



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

# Lang vei inn. Kort vei ut

---

«Hvorfor slutter grenaderer i en prestisjeavdeling  
som Telemark bataljon?»

En masteravhandling om grenaderer i Norges eneste helprofesjonelle  
hæravdeling: Telemark Bataljon

**Mads Erik Larsen**

**2014**

**Master in Public Administration (120 sp)**

## Forord

Takk til Kathrine Berg Syversen som har vært en uunnværlig støtte i utarbeidelsen av denne masteravhandlingen.

Takk til både tidligere og nåværende sjef som gjennom formelle og uformelle samtaler har bidratt med konstruktive innspill til denne oppgaven.

Takk til alle mine kollegaer som tok seg tid til å besvare denne undersøkelsen.

Takk til Hans C. Høyer ved Høgskolen i Hedmark for en særdeles god veiledningstime i startfasen av prosjektet.

En stor takk til personellsjef i Telemark bataljon, Magnus Krossby, som muliggjorde dette prosjektet.

Takk til Forsvaret – Norges beste arbeidsgiver.

**For alt vi har. Og alt vi er.**

# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Oppgavens struktur.....	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	3
1.3 Hvorfor studere grenaderer? .....	4
2.0 Redegjørelse for oppgaves temavalg.....	5
2.1 Grenader .....	5
2.2 Telemark bataljon i 2014.....	6
2.3 Historisk utvikling – Vervede i Forsvaret .....	7
2.4 «Nye» Telemark Bataljon.....	8
2.5 Tidligere studier rundt grenaderer .....	9
2.6 Økt profesjonalisering .....	10
2.7 Oppsummering .....	11
3.0 Teoretisk grunnlag.....	12
3.1 Klassiske organisasjonsteorier.....	12
3.2 Forventnings- og behovsteori .....	13
3.3 Jobbtilfredshet .....	13
3.3.1 Hawthorne-studiene .....	14
3.4 Innholds- og prosessteori.....	16
3.5 Maslows behovshierarki .....	16
3.6 Herzbergs tofaktorteori.....	17
3.6.1 Motivasjonsfaktorer .....	19
3.6.2 Hygienefaktorer .....	21
3.7 Turnover .....	24
3.7.1 Ekstern og intern turnover .....	24
3.7.2 Frivillig og ufrivillig turnover.....	25

3.7.3 Effekter av turnover .....	25
3.8 Hypoteser .....	26
3.9 Oppsummering av teorikapittelet .....	28
4.0 Metode.....	31
4.1 Samfunnsvitenskapelig metode .....	31
4.2 Forskningsstrategi.....	32
4.3 Forskningsdesign .....	33
4.4 Kvantitativ metode .....	34
4.5 Utvelgelse av respondenter.....	35
4.6 Spørreskjemaet .....	36
4.7 Fellestrekk og forskjeller .....	36
4.8 Spørsmålsutforming.....	36
4.9 Svaralternativer.....	37
4.10 Preundersøkelse og pilotundersøkelse.....	38
4.11 Validitet og reliabilitet.....	39
4.12 Kvantitativ analyse - Logistisk regresjonsanalyse.....	41
4.13 Hypotesetesting.....	42
4.14 Personopplysninger og konfidensialitet.....	43
4.15 Kapittelavslutning .....	44
5.0 Resultatpresentasjon .....	45
5.1 Svarprosent .....	45
5.2 Utvalget .....	45
5.3 Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, del I.....	48
5.4 Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, del II.....	58
7.0 Drøftingsdel.....	66
7.1 Herzbergs tofaktorteori – fremdeles relevant?.....	74
7.2 Hvorfor grenaderer slutter i Tmbn: En hypotese .....	76

7.3 Konklusjon .....	79
7.4 Begrensninger ved undersøkelsen .....	80
8.0 Litteraturliste .....	81
9.0 Sammendrag .....	84
10.0 Vedlegg .....	85

