

Prosjektoppgave

Avdelingsbefalets motivasjon

-Hvorfor slutter avdelingsbefal før tiden?



Fig 1: Soldater fra TmBn trener på Rena, av Torgeir Haugaard, Forsvarets Mediasenter, 2009. Brukt med tillatelse.

Av: Arild Smebye, Espen Tandstad og Eystein Brustuen
Gruppe nr. 2



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena
Avdeling økonomi og ledelse

Prosjektoppgave

Avdelingsbefalets motivasjon

-Hvorfor slutter avdelingsbefal før tiden?

Av: Arild Smebye, Espen Tandstad og Eystein Brustuen

Organisasjon og ledelse 2. år

SSA935 Prosjektarbeid, metode og veiledning
2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

1 Sammendrag

Dette prosjektet er utarbeidet i forbindelse med avsluttende oppgave, i vårt årsstudium i *organisasjon og ledelse* ved Høyskolen i Hedmark og Studiesenteret.no. Vi har tatt utgangspunkt i pensum fra hele studiet, men spesielt fra arbeidspsykologien og organisasjonsteorien.

Valg av tema har hatt sitt utspring i utfordringer vi har sett med dagens befalsordning, og problemet med å beholde befal i lavere stillinger; I den hensikt å sikre kompetanse og kontinuitet på lavere gradsnivå. Avdelingsbefal slutter i snitt når de er 26 år, i stedet for å jobbe til kontraktslutt ved 35 år. Vi gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse for å finne ut hva som skal til for at avdelingsbefalet ikke slutter. Vår problemstilling var: *Hva påvirker motivasjonen til avdelingsbefal, med tanke på å stå lengre i stilling?* Vi utarbeidet en hypotese på at grunnen til at avdelingsbefal slutter, er mangel på motivasjonsfaktorer, og/eller helhetlige ordninger for gruppen.

Konklusjonen er at aldersgrensen på 35 år, i tillegg til for dårlig lønnsutvikling på lavere nivå, overveier den høye motivasjonen befalet har til jobben sin. Kort sagt: Hæren har ett meget dyktig og kompetent avdelingsbefalskorps, som stortrives i jobben og gjerne vil fortsette. Men, fordi de ikke ser noen fremtid i det å jobbe i Hæren, slutter lenge før tiden.

2 Forord

Denne prosjektoppgaven skrives som en avsluttende del av årsstudiet i *organisasjon og ledelse*, ved Høyskolen i Hedmark. Bakgrunnen for denne oppgaven er at vi mener Forsvaret har utfordringer med nåværende ordning for avdelingsbefal. Selve temaet for oppgaven hadde vi bestemt oss for allerede ved studiestart, men utfordringen vår ble å komme med en relevant problemstilling. Prosjektoppgaven krevde mer jobb enn det vi hadde sett for oss, så det ble en litt hektisk innsjutt.

Vi vil takke alle de forsvarsansatte som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen i en hektisk øvingsperiode. Vi vil også takke vår veileder Peter de Souza for god hjelp underveis. Til slutt vil vi takke Forsvaret som har gitt oss tilstrekkelig tid til å ta dette studiet.

Rena, 25.05.12

Arild Smebye

Espen Tandstad

Eystein Brustuen

3 Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	4
2	Forord.....	5
3	Innholdsfortegnelse.....	6
4	Innledning	8
4.1	Problemstilling og hypotese	8
4.2	Avgrensninger	9
4.3	Bakgrunn for avdelingsbefalsordningen	9
4.4	Faglig ståsted.....	11
5	Hovedteori i prosjektoppgaven	12
5.1	Motivasjonsfaktorer	12
5.2	Behovsteorier	13
5.3	Jobbkarakteristika-modeller	14
5.4	Sosiale motivasjonsteorier.....	15
5.5	Organisasjonsteori sett opp imot å holde på de ansatte.....	16
5.6	Planlagte endringer.....	18
6	Metode	19
6.1	Samfunnsvitenskapelig metode.....	19
6.2	Kvalitativ metode	19
6.3	Kvantitativ metode	20
6.4	Metodevalg.....	21
6.4.1	Begrensninger.....	21
6.5	Valg av verktøy til kvantitativ metode.....	22
6.6	Datainnsamling.....	22
6.7	Bearbeiding og analyse av data.....	24
7	Analyse og drøfting.....	25
7.1	Drøfting deltagere	25

7.2	Drøfting karriere og ståtid	27
7.3	Drøfting lønn og rettferdig behandling	31
7.4	Drøfting Motivasjon	34
8	Konklusjon	39
9	Litteraturliste	41
10	Vedlegg 1 Spørreundersøkelse	Feil! Bokmerke er ikke definert.

4 Innledning

Vårt valg av tema kommer som en følge av at vi jobber i Forsvaret og er, eller har vært, avdelingsbefal. Vi har sett kollegaer slutte før avdelingsbefalskontrakten går ut. Som en følge av dette har vi stilt oss spørsmålet om hva som kunne motivert disse kollegaene til å fortsette. Ved å gjennomføre en spørreundersøkelse på et utvalg av avdelingsbefalet i Østerdal Garnison, håper vi å komme til noen fellestrekk som kan knyttes opp til motivasjonsteori og/eller organisasjonsteori. Samt at disse fellestrekene kan være med å årsaksforklare at kun et lite antall avdelingsbefal fullfører kontrakten.

Gjennom en valid undersøkelse, hvor resultatet er analysert i lys av anerkjente teorier, håper vi å sitte igjen med flere konkrete momenter som kan brukes til en videreutvikling av avdelingsbefalsordningen.

Det ble naturlig å velge Østerdal Garnison ettersom vi jobber her. Østerdal Garnison har en stor andel avdelingsbefal, da flere profesjonelle avdelinger er forlagt her. Dette gjorde valget på sted for undersøkelsen lett. Vi valgte i tillegg å levere undersøkelsen ut i papirformat, fordi vi var redd den skulle forsvinne i mengden e-post som sirkulerer.

4.1 Problemstilling og hypotese

Forsvaret har i mange år hatt en liten del av befalet som har fortsatt i en livslang karriere, mens hoveddelen av befalet jobbet noen få år for så å inngå i mobiliseringsforsvaret. Når dette endret seg stod man ovenfor en ny gruppe befal. Avdelingsbefalsordningen ble derfor innført for å få høyere kompetanse og erfaring på lavere nivå. Men avdelingsbefalet slutter i snitt når de er 26 år (Kristiansen, 2008), og står ikke løpet ut.

Dette har ført til at vi har endt opp med følgende problemstilling:

Hva påvirker motivasjonen til avdelingsbefal, med tanke på å stå lengre i stilling?

Hypotesen vi tar utgangspunkt i blir derfor:

Grunnen til at avdelingsbefal slutter er mangel på motivasjonsfaktorer, og/eller helhetlige ordninger for gruppen.

Med helhetlige ordninger er det ment de forordninger som rettes mot avdelingsbefal for å sikre deres rettigheter og muligheter til karriere.

4.2 Avgrensninger

I denne oppgaven har vi valgt å bruke teorier og faglitteratur fra motivasjons- og organisasjonsteorien. Vi har ansett at disse to perspektivene vil kunne gi et tilstrekkelig bilde på problemstillingen. Vel vitende om at flere faktorer spiller inn i det totale bilde som må måles, for å kunne forstå problemstillingen fullt ut.

Med avdelingsbefal menes befal som er ansatt på en tidsavgrenset kontrakt. Maksimal aldersgrense er 35 år, med mulighet til å kunne forlenge med inntil tre år utover dette. Bonus opptjenes fra 10 års tjenestetid, og når full opptjening etter 14 år. Da er bonusen to årslønner.

4.3 Bakgrunn for avdelingsbefalsordningen

Forsvarsdepartementets høringsforslag om Ot.prp. nr. 60 (2003-2004): ”For å oppnå en hensiktsmessig aldersstruktur og mer spesialisert kompetanse og erfaring på lavere nivå i Forsvaret, foreslås det i høringsbrevet, i samsvar med Forsvarssjefens anbefaling i Militær Faglig Utredning (MFU) 03, at det innføres en ny kategori befal, avdelingsbefal. Avdelingsbefalet skal gis samme rettigheter og plikter som yrkesbefal med de tilpasninger som følger av tjenesteforholdets egenart, men med en kortere tidshorison på ansettelsesforholdet. Avdelingsbefalet skal gis tilsetning frem til fylte 35 år. Den ideelle aldersmessige fordeling av befalskorpset tilsier en høyere fratredelsesalder enn de foreslåtte 35 år. Aldersgrensen er likevel satt til 35 år av hensyn til avdelingsbefalets yrkesaktive liv etter avsluttet tjeneste i Forsvaret. I en alder av 35 år vurderes befalet til i større grad å være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet, og vil dermed lettere kunne påbegynne en alternativ karriere utenfor Forsvaret. En slik alder ved fratreden gir samtidig arbeidstakeren langsiktighet og forutsigbarhet i arbeidsforholdet. For ytterligere å lette overgangen til en karriere utenfor Forsvaret, er det i St.prp. nr. 42 (2003-2004) foreslått at det innføres en etablerings- og utdanningsbonus ved avslutning av tjenestetiden.

For å sikre at lavere befal har tilstrekkelig med kompetanse og erfaring skal avdelingsbefalet få en utdannelse og et tjenestemønster som kvalifiserer dem for stillinger på lavere nivå i organisasjonen. Avdelingsbefalet skal bekle stillinger i gradssjiktet sersjant til og med

løytnant, og gis opprykk basert på fast tilsetning i ledige stillinger. Avdelingsbefalet vil bli gitt et fleksibelt og praktisk rettet utdanningsløp over to år, herunder en spesialisering etter forsvarsgrenenes behov. Utdannelsen og tjenestemønsteret legges opp slik at befalet, i samarbeid med erfarent befa, opparbeider seg solid erfaring i stillinger på lavere nivå i Forsvaret. Befalet skal gis en utdanning som gjør dem i stand til å utøve et lederskap i tråd med både samfunnets og Forsvarets forventninger og verdier. Denne kategorien personell vil for øvrig kunne tilbys tilsetning som yrkesbefal etter Forsvarets behov.”

(Forsvarsdepartementet, 2003)

Det har vært mange kritiske meninger om denne ordningen. Befalets Fellesorganisasjon (BFO, den største fagforeningen for befa) har helt tilbake til 2003 advart mot den ordningen, som til syvende og sist ble innført. Motstanden var den gang fundert på synspunkter om at ordningen ikke dekket Forsvarets behov for kompetanse i fremtiden. BFOs 8. kongress understreket i sitt vedtak; vi må få en ny helhetlig befalsordning hvor også avdelingsbefal har mulighet for en livslang karriere. BFO krevde da (i 2003), og krever nå, at det blir igangsatt en personellutredning i Forsvarssektoren som en del av et mer strategisk grep om utfordringene innen personellområdet. En ny helhetlig befalsordning hvor også avdelingsbefalet får mulighet for en livslang karriere må implementeres så snart som mulig. (BFO, s.a.).

