



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Hvordan skiller sluttårsakene i Forsvaret seg fra de i sivile arbeidsplasser?

En litteraturstudie av motivasjon og avgangsgrunner i militære og sivile organisasjoner

Benjamin Strøm og Mathias Jakobsen

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, desember 2023

Innholdsfortegnelse

FORORD	V
SAMMENDRAG	VI
1 INNLEDNING	1
1.1 TEMA.....	2
1.2 PROBLEMSTILLING.....	2
1.3 AVGRENSNING	3
1.4 STRUKTURERING.....	4
1.5 KONTEKST	5
1.5.1 Arbeidslivet i Norge.....	5
1.5.2 Forsvaret som arbeidsgiver	5
1.5.3 Det norske sivile arbeidsmarkedet.....	7
1.5.4 Turnover i Forsvaret sammenlignet med det sivile arbeidsmarkedet	8
1.5.5 Sammenligning	9
2 TEORI	10
2.1 MOTIVASJON	11
2.1.1 Herzberg to-faktor teori.....	11
2.1.2 Kognitiv motivasjonsteori.....	14
2.2 TURNOVER	17
2.2.1 Kostnader forbundet med Turnover	17
2.2.2 Konsekvenser for organisasjonsdynamikk	18
2.2.3 Årsaken til Turnover.....	19
2.2.4 Strategier for å redusere Turnover	19
2.3 OPPSUMMERING.....	20
3 METODE	22
3.1 DEFINISJON PÅ LITTERATURSTUDIE.....	23
3.1.1 Eksplorativ metode.....	23
3.2 DATAINNSAMLING	24
3.2.1 Innledende litteratursøk – grovt og fint søk.....	24
3.2.2 Seleksjonsskjema og feature map	27
3.2.3 Artiklenes relevans til forskningsspørsmålene.....	29
3.3 DATA-ANALYSE	31
3.4 FORSKNINGSMESSIGE STYRKER OG SVAKHETER	31
3.4.1 Kvalitative data:	31
3.4.2 Fordeler og ulemper med litteraturstudie.....	33
3.5 RELIABILITET OG VALIDITET	33

3.5.1	<i>Reliabilitet (pålitelighet og troverdighet)</i>	33
3.5.2	<i>Validitet (gyldighet og relativitet)</i>	34
3.6	ETISKE REFLEKSJONER.....	35
3.7	OPPSUMMERING AV METODE.....	35
4	PRESENTASJON AV DATAMATERIALE	37
4.1	OPPLEVELSEN AV TURNOVER I BYGGE- OG ANLEGGSEKTOREN – BREISTEIN & ØVRESETH (2023)	37
4.2	SENIORER I SYKEHUSEKTOREN – MIDTSUNDSTAD & NIELSEN (2022)	39
4.3	ÅRSAKER TIL UØNSKET TURNOVER I HOTELL- OG SERVERINGSBRANSJEN – EVENSEN (2021)	41
4.4	TURNOVER BLANT MELLOMLEDERE I KOMMUNAL SEKTOR – ELVAN & WOLDEN (2021)	42
4.5	KOMPETANSEMOBILISERING – EN KILDE TIL TURNOVERINTENSJON (IT) - HALVORSRUD & HELSVIG (2021).	43
4.6	TURNOVER BLANT ANSATTE I BARNEVERNET – HVORFOR SLUTTER SÅ MANGE? BUFDIR (2022)	46
4.7	SLUTTÅRSAKER BLANT MILITÆRT PERSONELL I FORSVARET I 2021 OG 2021 – FAUSKE & STRAND (2023).	48
5	ANALYSE	53
5.1	FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: TREKK VED ORGANISASJONEN ELLER PERSONELLET	54
5.1.1	<i>Trekk ved personellet</i>	54
5.1.2	<i>Trekk ved organisasjonen</i>	60
5.2	FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 - MOTIVASJON	66
5.2.1	<i>Bygge- og anleggsbransjen</i>	66
5.2.2	<i>Sykehussektoren</i>	68
5.2.3	<i>Barnevernet</i>	68
5.2.4	<i>Hotell- og serveringsbransjen</i>	70
5.2.5	<i>Kommunal sektor</i>	70
5.2.6	<i>IT bransjen</i>	71
5.2.7	<i>Forsvaret</i>	72
6	KONKLUSJON	74
6.1	ANBEFALT VIDERE FORSKNING	76
7	REFERANSELISTE	77
7.1	BØKER	77
7.2	INTERNETT	78

Forord

Denne masteroppgaven representerer kulminasjonen av en lang og lærerik reise gjennom studieprogrammet for erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi ved Norges arktiske universitet i Tromsø. Gjennom dette arbeidet har vi ikke bare utviklet vår faglige kunnskap, men også dypdykket i et tema som resonnerer sterkt med våre personlige og profesjonelle erfaringer.

Vår takk går først og fremst til veilederen vår, Thor Øivind Jensen, hvor innsikt og konstruktive tilbakemeldinger har vært viktig gjennom hele prosessen. Hans veiledning har hjulpet oss å navigere både de akademiske og praktiske aspektene ved forskning, og har bidratt til å forme denne oppgaven til det den er i dag. En spesiell takk går også til våre forelesere og staben ved UiT, særlig Hanne Gabrielsen, for deres støtte og tilrettelegging, som har gjort denne læringsopplevelsen både mulig og givende. Vi ønsker også å anerkjenne våre kolleger og ledere i Forsvaret, hvor daglige arbeid og engasjement har inspirert mye av innholdet i denne studien. Til våre familier og samboere – deres urokkelige støtte, oppmuntring, og forståelse har vært viktig i tider med utfordringer. Å balansere arbeid, studier og personlig liv har vært en krevende øvelse, men deres tålmodighet har gjort det mulig. Studieåret har vært preget av utforskning og vekst. Mens vi reflekterer over våre erfaringer og innsikter, er vi takknemlige for hver eneste mulighet til læring og selvutvikling som studietiden har tilbudt. Denne oppgaven, som fokuserer på sluttårsakene i Forsvaret sammenlignet med det sivile arbeidsmarkedet, er ikke bare et akademisk arbeid, men også et tema som er relevant for oss i hverdagen som ansatt i Forsvaret. Arbeidet har gitt en dypere forståelse av dynamikken i arbeidslivet.

Med denne oppgaven avslutter vi et viktig kapittel i våre liv og tar et steg videre mot nye utfordringer og muligheter. Vi ser frem til å anvende de kunnskaper og ferdigheter vi har tilegnet oss, både i våre nåværende, og fremtidige, roller.

Bergen, 25. november 2023

Benjamin Larsen Strøm

Mathias Jakobsen

Sammendrag

Forsvaret har gjennom mange hundre år levert offiserer og ledere til det sivile arbeidsmarkedet. Internt i Forsvaret er det en opplevelse om at organisasjonen mister kompetent personell for tidlig. Dette har ført til at Forsvaret har satt fokus på å finne ut hvilke sluttårsaker militært personell har. Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) har i de siste årene gjennomført årlige undersøkelser om sluttårsaker for avgått personell. Det blir særlig relevant sett i lys av utsagn fra ledere i Forsvaret som mener at «personellet er Forsvarets viktigste ressurs», samtidig som turnover i organisasjonen fortsatt er utfordrende, dette til tross for ulike tiltak for å beholde personell. Hvert år går 45 prosent av driftsbudsjettet i Forsvaret (17 milliarder 2020 kroner) til å rekruttere, beholde, motivere, utvikle og avvikle denne ressursen (Hanson & Lindgren, 2023). På bakgrunn av dette utarbeidet vi følgende problemstilling for vår studie: *Hvordan skiller sluttårsakene i Forsvaret seg fra de i sivile arbeidsplasser?*

For å bedre svare på problemstillingen utarbeidet vi to forskningsspørsmål; «*Hvilke trekk ved organisasjonen og trekk ved personalet er de viktigste for at personellet slutter?*» og «*Hvordan påvirker de forskjellige motivasjonsfaktorene sluttårsakene i Forsvaret, kontra andre organisasjoner?*». Det teoretiske rammeverket som oppgaven har brukt for å analysere problemstillingen består av; Herzbergs to-faktor teori, kognitiv motivasjonsteori fra Kaufmann & Kaufmann og Abbasi og Hollmans turnover-teori. Metoden som er anvendt i denne oppgaven er en kvalitativ samfunnsorientert litteraturundersøkelse. Litteraturundersøkelsen omfavner syv undersøkelser som blir grundig gjennomgått, de består av tre fagfelleverderte rapporter, fire mastergradsavhandlinger. Denne mastergradsoppgaven er avgrenset til det norske næringslivet og gjelder for årene 2020-23.

Sluttårsakene i Forsvaret skiller seg med ønske om en sivil utdanning og dårlige karrieremuligheter som trekk ved personellet. Trekk ved organisasjonen har flere sluttårsaker som skiller seg ut; organisatoriske sektorutfordringer, fraværet av dårlig arbeidsmiljø og dårlige arbeidsforhold, lav personlig vekst og mistet troen på organisasjonen. Motivasjonsfaktoren som skiller seg ut i Forsvarets sluttårsaker fra de sivile arbeidsplassene er: få som slutter på grunn av for lite ansvar i jobben. Hygienefaktorene som skiller seg ut i Forsvaret er vesentlig flere; positivt arbeidsmiljø og støttende kollegaer, mistet tro på Forsvaret som system, ikke fornøyd med utviklingen til Forsvaret og god jobbsikkerhet.

Nøkkelord: Forsvaret, sluttårsaker, turnover, turnoverintensjon

1 Innledning

De siste årene har Forsvaret opplevd en økende trend av ansatte som velger å forlate tjenesten av ulike årsaker. Denne utviklingen, som har blitt grundig dokumentert av Forsvarets Forskningsinstitutt (FFI) siden deres forskningsstart i 2016, representerer en betydelig utfordring for organisasjonen. Turnover er en svært komplisert og sammensatt utfordring som påvirkes av ulike sluttårsaker, som ledelse, arbeidsmiljø og individuelle behov (Abbasi & Hollman, 2000). I denne oppgaven defineres turnover som gjennomtrekk av personell. Denne masteroppgaven tar sikte på å gi både ledere og arbeidstakere en innsikt i de ulike årsakene som ligger bak avgjørelsen til Forsvarets ansatte om å forlate sin stilling. Det kan enten være trekk ved personellet eller trekk ved organisasjonen som førte til at den enkelte ansatte sa opp. Til tross for ulike tiltak som er satt i gang for å beholde personell de seneste årene viser funn fra FFIs rapport at Forsvaret fremdeles har utfordringer med å beholde de ansatte (Fauske & Strand, 2023). I denne oppgaven ønsker å undersøke om disse årsakene er unike for Forsvaret eller om de speiler trender i sivile arbeidsplasser. Dette blir særlig relevant sett i lys av utsagn fra ledere som «personellet er Forsvarets viktigste ressurs», og den fortsatt høye turnoveren i organisasjonen.

I denne oppgaven vil det utforskes motivasjonsårsaker som fører til at ansatte slutter, der Herzbergs to-faktor teori som først ble publisert i 1959 fortsatt er relevant. Å beholde personell over tid er helt sentralt i en organisasjon, og er helt avhengig av de ansattes kompetanse, mentale- og kognitive ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Abbasi & Hollman (2000) argumenterer for at turnover har direkte og indirekte kostnader for organisasjoner, inkludert tap av organisatorisk kunnskap, rekrutteringskostnader, og redusert produktivitet. For å redusere turnover, må organisasjoner forstå de underliggende årsakene og iverksette strategier for å beholde ansatte (Abbasi & Hollman, 2000).

Opgaven vil kartlegge og sammenligne funn fra FFI sin ferskeste kvantitative undersøkelse «Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022» (Fauske & Strand, 2023). Videre vil oppgaven gjennomføre en litteraturstudie, der vi henter funn og data fra andre sektorer, for å ha et sammenligningsgrunnlag for videre analyse. Gjennom denne analysen håper vi oppgaven vil gi en bedre forståelse av turnover i Forsvaret og om sluttårsakene i Forsvaret er forskjellig fra andre sivile sektorer, eller om de er like. Ved å kartlegge og analysere sluttårsakene, kan det være mulig å utvikle mer effektive strategier for å beholde verdifullt personell.

1.1 Tema

I de senere årene har temaet økende turnover i Forsvaret fått stor oppmerksomhet og det vært gjennomført en rekke undersøkelser, skrevet flere artikler og vært et tema i forsvarsdebatter.

Denne oppgaven tar for seg turnover i Forsvaret, og setter spesielt søkelys på at flere velger å skifte arbeidsplass fra Forsvaret til en sivil karriere. Hanson & Lindgren (2023) peker på at personell anses som Forsvarets mest verdifulle ressurs. «*Hvert år går 45 prosent av driftsbudsjettet i Forsvaret (17 mrd. 2020-kroner) til å rekruttere, beholde, motivere, utvikle og avvikle denne ressursen*» (Hanson & Lindgren, 2023). Dette indikerer den betydelige økonomiske investeringen som Forsvaret foretar i sitt personell, noe som gjør høy turnover enda mer prekært.

Denne oppgaven vil utforske sluttårsaker i Forsvaret ved å gå dypere inn i rapporten til Fauske & Strand (2023), hvor forfatterne presenterer de vanligste sluttårsakene i organisasjonen. Denne oppgaven vil videre undersøke hva som skaper turnoverintensjon i det sivile arbeidsmarkedet, gjennom analyse av tidligere forskning. Denne oppgaven definerer sluttårsaker som årsaken til at den ansatte har valgt å si opp sin stilling. Ved å sammenligne de ulike sluttårsakene i andre organisasjoner med Forsvaret, vil oppgaven bidra til en forbedret forståelse av turnoverfenomenet i Forsvaret. En slik sammenlignende analyse vil bidra til å svare på hovedproblemstillingen: om sluttårsakene i Forsvaret er unikt forskjellige fra de i andre organisasjoner.

1.2 Problemstilling

Ifølge Jacobsen (2018) har en forskbar problemstilling tre krav; problemstillingen skal være enkel, spennende og fruktbar. Problemstillingen i denne oppgaven har forsøkt å reflektere disse kriteriene. Fruktbarheten ved problemstillingen er forsøkt oppnådd med allerede tilgjengelig informasjon, og sekundærdata fra andre forskere på temaet. Oppgaven tar videre for seg et fenomen som har hatt økende betydning for Forsvaret, nemlig høy turnover. Det er gjennomført mye forskning på hva som er sluttårsakene i Forsvaret, men det er mindre kjent i hvilken grad disse årsakene kan knyttes til trekk ved organisasjonen eller trekk ved personellet. Det er forsket på sluttårsaker ved andre organisasjoner og sektorer i norsk næringsliv, men det er begrenset forskning på å sammenligne sluttårsakene med de man finner i Forsvaret.

Etter innledende søk rundt temaet fikk man en forståelse for at det finnes mye tidligere forskning, som både er ny og omfattende. Dette indikerer at temaet er både dagsaktuelt, spennende og relevant for videre forskning. Valget i denne oppgaven falt på en kvalitativ samfunnsorientert litteraturundersøkelse. Valdet av forskningsmetode handlet om et ønske om å oppnå en dypere forståelse for tema og gjøre det mulig å sammenligne sluttårsaker på tvers av ulike organisasjoner og sektorer. Nettopp fordi kvalitative data er åpne, vil de ofte bli svært nyanserte, og kvalitative tilnærminger er også fleksible (Jacobsen, 2015, s. 130).

Problemstillingen vi har utarbeidet for denne masteroppgaven er som følger:

Problemstilling: *«Hvordan skiller sluttårsakene i Forsvaret seg fra de i sivile arbeidsplasser?»*

For å dykke dypere inn i dette temaet, vil følgende forskningsspørsmål bli utforsket:

Forskningsspørsmål 1: *«Hvilke trekk ved organisasjonen og trekk ved personalet er de viktigste for at personellet slutter?»*

Forskningsspørsmål 2: *«Hvordan påvirker de forskjellige motivasjonsfaktorer sluttårsakene i Forsvaret, kontra andre organisasjoner?»*

Disse spørsmålene vil gi struktur til oppgaven og bidra til å frembringe ny innsikt i det valgte temaet.

1.3 Avgrensning

For å sikre at denne oppgaven holder seg innenfor rammene for tid og omfang er det nødvendig å avgrense oppgaven. Med tanke på den raske utviklingen av kunnskap innenfor forskjellige fagfelt, er det også viktig at litteraturstudier er oppdaterte og inkluderer de nyeste kildene. Denne oppgaven er derfor avgrenset til å gjelde for årene 2020-2023. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på den ferskeste rapporten fra FFI, som oppgir sluttårsaker i årene 2021 og 2022. For å forbedre nøyaktigheten og relevansen av sammenligningen, og få et bedre sammenligningsgrunnlag, er det besluttet å hente inn sekundærdata fra andre norske organisasjoner fra samme periode. Oppgaven er avgrenset til det norske næringslivet og ulike organisasjoner i Norge. Dette valget sikrer tilgang til de nyeste og mest relevante rapportene, samtidig som det begrenser mengden av mulige datakilder som skal vurderes. Er kilden din en artikkel eller oppgave som er fagfelleverdert, er innholdet mest sannsynlig troverdig

(Rønningsbakk, 2022). For å gjennomføre en troverdig litteraturstudie har denne oppgaven kun brukt fagfelleverderte artikler, offentlige rapporter og masteroppgaver.

Ifølge Jacobsen (2015) er det i hovedsak tre kategorier i avgrensning av målgruppen; avgrensning i rom, tid og avgrensning etter andre variabler. Romlig avgrensning innebærer en begrensning av populasjonen basert på geografiske kriterier. Denne oppgaven er avgrenset til ansatte i det norske næringslivet. Norske organisasjoner kan ha utenlandske arbeidere, så det er ikke avgrenset til den norske befolkningen, men den største andelen av arbeidskraft i Norge er nordmenn (SSB, 2023). Avgrensning på søkene i Oria er nærmere beskrevet for hvert søkeord i kapittel 4.2.1.

1.4 Strukturering

Strukturen i oppgaven er etter anbefaling av Løwendahl & Wenstøp (2014) og er som følgende: i innledningen gir denne oppgaven en begrunnelse for valg av tema. Den belyser temaets relevans og formålet med avhandlingen. Videre introduseres problemstillingen, samt de forskningsspørsmål som vil veilede undersøkelsen. For å sikre leserens forståelse er definisjoner av sentrale begreper inkludert, og oppgavens avgrensninger er klargjort. Etter innledningen kommer det en kontekst, der oppgaven går dypere inn i bakgrunnen og konteksten for valget av akkurat dette temaet.

I kapittel 2 presenteres teoretiske rammer og litteratur som er relevant for problemstillingen. Denne oppgaven gir oversikt av et utvalg av eksisterende kunnskap, og peker ut områder som fortsatt krever utforskning. I det tredje kapittelet beskrives oppgavens forskningsdesign og de anvendte metodene for datainnsamling. Med andre ord, dette kapittelet gir en detaljert fremstilling av hvordan informasjonen ble innhentet, samt prosedyrene for analyse og drøfting av resultater.

I kapittel 4 (presentasjon av datamaterialet) presenteres datamaterialet som skal brukes til å analysere forskningsspørsmålene og problemstillingen i kapittel 5 (analyse). Dette kapittelet fungerer som en bro mellom teorien og analysen og skal gi leseren en forståelse av grunnlaget for studiens konklusjoner. Kapittel 5 inngår i selve analysen og er organisert tematisk i henhold til de to forskningsspørsmålene introdusert i den første delen. Her drøftes funnene i lys av det teoretiske rammeverket, og det blir gjort en vurdering av hvordan dataene besvarer problemstillingen.

I konklusjonen oppsummeres hovedfunnene og deres implikasjoner, med nødvendige forbehold. Avslutningsvis gir denne oppgaven anbefalinger for retning på fremtidig forskning på feltet og reflekterer over studiens bidrag og begrensninger.

1.5 Kontekst

Ifølge tall fra SSB (Statistisk sentralbyrå) har Norge et godt arbeidsmarked og har per august 2023 sysselsatt 96,5 % av arbeidsstyrken. Det norske arbeidslivet har formet seg gjennom ulike økonomiske, sosiale, teknologiske og politiske forandringer. Dette kapittelet vil gi en kort oversikt over arbeidslivet i Norge og trekke fram noen av hovedforskjellene mellom Forsvaret som arbeidsgiver og det sivile arbeidsmarkedet.

1.5.1 Arbeidslivet i Norge

Arbeidslivet i Norge har tradisjonelt vært kjennetegnet av en sterk velferdsstat, trepartssamarbeidet og høy grad av fagorganisering. Treparsamarbeidet i Norge, hvor arbeidsgivere, arbeidstakere, og staten samarbeider for å forhandle frem avtaler og regulering, har bidratt til stabilitet, forutsigbarhet og samarbeid i arbeidslivet (Regjeringen, 2023, avsn. 1). Den norske velferdsstat gir et sikkerhetsnett for arbeidstakere. Dette inkluderer alt fra permisjonsordninger til arbeidsledighetsstrygd og tiltak for å reintegrere ledige tilbake i arbeid.

Norge er høyt på listen i Europa over antall fagorganiserte i arbeidsstyrken, med en organisasjonsgrad på rundt 50 % (FAFO, 2020). FAFO sier videre at dette gjør at arbeidstakerorganisasjonene har stor makt i arbeidslivet i Norge.

1.5.2 Forsvaret som arbeidsgiver

I dette delkapittelet vil Forsvaret beskrives som arbeidsgiver, med søkelys på hvordan dets rolle og funksjoner skiller seg fra sivile arbeidsgivere.

Forsvaret har i oppgave å sikre Norges territorielle integritet, suverenitet og politisk handlefrihet. Forsvaret skal også bidra til samfunnsikkerhet gjennom å støtte eller samarbeide med andre etater (Forsvaret, 2023, avsnitt 9). Dette gjør at Forsvaret som arbeidsgiver skiller seg fra sivile arbeidsgivere på flere måter. Som en statsinstitusjon er Forsvaret ikke bare opptatt av effektivitet, men også av nasjonal sikkerhet, og opprettholdelse av Norges forsvarsevne (Forsvaret, 2023). Dette gjør at Forsvaret setter krav til sine ansatte som man ikke finner andre steder i arbeidslivet. Som ansatt i Forsvaret stilles det fysiske krav

som må oppfylles og man må være forberedt på høy grad av risiko for liv og helse i sitt arbeid (Forsvaret, 2023).

Forsvaret er en av landets største arbeidsgivere. Arbeidstakere i Forsvaret skilles inn i fire kategorier: offiserer, befal, grenaderer/konstabler og sivilt tilsatte. I tillegg til de ansatte, består Forsvaret av en stor andel vernepliktige soldater (Forsvarspersonelloven, 2005). I 2022 besto Forsvaret av 17 939 ansatte, der en av fem er kvinner (Forsvaret, 2023).

Norge har verneplikt for alle tjenestedyktige statsborgere fra det året de fyller 19 år til utgangen av året de fyller 44 år. Dette skal sikre Forsvaret tilstrekkelig operativ evne i fredstid og i krig. Forsvaret kan kalle inn alle de mener er skikket til sesjon, og videre til tjeneste, noe som gir en unik mulighet til å rekruttere potensielle arbeidstakere til videre tjeneste (Forsvarsloven, 2016). Dette gir Forsvaret til å først selektere ut det beste av norsk ungdom, for så å intern rekruttere de beste fra verneplikten for videre arbeid i organisasjonen.

Forsvaret har flere skoletilbud og utdanningsmuligheter internt i organisasjonen, både fagutdanning og høyere utdanning (Forsvaret, 2023). Den store forskjellen fra det sivile er at Forsvaret tilbyr gratis utdanning på bachelor nivå, Forsvaret dekker til og med kost, losji og du får vernepliktig lønn når du går på skolen. De dekker flere fagutdanninger og andre utdanninger med ulike stipender. Det Forsvaret krever er at du må binde deg til å ha de som arbeidsgiver i årene etter utdanningen er fullført, 1:1 på bachelor nivå, 1:2 på fagutdanning og masternivå (Forsvaret, 2023). Som vil si for hvert skoleår får du pliktår. Før var det flere statsetater som tilbydde det samme, men nå er Forsvaret blant de færre.

Selv om det ofte er en oppfatning av Forsvaret som en ensartet enhet, består det i virkeligheten av en rekke ulike avdelinger, fra administrasjon og støttefunksjoner, til spesialstyrker. De forskjellige stillingskategoriene og avdelingene kan gi forskjellig arbeidserfaring og kompetanse (Forsvaret, 2023).

Lønnsfastsetting i Forsvaret har i stor grad sammenheng med den ansattes grad og ansenitet. Dette gjør at den ansatte i liten grad har mulighet til å forhandle lønn basert på kompetanseutvikling, resultater, ansvar og særlig spesiell kompetanse, som er mangelfull (Forsvaret, 2023). I følge Forsvarets årsrapport ble det brukt 19,4 milliarder norske kroner på lønnskostnader i 2022.

I lys av geopolitiske forandringer, teknologisk utvikling og endrede forsvarsbehov, har Forsvaret gjennomgått betydelige omstillinger og vil fortsette å gjøre det, som beskrevet i Forsvarssjefens fagmilitære råd (FMR, 2013). Dette nødvendiggjør en kontinuerlig tilpasning fra de ansatte til nye roller, teknologier og arbeidsmetoder.

I disse dager (høsten 2023) er det diskusjon når det gjelder regler for særaldersgrense for pensjon, som har vært viktig for de ansatte som sitter i operative stillinger i Forsvaret. Det har vært mulig å gå av med pensjon i en alder av 57 år i enkelte stillinger. Nå ser regjeringen og etter hvert Stortinget på om det lar seg videreføre, i beste fall blir bare alderen justert opp med samme vilkår. Dette er, for Forsvaret og et fåtall andre fysisk tunge yrker, en særegen greie. Det har vært mulig å arbeide i det sivile arbeidslivet på siden av pensjonen, men nå ser det ut som denne goden neste forsvinner. Hvis pensjonen i Forsvaret får drastiske dårligere vilkår er det all grunn til å tro at turnoveren i Forsvaret kan stige. For Forsvaret har særalderspensjon og tidlig pensjon gjort at man får en naturlig god turnover på de eldre og slipper de yngre til, noe som er ønskelig og sunn turnover i et så krevende yrke som Forsvaret kan være. Det som er uønsket turnover i Forsvaret er at unge voksne som har gjennomført utdanning, dyr og lang opplæring for enkelte stillinger forsvinner ut av organisasjonen.

