



Høgskolen i **Hedmark**
Campus Rena

Alf Ove Hjelvik

Kan et Spesialistkorps motivere avdelingsbefalet til å bli?

Will a Specialistcorps be able to motivate unlisted officers to stay?

RSA935 Prosjektarbeid med metode og veiledning

Årsstudium i Organisasjon og ledelse

Våren 2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i
digitalarkivet Brage:

JA

NEI

- Kan et Spesialistkorps motivere avdelingsbefalet til å bli?

1. Forord

Dette er en prosjektoppgave som blir skrevet i den avsluttende fasen av årstudiet i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedemark, avdeling Rena.

Den bakenforliggende årsaken til at jeg valgte å skrive en prosjektoppgave om nettopp dette temaet er at jeg mener Forsvaret har en utfordring med å beholde kompetansen som befinner seg på lavere nivå gjennom å få avdelingsbefalet til å stå ut kontraktstiden sin.

Dette er et tema som jeg har tenkt på lenge og jeg var ikke i tvil om at det var dette jeg ønsket å skrive om. Utfordringen min var innledningsvis å komme frem til en relevant problemstilling, samt å finne ut hvordan jeg skulle angripe temaet.

Jeg vil benytte anledningen til å takke det avdelingsbefalet som har tatt seg tiden og bryet med å svare på spørreundersøkelsen i en allerede hektisk hverdag. Jeg ønsker og å takke min veileder Gro Bjerkvoll for god støtte underveis i prosjektarbeidet.

Rena, 18.04.2013

Alf Ove Hjelvik

2. Innholdsfortegnelse

1 Forord.....	
2 Innholdsfortegnelse.....	
3 Sammendrag.....	Side 1
4 Innledning.....	Side 2
4.1 Problemstilling og hypotese.....	Side 2
4.2 Avgrensninger.....	Side 3
4.3 Bakgrunn for avdelingsbefalsordningen.....	Side 3
4.4 Bakgrunn for ny spesialistbefalsordning.....	Side 5
4.5 Faglig ståsted.....	Side 6
5 Hovedteori i prosjektoppgaven.....	Side 8
5.1 Motivasjonsfaktorer.....	Side 8
5.2 Behovsteorier.....	Side 9
5.3 Jobbkarakteristikkamodeller.....	Side 10
5.4 Sosiale motivasjonsteorier.....	Side 11
5.5 Organisasjonsteori med fokus på å beholde de ansatte.....	Side 13
5.6 Planlagte endringer.....	Side 14
6 Metode.....	Side 16
6.1 Samfunnsvitenskaplig metode.....	Side 16
6.2 Kvalitativ metode.....	Side 16
6.3 Kvantitativ metode.....	Side 17
6.4 Metodevalg.....	Side 19
6.5 Begrensninger og avgrensninger.....	Side 19
6.6 Valg av verktøy til kvantitativ metode.....	Side 20
6.7 Datainnsamling.....	Side 21
6.8 Bearbeiding og analyse av data.....	Side 23
7 Analyse og drøfting.....	Side 24
7.1 Drøfting av deltakerne.....	Side 24
7.2 Drøfting av forhold rundt dagens avdelingsbefalsordning.....	Side 26

7.3 Drøfting rundt en ny spesialistbefalsordning.....	Side 30
7.4 Drøfting av den enkeltes planer gitt dagens befalsordning.....	Side 33
7.5 Drøfting av den enkeltes motivasjon og behov rundt ansettelsesforholdet.....	Side 35
8 Konklusjon.....	Side 37
9 Litteraturliste.....	Side 39
10 Vedlegg 1, spørreskjema.....	Side 40

3. Sammendrag

Denne prosjektoppgaven er skrevet som en avsluttende del av mitt årsstudium i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedemark, avdeling Rena. Jeg har i oppgaven benyttet meg av pensum fra hele studiet, men valgt å fokusere på arbeidspsykologien og organisasjonsteori.

Valget av tema har sin bakgrunn i de utfordringer jeg har registrert at Forsvaret har med å beholde befall på lavere nivå, noe som fører til at viktig kompetanse og kontinuitet forsvinner ut av systemet. I dag slutter avdelingsbefall i snitt når de er 26 år fremfor å jobbe til kontraktsslutt når de er 35 år (Kristiansen og Skjæret, 2008). Det vil si at Forsvaret bruker tid og ressurser på store deler personell, uten å få maksimal vinning ut i andre enden.

Min problemstilling i prosjektoppgaven er: ***Kan et spesialistkorps motivere avdelingsbefallet til å bli?***

Med dette mener jeg å spørre om en ny Spesialistbefalsordningen i Forsvaret kan motivere avdelingsbefallet til å stå ut kontraktstiden sin, og kanskje lengre slik at man ikke mister verdifull kompetanse på lavere nivå?

Jeg utviklet og gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse blant avdelingsbefall i Hæren for å finne ut hvordan motivasjonen til avdelingsbefallet er under dagens befalsordning, samt hvordan motivasjonen er til prosjektet rundt en ny befalsordning hvor spesialistbefall er en ny personellkategori hvor ansatte i Forsvaret har mulighet til å spesialisere seg innenfor ulike fagfelt på lavere nivå for å hindre at denne kompetansen forsvinner ut av systemet slik den ofte gjør med dagens befalsmodell. Jeg utarbeidet og en hypotese om at grunnen til at dagens avdelingsbefall slutter er på bakgrunn av manglende motivasjonsfaktorer fra Forsvaret sin side, herunder manglende muligheter for å gjøre karriere på lavere nivå, og en manglende helhetlig ordning for denne befalskategorien.

Konklusjonen er at med en aldersgrense på 35 år, samt dårlige muligheter for lønnsutvikling på lavere nivå i avdelingene veier høyere en den motivasjonen denne personellkategorien har til jobben sin. Med andre ord tror jeg Forsvaret tilegner seg meget kompetente og dyktige avdelingsbefall som sannsynligvis trives og brenner for jobben sin og som har et strekt ønske om å fortsette, men da befalsordningen er som den er, ser de kanskje ingen fremtid i den jobben de utfører og på bakgrunn av dette, slutter lenge før kontrakten deres går ut.

4. Innledning

Temaet som er valgt kommer som følge av at jeg selv jobber i Forsvaret som avdelingsbefal, og kjenner godt til frustrasjonen som følger av at kollegaer og venner slutter før avdelingsbefalskontrakten går ut ved fylte 35 år. Som en følge av dette her jeg stilt meg spørsmålet om hva som skal til for å motivere disse til å bli istedenfor å slutte. Kan en ny befalsordning være løsningen?

Disse svarene håper jeg å finne svar på ved å gjennomføre en spørreundersøkelse blant respondenter i et utvalg av avdelingsbefal som tjenestegjør i Hæren. Jeg håper å kunne se noen fellestrekk som kan knyttes opp mot motivasjonsteori og/ eller organisasjonsteori, samt se om disse fellestrekkene kan bakgrunnen for at kun et fåtall står ut kontraktstiden sin.

Ved å gjennomføre en valid undersøkelse av et utvalg bestående av personell som tilhører avdelingsbefalskategorien, og hvor resultatet av dette blir analysert i lys av kjente teorier, håper jeg på å kunne sitte igjen med konkrete svar som kan nyttes i en videreutvikling av dagens befalsordning slik at Forsvaret på sikt vil få en større andel befal som sitter på viktig kompetanse på lavere nivå.

Det ble naturlig å velge Østerdal Garnison ettersom at det er her jeg tjenestegjør. Østerdal Garnison har en stor andel avdelingsbefal, da flere profesjonelle avdelinger er forlagt her. Dette gjorde valget av sted for undersøkelsen lett. Videre valgte jeg i tillegg å levere undersøkelsen ut i papirformat, da jeg var redd den skulle forsvinne i mengden e-post som sirkulerer i den hensikt å få så mange svar tilbake som overhodet mulig.

4.1 Problemstilling og hypotese

I mange år hadde Forsvaret hatt en mindre del av befalet som har valgt dette som 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. Erfaring tilsier likevel at avdelingsbefalet slutter i snitt når de er 26 år, og står ikke løpet ut (Kristiansen og Skjæret, 2008).

Dette gjorde at jeg endte opp med følgende problemstilling:

Kan et Spesialistkorps motivere avdelingsbefalet til å bli?

Hypotesen vi tar utgangspunkt i blir derfor:

Grunnen til at mange avdelingsbefal slutter er en 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 en livslang karriere.

4.2 Avgrensninger

I oppgaven har jeg primært valgt å legge vekt på bruk av teorier og faglitteratur fra motivasjons- og organisasjonsteorien. Dette da jeg tror at disse to perspektivene vil kunne gi et tilstrekkelig bilde på problemstillingen, selv om jeg vet at det er flere faktorer som spiller inn i det totale bilde som må måles, for å kunne forstå problemstillingen fullt ut.

Med avdelingsbefal menes befall som er ansatt på en tidsavgrenset kontrakt. Maksimal aldersgrense er 35 år, med mulighet til å kunne forlenge kontrakten 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 befall, avdelingsbefal.

Avdelingsbefalet skal gis samme rettigheter og plikter som yrkesbefal med de tilpasninger som følger av tjenesteforholdets egenart, men med en kortere tidshorisont på ansettelsesforholdet. Avdelingsbefalet skal gis tilsetting 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.