Mange sammenligner ordningen med sivile yrker der det ikke er lov med midlertidig ansettelse over så lang tid. I tillegg så mener man at Forsvaret kaster bort mye ressurser på stadig å utdanne nytt befa, som skal overta for de som må slutte når man er 35 år. Det er kanskje først rundt 35-årsalderen at man har opparbeidet seg tilstrekkelig god erfaring og kompetanse som Forsvaret har god nytte av. Offiserer har ett meget sterkt stillingsvern, og har man blitt yrkesoffiser så har man jobb til man går av med pensjon. Man kan ikke avskjedige en offiser uten at vedkommende har begått tjenesteforsømmelse, eller en alvorlig kriminell handling og således blir fradømt jobben i en rettssak.

Forsvaret var på 90-tallet gjennom en stor omorganisering, fra å bli ett mobiliseringsforsvar til å bli ett innsatsforsvar. Strukturen ble betydelig slanket, og mange offiserer gikk av med avgangsstimulerende tiltak. Dette var meget dyrt, og Forsvaret er nok redd for å gå gjennom lignende situasjoner i fremtiden. I så måte er avdelingsbefalsordningen bra for Forsvaret, da de får en mye mindre topptung organisasjon og man slipper å ansette så mange yrkesoffiserer.

Dette kommer frem i Forsvarsdepartementets vurderinger i behandlingen av lovforslaget om avdelingsbefalsordningen: *”Ved å innføre en ordning med avdelingsbefal med fast tilsetning frem til fylte 35 år, vil det være mulig å hindre en overproduksjon av eldre befal. Dette vil gi en betydelig innsparing som langt vil overgå den kostnaden som tydeligst kan identifiseres ved innføringen av kategorien avdelingsbefal; utdannings- og etableringsbonusen”*. (Forsvarsdepartementet, 2003)

4.4 Faglig ståsted

Alle tre studentene har gjennom deltidsstudiet i *organisasjon og ledelse* tilegnet seg fagkunnskap som er relevant for oppgaven. Spesielt fagene *arbeids- og organisasjonspsykologi* og *organisasjonslære*, som har gitt oss en god forståelse for motivasjon i en organisasjon. Denne kunnskapen har sammen med metodisk undervisning (*Prosjektarbeid, metode og veiledning*) gjort oss i stand til å gjennomføre denne nødvendige undersøkelsen. Videre har det å kunne sette denne kunnskapen sammen til en oppgave, økt vår læring. Vi har sett sammenhenger, mellom teorier om motivasjon opp mot hvordan en organisasjon fungerer, på en tydeligere måte enn før arbeidet med denne oppgaven.

5 Hovedteori i prosjektoppgaven

Hva er motivasjon, og hvordan påvirker det våre handlinger? En definisjon på motivasjon er ”*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*”. (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s93). Definisjonen gir et godt bilde på alt som påvirker motivasjonen til, i vårt tilfelle, avdelingsbefalets ønske om å stå kontrakten ut. Vi ser at flere faktorer spiller inn, og at de kan ha ulik påvirkning fra person til person.

Vi har i oppgaven valgt å fokusere på hovedteorier om motivasjon, henholdsvis *Maslows behovshierarki*, *Herzbergs Tofaktorteori* og *Likeverdsteorien/Prosedyrerettferdighet*. I oppgaven vil vi også berøre emner fra Jacobsen og Thorsvik som i større grad går på organisasjonens rolle. Bakgrunnen for at vi har valgt disse teoriene, er at vi kan belyse tanker rundt hva som skaper, eller fjerner, den motivasjonen som skal til for å fullføre avdelingsbefalskontrakten.

5.1 Motivasjonsfaktorer

Det opereres normalt sett med fire typer motivasjonsteorier. Vi deler disse inn i behovsteori, kognitiv teori, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Teoriene er nok ikke konkurrenter, men kan snarere ses på som utfyllende til hverandre. Det kan måtte brukes flere teorier for å kunne forklare kompliserte problemstillinger.

1. Behovsteori er teorier som utløses av grunnleggende behov. Grunnleggende behov kan være biologiske eller innlærte over tid. Den motiverte atferden kan være utløst av ett eller flere behov.
2. Kognitive teorier hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse, belønning og evaluering som motivasjon.
3. Sosiale teorier ser på motivasjon basert på opplevelse av rettferdighet og likeverd. Disse teoriene går inn på individets opplevelse av ulikheter og rettferdighet på arbeidsstedet.
4. Jobbkarakteristika-modellen ser på at jobben i seg selv gir motivasjon. Den beskriver hva det er i selve jobben som motiverer eller demotiverer ansatte.

5.2 Behovsteorier

Behovsteorier tar sikte på å forklare grunnleggende behov som kan forklare handlingene som blir foretatt av mennesker. Teoriene baserer seg på ulike behov som må tilfredsstilles før en kan klatre i pyramiden (Maslow) eller bevege seg opp og ned nivåer etter behov (Alderfers). Maslows behovspyramide deles inn i fem nivåer, som igjen deles opp i underskuddsdekning og vekstmuligheter. I underskuddsdekning har vi fysiologiske, sikkerhets og sosiale behov. Maslow beskriver at disse må tilfredsstilles før videre klatring på pyramiden kan gjøres. Vekstbehovet som utgjør de to øverste trinnene er behovet for aktelse og selvaktualisering.

Nederst har vi de behovene som går på det fysiologiske som behov for vann, mat og ly. Basale behov som går til livsoppholdelse. I arbeidssammenheng kan dette være lønn. Behovet for lønn til rett tid, og som er tilstrekkelig for livsoppholdelse.

Neste nivå er sikkerhetsbehovet for trygge omgivelser. Sikkerhet mot skader og trygge omgivelser vil være eksempel på dette nivået. I jobbsammenheng vil sikkerhet mot å miste jobben kunne ligge i dette nivået.

Siste nivået i underskuddsdekning er sosiale behov. Det er behovet for å ha tilhørighet til venner, kollegaer og partnere som en kan dele livet med. Her vil en kunne få sosial aksept, og anerkjennelsen som man trenger. I arbeidslivet kan dette være samarbeidsforhold, samværet mellom kollegaene i arbeidstiden og på fritiden.

Behovet for aktelse er muligheten til personlig vekst, gjennom å utvikle personlige egenskaper og kompetanse. Her er ønske om å prestere og lykkes, samt å kunne nyte anerkjennelse av det, viktig; Gjennom synliggjøring av prestasjoner i arbeidslivet, som i form av anerkjennelse fra kollegaer og ledelse. Det handler om at det å yte ekstra gir gevinst som synes.

Øverste trinnet er selvaktualisering, muligheten til å utvikle sine iboende egenskaper og evner. Medarbeidere som gis mulighet til selvaktualisering i jobbsammenheng, vil ha høy motivasjon.

Vi kan ikke se på teorien som at ett nivå må innfris før neste kan påbegynnes. Menneske vil kunne være på flere nivå samtidig, men et minimum må innfris for å kunne stige på

behovspyramiden. Det har kommet en del kritikk mot den hierarkiske oppbyggingen av teorien til Maslow. Forskning viser at det er ulikt behov blant ulike mennesker, og de vil derfor opptre forskjellig. Noen kan undertrykke noen behov for å oppnå andre behov. Forskning kan tyde på større evne til å bevege seg opp og ned i pyramide enn tidligere antatt. Clayton Alderfer har revidert Maslows behovshierarki og redusert dens nivå til tre. Videre har han også skissert muligheten til å bevege seg oppover og nedover mellom nivåene. Alderfer beskriver tre nivåer; Eksistensbehov, relasjonsbehov og vekstbehov. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

5.3 Jobbkarakteristika-modeller

Herzbergs tofaktorteori skiller mellom motiveringsfaktorer og hygiene-faktorer. Teorien ble utviklet etter at Herzberg intervjuet hundrevis av arbeidere, der de beskrev situasjoner som skapte trivsel eller mistriivsel. Motiveringsfaktorene vil skape trivsel på jobben om de er tilstede, men ikke mistriivsel om de ikke er til stede. Mangel på disse faktorene vil skape det en kan beskrive som en nøytraltilstand. Disse faktorene kan sammenlignes med de to øverste trinnene i Maslows behovshierarki. Hygiene-faktorene vil skape mistriivsel om de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede. Her vil man komme i en nøytral tilstand når de er tilstede. Faktorene her kan sammenlignes med de tre nederste trinnene i Maslows hierarki.

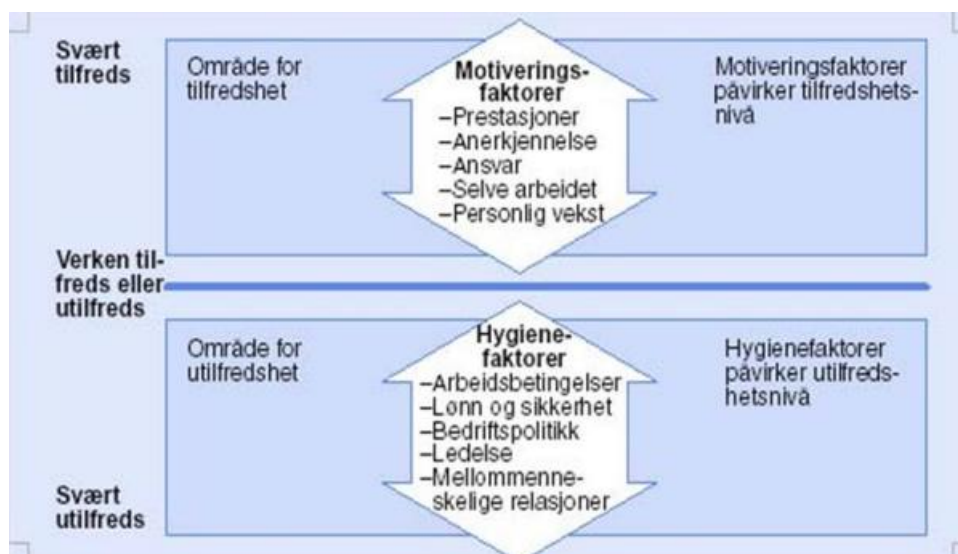


Fig 2: Herzbergs teori om motiverings- og hygiene-faktorer. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

Teorien skiller mellom hva som skaper trivsel og hva som ikke gjør det. De betyr at endringer i faktorer som ligger under hygiene vil skape økt trivsel. Hygienefaktorene dreier seg i stor grad om arbeidsmiljøet. Faktorene som arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner skaper en ramme som må være på plass i tilstrekkelig grad for ikke å skape mistriivsel. Eksempler på noe som kan skape mistriivsel kan være usikkerhet på om en får fortsette i jobben når kontrakten går ut. Andre eksempler kan være å ikke bli en del av det sosiale nettverket på jobben, dvs. mangel på sosiale relasjoner. Motiveringsfaktorene går på prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Når en eller flere av disse faktorene er tilstede vil en få trivsel, eksempelvis kan det å få ansvar for egen arbeidssituasjon gi en slik effekt.

