsdepartementet
FEN	Fenrik OF1
FFI	Forsvarets Forskings Institutt
FIF	Lønns og administrasjonssystem i Forsvaret
FMA	Forsvarsmateriell
FPVS	Forsvarets personell- og vernepliktssenter
FST	Forsvarsstaben, Forsvarssjefens stab
K2	Kommando og Kontroll
KJK	Kystjegerkommandoen
KL	Kapteinløytnant OF2
KNM	Kongelige Norske Marine
KNM-T	KNM Tordenskjold, Skolesenter
LMC	Lean Manning Concept
LT	Løytnant OF1
N1	HR i NATO standard funksjonell inndeling av staber
NSS	Nasjonalt Sjøoperasjonssenter
OF	Offiser
OK	Orlogskaptein OF3
OMT	Ordning for militært tilsatte
OR	Other ranks, NATO-standard på spesialister
VH	Vakthavende [Maskin]
VOU	Videregående offisersutdanning
VS	Vaktsjef [Bro]

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn.....	1
1.2	Problemstilling.....	3
1.3	Dokumentanalyse av turnover i Marinen.....	4
1.3.1	Seleksjon av dokumenter.....	4
1.3.2	Hvorfor slutter offiserene i Forsvaret før pensjonsalder?.....	5
1.3.3	Hvor mange slutter fra Sjøforsvaret?.....	8
1.3.4	Oppsummering hvorfor militært tilsatte slutter.....	9
1.4	Studiens relevans.....	10
2	Empirisk kontekst.....	11
2.1.1	Marinen som organisasjon.....	11
2.1.2	Personellkategorier.....	12
3	Teori.....	14
3.1	Dokumentanalyse av tidligere forskning på AMO-modellen.....	14
3.1.1	HRM.....	14
3.1.2	AMO-modellen.....	14
3.2	Herzbergs tofaktorteori.....	19
3.3	Battistellis motivasjonskategorier.....	20
3.4	Psykologiske kontrakter.....	21
3.5	Turnover.....	22
3.6	Rammeverk og hypoteser.....	22
4	Metode.....	26
4.1	Undersøkellesdesign.....	26
4.2	Datainnsamling.....	27
4.2.1	Dokumentanalyse av tidligere studier på turnover i Forsvaret.....	27
4.2.2	Dokumentanalyse av tidligere forskning på AMO-modellen.....	28

4.2.3	Utarbeidelse av spørreundersøkelsen .....	29
4.2.4	Datainnsamling av primærdata.....	31
4.3	Utvalg .....	32
4.4	Analysemetoder.....	32
4.4.1	Faktoranalyse .....	33
4.4.2	Reliabilitetsanalyse.....	33
4.4.3	Univariat analyse.....	34
4.4.4	Bivariat korrelasjonsanalyse .....	34
4.4.5	Multivariat regresjonsanalyse .....	34
4.5	Etiske avveininger .....	35
4.6	Undersøkelsens gyldighet .....	37
4.6.1	Validitet.....	37
4.6.2	Reliabilitet .....	39
5	Analyse.....	41
5.1	Univariat analyse.....	41
5.1.1	Demografiske data.....	41
5.1.2	Frafallsanalyse.....	42
5.1.3	Turnoverintensjon .....	45
5.2	Bivariat fordelingsanalyse.....	46
5.2.1	Grupper med høyest turnoverintensjon .....	46
5.3	Faktoranalyse .....	52
5.3.1	Faktoranalyse for Ability-dimensjonen.....	53
5.3.2	Faktoranalyse for Motivation-dimensjonen .....	55
5.3.3	Faktoranalyse for Opportunity-dimensjonen .....	58
5.3.4	Oppsummering av faktoranalysene .....	59
5.4	Bivariat korrelasjonsanalyse .....	60
5.4.1	Korrelasjoner med Turnoverintensjon .....	60



5.4.2	Korrelasjoner mellom uavhengige variabler .....	61
5.5	Multivariat regresjonsanalyse .....	63
5.5.1	Studiens regresjonslikning for turnoverintensjon .....	64
5.6	Sluttårsaker og tiltak.....	65
6	Drøfting .....	66
6.1	Forskningsspørsmål 1.....	66
6.1.1	Sluttårsaker i sjømiliter og sivil kontekst .....	66
6.1.2	Sluttårsaker for offiserer i Marinen .....	68
6.2	Forskningsspørsmål 2.....	75
6.2.1	Tiltak mot turnover.....	75
6.3	Hypoteseevaluering .....	81
7	Konklusjon .....	82
7.1	Konklusjon på problemstillingen .....	82
7.2	Studiens totale gyldighet .....	83
7.3	Sterke og svake sider.....	83
7.3.1	Teoretiske implikasjoner .....	84
7.3.2	Praktiske implikasjoner for Marinen.....	84
7.3.3	Forslag til videre forskning .....	84
	Vedlegg 1 Dokumentanalyse av FFI-rapporter og Masteroppgaver 2013-2021.....	86
	Vedlegg 2 Dokumentanalyse av tidligere forskning på AMO-modellen.....	88
	Vedlegg 3 Godkjenning fra Marinen .....	92
	Vedlegg 4 Godkjenning fra FHS.....	93
	Vedlegg 5 Svar fra NSD.....	94
	Vedlegg 6 SMS-utsending .....	95
	Vedlegg 7 Oversikt over spørreskjemaets oppbygging.....	96
	Vedlegg 8 Komplette spørreskjema .....	97
	Referanseliste .....	104

## Tabelliste

Tabell 1 Sluttårsaker i Forsvaret 2020 .....	6
Tabell 2 Typologi av motivasjoner Battistelli .....	21
Tabell 3 Hypoteser .....	24
Tabell 4 Operasjonalisering av teoretiske begreper .....	30
Tabell 5 Demografiske data .....	41
Tabell 6 Oversikt over populasjon .....	42
Tabell 7 Frafall fordelt på avdeling .....	43
Tabell 8 Frafall fordelt på grad .....	44
Tabell 9 Feilmargin totalt og fordelt på avdeling .....	45
Tabell 10 Turnoverintensjon .....	45
Tabell 11 Gjennomsnitt for grupper som har sluttet eller bestemt seg for å slutte neste 5 år ..	50
Tabell 12 Gjennomsnitt for gruppers karriere- og utviklingstilfredshet .....	51
Tabell 13 Faktoranalyse av ability-dimensjonen .....	53
Tabell 14 Faktoranalyse av motivation-dimensjonen .....	55
Tabell 15 Faktoranalyse av opportunity-dimensjonen .....	58
Tabell 16 Korrelasjonsanalyse .....	60
Tabell 17 Multivariat regresjonsanalyse .....	63
Tabell 18 Rangert syntese av sluttårsaker .....	64
Tabell 19 Kvantitativ analyse av respondentenes sluttårsak og tiltak .....	65
Tabell 20 Oppsummering av tiltak fra spørreundersøkelse med score .....	77
Tabell 21 Hypoteseevaluering .....	81

# Figurliste

Figur 1 Et nytt ambisjonsnivå for forsvarsevnen .....	2
Figur 2 Organisasjonskart Marinen.....	11
Figur 3 AMO-modellen tilpasset av Appelbaum et al. ....	15
Figur 4 HPWS-tilpasset AMO-modell av Appelbaum et al. og Dynamisk AMO-modell av Kellner et al. ....	17
Figur 7 Herzbergs tofaktorteori.....	19
Figur 6 Battistellis tre motivasjonskategorier .....	20
Figur 5 Vardams bedriftsperspektiv på turnover.....	22
Figur 8 Forskningsmodell .....	23
Figur 9 Hypotesekart.....	24
Figur 10 Grupper med turnoverintensjon innen 1 år.....	46
Figur 11 Grupper som har sagt opp.....	47
Figur 12 Grupper som har sluttet eller bestemt seg for å slutte neste 5 år .....	48
Figur 13 Hypotesekart med samvariasjon mellom AMO-dimensjonene.....	69
Figur 14 Forskningsmodell med sammenhenger .....	71
Figur 15 Endringer i motivasjon .....	73

# 1 Innledning

Mange av de som slutter i Marinen slutter med mye erfaring og kompetanse. Dette betyr at turnover fører til en økt sårbarhet for Marinen og resten av Forsvaret (Svendsen et al., 2020). Dette kapittelet omhandler bakgrunnen for hvorfor studien er relevant, studiens problemstilling, en dokumentanalyse av tidligere studier på fagområdet og studiens oppbygging.

## 1.1 Bakgrunn

Etter Russlands invasjon av Ukraina har forsvarspolitikken i større grad dreid mot å styrke den norske forsvarsevnen. Flere instanser viser større alvorlighet i sine råd og anbefalinger til politikerne. Fra Forsvarskommisjonens rapport fra 2023 viser følgende sitater umiddelbart viktigheten av å styrke av det maritime domenet, personell- og kompetanseområdet:

*«Store deler av våre verdier, interesser og sårbarheter ligger i kystsonen og i havet. Forsvaret bør derfor i enda større grad innrettes mot økt evne til fellesoperasjoner i det maritime og kystnære. Det er behov for en maritim satsing som omfatter relevante kapasiteter fra hele Forsvaret»* (Forsvarskommisjonen, 2023, s. 12).

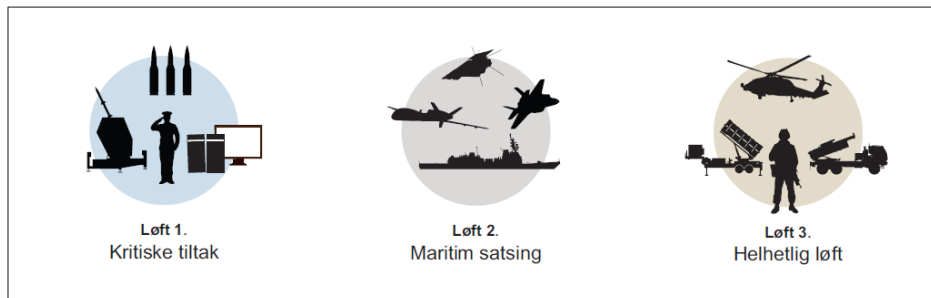
Den maritime satsingen som kommisjonen sier bør komme vil kreve økt personell fra alle forsvarsgrener, men en av de viktigste vil være marinepersonell og offiserer.

*«Personellet er Forsvarets viktigste ressurs er et slitt uttrykk, men det blir ikke mindre riktig av den grunn»* (Forsvarskommisjonen, 2023, s. 52).

*«Forsvaret står potensielt overfor en kritisk personellmangel med for svak kompetanse på viktige områder, deriblant nødvendig teknologikompetanse. Dette vil gå ut over forsvarsevnen»* (Forsvarskommisjonen, 2023, s. 52)

Kommisjonen sier at for mye ressurser går med på å lære opp nye ansatte, noe som igjen forsterker utfordringene med svak kompetanse (Forsvarskommisjonen, 2023). Når det er høy turnover vil man både tape den kompetansen og operative evnen som personen tar med seg, men man vil også bruke mye ressurser på å trene opp nye som skal fylle posisjonen. Rapporten beskriver et nytt ambisjonsnivå for forsvarsevnen der kritiske tiltak er blant annet forbedring av personellsituasjonen. Løft 2 foreslått av kommisjonen er en helhetlig og bred maritim satsing (Forsvarskommisjonen, 2023).

Figur 1 Et nytt ambisjonsnivå for forsvarsevnen



(Forsvarskommisjonen, 2023, s. 299)

Med en allerede underbemannet forsvarsstruktur (Forsvarskommisjonen, 2023) bør verken Marinen eller resten av Forsvaret ha *dysfunksjonell* turnover, derfor ser denne studien nærmere på Marinens evne til å beholde personell.

## **1.2 Problemstilling**

På bakgrunn av introdusert tema og skissert utfordring innenfor personell- og kompetanseområdet i Forsvaret er følgende problemstilling valgt for oppgaven:

**«I hvilken grad kan Marinen redusere turnover hos offiserer?»**

For å besvare problemstillingen best mulig, er det nødvendig å dele den opp i to forskningsspørsmål:

**Forskningsspørsmål 1 (FS1):**

«Hvorfor slutter marineoffiserer i gradspennet OF 1-3?»

**Forskningsspørsmål 2 (FS2):**

«Hvilke tiltak må til for å redusere turnoveren til offiserer i gradspennet OF 1-3?»

## 1.3 Dokumentanalyse av turnover i Marinen

Det eksisterer flere tidligere studier og rapporter på hvorfor og i hvilket tempo militært ansatte slutter. Mye av dette er det Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) som har gjort. Det finnes også flere masteroppgaver som har hentet inn primærdata. Vi har valgt å bruke de masteroppgavene vi har ansett som kvalitetsmessige gode for å samle informasjon om grunner til å slutte før pensjon.

De fleste studier fra siste fem år har hatt fokus på spesialistene som vist i neste avsnitt. Dette kan sees i sammenheng med opprettelsen av spesialistkorpset i 2015, og Forsvarets høye fokus på en suksessfull implementering gjennom kontinuerlig vurdering av ordningen (Fauske & Strand, 2020). Til tross for at hovedfokus har vært på spesialistene, ansees forskningen å kunne være et utgangspunkt for denne studien. Noen av forskningsrapportene omfatter både spesialister og offiserer, og gjør seg dermed mer relevante.

Vardam (2013) sier i sin artikkel at turnover kan være enten funksjonell eller dysfunksjonell. Den funksjonelle turnoveren er bra for organisasjonen dersom lavprestasjonsansatte velger å slutte. Derimot er dysfunksjonell turnover negativt for organisasjonen (Smith, 2013).

Med kritisk kompetanse menes kompetanse som er vanskelig å erstatte ved å rekruttere utenfra (NHO, 2023).

Med sårbar kompetanse menes viktig kompetanse som kun en eller få i organisasjonen har (NHO, 2023).

Marinen sitt personell innbefatter både sårbar og kritisk kompetanse. Der man har personell med kritisk kompetanse som også er sårbar, er det svært få som har tilsvarende erfaringsnivå. Denne studien bruker begrepet kritisk kompetanse som er ment å innbefatte begge begreper.

### 1.3.1 Seleksjon av dokumenter

I arbeidet med å avgrense gjennomgangen av tidligere studier var det naturlig å sette grensen til etter innføringen av OMT i forsvarssektoren. Men problemet med tap av «kritisk kompetanse» i Marinen har vært et problem lenger enn siden OMT ble innført. FFI skriver i sin rapport *En sterk norsk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret?* Strand (2013): «Sjøforsvaret har i den siste tiden opplevd et stort tap av kritisk maritim kompetanse. Dette tapet påvirker Sjøforsvarets operative evne – det vil si den totale kapasitet og evne til å bemanne operative struktur» (Strand et al., 2013, s. 13). Med bakgrunn i denne rapporten er

seleksjonen av dokumenter satt å omhandle Sjøforsvaret tilbake til 2013 for å få med Strand sin FFI-rapport.

### **Dokumenter brukt i dokumentanalyse**

FFI sine produkter har vi avgrenset til 5 relevante rapporter. Flere av rapportene er laget i prosjektet *Spesialisten* som ble opprettet i 2018 som et samarbeid mellom Forsvarsdepartementet og FFI (Strand, 2019).

De fire utvalgte masteroppgavene omhandler hvordan motivere ansatte til å stå lenger om bord, intervju av ubåtoffiser som slutter tett etter endt plikttjeneste, turnoverintensjon i Sjøforsvaret og fregattsjefkarriere.

En mer detaljert gjennomgangsmatrise for FFI-rapportene og masteroppgavene ligger i vedlegg 1.

### **1.3.2 Hvorfor slutter offiserene i Forsvaret før pensjonsalder?**

Dette delkapittelet sammenstiller hva tidligere studier sier om forskjellige sluttårsaker. (Fauske & Strand, 2020, s. 26). Dokumentanalysens struktur bygges opp rundt gjennomgangen på de to hovedårsakene til turnover som er identifisert i 2020 FFI-studien; *Balansen mellom jobb og fritid* og *Karrieremuligheter i Forsvaret*. Deretter vil vi sammenligne dette med øvrige kilder for å kartlegge divergenser eller overensstemmelser.



Tabell 1 Sluttårsaker i Forsvaret 2020

Sluttårsaker	Andel enige blant spesialistene som hadde sluttet	Andel enige blant offiserene som hadde sluttet
Karrieremulighetene i Forsvaret	27%	19%
Arbeidsoppgavene og arbeidsbelastningen i Forsvaret	15%	14%
Balansen mellom jobb og fritid	18%	28%
Det sivile jobbmarkedet	13%	8%
Annet	27%	31%

Kilde: (Fauske & Strand, 2020, s. 26)

Sluttårsakene som er listet opp i tabell 1 er «misnøye» grunner, men ikke nødvendigvis utslagsgivende for at man velger å slutte. Denne forskjellen vil klargjøres mer i avsnittet om Herzbergs tofaktorteori i kapittel 3.

### Balanse mellom jobb og fritid

Offiserene svarte i 28% av tilfellene at balansen mellom jobb og fritid var hovedårsaken til at de sluttet (Fauske & Strand, 2020, s. 28). FFI sier i sin rapport fra 2019 at dette kommer blant annet av at det er flere offiserer som har familie og barn enn det er blant spesialistene (Strand, 2019, s. 31).

FFI sin studie på den faktiske turnover korrelerer med turnoverintensjonen fra Svarstad mfl. (2021). Her er det påvist en signifikant positiv sammenheng mellom arbeid-familie-fritid-konflikt og turnoverintensjon (Svarstad & Nikolaisen, 2021).

Lindanger & Berg-Jensen (2020) sin kvalitative studie på ubåtoffiserer konkluderer med at: «Resultatene i denne studien viser til uforutsigbar arbeidshverdag som hovedgrunn til å slutte. Uforutsigbarheten fører med seg ubalanse mellom jobb og fritid og respondentene påpeker familiære forhold og egen mental helse som skadelidende» (Lindanger & Berg-Jensen, 2020, s. IV).

Studien til Bergheim (2017) har gjennomført en spørreundersøkelse på spesialister. Her er Pearsons r på spørsmålene: «Dersom det eksisterte en turnusordning i Marinen ville jeg antakelig stått lengre tid i min stilling» og «Min fremtid i Marinen er avhengig av en

*turnusordning (familiesituasjon, bosted, osv.)*» er på 0.693 for både befal og konstabler (Bergheim, 2017, s. 72).

Alle studiene viser at ubalanse mellom jobb og fritid er en av de primære grunnene til de ansattes turnover eller turnoverintensjon. Studien til Bergheim (2017) viser også at det er korrelasjon mellom høy arbeidsbelastning og turnoverintensjon.

### **Karrieremulighet i Forsvaret**

Manglende karrieremuligheter er det alternativet som hadde nest høyest score, 19%, blant personell som har sluttet (Fauske & Strand, 2020). Sluttårsaken «annet» fra tabell 1 er brutt ned i kategorier av FFI. Flest kommentarer handlet om det FFI har kalt «organisasjon». Dette omfatter kommentarer knyttet til organisering i Forsvaret, personellpolitikk, omstillinger, nedleggelse og lignende (Fauske & Strand, 2020). Organisering og personellpolitikk ser vi at vi kan knytte sammen med det Lindanger mfl. kaller manglende *individuell jobbutforming*.

I masteroppgaven *Oppsigelser i Ubåttjenesten* fra 2020 intervjuet forfatterne syv sjøkrigsskoleutdannede offiserer som sluttet kort tid etter endt pliktjeneste. Karrierevei etter sjøttjeneste var det viktigste temaet, etter balanse mellom jobb og fritid, som gikk igjen hos alle respondentene. Fem av syv mente veien var uklar og at det i liten grad ble informert om hvilke videre muligheter de hadde (Lindanger & Berg-Jensen, 2020). Forfatterne konkluderer med at «*tilrettelegging for individuell jobbutforming opplevdes som ikke tilstede i UVBT [Ubåttjenesten], og heller ikke i Sjøforsvaret*» (Lindanger & Berg-Jensen, 2020, s. 40).

Studien *Turnoverintensjon i Sjøforsvarets operative avdelinger* (Svarstad mfl. 2021) bekrefter også funnene fra Lindanger & Berg-Jensen sine intervju. Det er funnet en signifikant negativ sammenheng mellom karrieretilfredshet og turnoverintensjon i studien med 465 respondenter (Svarstad & Nikolaisen, 2021).

Til sammenligning forøvrig viser den globale studien *Turnover intentions: The roles of job satisfaction and family support* at hele 48% sluttet i jobben grunnet manglende karrieremuligheter (Le et al., 2022).

Basert på studier i Forsvaret og Sjøforsvaret kan vi si at en viktig sluttårsak for offiserer er manglende karrieremulighet.

### **Lønn**

FFI-rapporten fra 2021 *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* fremhever at den tredje hovedårsaken til at forsvarspersonell slutter var for lav lønn, eller at lønnen opplevdes

urettferdig. Denne grunnen var vektet likt mellom spesialister og offiserer (M. F. Fauske & K. R. Strand, 2021).

Variable tillegg på lønn er ikke pensjonsgivende for forsvarsansatte, selv om tilleggene kan utgjøre 60% av lønnen. Dette har hatt særlig oppmerksomhet siste to år siden det pågår en rettsak om pensjon på variable tillegg (NOF, 2023). En annen rettsak omhandler undervisningstillegg (FriFagbevegelse, 2023). Lønn og tillegg har dermed fått ekstra oppmerksomhet på temasider om Forsvaret som *forsvaretsforum.no* og *stratagem.no*.

### 1.3.3 Hvor mange slutter fra Sjøforsvaret?

Det er kort beskrevet at i 2013 var turnover et problem for å opprettholde den kritiske kompetansen. Også i 2021 sier Fauske og Strand at turnover er en alvorlig utfordring for Forsvaret (M. F. Fauske & K. K. Strand, 2021). I 2013 sier Strand at: «*Til enhver tid er det ca. 1000 yrkesbefal [Offiserer] i Sjøforsvaret med en årlig sluttrate rundt 5 prosent. Denne sluttraten avtar noe frem mot pensjonsalder*» (Strand et al., 2013, s. 36). Videre har Strand undersøkt den øvrige maritime klyngen i Bergen rundt Sjøforsvarets hovedbase Haakonvern. Turnover i Bergens maritime klynge er noe høyere enn offiserer sin sluttrate fra Sjøforsvaret. Turnover i rederi i maritim næring var 2011 8,9% (Strand et al., 2013, s. 36). Denne høyere turnoveren er ikke direkte sammenligningsbar for Sjøforsvaret da de fleste bytter jobb innad i næringen og man har en kompetansemobilitet (Strand et al., 2013).

Turnover i Marinen og Sjøforsvaret var ikke unormalt høy når man sammenligner med øvrig maritim næring. Forfatterne av denne oppgaven har ikke fått oppdaterte tall på turnover, og kan derfor ikke sammenligne nyeste data. Likevel er det identifisert i flere av FFI-rapportene at turnover er så høy at man i Marinen har vanskeligheter å holde på den kritiske kompetansen. Det at man ikke klarer å holde på den kritiske og sårbare kompetansen kan bero på det valgte bemanningskonseptet «Lean Manning Concept» (LMC). Marinen sine fregatter er bemannet etter dette konseptet: «*Norge (...) opererer fregatter med en besetning på rundt halvparten av hva som er standard besetningsstørrelse i NATO*» (Havarikommisjon, 2021, s. 102). Konseptet sier også at: «*Hvis bemanningskonseptets forutsetninger brister, vil Marinens evne til å produsere kampklare enheter falle*» (Havarikommisjon, 2021, s. 102).

Ettersom turnover i Marinen ikke er høyere enn normalt forventet i øvrig maritim næring, men man likevel ikke klarer å holde på tilstrekkelig av den kritiske kompetansen, kan man anta at et av problemene er grunnet LMC. Besetningene og fagmiljøene er ikke er tilstrekkelig robuste

til å produsere kampklare enheter. Dette fordi når noen få med kritisk og sårbar kompetanse slutter- så er dette ofte store deler av den spesifikke kompetansen i hele organisasjonen.

#### **1.3.4 Oppsummering hvorfor militært tilsatte slutter**

Grunnene til at ansatte slutter er sammenfallende i noen kategorier. Misnøye-grunnene til å slutte, eller å vurdere å slutte, er primært grunnet ubalanse mellom jobb og fritid og manglende karrieremuligheter. Hele 86 prosent av de ansatte som har sluttet sier at de ville vurdert å bli lenger i Forsvaret dersom det var bedring på sluttårsaken (M. F. Fauske & K. K. Strand, 2021). Utilfredshet med lønnsbetingelsene er en så vanlig sluttårsak at det må tas alvorlig, særlig i «dyrtid» perioden som samfunnet er inne i nå.

Grunnene over forteller at de som slutter gjør det oftest grunnet misnøye med Forsvaret som arbeidsgiver. Dette kombinert med LMC kan gjøre at man får et kompetanseproblem i Marinen fordi det er få ansatte med for høy turnover til å beholde kompetansen.

## 1.4 Studiens relevans

Siden de fleste FFI-rapportene fokuserer på spesialister, fokuserer denne studien på offiserer. Dette for å kunne bidra til en bedre balanse inn til den empiriske konteksten. Likeså er mange av FFI-rapportene skrevet med Forsvarsdepartementet som oppdragsgiver, som muligens kan medføre et systemperspektiv fremfor individperspektiv. Videre er denne studien unik i den forstand at respondentene ikke har sluttet, og fokuserer på nåværende offiserers turnoverintensjon. Studien kan dermed ha en forebyggende effekt her og nå i et *beholderperspektiv* der personellstrategien kan endres før offiserene slutter, fremfor å være reaktiv i etterpåklokskap. Studien vil forhåpentligvis kunne bidra inn til sjef Marinens personellsatsning, og muligens inn til den større strategiske og politiske personell- og kompetansehevingen i Forsvaret.

Kapittel 1 har presentert tema, valg av problemstilling og hvordan denne studien kan bidra inn i debatten rundt å beholde forsvarspersonell lenger, og mer spesifikt offiserer. Videre omhandler kapittel 2 den empiriske konteksten for studien og en mer spesifikk beskrivelse av hvem i Forsvaret som det forskes på. Kapittel 3 tar for seg relevant litteratur for å danne et teoretisk rammeverk, både for å utvikle hypoteser om sammenhenger, operasjonalisere og utforme spørreskjema og for å kunne drøfte studiens funn senere. Kapittel 4 beskriver den metodiske fremgangsmåten studien er bygget opp på, med ulike forklaringer av de valgene som er gjort. Kapittel 5 presenterer resultatene fra primærdataene gjennom statistisk analyse, som deretter drøftes i kapittel 6 opp mot relevant teori. Avslutningsvis oppsummerer kapittel 7 funnene i studien, gir en konklusjon på studiens problemstilling og forslag til videre forskning.

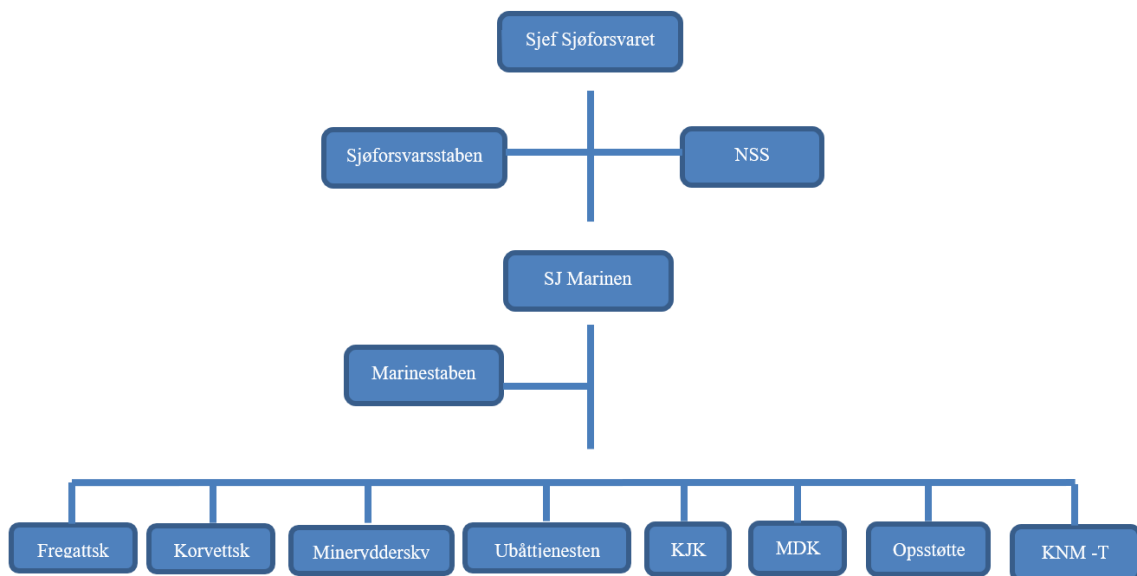
## 2 Empirisk kontekst

I dette kapittelet presenteres den empiriske konteksten for studien. Kapittelet tar først for seg Marinens organisering med de ulike tilhørende avdelingene. Deretter beskrives de ulike personellkategoriene i Marinen. Videre presenteres de ulike bransjene personellet er utdannet i og jobber i. På denne måten kan det relative bildet på både undersøkelsesenheter og populasjonen forstås bedre av lesere uten tilknytning til Marinen.

### 2.1.1 Marinen som organisasjon

Forsvaret består i dag av 13 driftsenheter (DIF) og ledes av forsvarssjefen med tilhørende Forsvarsstab. Driftsenhetene omfatter de ulike forsvarsgrenene (Hær-, Sjø- og Luftforsvaret) samt flere spesialiserte, felles- og støtteavdelinger. Sjøforsvaret er en egen driftsenhet og består av to hovedgrener, herunder Marinen og Kystvakten. Sjøforsvaret ledes av sjef Sjøforsvaret, Marinen ledes av sjef Marinen og Kystvakten ledes av sjef Kystvakten (Forsvaret, 2023e, 2023f). Marinens organisasjon er illustrert under i figur 2.

Figur 2 Organisasjonskart Marinen



Sjef Sjøforsvaret har en egen stab som har ansvar for å drive den administrative virksomhetsstyringen av organisasjonen. I tillegg har Nasjonalt Sjøoperasjonssenter (NSS) ansvar for den operative driften av Sjøforsvaret, med fokus på daglige og fremtidige operasjoner. Det er NSS som utøver taktisk kommando over de underlagte enhetene både i Marinen og i Kystvakten (Forsvaret, 2023f).

Sjef Marinen har også sin egen stab, og på lik linje med Sjøforsvarsstaben har Marinestaben ansvar for å drive den administrative virksomhetsstyringen av Marinen. Deres viktigste oppgave er å prioritere og koordinere styrkeproduksjon for å imøtekomme Marinens operative krav (Forsvaret, 2023e). Styrkeproduksjon omhandler å gjøre personell og materiell operative og klare til strid (Børresen, 2020).

Marinens avdelinger er fordelt mellom sjøgående og ikke-sjøgående avdelinger. De sjøgående avdelingene er delt inn i skvadroner basert på fartøystype, og består av Fregattskvadronen, Korvettskvadronen, Minerydderskvadronen og Ubåttjenesten. Landavdelingene er delt inn etter fagområde, og består av Kystjegerkommandoen (KJK), Minedykkerkommandoen (MDK), Operasjonsstøtteavdelingen og skolesenteret KNM Tordenskjold (KNM-T) (Forsvaret, 2023e).

### **2.1.2 Personellkategorier**

«Ordning for militært tilsatte», forkortet til «OMT», ble implementert i Forsvaret i perioden 2015-2020. Hovedhensikten var å etablere en balansert personellstruktur for å styrke Forsvarets operative evne ved å øke ståtid. Personellstrukturen skulle tilpasses NATO-standard gjennom å etablere to personellkategorier; «OF» for Offiserer og «OR» for «Other Ranks» (Prop. 111 LS (2014-2015), 2015).

Offiserer i Forsvaret er personell med militær ledelseskompetanse. I tillegg til fordypning i sitt fagfelt, representerer de breddekompetansen som kreves for å lede høyytelsesteam. Det militære gradssystemet for offiserer går fra OF 1 til 9, og alle OF-grader krever høyere militær akademisk utdanning på bachelorgradsnivå ved en av Forsvarets Krigsskoler. Etter fullført utdanning gis offisersgrad og yrkestilsetning til fylte 60 år (også kalt T-60-kontrakt) (Forsvaret, 2023c).

De ulike studieretningene på Sjøkrigsskolen som marineoffiserer kan gå er Maskiningeniør, Elektroingeniør, Våpenteknisk ingeniør (VT), Operativ linje, og Logistikk (Forsvaret, 2023a). Alle disse studieretningene gir bachelorgrad i Militært lederskap med fordypning i et av fagområdene. Det er offiserene som blir ledere innenfor sitt fagområde, og alle fagområder består også av spesialister (Forsvaret, 2023c).

Spesialister i Forsvaret er fagpersoner med spisskompetanse innenfor sitt fagområde, og utøver håndverket som kreves for å utøve soldatyrket. Spesialister jobber innenfor alle fagområder, alt fra å være tekniker eller sanitetssoldat, til kokk eller navigatør og opererer ofte teknologiske og moderne utstyr (Forsvaret, 2023c). Det militære gradssystemet for spesialistkorpset går fra OR 1 til 9, og OR-grader over OR-5 krever befalsskole (Forsvaret, 2023b).

### **Endringer etter innføringen av OMT**

OMT har medført største endringer for OR-korpset, da flere uten krigsskoleutdanning har fått mulighet til å ansettes med et tilsetningsforhold livet ut på T-60-kontrakt, fremfor å avgå ved fylte 35 år med påfølgende utdanningsbonus på totalt 11G (NOF, 2020). Fokuset rundt OMT har dermed ligget på å forlenge ståtiden til spesialistene, og ordningen har medført få strukturelle endringer for offiserer (Prop. 111 LS (2014-2015), 2015).

### **Forsvarets disponeringsordning**

Disponeringsordningen i Forsvaret er det systemet som HR-avdelingene forvalter personell etter. Dette er todelt med et beordringssystem og et søknadssystem for tiltredelse i ny stilling (Forsvaret, 2023d). Offiserer med grad OF1 og OF2 inntil fylte 38 år er på beordringssystemet. (Forsvaret, 2023d).