1.5.3 Det norske sivile arbeidsmarkedet

Dette delkapittelet vil drøfte kjennetegn ved det sivile arbeidsmarkedet i Norge. Det sivile arbeidsmarkedet består av et mangfold av jobber og sektorer, og vi vil beskrive det overordnet.

Norges arbeidsmarked har historisk utviklet seg i et samspill mellom ulike faktorer som inkluderer statlige reguleringer, arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerrepresentasjon. Sentralt i dette samspillet står den sosiale dialogen, hvor et velfungerende trepartssamarbeid mellom arbeidsgivere, arbeidstakerorganisasjoner og myndighetene bidrar til å navigere i utfordringer og muligheter som markedet møter (Ervasti et al., 2012).

Kompetanseheving og kontinuerlig utvikling står i kjernen av det norske arbeidslivet. Gitt økende global konkurranse og teknologisk endring, trenger private og offentlige sektor i Norge å prioritere tiltak som fremmer læring og faglig utvikling. Dette er nødvendig for å sikre en konkurransedyktig og tilpasningsdyktig arbeidsstyrke (Gyene et al., 2019)

Norske sivile bedrifter og organisasjoner ansetter i hovedsak ferdig utdannede arbeidere. Avhengig av stillingens krav til utdanning, vil den bli lyst ut og arbeidssøkere som i liten eller stor grad innehar kompetansekravene i stillingen kan søke. De fleste arbeidsplasser vil ha behov for intern opplæring, men de fleste arbeidsgiverne har ingen kostnader forbundet med den formelle utdannelsen av sine arbeidstakere (SSB, 2023).

Det sivile arbeidsmarkedet i Norge har stor fleksibilitet når det gjelder karrierevei og jobbskifte. Ansatte i det sivile arbeidsmarkedet kan skifte roller, bransjer og avdelinger for å fremme egen karriere og personlige utvikling. For bedrifter og organisasjoner betyr dette at det alltid finnes kompetent arbeidskraft i markedet. I det sivile arbeidsmarkedet er det ofte individuell lønnsfastsetting og man kan forhandle lønn ut fra erfaring, kompetanse, egnethet og tilgjengelighet (SSB, 2023).

1.5.4 Turnover i Forsvaret sammenlignet med det sivile arbeidsmarkedet

Turnoveren i Forsvaret slik vi har regnet på det er rundt 5,4 %, for militært personell, i årene 2021-2022 (Forsvarets årsrapport 2022: SSB, 2023: Fauske & Strand, 2023). Dette tallet er regnet med flere forbehold, noe som utgjør at avviket på det endelige tallet er høyt.¹

Sektor/organisasjon	2020-2021	2021-2022
Kommunesektoren	12,8 %	13,6 %
Helsefagarbeider/hjelpepleier	11,0 %	11,6 %
Sykepleier	12,6 %	13,9 %
Barnevernstjenesten	Ca. 30 %	Ca. 30 %
Bygge- og anleggsbransjen	---	9,8 %
Hotell- og serveringsbransjen	---	39 %
Forsvaret	---	5,4 %

Tabell 1: Tabell over turnover i de ulike organisasjonene/bransjene (SSB, 2023: Soleng, 2023: KS, 2023: Owren, 2023).

¹ Forbehold i utregningen: Ansatte i Forsvaret var 17 714 i 2021 og 17 939 i 2022. Tall fra 2015 indikerer at det er 31 % sivile ansatte i Forsvaret og 69 % som er militært ansatt. Tall fra Fauske & Strand sier at det sluttet 1906 personer som var militært ansatt i årene 2021 og 2022, inkludert ulønnet permisjon.

Sammenlignet med disse stillingene i kommunal sektor, barnevernstjenesten, bygge- og anleggsbransjen og helsesektoren kan man si at turnoveren i Forsvaret ikke er høy, som den desidert laveste turnoveren i forhold til tabellen over. Denne tabellen kommer fra KS – som er kommunesektorens interesseorganisasjon, utviklingspartner og landets største offentlige arbeidsgiverorganisasjon (KS, 2023).

1.5.5 Sammenligning

Dette delkapittelet vil se på forskjeller mellom det sivile arbeidsmarkedet og Forsvaret som arbeidsgiver.

Selv om Forsvaret rekrutterer ferdig utdannede arbeidstakere fra samfunnet til deler av strukturen, er det veldig mange av arbeidstakerne som utdannes internt i organisasjonen. Denne utdanningen medfører kostnader for organisasjonen, samtidig som det tar tid å utdanne nye offiserer, befal og spesialister. Det kan argumenteres for at Forsvaret, ved å legge store ressurser i å bygge kompetanse hos de ansatte, har en større kostnad forbundet med ansatte som sier opp sin stilling, enn sivile bedrifter og organisasjoner. En offiser som gjennomfører militære studier med fordypning i navigasjon, vil gjennomføre 3-4 år utdanning på Sjøkrigsskolen (Forsvaret, 2023). Når vedkommende graduerer vil den første stillingen som regel være navigatør under opplæring på marinens fartøy. I denne stillingen er det typisk å gjennomgå opplæring i 2-4 år før man kan bli klarert vaktsjef (selvstendig ansvarlig for navigasjonen av fartøyet). Det er normalt at flere i hvert kull aldri blir klarert. Det tar altså mellom 5-8 år med utdanning og trening før en navigatør blir i stand til å fylle sin funksjon om bord, noe som medfører store kostnader for Forsvaret (Forsvaret, 2023).

Forsvaret har en særegen mulighet til å rekruttere unge mennesker inn i organisasjonen gjennom allmenn verneplikt. Dette gir organisasjonen muligheter til å direkte påvirke unge potensielle arbeidstakere til å velge en karriere i Forsvaret. Denne muligheten finner vi ikke i det sivile arbeidslivet. På den andre siden vil valget om å gjennomføre utdanning i Forsvaret binde deg til organisasjonen i 7-8 år (På Bachelor-nivå: Forsvaret, 2023). Dette kan muliggjøre at folk velger utdanning i det sivile for å ha større valgfrihet etter endt utdanning.

2 Teori

I dette kapittelet vil oppgaven utforske og analysere teoretiske rammeverk som er relevant for forståelsen av Human Resource Management (HRM) i et tjenesteytende arbeidsmarked med spesiell vekt på motiverings- og turnover-teorier. Vi vil kategorisere teorien innenfor trekk ved organisasjonen og personlige trekk for å gi et grunnlag for videre analyse og besvarelse av vår problemstilling.

I et arbeidsmarked preget av tjenesteytende arbeid, er effektiv HRM avgjørende for å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige medarbeidere. Jacobsen & Thorsvik (2015) understreker viktigheten av å motivere og beholde kompetente ansatte for å nå organisasjonens mål. Innenfor dette paradigmet står Frederick Herzbergs (1968) to-faktor teori, som skiller mellom hygiene- og motivasjonsfaktorer, frem som en sentral teori for å forstå jobbtilfredshet og ansattes misnøye. Hygiene faktorer forhindrer misnøye, mens motivasjonsfaktorer fremmer jobbtilfredshet og engasjement (Herzberg, 1968).

Herzberg (1968) har et perspektiv om at mennesker har dype behov som styrer oss uten at vi er bevisst dette, i motsetning har *kognitiv motivasjonsteori* en antakelse om at mennesker er rasjonelle og tar bevisste valg (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Denne oppgaven har derfor valgt å ta med kognitiv forventningsteori for å kunne drøfte bredere i drøftingsdelen av oppgaven.

Videre vil kapittelet adressere turnover, og bruke Abbasi & Hollmans (2000) teori som grunnlag. Forfatterne har i sin teori om turnover identifisert kritiske faktorer som er utfordrende for organisasjoner, både økonomisk og operasjonelt. Kapittelet vil undersøke årsakene til, og strategiene for, å redusere turnover i den hensikt å forbedre organisasjonens stabilitet (Abbasi & Hollman, 2000).

Denne oppgaven vil se på hvordan organisasjonens egenskaper og ledelsespraksis kan påvirke ansattes engasjement. Teoretiske perspektiver vil bli integrert med praktiske strategier for å utvikle en robust og dedikert arbeidsstyrke. Målet er å tilby innsikt i hvordan organisasjoner kan oppnå en mer stabil og effektiv drift gjennom å forbedre ansattes engasjement. Til slutt vil dette kapittelet bruke de anvendte teoriene for å drøfte hvordan ulike faktorer påvirker den ansattes beslutning om å slutte i jobben. Videre se på hvordan disse faktorene kan påvirke turnover og for å se sammenhenger mellom organisasjonenes sluttårsaker.

Den teoretiske analysen vil danne grunnlaget for en dypere forståelse av årsakene bak turnover, og bidra til den overordnede forskningen i oppgaven.

2.1 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som de faktorene som starter, gir retning og opprettholder atferd med ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Å forstå hva som motiverer en arbeidstaker er viktig for en arbeidsgiver, dette for å oppnå best mulig ytelse hos sine ansatte.

I et arbeidsmarked hvor tjenesteytende arbeid blir stadig mer dominerende, og viktigheten av de ansattes bidrag økende. For å kunne rekruttere, utvikle og beholde ettertraktet arbeidskraft er det viktig med god HRM (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Når en bedrift har rekruttert og utviklet ansatte til å fylle kompetansekravene til arbeidet er det viktig å beholde og utnytte denne kompetansen. Motiverte arbeidere yter for å løse oppgavene sine, noe som igjen vil føre til måloppnåelse for bedriften eller organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

2.1.1 Herzberg to-faktor teori

Frederick Herzberg, en anerkjent psykolog, gjennomførte flere studier innenfor organisasjonsatferd på 1950- og 1960- tallet. Studiene undersøkte jobbtilfredsheten til ansatte i flere fagfelt (Alshmemri et al., 2017). Herzberg lanserte en to-faktor-teori i 1959, hvor han lanserte begrepene *hygiene faktorer* og *motivasjons faktorer*.

Ifølge Herzbergs teori, bidrar hygiene faktorer til å eliminere eller redusere misnøye hos ansatte, men de er ikke i seg selv kilder til jobbtilfredshet. Disse faktorene, som inkluderer elementer som lønn og arbeidsforhold, er grunnleggende for å forhindre misnøye, men alene er de ikke tilstrekkelige for å motivere ansatte. Videre, identifiserte Herzberg motivasjonsfaktorer som vil skape en positiv holdning til jobben når de er til stede. Disse faktorene, som inkluderer blant annet anerkjennelse og karriereutvikling, er vesentlige for å fremme jobbtilfredshet og engasjement. Fraværet av disse motiverende faktorene kan føre til en mangel på positiv jobbtilfredshet, men ikke nødvendigvis misnøye (Herzberg et al., 1959).

2.1.1.1 Motivasjonsfaktorer

Motiverende faktorer er de aspektene ved en jobb som, når de er til stede, fører til jobbtilfredshet (Herzberg, 1968). Disse faktorene er i stor grad relatert til selve jobbinnholdet. Motiverende faktorer vil bli redegjort for nedenfor:

Arbeidsoppgaven sin karakter kan virke motiverende. Denne faktoren er oppfylt når medarbeideren finner sine oppgaver interessante, varierte og utfordrende. Hvordan arbeidsoppgavene er lagt opp kan til en viss grad styres av arbeidsgiver, og vil dermed være et trekk ved organisasjonen som kan endres for å beholde medarbeidere. Det kan også være personlige trekk som gjør at en ansatt slutter når den får nye arbeidsoppgaver (Herzberg, 1968). Et eksempel kan være en offiser som avanserer fra operativ tjeneste til å jobbe i en stab. Da kan det være personlige trekk ved den ansatte som gjør at den finner de nye arbeidsoppgavene lite motiverende.

Det kan være en motiverende faktor at medarbeideren opplever å få anerkjennelse for jobben de gjør. Anerkjennelse kan være mottakelse av positiv tilbakemelding eller ros for godt utført arbeid. En organisasjon kan velge å fremheve sine ansatte og gi dem anerkjennelse (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

Når den ansatte opplever følelsen av å prestere og gjennomføre en god jobb kan det virke motiverende. Ved å legge til rette for tilstrekkelig opplæring og ved å gi den ansatte utfordringer som den har mulighet til å mestre vil en organisasjon legge til rette for en følelse av å prestere (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Dette er et trekk ved organisasjonen som er mulig å endre.

Når den enkelte opplever ansvar ved å ha kontroll over eget arbeid eller være ansvarlig for en oppgave eller et team. En organisasjon kan delegere arbeidsoppgaver slik at den ansatte får ansvar for sine arbeidsoppgaver basert på målet med arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2015). I Forsvaret bruker man oppdragsbasert ledelse for å gi ledere og ansatte mulighet til å påvirke veien til målet. Sjefen gir en intensjon, og lar de underlagte bestemme metode for å oppnå intensjonen.

Den ansatte ønsker vekst og framdrift i arbeidet. Dette kan være muligheter for personlig og profesjonell utvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Organisasjonen kan selv velge om de vil investere i de ansatte for å utvikle dem til bedre ansatte.

I følge Herzberg sin teori vil den ansatte sin jobbtilfredshet korrelere med tilstedeværelsen av overnevnte faktorene (Herzberg, 1968). Når graden av motiverende faktorer øker, vil jobbtilfredsheten øke. Fraværet av disse faktorene vil ikke skape misnøye, men heller fravær av jobbtilfredshet.

2.1.1.2 Hygienefaktorer

På den andre siden er hygienefaktorer, også kjent som vedlikeholds faktorer, de aspektene ved en jobb som, når de er fraværende eller dårlig håndtert, fører til jobbmisnøye (Herzberg, 1968). Disse faktorene er relatert til arbeidsmiljøet.

En organisasjons personalpolitikk og administrasjon påvirker den ansattes misnøye i jobben. Misnøyen kan omhandle hvordan organisasjonen drives, samt dets regler og prosedyrer. Dette er et trekk ved organisasjonen som ledelsen kan styre for å oppnå best mulig jobbtilfredshet (Herzberg, 1968).

Hvordan organisasjonens ledelse fungerer er en viktig hygienefaktor. Dette kan være måten underordnede blir ledet på og ledernes kompetanse. Hvordan ledelsen fungerer er et trekk som organisasjonen kan styre ved å rekruttere og utvikle gode ledere.

Dårlige arbeidsforhold vil kunne føre til misnøye. Fysiske forhold på arbeidsplassen, som plassering, verktøy og utstyr. Fysiske forhold på arbeidsplassen er noe som organisasjonen kan påvirke. Det vil kunne være personlige trekk som påvirker hvordan den ansatte trives under forskjellige arbeidsforhold (Herzberg, 1968). I Forsvaret vil arbeidsplassen kunne være ute i dårlig vær, hvor man bor i telt over lengre tid uten tilgang på dusj eller eksterne varmekilder. Det er mange som trives i dette miljøet, samtidig som det er flere i Forsvaret som heller ønsker å arbeide på et varmt kontor.

En annen hygienefaktor er den enkeltes ansatte opplevelse av lønn. Er lønnen konkurransedyktig og rettferdig i forhold til arbeidsoppgavene? Organisasjonens lønnpolicy kan i stor grad styres av organisasjonen og er dermed et trekk ved organisasjonen Herzberg, 1968).

Et dårlig forhold til kolleger vil kunne skape misnøye for den ansatte. Samspillet med kolleger og den generelle atmosfæren på arbeidsplassen er viktig. Organisasjonen kan tilrettelegge for et godt samspill mellom kollegaer, men det kan også være personlige trekk som utvikler seg, for eksempel alder. I en organisasjon med mange nye og unge medarbeidere vil en eldre ansatt kunne oppleve at samspillet blir dårligere og dermed ønske å finne seg en ny jobb.

Hvordan den ansatte opplever sin jobbsikkerhet er en annen hygienefaktor. Følelsen av stabilitet og sikkerhet i jobben. Jobbsikkerhets faktoren kan både påvirkes av trekk ved

organisasjonen og personlige trekk. Organisasjonen kan skape jobbsikkerhet, men viktigheten av det jobbsikkerheten kan påvirkes av personlige preferanser og livssituasjon hos den ansatte (Herzberg, 1968). For eksempel vil en ansatt med familie og barn kunne oppleve denne faktoren som viktigere. Herzberg (1968) skriver videre at for mange vil status og anerkjennelse være en viktig hygienefaktor. At den ansatte opplever at jobben er anerkjent. Denne faktorens viktighet vil kunne variere fra person til person.

Mye av livet tilbringes på jobb og hvordan jobben påvirker privatlivet vil kunne skape misnøye. Det handler om når jobben påvirker privatliv og fritid på en negativ måte. Hvordan jobben påvirker privatlivet vil være et trekk ved organisasjonen, men det vil også kunne være et trekk ved personen som kan endre seg (Herzberg, 1968). Fraværet av hygienefaktorer kan skape misnøye hos den ansatte, men det vil ikke nødvendigvis skape motivasjon og trivsel av at de er til stede (Herzberg, 1968).

2.1.1.3 Implikasjoner for ledelse

Herzbergs to-faktorteori gir flere implikasjoner for ledelse og utvikling. For det første, for å øke jobbtillfredshet, bør ledelsen forsøke å styrke de motiverende faktorene. Styrkingen kan innebære tiltak som å gi mer utfordrende arbeidsoppgaver, tilby anerkjennelse, eller gi muligheter for faglig utvikling (Herzberg, 1968).

På en annen side, for å redusere jobbmisnøye, bør ledelsen håndtere hygienefaktorene effektivt (Herzberg, 1968). Dette kan bety å forbedre arbeidsforhold, tilby konkurransedyktig lønn, eller gjennomføre en personellpolitikk som oppleves rettferdig.

2.1.2 Kognitiv motivasjonsteori

Dette delkapittelet utforsker kognitiv motivasjonsteori, ofte referert til som kognitiv forventningsteori. Denne teorien tjener som en kontrast til og en utvidelse av Herzbergs motivasjonsteori. Mens Herzberg fokuserer på underbevisste behov som påvirker atferd, konsentrerer kognitiv motivasjonsteori seg om rasjonelle og bevisste valg (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi har valgt å inkludere kognitiv motivasjonsteori i den hensikt å gjennomføre en mer helhetlig analyse.

Kognitiv motivasjonsteori som omhandler motivasjon i arbeidslivet, går under betegnelsen forventningsteori. Kognitiv motivasjonsteori, som beskrevet av Kaufmann & Kaufmann (2015), fokuserer på forventningsteorien innenfor arbeidsmotivasjon. Teorien antyder at

ansattes motivasjon på arbeidsplassen er avhengig av deres forventninger til forholdet mellom innsats, ytelse og belønning. Denne belønningen kan variere fra lønn og materielle verdier til immaterielle belønninger som status og anerkjennelse.

Kaufmann & Kaufmann (2015) trekker frem tre grunnelementer i den kognitive forventningsteorien, som alle påvirker individets motivasjon i jobben:

1. Subjektive forventninger: vil innsatsen man legger ned føre til et bedre resultat.

Dette punktet handler om hvorvidt den ansatte tror at sin egen innsats fører til bedre ytelse. Hvis den ansatte ikke har en subjektiv opplevelse av at egen innsats vil være med å påvirke resultatet, vil motivasjonen falle ifølge den kognitive forventningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2. Instrumentelle overveielser: vil et bedre resultat føre til mer belønning. Den ansatte må tro at et godt resultat vil påvirke belønningen i positiv retning. Om denne forventningen mangler vil den ansatte ikke være motivert for å gjøre en innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

3. Valensvurdering: betyr belønningen noe for meg. Selv om man både tror at egen innsats påvirker resultatet, og at resultatet påvirker belønningen, så må den ansatte oppleve belønningen som verdifull (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

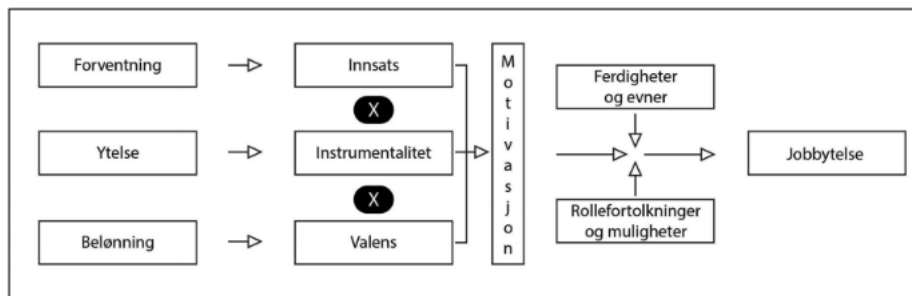
2.1.2.1 Forhold mellom de tre faktorene

Kognitiv motivasjonsteori antar at disse tre faktorene opererer i et multiplikativt forhold. Dette innebærer at om en av de tre faktorene er fraværende så vil det føre til total mangel på motivasjon uavhengig av styrken til de to andre faktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kaufmann & Kaufmann (2015) påpeker at selv om mange av teoriens antakelse har blitt støttet av empirisk forskning, er hypotesen om et strengt multiplikativt forhold mellom faktorene kontroversiell. Forskning indikerer at forholdet mellom faktorene kan være mer komplekst og dynamisk. Selv om en faktor er svak, kan det fortsatt eksistere en viss grad av motivasjon dersom de andre faktorene er sterke nok. Dette indikerer en grad av fleksibilitet og tilpasningsevne i menneskelig motivasjon som utfordrer den strenge tolkningen av det multiplikative forholdet.

Forståelsen av det multiplikative forholdet mellom faktorene i kognitiv motivasjonsteori har direkte implikasjoner for ledelse i organisasjoner. Det understreker behovet for en helhetlig

tilnærming til motivasjon, hvor ledere anerkjenner alle de tre områdene – innsats, resultat og belønningsverdi- for å motivere sine ansatte på en effektiv måte.

På den andre siden vil det ha stor effekt om en av de betyr mye, som vil øke den totale verdien betraktelig (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Forfatterne forklarer videre at antakelsen om at de er multiplikative er blitt bekreftet gjennom forskning, og det er illustrert med bildet under.



Figur 1: Sammenhengen mellom grunnelementene. Hentet fra Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 98, via studie (2023)

2.1.2.2 Økonomiske incentivers effekt på arbeidsytelse

Den kognitive motivasjonsteorien argumenterer sterkt for at incentiver som er basert på resultat vil øke ytelsen hos den ansatte. Incentiver kan være forskjellige stimulerende tiltak som er ment å styrke individets motivasjon for arbeidsoppgaven. Dette kan være forskjellige ting, men teorien peker ofte på økonomiske incentiver som bonusordninger eller prestasjonsbasert lønn. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Gjennom en rekke forskningsstudier har Kaufmann & Kaufmann (2015) undersøkt hvordan økonomiske incentiver påvirker arbeidsytelsen. I en studie, hvor de så på sammenhengen mellom økonomiske incentiver, kvantitet og kvalitet i ytelse, kom det frem at økonomiske incentiver har betydelig effekt på kvantitativ ytelse, men de synes ikke å ha tilsvarende innvirkning på kvaliteten på arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det vil si at mindre komplekse oppgaver som utføres av faglærte vil ha en positiv påvirkning av økonomiske incentiver, fordi slike incentiver vil gjøre at de arbeider mer effektivt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det som er mer uklart er om det er de økonomiske incentivene i seg selv som skaper ytelse, eller den anerkjennelsen incentivene symboliserer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2 Turnover

Turnover er et begrep som omhandler omskiftning at ansatte mellom bedrifter, yrker, jobber eller at noen blir arbeidsledig (Abbasi & Hollman, 2000). Det er mer normalt å bytte jobb i dag enn tidligere, og det er som oftest organisasjonens mest verdifulle ansatte som har andre alternativ, og som mottar flest jobbtillbud (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Det er naturlig at bedrifter mister, eller sier opp, ansatte når de gjennomgår omstrukturering eller flytter deler av virksomheten andre steder. Når bedrifter mister nøkkelpersonell vil de miste viktig kompetanse som tar tid å erstatte (Abbasi & Hollman, 2000).

Turnover, eller personalomsetning, har lenge vært et fokusområde for organisasjonspsykologer, HR-profesjonelle og bedriftsledere. Den har implikasjoner for organisasjonens drift, produktivitet, og bunnlinje (Abbasi & Hollman, 2000).

Turnover kan beskrives som frivillig eller ufrivillig avslutning av ansettelsesforholdet til medarbeidere. Frivillig turnover refererer til de situasjonene der en ansatt velger å forlate organisasjonen av egen vilje, betyr ufrivillig turnover at organisasjonen avslutter ansettelsesforholdet, vanligvis på grunn av dårlig ytelse, nedbemanning eller andre organisatoriske årsaker (Abbasi & Hollman, 2000).

2.2.1 Kostnader forbundet med Turnover

I akademisk litteratur er det bred enighet om at turnover har en betydelig økonomisk påvirkning på organisasjoner. Abbasi & Hollman (2000) bidro vesentlig til denne forståelsen ved å kategorisere kostnadene forbundet med turnover i to hovedgrupper: direkte- og indirekte kostnader.

Direkte kostnader refererer til de mer umiddelbare og kvantifiserbare utgiftene som en organisasjon pådrar seg når en ansatt forlater organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000). Disse inkluderer, men er ikke begrenset til, utgifter relatert til rekrutteringsprosessen, som annonsering av stillingen, tid brukt av HR-personell og ledere på å gjennomgå søknader og gjennomføre intervjuer, samt kostnader forbundet med bakgrunnssjekker og andre pre-ansettelsesvurderinger. Videre mener Abbasi & Hollman (2000) at organisasjonen må bære kostnadene for opplæring og orientering av nye medarbeidere, noe som ofte krever betydelige ressurser.