Ut ifra Herzbergs tofaktorteori ble ett arbeidsmiljøprogram utviklet, dette ble kalt jobb-berikelse. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver jobb-berikelse som programmer som tilfører økt positivt innhold til jobben og systematisk fjerner negativt innhold.

5.4 Sosiale motivasjonsteorier

I Kaufmann og Kaufmann (2009) beskrives sosiale motivasjonsteorier som hvordan individet vektlegger/opplever sitt forhold til medarbeidere, som kilde til motivering eller demotivering. Oppfattelsen av rettferdighet vil være sentral i det å kunne påvirke motivasjonen i ulike retninger.

Likeverdsteorien ble utviklet av J. Stacy Adams. Teorien søker å belyse likeverd som en motivasjonsfaktor. Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver likeverd som et forutsigbart prinsipp som påvirker motivasjonen. Innsatsen i arbeidet må stå i stil med arbeidsutbytte, for eksempel lønn og/ eller stilling. Her er ikke belønningen en absolutt størrelse, men også av relativ størrelse. To begrep står sentralt. Det ene er *likeverdtilstand*; Når en er i samsvar med dem man sammenligner seg med. Er det ikke samsvar mellom innskudd og uttak, er det *likeverdspanning*. Innskudd og utskudd beskrives ofte som brøker.

En skiller mellom fire referansesammenligninger:

Selv-intern; nåværende jobbsituasjon blir sammenlignet med tidligere erfaringer fra samme organisasjon.

Selv-ekstern; er en sammenligning av nåværende jobbsituasjon med tidligere jobbsituasjoner.

Andre-intern; handler om sammenligningen mellom individ eller grupper i samme organisasjon.

Andre-ekstern; sammenligning mellom individ eller grupper i andre organisasjoner.

Det er tre betingelser som kan anses som viktigst; Lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelsens lengde. Ved likeverdsspenning kan vi se seks ulike måter å møte dette på. For å rette opp ubalansen kan en *forandre innskuddet, forandre uttaket, fordreie selvopplevelsen, fordreie opplevelsen av andre, velge et annet referanseobjekt og slutte*. Likeverdsfølsomhet er de individuelle forskjellene i opplevd likeverd.

En ny teori, som går på at prosedyrene som ligger til grunn for fordelingen av utbytteverdier skal oppleves som rettferdige. Den kalles *prosedyrerettferdighet*. Er prosedyrene klare og gjennomsiktede ved for eksempel opprykk? Eller kan de være gjenstand for spekulasjoner med tanke på resultatet? Er det gjenstand for tvil kan det gå ut over jobbmotivasjonen.

Teorien konsentrerer seg om to faktorer; *mellommenneskelig behandling og forklaring av beslutninger som angår arbeidstaker*. Hvordan disse to faktorene blir løst på, kan gi innvirkning på jobbmotivasjonen.

5.5 Organisasjonsteori sett opp imot å holde på de ansatte

Det er i dagens samfunn en økende tendens til gjennomtrekk av arbeidstakere. Personell står i dag kortere i stilling enn tidligere og bytter arbeidsgivere oftere. Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver de tradisjonelle måtene å binde medarbeiderne til organisasjonen som ulike typer kontrakter. Kontraktene har en form for gode ved fullføring, for eksempel bonus. Slutter man før avtalen, blir bonusen ikke utbetalt eller avkortet. Ulempene med slike kontrakter er at de kan skremme personell som ikke vil binde seg i for lang tid. De arbeidstakerne som har flest tilbud, er således minst villig til å binde seg.

De senere årene har det vært økende fokus på psykologiske kontrakter mellom arbeidstaker og organisasjon. Vi kan dele disse kontraktene i tre typer.

Gjennom normative bånd vil den enkelte føle at organisasjonen har krav på en gjenytelse; Ut fra det organisasjonen har gjort for vedkommende som for eksempel ekstra fri i en vanskelig periode, videreutdanning eller muligheter i en ny stilling. Det vil da, for arbeidstaker, føles illojalt å slutte.

I den andre måten kan trivsel og det sosiale i jobben være det som er bindeleddet til organisasjonen. Arbeidstakeren har samme verdier og normer som organisasjonen og trives i det sosiale miljøet.

Den tredje metoden er at kostnaden ved å slutte overstiger gevinsten ved å slutte.

Organisasjonens goder til vedkommende, som lønn, frynsegoder, arbeidsvilkår og liknende er gode. Det kan også være at personen har investert mye i organisasjonen, og blitt dyktig. Tette bånd til kollegaer, samt arbeidsstedets plassering vil ha innvirkning. Lysten til å slutte kan være tilstede, men kommer ikke til utførelse fordi det ”koster for mye” å slutte.

Jacobsen og Thorsvik beskriver disse metodene med følgende modell:

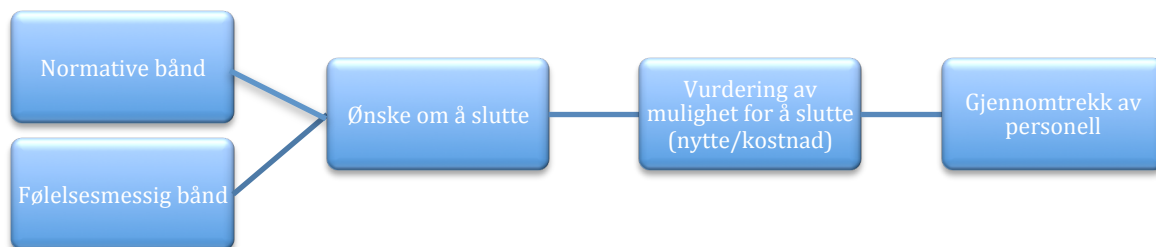


Fig3: Forhold som påvirker medarbeidernes tilknytning til organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik 2010)

Den sterkeste faktoren om og ikke ønske å slutte, har mye av forskningen vist er følelsesmessige bånd. Organisasjoner som har god sosialisering, og derav en sterk organisasjonskultur, vil ha ansatte som er mer knyttet til den. Desto mer følelsesmessig tilknytning en har til organisasjonen, jo tyngre er det å slutte.

5.6 Planlagte endringer

Vi kan dele inn i to perspektiv på endring, *ikke-deterministisk perspektiv* (ledet og styrt av mennesker) og *deterministisk perspektiv* (relativt uavhengig av mennesker). Kombinasjoner av disse gir oss fire perspektiv på hvordan en endring kan skje. Disse fire er endring som evolusjon, maktkamp, livssykluser og planlagt endring. Vi har valgt å fokusere på planlagt endring, fordi avdelingsbefelets ordning må sees som en slik endring. Ofte blir endringer i organisasjoner sett på som en rasjonell beslutningsprosess. Forskning har vist at dette ikke alltid er tilfellet.

I en planlagt endring, kan vi dele i tre forutsetninger. Den første er at ledelsen/organisasjonen må ha et klart bilde av hva den vil oppnå. I den andre forutsetningen er kunnskap om tre forhold:

- 1) Kunnskap om hvilke problemer/utfordringer man har møtt eller kan møte. Endringen skal møte problemet/utfordringen.
- 2) Det må være kunnskap om hvilke tiltak skal løse problemene/utfordringene i organisasjonen.
- 3) Sammenhengen og effekten mellom tiltakene må organisasjonen ha kontroll på for å kunne se at det blir en løsning.

Den tredje er at planen for endringen blir fulgt.

6 Metode

Dette kapitlet vil redegjøre for den metodiske fremgangsmåten for prosjektoppgaven, samt hvordan data er innsamlet for videre analyse. Hensikten med en undersøkelse er å få bekreftet eller avkreftet en teori, ett spørsmål eller en hypotese. Hvordan vi gjennomfører en undersøkelse bestemmes av metodevalget.

6.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres. Videre og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011). Det skiller mellom to metoder; Kvalitativ og kvantitativ.

6.2 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode bruker som regel en mer begrenset undersøkelsesgruppe og går mer i dybden på hvert enkelt svar. Ett dybdeintervju av ett begrenset antall personer er ett eksempel på en kvalitativ undersøkelse. Kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener vi ikke kjenner godt, og som man ønsker å forstå mer grundig. Denne metoden tar for seg få forekomster, i motsetning til kvantitativ metode. Metoden er fin å bruke hvis man ønsker kunnskap om menneskers virkelighetsforståelse og deres tanker, erfaringer og meninger. Det finnes forøvrig ulike måter å samle inn kvalitativ data på, f. eks observasjon, dybdeintervju og fokusgrupper.

Fordelen med kvalitativ metode er at intervjuobjektene har mulighet til å utdype sine meninger i mye større grad enn f.eks. en spørreundersøkelse. Både intervjuer og intervjuobjekt vil også ha mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål underveis, noe som vil sørge for at det vil bli mindre tvil om hva som egentlig menes med spørsmålet som stilles, eller svaret som gis.

Ulemper ved bruk av denne metoden er at det er en utfordring å få ett representativt utvalg i innsamlingen av data. Det vil derfor, nettopp på det grunnlag, være vanskelig og trekke endelige slutninger. Metoden er også tidskrevende, der tidsintervallet for forskeren vil ligge på ett til to år for grundig innsamling av data, og analysering av disse.

6.3 Kvantitativ metode

Kvantitativ metode brukes når man ønsker å få fram tall og statistikker. Spørreundersøkelse er et eksempel på en kvantitativ tilnærming. Man er opptatt av å telle opp fenomener, og kartlegge utbredelse, få frem bredden ved et valgt fenomen. Hovedhensikten er at man ut fra en liten gruppe (representativt utvalg) skal kunne trekke slutninger for en hel målgruppe. Politiske meningsmålinger mellom valg er ett eksempel på en slik undersøkelse. Der spør man ett representativt utvalg på ca. 1000 personer, og ut fra deres svar kan man si hva slags oppslutning de forskjellige partiene har. De opererer også med en feilmargin på noen prosentpoeng. Denne metoden må ha mange flere respondenter enn en kvalitativ metode. Spørsmålene er bestemt på forhånd og det er viktig at de ikke kan misforstås av respondenten. Videre er det viktig at alle som deltar i undersøkelsen får identiske spørsmål og svaralternativer, slik at grunnlaget for å gi svar blir likt for alle.