## 3 Teori

Dette kapittelet ser nærmere på teorier og modeller rundt Human Resource Management (HRM), og hva som skal til for å beholde personell i en organisasjon. Først tar kapittelet for seg en dokumentanalyse av tidligere forskning på HRM-modellen AMO, for å kunne danne et teoretisk rammeverk for innhenting og bearbeiding av empiriske data. Modellen suppleres med motivasjonsteorier for å oppnå bredere forståelse for og bedre tolkning av modellen. Begrepsavklaring på hva turnover er og ulike kategorier av dette blir også presentert. Til slutt benyttes det teoretiske rammeverket for å utarbeide forskningsmodell og hypoteser for å besvare forskningsspørsmål 1 om sluttårsaker for offiserer i Marinen.

### 3.1 Dokumentanalyse av tidligere forskning på AMO-modellen

#### 3.1.1 HRM

Den menneskelige kapitalen defineres ofte som det viktigste konkurransefortrinnet til en organisasjon, og HRM har til hensikt å bidra til en strategisk og helhetlig tilnærming til å dyrke dette fortrinnet blant annet ved å motivere, utvikle og følge opp ansatte (Jacobsen, 2015). Videre sier Jacobsen at «*Det overordnede målet for HRM-tilnærminger er å sørge for at organisasjonen har de menneskelige ressurser som den trenger for å nå sine mål, og klarer å utnytte ressursene på best mulig måte*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 252)

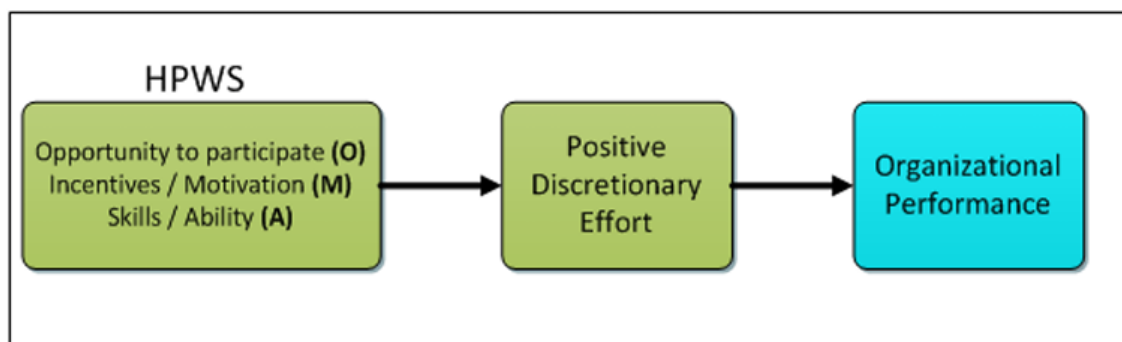
#### 3.1.2 AMO-modellen

Jacobsen & Thorsvik (2019) beskriver at det har vært økende forsknings-fokus siste tiåret på å utvikle HRM-system som kan motivere de ansatte til å yte ekstra (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Selv om resultatene ikke er entydige er det sentralt at det er; «*HRM-systemet, ikke de enkelte tiltak hver for seg, som skaper høy ytelse*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 261).

En mye brukt modell for å forklare sammenhenger mellom strategisk HRM og ytelse er AMO-modellen. AMO står for ability, motivation og opportunity og omhandler ansattes evner, motivasjon og muligheter til delta (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Gjennom en dokumentanalyse er AMO-modellen funnet i ulike forskningsartikler der den er brukt i ulike kontekster og på de fleste kontinenter. Relevante og interessante artikler er listet opp i vedlegg 2, og benyttet videre i dette kapittelet for diskusjon av AMO-rammeverket.

Teorien som legger grunnlaget for modellen ble først utviklet av Bailey i 1993, der AMO-dimensjonene er antatt å påvirke ansattes arbeidsinnsats. Deretter ble modellen videreutviklet av Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg i 2000, der modellen defineres som et tiltaksrammeverk. Ulike tiltak, såkalte HRM-praksiser, er knyttet opp mot hver og en av AMO-dimensjonene. Disse HRM-praksisene påvirker den skjønsmessige innsatsen til ansatte som igjen påvirker organisasjonens ytelse (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Den videreutviklede modellen representerer et høytytelsessystem, *High Performance Work System (HPWS)*, og er fremvist under i figur 3.

Figur 3 AMO-modellen tilpasset av Appelbaum et al.



Kilde: (Marin-Garcia & Tomas, 2016)

### **Ability**

Ability-dimensjonen omhandler evne til å gjøre en god jobb, og omfatter komponentene kunnskaper, ferdigheter og evner til å utførelse arbeidsoppgavene. Eksempler på praksiser som har som mål å øke nivået på ability-komponentene er rekrutteringsteknikker og formell trening (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

### **Motivation**

Motivasjon defineres som; «(...) *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).

Motivasjon deler Deci og Ryan (2000) opp i indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er der den ansatte finner glede i å utføre arbeidet sitt og gjennom utvikling. Ytre motivasjon omhandler belønninger som lønn, ros og status (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Motivasjonskomponenten kan forklare hvorfor to individ med like evner, kompetanse og jobb kan ende opp med å prestere ulikt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Eksempler på praksiser som

har som mål å øke nivået på motivasjon-komponentene er incentiver, utvikling og karrieremuligheter (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

### **Opportunity**

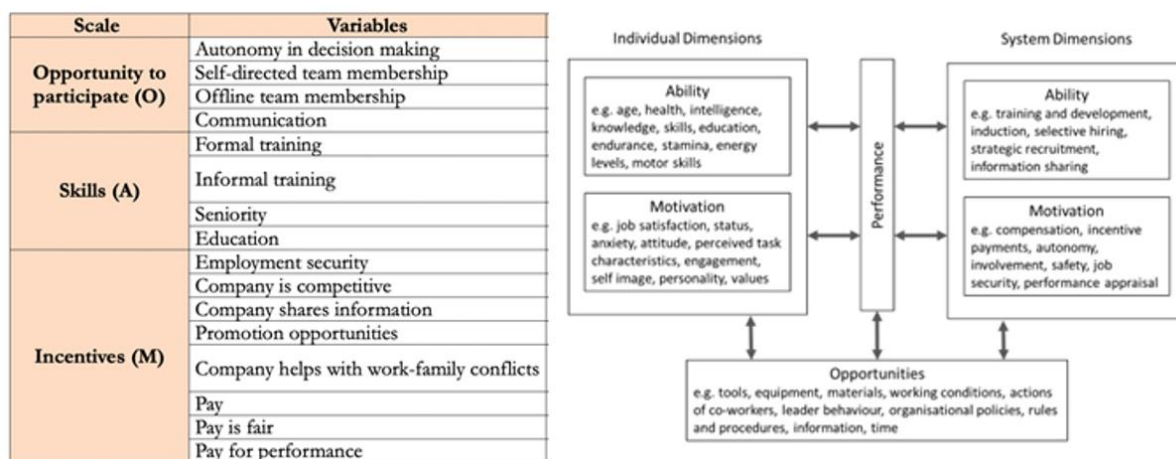
Opportunity defineres som det settet omstendigheter som gjør det mulig å gjøre noe (Marin-Garcia & Tomas, 2016, s. 1065). Videre sier Appelbaum mfl. (2000) at organisasjoner som ønsker de ansattes aktive deltagelse bør bidra med å redusere avstanden mellom ansatte og ledelsen. Hensikten er å involvere de ansatte i avgjørelsesprosessen. Eksempler på praksiser som har som mål å øke nivået på opportunity-komponentene er teamarbeid og kvalitetssirkler (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

### **AMO-modellens dynamiske egenskaper**

Marin-Garcia mfl. (2016) gjennomførte i 2016 en omfattende litteraturstudie på AMO-modellen. Her fremgår det blant annet at AMO-modellens styrker er bedre forståelse av forholdet mellom HRM, praksiser og ytelse. Dette bekreftes også gjennom studiene til Demortier mfl. (2014), og til Mahdy mfl. (2021). Studien til Al-shahwani (2020) viser i tillegg at alle dimensjoner i AMO-modellen påvirker ikke bare ytelse i seg selv, men også organisasjonens konkurransefortrinn.

En litteraturstudie utført av Bos-Nehles mfl. (2022) har drøftet svakheter ved AMO-modellen. De mener modellen står ved et veiskille og at det mangler klarhet i konseptet rundt modellen. Manglende forståelse for hvordan variablene treffer individnivå og organisasjonsnivå når det kommer til individuell eller organisatorisk ytelse, påvirker utvikling og måling av AMO-variabler (Bos-Nehles et al., 2022). Denne oppfatningen støttes av Kellner mfl. (2019), som understreker at det eksisterer to AMO-modeller som opererer autonomt, der den ene måler individuelle karakteristikk og den andre måler HRM-praksiser på organisasjonsnivå, som vist til høyre i figur 4 (Kellner et al., 2019). Mangelen på empirisk testing skyldes stor spredning på studier som bygger på modellen at det derfor er nesten umulig å sammenligne studiene (Kellner et al., 2019). Videre er det også usikkerhet om hvilke dimensjoner AMO-modellen faktisk består av. Man får lett sammenblanding av om noe eksempelvis er en motivasjons-økende faktor eller mulighets-økende faktor (Kellner et al., 2019).

Figur 4 HPWS-tilpasset AMO-modell av Appelbaum et al. og Dynamisk AMO-modell av Kellner et al.



Note: Tabell og Modell vist sammen for sammenligning. (Marin-Garcia & Tomas, 2016) forskning (Kellner et al., 2019)

Som vist til venstre i figur 3 innebærer Appelbaums statiske AMO-modell ulike HRM-praksiser og tiltak knyttet opp mot de tre dimensjonene, for å øke innsats og ytelse. Til høyre er Kellner mfl. sin dynamiske modell og skiller på individnivå og systemnivå. AMO-dimensjonene er dynamiske i den forstand at de respektive variablene varierer med konteksten. For opportunity-dimensjonen fremkommer det at individene ikke «eier» mulighetsrommet, og de er heller ikke iboende i HRM-systemene (Kellner et al., 2019). Ved at modellen er dynamisk kan variablene påvirke hverandre, i den forstand at muligheter kan påvirke motivasjon og evner, både på individnivå og organisasjonsnivå. Jiang mfl. (2012) sier at individets ytelse påvirker evne, motivasjon og muligheter i like stor grad som det variablene påvirker ytelse. Dette betyr ikke at en omvendt kausalitet finner sted, men Kellner mfl. (2019) sier at endringer i AMO-variablene skjer som følge av individuell ytelse (Kellner et al., 2019). I praksis betyr dette at dersom en ser med Kellner mfl. sitt perspektiv vil ikke AMO-modellen predikere godt frem i tid hvordan offiserene sin turnoverintensjon vil utvikle seg, siden årsaksvariablene endrer seg med den individuelle ytelsen. Likevel kan AMO-modellen fungere godt til å forklare de eventuelle turnoverintensjonene som offiserene har i dag, og som kan bli identifisert i den kvantitative studien.

I forlengelsen av uenigheter innad i forskningsmiljøet rundt individnivå og systemnivå mener Guest (2017) at HRM-teori stort sett fokuserer på å forbedre organisatorisk ytelse fremfor å hensynta individets behov, og at dette sammen med økende press fra både jobb og det sosiale er en trussel for ansattes *well-being* (Guest, 2017). Videre kan både individets *well-being* i tillegg til organisatorisk ytelse ivaretas gjennom «the mutual gains-model». Dette er en modell som sier at både de ansatte og organisasjonen kan tjene på god HRM (Guest, 2017; Ogbonnaya

& Messersmith, 2019). Likevel hevder Haile (2022) at HRM-strategier for å ivareta ansattes well-being ikke nødvendigvis er like gode for alle når de blir implementert, og skiller spesielt på alder (Haile, 2022).

### **AMO og turnover**

Som fremvist i delkapittelet over blir AMO-modellen hovedsakelig benyttet for å forklare sammenhengen mellom ulike HRM-praksiser og ytelse, men modellen er også benyttet for å forklare sammenhengen mellom både HRM-praksiser og *forpliktelse*, og HRM-praksiser og *turnover* som vist under.

Studien *A model of high performance work practices and turnover intentions* (2007) kartla at HRM-praksiser påvirker turnoverintensjoner gjennom *jobbtilfredshet* og *forpliktelse*, der trening og utvikling har den sterkeste effekten på jobbtilfredshet, og belønninger har den sterkeste effekten på forpliktelse (Luna - Arocas & Camps, 2007). Motsatt fant Ayub mfl. (2021) i sin studie at trening påvirket forpliktelse, kompensasjon hadde ingen påvirkning, og involvering hadde størst påvirkning (Ayub et al., 2021).

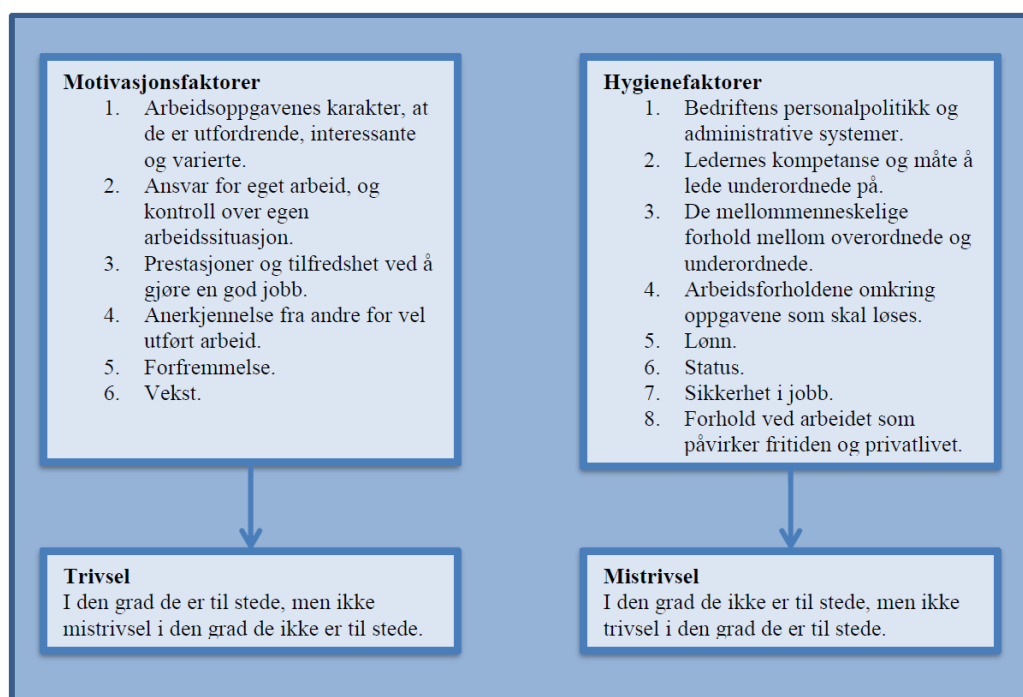
Videre mener Pak mfl. (2019) at *jobbressurser* har en positiv effekt på både ability, motivation og opportunity til å fortsette å jobbe (Pak et al., 2019). Det samme fant Sarikwal mfl. (2013) om HRM-praksiser for å påvirke *organisatorisk medborgerskap* for å redusere turnover (Sarikwal & Gupta, 2013). Martín (2016) viser at tidligere studier for å forklare frivillig turnover har benyttet HRM-praksiser basert på en endimensjonal «index», og at AMO-komponentene kan bidra til å gjøre sluttårsakene mer konkret (Martín, 2016).

Med dette kan man si at AMO-modellen for å forklare turnover er et nyttig verktøy som hever forskningen fra et endimensjonalt til et flerdimensjonalt perspektiv. AMO-modellens dynamiske egenskaper og kompleksitet kan likevel medføre ulike tolkninger av resultater og sluttårsaker avhengig av konteksten og individets ytelse.

## 3.2 Herzbergs tofaktorteori

Jacobsen og Thorsvik (2019) har gjengitt figur 7, Herzbergs motivasjonsteori. Motivasjonsfaktorer er faktorer som øker motivasjonen og trivselen på jobben, men som ikke medfører mistrivsel hvis de ikke er tilstede. Dette kan være faktorer som anerkjennelse, muligheter for personlig utvikling og ansvar (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Hygienefaktorer er faktorer som ikke nødvendigvis øker motivasjonen, men som fører til misnøye hvis de ikke er til stede. Dette kan være faktorer som lønn, arbeidsforhold og jobb-hjem konflikt (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Figur 5 Herzbergs tofaktorteori



Kilde:(Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245)

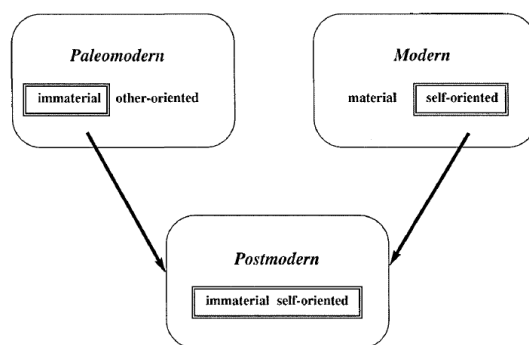
Som et eksempel kan hygienefaktorer for en lege være lønn, arbeidstid og arbeidsforhold. Hvis disse faktorene ikke er til stede eller ikke oppfyller legens forventninger, kan det føre til misnøye og redusert motivasjon. En lege som redder liv hver dag, og har glede av det, vil fortsatt bli demotivert om vedkommende ikke har råd å betale på studielånet. Motivasjonsfaktorer for en lege kan være anerkjennelse fra kolleger og pasienter, muligheter for faglig utvikling og ansvar for pasientbehandling. Hvis disse faktorene er til stede og oppfyller legens forventninger, kan det føre til økt motivasjon og trivsel på jobben, men det fører ikke til mistrivsel hvis anerkjennelsen aldri kommer.

Teorien sier da at «*bad is stronger than good*», mangler det en hygienefaktor kan dette hindre trivsel, selv om alle motivasjonsfaktorene er tilstede.

### 3.3 Battistellis motivasjonskategorier

Battistelli (1999) har utviklet en postmoderne motivasjonsteori som nyanserer det indre-ytre motivasjonsspektret fra en dikotomi til en trikotomi (Battistelli et al., 1999). I artikkelen *The fuzzy environment and postmodern soldiers* (2019) presenteres de tre motivasjonskategoriene som vist figur 6.

Figur 6 Battistellis tre motivasjonskategorier



Note: Oversatt til norsk: Institusjonell, Yrkesmessig og Postmoderne

Kilde: (Battistelli et al., 1999, s. 147)

De tre kategoriene i modellen inneholder to «dikotomier», to kategorier som utelukker hverandre (Battistelli et al., 1999; Stabell, 2012). Materielle ift. -mmateriell og selvorientert ift. andre-orientert (Stabell, 2012). De to første kategoriene, *paleo-modern-motivation* og *modern motivation* kaller vi *institusjonell* og *yrkesmessig* motivasjon etter (Jacobsen, 2005) Den tredje typen motivasjon kaller Battistelli (1999) *postmoderne* (Stabell, 2012). Denne siste kombinerer det immaterielle fra institusjonelle og selvorienterte fra yrkesmessig motivasjon (Battistelli et al., 1999; Stabell, 2012).

Den postmoderne motivasjonen fokuserer på opplevelser og personlig utvikling, samtidig som den også har et egoistisk perspektiv med individuell fortjeneste (Stabell, 2012).

Tabell 2 Typologi av motivasjoner Battistelli

Paleomodern <sup>1</sup>	Modern <sup>2</sup>	Postmodern <sup>3</sup>
To be useful to others	To earn some extra money	Out of desire for adventure
To promote the country's international image	To learn things useful for my career or when I return to civilian life	To have a meaningful personal experience
To serve my country	To gain the advantages of a steady job	To visit new places
To be part of a close-knit community	To improve my social position	To put myself to the test
To contribute to stability and peace in the mission country	To enter the world of work	To become more familiar with foreign countries, nations and cultures
To help local citizens	To gain useful military knowledge and experiences	To avoid everyday routine at home
	To gain knowledge and experiences for civilian life	To experience something exciting
	To make use of his/her military knowledge	To make new friends
	To improve the knowledge of foreign languages	To develop his/her personality
		To learn to master problems
		To face stressful situations and learn to deal with them
		To gain self-confidence
		To demonstrate his/her own capabilities
		To make an impression on foreign soldiers

*Notat: 1-Normative forpliktelser, 2- Instrumentelle eller selvoppofrende forpliktelser, 3-Ønske om opplevelser og erfaringer*

Kilde: (Stabell, 2012, s. 17)

Tabell 2 viser den ekstra dimensjonen i postmoderne motivasjon som har både intern og eksternt fokus.

### 3.4 Psykologiske kontrakter

Vanligvis knytter en arbeidsgiver og ansatt en formell kontrakt som kan inneholde bonuser eller andre incentiv for å holde på verdifulle ansatte. Jacobsen mfl., (2019) sier at de aller mest verdifulle ansatte vil nøle med å inngå slike kontrakter fordi de har stor valgmulighet hos andre arbeidsgivere, og for de som er nyansatte er det vanskelig å vite hvem som faktisk blir verdifulle for bedriften i fremtiden (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 259). Grunnet denne problemstillingen har de vært en økende interesse for å knytte ansatte til bedriften ikke gjennom økonomisk kontrakt - men gjennom en «sosial kontrakt» der man har en psykologisk forbindelse. Dette kan ha elementer som normative bånd der man føler man skylder bedriften en gjenytelse. Man kan også ha denne kontrakten fordi man trives i bedriften med kollegaer, miljø og verdier. Det kan også være en økonomisk side der kostnader ved å slutte overstiger det man kan få igjen. Som lønn, arbeidsvilkår, fritid og fleksibilitet. Sterke bånd til stillingen og arbeidssted kan også gjøre det vanskelig å forlate organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Forskningen har konkludert med at det viktigste for at ansatte ikke ønsker å slutte er denne tilstedeværelsen av følelsesmessige bånd. Man kan ønske å slutte – men gjør det ikke fordi det koster for mye (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 260).

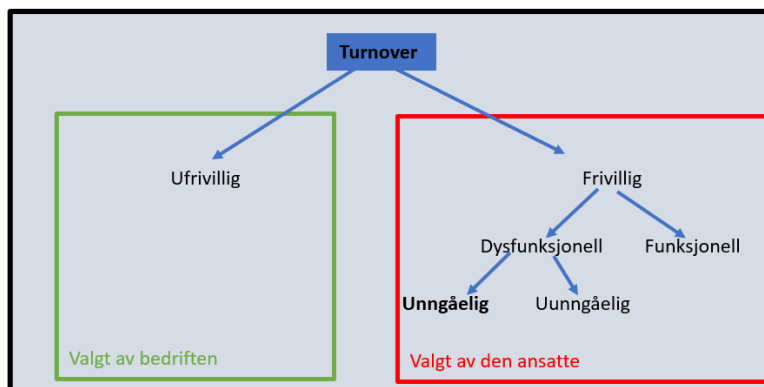


Jobbutforming med jobbtrivsel er et sentralt element i å skape de psykologiske kontraktene som kan bidra å holde på personer med kritisk og sårbar kompetanse (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 3.5 Turnover

I innledningen er det beskrevet kort at man kan dele turnover i funksjonell og dysfunksjonell (Smith, 2013). Man kan også dele turnover i frivillig og ufrivillig- denne ufrivillige dimensjonen blir ikke videre diskutert her. Vardam (2013) sier også at den frivillige dysfunksjonelle turnover kan deles i to – *uunngåelig* og *unngåelig* (Smith, 2013). Den frivillige *unngåelige* turnoveren kan være personell som slutter fordi de er blitt misfornøyde. Uunngåelig dysfunksjonell turnover kan være grunnet familiær flytting eller fødselspermisjon.

Figur 7 Vardams bedriftsperspektiv på turnover



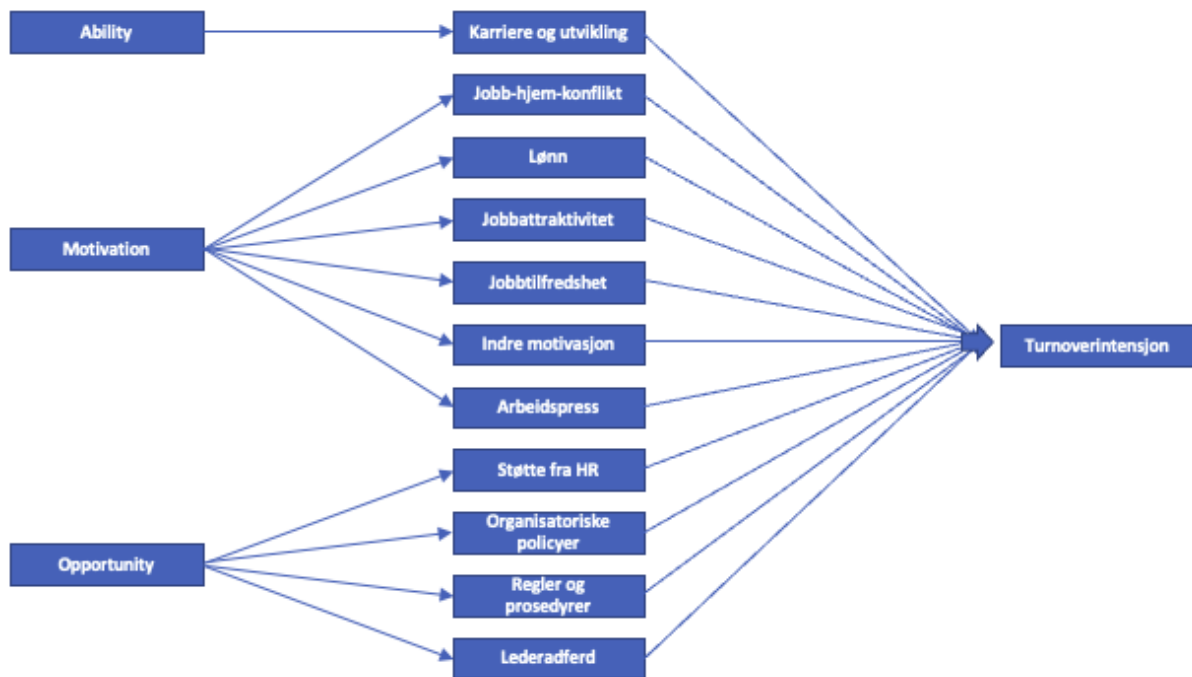
Som vist i figur 5 er det den frivillige *unngåelige* turnoveren som bedriften kan påvirke (Smith, 2013).

### 3.6 Rammeverk og hypoteser

På bakgrunn av dokumentanalysen i kapittel 1 er de mest fremtredende sluttårsakene i Forsvaret *ubalanse mellom jobb og fritid, manglende karrieremuligheter og lav eller urettferdig lønn*. Dokumentanalysen i kapittel 3 viser at de mest fremtredende sluttårsakene generelt i det globale samfunnet som er kartlagt ved AMO-modellen er *jobbtilfredshet og forpliktelse*.

Med utgangspunkt i de kartlagte sluttårsakene er AMO-modellen og ulike HRM-tiltak fra både Applebaum og Kellner, figur 4 benyttet som et teoretisk rammeverk for studien. Supplert med motivasjonsteoriene til Herzberg og Battistelli, er det teoretiske rammeverket videre tilpasset den sjømilitære konteksten, og *ytelse* er byttet ut med *turnoverintensjon* som avhengig variabel. Dette danner grunnlaget for studiens forskningsmodell som vist under i figur 8.

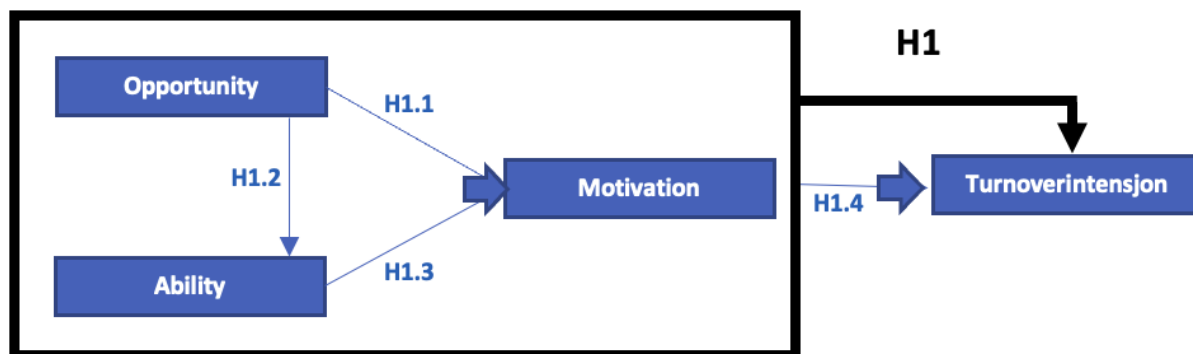
Figur 8 Forskningsmodell



Forskningsmodellen viser at AMO-dimensjonene består av ulike HRM-tiltak som fungerer som årsaksvariabler som påvirker turnoverintensjon. Det er disse uavhengige årsaksvariablene som danner grunnlaget for operasjonaliseringen av studiens spørreundersøkelse, og har til hensikt å besvare hypotesene utarbeidet i tabell 3.

Videre er hypotesekartet designet for å kunne visualisere studiens hypoteser, som vist under i figur 9 og forklart i tabell 3.

Figur 9 Hypotesekart



Tabell 3 Hypoteser

Hypoteser	
<b>H1:</b>	<b>Det er negativ sammenheng mellom AMO-dimensjonene og turnoverintensjon</b>
Rasjonale:	Manglende evner, motivasjon og muligheter gjør at offiserer vil slutte
<b>H1.1:</b>	<b>Manglende muligheter medfører manglende motivasjon</b>
Rasjonale:	Organisatoriske effektiviseringstiltak som bemanningskonsept og disponeringssystem, i tillegg til manglende støtte fra ledelsen, påvirker motivasjonen negativt
<b>H1.2:</b>	<b>Manglende muligheter medfører manglende evner</b>
Rasjonale:	Manglende organisatoriske muligheter vanskeliggjør karriere og videreutvikling av personlig kompetanse*
<b>H1.3:</b>	<b>Manglende evner medfører manglende motivasjon</b>
Rasjonale:	Manglende muligheter for karriere og videreutvikling av personlig kompetanse påvirker motivasjonen negativt**
<b>H1.4:</b>	<b>Manglende motivasjon medfører høyere turnoverintensjon</b>
Rasjonale:	Manglende motivasjon gjør at offiserer vil slutte
<b>H2:</b>	<b>Tiltak for å redusere turnover må bygge på hygienefaktorer</b>
Rasjonale:	Manglende hygienefaktorer fører til mistriivsel og er derfor enklere å språksette. De fleste forslagene til tiltak er derfor hygienetiltak

Note. \*Rekruttering og trening ansees som ivaretatt ettersom offiserene allerede er selektert inn til og får nødvendig trening på Sjøkrigsskolen. Dermed fokuserer Ability-dimensjonen på karriere og utvikling.

\*\* Nødvendige evner for å utføre arbeidsoppgaver ansees å være på plass grunnet seleksjon og utdanning, men karriere og videreutvikling faller inn under motivasjon som motivasjonsfaktoren *vekst* i Herzbergs tofaktorteori (Figur 7).

I utarbeidelsen av forskningsmodellen og hypotesekartet er det lagt til grunn at faktorer fra alle AMO-dimensjonene påvirker turnoverintensjonen. Likevel viser underhypotesene antatt samvariasjon mellom dimensjonene, der motivasjonsfaktorene påvirker turnoverintensjon i

størst grad. I lys av Kellner kan en si at opportunity-dimensjonen er viktigst for å redusere turnover. I forlengelsen av dokumentanalysen av FFI-rapporter kunne 86% tenke seg å begynne igjen hvis sluttårsaken ble bedret. Dermed er det grunnlag for å tro at H1 med tilhørende underhypoteser kan redusere turnover i Marinen.

## 4 Metode

I dette kapitlet presenteres den metodiske tilnærmingen for studien, herunder fremgangsmåten som er benyttet for å komme frem til studiens funn. Kapitlet forklarer studiens undersøkelsesdesign, metode for datainnsamling, studiens utvalg, benyttede analysemetoder, etiske avveininger og undersøkelsens totale gyldighet. I tillegg fremstilles de ulike valgene som er gjort med både vurderinger og begrunnelse.

### 4.1 Undersøkelsesdesign

Empiriske undersøkelser har ulike hensikter sett opp mot hva slags kunnskap om virkeligheten de satser å oppnå. En undersøkelse kan enten være av beskrivende, forklarende gjennom årsak-virkning, eller av prediktiv art (Jacobsen, 2015, s. 14). Problemstillingen for studien er gjennom sin formulering av en mer beskrivende type, der hensikten er å besvare i hvilken grad Marinen kan redusere turnover hos offiserer. Likevel er forskningsspørsmål 1 formulert på en forklarende måte, der søken etter sluttårsaker i et årsak-virkningsperspektiv gjør seg gjeldende. Videre er forskningsspørsmål 2 formulert på en beskrivende måte, der ulike tiltak for å redusere turnover kartlegges og beskrives. Samtidig er forskningsspørsmål 2 i tillegg både forklarende og prediktiv, ved å se på sammensetningen av sluttårsaker og tiltak, og derav forklare og predikere turnover når ulike tiltak er til stede eller ikke til stede. I samfunnsvitenskapen er det normalt å finne innslag av alle tre hensikter, da de ofte bygger på hverandre (Jacobsen, 2015). I lys av studiens problemstilling og forskningsspørsmål, er studiens hensikt både beskrivende og forklarende, og kan også benyttes i en prediktiv sammenheng.

I tillegg til studiens hensikt har den valgte tilnærmingen påvirket metodevalget. Studien benytter en *deduktiv tilnærming* med kvantitativ metode, ved å gå fra teori til empiri der det teoretiske rammeverket prøver å forklare empirien (Jacobsen, 2015, s. 23). Likevel forsøker empirien å se etter nyanser i teorien, noe som kan ligne en *induktiv tilnærming*. Det blir stadig mer vanlig å kombinere kvalitative og kvantitative metoder, og skillet mellom forskningsmetodene blir stadig svakere. En pragmatisk tilnærming til metodevalg blir derfor avgjørende ved å velge det som er mest hensiktsmessig (Jacobsen, 2015).

