

# Ordning for militært tilsatte; når vi målsettingen?

## – Jobbforpliktelse og vilje til en karriere i Hæren

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging (ISS)

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3906. November 2018.

Maja Andersen og Jon Rune Rønneberg



# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn .....	2
1.2	Problemstilling og avgrensning.....	4
1.2.1	Operasjonalisering av problemstilling .....	5
1.2.2	Forskningsspørsmål og forskningsmodell.....	5
1.2.3	Avgrensning .....	6
1.3	Oppgavens struktur.....	7
2	Empirisk kontekst.....	8
2.1	Presentasjon av Hæren og nåværende personellsammensetning.....	8
2.2	Ordning for militært tilsatte .....	9
3	Teoretisk rammeverk og hypoteser .....	12
3.1	Jobbforpliktelse .....	13
3.2	Motivasjon .....	16
3.2.1	Kompetanseheving og egenutvikling .....	16
3.2.2	Konkurransedyktig lønn og incentiver .....	18
3.2.3	Karriere- og karriereutvikling .....	20
3.3	Oppsummering .....	22
4	Metode.....	22
4.1	Valg av metode.....	22
4.2	Undersøkellesdesign .....	23
4.3	Utforming av spørreskjemaet .....	24
4.4	Anonymitet og etiske retningslinjer .....	25
4.5	Metodekritikk .....	26
4.5.1	Validitet og reliabilitet .....	27
4.6	Validitets- og reliabilitetskontroll.....	28

4.6.1	Faktoranalyse .....	28
4.6.2	Reliabilitetskontroll.....	29
4.7	Datareduksjon .....	30
5	Analyse og diskusjon .....	32
5.1	Analysearbeidet .....	32
5.2	Deskriptive data og fordeling av egenskaper .....	35
5.3	Forskningsspørsmål 1: Hvordan er turnoverintensjonen blant spesialistene i Hæren, og hvordan er deres holdninger til ny militær ordning?.....	37
5.3.1	I hvilken grad vurderer respondentene å slutte?.....	37
5.3.2	I hvilken grad leter respondentene aktivt etter jobber utenfor Forsvaret? .....	40
5.3.3	I hvilken grad er det faktorer ved Forsvaret som påvirker de ansattes turnoverintensjon?.....	41
5.3.4	Hvordan er holdningene til innføring av ny militær ordning? .....	42
5.3.5	Oppsummering .....	43
5.4	Forskningsspørsmål 2: Har de ansattes profesjonsidentitet noen påvirkning på turnoverraten?.....	43
5.4.1	Hypotese 1: Affektiv forpliktelse er i større grad avgjørende for turnoverintensjonen enn kontinuitetsforpliktelse og normativ forpliktelse .....	43
5.4.2	Hypotese 2: Det er en sammenheng mellom holdninger til ny militærordning og turnoverintensjonen til de ansatte.....	46
5.4.3	Oppsummering .....	47
5.5	Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan kompetanseheving og utdanning påvirke hvorvidt Hæren beholder eller mister sine ansatte? .....	47
5.5.1	Hypotese 3: Ansatte i aldersspennet 26-30 er mer opptatt av mulighetene for å ta en sivil utdanning eller erverve seg kompetanse som er overførbart til det sivile enn øvrige aldersgrupper.....	48
5.5.2	Hypotese 4: Utdanning og kompetanseheving har en positiv effekt på de ansatte og deres vilje til å bli værende i organisasjonen .....	50

5.5.3	Oppsummering .....	52
5.6	Forskningsspørsmål 4: Hvordan kan det økonomiske perspektivet rundt de ansatte påvirke turnover-raten i Hæren? .....	52
5.6.1	Hypotese 5: Forutsigbare lønnsinntekter i form av grunnlønn og total pensjonsgivende inntekt har en sammenheng med ansattes turnoverintensjon .....	52
5.6.2	Hypotese 6: Fleksible økonomiske incentiver, herunder signeringsbonus, sluttbonus, egne tilpasninger i forhold til beliggenhet, behov og boligtilbud vil påvirke turnoverintensjon blant de ansatte. ....	55
5.6.3	Oppsummering .....	58
5.7	Forskningsspørsmål 5: Evner Hærens karriere- og tjenesteplan å bidra til at de ansatte blir værende i organisasjonen? .....	58
5.7.1	Hypotese 7: Dagens karriere- og tjenesteplaner gir ikke den forutsigbarheten og tryggheten som de er tiltenkt å gjøre .....	59
5.7.2	Hypotese 8: Det er en sammenheng mellom opplevd karriereveiledning og den ansattes motivasjon for en livslang karriere. ....	60
5.7.3	Oppsummering .....	63
6	Konklusjon .....	64
6.1	Betydning for resultatene i praksis .....	66
6.2	Et kritisk blikk på oppgaven .....	67
7	Avslutning .....	68
8	Referanser .....	69
9	Vedlegg .....	74

## Tabelliste

Tabell 1 Forenklet framstilling av faktoranalyse og reliabilitetskontroll.....	29
Tabell 2 Faktorer .....	30
Tabell 3 Fordelingsegenskaper og sammenhenger .....	34
Tabell 4 Redigert korrelasjonsmatrise.....	35

## Figurliste

Figur 1 Forskningsmodell .....	6
Figur 2 Komplementært system (Forsvaret, 2018) .....	10
Figur 3 Sammenligning mellom tilsetningsforhold i gammel ordning (til venstre) og ny ordning (til høyre) (Forsvaret, 2018).....	10
Figur 4 Oppsummering av OMT med utdanning, gradsopprykk og tilsetting (Forsvaret, 2018) .....	11
Figur 5 Endelig undersøkelsesmodell .....	31
Figur 6 Kjønnfordeling i prosent .....	36
Figur 7 Tjenestested i prosent .....	36
Figur 8 Gradsnivå i prosent.....	37
Figur 9 I hvilken grad vurderer du å slutte i Hæren før ditt nåværende tilsetningsforhold (T-35/T-60) eller din nåværende kontrakt utløper?.....	38
Figur 10 I hvilken grad leter du aktivt etter jobber utenfor Forsvaret?.....	41
Figur 11 I hvilken grad er det faktorer ved Forsvaret som organisasjon som påvirker deg hvis du vurderer å slutte? .....	42
Figur 12 Hvor positiv eller negativ er du til innføringen av ny militærordning slik den er i dag? .....	42
Figur 13 Frekvensanalyse enkeltspørsmål jobbforpliktelse .....	45
Figur 14 Sivil kompetanseheving fordelt på aldersgrupper, i prosent .....	48
Figur 15 Utvikling fordelt på aldersgrupper, i prosent.....	49
Figur 16 Frekvensanalyse enkeltspørsmål kompetanseheving og utdanning .....	51
Figur 17 Stimodell grunnlønn, alder, pendler og den avhengige variabelen turnoverintensjon .....	53
Figur 18 Frekvensanalyse enkeltspørsmål grunnlønn og pensjonsgivende inntekt .....	54
Figur 19 Stimodell bonus, husleie, alder, pendler, tjenestested og den avhengige variabelen turnoverintensjon.....	56

Figur 20 Frekvensanalyse enkeltspørsmål lønnsincentiver og bolig .....	57
Figur 21 Kjennskap til karriereplan i prosent.....	59
Figur 22 Stimodell karriere- og tjenesteplan, karrieremuligheter, alder, pendler, tjenestested og den avhengige variabelen turnoverintensjon.....	61
Figur 23 Kjennskap til karriere- og tjenesteplan fordelt på aldersgrupper, i prosent.....	62
Figur 24 Veiledning i bruk av karriere- og tjenesteplan fordelt på aldersgrupper, i prosent ...	63

## Forord

Operativ evne er alltid rasjonale bak prosesser som iverksettes og gjennomføres i Hæren. Økt operativ evne og kampkraft, ivaretagelse og utvikling av våre ansatte samt et ønske om å sette fokus på noe som opptar oss har vært den største drivkraften i denne faglige reisen. Temaene i denne oppgaven berører alle spesialister i Hæren, og kan potensielt være med på å forklare hvordan spesialister ser på Hæren som arbeidsgiver. Vi håper denne oppgaven, i tillegg til å utvikles oss som studenter og avslutte den faglige reisen vi har hatt igjennom dette studiet, kan bidra til å gi Hæren innsikt i hvordan vi kan forme flere livslange karriereløp.

Proessen har vært krevende, men også svært spennende og lærerik. Arbeidet med denne oppgaven har åpnet opp for nye refleksjoner og muligheter for fremtiden. Ordning for militært tilsatte (OMT) er implementert og utvikles stadig, og det gleder oss å kunne ta del i dette. Som ansatte i Hæren er vi opplært til å gjøre det beste med det vi har, men utvikling er likevel en viktig del av hverdagen!

Det er mange som skal ha en stor del av æren for at vi har fått muligheten til å være med å bidra til utvikling av OMT ved å utføre dette prosjektet. Først og fremst vil vi takke vår arbeidsgiver, representert ved Hans Majestet Kongens Garde og Sambandsbataljonen. Deres støtte og fleksibilitet har vært uvurderlig for at vi har skulle lykkes. Videre må vi takke alle spesialistene som har svart på de to undersøkelsene vi har sendt ut, og offiserer og spesialister på alle nivå for de gode diskusjonene.

Takk til venner og familie som har måtte tåle at vi ikke alltid har kunnet være med på det som hører til, men heller har måtte prioritere den knappe tiden etter jobb til arbeid med denne oppgaven.

Til slutt må vi takke vår veileder, Tor Arne Morskogen! Du har vært en uvurderlig ressurs i form av faglig oppfølging og konstruktive innspill og tilbakemeldinger. Tusen takk!

Maja Andersen og Jon Rune Rønneberg

Oslo/Finnsnes 31.10.2018



## Sammendrag

Denne oppgaven omhandler ordning for militært tilsatte (OMT) og hvordan turnover kan ses i relasjon til denne prosessen. Forsvaret, og Hæren, uttaler ofte at personellet er organisasjonens viktigste ressurs og vi har med bakgrunn i dette valgt å rette fokus på hvordan Hæren evner å tilfredsstille de ansattes ønsker og behov slik at de kan få opp ståtiden i tråd med intensjonen bak OMT. Forsvarsministeren har uttalt at den operative evnen svekkes fordi for mange ansatte tjenestegjør for kort tid og skifter stilling alt for fort (Regjeringen, 2015). Denne oppgaven vil søke å forklare hvorfor det er blitt slik.

Vi har gjennomført en kvantitativ undersøkelse som har fokusert på jobbforpliktelse og motivasjon, herunder kompetanseheving og egenutvikling, konkurransedyktig lønn og incentiver samt karriere- og karriereutvikling. Fellesnevneren for samtlige fokusområder er turnover og hvordan Hæren i større grad skal klare å beholde personellet sitt.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til samtlige ansatte i OR-søylen i Hæren. Av 2050 ansatte svarte 1077, noe som gir en svarprosent på 52,5 %.

Resultatene viser at det er en viss grad av sammenheng mellom både jobbforpliktelse og de faktorene som sokner under motivasjon og turnoverintensjon. Selv om vi ikke har noen fremtredende funn som peker på en spesifikk forklaring er de tilstede, og spesielt interessant opp mot problemstillingen er de deskriptive funnene på enkeltspørsmål. Det kommer fram at mange føler en sterk tilhørighet og forpliktelse til jobben, noe som kan defineres som profesjonsidentitet. Samtidig ser vi en del tendenser som går på lønn, incentiver, karriere og kompetanseheving som tyder på at en forbedring innenfor disse temaene kan ha en påvirkning på turnoverintensjonen. Funnene våre tyder på at det er et uforløst potensial knyttet til denne tematikken som Hæren, og potensielt Forsvaret som helhet, bør se nærmere på dersom de ønsker å fremstå som en enda mer attraktiv arbeidsgiver og i tillegg få en økt ståtid på personellet som er ansatt i organisasjonen.



# 1 Innledning



Bilde 1 Erik Elden, 2015

*Hæren er mennesker, og det er menneskene som skaper Hærens operative evne, hjemme og utenlands. Derfor er rett person, med rett kompetanse, på rett plass særdeles viktig. Dette blir like viktig i tiden fremover, med økt krav til effektiv ressursutnyttelse og stadig mer krevende teknologisk materiell. Ordning for militært ansatte (OMT) blir sammen med karriere og tjenesteplanen særdeles viktig for å bygge kompetanse, beholde denne og styre den dit det trengs (Hærstaben, 2016, p. 1).*

Slik innleder Sjef Hæren, generalmajor Odin Johannessen, Hærens karriere- og tjenesteplan. Han setter fokuset på mennesket som organisasjonens viktigste ressurs, noe mange har gjort før han og garantert mange vil gjøre etter han. Nettopp mennesket, altså de ansatte, er viktige

brikker for å ivareta Hærens operative evne<sup>1</sup>. Men hva gjør Hæren for å ivareta og sørge for at denne viktige ressursen, menneskene, blir værende i organisasjonen slik at kompetansen deres kan nyttes til det beste for organisasjonen? Og hvorfor er ordning for militært tilsatte (OMT) så viktig i dette arbeidet?

De samme utfordringene som vi her stiller spørsmål ved ser vi i resten av Forsvaret, og i 2015 kom Forsvarsministeren med følgende uttalelse som understreker noen av de personellmessige utfordringene Forsvaret har hatt i senere tid (Regjeringen, 2015):

«Forsvarets operative evne svekkes fordi mange vervede og avdelingsbefal tjenestegjør for kort tid eller skifter stilling alt for ofte. Noe som igjen bidrar til at Forsvaret bruker unødig mye ressurser på opplæring av nytt personell».

Denne tematikken blir ikke utdatert, og det er en stund siden forrige oppgave ble skrevet om dette. Det har rent mye vann i bekken, som vi ofte sier i Forsvaret.

## 1.1 Bakgrunn

Det å beholde ansatte er ofte et fokusområde i organisasjoner. Torrington, Hall og Taylor (2005) understreker at turnover ikke alltid skyldes faktorer knyttet til mistrivsel. Det kan også dreie seg om oppgaver knyttet til arbeidet, ledelsen eller oppfølging (Torrington, et al., 2005) (Brochs-Haukedal, 2010).

Grimlø (2005) definerer turnover som forholdet mellom antall ansatte og antall ansatte som avslutter sitt arbeidsforhold. Statens Personellhåndboks (2018) definisjon av turnover er: «Med turnover forstår partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker».

Det skilles i teorien mellom ønsket og uønsket turnover, hvor den ønskede turnoveren kan være hensiktsmessig for å sikre en sunn aldersfordeling og sørge for at det kommer nytt personell, med nye ideer og andre perspektiver, til organisasjonen (Grimlø, 2005). Den uønskede turnoveren dreier seg om situasjoner hvor organisasjonen mister ansatte de i

---

<sup>1</sup> Med operativ evne menes evnen til å løse sine oppgaver, herunder planforberedelser og beredskap. Operativ evne er en funksjon av styrkenes evner og kapasiteter, tilgjengelighet, deployerbarhet og utholdenhet (Forsvarsstaben, 2014, p. 227)

utgangspunktet ønsker å beholde (Grimsø, 2005). Dette betyr at vi ikke nødvendigvis ønsker å komme turnoveren til livs, men at det er viktig å ha en «sunn balanse» mellom det å beholde personell og turnover.

Det finnes flere teoretiske perspektiver på turnover, men hvis vi tar utgangspunkt i at det skilles mellom et økonomisk og et psykologisk perspektiv ser vi at det økonomiske perspektivet tar for seg de eksterne faktorene som ligger utenfor organisasjonens påvirkningskraft, herunder arbeidsmarkedet, lønnsforskjeller og tilgjengelige alternative jobber. Det psykologiske perspektivet tar for seg de ansattes forpliktelse til organisasjonen og hvordan de ansatte trives på arbeidsplassen (Marchington & Wilkinson, 2005). Dette viser at det ofte er en kombinasjon av faktorer som forklarer turnover i en organisasjon.

For å komme i bukt med for høy uønsket turnover er organisasjonen nødt til å identifisere de bakomliggende årsakene til at ansatte slutter (Torrington, et al., 2005) (Brochs-Haukedal, 2010). For høy uønsket turnover kan føre til tap av organisatorisk kunnskap og erfaring samt at investeringer som gjøres i ansatte kan være bortkastede og det vil være økonomisk kostbart å rekruttere, tilsette og utdanne nytt personell (Brochs-Haukedal, 2010). I følge beregninger som er gjort kan ufrivillig turnover medføre kostnader tilsvarende 1-2 årslønner både i form av tapt effektivitet samt erstatning av tapt personell (Iversen, 2017). Med bakgrunn i dette er det et behov å prioritere og beholde de ansatte i et langsiktig perspektiv, noe som må sees i sammenheng med målrettet og strategisk arbeid for å imøtekomme turnoverutfordringene.

Cotton og Tuttle (1986) har gjennomført en rekke metastudier. Svakheten de påpeker er at undersøkelser knyttet til temaet ofte er mangelfulle, det mangler avgjørende informasjon om deltakerne og konklusjonene er ofte ikke gode nok. Cotton og Tuttle (1986) konkluderte i sin metaanalyse med at de fleste variablene de undersøkte i en viss grad korrelerte med turnover. De understreker at det å koble variabler til turnover ikke er godt nok, det må undersøkes om denne korrelasjonen er tilfeldig og/eller hvorvidt de er påvirket av andre variabler. De variablene som trekkes fram i metaanalysen som korrelerer med turnover er blant annet alder, tilsettingsforhold, lønn og jobbtilfredshet (Cotton & Tuttle, 1986).

Nyere forskning viser at de vanligste årsakene til at ansatte slutter i organisasjonen er faktorer som fører til mistrivsel. Dette kan ofte være mistrivsel med arbeidsforholdene, herunder arbeidstid, manglende utviklingsmuligheter og dårlig forhold til nærmeste overordnede (Torrington, et al., 2005). Forskning viser også at lav trivsel har en sammenheng med

turnover, men korrelasjonene er lave, noe som betyr at mistrivsel ikke kan forklare all turnover (Torrington, et al., 2005). Videre er det forskning som tyder på at turnover er negativt korrelert med alder og tjenestetid, noe som igjen betyr at yngre ansatte, tidlig i sitt ansettelsesforhold, er høyt representert i turnover-ratene (Torrington, et al., 2005). Tall fra statistisk sentralbyrå støtter denne påstanden, og viser at turnover-rater for de under 35 år ligger på 20 %, mens den ligger på ca. 10 % for aldergruppen 35-49 år og fortsetter å synke ytterligere i de høyere aldersgruppene (Iversen, 2017). Dette er også gjeldene for tidligere forskning gjort på Forsvaret (Lillekvelland & Strand, 2015).

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Tematikken i denne oppgaven er tett knyttet til teorien og forskningen rundt begrepet turnover. Turnover er et tema som har vært forsket mye på, og siden begynnelsen av 1900-tallet har det vært utallige kvalitative og kvantitative studier på området (Cotton & Tuttle, 1986). I forhold til å redusere frivillig turnover påpeker Iversen (2017) to tilnærminger til dette:

1. Undersøke faktorer ved kandidatene som kan indikere fremtidig turnover
2. Iverksette tiltak som forhindrer turnover etter ansettelse

Vi mener det vil være ressursmessig krevende å forske på faktorer ved kandidatene og finne trekk ved dem som Forsvaret skal kunne klare å forutse i en seleksjonsprosess. Det vil i tillegg være vanskelig å gjøre tiltak knyttet til dette da Forsvaret rekrutterer og selekterer svært bredt. Det som vi ønsker å forske på, og som kan relateres til tiltak som forhindrer turnover etter tilsetting, er temaene jobbforpliktelse og motivasjon. Altså de ansattes følelse av forpliktelse og identifisering med organisasjonen, og hva som gjør at de ansatte ønsker å bli værende i Forsvaret over tid.

Denne oppgaven har til formål å fremskaffe forskningsbasert kunnskap rundt turnover, og bedre innsikt i og forståelse for hva som er mest avgjørende for å beholde og ivareta militært personell over tid. Dette er i henhold til intensjonen bak OMT. Vi har på bakgrunn av dette valgt følgende problemstilling som utgangspunkt for denne oppgaven:

*Hvordan kan motivasjonsteori og teori om jobbforpliktelse hjelpe oss til å forstå hvilke faktorer som påvirker turnoverintensjonen i Hæren nå som ordning for militært tilsatte (OMT) er innført?*

Dette er i utgangspunktet en problemstilling som kan reise flere spørsmål enn svar. På bakgrunn av det har vi valgt å gjennomføre en eksplorerende undersøkelse for å kunne avgrense denne oppgaven. Dette mener vi skaper en bedre presisjon innenfor de faktorene som de ansatte selv mener er viktigst for turnovergraden i Hæren. Dette og øvrige operasjonaliseringer og avgrensninger vil bli gjennomgått i de følgende avsnittene.

### **1.2.1 Operasjonalisering av problemstilling**

For å konkretisere problemstillingen og være i stand til å utarbeide forskningsspørsmål valgte vi å gjennomføre en eksplorerende undersøkelse. Bakgrunnen for denne undersøkelsen var to-delt. For det første ønsket vi ikke å gå glipp av potensielt viktig forståelse og innsikt rundt de ansattes oppfattelse av OMT, som igjen kunne være relevant for vår videre forskning. For det andre ønsket vi ikke at oppgavens reliabilitet skulle bli svekket ved at vi tok utgangspunkt i vår subjektive oppfattelse av Hæren og OMT. Dette vil vi komme nærmere inn på i kapittel 4.

### **1.2.2 Forskningsspørsmål og forskningsmodell**

Vi utarbeidet innledningsvis ett forskningsspørsmål som omhandler turnoverintensjon fra et overordnet perspektiv:

1. Hvordan er turnoverintensjonen blant spesialistene i Hæren, og hvordan er deres holdninger til ny militær ordning?

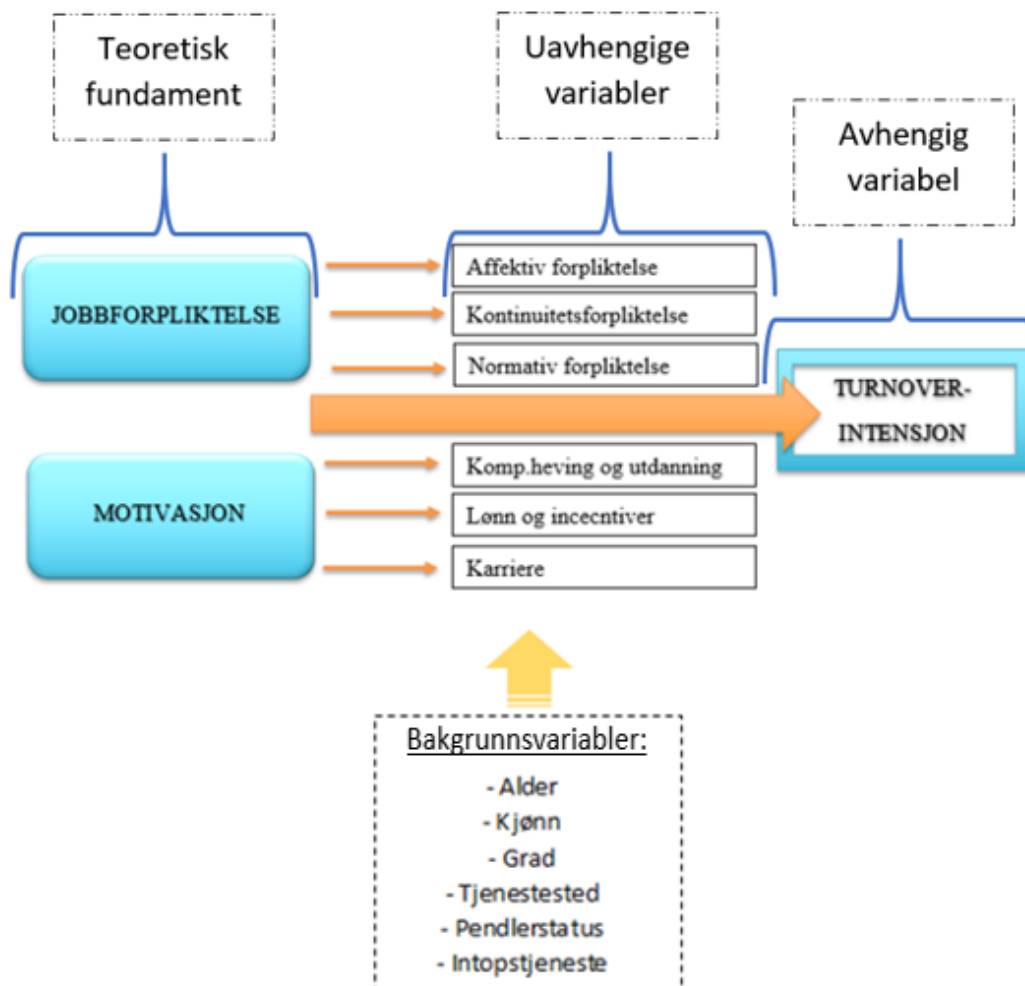
For å belyse problemstillingen best mulig valgte vi videre å bruke resultatene fra den eksplorerende undersøkelsen til å utvikle følgende forskningsspørsmål:

2. Har de ansattes profesjonsidentitet noen påvirkning på turnovergraden?
3. Hvordan kan kompetanseheving og utdanning påvirke hvorvidt Hæren beholder eller mister sine ansatte?
4. Hvordan påvirker økonomiske forhold turnovergraden i Hæren?
5. Evner Hærens karriere- og tjenesteplan å bidra til at de ansatte blir værende i organisasjonen?

I kapittel 3 vil disse forskningsspørsmålene være grunnlaget for koblingen mellom problemstillingen og det teoretiske rammeverket som skal gi oss forutsetninger til å utvikle relevante hypoteser, som vi videre kan teste teorien på.

Forskningsspørsmålene ble videre brukt som utgangspunkt for å identifisere overordnede kategorier for en rekke underliggende spørsmål i forbindelse med spørreundersøkelsen som ble sendt ut til respondentene. Den deskriptive studien blir redegjort for i kapitel 4.

Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet en forskningsmodell som vi vil benytte oss av i det videre arbeidet:



Figur 1 Forskningsmodell

### 1.2.3 Avgrensning

Tematikken for denne oppgaven gir et relativt stort mulighetsrom, derfor har det vært avgjørende for presisjonen å avgrense og ramme inn oppgaven på en hensiktsmessig måte. Vi har derfor valgt å snevre inn temaer og konkretisere problemstillingen og forskningsspørsmålene på en slik måte at eventuelle funn er håndterbare og valide i forhold til videre arbeid.



Den viktigste avgrensningen tydeliggjøres i vårt valg av metode. Vi har valgt å gjennomføre en eksplorerende undersøkelse som vil danne grunnlaget for en spørreundersøkelse og en deskriptiv studie. Den eksplorerende undersøkelsen ønsket vi, som nevnt tidligere, å gjennomføre i en tidlig fase av prosjektet for å snevre inn temaet.

Vi har valgt å begrense vårt utvalg til Hæren. Dette i hovedsak av to grunner:

- 1) Vi jobber begge i Hæren, hvor vi kjenner miljøet og hvordan innvirkning det dimensjonerende oppdraget kan ha på OMT.
- 2) Arbeidsoppgavene, personellsammensettingen og beliggenheten til de ulike driftsenhetene i Forsvaret er særdeles ulik, noe som høyst sannsynlig vil medføre svært ulike resultater på undersøkelsen.

For at undersøkelsen ikke skal bli for omfattende, både i form av innhenting av data, evne til å fremskaffe et representativt utvalg og evne til å gjennomføre gode analyser ville det blitt for omfattende med en oppgave som omhandlet hele Forsvaret. Denne avgrensningen støttes av Cotton og Tuttle (1986) som i sin metaanalyse understreker at det er svært vanskelig å gjennomføre studier knyttet til turnover på tvers av populasjoner (herunder ulike typer organisasjoner).

### **1.3 Oppgavens struktur**

Oppgaven består av syv kapitler. Dette innledende kapitlet tar for seg bakgrunn for valg av tema, problemstilling og avgrensninger. I kapittel to redegjøres det for den empiriske konteksten, herunder Hærens struktur, formålet med omstillingen og de viktigste forskjellene mellom ny og gammel ordning. Kapittel tre tar for seg grunnleggende teori knyttet til turnover og motivasjon. I kapittel fire tar vi for oss metodiske valg samt en metodisk refleksjon rundt vår rolle og relasjon til problemstillingen, før vi i kapittel fem tar for oss funnene vi har gjort i undersøkelsene og diskuterer disse. I de to avsluttende kapitlene vil vi gi en konklusjon av våre funn samt gi en kort redegjørelse for betydningen av funnene og gjennomføre en kort kritisk refleksjon rundt prosessen og oppgaven.

## 2 Empirisk kontekst

For oss er mye av begrepene og begrunnelsene for innføringen av militærordningen selvsagte og logiske, men for en leser som ikke har tilknytning til Forsvaret kan det være en kontekst som ikke nødvendigvis er enkel å forstå. Vi ønsker derfor å gi en kort presentasjon av Hæren, inkludert personellsammensetningen, samt en kort redegjørelse for formålet med omstillingen og de viktigste endringene som ble innført.

### 2.1 Presentasjon av Hæren og nåværende personellsammensetning

Hæren ble grunnlagt i 1628 og er den eldste og største av forsvarsgrenene i Norge. Hærens ansvarsområde er å hevde suverenitet over Norges landterritorier og sammen med Heimevernet utgjøre Norges landforsvar (Leraand & Rein, 2016). Videre skal Hæren bidra til krigsforebygging og krisehåndtering gjennom å avgrense militære angrep og samvirke med allierte militære styrker, dette i tillegg til skarpe oppdrag med grensevakt, kongevakt og bidrag i internasjonale operasjoner (Leraand & Rein, 2016). Hærens avdelinger befinner seg i hovedsak i Oslo, Østerdalen, Troms og Finnmark (Leraand & Rein, 2016), hvor over 85 % av de ansatte tjenestegjør i Hedmark eller Troms (Forsvaret, 2018).

Det er i overkant av 3700 ansatte i Hæren, hvorav ca. 3100 er militært tilsatt. Fordelingen mellom personellkategoriene, offiserer (heretter OF) og «other ranks» (heretter OR eller spesialister) er henholdsvis 32 og 68 % (Forsvaret, 2018)

Kjønnsfordelingen blant alle ansatte i Hæren er 84 % menn og 16 % kvinner (Forsvaret, 2018). Kjønnsbalansen i OF- og OR-kategoriene er relativ lik, med henholdsvis 11,7 og 11,8 % kvinner (Forsvaret, 2018).

Når det gjelder tilsetningsforhold operer Forsvaret med tilsetting til fylte 35 år (T-35) eller tilsetting til pensjonsalder (T-60). Hovedvekten av de som er tilsatt til pensjonsalder i kategorien OF og sivile. Det er også en større andel av menn enn kvinner som har tilsetningsforhold til pensjonsalder (Forsvaret, 2018).