Indirekte kostnader, derimot, er mer subtile og kan være vanskeligere å måle. Disse kostnadene manifesterer seg i form av tapt produktivitet som oppstår når en erfaren medarbeider forlater en stilling og en ny medarbeider overtar stillingen (Abbasi & Hollman, 2000). Læringskurven for nye ansatte kan føre til forsinkelser og redusert effektivitet. I tillegg kan turnover påvirke moralen blant gjenværende ansatte, som kan oppleve økt arbeidsbelastning eller usikkerhet, noe som igjen kan føre til ytterligere turnover. Organisasjonen kan risikere å miste klienter eller kunder, spesielt hvis den ansatte som forlater stillingen hadde sterke relasjoner med disse, eller hvis turnover fører til en oppfatning av ustabilitet innen organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000). I Forsvaret vil kostnaden av å turnover hos militært utdannet personell kunne medføre en spesiell stor kostnad, da organisasjonen har brukt mye ressurser på å utvikle riktig kompetanse hos militært ansatte.

Abbasi & Hollmans (2000) sitt arbeid understreker viktigheten av å forstå, og der det er mulig, kvantifisere de fulle økonomiske konsekvensene av turnover. Videre sier de at dette er avgjørende for at ledere skal kunne utvikle effektive strategier for å beholde ansatte og minimere de negative effektene av turnover på organisasjonen.

2.2.2 Konsekvenser for organisasjonsdynamikk

I akademisk kontekst har forskningen til Abbasi & Hollman (2000) vært viktig for å belyse de mindre synlige, men dyptgripende effektene av turnover på organisasjonens dynamikk. De identifiserer spesifikt to kritiske områder som påvirkes: medarbeidermoral og engasjement, samt tap av organisasjonskunnskap.

Med hensyn til moral og engasjement, argumenterer Abbasi & Hollman (2000) for at en høy turnover-rate kan føre til en erosjon av arbeidsmoralen blant de gjenværende ansatte. Dette fenomenet kan manifestere seg i form av lavere engasjement og en følelse av usikkerhet eller apati, som igjen kan ha en negativ innvirkning på den generelle produktiviteten og effektiviteten i organisasjonen. Denne nedgangen i moral og engasjement kan også føre til ytterligere turnover, og skape en negativ spiral som kan være utfordrende å bryte (Abbasi & Hollman, 2000).

Tap av organisasjonskunnskap er en annen signifikant konsekvens av turnover som blir fremhevet av forfatterne. Når ansatte som har opparbeidet seg verdifull kunnskap og ferdigheter gjennom årene forlater organisasjonen, kan det resultere i et kunnskaps-gap. Dette gapet kan ikke lett fylles av nyansatte. Den tause kunnskapen, det vil si den kunnskapen som

ikke er dokumentert, men heller innebygd i individets erfaringer og praksis, forsvinner med de avtroppende ansatte (Abbasi & Hollman, 2000). Dette kan føre til en reduksjon i organisasjonens evne til å operere effektivt, innovere og tilpasse seg endringer i markedet eller industrien.

Disse innsiktene fra Abbasi & Hollman (2000) understreker behovet for organisasjoner å utvikle gode strategier for kunnskapsbevaring og å bygge en kultur som fremmer ansattes engasjement og tilhørighet, for å dempe de skadelige effektene av turnover.

2.2.3 Årsaken til Turnover

Hovedårsaken til turnover kan spores tilbake til forskjellige organisatoriske og eksterne faktorer. En av hovedårsakene til turnover er rekrutteringspraksisen som brukes av bedriften (Abbasi & Hollman, 2000). Det er avgjørende for bedriften at de rekrutterer riktig person til en passende stilling, samt at de har eller får tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre jobben. Det amerikanske arbeidsdepartementet har beregnet at dårlig rekrutteringspraksis kan koste opp til 30 % av den ansattes inntjening første året (Abbasi & Hollman, 2000).

Ledelse og styring er en annen viktig faktor som påvirker turnover. Dagens arbeidstakere er opptatt av å få ansvar, bli inkludert i beslutningsprosesser og at arbeidsoppgavene oppleves meningsfylte (Abbasi & Hollman, 2000). Videre peker forfatterne på at transparent kommunikasjon som holder de ansatte informert om hva som skjer i organisasjonen er viktig. De ansatte har et behov for å få anerkjennelse, muligheter til personlig utvikling og en følelse av tilhørighet til organisasjonen. Abbasi & Hollman (2000) mener at fraværet av disse tingene fører til at ansatte slutter.

2.2.4 Strategier for å redusere Turnover

Selv om Abbasi og Hollman (2000) hovedsakelig fokuserte på utfordringene forbundet med turnover, berørte de også viktigheten av å utvikle strategier for å redusere den. Dette inkluderer forbedret rekrutteringspraksis, å tilby konkurransedyktig kompensasjon, og skape en positiv organisasjonskultur som fremmer medarbeiderengasjement og lojalitet.

Tradisjonelt sett har arbeidsgiver benyttet formelle kontrakter for å knytte medarbeideren til bedriften. Slike kontrakter kan bestå av bonuser som utbetales etter en avtaleperiode, pliktidd eller karanteneperioder ved avsluttet arbeidsforhold (Jacobsen & Thorsvik, 2015). I Forsvaret benyttes alle disse tre kontraktene. Befal kan opparbeide seg en bonus som er knyttet til hvor

mange år de har jobbet i Forsvaret, kadetter på offisersutdanningene har pliktjeneste etter endt utdanning og personell som slutter kan bli ilagt karanteneperioder hvor de ikke får komme tilbake til Forsvaret. Slike formelle kontrakter kan også ha en avskrekkende effekt på rekruttering (Jacobsen & Thorsvik, 2015). Bindingstid på offisersutdanning kan føre til at potensielle kandidater avstår fra å søke utdanning i Forsvaret fordi de opplever bindingstiden som skremmende. Forsvarets system for utbetaling av bonus for befall består av en gitt sum som opparbeides mens man tjenestegjør i Forsvaret. Bonus kan utbetales etter 5, 10 eller 14 år i tjeneste. Dette kan medføre at folk slutter tidligere, for eksempel etter 5 år, fordi at de ikke ønsker å jobbe i 5 år til for å ta ut delbonus etter 10 år.

I de senere år har det vært større fokus på å skape *psykologiske kontrakter* for å beholde ansatte. Organisasjonen oppretter en psykologisk kontrakt med medarbeideren ved å skape følelsesmessige bånd mellom den ansatte og arbeidsgiveren. Dette kan gjøres ved at organisasjonen gir den ansatte noe som gjør at den ansatte føler seg forpliktet til en gjentelse. Dette kan være videreutdanning, eller en spesiell mulighet innad i organisasjonen. Det kan også gjøres ved å skape et godt arbeidsmiljø som den ansatte trives i, eller skape så gode arbeidsvilkår at den ansatte taper på å slutte (Jacobsen & Thorsvik, 2015)

2.3 Oppsummering

Herzbergs (1968) to-faktorteori, og den kognitive forventningsteorien som Kaufmann & Kaufmann (2015) presenterer, er begge teorier som beskriver hvordan vi kan motivere mennesker til å oppnå et gitt mål. I vår oppgave vil teoriene anvendes for å analysere hva som motiverer ansatte i sitt arbeid, slik at vi videre kan forstå hvorfor det oppstår turnoverintensjon hos de ansatte i en organisasjon. Herzbergs teori skiller på hygiene faktorer, som er nødvendig for å unngå misnøye hos den ansatte, og motivasjonsfaktorer, som skaper jobb tilfredshet hos de ansatte (Herzberg, 1968). Kognitiv forventningsteori fokuserer mer på menneskers bevisste valg for å oppnå egne mål. De definerer dette målet som belønning for arbeid og beskriver hvordan det må være sammenheng mellom innsats og resultat i arbeid, resultat og belønning, og til slutt at belønningen må ha relevans for den ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Begge teoriene om motivasjon beskriver at den ansatte har behov for lønn som oppleves rettferdig, status og annerkjennelse. Den kognitive forventningsteorien beskriver i større grad sammenhengen mellom innsats, resultat og belønning, mens Herzbergs teori gir en bredere beskrivelse av faktorer som skaper motivasjon. Herzbergs teori har i større

grad fokus på ubevisste og underliggende behov, mens kognitiv forventningsteori baseres på at mennesker tar bevisste valg.

Turnoverteorien som er beskrevet av Abbasi & Hollman (2000) gir oppgaven et begrepsapparat om turnover. Teorien beskriver hva turnover er, hva som kan føre til turnoverintensjon hos de ansatte i en organisasjon og hvordan en organisasjon kan unngå turnover. Den beskriver også viktigheten av å unngå turnover, og har spesielt fokus på de store kostnadene turnover medfører for en organisasjon. Denne teorien vil brukes videre i oppgaven for å språksette fenomenet turnover og for å analysere hva som fører til turnoverintensjon i de empiriske dataene.

3 Metode

En metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi ville kalt data, om virkeligheten. Metoden er et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 21). Denne oppgavens innledende gjennomgang av eksisterende litteratur avdekket en omfattende mengde forskning relatert til temaet turnover, noe som indikerer temaets dagsaktualitet og relevans. Gitt mengden gode og omfattende undersøkelser om turnover i ulike organisasjoner, og manglende forskning som tar for seg det sivile arbeidsmarkedet på generell basis, ble det besluttet å anvende en kvalitativ samfunnsorientert litteraturundersøkelse som forskningsmetode. Denne metoden ble foretrukket fremfor en spørreundersøkelse for å oppnå en mer omfattende forståelse av temaet og for å muliggjøre en sammenligning av sluttårsaker i ulike organisasjoner.

Problemstillingen denne oppgaven problematiserer er: *«Hvordan skiller sluttårsakene i Forsvaret seg fra de i sivile arbeidsplasser?»*

Med dette utgangspunktet ble det formulert to forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1: *«Er det trekk ved organisasjonen eller trekk ved personalet som er den viktigste sluttårsaken?»*

Forskningsspørsmål 2: *«Er det forskjellige motivasjonsfaktorer som påvirker sluttårsakene fra Forsvaret til andre organisasjoner?»*

Starten på undersøkelsen av problemstillingen ble innledet med en gjennomgang av forskningsrapporten til FFI «Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022» av Fauske & Strand (2023). Etter dette fulgte et grovsøk søk i databasen Oria for å få en oversikt over tidligere forskning om temaet. Gjennom grovsøket fant vi mye relevant tidligere forskning. Jesson et al. (2011) sitt første kriterium; temaet man vil forske på er godt dekket i litteraturen fra før, var dermed oppnådd. Etter grovsøket er gjennomført, må det gjennomføres et vellstrukturert søk som skal snevre det ned til 5-15 relevante rapporter (Hart, 1998). Når begge søkene er gjennomført går man videre til å analysere de relevante rapportene, henter ut hvilke faktorer man vil forske videre på og hvor godt de ulike rapportene treffer på forskningsspørsmålene.

3.1 Definisjon på litteraturstudie

Hart (1998) definerer litteraturstudie som et utvalg av tilgjengelige dokumenter om et tema, som inneholder informasjon, ideer, data og bevis – som er skrevet fra et bestemt ståsted, for å oppfylle bestemte mål, eller uttrykke bestemte synspunkter, om emnets natur. Hvordan emnet skal undersøkes, samt en effektiv evaluering av disse dokumentene i forhold til den foreslåtte forskningen (Hart, 1998). Hart (1998) definerer kvalitetskrav til en litteraturundersøkelse på følgende måte:

“Quality means appropriate breadth and depth, rigor and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis; in other words, the use of the ideas in the literature to justify the particular approach to the topic, the selection of methods, and demonstration that this research contributes something new” (Hart, 1998, s. 1-2).²

Aveyard (2010) beskriver en litteraturstudie som en metode for å oppsummere eksisterende litteratur, og at det er særs viktig å gjennomføre studien på en systematisk måte. Derfor er det viktig at oppgaven definerer og begrunner inkluderings- og ekskluderingskriteriene, som kommer senere i metode-delen. Når det er definert skal gjennomgangen av eksisterende litteratur komme frem med objektivitet slik at de dataene som blir innhentet ikke er utvalgt for å fremme et subjektivt syn på problemstillingen (Aveyard, 2010).

3.1.1 Eksplorativ metode

Når det ble utført grov- og finsøk ble det bekreftet at det fantes relevant forskning på temaet for oppgaven. Det skilles mellom tre grunnleggende typer forskningsdesign; eksplorativ-, deskriptiv- og kausalt-design (Jacobsen, 2018). I eksplorativ metode er det vanlig å kombinere primær- og sekundærdata. Intensjonen er å fremskaffe kvalitative data om fenomenet som undersøkes, for å gi økt forståelse og innsikt om fenomenet (Gripsrud, 2021). I denne oppgaven har vi valgt eksplorativ metode i den hensikt å utforske hva som allerede finnes og sette det i sammenheng med forskningsspørsmålet. Vi vil i hovedsak bruke sekundærdata og fremskaffe kvalitative data om temaet, der målet er å kartlegge og deretter

² Dette, og flere av sitatene lengre ned, er ikke oversatt til norsk bevisst. Grunnlaget ligger i at det kan være utfordrende å oversette akademisk engelsk til norsk, og på grunn av overlegent ordforråd på engelsk.

analysere hva et relevant utvalg av forskningsrapporter, og hva som predikerer om forskningsspørsmålet.

For at oppgaven skal ha høyest mulig faglig kvalitet er det i hovedsak brukt søkemotorer fra Universitet og Høgskoler i Norge (Munin, FFI, DUO, Bibsys og Oria). Det er også brukt vanlige søkemotorer, og det er forsøkt å kombinere de faglige rapportene med anerkjente artikler og fagfellevurderte tekster.

Litteraturstudie som metode innebærer en *hermeneutisk tilnærming*. Hermeneutikk betyr fortolkningslære. Å fortolke er å forsøke å finne frem til meningen i noe, eller å forklare noe som i utgangspunktet er uklart (Dalland, 2012). Historisk har hermeneutikken vært spesielt knyttet til tolkningen av tekster og dokumenter (Dalland, 2012). Videre innebærer en hermeneutisk tilnærming at enkeltdeler i litteraturen må forstås og fortolkes ut fra en helhet, og at helheten må forstås og tolkes ut fra enkeltdelene (Thagaard, 2013). Dette har vært en viktig premiss for oss fordi vi har hentet data fra mange ulike kilder. Det er også viktig å understreke at en hermeneutisk innfallsvinkel innebærer et subjektivt element i den forstand at egne erfaringer, førforståelse, fordommer og bakgrunn spiller inn (Thagaard, 2013).

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Innledende litteratursøk – grovt og fint søk

Datainnsamlingen startet med et innledende litteratursøk for å få oversikt, og for å få en generell forståelse av temaet, identifisere nøkkelkilder og definere omfanget av litteraturstudien (Hart, 1998). Oppgaven startet med å gjennomgå rapporten til FFI «Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022», for så å gjennomføre et grovsøk basert på sluttårsaker i andre organisasjoner (Fauske & Strand, 2023). For å oppnå en oversikt over eksisterende litteratur ble det gjennomført et grovsøk, så skumleste vi for å få oversikt over temaet. Avsluttende ble det gjennomført et finsøk. Booth et al. (2012) understreker viktigheten av riktig søketeknikk i denne fasen. Dette inkluderer identifisering av nøkkelord og fraser relatert til forskningsspørsmålene, som kan omfatte akronymer og alternative staveformer. Forskeren må også være bevisst på bruken av bindingsord som "og", "eller", og "ikke", samt symboler som "+" og "*", for å kombinere, eller ekskludere, nøkkelord. Filtrering basert på publikasjonsdato, publikasjonstype, forfatter og lignende er funksjoner ble brukt i henhold til avgrensningene for oppgaven. I litteratursøket ble disse søkeordene brukt i Oria;

- **«Turnover»**

Grovsøk: Når søkeordet turnover ble benyttet får man definitivt inntrykket av hvor mye faglitteratur det er rundt temaet. Søket resulterte i litt over 340 000 treff. Største delen var fra fagfelleverderte tidsskrifter (237 827) og de fleste (331 133) var skrevet på engelsk. Søket på litteraturen om dette emnet strakk seg tilbake til 1600-tallet. Dette omfattende tidsspennet av publikasjoner ga en klar indikasjon på behovet for en mer målrettet tilnærming og muligheten for filtrering til mer nylige publikasjoner i det etterfølgende finsøket.

Finsøk: Siden det ikke er mulig å kombinere fagfelleverderte tidsskrifter og avhandlinger i søkemotoren Oria, gjennomførte vi to finsøk med hver; begge med følgende filter på; utgivelsesår 2020-23 og norskspråklig. Søket med avhandlinger fikk 203 treff, og søket med fagfelleverderte tidsskrifter fikk 88 treff.

- **«Slutt + årsaker»**

Grovsøk: I grovsøket ble en bred søkestrategi anvendt for å oppnå en omfattende oversikt over tilgjengelig litteratur på det relevante feltet. Dette brede søket resulterte i en betydelig mengde litteratur, med totalt 1 455 registrerte treff. Etter å ha ekskludert trykte bøker, som utgjorde 426 av disse, stod vi igjen med litt over 1 000 artikler som var åpent tilgjengelige for gjennomgang.-Fordelen med å bruke søkeordet på norsk er at du i all hovedsak får norske artikler som er skrevet om organisasjoner/tema i Norge, akkurat som oppgaven har avgrenset seg til. En begrensning med denne tilnærmingen er ved å fokusere på norske søkeord, ble litteratur publisert i engelskspråklige tidsskrifter, selv de som omhandler organisasjoner i Norge, ikke inkludert i dette søket. Denne avgrensningen kan ha ekskludert potensielt relevant litteratur publisert på internasjonale plattformer.

Finsøk: Gjennomførte det samme her som i finsøket over.

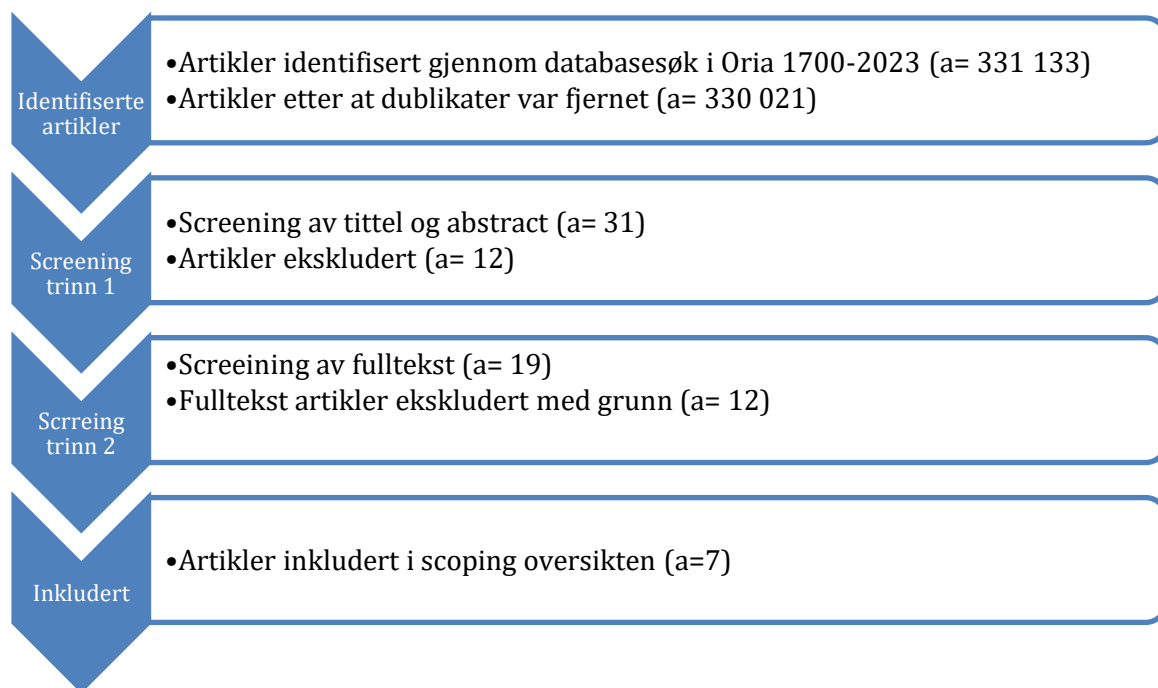
- **«Sluttårsaker»**

Grovsøk: Ved å modifisere søkeordet til ett sammensatt søkeord ble resultatet bare åtte treff, der samtlige var mastergradsavhandlinger. Til tross for det begrensede antallet treff, var treffene av høy faglig kvalitet, dette på grunn av at de nesten bare besto av masteravhandlinger. Hele seks av åtte avhandlinger handlet om sluttårsaker i ulike deler av Forsvaret. Utgivelsesårene varierte fra 2011 til 2023 for alle avhandlingene, men alle seks avhandlingene om Forsvaret var skrevet i 2022 eller 2023. Dette kan indikere at det har vært en økende interesse for temaet de siste årene. På bakgrunn av det begrensede antallet treff fra

det sammensatte søkeordet, ble det ikke gjennomført et ytterligere søk. Forfatterne av artiklene er i hovedsak ansatte i Forsvaret som har forsket på egen organisasjon. Selv om dette kan innebære potensielle utfordringer relatert til objektivitet i avhandlingene, er det viktig å ta med at forskerne selv har adressert denne mulige interessekonflikten i deres arbeid.

Med gjennomført finsøk starter man på neste fase i litteraturundersøkelsen. Neste fase er å gå igjennom introduksjonen på artikkelen og ta en avgjørelse på hvilke forskningsartikler som er mest relevant for denne studien. Etter gjennomgangen av rapportenes sammendrag ble det valgt ut 21 artikler som etter grundigere gjennomgang ble selektert ned til et utvalg på ni rapporter. Etter den siste grundige gjennomgangen ble sju artikler/rapporter selektert ut. Utvalget oppgaven skal se nærmere på består av to fagfelleverderte artikler og fire masteravhandlinger, i tillegg kommer FFI sin rapport.

PRISMA-skjema:



Figur 2: PRISMA-skjema, av Geir Andre Pedersen (2018). NTNU - Litteraturstudie som metode.

3.2.2 Seleksjonsskjema og feature map

Ifølge Hart (1998, s. 145) er grunnstammen i en litteraturstudie et godt «feature map», han definerer det slik;

«Feature maps are a method by which the content of many articles can be systematically analyzed and recorded in a standardized format. The method entails recording the key features of a predetermined aspect of a study to:

- *Produce a summary schema of the argument proposed by that study.*
- *To locate any similarities and differences between other studies on the topic»*

Et slikt “feature map” er et verktøy som brukes til å systematisk og metodisk gå igjennom litteraturen, analysere hovedfunnene i studiene og hvor relevant litteraturen er opp mot egen problemstilling og studie. Denne oppgaven bruker et skjema som består av forfatter, artikkelens navn, hovedkonklusjon og hvilken type organisasjon/sector den er skrevet om.

Feature map for de 10 artiklene etter grovseleksjon:

Forfatter	Subj./org.	Problemstilling	Metode	Variabler
Fauske & Strand (2023)	929 ansatte i Forsvaret	«Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022»	Kvantitativ spørreundersøkelse	Sluttårsaker, ståtids, lønn
Bufdir (2022)	3 000 ansatte i barnevernsfeltet	«Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange?»	Kvantitativ spørreundersøkelse	Årsaker til turnover, siste års turnover,
Evensen, Tove (2021)	7 ansatte i hotell- og serveringsbransjen	«Årsaker til uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen»	Litteraturstudie og kvalitativ undersøkelse	Ingen entydige svar, flere faktorer, sammensatt og kompleks

Wølner, Maria (2021)	8 mellomledere ved UNN (Tromsø)	«Turnover blant mellomledere i spesialhelsetjenesten»	Casestudie	Sluttårsaker, frivillig turnover
Halvorsrud & Helsvig (2021)	5 ansatte i en nord-norsk IT-bedrift	«Kompetanse-mobilisering, en kilde til turnoverintensjon»	Kvalitativ casestudie	Sluttårsaker innenfor kompetanse—mobilisering
Wolden & Elvan (2021)	8 kommuner	Turnover blant mellomledere i kommunal sektor	Blandet metode	Sluttårsaker,
Høve, Cato (2022)	4 rektorer	«Hvorfor slutter rektorer i jobben sin?»	Kvalitativt forskningsbidrag	Årsaker, perspektiv til de som slutter
Jonsrud, Ole (2010)	7 jurister innenfor privat og offentlig sektor	«Utfordringer i å rekruttere og beholde arbeidskraft»	Kvalitativ undersøkelse	Turnover, organisasjon, personlige årsaker
Nielsen & Midtsundstad (2022)	5450 personer ansatt i sykehussektoren deltok på surveyundersøkelsen	«Seniorer i sykehussektoren – hvordan beholde senioren og deres kompetanse»	FAFO-rapport, bruk av sekundærdata fra SSBs statistikk og nettbasert surveyundersøkelse fra NSF og Fag-forbundet	Turnover, tidligpensjon,
Breistein & Øvreseth (2023)	13 personer i bygge- og anleggsbransjen	«Hvordan opplever ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen turnover?»	Kvalitativ casestudie, med dybdeintervju.	Turnover, casebedrift.

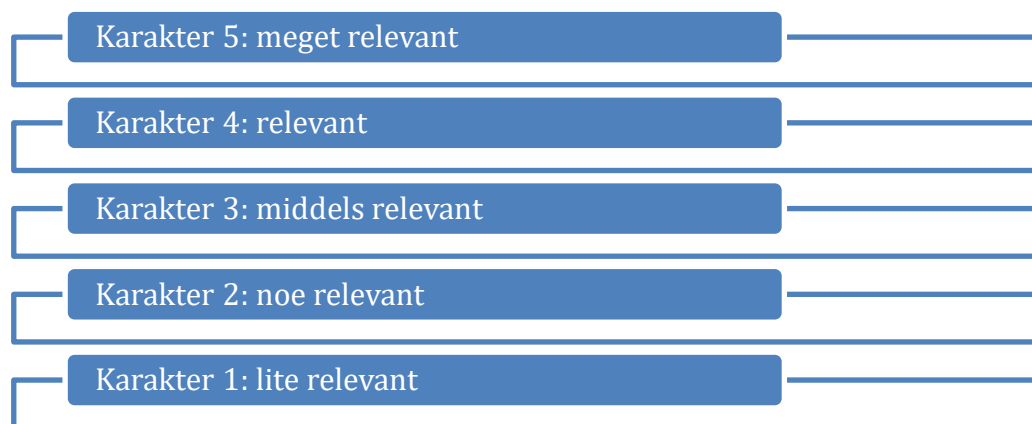
Tabell 2: Feature map - oversikt over artikler. I oversikten er det 10 artikler, karaktersetting og hvilke artikler som blir med videre i oppgaven er satt i neste underkapittel 3.2.3.