Siden studien benytter deduktiv tilnærming, der et *ekstensivt design* er valgt, da det er ønskelig å gå i bredden for å kartlegge hyppigheten av årsaker og foreslåtte tiltak. Samtidig er kvalitative elementer benyttet for å gå i dybden på enkelte områder.

På bakgrunn av dette kan man si at metoden ligner metodetriangulering siden det benyttes en kombinasjon av kvalitative dokumentanalyser med kvantitativ spørreundersøkelse som avsluttes med åpne kvalitative spørsmål (Jacobsen, 2015). Jacobsen (2015) sier at hensikten med denne tilnærmingen er å nærme seg idealet med både generalisering og relevans i et kausalt design (Jacobsen, 2015). Likevel ligger hovedtyngden på den kvantitative metoden gjennom utarbeidelse av spørreundersøkelsen og bearbeiding av data fra denne, og det er derfor studien defineres som kvantitativ. Siden forskningsspørsmål 1 er av forklarende art, er det valgte undersøkelsesopplegget tverrsnittstudie siden dette muliggjør kartlegging av hvilke fenomener som samvarierer på samme tidspunkt, og som også blir kalt korrelasjonelle design (Jacobsen, 2015, s. 23).

## 4.2 Datainnsamling

Det er gjennomført datainnsamling i tre omganger. Sekundærdata er innsamlet og analysert i form av to dokumentanalyser, deretter innsamling av primærdata gjennom spørreundersøkelse.

### 4.2.1 Dokumentanalyse av tidligere studier på turnover i Forsvaret

Jacobsen (2015) lister opp tre grunner til å velge dokumentanalyse som metode: 1) Når det er umulig å samle inn primærdata. 2) Når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse. 3) Når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt eller gjort (Jacobsen, 2015). I vår gjennomgang av dokumentene i kapittel 1 er grunnen til å bruke en dokumentanalyse en blanding av 2 og 3. Vi ønsker å vite spesielt hvordan FFI har tolket personellsituasjonen, og vi ønsker å vite hva folk har sagt eller gjort.

For å kartlegge relevant litteratur som omhandler turnoverintensjon er det primært brukt FFI-rapporter. Referansene i FFI-rapportene er også benyttet aktivt for å kartlegge annen relevant litteratur. I tillegg er søkemotoren Google Scholar brukt med søkeordet «Sjøforsvaret+turnover» med avgrensning til 2013. Dette gav 49 treff. En manuell gjennomgang fjernet litteratur som omhandlet andre tema en turnover eller som ikke er relevante for Sjøforsvaret. Søkeord Sjøforsvaret ble brukt da *Marinen* er en del av *Sjøforsvaret*- og begrepene ofte går sammen.

Forskningsspørsmål 1 «Hvorfor slutter marineoffiserer i gradspennet OF 1-3?» besvares initialt ved hjelp av en dokumentanalyse med en gjennomgang og systematisering av tidligere studier på turnover i Sjøforsvaret. Dokumentanalysen kan være *usystematisk* eller *systematisk*. Den største forskjellen er at i *systematisk* søker man etter smale søkeord. Denne metoden er

vanlig i medisin eller psykologi (Jacobsen, 2015). Da turnover er et bredt felt vil det være nærmest usystematisk, men turnover i Sjøforsvaret gjør at feltet er så avgrenset at det kan kalles systematisk dokumentanalyse.

FFI har gjort flere studier som i noen grad svarer på FS1. Flere masteroppgaver er brukt for å bekrefte og gir bedre oppløsning på funnene til FFI. I dokumentanalysen har vi gjennomgått og evaluert sekundærdata fra studier som er innenfor avgrensingen til Sjøforsvaret tilbake til 2013 (Jacobsen, 2015). Alle FFI-rapportene og masteroppgavene er gjennomgått og vurdert til å leve opp til kravene for en undersøkelse. De måler det vi har ønsket å måle og de er pålitelige (Jacobsen, 2015). Masteroppgavene er selvsagt mest usikre med tanke på pålitelighet, men etter grundig gjennomgang av metode og funn har vi funnet de pålitelige. Rapportene og oppgavene er satt inn i sammenligningsmatrise i vedlegg 1. Her listes opp hovedfunn og teorier som er brukt.

I løpet av dokumentanalysen har FFI-rapportene blitt tillagt større tyngde enn masteroppgavene. Dette fordi de viktigste valgene ved en dokumentanalyse er å vurdere troverdighet og å velge ut relevante dokumenter (Jacobsen, 2015). Dokumentene som er undersøkt er både kvantitative og kvalitative. Dette betyr at vi har fått god kvantitative informasjon som vi har kunnet forstå bedre gjennom de kvalitative undersøkelsene. Altså har kvalitative og kvantitative masteroppgaver bidratt til å underbygge FFI-rapportene. Dette har gitt en meget god forståelse av sluttårsaker. Videre har funnene fra dokumentanalysen blitt brukt som støttelitteratur i utarbeidelsen av spørreundersøkelsen.

#### **4.2.2 Dokumentanalyse av tidligere forskning på AMO-modellen**

Det er også gjennomført en dokumentanalyse av tidligere forskning på AMO-modellen, for å danne en bedre forståelse for og bruk av modellen, samt kartlegge om modellen er benyttet i turnover-sammenhenger. Det ble søkt på Google Scholar med ulike kombinasjoner av søkeord som blant annet *AMO-model*, *defence*, *resign*, *turnover*. De fleste artiklene inkluderte AMO men ikke forsvarskontekster. Spesifikke artikler om turnover var relativt få, og det ble valgt å inkludere også generelle artikler om AMO-modellen, som innebærte ulike problemstillinger, ulike metoder, ulike kontekster og ulike land. Det har vært et omfattende arbeid å luke ut relevante forskningsartikler, de 16 som er tatt med i denne studien er listet opp i vedlegg 2 og diskutert i kapittel 3.

### 4.2.3 Utarbeidelse av spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen består av totalt 71 spørsmål, påstander og åpne spørsmål. Skjema er delt opp i 4 deler, som vil bli brukt videre i drøftingen.

Spørreundersøkelsens del 1 åpner med 20 innledede demografiske spørsmål som har som hensikt å «bli kjent med» målgruppen. Deretter er del 2 med 4 spørsmål om turnoverintensjon. Del 1 og 2 er kategoriske spørsmål, hvorav ett i del 2 er ordinal påstand. Del 3 er 45 ordinale påstander basert på de målbare delkomponentene i tabell 4 brukt for å lage spørreundersøkelsen som er den endelige operasjonaliseringen av studiens forskningsmodell (Jacobsen, 2015). Del 3 består av lukkede påstander som respondentene sier seg enig eller uenig i på en Likert-skala. Det er benyttet 5-punkt skala for å være kompatibel med mobilvisning, i tillegg til å ha et «vet ikke»-alternativ. Arbeidet med å operasjonalisere begrepene fra AMO inn i spørsmålene var omfattende (Tabell 4), men gav oss et meget godt grunnlag til å bygge spørreundersøkelsen. Fokuset har vært å lage påstander som er så korrekte som mulig og svarer på det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015). Delkomponenter er ytterligere målbare punkter på hver variabel.

Del 4 i denne kvantitative undersøkelsen består av to åpne spørsmål: «*Vennligst fyll inn hva du mener er topp 3 sluttårsaker for offiserer i Marinen*» og «*Vennligst fyll inn dine topp 3 tiltak for at offiserer ikke skal slutte i Marinen*». Dette medfører et brudd med hensikten til den kvantitative metoden (Jacobsen, 2015). Likevel er dette en villet handling da ønsket var å få kvalitative data med en potensiell stor detaljgrad (Jacobsen, 2015). Hensikten med de åpne spørsmålene er å få oversikt over, eller språksatt flere tenkelige sluttårsaker og tiltak for offiserer i Marinen (Jacobsen, 2015). Svarene på de åpne spørsmålene er kategorisert inn igjen i operasjonaliseringen og forskningsmodellen så langt det lar seg gjøre, der nye kategorier ble lagt til ved behov. Deretter er de åpne spørsmålene analysert både kvantitativt og kvalitativt.

Det er dermed del 4 av spørreundersøkelsen som er hovedmetoden for å besvare forskningsspørsmål 2 «Hvilke tiltak må til for å redusere den turnoveren til offiserer i gradspennet OF 1-3?».

Se vedlegg 8 for komplett spørreskjema.



Tabell 4 Operasjonalisering av teoretiske begreper

<b>Operasjonalisering</b>				
<b>Byggestein</b>	<b>Variabler (11 stk.)</b>	<b>Delkomponenter</b>	<b>Påstander (45 stk.)</b>	
<b>Ability</b>	Karriere- og utvikling*	Interne kurs	2	
		Høyere utdanning	2	
		Karrieremuligheter	3	
<b>Motivation</b>	Jobb-hjem-konflikt*	For mye borte fra hjemmet	1	
		Permanent tilretteleggelse av avdeling	1	
		Midlertidig tilretteleggelse av avdeling	1	
	Lønn*	Lønn vs. inntekt	2	
		Relativ lønn og inntekt	2	
		Kompensasjonsavtaler	1	
	Jobbattraktivitet	Indre motivasjon	Lønnpolicy	1
			Motivasjonskategori ved ansettelse	3
			Motivasjonskategori nå	3
			Jobbtilfredshet	2
			Arbeidsmiljø	2
			Arbeidsoppgaver	2
			Arbeidspress	2
<b>Opportunity</b>	Støtte fra HR-avdeling	For mye å gjøre	2	
		For liten tid	1	
		N1	1	
	Organisatoriske policyer Regler og prosedyrer	Lederadferd	Linjeleder	1
			Medarbeidersamtale	1
			Karriere- og tjenesteplaner	3
			Lean manning concept (LMC)	2
			Disponeringssystem	3
			Leders Ability	1
			Leders Motivation	1
Leders Opportunity	1			

\* Variabler som er nevnt som hoved-sluttårsaker

#### **4.2.4 Datainnsamling av primærdata**

Kriterier for innsamling av kvantitative data er gitt i Jacobsen (2015) Alle kriteriene, herunder kostnader, hurtighet, svarprosent, gruppe, skjema sitt kompleksitet og anonymitet, er tatt med i utarbeidelsen av skjema og er blitt fulgt i prosessen med å samle inn data (Jacobsen, 2015, s. 265).

Marinens ledelse gav tillatelse (vedlegg 3) for det skulle frigis lister med navn og telefonnummer til de utvalgte avdelingene Fregatt, KNM-T, NSS og Marinestaben. Tillatelse ble også gitt til å sende ut spørreundersøkelsen via Forsvarets alarmtjenester (FALMT). Når FALMT sender ut SMS fra Forsvaret får alle mottakerne SMS fra kjent navn som inngir tillit. SMS inneholder opplysninger om undersøkelsen, frivillighet, tidsbruk og link til nettskjema.no (vedlegg 6).

Metoden for utsendelse er kostnadseffektiv (Jacobsen, 2015), men påløper nok noen kostnader for arbeidsgiver da undersøkelsen var sendt ut mot slutten av arbeidsdagen og det er rimelig å anta at de som svarte gjorde dette delvis i arbeidstiden.

Metoden er hurtig med SMS, og antas å gi bedre svarprosent (Jacobsen, 2015) siden undersøkelsen kommer fra kjent avsender og er lett å fylle ut på mobiltelefon.

Andre faktorer som er vurdert er spørreskjema sin kompleksitet (Jacobsen, 2015). Det er viktig for oss at skjema er kort nok til at flest mulig tar seg tid til å fylle ut, og det fremstår som ryddig og oversiktlig. Derfor er skjema testet av personer som jobber i Marinen, men ikke er en del av populasjonen.

Metoden er ansett å være tilstrekkelig anonym da FALMT ikke har mulighet til å se om mottakeren av SMS svarer på undersøkelsen eller hva de svarer. FALMT fikk også lister som bare inneholdt telefonnummer, ikke navn eller avdeling. FALMT behandler alle sine lister etter GDPR.

### 4.3 Utvalg

Det var en ambisjon å undersøke Marinen som populasjon i sin helhet. I stedet ble det heller valgt å fokusere på noen spesifikke avdelinger, siden avdelingene i Marinen er relativt homogene der offiserene har lik militærakademisk bakgrunn. Denne studien fokuserer på de seilende fregattbesetningene og de stabene og landavdelingene som er et naturlig karriereløp for seilende yngre offiserer. Dokumentanalysen i kapittel 1 viser at det er flest FFI-rapporter om spesialister og turnover, derfor fokuserer denne studien på offiserer i Marinen. Populasjonen i studien er dermed stadig tjenestegjørende offiserer med gradsnivå OF 1-3 som tjenestegjør i Fregattskvadronen, Marinestaben, NSS og KNM-T. Utvalget er hele populasjonen siden det ikke er mulig å generalisere ut til hele Marinen når ikke alle avdelinger undersøkes. Frafallsanalyse over respondenter som ikke deltok i undersøkelsen er gjengitt i kapittel 5.1.2.

### 4.4 Analysemetoder

I dette delkapittelet blir de ulike analysemetoder som er benyttet for å analysere spørreundersøkelsen forklart. For noen av analysemetodene står en nærmere forklaring til fremgangsmåten i analysekapittelet, for å forenkle forståelsen for den benyttede analysemetoden. Undersøkelsen har benyttet univariat analyse i form av deskriptiv statistikk, faktoranalyse, frafallsanalyse, bivariat korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse.

For å behandle og analysere dataene fra spørreundersøkelsen er statistikkprogrammet IBM SPSS benyttet. Den metriske variabelen i del 1 er blitt stående slik den er. De kategoriske variablene i del 1 og 2 er kodet med tall etter hvor mange kategorier spørsmålet har, den ordinale variabelen i del 1 er kodet med 1 til 5, og de ordinale variablene i del 3 er kodet med 1 til 6, da de ulike påstandene i del 3 inneholdt en «vet ikke»-kategori som del 2 ikke gjorde. De åpne kvalitative svarene i del 4 av undersøkelsen er behandlet i Microsoft Excel for å kunne gjennomføre enkel univariat analyse. De åpne svarene var ment for å vise omfang og hyppighet blant respondentene og kvalitative svar for å fange opp meninger og følelser på et dypere nivå enn faste svaralternativer. Flere av respondentenes kvalitative svar er gjengitt som sitater i drøftingen. De åpne svarene ble kategorisert på bakgrunn av det teoretiske rammeverket, samt at det er tilført nye kategorier basert på de kvalitative meningene. Dette muliggjør substansiell drøfting av studiens empiriske plass i forskningsfeltet og drøfting av teorien som er benyttet (Jacobsen, 2015, s. 402)

#### **4.4.1 Faktoranalyse**

De 11 ulike variablene i operasjonaliseringen danner utgangspunkt for tolkning og tilpasning av gjennomføringen av faktoranalysene, for å oppnå best mulig resultat. Det er anbefalt å se operasjonaliseringen i sammenheng med faktoranalysene for bedre forståelse for analysene i kapittel 5.3.

Faktoranalysene er gjennomført som eksplorerende faktoranalyse, noe som er egnet for å teste om items (spørsmål) i en faktor (variabel) bør endres (Christophersen, 2012, s. 153). Ideelt sett bør faktoranalyse kjøres før en spørreundersøkelse utgis, men i denne studien er faktoranalyse utført i etterkant av spørreundersøkelsen som et bekreftende og/eller avkrefteende verktøy på at undersøkelsen er valid. Faktoranalysene er gjennomført med principal components for extraction med Eigenvalue greater than 1, og varimax for rotation. Dette er valgt da det ikke var behov for de strengeste målreglene, studien er for det generelle allmennivået og studiens empiriske kontekst har medført flyt i operasjonaliseringen. Videre er alle faktorladningene på spørsmålene undertrykt lavere enn 0,2 for å ikke vise små verdier i matrisene. Det er valgt å inkludere faktorladninger over 0,3 i en faktor, dog lavere blir diskutert. Items med ladning på flere faktorer vil bli vurdert fortløpende. En faktorladning over 0,7 ansees som tilfredsstillende siden kommunaliteten, eller fellesvariansen, utgjør mer enn 50%, og ladning under 0,3 er lite ønskelig fordi kommunaliteten utgjør omtrent 10%. Alle items med ladning mellom 0,3 og 0,7 bør vurderes opp mot jevnhet innad i en faktor, antall og relevans, noe som er gjort i den videre analysen (Christophersen, 2012, s. 156-158). Kaiser-Meyer-Olkins (KMO) grenseverdi på over 0,5 er benyttet som grenseverdi for å vurdere om faktoranalyse er egnet (Christophersen, 2012, s. 156). Gjennom faktoranalysen er de 11 variablene justert i forhold til operasjonaliseringen. De verifiserte settene med items er slått sammen til 12 variabler i SPSS, der gjennomsnittsverdien for alle items er vist på variablene som metriske verdier. Disse er videre benyttet i korrelasjons- og regresjonsanalysen.

#### **4.4.2 Reliabilitetsanalyse**

Reliabilitetsanalyse benyttes for å vurdere påliteligheten til et sett med items innad i en faktor, og derav om en faktor er operasjonalisert på en tilfredsstillende måte. Den indre konsistensen i en faktor kan måles med Cronbachs Alpha, og indikerer i hvilken grad man ville fått de samme resultatene med andre tilsvarende items. Cronbach alpha varierer fra 0 - 1, der 1 er høy indre konsistens og 100% av variansen er sann (Christophersen, 2012, s. 162). Resultatet av reliabilitetsanalysene fremvises i faktoranalysen i kapittel 5.3.

### **4.4.3 Univariat analyse**

Univariate statistiske analyser viser deskriptiv statistikk med respondentenes svarfordeling på hvert enkelt spørsmål (Jacobsen, 2015). Denne fordelingen ble presentert på resultatsiden i nettskjema, men det er også gjennomført statistisk analyse i SPSS – både for å kontrollere og for å få frem den sammensatte statistiske fordelingen med flere muligheter. Dette er gjort for alle demografiske spørsmål i del 1 ved å vise den relative fordelingen i prosent (tabell 5), for å vise fordelingen av turnoverintensjon fra del 2 (tabell 10), og for å se på sluttårsaker og tiltak fra del 4 (tabell 19).

### **4.4.4 Bivariat korrelasjonsanalyse**

Bivariat samvariasjon er når verdiene på to variabler går systematisk sammen, for å se om det er de samme som velger en viss kategori som også har tendens til å bestemt velge en annen spesifikk kategori (Jacobsen, 2015, s. 331).

Jacobsen (2015) sier at ved korrelasjonsanalyser av kategoriske variabler opp mot ordinale variabler bør man sammenligne gjennomsnitt og standardavvik hos de ulike kategoriene (Jacobsen, 2015). Dette er gjort for de univariate kategoriske fordelingene i del 1 og 2 opp mot den ordinale variabelen som omhandler turnoverintensjon, nettopp for å se hvilke grupper som har høyest gjennomsnittlig score (figur 10, 11, 12, tabell 11, 12).

Videre er det kjørt korrelasjonsanalyse på de uavhengige variablene i del 3 ved å benytte det statistiske målet Pearsons r, varierende fra -1 til 1, for nettopp å vise samvariasjon (Jacobsen, 2015). Her blir tommelfingerreglene om at +/- 0,3-0,5 er middels korrelasjon, alt under er svak korrelasjon og alt over er sterk korrelasjon, benyttet i den videre analysen i kapittel 5 (Jacobsen, 2015). Pearsons r fungerer i utgangspunktet best på metriske variabler, men det er med tiden og med forskningen blitt mer akseptert å ha ordinale variabler med pearsons r (Jacobsen, 2015). Likevel så er de sammensatte variablene etter faktoranalysen på metrisk målenivå, slik at Pearsons r passer bra.

### **4.4.5 Multivariat regresjonsanalyse**

Fordelen ved regresjonsanalyse i forhold til korrelasjonsanalyse er at det ikke kun avdekkes hvordan det er samvariasjon, men hvorfor – det vil si at det avdekkes hvilke variabler som forklarer og hvilke som blir forklart, noe som er essensielt når en studie kartlegger sammenhenger. I en multivariat regresjonsanalyse blir ikke bare effekten av en uavhengig variabel forklart, men effekten av flere uavhengige variabler på den avhengige (Midtbø, 2007).

Fordeler ved dette er et mer fullstendig forklarende bilde av virkeligheten, at beskrivelsen av årsakssammenhengene blir mer troverdige, at de beskrives relativt til andre årsakssammenhenger, og det kan måles grupper av variabler mot hverandre. Dette er gjort ved å måle effekten av de 12 uavhengige variablene hver for seg på den avhengige variabelen turnoverintensjon.

Den avhengige variabelen turnoverintensjon er målt på kategorisk målenivå i spørreundersøkelsen. Derfor er denne variabelen kodet om til ordinalt målenivå. Spørsmålet om respondentene har bestemt seg for å slutte innen de neste årene er kodet; *har allerede sagt opp* = 4, *0-1 år* = 3, *2-5 år* = 2 og *har ikke bestemt meg enda* = 1.

$R^2$  benyttes for å vurdere regresjonsmodellens forklaringskraft i sin helhet, der  $R^2$  er forklart varians. Dette sier noe om hvor mye av variasjonen i den avhengige variabelen som kan forklares av de uavhengige variablene.  $R^2$  er Pearsons  $r$  ganget med seg selv, og i motsetning til Pearsons  $r$  som varierer mellom -1 og 1, varierer  $R^2$  mellom 0 og 1, der 1 er 100%. En høy  $R^2$  tilsier at det meste av variasjonen til den avhengige variabelen kan forklares med de uavhengige variablene (Midtbø, 2007, s. 87). Justert  $R^2$  for multivariate regresjonsmodeller er en justert variant av  $R^2$  for bivariate regresjonsmodeller, og vil være lavere siden  $R^2$  aldri vil synke når man legger til variabler i den multivariate regresjonsmodellen (Midtbø, 2007). Derfor er det den justerte som benyttes i analysen.

Den standardiserte regresjonskoeffisienten *Beta* er benyttet som en felles referanseramme basert på variablenes standardavvik, og går fra -1 til +1. *Beta* indikerer hvor mye endring i standardavviket til den avhengige variabelen som kommer av en enhets endring i standardavviket til en av de uavhengige variablene, når de andre uavhengige variablene holdes konstant (Midtbø, 2007).

## 4.5 Ethiske avveininger

Det ligger i dette studieemnets natur at det vil være nærhet mellom student og populasjon siden masterstudiet er erfaringsbasert. Å studere egen organisasjon har både sine fordeler og ulemper. Ulempene er ofte «blinde flekker», slik at man ser kun det man vil se eller tror er rett (Jacobsen, 2015, s. 56). Slik kan nærhet til både tema og populasjon påvirke studentenes tilnærming til studien ved å prioritere, avgrense og tolke ulike funn subjektivt i forhold til egeninteresse og/eller egen erfaring. Dette kan igjen påvirke studiens troverdighet. Likevel har fordeler ved å studere egen organisasjon gitt større tilgang til populasjonen, bedre forståelse for hvordan

foreta utvalget og utforming av spørreundersøkelsen, samt bedre forståelse for hvordan den empiriske konteksten påvirker funnene.

Selv om det er nærhet mellom student og respondenter er det tilstrebet å holde en objektiv tilnærming til studien, og som reduserende tiltak har den kvantitative metoden med spørreundersøkelse medført en større distansering til respondentene enn hva intervju ville gjort. Det samme gjelder utformingen av spørreundersøkelsen ved at den er forankret i både teori og tidligere empiri, noe som muligens har redusert studentenes påvirkning på respondentene.

Anonymitet er vurdert i alle ledd i utformingen av spørreskjema (Jacobsen, 2015). Skjema inneholder ikke spørsmål om sårbare grupper som LGBT. Grunnet anonymitetshensyn inneholder ikke skjema blant annet spørsmål om kjønn eller nøyaktig alder. Skjema er sendt inn til norsk senter for forskingsdata (NSD) (vedlegg 5). da dette var et krav fra forskningsnemda på Forsvarets høyskole. Da skjema ikke inneholdt innsamling om persondata var svaret fra NSD at de ikke trengte å vurdere det og kravet til FHS var oppfylt. Nettskjema fra Universitet i Oslo ble brukt som innsamlingsplattform. Dette er en plattform som ikke samler persondata- Dermed er krav til anonymitet oppfylt.

Noen ganger kan det være utfordrende at en studie har en oppdragsgiver, spesielt hvis oppdragsgiver finansierer studien (Jacobsen, 2015). Som nevnt i over påløper det ikke direkte kostnader for arbeidsgiver at studien gjennomføres. Det antas at noen kostnader har indirekte påløpt arbeidsgiver ved at respondenter delvis har besvart i arbeidstiden. Det er også påløpt arbeidstid for HR å fullføre lister og gjennom utsending av undersøkelsen fra Forsvarets alarmsentral. Et grovt overslag er at de overnevnte elementene har kostet arbeidsgiver mellom 20-25 arbeidstider. I tillegg har studentene hatt til sammen 30 betalte studiedager pr semester til å bruke på studien. Studiepermisjon er regulert i statens personellhåndbok (Lovdata, 2023).

Det at Marinen ikke er oppdragsgiver er i så måte positivt for studiens troverdighet, da studentene ikke har blitt påvirket verken av et budsjett eller av oppdragsgivers meninger (Jacobsen, 2015). Marinen stilte seg skeptiske til at studien ble gjennomført, grunnet både en potensiell undersøkelsesfatigue i Marinen, men også grunnet et pågående prosjekt av FFI om samme tema. Det er derfor mindre sannsynlig at oppdragsgiver har påvirket studien i nevneverdig grad, verken den ene eller den andre veien.

## 4.6 Undersøkelsens gyldighet

Operasjonalisering av variablene (vedlegg 7) er basert på det teoretiske rammeverket som fremstilt i kapittel 3. Det er likevel ikke alltid at slike operasjonaliseringer er helt korrekte, eller at de måler det som er ønskelig å måle. Validitet og reliabilitet er to begreper som benyttes for å avdekke ulike målefeil som er gjort, angående innsamling, bearbeiding og koding av data (Midtbø, 2007, s. 27). Undersøkelsens totale gyldighet består av intern gyldighet, begrepsmessig gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2015, s. 391).

### 4.6.1 Validitet

#### Indre validitet

Gyldighet blir også omtalt som validitet og kan deles opp i indre og ytre validitet. *Indre validitet* forteller om spørreskjemaet måler det vi ønsker å måle, og *begrepsmessig gyldighet* faller inn under dette (Jacobsen, 2015, s. 351). For å motvirke eventuell lav begrepsmessig validitet, gir de åpne svaralternativene mulighet for at respondentene kan komme med egne kvalitative formeninger som går utenfor de faste spørsmålene og svaralternativene. For å sjekke om operasjonaliseringen dekker det teoretiske rammeverket er det benyttet flere påstander per variabel.

For å teste den begrepsmessige validiteten er spørreskjemaet testet på kollegaer i Marinen som er utenfor populasjonen, men som likevel er like godt kjent med de kontekstuelle begrepene og de samme arbeidsforholdene. Validering gjennom kollegaer knyttes gjerne opp mot begrepet intersubjektivitet, og kalles for en teoretisk sjekk, der de empiriske begreper sjekkes mot de teoretiske, og benevnes også som *gyldighet ved første øyekast* (Jacobsen, 2015, s. 354). Tilbakemeldingene var at de forstod meningen med alle spørsmålene og at oppbyggingen var logisk, og den konstruktive tilbakemeldingen gikk mer på skrivefeil og tekniske feil ved selve utformingen av spørreskjemaet.

En annen type validitetskontroll for å teste begrepsmessig validitet er å kjøre en faktoranalyse for å teste konvergerende og diskriminerende validitet. Når påstander som i utgangspunktet skal måle samme fenomen ikke korrelerer kalles dette konvergerende validitet. Når påstander som er ment å måle ulike fenomener, heller ikke korrelerer, kalles dette diskriminerende validitet (Jacobsen, 2015, s. 351). Dette er gjort for alle påstander i spørreundersøkelsens del 3, der justeringer har blitt gjort for å sørge for bedre validitet, resultatene er som vist i kapittel 5.3.



En tredje type validitetskontroll for å teste begrepsmessig gyldighet er å sammenligne studiens funn med andre empiriske funn (Jacobsen, 2015, s. 357). Dette gjøres i drøftingskapittelet, der dokumentanalysene i kapittel 1 og 3 danner grunnlaget for sammenligningen.

Den *kausale gyldigheten* omhandler om korrelasjoner mellom variabler kan tolkes som årsakssammenhenger (Jacobsen, 2015, s. 351). Samvariasjon er ikke ensbetydende med sammenheng, og for å kartlegge kausale forhold er det tre krav som legges til grunn; årsak må komme før virkning i tid, det må være samvariasjon mellom årsak og virkning, og det må kontrolleres for alle andre relevante variabler (Jacobsen, 2015, s. 358). Flere av årsakene i studien kommer før virkning, samvariasjon mellom variabler testes i den bivariate korrelasjonsanalysen, men kontroll for alle andre relevante variabler er utfordrende. Det er gjort dette ved å gjennomføre regresjonsanalyse for å kontrollere for en tredje variabel, når de andre uavhengige variablene holdes konstant (Jacobsen, 2015, s. 363). Likevel kan det ikke utelukkes at det finnes andre grunner til turnover enn de som fremkommer av denne studien.

### **Ytre validitet**

*Ytre validitet* omhandler om funnene i undersøkelsen kan generaliseres fra utvalget til populasjonen (Jacobsen, 2015, s. 351). Det endelige utvalget kan være underrepresentativt for populasjonen, spesielt hvis frafall av respondenter medfører frafall av interessante grupper, eller at innslag av tilfeldige feil får en betydning. Studien benytter derfor *fracfallsanalyse* for å kartlegge om det har forekommet et systematisk skjevt frafall. Likeledes beregnes tilfeldige feil og studiens nøyaktighet ved å benytte *feilmargin*, der signifikansnivået er 5% (sikkerhetsnivå 95%), og slingringsmonn kan da beregnes for å kunne generalisere fra utvalg til populasjon (Jacobsen, 2015, s. 367). Frafallsanalysen fremlegges i kapittel 5.1.2.

Populasjonen i studien er offiserer med gradsnivå OF1-3 som er ansatt på fregatt, NSS, KNM-T eller Marinestaben. Dette gjør at studiens funn ikke kan generaliseres til å gjelde verken offiserer ved disse avdelingene med annen grad, offiserer med lik grad i andre avdelinger, eller spesialister i både disse og andre avdelinger i resten av Marinen. Likevel kan det argumenteres for at funnene muligens kan gjelde utenom populasjonen i undersøkelsen, siden konteksten og arbeidsforholdene i Marinen er relativt like uavhengig av grad og avdeling. Sjøgående avdelinger er mye borte uansett hvordan man vrir og vender på det, og landavdelinger har lavere inntekt grunnet en 8-16 jobb.

Ambisjonen for undersøkelsen er at den skal være relevant for alle offiserer i Marinen spesifikt, og alle ansatte i Sjøforsvaret generelt. Ønsket om generalisering til hele Marinen vil likevel være vanskelig siden utvalget ikke er tilstrekkelig representativt (Jacobsen, 2015).

#### 4.6.2 Reliabilitet

Undersøkelser må være til å stole på, de må være pålitelige og reliable, og ikke inneholde feil eller mangler (Jacobsen, 2015, s. 351). *Reliabilitet* dreier seg stort sett om hvor godt håndverk som er utført, og om det er metodiske feller undersøkelsen har gått i, for eksempel om det har blitt stilt ledende spørsmål eller at spørsmålsstillingen har hatt en positiv eller negativ vinkling (Jacobsen, 2015, s. 378). Siden spørreundersøkelsen er basert på et teoretisk rammeverk som er bygget opp av både tidligere forskning på AMO-modellen og tidligere empiriske studier av FFI og masteroppgaver med samme tema, kan utforming og sammensetting av spørsmålene lede til bestemte resultater. Dette er forsøkt å mitigeres gjennom de åpne svaralternativene i del 4.

Noen ganger kan respondentene ha egeninteresse av å svare usant, og det bør utvises skepsis til resultatene hvis respondenten har noe å vinne på å svare det ene fremfor det andre (Jacobsen, 2015, s. 380). Siden det forskes på egen organisasjon der jakten på forbedring står sentralt, kan det ikke sees bort ifra at respondentene har svart noe annet enn de egentlig mener for å oppnå egen vinning.

Samtidig er det benyttet svaralternativ med «vet ikke/vil ikke svare», for å ikke tvinge respondentene til å svare noe de ikke vil svare på, og dermed for å unngå dårlige data. Det kan også være en potensiell kilde til unøyaktighet at respondentene har svart i «hytt og vær», for å bli fortrest mulig ferdig. Miljøet rundt respondenten kan også ha påvirket respondenten til å svare med «hodet et annet sted» ved å være i helgemodus, siden SMS ble sendt ut fredag kl. 14. Det er ingen indikasjon i fritekstspørsmålene at dette er tilfelle.

Tester av undersøkelsen i forkant gav en besvarelsestid på 8 minutter, og dette var forventet å være nær når respondentene skulle fylle ut. Data i nettskjema-rapporten viser at gjennomsnittstiden for utfylling var 16 minutter. Dette kan tyde på at respondentene har tatt seg god tid til å svare, da temaet er noe som engasjerer dem, og at resultatene derav er mer til å stole på.

For å teste reliabiliteten til selve datasettet, det vil si om operasjonaliseringen av begreper er tilfredsstillende, er det kjørt reliabilitetsanalyser på alle variablene i del 3 ved å benytte Cronbach's Alpha-koeffisient. Reliabilitetsanalysene forklares i kapittel 5.3.

## 5 Analyse

I dette kapittelet gjennomgås de empiriske dataene ved å analysere resultatene fra spørreundersøkelsen. Kapittelet starter først med å presentere frafallsanalyse av respondentene. Deretter presenteres del 1 av spørreundersøkelsen med deskriptiv statistikk over respondentenes demografiske data i en univariat analyse. Det samme gjøres med del 2 i spørreundersøkelsen som omhandler turnoverintensjon. Deretter sees det nærmere på forholdet mellom turnoverintensjon og de demografiske dataene, for å kartlegge om det er bestemte grupper i utvalget som har høyere turnoverintensjon enn andre. Videre presenteres del 3 av undersøkelsen gjennom faktoranalyse, korrelasjonsanalyse og multivariat regresjonsanalyse. Del 4, fritekstsvar presenteres som deskriptiv statistikk til slutt gjennom univariat analyse av både sluttårsaker og tiltak. Den kvalitative analysen av de åpne spørsmålene kommer i kapittel 6.2.