## 2.2 Ordning for militært tilsatte

En av de største drivkreftene bak innføringen av den nye militærordningen var Forsvarets behov for å ivareta og beholde de ansatte, spesielt de på lavere nivå. Dette understrekes i Forsvarssjefens fagmilitære råd fra 2015 (Forsvarssjefens Fagmilitære Råd, 2015, pp. 27-28):

*Det er blant annet vanskelig å beholde og utvikle militære fagspesialister. Det er generelt høy turnover, spesielt når det gjelder avdelingsbefal og vervede. Både yrkesbefal og avdelingsbefal står dessuten for kort tid i stilling, noe som bidrar til ineffektiv drift (...)*

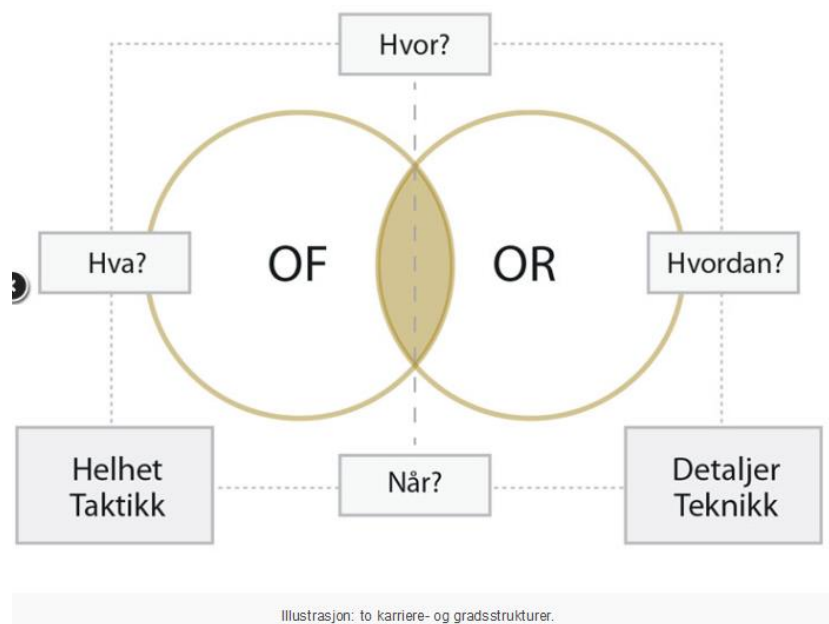
OMT skal med andre ord føre til en balansert personellstruktur med en korrekt balanse mellom kontinuitet og erfaring, noe som igjen skal sikre relevante kapasiteter og operativ evne. Dette i motsetning til gammel ordning som var preget av en skjevhet i alder-, grad- og kompetansesammensetning (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2014-2015).

Generalmajor Rune Jakobsen, som var sjef Hæren under innføringen av ordningen, uttalte i 2015 at innføringen var viktig for Hærens operative evne og at den i hovedsak har tre hensikter (Ellingsen, 2015):

- Skape økt forutsigbarhet
- Skape økt ståtid i stillinger
- Skape økt kompetanse

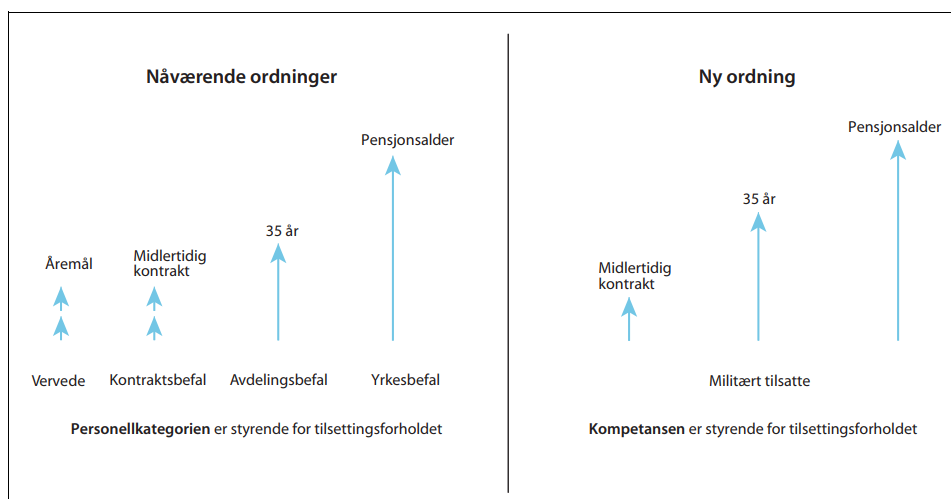
Ettersom gammel ordning ikke var tilpasset et spesialistkarriereløp og utvikling av dybdekompetanse når det kom til tilsetting, disponering, avansement og utdanning ønsket Forsvaret å gjøre endringer. Dette for å ivareta personell- og kompetanseområdet på en tilstrekkelig måte, da gammel ordning førte til kort nyttetid og påvirket personellets tilgjengelighet (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2014-2015).

Den største endringen som trådte i kraft 1. januar 2016 var innføringen av to komplementære karrieresystemer, dette i henhold til NATO-standard. Dette er et system som deler de ansatte i to hovedkategorier, offiserer med breddekompetanse og spesialister med dybdekompetanse, også kalt OF og OR. Dette erstatter enhetsbefalsystemet som baserte seg på vertikale karrierer og breddekompetanse (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2014-2015).



Figur 2 Komplementært system (Forsvaret, 2018)

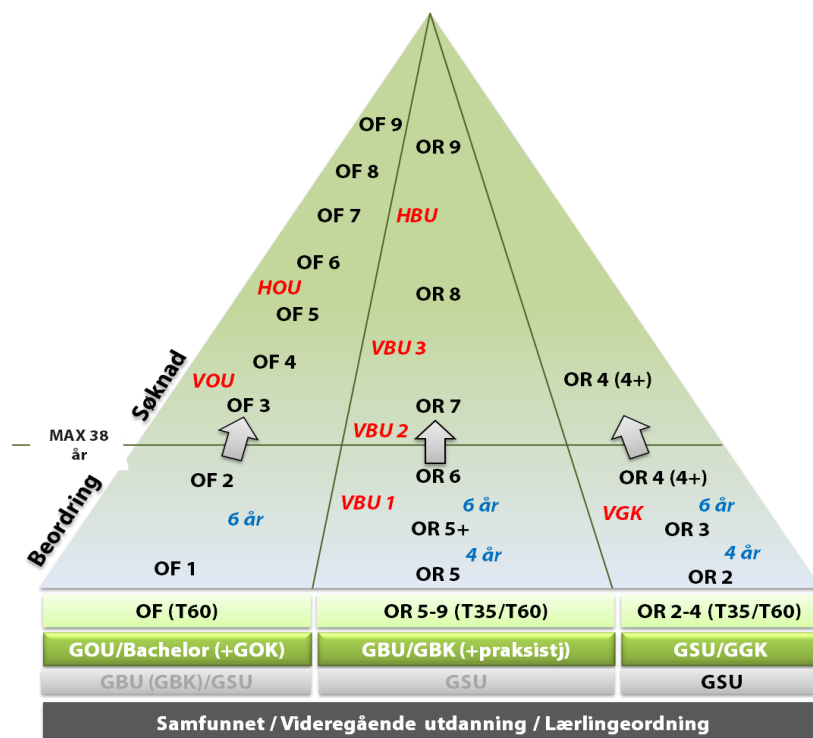
Tidligere var det i hovedsak kun yrkesbefalet som ble tilsatt til pensjonsalder, mens vervede og avdelingsbefal ble tilsatt til fylte 35 år eller på midlertidige kontrakter. I ny ordning tilsettes de ansatte, uavhengig av personellkategori, basert på kompetansebehovet til Forsvaret og den enkeltes kompetanse og erfaring, primært på kontrakt til fylte 60 år eller fylte 35 år (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2014-2015). Sammenligningen mellom gammel (til venstre) og ny ordning ble framstilt på følgende måte i proposisjonen (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2014-2015, p. 28):



Figur 3 Sammenligning mellom tilsetningsforhold i gammel ordning (til venstre) og ny ordning (til høyre) (Forsvaret, 2018)

Det ble også foreslått store endringer i utdanningsordningene i Forsvaret og etter videre utredninger ble det gjort endringer på utdanningsnivåene for de ulike personellkategoriene slik at de ble nivådannende og rettet mot den militære profesjon på alle nivåer (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2014-2015, p. 34). Selv om disse endringene i utgangspunktet ikke har noe med OMT å gjøre, så vil utdanningsreformen i aller høyeste grad påvirke utdanningsmulighetene for både offiserer og spesialister, og dermed OMT.

Figuren nedenfor viser en oppsummering av OMT. Figuren tar for seg OF og OR-søylene, tilsetningsforhold, utdanningsnivå (grønt), normalopptrykk (blått) og etterutdanning (rødt).



Figur 4 Oppsummering av OMT med utdanning, gradsopprykk og tilsetning (Forsvaret, 2018)

### 3 Teoretisk rammeverk og hypoteser

Det å ikke klare å beholde gode ansatte er ofte sett på som den dyreste kontraproduktive utgiften en organisasjon kan ha, hvor turnover av en «vanlig ansatt» gjennomsnittlig koster 150 % av årsinntekten. Utgiften kan enklest måles i kostnader i forbindelse med rekruttering, ansettelsesprosesser og opplæring, men ofte glemmes faktorer som redusert moral blant de som er igjen og at organisasjonen potensielt mister deler av sin kunnskap og erfaringer (Abbasi & Hollman, 2000).

Viktigheten av å ivareta de ansatte kommer også frem i *Retningslinjer for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)* hvor det vises til hvilke mål virksomhetene, herunder Hæren, skal jobbe for å oppnå i personellforvaltningen (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2015, p. 5):

1. Helhetlig styring og fleksibel anvendelse av kompetansebeholdningen i hele sektoren
2. Tiltrekke, rekruttere og utnytte et mangfold samt toveis kompetanseflyt mot resten av samfunnet
3. Behovsrettet kompetanseutvikling
4. Møte behovet for kontinuitet
5. Tilstrekkelig fleksibilitet til å sikre en balansert personellstruktur over tid
6. En mer effektiv ressursutnyttelse totalt sett

Selv om disse retningslinjene er skrevet før iverksettelsen av OMT var Forsvaret veldig klar over hva som lå i tiden framover og dokumentet har tatt høyde for dette (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2015)-(Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2014-2015)-(Forsvaret, 2009)-(Forsvarssjefens Fagmilitære Råd, 2015).

I dette kapitlet vil vi redegjøre for teorier knyttet til de ulike aspektene som vi anser som relevante for vår problemstilling og de forskningsspørsmålene vi har utviklet.

### 3.1 Jobbforpliktelse

Jobbforpliktelse ble introdusert som en «motvekt» til teorier knyttet til individers tilfredshet med jobben og organisasjonen allerede på 70-tallet (Mobley, et al., 1979). I følge Mobley m.fl. (1979) står tilfredshet, som utvidet begrep, kun for 16 % av all turnover, noe som tilsier at det må være noe mer som forklarer turnover.

Jobbforpliktelse dreier seg om den enkeltes grad av holdninger, tilknytning og identifikasjon med organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). En mye brukt definisjon av begrepet organisasjonsforpliktelse er «relativ styrke av et individs identifisering med- og involvering i organisasjonen» (egen oversettelse fra engelsk) (Porter, et al., 1974). Det skilles her mellom forpliktelse basert på holdninger og forpliktelse basert på atferd. Den førstnevnte er en psykologisk tilstand som den enkelte selv har eierskap til, mens atferdsforpliktelse lar seg påvirke av forhold som den enkelte selv ikke nødvendigvis har kontroll over (Meyer & Allen, 1991). I Forsvarskontekst kan dette sammenlignes med profesjonsidentitet.

Tidligere forskning viser at jobbtildfredshet har en moderat konsistent og høy sammenheng med hvorvidt den enkelte blir værende i organisasjonen (Porter, et al., 1974). Jobbforpliktelse påvirker derimot på en annen måte. Dersom den ansatte er misfornøyd med enkelte aspekter ved organisasjonen, kan han eller hun likevel velge å bli værende grunnet forpliktelsen han eller hun føler til organisasjonen (Porter, et al., 1974). Det meste av forskning underbygger at det er mindre sannsynlig at ansatte med høy grad av jobbforpliktelse slutter i jobben (Meyer & Allen, 1991).

Videre er det gjennomført noe forskning på hva som fører til jobbforpliktelse, og funnene her tilsier at personlig karakteristik (behov for måloppnåelse, alder, utdanning), jobbkarakteristikk (identifisering med oppgaver, grad av interaksjon, tilbakemeldinger), arbeidserfaringer (gruppeholdninger, organisasjonstilhørighet), arbeidsmiljø, jobbsikkerhet, lønntilfredshet og deltakelse i beslutningsprosesser alle kan påvirke graden av jobbforpliktelse (Steers, 1977) (Abdullah, 2012).

Den viktigste forskningen som er gjennomført i relasjon til vår oppgave er Allen & Meyers (1990) videreutvikling av Porter m.fl. sitt spørreskjema (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ). Spørreskjemaet består av 15 spørsmål som avdekker den ansattes lojalitet, deres oppofrelse for å nå organisasjonens mål samt i hvilken grad de aksepterer organisasjonens verdier. Denne metodikken måler i utgangspunktet affektiv forpliktelse

(Allen & Meyer, 1990). For å konseptualisere begrepet i større grad utformet Meyer og Allen (1991) tre komponenter innenfor jobbforpliktelse:

Affektiv forpliktelse → et ønske om forpliktelse

Kontinuitetsforpliktelse → et behov for forpliktelse

Normativ forpliktelse → følelse av behov for forpliktelse

Alle tre komponentene tar utgangspunkt i forpliktelse som en mental tilstand som beskriver den ansattes forhold til organisasjonen og påvirker den ansattes valg om å bli eller slutte (Meyer & Allen, 1991). I fortsettelsen av dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på teorien rundet de tre komponentene.

*Affektiv forpliktelse* handler om den ansattes følelsesmessige forpliktelse til organisasjonen. Her er det sannsynlig at den ansatte utvikler en høy grad av forpliktelse dersom han eller hun anser organisasjonens verdier lik sine egne (Meyer & Allen, 1991). Affektiv forpliktelse tar derfor høyde for den emosjonelle tilknytningen, identifiseringen og involveringen den ansatte har med organisasjonen. De med høy affektiv forpliktelse vil derfor ha et ønske om å fortsette sitt ansettelsesforhold, fordi de vil være ansatt i organisasjonen. Hom og Hulin (1981) bygger oppunder dette i en undersøkelse hvor de kom fram til at jobbforpliktelse påvirker soldatenes ønske om å verve seg. Tidligere forskning støtter dette og viser at spesielt affektiv forpliktelse har en sammenheng med jobbtilfredshet, gruppejalitet og turnoverintensjon (Martin & O'Laughlin, 1984). Det har også vært marginale funn på at jobbforpliktelse, spesifikt affektiv forpliktelse, har en sammenheng med hvor mange år den enkelte tjenestegjør i Forsvaret (Teplitzky, 1991) (Rosen & Martin, 1996).

Nyere forskning indikerer at ansatte som føler at han eller hun blir behandlet bra kan påvirke den affektive forpliktelsen. Dette tar dog tid å utvikle. Forhold der individet deler verdiene til organisasjonen, viser stolthet av organisasjonen og føler at organisasjonens mål er egne mål, bidrar til økt affektiv forpliktelse, noe som igjen kobles til fordeler som økt effektivitet og produktivitet (Lampert, et al., 2012).

*Kontinuitetsforpliktelse* dreier seg om den ansattes kalkulering av kostnader forbundet med å bli værende i eller forlate organisasjonen. Dersom den ansatte føler at hans eller hennes ferdigheter ikke er lett overførbare til en annen organisasjon har vedkommende gjerne en høyere grad av kontinuitetsforpliktelse til organisasjonen (Meyer & Allen, 1991). De kostnader som er forbundet med å forlate organisasjonen vil kun føre til



kontinuitetsforpliktelser hvis den ansatte selv er klar over denne kostnaden (Meyer & Allen, 1991). Eksempler på slike kostnader kan være tap av organisatoriske goder, utfordringer med å finne ny jobb, geografisk beliggenhet, eller tap av jobbsikkerhet (Zhou & George, 2001).

*Normativ forpliktelse* er ifølge Allen & Meyer (1991) ikke like vanlig å forske på som affektiv og kontinuitetsforpliktelse. Tilnærmingen til normativ forpliktelse er den ansattes følelse av ansvar og forpliktelse overfor organisasjonen, som videre gjør at han eller hun handler ut ifra organisasjonens interesser og ikke sine egne.

Bakgrunnen for en slik forpliktelse er ifølge Meyer & Allen (1991) todelt. For det første vil den ansatte ha en opplevelse av at organisasjonen investerer i vedkommende, noe som bidrar til at den ansatte selv utvikler en følelse av at hun eller han skylder organisasjonen noe.

Eksempler på dette kan være forskudd på belønning, bonuser og/eller investeringer som gir de ansatte en kompetanseheving. Dette er den ansattes egne oppfatninger av hvor sterkt han eller hun står i «gjeld» til organisasjonen, noe som dermed også kan være indikatorer på hvor sterk den ansattes normative forpliktelser til organisasjonen er (Meyer & Allen, 1991).

For det andre vil normative forpliktelser være basert på den ansattes pliktfølelse og det ansvar han eller hun har overfor organisasjonen. Slike følelser er individuelle, og utviklingen av disse starter utenfor organisasjonen, ofte tidlig i livet, i form av kultur, arv og miljø. Likevel vil det dannes normative bånd som en del av sosialiseringprosessen i organisasjonen. Dette kommer til uttrykk ved å være lojal mot arbeidsgiver, ivareta kolleger og være ansvarsbevisst rundt det å gjøre så godt en kan (Meyer & Allen, 1991).

Dette innebærer at ansatte med høy normativ forpliktelse utfører sine handlinger, basert på at de mener det er moralsk riktig å gjøre handlingene, og ikke for at det nødvendigvis er i deres egen interesse å gjøre det (Lampert et. al., 2012).

Med bakgrunn i teorien knyttet til jobbforpliktelse har vi utarbeidet følgende hypoteser:

*Hypotese 1: Affektiv forpliktelse er i større grad avgjørende for turnoverintensjonen enn kontinuitetsforpliktelse og normativ forpliktelse.*

*Hypotese 2: Det er en sammenheng mellom holdninger til ordning for militært tilsatte og turnoverintensjonen til de ansatte.*

## **3.2 Motivasjon**

Hvilke motiver som ligger til grunn for menneskers atferd er et av de mest grunnleggende spørsmålene i psykologien (Kaufmann & Kaufmann, 2009) og er et interessant tema når det kommer til hvorfor mennesker velger å slutte eller fortsette i jobben sin.

Motivasjon kan defineres som en «prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 93). Motivasjon kan også si noe om hvilke drivkrefter som påvirker oss til handling, hva målet for atferden vår er og hvilke hensikter vi har (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det finnes selvfølgelig flere definisjoner, men er begrepene «retning» og «intensitet i atferd» med så dekker man essensen i definisjonen (Martinsen, 2015). Når en organisasjon er i besittelse av ansatte som innehar de kompetanseformer som er ønskelig for organisasjonen eller at ønsket kompetanse er relativt enkel å tilegne de ansatte, er motivasjonstiltak nøkkelen for å styre de ansattes kompetanse i den retningen som er hensiktsmessig for organisasjonen (Martinsen, 2015).

Det finnes mange teorier som søker å gi forklaringer på hva som motiverer eller ikke motiverer individer, men de blir ofte allmenngyldige og tar ikke høyde for at mennesker er forskjellige (Martinsen, 2015). For at teorier skal gi noen nytte i organisasjoner er det viktig å ha bred kunnskap om temaet, herunder teori og forskning, men det må også ses i sammenheng med hva som kjennetegner de ansatte i organisasjonen, hva slags arbeidsoppgaver de utfører, hvilke sosiale forhold som påvirker organisasjonens samspill samt organisasjonskulturen. Når det gjelder motivasjonsteorier i arbeidslivet er det vanskelig å komme med bastante konklusjoner (Martinsen, 2015).

Vi vil i de neste delene av dette kapittelet ta for oss teorier knyttet til de faktorene vi anså som mest fremtredende etter den eksplorerende undersøkelsen.

### **3.2.1 Kompetanseheving og egenutvikling**

I teorier om prestasjonsmotivasjon, indre- og ytre motivasjon, forventningsteori, likeverdsteori og teorier om selvopplevd mestringssevne går begrepet kompetanseopplevelse igjen (Martinsen, 2015). Den ansattes tiltro til egen kompetanse har en sterk motivasjonseffekt, og dersom arbeidsgiver klarer å stimulere de ansattes kompetanseopplevelse vil det kunne bidra til økt innsats (Martinsen, 2015). Noe som igjen kan føre til vilje og evne til å bli værende i en organisasjon.

Linda Lai (2004, p. 48) definerer kompetanse som «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål». Det finnes betraktelig flere definisjoner av begrepet, men vi mener at Lais definisjon har med de viktigste elementene og gir en god definisjon av begrepet kompetanse.

Kompetansebegrepet kan videre deles inn i formell og uformell kompetanse. Førstnevnte er den kompetansen som kan dokumenteres ved en organisasjons godkjente utdannings- og/eller sertifiseringsordninger, mens uformell kompetanse er den kompetansen den ansatte utvikler gjennom erfaring i arbeidet og i andre settinger (Lai, 2004).

Et annet begrep som er interessant i denne sammenheng er kompetansemobilisering. Mobilisering av kompetanse vil kunne bidra til at organisasjonen når sine mål og oppfyller sine oppgaver og funksjoner (Lai, 2004). Videre er motivasjon en viktig faktor for læring, ytelse og anvendelse av tilgjengelig kompetanse, og det er viktig at den ansatte selv ser verdien av å utnytte sin kompetanse (Lai, 2004). Systematiske tiltak for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse er derfor viktig for en organisasjon dersom de skal oppnå sine mål, hvor spesielt implementering av kompetansetiltak er interessant for denne studien. For å gjøre dette på en hensiktsmessig måte er det viktig å fokusere på systematisk kompetanseutvikling med formell læring på den ene siden og på den andre siden legge til rette for mobilisering av kompetanse og uformell læring (Lai, 2004).

Forsvaret har en tilnærming som har mange likhetstrekk med hvordan Lai beskriver strategisk kompetansestyring. I «Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret» tar Forsvaret for seg temaene uformell og formell kompetanse, kompetanseutvikling, samt at de beskriver hvordan organisasjonen skal forholde seg til tematikken (Forsvaret, 2009). I direktivet understrekes det at det skal være en dialog mellom den enkelte og nærmeste leder, samt at den enkelte har et ansvar for å melde ifra om sine kompetansebehov og at lederne er ansvarlige for å utøve kompetanseutvikling og prioritere tiltakene i henhold til virksomhetsplaner og målsettinger (Forsvaret, 2009).

Dysvik og Kuvaas (2008) fant i en undersøkelse i norske servicebedrifter ut at det er en viss grad av sammenheng mellom kompetanseheving og turnoverintensjon. Sammenhengen var størst blant de med en høy grad av indre motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2008), også kjent som normativ jobbforpliktelse. I sin studie påpeker de at dette er funn som støttes av tidligere

forskning, samtidig påpeker de at det bør gjennomføres mer forskning på temaet. I følge Dysvik og Kuvaas (2008) kan kompetanseheving påvirke motivasjon, innsats og den ansattes intensjon om å bli værende i organisasjonen. De påpeker i tillegg at indre motivasjon, som forsterkes av kompetanseheving, er en viktig variabel for å redusere turnover (Dysvik & Kuvaas, 2008). Et annet interessant funn de peker på er at dersom kompetanseheving oppfattes som en positiv effekt av de ansatte, så kan det også øke den prososiale motivasjonen (Dysvik & Kuvaas, 2008), som igjen kan føre til affektiv jobbforpliktelse.

I følge et prosjekt som ble gjennomført i 2006-2007 i Hæren er hovedårsakene til at avdelingsbefal (som kan sammenlignes med OR i dagens system) slutter i stor grad knyttet til dårlige betingelser for læring og utvikling i det daglige samt få muligheter til å utnytte egne erfaringer og bli sett som en ressurs i et karrierespektiv (Kristiansen, 2009). Det ble i tillegg påpekt at det manglet horisontale karrieremuligheter. Kristiansen (2009) påpeker i sin oppsummering at mobilitet mellom og internt i avdelinger med fokus på økt oppgavekompleksitet og ansvar basert på erfaringer er avgjørende for å utvikle en kunnskapsorganisasjon som de ansatte vil være en del av.

Med bakgrunn i motivasjonsteori knyttet til kompetanseheving og egenutvikling har vi utviklet følgende hypoteser:

*Hypotese 3: Ansatte i aldersspennet 26-30 er mer opptatt av mulighetene for å ta en sivil utdanning eller erverve seg kompetanse som er overførbar til det sivile enn øvrige aldersgrupper.*

*Hypotese 4: Utdanning og kompetanseheving har en positiv effekt på de ansatte og deres vilje til å bli værende i organisasjonen.*

### **3.2.2 Konkurransedyktig lønn og incentiver**

Lønn og incentiver faller under behovsteorier i motivasjonsteorien. I Hertzbergs tofaktor teori karakteriseres lønn som en hygienefaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det vil si at lønn skaper trivsel/motivasjon i den grad den oppfyller vilkårene til de ansatte, men lønn skaper ikke direkte mistrivsel/manglende motivasjon dersom vilkårene ikke er tilstede (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er likevel diskutert hvorvidt lønn også kan være en motivasjonsfaktor i seg selv, men da er lønn ofte sett på som en form for belønning og et tegn på anerkjennelse, og ikke lønn som en selvfølge og en forutsetning (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dersom vi tar høyde for dette perspektivet kan fravær av lønn føre til mistrivsel.

Et annet interessant aspekt er at incentivet må ligge forut i tid (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det vil si at så fort incentivet er iverksatt eller utbetalt vil motivasjonseffekten avta med mindre et nytt incentiv introduseres (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Incentivordninger kan altså oppfattes som midlertidig, og den langsiktige effekten er derfor usikker (Asch & Hosek, 1999). Usikkerheten som er knyttet til incentiver og hvorvidt de blir værende over tid eller fjernes er også en svakhet som gjør at slike ordninger kan motvirke jobbforpliktelse og den enkeltes vilje til å bli værende i organisasjonen (Asch & Hosek, 1999). Et godt eksempel på dette i Forsvaret er diskusjonen knyttet til indeksregulering av husleie og andre incentivkutt (Hauge-Eltvik, 2018).

I *Retningslinjer for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)* understrekes det at incentiver skal videreutvikles og oppdateres i tråd med de kompetanseutfordringene som identifiseres og for å følge opp kompetansereformen, samt at incentivordninger skal være i tråd med den til enhver tid gjeldende HR-strategien (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2015).

I følge Mobley m.fl. (1979) forklarer lønn deler av turnover-raten, hvor stor forskjell mellom forventet og faktisk lønn påvirker turnover-raten på en negativ måte (Mobley, et al., 1979). De påpeker også i sine funn at de som forlater organisasjonen generelt har en mer negativ holdning til lønn enn de som blir værende (Mobley, et al., 1979).

I det amerikanske forsvaret har de noen interessante incentivordninger for å rekruttere personell til mindre sentrale områder. Et av disse virkemidlene er *Targeted Selective Reenlistment Bonus Program (TSRB)*. Dette skal motivere personell til å søke stillinger hvor de har rekrutteringsutfordringer. Ut ifra geografisk beliggenhet vil den ansatte få en signeringsbonus når han eller hun signerer en ny kontrakt på et nytt tjenestested (Carrell & West, 2005). De har også et program som gjør at den enkelte ansatte kan søke på stilling og i den prosessen sette et krav til signeringsbonus. Etter en helhetsvurdering hvor kostnader knyttet til grunnlønn (som er fastsatt av stillingen), bonusutbetaling, kostnader knyttet til opplæring og utdanning i stillingen blir vurdert, avgjør arbeidsgiver hvem de ønsker å ansette. Dette programmet heter *Assignment Incentive Pay Program (AIP)* (Carrell & West, 2005). Det amerikanske forsvaret har også incentivordninger hvor de justerer for levekostnader, herunder boligpriser i aktuelt tjenesteområde (Carrell & West, 2005).

Magnus B. Bøe har skrevet en interessant masteroppgave knyttet til incentivordningen i Forsvaret (Bøe, 2017). Han kommer fram til at respondentene lar seg påvirke av incentivordningene og eventuelle endringer i disse. Funnene tilsier også at Forsvaret bør vurdere en differensiert løsning ut i fra plassering og andre forhold knyttet til lokale behov og lokal etterspørsel. Han konkluderer også med at tjenestestedets beliggenhet er avgjørende og har størst betydning når den ansatte skal skifte tjenestested.

Med bakgrunn i utvalgt teori knytt til lønn og incentiver har vi utviklet følgende hypoteser:

*Hypotese 5: Forutsigbare lønnsinntekter i form av grunnlønn og total pensjonsgivende inntekt har en sammenheng med ansattes turnoverintensjon.*

*Hypotese 6: Fleksible økonomiske incentiver, herunder signeringsbonus, sluttbonus, egne tilpasninger i forhold til beliggenhet, behov og boligtilbud vil påvirke turnoverintensjon blant de ansatte.*

### **3.2.3 Karriere- og karriereutvikling**

Mye forskning rundt temaet turnover er knyttet til nåtid, altså hva som skaper tilfredsstillelse i jobbsituasjonen «i dag» (Mobley, et al., 1979). Hvis vi derimot ser det fra et mer fremtidsrettet perspektiv vil attraktivitet og karriere være viktige faktorer (Mobley, et al., 1979). Koblingen mellom motivasjon og karriere ligger i det vi tidligere har omtalt som ytre motivasjon. Altså er dette en motivasjonsfaktor som er skapt av organisasjonen (Martinsen, 2015). Jobbkarakteristikkmodeller er også relevant i denne sammenheng.

Jobbkarakteristikkmodeller er fellesbetegnelser for teorier hvor nøkkelen til den ansattes motivasjon finnes i egenskaper og forhold ved selve jobben og jobbsituasjonen. En av de mest kjente jobbkarakteristikkmodellene er utviklet av Oldham & Hackman (Kaufmann & Kaufmann, 2009), hvor deres teori oppsummeres slik:

1. Ytelse og tilfredsstillelse vil avhenge av at man oppnår visse kritiske psykologiske tilstander
2. De kritiske psykologiske tilstandene avhenger av trekk ved arbeidsoppgavene (grunnleggende karakteristikk og kjerneegenskaper ved jobben)
3. Arbeidsoppgaver kan organiseres på ulike måter

Donald Super (1953) setter karriereutviklingsteorien i et sosialt perspektiv hvor samspillet mellom hendelser, miljø og individ er viktige. I dette perspektivet omhandler ikke karriere- og

karriereutvikling bare det indre liv i organisasjonen, men det har en sterk kobling til den ansattes øvrige liv (Super, 1953). Det betyr at den ansatte og den konteksten den ansatte lever i vil endre seg over tid, som igjen medfører at karrierevalg vil være en kontinuerlig prosess. Med bakgrunn i dette etablerte Super en karriereteori bestående av tre deler som påvirker hverandre gjensidig (Super, 1957):

1. Livsløp – må sees i sammenheng med utviklingsstadier i livet forøvrig
2. Leverom – de sosiale arenaer hvor handlinger blir til, der hvor menneskets adferd og verdier utvikler seg
3. Selvoppfattelse – står i sterk sammenheng med både karriere og karriereutvikling, hvor de ferdigheter og erfaringer en besitter og bruker blir en del av et selvoppfattelsessystem

Med dette mener Super (1957) at disse faktorene er viktige for menneskers karrierevalg og at de karrierevalg en tar er en konsekvens av selvoppfattelsen, leverommet og livsløpet.

For spesialistene er det fokus på en tilpasset karrierevei med utnyttelse av dybdekompetanse, fagkunnskap og kontinuitet. Dette skal også gjenspeiles i karriere- og tjenesteplaner (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2015) (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2014-2015). Videre skal karrieresystemet som praktiseres tilrettelegge for anvendelse og utvikling av erfaringsbasert kompetanse, da med et spesielt fokus på fag og funksjon, både når det kommer til utdanning og tjeneste. Det skal i utgangspunktet være fokus på horisontale karriereveier innenfor et avgrenset kompetanseområde, samtidig som det skal finnes muligheter for en vertikal karriere (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2015).

Det understrekes fra Forsvaret at karriereveier skal utvikles i samarbeid med den ansatte, samtidig som det skal være en målrettet styring og utvikling slik at det tilfredsstiller Forsvarets behov (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2015).