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 tilsetting som yrkesbefal etter Forsvarets behov.” (Forsvarsdepartementet, 2003)

Det har vært flere kritiske meninger rundt denne ordningen. Befalets Fellesorganisasjon (BFO), har helt siden 2003 advart mot den ordningen, som til syvende og sist allikevel ble innført. Motstanden var den gang basert på synspunkter om at ordningen ikke ville dekke 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 fortsatt, at det igangsettes en personellutredning i Forsvarssektoren som en del av et mer strategisk grep rundt 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 kritikere sammenligner ordningen med sivile yrker hvor det ikke er lov med midlertidig ansettelse over lengre tid. I tillegg mener man at Forsvaret kaster bort mange ressurser på stadig å utdanne nytt befalet, som skal overta for de som må slutte når man er 35 år. Mange mener og at det er kanskje først rundt 35- årsalderen at man har opparbeidet seg tilstrekkelig god erfaring og kompetanse som Forsvaret kan ha god nytte av. Offiserer har ett meget sterkt stillingsvern, noe som gjør at dersom man først er 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 gikk på 90-tallet gjennom en stor omorganisering, hvor man gikk fra å være ett mobiliseringsforsvar til å bli ett innsatsforsvar. Organisasjonsstrukturen ble betydelig mindre, og mange offiserer måtte gå av med avgangsstimulerende tiltak. Dette fikk meget høye

kostnader, og forsvarsledelsen er nok redd for å måtte gå gjennom lignende situasjoner i fremtiden. I så måte er avdelingsbefalsordningen positiv for Forsvaret, da dette fører til en mindre topptung organisasjon hvor 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 tilsetting 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 Bakgrunn for ny Spesialistbefalsordning

Slik jeg ser det er behovet for mer spesialisering og kontinuitet i et høyere antall stillinger enn tidligere knyttet til økt teknisk og oppgavemessig kompleksitet i dagens innsatsforsvar, enn hva som tradisjonelt sett har vært trenden tidligere da Norge opererte med ett totalforsvar i forbindelse med den kalde krigen. Denne utviklingen fordrer personell med dybdekompetanse innenfor sitt fagfelt og med ønske om en faglig horisontal karriere.

Et større behov for spesialisert kompetanse har ført til en diskusjon om dagens ordning versus etablering av et spesialistkorps etter modell fra en rekke andre land.

En fremtidig ordning for spesialister kan vurderes med utgangspunkt i ulike prinsippmodeller, hvorav én modell er dagens modell med tilhørende praksis, en annen modell legger til grunn etablering av et eget spesialistkorps. Valg av modell vil gi konsekvenser for avansements-, disponerings- og utdanningsordningen.

Den første modellen, dagens modell, vil videreføre den etablerte praksis innenfor gjeldende befalsordning. Diskusjonen omkring behovet for økt spesialisering og kritikk mot elementer i dagens modell, tilsier at en slik tilnærming ikke i tilstrekkelig grad imøtekommer innsatsforsvarets fremtidige behov for spesialister.

Den andre modellen med etablering av et spesialistkorps, representerer et motsatt ytterpunkt sammenlignet med dagens modell. De land vi sammenligner oss med baserer seg på et befalssystem med to kompetansesøyler, henholdsvis «officer» (OF) og «other rank» (OR).

Skillet mellom OF og OR kan forstås som et skille mellom «generalist» og «spesialist», der generalistgraden legger til grunn kommandomyndighet, strategisk ledelse og breddekompetanse, mens spesialistgraden i større grad skal sikre dybdekompetanse og fagledelse.

Etablering av et spesialistkorps kan understøttes av det mer innlysende argumentet om standardisering og samarbeid med andre land under samarbeid i internasjonale operasjoner. En mer tungtveiende faktor er om dette kan være en endring som vil sikre bedre rekruttering og ivaretagelse av spesialister. Et system med et spesialistkorps vil gi et overordnet rammeverk for horisontale karriereløp. Dette kan sikre bedre ivaretagelse, anerkjennelse og utvikling av talenter innenfor den nye fagsøylen. Videre vil et todelt befalskorps kunne klargjøre rollene mellom de to kompetansesøylene. Etablering av et spesialistkorps kan inkludere vervede mannskaper og avdelingsbefal.

En modell hvor dagens ordning skal videreutvikles, fordrer at avdelingsbefal i større grad må ivaretas gjennom medarbeiderutvikling, for derigjennom å benytte ordningen som en rekrutteringsbrønn til yrkesbefalskorpset. Å ha personell tjenestegjørende over flere år, samtidig som Forsvaret har mulighet til å utvikle og evaluere den enkeltes kompetanse, potensial og ambisjon, gir et godt grunnlag for i større grad å tilsette avdelingsbefal som yrkesbefal, og da som spesialister.

En slik modell bør også ha en økt fleksibilitet til å tilsette avdelingsbefal som spesialistbefal på et tidligere tidspunkt enn 35 år. Dette vil også bidra til å skape større forutsigbarhet for avdelingsbefal, noe som både Forsvaret og den enkelte vil tjene på.

Yrkestilsatte spesialister vil ikke primært ha en vertikal gradsutvikling, men i større grad en horisontal fagkarriere. Det er etablert lønnsrammer med alternative rammer på lavere nivå for spesialister, men disse kan utnyttes bedre og videreutvikles sammen med andre virkemidler for å beholde og utvikle medarbeidere. (Forsvarsdepartementet Meld. St.14 2012-2013)

4.5 Faglig ståsted

Som student har jeg gjennom deltidsstudiet i *organisasjon og ledelse* tilegnet meg mye fagkunnskap som er relevant for oppgaven. Spesielt fagene *arbeids-* og *organisasjonspsykologi* og *organisasjonslære* har gitt meg en god forståelse for motivasjon i

en organisasjon og hva som er med på å påvirke denne motivasjonen i positiv og negativ retning. Denne kunnskapen har sammen med metodisk undervisning (*Prosjektarbeid, metode og veiledning*) gjort meg i stand til å kunne gjennomføre denne nødvendige undersøkelsen som kreves for å kunne få svar på den problemstillingen jeg har definert. Gjennom å kombinere teori og praksis har jeg gjennom arbeidet med denne oppgaven sett sammenhenger mellom motivasjonsteorier og hvordan en organisasjon fungerer, på en tydeligere måte enn før jeg startet arbeidet med denne oppgaven.

5 Hovedteori i prosjektoppgaven

Hva er motivasjon, og hvordan påvirker motivasjonen 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). Denne definisjonen synes jeg gir et godt bilde på alt som påvirker motivasjonen til det som i dette tilfellet kan være avdelingsbefalets ønske om en mulighet til en livslang karriere i Forsvaret, uten aldersgrensen på maks 35 år. Videre ser jeg at det er flere faktorer som spiller inn, og at disse kan ha ulik påvirkning avhengig av person.

I oppgaven har jeg valgt å fokusere på hovedteorier om motivasjon, henholdsvis *Maslows behovshierarki*, *Hertzbergs Tofaktorteori* og *Likeverdsteorien/Prosedyrerettferdighet*. I oppgaven berører jeg og emner fra Jacobsen og Thorsvik som i større grad går på organisasjonens rolle. Bakgrunnen for at jeg har valgt nettopp disse teoriene, er at jeg da kan belyse tanker rundt hva som skaper, eller fjerner, den motivasjonen som skal til for at avdelingsbefalet står ut kontraktstiden sin, og ikke slutte før fylte 35 år.

5.1 Motivasjonsfaktorer

Man opererer ofte med fire typer motivasjonsteorier. Disse deles inn i behovsteori, kognitiv teori, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller. Teoriene blir som oftest ikke sett på som konkurrenter, men mer som utfyllende til hverandre. Man kan foreksempel måtte bruke flere av disse teoriene for å kunne forklare kompliserte problemstillinger.

1. Behovsteori er teorier som utløses av grunnleggende behov. Grunnleggende behov kan både være biologiske eller innlærte over lengre 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. Jobbkarakteristikamodellene ser på at selve jobben i seg selv gir motivasjon. Den beskriver hva det er i selve jobben som motiverer eller demotiverer de ansatte (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

5.2 Behovsteorier

Behovsteorier tar sikte på å forklare de grunnleggende behov som er medvirkende til å påvirke de handlingene som blir foretatt av oss mennesker. Teoriene baserer seg på ulike behov som må tilfredsstilles før en kan klatre videre opp i pyramiden slik Maslow skisserte, eller bevege seg opp og ned nivåer etter behov som var Alderfers teori. 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 vi kan klatre videre opp i pyramiden. Vekstbehovet som utgjør de to øverste trinnene er behovet for aktelse og selvaktualisering (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Nederst har vi de behovene som går under fysiologiske behov som behovet for vann, mat og ly, altså basale behov som går til livsoppholdelse. I arbeidssammenheng kan dette være behov som 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, samt sikkerheten i at man har det sikkerhetsutstyret som trengs for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine uten å være redd for å skade liv og helse.

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 den sosiale 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, altså å yte det lille ekstra som gir en gevinst som synes ovenfor andre.

Øverste trinnet er selvaktualisering. Med det menes muligheten til å utvikle sine iboende egenskaper og evner. Medarbeidere som gis mulighet til selvaktualisering i jobbsammenheng, vil kunne ha en høyere motivasjon i arbeidet sitt enn de som ikke har denne muligheten.

Vi kan ikke se på denne 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. På lik linje som at et barn må lære å krype før det kan gå, må en politibetjent først lære hvordan man setter på et par håndjern før han kan arrestere noen.

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 kunne opptre forskjellig i forholdt til hverandre i en lik situasjon. Noen kan for eksempel undertrykke noen behov for å oppnå andre behov.

Forskning kan tyde på at man har 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 Jobbkarakteristikamodeller

Herzbergs tofaktorteori skiller mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Teorien ble utviklet da Herzberg intervjuet hundrevis av arbeidere, hvor de beskrev situasjoner som skapte trivsel eller mistrivsel.

Motiveringsfaktorene vil skape trivsel på jobben om de er tilstede, men ikke mistrivsel 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. Hygienefaktorene vil skape mistrivsel 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.