### 5.1 Univariat analyse

#### 5.1.1 Demografiske data

Den demografiske oversikten i tabell 5 viser fordelingen av utvalget per gruppe, sortert fra mest til minst.

Tabell 5 Demografiske data

Demografisk oversikt					
Avdeling		Grad		Familie-/jobbsituasjon	
Fregatt	46,0 %	OF 3 (OK)	46,7 %	Gift/samboer	79,6 %
To-besetning	50,8 %	OF 2 (KL)	16,8 %	Barn	44,5 %
KNMT	29,2 %	OF 1 (LT)	27,7 %	Ukependler	12,4 %
NSS	14,6 %	OF 1 (Fen)	8,8 %	Linjeleder	46,7 %
Marinestaben	7,3 %				
Bransje		Alder		Annen høyere utdanning	
Operativ	46,0 %	51-59	13,9 %	Ja	43,1 %
Våpenteknisk	25,5 %	45-50	8,8 %	Pågående	10,2 %
Maskin	14,6 %	40-44	10,9 %	Sivil master	82,2 %
Logistikk	6,6 %	35-39	16,1 %	Militær master	5,5 %
Elektro	2,9 %	30-34	22,6 %	Sivil bachelor	12,3 %
		25-29	20,4 %		
		20-24	7,3 %		

På avdelingsnivå er utvalget ujevnt fordelt, 46% av utvalget tilhører fregatt, 29,2% tilhører KNM-T, 14,6% tilhører NSS og 7,3% Marinestaben. Videre er kategorien bransje også ujevnt

fordelt, der 46% er operative, 25,5% Våpenteknisk, 14,6% Maskin 6,6% Logistikk og 2,9% Elektro. Det høyeste gradsnivået orlogskaptein (OK) står for 46,7% av utvalget, mens kapteinløytnant (KL) er representert med 16,8%, løytnant (LT) med 27,7% og fenrik (Fen) med 8,8%. Videre er respondentene i 30-årene og i sent 20-årene høyere representert enn de yngre og eldre. 79,6% av utvalget er gift eller har samboer, 44,5% har barn, 12,4% er ukependlere og 46,7% er linjeledere med personalansvar. Over halvparten av respondentene, 53,3%, har tatt eller holder på å ta annen høyere utdanning etter krigsskole-bachelor. Av denne halvparten er 5,5% masterutdanning gjennom FHS Stabsskolen, 82,2% er masterutdanning gjennom sivile utdanningsinstitusjoner, og 12,3% er bachelorutdanning gjennom sivile utdanningsinstitusjoner.

### 5.1.2 Frafallsanalyse

Frafallet i en undersøkelse er alle de vi ønsker å forske på, til de vi faktisk sitter igjen med (Jacobsen, 2015). Frafall 1 er de som faller fra grunnet feil eller ufullstendige lister. Vi går fra teoretisk populasjon til faktisk populasjon (Jacobsen, 2015). Frafall 2 er det som faller fra grunnet et utvalg. Dette utvalget kan være tilfeldig, systematisk tilfeldig, eller gruppevis utvelgelse (Jacobsen, 2015).

Tabell 6 Oversikt over populasjon

<b>Teoretisk populasjon</b> (etter at utvalget er foretatt)	<b>Faktisk populasjon etter frafall 1</b>	<b>Antall svar etter frafall 3</b>
272	N=260	n=137
<b>Svarprosent 52,7%</b>		

*Note:* frafall 2 er ikke tatt med grunnet tilpassing av metoden

Registeret mottatt fra HR inneholdt totalt 272 navn. Dette er vår teoretiske populasjon etter at vi har foretatt utvalg på grad, utdanning og avdeling (Jacobsen, 2015). Å foreta utvalget før den teoretiske populasjonen er en tilpassing av metoden grunnet Marinen sin beskaffenhet der enkelte avdelinger er skjermet og gir ikke ut personellinformasjon.

Vår manuelle gjennomgang av den teoretiske populasjonen fjernet 12 navn som studentene har førstehåndskunnskap om at er personell som jobber i andre avdelinger, utenlandske utvekslingsoffiserer eller personer som har sluttet i Marinen. Etter frafall 1 var gjenstående

faktisk populasjon (Jacobsen, 2015) N=260 som alle mottok SMS med link til spørreskjema fra Forsvarets alarmtjenester. SMS ble sendt ut en fredag ettermiddag klokken 14:32. Etter et døgn var det oppnådd 40% svar. Undersøkelsen ble stengt lørdag uken etterpå med n=137. Dette gir en total svarprosent på 52,7%, noe som ansees som en tilfredsstillende svarprosent etter tommelfingerregelen om at over 50% er tilfredsstillende (Jacobsen, 2015, s. 351). Det er ikke sendt ut purring, da dette var et premiss fra Marinens ledelse for å få tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen. Grunnlaget for dette premisset er å minimere undersøkesslitasjen i Marinen.

4 personer svarte «annet» på avdeling, men faller på andre måter under studien og har derfor blitt tatt med videre i analysen. Detaljer om hvordan de har blitt kodet inn i SPSS står i kapittel 5 (analyse).

Frafall 3 kan bero på at man ikke ønsker å gjennomføre undersøkelsen, glemmer det, eller ikke fullførte (Jacobsen, 2015). Vi har ikke tall på hvor mange som startet på undersøkelsen men ikke fullførte. Grunner til at man ikke ønsker å gjennomføre kan være undersøkesslitasje eller at man føler det ikke nytter eller er usikker på anonymiteten (Jacobsen, 2015).

Svarprosent alene er ikke avgjørende om studien er representativ. Dersom det er systematisk skjevt frafall har det stor betydning (Jacobsen, 2015).

Tabell 7 Frafall fordelt på avdeling

Avdeling	Populasjon Avdelingsvis antall	Avdelingsstørrelse i prosent av Marinen	Antall svar fordelt på avdeling	Avdelingsvis prosentandel av svar	Prosentvist frafall fordelt på avdeling
Annet			4	2.90 %	
Marinestaben	15	5.80 %	10	7.30 %	33.30 %
KNM-T	80	30.80 %	40	28.50 %	50.00 %
NSS	33	12.70 %	20	14.60 %	39.40 %
Fregatt	132	50.80 %	63	46.00 %	52.30 %

Note: N=260, n=137, 4 personer svarte «annet» på avdeling.

Tabell 7 viser at differansen på frafall er nesten 20% mellom Marinestaben og Fregatt.

Likevel blir ikke dette blir vurdert til å være systematisk da svar er mottatt fra alle avdelinger.

Tabell 8 Frafall fordelt på grad

<b>Grad</b>	<b>Populasjon antall fordelt på grad</b>	<b>Populasjonsstørrelse fordelt på grad</b>	<b>Antall svar fordelt på grad</b>	<b>Gradsvis prosentandel av svar</b>	<b>Prosentvist frafall fordelt på grad</b>
OF1 Fen	30	11.50 %	12	8.80 %	60.00 %
OF1 Lt	76	29.20 %	38	27.70 %	50.00 %
OF2 Kl	62	23.80 %	23	16.80 %	62.90 %
OF3 Ok	92	35.40 %	64	46.70 %	30.40 %

Note: N=260, n=137

Tabell 8 viser at OF3 har lavere frafall med 30,4% en OF2 som har 62,9% frafall og OF1 Fen har 60% frafall. Dette kan ha sammenheng med lavere frafall hos landavdelingene, siden gjennomsnittsgarden her er høyere enn hos de sjøgående enhetene.

### **Oppsummering frafallsanalyse**

Svarprosenten på undersøkelsen er 52,7% noe som ansees som god siden vi er over 50% uten å ha sendt ut purring (Jacobsen, 2015). Frafallsanalysen viser at det ikke er systematisk frafall på grad eller avdeling.

## Konfidensnivå

Ved 90% sikkerhet kan vi ta feil i ett av ti tilfeller - men med 99% sikkerhet kan vi bare ta feil ett av hundre tilfeller (Jacobsen, 2015). Dette betyr at et konfidensnivå på 95% medfører at de empiriske funnene i utvalget vil gjelde for 95% av gangene. Den totale feilmarginen er lav som vist i tabell 9 grunnet et høyt antall besvarelser. Men feilmarginen i Marinestaben er relativt høy grunnet størrelsen på staben (Jacobsen, 2015), selv om de har lavest frafall som vist i tabell 7.

Tabell 9 Feilmargin totalt og fordelt på avdeling

Konfidensnivå / Avdeling	90 % Feilmargin	95 % Feilmargin	99 % Feilmargin
Populasjonen totalt	4.80 %	5.80 %	7.60 %
Marinestaben	15.10 %	17.90 %	23.50 %
KNM-T	9.20 %	11.00 %	14.40 %
NSS	11.60 %	13.80 %	18.10 %
Fregatt	7.50 %	8.90 %	11.70 %

### 5.1.3 Turnoverintensjon

Oversikten i tabell 10 viser fordelingen av utvalget basert på turnoverintensjon.

Tabell 10 Turnoverintensjon

Turnoverintensjon					
<b>Vurderer å slutte ila 5 år</b>		<b>Har bestemt seg for å slutte</b>		<b>Jobbsøkende</b>	
Ja	75,9 %	Allerede sagt opp	5,8 %	Aktivt jobbsøkende	23,1 %
Nei	13,9 %	Ila 1 år	14,4 %	Har profil på LinkedIn	55,5 %
Vet ikke	10,2 %	Ila 2-5 år	20,2 %		
		Har ikke bestemt seg	59,6 %		

75,9% har vurdert å slutte i løpet av de neste 5 årene, 13,9% har ikke vurdert å slutte, mens 10,2% ikke vet. Av de 75,9% som har vurdert å slutte, har 59,6% ikke bestemt seg enda om de skal slutte, 20,2% har bestemt seg for å slutte innen 2-5 år, 14,4% har bestemt seg for å slutte innen 1 år og 5,8% har allerede sagt opp. Av de 75,9% som har vurdert å slutte har 55,5% profil på LinkedIn og 23,1% aktivt jobbsøkende.

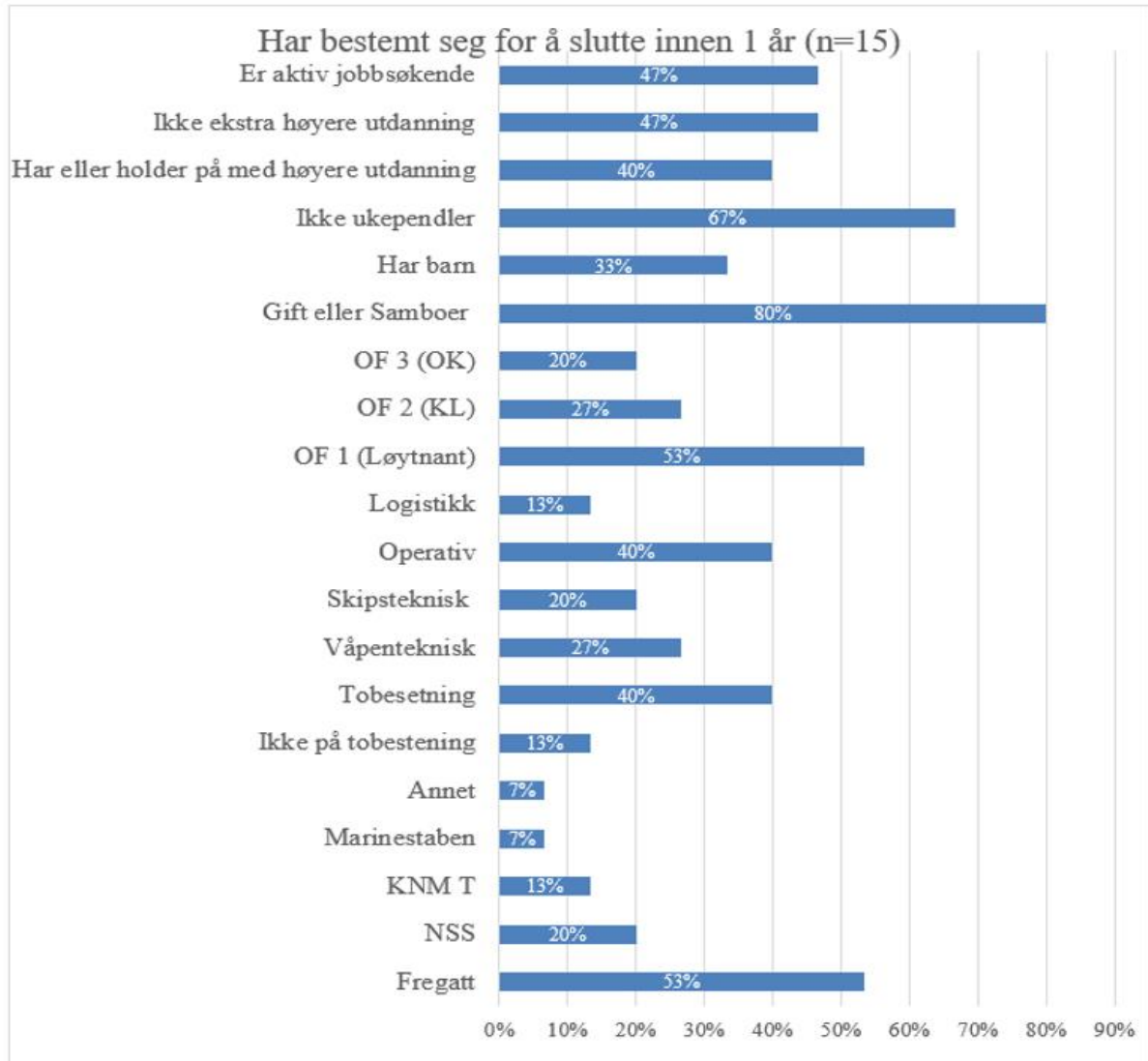


## 5.2 Bivariat fordelingsanalyse

### 5.2.1 Grupper med høyest turnoverintensjon

Figur 10 viser de som har svart at de har bestemt seg for å slutte innen 1 år.

Figur 10 Grupper med turnoverintensjon innen 1 år



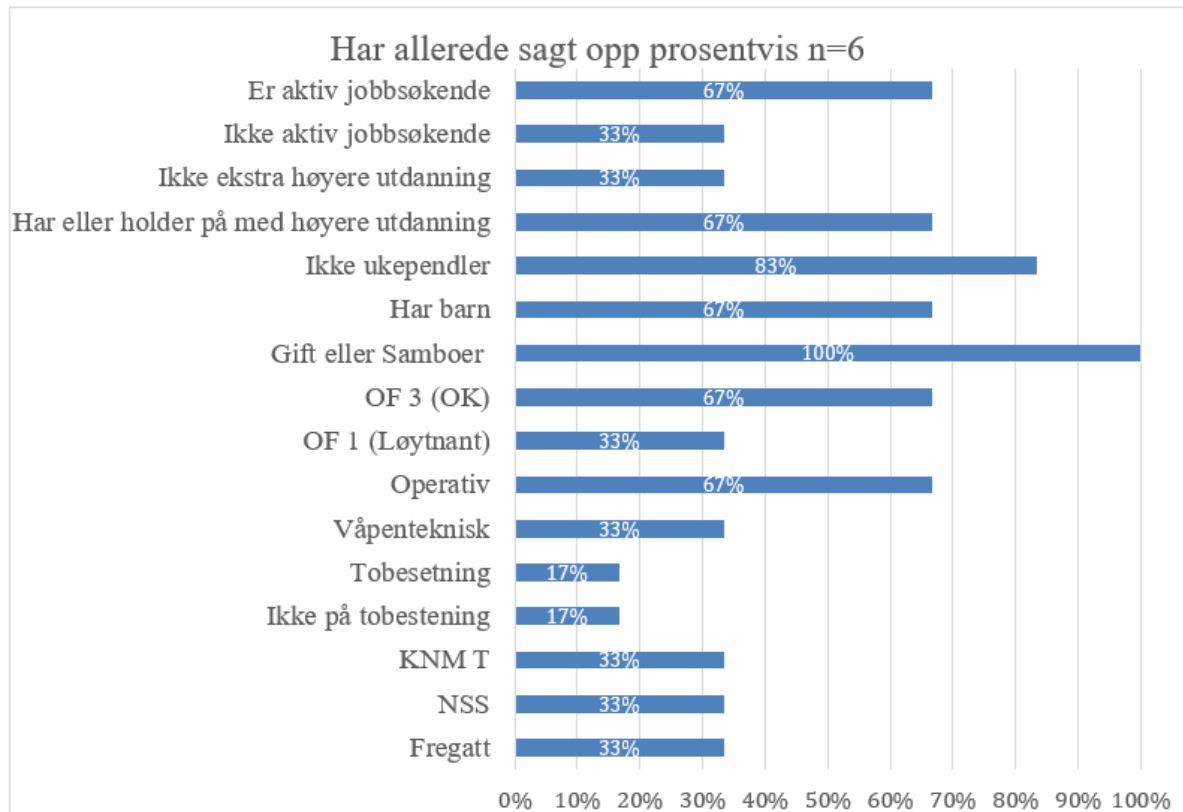
Tabellen viser at over halvparten er på fregatt og 40% er på tobesetning. 40% er operative, 53% er Lt, 67% er ikke ukependler. 47% er aktiv jobbsøkende og 40% har eller holder på med høyere utdanning. Mindretallet har barn, 80% er gift eller har samboer.

De som har bestemt seg for å slutte er ikke en homogen gruppe. De er relativt unge i grad, og mange er på to-besetning på fregatt. Selv om de har bestemt seg for å slutte er bare halvparten aktiv jobbsøkende. Selv om de ikke er aktivt jobbsøkende, kan det eksempelvis bety at planlegger å studere- men dette har vi ikke data om. De fleste er ikke ukependler, men det betyr

ikke at de er originalt fra Bergens-området. Den 1/3 som er ukependler kan tenkes at de ikke ønsker å pendle.

Figur 11 viser de som allerede har sagt opp.

Figur 11 Grupper som har sagt opp

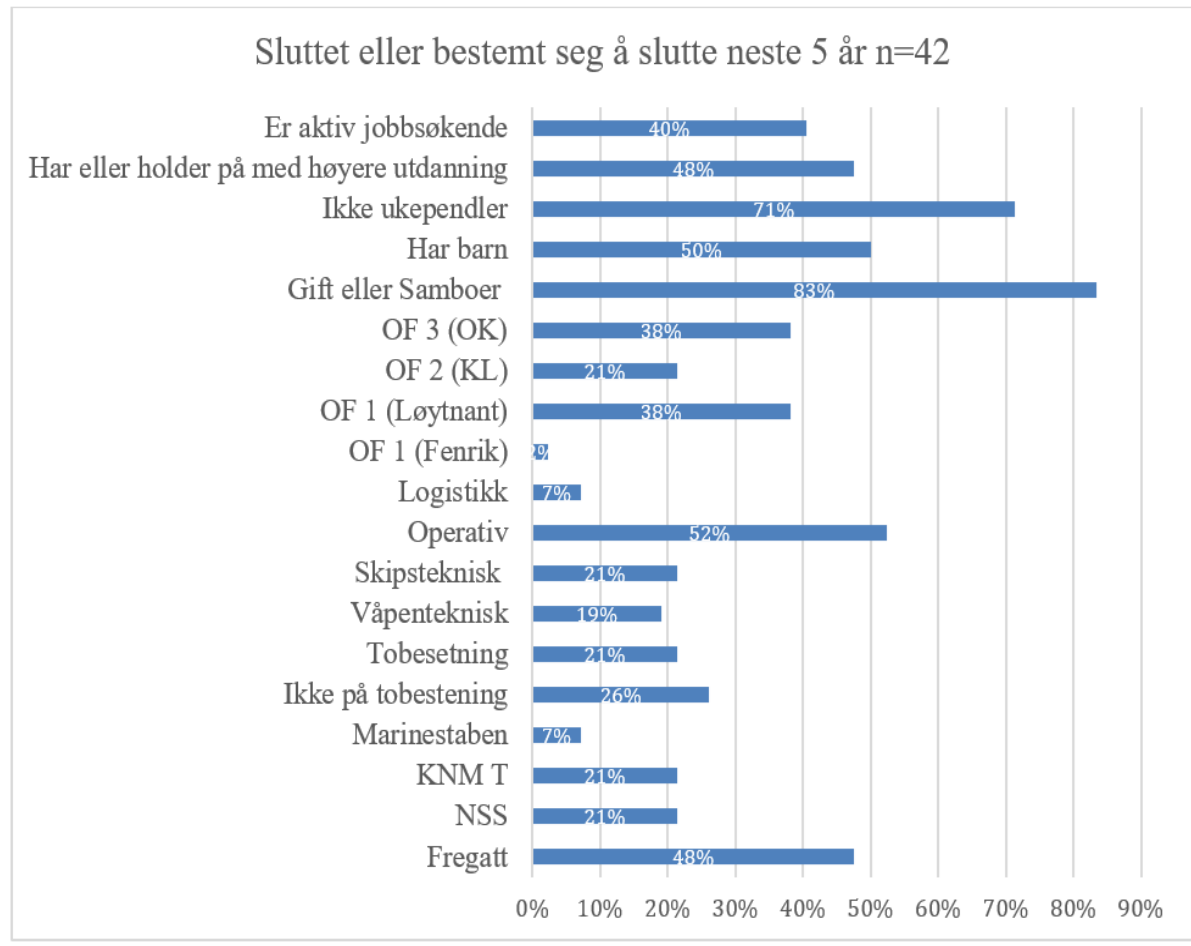


Figur 11 viser at alle er gift eller har samboer, 83% er ikke ukependler, 67% har eller holder på med høyere utdanning i tillegg til krigsskole. 67% har barn, er OF3 og er operativ bransje.

Av de totalt 21 som har sagt opp, eller bestemt seg for å slutte innen et år er fordelingen som følger. 10 er operative, 6 er VT, men bare 3 stk er skipsteknisk. 7 av de 21 er OF3. Denne skeivfordelingen kan være fordi det er flere operative og VT som har besvart undersøkelsen, men siden vi ikke har data på frafall fra bransje kan ikke dette valideres. Det kan likevel antas at den som er mest sannsynlig å bli en del av turnoverstatesikken er operative med barn, med høyere utdanning, ikke pendler og er gift eller har samboer.

Figur 12 viser de 42 som allerede har sluttet og de som sier de har bestemt seg for å slutte innen de neste 5 årene.

Figur 12 Grupper som har sluttet eller bestemt seg for å slutte neste 5 år



Av de 42 som har sluttet eller bestemt seg for å slutte neste 5 år har eller holder 48% på med høyere utdanning. De fleste har barn og er gift eller samboer. 38% er OF3, halvparten av de 42 er på fregatt, og de fleste er ikke på to-besetning.

Det kan ikke sies noe sikkert om bransje da det mangler frafallsdata på denne kategorien. Det er ikke noen kategorier som skiller seg særskilt ut fra de andre i forhold til svarprosenten på undersøkelsen.

## **Turnoverintensjon og karrieremuligheter**

Når man ser på Turnoverintensjon og Karrieremuligheter opp mot kategoriske variabler får man gjennomsnittsverdien for undergruppene, som viser hvor enig eller uenig snittet er i påstander fordelt på variabler. På spørsmålet «*Jeg vurderer eller har vurdert å slutte i Marinen neste 5 år*» svarte 104 ja. De kom videre til en mer detaljert spørsmålsbank. For å få med snittet i populasjonen er de som svarte «nei» kodet inn som «0, *Har ikke vurdert å slutte*». Dette gir oss snittet på hele N=137 i følgende tabeller.

Som vist i tabell 11 har ansatte i NSS, løytnanter, og de uten barn noe høyere turnoverintensjon. Når alder og tjenestetid er økende er turnoverintensjon nedadgående. Ukependlere har nesten dobbelt så stor turnoverintensjon som de som ikke er pendler. De som er aktiv jobbsøkende har høyere turnoverintensjon en de som ikke er jobbsøkende.

Tabell 11 Gjennomsnitt for grupper som har sluttet eller bestemt seg for å slutte neste 5 år

Har du bestemt deg for å slutte 5 år?					
Hvilken avdeling tilhører du?	Mean	n	Er du gift, eller har samboer?	Mean	n
Fregatt	1,28	65	Ja	1,30	109
NSS	1,75*	20	Nei	1,11	28
KNM T	1,02	41	Er du foresatt for barn?	Mean	n
Marinestaben	1,00	10	Ja	1,20	76
Er du på to-besetningsskrog?	Mean	n	Nei	1,34*	61
Ja	1,29	34	Er du ukependler?	Mean	n
Nei	1,26	31	Ja	2,12*	17
Hvilken bransje tilhører du?	Mean	n	Nei	1,14	120
Våpenteknisk	1,22	36	Har du, eller holder på å ta, annen høyere utdanning i tillegg til Krigsskole-bachelor?	Mean	n
Skipsteknisk Maskin	1,24	21	Ja	1,42	59
Operativ	1,35	65	Nei	1,08	64
Logistikk	0,91	11	Pågående	1,43	14
Hvilken grad har du?	Mean	n	Har du vurdert, eller vurderer du å slutte i Marinen innen de	Mean	n
OF 1 (Fenrik)	0,75	12	Vet ikke	0,00	14
OF 1 (Løytnant)	1,58*	38	Nei	0,00	19
OF 2 (KL)	1,30	23	Ja	1,66	104
OF 3 (OK)	1,16	64	Er du aktiv jobbsøkende?	Mean	n
Hva er din alder?	Mean	n	Nei	1,46	80
20-24	1,00	10	Ja	2,33*	24
25-29	1,50	28	Har du profil på LinkedIn?	Mean	n
30-34	1,52	31	Ja	1,55*	76
35-39	1,41	22	Nei	0,90	61
40-44	1,27	15			
45-50	0,75*	12			
51-59	0,79*	19			
Hva er din tjenestetid totalt i Forsvaret (antall år, inkludert verneplikt)	Mean	n			
1-4	0,62*	8			
5-9	1,55	31			
10-14	1,43	21			
15-19	1,55	29			
20-24	1,23	13			
25-29	1,00*	19			
30-34	0,50*	8			

Note: 0=har ikke vurdert å si opp. 4=Har allerede sagt opp. n≤6 er strøket. N=137

Note: \* Omtalte punkt

Tabell 12 viser hvor enige på skala fra 0-5 respondentene er i påstanden «Jeg er fornøyd med karriere- og utviklingsmulighetene som finnes i Marinen i dag».

Tabell 12 Gjennomsnitt for gruppers karriere- og utviklingstilfredshet

<b>Jeg er fornøyd med karriere- og utviklingsmulighetene som finnes i Marinen i dag</b>		
Hvilken bransje tilhører du?	Mean	n
Våpenteknisk	2.5**	36
Skipsteknisk Maskin	2.19	21
Operativ	2.40	65
Logistikk	2.45	11
Hvilken grad har du?	Mean	n
OF 1 (Fenrik)	3.00**	12
OF 1 (Løytnant)	2.34	38
OF 2 (KL)	2.30	23
OF 3 (OK)	2.33	64
Har du vurdert. eller vurderer du å slutte i Marinen innen neste 5 år	Mean	n
Vet ikke	3.35 **	14
Nei	2.79	19
Ja	2.18	104
Har du bestemt deg for å slutte ila neste 5 år	Mean	n
Har ikke vurdert å si opp	3.00**	33
Har ikke bestemt meg enda	2.27	62
2-5 år	2.14	21
0-1 år	1.87*	15
Jeg får god støtte fra N1 i min karriereutvikling	Mean	n
Svært uenig	1.96*	73
Delvis uenig	2.63	32
Verken enig eller uenig	3.33	12
Delvis enig	2.69	13

Note: 0=Vet ikke/vil ikke svare. 5=Svært enig i påstanden. n≤6 er strøket. N=137

Note: \*\* Høy verdi

\*Lav verdi

Tabellen viser at våpenteknisk, fenriker og de som ikke har vurdert å si opp er mest fornøgd med karriere- og utviklingsmuligheter. De som er minst fornøgd er maskin og elektro, de med kapteinløytnantsgrad, de som har bestemt seg for å si opp neste året og de som opplever at de får dårlig støtte fra HR (N1).

### 5.3 Faktoranalyse

Det er gjennomført flere faktoranalyser for å se sammenhenger mellom ordinale påstander (items) og variabler (faktorer).

Det ble først forsøkt å kjøre én felles faktoranalyse for alle spørsmålene (Q25-Q69). Dette medførte at flere items fikk ladning på flere faktorer enn hva som var opprinnelig tenkt utfra operasjonaliseringen av spørreskjemaet (tabell 4). Konkrete eksempler diskuteres fortløpende i analysene. Studiens kontekst har ekskludert enkelte emner av AMO-modellen slik som rekruttering og trening under Ability. Dette kan ha medført at operasjonaliseringen av det teoretiske rammeverket har påvirket både dimensjonene A, M og O, samt fått variablene og delkomponentene til å flyte inn i hverandre. Eksempelvis så er *Q28 Min avdeling støtter at man tar sivil høyere utdanning ved siden av jobb* og *Q56 Jeg får god støtte fra min linjeleder i min karriereutvikling* relativt like ved at de omhandler støtte fra nærmeste leder i egen karriereutvikling. Likevel er de i operasjonaliseringen fordelt inn i:

*A → Karriere- og utvikling → Høyere utdanning*

*O → Støtte fra HR → Linjeleder*

Dette kan forklare at flere items fikk ladning på en faktor de i utgangspunktet ikke tilhører fremfor sin egen, eller på flere faktorer enn kun den de var tiltenkt. Eksempelvis fikk *Q46 Å oppleve nye og/eller spennende ting motiverer meg til å fortsette å jobbe i Marinen* ladning på 2 faktorer. Det ble derfor bestemt å kjøre tre faktoranalyser, en for hver dimensjon, A, M og O, i den hensikt å teste den begrepsmessige gyldigheten. Dette ble ansett som nødvendig for å kunne skille faktorene tilstrekkelig, siden AMO-modellen, den empiriske konteksten og operasjonaliseringen gjorde variablene mer like. KMO-verdien for alle påstander i den første faktoranalysen ga score på .67, og de resterende faktoranalysene ga alle verdier over .5, noe som indikerer at de egner seg for faktoranalyse (Christophersen, 2012, s. 156). Der justeringer i items er blitt gjort, enten endret eller fjernet er det kjørt ny faktoranalyse for dimensjonen, og det er de nyeste faktorladningene som representeres i tabellene.

### 5.3.1 Faktoranalyse for Ability-dimensjonen

Tabell 13 viser faktoranalysen for ability-dimensjonens variabler og spørsmål.

Tabell 13 Faktoranalyse av ability-dimensjonen

Faktoranalyse av Ability		
	V13 Karriere	V12 Utvikling
Q25: Marinen har tilstrekkelig kapasitet til å holde karrierefremmende kurs (Eks: LMOPS, MM-kurs, Våpentekniske kurs)		.79
Q26: Min avdeling kan avse meg til kurs når disse gjennomføres		.68
Q27: FHS har tilstrekkelig kapasitet til å gi høyere utdanning til offiserer som ønsker		.70
Q28: Min avdeling støtter at man tar sivil høyere utdanning ved siden av jobb		.34
Q29: Jeg er fornøyd med mine muligheter for opprykk i grad	.75	
Q30: Jeg synes min bransjes karriere- og tjenesteplaner er gode	.83	
Q31: Jeg er fornøyd med karriere- og utviklingsmulighetene som finnes i Marinen i dag	.89	
Cronbach's Alpha	.78	.54

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Faktoren *V1 Karriere og utvikling* omhandler respondentenes muligheter for karriere og utvikling. Som navnet tilsier består denne variabelen av to fenomener, som i utgangspunktet ble kategorisert som det samme. Det ble benyttet syv items for å måle fenomenet, Q25-Q31. Faktoranalysen fanget opp at det er to fenomener som måles, og foreslo dermed to faktorer fremfor en. Dette ble gjort, ved å stryke V1 og opprette to nye; *V12 Utvikling* bestående av Q25-28 og *V13 Karriere* bestående av Q29-31.



Under *V12 Utvikling* hadde tre av fire items faktorladning på rundt .7, fra .68-.79, noe som viser sterk korrelasjon. Item Q28 hadde en meget lav ladning på .34 og skilte seg ut. Det ble vurdert å sløyfe denne, men siden analysen forholder seg til egenkrav om faktorladning på .3 er den likevel tatt med. Det var også viktig å inkludere denne siden itemsene måler fenomenet på to ulike organisatoriske nivåer. To av dem måler Marinens og Forsvarets kapasitet til å bedrive utvikling, og to måler avdelingens støtte til å gjennomføre utvikling. Hadde den blitt fjernet kunne dette ført til ubalanse i faktoren. For *V13 Karriere* hadde alle tre items akseptable faktorladninger på .75-.89. Reliabilitetsanalysen for *V1 Karriere og utvikling* med 7 items viste en Cronbach's Alpha-verdi på .67. Ved å splitte variabelen i to faktorer ble de nye Cronbach's Alpha-verdiene .54 for *V12 Utvikling* og .78 for *V13 Karriere*. Dette kan tyde på at påliteligheten til *V13 Karriere* er svært god, mens den er nokså dårlig for *V12 Utvikling*, noe som kan muligens forklares av den lave faktorladningen til Q28.

### 5.3.2 Faktoranalyse for Motivation-dimensjonen

Tabell 14 viser faktoranalysen for motivation-dimensjonens variabler og spørsmål.