Fra «feature map» kan man trekke ut både fellestrekk og ulikheter mellom de ulike artiklene/studiene. Felles trekk er at alle studiene fokuserer på turnover eller sluttårsaker i ulike organisasjoner. Dette indikerer et bredt behov for å forstå og forklare ansattes avgang fra arbeidsplasser. Flere av studiene analyserer direkte årsaker til at ansatte slutter i jobben, enten det gjelder organisasjoner som Forsvaret, barnevernet, eller i en mer generell kontekst.

Videre ser vi at studiene også representerer noen ulikheter. Ved at studiene representerer ulike sektorer gir det en variert forståelse av turnover i ulike arbeidsmiljø. Selv om alle studiene fokuserer på turnover, varierer de i valg av variabler og fokusområde. Det er også en variasjon i metodisk tilnærming fra litteraturstudier til casestudier og spørreundersøkelser.

3.2.3 Artiklenes relevans til forskningsspørsmålene

Neste steg i Harts (1998) metode for hvordan gjennomføre en litteraturstudie er å analysere hvor relevante artiklene er når det gjelder å svare på denne oppgavens forskningsspørsmål. Det er i denne oppgaven valgt en normal inndeling ved karakter 1-5 basert på relevans for vår studie.



Figur 3: karakterskala for relevans av litteratur

I løpet av gjennomlesningen ble litteraturen gjennomgått systematisk og grundig. Artiklene ble sammenlignet med hverandre for å kunne fastslå riktig karakter. Etter nøye gjennomgang og kritisk sammenligning av artiklene, ble syv publikasjoner, som skilte seg ut med høyest relevans og kvalitet, valgt ut for en grundigere analyse. Disse utvalgte artiklene ble deretter studert inngående for å danne et solid fundament for den analytiske delen av oppgaven. Disse kildene ble nøye gjennomgått for å sikre en

dyptgående og omfattende forståelse av temaet, og funnene fra dette utgjorde kjernen i oppgavens analyse.

Artiklens relevans i forhold til forskningsspørsmålene:

Forfatter	Problemstilling	Forsknings- spørsmål 1	Forsknings- spørsmål 2	Sum
Fauske & Strand (2023)	«Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022»	5	4	9
Bufdir (2022)	«Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange?»	4	5	9
Evensen, Tove (2021)	«Årsaker til uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen»	4	4	8
Wølner, Maria (2021)	«Turnover blant mellomledere i spesialhelsetjenesten»	2	3	5
Halvorsrud & Helsvig (2021)	«Kompetanse-mobilisering, en kilde til turnoverintensjon»	4	3	7
Wolden & Elvan (2021)	Turnover blant mellomledere i kommunal sektor	4	4	8
Høve, Cato (2022)	«Hvorfor slutter rektorer i jobben sin?»	3	3	6
Jonsrud, Ole (2010)	«Utfordringer i å rekruttere og beholde arbeidskraft»	3	4	7

Nielsen & Midtsundstad (2022)	«Seniorer i sykehussektoren – hvordan beholde seniorene og deres kompetanse»	4	4	8
Breistein & Øvreseth (2023)	«Hvordan opplever ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen turnover?»	4	3	7

Tabell 3: Artiklenes relevans i forhold til forskningsspørsmålene

Gjennom undersøkelsen har vi sett at kartleggingen av sluttårsaker i Forsvaret har vært spesielt bra, gjennom flere år og en grundig undersøkelse fra FFI, det samme gjelder rapporten til Bufdir (2022) om barnevernstjenesten og rapporten om turnover i sykehussektoren (Midtsundstad & Nielsen, 2022). Sammenhengen mellom disse rapportene er at de har et høyt antall respondenter på sine undersøkelser, og vi kan anta et mer representativt utvalg, som kan gjøre funnene i disse rapportene sterkere.

3.3 Data-analyse

I denne studien er dataene tematisk analysert med referanse til teoretiske rammer presentert i kapittel to. De vurderte artiklene inneholder korresponderende informasjon. Dette gjør metodikken av åpen koding, som beskrevet av Jacobsen (2018), særlig relevant for denne analysen. Åpen koding, i denne konteksten, refererer til prosessen med å kategorisere beslektede data under en felles tematisk paraply. Disse overordnede kategoriene blir deretter ytterligere delt inn i underkategorier for en mer nyansert analyse. For denne spesifikke studien er hovedkategorien definert som sluttårsaker. Hovedkategorien er ytterligere inndelt i underkategorier, som trekk ved organisasjonen eller trekk ved personellet, mens subkategoriene setter søkelys på motivasjon og turnover.

3.4 Forskningsmessige styrker og svakheter

3.4.1 Kvalitative data:

I denne oppgaven er det brukt kvalitative data, nærmere bestemt dokumentundersøkelse, også kalt litteraturundersøkelse, som har benyttet seg av sekundærdata. Sekundærdata er kilder for data som andre har samlet inn. Når vi som forskere henter ut data fra sekundærkilder, har ofte

det originale datagrunnlaget en hensikt til å svare på noe annet enn det vi spør om i denne oppgaven. Dermed kan det oppstå et misforhold mellom den informasjonen vi kan benytte, og det vi ønsker å benytte den til (Jacobsen, 2015, s. 171). Dette får konsekvenser for denne oppgaven, men ved å være bevist på dette, kan man muligens forminske det.

I den akademiske diskursen om forskningsmetodikk, er det anerkjent at ulike tilnærminger har sine distinkte fordeler og ulemper. Jacobsen (2015) mener at de primære fordelene ved denne metoden er åpenhet, nærhet og relevans til det studerte fenomenet. På den andre siden, presenterer egenskapene som åpenhet, nærhet og relevans også mulige ulemper. Disse metodene kan være ressurskrevende, ettersom de ofte krever betydelig tid og innsats fra forskeren for å oppnå den ønskede dybden og detaljrikdommen i datainnsamlingen og analysen (Jacobsen, 2015). Ved å sette klare avgrensninger i denne masteroppgaven har det gjort det enklere å ikke inkludere for mange artikler/rapporter til analysedelen. Tiden som har vært tilgjengelig for å gjennomføre oppgaven har også hjulpet til å begrense det langvarige feltarbeidet (Jacobsen, 2015).

Når man bruker sekundærdata som i denne oppgaven er det i hovedsak to begrensninger man som forsker må være bevist på. Den ene er hva en forsker kan få ut av sekundærdata, og den andre er at dataene som samles inn ofte er manipulert noe for å passe til den opprinnelige datainnsamlerens behov (Jacobsen, 2015, s. 171). I denne masteroppgaven har man brukt flest sekundærdata, som har gått gjennom universitetsstandarden i Norge, som øker påliteligheten i oppgaven. Forskere vil likevel være avhengig av den opprinnelige forskerens reliabilitet og validitet i arbeidet med rå-data (primærdata). Det vil nok ikke bli høyere reliabilitet eller validitet enn det opprinnelige arbeidet. Det grunnleggende spørsmålet i alle dokumentundersøkelser er dermed knyttet til i hvilken grad man kan stole på kildene og prosesseringen av primærdata (Jacobsen, 2015, s. 171).

Et annet problem knyttet til sekundærdata, er når man benytter seg av sekundærdata fra ulike tidsepoker (Jacobsen, 2015, s. 172). I denne oppgaven har vi avgrenset det til å bare omhandle årene 2020-2023, noe som motvirker dette problemet. For å avslutte med en styrke, er at dokumentundersøkelser baserer seg på informasjon som er lite spontan. Det at informasjonen er skriftlig, gjør den mer reflektert og gjennomtenkt (Jacobsen, 2015, s. 172).

3.4.2 Fordeler og ulemper med litteraturstudie

En litteraturstudie tilbyr en rekke fordeler som gjør den til en verdifull tilnærming i forskning. For det første, gir den et teoretisk perspektiv og en grunnmur for forskningen, ettersom den tillater en grundig gjennomgang av eksisterende teorier og modeller som er relevante for studiens tema (Hart, 2018). Dette har hjulpet denne oppgaven til å forme forskningsspørsmålene, og kan gi retning for videre undersøkelser.

På den andre siden, presenterer litteraturstudier også visse ulemper. Forskere er begrenset til å bruke litteratur som allerede finnes, noe som kan begrense omfanget av studien til eksisterende data og perspektiver (Hart, 2018). Dette kan også bety at forskere ikke alltid kan få den vinklingen de ønsker på et emne, da de er avhengige av de vinklingene som allerede er utforsket i den eksisterende litteraturen. En annen betydelig ulempe er risikoen for «cherry picking». Forskere kan bli fristet til å selektivt søke etter, og velge ut, litteratur som bekrefter deres egne hypoteser eller tro, i stedet for å utføre en objektiv og balansert vurdering av tilgjengelig informasjon (Hart, 2018).

Objektivitet har vært en viktig faktor igjennom denne studien. Det har en klar og tydelig metodikk for søk, vurdering og analyse av kildene stått for, slik at prosessen er transparent og etterprøvbart. Korrekt kildehenvisning er avgjørende for å gi kreditt til originalforfatterne og for å tillate leserne å spore kildene. Kildekritikk er et begrep som betyr at man er kritisk til den informasjonen man skal hente fra for eksempel internett. Man må spørre seg selv; hvem er kilden, og hvor troverdig er informasjonen. Når det kommer til hvem som er kilden, er poenget at informasjonen skal komme fra noen som er tillitsverdig (Rønningsbakk, 2022).

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet (pålitelighet) og gyldighet (validitet) er alltid viktig i undersøkelser for at resultatene i forskningen man gjennomfører skal være mulig for andre forskere å gjenskape.

3.5.1 Reliabilitet (pålitelighet og troverdighet)

Studier oppnår høy reliabilitet når man får tilnærmet samme resultat uavhengig av hvem som er forsker. Repliserbarhet vil si at en annen forsker som gjennomfører et identisk forskningsopplegg, kommer fram til samme resultat (Jacobsen, 2015, s. 26). Reliabiliteten i en undersøkelse er et uttrykk for nøyaktigheten som forskerne bruker. I denne oppgaven er det i all hovedsak brukt sekundærdata, derfor vil metoden oppgaven har valgt også påvirke dataens pålitelighet. Jacobsen (2015) mener at alle metoder er selektive i sin

informasjonsinnsamling (noe informasjon faller systematisk ut), og fordi selve metoden kan påvirke resultatene på en spesiell måte (undersøkelseeffekt). Jacobsen (2015) skriver at ved bruk av sekundærdata, vil ikke forskeren ha samme kontroll på reliabiliteten og validiteten på disse dataene, men ha kontroll på hvordan denne oppgaven bruker dataene videre. Det er svært vanskelig å bruke sekundærdata som metode uten at forskernes formål kommer til syne, men bevissthet rundt dette vil kunne øke reliabiliteten. Ofte blir forskere som bruker sekundærdata tvunget til å benytte manipuleringer vi ikke liker, rett og slett fordi vi ikke har mulighet til å lage våre egne omforminger (Jacobsen, 2015, s. 172). Dette vil igjen påvirke denne oppgavens reliabilitet og som forskere må man være bevist på dette gjennom hele undersøkelsen, for å opprettholde troverdigheten.

3.5.2 Validitet (gyldighet og relativitet)

I vitenskapelig metode opererer vi med to ulike typer gyldighet og relevans, det er intern- og ekstern gyldighet. *Intern gyldighet* handler om hvorvidt man har dekning i dataene (empiri) for de konklusjoner man trekker (Jacobsen, 2015, s. 17). Den indre gyldigheten sier noe om dataene gir god dekning for de slutninger som dras (Jacobsen, 2015, s. 390). Jacobsen (2015) sier videre at det er viktig å tilstrebe å ha full kontroll over alle relevante variabler, bruke fornuftig og riktig statistisk fremgangsmåte, for å unngå å forveksle samvariasjon med sammenheng. Denne oppgaven sammenligner sluttårsaker i Forsvaret med andre sivile organisasjoner, dermed må man som forsker være spesielt oppmerksom på forskjellen på samvariasjon og sammenheng. Videre er det i denne oppgaven brukt dokumentundersøkelse, og da vil datainnsamlingsmetoden påvirke dataens gyldighet (validitet). Det kan diskuteres om selve datainnsamlingsmetoden er egnet til den problemstillingen som ønskes klarlagt (Jacobsen, 2015, s. 145).

Ekstern gyldighet handler om resultater fra et avgrenset område, og sier noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde også i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015, s.17). Ved hjelp av avgrensningene som er gjort rede for tidligere i oppgaven viser man åpenhet i forskningen. Når dokumentundersøkelse benyttes, kan en av hovedutfordringene være vanskeligheter med å generalisere funnene. Det å trekke direkte konklusjoner kan være farlig, og i denne oppgaven er det gjort med forsiktighet fra forskernes side.

3.6 Ethiske refleksjoner

Jacobsen (2015) mener etiske dilemmaer har mange aspekter, oppbevaring og behandling av personopplysninger er en sentral del av å gjennomføre vitenskapelige undersøkelser på en profesjonell måte. I denne oppgaven er det ikke blitt oppbevart eller behandlet personopplysninger, men oppgaven har brukt sekundærdata, som vil si at oppgaven bruker andre forskeres data. Korrekt sitering av andres undersøkelser og studier hever både det faglige nivået i oppgaven, men også notoriteten i oppgaven.

Opgaven er avgrenset til fagfelleverderte artikler, avhandlinger og rapporter. På den måten er datamateriale som er blitt brukt i denne oppgaven godkjent av akademiske institusjoner før de er publisert i offentlige databaser, åpen og tilgjengelig for andre. I litteraturstudier er riktig og korrekt presentasjon av data og andres forskning særdeles viktig. Gjennom arbeidet med oppgaven har man vært bevisst på det, og denne oppgaven har prøvd sterkt å ikke dra noe ut av sammenheng eller prestere funn av andre på feilaktig måte. I data-analysen (kapittel 5) er det tatt ut hovedkonklusjoner og faktorer fra sekundærdata som kan ha blitt misforstått eller tolket feil.

3.7 Oppsummering av metode

Denne masteroppgaven har gjennomført en kvalitativ samfunnsorientert litteraturstudie som sammenstiller resultater fra den inkluderte litteraturen, for å besvare den oppgitte problemstillingen. Fordelen med denne metoden er at den gir et teoretisk perspektiv og grunnmur for forskningen, ettersom oppgaven har gjennomført en grundig gjennomgang av eksisterende forskning. Hart (2018) mener at en annen fordel med litteraturstudie er å systematisere tidligere funn, kan vi som forskere identifisere mønstre, hovedtemaer og kunnskapshull, noe som kan føre til generering av ny kunnskap om temaet. Problemstillingen i denne oppgaven kaster lys på noe som ikke er undersøkt før, og har forhåpentligvis tettet noen flere kunnskapshull, og gitt en retning for videre forskning.

Ulempen med en kvalitativ litteraturstudie er at vi som forskere er begrenset til å bruke litteratur som allerede finnes, som også betyr at vi ikke alltid får den vinklingen man ønsker på et emne. I denne oppgaven har vi vært avhengig av de vinklingene som allerede er utforsket i den eksisterende litteraturen som er inkludert i oppgaven. På grunn av bruken av sekundærdata gjenspeiler denne oppgaven reliabiliteten og validiteten til de inkluderte kildene, og vi vil ikke ha samme kontroll på dataene som ved bruk av primærdata. Ved å være

bevisst på dette som forskere, og gjennomført en grundig, nøye og dyp gjennomgang av kildene som er inkludert (brukt kilder som er fagfellevurdert, masteravhandlinger og offentlige rapporter) kan man argumentere for at man har hatt kontroll på hvordan dataene fra undersøkelsene brukes videre inn i denne oppgaven.

Det finnes enorme mengder tilgjengelig forskning i dag, og det er tilnærmet umulig å få oversikt over all relevant litteratur på et tema, og derfor er denne oppgaven løst innenfor de avgrensningene som er oppgitt (Marshall & Sykes, 2011). Studien er i hovedsak avgrenset til det norske arbeidsmarkedet og årene 2020-2023. Eventuelle funn i denne oppgaven må ses i sammenheng med disse avgrensningene og hvilken litteratur som er inkludert. Bruken av i hovedsak bare en søkeplattform i denne masteroppgaven kan ha avgrenset mulige kilder som kunne blitt inkludert, men ved bruk av Oria (som er en paraplyplattform for flere forsknings- og fagbiblioteker) får man kvalitet over kvantitet. Vi som forskere har lært mye underveis om litteraturstudie som metode, og ved god hjelp fra Hart (2018) og Aveyard (2010) for punktlig gjennomgang, og spesielt viktigheten med en systematisk søkeprosess og analyse av andre forskningsartikler. Karaktersettingen og utvelgelsen av artiklene som ble brukt i denne masteroppgaven er gjort av oss som forskere, og dermed vårt fulle ansvar. Det kan tenkes at andre forskere ville satt andre karakterer eller valgt andre artikler til fordel for våre, som kan være en svakhet for denne oppgaven.

Noe som kan være en svakhet ved denne masteroppgaven er at begge forfatterne jobber i Forsvaret, som kan ha farget vår analyse og påvirket oppgaven med vår forutinntatthet. For å begrense subjektiviteten i oppgaven har vi hatt økt bevissthet rundt dette. Hart (2018) sier det er en betydelig risiko i forhold til det samme, som er «cherry picking», der vi som forskere kan bli fristet til å selektivt søke etter og velge ut litteratur som bekrefter våre egne hypoteser eller tro.

4 Presentasjon av datamateriale

I en verden hvor arbeidsmarkedet stadig er i endring, er fenomenet turnover et kritisk tema for mange bransjer. Turnover, eller ansattes skifte av jobb, påvirker ikke bare individene, men også organisasjonenes struktur, kultur og ytelse. Denne teksten utforsker turnover i ulike sektorer gjennom en rekke akademiske studier og rapporter. Fra bygge- og anleggsbransjen til sykehussektoren, hotell- og serveringsbransjen, kommunal sektor, IT-bedrifter, barnevernet, og ikke minst Forsvaret. Hver sektor står overfor unike utfordringer og drivere bak ansattes beslutning om å bli eller forlate sin stilling.

Studiene fremhever en rekke faktorer som påvirker turnover, inkludert jobbtilfredshet, organisasjonskultur, ledelse, arbeidsmiljø, personlige egenskaper, og eksterne forhold. Disse faktorene er kritiske for å forstå og håndtere turnoverintensjonen, og gir innsikt i hvordan organisasjoner kan utvikle strategier for å beholde verdifull kompetanse og fremme et positivt arbeidsmiljø.

I hvert underkapittel tar oppgaven for seg sluttårsakene til de akademiske studiene eller rapportene. Oppgaven presenterer så de ulike trekkene ved personellet og ved organisasjonene. Når dette er gjennomført presenteres sluttårsakene opp mot Herzbergs (1969) to-faktor-teori, for å avslutte med Abbasi og Hollmans (2000) teori om turnover.

4.1 Opplevelsen av turnover i bygge- og anleggsbransjen – Breistein & Øvreseth (2023)

Dette er en masteroppgave skrevet ved NTNU Handelshøyskolen med søkelys på turnover i bygge- og anleggsbransjen, spesielt innen prosjektarbeid. Studiens metode er kvalitativ casestudie, med dybdeintervju av 13 personer, rekruttert fra fire ulike avdelinger (Breistein & Øvreseth, 2023). Hovedproblemstillingen i oppgaven er som følger: «*Hvordan opplever ledere og ansatte i bygge- og anleggsbransjen turnover?*». Det er gjennomført i samarbeid med en casebedrift, ved to ulike lokasjoner i Norge.

I oppgaven blir det kastet lys over de komplekse årsakene til turnover i bygge- og anleggsbransjen, en sektor som for tiden opplever en betydelig mangel på fagarbeidere. I 2022 opplevde casebedriften en gjennomsnittlig turnover-rate på 12,2 % på tvers av sine operasjoner i Norge. Denne raten varierte imidlertid betydelig på tvers av avdelinger, med en spennvidde fra 0 % til så høyt som 43,33 %. En avdeling opplevde at 27 av 80 ansatte forlot

bedriften, mens det kun ble gjort én nyansettelse i samme periode, noe som understreker vanskelighetene med å rekruttere nytt personell og viktigheten av å beholde eksisterende arbeidsstyrke (Breistein & Øvreseth, 2023). Mangelen på fagarbeidere forverres av høy turnover blant håndverkere, noe som fører til tap av verdifull spisskompetanse og økonomiske utfordringer for bransjen. Studien fremhever hvordan turnover påvirker ikke bare de økonomiske aspektene ved drift, men også den generelle jobbtilfredsheten blant gjenværende arbeidstakere, hovedsakelig på grunn av økt arbeidsbelastning som følge av redusert bemanning.

Breistein & Øvreseth (2023) påpeker at turnover fører til økt arbeidsmengde for bedriftens ledere, noe som ofte resulterer i manglende oppfølging av de ansatte. Dette kan igjen føre til en følelse av neglekt og undervurdering blant ansatte, som potensielt kan øke turnoverintensjonen. Interessant nok rapporterer noen ansatte om positive sider ved turnover, som muligheter for karriereutvikling, mens andre føler en mangel på progresjon og søker vekstmuligheter andre steder.

Studien identifiserer flere motivasjonsfaktorer som påvirker turnover, inkludert jobbtilfredshet, organisasjonskultur, ledelse, belønningssystemer, oppfatning av miljøet utenfor jobben, rollekonflikter og rolletvetydighet, arbeids- og familiekonflikt, lederstøtte, identifikasjon med organisasjonen, og tilgjengeligheten av alternative arbeidsplasser (Breistein & Øvreseth, 2023). Disse faktorene er avgjørende for å forstå de ansattes intensjon om å enten forlate eller forbli i organisasjonen.

Hyppige utskiftninger har hatt en negativ effekt på jobbtilfredshet, arbeidsbelastning, relasjoner og karrieremuligheter, noe som har ført til økt turnoverintensjon blant mange av bedriftens ansatte (Breistein & Øvreseth, 2023). Det vises gjennom snittansienniteten som er på 6,33 år, med en gjennomsnittlig turnover-rate på 12,2 %. Breistein & Øvreseth (2023) analyse indikerer at de primære årsakene til turnover er knyttet til organisasjonens struktur og praksis, inkludert organisatorisk støtte, ressursmangel, og leder-ansatt-relasjoner. Studien har mulige begrensninger som følge av studiens fokus på en enkelt bedrift og sektorspesifikke forhold. Dette kan ha implikasjoner for generaliserbarheten av funnene.

Sammenligning med sluttårsaker i Forsvaret:

Denne studien bidrar til en dypere forståelse av turnoverproblematikken i bygge- og anleggsbransjen og understreker viktigheten av målrettede tiltak for å forbedre ansattes

retensjon og jobbtilfredshet. Ved å adressere de identifiserte motivasjonsfaktorene kan organisasjoner potensielt redusere turnover og bygge en mer stabil og engasjert arbeidsstyrke.

I forhold til problemstillingen "hvordan skiller sluttårsaker i Forsvaret seg fra de i sivile arbeidsplasser", gir studien av Breistein & Øvreseth (2023) innsikt i at turnover i bygge- og anleggsbransjen hovedsakelig er drevet av en kombinasjon av organisatoriske og individuelle faktorer. Dette inkluderer aspekter som organisasjonskultur, ledelsespraksis, arbeidsbelastning, og tilgjengeligheten av bedre alternativer. Selv om detaljene i disse faktorene kan variere, har de paralleller til sluttårsakene i Forsvaret, som også innebærer en kombinasjon av organisatoriske og individuelle faktorer, inkludert karrieremuligheter, lønnsbetingelser, og arbeidsmiljø. Denne sammenligningen antyder at mens de spesifikke sluttårsakene kan variere mellom sivile og militære organisasjoner, er de overordnede driverne for turnover i stor grad sammenfallende.

4.2 Seniorer i sykehussektoren – Midtsundstad & Nielsen (2022)

Midtsundstad & Nielsen (2022) utførte en FAFO-rapport (Forskning på arbeidsliv, utdanning, velferd og migrasjon) som fokuserte på eldre ansatte i sykehussektoren, spesielt ansatte over 50 år. Formålet var å utforske hvordan turnover blant seniorer kan forhindres. Studien består av to deler, den ene er sekundærdata fra SSB og den andre er en nettbasert undersøkelse fra NSF (Norsk Sykepleierforbund) og Fagforbundet. Deler av undersøkelsen henter SSB-tall fra 2016.

I denne studien identifiserer Midtsundstad og Nielsen (2022) en rekke multifasetterte årsaker som bidrar til ansattes beslutning om å forlate sin stilling. Arbeidsmiljøet og stressrelaterte faktorer, som lav bemanning og høyt arbeidstempo, er fremhevet som kritiske elementer (Midtsundstad & Nielsen, 2022). Nesten halvparten av de som svarte på undersøkelsen oppga «ønske om en mindre stressende jobb» som en svært viktig sluttårsak. Disse forholdene er ofte forsterket av kontinuerlige endringer og omorganiseringer som kan føre til en konstant følelse av dårlig samvittighet blant personalet.

Arbeidstidsordninger, inkludert helgearbeid, nattarbeid, og turnus med hyppige vaktbytter, er også identifisert som signifikante stressfaktorer (Midtsundstad & Nielsen, 2022). En fjerdedel av respondentene oppga at de ikke klarte å jobbe turnus eller helgearbeid. Videre er konflikter på arbeidsplassen, spesielt de som involverer ledere, anerkjent som en primær kilde til stress

og en drivkraft for jobbskifte, noe som indikerer en sammenheng mellom interpersonlige forhold og ansattes velvære (Midtsundstad & Nielsen, 2022).