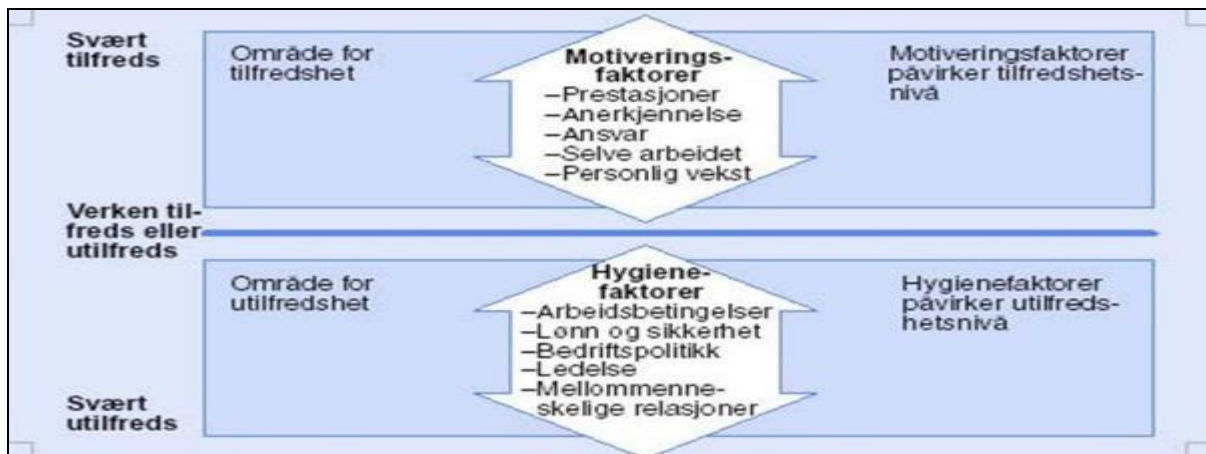


Fig 2: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

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 tilstede i tilstrekkelig grad for ikke å skape mistriivsel. Eksempler på noe som kan skape mistriivsel kan være den usikkerheten avdelingsbefal har rundt om en får fortsette i jobben når kontrakten går ut. Andre eksempler kan være at man ikke blir en del av det sosiale nettverket på arbeidsplassen, dvs. at man får en mangel på sosiale relasjoner. Motiveringsfaktorene går på prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Når en eller flere av disse faktorene er til stede 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 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

(Kaufmann og Kaufmann, 2009) beskriver de sosiale motivasjonsteorier som hvordan vi som individer vektlegger/opplever vårt forhold til medarbeidere, som kilde til motivasjon og

demotivasjon. Oppfattelsen av rettferdighet vil kunne 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 vår motivasjon. Innsatsen i arbeidet må kunne stå i stil med det arbeidsutbytte vi sitter igjen med, som for eksempel lønn eller stilling. Her er ikke belønningen nødvendigvis av absolutt størrelse, men også av relativ størrelse. Man finner her 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 *likeverdsspennning*. 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 når man sammenligning 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 likeverdsspennning kan man 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 eller 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 er *prosedyrerettferdighet*. Er prosedyrene klare og gjennomsiktede ved for eksempel et opprykk til en høyere offisersgrad? 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 med fokus på å beholde de ansatte

I dagens samfunn kan man se en økende tendens til gjennomtrekk av arbeidstakere. Ansatte sitter i dag oftere kortere i samme stilling enn man gjorde 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 for lengre perioder. De arbeidstakerne som har flest tilbud, kan i så måte være 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 gjenyttelse; Ut fra det organisasjonen har gjort for vedkommende som for eksempel ekstra fri i en vanskelig periode, videreutdanning eller muligheter for tilbud om en høyere stilling. Det vil da, for arbeidstaker, føles illojalt å slutte.

På en annen måte kan trivsel og det sosiale på arbeidsplassen være det som er bindeleddet i 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 ovenfor vedkommende, som lønn, frynsegoder, arbeidsvilkår og liknende er for gode til at man ønsker å slutte. Tette bånd til kollegaer, samt arbeidsstedets plassering vil også ha en innvirkning her. Lysten til å slutte kan være tilstede, men kommer ikke til utførelse fordi det å slutte "koster for mye".

Jacobsen og Thorsvik (2007) beskriver disse metodene med følgende modell:

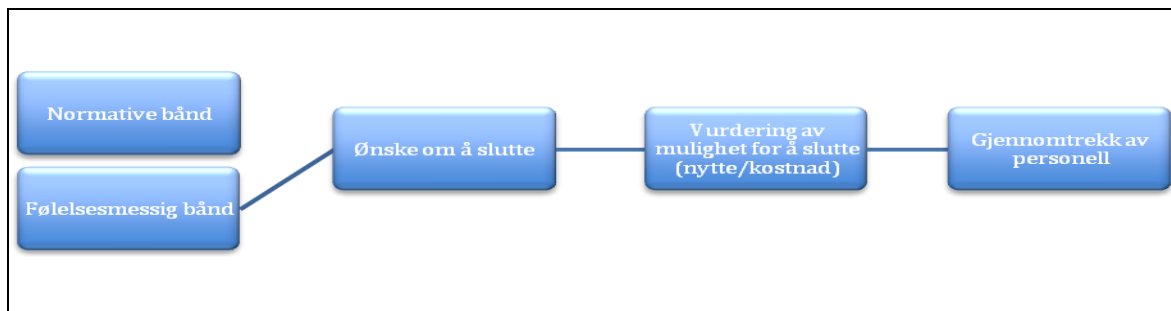


Fig3: Forhold som påvirker medarbeidernes tilknytning til organisasjonen. (Jacobsen og Thorsvik 2010)

Den sterkeste faktoren for om man ønsker å slutte, har gjennom forskningen vist seg å være følelsesmessige bånd. Organisasjoner som har god sosialisering, og derav en sterk organisasjonskultur, vil ha ansatte som er mer knyttet til den og ab den grunn ha følelsesmessige utfordringer ved å slutte.

5.6 Planlagte endringer

Vi kan dele inn perspektiver på endring i to, *ikke-deterministisk perspektiv* (ledet og styrt av mennesker) og *deterministisk perspektiv* (relativt uavhengig av mennesker)(Jacobsen og Thorsvik, 2007). Ulike kombinasjoner av disse gir oss fire perspektiv på hvordan en endring kan skje. Disse fire er endring som evolusjon, maktkamp, livssykluser og planlagt endring. Jeg 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.

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

- 1) Kunnskap om hvilke problemer/utfordringer man eventuelt har møtt eller kan møte. Endringen skal kunne møte dette problemet/utfordringen.
- 2) Det må ligge til grunn en kunnskap om hvilke tiltak som skal kunne løse problemene/utfordringene i organisasjonen.

- 3) Organisasjonen må ha kontroll på sammenhengen og effekten mellom tiltakene for å kunne se at det blir en løsning.

Den tredje forutsetningen er at planen for endringen blir fulgt i organisasjonen.

6 Metode.

Hensikten med en undersøkelse er å få bekreftet eller avkrefte en teori, en hypotese eller et enkelt spørsmål. Hvordan vi gjennomfører en slik undersøkelse avhenger av hvilket metodevalg vi ønsker å nytte oss av.

Jeg vil i dette kapitlet ta for meg de to vanligste metodene i forskning, samt redegjøre for den metodiske fremgangsmåten jeg har valgt i prosjektoppgaven.

6.1 Samfunnsvitenskapelig metode.

Den samfunnsvitenskapelige metode omhandler hvordan man skal gå frem for å tilegne seg informasjon om den sosiale virkelighet, samt hvordan denne informasjonen skal analyseres. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004).

Dette gjør den samfunnsvitenskapelige metoden til en sentral del av empirisk forskning.

De viktigste kjennetegnene ved denne typen forskning er systematikk, grundighet og åpenhet.

Bruk av metode hjelper forskeren til å velge hvilken vei han vil gå for å undersøke om de antakelser han har er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.

Man skiller i hovedsak mellom to ulike tilnærminger eller metoder under slik forskning. Disse er kalt den kvalitative metoden og den kvantitative metoden.

6.2 Kvalitativ metode.

Ved bruk av kvalitativ metode har man som oftest en begrenset gruppe man undersøker, og går mer i dybden på det enkelte svar i undersøkelsen. Et eksempel på slik kvalitativ undersøkelse kan være dybdeintervju av ett begrenset antall mennesker, hvor man forholder seg til data i form av tekster og hvor fokuset er fortolkningen av disse dataene (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004). Dette gjør metoden hensiktsmessig når man vil undersøke

fenomener man ikke forstår eller kjenner så godt, som for eksempel når man ønsker å undersøke menneskers virkelighetsoppfatning, deres tanker og meninger.

I tillegg til dybdeintervju er også observasjon og fokusgrupper egnede måter å samle inn kvalitativ informasjon på.

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i de situasjonene som er relevante for det han ønsker å studere og forske på. Gjennom observasjon registrerer forskeren sine iakttagelser på bakgrunn av sine sanseintrykk ved å erfare, se og lytte. Slik informasjon kan gi tilgang til informasjon som det vil være vanskelig å få frem ved bruk av intervjuer og spørreskjemaer, som for eksempel barns lek.

En av fordelene med kvalitativ metode er at intervjuobjektene i større grad har mulighet til å utdype seg selv og sine meninger enn ved for eksempel en spørreundersøkelse. Begge parter, både intervjuer og intervjuobjekt vil ha mulighet til å skape en dialog slik at det blir mindre tvil om hva spørsmålene innebærer og hva svarene betyr.

En ulempe med ved denne metoden er at det kan være meget tidkrevende i forhold til en kvantitativ metode. Ved kvalitativ metode kan tidsintervallene for en forsker ligge på ett til to år, avhengig av hvor omfattende prosjektet er, for å sikre seg en grundig informasjonsinnhenting samt analysering av de data han får samlet inn.

Videre kan rekruttering av informanter til undersøkelsen kreve mye arbeid og må derfor planlegges på en god måte for å unngå for mange ulemper (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004).

6.3 Kvantitativ metode.

En kvantitativ metode er gunstig dersom man ønsker å få frem statistikk og tall på det man undersøker. Et eksempel på en kvantitativ tilnærming kan være en spørreundersøkelse. Når man nytter en slik metode ønsker man ofte å kartlegge og telle opp fenomener, og hovedhensikten er som regel at man ut ifra en gruppe (representativt utvalg), skal kunne trekke konklusjoner for en hel målgruppe.