Ulempene med en slik metode er at undersøkelsen ikke kan være for kompleks siden den skal ”treffe” så mange respondenter som mulig. Dette vil føre til at man ikke kan gå i dybden av problemet eller hypotesen, men må forholde seg til å måle ganske enkle data. En annen utfordring er at den som lager undersøkelsen forhåndsdefinerer hva som er relevante svar, ut fra de svaralternativene som blir gitt. I tillegg kommer problemstillingen med begrepsavklaring. Den som gjennomfører undersøkelsen kan tolke ord, uttrykk og setningsoppbygging annerledes enn den som svarer. Derfor vil begrepslydigheten være avgjørende ved bruk av denne metoden. Det kan også være en utfordring i å kontrollere ”sannheten” i svarene som blir gitt. Hvis en person svarer på en undersøkelse han ikke er motivert for, kan han med enkelhet sette tilfeldige kryss i undersøkelsen, for å få gjort unna undersøkelsen så raskt som mulig.

Fordelene ved å bruke en slik metode er at man har standardisert informasjon som vil være enkel å behandle etter at den er samlet inn. Det finnes også flere programmer eller systemer som kan hjelpe til med å behandle dataene, f.eks. Questback eller Excel, slik at du får ut god statistikk på det du har lagt inn. Det er også gode muligheter for å begrense omfanget i undersøkelsen i forhold til kvalitativ undersøkelse, da det er de som lager undersøkelsen som setter grensene. Det vil si at det er kun spørsmålene på skjemaet og de gitte svaralternativene som kan brukes, og man har ikke mulighet til å utgreie svaret sitt til alle ”kanter”. Variasjoner i resultatene vil også være faktorer som kan måles ved bruk av denne metoden.

6.4 Metodevalg

Vi bestemte oss relativt tidlig i prosessen for å bruke kvantitativ metode. Grunnen til det var at vi ønsket å treffe ett bredt utvalg av avdelingsbefal i Østerdal Garnison. Vi mente at ved å bruke kvalitativ metode og dybdeintervju av ett lite antall personer, så ville vi ikke se de store linjene av holdninger og motivasjoner hos avdelingsbefalet. Alle tre forfatterne av prosjektoppgaven har også erfaring og kunnskap rundt avdelingsbefalsordningen, dette var også tellende for vårt valg av forskningsmetode. Vi hadde stor interesse av å teste ulike hypoteser og teorier rundt ordningen. Derav også vår problemstilling. Vi ønsket svar på gitte spørsmål der svaralternativene var klarlagt og rettet mot det vi ønsket å finne ut av. Valg av kvantitativ metode gjorde det også lettere å få godkjent spørsmålene på forhånd, hos Sikkerhetsoffiser ved Hærens Våpenskole. Dette med bakgrunn i at en spørreundersøkelse har faste spørsmål og svaralternativer. Sett i kontrast til et dybdeintervju der det er vanskeligere å styre informasjon som kommer frem, slik som at den kan være begrenset jfr. Sikkerhetsloven og Offentlegloven. Det å være nøye på at all informasjon som kommer frem i denne undersøkelsen ikke bryter med nevnte lover, var noe vi tenkte på under hele undersøkelsen.

Tidsaspektet var også ett forhold vi måtte vurdere da vi valgte metode. Alle vi jobber i 100% stillinger i Hæren og hadde ett relativt høyt aktivitetsnivå fra februar til mai i denne perioden, med forskjellige øvelser, kurs og kveldsjobbing. Vi fant ut at ved valg av kvantitativ metode hadde vi en bedre mulighet til å styre når vi kunne jobbe med oppgaven og bearbeiding av innsamlet data var også enklere ved bruk av egnet program på PC (Questback). Fordeler og ulemper med valg av metode ble også inngående diskutert.

6.4.1 Begrensninger

Vi valgte å begrense undersøkelsen på flere områder. For det første ville det blitt alt for omfattende å ta med hele Forsvaret på undersøkelsen. Vi begrenset oss derfor til Hæren, og videre til befall som jobber i Østerdal Garnison, med Rena Leir og Terningmoen Leir som utgangspunkt. Disse to leirene består av enheter fra nesten hele Hæren, og herunder mener vi at vi får dekket synspunktene godt nok. Vi har også begrenset hvilke personellkategorier i Hæren vi har spurt, der vi bare har forholdt oss til avdelingsbefal. Selv om Forsvaret består av mange forskjellige personellkategorier som har valide meninger om det vi skulle undersøke, så vi det som hensiktsmessig å holde oss til avdelingsbefal. Det er de som sitter med det mest

oppdaterte faktagrunnlaget for sin situasjon, og således kunne gi oss de mest valide svarene på vår problemstilling.

6.5 Valg av verktøy til kvantitativ metode

Vi ønsket i utgangspunktet en undersøkelse med kvantitative spørsmålsstillinger rettet mot problemstillingen vår. I tillegg tok vi med andre spørsmål som ikke rettet seg helt mot problemstillingen, men som kunne være med å forklare problemet bedre. Ett eksempel på dette er spørsmålet: ”Vet du hva du skal gjøre etter du er 35 år?” Da ønsker vi å se om avdelingsbefalet har noen planer eller at man håper at ”det ordner seg”. Vi tok også med en del kvantitative spørsmål om kjønn, bosituasjon, avdeling og alder for om mulig få gjort bivariat analyser av undersøkelsen. Bivariat analyse er å kunne se hvordan en enhet, for eksempel kjønn, svarer på ett spørsmål for deretter å kunne se hvordan enheten svarer på ett annet spørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Som nevnt tidligere ønsket vi at respondentene kun skulle ha mulighet til å svare innenfor de rammene vi som undersøkere satte. Dette vil si at en måtte svare på alternativene: helt uenig, ganske uenig, verken eller, ganske enig og helt enig på gitte spørsmål. Etter litt drøfting fant vi ut at en spørreundersøkelse var det beste valget for oss. Vi fant også ut at den enkleste og beste måten å distribuere undersøkelsen på var å dele den ut på papir, for deretter å selv føre inn resultatene i Questback. Dette var fordi at det ville vært svært tidkrevende å samle inn e-postadresser til det representative utvalget av avdelingsbefal vi ønsket skulle delta i undersøkelsen.

6.6 Datainnsamling

Vi jobbet ganske mye med spørsmålene til undersøkelsen. Det viste seg å være mer tidkrevende enn først antatt. Spørreskjemaet måtte være 100% bearbeidet og klart, før de ble sendt ut, da det er lite muligheter for rettelse av skjemaet i etterkant. I mars måned er også hele Hæren opptatt med øvelse Cold Response, som foregår i Nord-Norge, og vi hadde som mål å få ut spørreskjemaet før folk reiste på øvelse. Vi endte opp med totalt 27 spørsmål, noe vi mente var litt mange med hensyn til omfanget på oppgaven, men vi slet litt med å finne spørsmål vi kunne kutte uten å miste verdifull informasjon. Før undersøkelsen ble sendt ut

fikk noen forsøkspersoner mulighet til å teste spørsmålene for å se om de var valide, og at det forstås hva vi spør om. Undersøkelsen var også 100% anonym. Vi så dette som hensiktsmessig da det å kunne gjenkjenne den enkelte opp mot hans svar ikke er relevant til undersøkelsen. Vi mener også at det ville bli vanskeligere å få befal til å svare på undersøkelsen hvis den ikke var anonym.

Vi delte opp skjemaet i fire kategorier:

- Karriere og ståtid
- Lønn og rettferdig behandling
- Motivasjon
- Diverse.

I tillegg kommer de generelle spørsmålene om kjønn, alder, boforhold (pendler eller ikke) og avdeling. På avdeling så skilte vi kun mellom FSK/HJK (Forsvarets Spesialkommando/ Hærens Jegerkommando) / HRS (Hærens reaksjonsstyrke) og ”andre”. Dette fordi FSK/HJK og HRS avdelinger består av profesjonelle soldater, mens de andre avdelingene består av soldater inne til førstegangstjeneste.

Vi hadde to spørsmål der respondenten kunne skrive fritt. Dette for å se om de forskjellige respondentene hadde samme meninger om deres motivasjon for å jobbe i Forsvaret. Resten av spørsmålene var med avkrysningsalternativer.

Spørreundersøkelsen ble delt ut i flere omganger til de forskjellige avdelingene i Østerdal Garnison. Avdelingene som var med i undersøkelsen er: FSK/HJK, Telemark Bataljon, CSS kp1, Hans Majestet Kongens Garde, Kampeskadronen, Krigsskolen gjennomgående og PING kp C. Vi startet utdelingen den 20. februar og videre utover. Undersøkelsen ble avsluttet den 1. mai. Totalt ble det delt ut ca. 80 spørreskjemaer, og vi fikk tilbake 64 stk. Det er ca. 30% av alt avdelingsbefal som jobber ved Rena Leir og Terningmoen Leir. Tallene om antall avdelingsbefal som jobber der har vi fått fra Forsvaret, men vi fikk ikke tall på ansatte fra alle avdelingene (CSS kp 1, Ping kp C, Batteri Piraya og Hans Majestet Kongens Garde mangler). Vi har derfor tatt en vurdering ut i fra de kunnskaper vi har til de avdelingene som manglet og sammenlignet de med avdelingene vi fikk tall på. Vi antar derfor at det jobber totalt ca. 215 avdelingsbefal ved Rena Leir og Terningmoen Leir. De som ikke leverte var i all hovedsak befal som jobbet i avdelinger med høyt innslag av vernepliktige soldater. Hvorfor det ble sånn

tolker vi at de er ofte yngre befal som akkurat har begynt å jobbe i Forsvaret. De har ikke den samme erfaringen med personellforvaltningssystemet som de eldre, mer erfarne befalet har. Derfor tror vi at interessen for å svare på slike spørsmål er mindre hos de. I tillegg ble undersøkelsen gjennomført på ett tidspunkt med høy aktivitet i Hæren og det kan tenkes at de som ikke svarte rett og slett ikke hadde tid. Hadde undersøkelsen vært på ett annet tidspunkt hadde vi nok klart å få inn noen flere. Så tidspunktet tatt i betraktning var vi fornøyd med svarprosenten på 30% av alt avdelingsbefal ved Rena Leir og Østerdal Garnison.

6.7 Bearbeiding og analyse av data

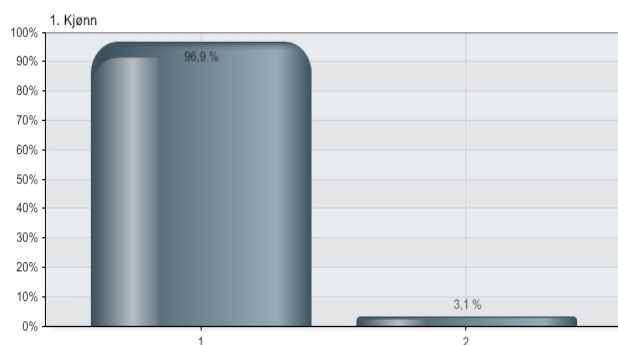
Vi har brukt dataprogrammet "Questback" (www.questback.no) til å bearbeide dataen som ble samlet inn. Med det programmet så lages diagrammer, prosentandeler og poeng for hvert svar automatisk. Svarene skal presenteres i oppgaven med tabeller og statistikk med analyse og drøfting etter hver hovedkategori.