Manglende verdsettelse i arbeidet kan ha en demotiverende effekt og bidra til økt turnover (Midtsundstad & Nielsen, 2022). Karriereambisjoner, inkludert ønsket om faglig utvikling og høyere lønn, samt en følelse av at de ikke blir satset på, er også blant de motivasjonsfaktorene som påvirker ansattes beslutninger om å forlate organisasjonen (Midtsundstad & Nielsen, 2022). Begge sluttårsakene svarte litt over 20 % var en av sluttårsakene i jobben.

Fysiske og psykiske belastninger, samt personlige helseproblemer, er ytterligere faktorer som driver ansatte til å vurdere andre arbeidsmuligheter (Midtsundstad & Nielsen, 2022). Disse funnene korresponderer med Herzbergs to-faktor teori, som skiller mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, og indikerer at selv om hygienefaktorer kan redusere misnøye, er det motivasjonsfaktorene som fremmer jobbtilfredshet og engasjement (Herzberg, 1968).

For å redusere turnover, anbefaler Midtsundstad og Nielsen (2022) en helhetlig tilnærming som adresserer både de individuelle og organisatoriske årsakene. Dette inkluderer forbedring av arbeidsforhold, styrking av ledelsen, og tilveiebringelse av støtte og ressurser til ansatte (Midtsundstad & Nielsen, 2022). En slik tilnærming er også i samsvar med Abbasi og Hollmans teori, som understreker betydningen av effektiv ledelse og anerkjennelse for å redusere turnover (Abbasi & Hollman, 2000).

Sammenligning med sluttårsaker i Forsvaret:

Studien av Midtsundstad & Nielsen (2022) viser at sluttårsaker i sykehussektoren, som hovedsakelig er fokusert på senioransatte, innebærer en kombinasjon av psykisk belastning, arbeidsmiljøets stressfaktorer, ledelsesrelaterte problemer og karriereambisjoner. Disse årsakene ligner på de som finnes i Forsvaret, hvor faktorer som arbeidsmiljø, ledelse, og karrieremuligheter også spiller en avgjørende rolle. Imidlertid, i Forsvaret, blir disse sluttårsakene ofte forsterket av unike organisatoriske og kulturelle trekk som er spesifikke for det militære, som krav til fysisk ytelse og risiko, samt det å balansere militære forpliktelser med et sivil liv.

Mens det er likheter i sluttårsakene mellom sivile og militære organisasjoner, som viktigheten av arbeidsmiljø og ledelsespraksis, er det tydelige forskjeller i hvordan disse årsakene viser seg og påvirker de ansatte. I Forsvaret er det ofte en sterkere vektlegging på organisatoriske

krav og strukturer, mens i sykehussektoren fremheves stress og mellommenneskelige relasjoner som mer fremtredende faktorer.

4.3 Årsaker til uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen – Evensen (2021)

Studien indikerer at det er komplekse faktorer som bidrar til ansattes avgjørelse om å forlate sin arbeidsplass. Denne masteroppgaven kombinerer en litteraturstudie med en kvalitativ tilnærming og intervju med 7 ansatte i hotell- og serveringsbransjen. Studien trekker frem hvordan både organisatoriske og personlige faktorer påvirker turnover. Det er også antydning at det kan være årsaker som ikke er fanget opp av undersøkelsen, delvis på grunn av et begrenset utvalg av bedrifter og informanter, samt fordi undersøkelsen er gjennomført i et begrenset område.

Fra et organisatorisk perspektiv peker Evensen (2021) på lønn og arbeidstid som betydelige faktorer. Lønnsrettferdighet viser seg å være en betydelig hygienefaktor, og ubekvemme arbeidstider, særlig i skiftarbeid, kan resultere i økt misnøye og en potensielt høyere turnover. Evensen (2021) påpeker også utfordringene med å balansere jobbkrav med privat- og familieliv, noe som kan være spesielt vanskelig.

Ledelse er en viktig driver for turnover. Evensen (2021) fremhever viktigheten av ledere som anerkjenner utviklingsmuligheter og tilrettelegger for sine ansatte. God kommunikasjon og en synlig ledelse bidrar til å opprettholde ansattes tilfredshet og lojalitet.

På individnivå, fremhever Evensen (2021) mestring som en sentral motivasjonsfaktor. Ansatte som føler mestring og mottar positiv tilbakemelding, tenderer til å oppleve høyere jobbtfredshet. Anerkjennelse, involvering, ansvar, forfremmelsesmuligheter og varierte arbeidsoppgaver er også identifisert som viktige faktorer som bidrar til ansattes motivasjon og ønske om å forbli i organisasjonen.

Disse funnene støtter Herzbergs to-faktorteori om motivasjon og hygienefaktorer i arbeidsmiljøet (Herzberg, 1959). Lønn og arbeidstid kan betraktes som hygienefaktorer, mens faktorer som mestring og anerkjennelse fungerer som motivasjonsfaktorer. Abbasi og Hollman (2000) sin teori om turnover legger vekt på de økonomiske og organisatoriske konsekvensene av høy turnover, noe som gir ytterligere kontekst til Evensen (2021) sine observasjoner.

Sammenligning med sluttårsaker i Forsvaret:

Når vi knytter dette til problemstillingen om hvordan sluttårsakene i Forsvaret skiller seg fra de i sivile arbeidsplasser, fremkommer det at i Forsvaret, med sine unike krav og strukturer, kan sluttårsaker være mer knyttet til organisatoriske og kulturelle aspekter. I hotell- og serveringsbransjen, som er brukt i denne studien, er sluttårsakene ofte en kombinasjon av både individuelle og organisatoriske faktorer, med en stor vekt på arbeidsmiljøet og den ansattes personlige velvære. Mens det er likheter i viktigheten av ledelse og jobbtilfredshet, så er det betydelige forskjeller i hvilke spesifikke faktorer som er mest fremtredende og hvordan disse påvirker de ansattes beslutning om å forlate sine stillinger.

4.4 Turnover blant mellomledere i kommunal sektor – Elvan & Wolden (2021)

Denne masteroppgaven undersøker fenomenet turnover blant mellomledere i kommunal sektor. Forskningen er motivert av en økende trend der dyktige mellomledere i kommunal sektor forlater sine stillinger med jevne mellomrom. For å forstå dette fenomenet nærmere, benyttet forskerne seg av en kombinert forskningsmetode som inkluderer både kvalitative og kvantitative tilnærminger. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer ble informantenes tanker, meninger og erfaringer kartlagt. I tillegg ble det sendt ut spørreskjemaer til et strategisk utvalg av nord-norske kommuner for å innhente statistikk på turnover. Resultatene viste at 36 % av kommunene responderte, hvorav 25 % rapporterte høy turnover blant mellomledere (Elvan & Wolden, 2021).

Hovedfunnene fra litteraturstudiet til Elvan & Wolden (2021) indikerer at oppfølging, opplæring, og tilgang på støtte i arbeidssituasjonen er kritiske faktorer som påvirker turnover. Videre påvirkes turnover av mellomledernes handlingsrom, rammebetingelser, etiske retningslinjer, bedriftskultur, og grad av autonomi. Faktorer som arbeidsbelastning, handlingsrom, etisk standard, økonomi, kvalitet, og kunnskapsoverføring ble identifisert som sentrale drivere for turnover blant mellomledere i kommunal sektor (Elvan & Wolden, 2021).

Studien fremhever at en overveldende arbeidsbelastning er en primær årsak til at ansatte velger å forlate sine roller, noe som ofte fører til utbrenthet. Videre påpeker forskningen at begrenset handlingsrom, definert som graden av autonomi og beslutningsevne som ansatte har, er en signifikant faktor som påvirker deres jobbtilfredshet og deres valg om å forbli i organisasjonen.

Elvan og Wolden (2021) belyser også at en mangel på klare etiske retningslinjer kan skape konflikter og misnøye, noe som kan motivere mellomledere til å søke nye utfordringer utenfor deres nåværende arbeidsplass. Økonomiske faktorer, inkludert lønn og budsjettkonflikter, er også identifisert som kritiske elementer som har en direkte innvirkning på turnover. Dette understreker viktigheten av økonomisk kompensasjon og finansiell forvaltning i organisasjonens evne til å beholde ansatte.

Kvaliteten på ressurser og verktøy som er tilgjengelige for mellomledere, er også funnet å være en viktig faktor. Utilstrekkelige ressurser kan redusere jobbtilfredsheten og føre til at ansatte vurderer å forlate organisasjonen. Til sist, fremhever studien at utilstrekkelig kunnskapsoverføring kan føre til en følelse av utilstrekkelighet og inkompetanse i rollen, noe som kan ha en demotiverende effekt og bidra til beslutningen om å forlate stillingen (Elvan & Wolden, 2021).

Videre indikasjoner fra oppgaven angående trekk finner man også arbeidsmiljø og psykososiale faktorer. Arbeidsmiljø handler om at mange som slutter i jobben sin gjør det på grunn av misnøye eller muligheter for nye karriereveier. Psykososiale faktorer inkluderer den ansattes behov for kunnskap og ferdigheter, opplevelse av stress, rollebetingelser og rolleklarhet, samt forstyrrelser i arbeidet. Med informasjonen som blir presentert av Elvan & Wolden (2021) kan man konkludere med at det er både trekk ved personellet (som personlige egenskaper og psykososiale faktorer) og trekk ved organisasjonen (som jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement og arbeidsmiljø) som påvirker turnover.

Psykologiske og sosiale faktorer er også viktige å vurdere. Behovet for kunnskap og ferdigheter, opplevelsen av stress, rollebetingelser og rolleklarhet, samt forstyrrelser i arbeidet, er alle faktorer som kan påvirke en mellomleders beslutning om å forlate sin stilling. Det kommer frem at mange mellomledere som velger å slutte, søker etter roller uten lederansvar og med en høyere grad av arbeidstilfredshet enn det deres nåværende organisasjon kan tilby. Imidlertid er muligheten for sosiale interaksjoner en faktor som bidrar til å holde mellomledere i stillingen, noe som indikerer viktigheten av mellommenneskelige relasjoner i arbeidslivet (Elvan & Wolden, 2021).

Sammenligning med sluttårsaker i Forsvaret:

Når man knytter dette til problemstillingen om hvordan sluttårsakene i Forsvaret skiller seg fra de sivile arbeidsplasser, finner man noen sluttårsaker som er lik og noen ulike.

Oppfølging, opplæring og tilgang på støtte i arbeidssituasjoner kommer frem som kritiske faktorer i kommunal sektor, noe som skiller seg fra sluttårsakene i Forsvaret. Høy arbeidsbelastning og dårlige økonomiske faktorer er like de funnene man finner i Forsvaret. Andre sluttårsaker som skiller seg fra Forsvaret er; mangel på etiske retningslinjer, kunnskapsoverføring, kvaliteten på ressurser og verktøy, arbeidsmiljø og psykososiale faktorer.

4.5 Kompetansemobilisering – en kilde til turnoverintensjon (IT) - Halvorsrud & Helsvig (2021)

Artikkelen utforsker betydningen av driverne til kompetansemobilisering på turnoverintensjonen i en nordnorsk IT-bedrift. Menneskelige ressurser blir stadig mer sentrale som et konkurransefortrinn for organisasjoner, og det blir derfor viktigere å tiltrekke seg og beholde høyt kvalifiserte ansatte. Til tross for dette viser forskning at mange organisasjoner har et uutnyttet kompetansepotensial blant sine ansatte. For å belyse problemstillingen, «*hvilken betydning har driverne til kompetansemobilisering på turnoverintensjonen i en Nord-norsk IT-bedrift?*», har forfatterne redegjort for begrepene turnover og turnoverintensjon, samt årsakene til disse (Halvorsrud & Helsvig, 2021).

Gjennom en deskriptiv, intensiv casestudie med en kvalitativ metodisk tilnærming, har forfatterne identifisert informantenes subjektive holdninger og tanker om temaet. *Selv om Lai (2013) hevder at kompetansemobilisering er et lederansvar, indikerer funnene at selv uten ledelsens strategiske fokus på kompetansearbeid, kan flere av driverne til kompetansemobilisering oppfylles* (Halvorsrud & Helsvig, 2021). Dette skyldes i stor grad bedriftens raske vekst, som har "tvunget" de ansatte til å mobilisere og utvikle sin kompetanse.

Halvorsrud & Helsvig (2021) trekker frem hovedårsakene til intern turnoverintensjon blant de ansatte er høy grad av mestringstro og et arbeidsklima som er motivasjonsorientert med søkelys på mestring. Denne høye mestringstroen kommer hovedsakelig fra de ansattes gode kunnskaper om bedriften. Funnene tyder også på at dårlig rollesamsvar tidligere har vært en årsak til ekstern turnoverintensjon blant noen informanter. Høy mestringstro kombinert med dårlig rollesamsvar fører til høy intern turnoverintensjon. Uinnfridde forventinger til intern turnover kan over tid føre til ekstern turnoverintensjon.

Basert på disse funnene fra oppgaven identifiserer man følgende trekk som påvirker sluttårsakene; mestringstro, rolledefinering og mestringsorientert støtte fra kolleger. Mestringstro refererer til ansattes tillit og tro på egen kompetanse. Høy mestringstro, spesielt basert på deklorative- og prosedyre kunnskaper, er identifisert som en betydelig driver for intern turnoverintensjon. Ansatte som anser seg selv som kompatible til å håndtere utfordringer utenfor deres definerte rolle føler at de er godt egnet til å innta en annen, høyere stilling. Høy mestringstro kan på sikt føre til økt ekstern turnoverintensjon, spesielt hvis forventningene om opprykk ikke blir innfridd (Halvorsrud & Helsvig, 2021).

Det andre trekket som påvirker sluttårsakene er rolledefinering. Dette omhandler samsvar mellom arbeidsoppgaver og kompetanse, klarhet i ansvarsområder, beslutningsmyndighet, og arbeidspress. Avvik mellom en ansatts kompetansepotensial og deres rolle i organisasjonen kan føre til opplevd overkvalifisering og et dårligere rollesamsvar. Dette kan igjen føre til økt ekstern turnoverintensjon (Halvorsrud & Helsvig, 2021). Det tredje og siste trekket er mestringsorientert støtte fra kolleger, dette refererer til arbeidsklimaet og den støtten ansatte mottar fra sine kolleger. Et godt arbeidsklima og støtte fra kolleger kan bidra til lavere turnoverintensjon (Halvorsrud & Helsvig, 2021).

Disse trekkene er hovedsakelig relatert til individuelle karakteristikk og opplevelser av de ansatte, men de er også dypt forankret i organisasjonens kultur, struktur, og praksis. Derfor kan vi si at både trekk ved personellet og trekk ved organisasjonen påvirker turnoverintensjonen i denne oppgaven (Halvorsrud & Helsvig, 2021).

Over til motivasjonsfaktorer som spiller en viktig rolle i hvordan ansatte opplever sitt arbeidsforhold kan påvirke deres beslutning om å bli i organisasjonen eller søke muligheter andre steder. Det identifiseres tre hovedfaktorer som spiller en viktig rolle; autonomi, mestringstro og mestringsorientert støtte fra kolleger (Halvorsrud & Helsvig, 2021).

Autonomi beskriver mulighetene et enkeltindivid har til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd, det vil si å ha handlingsrom til å handle selvstendig og selv velge fremgangsmåte for å løse en gitt oppgave innenfor en gitt ramme. Autonomi er identifisert som den viktigste driveren til indre motivasjon. Tap av autonomi kan føre til tap av indre motivasjon og lavere effektivitet, spesielt når det gjelder arbeidsoppgaver som krever en kreativ og fleksibel prosess (Halvorsrud & Helsvig, 2021).

Den andre hovedfaktoren er mestringstro, som refererer til ansattes tro og tillit til egen kompetanse. Dette er en avgjørende faktor for ansattes motivasjon, ytelse og innsats. Høy mestringstro kan føre til at ansatte føler seg kompetente til å håndtere utfordringer, noe som kan påvirke deres turnoverintensjon (Halvorsrud & Helsvig, 2021).

Den siste motivasjonsfaktoren som blir ansett som viktig er mestringsorientert støtte fra kolleger, og det går på arbeidsklimaet. Et godt arbeidsklima der ansatte oppfordres til å utvikle og dele kompetanse, samt samarbeide med andre medarbeidere for å oppnå gode resultater, kan bidra til indre motivasjon, læring, effektivitet, og innsats (Halvorsrud & Helsvig, 2021).

Sammenligning med sluttårsaker i Forsvaret:

Når vi knytter dette til problemstillingen om hvordan sluttårsakene i Forsvaret skiller seg fra de i sivile arbeidsplasser, fremkommer det at i Forsvaret, benytter seg av gode rolledefinisjoner og klarhet i ansvarsområder, som IT-bedriften kan lære av. Det som skiller seg videre med Forsvaret er at det ikke er mangel på støtte fra kollegaer, som kommer frem i IT-bedriften. Tap av autonomi, mestringstro og mestringsorientert støtte fra kolleger kommer frem som hovedfaktorer i studien om IT-bedriften, men har få likhetstrekk med funnene i Forsvaret.

4.6 Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange? Bufdir (2022)

Bufdir (Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet) gjorde i 2022 en undersøkelse der de gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse på litt over 3000 ansatte i barnevernsfeltet. I denne rapporten er det spesielt sett på de senere års sluttårsaker på nasjonalt nivå. Det er viktig å merke seg at årsakene til turnover må sees i sammenheng med turnovernivået i den enkelte virksomhet. Videre er det likheter og forskjeller mellom tjenester og institusjoner som har høy grad av turnover, hvor rammebetingelser er avgjørende, men det er ulike opplevelser av yrkesstatus, HMS, og arbeidstid (Bufdir, 2022).

Studien identifiserer spesifikke rammebetingelser, slik som høyt arbeidspress og psykisk belastning, som helt sentrale faktorer i turnoverprosessen. Der hele 85 % av de over 3000 respondentene har svart at for høyt arbeidspress som angitt årsaken som sentral til at den enkelte ansatte har sluttet (Bufdir, 2022). Disse betingelsene er ikke bare avgjørende for

arbeidstakernes velvære, men også for deres beslutning om å forbli i eller forlate sin stilling. Hele 83 % svarte at arbeidet i seg selv var for psykisk belastende for å fortsette i sin stilling (Bufdir, 2022). Lønn kommer frem som en meget sentral sluttårsak i undersøkelsen, hele fire av fem sier at de har for lav lønn ift. ansvar/belastning, og rundt 70 % sier at det er for lav lønn i forhold til alternative arbeidsgivere (Bufdir, 2022).

Ledelsesrelaterte årsaker som kommer frem som signifikante faktorer er; mangelfulle rutiner for de-brief og veiledning, manglende på støtte og anerkjennelse fra ledere, og mangelfulle rutiner for opplæring av nyansatte (Bufdir, 2022). Disse tre signifikante faktorene har alle over 50 % oppslutning, som tilsier at halvparten av respondentene har krysset av for dette som sluttårsaker. Dette understreker viktigheten av kvalifisert og støttende ledelse for å opprettholde et stabilt arbeidsmiljø, et synspunkt som støttes av forskning som viser at ledelseskvalitet er en kritisk faktor for ansattes jobbtilfredshet og turnoverintensjoner (Abbasi & Hollman, 2000). Nyutdannede arbeidstakere rapporterer ofte om en følelse av utilstrekkelighet i forberedelsene til de faktiske arbeidsoppgavene, noe som kan føre til tidlig turnover (Bufdir, 2022). Dette indikerer et gap mellom utdanningsinstitusjonenes læreplaner og de faktiske kravene i feltarbeidet, noe som har blitt observert i andre studier.

Individuelle årsaker, som personlige egenskaper og private forhold, spiller også en rolle i turnover (Bufdir, 2022). Disse individuelle faktorene kan variere sterkt og inkluderer en rekke personlige motivasjoner og omstendigheter, i tråd med teorien om at turnover er et multifasettert fenomen (Abbasi & Hollman, 2000).

Rapporten fremhever videre at faktorer relatert til både personellet og organisasjonen er tett sammenvevd, og ofte bidrar i samspill til en ansatts beslutning om å forlate stillingen (Bufdir, 2022). For eksempel kan psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet, som arbeidets psykiske belastning, kombinert med organisatoriske faktorer, som manglende støtte fra ledere, forsterke turnoverintensjonen.

Motivasjonsfaktorer, som anerkjennelse fra ledere og muligheter for faglig utvikling, er identifisert som kritiske for å opprettholde ansattes engasjement og jobbtilfredshet (Bufdir, 2022). Mangel på disse kan føre til demotivasjon og en økt sannsynlighet for jobb-bytte (Herzberg, 1959). Eksempler på dette inkluderer mangelfulle rutiner for opplæring og veiledning, samt hyppig utskiftning av ledere, som kan skape usikkerhet og mangel på stabilitet i organisasjonen.

Disse funnene understreker kompleksiteten i turnoverfenomenet og nødvendigheten av å adressere både individuelle og organisatoriske faktorer for å redusere turnover og fremme et positivt arbeidsmiljø i barnevernstjenestene (Abbasi & Hollman, 2000; Herzberg, 1959).

Sammenligning med sluttårsaker i Forsvaret:

Når vi knytter dette til problemstillingen om hvordan sluttårsakene i Forsvaret skiller seg fra de i sivile arbeidsplasser, er det flere likhetstrekk med barnevernstjenesten, som vanskeliggjør å skille sluttårsakene i organisasjonene. Lønn kommer frem som en veldig viktig sluttårsak i begge organisasjonene. Forsvaret skiller seg ut ved å ikke ha psykososiale faktorer som en av hovedårsakene til at ansatte slutter. Forsvaret skiller seg ut ved å ha en stor andel som var misfornøyd med karrieremulighetene i organisasjonen, som ikke kommer frem som en sluttårsak i barnevernstjenesten (Fauske & Strand, 2023).

4.7 Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022 – Fauske & Strand (2023)

Dette er en rapport som er skrevet av Fauske & Strand på vegne av FFI og er den tredje av sitt slag. Forfatterne har skrevet to lignende rapporter før, og har nå kartlagt sluttårsaker blant militært ansatte i Forsvaret i perioden 2016-2022. Denne rapporten handler om de siste årene 2021 og 2022. Rapporten er en undersøkelse som blir sendt ut til alle militære som slutter i Forsvaret, og i den siste rapporten var det 929 personer som deltok – som ga en svarprosent på 57 % (Fauske & Strand, 2023). I denne rapporten ble det identifisert flere kritiske årsaker til turnover blant militært personell. Disse årsakene spenner fra individuelle bekymringer som lønnsbetingelser og karrieremuligheter til mer systemiske og kulturelle bekymringer som misnøye med personellforvaltningen og en generell mistillit til systemet. Disse funnene understreker viktigheten av å adressere både individuell og organisatorisk trekk for å redusere turnover og forbedre jobbtilfredshet blant militært personell. Kanskje det mest urovekkende funnet i rapporten til Fauske & Strand (2023) er at tre fjerdedeler av de som sluttet, krysset av kun for sluttårsaker som uttrykte direkte misnøye med jobben i Forsvaret.

De to sluttårsakene som troner likt øverst med sine 29 % hver av de 929 respondentene er; misfornøyd med karrieremuligheter og misfornøyd med lønnsbetingelsene (Fauske & Strand, 2023). Disse sluttårsakene er begge organisatoriske trekk som bidrar til personellets beslutning om å forlate. En primær bekymring blant respondentene var utilfredshet med karrieremulighetene i Forsvaret. Dette tyder på en oppfatning av begrensede muligheter for

profesjonell vekst og utvikling, noe som kan føre til frustrasjon og demotivasjon. Mangelen på karriereutviklingsmuligheter er en signifikant faktor som kan påvirke en individs beslutning om å søke utfordringer utenfor den nåværende organisasjonen (Fauske & Strand, 2023).

Lønnsbetingelsene var en av de to hovedfaktorene som flest krysset av for (29 %). Konkurransedyktig kompensasjon er avgjørende for å beholde talentfulle individer, og når lønnsbetingelsene ikke møter de ansattes forventninger eller markedsstandarder, kan det resultere i en høyere turnover rate. Misnøye med lønn reflekterer potensielt en følelse av at kompensasjonen ikke står i forhold til jobbens krav eller personellets kvalifikasjoner. Av de respondentene som valgte lønn som sluttårsak, fikk hele 90 % litt høyere (mellom 50 000 kr eller 100 000 kr mer) eller mye høyere lønn (100 000 kr eller høyere) i sin nye jobb. De som ikke oppga lønn som sluttårsak, og individuelt kanskje ikke var så opptatt av lønn, fikk fortsatt 56 % litt høyere eller mye høyere lønn i sin nye jobb (Fauske & Strand, 2023).

Videre bak de to øverste faktorene kommer det uttrykk for misnøye med personellforvaltningen, der en femtedel har oppgitt dette som sluttårsak (Fauske & Strand, 2023). Dette kan inkludere en rekke aspekter, som hvordan personell blir behandlet, tildeling av oppgaver, og den generelle forvaltningen av menneskelige ressurser. En effektiv og rettferdig personellforvaltning er essensiell for å opprettholde høy moral og jobbtilfredshet (Fauske & Strand, 2023).

En annen utfordring som Fauske & Strand (2023) identifiserer var vanskelighetene med å kombinere jobbkrav med fritid og familieliv, med sine 17 % av alle respondentene. Dette understreker viktigheten av arbeidslivsbalanse, og hvordan en ubalanse kan ha negative konsekvenser for både personlig velvære og jobbprestasjon.

Til slutt indikerer rundt 14 % av respondentene at de har mistet troen på systemet (Fauske & Strand, 2023). Dette antyder eksistensen av dypere systemiske eller kulturelle problemer som kan påvirke organisasjonens evne til å beholde sitt personell. En slik mistillit til organisasjonens verdier og systemer kan føre til en følelse av fremmedgjøring og til slutt en beslutning om å forlate organisasjonen. Disse funnene belyser kompleksiteten i turnoverproblematikken og nødvendigheten av å adressere både de grunnleggende organisatoriske strukturene og de individuelle behovene til personellet for å fremme en stabil og engasjert arbeidsstyrke (Fauske & Strand, 2023).

Sluttårsakene ble presentert over, og de kan videre klassifiseres inn i to hovedkategorier: individuelle karakteristikk og organisatoriske trekk. I undersøkelsen til Fauske & Strand (2023) identifiserer vi at det er langt flere organisatoriske trekk enn trekk ved personellet som fører til at de ansatte slutter, la oss se nærmere på dette.