## 1.0 Innledning

Turnover, eller personalgjennomtrekk, defineres av Grimsø (2004) som forholdet mellom antallet ansatte som har sluttet innenfor en gitt tidsperiode, opp mot antallet som startet i en organisasjon innenfor den gitte tidsperioden. Det er både negative og positive aspekter ved turnover. De negative sidene knyttes til høye direkte kostnader i form av rekruttering, seleksjon og ansettelse av nye ansatte, mens de indirekte kostandene normalt knyttes til tap av for eksempel nøkkelpersoner som innehar kritisk kompetanse i organisasjonen. I motsatt tilfelle kan en noe høy turnoverfrekvens bidra til økt innovasjon og nytenkning i organisasjonen, i motsetning til en noe lav turnoverfrekvens, som kan føre til en statisk personellmasse (Grimsø, 2004).

Hva som fører til at mennesker velger å avslutte sitt arbeidsforhold med en organisasjon kan være komplekst og sammensatt av flere ulike faktorer. Det viktig å forstå hvorfor ansatte velger å avslutte i sitt arbeidsforhold, men det er også viktig å forstå hvorfor mennesker velger å starte i en organisasjon. For mange mennesker står arbeidet og jobben i sentrum av livet. På den ene siden handler arbeidet om å tjene til livets opphold, men arbeidet er også av svært stor betydning for den enkeltes behovstilfredsstillelse og personlige utvikling. Mennesker er forskjellige, og i en arbeidssituasjon kan noen av oss vektlegge visse faktorer ved arbeidet mer enn andre. Det som oppfattes som viktig for noen, trenger nødvendigvis ikke være av særlig interesse for andre. Fredrik Herzberg forsøkte å belyse forskjellene mellom mennesker og hvilke faktorer som påvirket dem på arbeidsplassen. Studien ble gjennomført i 1959 og fikk navnet «motivation to work». Resultatene fra denne omfattende undersøkelsen dannet senere grunnlaget for Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det finnes i dag mye teori rundt motivasjon hos mennesker. Tradisjonelt har behovsteorier stått sterkt for å forklare årsaker til motivasjon hos mennesker. Grunntanken i denne tilnærmingen er at organisasjonen må utformes slik at den dekker visse menneskelige behov som motiverer den enkelte til å handle, som deretter er retningsgivende for de ansattes atferd (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

I Hærens eneste helprofesjonelle avdeling, Telemark Bataljon (heretter forkortet til Tmbn), har høy turnover og lav gjennomsnittlig ansettelsestid kommet særlig til syne de siste årene. Hvorfor grenaderer velger å avslutte sitt arbeidsforhold i en eliteavdeling som Tmbn, hvor veien inn er både lang og krevende, krever et solid teoretisk grunnlag for å kunne forklare. Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer brukes derfor som teoretisk rammeverk i denne oppgaven for å

forsøke å forklare de ulike aspektene som kan knyttes til turnover blant grenaderer i Tmbn. I likhet med andre organisasjoner endrer også rammeverket seg for en militær avdeling. Nye arbeidstidsbestemmelser, økt fokus på budsjett- og kostnadseffektivisering, teknologisk utvikling, endrede oppdrag og krav til stående beredskap både i inn- og utland. Slike endringer i fokusområdene kan i ulike grad påvirke jobbtilfredsheten hos de ansatte i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Hensikten med dette kapittelet er å gi leseren en oversikt over oppgavens overordnede problemstilling og begrunnelse for å studere turnover blant grenaderer i en eliteavdeling som Tmbn. Hensikten bak de to forskningsspørsmålene som er presentert i kapittel 1 er å skape et bedre grunnlag for å forstå årsakssammenhenger knyttet til turnover, og derigjennom danne et sterkere beslutningsgrunnlag for ledere på ulike nivåer i Tmbn. Videre har denne oppgaven i hensikt å øke bevisstheten rundt arbeidsmessige problemstillinger knyttet til yrkeskategorien grenaderer, som ut ifra Forsvarets langtidsplan vil øke i stillingsantall.