7 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil vi presentere spørreundersøkelsen med prosentvis svar på hvert spørsmål, deretter kommer drøfting og analyse av hovedkategoriene.

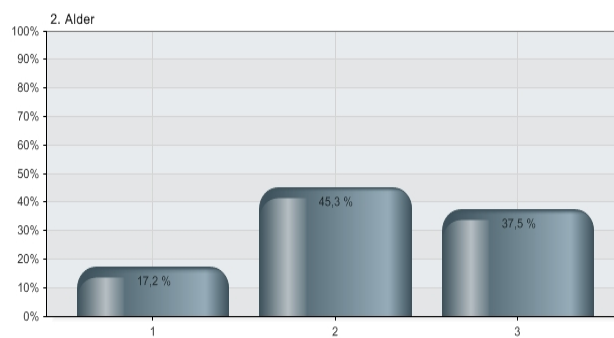
7.1 Drøfting deltagere

1. Kjønn?



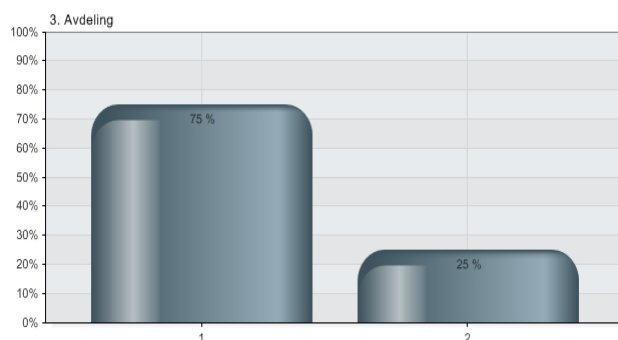
1 Mann	96,9 %
2 Kvinne	3,1 %

2. Alder?



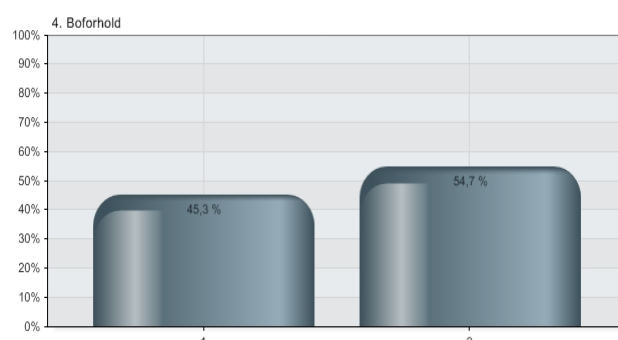
1 18-24	17,2 %
2 25-30	45,3 %
3 30+	37,5 %

3. Avdeling?



1 HRS og FSK/HJK	75,0 %
2 Andre	25,0 %

4. Boforhold?



1 Ukependler	45,3 %
2 Bor fast ved tjenestestedet	54,7 %

Deltakerne i spørreundersøkelsen fordeler seg slik: 62 menn og 2 kvinner deltok. Det var 48 deltakere fra HRS og FSK/HJK og 16 deltakere fra andre avdelinger. Det var 11 deltakere i alderen 18-24 år, 29 deltakere i alderen 25-30 år og 24 deltakere i alderen 30+. Av de 64

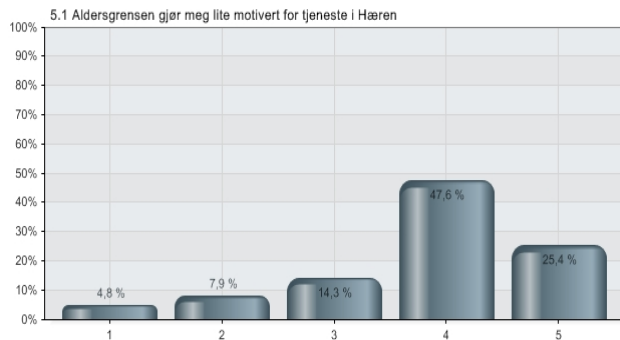
spurte så var det 29 som pendlet ukentlig og 35 personer som bodde fast i nærheten av tjenestestedet sitt.

Hvis vi skal si noe om fordeling av kjønn og alder etc. til oppgaven vår, så har vi ikke gått bevisst ut får å få svar fra gjennomsnittet av de ansatte i Hæren. Vi har valgt oss ut noen avdelinger i Østerdal Garnison og delt ut spørreskjemaer til avdelingsbefalet der. Hæren har en veldig stor overvekt av mannlige befalet i organisasjonen sin (Kvinneandelen er stabilt på ca. 7-8% i Forsvaret). Dette er heller ikke noe unntak i HRS og FSK/HJK, hvor største delen av deltakermassen kommer fra. Snarere tvert imot så er nok heller dette avdelinger som forsterker den mannlige andelen i Hæren, derfor så blir svarandelen fra kvinner veldig lav.

Når det gjelder aldersfordelingen så har vi flest respondenter over 25 år. Som nevnt tidligere så har vi slitt litt med å få inn spørreundersøkelsen fra avdelinger med høyt innsalg av vernepliktige soldater. Det er i disse avdelingene de yngste befalet stor sett jobber. Fra HRS avdelinger har interessen for undersøkelsen vært mye høyere. Det tolker vi dit hen at det er der det eldre, mer erfarne befalet jobber og at de er mer bevisst på sin fremtid når de nærmer seg 35 år. De vet at de nærmer seg et veiskille jo nærmere 35 år de kommer. Det er nok også denne gruppen som svarer mest bastant på enkelte av spørsmålene i undersøkelsen vår. Det samme gjelder bosted, da det er det eldste befalet i undersøkelsen som bor fast i nærheten av jobbstedet. Dette er slik fordi det er mye mer familievennlig hvis man bor i nærheten av jobbstedet, da personellet i disse avdelingene ofte har lange arbeidsdager. Da er det mye enklere å dra hjem til familien, omtrent daglig, når familien bor i nærheten. Dette er nok ikke så viktig for befalet i aldersgruppen under 25 år, da disse er i et tidligere stadium i livet og som oftest enda ikke har stiftet familie.

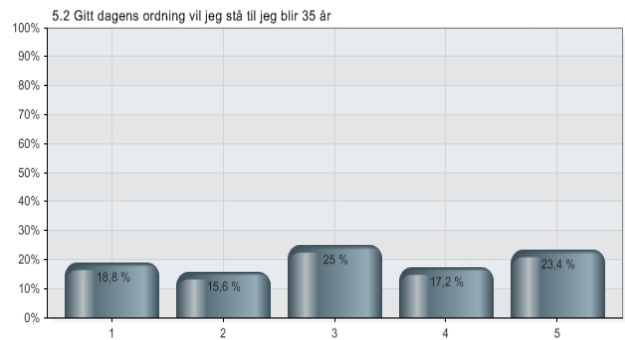
7.2 Drøfting karriere og ståtid

5.1 Aldersgrensen gjør meg lite motivert for tjeneste i Hæren.



1 Helt uenig	4,8 %
2 Ganske uenig	7,9 %
3 Verken eller	14,3 %
4 Ganske enig	47,6 %
5 Helt enig	25,4 %

5.2 Gitt dagens ordning vil jeg stå til jeg blir 35 år.



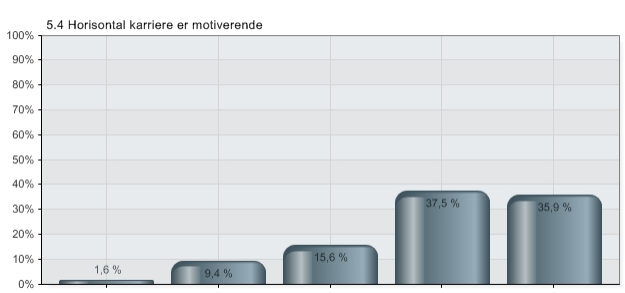
1 Helt uenig	18,8 %
2 Ganske uenig	15,6 %
3 Verken eller	25,0 %
4 Ganske enig	17,2 %
5 Helt enig	23,4 %

5.3 Mulighet for livslang karriere som spesialist gjør at jeg vil fortsette i Hæren.



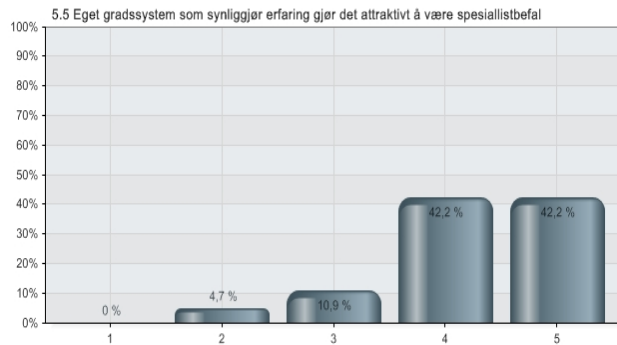
1 Helt uenig	3,1 %
2 Ganske uenig	7,8 %
3 Verken eller	6,3 %
4 Ganske enig	29,7 %
5 Helt enig	53,1 %

5.4 Horisontal karriere er motiverende.



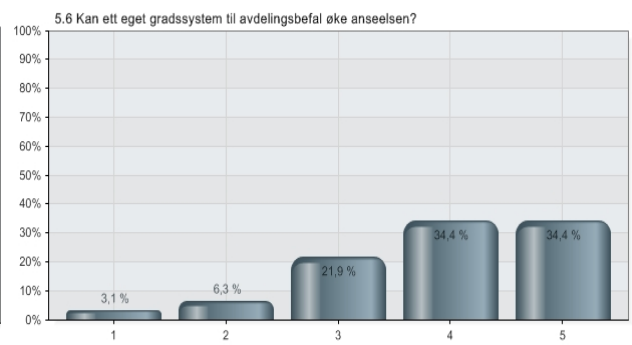
1 Helt uenig	1,6 %
2 Ganske uenig	9,4 %
3 Verken eller	15,6 %
4 Ganske enig	37,5 %
5 Helt enig	35,9 %

5.5 Eget gradssystem som synliggjør erfaring gjør erfaring gjør det attraktivt å være spesialistbefal.



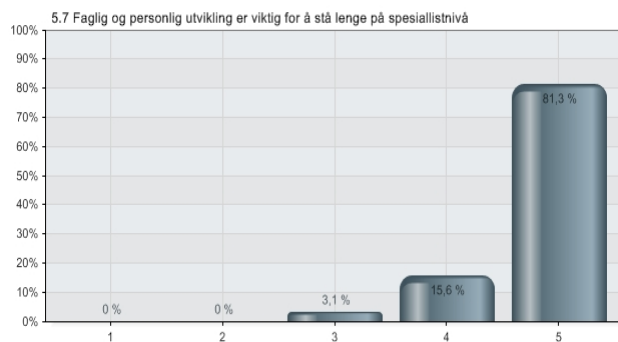
1	Helt uenig	0,0 %
2	Ganske uenig	4,7 %
3	Verken eller	10,9 %
4	Ganske enig	42,2 %
5	Helt enig	42,2 %