Den individuelle sluttårsaken som kommer frem i rapporten er ansatte som slutter for å gjennomføre en sivil utdanning. Forsvaret er nok i en særstilling her, men det kan til en viss grad sammenlignes med at ansatte i andre organisasjoner slutter for å utdanne seg. Dette indikerer en streben etter personlig og faglig utvikling utenfor de militære rammene, selv i tilfeller hvor tilfredsheten med den militære karrieren i seg selv er høy. De organisatoriske trekkene består av karrieremuligheter, dårlig personellforvaltning, arbeidsmiljø, balansen mellom jobb og fritid, og den siste som er mistet troen på systemet.

Balansen mellom arbeid og privatliv er en utfordring for noen av de militære ansatte i undersøkelsen som går på det organisatoriske. Vanskeligheter med å kombinere jobbkrav med fritid og familieliv kan føre til en opplevelse av at jobben har en negativ innvirkning på det personlige livet. Til sist er det en følelse av tap av tro på systemet, som kan ses på som mistet tro på organisasjonen, derav en direkte faktor som fører til trekk ved Forsvaret som organisasjon (Fauske & Strand, 2023). Dette kan reflektere en dypere systemisk eller kulturell misnøye, og antyder at det er fundamentale aspekter ved organisasjonens verdier, kultur eller retning som ikke resonnerer med individets personlige overbevisninger eller forventninger.

Videre belyser rapporten en rekke motivasjonsfaktorer som er essensielle for å forstå dynamikken i arbeidskraftens bevegelser. Blant disse er ønsket om sivil utdanning, som kan ses som en indikator på en streben etter personlig og faglig utvikling utenfor de militære rammene. Det er viktig å påpeke at det naturligvis er flest av de yngre ansatte (til og med 30 år) som starter på sivil utdanning. Blant de yngre startet 34 % på en sivil utdanning når de sluttet, mot 5 % av de eldre gjorde det samme (Fauske & Strand, 2023). Dette ønsket reflekterer en motivasjon for vekst som transenderer de mulighetene som tilbys innenfor den nåværende organisatoriske strukturen.

Karrieremuligheter, eller mangel på sådanne, er også fremtredende i rapporten til Fauske & Strand (2023) som en potensiell demotiverende faktor. Når ansatte oppfatter at det er begrensede muligheter for avansement eller faglig utvikling, kan det føre til en nedgang i jobbegasjement og tilfredshet. Lønnsbetingelsene er anerkjent som en kritisk

motivasjonsfaktor. Konkurransedyktig og rettferdig kompensasjon er avgjørende for å opprettholde en motivert arbeidsstyrke, og misnøye på dette området kan ha en direkte innvirkning på beslutningen om å forlate organisasjonen.

Arbeidsmiljøet kommer frem som et annet sentralt element i diskusjonen om motivasjon. Et støttende og positivt arbeidsmiljø kan fungere som en katalysator for ansattes engasjement og produktivitet, mens et negativt arbeidsmiljø kan ha motsatt effekt. Balansen mellom arbeid og privatliv er ytterligere en faktor som rapporten til Fauske & Strand (2023) identifiserer som viktig for de ansattes motivasjon. Evnen til å harmonisere jobbkrav med personlige og familiære behov er avgjørende for å opprettholde en sunn arbeidslivsbalanse.

Til sist, men ikke minst, er tilliten til organisasjonen og dens verdier fremhevet som en sterk motivasjonsfaktor. En dyp tillit til systemet og en følelse av at organisasjonens mål og verdier er i tråd med de ansattes egne, kan styrke forpliktelsen og redusere sannsynligheten for turnover. Disse funnene understreker behovet for en helhetlig tilnærming til personalforvaltning, hvor både de individuelle og organisatoriske aspektene ved arbeidslivet vurderes for å fremme en stabil og engasjert arbeidsstyrke (Fauske & Strand, 2023).

Her er en oppsummering av de viktigste sluttårsakene til artiklene:

Forfatter	Organisasjon/sector	Sluttårsaker
Fauske & Strand (2023)	Forsvaret	<ul style="list-style-type: none"> • Misfornøyd med karrieremuligheter • Misfornøyd med lønn • Misfornøyd med personellforvaltningen
Buudir (2022)	Barnevernstjenesten	<ul style="list-style-type: none"> • Rammebetingelser • Ledelse • Faglig arbeidsmiljø • Psykososialt arbeidsmiljø • Individuelle faktorer
Evensen, Tove (2021)	Hotell- og serveringsbransjen	<ul style="list-style-type: none"> • Dårlige forventningsavklaringer • Dårlig oppfølging • Autonomi
Halvorsrud & Helsvig (2021)	IT- bransjen	<ul style="list-style-type: none"> • Liten egenutvikling • Misnøye med lønn • Arbeidsmessige utfordringer • Misnøye rundt bonuser
Wolden & Elvan (2021)	Kommunal sektor	<ul style="list-style-type: none"> • Høy arbeidsbelastning over tid • Mangel på handlingsrom • Stor grad av detaljstyring • Etisk standard
Nielsen & Midtsundstad (2022)	Sykehussektoren	<ul style="list-style-type: none"> • Høy arbeidsbelastning • Dårlig personalpolitikk • Dårlig ledelse • Lav grunnbemanning • Dårlig arbeids-organisering og opplæring
Breistein & Øvreseth (2023)	Bygge- og anleggsbransjen	<ul style="list-style-type: none"> • Betydelig mangel på riktig kompetanse • Økt arbeidsbelastning grunnet redusert bemanning • Mangel på oppfølging

Tabell 4: Oppsummering av de viktigste sluttårsakene til artiklene

5 Analyse

I dette kapitlet analyseres det empiriske datamaterialet fra forrige kapittel, opp mot det teoretiske rammeverket for å bygge en logisk argumentasjon som knytter sammen teori og empiri. Dette vil også adressere forskningsspørsmålene og belyse problemstillingen. For at dette skal være klart gjentar oppgaven sine forskningsspørsmål og problemstilling;

Problemstilling: «*Hvordan skiller sluttårsakene i Forsvaret seg fra de i sivile arbeidsplasser?*»

Forskningsspørsmål 1: «*Er det trekk ved organisasjonen eller trekk ved personalet som er den viktigste sluttårsaken?*»

Forskningsspørsmål 2: «*Er det forskjellige motivasjonsfaktorer som påvirker sluttårsakene fra Forsvaret til andre organisasjoner?*»

Den videre analysen vil først fokusere på å identifisere og sammenligne de mest sentrale organisatoriske og personlige trekkene som påvirker ansattes avgjørelse om å forlate sine stillinger, både i Forsvaret og i sivile organisasjoner. Deretter anvendes Herzbergs (1969) to-faktor-teori som et analytisk verktøy for å forstå hvordan ulike trekk ved personell bidrar til den enkelte ansattes beslutninger om å forlate sine stillinger. Gjennom en tverrsektoriell analyse vil oppgaven undersøke hvordan individuelle karakteristikk og organisatoriske strukturer og kulturer påvirker jobbtilfredshet og engasjement.

Denne analysen tar sikte på å avdekke de underliggende årsakene til turnover og tilby en dypere forståelse av hvordan motivasjons- og hygienefaktorer, samt ledelsespraksis og organisatorisk støtte, former arbeidstakeres opplevelser og valg.

I kapitlets avsluttende del vil fokuset være på Abbasi & Hollmans (2000) teori om turnover og hvordan dette påvirker sluttårsakene i de ulike organisasjonene. Ved å etablere forbindelser og utforske distinkte forskjeller mellom sektorene, vil analysen avsløre hvordan teoretiske modeller av turnover reflekteres i virkelighetens arbeidsmiljøer, og hvordan disse innsiktene kan anvendes for å utvikle effektive strategier for å redusere turnover og fremme en stabil og engasjert arbeidsstyrke.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Trekk ved organisasjonen eller personellet

Denne studien utforsker et fascinerende og komplekst felt innen organisasjonsatferd: forholdet mellom personell- og organisasjonstrekk og deres innvirkning på turnover. Gjennom en dyptgående analyse av ulike sektorer – fra sykehus, bygge-bransjen, IT-sektoren, barnevern og Forsvaret – avdekker oppgaven innsikter som utfordrer konvensjonelle antagelser. Sentralt står spørsmålet: Hva er de primære driverne for at ansatte velger å forlate sine stillinger – ligger hovedårsakene i individuelle karakteristika, eller i de mer dyptgående organisatoriske strukturer og kulturer? Gjennom denne studien foretas en metodisk reise gjennom diverse bransjer, hvor hver sektor presenterer sine egne særegne utfordringer og tilnærminger. Resultatene av denne omfattende analysen avslører ikke bare likheter på tvers av disse forskjellige arbeidsområdene, men også markante forskjeller som kaster lys over de varierte faktorene som bidrar til turnover.

5.1.1 Trekk ved personellet

I dette underkapittelet skal oppgaven ta for seg en dybdeanalyse av ulike faktorer som påvirker turnover i ulike sektorer, med et spesielt fokus opp mot Forsvaret. Ved å sammenligne funn fra flere studier belyses det hvordan personlige trekk påvirker ansattes beslutning om å forlate sine jobber. Denne sammenlignende tilnærmingen gir en unik forståelse i turnoverfenomenet, og belyser hvordan ulike sektorer har både likhetstrekk og ulikheter i sluttårsaker.

I Midtsundstad & Nielsen (2022) sin studie av, sykehussektoren, kan man identifisere hele åtte personellrelaterte trekk som påvirker turnover. De viktigste trekkene er psykisk og fysisk arbeidsbelastning, manglende motivasjon og utmattelse. I kontrast til dette, er slike trekk mindre fremtredende i Forsvarets rapport av Fauske & Strand (2023), som kan indikere en tilpasning eller forventning om fysiske utfordringer innen militæret. I rapporten til Fauske & Strand (2023) er sluttårsakene; «jeg hadde høy arbeidsbelastning» og «jeg sluttet av helsemessige årsaker», men som kun hadde henholdsvis svarprosent på 11 % og 4 %. Det er likevel en viss overlapping, med sluttårsaker relatert til høyt arbeidspress og helsemessige årsaker, men disse utgjør en mindre prosentandel sammenlignet med sykehussektoren. En årsak til dette kan være at personellet som blir værende i Forsvaret har en forventning om at det er en fysisk krevende arbeidsplass og er tilfreds med dette. En annen årsak til at det ikke

fører til misnøye er personlige trekk med de ansatte i Forsvaret, kanskje de blir motiverte av å være fysisk aktiv, ute på harde øvelser eller trening.

Mangel på motivasjon kommer heller ikke frem som en sluttårsak i Forsvaret, men til gjengjeld er de vanligste sluttårsakene basert på misfornøyelse eller å ha mistet troen på systemet (Fauske & Strand, 2023).

I Midtsundstad og Nielsens (2022) studie, identifiseres to sentrale personellrelaterte årsaker til turnover i sykehussektoren: mangel på interaksjon med nærmeste leder og en opplevd mangel på verdsettelse. Disse årsakene har en parallell i Forsvaret, hvor henholdsvis 9 % av respondentene rapporterte; «jeg var misfornøyd med en eller flere av mine ledere» og 5% uttrykte «jeg opplevde ikke at den jobben jeg gjorde ble verdsatt». Selv om disse likhetene er tydelige, kan det være ulike underliggende årsaker til at personellet i Forsvaret uttrykker misnøye med sine ledere, som ikke nødvendigvis er direkte relatert til interaksjon med nærmeste leder. Dette fenomenet av mangel på kontakt med nærmeste leder er også observert i bygge- og anleggsbransjen, i henhold til Breistein og Øvreseths (2023) sine funn. Disse observasjonene tyder på at både i Forsvaret og i nevnte sivile sektorer, spiller ledelseskvalitet og anerkjennelse av individets innsats en vesentlig rolle i turnoverprosessen. Mangel på interaksjon med nærmeste leder er i dette avsnittet med som et trekk ved personellet, men det går også på organisatoriske ledertrekk.

I følge Kaufmann & Kaufmann (2015) vil status og anerkjennelse være en viktig hygienefaktor på arbeidsplassen, hvor individuell anerkjennelse av arbeidet spiller en sentral rolle. Denne faktoren kan variere mellom individer, med noen som prioriterer status og anerkjennelse høyere enn andre. I denne sammenhengen kan også lønn og materielle belønninger betraktes som former for anerkjennelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som tidligere nevnt er ikke Forsvaret lønnsledende i forhold til det sivile arbeidsmarkedet, så en antagelse er at faktorer som status og aktelse kan være mer betydningsfulle motivatorer for personellet i Forsvaret. Dette har paralleller til offentlige sykehussektoren, noe som kan forklare likheter i turnoverårsaker i disse områdene. Hvor stor motivasjonsfaktor lønn er vil variere fra person til person og er subjektivt. Diskusjonen om lønn som en motivasjonsfaktor vil bli utforsket i neste kapittel, som omhandler organisatoriske trekk.

Det er forskjell på å ikke bli verdsatt som ansatt eller person, kontra at jobben du gjør ikke ble verdsatt. I henhold til kognitive forventningsteorier, som det fremgår av Kaufmann &

Kaufmann (2015), er anerkjennelse og verdsettelse både av den enkelte ansatte og av deres arbeidsinnsats avgjørende for motivasjon. Denne teorien trekker frem at en ansatts opplevelse av at deres innsats gir resultater og blir verdsatt er viktig for å opprettholde høy motivasjon. Mangel på anerkjennelse, enten det er knyttet til den ansatte som person eller til deres arbeidsprestasjon, kan føre til reduksjon i motivasjonen.

I rapporten om Forsvaret blir det avdekket at en betydelig del av personellet, 14%, har mistet troen på systemet, mens 12% angir at de ikke har fått brukt sin kunnskap og sine ferdigheter optimalt. En tilsvarende andel uttrykker utilfredshet med den retningen Forsvaret utvikler seg i (Fauske & Strand, 2023). Disse funnene viser en mulig uoverensstemmelse mellom de ansattes innsats og hvor mye de faktisk oppnår av meningsfulle resultater av innsatsen, noe som er i samsvar med kognitiv forventningsteorier. Disse teoriene baserer seg i stor grad på at den subjektive opplevelsen av egen innsats vil påvirke resultatet de oppnår (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I hotell- og serveringsbransjen er en av hovedårsakene til at ansatte slutter personlige egenskaper hos den enkelte ansatte (Evensen, 2021). Disse egenskapene, som inkluderer trivsel, lojalitet, tilhørighet og holdninger, favner et vidt spekter av personlige forhold, inkludert familieliv, livsfaser og personlige preferanser.

I Forsvaret, derimot, er en betydelig del av turnover relatert til utfordringer med å balansere jobb og privatliv. Av de som forlater Forsvaret oppgir 17 % , «det var for vanskelig å kombinere jobb og fritid/familieliv» som den primære årsaken til at de slutter (Fauske & Strand, 2023). Ytterligere 8% angir «Jeg og/eller min familie ønsket å bo et annet sted» som den primære årsaken. Disse årsakene kan ses på som organisatoriske trekk, på grunn av Forsvarets mangel på tilrettelegging av familie og bosituasjon, men de representerer også personlige beslutningsfaktorer. Dette kommer til syne under dårlige pendlerbetingelser, men som bare har 3 % andel av sluttårsakene i Forsvaret (Fauske & Strand, 2023). Dette kan ses i sammenheng med barneverntjenestens opplevelser, hvor personlig belastning knyttet til enkeltsaker og bruk av stillingen som et springbrett til andre jobber er fremtredende årsaker til turnover (Bufdir, 2022).

Individuelle årsaker er en årsak til turnover også i barnevernstjenesten, og sammenfaller med hovedtrekkene i hotell- og serveringsbransjen (Bufdir, 2022; Evensen, 2021). Den individuelle faktoren om psykisk belastning, kan sees som en individuell faktor hvor den

ansattes personlige kapasitet til å håndtere psykisk belastende saker påvirker deres beslutning om å forlate jobben. Dette er i tråd med Abbasi & Hollmans teori (2000), som anerkjenner at personlige grunner og individuell tilpasning til jobbkrav kan påvirke turnover.

Disse funnene illustrerer en viktig innsikt: Mens personlige årsaker til turnover kan variere over ulike sektorer, er de likevel til stede i betydelig grad. I hotell- og serveringsbransjen ligger fokuset på trivsel og tilhørighet, mens i Forsvaret og barnevernstjenesten inkluderer det også balansen mellom arbeid og privatliv samt karriereutvikling.

I studien til Elvan & Wolden (2021) av mellomledere i kommunal sektor, fremheves hovedsakelig to personellrelaterte faktorer som bidrar til turnover, og det er arbeidsmiljø og psykososiale faktorer. Når arbeidsmiljøet i en organisasjon er dårlig, påvirker det den enkelte ansatte. Det kommer frem at det er mange som slutter i jobben sin på grunn av misnøye til arbeidsmiljøet, samt forstyrrelser i arbeidet. Dette fenomenet er også observert i Forsvaret, selv om det i mindre grad ser ut til å være en dominant faktor, med kun 3% av de som forlater angir utilfredshet med arbeidsmiljøet som årsak (Fauske & Strand, 2023). Dette kan indikere at arbeidsmiljøet generelt sett er godt i Forsvaret og ikke en stor sluttårsak i seg selv.

Videre rapporterer kun 2 % mobbing eller trakassering, som også går på arbeidsmiljø og psykososiale faktorer som en årsak til at de forlater Forsvaret (Fauske & Strand, 2023). De psykososiale faktorene inkluderer den ansattes behov for kunnskap og ferdigheter, opplevelse av stress, rollebetingelser og rolleklarhet. Undersøkelsen til Bufdir (2022), som omhandler turnover blant ansatte i barnevernstjenesten, identifiserer to hovedtrekk ved personellet: psykososialt arbeidsmiljø og individuelle årsaker, som betydelige drivkrefter for turnover. Psykososialt arbeidsmiljø er et trekk som sammenfaller med det Elvan & Wolden (2021) fant i kommunal sektor, der arbeidet i seg selv kan være for psykisk belastende for mange ansatte, noe som kan føre til økt turnover. Denne forskjellen i psykososiale faktorer mellom Forsvaret og barnevernstjenesten indikerer at det er varierende arbeidsmiljøforhold innen ulike sektorer.

Gjennom undersøkelsen til Halvorsrud & Helsvig (2021) i en nordnorsk IT-bedrift finner vi at primære årsaker til turnover overveiende er knyttet til personelltrekk. Viktige faktorer inkluderer ansattes mestringstro, rolledefinering og mestringsorientert støtte fra kollegaer. At funnene for det meste peker på personellet er nytt i forhold til andre studier som er undersøkt i denne oppgaven. Sammenligner man med funnene i FFIs rapport om Forsvaret finner man ikke samme tendensen (Fauske & Strand, 2023). Forsvarets organisatoriske struktur, med

spesifikke stillingsbeskrivelser, klare roller og et etablert hierarki, synes å minimere betydningen av disse personellrelaterte årsakene til turnover. I motsetning til Forsvaret, hvor avdelinger har stort fokus på teamarbeid og kollektiv vekst, legger IT-sektoren større vekt på individuelle prestasjoner og utvikling. Sentralt i IT-sektoren er sterk mestringstro hos den enkelte ansatte i organisasjonen, som refererer til ansattes tillit og tro på egen kompetanse (Halvorsrud & Helsvig, 2021). Dette fokuset på individuelle karakteristikker og opplevelser er forankret i organisasjonens kultur, struktur, og praksis. Derfor kan man si at det er flest trekk ved personellet og noen trekk ved organisasjonen som påvirker turnoverintensjonen i denne studien.

Gjennom denne sammenligningen kommer det fram at personlige trekk som mestringstro, rolleklarhet og støtte i arbeidsmiljøet er vesentlige i IT-sektoren, men disse spiller en mindre rolle i Forsvaret. Forsvaret utmerker seg med sin kollektive tilnærming, hvor teamarbeid og gruppesamhold prioriteres. Denne kontrasten fremhever betydningen av å forstå den unike konteksten og kulturen i hver organisasjon for å effektivt adressere og forstå turnover. Mens IT-sektoren kan dra fordel av å fokusere på individuell utvikling og mestring, er Forsvaret mer avhengig av et sterkt kollektiv og klare organisatoriske strukturer for å opprettholde lav turnover.

I analysen av sluttårsakene i Forsvaret, som presentert i Fauske og Strands rapport (2023), fremgår det at personlige ambisjoner og karriereutvikling er sentrale faktorer som påvirker ansattes beslutning om å forlate organisasjonen. Spesielt to personlige trekk står frem: ønsket om sivil utdanning og begrensede karrieremuligheter.

Dette behovet for personlig vekst og utforskning av nye utfordringer understreker Abbasi og Hollmans (2000) perspektiv på individuelle karriereambisjoner som en kritisk faktor i turnoverprosessen. Ønske om sivil utdanning som årsak til turnover, er særegent for Forsvaret.-Av de yngre ansatte (under 30 år) i Forsvaret oppgir 33 % «Jeg var fornøyd med jobben min i Forsvaret, men jeg ønsket å ta en sivil utdanning» som sluttårsak (Fauske & Strand, 2023). Forsvaret utdanner eget personell, og utdannelsen varierer fra lærlinger, fagskole, bachelor og mastergrad. Til tross for Forsvarets tilbud om gratis bachelorgradsutdanning, som inkluderer mat og bosted gjennom hele studiet, opplever mange unge ansatte en diskrepans mellom tilbudet og deres personlige utdanningsmål eller forventninger til sivile karrieremuligheter (Forsvaret, 2023). På en annen side utdanner Forsvaret eget personell, det varierer fra lærlinger, fagskole, bachelor og mastergrad. Hvis

man ser nærmere på bachelorutdanningen får elevene gratis utdanning, mat og bosted gjennom hele studiet, samme akademiske kvalitet som andre akkrediterte høyskoler i Norge og en bachelorgrad på 180 studiepoeng (Forsvaret, 2023). Likevel velger Personellet må se en ulempe med utdanningen versus det sivile som ikke kommer frem i rapporten til FFI.

Videre indikerer rapporten at den andre hovedfaktoren ved personellet som fører til økt turnover er dårlige karrieremuligheter i Forsvaret. Dette kommer frem som en av de vanligste sluttårsakene for militært personell i 2021 og 2022 (Faukse & Strand, 2023). I gjennomsnitt 30% oppgir dette som sluttårsak, tilnærmet likt fordelt på yngre/eldre og kvinner/menn (Fauske & Strand, 2023). Disse funnene korresponderer med funn i andre sektorer, slik som bygge- og anleggsbransjen (Breistein & Øvreseth, 2023) og barneverntjenesten (Bufdir, 2022) hvor begrensede karrieremuligheter og ønsket om bedre stillinger eller karriereutvikling også er en viktig motivator for turnover.

Disse funnene viser betydningen av å både anerkjenne og imøtekomme individuelle karriereambisjoner og utdanningsbehov for å redusere turnover. Forsvarets spesielle situasjon, hvor personell søker etter muligheter utenfor det militære systemet, reflekterer en voksende trend der ansattes personlige mål og ambisjoner spiller en sentral rolle i deres yrkesmessige beslutninger. Denne erkjennelsen understreker viktigheten av fleksible og tilpassede karriereveier og utdanningsmuligheter for å imøtekomme en mangfoldig arbeidsstyrke.

Avslutningsvis i dette underkapittelet går vi igjennom lik- og ulikhetene for å komme frem til en konklusjon. Man kan trekke likhetstrekk mellom Forsvaret og sykehussektoren, der høy arbeidsbelastning påvirker ansatte i begge sektorene. Andre likhetstrekk mellom Forsvaret og sykehussektoren er mangel eller misnøye med nærmeste leder, og en følelse av å ikke bli verdsatt eller at arbeidet man utfører ikke blir verdsatt. Mangel på kontakt med nærmeste leder er en av sluttårsakene som er likt funnet til Breistein & Øvreseth (2023), i bygge- og anleggsbransjen. Forsvaret, barnevernstjenesten og hotell- og serveringsbransjen har samtlige likhetstrekk når det gjelder personlige egenskaper hos de ansatte, som er en større underkategori som huser flere egenskaper. Blant annet at det er vanskelig å kombinere jobb og fritid/familieliv/livsfasen/private forhold.

Den største ulikheten når det gjelder trekk ved personellet er mellom Forsvaret og IT-bransjen, der man ikke finner noen likhetstrekk mellom sluttårsakene. I Forsvaret kommer det heller ikke frem at sluttårsaken handler om psykisk eller fysisk krevende arbeidsmiljø, noe

som var overaskende, og det er ulikt sammenlignet med sykehussektoren og mellomledere i kommunal sektor. Forsvaret skiller seg til slutt ut med egne faktorer; ønske om sivil utdanning og dårlige karrieremuligheter (Fauske & Strand, 2023). Det er ikke en enkelt årsak ved personellet som fører til turnover, men en klynge av årsaker som ser ut til å opptre samtidig eller betinger hverandre. Dette understøtter Abbasi & Hollmans (2000) synspunkt om at turnover er et multifaktoralt-fenomen, hvor individuelle, organisatoriske, og miljømessige faktorer samvirker.

I dette kapittelet fremkommer det at både personlige trekk spiller en avgjørende rolle i turnover, med særlig vekt på Forsvaret. Personlige faktorer som ønsket om sivil utdanning og begrensede karrieremuligheter utmerker seg som sentrale drivere. Sammenligninger med andre sektorer viser at mens noen trekk, som arbeidsbelastning og leder-relaterte årsaker, er felles, skiller Forsvaret seg ut med unike utfordringer som sivil utdanningsønske og karrierebegrensninger. Disse funnene understreker kompleksiteten i turnoverfenomenet og betydningen av å adressere individuelle behov for å forstå og håndtere turnover effektivt. I neste underkapittel skal oppgaven se videre på organisatoriske trekk som fører til turnover.

5.1.2 Trekk ved organisasjonen

Denne delen av oppgaven fokuserer på trekk ved organisasjonen som bidrar til turnover blant ansatte i ulike sektorer. Gjennom en detaljert analyse av studier fra bygge- og anleggsbransjen, sykehussektoren, hotell- og serveringsbransjen, kommunal sektor, barnevernet, og Forsvaret, avdekkes det hvordan organisatoriske faktorer som ressursmangel, ledelsesstil, arbeidsmiljø, og lønnsbetingelser påvirker ansattes beslutning om å forlate sin stilling. Denne innsikten er avgjørende for å forstå dynamikken i hvilken grad organisasjonen fører til at arbeidsforhold avsluttes, forbedre organisatorisk helse og forstå hva som påvirker turnover.