Med bakgrunn i teorien knyttet til karriere- og karriereutvikling har vi utviklet følgende hypoteser:

*Hypotese 7: Dagens karriere- og tjenesteplaner gir ikke den forutsigbarheten og tryggheten som de er tiltenkt å gjøre.*

*Hypotese 8: Det er en sammenheng mellom opplevd karriereveiledning og den ansattes motivasjon for en livslang karriere.*

### **3.3 Oppsummering**

Vi har i dette kapitlet redegjort for teorier knyttet til jobbforpliktelse og motivasjon, herunder kompetanseheving og egenutvikling, konkurransedyktig lønn og incentiver samt karriere- og karriereutvikling. Basert på dette teoretiske fundamentet har vi utarbeidet åtte hypoteser knyttet til våre forskningsspørsmål.

Vi vil videre presentere en gjennomgang av våre metodiske valg og fremgangsmåte før vi analyserer og diskuterer funnene våre.

## **4 Metode**

I dette kapitlet ønsker vi å redegjøre for vårt valg av metode samt beskrive fremgangsmåten, valg av design og innsamling av data. Vi vil i tillegg drøfte undersøkelsens reliabilitet og validitet.

### **4.1 Valg av metode**

Ved vårt valg av metode var det to aspekter som var viktige for oss. Vi ønsket først og fremst statistikk og svar som kunne underbygge problemstillingen og forskningsspørsmålene våre på en hensiktsmessig måte. Videre ønsket vi å ha en bredde i utvalget vårt og nå så mange som mulig for igjen å kunne underbygge hypotesene våre med konklusjoner som var basert på hva et flertall av OR-personellet i Hæren mente.

For å lykkes med vårt metodevalg har det vært nødvendig å ha en klar formening om hvilke faktorer eller variabler som er relevante, og hvilke verdier som finnes på de ulike variablene (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette valgte vi å sende ut en eksplorerende undersøkelse for å konkretisere problemstillingen og hypotesene våre. Det kan potensielt være en utømmelig kilde av faktorer som påvirker turnoverintensjon og jobbforpliktelse, og for å innsnevre hvilke teorier vi skulle gripe fatt på valgte vi denne fremgangsmåten. Vi sendte ut en åpen spørreundersøkelse til Hærens ansatte (vedlegg 1) hvor vi ba spesialistene svare på hva som påvirket dem i retning av å bli værende i Forsvaret og hva som kunne påvirke dem i retning av å slutte. Vi fikk inn 529 svar av en total masse på i overkant av 2000 ansatte, hvor følgende grupperinger av svar gikk igjen:

- Kompetanseheving og egenutvikling
- Konkurransedyktig lønn og lønnsutvikling, herunder et stort fokus på boforhold



- Forutsigbare karrieremuligheter i form av en karriere- og tjenesteplan<sup>2</sup>

(se vedlegg 2 for resultater).

Basert på funnene i den eksplorerende undersøkelsen konkluderte vi tidlig med bruk av kvantitativ metode og elektronisk spørreskjema som videre metodikk.

Ideelt sett kunne vi ha supplert våre kvantitative data med å gjennomføre et kvalitativt dybdeintervju på et utvalg av populasjonen. Dette kunne potensielt ha bidratt til en noe høyere grad av relabilitet og validitet i oppgaven. Vi har dog vært nødt til å innse våre begrensninger, primært knyttet til tid og ressurser, og valgte derfor å kun gjennomføre en kvantitativ spørreundersøkelse.

Den kvantitative forundersøkelsen bidro til å øke gyldigheten til spørreskjemaet, dette ved at vi i større grad evnet å identifisere de viktigste forholdene, og utvikle presise forskningsspørsmål som gjorde det enklere å utvikle og kategorisere spørsmålene i undersøkelsen. Slike *pilotstudier* i forkant av større kvantitative undersøkelser støttes også fra et teoretisk perspektiv (Jacobsen, 2015).

## 4.2 Undersøkellesdesign

I denne oppgaven ønsket vi å se på sammenhengen mellom årsak og virkning i den hensikt å kunne si noe om samvariasjonen mellom variablene i undersøkelsen. På bakgrunn av valgt problemstilling og de ressursmessige hensyn vi måtte ta (fortrinnsvis tid), valgte vi et design som gir et «virkelighetsbilde» av de definerte variablene vi har valgt på nåværende tidspunkt. En slik *tverrsnittundersøkelse* gir en presis beskrivelse, samtidig som den kan finne ut hvilke fenomener som varierer på et gitt tidspunkt. Dette gir et bedre grunnlag for senere å kunne uttale seg om samvariasjonen (Jacobsen, 2015).

Vår innsamlingsmetode må defineres som en populasjonsstudie da vår undersøkelse har gått ut til samtlige ansatte i OR-søylen i Hæren. De fleste undersøkelser tar ofte for seg et utvalg av populasjonen for deretter å generalisere funnene til å gjelde hele populasjonen. Vi valgte å sende spørreundersøkelsen til hele populasjonen, primært fordi det var datateknisk

---

<sup>2</sup> Karriere- og tjenesteplan er et dokument som utarbeides for det enkelte fagområde i Hæren. Karriere- og tjenesteplanen skisserer karriereveier og -muligheter.

gjennomførbart, samt at vi anså det som utfordrende å finne et utvalg som representerte hele populasjonen på en god måte.

For å oppnå en høy svarprosent på spørreundersøkelser er det ofte avgjørende at temaet berører respondentene (Johannessen, et al., 2010). Vår kjennskap til temaet har vært avgjørende i denne fasen og høyst sannsynlig bidratt til en bedre presisjon i spørsmålene og svaralternativene, noe som forhåpentligvis har bidratt til at spørsmålene oppleves som relevante for respondentene (Jacobsen, 2015).

### **4.3 Utforming av spørreskjemaet**

Den eksplorerende undersøkelsen var utformet svært åpent og ga rom for respondentene til å svare relativt fritt rundt hva som påvirker ståtiden deres. Bakgrunnen for dette var at vi ikke ønsket å være forutinntatt i forhold til hvilke faktorer som er viktigst på bakgrunn av vår forhåndskjennskap til Hæren og OMT.

Med bakgrunn i analysen av de innsamlede dataene ble de temaer som totalt sett scoret høyest i den eksplorerende undersøkelsen operasjonalisert. Videre ble spørsmål for hvert enkelt tema utformet for å få mest mulig presise resultater. Avslutningsvis ble spørsmål til den enkelte faktor med svaralternativer satt inn i spørreskjemaet og teknisk understøttet av dataverktøyet Comfirm.

Vi valgte å utforme et eget spørreskjema (vedlegg 3) da vi ikke lyktes med å finne lignende spørreundersøkelser fra tidligere forskning. Spørsmålene knyttet til jobbforpliktelse er det eneste unntaket, da disse i stor grad er hentet fra Porter m.fls. (1974) utviklede spørreskjema (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ). Det er flere ulemper knyttet til det å utarbeide egne spørreskjemaer og potensielle fallgruver er mange. Ved bruk av egenutviklet spørreskjema har vi lite sammenligningsgrunnlag med tidligere forskning og det er ingen tidligere utprøving av skjemaet som kan underbygge validiteten og relabiliteten (Johannessen, et al., 2010).

Under utarbeidelsen av spørreskjemaet har vi søkt å holde oss til et minimum av spørsmål og ha en høy grad av prekoding og struktur. Det vil si at samtlige spørsmål har prekodete svaralternativer og vi har unnlatt å legge til åpne spørsmål hvor respondentene selv kan skrive ned svar. Bakgrunnen for dette var at vi ønsket en enkel koding av svarene, samt at vi ikke ønsket å bruke for mye tid på å analysere og tolke eventuelle svar. Ulempen med å ikke bruke åpne spørsmål er at vi ikke fanger opp spørsmål utover det vi har definert i spørreskjemaet

samt at enkelte respondenter kan føle at de blir «tvunget» til å avgi et svar som ikke samsvarer med det de egentlig mener (Johannessen, et al., 2010). Videre har vi valgt å variere retningen spørsmålet er stilt på i den hensikt å unngå ladede påstander, noe som gir alle spørsmål samme vinkling (Jacobsen, 2015). Dette er også en metodikk som kan brukes for å holde respondentene på alerten gjennom undersøkelsen og sørge for at de leser spørsmålene før de svarer.

Spørreskjemaet er delt inn seks deler, del en omhandler *bakgrunnsinformasjon* og *demografiske spørsmål*, del to omhandler *turnoverintensjon*, del tre tar for seg spørsmål knyttet til temaet *lønn*, mens del fire tar for seg *karriere*. Del fem omhandler *kompetanseheving*, mens den siste delen tar for seg spørsmål knyttet til *jobbforpliktelse*.

De fleste spørsmålene er delt inn i en firedelt Likert-skala (Johannessen, et al., 2010) som strekker seg fra *helt uenig* eller *i svært liten grad* til *helt enig* eller *i svært stor grad*.

Bakgrunnen for valg av en flerdelt Likert-skala er at det gir mulighet for å nyansere svarene, noe som igjen vil gi oss muligheten til å skalere resultatene våre samt peke på hvilke variabler som er *mest* avgjørende opp mot våre hypoteser. I de fleste tilfeller er det hensiktsmessig å legge til en midtkategori med et nøytralt svaralternativ, likevel valgte vi å utelate dette svaralternativet på flere av spørsmålene, da vi mente at disse spørsmålene omhandlet temaer som samtlige respondenter har en formening om. Fra et metodeteoretisk perspektiv er det ulike meninger knyttet til hvorvidt en slik nøytral kategori bør være med (Johannessen, et al., 2004). Ulempen som trekkes fram blant de som er kritiske til en nøytral kategori er bekymringen knyttet til at respondentene automatisk vil tendere til det nøytrale alternativet (Johannessen, et al., 2004). Vi ønsket med andre ord ikke en invitasjon til respondenten om å ikke svare på spørsmålet, noe som underbygges av teorien (Jacobsen, 2015). Videre ønsket vi å unngå at respondentene valgte en «enkel» utvei på vanskelige spørsmål som vi ønsker svar på.

#### **4.4 Anonymitet og etiske retningslinjer**

Denne undersøkelsen ble gjort med godkjenning fra sjef Hæren, videre har vi fulgt Norsk senter for forskningsdatas (NSD) retningslinjer og godkjenningsregime (vedlegg 4), samt fått godkjenning av Forsvarets Høyskole for å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål (vedlegg 5). Samtlige informanter ble i forkant av gjennomføringen informert om hvordan de ble sikret anonymitet.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut sentralt fra Forsvarets mediesenter (FMS) direkte til hver enkelt respondent på Forsvarets graderte datasystem. Vi fikk tilsendt resultatene anonymisert fra FMS og vi har i utgangspunktet ingen tilgang til data som kan identifisere respondentene. Etter at vi har samlet inn dataene har vi sett at dersom vi kobler enkelte data, som for eksempel grad, tjenestested og kjønn, vil vi kunne identifisere enkeltindivider. Vi har derfor bevisst valgt å ikke koble disse dataene i vårt videre arbeid og legger derfor ikke ved rådatafilen til oppgaven.

## **4.5 Metodekritikk**

Ettersom dette er å anse som en populasjonsstudie er ikke utgangspunktet å generalisere funnene til andre grupper ansatte, andre Forsvarsgrener eller fremtidige ansatte i OR-søylen i Hæren. Basert på svarprosenten vår er det kanskje mer naturlig å anse studien som en utvalgsstudie, så fremt respondentene representerer populasjonen på en god måte.

Uavhengig av dette kan funnene våre generaliseres til å gjelde lignende populasjoner i fremtiden. Dette er ikke usannsynlig at fremtidige medlemmer av denne populasjonen vil inneha de samme synspunktene dersom forutsetningene ikke endrer seg. Bakgrunnen for denne påstanden er at vi håper at vår studie kan gi merverdi for Hæren og at de kan bruke våre funn til å skape økt ståtid blant sine ansatte i OR-søylen.

Det at vi har brukt Forsvarets Mediesenter som distributør av undersøkelsen kan anses som en svakhet da vi selv ikke er «eiere» av prosessen. Vi mener likevel dette er tatt høyde for da det er vi som har stått for undersøkelsesdesignet og valgt målgruppen for undersøkelsen samt at vi har hentet ut datagrunnlaget som ble brukt for å identifisere respondentene i populasjonen i samarbeid med Hærstaben.

Ettersom vi selv er ansatte i organisasjonen og på lik linje med resten av de ansatte har sterke meninger knyttet til tematikken vil det være en potensiell svakhet da vi mangler den forskningsmessige distansen til problemstillingen vi skal studere. På den andre siden kan vår nærhet til problemstillingen være en styrke, da vi kjenner den godt selv, og på den måten har brukt mye tid på å reflektere over hvilke forhold og forutsetninger som kan bidra til økt ståtid.

Det at vi har utarbeidet spørreundersøkelsen selv og ikke testet den på et utvalgt respondenter før vi iverksatte undersøkelsen, er kanskje den største svakheten ved vårt valg av metode. For å få en spørreundersøkelse som er både valid og reliabel kreves det ofte omfattende testing for å finne fram til de «riktige» spørsmålene. Dette vil vi si mer om i de følgende avsnittene.

### **4.5.1 Validitet og reliabilitet**

Validitet kan enkelt defineres som hvorvidt forskeren måler det han eller hun ønsker ved hjelp av de metodene som er valgt (Johannessen, et al., 2010) (Laake, et al., 2008). Vi kan ikke med sikkerhet si at vi har målt det vi påstår at vi har målt, dette er en av svakhetene med spørreundersøkelser (Johannessen, et al., 2010). Det vil i vår undersøkelse være noe usikkerhet knyttet til hvorvidt spørsmålene våre faktisk er årsaksforklarende for problemstillingen og vi kan heller ikke være sikre på at vi har fått respondentenes ærlige og oppriktige mening.

Ekstern validitet sier noe om hvor generaliserbare funnene er og hvorvidt resultatene kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, et al., 2010). Som vi var inne på i innledningen til dette avsnittet er det i utgangspunktet noen utfordringer knyttet til generaliserbarhet og populasjonsstudier, men vi anser ikke det som et fellende problem i denne studien da respondentene har omtrent samme fordeling som populasjonen.

Begrepsvaliditet sier noe om relasjonen mellom det vi undersøker (fenomenet) og de konkrete dataene vi har innhentet (Johannessen, et al., 2010). Den største usikkerheten knyttet til vår undersøkelses begrepsvaliditet kan sies å være alt vi har utelatt. Det kan være flere faktorer enn de vi har tatt for oss som kan være med å finne støtte eller ikke for hypotesene våre. Vi har ikke gjennomført noen validitetstest i forkant av utsendelsen av spørreundersøkelsen, noe som ville vært fornuftig med tanke på begrepsvaliditeten (Johannessen, et al., 2010).

Reliabilitet i forskning omhandler dataens pålitelighet og sier noe om nøyaktigheten i undersøkelsens data, hvilke data som brukes, innsamlingsmetodikken og hvordan de bearbeides (Johannessen, et al., 2010, p. 40). Den optimale måten å teste reliabilitet på i forhold til vår undersøkelse ville vært å gjennomføre den samme undersøkelsen på de samme menneskene på et senere tidspunkt. En slik test-retest-reliabilitet med de samme resultatene ville tydet på en høy reliabilitet (Johannessen, et al., 2010). Vi har ikke hatt tid til å gjennomføre en så tidkrevende reliabilitetstesting og må derfor ta utgangspunkt i at undersøkelsen er tilstrekkelig reliabel.

Det vi har valgt å gjøre er å gjennomføre en validitets- og reliabilitetskontroll etter dataene er samlet inn. Vi vil i det neste avsnittet redegjøre for denne prosessen.

## 4.6 Validitets- og reliabilitetskontroll

For å avdekke informasjonsskjevhet tok vi ut deskriptiv statistikk<sup>3</sup> på dataene våre for å få en helhetsoversikt samt avdekke om det er noen utfordringer knyttet til fordelingene, da spesielt med tanke på skjevhet eller hvorvidt det var mange som samlet seg om ett svar, også kjent som spisse kurver (Hair, Jr., et al., 2010). Her er det verdt å merke seg at to av spørsmålene<sup>4</sup> kom ut med en spiss kurve (skewness), noe som i denne sammenhengen ikke anses som unaturlig. Vi går derfor ikke dypere inn på dette per nå, men tar det med oss i det videre arbeidet.

### 4.6.1 Faktoranalyse

Vi gjennomførte en såkalt instrumentvalidering for å forsikre oss om at spørreskjemaet fungerer slik vi ønsker og i henhold til formålet (Hair, Jr., et al., 2010). Vi gjennomførte en faktoranalyse, også kjent som en prinsipal komponentsanalyse. En faktor inneholder spørsmål fra spørreskjemaet som henger sammen, og det ideelle er at de er samsvar mellom resultatene i testen og undersøkelsesmodellen vår (Hair, Jr., et al., 2010). Faktoranalysen måler i hvilken grad spørsmålene er konsistente med hverandre og måler det samme fenomenet. Ettersom våre avhengige variabler ikke kan ses i sammenheng valgte vi å utelate de fra faktoranalysen.

Vi valgte å gjennomføre en faktoranalyse som omhandlet alle spørsmålene i spørresettet vårt, dette for å forsikre oss om at ingen av våre forhåndsdefinerte grupperinger var misforstått eller at de spørsmålene vi så for oss at tilhørte en spesifikk faktor var mer konsistent med en annen.

Vi benyttet oss av «direct oblimin»-rotasjon og faktorladninger på 0,5 eller høyere som hovedregel. Ettersom vi har utarbeidet deler av spørreskjemaet selv, så var det kanskje ikke overraskende at spørsmålene ble gruppert i relativt mange faktorer. Vi har derfor valgt å forkaste enkelte av spørsmålene, samt at vi har valgt å forholde oss til den mest liberale regelen i litteraturen, nemlig å inkludere spørsmål med en faktorladning på over +/- 0,3 (Hair, Jr., et al., 2010).

---

<sup>3</sup> Vedlegg 6 omfatter alle relevante analyser i SPSS

<sup>4</sup> Q545\_13 En indeksregulering av husleien basert på det sivile markedet vil påvirke min stå-tid negativt og Q565\_1 Jeg synes det er viktig å være lojal overfor arbeidsgiveren sin

Se tabell 1, hvor spørsmål i fet skrift har en faktorladning på over 0,5 og de med understrekning har en faktorladning på mellom 0,3 og 0,5.

#### 4.6.2 Reliabilitetskontroll

Videre gjennomførte vi en reliabilitetskontroll for hver av faktorene vi kom fram til under instrumentvalideringen. Vi har i denne reliabilitetskontrollen fjernet de variablene vi forkastet under nevnte faktoranalyse. Hensikten med denne reliabilitetskontrollen er å stadfeste om hver faktor for seg selv er så stabil at vi kan benytte den som en skala og slå sammen svarene fra de respektive spørsmålene innenfor hver enkelt faktor (Hair, Jr., et al., 2010). På disse testene nyttet vi Chronbach's alpha som måleverdi, og en alpha-verdi på over 0,7 anses som godkjent reliabilitet (Hair, Jr., et al., 2010). Der hvor alpha-verdien kom ut lavere enn 0,7 så vi på muligheten for å fjerne de spørsmålene som ble tatt inn med lavest faktorladning i faktoranalysen.

Faktor	Navn	Spørsmål	Chronbach's alpha	Kommentar
1	Utvikling	<b>Q561_2, Q561_3, Q561_5, Q559_1, Q559_2, Q560_1, Q_561_10</b>	0,799	
2	Normativ Forpliktelse	<b>Q565_1, Q565_2, Q565_3, Q_565_3, Q565_4, Q565_5</b>	0,750	
3	Grunnlønn	<b>Q545_1, Q545_2, Q545_7, Q564_5</b>	0,620	Spørsmål Q545_5 fjernet
4	Kontinuitetsforpliktelse	<b>Q564_1, Q564_2, Q564_3</b>	0,770	
5	Sivil kompetanseheving	<b>Q561_6, Q561_7, Q561_8</b>	0,654	
6	Bonus som incentiv	<b>Q545_9, Q_545_10</b>	0,701	Spørsmål Q545_11 fjernet
7	Kjennskap til karriereplan	<b>Q546_1, Q546_2, Q546_3, Q546_4, Q546_5, Q546_6, 559_1</b>	0,854	
8	Pensjon	<b>Q545_4, Q545_6, Q545_5</b>	0,606	
9	Affektiv forpliktelse	<b>Q562_1, Q563_2, Q563_3, Q563_4, Q561_4, 563_6</b>	0,731	
10	Ansvar ift kompetanse	<b>Q560_2, Q561_1</b>	0,487	
11	Bolig som incentiv	<b>Q545_12, Q545_13, Q545_8</b>	0,515	
12	Karriereveier	<b>Q559_3, Q559_4, Q559_5</b>	0,467	
13	Karrierevei som motivasjonsfaktor	<b>Q559_6, Q563_5, Q563_3</b>	0,646	
14	Relevant kompetanse for det sivile	<b>Q561_11, Q545_8, Q561_9, Q561_10</b>	0,244	
15	Avspasering	<b>Q545_3</b>	N/A	

Tabell 1 Forenklet framstilling av faktoranalyse og reliabilitetskontroll

Som vi kan se av tabellen er det mange av kategoriene som viser høy pålitelighet basert på Chronbach's alpha. Faktor 10, 11, 12, 14 og 15 forkastes umiddelbart, men vi kan likevel vurdere å benytte enkeltspørsmål fra disse faktorene. Vi valgte å ta med faktor 3, 5, 8 og 13 videre selv om de er under anbefalt verdi på 0,7. Ettersom vi har utarbeidet store deler av undersøkelsen selv er det kanskje å forvente at den vil ha noen svakheter og for å ikke forkaste for store deler av datasettet velger vi å ta med de som er nært 0,7 med visshet om at lav reliabilitet kan skape noe usikkerhet i videre undersøkelser.

Vi står da igjen med følgende faktorer:

Utvikling
Normativ Forpliktelse
Grunnlønn
Kontinuitetsforpliktelse
Sivil kompetanseheving
Bonus som incentiv
Kjennskap til karriereplan
Pensjon
Affektiv forpliktelse
Ansvar ift kompetanse
Bolig som incentiv
Karriereveier
Karrierevei som

*Tabell 2 Faktorer*

## 4.7 Datareduksjon

For å redusere antall variabler i analysearbeidet har vi slått sammen de opprinnelige variablene i henhold til tabell 2. De nye variablene vil da være en gjennomsnittscore av hva respondentene har svart på spørsmålene som tilhører disse grupperingene.

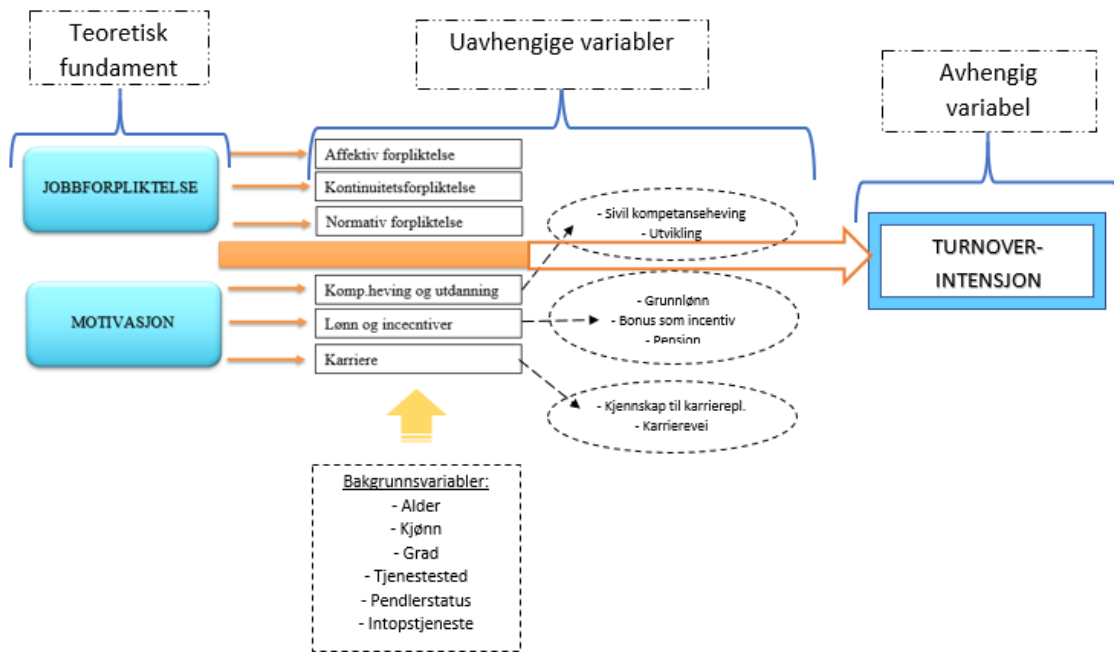
For å redusere mengden data inn mot analysearbeidet har vi valgt å beholde

«Turnoverintensjon 1» som avhengig variabel og gjennomføre faktoranalyser av de spørsmålene som kan sies å være forklaringsvariabler (uavhengige variabler).

«Turnoverintensjon 2» og «Turnoverintensjon 3», samt «holdninger til OMT» vil bli gjennomgått deskriptivt da også de kan inneholde interessante funn.

Vi har med bakgrunn i dette utarbeidet en ny undersøkelsesmodell:





Figur 5 Endelig undersøkelsesmodell

Ideelt sett skulle den nye modellen vært en forenkling av den gamle, men med bakgrunn i svakhetene ved designet av undersøkelsen vår har vi fått en mer kompleks, men mer komplett undersøkelsesmodell.

Vi velger derfor å gå videre med denne modellen i analysearbeidet.

## 5 Analyse og diskusjon

I dette kapittelet skal vi gjennomgå resultatene av spørreundersøkelsen og analysere dette, samt diskutere funnene opp mot teorien vi har redegjort for tidligere. Dette i den hensikt å kunne svare på hypotesene, forskningsspørsmålene og problemstillingen vår.

Vi vil starte med en deskriptiv beskrivelse av de mest relevante dataene, herunder utvalgets representativitet og utvalgets svar på spørsmålene knyttet til turnover, videre vil vi analysere og diskutere funnene, dette i tråd med forskningsspørsmål 1. Deretter vil vi ta for oss forskningsspørsmål 2-5 på samme måte.

Etter datareduksjonen vil vi gjennomføre khi-kvadrattester, korrelasjon- og regresjonsanalyser for å teste hypotesene våre og diskuterer det vi observerer.

### 5.1 Analysearbeidet

Vi har benyttet oss av SPSS (versjon 25) i analysearbeidet. Som tidligere nevnt vil ikke komplett datafil legges ved denne oppgaven da det, for de som er kjent med Hærens struktur og personellsammensetting, ved riktig kobling vil være mulig å identifisere enkeltindivider. Samtlige analyser fra SPSS er vedlagt (vedlegg 6).

Ettersom vi har gjennomført en populasjonsstudie er det, som nevnt, i utgangspunktet noen utfordringer knyttet til signifikanstesting. Signifikanstesting skal i utgangspunktet undersøke om forskjeller i utvalget er generaliserbart til populasjonen (Johannessen, et al., 2010). Vi har likevel valgt å benytte oss av khi-kvadrattest, korrelasjons- og regresjonsanalyser for å svare på våre hypoteser. Dette valget har vi tatt med bakgrunn i svarprosenten vår og respondentenes likhet med populasjonen for øvrig. Ved å sammenligne avhengig og uavhengige variabler vil vi kunne si noe om sammenhenger, årsaker og effekter (Johannessen, et al., 2010). Dette har vi gjort da respondentene våre representerer utvalget såpass godt at vi kan si at de er et representativt utvalg av populasjonen. Det eneste som skiller litt mellom utvalget og populasjonen er alder, noe vi kommer tilbake til i avsnitt 5.2.

Ved en khi-kvadrattest er vi ute etter å se på forskjeller mellom grupper. En khi-kvadrattest ser på avviket mellom faktisk fordeling og en forventet fordeling i utvalget og ser på hvordan svarene ville fordelt seg dersom det ikke var forskjell på gruppene (Johannessen, et al., 2004). Det som er viktig å merke seg når man gjennomførte khi-kvadrattester er at det er en forutsetning at maks 20 % av cellene kan ha en verdi under 5 (Johannessen, et al., 2004).

Når vi gjennomførte korrelasjonsanalyser benytter vi oss av måleenheten *Pearsons R* for å måle samvariasjon. Samvariasjon sier noe om retningen og styrken på avhengigheten mellom to faktorer, eller variabler (Johannessen, et al., 2010). En *Pearsons R* på over 0,5 viser til en meget sterk samvariasjon, en verdi på mellom 0,3 og 0,4 anses som relativt sterk, mens en verdi på under 0,2 anses som svak. En samvariasjon kan være enten positiv eller negativ (Johannessen, et al., 2004).

Ved gjennomføring av regresjonsanalyser forholder vi oss til den enkleste formen for analyse. Vi gjennomfører først en lineær regresjonsanalyse med alle aktuelle faktorer og bakgrunnsvariabler før vi i neste omgang fjerner de faktorene og kontrollvariablene som ikke er signifikante. Dette gjør vi for å redusere støy. Videre benytter vi oss av «Standardized Coefficients Beta» (heretter kalt beta) for å måle påvirkningen de uavhengige variablene har på den avhengige variabelen. En positiv beta viser til at en økning på den uavhengige variabelen fører til en økning på den avhengige variabelen, mens en negativ beta viser til det motsatte, altså at en økning av den uavhengige variabelen fører til en reduksjon av den avhengige variabelen (Johannessen, et al., 2004)

Samtlige tester gjengis med en signifikansverdi ( $p$ ), denne verdien må være lavere enn 0,05 for at vi skal anse resultatene som signifikante. En verdi på under 0,05 betyr at det er mindre enn 5 % sannsynlighet for at samvariasjonen ikke er tilfeldig (Johannessen, et al., 2004).

Det er verdt å merke seg at korrelasjon ikke er synonymt med årsakssammenheng. Med det så mener vi at det alltid er en mulighet for at flere faktorer spiller inn eller at det er andre sammenhenger som vi ikke har tatt høyde for, også kjent som kausal sammenheng (Johannessen, et al., 2010).

Etttersom det er flere potensielt interessante funn i undersøkelsen vil vi også ta med noen deskriptive data og fordelinger i dette kapittelet. Dette da vi mener at svarene på enkeltspørsmål kan være minst like interessante for problemstillingen vår som hvordan de ulike faktorene påvirker turnoverintensjonen til de ansatte.

Det første vi tok for oss var å se på fordelingsegenskapene til- og sammenhengen mellom de nye variablene. Dette gjorde vi ved hjelp av en deskriptiv analyse:

### Descriptive Statistics

	N Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean Statistic	Std. Deviation Statistic	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
UTVIKLING	1077	1,00	4,00	2,4530	,59466	-,158	,075	-,342	,149
GRUNNLØNN	1077	1,00	4,00	2,1430	,61103	,101	,075	-,423	,149
KONTINUITETSFOR	1077	1,00	4,00	2,4352	,89566	,081	,075	-,964	,149
SIV.KOMP.HEVING	1077	1,00	4,00	3,0170	,76154	-,455	,075	-,509	,149
KARRIEREPL_KJENNSK AP	1077	1,00	4,00	2,0866	,59909	,170	,075	-,231	,149
PENSJON	1077	1,00	4,00	2,9895	,65533	-,504	,075	-,014	,149
KARRIERE_MOT	1077	1,00	4,00	3,1139	,66545	-,585	,075	-,217	,149
NORMFORP	1077	1,00	4,00	3,2162	,54069	-,603	,075	,125	,149
BONUS	1077	1,00	4,00	2,5418	,88178	-,247	,075	-,754	,149
AFFEKTIVFORP	1077	1,33	4,00	3,3168	,50433	-,849	,075	,486	,149
Valid N (listwise)	1077								

*Tabell 3 Fordelingsegenskaper og sammenhenger*

Det er ingen av variablene som viser tegn på skjevhet eller spiss fordeling.