## 1.1 Oppgavens struktur

Først vil det bli gitt et overordnet bilde på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Hensikten med oppgaven er å kartlegge hvorfor grenaderer velger å slutte i en eliteavdeling som Tmbn. Oppgavens problemstilling er avledet gjennom to konkrete forskningsspørsmål som skal bidra til å kunne forklare hvorfor grenaderer slutter. Formålet er å kartlegge hvilke faktorer som vektlegges av grenaderer som vurderer å slutte i jobben, og gjennom dette forsøke å finne svar på hvorfor grenaderer velger å slutte i Tmbn. Videre vil det redegjøres det for yrkeskategorien grenaderer, Telemark Bataljon, historisk utvikling i Forsvaret siden grenaderordningen ble innført i på 1960-tallet, og Forsvarets videre fokusområder i Hæren de i årene fremover. Tidligere forskning på grenaderer vil også bli presentert.

For å besvare denne oppgavens problemstilling og de underordnede forskningsspørsmålene er det nødvendig med et teoretisk grunnlag som beskriver relevante teorier og tidligere forskning. Fokuset vil først være på klassiske organisasjonsteorier før begrepene forventnings- og behovsteori, jobbtilfredshet og innholds- og prosessteori redegjøres. Videre følger en gjennomgang av Maslows behovsteori før en grundig gjennomgang av Herzbergs tofaktorteori

presenteres. Deretter vil det blir redegjort for begrepet turnover og hvilke effekter dette kan ha for organisasjoner.

Etter en grundig gjennomgang av teorigrunnlaget vil hypotesene presenteres før valg av forskningsmetode og –strategi blir presentert. Dernest vil de endelige resultatene fremlegges og beskrives. Dataresultatene i denne oppgaven baserer seg på en større undersøkelse gjennomført i Tmbn, hvor utvalget utelukkende bestod av tjenestegjørende grenaderer i Tmbn. Totalt besvarte 165 stk. (av 254 mulige) undersøkelsen. Dataene er innhentet ved bruk av elektronisk spørreskjema (Questback) og det er benyttet kvantitativ forskningsmetode for å analysere disse dataene. Videre følger en drøftingsdel hvor resultatene fra dette forskningsprosjektet diskuteres i sammenheng med teorigrunnlaget før konklusjon og begrensninger ved studien blir presentert.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne oppgaven tar for seg ulike tilnærminger til hvorfor grenaderer i Tmbn velger å avslutte sitt arbeidsforhold. Resultatene fra denne oppgaven kan i så måte være av interesse for andre avdelinger i Forsvaret som med tiden er planlagte for å bli helprofesjonaliserte strukturer, på lik linje med Tmbn.

Et viktig argument for å gjennomføre en slik undersøkelse er å belyse årsaker som kan knyttes til hvorfor grenaderer velger å avslutte sitt arbeidsforhold etter det som pr. i dag kan betegnes som kort tid. Høy turnover og lav gjennomsnittlig ansettelsestid blant grenaderer ansatt i Tmbn er godt dokumentert internt i Forsvaret. I 2013 hadde grenaderer i Tmbn en turnoverfrekvens opp mot 30%, med en gjennomsnittlig ansettelsestid på 2,7 år (Larsen og Hesthagen, 2013). Grenaderer utgjør store deler av kjernekompetansen i en militær avdeling. Nordhaug (2002) omtaler kjernekompetanse som organisasjonens særegne mulighet til å oppnå fortjeneste, og at dette er en ressurs som de fleste organisasjoner vil skjerme mot tapping på best mulig måte. Organisasjonens særegne kompetanse kan befinne seg på ulike steder i organisasjonen, men vil på noen steder gjerne være sterkere enn andre steder (ibid). Ut ifra en slik definisjon er kjernekompetanse de spesielle kompetansene som definerer organisasjonens grunnleggende virksomhetsområde. I Hæren utgjør grenaderene disse kompetansene som er knyttet til kjerneområdene i organisasjonen.