5.6 Kan ett eget gradssystem til avdelingsbefal øke anseelsen?



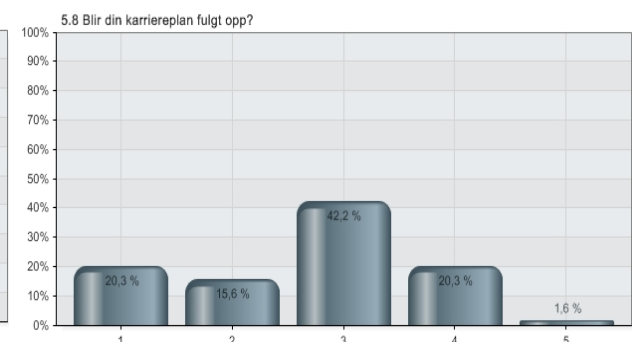
1	Helt uenig	3,1 %
2	Ganske uenig	6,3 %
3	Verken eller	21,9 %
4	Ganske enig	34,4 %
5	Helt enig	34,4 %

5.7 Faglig og personlig utvikling er viktig for å stå lenge på spesialistnivå.



1	Helt uenig	0,0 %
2	Ganske uenig	0,0 %
3	Verken eller	3,1 %
4	Ganske enig	15,6 %
5	Helt enig	81,3 %

5.8 Blir din karriereplan fulgt opp?



1	Helt uenig	20,3 %
2	Ganske uenig	15,6 %
3	Verken eller	42,2 %
4	Ganske enig	20,3 %
5	Helt enig	1,6 %

46 personer er helt eller ganske enige i at aldersgrensen slik den er i dag, gjør at de er lite motivert for tjeneste i Hæren. Hvis det hadde vært mulighet for en livslang karriere som spesialistbefal, svarte så mange som 53 personer at de er helt eller ganske enige i at de ville fortsatt i Hæren. De aller fleste finner også en horisontal karriere motiverende.

Når det gjelder et eget gradssystem som synliggjør erfaring er 54 ganske eller helt enige i at dette er noe som gjør det attraktivt å være spesialistbefal. Videre er det 44 personer som er ganske eller helt enige i at et eget gradssystem til avdelingsbefal vil øke anseelsen. Hele 52 personer av de spurte er helt enige i at faglig og personlig utvikling er viktig for å stå lenge på spesialistnivå. Vi ser en litt negativ trend når det gjelder oppfølging av karriereplaner hos de ulike avdelingene.

Ser vi på funnene her opp i mot Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovspyramide kan vi se en del sammenhenger. Over halvparten finner aldersgrensen lite motiverende for tjenesten. Undersøkelsen tyder på at aldersgrensen ikke gir tilstrekkelig jobbtrygghet og kan skape utilfredshet blant avdelingsbefalet. Det at avdelingsbefal har en midlertidig karriere som må avsluttes kan også vises til i Maslows behovspyramide, i trinnet sikkerhet. Det å måtte starte en ny karriere etter fylte 35 år, kan gjøre avdelingsbefalet lite motivert til å stå ut kontraktstiden. På den andre side er det ikke mange bedrifter som kan garantere sine ansatte jobb til fylte 35 år. Det skulle kunne gi tilstrekkelig trygghet fram til aldersgrensen. Det at en stor del av avdelingsbefalet slutter når de er rundt 26 år, kan tyde på at befalet ikke ser det som godt nok. Samtidig er jobbmarkedet i Norge relativt bra, noe som gjør det lettere å slutte for å starte en ny karriere. Det vil gjøre det lettere å hoppe av tidligere.

Et relativt stort flertall av respondentene sier seg enig/ganske enig at de ville fortsette i Hæren om en livslang karriere var mulig. Dette kan tyde på at hygienefaktorene som arbeidsforhold, arbeidssikkerhet og bedriftspolitikkk skaper utilfredshet. Når disse er på plass vil avdelingsbefalet ønske og fortsette i jobben. En stor andel respondenter svarte at faglig og personlig utvikling er viktig for å stå lenge som avdelingsbefal. Det kan videre tyde på at motiveringsfaktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter er tilstede i arbeidet som avdelingsbefal. Samtidig har respondentene ikke gjort noe annet enn å bekrefte at dette er viktig, slik at ønske om å fortsette etter aldersgrensen kan overskygge behovet for motivasjonsfaktorene på kort sikt. Spesielt om man nærmer seg aldersgrensen kan dette få økt betydning.

Samtidig ser vi at et eget gradsystem vil kunne øke anseelsen, noe som kan knyttes opp imot Herzbergs motivasjonsfaktor om anerkjennelse, og Maslows fjerde nivå som er behovet for aktelse. Gradsystemet kan tydeliggjøre valget om å være avdelingsbefal og ønsket om en horisontal karriere, i stedet for å ha samme grad som de som har valgt en vertikal karriere. En kan her se at selvrespekt og aktelse er viktig for avdelingsbefalet. Dette tyder på at en endring av dagens gradsystem vil kunne øke avdelingsbefalets motivasjon. På den andre side er et eget gradsystem for avdelingsbefal ikke utprøvd i Forsvaret. Det kan derfor illegges for stor betydning for anerkjennelsen enn det et slikt gradsystem faktisk vil gi. Samtidig kan en se at den ordningen vi har i dag ikke oppleves til å samsvare en horisontal og en vertikal karriere.

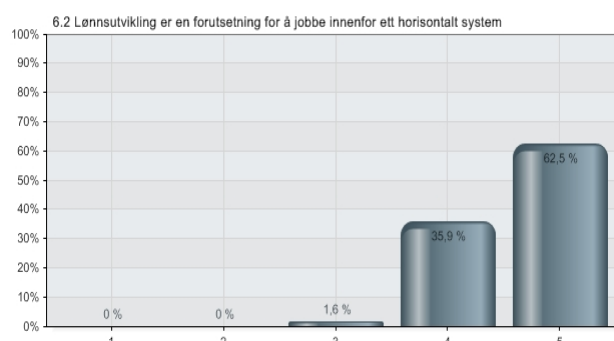
7.3 Drøfting lønn og rettferdig behandling

6.1 Er lønnsutviklingen for avdelingsbefal god slik den er i dag?



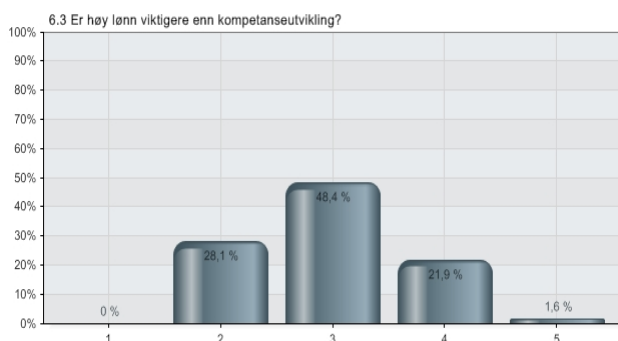
1	Helt uenig	34,4 %
2	Ganske uenig	45,3 %
3	Verken eller	14,1 %
4	Ganske enig	6,3 %
5	Helt enig	0,0 %

6.2 Lønnsutvikling er en forutsetning for å jobbe innenfor ett horisontalt system.



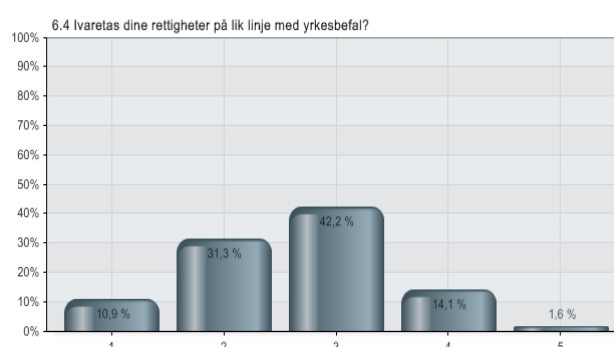
1	Helt uenig	0,0 %
2	Ganske uenig	0,0 %
3	Verken eller	1,6 %
4	Ganske enig	35,9 %
5	Helt enig	62,5 %

6.3 Er høy lønn viktigere enn kompetanseutvikling?



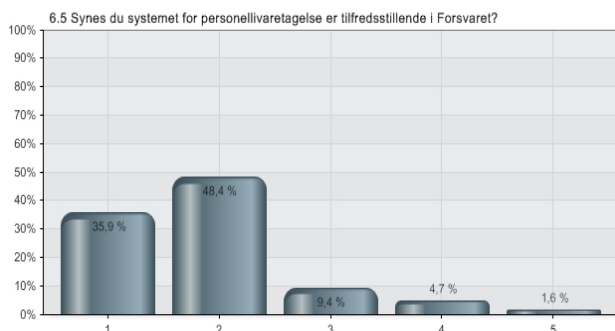
1	Helt uenig	0,0 %
2	Ganske uenig	28,1 %
3	Verken eller	48,4 %
4	Ganske enig	21,9 %
5	Helt enig	1,6 %

6.4 Ivaretas dine rettigheter på lik linje med yrkesbefal?



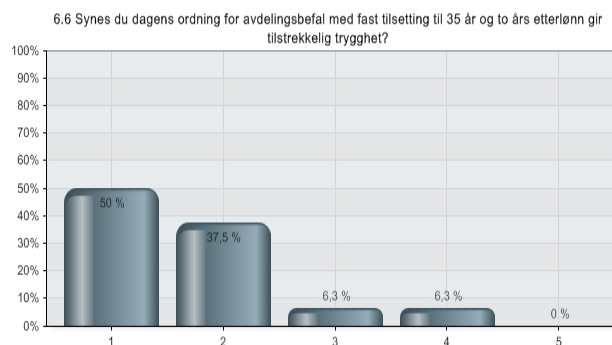
1	Helt uenig	10,9 %
2	Ganske uenig	31,3 %
3	Verken eller	42,2 %
4	Ganske enig	14,1 %
5	Helt enig	1,6 %

6.5 Synes du systemet for personellivretagelse er tilfredsstillende i Forsvaret?



1	Helt uenig	35,9 %
2	Ganske uenig	48,4 %
3	Verken eller	9,4 %
4	Ganske enig	4,7 %
5	Helt enig	1,6 %

6.6 Synes du dagens ordning for avdelingsbefal med fast tilsetning til 35 år og to års etterlønn gir tilstrekkelig trygghet?