Tabell 14 Faktoranalyse av motivation-dimensjonen

Faktoranalyse av Motivation						
	V2 Jobb- hjem- konfli kt	V3 Lønn	V14 Inst. Post. mot	V15 Yrkes motiv asjon	V5 Jobbti lfreds het	V7 Arbeids press
<del>Q32: Motivasjonen min for å jobbe i Marinen er negativt påvirket grunnet tiden jeg er borte fra hjemmet</del>						
Q72: *Motivasjonen min for å jobbe i Marinen er IKKE negativt påvirket grunnet tiden jeg er borte fra hjemmet	.71					
Q33: Marinen tilrettelegger arbeidet for meg i forhold til mitt hjemme- og familieliv	.82					
Q34: Ved egen eller nær families sykdom og-eller krise har arbeidsgiver tilrettelagt på en god måte (eks velferdspermisjon, tilpasset tjeneste, hjemmekontor)	.60					
Q35: Jeg er fornøyd med lønnen min (grunnlønn)		.71				
Q36: Jeg er fornøyd med inntekten min (grunnlønn + tillegg)		.42				
Q37: Jeg er fornøyd med inntekten min ift militære tilsvarende bransjer (andre DIFer)		.36				
Q38: Jeg er fornøyd med inntekten min ift sivile tilsvarende bransjer		.63				
Q39: Jeg er fornøyd med eksisterende kompensasjonsavtaler og -ordninger		.66				
Q40: Jeg er fornøyd med lønnsutviklingsmulighetene i Marinen		.78				
Q41: Å være en del av noe større enn meg selv motiverte meg til å begynne i Marinen			.79			
Q42: Å være en del av noe større enn meg selv motiverer meg til å fortsette å jobbe i Marinen			.63			
Q43: God inntekt motiverte meg til å begynne i Marinen				.82		
Q44: God inntekt motiverer meg til å fortsette å jobbe i Marinen				.72		
Q45: Å oppleve nye og/eller spennende ting motiverte meg til å begynne i Marinen			.71			
Q46: Å oppleve nye og/eller spennende ting motiverer meg til å fortsette å jobbe i Marinen			.40			
Q47: Jeg er fornøyd med jobben min i dag					.83	
Q48: Jeg tror jeg er fornøyd med jobben min i Forsvaret, slik jeg ser den for meg om 5 år					.60	
<del>Q49: Et godt arbeidsmiljø (det sosiale) er viktig for meg</del>						
Q50: Jeg har et godt arbeidsmiljø rundt meg i dag					.65	
Q51: Givende arbeidsoppgaver er viktig for meg						
Q52: Jeg har givende arbeidsoppgaver i dag					.79	

	V2 Jobb- hjem- konfli kt	V3 Lønn	V14 Inst. Post. mot	V15 Yrkes motiv asjon	V5 Jobbti lfreds het	V7 Arbeids press
Q53: Jeg har for mye å gjøre						.92
Q54: Jeg har for mange hatter (for mange roller)						.88
Q55: Jeg har tilstrekkelig med tid til å gjøre alle arbeidsoppgavene mine						
Q73: *Jeg har IKKE tilstrekkelig med tid til å gjøre alle arbeidsoppgavene mine						.90
Cronbach's Alpha	.49	.71	.71	.63	.64	.87

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 14 iterations.

\* Spørsmål som er omkodet  
~~Gjennomstreket~~ er spørsmål som er fjernet

Faktor V2 *Jobb-hjem-konflikt* består av 4 items og omhandler motivasjon opp mot tid borte fra hjemmet og tilrettelegging fra arbeidsgiver sin side ved behov. Q33-34 viste ladninger på .67 og .57, noe som er litt lavt på sistnevnte. Q32 derimot viste -.66, noe som indikerer at spørsmålet måler speilvendt av de andre itemsene i faktoren. Det ble kopiert en ny item utfra Q32, der spørsmålet ble omgjort fra *Motivasjonen min for å jobbe i Marinen er negativt påvirket grunnet tiden jeg er borte fra hjemmet* til *Motivasjonen min for å jobbe i Marinen er IKKE negativt påvirket(...)*. Den samme Likert-skalaen ble benyttet, men svarene ble speilet, eksempelvis respondenter som hadde svart «1 svært uenig», ble omkodet til å nå svare «5 svært enig». Etter den nye faktoranalysen ble faktorladningen for Q33 og 34 forhøyet noe, og for det nye itemet Q72 gikk ladningen fra negativ til positiv og økte til .71. Reliabilitetsanalysen ble kjørt med gammel Q32 og ny Q72, og Cronbach's Alpha-verdien til V2 endret seg drastisk fra -.13 til .49. Det understrekes likevel at verdien er lav, og variabelen må analyseres videre med forsiktighet.

Faktor V3 *Lønn* er nokså homogen både med innhold i spørsmål og score i analysen, der 4 av 6 items scorer over .60. Til tross for de laveste verdiene på .36 og .42 ble ikke disse fjernet, og Cronbach's Alpha-verdien er på .71, noe som gjør faktoren ganske bra likevel.

Faktor V4 *Jobbattractivitet* omhandler respondentenes motivasjon for å jobbe i Marinen, ved oppstart og i dag, og skilles på de tre ulike motivasjonstypene forklart i kapittel 3.3. Noe forenklet kan to av disse sammenlignes med indre motivasjon og den siste med ytre motivasjon.

Derfor er det ikke uventet at analysen foreslo å fordele denne over to faktorer. Dette ble gjort, herunder *V14 Inst.Post.Mot* (Institusjonell postmoderne motivasjon) og *V15 Yrkesmessig motivasjon*. Etter den nye faktoranalysen ble faktorladningene både større og mindre. Reliabilitetsanalysen for den opprinnelige *V4 Jobbattractivitet* med 6 items viste en Cronbach's Alpha-verdi på .56. Ved å splitte variabelen i to ble de nye Cronbach's Alpha-verdiene .71 for *V14 Inst.Post.Mot* og .63 for *V15 Yrkesmotivasjon*, noe som er tilfredsstillende for påliteligheten.

Faktor *V5 Jobbtfredshet* med 2 items omhandler hvorvidt respondentene er fornøyd med dagens jobb, og antatt tilfredshet om 5 år. Faktor *V6 Indre motivasjon* med 4 items dreier seg om hvorvidt godt arbeidsmiljø og givende oppgaver er viktige for respondentene, og om disse forholdene er tilstede. Alle disse 6 faktorladningene var relativt lave, fra under supressgrensen på .20 til 0.64 på det høyeste. Siden Q50 og Q52 fra *V6 Indre motivasjon* omhandler hvorvidt man har godt arbeidsmiljø og givende oppgaver ble disse flyttet over til *V5 Jobbtfredshet* sammen med Q47 og Q48. Gjenstående *V6 Indre motivasjon* som inneholdt Q49 og Q51 ble slettet i sin helhet. Siden flere items ble tilført faktoren kan denne sammenslåingen kan ha hevet påliteligheten. Reliabilitetsanalysene før og etter sammenslåingen viser Cronbach's Alpha på .53 og .41 for de gamle *V5* og *V6*, mens den nye *V5* har fått en økt verdi på .64.

Faktor *V7 Arbeidspress* med 3 items omhandler opplevd arbeidspress i form av å ha for mye å gjøre, for mange roller og for liten tid. Q55 om for liten tid er spurt i motsatt perspektiv, for å bryte opp om «å huke av i en fei». Dette resulterte i en betydelig faktorladning, men dog negativ på -.76. På lik linje som med Q32 i *V2* ble det kopiert en ny item utfra Q55, der spørsmålet ble omgjort fra *Jeg har tilstrekkelig med tid til å gjøre alle arbeidsoppgavene mine* til *Jeg har IKKE tilstrekkelig med tid (...)*. Den samme Likert-skalaen ble benyttet, men svarene ble speilet, eksempelvis respondenter som hadde svart «1 svært uenig», ble omkodet til å nå svare «5 svært enig». Etter den nye faktoranalysen ble faktorladningen for Q53 og 54 noe forhøyet, og for det nye itemet Q73 gikk ladningen fra negativ til positiv og økte til .90.

Reliabilitetsanalysen ble kjørt med gammel og ny item, og Cronbach's Alpha endret seg fra -.67 til .87, noe som er tilfredsstillende.

### 5.3.3 Faktoranalyse for Opportunity-dimensjonen

Tabell 15 viser faktoranalysen for opportunity-dimensjonens variabler og spørsmål.

Tabell 15 Faktoranalyse av opportunity-dimensjonen

Faktoranalyse av Opportunity				
	V8 Støtte fra HR	V9 Organisa- toriske policyer	V10 Regler og prosedyrer	V11 Lederadferd
Q56: Jeg får god støtte fra min linjeleder i min karriereutvikling	.21 <sup>b</sup>			
Q57: Medarbeidersamtalen er nyttig for min karriereutvikling i både Marinen og i Forsvaret	.39			
Q58: Jeg får god støtte fra N1 i min karriereutvikling	.86			
Q59: Jeg får god støtte fra HR-huset i min karriereutvikling	.78			
Q60: Lean Manning Concept er årsak til jobb-hjem konflikt, ved at jeg må gjesteseile-jobbe ekstra		.86		
Q61: Lean Manning Concept er årsak til høyt arbeidspress, ved at jeg må innta flere roller enn jeg skal/jobbe ekstra		.86		
Q62: Lean Manning Concept er årsak til dårlige karriere- og utviklingsmuligheter, grunnet personellmangler		.75		
Q63: Lean Manning Concept er årsak til gode karriere- og utviklingsmuligheter, grunnet personellmangler		.56		
Q64: Beordringssystemet gir gode karriere- og utviklingsmuligheter			.43	
Q65: Søknadssystemet gir gode karriere- og utviklingsmuligheter			.90	
Q66: Søknadssystemet for internasjonale stillinger gir gode karriere- og utviklingsmuligheter			.85	
Q67: Min nærmeste leder/linjeleder har tilstrekkelig kompetanse for å støtte meg (Eksempelvis i karriereutvikling, lønnsutvikling og familiær tilpassing)				.83
Q68: Min nærmeste leder/linjeleder er motivert for å støtte meg (Eksempelvis i karriereutvikling, lønnsutvikling og familiær tilpassing)				.80
Q69: Min nærmeste leder/linjeleder har tilstrekkelig myndighet til å støtte meg (Eksempelvis i karriereutvikling, lønnsutvikling og familiær tilpassing)				.66
Cronbach's Alpha	0.69	0.76	0.66	.73

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 a. Rotation converged in 5 iterations.  
 b. .83 på V11 Lederadferd

Faktor *V8 Støtte fra HR* med 4 items omhandler støtte til de ansatte opp mot karriereutvikling fra de ulike HR-nivåene i Marinen og Forsvaret. Q56 har veldig lav faktorladning på 0.213, som er langt under studiens krav om 0.3. Q56 fikk høy ladning, .83, på V11 Lederadferd, som ikke var overraskende siden Q56 omhandler støtte fra nærmeste leder. Dermed er itemets tilhørighet til kategorien *leder* verifisert med faktorladning på V11. For praktiske formål blir den lave faktorladningen presentert i tabell 15, men ladningen på V11 nevnes i noter. Reliabilitetsanalysen ga en bra score på Cronbach's Alpha på .69.

Videre har faktor *V9 Organisatoriske policyer*, *V10 Regler og prosedyrer* og *V11 Lederadferd* stort sett gode faktorladninger, alle langt over .3. Disse faktorene er på lik linje med *V3 Lønn* relativt konstante på å måle samme fenomen innenfor sine respektive faktorer, og dermed fikk de stå slik de er. Cronbach's Alpha på mellom .66 og 0.72 ansees å være bra.

### **5.3.4 Oppsummering av faktoranalysene**

De 11 variablene V1-V11 er blitt noe justert etter faktoranalysene. *V1 Karriere- og utvikling* er erstattet med to variabler, *V12 Utvikling* og *V13 Karriere*. Det samme gjelder *V4 Jobbattractivitet*, som er erstattet med *V14 Inst.Post.Mot* og *V15 Yrkesmotivasjon*. *V6 Indre motivasjon* er fjernet i sin helhet, unntatt tilhørende Q50 og Q52, som er blitt integrert inn i *V5 Jobbtilfredshet*. Både *V2 Jobb-hjem-konflikt* og *V7 Arbeidspress* har fått hvert sitt item, Q32 og Q55, omkodet for å tilpasse seg samme siden av skalaen som resten av de respektive itemsene. Da har faktorladningen og Cronbach's Alpha er gått fra å være negativ til positiv.

Faktoranalysen gir dermed 12 validerte variabler som kan gå videre til korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen. Etter disse justeringene er de itemsene slått sammen til de nye variablene i SPSS, for å kunne foreta videre analyser. Ideelt sett burde faktoranalysen kjøres før utsending av spørreskjemaet, da kalibreringen av operasjonaliseringen medfører mer pålitelige målinger. Likevel, ved å kjøre faktoranalysen i etterkant av innsamlet data, oppstår muligheter for å endre sammensetninger av variabler og hva som måler hva, slik at det går mest mulig korrekte og fornuftige data inn i regresjonsanalysen.

## 5.4 Bivariat korrelasjonsanalyse

Korrelasjonsanalysen i tabell 16 viser korrelasjonen mellom de 12 nye uavhengige variablene V2-V15. Den avhengige variabelen *Turnoverintensjon* er også tatt med for å se på samvariasjon før regresjonsanalysen.

Christophersen (2012) sier at sterke korrelasjoner mellom de uavhengige variablene indikerer tendenser til kolinearititet eller multikolinearititet. Dette kan påvirke standardfeilen til regresjonsanalyser som igjen kan påvirke de signifikante koeffisientene (Christophersen, 2012, s. 122). En korrelasjonsøkning fra 0 til 0.5 indikerer økning i standardfeilen med omtrent 15%, opp til 0.6 med 25% og til 0.9 med 130%. Dette er noe som må bemerkes i korrelasjonsanalysen.

Tabell 16 Korrelasjonsanalyse

		Turnover intensjon	V13 Karriere	V12 Utvikling	V2 Jobb hjem konflikt	V3 Lønn	V14 Inst. post. mot	V15 Yrkes mot	V5 Jobb tilfreds het	V7 Arbeids press	V8 Støtte fra HR	V9 Organi satorisk Policies	V10 Regler og prose dyrer	V11 Leder adferd
		--												
V13 Karriere	Pearson r	-.26**	--											
V12 Utvikling	Pearson r	-.15	.27**	--										
V2 Jobb hjem konflikt	Pearson r	-.35**	.33**	.30**	--									
V3 Lønn	Pearson r	-.12*	.34**	.14	.12	--								
V14 Inst.post.mot	Pearson r	-.31**	.22*	.12	.35**	.13	--							
V15 Yrkesmot	Pearson r	.04	.15	.01	-.05	.30**	.00	--						
V5 Jobbtilfreds het	Pearson r	-.36**	.40**	.39**	.48**	.23**	.41**	-.13	--					
V7 Arbeidspres	Pearson r	.06	-.25**	.02	.03	-.20*	.09	-.11	-.01	--				
V8 Støtte fra HR	Pearson r	-.27**	.37**	.31**	.30**	.20*	.20*	.02	.30**	-.15	--			
V9 Organisa toriske Policies	Pearson r	.18*	-.11	.10	-.08	-.04	.06	.03	.00	.36**	-.15	--		
V10 Regler og prosedyrer	Pearson r	-.02	.28**	.31**	.04	-.03	.20*	.00	.28**	.05	.19*	.02	--	
V11 Lederadferd	Pearson r	-.20*	.24**	.32**	.36**	.18*	.40**	.02	.32**	-.06	.53**	-.08	.25**	--

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabell 16 viser ingen korrelasjoner over 0.6, noe som kan indikere at standardfeilen til den kommende regresjonsanalysen vil bli lavere enn 25%, basert på kolinearititet eller multikolinearititet.

### 5.4.1 Korrelasjoner med Turnoverintensjon

Den avhengige variabelen *Turnoverintensjon* har middels korrelasjon på rundt  $-.35$  med *V2 Jobb-hjem-konflikt*, *V14 Inst.Post.Mot* og *V5 Jobbtilfredshet*, og alle er negative. Dette kan indikere at respondenter som har høy grad av turnoverintensjon har lav grad av jobb-hjem-konflikt, institusjonell postmoderne motivasjon, og jobbtilfredshet. Dette kan tyde på at ansatte som vil slutte ikke er tilfredse med jobben, og ikke er motivert av indre verdier og opplevelser i jobben. Ved å se på formuleringen av item Q33, 34 og 72 omhandler disse fravær av

påvirkning på motivasjon grunnet mye borte, og tilretteleggelse av avdeling i forhold til familieliv. Når turnoverintensjon er høy er disse lave, eller motsatt. Ved å se på gjennomsnittet til svarene fra respondenten på Likert-skalaen 0-5 der 5 er svært enig, er gjennomsnittet for Q72 2.64, midt på treet. Q33 og Q34 er på 3.06 og 3.58, noe som kan tyde på at turnoverintensjonen er lavere sett i lys av jobb-hjem-konflikt, grunnet avdelingens eller Marinens tilretteleggelse.

Når respondentene har lav grad av institusjonell postmoderne motivasjon kan det tenkes at de har høy grad av yrkesmotivasjon, sett i lys av Battistelli (1999) postmoderne motivasjon. Likevel er det ikke særlig samvariasjon mellom yrkesmotivasjon og turnoverintensjon, verken positiv eller negativ. Videre er det negativ samvariasjon mellom turnoverintensjon og støtte fra HR på  $-.27$  og mellom turnoverintensjon og lederadferd på  $-.20$ . Lean manning, lønn og utvikling har også negativ samvariasjon med turnoverintensjon, dog noe lavere fra  $-.15$  til  $-0.20$ . Resterende er så lavt at det ikke nevnes.

Videre for de uavhengige variablene nevnes kun korrelasjoner som er av middels grad over 0,3.

#### **5.4.2 Korrelasjoner mellom uavhengige variabler**

Alle korrelasjoner som er på middels eller sterk grad er positive, det vil si Pearsons  $r$  på over 0,3. Ved å se på samvariasjonene stegvis i AMO-modellen, kan det muligens komme frem resultater i analysen som kan tas med videre til drøftingen. Basert på studiens hypotese blir Opportunity-dimensjonen analysert først.

I Opportunity-dimensjonen korrelerer lederadferd med utvikling, jobb-hjem-konflikt, institusjonell postmoderne motivasjon, jobbtillfredshet og støtte fra HR. Disponeringssystemet korrelerer med utvikling, Lean-manning korrelerer med arbeidspress, og støtte fra HR korrelerer med karriere og utvikling. Den sterkeste korrelasjonen er mellom lederadferd og støtte fra HR, og er sterkt korrelerende på 0.533.

I Ability-dimensjonen korrelerer karriere med jobb-hjem-konflikt, lønn og jobbtillfredshet i tillegg støtte fra HR som nevnt over. Likeledes korrelerer utvikling med jobb-hjem-konflikt, i tillegg til opportunity-variablene støtte fra HR, Lean manning og lederadferd.

I Motivation-dimensjonen er de resterende korrelasjonene innad i dimensjonen, mellom jobb-hjem-konflikt og institusjonell postmoderne motivasjon, og jobb-hjem-konflikt og jobbtillfredshet. Det er også korrelasjoner mellom lønn og yrkesmotivasjon, og mellom institusjonell postmoderne motivasjon og jobbtillfredshet.



Alle de nevnte korrelasjonene er signifikante med 1% feilmargin, noe som gjør studiens ytre validitet sterk for generalisering.

Hovedsluttårsakene som ble kartlagt i litteraturstudien, Karriere, utvikling, jobb-hjem-konflikt og lønn, samvarierer i korrelasjonsanalysen sterkest med hverandre i tillegg til å samvarierte med variablene fra Opportunity-dimensjonen, herunder mest mot lederadferd og støtte fra HR. Hovedsluttårsaken fra AMO-forskningen, forpliktelse (institusjonell postmoderne motivasjon), korrelerer mest med lederadferd og jobb-hjem-konflikt. Hovedsluttårsaken jobbtfredshet korrelerer mest med lederadferd, karriere, utvikling, og jobb-hjem-konflikt. I tillegg korrelerer de og med hverandre.

## 5.5 Multivariat regresjonsanalyse

Tabell 17 Multivariat regresjonsanalyse

(a) Avhengig variabel: Turnoverintensjon

Turnoverintensjon				
Variabel	Ustandardisert B	Beta	t	Sig
(Constant)	3.32		5.21	.00
V13 Karriere	-.07	-.06	-.65	.52
V12 Utvikling	-.03	-.02	-.27	.79
V2 Jobb hjem konflikt	-.15	-.13	-1.4	.17
V3 Lønn	-.14	-.08	-.94	.35
V14 Inst.Post.Motivasjon	-.25	-.20	-2.12	.04
V15 Yrkesmotivasjon	.04	.04	.44	.66
V5 Jobbtilfredshet	-.21	-.16	-1.55	.12
V7 Arbeidspress	-.03	-.03	-.31	.75
V8 Støtte fra HR	-.17	-.14	-1.40	.16
V9 Organisatoriske Policyer	.15	.17	1.94	.05
V10 Regler og prosedyrer	.10	.10	1.11	.27
V11 Lederadferd	.07	.07	.72	.47
		<b>R2</b>	<b>Adj R2</b>	<b>p</b>
Turnoverintensjon (a)		.25	.18	<.001

(a) Avhengig variabel: Turnoverintensjon

Tabell 17 viser regresjonsanalysen. Gjennom justert R2 har denne modellen en forklaringskraft på turnoverintensjonen på 18%. Det vil si at 18% av variansen i turnoverintensjonen hos utvalget kan forklares med de 12 uavhengige variablene, med signifikansnivå på 1%.

Modellen viser at det er positiv sammenheng for variablene organisatoriske policyer, regler og prosedyrer og lederadferd med turnoverintensjon, alle fra opportunity-dimensjonen. Av disse har Lean manning størst effekt på turnoverintensjon med Beta på .17. Disponeringssystemet og lederadferd påvirker turnoverintensjon med Beta på .10 og .07. Videre viser yrkesmotivasjon positiv sammenheng med turnoverintensjon, men med en lavere Beta på .04.

Resten av de uavhengige variablene har negativ sammenheng med turnoverintensjon. Det vil si at høy grad av turnover kan forklares med lav grad av institusjonell og postmoderne motivasjon, jobbtilfredshet, støtte fra HR, tilrettelegging for jobb-hjem-konflikt, lønn, karriere, arbeidspress og til slutt lav grad av utvikling. Institusjonell og postmoderne motivasjon har størst effekt på

turnoverintensjon med Beta på -0.2, etterfulgt av jobbtilfredshet med Beta på -.16 og Støtte fra HR med Beta på -.14.

Hovedsluttårsakene som er kartlagt fra tidligere studier i litteraturstudien *Karriere, utvikling, jobb-hjem-konflikt* og *lønn* har lavere forklaringskraft, med tilhørende Beta på -.06, -.025, -.13 og -.09. Tabellen under lister de uavhengige variabelenes effekt på turnoverintensjon når de andre holdes konstant, rangert fra høyest til lavest Beta. Det fremkommer at hovedsluttårsakene rangeres som nummer 5, 7, 9 og 12, og at topp 3 sluttårsaker består av Motivation-dimensjonen sammen med Opportunity-dimensjonen. Sluttårsakene fra AMO-litteraturstudien rangeres som nummer 1 og nummer 3.

Tabell 18 Rangert syntese av sluttårsaker

	Variabel	Beta	AMO-dimensjon
#1	Institusjonell Postmoderne Motivasjon	-.20	Motivation
#2	Organisatoriske Policyer	.17	Opportunity
#3	Jobbtilfredshet	-.16	Motivation
#4	Støtte fra HR	-.14	Opportunity
#5	Jobb hjem konflikt	-.13	Motivation
#6	Regler og prosedyrer	.10	Opportunity
#7	Lønn	-.08	Motivation
#8	Lederadferd	.07	Opportunity
#9	Karriere	-.06	Ability
#10	Yrkesmotivasjon	.04	Motivation
#11	Arbeidspress NY	-.03	Motivation
#12	Utvikling	-.02	Ability

### 5.5.1 Studiens regresjonsligning for turnoverintensjon

Matematisk er følgende formel benyttet for å utarbeide modellens formel/ligning:

$Y = A + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ . Dette gir regresjonsligning som vist under i Formel 1

Turnoverintensjon

$$\begin{aligned}
 &= 3,32 + (-0,198 * \text{Instit. Post. Motivasjon}) + (0,166 \\
 &* \text{Organisatoriske Policyer}) + (-0,161 * \text{Jobbtilfredshet}) + (-0,137 \\
 &* \text{Støtte fra HR}) + (-0,134 * \text{Jobb – hjem}) + (0,099 * \text{Regler og prosedyrer}) \\
 &+ (-0,085 * \text{Lønn}) + (0,074 * \text{Lederadferd}) + (-0,064 * \text{Karriere}) + (0,038 \\
 &* \text{Yrkesmotivasjon}) + (-0,028 * \text{Arbeidspress}) + (-0,025 * \text{Utvikling}) + e
 \end{aligned}$$

## 5.6 Sluttårsaker og tiltak

Tabell 19 Kvantitativ analyse av respondentenes sluttårsaker og tiltak

I tabell 19 fremkommer det at det er sammenlignbare tall mellom sluttårsaker og tiltak.

Kvantitativ analyse av respondentenes sluttårsaker og tiltak					
Byggesteiner	Variabler	Sluttårsaker (n=373)		Tiltak (n=335)	
Ability	Karriere- og utvikling	42	11 %	49	15 %
	<b>Totalt Ability</b>		<b>11 %</b>		<b>15 %</b>
Motivation	Jobb-hjem-konflikt	56	15 %	33	10 %
	Lønn	120	32 %	118	35 %
	Jobbattractivitet				
	Jobbtilfredshet				
	Indre motivasjon	20	5 %	16	5 %
	Arbeidspress	37	10 %	4	1 %
	<b>Totalt Motivation</b>		<b>62 %</b>		<b>51 %</b>
Opportunity	Støtte fra HR-avdeling	17	5 %	18	5 %
	Organisatoriske policyer	35	9 %	62	19 %
	Regler og prosedyrer	2	1 %	2	1 %
	Lederadferd	10	3 %	8	2 %
	<b>Totalt Opportunity</b>		<b>17 %</b>		<b>27 %</b>
Eksterne krefter	Effektivisering	7	2 %	8	2 %
	Rekruttering	5	1 %	4	1 %
	Organisasjonsstruktur	5	1 %	3	1 %
	Kultur	2	1 %	1	0 %
	<b>Totalt eksterne krefter</b>		<b>5 %</b>		<b>5 %</b>
Intern/ekstern	Muligheter	7	2 %		
Annet	Annet	8	2 %	9	3 %
	<b>Totalt</b>	<b>373</b>	<b>100 %</b>	<b>335</b>	<b>100 %</b>

Tabellen indikerer at det ikke bare er en ønskeliste fra respondentene, men at de kommer med reelle forslag. Av sluttårsaker så er det flest på motivasjons-dimensjonen på 62%, 17% på opportunity-dimensjonen og 11% på ability-dimensjonen.

Tiltakene er nokså balansert opp mot andel sluttårsaker, med noen unntak. Manglende jobb-hjem-tiltak kan forklares gjennom de andre variablene, eksempelvis ved at uforutsigbarhet og arbeidspress reduseres gjennom ledelsen ved å følge årsprogrammet.

Manglende arbeidspress-tiltak kan forklares gjennom de andre variablene, eks organisatoriske policyer, det vil si å endre Lean Manning Concept og få flere ansatte. Dette gjenspeiles ved at det er overvekt av tiltak for å gjøre noe med organisatoriske policyer.

## 6 Drøfting

Dette kapittelet tar først for seg substansiell drøfting og diskuterer studiens empiriske funn opp mot presentert teori. I tillegg drøftes også funnene opp mot tidligere forskning og tidligere studier. Dette for å plassere studien inn i den større empiriske konteksten. Drøftingen systematiseres etter de to forskningsspørsmålene, der grunnlaget for at hypotesene støttes blir besvart.

### 6.1 Forskningsspørsmål 1

Forskingsspørsmål 1 (FS1) lyder «*Hvorfor slutter marineoffiserer i gradspennet OF 1-3?*». For å besvare dette er det gjennomført dokumentanalyse av tidligere studier på temaet, dokumentanalyse av tidligere forskning på AMO-modellen og innsamling av egen empiri gjennom spørreundersøkelse.

#### 6.1.1 Sluttårsaker i sjømilitær og sivil kontekst

##### Sjømilitære sluttårsaker

Dokumentanalysen av tidligere studier på turnover i Marinen og Forsvaret viste at hovedsluttårsakene for offiserer i Marinen er *Jobb-hjem-konflikt, karrieremuligheter og lønn*. Jobb-hjem-konflikt var mest kritisk for offiserer. Dette er begrunnet med at offiserer i større grad har barn og familie enn de yngre spesialistene, og at uforutsigbar arbeidshverdag medfører ubalanse mellom jobb og fritid. Nest mest kritiske sluttårsak var manglende karrieremuligheter. Dette er begrunnet med uklar karrierevei og negativ karrieretilfredshet. Lønn er også en av hovedsluttårsakene, og er begrunnet med at lønnen oppleves som lav eller urettferdig. Ingen av de tidligere kontekstspesifikke masteroppgavene om Marinen eller Sjøforsvaret omhandler lønn som sluttårsak direkte. Dette fremgår kun av FFI-rapporten *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020* av M. F. Fauske og K. R. Strand (2021), der Forsvaret som helhet er i fokus. Dette kan tyde på at lønn som sluttårsak er mer relevant for de andre forsvarsgrenene enn Sjøforsvaret. Det poengteres også at det er Forsvarsdepartementet som har vært oppdragsgiver til flere av FFI-studiene, noe som kan ha medført mindre fokus på lønn, da dette er et politisk tiltak gjennom statsbudsjettet. I masteroppgaven *Turnoverintensjon i Sjøforsvarets operative avdelinger* av Svarstad og Nikolaisen (2021) er heller ikke lønn integrert i forskningsmodellen, og er dermed ikke en målbar variabel i undersøkelsen. En sluttårsak som nevnes spesifikt for Marinen er høy arbeidsbelastning (Bergheim, 2017). Denne sluttårsaken er kartlagt i masteroppgaven til Bergheim, men dette kommer ikke noe særlig frem i FFI-rapportene. Ulike

funn kan forklares med blant annet ulik forskningserfaring mellom FFI og mastergradstudenter og nærhet mellom forsker og respondenter.

### **Sivile sluttårsaker**

AMO-modellen i sin opprinnelige form prøver å forklare hvordan ansatte kan yte sitt beste gjennom ulike HRM-tiltak. AMO-modellen er også benyttet til å forklare turnover, der tidligere forskning på sammenhengen mellom AMO-dimensjonene og turnover viser til flere av de samme sluttårsakene som fremkommer i FFI-rapportene og masteroppgavene. *Jobbtilfredshet* og *forpliktelse* er de to viktigste faktorene for turnoverintensjon, der trening og utvikling har størst påvirkning på jobbtilfredshet, og belønninger i noen tilfeller påvirker forpliktelse. *Jobbressurser* og *tilhørighet* har også påvirkning på turnover, men det understrekes at det er uenigheter i forskningsmiljøet om disse samvariasjonene.

### **Sammenligning av sluttårsaker i sjømilitær og sivil kontekst**

Ved sammenligning av dokumentanalysene fremkommer det at sluttårsakene er like når det gjelder *utvikling* og *lønn*. *Jobbressurser* og *tilhørighet* er ikke like fremtredende i forsvarssammenheng. Dette kan forklares med at offiserer er trent opp til å gjøre det beste med de midler de har, og at en sterk institusjonalisering og tilhørighet til organisasjonen med felles kultur er utviklet gjennom felles utdanning. *Jobb-hjem-konflikt* er ikke like fremtredende i sivile kontekster, noe som kan forklares med at mange sivile yrker består av vanlige 08-16-jobber der samvær med familie kan skje hver dag. Til sammenligning kan en sjøoffiser være borte på fra familie i ukesvis til månedsvis.

Dermed kan en si at sluttårsaken som skiller seg ut for den sjømilitære konteksten er jobb-hjem-konflikt. Selv om trening og utvikling påvirker jobbtilfredshet i noen sammenhenger, kan det være at jobb-hjem-konflikt påvirker jobbtilfredshet i andre sammenhenger slik det gjør i Marinen. Dette støttes av Herzbergs tofaktorteori som sier at et negativt jobb-hjem-forhold er en hygienefaktor som medfører mistriksel. Dermed er variabelenes betydning avhengig av situasjonen og individet, noe som Kellner mfl. understreker med AMO-modellen. Ulike tolkninger av begreper og ulike situasjonsavhengige påvirkninger gjør at AMO-modellen i seg selv er utfordrende å benytte for å kartlegge sluttårsaker. Modellen oppleves som en dynamisk modell fremfor statisk teori.

## 6.1.2 Sluttårsaker for offiserer i Marinen

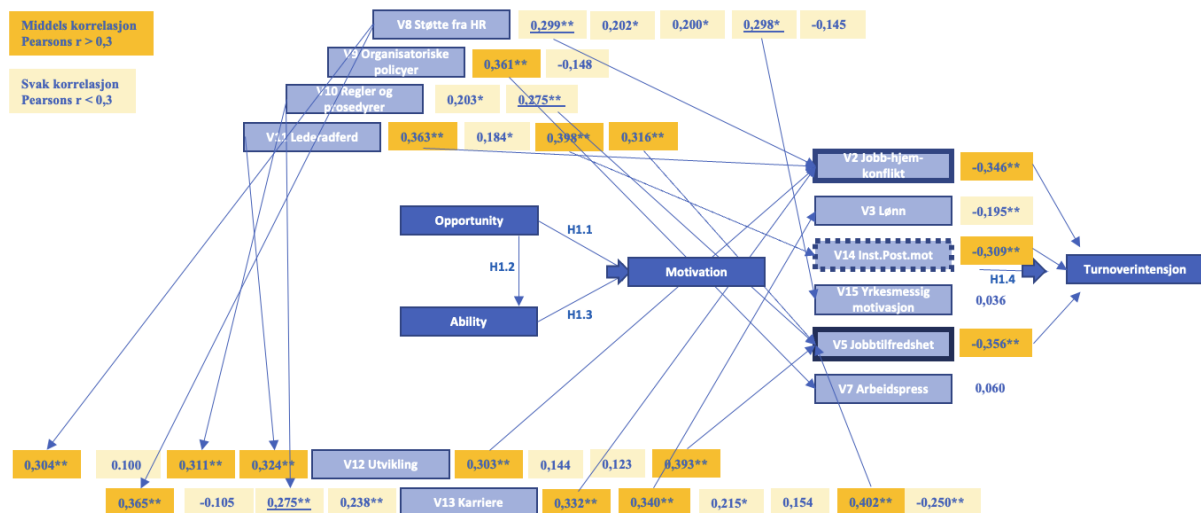
### Samvariasjon mellom turnover og hovedsluttårsaker

De empiriske funnene fra spørreundersøkelsen viser flere interessante trekk, og samvariasjonen mellom de uavhengige variablene i lys av hypotesekartet er visualisert i figur 13. Resultatene fra korrelasjonsanalysen viser at *turnoverintensjon* har sterkest korrelasjon med *V2 Jobb-hjem-konflikt*, *V14 Inst.Post.Mot* og *V5 Jobbtilfredshet*. *Jobb-hjem-konflikt* samsvarer med FFI-rapportene, og jobbtilfredshet samsvarer med AMO-forskningen. Som drøftet kan *jobb-hjem-konflikt* også påvirke *jobbtilfredshet*, noe som støttes av korrelasjonsmålet på .478\*\*, som er den nest høyeste samvariasjonen i undersøkelsen. Den siste hovedsluttårsaken i studien er *institusjonell postmoderne motivasjon*. Siden institusjonell motivasjon omhandler å være en del av noe større enn seg selv, og føle tilhørighet til organisasjonen gjennom felles kultur og verdier kan dette muligens sees i sammenheng med forpliktelse. Teorien sier at turnoverintensjon har sammenheng med psykologiske kontrakter. Dermed kan en igjen si at forpliktelse går sammen med institusjonell motivasjon, som i denne studien faller inn under institusjonell postmoderne motivasjon. Derfor kan man også si at disse sluttårsakene samsvarer med den tidligere empiriske forskningen på Marinen og AMO-forskningen på turnover i det sivile. Sluttårsakene er likevel bare indikasjoner så lenge det ikke kontrolleres for en tredje variabel.