Videre gjennomførte vi enkelte tester for å undersøke om forutsetningene for regresjonsanalyse var til stede. Det første vi sørget for var å få med alle relevante og ingen irrelevante uavhengige variabler, og at sammenhengene mellom de uavhengige og den avhengige variabelen er lineære og additive. Dette kalles forutsetninger om modellspesifikasjon (Johannessen, et al., 2004). Dette er en kontroll for det som kalles multikolaritet og dette slår inn dersom Pearsons R mellom to uavhengige variabler er mer enn 0,7, noe som ikke er hensiktsmessig ved gjennomføring av regresjonsanalyser (Johannessen, et al., 2004). Som vi ser av tabellen nedenfor er dette uproblematisk for våre faktorer.

Correlations													
	UTVIKLING	GRUNNLØNN	KONTINUITETSFOR	SIV.KOMP.HEVING	KARRIEREPL_KJENNSKAP	PENSJON	KARRIEREMOT	NORMFORP	BONUS	AFFEKTIVFORP	Turnoverintensjon 1	Turnoverintensjon 3	Turnoverintensjon 2
GRUNNLØNN	,268**												
KONTINUITETSFOR	-,096**	,123**											
SIV.KOMP.HEVING	-,060*	0,008	0,024										
KARRIEREPL_KJENNSKAP	,593**	,263**	-,092**	-0,053									
PENSJON	-,118**	-,274**	,113**	,075*	-,113**								
KARRIERE_MOT	,214**	,193**	,219**	-0,005	,131**	,070*							
NORMFORP	,206**	,163**	,167**	,064*	,133**	-0,002	,428**						
BONUS	,065*	,107**	,142**	-0,024	0,030	,102**	,241**	,130**					
AFFEKTIVFORP	,423**	,281**	0,059	0,012	,306**	-,103**	,549**	,479**	,153**				
Turnoverintensjon1	-,145**	-,231**	-,162**	,212**	-,170**	0,059	-,407**	-,189**	-,096**	-,288**			
Turnoverintensjon3	-,279**	-,337**	-0,015	,063*	-,225**	,220**	-,096**	-,155**	-0,014	-,238**	,299**		
Turnoverintensjon2	-,266**	-,311**	-0,016	,115**	-,212**	,252**	-,279**	-,223**	-,082**	-,382**	,402**	,336**	
OMT	,105**	,224**	,061*	-0,060	,129**	-,118**	,249**	,198**	,135**	,230**	-,205**	-,195**	-,207**

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

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

Tabell 4 Redigert korrelasjonsmatrise

Når vi nå har kontrollert forutsetningen for regresjonsanalyse kan vi gå videre med forskningsspørsmålene og hypotesene våre og gjennomføre nødvendige korrelasjons- og regresjonsanalyser for å danne et grunnlag for diskusjon.

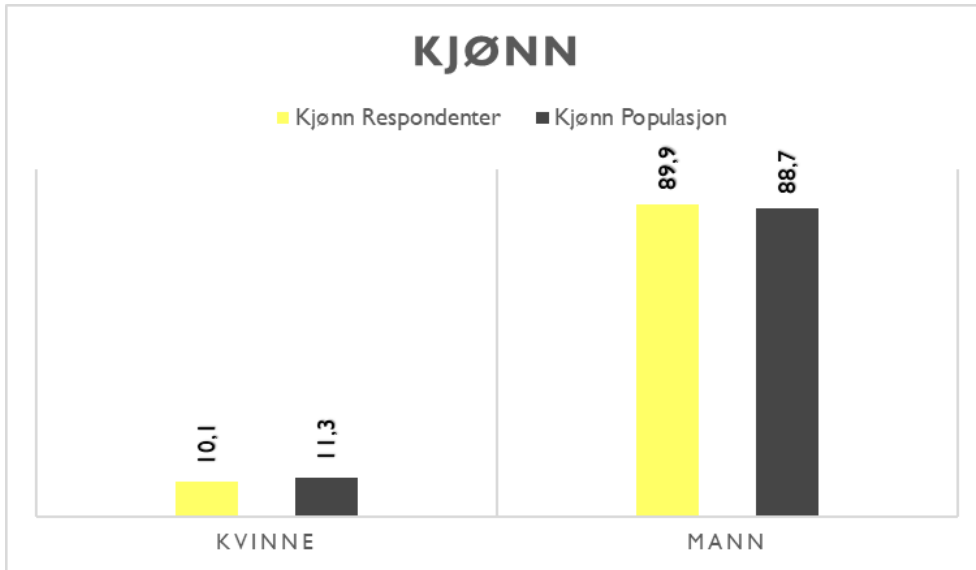
## 5.2 Deskriptive data og fordeling av egenskaper

I dette avsnittet vil vi ta for oss de mest relevante deskriptive dataene, dette for å vise populasjonssammensetningen og sammensetningen i det som er å anse som utvalget (respondentene). Dette vil gi et bakteppe for det videre analysearbeidet.

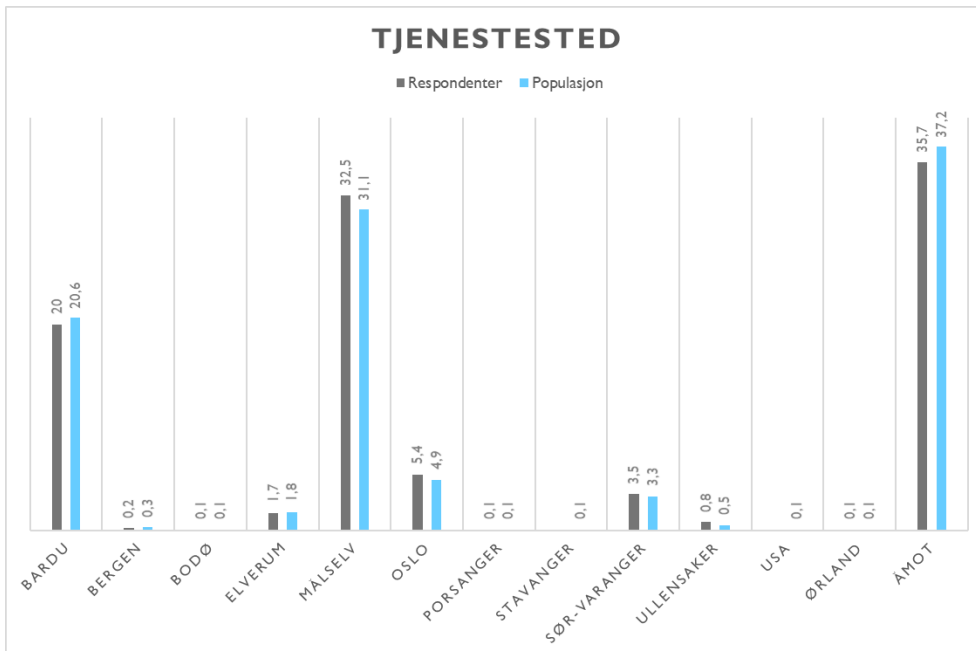
Vi har valgt å vise svarene med prosentcore i sektor- og stolpediagrammer. Her kunne vi selvfølgelig tatt med informasjon om median og standardavvik, men vi anser det som mindre relevant ettersom vi i stor grad operer med ordinalvariabler med få verdier.

Undersøkelsen ble sendt ut til 2050 ansatte hvorav 1077 respondenter svarte, dette gir en svarprosent på 52,5.

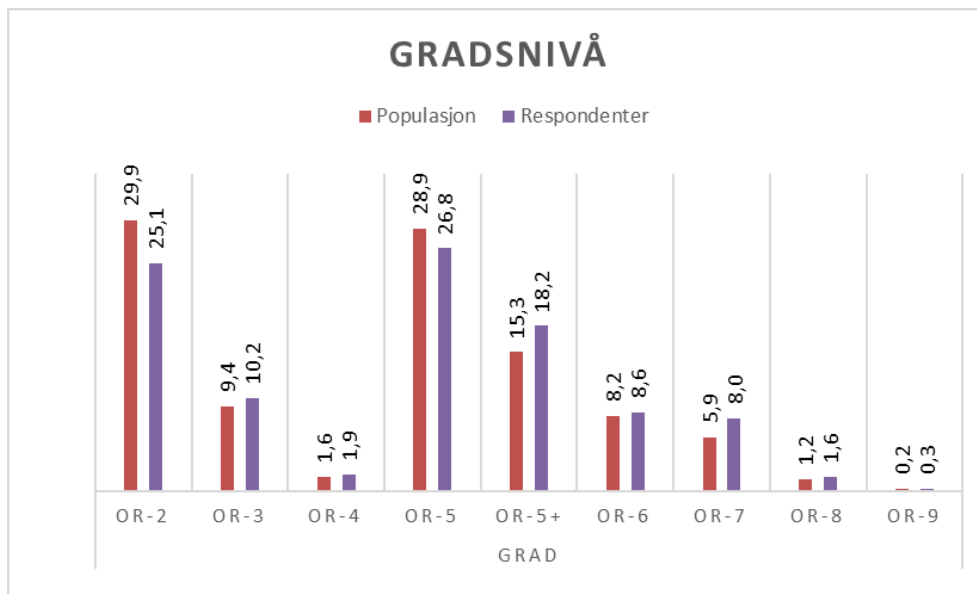
Respondentene gjenspeiler populasjonen på en forholdsvis god måte. De tre figurene nedenfor viser fordelingen mellom kjønn, tjenestested og gradsnivå blant respondentene og i populasjonen.



*Figur 6 Kjønnfordeling i prosent*



*Figur 7 Tjenestested i prosent*



Figur 8 Gradsnivå i prosent

Den eneste bakgrunnsvariabelen hvor det er en forskjell mellom populasjonen og respondentene er alder. Gjennomsnittsalderen i utvalget er 27,5 år, mens den i populasjonen er 33 år. Knappe 6 år kan ikke sies å være en stor forskjell i denne sammenhengen og vi mener at det ikke utgjør en stor skjevhet mellom populasjonen og utvalget. I tillegg er begge gjennomsnittsalderne under 35 år. Over/under 35 år er i stor grad det skillet vi operer med i denne studien og vi anser det derfor ikke som svekkende for vår studie.

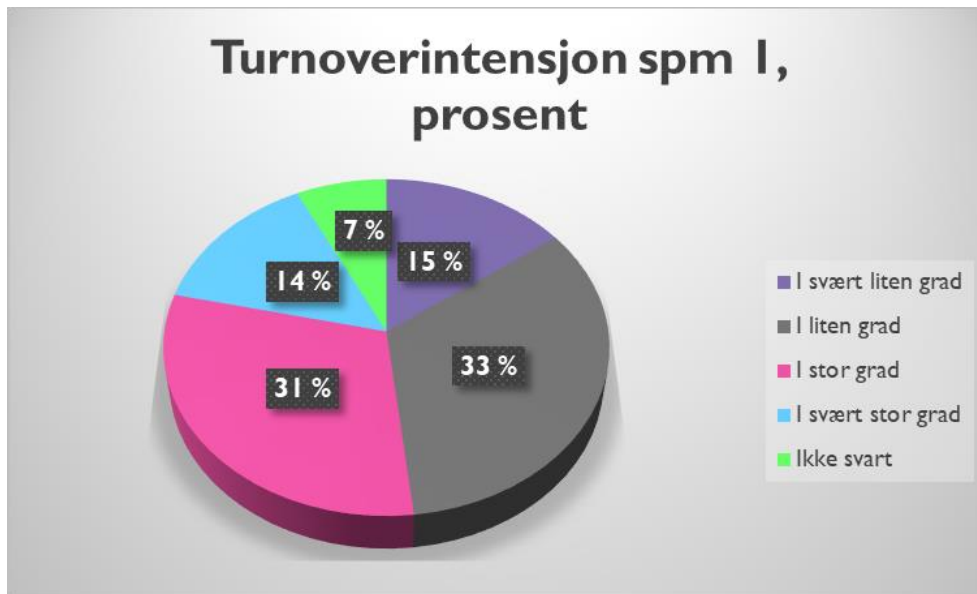
### 5.3 Forskningsspørsmål 1: Hvordan er turnoverintensjonen blant spesialistene i Hæren, og hvordan er deres holdninger til ny militær ordning?

Vi stilte tre spørsmål som gikk konkret på turnoverintensjon, dette for å avdekke respondentenes holdning til ansettelsesforholdet de har med Hæren og hvorvidt de aktivt leter etter andre jobber samt hvorvidt det er faktorer ved Forsvaret som påvirker et eventuelt valg om å slutte. Vi stilte også et spørsmål knyttet til respondentenes holdning til OMT. Vi har i dette arbeidet gjennomførte enkle univariate- og bivariate analyser hvor vi har sett på fordeling av egenskaper.

#### 5.3.1 I hvilken grad vurderer respondentene å slutte?

Det første spørsmålet gikk direkte på i hvilken grad respondentene vurderer å slutte i Hæren før nåværende tilsetningsforhold (T-35/T-60) utløper, altså deres turnoverintensjon. Som vi ser av diagrammet i figur 9 er det nesten 50 % av respondentene som i stor- eller svært stor

grad vurderer å slutte i Hæren. Svarene tar ikke for seg tidsaspektet for når de vurderer å slutte, men svarprosenten er likevel interessant da det er relativt mange som faktisk vurderer sitt tilsetningsforhold. Det interessante videre i denne oppgaven blir å forsøke å identifisere noen av årsakene bak det høye tallet.



Figur 9 I hvilken grad vurderer du å slutte i Hæren før ditt nåværende tilsetningsforhold (T-35/T-60) eller din nåværende kontrakt utløper?

Turnoverintensjonen til kvinner og menn er relativt lik med en prosentandel på 48 % kvinner og 51 % menn som har svart at de vurderer, i stor eller svært stor grad, å slutte før nåværende tilsetningsforhold utløper.

Det viser seg også at det er de yngste av respondentene som i størst grad svarer at de, i stor eller svært stor grad, vurderer å slutte før tilsetningsforholdet deres utløper. Skillet går ved 35 år, og blant de som er yngre enn 35 år svarer hele 52 % at de i stor eller svært stor grad vurderer å slutte. Blant de som er over 35 år er tilsvarende svarprosent 21. Denne trenden ser vi også igjen i forhold til gradsnivå, noe som ikke er unaturlig, da gradsopprykk ofte er tett forbundet med tjenesteansiennitet, som igjen gjerne henger sammen med alder. Disse tallene er relativt mye høyere enn de tallene Statistisk Sentralbyrå opererer med, hvor de påpeker at turnovergraden for de under 35 år er på 20 % og for de over 35 år på ca. 10 % (Iversen, 2017). Det kan være flere grunner til denne forskjellen, for det første er Forsvaret en særegen organisasjon og for det andre opererer Forsvaret med to ulike tilsetningsforhold. Dette kan påvirke de ansatte, og kanskje i størst grad de som er tilsatt til 35 år da de vet at deres tilsetningsforhold har en «utløpsdato» som treffer i relativt ung yrkesalder.



Når det gjelder forskjeller basert på tjenestested er også de marginale, men vi ser en noe lavere andel av respondenter som sier at de i stor eller svært stor grad vurderer å slutte i Finnmark, med henholdsvis 32 % mot nærmere 50 % på de andre tjenestestedene (Østerdalen, Viken og Indre-Troms). Dette viser at den spredte geografiske beliggenheten kanskje ikke påvirker så mye som mange tror. Igjen ser vi at årsakene bak turnoverintensjonen kan være mange og komplekse.

Videre viser det seg at det er flere pendlere enn ikke pendlere som har svart at de i stor eller svært stor grad vurderer å slutte før tilsettingsforholdet opphører. Hele 57 % av pendlerne vurderer det, mot 45 % av dem som ikke pendler. Fordelingen av pendlere er relativt jevn med ca. 10 % pendlere på de ulike tjenestestedene, med unntak av Østerdalen som har hele 43 % ukependlere.

Hvis vi ser på svarene til de som har deltatt i internasjonale operasjoner ser vi at det er 42 % som sier at de i svært stor eller stor grad vurderer å avslutte sitt tilsettingsforhold. Det er ikke utenkelig at også dette har en sammenheng med grad, da det er flere av de over 35 som har tjenestegjort i intops enn blant de som er under 35. Hele 85 % av de over 35 år har tjenestegjort i intops mot 34 % av de under 35 år.

Korrelasjonsanalysen med variablene kjønn, alder, grad, tjenestested, pendlerstatus og intopserfaring hver for seg sett opp mot den avhengige variabelen turnoverintensjon viser at: Alder ( $r = -0,269$ ,  $p < 0,001$ ) korrelerer negativt med turnoverintensjon, det vil si at når alderen går opp går turnoverintensjonen ned.

Pendlerstatus ( $r = 0,126$ ,  $p < 0,001$ ) korrelerer meget svakt med turnoverintensjon. På pendlerstatus har vi brukt referanseverdien 0 for ikke-pendlere og 1 for de som pendler, noe som vil si at det er en marginal sammenheng mellom turnoverintensjonen og pendlerstatus. Dette betyr at de som pendler har en høyere turnoverintensjon.

Intopserfaring ( $r = -0,079$ ,  $p < 0,013$ ) korrelerer meget svakt negativt med turnoverintensjonen. De som ikke har tjenestegjort i internasjonale operasjoner har fått referanseverdien 0, mens de som har intops-tjeneste har referanseverdien 1, noe som betyr at det er en liten negativ sammenheng mellom intopserfaring og turnoverintensjon.

Gradsnivå ( $r = -0,199$ ,  $p < 0,001$ ) korrelerer svakt negativt med turnoverintensjon, det vil si at når gradsnivået går opp går turnoverintensjonen noe ned.

Tjenestested ( $r = -0,065$ ,  $p < 0,004$ ) korrelerer også meget svakt negativt med

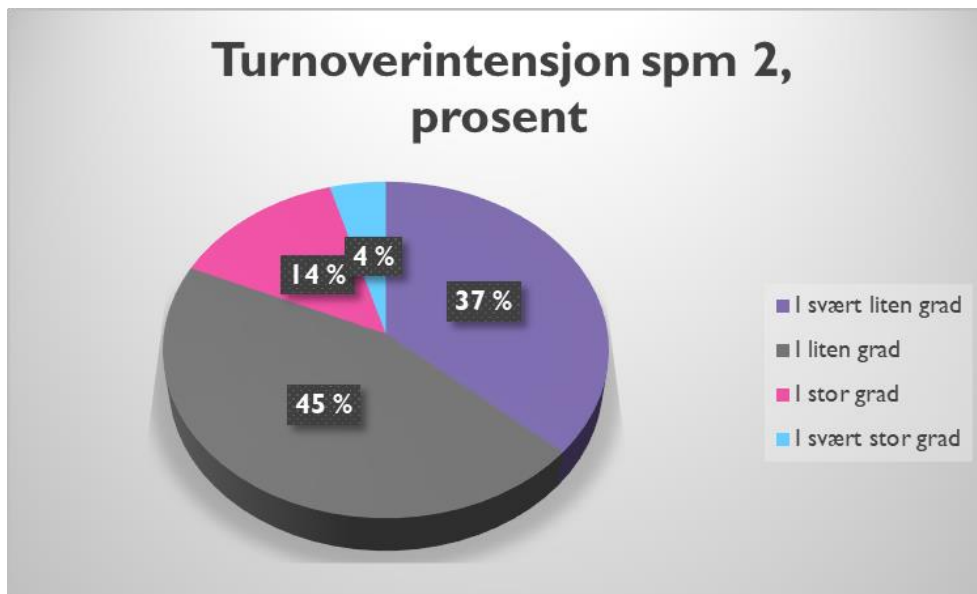
turnoverintensjon. Her er variablene kodet i retning sør/nord, noe som vil si at det er en liten sammenheng med tjenestested og turnoverintensjon som sier at i takt med hvor langt sør du kommer så øker turnoverintensjon. Dette må nok ses i sammenheng med at en stor andel av pendlerne har tjenestested Østerdalen.

Som vi ser av funnene er alle korrelasjonene negative og ingen av dem spesielt sterke. Alder og gradsnivå er de minst svake korrelasjonene. Dette stemmer godt overens med det Cotton og Tuttle (1986) viser til i sin metastudie. Som vi var inne på tidligere kan en av årsakene til at de eldre i mindre grad vurderer sitt tilsetningsforhold henge sammen med tryggheten de har i tilsetningsforholdet sitt, det kan også være at eldre ansatte ikke anser andre jobbmuligheter som attraktive eller at de har etablert seg og sin familie på tjenestestedet.

Gradsnivå henger til en viss grad sammen med alder, og det kan være en av grunnene til at også den faktoren korrelerer med turnoverintensjonen. Dessuten endrer gjerne arbeidsoppgavene seg betraktelig etter hvert som man stiger i gradene. Det er kanskje ikke det enkleste å være infanterisoldat i en alder av 40 år, ei heller gir det kanskje ikke de største utfordringene en ansatt ønsker seg.

### **5.3.2 I hvilken grad leter respondentene aktivt etter jobber utenfor Forsvaret?**

Som vi ser av diagrammet i figur 10 er prosentandelen av respondentene som faktisk leter etter alternative jobber langt færre enn de som sier de vurderer sitt tilsetningsforhold (se figur 9). Det er kun i underkant av 20 % som sier at de i stor- eller svært stor grad leter etter jobber utenfor Forsvaret.



*Figur 10 I hvilken grad leter du aktivt etter jobber utenfor Forsvaret?*

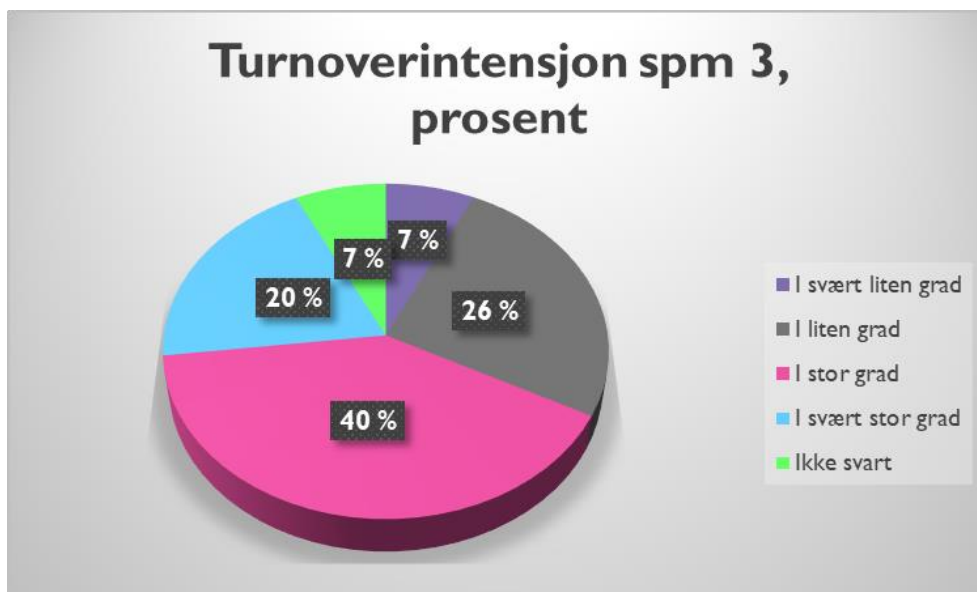
Ettersom vi har valgt å utelate dette spørsmålet fra den videre analysen og diskusjonen, tar vi ikke for oss fordelingen av bakgrunnsvariabelen utover å kommentere at de samme trekkene vi så på svarfordelingen i spørsmål 1 i stor grad er gjeldene også for spørsmål 2.

Dersom vi ser svarene på spørsmål 1 opp mot svarene på spørsmål 2 later det til at det er flere som tenker på å slutte, men som ikke aktivt gjør noe for å finne seg en ny arbeidsgiver. På den ene siden er jo dette bra for Forsvaret som arbeidsgiver, men på den andre siden bør man som arbeidsgiver ta responsen på spørsmål 1 på alvor. Det at ikke en så stor andel aktivt leter etter jobb kan bety at det er mye Forsvaret, og Hæren, kan gjøre for å påvirke de ansatte før de fatter en endelig beslutning.

### **5.3.3 I hvilken grad er det faktorer ved Forsvaret som påvirker de ansattes turnoverintensjon?**

Det siste spørsmålet knyttet til turnoverintensjon er hvorvidt respondentene mener det er faktorer ved Forsvaret som organisasjon som påvirker de dersom de vurderer å slutte. Som vi ser av diagrammet under er prosentandelen som i stor eller i svært stor grad mener det er faktorer ved Forsvaret relativt høy, hele 60 %.

Disse funnene er interessante da de tyder på at det er mye Forsvaret som arbeidsgiver kan gjøre for å påvirke. Vi vil komme nærmere inn på sammenhengene mellom de uavhengige variablene og disse resultatene i det videre analysearbeidet.

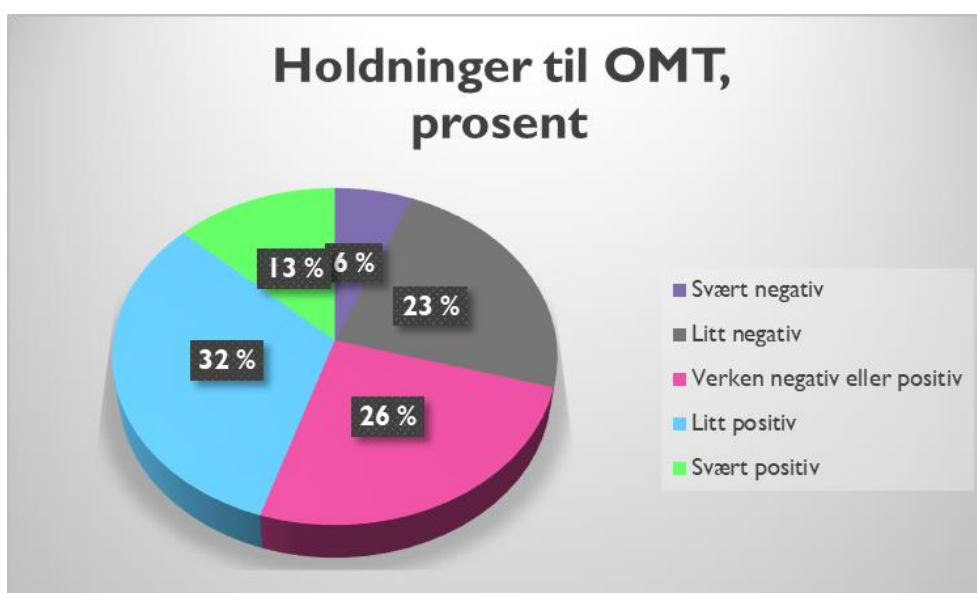


Figur 11 I hvilken grad er det faktorer ved Forsvaret som organisasjon som påvirker deg hvis du vurderer å slutte?

Også på dette spørsmålet har vi valgt å utelate fordelingen ned på bakgrunnsvariabler, dette med samme begrunnelse som for spørsmål 2.

#### 5.3.4 Hvordan er holdningene til innføring av ny militær ordning?

Vi valgte også å stille et spørsmål som gikk konkret på respondentenes holdninger til innføringer av OMT, slik den står på tidspunktet svaret ble gitt. Hele 30 % er i en eller annen grad negativt innstilt, mens 26 % har svart at de er verken negativ eller positiv innstilt og 19 % har svar at de er positivt innstilt.



Figur 12 Hvor positiv eller negativ er du til innføringen av ny militærordning slik den er i dag?

Vi har heller ikke her brutt ned svarene til fordeling på bakgrunnsvariablene.

Som vi ser er det veldig delte holdninger til OMT. Dette bør nok ses i sammenheng med at OMT ble innført i august 2016 og for alle praktiske formål fortsatt er i en implementeringsfase. Dette kan påvirke de ansattes holdninger til OMT, spesielt med tanke på affektiv jobbforpliktelse, som ofte tar tid å utvikle

### **5.3.5 Oppsummering**

Vi har i dette delkapittelet sett på demografiske data samt tatt for oss svarfordelingen på spørsmålene knyttet til turnoverintensjon, hvorvidt de ansatte leter aktivt etter jobb, årsaksforklaring bak turnoverintensjon samt holdninger til OMT for å kunne besvare forskningsspørsmålet «hvordan er turnoverintensjonen blant spesialistene i Hæren».

Vel vitende om at dette er et omfangsrikt spørsmål har vi valgt å se på de mest fremtredende trekkene og vi ser at turnoverintensjonen er relativt høy sammenlignet med samfunnet for øvrig. Likevel ser vi at antallet som aktivt leter etter en annen jobb er langt lavere og at det forhåpentligvis tyder på at det er flere ting som har påvirkning på hvorvidt ansatte blir eller slutter.

## **5.4 Forskningsspørsmål 2: Har de ansattes profesjonsidentitet noen påvirkning på turnoverraten?**

Dette forskningsspørsmålet er tett relatert til teorier om jobbforpliktelse og hvorvidt de ansattes holdninger og tilknytning til- og identifikasjon med organisasjonen påvirker turnoverintensjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det er flere tilnærminger til dette og vi utledet to hypoteser knyttet til dette forskningsspørsmålet.

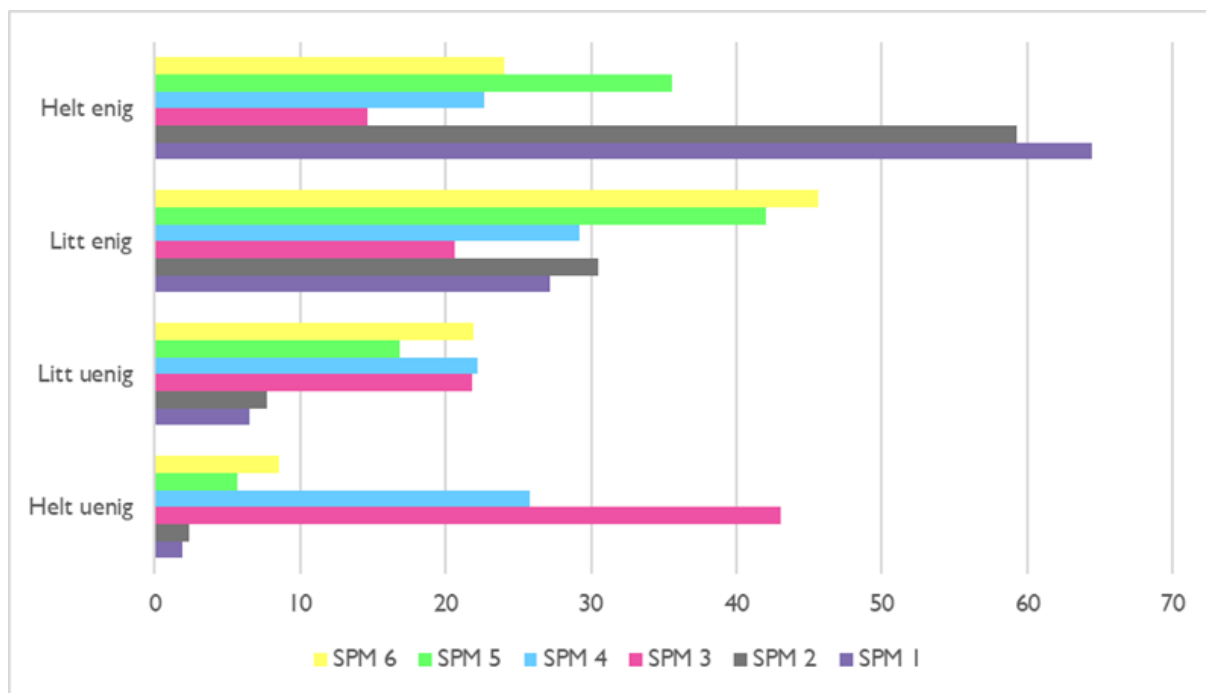
### **5.4.1 Hypotese 1: Affektiv forpliktelse er i større grad avgjørende for turnoverintensjonen enn kontinuitetsforpliktelse og normativ forpliktelse**

For å kunne svare på denne hypotesen har vi valgt å gjennomføre tre separate korrelasjonsanalyser for deretter å sammenligne scoren på disse. Vi ser på de ulike formene for jobbforpliktelse opp mot turnoverintensjonen.