1	Helt uenig	50,0 %
2	Ganske uenig	37,5 %
3	Verken eller	6,3 %
4	Ganske enig	6,3 %
5	Helt enig	0,0 %

Så mange som 51 personer er helt eller ganske uenige i at det er en god lønnsutvikling for avdelingsbefal slik den er i dag. Hele 63 personer svarer at de er helt eller ganske enige i at lønnsutvikling er en forutsetning for å jobbe innenfor et horisontalt system. Brorparten av de spurte likestiller høy lønn og kompetanseutvikling. På spørsmålet om «ivaretas dine rettigheter på lik linje med yrkesbefal» så ser vi også her en negativ tendens, da de fleste ikke er enige i den påstanden. Hele 54 personer er helt eller ganske uenige i at systemet for personellivretakelse er tilfredsstillende i Forsvaret. Av de 64 spurte så var det 56 som var helt eller ganske uenige i at dagens ordning for avdelingsbefal med fast tilsetning til 35 år og to års etterlønn gir tilstrekkelig trygghet. På spørsmålet om hva de skal gjøre etter at de blir 35 år, svarer litt over halvparten at de håper å fortsette i Forsvaret. Bare 6 personer svarer at de vil ta utdanning for å prøve å komme tilbake til Forsvaret. Det er også bare 6 personer som vil gå krigsskole og deretter bli yrkesbefal før de blir 35 år. 28 personer svarer at det er sannsynlig eller svært sannsynlig at de slutter i Forsvaret før de fyller 35 år.

Der deltakerne skulle rangere følgende; lønnsforhold, anerkjennelse, faglig utvikling, tilstrekkelig fritid, fast ansettelse, boforhold og utvikling i jobben ble listen seende slik ut:

- fast ansettelse
- lønnsforhold
- faglig utvikling
- utvikling i jobben
- anerkjennelse
- tilstrekkelig fritid
- boforhold

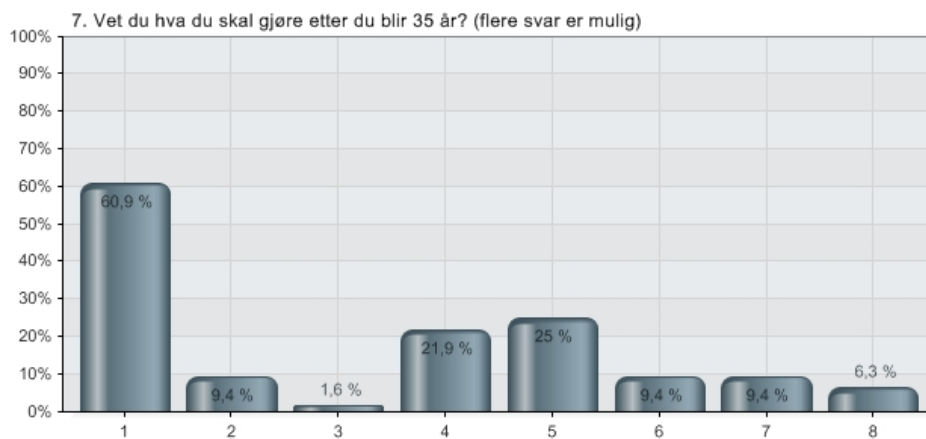
Relativt mange var uenig i at Forsvaret har en god lønnsutvikling og mente at dette var en forutsetning for et horisontalt system. Vi kan sette dette opp i mot likeverdsteorien av J. Stacy Adams og en av hans referansesammenligninger *andre-ekstern*. Avdelingsbefal kan oppfatte sin lønnsutvikling som lavere enn andre yrker de sammenligner seg med. De kan også oppfatte sine ansettelsesvilkår som mindre gunstige. Således kan det innskudd og uttak mht. jobben oppfattes som mindre enn det andre får ut. Det kan være med på underbygge valget om å avslutte karrieren før tiden. Det må også nevnes at en del avdelingsbefal har relativ høy lønn, men da i form av tillegg for øvelser osv. Grunnlønnen har i Forsvaret fulgt gradsstrukturen og det medfører liten lønnsøkning om man står lenge i samme grad. Det kan medføre at en med lang ansiennitet kan tjene minimalt mer, enn en med betydelig kortere ansiennitet. Økt ansvar gir ikke stor uttelling i lønn. Denne likeverdsspennning som kan oppstå kan virke negativt på motivasjonen til avdelingsbefalet.

Undersøkelsen viser at avdelingsbefalet er lite fornøyd med ivaretagelse av sine rettigheter og Forsvarets personellivaretagelse. Teorien om prosedyrerettferdighet viser at uklare prosedyrer som kan gi grobunn for spekulasjoner og tvil, kan gå utover jobbmotivasjonen. Prosedyrene for å gå fra avdelingsbefal til yrkesbefal er ikke gjennomsiiktig og klare. Dette kan være gjenstand for spekulasjoner; Det at noen får yrkestilsetting mens andre ikke får, uten at prosedyrene er klare på begrunnelsen for valgene. Manglende prosedyrerettferdighet kan forklare noen av funnene i undersøkelsen. Avdelingsbefalet har en bonusordning som gir opptil to årslønner når kontrakten utløper ved fylte 35 år. Forsvaret har brukt en tradisjonell bonusordning for å beholde sitt avdelingsbefal, gjennom å tilby en økonomisk kompensasjon.

Det et stort flertall mener at dagens ordning ikke gir tilstrekkelig trygghet. Det kan tyde på at ordningen ikke anses som god, og motiverende nok, av avdelingsbefalet. Både Herzbergs og Maslows teorier viser at dette kan skape misnøye/utrygghet, men også organisasjonsteorien i Jacobsen og Thorsvik (2010) viser at personell kan være uvillig til å binde seg for så lange kontrakter. Dette er ofte det personell som har flest tilbud, og kan således også være de mest attraktive

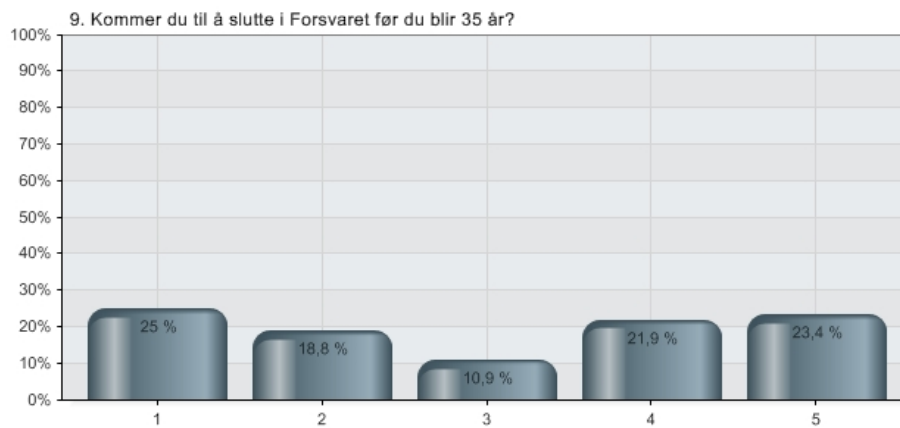
7.4 Drøfting Motivasjon

7. Vet du hva du skal gjøre etter du blir 35 år? (flere svar er mulig)



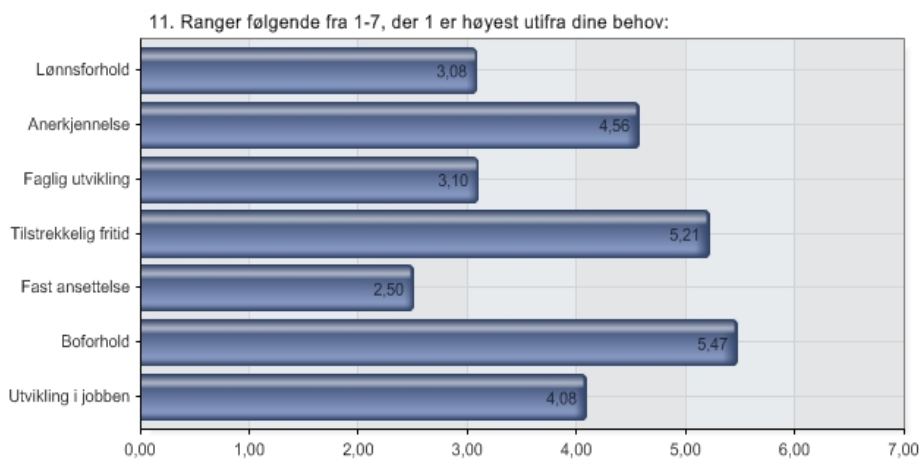
1	Jeg håper på å få fortsette i Forsvaret	60,9 %
2	Jeg skal ta utdanning for å prøve og komme tilbake til Forsvaret	9,4 %
3	Jeg skal ha ett friår	1,6 %
4	Jeg skal bli sivil	21,9 %
5	Jeg skal ta utdanning for å få meg en sivil jobb	25,0 %
6	Jeg har en sivil utdanning fra før som jeg skal bruke	9,4 %
7	Jeg skal gå Krigsskole og deretter bli yrkesbefal, før jeg blir 35 år.	9,4 %
8	Annet	6,3 %

9. Kommer du til å slutte i Forsvaret før du blir 35 år?



1	Svært sannsynlig	25,0 %
2	Sannsynlig	18,8 %
3	Verken eller	10,9 %
4	Lite sannsynlig	21,9 %
5	Usannsynlig	23,4 %

11. Ranger følgende fra 1-7, der 1 er høyest utifra dine behov:

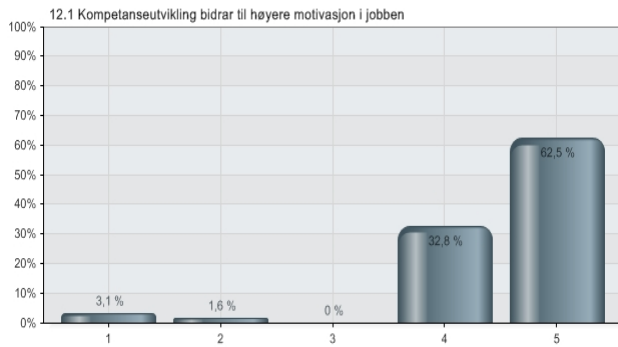


Laveste tall i tabellen angir høyeste behov i snitt blant alle respondentene.