Det fremkommer at hovedsluttårsakene er alle motivasjonsvariabler, noe som støtter hypotese *H1.4: Manglende motivasjon medfører høyere turnoverintensjon.*

## Samvariasjon mellom AMO-dimensjonene

Figur 13 Hypotese kart med samvariasjon mellom AMO-dimensjonene



Note. Korrelasjonspilene er basert på Pearsons  $r > .3$  eller rett i underkant som er markert med understrek. Svake korrelasjoner under  $.5$  er ikke oppført unntatt for H1.4.

Utenom hovedsluttårsakene som omtalt i avsnittet over er *V3 Lønn*, *V12 Utvikling*, *V13 Karriere*, *V8 Støtte fra HR*, *V9 Organisatoriske policyer* og *V11 Lederadferd* også samvarierende med turnoverintensjon bare i noe mindre grad ut fra korrelasjonsanalysen. I figur 13 fremkommer det at alle disse, i tillegg til å korrelere direkte med turnoverintensjon, korrelerer med motivasjonsvariablene *jobb-hjem-konflikt* og *jobbtilfredshet*. Det er ett unntak, *V9 Organisatoriske policyer*, som heller korrelerer med *arbeidspress*. Disse samvariasjonene støtter opp under hypotese *H1.1 Manglende muligheter medfører manglende motivasjon* og hypotese *H1.3 Manglende evner medfører manglende motivasjon*.

Ability-variablene *V12 Utvikling* og *V13 Karriere* korrelerer som drøftet med hovedsluttårsakene. Opportunity-variablene *V8 Støtte fra HR*, *V9 Organisatoriske policyer* og *V10 Regler og prosedyrer*, og *V11 Lederadferd* korrelerer alle med *V12 Utvikling* og *V13 Karriere*. Disse samvariasjonene mellom opportunity-dimensjonen og ability-dimensjonen støtter hypotese *H1.2: Manglende muligheter medfører manglende evner*.

Motivasjons-variablene korrelerer med hverandre, herunder at *jobb-hjem-konflikt* korrelerer med *institusjonell postmoderne motivasjon* og *jobbtilfredshet*, og det er korrelasjoner mellom *institusjonell postmoderne motivasjon* og *jobbtilfredshet*. *Lønn* og *yrkesmotivasjon* korrelerer også. Denne interne korreleringen i motivasjons-dimensjonen tilsvarer sluttårsakene fra



litteraturstudiene. Dette viser at AMO-rammeverket kan benyttes for å gi en pekepinn på turnoverintensjon.

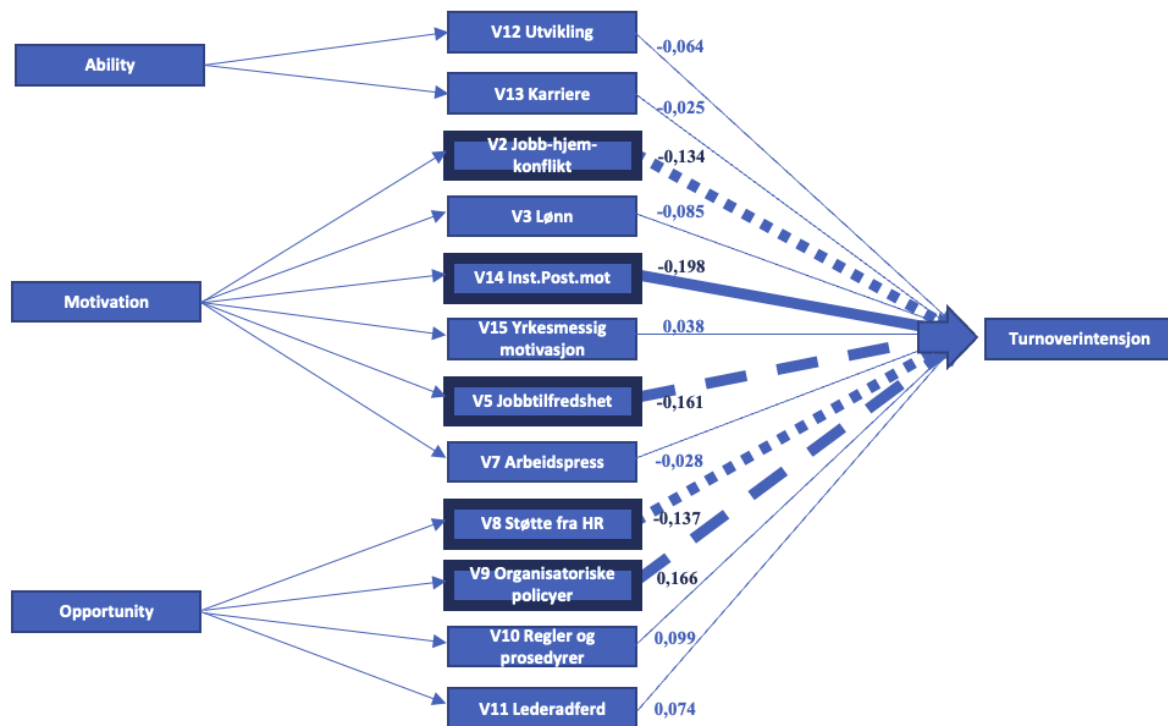
### **Sammenheng mellom turnover og hovedsluttårsaker**

Resultatene fra regresjonsanalysen viser at opportunity-variablene unntatt støtte fra HR har positiv sammenheng med *turnoverintensjon*. Dette er logisk i forhold til at variablenes innhold; påstandene om Lean manning Concept og disponeringssystemet er av en slik art at hvis dette er tilstede så påvirkes turnoverintensjonen positivt, det vil si at turnoverintensjonen også er tilstede. Det er også intuitivt at motsatt så har *støtte fra HR* negativ sammenheng, ved at manglende støtte fører til høyere turnoverintensjon. Det er ulogisk at *lederadferd* har positiv sammenheng, siden lav grad av støtte bør føre til høy grad av turnover. Korrelasjonsanalysen viser negativ samvariasjon på  $-.20^*$  mellom *lederadferd* og *turnoverintensjon* slik at regresjonsmodellen kan vise feil hva gjelder lederadferd.

Motivasjons-variablene og ability-variablene har negativ sammenheng med turnover, der lav verdi fører til høyere verdi på turnoverintensjon, noe som også er logisk. Som vist i tabell 18 i kapittel 5.5 rangeres FFI-hovedsluttårsakene som nummer 5, 7, 9 og 12. Sluttårsakene fra AMO-litteraturstudien rangeres som nummer 1 og nummer 3.

Fra faktoranalysen fremkommer det at *V2 Jobb-hjem-konflikt* og *V12 Karriere* har lav indre validitet. Dette kan forklare hvorfor disse variablene er kartlagt som hovedsluttårsaker i tidligere FFI-studier, mens i denne studien har de lav score fra regresjonsanalysen. Samtidig har de svak til middels samvariasjon med turnoverintensjon i korrelasjonsanalysen, noe som også kan tyde på at regresjonsanalysen er unøyaktig. På den andre siden er ikke disse sluttårsakene nevnt i AMO-litteraturstudien, noe som kan tyde på at regresjonsmodellens validitet ikke er lav men at AMO-rammeverket får frem andre sluttårsaker. Det kan også tenkes at den sjømilitære konteksten er av en slik egenart at det er vanskelig å avdekke noe konkret. Dette støttes av korrelasjonsanalysen der mange variabler samvarierer med hverandre. Likevel, slik som drøftet i kapittel 6.1.2 kan det argumenteres for at sluttårsakene sivilt og militært er de samme, når man ser samvariasjonen mellom dem.

Figur 14 Forskningsmodell med sammenhenger



Note. Tykk heltrukken linje visualiserer #1, tykk stiplet visualiserer #2 og #3, småstiplet visualiserer #4 og #5 sluttårsaker

### Motivasjon som utslagsgivende sluttårsak

Figur 14 gjengir forskningsmodellen med resultater fra regresjonsanalysen. Topp fem sluttårsaker er i rangert rekkefølge *V14 Inst.Post.mot* (institusjonell postmoderne motivasjon, *V9 Organisatoriske policyer* (Lean manning concept), *V5 Jobbtillfredshet*, *V8 Støtte fra HR* og *V2 jobb-hjem-konflikt*. Her vises det at motivasjonsdimensjonen påvirker turnoverintensjon mest, tett etterfulgt av opportunity-dimensjonen. Ability-dimensjonen påvirker også turnoverintensjon i mindre grad. Dette støtter hypotese *H1: Det er negativ sammenheng mellom AMO-dimensjonene og turnoverintensjon*. Selv om opportunity-dimensjonen har positiv sammenheng med turnover i figur 14, er den reelle sammenhengen negativ grunnet spørsmålsformuleringen som forklart i avsnittet over.

Videre forteller regresjonsanalysen at hovedsluttårsaken er institusjonell postmoderne motivasjon. En økning av postmoderne motivasjon er i tråd med Bellolinis forskning, som sier at det er en trend at mennesker har blitt dreid mer mot det postmoderne, som kan sies å være en kombinasjon av yrkesmessig- og institusjonell motivasjon. Variabelen *V14 Inst.Post.mot* inkluderer både institusjonell og postmoderne motivasjon. Felles kultur og verdier teller i denne

variablen, men fokuset er nå blitt mer på å tjene seg selv fremfor arbeidsgiver. Dette kan forklare den lave effekten av både *V15 Yrkesmessig motivasjon* og *V3 Lønn* på turnoverintensjon i regresjonsmodellen, da det selvsentrerte fokuset likevel er bakt inn i *V14 Inst.Post.mot.*

Fra de åpne svarene som vist i tabell 19 kapittel 5.6, er det flest fritekst sluttårsaker som omhandler lønn, 32%. Dette viser at lønn er hovedsluttårsak for respondentene når de svarer fritt og ikke er bundet til faste spørsmål. Sluttårsakene innenfor lønn går hovedsakelig på for lav grunnlønn sammenlignet med andre forsvarsgrener og samfunnet for øvrig, samt at tillegg for ekstra aktivitet som blant annet seilas og vakt ikke er pensjonsgivende.

*«En må jage etter tillegg for å få en lønn som en kan leve av, særlig gjelder dette for OF 1-2 og OR 1-5. (...) Marinen ligger under tilsvarende stillinger i både Hær og Luft (for ikke å snakke om andre statelige organ som politi og toll)» (Respondent X).*

Mange av respondentene mener det samme, og det er tydelig frustrasjon rundt temaet lønn. Respondent Y underbygger også dette:

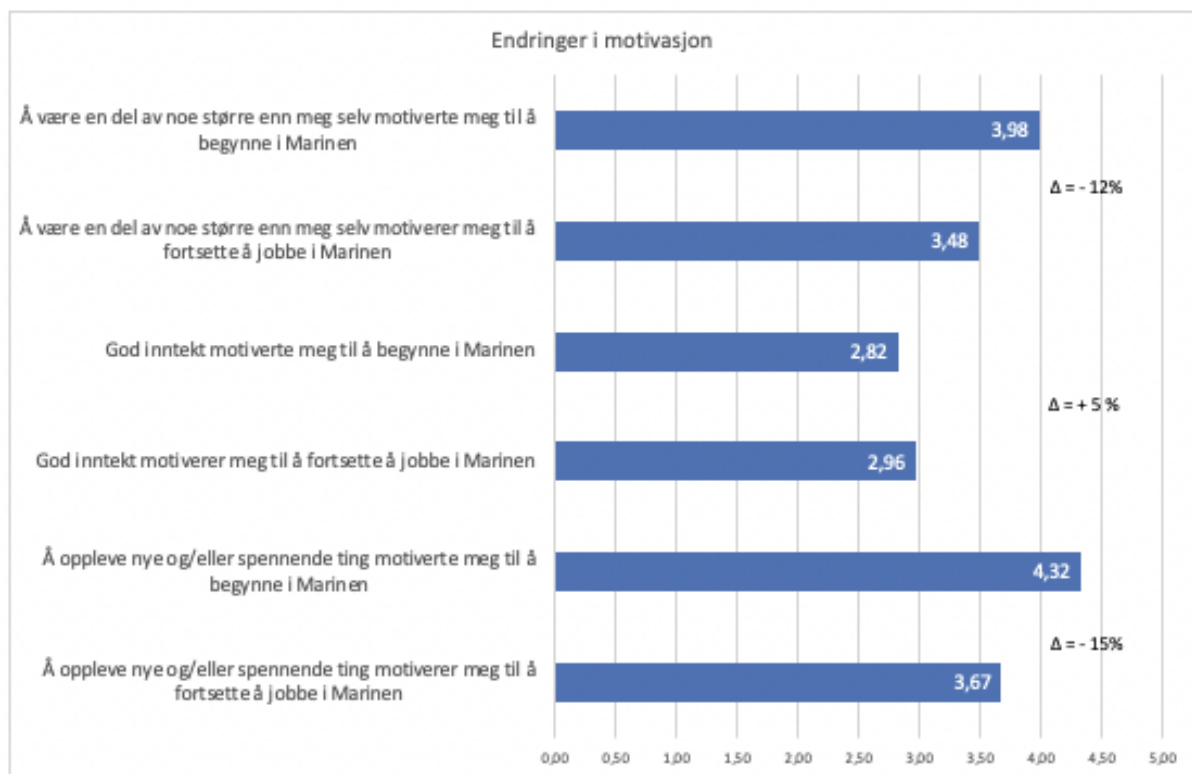
*«Lønn er et irritasjonsmoment, i forhold til erfaring og utdanning er den for lav. (...) At tillegg ikke er pensjonsgivende er skandaløst. Og at det er forskjell mellom forskjellige statlige organer på feltet er katastrofalt. At Forsvaret kan sno seg rundt begreper (for eksempel lønn vs tillegg) er svært provoserende. (...) Staten verdsetter ikke jobben folk gjør i Forsvaret i like stor grad som i f.eks oljebransjen. (...) Hvorfor er det slik at vi som forsvarer ressursene skal ha dårligere betalt enn dem som henter opp ressursene? (...) De som seiler skal kompenseres for tiden de ikke har fritid ift en som er på land. Det samme gjelder vakt. Lokale lønnsforhandlinger er og har vært for avhengig av om du kjenner rett personell. Det samme kan gjelde å få stillinger» (Respondent Y).*

Disse utsagnene er med på å underbygge lønn som hovedsluttårsak, selv om det ikke fremkommer av regresjonsanalysen.

Herzberg sier at lønn er en hygienefaktor som medfører mistrivsel hvis faktoren ikke er tilstede, men fører ikke nødvendigvis til trivsel hvis den er tilstede. Institusjonell postmoderne motivasjon kan dras paralleller til arbeidsoppgavenes karakter, som er en motivasjonsfaktor i Herzbergs perspektiv. Motivasjonsfaktorer medfører trivsel når de er tilstede, men ikke

nødvendigvis mistrivsel hvis de ikke er tilstede. Selv om *V14 Inst.Post.mot* har størst effekt, er dette mest en motivasjonsfaktor fremfor hygienefaktor. Derfor kan det tenkes at motivasjonsvariabelen med nest størst effekt på turnoverintensjon, *V5 Jobbtilfredshet*, i realiteten betyr mest. Jobbtilfredshet kan ikke klassifiseres verken som motivasjonsfaktor eller hygienefaktor siden dette er en sammensatt og subjektiv tilstand av hele Herzbergs tofaktorteori. Derfor kan det tenkes at motivasjonsvariabelen med tredje nest høyeste effekt *V2 Jobb-hjem-konflikt*, er mer konkret for å forklare turnoverintensjon i Marinen.

Figur 15 Endringer i motivasjon



Figur 15 viser at postmoderne motivasjon var største motivasjonsfaktor for å begynne i Marinen. Institusjonell motivasjon var nest største motivasjonsfaktor. Yrkesmessig motivasjon motiverte minst til å begynne i Marinen, men inntekt var fremdeles en positiv grunn for at noen av respondentene begynte. Videre viser figuren at både institusjonell og postmoderne motivasjon har sunket fra da respondentene startet i Marinen til i dag, med henholdsvis 12% og 15%. Den samlede endringen til de to; institusjonell postmoderne motivasjon, har sunket med 14%. Samtidig viser figuren at yrkesmessig motivasjon har steget med 5% fra starttidspunkt i Marinen til i dag. Selv om institusjonell postmoderne motivasjon er hovedsluttårsaken i studien er betydningen av variabelen redusert for respondentene, da den ikke er like viktig lenger. Likeledes, selv om lønn er nummer 7 som sluttårsak i regresjonsanalysen er betydningen av

lønn økt for respondentene. Dette bekreftes også med at 32% av fritekst sluttårsaker er lønn, samt sitatet fra respondent Y. Det kan tenkes at økt betydning av lønn er grunnet økende alder, endret stilling fra sjøgående enhet til landenhet der inntekten blir redusert, eller økende inflasjon i samfunnet blant annet etter Covid-19-pandemien og krigen i Ukraina.

Figur 15 viser at gjennomsnittlig endring i betydningen av yrkesmotivasjon fra ansettelse til nå er +5%. Ved å sammenligne kategorier av alder og avdeling med disse endringene i SPSS, viser gjennomsnittstallene at respondentene som helhet har jevnt økende betydning av yrkesmotivasjon for å fortsette i Marinen. Likevel har aldersgruppen 20-25 år og 30-35 år en motsatt trend, i at god lønn ikke motiverer like mye til å være i Marinen lenger enn hva det gjorde ved ansettelse. For institusjonell og postmoderne motivasjon er det ingen aldersgrupper som skiller seg særlig ut, da alle er jevnt nedadgående. Ved å se på avdeling så har Fregattskvadronen og KNM-T høyere betydning yrkesmessig motivasjon nå enn ved ansettelse, mens NSS og Marinestaben har synkende betydning. Dette kan ha en sammenheng med at disse landavdelingene har lavere inntekt og blir dermed ikke like motivert av lønn lenger. Dette kan også være en forklaringsfaktor til at stabene ikke får tilfredsstilt sin hygienefaktor lønn, som igjen kan føre til mistriivsel. Det at lønn er en av hovedsluttårsakene til tross for at yrkesmessig motivasjon er stigende hos Fregattskvadronen og KNM-T, kan forklares med de kvantitative svarene fra spørreundersøkelsen. Selv om inntekten er høyere hos de sjøgående enhetene veier det ikke opp for jobb-hjem-konflikt og arbeidspress. Dette støttes av følgende sitat:

*«Festtaler om at personell er viktig blir fryktelig umusikalsk når det er en total mangel på vilje for å gjøre noe med det. Flåsete svar ovenfra ved spørsmål om lønn hjelper heller ikke, «ja, men dere får seile» er en standardfrase brukt når noen fra KNM klager på lønn. Her velger man å totalt se vekk fra faktum at man selger fritiden som fryktelig billig» (Respondent Z).*

Videre har institusjonalisert motivasjon sunket mer hos NSS og Marinestaben enn hos Fregattskvadronen og KNM-T, mens ingen avdelinger skiller seg nevneverdig ut når det kommer til postmoderne motivasjon.

Med dette kan det virke som at aldersgruppene 20-25 år og 30-35 år og stabene på land er noe mer utsatt for å slutte i Marinen, siden lønn trolig betyr mer for dem eller at de har for lav lønn. I tillegg har institusjonalisert motivasjon sunket mest for stabene, noe som gjør dem særlig utsatt for turnoverintensjon i henhold til studiens funn.

## 6.2 Forskningsspørsmål 2

Forskningsspørsmål 2 (FS2) lyder «*Hvilke tiltak må til for å redusere turnoveren til offiserer i gradsspennet OF 1-3?*»

For å besvare dette oppsummeres de åpne spørsmålene der respondentene er bedt om å fylle inn det de mener er *Topp tre sluttårsaker for offiserer i Marinen* og *Topp 3 tiltak for at offiserer ikke skal slutte i Marinen*.

### 6.2.1 Tiltak mot turnover

Totalt er det kommet inn 373 sluttårsaker som er sortert inn under variablene; *Karriere- og utvikling*, *Jobb-hjem-konflikt*, *Lønn*, *Institusjonell postmoderne motivasjon*, *Arbeidspress*, *Støtte fra HR-avdeling*, *Organisatoriske policyer*, *Regler og prosedyrer* og *Lederadferd*. *Jobbattractivitet* og *Jobbtilfredshet* har ikke fått noen punkter. Som vist i tabell 19 er variabelen *lønn* den desidert største med 32%. Deretter kommer *Jobb-hjem-konflikt* med 15% og *Karriere og utvikling* med 11%. Sluttårsakene er brukt for å verifisere modellen og vurdere om bruken av teori og undersøkelse har hatt «blinde flekker».

Det er kommet inn 335 tiltak fra respondentene. De er også sortert og kategorisert under variablene, og likt som med sluttårsaker har ikke *Jobbattractivitet* og *Jobbtilfredshet* noen punkter. Primært fordi formuleringene i kommentarene har passet best under andre variabler. Men også fordi dette antas å være tema som er vanskelige å språksette i en liten fritekst-rubrikk. *Lønn* er størst med 35%, *Karriere og utvikling* med 15% og *jobb-hjem konflikt* med 10%. Til sammen har de 355 respondent-tiltakene blitt destillert til 42 reviderte tiltak, heretter kalt *tiltak* i videre arbeid.

Tabell 20 er bygd opp med variablene fra AMO-byggesteinene til venstre og tiltakene er sortert til høyre for dem. I siste kolonne er hvert tiltak gitt en score fra 1 til 4.

Verdi 1 vil være utenfor Marinen og Forsvaret sitt handlingsrom på lang sikt (10 år+)

Verdi 2 kan være mulig i et lenger perspektiv (8 år +)

Verdi 3 kan være mulig i mellomlangt perspektiv (2-6 år)

Verdi 4 anses som realistisk og oppnåelig i kort til mellomlangt perspektiv

Markeringen H/M viser om tiltaket sorterer under *Motivasjonsfaktor* eller *Hygienefaktor* fra Herzbergs tofaktorteori.

Eksempel på det som er utenfor Marinen sitt handlingsrom vil eksempelvis være begrensinger på stillingshjemler og fartøystyper. Flere tiltak med høyest score vil ikke Marinen kunne gjøre

uten Sjøforsvaret. I praksis er de fleste tiltak noe som Sjøforsvarsstaben må godkjenne eller gjennomføre, men begrepet Marinen benyttes videre.

Flere andre tiltak vi kreve endring, vilje og prioritering fra andre enn Marinen. Som et eksempel er det Forsvarets Høgskole (FHS) som utdanner personell på videregående offisersutdanning (VOU), og det er denne avdelingen som må øke antallet studieplasser. Likevel vil dette være oppnåelig innenfor rammene av Forsvaret dersom det er vilje til å prioritere det.

Tabell 20 Oppsummering av tiltak fra spørreundersøkelse med score

Variabel (3.21)	Tiltak	Score 1-4
<b>Karriere- og utvikling*</b> (3.60)	Øke antall plasser på VOU og andre karrieredannende kurs	3 H og M
	Øke transparens på uttak til karrieredannede kurs. Inntrykk av nepotisme demotiverer	4 M
	Formalisere masterløp for flere	3 M
	Forbedre karriere og tjenesteplaner. Mulighet for å bytte mellom sjø og landtjeneste	4 H og M
	Gi N1 større myndighet til å kunne benytte handlingsrommet	4 H
<b>Jobb-hjem-konflikt*</b> (3.00)	Turnus reduserer jobb/hjem konflikt og øker forutsigbarhet	2 H
	Gjeninnfør lenger IP-FA [Overtidsbetalt ved ikke planlagt aktivitet]	3 H
	Øke tilgjengelighet på velferdsgoder (reise ++)	4 H
<b>Institusjonell postmoderne motivasjon*</b> (3.37)	Øke muligheter for internett om bord	3 M
	Forbedre bo og leveforhold om bord	2 M
	Bygge mer korpsånd	4 M
	Øk anerkjennelse for kompetansehevende utdanning	4 M
	Individet må føle seg sett	4 M
	Øk anerkjennelsen	4 M
	Individet må ha noe å strekke seg etter (høyere stilling/bonus/lønn)	3 M
	Øke fokus på trivsel om bord	3 M
<b>Lønn*</b> (3.33)	Øke grunnlønn	4 H
	Gi lokale sjefer mer handlingsrom i lokal lønn	3 H
	Innføre en økonomisk kompensasjon / lojalitetsbonus. Gjerne med nye "plikttår"	3 H
	jevne ut lønnsnivået mellom DIFene på grunnlønn nivå.	3 H
	Rette opp tapet på lønnsutviklingen som skjedde etter ny lønnsordning som er mer rettet mot spesialister enn offiserer.	3 H
	Belønne ansvar som VH maskin eller VS bro økonomisk	4 H
<b>Arbeidspress</b> (1.66)	Ansvarliggjøring og styrking av FLO. FMA. CYFOR for å ta presset av besetningene og staber	2 H
	Utjevne aktivitets-bølgetopper	1 H
	Korriger for funksjonelle vakanser [Kurs. permisjoner. sykemeldinger]	2 H
<b>Støtte fra HR</b> (3.55)	Forbedre karriere og tjenesteplaner	3 H
	Redusere behandlingstid hos FPVS / N1	3 H
	Mer støtte til linjeleder - de kan bli overveldet	4 H
	Bedre ivaretagelse av personellet	4 H
	Tolk regelverk mer i ansattes favør	4 H
	Profesjonaliser N1 og være mer saklig som de-facto arbeidsgivers-representant i kontakt med ansatte	3 H
<b>Organisatoriske policyer*</b> (2.42)	Innføre to-besetning løsning på alle fartøy	1 H
	Gjør støtteavdelinger og operative avdelinger med robuste for kunne korrigere for 20% funksjonelt fravær	2 H
	Øke fagmiljø for å bedre kompetansen og stridsevne	2 H
	Forbedre muligheter for å ha kompetanseheving i stilling	3 H
<b>Regler og prosedyrer</b> (4.00)	Integrasjon av FMA og Forsvarsbygg under forsvarssjefen for å skape en struktur	2 H
	Avklare roller ansvar og myndighet i Sjøforsvaret sin K2-struktur [kommando og kontroll]	4 H
	Rekruttere flere OF fra OR korpset	3 H
	Bedre reglement for forvaltning av personell og tolkning der det er usikkerhet må alltid gå i arbeidstakers favør	4 H
<b>Lederadferd</b> (4.00)	Fjerne kravet til VOU for OF4	4 H
	Mer synlig ledelse	4 H
	Et system som troverdig kommuniserer at det «å ville vinne»	4 H

Note 1: \*5 Identifisert hovedsluttårsaker

Note 2: Skala 1-4, der er 4 mest realistisk. H/M = Herzbergs *Motivasjonsfaktor* eller *Hygienefaktor*



Gjennomsnittet på alle 42 tiltakene er 3.21. Dette betyr at i hovedsak kan tiltakene være realistiske å implementere i et mellomlangt perspektiv i snitt. For å gi videre drøfting høyere oppløsning er snittet også oppført under hver variabel som igjen sier mer om hvor realistisk det kan være å gjennomføre tiltak som har effekt på den variabelen. Det er ikke gjennomført en indre vektning av effekten eller viktigheten av hvert tiltak.

*Regler og prosedyrer* og *Lederatferd* er de variablene som har høyest score med verdi 4 og som er ansett som mest realistisk å kunne endre innenfor Marinens mandat på relativt kort tid.

Variablene *Arbeidspress* og *Organisatoriske policyer* har lavest score med hhv 1.66 og 2.42. Dette er fordi de tiltakene inneholder ønsker om ekstra personell, to-besetning, strukturelle endringer av Forsvaret og organisasjoner som er under Forsvarsdepartementet (FD). Dette er endringer som krever politisk endring, og vil ta tid å implementere. Dersom FD bestemte at alle fartøy skulle ha to besetninger, ville det fremdeles ta flere år å rekruttere, utdanne og trene dette personellet før de kan virke om bord.

*Jobb-hjem konflikt* har lavest score av sluttårsakene med 3.00. Dette fordi det beror på samme problemet som med arbeidspress og policyer. Turnus er ikke realistisk på kort eller mellomlang sikt for alle fartøy. Men Marinen kan forbedre velferdsgoder som hjemreiser fra uthavn og gjeninnføre overtidsbetaling på ikke planlagt seilas. Respondentene er svært opptatt av forutsigbarhet. De nevner endringer som tilbakevinnende problem.

En respondent sier ganske enkelt: «*forutsigbarhet, forutsigbarhet, forutsigbarhet*», og en annen «*Sikre tilstrekkelig med fri uten for mye reduksjon i årslønn*».

Det ser ut som *jobb-hjem konflikt* har to dimensjoner. Mye tid borte fra hjemmet, men også mangelen på forutsigbarhet. Manglende forutsigbarhet kan medføre at tiden borte fra hjemmet oppleves mer vanskelig.

*Lønn* har score 3.33 der mest realistiske tiltak er å øke grunnlønn for å nærme seg andre DIF som respondentene sier ligger 6-7 lønnstrinn over for tilsvarende grad og stilling. Dette var det soleklart mest nevnte tiltaket og flere stiller seg svært undrende til at man kan forvente at marineoffiserer skal gjøre likt arbeid for ulik lønn. I tillegg er pensjon på variable tillegg noe som er ofte nevnt.

Institusjonell postmoderne motivasjon har verdi 3.37. I denne variabelen har Marinen stort handlingsrom da det handler mer om de medmenneskelige relasjonene blant kollegaer og besetninger. Dette er tiltak som kan fasiliteres fra topp, men må gjennomføres på kollegialt

nivå. Samtidig er ønske om bonus og bedre fasiliteter om bord noe som vil først være mulig på mellomlang sikt.

*Karriere og utvikling* har fått verdien 3.60 og anses som forholdsvis realistisk å kunne endre dersom det er vilje til det. Her er forbedring av karriere og tjenesteplaner, øke N1 (HR) sin myndighet og øke transparens på hvordan kandidater til karrieredannende kurs og utdanning som VOU blir tatt ut.

En respondent sier «(...) revurdere karriere og utviklingsplaner metodikken. Slik det er i dag virker det lite transparent og tilfeldig. Nepotisme i hvem som kommer på stabsskole er demotiverende for "oss andre"».

Dette tiltaket faller primært på Marinens og Sjøforsvarets ledelse, men må gjennomføres av N1 i Sjøforsvarsstaben.

Strand (2019) viser at *turnoverintensjon* for hhv spesialister og offiserer var 22.5% og 17.5%. Faktisk turnover var på 7-9%, og Strand sier at faktisk turnover ikke gjenspeiler turnoverintensjonen fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse. Strand sier videre at: Intensjonen om å slutte heller reflekterer arbeidstakerens holdninger, og fungerer som en temperaturmåling i sammenheng med endringer (Strand, 2019, s. 39).

Spørreundersøkelsen viser at 104 stk. 75.9% av respondentene «har vurdert, eller vurderer å slutte i Marinen innen 5 år», der 6stk. (4.8%) allerede har sagt opp, 15stk (10.9%) har bestemt seg for å slutte innen 1 år og 21stk (15.3%) innen 2-5år.

Turnoverintensjonen det førstkommende året (21 stk.) er dermed 15.3%. Videre sier totalt 24 stk., 17.5% av respondentene at de er «aktivt jobbsøkende». Det rimelig å tro at fremtidig turnover er lavere enn *turnoverintensjonen*. Men det er også rimelig å tro at fremtidig turnover vil være noe høyere enn den historiske på 7-9% da flere i populasjonen allerede har sagt opp, og en anselig andel faktisk er aktivt jobbsøkende. 4.8% hadde allerede sagt opp da spørreundersøkelsen ble besvart, i grenseskillet mellom 1. og 2. kvartal. Standard oppsigelsestid i Forsvaret er 3 måneder. Dermed kan en grov beregning av faktisk turnover neste året være en firedobling av det turnover på spørreundersøkelsens gjennomføringstidspunkt var, noe som tilsvarer 19.2%. En annen faktor som medfører økt arbeidspress på personellet og kan føre til midlertidig tap av kompetanse er funksjonelt fravær. Respondentene sier at det kan være kontinuerlig 20% fravær grunnet kurs, permisjoner og

sykemeldinger. Når fagmiljø og avdelinger er tynt oppsatt kan dette forverre en allerede vanskelig situasjon.

En respondents tre tiltak mot turnover er som følger:

*«to-besetning løsning, robustifisere støtte avdelinger og operative avdelinger for å kunne korrigere for 20% funksjonelt fravær og øke fagmiljø for å bedre kompetansen og stridsevne»*

Undersøkelsen viser at turnoverintensjon er høy. Samtidig viser undersøkelsen at flere er aktivt jobbsøkende. Dermed tyder det på at dette er mer enn holdninger mot arbeidsgiver – men faktisk intensjon om turnover bort fra Marinen.