Når vi gjennomførte analysen mellom faktoren affektiv forpliktelse og turnoverintensjon fikk vi en negativ korrelasjon ( $r = -0,218$ ,  $p < 0,001$ ), noe som betyr at en økning i affektiv forpliktelse fører til lavere turnoverintensjon. På faktorene normativ forpliktelse ( $r = -0,151$ ,  $p < 0,001$ ) og kontinuitetsforpliktelse ( $r = -0,150$ ,  $p < 0,001$ ) fikk vi svakt negative korrelasjoner.

Analysen tyder på at affektiv forpliktelse har en større betydning for turnoverintensjonen enn det kontinuitetsforpliktelse og normativ forpliktelse har. Dette er også funn i tidligere forskning (Gade, et al., 2003). Spørsmålet som er interessant i denne sammenhengen er i hvor stor grad det er den affektive forpliktelsen som påvirker de ansatte, kontra andre faktorer. Videre er det lite som tyder på at Forsvaret gjør spesifikke grep for å påvirke den affektive forpliktelsen, så hva er det egentlig som skaper den? I følge teorien er det den ansattes følelsesmessige forpliktelse og den emosjonelle tilknytningen, identifiseringen og involveringen i organisasjonen som påvirker (Meyer & Allen, 1991) (Hom & Hulin, 1981). Forsvarets verdigrunnlag er noe som indoktrineres tidlig i et ansettelsesforhold og kan på den måten sies å være et avgjørende virkemiddel for å skape den affektive forpliktelsen som får de ansatte til å bli værende i organisasjonen. Det er ikke usannsynlig at en del av de andre faktorene vil bidra til å belyse skillene mellom de ulike formene for jobbforpliktelse i større grad.

Vi har valgt å gjennomføre frekvensanalyser på enkelte av spørsmålene som omhandler jobbforpliktelse for å gå litt nærmere inn på hvordan de ansatte responderer på spørsmål knyttet til de ulike formene for forpliktelse:



SPM 1	Samholdet i avdelingen gjør at jeg føler meg som en av et fellesskap
SPM 2	Jeg har en følelse av tilhørighet til Hæren
SPM 3	Jeg er bekymret for hva som vil skje med meg og min familie dersom jeg slutter
SPM 4	Det er få jobbalternativer å vurdere dersom jeg slutter i Hæren
SPM 5	En av grunnene til at jeg blir værende i Hæren er at jeg føler en forpliktelse for mine kolleger og fedrelandet
SPM 6	Min kunnskap og erfaring som er ervervet i Hæren føler jeg må gi tilbake til Hæren gjennom min jobb

Figur 13 Frekvensanalyse enkeltspørsmål jobbforpliktelse

Som vi ser av enkeltspørsmålene i analysen føler de ansatte en høy grad av tilhørighet. Dette knytter seg ofte til verdier og emosjonelle tilknytninger, altså affektiv forpliktelse (Meyer & Allen, 1991). Tidligere forskning tyder også på, som nevnt i teorikapittelet, at dette er et trekk som har vært sporbare i Forsvaret over tid. På den ene siden ser vi at de ansatte ikke later til å være spesielt bekymret for kalkulering av kostnader, noe som er et element i kontinuitetsforpliktelsen. På den andre siden ser vi at det er en større andel som er enig i påstanden om at det er få jobbalternativer å vurdere dersom de slutter i Hæren, noe som også er et element i kontinuitetsforpliktelse. Ut av dette kan vi tolke at de ansatte er mer betenkt i forhold til om det får seg en annen jobb enn hva den nye jobben gir økonomisk.

Når vi ser på spørsmålene knyttet til normativ forpliktelse (spørsmål 5 og 6) ser vi en stor prosentandel som svarer at de er enig. Det kan bety at de ansatte føler at organisasjonen har investert i dem, noe som er et viktig element i normativ forpliktelse. Videre ser vi at særdeles mange føler en «forpliktelse for kollegaer og fedrelandet». Denne formen for pliktfølelse og

ansvar starter gjerne sin utvikling før den ansatte starter i organisasjonen, noe som kan være med på å forklare hvorfor respondentene har startet i Forsvaret i utgangspunktet.

Når vi nå har gjennomført analyser av de ulike formene for jobbforpliktelse opp imot turnoverintensjonen er det viktig å tenke på at faktorene består av flere spørsmål. Først og fremst kommer det fram at det er affektiv forpliktelse som har sterkest sammenheng med turnoverintensjonen, men det betyr ikke at enkeltspørsmål fra kontinuitetsforpliktelse og/eller normativ forpliktelse ikke kan være avgjørende for hvorvidt den ansatte ønsker å bli værende eller slutte i organisasjonen.

#### **5.4.2 Hypotese 2: Det er en sammenheng mellom holdninger til ny militærordning og turnoverintensjonen til de ansatte**

Denne hypotesen tar for seg to variabler og vi er interessert i å se på samvariasjonen mellom variabelen holdninger til ordning for militært tilsatte og turnoverintensjon. Dette gjøres ved hjelp av en korrelasjonsanalyse. Resultatene av korrelasjonsanalysen viser en negativ korrelasjon ( $r = -0,205$ ,  $p < 0,001$ ). Det vil si at dersom holdningene til ordning for militært tilsatte øker vil turnoverintensjonen synke.

Som Lampert m.fl. (2012) trekker frem kan det ta tid å utvikle en affektiv jobbforpliktelse som gjør at den ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen. Det kan derfor være naturlig å forvente en høyere grad av jobbforpliktelse jo lengre den ansatte har jobbet i organisasjonen og jo mer kjent de blir med OMT. Dette samsvarer også med funnene fra analysen av turnoverintensjonen hvor alder og grad er de faktorene som korrelerer med turnoverintensjonen. Dette betyr nødvendigvis ikke at lojaliteten til organisasjonen og påvirkningen det har på jobbforpliktelsen trenger å bli forringet av negative eller fraværende holdninger knyttet til OMT. Porter m.fl. (1974) viser til at en ansatt på en side kan være misfornøyd med enkelte aspekter ved organisasjonen (i dette tilfellet OMT), men likevel velge å bli værende på bakgrunn av forpliktelsene han eller hun føler for organisasjonen.

Det kan også være at enkelte ansatte forbinder innføringen med OMT som tap av organisatoriske goder, noe som Zhou og George (2001) påpeker som en av faktorene som påvirker kontinuitetsforpliktelsen negativt. For å utforske denne muligheten ytterligere havner vi fort inn på temaet organisasjonsendringer og hvordan ansatte håndterer det, noe som ikke er tema for denne oppgaven.



Jobbforpliktelse har som nevnt en sammenheng med turnoverintensjon, og alle former for jobbforpliktelse kan være med å beskrive hvorfor mange ansatte velger å bli gjennom usikkerhet og organisatoriske endringer de ikke er helt fornøyd med.

### **5.4.3 Oppsummering**

Jobbforpliktelse dreier seg i all hovedsak om holdninger, tilknytning og identifiseringen med organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Affektiv forpliktelse har en sterkere sammenheng med turnoverintensjon enn kontinuitetsforpliktelse og normativ forpliktelse. Basert på teorien var dette forventet. Likevel er det interessant å se resultatene på enkeltspørsmål knyttet til kontinuitetsforpliktelse og normativ forpliktelse, spesielt i forhold til hvilken lojalitet og pliktfølelse de ansatte har til arbeidsplassen sin.

Med bakgrunn i teorien og resultatene fra spørreundersøkelsen ser vi at tilhørighet og lojalitet, altså affektiv forpliktelse, fremstår som noe viktigere enn både normative forpliktelser og kontinuitetsforpliktelse. Vi kan derfor si at det er støtte for *hypotese 1, affektiv forpliktelse er i større grad avgjørende for turnoverintensjonen enn kontinuitetsforpliktelse og normativ forpliktelse*. Videre ser vi at det er en liten grad av sammenheng mellom holdninger til OMT og turnoverintensjonen, det er derfor også støtte for *hypotese 2*.

Som vi ser er det flere teoretiske aspekter som henger sammen med jobbforpliktelse og turnoverintensjon. Det blir derfor interessant å se på funnene knyttet til de andre forskningsspørsmålene og hvordan de også kan være med å påvirke jobbforpliktelsen.

## **5.5 Forskningsspørsmål 3: Hvordan kan kompetanseheving og utdanning påvirke hvorvidt Hæren beholder eller mister sine ansatte?**

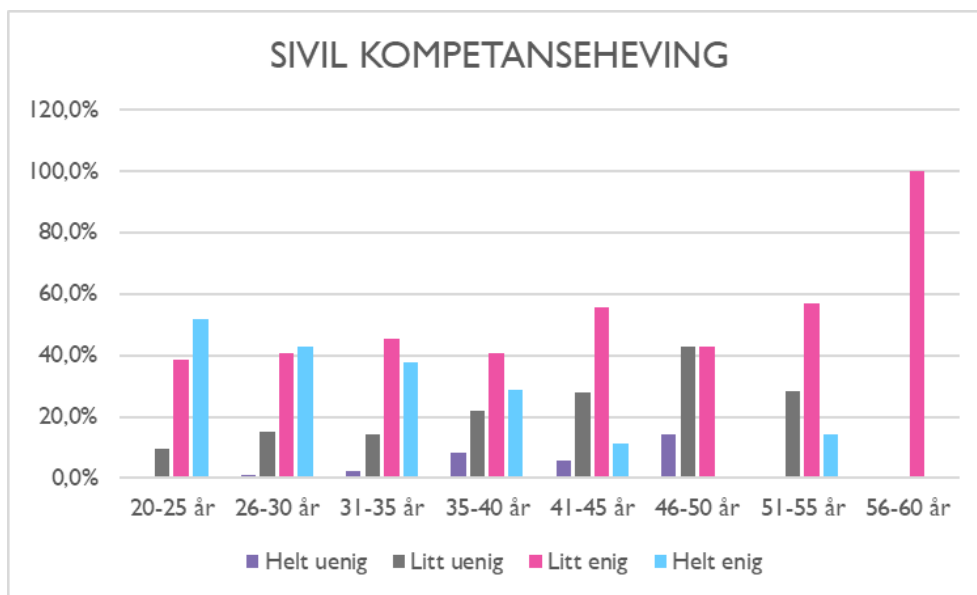
Dette forskningsspørsmålet er tett relatert til motivasjonsteorier knyttet til kompetanseheving. Teorien trekker fram tiltro til egen kompetanse og arbeidsgivers evne til å stimulere ansattes kompetanseopplevelse som viktige elementer i forhold til turnover (Martinsen, 2015).

Vi har utledet to hypoteser til dette forskningsspørsmålet. Disse hypotesen omhandler faktorene *utvikling* og *sivil kompetanseheving* samt bakgrunnsvariabelen *alder*. Vi vil gjennomføre bivariate analyser i form av krysstabeller for å se hvordan svarprosenten fordeler seg på kryss av aldersgruppene. Videre vil vi gjennomføre khi-kvadrattester for å se om forskjellene vi ser mellom gruppene er signifikante eller ikke.

### 5.5.1 Hypotese 3: Ansatte i aldersspennet 26-30 er mer opptatt av mulighetene for å ta en sivil utdanning eller erverve seg kompetanse som er overførbart til det sivile enn øvrige aldersgrupper

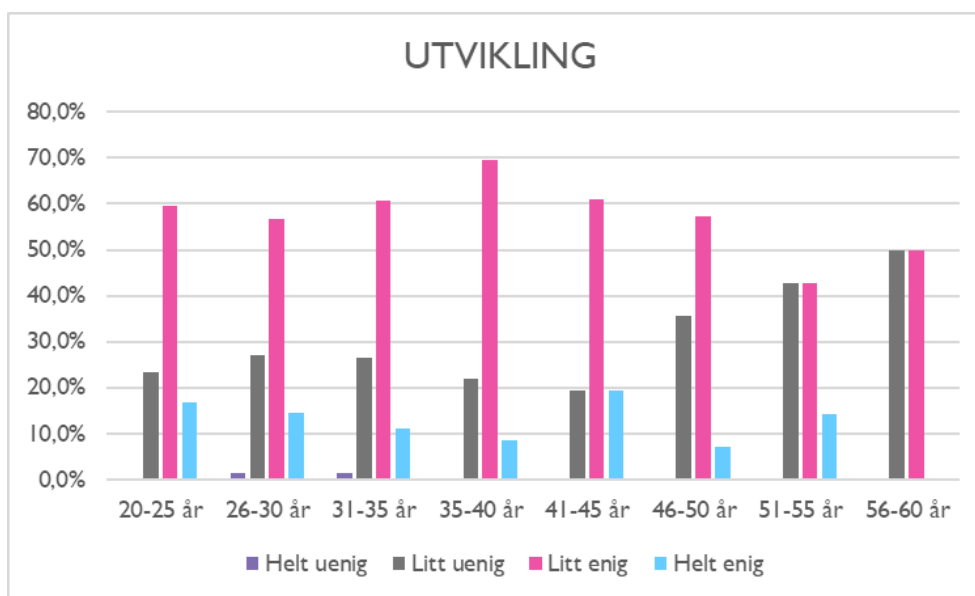
Denne hypotesen ble utledet med bakgrunn i den høyere turnoverintensjonen i samfunnet blant ansatte under 35 år. Selv om teorien knyttet til kompetanseheving og egenutvikling ikke tar for seg forskjeller i alder synes vi det er interessant å se om denne aldersgruppen skiller seg ut sammenlignet med øvrige aldersgrupper. Dette da personell i denne aldersgruppen er i en mellomfase i sitt karriereløp dersom de er tilsatt til 35 år. Det er kanskje naturlig at man begynner å tenke på kompetanseheving og «veien videre» når man er over halvveis i tilsetningsforholdet sitt og begynner å tenke på hva fortsettelsen bringer.

Når det kommer til faktoren sivil kompetanseheving er det noen variasjoner å spore. Vi kan se at de yngre aldersgruppene har en utstrakt bruk av svaralternativet «helt enig» på de spørsmålene som inngår i faktoren.



Figur 14 Sivil kompetanseheving fordelt på aldersgrupper, i prosent

Basert på resultatene i khi-kvadrattesten ( $\chi^2 = 1,585$ ,  $p = 0,778$ ) kan vi ikke si at disse forskjellene er store nok til å være signifikante. Det er verdt å merke seg at forutsetningen om at maks 20 % av cellene skal ha under 5 i verdi for å gjennomføre khi-kvadrattester er brutt i 50 % av cellene. Vi valgte derfor å slå sammen variablene på alder til de under og de over 35 år for å korrigere for den manglende forutsetningen, vi fikk heller ikke da et signifikant resultat ( $\chi^2 = 0,227$   $p = 0,517$ ).



Figur 15 Utvikling fordelt på aldersgrupper, i prosent

På faktoren utvikling får vi et signifikant resultat på khi-kvadrattesten ( $\chi^2 = 10,626$ ,  $p < 0,001$ ) Det vil si at de forskjellene vi observerer i krysstabellen er signifikante. Her ser vi at samtlige aldersgrupper, med unntak av de eldste, har en stor overvekt av respondenter som anser seg som litt enig i påstandene knyttet til viktigheten av utvikling i arbeidsøyemed.

Hvorfor vi får signifikant resultat på den ene faktoren og ikke på den andre kan ha flere årsaksforklaringer, men det vi ser er at spørsmålene knyttet til utvikling dreier seg mer om utvikling i form av intern kompetanseheving, medarbeidersamtaler og ansvar i forhold til kompetanse. Faktoren kompetanse derimot, dreier seg i all hovedsak om sivil utdanning ved siden av jobb. Altså er skillet her mellom ekstern og intern kompetanseheving.

Funnene her kan tyde på at Hæren som arbeidsgiver evner å kompetansemobilisere og på den måten bidra til økt ytelsesevne samtidig som det gir de ansatte en følelse av at kompetansen deres blir utnyttet på en hensiktsmessig måte.

Til tross for at vi ikke finner noen store forskjeller i aldersgruppene når det kommer til faktoren sivil kompetanseheving ser vi at de fleste ansatte er enige i spørsmålene knyttet til sivil kompetanseheving. Dette er i hovedsak spørsmål som knytter seg til hvorvidt utdanningsordninger og -tilbud har en positiv effekt på de ansattes vilje til å bli i organisasjonen. I analysen ser vi at det er de yngste ansatte som er mest opptatt av både sivil

og militær kompetanse. Med bakgrunn i hvor de er i livet, er nok de også mest opptatt av det som teorien kaller den formelle utdannelsen som kan dokumenteres gjennom sivile og/eller organisasjonenes utdannings – og sertifiseringsordninger (Lai, 2004).

Det vi først og fremst kan tolke av dette er at utdanning og kompetanseheving oppleves som viktig for de ansatte og at Hæren bør være bevisst dette. Vi vil komme mer inn på dette i det kommende avsnittet.

### **5.5.2 Hypotese 4: Utdanning og kompetanseheving har en positiv effekt på de ansatte og deres vilje til å bli værende i organisasjonen**

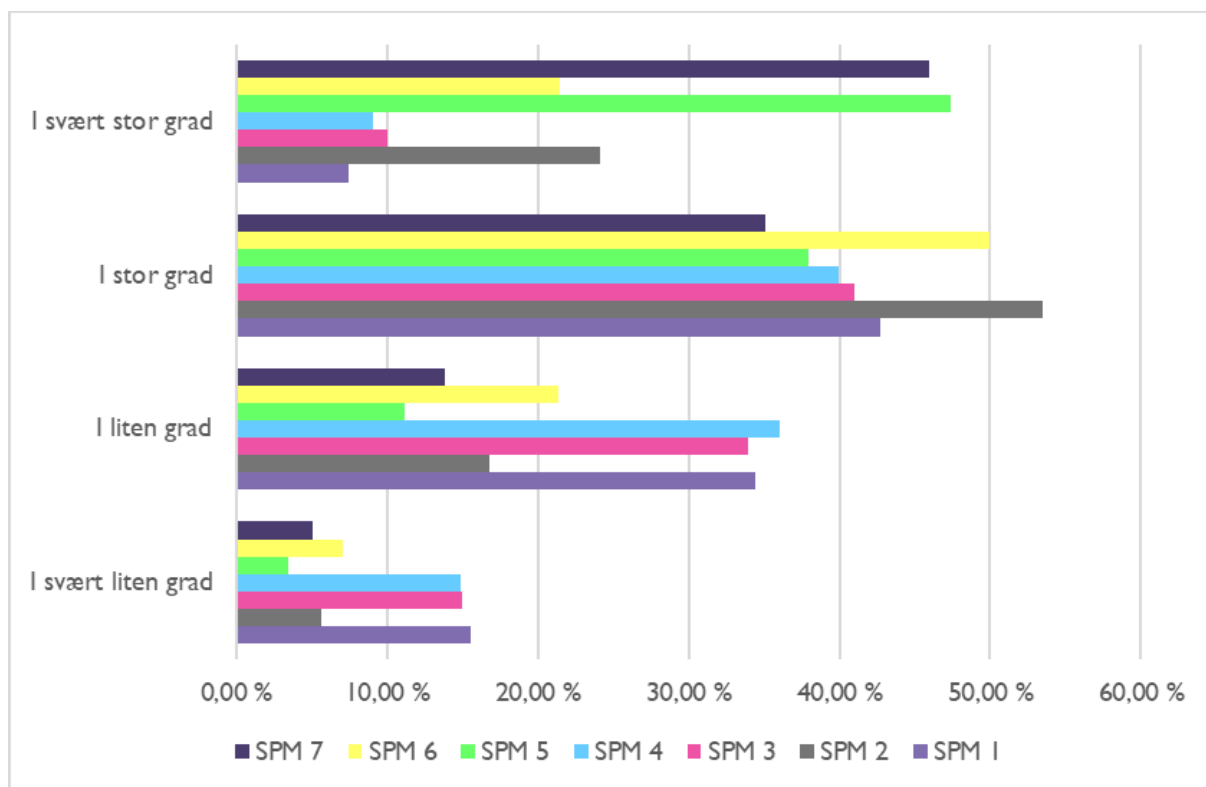
Denne hypotesen tar for seg kompetanseheving og utdanning og hva dette betyr for de ansatte i litt mer detalj. Det at de ansatte føler seg satset på, vil også medføre at de føler seg som en verdifull ressurs, noe som kan gjøre at man lettere opplever en høyere grad av indre motivasjon, noe også Dysvik og Kuvaas (2008) påpeker. Med andre ord kan kompetanseheving, enten formelt og/eller uformelt bidra til å forsterke den indre motivasjonen, noe som teorien påpeker er en viktig variabel for å redusere turnover. Den andre formen for kompetanseheving, uformell kompetanse, bygger som nevnt tidligere på utviklingen den ansatte har gjennom erfaring i arbeidet, hvor en god plan for å gi de ansatte mer og mer ansvar basert på erfaring, gir den ansatte mestringstro, og dermed økt innsats og effekt. Noe som igjen betyr økt vilje og evne til å bli værende i organisasjonen (Martinsen, 2015).

Korrelasjonsanalysene mellom henholdsvis utvikling ( $r = -0,123$   $p < 0,001$ ) og sivil kompetanseheving ( $r = 0,187$ ,  $p < 0,001$ ) og turnoverintensjonen til respondentene viser at det er en grad av samvariasjon. Dette betyr at dersom utviklingsmulighetene går ned vil turnoverintensjonen gå opp og dersom kompetansehevingen går opp vil turnoverintensjonen gå opp.

Korrelasjonen mellom kompetanseheving og turnoverintensjon får oss i utgangspunktet til å stusse litt, da den sier at dersom kompetansehevingen går opp vil også turnoverintensjonen gå opp. Dette stemmer ikke helt med funnene i avsnitt 5.5.1 og heller ikke med svarene vi ser i figur 14 nedenfor. En av årsakene til dette kan være at de som er opptatt av sivil utdanning i hovedsak er de som har en plan om å avslutte sitt tilsetningsforhold i Forsvaret før tilsetningsforholdet utløper, mens de som ser for seg å bli er mer opptatt av utvikling- og utdanningsmuligheter internt i organisasjonen. Dette kan videre ha en sammenheng med

funnene i tidligere studier som sier at betingelser for læring og utvikling i det daglige blir sett på som viktig av de ansatte (Kristiansen, 2009).

Vi har videre gjennomført frekvensanalyser på enkelte av spørsmålene vi anser som relevante for dette forskningsspørsmålet og denne hypotesen:



SPM 1	I hvilken grad er du tilfreds med den militære kompetansehevingen du får i avdelingen din?
SPM 2	I hvilken grad opplever du å få tilstrekkelig ansvar ift. din kompetanse og erfaring?
SPM 3	Medarbeidersamtalen nyttes aktivt for å kartlegge mitt kompetansebehov
SPM 4	Medarbeidersamtalen nyttes aktivt for å planlegge og stadfeste gjennomføring og identifisering av kompetansebehov
SPM 5	Militære kunnskaper og ferdigheter er avgjørende for å gjennomføre mitt arbeid iht. standard
SPM 6	Min avdeling tilrettelegger for å gi meg den kompetansen som trengs for å løse de oppdrag jeg blir pålagt
SPM 7	Hæren bør i større grad fasilitere for sivil utdanning for sine ansatte

Figur 16 Frekvensanalyse enkeltspørsmål kompetanseheving og utdanning

Som vi ser av respondentenes fordeling på spørsmål 1 virker de noe splittet i forhold til om de er tilfreds med den militære kompetansehevingen de får. Et flertall opplever at de får tilstrekkelig ansvar i forhold til eget kompetanse- og erfaringsnivå. De fleste mener også at avdelingen de tjenestegjør i tilrettelegger for å gi dem den kompetansen som er nødvendig for å utføre arbeidsoppgavene de blir tildelt. Forskjellen i responsen mellom spørsmål 1 og 3 kan henge sammen med forskjellen på rent kompetansebehov og behovet for

kompetanseutvikling. Det at de ansatte føler at de har tilstrekkelig kompetanse til å utføre arbeidsoppgavene sine er ikke ensbetydende med at de ikke ønsker en videreutvikling og kompetanseheving utover det minimum som hører stillingen til.

### **5.5.3 Oppsummering**

Ansattes tiltro til egen kompetanse har en stor motivasjonseffekt som vet rett stimuli fra arbeidsgiver kan bidra til økt innsats. Hvis vi ser stimuli som kompetanse er det grunn til å tro at den ansatte vil oppleve hverdagen som mer givende og motiverende.

Som vi ser av analysen og diskusjonen er det ingen tegn på at aldersgruppen 26-30 år skiller seg ut når det kommer til sivil utdanning og kompetanseheving. De små forskjellene vi observerer mellom aldersgruppene på faktoren sivil utdanning er ikke signifikante og kan derfor ikke sies å være sikre. Med bakgrunn i dette finner vi ikke støtte for hypotese 3, *ansatte i aldersspennet 26-30 er mer opptatt av mulighetene for å ta en sivil utdanning eller erverve seg kompetanse som er overførbare til det sivile enn øvrige aldersgrupper.*

Hypotese 4 derimot får vi støtte for og funnene våre tilsier at utdanning og kompetanseheving har en positiv effekt og er med på å redusere turnoverintensjonen. Forskjellene vi ser på faktoren kompetanseheving er signifikante og kan sies å være overførbare til populasjonen.

## **5.6 Forskningsspørsmål 4: Hvordan kan det økonomiske perspektivet rundt de ansatte påvirke turnover-raten i Hæren?**

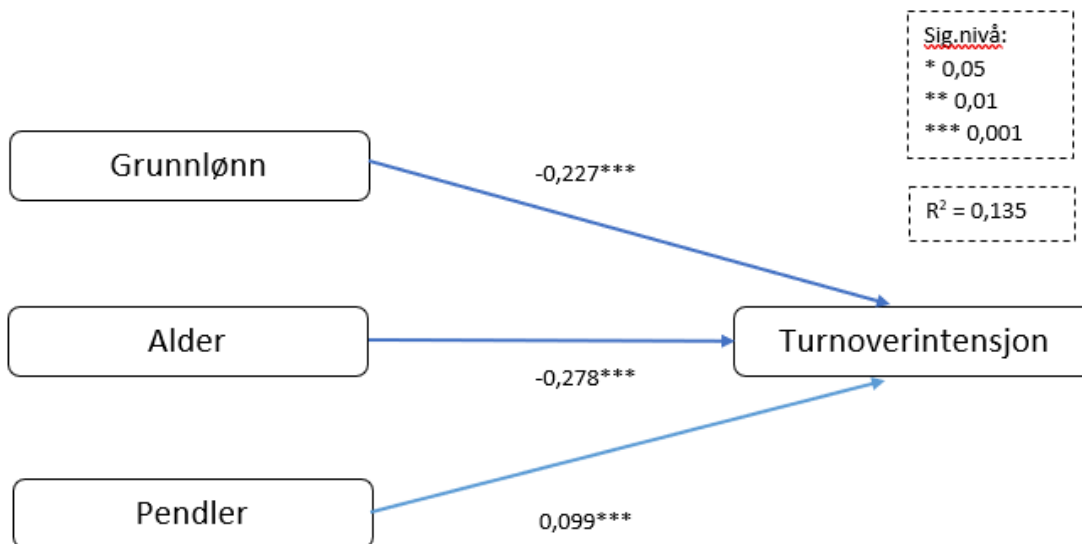
Forskingsspørsmål 4 relateres til teorier knyttet til lønn og incentiver, som også er en del av motivasjonsteorier.

Med bakgrunn i dette utledet vi tre hypoteser som vi nå vil analysere ved hjelp av bi- og univariate analyser. Det er de utledede faktorene grunnlønn, bonus som incentiv og pensjon som vil nyttes som uavhengige variabler, og turnoverintensjon vil være den avhengige variabelen. I tillegg vil vi benytte bakgrunnsvariablene våre i dette analysearbeidet.

### **5.6.1 Hypotese 5: Forutsigbare lønnsinntekter i form av grunnlønn og total pensjongivende inntekt har en sammenheng med ansattes turnoverintensjon**

Vi gjennomførte en regresjonsanalyse for å se om faktorene grunnlønn og pensjon samt bakgrunnsvariablene kan være med på å forklare variasjonen i turnoverintensjonen.

Av analysen ser vi at modellen vår forklarer 14 % av turnoverintensjonen ( $r^2 = 0,135$ ). I tillegg ser vi at det er en del bakgrunnsvariabler samt faktoren pensjon som ikke var signifikante og derfor er utelatt i den endelige analysen.

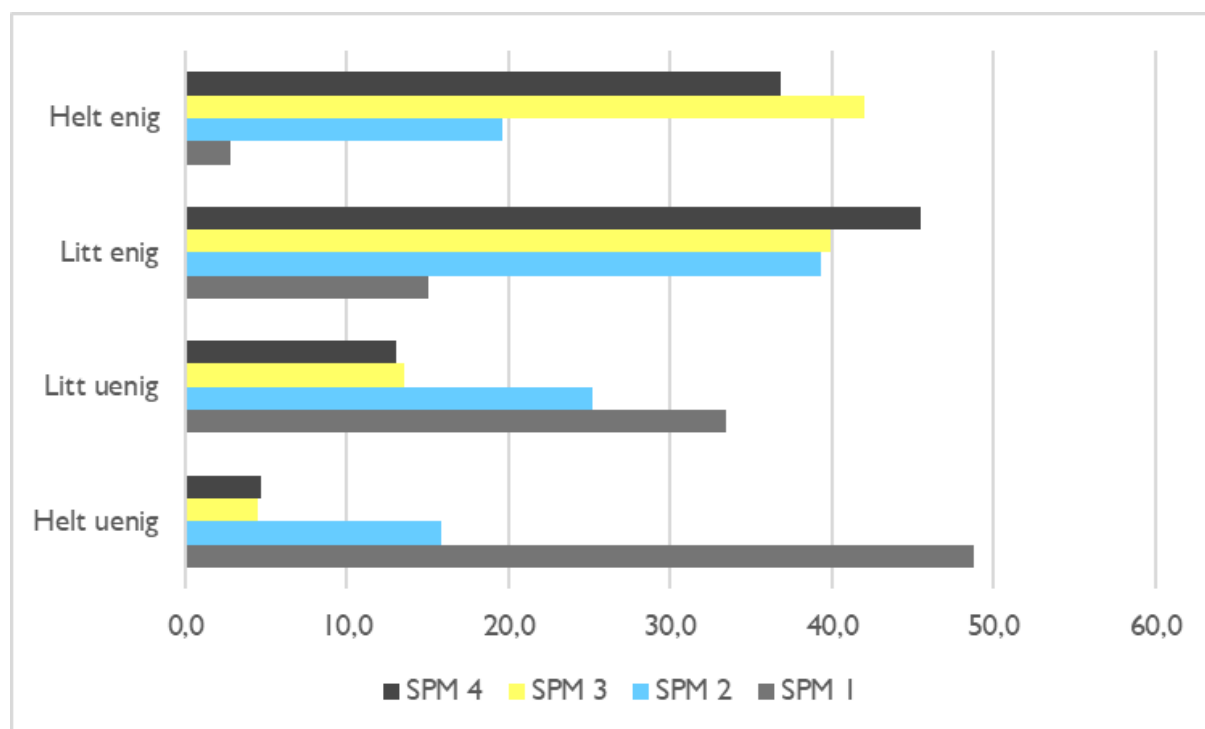


Figur 17 Stimodell grunnlønn, alder, pendler og den avhengige variabelen turnoverintensjon

Som vi ser er det en svak negativ korrelasjon mellom grunnlønn og alder og turnoverintensjon. Dette vil si at en reduisering av grunnlønn vil føre til en høyere turnoverintensjon. Resultatet viser også at yngre har en høyere turnoverintensjon enn eldre. Pendlerstatus har en positiv betaverdi, det vil si at de som pendler har en høyere turnoverintensjon enn de som ikke gjør det.