En slik metode må ha mange flere respondenter enn ved en kvalitativ metode, og spørsmålene i en kvantitativ spørreundersøkelse må være enkle og forhåndsbestemte slik at man unngår missforståelser fra de ulike respondentene. Det er viktig at alle respondentene får de samme spørsmålene og svaralternativene for å sikre at de får likt grunnlag å svare på.

En av ulempene med en kvantitativundersøkelse er at den ikke må være for kompleks da flest mulig av respondentene skal kunne identifisere seg med svarene. Av den grunn kommer man ikke i dybden på spørsmålet eller hypotesen man har stilt seg, men heller må forholde seg til enklere data.

En annen utfordring med å velge denne metoden er begrepsavklaringen i forbindelse med problemstillingen. Respondentene kan tolke begreper på en annen måte enn den som står for undersøkelsen, noe som gjør at begreper må avklares på forhånd. Dette er viktig dersom man velger denne metoden under forskningsarbeidet.

Videre er det viktig å ha i bakhodet at det kan være vanskelig å bevise sannheten i de svarene man får, da en som kanskje ikke er motivert for å delta i undersøkelsen kan svare tilfeldig på spørsmålene for å få unnagjort undersøkelsen så raskt som mulig.

Respondentene kan likeså svare useriøst på spørsmålene ved manglende motivasjon for å gjennomføre undersøkelsen, noe som vil gi negativt utslag i det endelige resultatet.

Men man finner også mange fordeler ved å nytte en kvantitativ metode i forskningsarbeidet. Man nytter ofte standardiserte skjema som gjør at informasjonen som kommer inn vil være enkel å behandle. For å behandle dataene kan man nytte programmer og systemer for å få hjelp til å få frem statistikken i det man legger inn av svar.

Ved å bruke kvantitativ metode har man også mulighet til å begrense prosjektet sitt i en større grad enn ved bruk av kvalitativ metode. Dette da respondentene ikke får mulighet til å utrede svarene de har men må forholde seg til enkle spørsmål og forhåndsdefinerte svaralternativer. Her må man være klar over at dette i enkelte tilfeller også kan være en svakhet ved bruk av denne metoden da man som regel sitter igjen med svært "tynne" data etter en slik undersøkelse.

6.4 Metodevalg.

Jeg bestemte meg tidlig i prosjektfasen for å nytte meg av en kvantitativ metode. Dette for og nå et bredere utvalg av nåværende avdelingsbefal enn jeg ville gjort ved bruk av en kvalitativ metode. Dette i den hensikt å synliggjøre de store linjene av motivasjon til denne befalskategorien, noe som vil være letter når enn benytter seg av en større gruppe mennesker, enn om jeg hadde benyttet meg av kvalitative intervjuer av en mindre gruppe objekter.

Videre vil et spørreskjema med faste spørsmål og svaralternativer bidra til å styre informasjonen i svarene som blir gitt, slik at dette i sin tur ikke kommer i konflikt med sikkerhetsloven eller Offentleglova med tanke på at respondentene ikke har mulighet til å dele begrenset informasjon ut ifra de spørsmål som blir stilt eller svaralternativene. Det at informasjonen som kommer fram i denne undersøkelsen ikke bryter med nevnte lover er noe jeg har hatt et bevisst forhold til, og spørsmålene har vært til godkjenning hos avdelingens sikkerhetsbefal for å være sikker på at spørsmålene var innenfor i et sikkerhetsmessig aspekt, samt at spørsmålene og svaralternativene var formulert på en slik måte at de ikke kunne feiltolkes på en slik måte at begrenset informasjon kunne lekke.

Da jeg jobber fulltid i Forsvaret og har et høyt aktivitetsnivå med skarpe oppdrag, øvelser og merarbeid utover normal arbeidstid, er også tidsaspektet en faktor som har spilt inn på valg av brukt metode under arbeidet.

Ved å nytte en kvantitativ metode er det lettere for meg å styre arbeidet da jeg har større mulighet til å jobbe med oppgaven i ledigtid, kontra en kvalitativ undersøkelse hvor jeg i større grad måtte tilpasset meg informantenes behov for å nå mine mål. Videre er bearbeiding og analysing av svarene enklere og mindre tidkrevende i en kvantitativ metode.

6.5 Begrensninger og avgrensninger.

En av begrensningene jeg valgte innledningsvis var å finne ut hvilken kategori av respondenter jeg ønsket å undersøke. Forsvaret er en relativt stor organisasjon så for å gjøre arbeidet mindre omfattende valgte jeg å undersøke ansatte i Hæren. Videre avgrenset jeg undersøkelsen til ansatte som jobber i Østerdalen Garnison, herunder Rena leir og

Terningmoen leir, da dette bidrar til enklere innsamling av informasjon basert på beliggenhet. I disse leirene finner man ansatte som jobber i de fleste avdelingene i Hæren, som for eksempel FSK/HJK(Forsvarets Spesialkommando/ Hærens Jegerkommando), TMBN(Telemarks Bataljonen), Krigsskolen, Befalskolen, Våpenskolen, Hærens taktiske treningssenter, Militærpolitiet, Artilleriet, CSS(Combat Service support), Saniteten og Hans Majestet Kongens Garde.

Videre har jeg valgt å begrense personell kategorien av respondenter for mitt representative utvalg til avdelingsbefal, og utelukket spesialistbefal som jeg vurderte å nytte innledningsvis. Jeg har og utelukket å benytte meg av yrkesoffiserer og pliktbefal i undersøkelsen.

Grunnen til at jeg har valgt å benytte meg av avdelingsbefal som respondenter er at disse er av den kategorien befall som er i målgruppen for det jeg ønsker og undersøke. Jeg anser det som enklest å finne de mest ”sanne” svarene blant denne befalskategorien da det er de som sitter på det mest oppdaterte faktagrunnlaget for sin personellkategori, og at de derfor ville kunne gi meg valide svarene på problemstillingen.

6.6 Valg av verktøy til kvantitativ metode.

I utgangspunktet vurderte jeg en blanding av kvantitativ og kvalitativ metode for å finne svar på problemstillingen. Jeg innså tidlig at dette ville bli for tidkrevende så jeg valgte å forholde meg til en ren kvantitativ undersøkelse. Jeg tok likevel med enkelte spørsmål i undersøkelsen som ikke rettet seg direkte mot problemstillingen om hva som kunne motivere avdelingsbefalet til å stå ut kontrakttiden sin. Et av disse spørsmålene var hva den enkelte respondent ønsket å gjøre etter fylte 35 år, gitt at dagens befalsordning forblir som den er i dag. Hensikten med dette spørsmålet var å kartlegge om dagens avdelingsbefal har noen planer etter at kontraktstiden går ut, eller om dette er noe som den enkelte ikke har et bevisst forhold til og evt. hvilke planer den enkelte respondent har i forhold til de gitte svaralternativer.

Videre tok jeg med spørsmål om kjønn og alder i den hensikt å gjøre bivariat analyser av undersøkelsen. Bivariat analyse er å kunne se hvordan en enhet, for eksempel et spesielt

kjønn, svarer på et spørsmål for deretter å se hvordan denne enheten svarer på et annet spørsmål (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2011).

Som tidligere nevnt ønsket jeg at respondentene skulle svare innenfor de gitte rammene jeg hadde satt. Etter en tankeprosess og noe diskusjon med andre, fant jeg ut at den mest hensiktsmessige måten å gi svaralternativene på de fleste spørsmålene ville være følgende svaralternativer: Helt enig, Ganske enig, Usikker, Ganske uenig og Helt uenig. Dette i den hensikt å få verdier i undersøkelsen. Bruker man for få verdier her kan man oppleve at man får for lite variasjon i svarene og at de blir for unyansert. Man bør derfor velge 5 verdier eller flere (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2011)

Videre vurderte jeg det dit hen at den enkleste måten å distribuere undersøkelsen var å benytte meg av en papirutgave som jeg gav til en enkelt ansvarlig for hver avdeling som deltok i undersøkelsen. Dette på bakgrunn av at jeg vurderte at det ville være mindre tidkrevende å føre inn resultatene fra papir til et dataprogram som Questback, enn å samle inn e-post adresser til det representative utvalget av avdelingsbefal som jeg ønsket skulle delta i undersøkelsen, samt at jeg på denne måten kan unngå at svarene kan spores tilbake til bestemt person da dette er tenkt som en anonym undersøkelse.

6.7 Datainnsamling

Jeg valgte å bruke mye tid på å formulere spørsmålene til undersøkelsen. Spørreskjemaet måtte være godt bearbeidet og klart, før de ble sendt ut, da det er lite muligheter for rettelse av skjemaet i etterkant. Jeg valgte derfor å prøve det ut på to av mine kollegaer før det ble distribuert. Tilbakemeldingene jeg fikk var gode og jeg delte ut spørreskjemaene i begynnelsen av mars måned. En utfordring var at store deler av Hæren gjennomfører en stor årlig vinterøvelse i mars noe jeg i utgangspunktet var klar over men som allikevel gjorde meg nervøs for at enkelte skulle "rote" bort skjemaet underveis.

Jeg endte opp med totalt 19 poster totalt hvorav 16 av postene var spørsmål. Jeg følte i startfasen at dette var for få spørsmål med hensyn til omfanget på oppgaven, men det viste seg å være positivt på forsøkspersonene da de følte at det tok kort tid å gjennomføre undersøkelsen samtidig som at de fikk gitt de svarene de mente var hensiktsmessig i forhold til problemstillingen.

Den reelle undersøkelsen var 100 % anonym, da jeg anså dette som hensiktsmessig fordi det å kunne gjenkjenne den enkeltes svar ikke var relevant i forhold til undersøkelsen. Jeg mener også at det kunne bli vanskeligere å få befall til å svare på undersøkelsen hvis den ikke var anonym.