I studien av Breistein & Øvreseth (2023) i bygge- og anleggsbransjen fokuserer man på trekk ved organisasjonen som fører til ansattes oppsigelse, og identifiserer årsakene; organisatorisk tilknytning, ressursmangel og relasjon til lederen. Organisatorisk tilknytning er opplevd støtte fra organisasjonen, som påvirker den ansattes organisatoriske tilknytning, som igjen påvirker turnover i bygge- og anleggsbransjen. Dette kan sammenlignes med funn i Forsvaret, hvor 14 % av de som sluttet rapporterte om tapt tro på systemet/organisasjonen. Det kan tenke seg at lav sammenheng mellom personlige verdier og synspunkt med organisasjonens, som igjen fører til lav organisatorisk tilknytning. En sentral faktor i turnover-teorien er at en svak

organisasjonsforpliktelse og tilhørighet til organisasjonen kan øke sannsynligheten for at ansatte velger å forlate organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000).

I analysen av sluttårsaker i Forsvaret rapporterte 12 % av de som sluttet i Forsvaret var ikke uttrykte misnøye med retningen Forsvaret utviklet seg i, noe som reflekterer en utfordring med organisatorisk tilknytting (Faukse & Strand, 2023). Dette aspektet speiler en viktig komponent i turnover-dynamikken, nemlig hvordan individets syn på organisasjonens retning og verdier påvirker deres beslutning om å forlate.

Ressursmangel viser en ubalanse i arbeidskraft i forhold til arbeidsmengde. I Forsvaret var det «bare» 8 % som oppga dette som sluttårsak. Selv om denne årsaken ikke er blant de mest fremtredende i Forsvaret, viser det til en universell utfordring på tvers av sektorer. Relasjonen til ledelsen, diskutert under personelltrekk, innebærer også organisatoriske aspekter, spesielt i forhold til ledernes arbeidsbelastning og deres evne til å etablere effektive relasjoner. Dette kan ha paralleller til Forsvaret, der 11 % rapporterte om høy arbeidsbelastning som sluttårsak. Selv om det ikke er spesifisert om disse tilhørte ledergruppen, kan likhetstrekk mellom organisasjonene antydes.

Nyansatte har heller ikke samme kompetanse som de som har sluttet (Breistein & Øvreseth, 2023). Dette finner vi igjen i Forsvaret der det ofte tar lang tid å utdanne egne ansatte til ulike stillinger, men det kommer ikke frem som en egen sluttårsak i rapporten til FFI. Av de som forlot Forsvaret angir bare 4 % manglende adgang til ønsket militær utdanning som en årsak, noe som indikerer en misnøye med profesjonell utvikling og kompetanseoppbygging (Fauske & Strand, 2023). Et sentralt tema i studien som handler om bygge- og anleggsbransjen er at turnover fører til tap av verdifull spisskompetanse, som stemmer overens med turnover-teorien. Ikke bare et kompetansetap, men også i form av økonomisk og organisatorisk tap (Abbasi & Hollman, 2000).

I sykehussektoren ser man mangel på tilstrekkelig tid til å utføre arbeidsoppgaver som et av de viktige trekkene ved organisasjonen som påvirker turnover (Midtsundstad & Nielsen, 2022). Dette aspektet er likevel overgått av de mer overordnede organisatoriske utfordringene som uklare mål og forventninger, samt stadige endringer og omorganiseringer i organisasjonen. Disse faktorene illustrerer de komplekse og dynamiske utfordringene som preger denne sektoren. I Forsvaret var det 5 % av de som sluttet som oppga sluttårsaken «det var for mange organisasjonsendringer og omstillinger» (Faukse & Strand, 2023). Selv om

denne prosentandelen ikke er så høy, er det likevel et likhetstrekk mellom Forsvaret og sykehussektoren. Vi kan trekke ut av dette at både Forsvaret og sykehussektoren påvirker organisatoriske dynamikker, som omorganiseringer og uklare målsetninger, den generelle jobbtilfredsheten og kan føre til økt turnover. Dette understreker viktigheten av klar kommunikasjon, konsekvent ledelse og stabilisering av organisatoriske strukturer for å synliggjøre ansattes engasjement og redusere turnover.

Evensen (2021) har to hovedkategorier når det gjelder trekk ved organisasjonen i hotell- og serveringsbransjen; bedriftsorganisatoriske forhold og ledelse i organisasjonen.

Bedriftsorganisatoriske forhold refereres til hvordan bedriften er strukturert, organisert og hvordan arbeidet fungerer internt. Forsvarets struktur er kjennetegnet av en rigid og fastlagt organisasjon, noe som er en dypt forankret del av dets identitet og forventningsstruktur.

Denne rigide strukturen synes å møte ansattes forventninger, da det ikke er rapportert som en direkte årsak til turnover i Fauske & Strands rapport (2023). Det er derimot andre organisatoriske forhold som er negative, blant annet omorganiseringer, som blir diskutert i avsnittet over.

Den andre hovedkategorien består av ledelse, og her ser vi likheter med funnene i bygge- og anleggsbransjen (Breistein & Øvreseth, 2023). Likheten omhandler hvordan ledelsen i organisasjonen har dårlig kommunikasjon til de ansatte, lav anerkjennelse og dårlig støtte fra ledelsen (Evensen, 2021). Abbasi & Hollman (2000) peker på at det er ledelsens rolle i å skape et positivt arbeidsmiljø og dermed redusere turnover. Dårlig ledelse i organisasjonen overlapper med teori fra Herzberg, der ledelse er en del av hygienefaktorene, som betyr at ledelse eller mangel på ledelse kan føre til jobbtilfredshet og mistrivsel hos de ansatte (Herzberg, 1968). I likhet med sluttårsakene i Forsvaret ble det mer diskutert hvordan lav anerkjennelse får en ansatt til å miste motivasjonen. Dette ble diskutert som et trekk ved personellet, men her blir det sett på som ledelsen generelt i organisasjonen.

Dårlig arbeidsmiljø og hyppige organisatoriske endringer kan også redusere organisatorisk støtte og forpliktelse, noe som fører til høyere turnover (Abbasi & Hollman, 2000). I hotell- og serveringsbransjen påpeker Evensen (2021) at oppstarten og opplæringsperioden for nye ansatte ikke alltid er som forventet, og at noen ansatte blir raskt overlatt til seg selv i arbeidssituasjonen. Dette sammenfaller litt med funnene i barnevernstjenesten, men kommer ikke frem som en egen sluttårsak i Forsvaret (Bufdir, 2022; Fauske & Strand, 2023).

Basert på informasjonen i oppgaven til Elvan & Wolden (2021) som omhandler kommunale sektor, er organisatoriske trekk som påvirker turnover; jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement og personlige egenskaper hos de andre ansatte. I bygge- og anleggsbransjen er en av hovedårsakene organisatorisk tilknytting, men funnene peker på det motsatte i kommunal sektor, organisatorisk engasjement (Breistein & Øvreseth, 2023). I Forsvaret kommer ikke dette frem som en egen sluttårsak, men Forsvaret har nok et større fokus på å skape psykologiske kontrakter for å beholde ansatte. Organisasjonen oppretter en psykologisk kontrakt med medarbeideren ved å skape bånd mellom den ansatte og arbeidsgiveren. Der organisatorisk engasjement er opplevd støtte fra organisasjonen, altså fra organisasjonen til den ansatte, er organisatorisk tilknytting fra den ansatte til organisasjonen (Elvan & Wolden, 2021). Det er en kombinasjon av organisatoriske forhold og individuelle preferanser som sammen påvirker en ansatts beslutning om å bli eller forlate en kommunal sektor. Abbasi & Hollman (2000) understreker viktigheten av støtte og utvikling for de ansatte, spesielt i startfasen, for å redusere turnover.

Trekkene ved barnevernet som organisasjon er rammebetingelser, ledelse og faglig arbeidsmiljø (Bufdir, 2022). Rammebetingelser inkluderer forhold som lønn, arbeidsbelastning og arbeidstid. Sammenlignet med funnene i Forsvaret korrelerer dette med alle tre faktorene. Lønnsbetingelsene er en av hovedårsakene til at ansatte slutter i Forsvaret med rundt 30 %, høy arbeidsbelastning kommer på 11 % og uforutsigbar arbeidstid med 7 %. Disse tre sluttårsakene utgjør 48 % av de som sluttet i Forsvaret i perioden (Fauske & Strand, 2023).

Arbeidsbelastning og arbeidstid kan sammenlignes med trekkene i sykehussektoren, der Midtsundstad & Nielsen (2022) fant at mangel på tilstrekkelig tid for å utføre de gitte arbeidsoppgavene fører til økt turnover. Ledelsesrelaterte faktorer som bidrar til turnover som manglende støtte fra ledere, manglende leder- eller fagkompetanse og hyppig utskifting av ledere (Bufdir, 2022). Dette sammenfaller med funnene som er gjort i både hotell- og serveringsbransjen og bygge- og anleggsbransjen (Evensen, 2021; Breistein & Øvreseth, 2023). Faglig arbeidsmiljø i barnevernet inkluderer utfordringer som mangel på kollegaer å drøfte vanskelige saker med, faglig uenighet blant kollegaer, og et gap mellom faglige idealer og realiteter (Bufdir, 2022). Dette er likhetstrekk man finner i sykehussektoren der en av sluttårsakene er ønsket om faglig utvikling (Midtsundstad & Nielsen, 2022). Sluttårsakene i Forsvaret er ikke helt like, men 12 % av de som sluttet opplevde dårlige muligheter til å utvikle seg faglig og 12 % fikk ikke brukt kunnskapen og ferdighetene sine (Fauske & Strand,

2023). Dette kan tyde på at Forsvaret som organisasjon ikke utnytter det fulle potensiale til sine medarbeidere og ikke gir sine medarbeidere mulighet til å utvikle seg faglig. En særegen sluttårsak i forhold til de andre organisasjonene som er inkludert i denne studien er; uinteressante arbeidsoppgaver, som direkte påvirker jobbtilfredsheten – som er en kritisk faktor i Abbasi og Hollmans turnover-teori (2000).

I rapporten til FFI henter vi ut en rekke med faktorer som sammenfaller med trekk ved organisasjonen, det går på lønnsbetingelser, personellforvaltning, arbeidsmiljø, familieliv og tro på systemet (Fauske & Strand, 2023). Lønnsbetingelser er overraskende nok, en faktor som er lite fremtredende i mange av de andre organisasjonene denne oppgaven har sett på, men som har store likhetstrekk med funnene i barnevernstjenesten (Bufdir, 2022). Sentrale økonomiske faktorer som kan ha direkte innvirkning på turnover er lønn og arbeidsforhold, som er kritiske i å påvirke turnover i organisasjoner (Abbasi & Hollman, 2000). Dårlige lønnsbetingelser er en av hovedårsakene til at ansatte slutter i Forsvaret og i barnevernstjenesten. Forsvaret, hvor 55% av respondentene opplevde en vesentlig lønnsøkning ved overgang til sivil sektor (over 100 000 kroner høyere lønn), illustrerer betydningen av lønnsbetingelser i turnover-prosessen (Fauske & Strand, 2023). Videre, blant de som sluttet i Forsvaret i perioden 2021-2022, ble karrieremuligheter og lønnsvilkår fremhevet som hovedfaktorer, begge med omkring 30 % oppslutning, noe som understreker deres signifikante innflytelse på turnover.

I 2020 gikk 45 % av driftsbudsjettet i Forsvaret (17 milliard norske kroner) til å rekruttere, beholde, motivere, utvikle og avvike «Forsvarets viktigste ressurs, personellet» (Hanson & Lindgren, 2023). Det er likevel personellforvaltning som er en av hovedtrekkene til at ansatte ved organisasjonen slutter, og det var misnøye med hvordan personell ble forvaltet i Forsvaret som var den tredje største sluttårsaken (Fauske & Strand, 2023). I undersøkelsen identifiseres arbeidsmiljø som en av trekkene ved organisasjonen, der noen respondenter ikke var fornøyde.

Det var 17 % av de som deltok i undersøkelsen som oppga det å kombinere arbeid med fritid eller familieliv som sluttårsak (Fauske & Strand, 2023). I forhold til de andre oppgavene som er undersøkt i denne litteraturstudien finner vi ikke noen bransjer som har samme sluttårsak, men igjen er det likhetstrekk til barnevernstjenesten, der dette var en av sluttårsakene (Bufdir, 2022).

Den siste sluttårsaken som går på trekk ved Forsvaret som organisasjon er å ha mistet troen på systemet i sin helhet. For denne sluttårsaken fant Fauske & Strand (2023) en forskjell i den yngre gruppen de undersøkte, der unge spesialister i større grad oppgav denne sluttårsaken enn unge offiserer. Denne sluttårsaken ser vi ikke hos noen av de andre organisasjonene man har sett på i denne oppgaven. Turnoverteorien til Abbasi & Hollman (2000) fremhever viktigheten av å forstå og adressere disse ulike sluttårsakene for å redusere kostnadene og de andre negative konsekvensene av høy turnover i organisasjoner. For å redusere turnover, kan det være nødvendig for Forsvaret å adressere både de organisatoriske forholdene som påvirker jobbtilfredshet og forpliktelse, samt de individuelle behovene og ambisjonene til de ansatte i organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000).

Likhetene og ulikhetene i sluttårsakene, gjennom Abbasi & Hollmans (2000) teori, fra de ulike studiene og rapportene sammenlignet med rapporten til Fauske & Strand (2023) om Forsvaret kan oppsummeres som følger:

Når vi sammenligner likheter identifiserer man følgende; betydningen av ledelse og organisatorisk støtte, arbeidsmiljøets innvirkning på jobbtilfredshet og individuelle karriereambisjoner. Den første likheten finner man hos både Fauske & Strand (2023), Breistein & Øvreseth (2023) og Midtsundstad & Nielsens (2022) som fremhever ledelsens rolle og organisatorisk støtte som kritiske faktorer for å redusere turnover. Dette inkluderer aspekter som god kommunikasjon, synlighet, og støtte fra ledelsen.

Den andre likheten man identifiserer er der Fauske & Strand (2023) diskuterer hvordan dårlig arbeidsmiljø og hyppige organisatoriske endringer kan redusere jobbtilfredsheten. Som er i tråd med funnene til Evensen (2021) og Halvorsrud & Helsvig (2021), hvor faktorer som autonomi, opplæring, og rolledefinering er viktige for jobbtilfredshet.

Den tredje likheten som blir identifisert er individuelle karriereambisjoner, der funnene til Fauske & Strand (2023) om individuelle faktorer som personlig vekst og søken etter nye utfordringer ligner på de individuelle karriereambisjonene og målene diskutert i Bufdir (2022) og Elvan & Wolden (2021).

Den fjerde og siste likheten som blir identifisert er misnøyen med lønnen i organisasjonen. I undersøkelsen til Fauske & Strand (2023) er en av de mest fremtredende sluttårsakene nettopp lønn. Ikke bare en av de største, men den delt største med sine 29 % av oppslutningen for sluttårsaker. I undersøkelsen til Bufdir (2022) i barnevernstjenesten oppga de fleste som

sluttet at årsaken var lav lønn, enten med tanke på ansvar/belastning (81 %) eller i forhold til alternative arbeidsgivere (70 %).

Når man ser på ulikhetene mellom Forsvaret og de øvrige organisasjonene identifiserer man i hovedsak tre ulikheter; spesifikke sektorutfordringer, arbeidsforhold, og kompetansemobilisering og utviklingsmuligheter. Den første ulikheten er der Fauske & Strand (2023) fokuserer på unike utfordringer i Forsvaret, som personellmangel og organisasjonsendringer, diskuterer andre studier naturlig nok sine sektorspesifikke utfordringer.

Den andre ulikheten som blir identifisert er arbeidsforhold. Der Fauske & Strand (2023) ikke nevner arbeidsforhold direkte i Forsvaret, er dette elementet fremtredende i kommunal sektor og hotell- og serveringsbransjen (Elvan & Wolden, 2021; Evensen, 2021). Dette kan reflektere forskjeller i sektorenes natur og de ansattes forventninger. Den tredje og siste ulikheten som blir kommer frem er selv om Fauske & Strand (2023) anerkjenner behovet for personlig vekst, er det mindre fokus på kompetansemobilisering og utnyttelse av ansattes ferdigheter sammenlignet med IT-bransjen og sykehussektoren hvor disse aspektene er sentrale (Halvorsrud & Helsvig, 2021; Midtsundstad & Nielsen, 2022).

Sammenfattet viser sammenligningen at mens det er mange likheter i faktorer som påvirker turnover på tvers av sektorer, som ledelse, arbeidsmiljø og individuelle karriereambisjoner, er det også viktige ulikheter. Disse ulikhetene kan skyldes spesifikke utfordringer og forventninger i ulike sektorer, som Forsvaret sammenlignet med sykehussektoren eller hotell- og serveringsbransjen.

5.2 Forskningsspørsmål 2 - Motivasjon

I dette delkapittelet skal vi ta for oss hvordan motivasjonen påvirket turnover hos de ansatte og analysere forskjeller og likheter mellom det sivile arbeidsmarkedet og Forsvaret.

5.2.1 Bygge- og anleggsbransjen

Motiverende faktorer er de aspektene ved en jobb som, når de er til stede, fører til jobbtilfredshet (Herzberg, 1968). Disse faktorene er i stor grad relatert til selve jobbinnholdet.

Studien til Breistein & Øvreseth (2023) fant at jobbtilfredshet var en vesentlig faktor som påvirket ansattes intensjon om å enten forlate eller å bli i organisasjonen. Studien peker på at

flere av de ansatte fremhevet behovet for gode relasjoner hos de ansatte, og at høyt gjennomtrekk har påvirket deres jobbtilfredshet. Herzberg (1968) fremhevet behovet for et godt forhold til kollegaer som en viktig hygienefaktor, noe som samsvarer med Breistein & Øvreseth (2023) sine funn i sin studie. Ved at det er mange som slutter vil det kunne skape en arbeidsplass hvor de ansatte ikke får muligheten til å skape gode relasjoner, fordi folk ikke blir lenge nok. I studien til Fauske & Strand (2023) kommer det ikke tydelig fram av sluttårsakene hvordan forhold til kollegaer har påvirket turnover, og det blir dermed vanskelig å sammenligne.

Breistein & Øvreseth (2023) fremhever at omorganisering har påvirket turnoverintensjonen. De beskriver at de ansatte opplevde at en omorganisering i bedriften medførte negative konsekvenser i form av at samarbeid og samhørighet var blitt dårligere. Dette kan peke på Herzbergs (1968) hygienefaktor som handler om hvordan organisasjonen drives og hvordan den ledes. Det kan argumenteres for at en endring som ikke kommuniseres tydelig nok fra ledelsen kan skape misnøye hos de ansatte. Breistein & Øvreseth (2023) fremhever også at en av respondentene opplevde positive effekter ved omstillingen. Fauske & Strand (2023) hadde bare 5 % av respondentene som svarte at omstilling var en del av deres sluttårsak. Men det er 14 % som hadde «mistet troen på systemet» og 12 % som ikke var fornøyd med utviklingen til Forsvaret, som sluttårsaker. Det kan argumenteres at begge disse årsakene har elementer av omstilling og endring i seg, og at denne faktoren har en vesentlig påvirkning til sluttårsaker i Forsvaret.

Studien til Breistein & Øvreseth (2023) peker på at flere av de ansatte opplever en høy arbeidsbelastning. Underbemanning fremheves som en av grunnene, og at dette igjen fører til at flere slutter. For høy arbeidsbelastning kan føre til at ansatte mangler en opplevelse av å prestere i jobben, og det kan påvirke deres privatliv ved at de må ta flere vakter. Dette mener Herzberg (1968) fører til både manglende motivasjon, og økt misnøye. I Fauske & Strand (2023) sin undersøkelse har 17 % oppgitt at det er vanskelig å kombinere jobb og fritid, og 11 % oppgitt høy arbeidsbelastning, som sluttårsak. Disse tallene indikerer at disse faktorene er betydelige årsaker til turnover også i Forsvaret. Det kommer ikke frem i undersøkelsen hva som fører til at det er vanskelig å kombinere jobb og fritid, ei heller hva den høye arbeidsbelastningen skyldes, så det kan være forskjellige bakenforliggende årsaker i disse to studiene.

Karrieremuligheter trekkes også frem som en faktor som førte til lavere jobbtilfredshet i studien til Breistein & Øvreseth (2023). Dette hadde bakgrunn i manglende oppfølging av lederne og ansatte som ikke opplevde progresjon og videreutvikling. De peker på at hyppige lederbytter i bedriften førte til manglende tid til å skape gjensidig tillitt og respekt. Dette førte til at noen av de ansatte hadde vansker med å se sin fremtid i bedriften. Manglende karrieremuligheter var den største sluttårsaken i studien til Fauske & Strand (2023), hvor 29 % av respondentene oppga dette som en av sluttårsakene. Dette påpekes både i teorien til Herzberg (1968) og Abbasi & Hollman (2000) som en viktig faktor for å skape jobbtilfredshet og unngå turnover.

5.2.2 Sykehussektoren

I sykehussektoren var hovedfaktorene faglig utvikling og følelsen av å ikke bli satset på (Midtsundstad & Nielsens, 2022). Siden undersøkelsen av Midtsundstad & Nielsen (2022) er gjennomført for eldre ansatte kan man anta at funnene er noe annerledes enn i de andre undersøkelsene. Likevel er mangelen på slike faktorer med på å redusere jobbtilfredshet og øke sannsynligheten for turnover.

I sykehussektoren er det flere aspekter som kan knyttes til Herzbergs (1968) hygiene faktorer, som arbeidsmiljø, arbeidstid, konflikter på arbeidsplassen og manglende verdsettelse (Midtsundstad & Nielsen, 2022). Rapporten til Midtsundstad & Nielsen (2022) trekker frem arbeidsmiljø og fysisk arbeidsbelastning som potensielle årsaker til turnover. Det var flere som oppga dette som en medvirkende årsak til misnøye, noe som sammenfaller med hygiene faktorene til Herzberg (1969). Denne faktoren finner vi i liten grad igjen i Fauske & Strand (2023) sin rapport. Det er kun 4 % som har svart at arbeidsmiljø var en del av sluttårsaken. Flere deler av Forsvaret har en fysisk belastende jobb, men samtidig blir de ansatte selektert og trent for å tåle denne belastningen. Det er også verdt å nevne at rapporten til Midtsundstad & Nielsen (2022) omhandler eldre i omsorg- og pleienæringen, noe som gjør det naturlig at helseproblemer vil være større enn hos unge, friske ansatte i Forsvaret.

5.2.3 Barnevernet

Bufdir-rapporten (2022) trekker frem tre sluttårsaker relatert til rammebetingelser og psykososialt arbeidsmiljø som sentrale i sin undersøkelse: Høyt arbeidspress, lav lønn og psykisk belastende arbeid.

Høyt arbeidspress kan relateres til hygienefaktorene arbeidsforhold og personellpolitikk (Herzberg, 1968). Undersøkelsen beskriver at arbeidspresset skyltes at arbeidsoppgavene i seg selv var krevende, samtidig som det var for få ansatte i forhold til mengde på arbeidsoppgaver (Bufdir, 2022). De trekker også fram at det er mye «tunge» saker/skjebner og at de ansatte opplever en personlig belastning i enkeltsaker. De ansatte føler på et ansvar for «klientene» de møter på jobb, noe som etter Herzbergs (1968) teori skal resultere i mer jobbtilfredshet. Det kan se ut som at kombinasjonen av ansvar, men følelsen av å ikke prestere godt nok, gjør at ansvar oppleves som negativt av de ansatte. Det var kun 11 % som svarte at arbeidsbelastning var en sluttårsak i Forsvaret, samt 8 % som opplever at personellmangel gjør det vanskelig å strekke til, i rapporten til Fauske & Strand (2023). Denne forskjellen kan skyldes at de ansatte i Forsvaret har bedre fysisk og faglig trening, noe som kan gjøre de mer robuste i møtet med jobben. Det kan også skyldes at de færreste i Forsvaret må forholde seg til slike «tunge» medmenneskelige saker i det daglige, med unntak noen få som deltar i internasjonale operasjoner i et begrenset tidsrom.

Respondentene i Bufdir-rapporten (2022) oppga at lav lønn var en faktor som førte til misnøye og turnoverintensjon. De opplevde at lønnen var lav i forhold til ansvar og belastning, samtidig som de hadde en oppfatning om at de kunne få bedre lønn hos en annen arbeidsgiver. Sett i lys av kognitiv forventningsteori så kan det argumenteres for at de ikke opplever at innsatsen fører til bedre resultat, og at resultatet ikke fører til nok belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015), noe som vil kunne føre til manglende innsats eller turnoverintensjon. Denne sluttårsaken kjenner vi igjen i rapporten til Fauske & Strand (2023) hvor misnøye med lønnsbetingelser var en av de to mest utbredte sluttårsakene. Dette kan ha sammenheng med at man både i barnevernet og Forsvaret har arbeid som kan oppleves som viktig for den ansatte, samtidig som lønnsnivået kan være relativt lavt i forhold til andre bransjer.

Arbeidet oppleves som psykisk belastende for respondentene i undersøkelsen (Bufdir, 2022). Rapporten trekker frem at respondentene mener at arbeidet i seg selv er for psykisk belastende (Bufdir, 2022). De savner også støtte fra kollegaer og opplever manglende motivasjon fordi gode kollegaer slutter. Disse funnene kan relateres til hygienefaktoren om forhold til kollegaer og arbeidsforhold. Begge disse faktorene vil ifølge Herzberg (1968) kunne føre til misnøye hos den ansatte, noe som samsvarer med funnene i Bufdir-rapporten. Denne sluttårsaken varierer fra svarene hos tidligere forsvarsansatte. Det er kun 4 % som oppgir arbeidsmiljø som en sluttårsak.