Flere tiltak for å kunne påvirke turnover er realistiske å kunne gjennomføre. Og det kan virke som at de må innføres hurtig for å unngå tap av sårbar kritisk kompetanse.

Effekten de foreslåtte tiltakene kan ha alene eller sammen vil være vanskelig å avgjøre, men ved å bruke Herzbergs tofaktorteori ser man at tiltakene kategoriseres som: To tiltak som både er hygiene og motivasjon, 10 tiltak (24%) er motivasjonsfaktorer og 30 tiltak (71%) er hygienefaktorer. Hygienefaktorer medfører *«mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er tilstede»* (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). De tre primære sluttårsakene er alle rent hygienefaktor, eller en overvekt av hygienefaktor. Dette støtter hypotese H2: *Tiltak for å redusere turnover må bygge på hygienefaktorer.*

Dersom Marinen kan redusere misnøyegrunner gjennom å innføre et eller flere av hygienetiltak på sluttårsakene *kan* dette redusere mistrivsel og dermed ha en målbar effekt på å redusere turnover. Videre, dersom Marinen kan øke motivasjonstiltakene vil dette kunne forsterke den psykologiske kontrakten og øke personellet sin robusthet mot de motivasjonsfaktorene som ikke er tilstede.

## 6.3 Hypoteseevaluering

På bakgrunn av drøftingen støttes følgende hypoteser:

Tabell 21 Hypoteseevaluering

<b>Hypotese</b>	<b>Støttes / støttes ikke</b>
H1: Det er negativ sammenheng mellom AMO-dimensjonene og turnoverintensjon	Støttes
H1.1: Manglende muligheter medfører manglende motivasjon	Støttes
H1.2: Manglende muligheter medfører manglende evner	Støttes
H1.3: Manglende evner medfører manglende motivasjon	Støttes
H1.4: Manglende motivasjon medfører høyere turnoverintensjon	Støttes
H2: Tiltak for å redusere turnover må bygge på hygienefaktorer	Støttes

## 7 Konklusjon

Dette kapittelet konkluderer studiens funn. Forskningsspørsmålene oppsummerer de kartlagte sluttårsakene og kartlagte tiltakene mot turnoverintensjon. Deretter konkluderer oppgaven problemstillingen. Til slutt sees det på studiens sterke og svake sider, som medfører grunnlag for anbefaling av både videre forskning, og videre praksis i Marinen.

### 7.1 Konklusjon på problemstillingen

De tidligere kartlagte sluttårsakene i Forsvaret er *jobb-hjem-konflikt, karriere- og utviklingsmuligheter og lønn*. Det samme har tidligere forskning på AMO-modellen kartlagt, men *jobb-hjem-konflikt* skiller seg ut som sjømilitær spesifikk sluttårsak, der uforutsigbarhet er avgjørende.

I denne studien er de kvantitative kartlagte hovedsluttårsakene blant offiserer *institusjonell postmoderne motivasjon, jobbtilfredshet og organisatoriske policyer*, herunder *Lean Manning Concept*. De kvalitative kartlagte hovedsluttårsakene er *lønn, jobb-hjem-konflikt og karriere- og utvikling*. Betydningen av felles verdier og opplevelser har sunket, mens betydningen av lønn har økt. De gruppene der lønn ikke motiverer til videre tjeneste i Marinen i like stor grad lenger er 20-25 år og 30-35 år, NSS og Marinestaben. De to sistnevnte gruppene har også i større grad synkende motivasjon innenfor fellesskap og felles verdisyn.

De kartlagte tiltakene som må til for å redusere mistrivsel og turnover er i stor grad tiltak for å bedre hygienefaktorer, som må være på plass for å unngå mistrivsel blant offiserene. Hovedtiltak i et kort perspektiv er bedre tolkning av personellreglement, en mer synlig ledelse og økning av grunnlønn. I det mellomlange perspektivet er de foreslåtte hovedtiltakene gjeninnføring av velferdsgoder, samt å forbedre karriere- og tjenesteplaner inkludert mastergradsutdanning. I det lange perspektivet er det viktigste tiltaket flere ansatte og turnusordning. For å bedre motivasjonen til offiserene ved å øke trivselen er hovedtiltak å satse på anerkjennelse og samhold.

Med en turnoverintensjon på over 15% og beregnet turnover på 19% ansees de viktigste tiltakene å være de som Marinen kan implementere innenfor et kort tidsperspektiv, og som vil påvirke hygienefaktorer. Eksempler er bedre tolkning av personellreglement og en mer synlig ledelse og individuell anerkjennelse.

For å besvare problemstillingen: «*I hvilken grad kan Marinen redusere turnover hos offiserer?*» er svaret i noen grad. Dette begrunnet med tidsperspektivet for de ulike kartlagte tiltakene, samt Marinens mulighetsrom for å implementere tiltakene.

## **7.2 Studiens totale gyldighet**

Gjennom hele studieprosessen er det tilstrebet å holde studiens totale gyldighet best mulig. Den interne validiteten ansees som god, da et betydelig datagrunnlag er lagt til grunn for å utarbeide spørreundersøkelsen, noe som bekreftes gjennom faktoranalyse og diskriminerende og konvergerende validitet. Der hvor dette ikke har vært tilfredsstillende, har kvalitative primærdata supplert de kvantitative. Funnene er også sammenlignet med funn fra tidligere empiriske studier, noe som styrker den indre validiteten.

Den ytre validiteten ansees som god da over halvparten av populasjonen deltok i undersøkelsen. Funnene kan ikke generaliseres til å gjelde hele Marinen, men det kan argumenteres for det. Pålitelighet til spørreundersøkelsens funn er testet gjennom reliabilitetstester og gjennom sammenligning opp mot kvalitative data fra dokumentanalysene og fritekstsvar. AMO-modellens dynamiske egenskaper har gjort operasjonaliseringen utfordrende, men studiens reliabilitet ansees som god.

## **7.3 Sterke og svake sider**

Studien har flere fordeler sammenlignet med andre tidligere studier på temaet. Oppgaven har kartlagt tidligere sluttårsaker i både Marinen og Forsvaret nøye gjennom dokumentanalyse, som gir god innsikt i årsaker til turnover. Dokumentanalyse over tidligere forskning på turnover gjennom AMO-rammeverket bidrar også til den bredere forståelsen av sluttårsaker og hvordan ulike årsaker henger sammen. Å studere egen organisasjon har medført god innsikt til forholdene i Marinen, slik at de rette spørsmålene kan stilles til de rette folkene. Spørreundersøkelsen muliggjør både kvantitative og kvalitative funn. Det som gjør studien unik er at den kommer offiserene i forkjøpet ved å kartlegge turnoverintensjoner og nødvendige tiltak før de slutter. Dette gjør at studien kan benyttes som et preventivt tiltak fremfor reaktivt.

Studien er avgrenset til å se nærmere på yngre offiserer på fregatt, staber og skolesenter. Styrkene ved dette er at man kan oppnå bredde innad i populasjonen slik at flere sider ved problemet belyses. Samtidig er det ikke mulig å generalisere utover de som er undersøkt, noe som blir ansett som en av studiens største svakheter. Likevel kan det antas at funnene vil

gjelde andre avdelinger i Marinen da avdelingene innad i organisasjonen er relativt like på flere områder.

### **7.3.1 Teoretiske implikasjoner**

AMO-modellen har vist seg å være et godt rammeverk for studien, sammen med ulike motivasjonsteorier. Modellens dynamiske egenskaper har vist seg gjeldende for funnene. Likeså er funnene i studien med på å understreke denne dynamikken. Studien bekrefter ikke bare at AMO-dimensjonene påvirker turnoverintensjon, men også hvilket samspill som finnes mellom dimensjonene og hvordan ulike faktorer påvirker hverandre. Den sjømilitære konteksten bidrar også til nye aspekter til modellen, ved å bidra med nye årsaksvariabler og fravær av variabler på bakgrunn av omstendighetene.

### **7.3.2 Praktiske implikasjoner for Marinen**

Denne studien inneholder flere interessante funn rundt både sluttårsaker og tiltak for å redusere turnover. Datasettet er innholdsrikt og kan med fordel benyttes i annen kartlegging og forskning. Enda viktigere kan de konkrete tiltakene benyttes som empiriske begrunnelser for å øke mulighetsrommet til Marinen, slik at Marinen kan være en bidragsyter inn til personell- og kompetanseløftet i Forsvaret.

### **7.3.3 Forslag til videre forskning**

Det er flere ting studien ikke har sett på, og nye funn som bør sees nærmere på i den videre forskningen på temaet. Studien har ikke sett på spesialister i Marinen på lik alder og tilsvarende gradsnivå. Det kunne vært interessant å se om det er forskjeller i sluttårsaker mellom gruppene når personellkategoriene sammenlignes.

Studien har ikke rukket å sammenligne funn opp mot det pågående FFI-prosjektet i Marinen om samme tema. Dette anbefales å gjøre når begge studiene er ferdigstilte.

Det er heller ikke spurt om spesifikke spørsmål til respondentene angående sluttårsaker som direkte kan relateres til KNM «Helge Ingstad»-rettsaken. Dette fordi det var ønskelig med et så nøytralt utgangspunkt som mulig. Siden denne studien ble gjennomført før rettsaken ble avgjort, åpner det seg dermed et mulighetsrom for å gjennomføre en tidsseriestudie etter den endelige dommen er gitt.

Av nye funn har studien kartlagt at motivasjonsendringer fra ansettelsestidspunkt i Marinen til i dag har endret seg. Felles kultur og verdier, og spennende opplevelser er blitt mindre viktig

for offiserene, og lønn har fått en større betydning. Det er derfor interessant å forske på hvorfor denne endringen er som den er, både gjennom indre og ytre påvirkningsfaktorer innad i og utenfor Marinen.



# Vedlegg 1 Dokumentanalyse av FFI-rapporter og Masteroppgaver 2013-2021

Tabell FFI rapporter 2013 til 2021

Navn:	Forfattere:	Data:	Metode:	Bidrag:
<a href="#">En sterk norsk maritim næring – en trussel for Sjøforsvaret?</a>  FFI-rapport 2013/01252	Kari Røren Strand  Steinar Gulichsen  Frank Brundtland Steder	Sekundærkildeanalyse av maritim næring  Spørreundersøkelse til 274 ansatte/tidligere ansatte i Sjøforsvaret i tre kategorier med en svarprosent i snitt på 50.6%.  Kategorier: Jobber i Sjøforsvaret, sluttet i Sjøforsvaret, sluttet og kom tilbake.  Spørreundersøkelse til maritime bedrifter i bergensområdet. Svar fra 17 bedrifter.  Gjennomgang av 29 anonyme slutt samtalskjema.	Sekundærkildeanalyse  Kvalitativ og kvantitativ undersøkelse	Viktige faktorer for å forlate Sjøforsvaret er manglende kompetanseutvikling, karrieremuligheter og lønn (kapittel 5.4)  Det er lite som skiller de som har sluttet fra de som blir værende i Forsvaret når de blir spurt om det å begynne i Sjøforsvaret (5.3).  Det er små forskjeller på om man ble/blir motivert av indre og ytre faktorer i sitt arbeid i Sjøforsvaret mellom de som slutter og de som blir værende i organisasjonen (kapittel 5.4).  De som har sluttet oppgir noe lavere organisasjonstilhørighet enn de som blir værende i Sjøforsvaret (4.4 og 5.5).  Flertallet av ansatte opplever høy grad av indre motivasjon, organisasjonstilhørighet og autonomi i sitt arbeid i Sjøforsvaret (4.4 og 5.5).  Flertallet som velger å forlate Sjøforsvaret begynner å jobbe i maritim og olje/gass-næringen (4.4 og 5.5).  Sluttrate blant offiserer i Sjøforsvaret er rundt 5%. I maritim næring er sluttraten mellom 5 og 7% (6.1 og 7.1)
<b>Teori:</b> (Kuvaas & Dysvik, 2008) Indre og ytre motivasjon				
Navn:	Forfattere:	Data:	Metode:	Bidrag:
<a href="#">Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret – en</a>	Kari Røren Strand	10 stk Artikler og rapporter 9 stk Masteroppgaver	Litteraturstudie	Hovedårsak for spesialister å slutte er ønske om sivil utdanning. Hovedårsak for offiserer å slutte er balansen mellom jobb og fritid. Dette beror på at det er flere offiserer en spesialister som har barn grunnet høyere snittalder.
<a href="#">Litteraturstudie 2019</a> FFI Rapport 19/00386		4 stk Utredninger og evalueringer		Manglende karriereutvikling og karriereplan Lønn Gode utsidemuligheter for bedre lønn Opplevelse av ulike lønnsforhold for militære og sivile teknikere Misnøye med lønnsutvikling
Navn:	Forfattere:	Data:	Metode:	Bidrag:
<a href="#">Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020</a> FFI Rapport 21/00746	Maria Fleischer Fauske  Kari Røren Strand	N=820 (uten pensjonister og de med utløpt kontrakt). Svarprosent 55%	Kvantitativt	Hovedsluttårsaker i Sjøforsvaret er: -Balanse mellom jobb og fritid -Manglende karrieremuligheter -For lav lønn, eller at lønnen opplevdes urettferdig Turnover er en alvorlig utfordring for Forsvaret 86 prosent av de ansatte som har sluttet sier at de ville vurdert å bli lenger i Forsvaret dersom det var bedring på sluttårsaken. Det er stort potensiale for re-rekruttering. Nesten halvparten av de som sluttet kunne tenke seg å starte i forsvaret igjen på senere tidspunkt.

Tabell Masteroppgaver 2017-2021

Navn:	Forfattere:	Data:	Metode:	Bidrag:
Ståtid i Marinen: Hva som motiverer ansatte til å stå lengre tid om bord (NTNU 2017).	Anders Bergheim	Populasjon på 400 spesialister OR 2-6. Bruttoutvalg fordelt på fartøysklasser. 130 ansatte. 77 respondenter gir svarprosent 58%	Kvantitativ deskriptiv casestudie	Største andel respondenter (43%) er fra Vestlandet. Nærhet til hjemstedet er viktig faktor for spesialister. På skala 1-5 hvor 5 er «svært positivt» er gjennomsnittet 4,3 på spørsmålet "Hva er din opplevelse av å jobbe i Sjøforsvaret?" Det er høy korrelasjon med Pearsons r på 0,693 på påstander om økt ståtid om bord er avhengig av turnus og at turnus er viktig for fortsatt arbeid i Marinen (s.72). Turnusordning er altså en variabel som fremstår som svært motiverende for lengre ståtid blant OR 2-6 (s. 98)  Resultater indikerer at yngre ansatte er mer motivert av høy seilingsaktivitet enn eldre. Dette korrelerer med Strand (2019) at høyere alder medfører større jobb/ fritid ubalanse. Mulig grunnet flere av de eldre i utvalget har barn (s. 75).
Det er en klar tendens av at utvalget er drevet av indre motivasjon (s. 62).				
<b>Teori:</b> (Spector, 1997) Jobbtillfredshet, (Kuvaas og Dysvik, 2012) indre og ytre motivasjon, (Vardaman, 2013) Turnover, (Lee og Mitchell 1994) Turnover, (Wiley, 1997) Motivasjonsfaktorer, (Miner, 2005) Likeverdsteorier, (Deci og Ryan, 2012) Selvbestemmelsesteori (SDT), (Jacobsen og Thorsvik, 2013) Herzbergs to-faktorsteori,				
Navn:	Forfattere:	Data:	Metode:	Bidrag:
<a href="#">Oppsigelser i Ubåt-tjenesten: En kvalitativ studie om hvorfor krigsskoleutdannede offiserer slutter etter endt plikktjeneste</a> (UIT 2020)	Fredrik Lindanger  Mikkel Berg-Jensen	16 personer oppfølge kriterier for å delta i studien (s.27)  Fullført intervjuer med 7 tidligere offiserer som alle har valgt å slutte etter endt plikktjeneste.	Kvalitativ studie	Uforutsigbar grunnet ubalanse mellom jobb og fritid arbeidshverdag er hovedgrunn til å slutte (s. IV, 56)  Snever karrierevei om bord, og særlig lite attraktive jobbmuligheter etter sjøtjeneste er viktige grunner til at offiserene sluttet. Det samme er motsetninger mellom forventninger til offisersyrket etter Sjøkrigsskolen og opplevd arbeidshverdag (s. IV, 57)  Enkelte sider av jobben bidro til indre motivasjon, men at motivasjonen med tid avtok. <b>Altså var det organisatoriske grunnlaget til stede i varierende grad (s. 57)</b>
<b>Teori:</b> (Kaufmann & Kaufmann 2015) Jobbtillfredshet og fasetsteori, (Kaufmann & Kaufmann, 2015) Syntesemodellen om ytelse, Maslow og McClelland behovsteori fra (Kaufmann & Kaufmann 2015), Forventningsteori- Kognitive motivasjonsteorier og Evalueringsteori fra (Kaufmann & Kaufmann 2015), (Csikszentmihalyi, 2004) Flytsonemodellen, (Dysvik & Kuvaas 2016) Herzbergs tofaktorsteori, (Hackman & Oldham 1976) Jobbkarakteristikamodellen, (Thorsrud & Emery 1970) Thorsruds jobbkriterier, (Mitchell & Larson 1987) Behovsteorien, (Fernandez-Crehuet, Gimenez-Nadal, & Recio 2015) Work-life balance,				
Navn:	Forfattere:	Data:	Metode:	Bidrag:
<a href="#">Turnoverintensjon i Sjøforsvarets operative avdelinger: En kvantitativ undersøkelse av Marinen og Kystvakten</a> (UIT 2021)	Daniel Svarstad  Kristian Nikolaisen	Populasjon på 1736 ansatte i Marinen og Kystvakten. Offiserer og spesialister.  Svarprosent på 27% (N=1736, n=465).	Deskriptiv, kvantitativ	Karrieretillfredshet og organisasjonskompatibilitet har signifikant negativ sammenheng med turnoverintensjon, mens arbeid-familie-fritid-konflikt har signifikant positiv sammenheng med turnoverintensjon (s IV).
<b>Teori:</b> (Dalton et al. 1982) Kategorisering av turnover, (Hom et al., 2017) Job embeddedness, (Rubenstein et al. 2018) Turnoverintensjon vs faktisk turnover, (Katz & Kahn, 1978) Arbeid-familie-konflikt og arbeid-familie-fritid-konflikt.				
Navn:	Forfattere:	Data:	Metode:	Bidrag:
<a href="#">Fregattsjefskarriere, uforenlig med familie? En kvalitativ empirisk studie av operative offiserers karrierevalg mot å bli skipssjef på fregatt</a> (UIT 2021)	Aksel Stuve  Jenny Ødejord	Utvalg av 6 offiserer som er på forskjellige stadier av «skipssjef-løpet». Alle med omsorg for barn. Tre kvinner og tre menn.	Kvalitativ metode	Offiserene sine forsøk på å tilpasse arbeidsbelastning men fremdeles stå i «skipssjef løpet» har bare i varierende grad vært vellykket. Derfor har flere valgt og vurderer exit alternativet med bakgrunn i familiehelsetilstand [jobb fritid balanse] (s. 59)  Drøftingen peker på at et stadig økende press om å levere et høyt antall seilingsdøgn uten å øke ressursene tilsvarende og stadig uforutsigbar ulønnet beredskap, sammen med lite tid til å avspasere, har konsekvenser og skaper grobunn for jobb-hjem-konflikt (s. 59).  Turnus og/eller en feller «avspaseringspolicy» er anbefalinger for å redusere jobb-fritid problematikken (s. 60)
<b>Teori:</b> (Appelbaum mfl. 2000) AMO modellen, (McClellands 1987) behovsteori, (Hirschman 2004) exit, voice, loyalty -EVL.				

# Vedlegg 2 Dokumentanalyse av tidligere forskning på AMO-modellen

Tittel	Forfattere:	Data:	Metode:	Bidrag / Oppsummering av studien eller artikkelen
Deconstructing amo framework: A systematic review. Intangible Capital, 12(4):1040–1087.	Marin-Garcia, J. A. & Tomas, J. M. (2016).	48 forsknings-artikler utgitt i perioden 1993 til 2016 som benytter AMO-modellen i analysen	Systematisk litteratur review	Litteraturlanalyse som sier at AMO modellen er et utmerket og strukturelt rammeverk som gir en bedre forståelse av sammenhengen mellom HRM og Ytelse. De sier også at effektiviteten til modellen virker som å være utvetydig. Godt trent og dyktige ansatte vil yte bedre og motiverte ansatte vil "go the extra mile". Dessom arbeidsmiljøet ikke gir tilstrekkelig med OPPURTUNITIES vil ABILITIES og MOTIVATION lide under dette- til en grad at de kan bli meningsløse. Merk at en rekke andre faktorer kan påvirke effekten av HPVS, både individuelle meninger, personlige preferanser og omstendigheter med mer, kan påvirke implementeringen av HPVS.
Opening the black box of hr practices-performance relationship: Testing a three pathways AMO model.	Demortier, A., Delobbe, N., & El Akremi, A. (2014).	341 ansatte blant 46 kunnskapbaserte bedrifter i Luxembourg.	Kvantitativ spørreundersøkelse	Studien tester den teoretiske AMO-modellen og undersøker de sekvensielle medierende effektene av AMO-karakteristikkene til ansatte på bedriftsnivå og kollektiv menneskelig kapital i forholdet mellom HR-praksis og Ytelse på bedriftsnivå. Studien bidrar til å utvide forståelsen av AMO-modellen og hvordan den kan brukes til å forklare sammenhengen mellom HR-praksiser og Ytelse. Resultatene viser at HR-praksiser har en positiv effekt på organisatorisk Ytelse, og at denne effekten kan forklares av tre ulike mekanismer: Ability-enhancing pathways (styrking av ansattes ferdigheter), Motivation-enhancing pathways (økt motivasjon og engasjement) og Opportunity-enhancing pathways (økt mulighet til å påvirke og delta i organisasjonens beslutninger).
The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector	Mahdy, F., & Alhadi, A. (2021).	400 ansatte blant 10 banker i Saudi Arabia, Egypt og Sudan	Kvantitativ spørreundersøkelse	Undersøkelsen undersøker effekten av høytytende arbeidssystemer (HPWS) på HRM-ytelsesresultater i banksektoren. Studien bruker AMO-modellen som teoretisk rammeverk og analyserer data fra 12 banker i Pakistan. Resultatene viser at HPWS har en positiv effekt på HRM-ytelsesresultater og at AMO-karakteristikkene til ansatte påvirker forholdet mellom HPWS og HRM-ytelsesresultater. Spesielt viser studien at HPWS påvirker HRM-ytelsesresultater indirekte gjennom ability og motivation. Med andre ord, <b>HPWS øker medarbeiderenes evner og motivasjon</b> , som igjen fører til bedre HRM-ytelsesresultater. Samlet sett gir denne studien innsikt i hvordan HPWS påvirker HRM-ytelsesresultater i banksektoren i Egypt. Studien bidrar også til å øke forståelsen av AMO-modellen og dens anvendelse på HRM-ytelsesresultater i banksektoren.
Impact of AMO enhancing human resource management practices on sustainable competitive advantage in insurance companies in Qatar	Al-shahwani, T. M. (2020)	106 toppledere i forsikrings-selskaper i Qatar	Kvantitativ spørreundersøkelse	Studien bruker en kvantitativ metode og analyserer data fra 150 ansatte i forsikrings-selskaper i Qatar. Resultatene viser at AMO har en positiv effekt på bærekraftig konkurransefortrinn og at det er en signifikant sammenheng mellom AMO og bærekraftig konkurransefortrinn. Forskningsprosjektet tar sikte på å utforske effekten av evne-, motivasjons- og mulighetsmodellen (AMO) for å forbedre praksisene for menneskelige ressurser på bærekraftige konkurransefortrinn. Dimensjonene i AMO-modellen var: emneforbedrende praksiser for menneskelige ressurser, motivasjonsforbedrende praksiser for menneskelige ressurser og mulighetsforbedrende praksiser for menneskelige ressurser. Populasjonen bestod av alle ledere på toppledernivå i forsikrings-selskaper. Det formålbestemte utvalget bestod av (124) ledere, hvorav spørreskjemaene som ble returnert og gyldige for statistisk analyse var (106), med en svarprosent på (85,3%). Strukturell ligningsmodellering ble brukt til statistisk analyse og testing av forskningshypotesene. Resultatene viste at alle dimensjoner av AMO-modellen for å forbedre praksisene for menneskelige ressurser hadde innvirkning på bærekraftig konkurransefortrinn. Dermed var anbefalingene rettet mot organisasjonene for å forbedre rekrutterings- og opplæringspraksisene, samt oppmuntre de ansatte ved rettferdig kompensasjon og gi dem fullmakt til å nå organisasjonens mål.

1 av 4 Gjennomgang og oppsummering av AMO artikler (Marin-Garcia & Tomas, 2016), (Demortier et al., 2014), (Mahdy & Alhadi, 2021),(Al-Shahwani, 2020)

Bidrag / Oppsummering av studien eller artikkelen				
Tittel	Forfattere:	Data:	Metode:	
Examining the Ability, Motivation and Opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions	Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K. & Trullen, J. (2023).	104 HRM-artikler utgitt i perioden 1997 and 2022	Litteratur review	AMO-forskning er ved et veiskille i teoretisk og empirisk utvikling. Dette skyldes (a) manglende klarhet i konseptualisering og måling av AMO-variabler, (b) konstruksjon av AMO-artikler som ikke skiller mellom AMO-forskjeller og AMO-forbedrende HRM-praksiser og ikke integrerer dem, (c) manglende forståelse av hvordan AMO-variabler på individuelt og organisatorisk nivå samhandler for å generere individuell og organisatorisk ytelse, og (d) manglende vurdering av prosessen (formidlere og moderatore) gjennom hvilken AMO genererer ytelsesgevinster. Basert på analysen av 104 kvantitative HRM-artikler publisert mellom 1997 og 2022, hjelper denne studien med å trekke klarere skillelinjer mellom AMO-variabler og analyse nivåer. Gjennomgangen av den empiriske litteraturen viser at det er overdriven heterogenitet med hensyn til konseptualisering og utnyttelse av AMO-variabler, som igjen fører til skala spredning. Vi finner at forskning på AMO-forbedrende HRM-praksiser og AMO-forskjeller sjelden kombineres og har en tendens til å bli testet på et enkelt nivå i stedet for mer logiske tverrnivåeffekter mellom AMO-forbedrende HRM-praksiser, AMO-forskjeller og ytelse. Den fant også at mens evne- og motivasjonsforskjeller formidler forholdet mellom AMO-forbedrende HRM-praksiser og ytelse, ser mulighet ut til å være en grensebelegning i forholdet mellom evne og motivasjon med ytelsesresultater. Artikkelen konkluderer med relevante veier for fremtidig AMO-forskning foreslått for HRM-feltet
Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework	Guest, D. E. (2017)	Litteratur review/Artikkel	Litteratur review/Artikkel	Den gjensidige gevinstmodellen antyder at HRM bør være til fordel for både enkeltpersoner og organisasjoner. Imidlertid fortsetter de dominerende modellene innen HRM-teori og forskning å fokusere i stor grad på måter å forbedre ytelsen på, med ansattes bekymringer som en sekundær hensyn. Videre skaper press på jobben og i samfunnet mer generelt en økende trossel mot ansattes velvære. Hvis ansattes bekymringer og trossene mot velvære skal tas på alvor, kreves det en annen analytisk ramme for HRM. Artikkelen presenterer en alternativ tilnærming til HRM som gir prioritet til praksiser designet for å forbedre velvære og et positivt arbeidsforhold, og foreslår at begge elementene er essensielle. Bevis blir presentert for å støtte valget av praksiser og for å argumentere for at disse også har potensial til å forbedre både individuell og organisatorisk ytelse. Det tilbyr derfor en annen vei til gjensidige gevinster. Forsknings- og politiske implikasjoner av denne tilnærmingen blir diskutert.
Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes?	Ogbonnaya, C. & Iake Messersmith, J. (2018)	Data from the Finnish 2012 Practices of Working Life Survey	Litteratur review/Artikkel	Denne artikkelen utforsker differensielle effekter av tre underdimensjoner av HRM-systemer (ferdighets-, motivasjons- og mulighetsfremmende HRM-praksiser) på ansattes innovative atferd og velvære. Prediksjoner er basert på den gjensidige gevinstperspektivet (mutual gains perspective), som spesifiserer positive forhold mellom HRM-praksiser og ansattes ytelse, og det motstridende utfallsperspektivet som knytter HRM-praksiser til høyere jobbkrav og stress. Ved hjelp av data fra den finske 2012 Practices of Working Life Survey, finner vi støtte for både det gjensidige gevinstperspektivet og det motstridende utfallsperspektivet; imidlertid viser vi også at effektene av undergruppene av HRM-praksiser er heterogene.
Ability, Motivation and Opportunity theory: a formula for employee performance?	Kellner, A., Kenneth Cafferkey, K. & Townsend, K. (2019).	Litteratur review/Artikkel	Litteratur review	Denne analysen undersøker effekten av AMO-modellen på å forbedre HR-praksis for å oppnå bærekraftig konkurransefortrinn i Qatar. AMO-modellen lar forskjellige praksiser grupperes sammen i tre forskjellige dimensjoner av ytelsesforutsetninger. Forskere har i de siste årene brukt AMO-rammeverket på en måte som antyder at det er de tilknyttede HR-praksisene som faktisk påvirker en persons evne, motivasjon og mulighet, som derfor fører til prestasjonsrelaterte resultater. AMO-teorien antyder at samspillet mellom disse elementene kan hjelpe til med å forutsi et stort antall ytelsesresultater. Men problemet er at det er to AMO-modeller som opererer autonomt. Vi har (minst) to typer AMO som vurderes - en der individuelle egenskaper måles og en annen der HR-praksis måles. Begge tilnærmingene gir noen små skritt for å forbedre vår forståelse av hva som fører til bedre ytelse, men uavhengig har begge tilnærmingene begrenset verdi. Artikkelen sier at: Som forskere må vi erklære at ytelse ikke gjerne kan drives av variabler utenfor HR-avdelingens mandat, det vil si individuelle egenskaper.