Rangering:

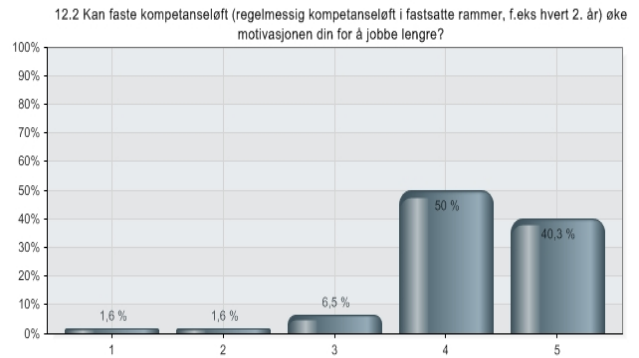
1. Fast ansettelse
2. Lønnsforhold
3. Faglig utvikling
4. Utvikling i jobben
5. Anerkjennelse
6. Tilstrekkelig fritid
7. Boforhold

12.1 Kompetanseutvikling bidrar til høyere motivasjon i jobben.



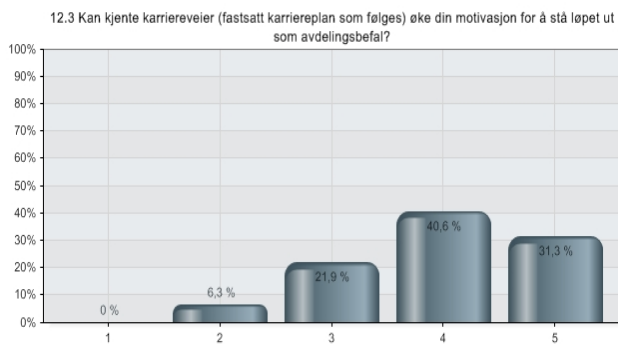
1	Helt uenig	3,1 %
2	Ganske uenig	1,6 %
3	Verken eller	0,0 %
4	Ganske enig	32,8 %
5	Helt enig	62,5 %

12.2 Kan faste kompetanseløft (regelmessig kompetanseløft i fastsatte rammer, f.eks. hvert 2. år) øke motivasjonen din for å jobbe lengre?



1	Helt uenig	1,6 %
2	Ganske uenig	1,6 %
3	Verken eller	6,5 %
4	Ganske enig	50,0 %
5	Helt enig	40,3 %

12.3 Kan kjente karriereveier (fastsatt karriereplan som følges) øke din motivasjon for å stå løpet ut som avdelingsbefal?



1	Helt uenig	0,0 %
2	Ganske uenig	6,3 %
3	Verken eller	21,9 %
4	Ganske enig	40,6 %
5	Helt enig	31,3 %

Når vi ser på rangeringen av lønnsforhold, anerkjennelse, faglig utvikling, tilstrekkelig fritid, fast ansettelse, boforhold og utvikling i jobben opp imot Herzbergs tofaktorteori ser vi at de som er rangert høyest er hygiene faktorene som skaper tilfredshet om de ikke er på plass. Rangeringen viser også at de forholdene som kan skape trygghet kommer først, dette viser at disse faktorene er viktige for respondentene. Motivasjonen kan være tett knyttet opp mot disse faktorene. Videre rangeres tre faktorer som kan knyttes opp i motiveringsfaktorer som gir tilfredshet om de er tilstede. De to siste faktorene kan antas å være relativt bra i dag, eller rett og slett at denne yrkesgruppen ikke ser på disse som så veldig viktige opp imot sin arbeidssituasjon. Spesielt dette med boforhold vil helt sikkert variere, da vi ser at rundt halvparten er fastboende i kommunen og den andre halvparten ukependler. Vi kan også se likhetstrekk med rangeringen opp imot Maslows behovspyramide. De øverste faktorene kan være trinnet for sikkerhetsbehov. De tre neste faktorene kan beskrives som det fjerde nivået i pyramiden, altså vekstmotiver. For å sikre motivasjon så må faktorene som ansettelse og lønnsforhold på plass. Det kan igjen tyde på at forhold som faglig utvikling, utvikling i jobben og anerkjennelse er tilstede i større grad.

Vi ønsker samtidig å ta med litt av det som Maslows behovspyramide er «tuftet» på, nemlig det at du normalt skal tilfredsstille ett behov i hierarkiet før du går etter neste behovet på stigen. Dette er for så vidt riktig, men vi har også tilfeller der både faglig utvikling, utvikling i jobben og anerkjennelse går foran lønnsforhold hos den enkelte.

Vi ser videre at vi har hele 56 personer som er ganske, eller helt enige, i at faste kompetanseløft ville øke motivasjon for å stå lengre på kontrakt. Hva forteller dette oss? Jo, forutsatt at fast ansettelse og lønnsforhold er på plass, så ønsker respondentene å bli bedre på sitt fagfelt, faste kompetanseløft. Implisitt i dette så ligger også anerkjennelse. Her har vi kommet opp på nivå 4 i Maslows behovspyramide. Hvis vi ser på dette i Herzberg tofaktorteori så plasseres dette i motivasjonsfaktorer.

Når vi går dypere i materien på disse svarene vi fikk fra spørreundersøkelses deltakerne, mener vi at det vitner om en veldig ærekjær yrkesgruppe, når så mange som 56 av 64 er enige

i at det å bli bedre i jobben sin vil øke motivasjonen. I jobb-berikelse arbeidsmiljøprogrammet i Herzbergs teori er dette et godt eksempel, der man sørger for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg.

46 personer er helt eller ganske enige i at kjente karriereveier vil øke motivasjonen for å stå perioden ut som avdelingsbefal. Vi tror at det her også er noe underliggende som er verdt å nevnes; Jo bedre kvalifikasjoner man tilegner seg som avdelingsbefal, jo mer attraktiv vil man være i det sivile jobbmarkedet. Dette er nok noe som mange av avdelingsbefalene har i bakhodet. De vil jo tross alt stå best mulig rustet i køen av arbeidssøkere på en sivil jobb.

Det var med to åpne spørsmål i undersøkelsen vår der vi spurte etter «Hva skal til for at du vil jobbe lenge som spesialistbefal?» og «Hva motiverer deg ved å jobbe i Forsvaret?».

På det første spørsmålet er det et par svar som går igjen hos 47 av de 58 som svarte på det spørsmålet; lønn, fast ansettelse eller en lengre karrierehorisont enn det som er tilfelle med dagens løsning. Det gjenspeiler drøftingen vi har hatt tidligere under *Motivasjon*. På det andre spørsmålet så er det en meget interessant «gjenganger», nemlig det som går på arbeidsmiljø. 33 av 57 som svarte på det spørsmålet nevner en eller annen form for arbeidsmiljø på hva som er en motivasjon for å jobbe i Forsvaret. Og akkurat dette er noe som er veldig viktig for Forsvaret. Det blir et enormt godt samhold i dette yrket. Man drar på skarpe oppdrag i utlandet sammen, drar på større øvelser sammen, trener og jobber sammen osv. Dette er nok også noe som er med på å skape en lojal arbeidsstokk for arbeidsgiveren, i dette tilfellet Forsvaret. Det er ikke så enkelt å bryte ut av et sånt miljø og en slik kameratgjeng.

8 Konklusjon

Vi har i denne prosjektoppgaven tatt for oss følgende problemstilling: *Hva påvirker motivasjon til avdelingsbefal med tanke på å stå lengre i stilling?* Hypotesen vår var at det er mangel på motivasjonsfaktorer og/eller helhetlige ordninger for gruppen. For å forsøke å komme til bunns i dette har vi gjennomført en spørreundersøkelse med 64 deltakere. Etter gjennomgang av denne så kan det peke i retning på at vi fikk svar på problemstillingen vår: Det er tydelig mangel på motivasjonsfaktorer for at personellet skal stå lengre i stilling.

Hvis vi da ser på hva som påvirker motivasjon til avdelingsbefal for å stå lengre i stilling er flertallet opptatt av **lønn og mulighet for en lengre karriere enn til fylte 35 år**. Med lønn i denne sammenheng så menes det ikke nødvendigvis at personellet skal tjene mest mulig, men at det er en sammenheng mellom lønn og ansiennitet/ansvar etc. Det er heller ikke alle som ber om fast ansettelse når det gjelder mulighet for å stå lengre i stilling, men de ønsker seg en mye lengre planleggingshorisont enn det som er tilfelle i dag.

Arbeidsmiljø er en annen tungtveiende faktor for mange. Undersøkelsen vår tyder på at denne kategorien befal ønsker å jobbe med det som de jobber med i dag. Dette fordi veldig mange setter pris på den varierte hverdagen de har som avdelingsbefal i de nevnte avdelingene. Arbeidsmiljøet i Hæren oppfattes som godt og brorparten stortrives i jobben. Likevel er det en bekymring i horisonten; Aldersgrensen på 35 år, som betyr at man må slutte!

Hvis Forsvaret som arbeidsgiver skal imøtekomme denne utfordringen og unngå «tap» av avdelingsbefalet, bør de endre personellpolitikken sin. Man må legge til rette for de som ønsker å stå lengre i stilling, samt at man også legger opp til en lønnsstruktur for denne personellgruppen. Ansvar og ansiennitet må bli vektlagt og riktig belønnet. I tillegg bør man også bli enig med den enkelte om en karriereplan som inneholder god utvikling og utdanning som følges opp. Forsvaret må se nytten av den kompetansen som blir opparbeidet av den enkelte, og sørge for at den blir brukt på rett sted. Man bruker mange år på å bli spesialist, og for å få til det må man jobbe med fagfeltet sitt over tid.

Når vi sammenfatter hovedpoengene våre i denne prosjektoppgaven, viser spørreundersøkelsen og analysen av denne at hypotesen vår er bekreftet. Manglende

lønnsutvikling og utvikling i stillingen i tillegg til en for kort karriere gjør at befalet slutter før tiden. Hvis man får dette på plass vil man trolig beholde personelle lengre, da veldig mange befal setter stor pris på det arbeidsmiljøet de er en del av og ønsker å være en del av dette i lang tid fremover.

9 Litteraturliste

Bøker:

Jacobsen, DA og Thorsvik, J. (2010) Hvordan organisasjoner fungerer. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2011) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Fjerde utgave 2. opplag Oslo: Abstrakt forlag AS

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2010) Psykologi i organisasjon og ledelse. 2 opplag Bergen: Fagbokforlaget

Kristiansen, Svein-Tore og Skjæret, Stine W. (2008): En framtid som avdelingsbefal. Norsk militært tidsskrift nr. 2. Oslo

Mitchell, T.R. og Larson, J.R. (1987) People in Organizations. New York: McGraw-Hill

Websider:

Befalets Fellesorganisasjon. (s.a.). Eivind R Solberg. Lokalisert på <http://www.bfo.no/index.php/bfo/sak/avdelingsbefalsordningen>

Forsvarsdepartementet. (2003). Ot.prp. nr. 60 (2003-2004) 5.5 Høringsforslag. Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/otprp/20032004/otprp-nr-60-2003-2004-/5.html?id=178077>

Forsvarsdepartementet. (2003). Ot.prp. nr. 60 (2003-2004) 5.8 Konsekvenser. Lokalisert på <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/otprp/20032004/otprp-nr-60-2003-2004-/5.html?id=178077>

Prosjektoppgaver i Årstudium for Organisasjon og ledelse ved HiHM:

Elvebakken, O. A., Jordet, O. B. Hvilke motivasjonsfaktorer kan ha innvirkning på individets arbeidsytelse? (2011)

Sørberg, B., Sandvik, P. Ø. Situasjonsbetinget ledelse i Norske bedrifter, støtte eller styring? (2010)