Jeg delte opp skjemaet i fire kategorier:

- Forhold rundt dagens ordning for avdelingsbefal
- Forhold rundt en ny spesialistbefals ordning.
- Den enkeltes planer etter fylte 35 år gitt dagens avdelingsbefals ordning.
- Den enkeltes motivasjon og behov rundt ansettelsesforhold i Forsvaret.

I tillegg har jeg lagt inn de generelle spørsmålene om kjønn, alder og avdeling.

Alle spørsmålene hadde ulike svaralternativer med avkryssningsfelt. Jeg valgte denne metoden da jeg ikke ønsket at respondentene skulle kunne skrive fritt slik at bearbeidelsen av data skulle bli forenklet i etterkant.

Spørreundersøkelsen ble delt ut i flere omganger til de forskjellige avdelingene i Østerdal Garnison. Avdelingene som var med i undersøkelsen er: FSK/HJK(Forsvarets Spesialkommando/ Hærens jegerkommando), TMBN(Telemark Bataljon), CSS(Combat Service Support) kp1, Gardeskolen ved Hans Majestet Kongens Garde, Kampeskadronen underlagt HTTS(Hærens Taktiske treningssenter) og Våpenskolen.

Når det gjelder kategorisering av de ulike avdelingene valgte jeg å dele dem inn i tre forskjellige kategorier for å lette arbeidet med bearbeiding av innsamlet data.

Den ene kategorien var avdelingen FSK/HJK(Forsvarets Spesialkommando/Hærens Jegerkommando), den andre kategorien var HRS(Hurtig reaksjons styrke) avdelingene, herunder TMBN(Telemarks bataljonen) og CSS(Combat Service Support). Den tredje kategorien valgte jeg og kalle for andre, og her plasserte jeg avdelingene Gardeskolen, Kampeskadronen og Våpenskolen. På Gardeskolen og i Kampeskadronen kjennetegnes stordelen av de ansatte av at de er yngre.

Undersøkelsen ble avsluttet den 22. mars slik at jeg fikk samlet inn spørreskjemaene før påske. Totalt ble det delt ut 100 spørreskjemaer, og jeg fikk returnert totalt 71 stk. Det utgjør en svarandel fra ca. 30 % av alt avdelingsbefal som jobber ved Rena Leir og Terningmoen Leir. De som ikke leverte var i all hovedsak befall som jobbet i avdelinger med høyt innslag av

vernepliktige soldater. Jeg har valgt å tolke det dit hen at de er ofte yngre befal som nylig har begynt å jobbe i Forsvaret. De har ikke den samme erfaringen med personellforvaltningssystemet som de eldre og mer erfarne befal har. Derfor tror jeg at interessen for å svare på slike undersøkelser er mindre hos dem. 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 jeg muligens fått svar fra flere respondenter. Med tidspunktet tatt i betraktning må jeg si meg fornøyd med svarprosenten på 71 %.

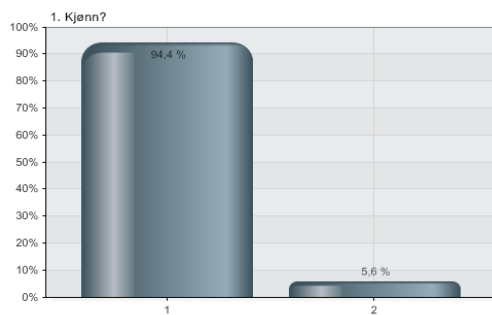
6.8 Bearbeiding og analyse av data

Jeg har valgt å benytte meg av 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

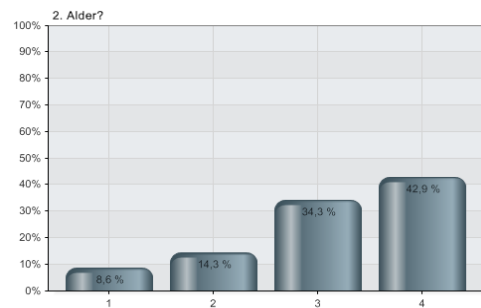
I dette kapitlet vil jeg presentere spørreundersøkelsen med prosentvis svar på hvert spørsmål, deretter kommer drøfting og analyse av hovedkategoriene.

7.1 Drøfting av deltakerne



1 Menn: 94,4 %

2 Kvinner: 5,6 %

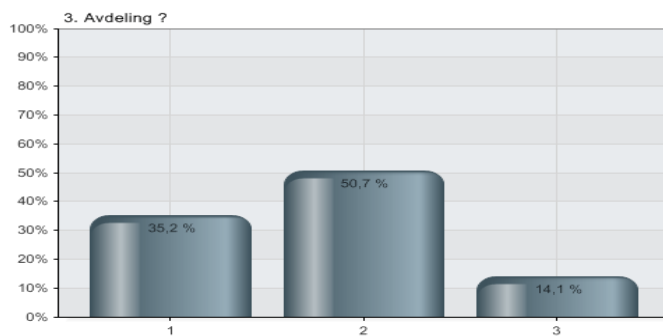


1 19-23 år: 8,6 %

2 24-28 år: 14,3 %

3 29-31 år: 34,3 %

4 32-35 år: 42,9 %



1 FSK/HJK: 35,2 % 2 HRS: 50,7 % 3 Andre: 14,1 %

Deltakerne i spørreundersøkelsen fordeler seg slik:

94,4 % menn, totalt 67 av 71 og 5,6 % kvinner, totalt 4 av 71 deltok.

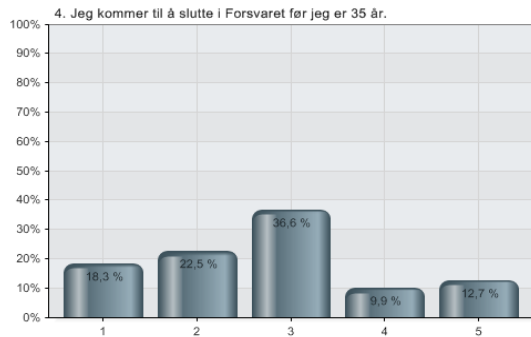
Det var 50,7 % deltakere fra HRS, 35,2 % fra FSK/HJK samt 14,1 % deltakere fra øvrige avdelinger.

Det var 8,4 % deltakere i alderen 19-23 år, 14,3 % deltakere i alderen 24-28 år, 34,3 % deltakere i alderen 29-31 år og 42 % deltakere i alderen 32-35 år.

Om jeg skal kommentere noe i forhold til fordeling av kjønn og alder etc. i oppgaven min, så har jeg ikke gått bevisst ut for å få svar på gjennomsnittet av de ansatte i Hæren. Jeg har valgt meg ut noen få avdelinger som holder til i Østerdal Garnison og delt ut spørreskjemaer til avdelingsbefalet der da dette har vært mest hensiktsmessig i forhold til avstand. Hæren har generelt en veldig stor overvekt av mannlige befal. Kvinneandelen ligger stabilt på ca. 7-8 % i Forsvaret, men målsettingen er høyere og ligger på 15-20 prosent, noe som vil kreve fokus på rekruttering over en lengre periode. Dette er heller ikke noe unntak i HRS avdelingene og FSK/HJK, hvor største delen av deltakermassen kommer fra. Tvert imot så er nok disse avdelinger som forsterker den mannlige andelen i Hæren, da de fleste kvinnene i disse miljøene jobber i mindre stab og støtte funksjoner og hvor størsteparten av avdelingen består av stridene som i hovedsak består av menn. Dette er nok hovedgrunnen til at svarandelen fra kvinner er veldig lav. Dette førte og til at det var vanskelig å gjøre en bivariant analyse basert på svar fra de ulike kjønn.

Når det gjelder aldersfordelingen har jeg registrert at de fleste respondentene er over 24 år. Som nevnt tidligere har jeg slitt med å få inn spørreundersøkelsen fra avdelinger med høyt innsalg av vernepliktige soldater. Det er i disse avdelingene hvor det er høyest andel yngre befal, noe jeg tror kan være grunnen til at interessen for problemstillingen har vært lav. Fra FSK/HJK(Hærens Spesialkommando/Hærens Jegerkommando) og HRS(Hurtig reaksjonsstyrke) avdelinger har interessen for undersøkelsen vært mye høyere. Det tolker jeg dit hen at det er der de eldre, mer erfarne befalet jobber og at de er mer bevisst på sin fremtid når de nærmer seg 35 år. Disse vet at de nærmer seg et veiskille jo nærmere 35 år de kommer, og det er nok også denne gruppen av respondentene som svarer mest bastant på enkelte av spørsmålene i undersøkelsen.