2 av 4 (Bos-Nehles et al., 2022), (Guest, 2017), (Ogbonnaya & Messersmith, 2019), (Kellner et al., 2019)

Bidrag / Oppsummering av studien eller artikkelen	Metode:	Data:	Forfattere:	Tittel
<p>Artikkelen undersøker kompatibiliteten til to britiske politiske prioriteringer - forlenget arbeidstid (EWL) og fremme av nasjonal økonomisk vekst gjennom høytytende arbeidssystemer (HPWS). Empirisk analyse er utført ved hjelp av data fra WERS2011 for å teste hypoteser om hvordan ulike moderer koblingen mellom HPWP og ansattes velvære. UTVIKLINGSPRIORITETER HR-strategier viser seg å kompromittere den subjektive velvære til eldre arbeidstakere i forhold til prestasjonsrelatert lønn og vurderingssystemer. Ved eldre alder er de som fortsatt er i arbeidsstyrken sannsynligvis overrepresentert av lykkeligere og psykologisk mer robuste individer som har funnet seg til rette i jobber de finner meningsfulle, som passer deres personlige egenskaper og øvrer. Hvis det er tilfelle, kan den ugunstige velværemuligheten fra utviklingsorienterte strategier bli undervurdert, mens gunstige velværefall for eldre arbeidstakere kan bli overvurdert. HRM-strategier kan være nødt til å være mer aldersfokosomme for å støtte EWL-ordningen bedre</p>	<p>Empirisk analyse av sekundærdata</p>	<p>Data fra den britiske "Workplace Employment Relations Study". 2680 organisasjoner, herunder 2680 HR-managere, 1002 tillitsvalgte og 21981 ansatte.</p>	<p>Haile, G. (2019).</p>	<p>Are high performance work systems compatible with the extending working life agenda?</p>
<p>Artikkelen tar for seg sammenhengen mellom høytytende arbeidspraksiser (HPWP) og organisatorisk vekst ved hjelp av AMO-modellen. Studien tar utgangspunkt i en litteraturgjennomgang som viser at det er viktig hvordan HPWP skal operasjonaliseres og måles. Derfor har forfatterne utviklet en målsetning som er basert på AMO-modellen, og de tester denne målsetningen empirisk ved hjelp av data fra 193 ansatte i en bank i Jordan. Resultatene viser en signifikant sammenheng mellom HPWP og organisatorisk vekst, og at denne sammenhengen er moderert av AMO-dimensjonene. Studien bidrar til mer presis forståelse av HPWP og deres innvirkning på organisatorisk vekst.</p>	<p>Kvantitativ spørreundersøkelse</p>	<p>HR-ledere i 118 jordanske bedrifter i finans- og produksjonssektoren.</p>	<p>Obeidat, S. M., Mitchell, R., &amp; Bray, M. (2016).</p>	<p>The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. Employee Relations.</p>
<p>Resultatene indikerer den positive koblingen mellom HPWS og vaksen i profesjonell tjenesteleveranse. Teamwork og utnyttelse medierer overforholdet. Human resource management-praksiser som fremmer ansattes evne, motivasjon og muligheter som tillater at team kan dannes mer effektivt for å jobbe med kunder, forbedrer organisatorisk vekst og høyere fortjeneste. Ledere som er i stand til å effektivt bruke og implementere disse teamwork-baserte HR-praksisene og oppnå mer og støtte ansattes samarbeid gjennom slike praksiser, forbedrer firmaets effektivitet i profesjonell tjenesteleveranse og dets organisatoriske vekst.</p>	<p>Kvantitative spørreundersøkelser i tidsserie</p>	<p>Ansatte som jobbet med HR i 93 regnskapsfirmaer i Irland</p>	<p>Fu, N., Patrick C. Flood, P. C., Bosak, J. &amp; O'Regan, T. M. P. (2013).</p>	<p>Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management</p>
<p>En nøkkelfunn som kom frem fra analysen viste at bare opplæring har direkte forhold til ansattes engasjement og AMO-modellen spiller en viktig rolle i å oppnå ansattes engasjement da den medierer forholdet til ansattes involvering. Imidlertid har kompensasjon ingen effekt i noen relasjon. Spesielt har denne studien hjulpet til med å plassere menneskelige ressurspraksiser, AMO-modell og ansattes engasjement i SET (Social Exchange Theory) ved å gi en ny teoretisk perspektiv at riktig tilnærming for å oppnå engasjement fra ansatte ved å gi passende praksiser som ansatte vil gjengjelde. Det viste også at Gen Y-ansatte søker mer involvering enn kompensasjon for å oppfylte seg.</p>	<p>Kvantitativ spørreundersøkelse</p>	<p>168 ansatte fra "Generasjon Y" i små og mellomstore bedrifter i service-sektoren i Malaysia</p>	<p>Ayub, N. M. N. A., Johar, E. R., Khairi, M. (2021).</p>	<p>The Study on Human Resource Practices and AMO Model and Its Impact on Employee Commitment among Gen Y SMEs Employees in Selangor, Malaysia</p>
<p>Small and medium-sized enterprises (SMEs) bør involvere ansatte i deres daglige aktiviteter eller beslutninger og tilby andre anerkjennelsesprogrammer, siden penger og godtgjørelse ikke lenger er en motivasjonsfaktor for at ansatte skal forplikte seg. Videre kan funnene derfor tjene som et vendepunkt for SMEs å begynne å konsentrere seg og gi mer jobbrolatert opplæring slik at ansatte kan oppgradere ferdighetene sine spesielt i denne industrielle 4.0-åraen hvor alt endres i måten de omgås andre.</p>	<p>Kvantitativ spørreundersøkelse</p>	<p>800 ansatte i telekommunikasjons-sektoren i Kuwait</p>	<p>Almutawa, Z., Mueenjohn, N., Zhang, J. (2016).</p>	<p>The effect of human resource management system on employees' commitment: The mediating role of the AMO model</p>
<p>Selv om HRM-feltet har blitt omfattende studert i de siste årene, gjenstår det fortsatt teoretiske og metodologiske spørsmål som må besvares. Disse spørsmålene ble funnet å dreie seg om hvordan man kan operasjonalisere HRM og mekanismen gjennom hvilken HRM påvirker vaksen. Denne studien tar sikte på å besvare disse spørsmålene ved å undersøke den medierende effekten av AMO-modellen på forholdet mellom HRM-system og ansattes forpliktelse. Det ble hypotesert at et abstrakt mål av HRM-system vil ha en indirekte effekt på ansattes affektive forpliktelse via AMO-modellen. Tverrsnittdata ble samlet inn gjennom en spørreundersøkelse som ble distribuert til 800 ansatte som jobber i telekommunikasjonssektoren i Kuwait. Strukturmodellgjennomføring via AMO222 ble brukt til å bygge og teste den hypotetiske modellen. CFA-analysen har avslørt at HRM-systemet er bedre konseptualisert enn å ha tre kategorier, nemlig ferdighetsforbedrende, motivasjonsforbedrende og myndiggjørende HRM-praksiser. Videre har resultatene vist at HRM-systemet har en signifikant og positiv effekt på ansattes affektive forpliktelse. Enda viktigere har resultatene støttet at forholdet mellom HRM-systemet og ansattes affektive forpliktelse delvis blir formidlet av AMO-modellen.</p>	<p>Kvantitativ spørreundersøkelse</p>	<p>800 ansatte i telekommunikasjons-sektoren i Kuwait</p>	<p>Almutawa, Z., Mueenjohn, N., Zhang, J. (2016).</p>	<p>The effect of human resource management system on employees' commitment: The mediating role of the AMO model</p>

3 av 4 Gjennomgang og oppsummering av AMO artikler (Haile, 2022), (Obeidat et al., 2016), (Fu et al., 2013), (Ayub et al., 2021), (Almutawa et al., 2016),

Bidrag / Oppsummering av studien eller artikkelen					
Tittel	Forfattere:	Data:	Metode:		
Research Handbook on Employee Turnover, kap 16. High-performance human resource practices and voluntary employee turnover	Martin, I. B. (2016).	Litteratur review/Artikkel	Litteratur review/Artikkel	<p>Til tross for det høye antallet studier som tar opp frivillig ansattes avgang, er dette fortsatt et relevant tema for organisasjonsforskere. Størsteparten av eksisterende empiriske studier fokuserer på å analysere hvorfor enkeltpersoner frivillig forlater organisasjoner (Maertz og Campion, 2004). Spesielt har mange studier fokusert på forholdet mellom menneskelige ressurser (HR) praksiser og frivillig ansattes avgang. Imidlertid behandler de fleste empiriske studier til dags dato settet med HR-praksiser som en unidimensjonal indeks, noe som hindrer analyse av den differensielle effekten av spesifikke HR-praksiser på ansattes avgang (Gardner et al., 2011). Dette kapitlet bygger på AMO-modellen (arbeidsstyrkens evne, motivasjon og mulighet) (Bailey et al., 2001) i et forsøk på å undersøke i hvilken grad HR-praksiser som øker ferdigheter, HR-praksiser som øker motivasjon og HR-praksiser som øker muligheter påvirker frivillig ansattes avgang. Videre er det fulgt Maeky og Boxall (2007: 539) "tydeligvis behov for ytterligere forskning i eksistensen av synergetiske interaksjonseffekter blant HR-praksisene som er involvert i et HPWS [høytytende arbeidssystem]". Intern tilpassing mellom HR-praksiser er et kritisk tema i litteraturen om human resource management (HRM), men til dags dato har få studier undersøkt dens relevans for å forklare ansattes avgang.</p>	
A model of high performance work practices and turnover intentions.	Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2007).	Utvalg på 406 ansatte fra ulike spanske selskaper	Kvantitativ spørreundersøkelse	<p>I artikkelen undersøker de forholdet mellom høytytende arbeidspraksis (HPWPs) og intensjoner om å slutte i jobben. Ved hjelp av et utvalg på 406 ansatte fra ulike spanske selskaper, utvikler forfatterne en modell som identifiserer hvordan HPWPs påvirker intensjoner om å slutte gjennom mellomliggende faktorer som <b>jobbtillfredshet</b> og <b>organisatorisk forpliktelse</b>. Forfatterne finner at HPWPs har en betydelig direkte effekt på jobbtillfredshet og organisatorisk forpliktelse, og at disse igjen har betydelige indirekte effekter på intensjoner om å slutte. Forfatterne finner også at ulike HPWPs har ulike effekter på de mellomliggende faktorene, der <b>trening og utvikling har den sterkeste direkte effekten på jobbtillfredshet</b>, og <b>belønninger har den sterkeste direkte effekten på organisatorisk forpliktelse</b>. Forfatterne konkluderer med at selskaper bør fokusere på å implementere en omfattende pakke med HPWPs som adresserer flere aspekter av ansattes tilsvel for å redusere intensjoner om å slutte.</p>	
The impact of high performance work practices and organisational citizenship behaviour on turnover intentions	Sarikwal, L., & Gupta, J. (2013)	Litteratur review/Artikkel	Litteratur review/Artikkel	<p>Artikkelen undersøker sammenhengen mellom høytpresterende arbeidspraksiser (HPWP), organisatorisk medborgerskap og intensjoner om å forlate jobben (turnover intentions). Studien ble gjennomført blant ansatte i den indiske offentlige sektoren, og dataene ble samlet inn ved hjelp av spørreskjemaer. Resultatene viser en signifikant sammenheng mellom HPWP og organisatorisk medborgerskap, samt en signifikant negativ sammenheng mellom organisatorisk medborgerskap og turnover intensjoner. Det ble også funnet en modererende effekt av HPWP på sammenhengen mellom organisatorisk medborgerskap og turnover intensjoner. Studien viser dermed betydningen av å implementere HPWP og <b>oppmuntre til organisatorisk medborgerskap for å redusere turnover</b> intensjoner blant ansatte.</p>	

4 av 4 (Pak et al., 2019), (Martín, 2016), (Luna - Arocas & Camps, 2007), (Sarikwal & Gupta, 2013)

# Vedlegg 3 Godkjenning fra Marinen

Skjerm bilde av godkjenning til å gjennomføre spørreundersøkelse i Marinen. Sensurert for å skjule opplysninger om ansatte i Marinen.

SV: Tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelse i Marinen ifm Masteroppgave ved UIT, update - Melding (HTML)

Loe, Suzanne [Redacted]  
SV: Tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelse i Marinen ifm Masteroppgave ved UIT, update

Takk for svar, og takk for at vi får lov til å gjennomføre undersøkelsen.  
Vi er helt enige i at det er en «undersøkebesvartig» i Marinen, derfor har vi begrenset oss til å bare spørre noen avdelinger, og kun de laveste officersgradene.  
Vi er også klare over FFI-prosjektet, og vi håper at denne undersøkelsen kan være et supplement til Sjef Marinen, og da med fokus på offiserer, siden vi anser at det er forsket minst på denne kategorien.

Når det er sagt, så er det mange om bord som er positive til undersøkelsen, da den gir respondentene mulighet til å selv komme med konkrete tiltak for økt stiltid (noe som ikke nødvendigvis vil fremkomme gjennom FFI-prosjektet da det kun er de mest sosiale som skal komme med tiltak). Vi håper hvertfall at undersøkelsen skal være supplerende, og ikke konkurrerende, akkurat som dere.

[Redacted]

Takk for tillatelsen, vi videregir dette til FHS.

Mvh  
Suzanne Loe  
[Redacted]

Frå [Redacted]  
Sendt: onsdag 26. april 2023 09:04  
Til: Loe, Suzanne [Redacted]

Emne: SV: Tillatelse til å gjennomføre spørreundersøkelse i Marinen ifm Masteroppgave ved UIT, update

Hei Suzanne, og beklager at svar på denne har latt vente på seg fra min kant. Jeg har til nå stort sett gitt grønt lys til alle slike forespørsler, men jeg tror det dessverre har hatt en uønsket effekt. Det er en viss «undersøkebesvartig» der ute som medvirker til at vi ikke får svar på de undersøkelsene vi virkelig har behov for at folk svarer på, eksempelvis medarbeiderundersøkelsen.

Jeg synes temaet for oppgaven din er både interessant og nyttig, men det sammenfaller tematisk og i tid med et prosjekt vi har leid inn FFI til å gjennomføre i disse dager.

Dette er bakgrunnen for at jeg gir noen begrensninger når jeg nå gir deg tillatelse til å sende ut undersøkelsen:

- Det skal selvfølgelig være frivillig å besvare den
- Du får den svarprosenten du får etter første gangs utsendelse (jeg ønsker ikke at det skal sendes ut «purremailer»)
- Jeg ønsker at feedback-loopen sluttes; de som svarer på undersøkelsen skal få muligheten til å få se sluttresultatet og dine konklusjoner på et enkelt tilgjengelig vis (dette er noe annet enn å lese oppgaven). Info om dette bør fremgå av invitasjonen du sender til å svare på undersøkelsen

[Redacted] Lykke til med undersøkelsen

På forhånd  
[Redacted]  
Stabsjef FNK Marinen



# Vedlegg 4 Godkjenning fra FHS

Skjerm bilde av Godkjenning fra Forsvarets Høgskole (FHS) forskningsnemnda om å gjennomføre spørreundersøkelsen på ansatte i Forsvaret.



1 av 2

**Vår saksbehandler**

Audun Benjamin Bengtson, aubengtson@mil.no  
+47  
FHS/FAGSTAB/SEK FOU ADM

**Vår dato**

2023-05-11

**Vår referanse**

2023/019481-002/FORSVARET/ 910

**Tidligere dato****Tidligere referanse****Til**

Karl Espen Isane  
Suzanne Loe

**Kopi til**

SJØ/MAR/MARSTAB/Pål Gudbrandsen

## Tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt din søknad av 18. april 2023 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Prosjektet det skal innhentes data til er en masteroppgave, og følgende problemstillinger er oppgitt: «I hvilken grad kan marinen redusere den dysfunksjonelle turnoveren hos offiserer?». Det skal sendes ut elektronisk spørreskjema til offiserer med GOU som jobber i marinen og tillatelse er innhentet ved Pål Gudbrandsen (SJØ/MAR/MARSTAB).

### 2 Drøfting

Vurdering av søknader om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål er regulert av *Bestemmelse om utlevering av personopplysninger til forskning og gjennomføring av spørreundersøkelser*, fastsatt av sjef HR-avdelingen i Forsvarsstaben 1. mai 2018.

I henhold til punkt 2.3 og 2.4 i denne bestemmelsen er det en forskningsnemnd oppnevnt av sjef FHS som har myndighet til å behandle søknader om tillatelse til datainnsamling i Forsvaret. Kriterier og rettsgrunnlag som skal legges til grunn for vurderingen er omtalt i punkt 4.1 og 4.2.

Forskningsnemndahar vurdert din søknad som tilfredsstillende i henhold til gjeldende krav.

### 3 Vedtak

Søknad om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål innvilges. Tillatelsen gjelder til prosjektslutt 1. juni 2023.

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innhenting av det datamaterialet som fremgår av søknaden. Data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt masteroppgaven. Sluttmelding sendes til fhs.datautlevering@mil.no

**Postadresse**

Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

**Besøksadresse**

Oslo mil/Akershus  
0015 OSLO  
Norge

**Sivil telefon/telefaks**

/

**Militær telefon/telefaks**

99/0500 3699

**Epost/ Internett**

postmottak@mil.no  
www.forsvaret.no

**Organisasjonsnummer**

NO 986 105 174 MVA

**Vedlegg**



## Vedlegg 5 Svar fra NSD



**Melding fra Lasse Andre Raa (Rådgiver)**

20.01.2023 14:43

Det fremgår av meldeskjema med vedlegg at det ikke skal behandles opplysninger i prosjektet som kan identifisere enkeltpersoner hverken direkte eller indirekte.

Vi legger til grunn at det ikke registreres IP-adresser i tilknytning til den enkelte besvarelse samt at spørreskjemaet ikke registrerer indirekte identifiserende kombinasjoner av bakgrunnsopplysninger.

Prosjektet trenger derfor ikke en vurdering fra Personverntjenester.

## Vedlegg 6 SMS-utsending

Skjerm bilde av SMS varsling sendt ut til 260 utvalgte offiserer i Marinen

I hvilken grad kan Marinen redusere turnover hos offiserer? Du er invitert til å delta i en frivillig anonym spørreundersøkelse om hvordan Marinen kan redusere turnover blant OF 1-3. Ditt bidrag er viktig, og undersøkelsens funn vil kunne bidra til å øke kunnskapen om å kunne redusere turnover. Undersøkelsen tar ca 8 minutter og har relativt kort svarfrist. Svar på undersøkelsen her: <https://nettskjema.no/a/337529> Kan fylles ut på mobil eller PC. Takk for ditt viktige bidrag til å øke undersøkelsens validitet!

## Vedlegg 7 Oversikt over spørreskjemaets oppbygging

Oversikt over spørreskjemaet sin totale oppbygging med innledende demografiske spørsmål, turnoverintensjon, AMO-byggesteiner og åpne spørsmål. Totalt 70 spørsmål. Primære sluttårsaker fra FFI studie uthevet i fet skrift.

Byggesteiner (3 stk.)	Variabler (11 stk.)	Delkomponenter	Ordinale påstander 45 stk. (Total 71 spørsmål)
		Avdeling	2
		Bransje	2
	Innledende demografiske spørsmål	Demografi	6
		Familie	3
		Linjeleder	5
		Utdanning	2
	Turnoverintensjon	Turnoverintensjon	4
Ability	Karriere- og utvikling*	Interne kurs	2
		Høyere utdanning	2
		Karrieremuligheter	3
	Jobb-hjem-konflikt*	For mye borte fra hjemmet	1
		Permanent tilretteleggelse av avdeling	1
		Midlertidig tilretteleggelse av avdeling	1
	Lønn*	Lønn vs. inntekt	2
		Relativ lønn og inntekt	2
		Kompensasjonsavtaler	1
Motivation		Lønnspolicy	1
	Jobbattraktivitet	Motivasjonskategori ved ansettelse	3
		Motivasjonskategori nå	3
	Jobbtilfredshet	Jobbtilfredshet	2
	Indre motivasjon	Arbeidsmiljø	2
		Arbeidsoppgaver	2
	Arbeidspress	For mye å gjøre	2
		For liten tid	1
		N1	1
	Støtte fra HR-avdeling	Linjeleder	1
		Medarbeidersamtale	1
		Karriere- og tjenesteplaner	3
Opportunity	Organisatoriske policyer	Lean manning concept	2
	Regler og prosedyrer	Disponeringssystem	3
		Leders Ability	1
	Lederadferd	Leders Motivation	1
		Leders Opportunity	1
	Åpne spørsmål - Kvalitative svar	Topp 3 sluttårsaker	1
		Topp 3 tiltak mot sluttårsaker	1

Note: \* Primære sluttårsaker identifisert i FFI studier

# Vedlegg 8 Komplette spørreskjema

Note: For å korte ned spørreskjemagjengivelsen er ikke Likert-skala tatt med på alle spørsmål. I del 3 er Likert-skala fra svært uenig til svært enig (5stk.) + vet ikke/vil ikke svare. Dette gav respondent 6 alternativ.

## I hvilken grad kan Marinen redusere turnover hos offiserer?

Vil du delta i frivillig spørreundersøkelse om offiserer i Marinen og turnover?

Ved bruk av telefon anbefaler vi å bruke liggende format for best visning av flervalgskjema  
**Spørreundersøkelsen tar ca. 8 min å gjennomføre**

Formålet med denne studien er å kartlegge i hvilken grad og eventuelt hvordan Marinen kan redusere turnover hos de yngre offiserene. Dette gjøres ved å se på sluttårsaker i Marinen for offiserer, og hvilke tiltak som trengs for å øke ståtiden.

Skjemaet er delt inn i fire deler:

- Del 1 består av innledende demografiske spørsmål, eks alder og grad.
- Del 2 omhandler turnoverintensjoner blant offiserer.
- Del 3 omhandler ulike temaer og faktorer for å kartlegge utfordringer og muligheter for å redusere turnover for offiserer.
- Del 4 er fritekstspørsmål om de vanligste sluttårsakene og tiltakene som du som respondent anbefaler.

### Personvern

Du gir ditt samtykke til spørreundersøkelsen ved å velge å delta  
Skjemaet samler ikke personopplysninger og du kan avslutte når som helst uten at dette har negative konsekvenser for deg  
Skjemaet og dine svar vil bli slettet om du velger å avslutte før undersøkelsen er fullført  
Da skjemaet er anonymt har vi ikke mulighet til å identifisere dine svar, eller søke opp og slette de etter at du har fullført undersøkelsen  
Du vil få melding om når du er kommet til siste side. Når du velger "SEND" så avslutter du, og det vil ikke være mulig å gå tilbake

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er offiser i gradspennet OF-1 til og med OF-3 med GOU og jobber i Marinen.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningsprosjektet er avsluttende del av Masterutdanning ved Universitetet i Tromsø, *Strategisk Ledelse og Økonomi*, med forskningsansvarlig Professor Ragnhild Silkoset.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke deltar.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden er kvantitativ spørreundersøkelse  
Omfanget er dine svar på en rekke påstander om karriere- og utviklingsmuligheter, jobb-hjem-problematikk, lønn, arbeidsoppgaver, turnover, ledelse og motivasjon  
Avslutningsvis ber vi deg om å oppgi det du tror er hovedsluttårsaker og de viktigste tiltakene for lenger ståtid

### Mer om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler svarene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern på [link](#).

Hvis du har spørsmål? Ta kontakt med:

Karl Espen Isane, 922 91 824, [kis017@uit.no](mailto:kis017@uit.no)  
Suzanne Loe, 936 36 593, [slo093@uit.no](mailto:slo093@uit.no)

### **Del 1 - Innledende demografiske spørsmål**

#### **Er du offiser (OF1-3) med GOU og jobber i Marinen?**

(Grunnleggende offisersutdanning fra krigsskole, eller sivil bachelor med kvalkurs). OF 1, 2 eller 3

Ja

Nei

**Du er utenfor målgruppen, og bes avslutte spørreundersøkelsen. Takk!**

#### **Hvilken avdeling tilhører du?**

Fregatt

NSS

KNM T (Ikke SSS)

KNM T SSS

Marinestaben

Annet

#### **Er du på to-besetningsskrog?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Fregatt» er valgt i spørsmålet «Hvilken avdeling tilhører du?»*

Ja

Nei

#### **Vennligst spesifiser**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilken avdeling tilhører du?»*

#### **Hvilken bransje tilhører du?**

Våpenteknisk

Skipsteknisk Maskin

Skipsteknisk Elektro

Operativ

Logistikk

Annet

#### **Vennligst spesifiser**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Annet» er valgt i spørsmålet «Hvilken bransje tilhører du?»*

#### **Hvilken grad har du?**

OF 1 (Fenrik)

OF 1 (Løytnant)

OF 2 (KL)

OF 3 (OK)

#### **Hva er din alder?**

20-24

25-29

30-34

35-39

40-44

45-50

51-59

**Hva er din tjenestid totalt i Forsvaret (antall år, inkludert verneplikt)**

1-4

5-9

10-14

15-19

20-24

25-29

30-34

35-40

**Hvilket år ble du uteksaminert fra SKSK / Kvalkurs (åååå)**

Evt KS eller LKSK.

**Er du gift, eller har samboer?**

Ja

Nei

**Er du foresatt for barn?**

Ja

Nei

**Er du ukependler?**

Ja

Nei

**Har du linjelederrolle i FIF?**

Ja

Nei

**I hvilken grad er du enig i at du har tilstrekkelig...**

**...kompetanse til å utøve rollen som linjeleder?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har du linjelederrolle i FIF?»*

Svært uenig

Litt uenig

Verken enig eller uenig

Litt enig

Svært enig

**...med motivasjon til å utøve rollen som linjeleder?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har du linjelederrolle i FIF?»*

**...med myndighet til å hjelpe dine underlagte?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har du linjelederrolle i FIF?»*

**...med tid til å fungere godt som linjeleder?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har du linjelederrolle i FIF?»*

**Har du, eller holder på å ta, annen høyere utdanning i tillegg til Krigsskole-bachelor?**

- Ja
- Nei
- Pågående

**Hvilken høyere utdanning har du eller holder du på med?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja eller Pågående» er valgt i spørsmålet «Har du, eller holder på å ta, annen høyere utdanning i tillegg til Krigsskole-bachelor?»*

- Militær masterutdanning (VOU) ved FHS
- Sivil masterutdanning
- Sivil bachelorutdanning

**Del 2 - Turnoverintensjon**

**Har du vurdert, eller vurderer du å slutte i Marinen innen de neste 5 år?**

- Ja
- Nei
- Vet ikke

**Har du bestemt deg for å slutte ila neste**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har du vurdert, eller vurderer du å slutte i Marinen innen de neste 5 år?»*

- 0-1 år
- 2-5 år
- Har ikke bestemt meg enda
- Har allerede sagt opp

**Er du aktiv jobbsøkende?**

*Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Har du vurdert, eller vurderer du å slutte i Marinen innen de neste 5 år?»*

- Ja
- Nei

**Har du profil på LinkedIn?**

- Ja
- Nei

### **Del 3 - Årsaker til og tiltak mot turnover**

I denne delen presenteres ulike påstander knyttet til ulike temaer. Vennligst svar i hvilken grad du er enig eller uenig i påstandene.

Tema: Karriere og utviklingsmuligheter

**Marinen har tilstrekkelig kapasitet til å holde karrierefremmende kurs(Eks: LMOPS, MM-kurs, Våpentekniske kurs)**

- Svært uenig
- Delvis uenig
- Verken enig eller uenig
- Delvis enig
- Svært enig
- Vet ikke / Vil ikke svare

**Min avdeling kan avse meg til kurs når disse gjennomføres**

**FHS har tilstrekkelig kapasitet til å gi høyere utdanning til offiserer som ønsker**

**Min avdeling støtter at man tar sivil høyere utdanning ved siden av jobb**

**Jeg er fornøyd med mine muligheter for opprykk i grad**

**Jeg synes min bransjes karriere- og tjenesteplaner er gode**

**Jeg er fornøyd med karriere- og utviklingsmulighetene som finnes i Marinen i dag**

Tema: Motivasjon

### **Jobb-hjem-konflikt**

**Motivasjonen min for å jobbe i Marinen er negativt påvirket grunnet tiden jeg er borte fra hjemmet**

**Marinen tilrettegger arbeidet for meg i forhold til mitt hjemme- og familieliv**

**Ved egen eller nær families sykdom og/eller krise har arbeidsgiver tilrettelagt på en god måte (eks velferdspermisjon, tilpasset tjeneste, hjemmekontor)**

### **Lønn**

**Jeg er fornøyd med lønnen min (grunnlønn)**

**Jeg er fornøyd med inntekten min (grunnlønn + tillegg)**

**Jeg er fornøyd med inntekten min ift militære tilsvarende bransjer (andre DIFer)**

**Jeg er fornøyd med inntekten min ift sivile tilsvarende bransjer**



**Jeg er fornøyd med eksisterende kompensasjonsavtaler og -ordninger**

**Jeg er fornøyd med lønnsutviklingsmulighetene i Marinen**

### **Jobbattractivitet**

**Å være en del av noe større enn meg selv motiverte meg til å begynne i Marinen**

**Å være en del av noe større enn meg selv motiverer meg til å fortsette å jobbe i Marinen**

**God inntekt motiverte meg til å begynne i Marinen**

**God inntekt motiverer meg til å fortsette å jobbe i Marinen**

**Å oppleve nye og/eller spennende ting motiverte meg til å begynne i Marinen**

**Å oppleve nye og/eller spennende ting motiverer meg til å fortsette å jobbe i Marinen**

### **Jobbtilfredshet**

**Jeg er fornøyd med jobben min i dag**

**Jeg tror jeg er fornøyd med jobben min i Forsvaret, slik jeg ser den for meg om 5 år**

### **Indre motivasjon**

**Et godt arbeidsmiljø (det sosiale) er viktig for meg**

**Jeg har et godt arbeidsmiljø rundt meg i dag**

**Givende arbeidsoppgaver er viktig for meg**

**Jeg har givende arbeidsoppgaver i dag**

### **Arbeidspress**

**Jeg har for mye å gjøre**

**Jeg har for mange hatter (for mange roller)**

**Jeg har tilstrekkelig med tid til å gjøre alle arbeidsoppgavene mine**

Tema: Muligheter

### **Støtte fra HR**

**Jeg får god støtte fra min linjeleder i min karriereutvikling**

**Medarbeidersamtalen er nyttig for min karriereutvikling i både Marinen og i Forsvaret**

**Jeg får god støtte fra N1 i min karriereutvikling**

**Jeg får god støtte fra HR-huset i min karriereutvikling**

### Organisatoriske policyer

Lean Manning Concept er årsak til jobb-hjem konflikt, ved at jeg må gjesteseile/jobbe ekstra

Lean Manning Concept er årsak til høyt arbeidspress, ved at jeg må innta flere roller enn jeg skal/jobbe ekstra

Lean Manning Concept er årsak til dårlige karriere- og utviklingsmuligheter, grunnet personellmangler

Lean Manning Concept er årsak til gode karriere- og utviklingsmuligheter, grunnet personellmangler

### Regler og prosedyrer

Beordringssystemet gir gode karriere- og utviklingsmuligheter

Søknadssystemet gir gode karriere- og utviklingsmuligheter

Søknadssystemet for internasjonale stillinger gir gode karriere- og utviklingsmuligheter

### Lederadferd

Min nærmeste leder/linjeleder har tilstrekkelig kompetanse for å støtte meg (Eksempelvis i karriereutvikling, lønnsutvikling og familiær tilpassing)

Min nærmeste leder/linjeleder er motivert for å støtte meg (Eksempelvis i karriereutvikling, lønnsutvikling og familiær tilpassing)

Min nærmeste leder/linjeleder har tilstrekkelig myndighet til å støtte meg (Eksempelvis i karriereutvikling, lønnsutvikling og familiær tilpassing)

### Del 4 - Viktigste sluttårsaker og tiltak

**Vennligst fyll inn hva du mener er topp 3 sluttårsaker for offiserer i Marinen**

**Vennligst fyll inn dine topp 3 tiltak for at offiserer ikke skal slutte i Marinen**

Dette er siste side. Trykker du "Send" avslutter du og kan ikke gå tilbake.

Takk for at du tok deg tid til å fylle ut skjemaet.

Finner du ut senere at du har gjort feil, ikke fyll ut nytt skjema da vi ikke kan finne igjen ditt første svar og fjerne dette.

*Generert: 2023-05-14 10:05:07.*

## Referanseliste

- Al-Shahwani, T. (2020). Impact of AMO enhancing human resource management practices on sustainable competitive advantage in insurance companies in Qatar. *Management Science Letters*, 10(8), 1827-1834.
- Almutawa, Z., Muenjohn, N. & Zhang, J. (2016). THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEES' COMMITMENT: THE MEDIATING ROLE OF THE AMO MODEL. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 17-29.
- Ayub, N. M. N. A., Johar, E. R. & Khairi, S. M. M. (2021). The Study on Human Resource Practices and AMO Model and Its Impact on Employee Commitment among Gen Y SMEs Employees in Selangor, Malaysia. *International Journal of Business and Society*, 22(3), 1602-1622.
- Battistelli, F., Ammendola, T. & Galantino, M. G. (1999). The fuzzy environment and postmodern soldiers: The motivations of the Italian contingent in Bosnia. *Small Wars & Insurgencies*, 10(2), 138-160.
- Bergheim, A. (2017). *Ståtid i Marinen, Hva som motiverer ansatte til å stå lengre tid ombord* [NTNU]. Trondheim.
- Bos-Nehles, A. C., Trullen, J., Townsend, K. & Cafferkey, K. (2022). AMO Research in HRM: Integrating AMO at the Individual and Organisational Level. EURAM 2022 Conference: Leading Digital Transformation,
- Børresen, J. (2020). Styrkeproduksjon.
- Christophersen, K.-A. (2012). *IBM SPSS / AMOS : databehandling og statistisk analyse* (5. utg., tilpasset v. 19. utg.). Akademia.
- Demortier, A.-L. P., Delobbe, N. & El Akremi, A. (2014). Opening the black box of hr practices-performance relationship: Testing a three pathways AMO model. *Academy of Management Proceedings*,
- Fauske, M. F. & Strand, K. K. (2021, April 30). Hvorfor slutter militært tilsatte i Forsvaret? *Forsvarets Forum*.
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2020, Mars). Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret? I.
- Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*. FFI.
- Forsvaret. (2023a). *Bachelorutdanninger og årsstudium*. Forsvaret.
- FriFagbevegelse. (2023, 28.03.2023 13:30). *Offiserer vant over Forsvaret: Noen får tilbake rundt 250.000 kroner* [Publisert 28.03.2023

2013:2030]. LO.

- Fu, N., Flood, P. C., Bosak, J., Morris, T. & O'Regan, P. (2013). Exploring the performance effect of HPWS on professional service supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(3), 292-307.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well - being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38.
- Haile, G. (2022). Are high performance work systems compatible with the extending working life agenda? *Personnel Review*, 51(1), 176-193.
- Havarikommisjon, S. (2021). Delrapport 2 om kollisjonen mellom fregatten KNM Helge Ingstad og tankbåten Sola TS utenfor Stureterminalen i Hjeltefjorden, Hordaland, 8. november 2018(Sjøfart 2021/05). Statens Havarikommisjon. I. no/Sjofart/Avgitterapporter/2021-05.
- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser 3. utgave, 5 opplag. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Jacobsen, J. O. (2005). Den militære organisasjons møte med den nye individualismen. *The military organizations encountering new individualism*'), *PACEM*, 8, 183-194.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforl.
- Kellner, A., Cafferkey, K. & Townsend, K. (2019). Ability, motivation and opportunity theory: a formula for employee performance? I *Elgar introduction to theories of human resources and employment relations* (s. 311-323). Edward Elgar Publishing.
- Le, H., Lee, J., Nielsen, I. & Nguyen, T. L. A. (2022, Juli). Turnover intentions: The roles of job satisfaction and family support. *Personnel Review* (Accepted 25 July 2022, A-ranked).
- Lindanger, F. & Berg-Jensen, M. (2020). Oppsigelser i Ubåttjenesten: en kvalitativ studie om hvorfor krigsskoleutdannede offiserer slutter etter endt pliktjeneste.
- Luna - Arocas, R. & Camps, J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel review*, 37(1), 26-46.
- Mahdy, F. & Alhadi, A. (2021). The effect of high-performance work systems according to AMO model on HRM performance outcomes: An analytical study on the banking sector. *Management Science Letters*, 11(6), 1755-1764.

- Marin-Garcia, J. A. & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible capital*, 12(4), 1040-1087.
- Martín, I. B. (2016). High-performance human resource practices and voluntary employee turnover. I *Research Handbook on Employee Turnover* (s. 347-374). Edward Elgar Publishing.
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS*. Universitetsforlaget.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg. utg., Bd. 1). Cappelen Damm akademisk.
- NHO. (2023). *Kritisk og sårbar kompetanse*. NHO.
- Obeidat, S. M., Mitchell, R. & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*.
- Ogbonnaya, C. & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well - being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes?
- Pak, K., Kooij, D. T., De Lange, A. H. & Van Veldhoven, M. J. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-352.
- Prop. 111 LS (2014-2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
- Sarikwal, L. & Gupta, J. (2013). The impact of high performance work practices and organisational citizenship behaviour on turnover intentions. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(3), 11.
- Smith, V. (2013). *Sociology of work: An encyclopedia*. Sage Publications.
- Stabell, Y. (2012). *What motivates Norwegian soldiers to participate in international operations?: An analysis of the Norwegian contribution to Afghanistan*.
- Strand, K. R. (2019). *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret-en litteraturstudie*.
- Strand, K. R., Gulichsen, S., Steder, F. B. & Forsvarets, f. (2013). *En sterk norsk maritim næring : en trussel for Sjøforsvaret?* Forsvarets forskningsinstitutt FFI.
- Svarstad, D. & Nikolaisen, K. *Turnoverintensjon i Sjøforsvarets operative avdelinger: En kvantitativ undersøkelse av Marinen og Kystvakten*

Svendsen, B., Bakken, Ø., Chramer, C., Hanssen, T., Hellebust, S., Mathisen, K. & Warncke, M. (2020). Økt evne til å kombinere menneske og teknologi. Veier mot et høyteknologisk forsvar. I.