Målet med denne undersøkelsen er bedre å forstå hvorfor grenaderer velger å avslutte sitt arbeidsforhold med Tmbn, og gjennom dette i større grad kunne forstå hvordan en kan påvirke grenaderenes beslutningsprosess om å slutte, og beholde verdifull kjernekompetanse i organisasjonen. Med utgangspunkt i ovennevnte er problemstillingen for denne oppgaven:

*«Hvorfor slutter grenaderer i en prestisjeavdeling som Telemark Bataljon?»*

Videre er det med utgangspunkt i problemstillingen formulert følgende to spørsmål som kan bidra til å besvare problemstillingen:

- Hvilke motivasjons- eller hygienefaktorer er det som påvirker grenaderer til å vurdere å slutte?
- Hvordan kan Tmbn bruke kunnskap rundt disse faktorene som et ledelsesverktøy for i større grad å klare å holde på sine grenaderer?

Det første forskningsspørsmålet er kjernen i denne undersøkelsen, mens det neste vil utdype det første, og forsøker å omgjøre de teoretiske resultatene fra denne undersøkelsen til et nyttig verktøy i hverdagen til Tmbn.

### 1.3 Hvorfor studere grenaderer?

Å ha høy turnoverfrekvens i en yrkeskategori som utgjør store deler av kjernekompetansen i en virksomhet bør være et sentralt punkt på enhver overordnet agenda. Hæren er avhengige av å ha tilstrekkelig arbeidskraft med riktig fagkompetanse i årene som kommer. Teknologisk utvikling og nye krav til beredskap, både nasjonalt og internasjonalt, stiller krav til personell og kompetanse. I tillegg bør høy turnoverfrekvens over tid også sees i sammenheng med rekruttering og seleksjon til organisasjonen, samt hvilket budskap dette sender til omgivelsene. Å undersøke årsaker til turnover i Tmbn kan derfor belyse flere aspekter og elementer ved organisasjonen som kan ha kausale sammenhenger.

At kompetanse forsvinner ut fra organisasjonen er nødvendigvis ikke alltid negativt. En ledig stilling som følge av turnover kan åpne for at en annen ansatt i samme virksomhet får en forfremmelse, og derigjennom nye ansvarsområder, som igjen kan føre til økt motivasjon til å

fortsette i organisasjonen. En annen effekt er knyttet til innovasjon og nytenkning, hvor nyansatte drar med seg nye ideer og engasjement inn i organisasjonen (Grimsø, 2004). I et ledelsesperspektiv er det derfor hensiktsmessig å ha kjennskap til hvilke faktorer som motiverer ansatte, og hvilke faktorer som fører til at ansatte mistrives i jobben. Gjennom denne kunnskapen etablerer en et ledelsesverktøy som igjen kan brukes til å justere turnoverfrekvensen i en organisasjon. Motivasjonen bak en slik tilnærming til denne kunnskapen er gjerne knyttet til et økonomiske faktorer. Kostnader knyttet til turnover deles i direkte økonomiske kostnader, og indirekte kvalitative kostnader (ibid).