7.2 Drøfting av forhold rundt dagens avdelingsbefalsordning.



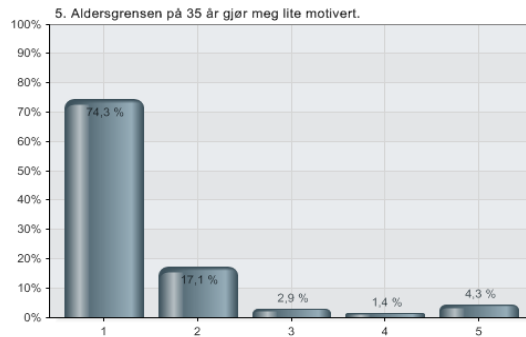
1 Helt enig: 18,3 %

2 Ganske enig: 22,5 %

3 Usikker: 36,6 %

4 Ganske uenig: 9,9 %

5 Helt uenig: 12,7 %



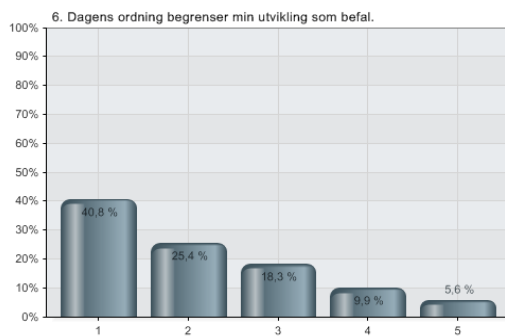
1 Helt enig: 74,3%

2 Ganske enig: 17,1 %

3 Usikker: 2,9 %

4 Ganske uenig: 1,4 %

5 Helt uenig: 4,3 %



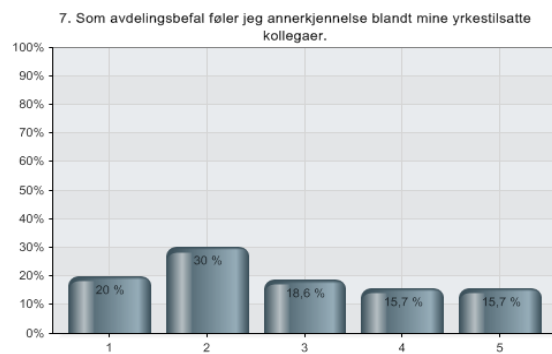
1 Helt enig: 40,8 %

2 Ganske enig: 25,4 %

3 Usikker: 18,3 %

4 Ganske uenig: 9,9 %

5 Helt uenig: 5,6 %



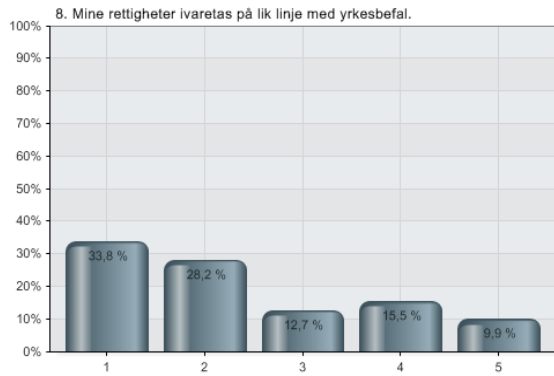
1 Helt enig: 20 %

2 Ganske enig: 30 %

3 Usikker: 18,6 %

4 Ganske uenig: 15,7 %

5 Helt uenig: 15,7



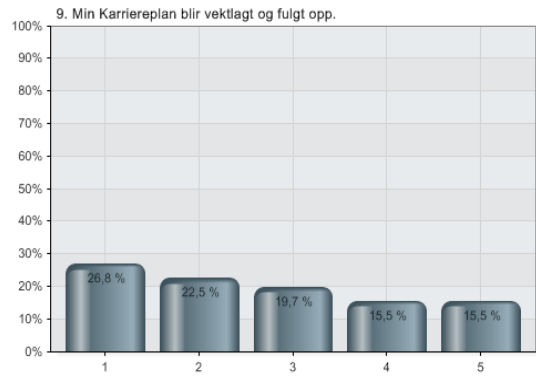
1 Helt enig: 33,8 %

2 Ganske enig: 28,2 %

3 Usikker: 12,7 %

4 Ganske uenig: 15,5 %

5 Helt uenig: 9,9 %



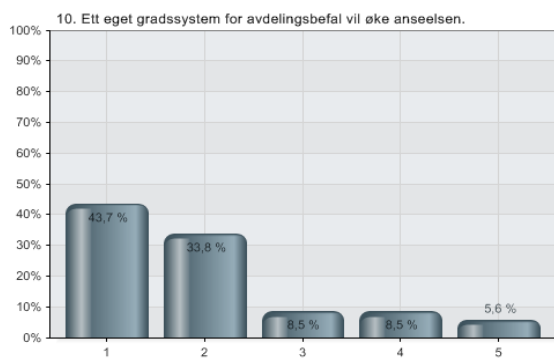
1 Helt enig: 26,8 %

2 Ganske enig: 22,5 %

3 Usikker: 19,7 %

4 Ganske uenig: 15,5 %

5 Helt uenig: 15,5 %



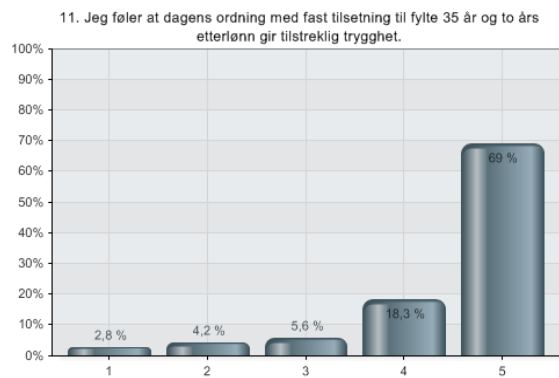
1 Helt enig: 43,7 %

2 Ganske enig: 33,8 %

3 Usikker: 8,5 %

4 Ganske uenig: 8,5 %

5 Helt uenig: 5,6 %



1 Helt enig: 2,8 %

2 Ganske enig: 4,2 %

3 Usikker: 5,6 %

4 Ganske uenig: 18,3 %

5 Helt uenig: 69 %

Når det gjelder spørsmålet til post 6 i undersøkelsen, ser jeg at hele 36 % av respondentene sier at de kommer til å slutte i forsvaret før de fyller 35 år. Videre sier også flertallet at de er helt eller ganske sikker på at de kommer til å slutte før de fyller 35 år. Dette kan trolig sees i sammenheng med det neste spørsmålet i undersøkelsen hvor hele 74,3 % sier at de er helt enig i at aldersgrensen på 35 år gjør dem lite motivert. Aldersgrensen på 35 år kan altså den viktigste faktoren til at mange som kommer til å slutte eller er usikre på om de ønsker å fortsette i forsvaret.

Ser vi på disse funnene i forbindelse med Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovspyramide kan vi se en del sammenhenger. Over 90 % av de spurte finner aldersgrensen lite motiverende. Undersøkelsen tyder på at aldersgrensen ikke gir tilstrekkelig jobbtrygghet noe som kan skape utilfredshet blant avdelingsbefalet. Det at en stor del av avdelingsbefalet slutter før kontrakten går ut kan tyde på at befalet ikke ser løsningen med fast ansettelse frem til 35 år som god nok. Samtidig er jobbmarkedet i Norge relativt bra, noe som gjør det lettere å slutte for å starte en ny karriere i det sivile, noe som vil gjøre det lettere å hoppe av tidligere.

Aldersgrensen på 35 år kan også være en medvirkende årsak til at over 40 % av de spurte føler at dagens ordning begrenser deres utvikling som befalingsmenn og kvinner.

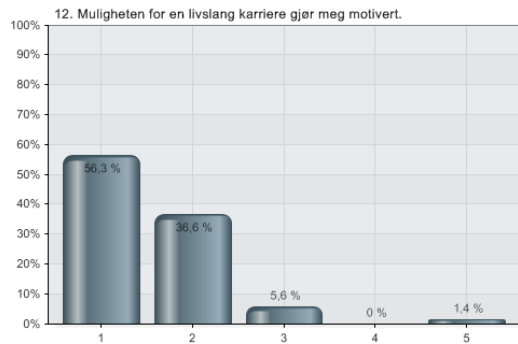
Ser man videre på svarene i undersøkelsen ser man at det ikke er store utfordringer verken når det gjelder anseelse blant deres yrkesansatte kollegaer, eller ivaretagelse av rettigheter blant avdelingsbefal. Det som derimot kan virke noe foruroligende er den store divergensen mellom respondentenes svar på om karriereplanen blir vektlagt og fulgt opp. Her kan det være avvik mellom de ulike avdelingenes tilnærming på hvordan dette løses, og hvilken oppfatning den enkelte respondent har av hvor mye avdelingene er pålagt å gjøre for den enkelte offiser, sett i forhold til karriere. Mye av ansvaret for en militær karriere hviler på den enkeltes skuldre, og da tenker jeg spesielt på videre utdanning i forsvaret. Avdelingene bør allikevel prioritere å utvikle egne befall for at tjenesten skal bli mest mulig kost effektiv.

Videre viser undersøkelsen at hele 77,5 % av respondentene mener at et eget gradssystem vil øke anseelsen. Som "Generalist" vil man øke i grad jo mer utdanning og jo høyere opp i

systemet man kommer. Avdelingsbefalet stagnerer som regel på gradsnivået Fenrik-Løytnant, noe som er ganske snevert med tanke på hvor vidt gradsspekteret i utgangspunktet er. Grenaderer som er vervede soldater og sersjanter er to grader som ligger under offisersnivå som har tatt i bruk års-striper som symboliserer hvor lenge de har tjenestegjort. Dette er noe som og kan være en motiverende faktor som avdelingsbefal som tjenestegjør i samme gradsnivå over lengre tid. Knyttet opp mot behovsteori ser man at anseelse for jobben man gjør er en viktig faktor, og et eget gradssystem kan være med på å øke anseelsen for avdelingsbefal.

Det siste spørsmålet rundt dagens ordning var om den enkelte respondent følte at tryggheten med ansettelse frem til 35 år og to år etterlønn gav tilstrekkelig trygghet. Her svarte hele 69 % at de var helt uenig. Hva man legger i trygghet kan jo være et definisjons spørsmål, men med tanke på at de fleste respondentene er mellom 29 og 35 år, er det nærliggende å tro at disse har definert trygghet som å vite hva de skal gjøre når forsvaret ikke lengre har bruk for dem, altså etter fylte 35 år. Svaret kan sees i sammenheng med de to første spørsmålene rundt dagens befalsordning, hvor motivasjonen for å fortsette i forsvaret var lav som følge av aldersbegrensningen. 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 medføre at avdelingsbefalet er lite motivert til å stå ut hele kontraktstiden. På den andre side er det ikke mange bedrifter som kan garantere sine ansatte jobb til fylte 35 år.