Økonomiske forhold er som nevnt i teorien definert som en hygienefaktor, men vi ser en dreining mot at lønn kanskje er mer enn som så, nemlig at lønn er en motivasjonsfaktor i seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2009) (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Når vi ser på funnene i analysen ser vi at både grunnlønn og bonus har en sammenheng med turnoverintensjonen. Selv om denne sammenhengen ikke er stor, er den fullt og helt tilstede. Dette henger godt sammen med Mobley m.fl. (1979) sine funn som sier at lønn kun forklarer deler av turnoverintensjonen. På den ene siden kan man derfor si at lønn er viktig og har en påvirkning på turnoverintensjonen til de ansatte, mens det på den andre siden er flere faktorer, som for eksempel jobbforpliktelse, som spiller inn og som kan være avgjørende for den ansattes turnoverintensjon.

Videre har vi valgt å se hvordan svarene fordeler seg blant respondentene på spørsmål knyttet direkte til grunnlønn og pensjonsgivende inntekt, dette gjør vi ved hjelp av en frekvensanalyse. Resultatene er oppgitt i prosent.



SPM 1	Min lønnsutvikling i Hæren oppleves som rettferdig i forhold til lønnsutviklingen i sammenlignbare sivile arbeidsplasser med lik lønnsbelastning		
SPM 2	Den totale pensjonsgivende inntekt er noe som påvirker hvor lenge jeg blir i Hæren		
SPM 3	Min grunnlønn må bli høyere hvis jeg skal fortsette i Hæren		
SPM 4	Pensjonsordninger er viktige for meg		

Figur 18 Frekvensanalyse enkeltspørsmål grunnlønn og pensjonsgivende inntekt

Når vi ser på svarene respondentene har på enkeltspørsmål finner vi at nesten 80 % i en eller annen grad opplever lønnsutviklingen som mindre rettferdig i forhold til sivile arbeidsplasser. Hvis vi da tar utgangspunkt i at lønn er en hygienefaktor betyr dette at det ikke nødvendigvis fører til mistriivsel i seg selv. Dersom vi anser lønn som en motivasjonsfaktor, et tegn på belønning og anerkjennelse, er det derimot bekymringsverdig at en så stor andel av respondentene ikke opplever sin egen lønnsutvikling som rettferdig sammenlignet med



lignende sivile arbeidsplasser. Dette henger tett sammen med svarene på påstanden «min grunnlønn må bli høyere hvis jeg skal fortsette i Hæren». Hele 80 % av respondentene er litt eller helt enig i denne påstanden. All tidligere forskning tilsier at slike tall burde bekymre arbeidsgiver. Som vi har redegjort for i teorien kan fravær av lønn føre til mistriksel (Jacobsen & Thorsvik, 2007), og dersom de ansatte føler på et fravær av det de anser som en rettferdig lønn kan dette fort kunne påvirke turnoverintensjonen.

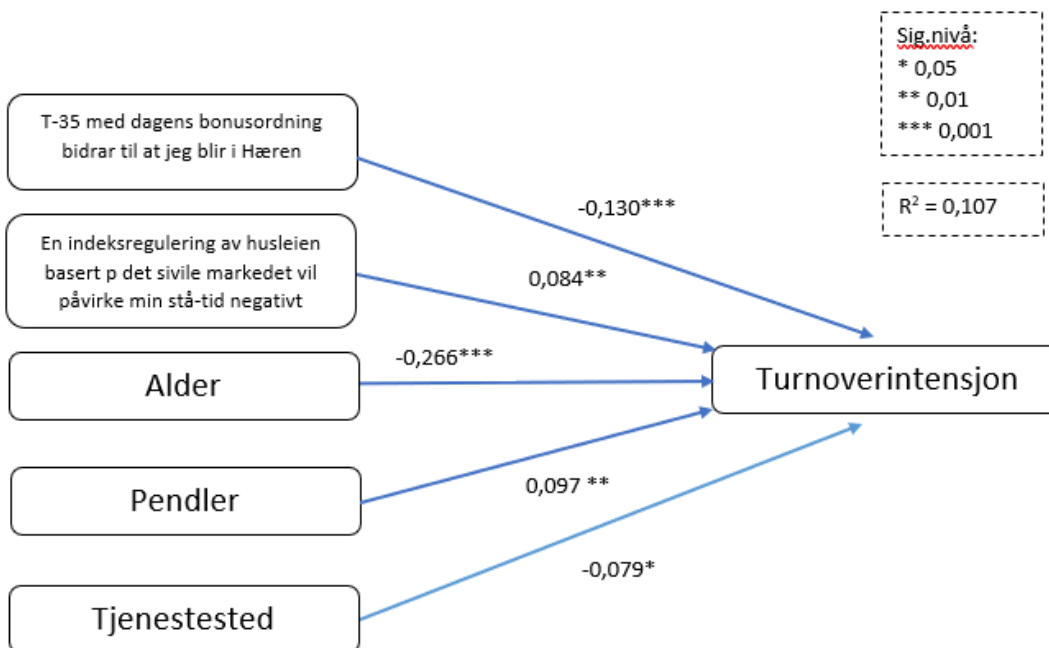
### **5.6.2 Hypotese 6: Fleksible økonomiske incentiver, herunder signeringsbonus, sluttbonus, egne tilpasninger i forhold til beliggenhet, behov og boligtilbud vil påvirke turnoverintensjon blant de ansatte.**

Vi gjennomførte først en korrelasjonsanalyse med faktoren bonus som incentiv mot den avhengige variabelen turnoverintensjon.

Korrelasjonsanalysen viser at:

Bonus ( $r = -0,082$ ,  $p = 0,010$ ) korrelerer svakt negativt med turnoverintensjon, det vil si at når bonusen går ned går turnoverintensjonen opp.

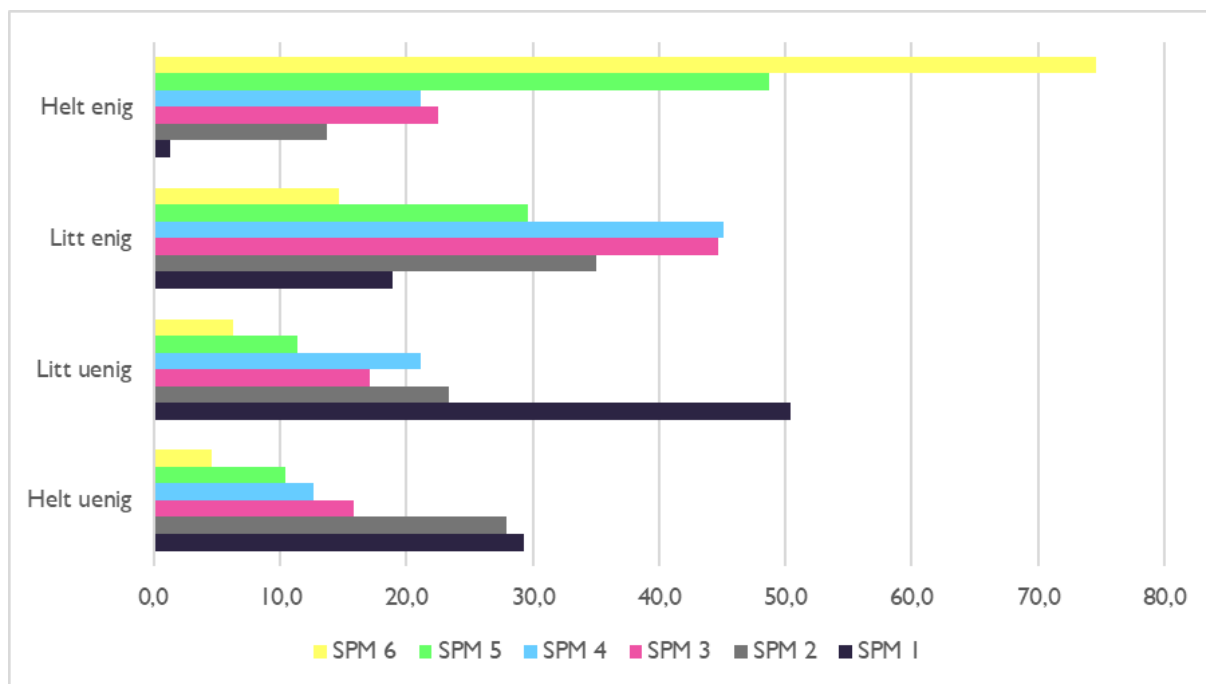
For å utdype dette splittet vi faktoren i underspørsmål, samt la til spørsmålene knyttet til bolig for å se hvilke funn vi får ved hjelp av lineær regresjonsanalyse. Denne modellen forklarer 11 % av turnoverintensjonen ( $r^2 = 0,107$ ).



Figur 19 Stimodell bonus, husleie, alder, pendler, tjenestested og den avhengige variabelen turnoverintensjon

Som vi ser av figuren er det svake korrelasjoner mellom påstandene «T-35 med dagens bonusordning bidrar til at jeg blir i Hæren» og «En indeksregulering av husleien basert på det sivile markedet vil påvirke min stå-tid negativt» samt bakgrunnsvariablene alder, pendlerstatus og tjenestested og turnoverintensjon. Av dette kan vi lese at bonusordninger minker turnoverintensjonen, mens en indeksregulering av husleien øker turnoverintensjonen. Videre ser vi omtrent de samme funnen som ved hypotese 5 vedrørende alder og pendlerstatus, mens tjenestested også er tatt inn i modellen. Svaralternativene på tjenestested er gruppert slik at den negative betaen i denne analysen må tolkes som at dersom du bor i Sør-Norge minker turnoverintensjonen.

Vi har også her valgt å se på fordelingen av svar på enkeltspørsmål knyttet til denne hypotesen:



SPM 1	Hæren har gode nok lønnsincentiver i dag
SPM 2	T-35 med dagens bonusordning bidrar til at jeg blir i Hæren
SPM 3	Mulighet for større fleksibilitet når T-35-bonus utbetales vil bidra til å øke min totale stå-tid
SPM 4	En signeringsbonus til rekrutteringsutfordrende stillinger (for eksempel instruktører KS, HVS eller internt) ville påvirke hvorvidt jeg vil søke på
SPM 5	Hvorvidt Hæren kan tilby meg en bolig (2 rom og kjøkken) er avgjørende for hvor lenge jeg vil bli
SPM 6	En indeksregulering av husleien basert på det sivile markedet vil påvirke min stå-tid negativt

Figur 20 Frekvensanalyse enkeltspørsmål lønnsincentiver og bolig

Som nevnt har bonus som incentiv en svak sammenheng med turnoverintensjonen, men også her finner vi noen interessante aspekter dersom vi tar for oss enkeltspørsmål. Som vi ser av analysen korrelerer både påstanden «T-35 med dagens bonusordning bidrar til at jeg blir i Hæren» og «En indeksregulering av husleien basert på det sivile markedet vil påvirke min stå-tid negativt» med turnoverintensjonen. Hvis vi kun ser på fordelingen av svarene på disse to spørsmålene, og ikke ser det opp mot turnoverintensjon er funnene for sistnevnte påstand veldig markante. Nesten 90 % av respondentene er litt eller helt enig i denne påstanden. Da ser vi paralleller til det Asch & Hosenek (1999) trekker frem som en stor svakhet ved

incentivordninger, nemlig at usikkerhet knyttet til incentivordninger har en negativ effekt og kan motvirke jobbforpliktelse og den enkeltes vilje til å bli værende i organisasjonen. Når Forsvaret i sine strategiske styringsdokumenter på den ene siden påpeker at incentiver skal videreutvikles og oppdateres (Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2015) og de ansatte på den andre siden opplever at dagens incentivordninger ikke er tilfredsstillende, så er det tydelig at de grepene Forsvaret gjør ikke har den ønskede effekten.

Hvis vi trekker paralleller til det amerikanske forsvaret ser vi at de i større grad har tilpasset incentivordningene til de utfordringene de ser i forhold til å rekruttere og beholde personell. Da er det interessant når vi ser hvilke grep det norske forsvaret gjør på denne fronten og de funnene vi kan spore i undersøkelsen vår. Våre funn underbygges i stor grad av funn i tidligere forskning (Bøe, 2017).

### **5.6.3 Oppsummering**

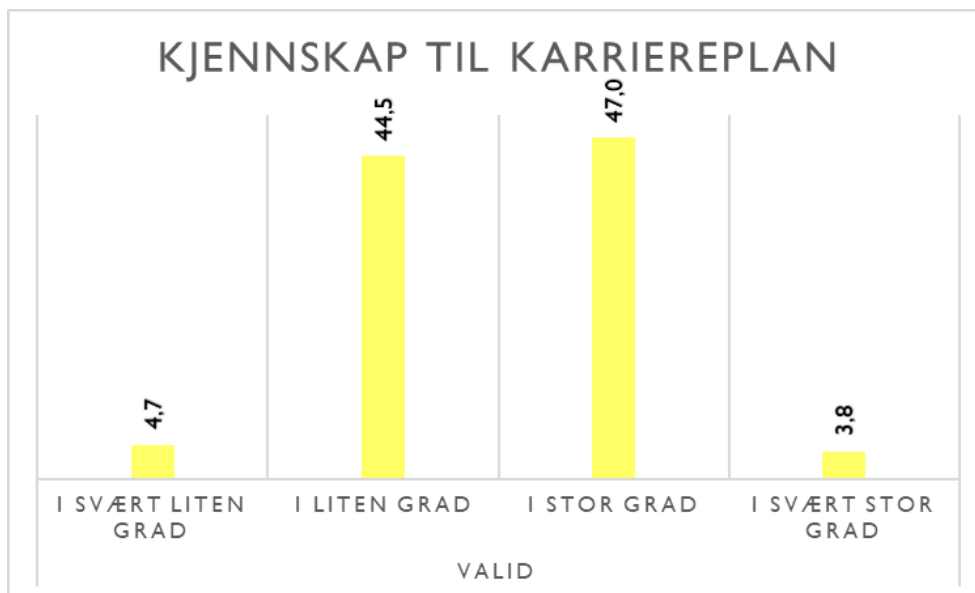
Vi kan til en viss grad si at det er støtte for begge hypotesene basert på analysene vi har gjort. Selv om funnene kanskje ikke kommer tydelig fram i khi-kvadrattestene, korrelasjonsanalysene eller regresjonsanalysene er responsen vi har på enkeltspørsmål nok til å si at det påvirker de ansatte, kanskje ikke direkte knyttet til turnoverintensjonen, men det bidrar til en form for misnøye eller kritisk holdning til arbeidsgivers personalpolitikk. Noe som vi mener at i det lange løp kan ha en innvirkning på turnoverintensjonen, enten direkte eller indirekte. Vi kan derfor *bekrefte at det finnes støtte for hypotese 5 og 6*, nemlig at forutsigbare lønnsinntekter i form av grunnlønn og total pensjonsgivende inntekt, samt fleksible incentivordninger har en påvirkning på de ansattes turnoverintensjon.

## **5.7 Forskningsspørsmål 5: Evner Hærens karriere- og tjenesteplan å bidra til at de ansatte blir værende i organisasjonen?**

Mobley et.al. (1979) påpeker at attraktivitet og karriere kan være viktige, fremtidsrettede faktorer som påvirker turnover. For at dette skal ha en effekt er det avgjørende at de ansatte kjenner til hvilke muligheter som eksisterer i organisasjonen. Dette har Hæren prøvd å fremstille i sin karriere- og tjenesteplan.

### 5.7.1 Hypotese 7: Dagens karriere- og tjenesteplaner gir ikke den forutsigbarheten og tryggheten som de er tiltenkt å gjøre

Vi har ingen spørsmål som måler dette direkte, men faktoren «kjennskap til karriereplan» tar for seg spørsmål som omhandler den ansattes forståelse og innsikt i Hærens karriere- og tjenesteplan. Vi har derfor valgt å se hvordan snittscoren for påstandene som danner denne faktoren fordeler seg:



Figur 21 Kjennskap til karriereplan i prosent

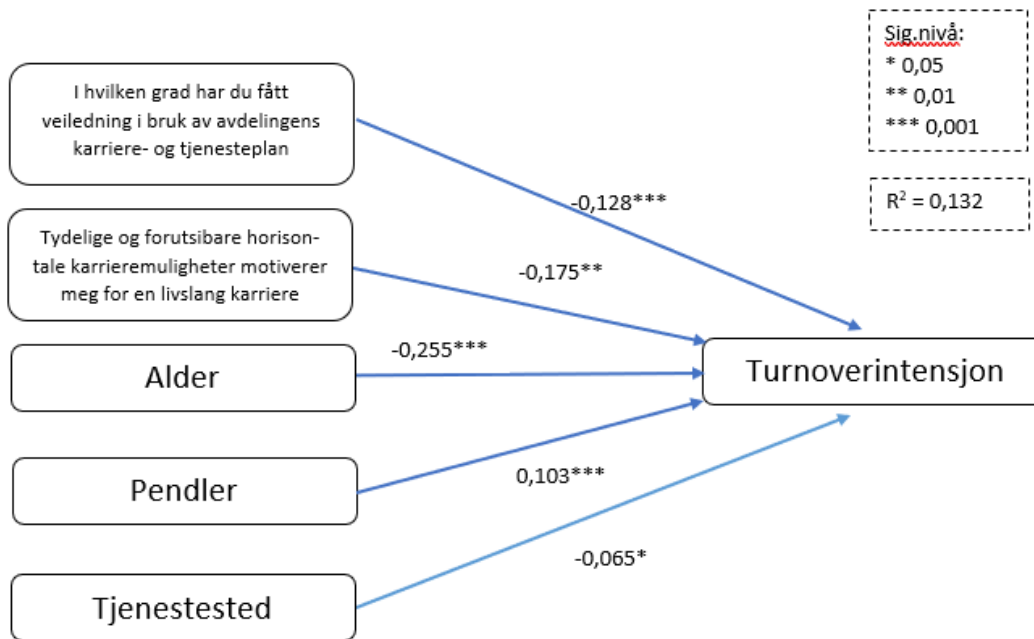
Som vi ser av analysen er det kun et fåtall som sier at de kjenner til karriere- og tjenesteplanen i svært stor grad. De aller fleste respondentene svarer at de kjenner til den i liten eller i stor grad, altså de mellomste svaralternativene. Det at mange i denne undersøkelsen ikke kjenner godt til Hærens tjeneste- og karriereplan, må sees i sammenheng med to forhold. For det første omfatter karriere- og tjenesteplanen fortrinnsvis nøkkel- og karrierestillinger på høyere nivå, og vil ikke nødvendigvis oppleves like relevant for en spesialist på OR 2-4 nivå, med under 10 års tjenesteansiennitet. For det andre er karriere- og tjenesteplanen under kontinuerlig revidering og den har ikke rukket å bli ferdig implementert i organisasjonen. Funnene fra spørreundersøkelsen tyder på at det er en forskjell i alderssammensetningen på de som føler de er godt kjent med karriere- og tjenesteplanen og de som føler de ikke er det. Det kan derfor være naturlig å anta at de som har jobbet lengre i organisasjonen i større grad har satt seg inn, eller fått mer veiledning i bruk av karriere- og tjenesteplanen. Når vi ser på svarfordeling på hvorvidt respondentene opplever at de har fått veiledning tyder det nok mer på det førstnevnte.

Hvis vi kobler funnene opp mot det sosiale perspektivet og det at karrierevalg er en kontinuerlig prosess (Super, 1957) er det først og fremst avgjørende at de ansatte har en kjennskap til hvilke muligheter som finnes og hvordan de kommer seg dit. Videre er det viktig at karriere- og tjenesteplanen tilpasses livsløpet til den ansatte (Super, 1957). Det er derfor avgjørende at det er de yngre som får informasjon og oppfølging i motsetning til de eldre som høyst sannsynlig allerede kjenner planen godt og har en god forståelse for hvilke ferdigheter og erfaringer de besitter og derfor har en god selvoppfattelse av egne karrieremuligheter.

### **5.7.2 Hypotese 8: Det er en sammenheng mellom opplevd karriereveiledning og den ansattes motivasjon for en livslang karriere.**

For å kunne svare på denne hypotesen gjennomførte vi en regresjonsanalyse for å se om spørsmålene som direkte måler opplevd karriereveiledning kan være med på å forklare variasjonen i turnoverintensjonen. Også her gjennomførte vi to analyser for å fjerne støyen som kommer fram i den første analysen. Dette medfører at to av spørsmålene samt to av kontrollvariablene fjernes fra den endelige lineære regresjonsanalysen.

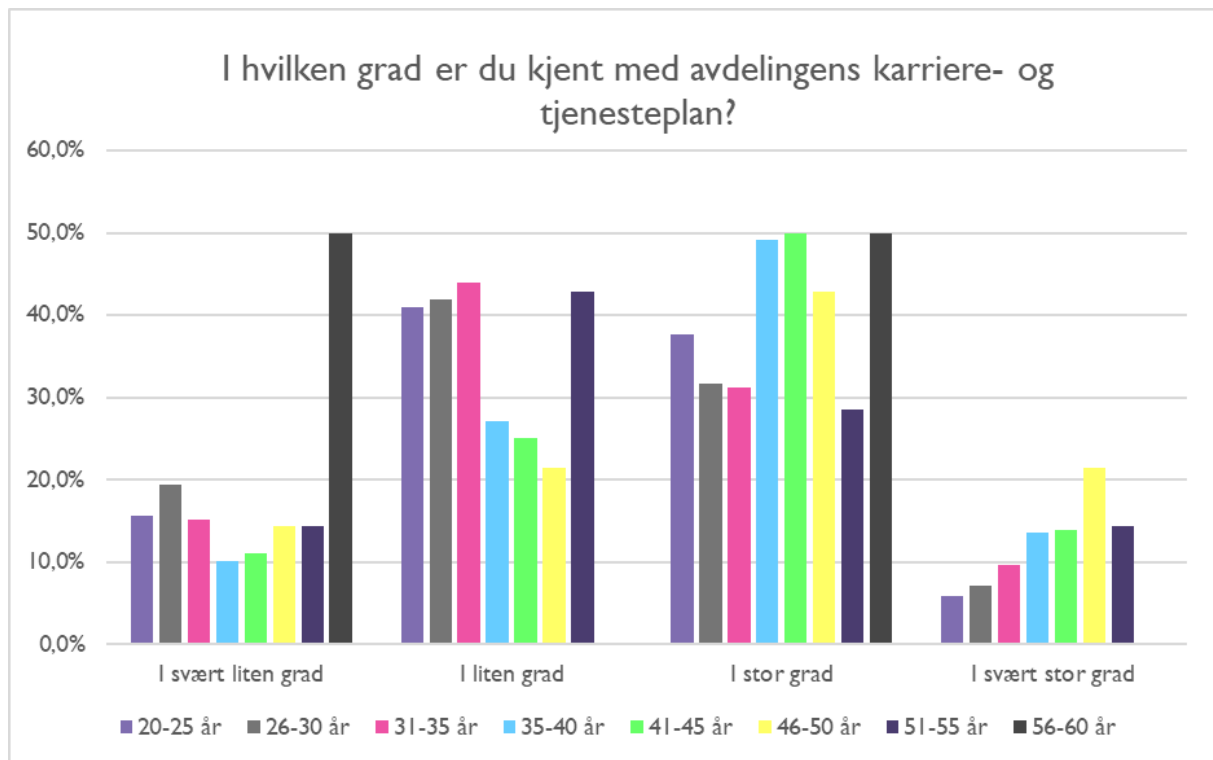
Denne modellen har en årsaksforklaring på 13 %.



Figur 22 Stimodell karriere- og tjenesteplan, karrieremuligheter, alder, pendler, tjenestested og den avhengige variabelen turnoverintensjon

Som vi ser av figuren er det svake korrelasjoner mellom påstandene «I hvilken grad har du fått veiledning i bruk av avdelingens karriere- og tjenesteplan» og «Tydelige og forutsigbare horisontale karrieremuligheter motiverer meg for en livslang karriere» samt bakgrunnsvariablene alder, pendlerstatus og tjenestested og turnoverintensjonen. Av dette kan vi lese at veiledning i bruk av karriere- og tjenesteplan samt tydelige og forutsigbare karrieremuligheter minker turnoverintensjonen. Videre ser vi omtrent de samme funnen som ved hypotese 8 hva gjelder alder, pendlerstatus og tjenestested.

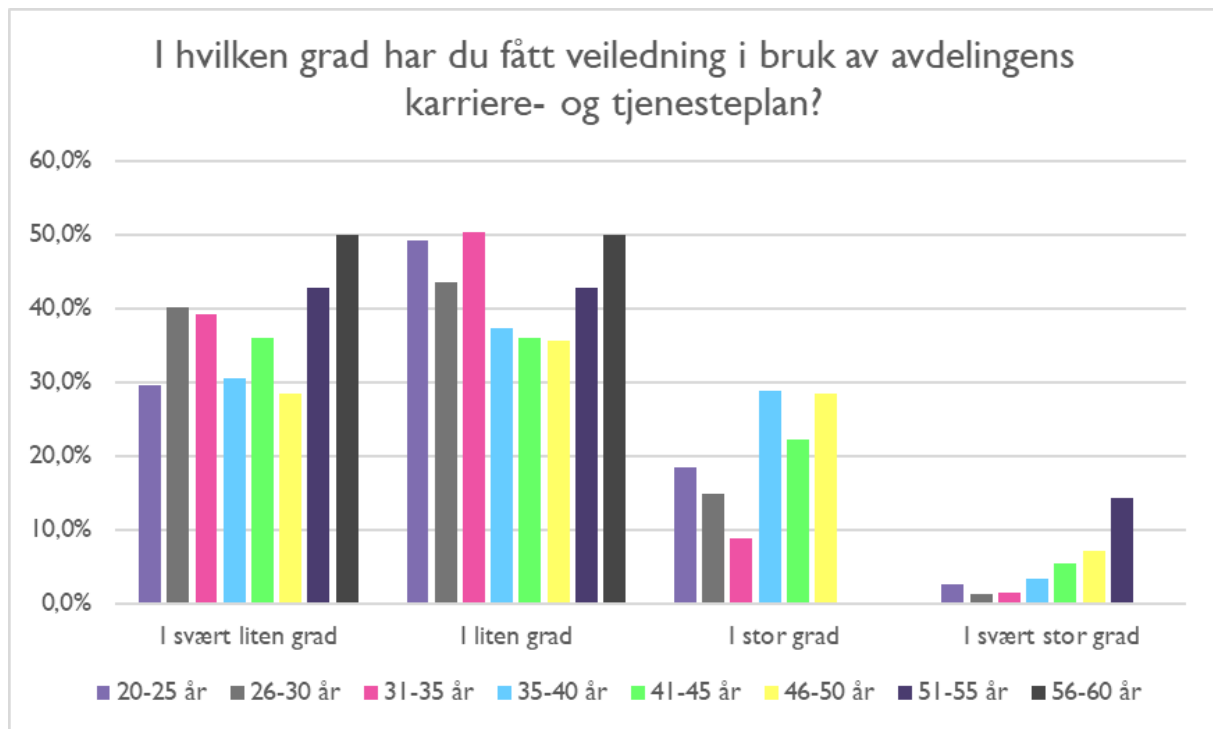
Hvis vi ser på fordelingen av svarene på spørsmålet «I hvilken grad er du kjent med avdelingens karriere- og tjenesteplan?» fordelt på alder, kan vi se noen forskjeller på de under og de over 35 år. Funnene viser at de over 35 år i større grad kjenner til karriere- og tjenesteplanen.



*Figur 23 Kjennskap til karriere- og tjenesteplan fordelt på aldersgrupper, i prosent*

Når vi ser på svarfordelingen på spørsmålet «i hvilken grad har du fått veiledning i bruk av avdelingens karriere- og tjenesteplan» sett opp mot aldersfordeling, ser vi også her en liten tendens til at de over 35 år har erfart litt mer veiledning enn de under 35 år. Det er likevel verdt å merke seg at svært mange, uavhengig av alder, svarte at de i liten eller svært liten grad har fått veiledning.





*Figur 24 Veiledning i bruk av karriere- og tjenesteplan fordelt på aldersgrupper, i prosent*

Dersom karriere- og tjenesteplanen skal ha den ønskede effekten må den bidra til at de ansatte oppnår visse kritiske psykologiske tilstander. Med det mener vi at innholdet i karriere- og tjenesteplanen må treffe den enkelte, samt at de ansatte må forstå hvordan de bruker den. Det er imidlertid lite nytte i dette dersom karriere- og tjenesteplanen ikke brukes aktivt i medarbeidersamtaler og i hverdagen. Ettersom karriere kobles sterkt sammen med den ansattes øvrige liv og påvirker både livsløp, leverom og selvoppfattelse (Super, 1957) kan en slik karriere- og tjenesteplan ha potensielt stor innvirkning på hvordan de ansatte lar seg motivere av arbeidsplassen sin.

### **5.7.3 Oppsummering**

Som vi ser av analysen og diskusjonen er det et uforløst potensial både med tanke på kjennskap til og veiledning i bruk av karriere- og tjenesteplanen. Det viser seg også at det er en viss grad av sammenheng mellom opplevd karriereveiledning og den ansattes motivasjon (målt i turnoverintensjon). Samt at karriere- og tjenesteplanen ikke gir den ønskede effekten

Basert på denne diskusjonen kan vi *si at det finnes støtte for hypotese 10 og 11.*

## 6 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven prøvd å finne svar på noen relativt komplekse forskningsspørsmål og en problemstilling som potensielt kan utlede til en utømmelig kilde av teoretiske perspektiver og forskningsmetoder. Det vi ser er at det ikke er noen markante funn som peker i den ene eller andre retningen, men vi ser at de fleste faktorene vi har vært inne på påvirker turnoverintensjonen i noen grad. Dette samsvarer i stor grad med hva vi forventet basert på vårt teoretiske grunnlag og tidligere forskning.

Dersom vi ser tilbake på vår problemstilling

*Hvordan kan motivasjonsteori og teori om jobbforpliktelse hjelpe oss til å forstå hvilke faktorer som påvirker turnoverintensjonen i Hæren nå som ordning for militært tilsatte (OMT) er innført?*

kan vi oppsummere med at både motivasjonsteoriene vi har tatt for oss og teori om jobbforpliktelse er med på å hjelpe oss å forstå hvilke faktorer som påvirker turnoverraten i Hæren. Vi ser også at de funnene vi har gjort er med på å underbygge de teoriene vi har benyttet som grunnlag for denne studien og tidligere forskning som er gjort på lignende temaer.

Vi ser at sammensettingen av faktorer er kompleks og at det derfor er vanskelig å peke på konkrete faktorer som har en stor betydning for turnoverintensjonen til de ansatte. Dette stemmer også godt overens med det vi finner i det teoretiske grunnlaget, og er således med å underbygge de teoretiske perspektivene.

Det første forskningsspørsmålet var *hvordan er turnoverintensjonen blant spesialistene i Hæren, og hvordan er deres holdninger til ny militær ordning?* Våre funn viser at turnoverintensjonen blant OR-personellet i Hæren er relativt høyt, men på den andre siden er det et fåtall som faktisk aktivt leter etter jobb.

Når vi ser på forskningsspørsmål 2, *har de ansattes profesjonsidentitet noen påvirkning på turnoverraten?* ser vi at den affektive forpliktelsen, herunder tilhørighet og lojalitet, er den mest fremtredende faktoren som påvirker jobbforpliktelse og turnoverintensjonen. Dette viser at det er støtte for hypotese 1, *affektiv forpliktelse er i større grad avgjørende for turnoverintensjonen enn kontinuitetsforpliktelse og normativ forpliktelse.* Dette kan oppsummeres som sterk grad av profesjonsidentitet. Et interessant funn er at den normative

forpliktelsen også later til å være sterk, kanskje mer fremtredende enn det vi forventet basert på teorien.

Videre ser vi at dersom holdningene til ordning for militært tilsatte øker vil turnoverintensjonen synke, dette gir støtte for hypotese 2, *det er en sammenheng mellom holdninger til ny militærordning og turnoverintensjonen til de ansatte.*

*Hvordan kan kompetanseheving og utdanning påvirke hvorvidt Hæren beholder eller mister sine ansatte?* var forskningsspørsmål 3. Vi ser i vår analyse og diskusjon at de ansattes tro på egen kompetanse og arbeidsgivers evne til å stimulere til kompetanseheving har en positiv påvirkning på turnoverintensjonen, noe som var forventet basert på det teoretiske grunnlaget. Våre funn tilsier at *utdanning og kompetanseheving har en positiv effekt på de ansatte og deres vilje til å bli værende i organisasjonen*, det er således støtte for hypotese 4.