5.2.4 Hotell- og serveringsbransjen

Evensen (2021) trekker fram opplæring som en av hovedfunnene for turnover i sin undersøkelse, dette kommer ikke frem i rapporten om Forsvaret. Herzberg (1968) trekker fram prestasjon som en viktig motivasjonsfaktor for å oppnå jobbtilfredshet. Evensen (2021) peker på at manglende, og ustrukturert opplæring vil kunne føre til et tøft møte med ny jobb innen reiseliv, samtidig som at de ansatte ønsker en følelse av mestring. Om de ansatte ikke opplever prestasjon i jobben kan det føre til turnoverintensjon.

Evensen (2021) beskriver at respondentene ønsker variasjon i arbeidet og gode relasjoner til kollegaer. Dette kommer ikke frem i rapporten om Forsvaret, det er nærmere å anta at det er gode relasjoner til kollegaer, dette i fravær av dette som sluttårsak (Fauske & Strand, 2023). Dette samsvarer med teorien til Herzberg (1968), som trekker fram forhold til kollega som en viktig faktor for å unngå misnøye hos de ansatte. Evensen (2021) trekker også frem et ønske om anerkjennelse for jobben man gjør, dette samsvarer ikke med sluttårsakene i Forsvaret. Dette funnet samsvarer med motivasjonsfaktoren til Herzberg (1968) om at anerkjennelse er viktig for jobbtilfredshet.

5.2.5 Kommunal sektor

Elvan & Wolden (2021) trekker fram en opplevelse av høyt arbeidspress hos sine respondenter. Mellomlederne i deres studie opplevde en varierende grad av støtte og oppfølging fra sine overordnede. Dette kan skyldes at organisasjonens ledelsespraksis ikke tilrettelegger for tilstrekkelig støtte til sine mellomledere. De fant også ut at respondentene som opplevde å få støtte, hadde en større mestringsfølelse i jobben. Elvan & Wolden (2021) anser disse tre faktorene til å ha en sammenheng, og at de mulig kan ha ført til høyere turnover i organisasjonene de undersøkte. Både ledelse, og opplevelsen av å prestere, finner vi igjen i Herzbergs (1968) teori, som henholdsvis hygienefaktor og motivasjonsfaktor. I Fauske & Strand (2023) sin rapport har 11 % av respondentene svart at høy arbeidsbelastning var en medvirkende sluttårsak. Høyt arbeidspress og høy arbeidsbelastning kan muligens ha forskjellige betydninger i studiene, noe som gjør denne sammenligningen mindre valid. 9 % svarte at de var misfornøyd med en eller flere av sine ledere, noe som kan inkludere manglende støtte fra sin leder. Det kan argumenteres for at dette punktet ikke er vesentlig for turnover i Forsvaret, samtidig som at det å være misfornøyd med sin leder ikke er ensbetydende med manglende støtte. Dette gjør at også denne faktoren er vanskelig å sammenligne.

Elvan & Wolden (2023) beskriver at handlingsrom i eget arbeid var viktig for sine respondenter. Handlingsrom til å lede sin seksjon med de ressursene de har tildelt vil kunne skape ansvarsfølelsen som Herzberg (1968) beskriver som en motivasjonsfaktor. Kombinasjonen av høye krav til resultat, manglende handlingsrom og opplevelsen av manglende tillit skapte misnøye og manglende motivasjon hos de kommunale mellomlederne. Dette samsvarer med Herzbergs (1968) teori hvor ansvar og prestasjon er to faktorer som påvirker jobbtilfredshet, og ledelse og administrasjon er to faktorer som påvirker jobbmisnøye.

5.2.6 IT bransjen

Halvorsen & Helsvig (2021) drar frem mestringstro som den viktigste faktoren for turnoverintensjon i sin studie. De beskriver at respondentene opplever seg som overkvalifisert til jobben og at de ønsker større utfordringer. Dette kan ha samsvar med for lite ansvar i stilling, manglende opplevelse av prestasjon fordi oppgavene er for «enkle» og manglende muligheter for vekst og framdrift, som alle er faktorer som skaper jobbtilfredshet ifølge Herzberg. På en annen side peker Halvorsen & Helsvig (2021) på at «mestringsorientert støtte fra kollegaer», altså at et arbeidsmiljø med fokus på mestring, gjør at de ansatte velger å bli i organisasjonen. I Fauske & Strand (2023) sin rapport om Forsvaret er manglende karrieremuligheter den viktigste sluttårsaken til respondentene, samtidig som 12 % svarer at opplevelsen av å ikke få brukt kunnskap og ferdigheter, samt dårlige muligheter til å utvikle seg faglig, var en del av deres sluttårsak. Dette kan tyde på at det er flere likheter i hva som skaper turnoverintensjon hos de ansatte i Forsvaret og i casebedriften til Halvorsen & Helsvig (2021).

Studien til Halvorsen & Helsvig (2021) beskriver at organisasjonen de undersøkte i sin studie har delegert beslutningsmyndighet ned til lavere nivå i organisasjonen, og at det er stor grad av autonomi hos de ansatte. Når man delegerer ansvar, og de ansatte opplever ansvar for egne oppgaver vil det skape jobbtilfredshet hos de ansatte (Herzberg, 1968). Denne måten å organisere arbeidet på kan også falle inn under hygienefaktorene organisasjon og administrasjon, og ledelse. Begge disse faktorene er hygienefaktorer som kan motvirke jobbmisnøye. I rapporten til Fauske & Strand (2023) var det kun 4 % som oppga et ønske om mer ansvar som en sluttårsak. Dette tyder på at de fleste av de som sluttet i Forsvaret og svarte på denne undersøkelsen opplevde at de hadde nok ansvar i sin jobb. Dette er en likhet mellom IT- bransjen og Forsvaret (Halvorsen & Helsvig, 2021; Fauske & Strand, 2023).

5.2.7 Forsvaret

I Fauske & Strand (2023) er de tre største sluttårsakene manglende karrieremuligheter (29 %), misnøye med lønnsbetingelsene (29 %) og misnøye med personalforvaltning (20 %). For de ansatte er vekst og framdrift en viktig faktor for jobbtilfredshet ifølge Herzberg (1968).

Organisasjonens personalforvaltning og lønnsbetingelser finner vi innenfor hygienefaktorene som når fraværende skaper jobbmisnøye. Av de som sluttet i Forsvaret krysset hele tre fjerdedeler av kun for sluttårsaker som uttrykket direkte misnøye med jobben de hadde i Forsvaret (Fauske & Strand, 2023). Dette er en tydelig indikator på at hoveddelen av de som sluttet var generelt misfornøyde med noe på arbeidsplassen.

Det kan argumenteres for at misnøye med lønnsbetingelsene er en faktor som skiller seg ut ifra de fire andre studiene vi har gjennomgått over. Det er ingen av de andre studiene som har lønnsbetingelser som en framtreddende faktor for å skape turnoverintensjon. Kaufmann & Kaufmann (2015) trekker frem at de ansatte må tro at gode resultater fører til mer belønning for å være motivert. Lønn er et økonomisk insentiv som kan brukes til å motivere de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Lønn er også en av hygienefaktorene til Herzberg (1968) som kan skape misnøye når den ansatte ikke opplever lønnen som rettferdig.

Karrieremuligheter er også en faktor som kan være en belønning. Rapporten til Fauske & Strand (2023) viser tydelig at de ansatte som sluttet i Forsvaret, ikke var fornøyd med mulighetene organisasjonen gav. Den kognitive forventningsteorien beskriver at belønningen må bety noe for den ansatte hvis den skal gi bedre innsats og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan være flere av de ansatte som ønsker at karrieremuligheter og utvikling skal være en del av insentivene som organisasjonen tilbyr. Samtidig er det Forsvaret bygd opp hierarkisk og det er som ofte «færre» stillinger på et høyere nivå, noe som gjør at det ikke nødvendigvis er manglende muligheter i Forsvaret, men at respondentene som har sluttet ikke har konkurrert seg til å få avansement eller videreutdanning.

Det er flere sluttårsaker i studien til Fauske & Strand (2023) som utpeker seg med relativ høy svarprosent. Vanskeligheter med å kombinere jobb og fritid (17 %), og de som svarte at de har mistet troen på systemet (14 %) eller ikke er fornøyd med utviklingen i Forsvaret (12 %). Vanskeligheter med å kombinere jobb og fritid kan også ha en overlappende betydning med årsaken om at man er misfornøyd med personellforvaltningen. Begge disse sluttårsakene kan relateres til Herzbergs (1968) hygienefaktorer. Organisasjonens personalpolitikk påvirker

begge disse punktene, samtidig som at arbeidsforhold i form av geografisk plassering av arbeidsplassen kan påvirke den ansattes fritid.

Det kan argumenteres for at sluttårsakene til de som har mistet troen på systemet, og de som mener Forsvaret utvikler seg i feil retning, har en viss overlapp. Begge disse sluttårsakene kan relateres til motivasjonsfaktoren som omhandler arbeidsoppgaven sin karakter. Det kan ha sammenheng med teknologisk utvikling som endrer metoder, praksiser og arbeidsoppgaver for ansatte i Forsvaret. Det kan også ha sammenheng med mer ideologiske tanker om hvordan Forsvaret skal se ut, med kapasiteter og struktur. Påvirkningen av slike ideologiske fenomen er i liten grad beskrevet i teorien som brukes i denne oppgaven, noe som gjør det vanskelig å analysere på en god måte.

I Forsvaret kommer ikke dette frem som en egen sluttårsak, men Forsvaret har nok et større fokus på å skape psykologiske kontrakter for å beholde ansatte. Organisasjonen oppretter en psykologisk kontrakt med medarbeideren ved å skape bånd mellom den ansatte og arbeidsgiveren. I bygge- og anleggsbransjen er en av hovedårsakene organisatorisk tilknytting, men funnene peker på det motsatte i kommunal sektor, organisatorisk engasjement (Breistein & Øvreseth, 2023). Der organisatorisk tilknytting er opplevd støtte fra organisasjonen, altså fra organisasjonen til den ansatte, er organisatorisk tilknytting fra den ansatte til organisasjonen (Elvan & Wolden, 2021).

6 Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å sammenligne sluttårsaker i Forsvaret, med sluttårsaker i det sivile arbeidsmarkedet. Ved å sammenligne sluttårsaker ønsket vi å se på ulikheter og likheter, for å se om sluttårsakene til tidligere ansatte i Forsvaret skiller seg ut fra det sivile arbeidsmarkedet.

Forskningsprosjektet hadde som formål å besvare problemstillingen «*Hvordan skiller sluttårsakene i Forsvaret seg fra de i sivile arbeidsplasser?*». For å svare bedre på problemstillingen brukte oppgaven to forskningsspørsmål, funnene er oppsummert under:

Forskningsspørsmål 1: «*Er det trekk ved organisasjonen eller trekk ved personellet som er den viktigste sluttårsaken?*»

Det er vanskelig å si om det er trekk ved organisasjonen eller trekk ved personellet som er den viktigste årsaken, for hver ansatt som slutter har nok sin egen grunn og historie. I analysen kom vi derimot frem til disse årsakene ved personellet og organisasjonen som viktige sluttårsaker;

Trekk ved personellet er i hovedsak ønske om sivil utdanning og dårlige karrieremuligheter. Sivil utdanning som sluttårsak kommer klart frem som en viktig årsak i Forsvaret, noe som skiller seg fra de andre organisasjonene vi har sett på i denne studien. Dårlige karrieremuligheter er en viktig sluttårsak i bygge- og anleggsbransjen, og store likhetstrekk med funnene i barnevernstjenesten.

Trekk ved organisasjonen er mer omfattende, og i Forsvaret er det vesentlig flere sluttårsaker som går på organisasjonen enn personellet. Det som skiller sluttårsakene i Forsvaret med resten av organisasjonene er sektorutfordringer, arbeidsforhold, personlig vekst og mistet troen på organisasjonen. Sektorutfordringer er noe alle organisasjonene har forskjellig på sin måte. Arbeidsforhold skiller seg ut ved å ikke være en av de viktigste sluttårsakene i Forsvaret, men som går igjen i de andre organisasjonene. I Forsvaret kommer lav anerkjennelse for personlig vekst, det er lav utnyttelse av de ansattes ferdigheter og kunnskap, og det er et mindre fokus på kompetansomobilisering. En av de viktigste sluttårsaken som kommer frem i Forsvaret er misnøye med lønnen i organisasjonen, dette finner vi spesielt igjen i barnevernstjenesten og til dels i kommunal sektor, men skiller seg fra de andre organisasjonene.

Forskningsspørsmål 2: «Er det forskjellige motivasjonsfaktorer som påvirker sluttårsakene fra Forsvaret til andre organisasjoner?»

De forskjellige sluttårsakene i Forsvaret som skiller seg fra de andre organisasjonene er delt opp i Herzbergs to-faktor teori som hygiene- og motivasjonsfaktorer. I denne studien har vi funnet at det er desidert flest hygienefaktorer som skiller sluttårsakene mellom Forsvaret og de andre organisasjonene.

Motivasjonsfaktorer som skiller sluttårsaker i Forsvaret med de andre organisasjonene er den enkeltes opplevelse av ansvar i arbeidshverdagen. Det er svært få i Forsvaret som har et ønske om mer ansvar i jobben, noe som skiller seg fra noen av de andre organisasjonene. Når jobbtildfredsheten blir lav, som Herzberg (1969) ser på som en motivasjonsfaktor, går det utover den enkeltes ansatte jobbmotivasjon som igjen fører til at ansatte slutter.

Hygienefaktorer der Forsvaret skiller seg fra de andre organisasjonene som er sett på i denne oppgaven er; positivt arbeidsmiljø og støttende kollegaer, mistet tro på Forsvaret som system, ikke fornøyd med utviklingen til Forsvaret og jobbsikkerhet. Det er få som velger dårlig arbeidsmiljø som en viktig sluttårsak i Forsvaret, som skiller seg fra de andre organisasjonene. Det kommer heller ikke frem at manglende støtte fra kollegaer er en viktig sluttårsak, dette kan tyde på at det er et godt og støttende arbeidsmiljø i Forsvaret. Mistet troen på Forsvaret som system og at ansatte ikke er fornøyd med utviklingen til Forsvaret skiller seg kraftig ut fra de andre organisasjonene vi har sett på i denne studien. Disse sluttårsakene er kanskje det mest urovekkende i denne studien, og muligens spesielt viktig når dette kommer frem fra de ansatte som har jobbet inne i organisasjonen. Jobbsikkerhet kommer ikke opp som en sluttårsak i Forsvaret, noe som skiller Forsvaret fra de andre organisasjonene, og det er grunn til å anta at med sine lange kontrakter er sikkert å ha Forsvaret som arbeidsgiver.

Problemstilling: «Hvordan skiller sluttårsakene i Forsvaret seg fra de i sivile arbeidsplasser?»

Vi har nå presentert funnene for de to forskningsspørsmålene våre og vil avslutte med en å trekke funnene videre til en konklusjon på problemstillingen. Sluttårsakene i Forsvaret skiller seg med ønske om en sivil utdannelse og dårlige karrieremuligheter som trekk ved personellet. Trekk ved organisasjonen har flere sluttårsaker som skiller seg ut; organisatoriske sektorutfordringer, fraværet av dårlig arbeidsmiljø og dårlige arbeidsforhold, lav personlig

vekst og mistet troen på organisasjonen. Motivasjonsfaktoren som skiller seg ut i Forsvarets sluttårsaker fra de sivile arbeidsplassene er: få som slutter på grunn av for lite ansvar i jobben. Hygienefaktorene som skiller seg ut i Forsvaret er vesentlig flere; positivt arbeidsmiljø og støttende kollegaer, mistet tro på Forsvaret som system, ikke fornøyd med utviklingen til Forsvaret og god jobbsikkerhet.

6.1 Anbefalt videre forskning

Fellestrekkene for organisasjonene Forsvaret, barnevernstjenesten og sykehussektoren er at de er offentlige, det er også sektorer som nok sliter med turnover, derfor mener vi det kunne vært interessant å sett rapporter på andre næringer eller organisasjoner. Spesielt å sammenligne med bedrifter som ikke sliter med turnover for å se på sluttårsakene der, samt forbedre sammenligningsgrunnlaget med Forsvaret. Kan likhetene og ulikhetene som er funnet i denne oppgaven finnes i like stor grad i det private markedet eller er det flest likheter med offentlig sektor? En annen mulighet er å se på sluttårsaker i Forsvaret over tid, er det ulike sluttårsaker som kommer frem i tidligere rapporter før 2020? Her kan man se på trenden som har vært for de ulike sluttårsakene, og kanskje forutse hva som kommer til å bli sluttårsakene fremover, for så å forhindre/motarbeide turnover i Forsvaret. På denne måten kan man se turnover over et historisk snitt, og finne ut om turnover er historisk høy eller på snittet?

Det var 17 % av de som deltok i undersøkelsen som oppga det å kombinere arbeid med fritid eller familieliv som sluttårsak (Fauske & Strand, 2023). Her er Forsvaret i en særstilling, der de ansatte ofte er på døgnvakter eller borte fra familien over en lengre periode. Det kunne vært interessant å se på bedrifter som har liknende arbeidstid og bortetid når de arbeider, slik som andre skipsbedrifter, oljenæringen eller døgnvaktjenester der man er fysisk borte fra familie.

Erfaringsmessig kan det være forskjeller på de yngre og de eldre respondentene når det kommer til noen av sluttårsakene, FFI har i sin rapport sett at sluttårsaker for de til og med 30 år, og med de over 30 år kan variere. Det kunne vært interessant å se videre på om sluttårsakene hos andre organisasjoner er de samme for jevnaldrende, og hvordan det varierer. Forsvaret er en stor organisasjon, og det samme gjelder for de andre organisasjonene i denne undersøkelsen, når man har en så stor organisasjon kan sluttårsakene variere veldig fra avdeling til avdeling. Det kunne vært interessant å sammenligne sluttårsakene innad i Forsvaret, enten i Hær, Sjø og Luft, eller enkelte avdelinger.

7 Referanseliste

7.1 Bøker

- Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). *Turnover: The Real Bottom Line*. Public Personnel Management.
- Aveyard, H. (2010), *Doing a Literature review in Health and Social Care: A Practical Guide*. Open University Press, 2nd edition.
- Booth, A., Sutton, A. & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage publications Ltd, 2. Edition.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ervasti, H., Andersen, J. G., Friedberg, T., Ringdal, K., (2012). *The future of the welfare state: Social policy attitudes and social capital in Europe*. Edward Elgar publishing.
- Fink, A. (2019). *Conducting research literature reviews: From the internet to the paper*. Sage publications, fifth edition.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2021). *Metode, dataanalyse og innsikt*. 4. utgave. Cappelen Damm.
- Hart, C. (1998) *Doing a literature review – releasing the social science research imagination*. Sage Publications.
- Hart, C. (2018) *Doing a literature review – releasing the social science research imagination*. Sage Publications, 2. Edition.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to Work*. Transaction Publishers, New Jersey. Originally published by John Wiley & sons, New York.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring I samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Cappelen Damm Akademisk.
- Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. (2011). *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*, SAGE Publications.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.

Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. 4. utgave. Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

7.2 Internett

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). *Herzberg's Two-Factor Theory*. Life Science Journal.

https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03_32120ljsj140517_12_16.pdf

Barne-, ungdoms- og familiedirektoratet. (2022). *Turnover blant ansatte i barnevernet – hvorfor slutter så mange?*

<https://www2.bufdir.no/Bibliotek/Dokumentside/?docId=BUF00005566>

Booth, A. (2016). *Searching for qualitative research for inclusion in systematic reviews: a structured methodological review*. BMC – Systematic Reviews.

<https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13643-016-0249-x>

Cregård, A. & Corin, L. (2019). *Public sector managers: the decision to leave or remain in a job*. *Human Resource Development International*, 22(2), 158-176.

<https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1563749>

Elvan, K. & Wolden, T-A. (2021). *Turnover blant mellomledere i kommunal sektor*.

[Masteroppgave]. Universitet i Nord. <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2808582/ElvanogWolden.pdf?sequence=1>

Evensen, J. (2021). *Årsaker til uønsket turnover i hotell- og serveringsbransjen*.

[Masteroppgave] UiT Norges arktiske Universitet.

<https://munin.uit.no/handle/10037/22672>

FAFO. (2020). *Organisasjonsgrad i Norge og Europa*.

<https://www.arbeidslivet.no/lonn/organisering/organisasjonsgrad-i-norge-og-europa>

Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2023). *Sluttårsaker blant militært personell i Forsvaret i 2021 og 2022*. FFI-rapport 2023. <https://ffi->

publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/3216/23-01128.pdf

Forsvaret. (2023). *Forsvarets rolle i dag og i fremtiden.*

<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fagmilitaert-rad/3-forsvarets-rolle>

Forsvaret. (2023). *Forsvarets årsrapport 2022.*

<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/faar2022>

Forsvaret. (2023). *Forsvarssjefens fagmilitære råd.*

<https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/fagmilitaert-rad>

Forsvaret. (2023). *Utdanning.* [Hentet 13. September 2023]

<https://www.forsvaret.no/utdanning>

Forsvarsloven. (2016). *Lov om verneplikt og tjeneste i Forsvaret m.m* (LOV-2016-08-12-77).

Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2016-08-12-77>

Forsvarspersonelloven. (2004). *Lov om forsvarspersonell* (LOV-2004-07-02-59). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/2004-07-02-59>

Gyene, M., Røtnes, R., Steen, J. I. (2019) *Endringer i kompetansesammensetningen i arbeidslivet mot 2040*, Samfunnsøkonomisk analyse AS

<https://www.nho.no/siteassets/veikart/rapporter/endringer-arbeidslivets-kompetansesammensetning-mot-2040-002-endelig-rapport.pdf>

Kommunesektorens organisasjon. (2023). *Om KS.*

<https://www.ks.no/om-ks/>

Halvorsrud, E.& Helsvig, S. (2021). *Kompetansemobilisering – en kilde til turnoverintensjon.*

[Masteroppgave] UiT Norges arktiske universitet.

<https://munin.uit.no/handle/10037/22501>

Hanson, T. & Lindgren, P. *Lønn og inntekt i Forsvaret.* FFI-rapport 2023.

<https://www.ffi.no/publikasjoner/arkiv/lonn-og-inntekt-i->

[forsvaret#:~:text=Personellet%20er%20Forsvarets%20viktigste%20ressurs,utvikle%20og%20avvikle%20denne%20ressursen.](#)

Helsedirektoratet. (2021). *Årsrapport for kompetanseløft 2025 – Utviklingstrekk og status*.
<https://www.helsedirektoratet.no/rapporter/kompetanseloft-2025-arsrapport-2021/pdf-versjon-av-rapporten/Kompetansel%C3%B8ft%202025%20-%20%C3%85rsrapport%202021.pdf/> /attachment/inline/165b5ee8-78a0-4d91-a556-b6cc4da454fa:650d9fca7e91b395b531062901ff126911

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Høve, C. (2022). *Hvorfor slutter rektorer i jobben sin?* [Masteroppgave]. NTNU.
<https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/3047555>

Isaksen, A., & Trippel, M. (2017) *Innovation in space: the mosaic of regional innovation patterns*. JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/26363359>

Marshall, G. & Sykes, A. E. (2011). *Systematic reviews: A guide for radiographers and other health care professionals*. Elsevier. Science Direct.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1078817410000908>

Owren, G. N. (2023, 10. september). *Statistikk om barnevernstjenesten*.
<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/sysselsettingsstatistikk/statistikk-om-barnevernstjenesten/>

Pedersen, G. A. (2018). *Litteraturstudie som metode*. NTNU Undervisning.
<https://www.youtube.com/watch?v=KF3PtpaDsm8>

Regjeringen. (2014). *Mål og oppgaver i forsvarssektoren*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/forsvar/innsikt/mal-og-oppgaver-i-forsvarssektoren/id2009096/>

Regjeringen. (2022). *Rundskriv om Forsvarets bistand til offentlige myndigheter og andre beredskapsaktører med ansvar for samfunnssikkerhet, kritiske samfunnsfunksjoner eller kritisk infrastruktur mv*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/g-042022-rundskriv-om-forsvarets-bistand-til-offentlige-myndigheter-og-andre->

[beredskapsaktorer-med-ansvar-for-samfunnssikkerhet-kritiske-samfunnsfunksjoner-eller-kritisk-infrastruktur-mv/id2952799/](https://www.regjeringen.no/no/tema/beredskapsaktorer-med-ansvar-for-samfunnssikkerhet-kritiske-samfunnsfunksjoner-eller-kritisk-infrastruktur-mv/id2952799/)

Regjeringen. (2023, 3. mai). *Trepartssamarbeid på arbeidslivsområdet*.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/trepartssamarbeid/id2396817/>

RUV, Oslo advokat (2023). *Notoritet, publisitet og legitimasjon*. [https://jusinfo.no/tingsrett-](https://jusinfo.no/tingsrett-dynamisk/tredjemannskonflikter/notoritet-publisitet-og-legitimasjon/)

[dynamisk/tredjemannskonflikter/notoritet-publisitet-og-legitimasjon/](https://jusinfo.no/tingsrett-dynamisk/tredjemannskonflikter/notoritet-publisitet-og-legitimasjon/)

Rønningsbakk, L. (2022). *Kildekritikk i dagens klasserom*. UiT Undervisning.

<https://blogg.uit.no/lro009/2022/01/06/kildekritikk-i-dagens-klasserom/>

Soleng, R. (2023, 22. oktober). *Turnover i kommuner og i fylkeskommuner*.

<https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/turnover-i-kommuner-og-fylkeskommuner/>

Statistisk sentralbyrå. (2023, 5. november). *Business statistics*.

<https://www.ssb.no/en/virksomheter-foretak-og-regnskap/virksomheter-og-foretak/statistikk/naeringenes-okonomiske-utvikling>

Statistisk sentralbyrå. (2023, 9. november). *Arbeidskraftundersøkelsen*.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen>

Statistisk sentralbyrå. (2023, 10. november). *Arbeidsmarkedet*.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/faktaside/arbeid>

Wølner, M. R. (2021). *Turnover blant mellomledere i spesialhelsetjenesten*. [Masteroppgave]

UiT Norges arktiske universitet.

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/22506/thesis.pdf?sequence=2>