7.3 Drøfting av forhold rundt en ny Spesialistbefalsordning.



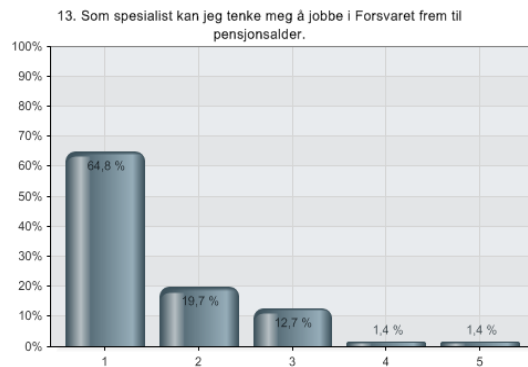
1 Helt enig: 56,3 %

2 Ganske enig: 36,6 %

3 Usikker: 5,6 %

4 Ganske uenig: 0 %

5 Helt uenig: 1,4 %



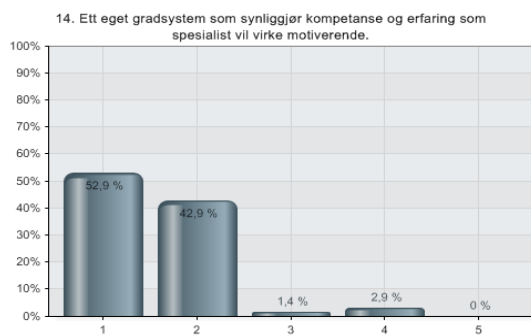
1 Helt enig: 64,8 %

2 Ganske enig: 19,7 %

3 Usikker: 12,7 %

4 Ganske uenig: 1,4 %

5 Helt uenig: 1,4 %



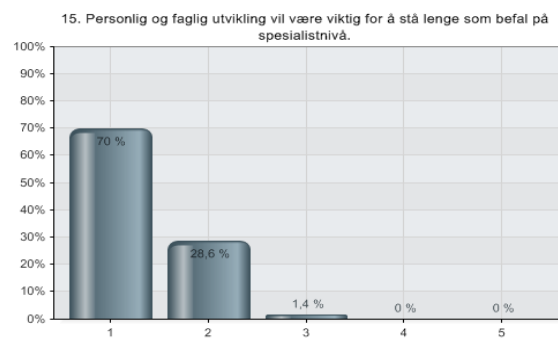
1 Helt enig: 52,9 %

2 Ganske enig: 42,9 %

3 Usikker: 1,4 %

4 Ganske usikker: 2,9 %

5 Helt uenig: 0 %



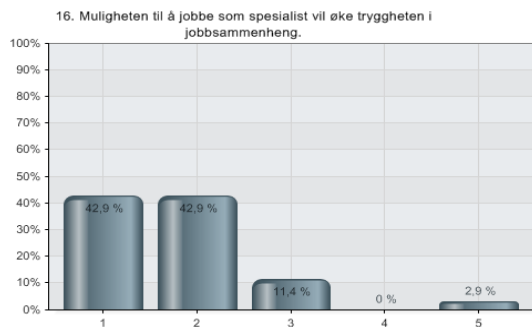
1 Helt enig: 70 %

2 Ganske enig: 28,6 %

3 Usikker: 1,4 %

4 Ganske uenig: 0 %

5 Helt uenig: 0 %



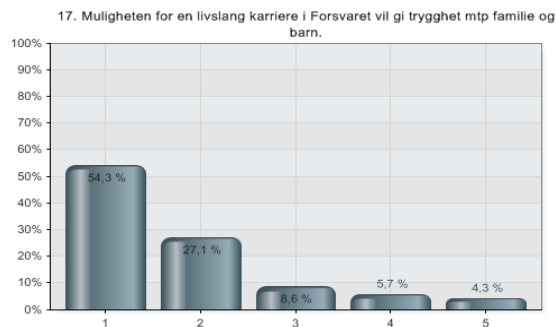
1 Helt enig: 42,9 %

2 Ganske enig: 42,9 %

3 Usikker: 11,4 %

4 Ganske uenig: 0 %

5 Helt uenig: 2,9 %



1 Helt enig: 54,3 %

2 Ganske enig: 27,1 %

3 Usikker: 8,6 %

4 Ganske uenig: 5,7 %

5 Helt uenig: 4,3 %

Om man ser på hovedtrekkene i de svarene som respondentene har gitt i denne delen av spørreundersøkelsen som omhandler en ny befalsordning, ser man at avdelingsbefalet generelt sett er svært motivert for at en slik ordning skal tre i kraft.

Hele 92,9 % av avdelingsbefalet sier at de er helt eller ganske motiver for en livslang karriere i forsvaret dersom dette hadde vært mulig. Videre sier hele 84,5 % av respondentene at de kan tenke seg å jobbe frem til pensjonsalder dersom de blir en del av det nye spesialistkorpset. Dette kan tyde på at hygienefaktorer som arbeidsforhold, arbeidssikkerhet og bedriftspolitikk skaper utilfredshet slik som dagens befalsordning er lagt opp. Dersom disse faktorene kommer på plass i form av en ny befalsordning vil en mye større andel enn den vi ser i dag, ønske å fortsette i jobben.

Hele 94,9 % av respondentene sier videre at det vil virke motiverende med et gradsystem som synliggjør erfaring og kompetanse, på lik linje med at de ønsket et eget gradsystem for avdelingsbefalet. Dette kan tyde på at de i større grad ønsker en horisontal karriere hvor det er mulig for denne kategorien av befal å stige i gradene, i større grad enn hva som er mulig pr i dag.

De aller fleste respondentene svarte videre at de var helt eller ganske enig i at personlig og faglig utvikling vil være viktig for å kunne stå lenge som befal på spesialistnivå. Dette kan tyde på at motivasjonsfaktorer som prestasjon, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter er tilstede og viktig i forhold til det arbeidet avdelingsbefalet gjør og de verdiene de har. Samtidig har ikke respondentene svart noe annet enn at dette er viktig, slik at ønsket om og motivasjonen for å fortsette etter fylte 35 år kan overskygge behovet for motivasjonsfaktorer på kort sikt noe man må ha i bakhodet. Spesielt for de som nærmer seg denne øvre aldersgrensen tror jeg dette kan få økt betydning.

De to neste spørsmålene i undersøkelsen tar for seg trygghet i forhold til den nye spesialistordningen og det å ha mulighet til å ha en livslang karriere. Som nevnt tidligere er ordet trygghet et begrep som ikke er definert ovenfor respondentene, men da de fleste respondentene er mellom 29 og 35 år, vil jeg anse dem som voksne og erfarne noe som kan bidra til at de fleste oppfatter og tolker trygghet på en lik måte.

Hele 85,8 % av respondentene var helt eller ganske enig i at muligheten for å kunne jobbe som spesialist vil øke tryggheten i jobbsammenheng. Dette tolker jeg dit hen at respondentene ser på en ny befalsordning hvor man kan jobbe lengre og ha mulighet for en livslang karriere som tryggere i forhold til sikkerhet som en hygienefaktor, en det dagens befalsordning er.

I ett behovsteoretisk perspektiv vil og sikkerheten være en stor faktor i forhold til tryggheten med tanke på familie og barn for avdelingsbefalet. Mange av avdelingsbefalet som nærmer seg 35 års grensen har stiftet familie og fått barn. De har kanskje kjøpt seg hus og har gjeld i forbindelse med dette. Utfordringen ved å stå på bar bakke etter fylte 35 år er derfor en trussel ikke bare mot en selv, men for den eventuelle familien og. Dette er nok en av de store grunnene til at de fleste respondentene sa seg helt eller ganske enig i at tryggheten er bedre om man får tilbudt en livslang karriere i forsvaret, kontra dagens ordning.

7.4 Drøfting rundt den enkeltes planer gitt dagens befalsordning.



1: Jeg skal gå Krigsskole og bli yrkesbefal.

2: Jeg skal ta sivil utdanning og få en sivil jobb.

3: Jeg håper på å få utvide kontrakten i forsvaret.

4: Jeg har en sivil utdanning fra før og skal fortsette i sivil jobb.

5: Jeg skal ta en sivil utdanning og prøve å fortsette i forsvaret.

6: Jeg skal ta en fri periode.

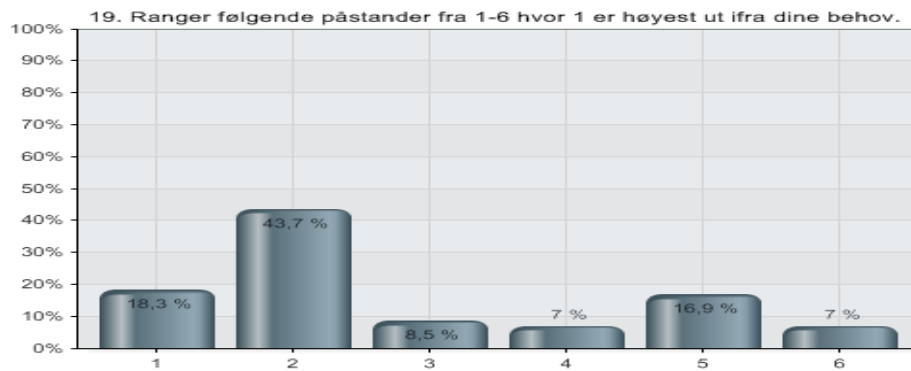
7: Vet ikke.

Ser man på respondentenes svar i forhold til spørsmålet om hvilke planer de har etter at de har fylt 35 år, gitt dagens befalsordning, ser man at det er stor variasjon blant den enkelte. Det som likevel er verdt å bite seg merke i er at det er flere (29,6 %) som håper på å utvide kontrakten de har med forsvaret etter de er fylte 35 år enn det er som ønsker å gå Krigsskolen (9,9 %) og få en videre utdanning i forsvaret samt yrkestilsetning. Noe av grunnen til dette er at respondentene består av avdelingsbefal som er befal som jobber på lavere nivå. Mange av disse har sannsynligvis tatt et bevisst valg på bakgrunn av trivsel på det nivået de er. De ønsker kanskje å lede soldater på bakken fremfor bak en skrivepult. For disse kan det være selve jobben som er motivasjonsfaktoren og grunnen til trivsel noe man kan se igjen i Herzbergs tofaktorteori.