## 2.0 Redegjørelse for oppgaves temavalg

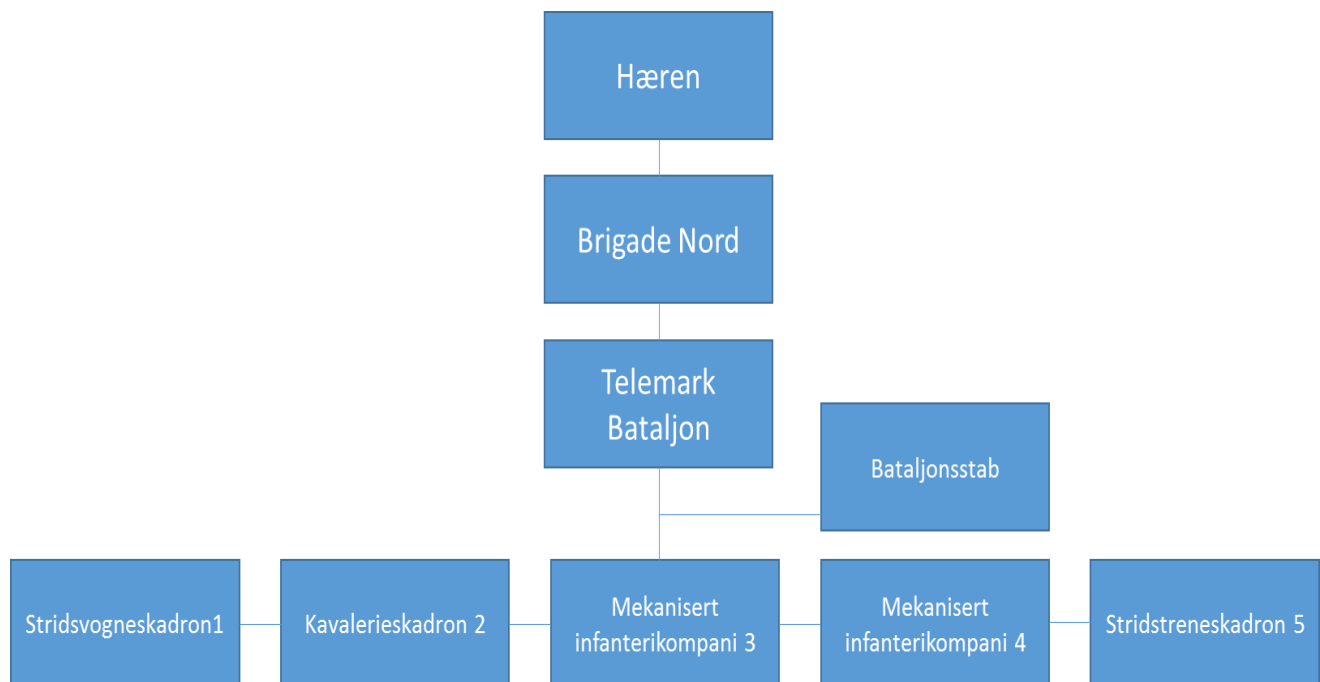
I dette kapitlet vil det redegjøres for yrkeskategorien grenaderer (vervede), dagens Tmbn og den historisk utviklingen som har ført til denne, samt historiske linjer som har ført til dagens grenaderordning i Forsvaret. Videre vil det redegjøres for tidligere forskning som er gjennomført på yrkeskategorien grenaderer som er relevant for denne oppgaven.

### 2.1 Grenader

En grenader i Hæren er en vervet soldat som tjenestegjør i midlertidige, kontraktbaserte stillinger etter fullført og godkjent førstegangstjeneste. Betegnelsen «grenader» nyttes for vervet personell i Hæren og Luftforsvaret, mens betegnelsen «matros» nyttes for vervet personell i Sjøforsvaret (Forsvaret, 2013). Grenaderer tilsettes normalt som vervede mannskaper etter gjennomført og godkjent førstegangstjeneste på åremålskontrakt på tre år, som kan fornyes inntil to ganger, unntaksvis tre ganger. En grenader kan være ansatt i en slik stilling i maksimalt ni år (tjenestemannsloven, 2014).

## 2.2 Telemark bataljon i 2014

Tmbn er i dag en helprofesjonell hæravdeling som er lokalisert på Rena leir i Åmot kommune. De ansatte i avdelingen er fulltidsansatte befal og grenaderer. Avdelingen står på nasjonal og internasjonal beredskap. Tjenesten i Tmbn stiller høye krav til den enkelte, og tjenesten i avdelingen kjennetegnes som krevende både fysisk og mentalt. Tmbn er i dag organisert etter en divisjonsstruktur (Mintzberg, 2003), og er underlagt Brigade Nord som videre er underlagt Hæren og Forsvaret. Tmbn har fem ulike underavdelinger: Stridsvogneskadron 1 (Esk 1), Kavalerieskadron 2 (Esk 2), Mekanisert infanterikompani 3 (Mek 3), Mekanisert infanterikompani 4 (Mek 4) og Stridstreneskadron 5 (Esk 5).