Kompetanseheving, både intern og ekstern, vil gi en motivasjonseffekt som kan bidra til økt innsats og operativ evne. Samtidig vil det kunne redusere turnoverintensjonen dersom muligheten for utdanning blir tilbudt på rett tid i karriereløpet.

Det vi ikke finner støtte for er hypotese 3, *ansatte i aldersspennet 26-30 er mer opptatt av mulighetene til å ta en sivil utdanning eller erverve seg kompetanse som er overførbart til det sivile enn andre aldersgrupper.* Det vi ser er at det er flere aldersgrupper som er opptatt av formell kompetanseheving, og at tendensen er noe dalende i de eldste aldersgruppene, men aldersgruppen 26-30 skiller seg ikke nevneverdig ut.

Forskningsspørsmål 4, *hvordan kan det økonomiske perspektivet rundt de ansatte påvirke turnoverraten i Hæren?* tar for seg et av de områdene det har vært forsket mest på innenfor turnover. Funnene våre viser at lønnsrelaterte faktorer betyr mye for de ansatte, men at det ikke har en så sterk direkte påvirkning på turnoverintensjonen som vi trodde med bakgrunn i teorien. Når det er sagt ser vi at de ansatte opplever en misnøye med lønnsrelaterte forhold slik det er i dag. En forutsigbar lønnsinntekt og en fleksibel incentivordning vil redusere misnøye og potensielt kritiske holdninger til arbeidsgivers personalpolitikk, som i det lange løp kan ha en innvirkning på turnoverintensjonen, enten direkte eller indirekte. Hypotese 5 og 6, *forutsigbare lønnsinntekter i form av grunnlønn og total pensjonsgivende inntekt har en sammenheng med ansattes turnoverintensjon og fleksible økonomiske incentiver, herunder signeringsbonus, sluttbonus, egne tilpasninger i forhold til beliggenhet, behov og boligtilbud vil påvirke turnoverintensjon blant de ansatte*, har begge støtte i vår forskning.

*Evner Hærens karriere- og tjenesteplan å bidra til at de ansatte blir værende i organisasjonen?* var det 5 og siste forskningsspørsmålet. Som vi ser har Hæren et uforløst potensial når det gjelder karriere- og tjenesteplan og vi finner støtte for hypotese 7, *dagens karriere- og tjenesteplaner gir ikke den forutsigbarheten og tryggheten som de er tiltenkt å gjøre*. Vi fant også støtte for hypotese 8, *det er en sammenheng mellom opplevd karriereveiledning og den ansattes motivasjon for en livslang karriere*.

Disse konklusjonene kan danne grunnlag for tiltak som vil kunne gi redusert turnover, men de bør sees i sammenheng da flere griper inn i hverandre og påvirke hverandre. Det er verdt å merke seg at fravær av tiltak dermed også vil kunne påvirke flere av de faktorene som de ansatte mener er viktige for turnoverintensjonen.

Hvorvidt dette har endret seg etter innføringen av OMT har vi ikke klart å finne svar på i denne undersøkelsen, men de funnene vi har gjort er potensielt viktige elementer i den videre innfasingen av OMT. Dette basert på sammenhengen mellom holdninger til OMT og turnoverintensjonen.

Som nevnt i teorikapittelet er det viktig å undersøke om sammenhengene mellom turnoverintensjon og faktorene er tilfeldige, det kan også være at andre variabler påvirker de ansatte. Alt i alt ser vi dog at våre funn er med på å underbygge det teorien allerede tar for seg. Cotton og Tuttle (1986) påpeker i sin metastudie at det er alder, tilsetningsforhold, lønn og jobbtilfredshet som korrelerer mest med turnover. Dette stemmer godt overens med våre funn og vi er således med på å bygge opp under disse teoriene. I tillegg tilføyer vi kompetanseheving og karriere som viktige faktorer inn i denne tematikken.

Alt i alt så støtter våre funn det som tidligere er gjort, både teoretisk og forskningsmessig.

## **6.1 Betydning for resultatene i praksis**

Med en høy turnoverintensjon i Hæren kan konklusjonene i denne studien være viktige momenter i fremtiden, både sett i lys av den videre implementeringen av OMT, men også med tanke på å øke ståtiden blant de ansatte.

Ordning for militært tilsatte ble innført 2016, noe som gir Hæren og Forsvaret et kort erfaringsnivå med en svært omfattende organisatorisk endring. I tillegg til denne endringen har utdanningsreformen i Forsvaret ført til store endringer både for offiserene og spesialistene når det gjelder utdanning. Store deler av denne utdanningen er enten i startfasen eller ikke

ferdig operasjonalisert. Som en tredje faktor er det blitt gjort store endringer i forvaltningen av personellet i avdelingene, og det er fortsatt utfordringer knyttet til ansvar lokalt og sentralt. I sum betyr dette at Hæren har ansatte som kjenner til både det gamle og det nye. Det betyr at det høyst sannsynlig vil være vurderinger og meninger fra ansatte som knyttes til innføringen til OMT, men som likevel ikke trenger å være en konsekvens av OMT, men heller andre organisatoriske endringer og faktorer.

Likevel ser vi at det er en rekke faktorer og temaer som tilsynelatende er viktige for de ansatte. Vi mener derfor at dersom Hæren ønsker å øke ståtiden til sine ansatte er de nødt til å gå i dybden på dette og finne ut hvilke virkemidler som har størst effekt, for deretter å utvikle eller implementere disse. Dersom samtlige som sitter inne med en turnoverintensjon faktisk bestemmer seg for å slutte vil det få store konsekvenser for Hærens operative evne.

## **6.2 Et kritisk blikk på oppgaven**

I ettertid av et prosjekt som dette er det lett å se hva vi burde ha gjort annerledes og hvordan vi kunne nyttet andre perspektiver for å belyse problemstillingen vår. Vi vil her ta for oss noen momenter som vi mener er viktig å ha i bakhodet når man i ettertid reflekterer rundt det vi har tatt for oss.

Spørreundersøkelsen vår kunne, og burde, vært bedre utformet og testet før den ble sendt ut. Vi ser i ettertid at faktorene våre ikke er så presise som vi hadde håpet på og vi har, som nevnt i kapittel 4, gjort noen mindre unntak i faktoranalysen og reliabilitetskontrollen. Dette kunne kanskje vært unngått dersom forarbeidet hadde vært mer presist. I tillegg ser vi at enkelte av spørsmålene har vært rettet mot målgruppen T-35, og hvordan de med tilsettingsforhold T-60 har forholdt seg til disse er noe uklart. Likert-skalaen vår burde også vært delt i mer enn fire svaralternativer, da vi i etterkant ser at det er noe vanskelig å nyansere tolkningen av svarene på enkelte spørsmål.

Vi har som nevnt vinklet oppgaven fra ett perspektiv. Et annet perspektiv kan føre til andre resultater. Som vi ser av funnene våre er det ingen av analysene som forklarer en stor del av turnoverintensjonen. Dersom vi hadde tatt med elementer fra det motsatte perspektivet, altså hva de ansatte er fornøyd med, ville vi kanskje fått et mer nyansert virkelighetsbilde.

Vi har fire teoretiske perspektiver som vi knytter opp mot turnoverintensjon. Det kunne vært mer fruktbart å ta for seg ett av de teoretiske perspektivene og gått i dybden på det, men

samtidig mener vi at den bredden vi har i studien vår gir et helhetlig bilde av tematikken og nåsituasjonen i Hæren.

## 7 Avslutning

Vi har i denne studien tatt for oss en av de største målsettingene med ordning for militært tilsatte, nemlig hvorvidt Forsvaret, og for vår del Hæren, evner å øke ståtiden til de ansatte.

I bakgrunnskapittelet redegjorde vi for fenomenet turnover i den hensikt å danne et bakteppe for problemstillingen vår og det teoretiske fundamentet for oppgaven samt hvorfor dette er et viktig tema å forske på.

Som nevnt så er turnover et omfattende tema og vi valgte derfor tidlig å snevre inn fokusområdet. Dette gjorde vi ved hjelp av de ansatte og vi så allerede i den eksplorerende undersøkelsen at det var enkelte temaer som gikk igjen. Vi valgte derfor å fokusere på teorien knyttet til jobbforpliktelse og motivasjon, herunder kompetanseheving og egenutvikling, konkurransedyktig lønn og incentiver samt karriere- og karriereutvikling. Med bakgrunn i disse teoretiske aspektene utviklet vi hypoteser som videre ble grunnlaget for den metodiske framgangsmåten med spørreundersøkelse.

I analysen og diskusjonen fikk vi støtte for en del av hypotesene våre og det teorien fortalte oss før vi gikk i gang med arbeidet. Vi ser at både jobbforpliktelse og motivasjonsaspektene våre til en viss grad påvirker turnoverraten i Hæren. Det at vi ikke har noen tydelige funn eller modeller som forklarer store deler av turnoverintensjonen stemmer godt overens med det vi startet med i bakgrunnskapittelet, det er ofte en omfattende kombinasjon av faktorer som forklarer turnoveren i en organisasjon.

Avslutningsvis ser vi at det ligger et uforløst potensial knyttet til karriereutvikling og tydeliggjøring av karriereløp. Hærens karriere- og tjenesteplan har en påvirkning på de ansatte og deres turnoverintensjon.

Et spørsmål vi stiller oss basert på det vi ser i teorigrunnlaget, tidligere forskning og våre funn er hvorfor Forsvaret og Hæren ikke har gjort noe med disse faktorene tidligere? Både teori og tidligere forskning støtter våre funn om at både jobbforpliktelse, kompetanseheving og utdanning, lønn og incentiver og karriere påvirker de ansattes turnoverintensjon. Dette er ikke nytt!

## 8 Referanser

- Abassi, S.M & Hollman, K.W., 2000. *Turnover:the real bottom line*. Public Personnel Management, Vol. 2 No. 3, S 333-342.
- Abdullah, I. M., 2012. Antecedents of organizational commitment of banking sector employees in Pakistand. *Serbian Journal of Management*, vol. 7, pp. 89-102.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Mars, pp. 1-18.
- Asch, B. J. & Hosek, J., 1999. *Military Compensation Trends and Policy Options*, Santa Monica, California: National Defense Research Institute.
- Brochs-Haukedal, W., 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Bøe, M. B., 2017. *Hvordan påvirker incentivordninger i Forsvaret de ansattes valg av tjenestested?*, Ås: Handelshøyskolen NMBU.
- Carrell, S. E. & West, J. E., 2005. Optimal Compensating Wages for Military Personnel. *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol. 24, No. 4, pp. 803-822.
- Cotton, J. L. & Tuttle, J. M., 1986. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, Januar, pp. 55-70.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2014-2015. *Proposisjon 111 LS - Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven ,m. (militærordningen)*, Oslo: Det Kongelige Forsvarsdepartement.
- Det Kongelige Forsvarsdepartement, 2015. *Retningslinjer for personellforvaltningen i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (forsvarssektoren)*. Oslo: Det Kongelige Forsvarsdepatement.

Dysvik, A. & Kuvaas, B., 2008. The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12:3, pp. 138-157.

Ellingsen, R., 2015. *Offiserer i den nye personellordningen*. [Online]  
Available at: <https://forsvaret.no/aktuelt/offiserer-i-den-nye-personellordningen>  
[Accessed 4. Februar 2017].

Forsvaret, 2009. *Direktiv for strategisk kompetansestyring i Forsvaret (DISKO)*, Oslo: Forsvarssjefen.

Forsvaret, 2018. *Forsvarets intranett*. [Online]  
Available at: [Forsvarets graderte intranett](#)  
[Accessed 25 10 2018].

Forsvaret, 2018. *PA Statistikk - Personell nøkkeltall NY (2016 ->) (Begrenset, kun tilgjengelig på Forsvarets datasystemer)*, s.l.: Forsvaret.

Forsvarssjefens Fagmilitære Råd, 2015. *Et forsvar i endring*, s.l.: Forsvaret.

Forsvarsstaben, 2014. *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.

Gade, P. A., Tiggler, R. B. & Schumm, W. R., 2003. The Measurement and Consequences of Military Organizational Commitment in Soldiers and Spouses. *Military Psychology*, v. 15, pp. 191-207.

Grimstø, R. E., 2005. *Personaldministrasjon*. 4. ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E., 2010. *Multivariate Data Analysis, 7th Edition*. 7.th ed. s.l.:Pearson.

Hauge-Eltvik, A., 2018. *FriFagbevegelse*. [Online]  
Available at: <https://frifagbevegelse.no/ntlmagasinet/ansatte-i-forsvaret-kan-fa-sterkt-okte-boutgifter--vi-frykter-at-flere-kommer-til-a-slutte-sier-noflederen-6.158.585370.e7aed22a25>  
[Accessed 20 10 2018].



Hom, P. W. & Hulin, C. L., 1981. A competitive test of the prediction of reenlistment by several models. *Journal of Applied Psychology*, 66, pp. 23-39.

Hærstaben, 2016. *Karriere og tjenesteplan Hæren - Hovedplan (internt forsvarsdokument, ugradert)*. Bardufoss: Hærstaben.

Iversen, S. K., 2017. *Rekruttering - kan vi forutse frivillig turnover?*. [Online] Available at: <https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/ressursplanlegging/rekruttering-kan-vi-foutse-frivillig-turnover> [Accessed 12. Februar 2018].

Jacobsen, D. I., 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. 3. ed. Kristiansand: Cappelen Damm Akademisk.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A., 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L., 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. ed. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A., 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Kristiansen, S.-T., 2009. *Militære erfaringer i bruk*, Oslo: Krigsskolen.

Laake, P., Olsen, B. R. & Benestad, H. B., 2008. *Forskning i medisin og biofag*. 2. ed. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lai, L., 2004. *Strategisk Kompetansestyring*. 2. ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Lampert, N. M. et al., 2012. A boost of positive affect: The perks of sharing positive experiences. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30((1)), pp. 24-43.

Leraand, D. & Rein, T., 2016. *Store Norske Leksikon*. [Online]

Available at: <https://snl.no/Hæren>

[Accessed 12. Februar 2018].

Lillekvelland, T. & Strand, K. R., 2015. *En analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*, s.l.: Forsvarets Forskningsinstitutt.

Marchington, M. & Wilkinson, A., 2005. *Human Resource Management at Work: people management and development*. 3. ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Martinsen, Ø. L., 2015. Motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. In: Ø. L. Martinsen, ed. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk, pp. 236-391.

Martin, T. N. & O'Laughlin, M. S., 1984. Predictors of Organizational Commitment: The study of part-time Army reservists. *Journal of Vocational Behaviour*, 25, pp. 270-283.

Meyer, J. P. & Allen, N. J., 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Volume 1, Number 1, pp. 61-89.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M., 1979. Review and Coceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, vol. 86, No. 3, pp. 493-522.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V., 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, vol. 59 (5), pp. 603-609.

Regjeringen, 2015. *Ny ordning for militært personell*. [Online]

Available at: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-ordning-for-militart-personell/id2358865/>

[Accessed 14 Mai 2017].

Rosen, L. N. & Martin, L., 1996. Childhood antecedents of psychological adaption to military life. *Military Medecine: An International Journal*, 161, pp. 665-668.

Statens personallhåndbok, 2018. *Lovdata*. [Online]

Available at: [https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2018/KAPITTEL\\_6-3-3-5#KAPITTEL\\_6-3-3-5](https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2018/KAPITTEL_6-3-3-5#KAPITTEL_6-3-3-5)

[Accessed 5. Februar 2018].

Steers, R. M., 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment.

*Administrative Science Quarterly*, vol. 22, No. 1, Mars, pp. 46-56.

Super, D. E., 1957. *The psychology of careers; an introduction to vocational development*.

Oxford, England: Harper & Bros..

Teplitzky, M. L., 1991. *Junior Army officer retention intentions: A path analytic model*,

Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for Behavioural and Social Sciences.

Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S., 2005. *Human Resource Management*. 6. ed. Essex:

Pearson Education Limited.

Utenriks- og forsvarskomiteen, 2014-2015. *Innst. 336 S*, Oslo: s.n.

Zhou, J. & George, J. M., 2001. When job dissatisfaction leads to creativity. *Academy of*

*Management Journal*, Vol. 44(4).

## 9 Vedlegg

### Vedlegg 1, eksplorerende spørreundersøkelse:

Hei!

I forbindelse med en Masteroppgave gjennomførte vi nå et pilotstudie i den hensikt å skaffe nok bakgrunnsinformasjon til at hovedstudie kan gi oss bedre svar på følgende

problemstilling: *«Hva er de viktigste faktorene som påvirker stå-tiden for spesialistene i Hæren, nå som ny omstilling for militært tilsatte er innført?»*

Svarene fra dette pilotstudie vil bli analysert, hvor de viktigste faktorene vil danne grunnlaget for en spørreundersøkelse. Her vil vi kartlegge en eller flere faktorer og/eller sammenhengen mellom disse.

Vi håper vår konklusjon på denne Masteroppgave kan være et beslutningsunderlag, og som kan bidra til at deres hverdag og fremtid i grønt blir enda bedre!

Returner det vedlagte skjemaet uten noen personlige opplysninger utover det som etterspørres, og returner det til avsender som militær post til adressen:

S-1 Sambandsbataljonen, KLU, 9325 Bardufoss.

Dokumentet blir oppbevart som et begrenset dokument iht. Sikkerhetsloven §11 og §12 jf.

#### **Pilotundersøkelse**

Kjønn:

Alder:

Pendler: JA/NEI (stryk det som ikke passer)

Ranger de tre viktigste enkeltfaktorene som vil øke stå-tiden din som spesialist i Hæren (om du lister opp mindre enn 3 faktorer går det fint):

- 1.
- 2.
- 3.

Ranger de tre viktigste enkeltfaktorene som vil redusere stå-tiden din som spesialist i Hæren (om du lister opp mindre enn 3 faktorer går det fint):

- 1.
- 2.
- 3.

Om det er forhold som påvirker stå-tiden som spesialist i Hæren som du ønsker å utdype grundigere kan du gjøre det her:

## Vedlegg 2, resultater eksplorerende spørreundersøkelse:

FAKTORER	Summerlin Prosent	IKKE PENDER						PENDLER					
		KVINNER			MENN			KVINNER			MENN		
		20-25	26-35	36-60	20-25	26-35	36-60	20-25	26-35	36-60	20-25	26-35	36-60
Utvvalg:	529	31	12	1	192	91	21	3	102	65	8		
Arbeidsfasiliteter	7	0,3 %			5	1							
Arbeidsmiljø/Trivsel	149	6,2 %	4	63	24	7	1						
Avdelingen blir bedre	1	0,0 %											
Bedre arb/utd muligheter for medflytter	5	0,2 %	1	1	2	1							
Blir sett/hørt/verdsatt av sjef og avdeling	59	2,4 %	5	27	14	8	3						
Boforhold	183	7,6 %	7	83	28	3	1						
Byråkratisering/Omorganisering/Frustrasjon	16	0,7 %		5	6								
Bytte avd/fagfelt for komp heving og utvikling	32	1,3 %	3	22	4								
Drøfting av ansettelsesforhold/stillings instruks	2	0,1 %											
Erfarne medarbeidere som slutter	7	0,3 %		4	3								
Faglig stagnering pga vpl året	8	0,3 %		6	1								
Familiepolitikk & arb/utd muligheter for medflytter	15	0,6 %		1	2	6	1						
Forsvarspolitikk/kommunikasjon/frustrasjon	6	0,2 %		4									
Forutsigbart og balansert forhold mellom jobb (tempo) og prf	84	3,5 %	4	18	11	7	2	1	18	14	4		
Fritidsmiljø/velferds tilbud	28	1,2 %	2	14	1								
Fysisk tilrettelegging og oppfølging	3	0,1 %											
Geografisk lokasjon	59	2,4 %	3	23	3								
Gjensidig respekt OF/OR	10	0,4 %	1	1	2								
Væretakelse familie	55	2,3 %	4	17	9	6							
Kokuransedyktig arbeidsbetingelser, lønn & lønnsutvikling	291	12,0 %	15	85	48	12	3	1	73	41	7		
Komp heving/egenutvikling	335	13,9 %	23	134	63	12	3	2	57	33	3		
Kurs/utd/Fagbrev bør gi lønns tillegg	2	0,1 %											
Kutt i incentiver/velferds løsninger	70	2,9 %	4	23	23	2							
Lav pensjonsalder	2	0,1 %											
Løjalitet og anerkjennelse av fra Forsvarsledelsen	18	0,7 %			3	8							
Motiverende arb hverdag og oppgaver	165	6,8 %	9	59	34	13	1	1	23	17	2		
Mulighet for INTOPS tjeneste	86	3,8 %	1	15	9								
Mulighet for OR stilling på høyere nivå/avansement	9	0,4 %											
Myndighet, rolle og ansvarfordeling	2	0,1 %											
Nyanskaffelse & vedlikehold av nytt materiell/PBU	36	1,5 %	1	16	8	1							
Oversettelse av militær kompetanse og erfaring til sivil	14	0,6 %		5	4								
Pendler forhold/årlig gratis	105	4,3 %	2	31	12	4	3	1	27	18	3		
Personeltpolitikk	20	0,8 %											
Rekrutteringspolitikk	5	0,2 %											
Sivil utd ved siden av jobb	139	5,8 %	16	56	26	3							
Tidlig tilsetningsforhold T-35/mulighet for T-60	13	0,5 %	2	7									
Tjeneste & karriereplan/Forutsigbarhet/Muligheter	261	10,8 %	14	78	61	18	1	1	35	39	8		
Turnover på personell/kompetanse på personell	4	0,2 %											
UTTØ & Ressurser (ATF/AMMO)	109	4,5 %	5	46	13	4							

## Vedlegg 3, spørreundersøkelse:

### Masteroppgave - Hva påvirker stå-tid for spesialistene i Hæren

#### Kjonn - **Kjønn**

- Kvinne (Kvinne)
- Mann (Mann)

#### Milutd - **Militær utdanningsnivå**

- Grunnleggende befalsutdanning (1)
- Grunnleggende offisersutdanning (2)
- Videregående befalsutdanning I (3)
- Videregående befalsutdanning II (4)
- Ikke tilordnet (5)

#### Alder - **Alder**

#### Tjenestested - **Tjenestested**

#### OR\_nivaa - **OR-nivå**

#### intro2 - **Hva påvirker stå-tid for spesialistene i Hæren**

#### HVA PÅVIRKER STÅ-TID FOR SPESIALISTER I HÆREN

Formålet med denne spørreundersøkelsen er å skape økt innsikt i hva som bidrar til å påvirke stå-tid blant OR-personell i Hæren.

Opplysninger i denne spørreundersøkelsen vil bli benyttet i en masteroppgave ved UIT (Norges arktiske universitet, Postboks 6050 Langnes, 9307 Tromsø). Denne spørreundersøkelsen bygger videre på de svar som ble gitt i en eksplorerende undersøkelse som ble sendt ut til Hærens ansatte i januar/februar 2018.

All informasjon og alle data som er samlet inn gjennom denne undersøkelsen vil bli slettet når masteroppgave er levert, senest 15. November 2018.

Det er frivillig å delta i undersøkelsen og din besvarelse er anonym. Du kan når som helst

trekke ditt samtykke til å delta i undersøkelsen. Alle respondenter har videre rett til å lese gjennom masteroppgaven før den publiseres.

Undersøkelsen administreres av Forsvarets Mediesenter. Undersøkelsen er godkjent av Forsvarets Høgskole og Hærstaben.

**Samtykke - Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen og at mine data kan benyttes som analysegrunnlag til masteroppgaven**

Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen og at mine data kan benyttes som analysegrunnlag til masteroppgaven

- Ja, jeg samtykker til å delta (1)
- Nei, jeg ønsker ikke å delta (2)

**Bransje - Innenfor hvilken bransje er din stilling?**

Innenfor hvilken bransje er din stilling?

- Operativ (1)
- Teknisk (2)
- Forvaltning (3)
- Annet, vennligst noter: (4) \_\_\_\_\_

**Pendler - Er du ukependler?**

Er du ukependler?

- Ja (1)
- Nei (2)

**IntOps - Har du deltatt i internasjonale operasjoner?**

Har du deltatt i internasjonale operasjoner?

- Ja (1)
- Nei (2)

**Slutte2018 - Avslutter du ditt ansettelsesforhold i Forsvaret pr. 31.juli 2018 eller tidligere?**

Avslutter du ditt ansettelsesforhold i Forsvaret pr. 31.juli 2018 eller tidligere?



- Ja (1)
- Nei (2)

CONDITION	f('Slutte2018')==2'	
	true	false
	Question Turnoverintensjon1(I hvilken grad vurderer du å slutte i Hæren før ditt nåværende tilsetningsforhold (T-35/T-60) eller din nåværende kontrakt utløper?)	

**Turnoverintensjon1 - I hvilken grad vurderer du å slutte i Hæren før ditt nåværende tilsetningsforhold (T-35/T-60) eller din nåværende kontrakt utløper?**

I hvilken grad vurderer du å slutte i Hæren før ditt nåværende tilsetningsforhold (T-35/T-60) eller din nåværende kontrakt utløper?

- I svært liten grad (1)
- I liten grad (2)
- I stor grad (3)
- I svært stor grad (4)

**Turnoverintensjon3 - I hvilken grad er det faktorer ved Forsvaret som organisasjon som påvirker deg hvis du vurderer å slutte i Forsvaret?**

I hvilken grad er det faktorer ved Forsvaret som organisasjon som påvirker deg hvis du vurderer å slutte i Forsvaret?

- I svært liten grad (1)
- I liten grad (2)
- I stor grad (3)
- I svært stor grad (4)

END	Condition f('Slutte2018')==2'
-----	-------------------------------

**Turnoverintensjon2 - I hvilken grad leter du aktivt etter jobber utenfor Forsvaret?**

I hvilken grad leter du aktivt etter jobber utenfor Forsvaret?

- I svært liten grad (1)
- I liten grad (2)
- I stor grad (3)
- I svært stor grad (4)

**OMT - Hvor positiv eller negativ er du til innføringen av ny militærordning slik den er i dag?**

Hvor positiv eller negativ er du til innføringen av ny militærordning slik den er i dag?

- Svært negativ (1)
- Litt negativ (2)
- Verken negativ eller positiv (3)
- Litt positiv (4)
- Svært positiv (5)

**q545 - Lønn**

Vennligst ta stilling til følgende:

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Litt enig (3)	Helt enig (4)
Min lønnsutvikling basert på kompetanse og ansiennitet oppleves rettferdig sammenlignet med andre i egen avdeling (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min lønnsutvikling i Hæren oppleves som rettferdig i forhold til lønnsutviklingen i sammenlignbare sivile arbeidsplasser med lik arbeidsbelastning (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det å avspasere i lengre perioder i stedet for å få timene utbetalt som lønn passer meg bra (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Den totale pensjonsgivende inntekt er noe som påvirker hvor lenge jeg blir i Hæren (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min grunnlønn må bli høyere hvis jeg skal fortsette i Hæren (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Litt enig (3)	Helt enig (4)
Pensjonsordninger er viktig for meg (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hæren har gode nok lønnsinsentiver i dag (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hærens insentiver må tilpasses og differensieres i forhold til avdelingens geografiske plassering, lokal etterspørsel og lokale behov (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T-35 med dagens bonusordning bidrar til at jeg blir i Hæren (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet for større fleksibilitet når T-35-bonus utbetales vil bidra til å øke min totale stå-tid (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En signeringsbonus til rekrutteringsutfordrende stillinger (for eksempel instruktører KS, HVS eller internt) ville påvirke hvorvidt jeg vil søke på de (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvorvidt Hæren kan tilby meg en bolig (2 rom og kjøkken) er avgjørende for hvor lenge jeg vil bli (12)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En indeksregulering av husleien basert på det sivile markedet vil påvirke min stå-tid negativt (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### q546 - Karriere - spørsmål

Vennligst ta stilling til følgende:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I stor grad (3)	I svært stor grad (4)
I hvilken grad er du kjent med avdelingens karriere- og tjenesteplan? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad har du fått veiledning i bruk av avdelingens karriere- og tjenesteplan? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I stor grad (3)	I svært stor grad (4)
I hvilken grad er du kjent med hvilke horisontale karrieremuligheter som finnes for deg? (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad er du kjent med hvilke vertikale karrieremuligheter som finnes for deg? (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad er du kjent med hvilke stillinger som finnes for deg etter OR 7 nivå i Hæren? (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad er du kjent med hvilke muligheter du har de neste 5 årene i Hæren? (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### q559 - Karriere - utsagn

Vennligst ta stilling til følgende:

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Litt enig (3)	Helt enig (4)
Min linjeleder (sjef) benytter seg av karriere- og tjenesteplan under medarbeidersamtalen med meg (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min avdeling legger til rette for individuell karriereutvikling ved behov (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg opplever at min nærmeste leder støtter meg dersom jeg ønsker å ta karrieren min videre i en annen avdeling i Hæren (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har forståelse for at avdelingens behov prioriteres foran mine behov (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innføringen av beordringssystemet oppleves som positivt for meg (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydelige og forutsigbare horisontale karrieremuligheter motiverer meg for en livslang karriere (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### q560 - Kompetanseheving - spørsmål

Vennligst ta stilling til følgende:

	I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	I stor grad (3)	I svært stor grad (4)
I hvilken grad er du tilfreds med den militære kompetansehevingen du får i avdelingen? (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du å få tilstrekkelig ansvar ift. din kompetanse og erfaring? (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### q561 - **Kompetanse - spørsmål**

Vennligst ta stilling til følgende:

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Litt enig (3)	Helt enig (4)
Jeg opplever å få tildelt for mye ansvar ift. min kompetanse og erfaring (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidersamtalen nyttes aktivt for å kartlegge mitt kompetansebehov (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidersamtalen nyttes aktivt for å planlegge og stadfeste gjennomføring av identifisert kompetansebehov (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Militære kunnskaper og ferdigheter er avgjørende for å gjennomføre mitt arbeid iht. standard (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min avdeling tilrettelegger for å gi meg den kompetanse som trengs for å løse de oppdrag jeg blir pålagt (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilrettelegging for sivil utdanning ved siden av jobben vil oppleves som attraktivt for meg (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil heller ha et tilbud om å ta en bachelorutdanning ved siden av jobb enn en bonus ved endt T-35 (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Litt enig (3)	Helt enig (4)
Hæren bør i større grad fasilitere for sivil utdannelse for sine ansatte (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hærens utdanningstilbud gir et godt grunnlag for å få en sivil jobb hvis jeg slutter i Forsvaret (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min militære kompetanse og ferdigheter blir synliggjort på en god måte for det sivile arbeidsmarkedet gjennom tjenesteuttalelsene (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hæren har et ansvar for å utforme kompetansebevis som beskriver min militære kompetanse hvis jeg slutter i Forsvaret (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### q563 - Jobbforpliktelse - A

Vennligst ta stilling til følgende:

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Litt enig (3)	Helt enig (4)
Samholdet i avdelingen gjør at jeg føler meg som en del av et felleskap (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har en følelse av tilhørighet til Hæren (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det at jeg har en meningsfull jobb gjør at jeg vil fortsette i Forsvaret (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er sjeldent demotivert når jeg drar på jobb (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En langsiktig karriere i Hæren vil gjøre meg mer tilfreds (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg utfører mine arbeidsoppgaver med glede og engasjement selv om det ikke er noen tydelig belønning (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### q564 - Jobbforpliktelse - K

Vennligst ta stilling til følgende:

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Litt enig (3)	Helt enig (4)
Dersom jeg slutter vil det få økonomiske konsekvenser for meg (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er bekymret for hva som vil skje meg og min familie dersom jeg slutter (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er få jobbalternativer å vurdere dersom jeg slutter i Hæren (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det at jeg er fornøyd med lønnen min bidrar til at jeg blir værende i Hæren (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### q565 - Jobbforpliktelse - N

Vennligst ta stilling til følgende:

	Helt uenig (1)	Litt uenig (2)	Litt enig (3)	Helt enig (4)
Jeg synes det er viktig å være lojal overfor arbeidsgiveren sin (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En av grunnene til at jeg blir værende i Hæren er at jeg føler en forpliktelse for mine kolleger og fedrelandet (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hærens kultur tilsier at en skal være lojale overfor de beslutninger som tas på høyere nivå (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg gjør mer enn det som er forventet fordi jeg føler en form for lojalitet til Hæren (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min kunnskap og erfaring som er ervervet i Hæren føler jeg må gi tilbake til Hæren gjennom min jobb (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

STOP

**Complete** – Takk for at du deltok

*Takk for at du deltok.*

*Vennligst klikk på OK knappen for å avslutte undersøkelsen.*



## Vedlegg 4, godkjenning fra NSD og godkjent utsettelse



Tor Arne Morskogen  
Postboks 6050 Langnes  
9037 TROMSØ

Vår dato: 17.04.2018

Vår ref: 59657 / 3 / OASR

Deres dato:

Deres ref:

### Vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning § 31

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 06.03.2018 for prosjektet:

59657	<i>OMT – Hva nå? (OMT = Ordning militært tilsatte)</i>
Behandlingsansvarlig	<i>UIT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Tor Arne Morskogen</i>
Student	<i>Maja Andersen</i>

#### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er meldepliktig og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av personopplysningsloven § 31. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

#### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Vi forutsetter at du ikke innhenter sensitive personopplysninger.

#### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

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

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

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

#### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 15.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av

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

personopplysninger.

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

Marianne Høgetveit Myhren

Øivind Armando Reinertsen

Kontaktperson: Øivind Armando Reinertsen tlf: 55 58 33 48 / [Oivind.Reinertsen@nsd.no](mailto:Oivind.Reinertsen@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Maja Andersen, [maja.andersen.13@gmail.com](mailto:maja.andersen.13@gmail.com)

---

**Prosjektnr: 59657. OMT – Hva nå? (OMT = Ordning militært tilsatte)**

---

Øivind A Reinertsen <[Oivind.Reinertsen@nsd.no](mailto:Oivind.Reinertsen@nsd.no)>

Til: "tor.ame.morskogen@uit.no" <[tor.ame.morskogen@uit.no](mailto:tor.ame.morskogen@uit.no)>, "maja.andersen.13@gmail.com" <[maja.andersen.13@gmail.com](mailto:maja.andersen.13@gmail.com)>

BEKREFTELSE PÅ ENDRING

Hei, viser til endringsmelding registrert hos personvernombudet 01.05.2018.

Vi har nå registrert at ny dato for prosjektslutt er 15.11.2018.

Personvernombudet forutsetter at prosjektopplegget for øvrig gjennomføres i tråd med det som tidligere er innmeldt, og personvernombudets tilbakemeldinger. Vi vil ta ny kontakt ved prosjektslutt.

Vennlig hilsen,

Øivind Armando Reinertsen

Rådgiver | Adviser

Seksjon for personverntjenester | Data Protection Official

T: (+47) 55 58 33 48

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen

T: (+47) 55 58 21 17

[postmottak@nsd.no](mailto:postmottak@nsd.no) [www.nsd.no](http://www.nsd.no)

# Vedlegg 5, godkjenning fra Forsvarets Høgskole



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

1 av 2

**Vår saksbehandler**

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

**Vår dato**

2018-04-19

**Vår referanse**

2018/010066-004/FORSVARET/ 919

**Tidligere dato**

**Tidligere referanse**

**Til**

Maja Andersen og Jon Rune Rønneberg

.  
..

**Kopi til**

Hæren

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

### 1 Bakgrunn

Forsvarets høgskole (FHS) har mottatt deres søknad av 5. mars 2018 om tillatelse til å innhente opplysninger i og om Forsvaret til forskningsformål. Det ble bedt om utbedring av deler av søknaden, og dette ble mottatt 25. mars 2018.

Prosjektet det skal samles data til er en masteroppgave, og problemstillingen oppgis å være: « Hva er de viktigste faktorene som påvirker stå-tiden for spesialistene i Hæren, nå som ny omstilling for militært tilsatte er innført?» Det skal gjennomføres en spørreundersøkelse blant OR-personell tilknyttet samtlige avdelinger i Hæren.

### 2 Drøfting

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

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

### 3 Vedtak

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

### 4 Vilkår for tillatelsen

Det er kun gitt tillatelse til innsamling av det datamaterialet som fremgår av søknaden, og data hentet fra Forsvaret skal ikke benyttes til andre formål enn den aktuelle masteroppgaven og rapporten til Hæren. Ved prosjektslutt skal alle data hentet fra Forsvaret slettes. Det skal sendes sluttmelding til FHS vedlagt aktuelle publikasjoner. Sluttmelding sendes til følgende e-postadresse: [datautlevering@fhs.mil.no](mailto:datautlevering@fhs.mil.no)

**Postadresse**

Postboks 800 Postmottak  
2617 Lillehammer  
Norge

**Besøksadresse**

Akershus festning, bygn 14 /  
0015 OSLO  
Norge

**Sivil telefon/telefaks**

**Militær telefon/telefaks**  
99/0500 3699

**Epost/ Internett**

postmottak@mil.no  
www.forsvaret.no

**Vedlegg**

**Organisasjonsnummer**  
NO 986 105 174 MVA

Sven G. Holtsmark  
professor  
leder av forskningsnemnda

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

## Vedlegg 6, analyser fra SPSS (versjon 25)

### 4.6 Deskriptiv analyse:

Descriptive Statistics									
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Milutd	1077	1	6	3,18	2,350	,214	,075	-1,891	,149
Samtykke	1077	1	2	1,00	,061	16,340	,075	265,490	,149
Bransje	1077	1	4	1,32	,713	2,215	,075	4,038	,149
Pendler	1077	1	2	1,76	,426	-1,228	,075	-,493	,149
IntOps	1077	1	2	1,61	,489	-,432	,075	-1,817	,149
Slutte2018	1077	1	2	1,93	,259	-3,304	,075	8,933	,149
Turnoverintensjon1	999	1	4	2,47	,936	,051	,077	-,874	,155
Turnoverintensjon3	999	1	4	2,78	,864	-,278	,077	-,590	,155
Turnoverintensjon2	1077	1	4	1,86	,815	,754	,075	,111	,149
OMT	1077	1	5	3,22	1,128	-,164	,075	-,862	,149
q545_1	1077	1	4	2,47	,948	-,060	,075	-,926	,149
q545_2	1077	1	4	1,72	,819	,865	,075	-,118	,149
q545_3	1077	1	4	2,44	,966	-,002	,075	-,976	,149
q545_4	1077	1	4	2,63	,972	-,238	,075	-,914	,149
q545_5	1077	1	4	3,20	,835	-,842	,075	,081	,149
q545_6	1077	1	4	3,15	,815	-,790	,075	,202	,149
q545_7	1077	1	4	1,92	,727	,323	,075	-,456	,149
q545_8	1077	1	4	3,06	,811	-,643	,075	-,004	,149
q545_9	1077	1	4	2,35	1,030	,028	,075	-1,208	,149
q545_10	1077	1	4	2,74	,979	-,468	,075	-,752	,149
q545_11	1077	1	4	2,75	,930	-,422	,075	-,632	,149
q545_12	1077	1	4	3,17	,995	-,971	,075	-,200	,149
q545_13	1077	1	4	3,59	,800	-2,008	,075	3,129	,149
q546_1	1077	1	4	2,35	,839	,032	,075	-,634	,149
q546_2	1077	1	4	1,88	,770	,528	,075	-,260	,149
q546_3	1077	1	4	2,18	,810	,169	,075	-,585	,149
q546_4	1077	1	4	2,16	,805	,210	,075	-,532	,149
q546_5	1077	1	4	1,55	,690	1,118	,075	,924	,149
q546_6	1077	1	4	2,18	,838	,143	,075	-,735	,149
q559_1	1077	1	4	2,29	,970	,119	,075	-1,027	,149
q559_2	1077	1	4	2,43	,882	-,134	,075	-,776	,149
q559_3	1077	1	4	3,01	,897	-,714	,075	-,177	,149
q559_4	1077	1	4	3,16	,735	-,693	,075	,448	,149
q559_5	1077	1	4	2,27	,827	-,016	,075	-,742	,149
q559_6	1077	1	4	2,98	,914	-,639	,075	-,377	,149
q560_1	1077	1	4	2,42	,838	-,161	,075	-,661	,149
q560_2	1077	1	4	2,96	,795	-,600	,075	,146	,149
q561_1	1077	1	4	2,53	1,060	-,066	,075	-1,216	,149
q561_2	1077	1	4	2,46	,866	-,110	,075	-,690	,149
q561_3	1077	1	4	2,43	,853	-,070	,075	-,661	,149
q561_4	1077	1	4	3,29	,799	-,982	,075	,411	,149
q561_5	1077	1	4	2,86	,833	-,468	,075	-,231	,149
q561_6	1077	1	4	3,18	,963	-,930	,075	-,223	,149
q561_7	1077	1	4	2,65	1,124	-,187	,075	-1,345	,149
q561_8	1077	1	4	3,22	,869	-,908	,075	,022	,149
q561_9	1077	1	4	1,87	,858	,655	,075	-,403	,149
q561_10	1077	1	4	2,28	,928	,090	,075	-,951	,149
q561_11	1077	1	4	3,49	,712	-1,406	,075	1,819	,149
q563_1	1077	1	4	3,54	,700	-1,535	,075	2,000	,149
q563_2	1077	1	4	3,47	,741	-1,354	,075	1,394	,149
q563_3	1077	1	4	3,35	,774	-1,078	,075	,866	,149
q563_4	1077	1	4	2,95	,869	-,427	,075	-,579	,149
q563_5	1077	1	4	3,01	,915	-,559	,075	-,590	,149
q563_6	1077	1	4	3,30	,739	-,905	,075	,602	,149
q564_1	1077	1	4	2,75	1,038	-,362	,075	-1,029	,149
q564_2	1077	1	4	2,07	1,103	,520	,075	-1,138	,149
q564_3	1077	1	4	2,49	1,106	-,041	,075	-1,332	,149
q564_5	1077	1	4	2,47	1,047	-,039	,075	-1,196	,149
q565_1	1077	1	4	3,67	,567	-1,763	,075	3,334	,149
q565_2	1077	1	4	3,07	,863	-,673	,075	-,230	,149
q565_3	1077	1	4	3,29	,695	-,754	,075	,481	,149
q565_4	1077	1	4	3,20	,770	-,702	,075	,013	,149
q565_5	1077	1	4	2,85	,882	-,451	,075	-,461	,149
kjonn_num	1077	1,00	2,00	1,1012	,30174	2,648	,075	5,022	,149
or_nivaanum	1076	2,00	9,00	4,4266	1,72969	-,178	,075	-1,071	,149
turnoverint_1_gruppert	999	1,00	2,00	1,4805	,49987	-,078	,077	-1,998	,155
turnoverint_3_gruppert	999	1,00	2,00	1,6476	,47794	-,619	,077	-1,620	,155
turnoverint_2_gruppert	1077	1,00	2,00	1,1829	,38678	1,643	,075	,700	,149
Valid N (listwise)	998								

## 4.6.1 Faktoranalyse:

Pattern Matrix<sup>a</sup>

	Component														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
q561_3	,847														
q561_2	,845														
q561_5	,537		-,113						-,245				,132		-,223
q559_1	,488				-,105		,369				-,146	,123			,100
q560_1	,477		-,122						-,110						-,325
q559_2	,433						,272			,105		,317			
q565_4		,791	,105												
q565_2		,720								,106					
q565_5	,128	,672	-,152										-,109		-,134
q565_3		,642								,207	,118	,115	-,156		
q565_1		,514									,240				,187
q545_2			-,722												
q545_7			-,720						,107						,140
q545_1			-,617		,136				-,133					,107	
q564_5			-,462	,270										-,295	-,207
q545_5	,146		,413		,119		-,125	,387			-,104		,152		
q564_2				,823									-,175		
q564_1				,790											-,100
q564_3				,770			-,111								,152
q561_8					,807										
q561_6					,751	,176									-,111
q561_7		,122	-,185		,742	-,239									
q545_10						,842									,121
q545_9						,833							-,124		
q545_11				,115		,472		,111		-,144	-,109			-,183	-,102
q546_3							,853								
q546_4							,830								
q546_6							,755	-,116							
q546_1							,734							,118	
q546_2	,186						,663								,109
q546_5							,574				,199		-,139		
q545_6								,830							
q545_4								,812							
q563_1	,223								-,647						,294
q563_3		,120							-,550				-,378		
q563_4			-,148	-,139					-,544			,193	-,194		-,198
q563_2		,332						-,129	-,538			-,205			,226
q563_6		,213	-,138	-,169				,100	-,473			,186	-,115	,130	-,161
q561_4				,172				,113	-,423		-,123	,109	,193	-,178	
q561_1											,881				
q560_2									-,154	,690		,135	,102	-,105	-,133
q545_12			-,129								-,792	-,112			
q545_13			,148								-,752		-,113		
q545_8	-,112							,128			-,419	,100	,178	-,322	,126
q559_4		,140										,725			-,117
q559_3	,264									,100	,122	,506			,159
q559_5			-,231									,444	-,228		,125
q559_6				,152	,141						-,131	,182	-,709	-,121	
q563_5				,167				,153	-,234				-,645		
q561_11			,126		,266				-,216						-,530
q561_10	,303	,108		-,237	-,153			-,126	,101				-,172	-,493	
q561_9			-,161	-,272	-,165				,174	,172	,101	-,124	-,270	-,436	
q545_3			-,232												,699

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

a. Rotation converged in 24 iterations.

## 4.6.2 Reliabilitetskontroll:

### Faktor 1, Utvikling

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q559_1	14,88	12,646	,543	,772
q559_2	14,74	13,013	,556	,769
q560_1	14,75	13,487	,510	,777
q561_2	14,71	12,462	,673	,747
q561_3	14,74	12,490	,682	,746
q561_5	14,31	13,670	,482	,782
q561_10	14,90	14,324	,305	,815

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,799	7

### Faktor 2, Normativ jobbforpliktelse

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q565_1	12,41	5,848	,415	,740
q565_2	13,01	4,512	,559	,690
q565_3	12,79	5,331	,465	,723
q565_4	12,88	4,643	,624	,664
q565_5	13,23	4,514	,538	,700

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,750	5

### Faktor 3, Grunnlønn

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
q545_1	9,30	3,138	,293	,062
q545_2	10,05	3,298	,355	,031
q545_5	8,57	5,974	-,403	,620
q545_7	9,85	3,556	,342	,072
q564_5	9,30	2,999	,256	,090

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,281	5

## Faktor 4, Kontinuitetsforpliktelse

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q564_1	4,56	3,738	,599	,695	,770	3
q564_2	5,24	3,347	,659	,626		
q564_3	4,82	3,650	,556	,744		

## Faktor 5, Sivil kompetanseheving

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q561_6	5,87	2,928	,414	,622	,654	3
q561_7	6,40	2,391	,451	,593		
q561_8	5,83	2,844	,553	,461		

## Faktor 6, Bonus som incentiv

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q545_9	5,48	2,425	,472	,496	,634	3
q545_10	5,09	2,347	,564	,360		
q545_11	5,08	3,110	,312	,701		

## Faktor 7, Kjennskap til karriereplan

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q546_1	12,25	12,970	,647	,828	,854	7
q546_2	12,73	13,167	,685	,824		
q546_3	12,42	12,759	,721	,818		
q546_4	12,44	13,011	,676	,824		
q546_5	13,06	14,876	,420	,858		
q546_6	12,43	12,817	,678	,824		
q559_1	12,31	13,053	,513	,852		



## Faktor 8, Pensjon

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q545_4	6,34	1,772	,444	,464	,606	3
q545_5	5,77	2,347	,321	,630		
q545_6	5,82	2,051	,493	,400		

## Faktor 9, Affektiv jobbforpliktelse

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q561_4	16,61	7,281	,287	,745	,731	6
q563_1	16,36	6,886	,484	,689		
q563_2	16,43	6,640	,516	,680		
q563_3	16,55	6,395	,553	,668		
q563_4	16,95	6,240	,497	,685		
q563_6	16,61	6,761	,481	,690		

## Faktor 10, Ansvar ift. kompetanse

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q560_2	2,53	1,124	,335	.	,487	2
q561_1	2,96	,631	,335	.		

## Faktor 11, Bolig som incentiv

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q545_13	6,23	1,984	,380	,340	,515	3
q545_12	6,66	1,510	,401	,282		
q545_8	6,76	2,273	,225	,567		

## Faktor 12, Karriereveier

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q559_3	5,43	1,552	,264	,422	,467	3
q559_4	5,29	1,735	,347	,283		
q559_5	6,17	1,688	,267	,407		

## Faktor 13, Karrierevei som motivasjonsfaktor

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q559_6	6,36	2,007	,441	,570	,646	3
q563_5	6,34	1,852	,521	,451		
q563_3	5,99	2,397	,413	,605		

## Faktor 14, Relevant kompetanse for det sivile

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
q561_11	7,21	2,740	,057	,265	,244	4
q561_9	8,83	2,170	,188	,100		
q561_10	8,42	1,958	,216	,044		
q545_8	7,63	2,654	,026	,311		

## Faktor 15, Avspasering

Kun 1 enhet, ingen analyse

## 5. Deskriptiv statistikk

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
UTVIKLING	1077	1,00	4,00	2,4530	,59466	-,158	,075	-,342	,149
GRUNNLØNN	1077	1,00	4,00	2,1430	,61103	,101	,075	-,423	,149
KONTINUITETSFOR	1077	1,00	4,00	2,4352	,89566	,081	,075	-,964	,149
SIV.KOMP.HEVING	1077	1,00	4,00	3,0170	,76154	-,455	,075	-,509	,149
KARRIEREPL_KJENNSKAP	1077	1,00	4,00	2,0866	,59909	,170	,075	-,231	,149
PENSJON	1077	1,00	4,00	2,9895	,65533	-,504	,075	-,014	,149
KARRIERE_MOT	1077	1,00	4,00	3,1139	,66545	-,585	,075	-,217	,149
NORMFORP	1077	1,00	4,00	3,2162	,54069	-,603	,075	,125	,149
BONUS	1077	1,00	4,00	2,5418	,88178	-,247	,075	-,754	,149
AFFEKTIVFORP	1077	1,33	4,00	3,3168	,50433	-,849	,075	,486	,149
Valid N (listwise)	1077								

## 5. Korrelasjonsanalyse:

Correlations														
	UTVIKLING	GRUNNLONN N	KONTINUITETSFOR TSFOR	SIVKOMP HEVING	KARRIEREPL _KJENNISIA P	PENSJON	KARRIERE_M OT	NORMFORP	BONUS	AFFEKTIVFO RP	Tumoverinten sjon1	Tumoverinten sjon3	OMT	
UTVIKLING	Pearson Correlation	1	.268**	-.096**	-.060	-.118**	.214**	-.206*	.065*	.433**	-.145**	-.279**	-.266**	.105**
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.048	.000	.000	.000	.032	.000	.000	.000	.000	.001
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
GRUNNLONN	Pearson Correlation	.268**	1	.123**	.008	-.274**	.193**	.163**	.107**	.281**	-.231**	-.337**	-.311**	.224**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
KONTINUITETSFOR	Pearson Correlation	-.096**	.123**	1	.024	-.092**	.219**	.167**	.142**	.059	-.162**	-.015	-.016	.061*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.435	.002	.000	.000	.000	.052	.000	.628	.602	.045
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
SIVKOMPHEVING	Pearson Correlation	-.060	.008	.024	1	-.053	.075*	.064*	-.024	.012	.212**	.063*	.115**	-.080
	Sig. (2-tailed)	.048	.804	.435	.000	.084	.014	.068	.348	.703	.000	.047	.000	.050
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
KARRIEREPL_KJENNISK AP	Pearson Correlation	.593**	.263**	-.092**	-.053	-.092**	.131**	.133**	.030	.306**	-.170**	-.225**	-.212**	.129**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.084	.000	.000	.000	.324	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
PENSJON	Pearson Correlation	-.118**	-.274**	.113**	.075*	1	.070*	-.002	.102**	-.103**	.059	.220**	.252**	-.116**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.014	.000	.022	.935	.001	.001	.062	.000	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
KARRIERE_MOT	Pearson Correlation	.214**	.193**	.219**	-.005	.131**	.070*	.428**	.241**	.549**	-.407**	-.096**	-.279**	.249**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.868	.000	.022	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
NORMFORP	Pearson Correlation	.206**	.163**	.167**	.064	.133**	-.002	.428**	.130*	.479**	-.189**	-.155**	-.223**	.196**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.035	.000	.935	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
BONUS	Pearson Correlation	.065*	.107**	.142**	-.024	.030	.241**	.130*	1	.153**	-.096**	-.014	-.082**	.135**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.438	.001	.000	.000	.000	.002	.689	.007	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
AFFEKTIVFORP	Pearson Correlation	.423**	.281**	.059	.012	.306**	.549**	.479**	.153**	1	-.238**	-.338**	-.382**	.230**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.052	.703	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
Tumoverimensions1	Pearson Correlation	-.145**	-.231**	-.162**	.212**	-.170**	-.059	-.189**	-.096*	-.288**	1	.000	.000	.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.062	.000	.082	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999
Tumoverimensions3	Pearson Correlation	-.279**	-.337**	-.015	.063	-.225**	.220**	-.155**	-.014	-.238**	.249**	1	.336**	-.195**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.628	.047	.000	.000	.000	.669	.000	.000	.000	.000	.000
	N	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999	999
Tumoverimensions2	Pearson Correlation	-.266**	-.311**	-.016	.115**	-.212**	.252**	-.279**	-.082**	-.382**	.402**	.336**	1	-.207**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.602	.000	.000	.000	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077
OMT	Pearson Correlation	.105**	.224**	.061*	-.060	.129**	-.116**	.249**	.135**	.230**	-.205**	-.195**	-.207**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.045	.050	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	1077	999	1077	1077	1077

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

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

## 5.2 Deskriptive data

		Kjønn			
		Frequency	Prosent	Respondenter	Populasjon
Valid	Kvinne	109	10,1	10,1	11,3
	Mann	968	89,9	89,9	88,7
	Total	1077	100	100	

		Tjenestested			
		Frequency	Prosent	Respondenter	Populasjon
Valid	Bardu	215	20	20	20,6
	Bergen	2	0,2	0,2	0,3
	Bodø	1	0,1	0,1	0,1
	Elverum	18	1,7	1,7	1,8
	Målselv	350	32,5	32,5	31,1
	Oslo	58	5,4	5,4	4,9
	Porsanger	1	0,1	0,1	0,1
	Stavanger				0,1
	Sør-Varanger	38	3,5	3,5	3,3
	Ullensaker	9	0,8	0,8	0,5
	USA				0,1
	Ørland	1	0,1	0,1	0,1
	Åmot	384	35,7	35,7	37,2
	Total		1077	100	100

		OR gradsnivå			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		1	0,1	0,1	0,1
	OR-2	270	25,1	25,1	25,2
	OR-3	110	10,2	10,2	35,4
	OR-4	13	1,2	1,2	36,6
	OR-5	288	26,7	26,7	63,3
	OR-5+	196	18,2	18,2	81,5
	OR-6	93	8,6	8,6	90,2
	OR-7	86	8	8	98,1
	OR-8	17	1,6	1,6	99,7
	OR-9	3	0,3	0,3	100
	Total		1077	100	100

## Hypotese 1:

		Correlations			
		Turnoverintensjon1	NORMFORP	KONTINUITETSFORPL	AFFEKTIVFORP
Turnoverintensjon1	Pearson Correlation	1	-,151**	-,150**	-,218**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	999	999	999	999
NORMFORP	Pearson Correlation	-,151**	1	,124**	,365**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	999	1077	1077	1077
KONTINUITETSFORPL	Pearson Correlation	-,150**	,124**	1	,060
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,050
	N	999	1077	1077	1077
AFFEKTIVFORP	Pearson Correlation	-,218**	,365**	,060	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,050	
	N	999	1077	1077	1077

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

## Hypotese 2:

		Correlations	
		Turnoverintensjon1	OMT
Turnoverintensjon1	Pearson Correlation	1	-,205**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	999	999
OMT	Pearson Correlation	-,205**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	999	1077

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

## Hypotese 3:

		Alder_grupper * UTVIKLING Crosstabulation					
		UTVIKLING				Total	
		Helt ueinig	Litt ueinig	Litt enig	Helt enig		
Alder_grupper	20-25 år	Count	2	126	321	91	540
	% within Alder_grupper		0,4%	23,3%	59,4%	16,9%	100,0%
26-30 år	Count	4	80	167	43	294	
	% within Alder_grupper		1,4%	27,2%	56,8%	14,6%	100,0%
31-35 år	Count	2	33	76	14	125	
	% within Alder_grupper		1,6%	26,4%	60,8%	11,2%	100,0%
35-40 år	Count	0	13	41	5	59	
	% within Alder_grupper		0,0%	22,0%	69,5%	8,5%	100,0%
41-45 år	Count	0	7	22	7	36	
	% within Alder_grupper		0,0%	19,4%	61,1%	19,4%	100,0%
46-50 år	Count	0	5	8	1	14	
	% within Alder_grupper		0,0%	35,7%	57,1%	7,1%	100,0%
51-55 år	Count	0	3	3	1	7	
	% within Alder_grupper		0,0%	42,9%	42,9%	14,3%	100,0%
56-60 år	Count	0	1	1	0	2	
	% within Alder_grupper		0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
Total	Count	8	268	639	162	1077	
	% within Alder_grupper		0,7%	24,9%	59,3%	15,0%	100,0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,851 <sup>a</sup>	21	,778
Likelihood Ratio	16,807	21	,723
Linear-by-Linear Association	2,477	1	,116
N of Valid Cases	1077		

a. 16 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,01.

**Alder\_grupper \* SIV.KOMP.HEV. Crosstabulation**

		SIV.KOMP.HEV.				Total
		1,00	2,00	3,00	4,00	
Alder_grupper	20-25 år	Count	1	52	208	279
		% within Alder_grupper	0,2%	9,6%	38,5%	51,7%
	26-30 år	Count	3	45	120	126
		% within Alder_grupper	1,0%	15,3%	40,8%	42,9%
	31-35 år	Count	3	18	57	47
		% within Alder_grupper	2,4%	14,4%	45,6%	37,6%
	35-40 år	Count	5	13	24	17
		% within Alder_grupper	8,5%	22,0%	40,7%	28,8%
	41-45 år	Count	2	10	20	4
		% within Alder_grupper	5,6%	27,8%	55,6%	11,1%
	46-50 år	Count	2	6	6	0
		% within Alder_grupper	14,3%	42,9%	42,9%	0,0%
	51-55 år	Count	0	2	4	1
		% within Alder_grupper	0,0%	28,6%	57,1%	14,3%
	56-60 år	Count	0	0	2	0
		% within Alder_grupper	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%
Total		Count	16	146	441	474
		% within Alder_grupper	1,5%	13,6%	40,9%	44,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,278 <sup>a</sup>	3	,517
Likelihood Ratio	3,204	3	,361
Linear-by-Linear Association	,061	1	,805
N of Valid Cases	1077		

a. 1 cells (12,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

**Hypotese 4:**

**Correlations**

		Turnoverintensjon1	SIV.KOMP.HEV.	UTVIKLING
Turnoverintensjon1	Pearson Correlation	1	,187**	-,123**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	999	999	999
SIV.KOMP.HEV.	Pearson Correlation	,187**	1	-,064*
	Sig. (2-tailed)	,000		,035
	N	999	1077	1077
UTVIKLING	Pearson Correlation	-,123**	-,064*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,035	
	N	999	1077	1077

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

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

**Hypotese 5:**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,808	,234		16,240	,000
	PENSJON	,036	,043	,026	,851	,395
	GRUNNLØNN	-,306	,043	-,222	-7,205	,000
	Alder_grupper	-,200	,025	-,272	-8,067	,000
	Tjenestested_grupper_N Y	-,084	,043	-,061	-1,938	,053
	Kjønn_refverdi	-,135	,094	-,043	-1,436	,151
	Pendler_refverdi	,228	,068	,102	3,373	,001
	Intops_refverdi	-,021	,068	-,011	-,317	,751

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon1

## Analyse 2:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,798	,158		24,044	,000
	GRUNNLØNN	-,314	,041	-,227	-7,619	,000
	Alder_grupper	-,204	,022	-,278	-9,345	,000
	Tjenestested_gruppet_N Y	-,073	,042	-,053	-1,744	,081
	Pendler_referdi	,221	,067	,099	3,290	,001

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372 <sup>a</sup>	,139	,135	,871

a. Predictors: (Constant), Pendler\_referdi, Alder\_grupper, GRUNNLØNN, Tjenestested\_gruppet\_N Y

## Hypotese 6:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,154	,212		14,899	,000
	Alder_grupper	-,205	,026	-,280	-7,945	,000
	Pendler_referdi	,216	,070	,097	3,105	,002
	Tjenestested_gruppet_N Y	-,103	,044	-,075	-2,323	,020
	q545_9	-,113	,033	-,123	-3,387	,001
	q545_13	,111	,039	,093	2,807	,005
	q545_12	-,018	,033	-,020	-,567	,571
	q545_10	-,009	,035	-,009	-,245	,807
	Kjønn_referdi	-,148	,096	-,047	-1,542	,123
	Intops_referdi	,058	,069	,031	,853	,394

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon1

**Correlations**

		BONUS	Turnoverintensjon1
BONUS	Pearson Correlation	1	-,082 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		,010
	N	1077	999
Turnoverintensjon1	Pearson Correlation	-,082 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,010	
	N	999	999

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

## Analyse 2:

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,016	,189		16,001	,000
	Alder_grupper	-,196	,022	-,266	-8,731	,000
	Pendler_referdi	,216	,069	,097	3,153	,002
	Tjenestested_gruppet_N Y	-,109	,042	-,079	-2,559	,011
	q545_9	-,119	,028	-,130	-4,319	,000
	q545_13	,099	,036	,084	2,739	,006

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon1

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,333 <sup>a</sup>	,111	,107	,885

a. Predictors: (Constant), q545\_13, q545\_9, Tjenestested\_gruppet\_N Y, Alder\_grupper, Pendler\_referdi



### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,959 <sup>a</sup>	3	,001
Likelihood Ratio	17,068	3	,001
Linear-by-Linear Association	7,972	1	,005
N of Valid Cases	1073		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,15.

### Hypotese 8:

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,009	,194		20,666	,000
	Alder_grupper	-,191	,025	-,261	-7,717	,000
	Pendler_refverdi	,233	,068	,105	3,443	,001
	Tjenestested_gruppert_N Y	-,089	,043	-,065	-2,076	,038
	Intops_refverdi	,034	,067	,018	,498	,619
	Kjenn_refverdi	-,133	,094	-,043	-1,411	,159
	q546_2	-,124	,044	-,103	-2,809	,005
	q559_1	-,041	,036	-,042	-1,112	,267
	q559_2	-,003	,037	-,003	-,072	,942
	q559_6	-,181	,031	-,174	-5,864	,000

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon1

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,370 <sup>a</sup>	,137	,132	,872

a. Predictors: (Constant), q559\_6, q546\_2, Tjenestested\_gruppert\_N Y, Alder\_grupper, Pendler\_refverdi

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,855	,164		23,473	,000
	Alder_grupper	-,188	,022	-,255	-8,549	,000
	Pendler_refverdi	,230	,067	,103	3,420	,001
	Tjenestested_gruppert_N Y	-,089	,042	-,065	-2,137	,033
	q546_2	-,154	,036	-,128	-4,327	,000
	q559_6	-,182	,031	-,175	-5,910	,000

a. Dependent Variable: Turnoverintensjon1