På den andre siden er det og 26,8 % av respondentene som har valgt å ta en sivil utdanning for å få en sivil jobb. Jeg tror dette tallet ville sett annerledes ut dersom spørsmålet ikke hadde omhandlet dagens befalsordning. Som nevnt tidligere slutter gjennomsnittet av avdelingsbefalet når de er rundt 26 år og begynner i sivile jobber istedenfor å stå ut kontraktstiden. Dette må sees i sammenheng med den usikkerheten som er rundt dagens befals ordning, og da spesielt opp imot eldre avdelingsbefal som skaffer seg familie og barn.

Mange velger og å ta en sivilutdannelse for så å prøve å fortsette i forsvaret. Grunnen til dette kan være at Krigsskolen opererer med en øvre aldersgrense noe som gjør at de eldre avdelingsbefalene er for gamle. Det skal allikevel sies at denne øvre aldersgrensen ikke er 100 %. Videre er det trolig mange som mener at en sivil utdanning er mer allsidig enn en militær bachelor, noe som holder mulighetene åpne. Bakdelen er at man ikke er garantert å få fortsette i forsvaret selv om man opparbeider seg en sivil bachelor eller mastergrad.

7.5 Drøfting av den enkeltes motivasjon og behov rundt ansettelsesforholdet.



1: Utvikling i jobben: 18,3 %

2: Fast ansettelse: 43,7 %

3: Lønnsforhold: 8,5 %

4: Tilstrekkelig fritid: 7 %

5: Faglig utvikling: 16,9 %

6: Anerkjennelse: 7 %

I den siste delen av spørreundersøkelsen skulle respondentene rangere sine behov ut ifra seks forskjellige påstander. Resultatet fra dette spørsmålet stod i samsvar med de foregående svarene som var gitt. Etter rangeringen endte behovet for fast ansettelse på topp med 43,7 %. Nummer to på rangeringen ble utvikling i jobben, tett etterfulgt av faglig utvikling. Disse to utviklingsområdene kan på mange måter forveksles, men der er visse momenter som allikevel skiller dem. Den faglige utviklingen tar for seg kunnskapen rundt det faglige emnet den enkelte har som primærarbeidsområde. Utvikling i jobben tar for seg mer enn bare det faglige, som for eksempel utvikling i forhold til ledelsen, kollegaer, underordnede osv. Ser man allikevel på disse to som en enhetlig utvikling i jobbsammenheng ender de opp på en rangering med 35,2 %. Etter dette fulgte lønnsforhold med 8,5 %, og tilslutt tilstrekkelig fritid og anerkjennelse med 7 % hver.

Igjen blir svarene at de fleste er opptatt av sikkerhet i form av fast ansettelse som en stor motivasjonsfaktor, samtidig som lønn, utvikling og anseelse som er typiske aktelses behov i forhold til Maslows behovspyramide, blir satt i andre rekke. Fast ansettelse kan med andre ord sees på som et mer grunnleggende behov for de fleste respondentene.

8 Konklusjon

I denne prosjektoppgaven har jeg tatt for meg følgende problemstilling: *Kan et spesialistkorpsmotivere avdelingsbefalet til å bli?*

Hypotesen min var at grunnen til at mange avdelingsbefal slutter var mangel på motivasjonsfaktorer, og/ eller en helhetlig ordning for gruppen.

I forsøket på å komme nærmere svaret har jeg gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse med 71 deltakere. Etter en gjennomgang av svarene fra undersøkelsen fikk jeg svar på problemstillingen min. Det er tydelige mangler på motivasjonsfaktorer ved dagens befalsordning noe som fører til at avdelingsbefal slutter før tiden.

Om jeg da ser på hva som påvirker motivasjonen til avdelingsbefalet for å stå lengre i stillingen, er flertallet opptatt av grunnleggende behov for sikkerhet rundt ansettelsesforholdet, altså mulighet for en lengre karriere i forsvaret enn til fylte 35 år. Dette kan sees i sammenheng med at eldre avdelingsbefal ønsker en lengre planleggingshorisont en den som eksisterer i dag. Videre viser undersøkelsen at aktelsesbehov ikke har så mye fokus bland avdelingsbefalet så lenge ordningen er som den er i dag, noe som stemmer godt overens med eksisterende teori rundt emnet.

Arbeidsmiljø synes å være en annen tungtveiende faktor for mange avdelingsbefal.

Undersøkelsen tyder på at denne kategorien av befal ønsker å jobbe med det de jobber med i dag. Dette kan fordi veldig mange setter pris på den varierte hverdagen de har som avdelingsbefal i de nevnte avdelingene, noe som igjen fører til at mange heller ønsker å utvide kontrakten eller få fast ansettelse som spesialist fremfor å gå Krigskolen. Arbeidsmiljøet i Hæren oppfattes i dag som godt og brorparten trives meget godt i jobben. Likevel har de fleste avdelingsbefal en felles bekymring, nemlig aldersgrensen på 35 år som betyr at man med stor sannsynlighet må slutte.

Dersom Forsvaret som arbeidsgiver skal imøtekomme denne utfordringen uten å miste flere av avdelingsbefalet før kontraktslutt, 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 struktur for denne personellgruppen som gjør at man har mulighet til en horisontal karriere med mulighet for å stige i gradene og en proporsjonal lønnsvekst. Ansvar og ansiennitet må bli mer vektlagt og riktig belønnet fra arbeidsgiver og ledelsen sin side. I tillegg bør man også bli enig med den enkelte om en karriereplan som inneholder god utvikling og utdanning som følges opp. Forsvaret må tilegne seg evnen til å se nytten av den kompetansen som blir opparbeidet av den enkelte, og samtidig sørge for at den blir brukt på rett sted. Man bruker mange år på å bli spesialist innenfor et fagfelt og for å få til det må man få lov til å jobbe med det fagfeltet.

Når jeg sammenfatter hovedpoengene mine i denne prosjektoppgaven, viser svarene fra spørreundersøkelsen og analysen av disse at hypotesen min er bekreftet. Manglende muligheter til å forlenge karrieren for avdelingsbefalet gjør at mange velger å slutte før kontrakten går ut. Ett nytt spesialistkorps kan være redningen for forsvaret dersom de ønsker å beholde den dyrebare kompetansen som ligger hos mange av avdelingsbefalet. Jeg mener på ingen måte at alle avdelingsbefal skal få jobbe i forsvaret frem til pensjonsalder, men jeg tror veldig mange har mye og bidra med på lavere nivå og i instruktør rollen. Disse er viktige støttespillere for generalistene dersom man skal få best mulig kost/ nytte ut av den enkelte. Ved å få på plass en god permanent løsning for denne utfordringen, vil dagens avdelingsbefal trolig stå lengre og forsvaret vil bidra til et bedre arbeidsmiljø for sine ansatte som har ønsker om å være en del av systemet i en lengre periode en frem til de fyller 35 år.

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>

10 Vedlegg

Spørreundersøkelse vedrørende motivasjonen til avdelingsbefal i forhold til dagens befalsordning.

(Kryss av det som passer best for deg.)

Post 1

Kjønn:

Mann	Kvinne

Post 2

Alder:

19-23 år	24-28 år	29-31 år	32-35 år

Post 3

Avdeling: _____

Dagens befalsordning:

Post 4

Jeg kommer til å slutte i Forsvaret før jeg fyller 35 år.

Helt enig	Ganske enig	Usikker	Ganske uenig	Helt uenig

Post 5

Aldersgrensen på 35 år gjør meg lite motivert.

--	--	--	--	--

Post 6

Dagens ordning begrenser min utvikling som befal.

--	--	--	--	--

Post 7

Som avdelingsbefal føler jeg anerkjennelse blant mine yrkestilsatte kolleger.

--	--	--	--	--

Post 8

Mine rettigheter ivaretas på lik linje med yrkesbefal.

--	--	--	--	--

Post 9

Min Karriereplan blir vektlagt og fulgt opp.

Helt enig	Ganske enig	Usikker	Ganske uenig	Helt uenig

Post 10

Ett eget gradssystem for avdelingsbefal vil øke anseelsen.

--	--	--	--	--

Post 11

Jeg føler at dagens ordning med fast tilsetning til fylte 35 år og to års etterlønn gir tilstrekkelig trygghet.

--	--	--	--	--

Ny spesialistbefal ordning:

Post 12

Muligheten for en livslang karriere gjør meg motivert.

Helt enig	Ganske enig	Usikker	Ganske uenig	Helt uenig

Post 13

Som spesialist kan jeg tenke meg å jobbe i forsvaret frem til pensjonsalder

--	--	--	--	--

Post 14

Ett eget gradssystem som synliggjør kompetanse og erfaring som spesialistbefal vil virke motiverende.

--	--	--	--	--

Post 15

Personlig og faglig utvikling vil være viktig for og stå lenge som befal på spesialistnivå.

--	--	--	--	--

Post 16

Muligheten til å jobbe som spesialist vil øke tryggheten i jobbsammenheng.

--	--	--	--	--

Post 17

Muligheten for en livslang karriere i Forsvaret vil gi trygghet mtp familie og barn.

--	--	--	--	--

Post 18

Gitt dagens befalsordning, hva skal du gjøre

etter du har fylt 35 år?

(Sett inn ett kryss)

1. Jeg skal gå Krigsskole og bli yrkesbefal.
2. Jeg skal ta sivil utdanning og få en sivil jobb.
3. Jeg håper på å få utvide kontrakten i Forsvaret.
4. Jeg har en sivil utdanning fra før og skal fortsette i sivil jobb.
5. Jeg skal ta en sivil utdanning og prøve å få fortsette i Forsvaret.
6. Jeg skal ta en fri periode.
7. Vet ikke.

Post 19

Ranger følgende påstander fra 1-6 hvor 1 er høyest ut ifra dine behov.

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