Figur 1: Forenklet organisasjonskart. Av: Forfatter

Hver enkelt avdeling har sine kjerneoppgaver og våpenplattformer, både primære og sekundære. Nedenfor er det skissert en forenklet forklaring av de ulike avdelingene i Tmbn.

Stridsvogneskadron 1 er primært oppsatt på Leopard 2A2 (stridsvogn). En grenader i denne avdelingen tilsettes primært som besetningsmedlem på Leopard 2A2 eller som stabsassistent. Avdelingen utgjør ildkrafts- og manøvelementet i Tmbn. Kavalerieskadron 2 er primært oppsatt

på CV90 (stormpanservogn) og lette terrengkjøretøy. En grenader i denne avdelingen tilsettes primært som oppklaringssoldat, skarpskytter, besetningsmedlem på CV90 eller M113 (pansret beltegående kjøretøy) med spesialfagfelt innenfor rekognosering og oppklaring, eller som stabsassistent. Avdelingen utgjør oppklarings- og rekognoseringselementet i Tmbn. Mekanisert infanterikompani 3 og 4 er primært oppsatt på CV90 (stormpanservogn). En grenader i denne avdelingen tilsettes primært som stormsoldat, besetningsmedlem på CV90, eller stabsassistent. Avdelingen(e) utgjør kamp- og manøveravdelingene i Tmbn. Stridstreneskadron 5 er primært oppsatt på M113 (pansret beltegående kjøretøy) eller andre lettere kjøretøy. En grenader i denne avdelingen tilsettes primært som infanterist med spesialkompetanse innenfor samband, sanitet, reparasjon og berging, logistikk, transport og andre støtteressurser. Avdelingen utgjør støtte- og spesialistelementet i Tmbn.

### 2.3 Historisk utvikling – Vervede i Forsvaret

Ordnningen med grenaderer og matroser ble innført på 1960-tallet, og er forankret i St.prp.nr. 11 for 1960-1961. Grunnlaget for denne ordningen var knyttet til planlagt reduksjon i vernepliktige mannskaper, samt innføring av nytt materiell og teknologi som stilte høyere krav til kompetanse blant personell i Forsvaret. Vervet personell skulle bekle nøkkelstillinger som tidligere var besatt av vernepliktige mannskaper (Andersen et al, 2004). Inntil tusenårsskiftet var grenaderer primært tilsatt i stillinger knyttet til støttefunksjoner for den operative strukturen og styrkeproduksjonen i Hær, Luft-, og Sjøforsvaret.

Forsvarets transformasjonsprosess fra et mobiliserings- og innsatsforsvar har også bidratt til økt fokus på vervet personell. Opprettelsen av Telemark Bataljon (Tmbn) på Heistadmoen i 1993 kom som et tiltak for å imøtekomme et stadig økende behov for styrkebidrag i internasjonale operasjoner. Inntil opprettelsen av Tmbn på Heistadmoen i 1993 hadde Hæren tradisjonelt vært organisert som et mobiliseringsforsvar, hvor allmenn verneplikt utgjorde selve grunnlaget for styrkeproduksjon- og mobilitet. I tillegg identifiserte Forsvaret behov for å endre fokus fra utholdenhet til reaksjonstid i sin styrkeproduksjon.

I juni 1999 ble Stortingsmelding nr.38 (1998-1999) lagt frem. Hensikten med denne stortingsmeldingen var å beskrive hvordan Forsvaret kunne utvikle økt kapasitet for å reagere

raskt og fleksibelt i hele spekteret av internasjonale operasjoner. Det var på dette tidspunktet viktig for Norge å ivareta sitt bidrag til NATO, og gjennom større fokus på reaksjonstid og operativ evne opprettholde sin troverdighet som alliert, både nasjonalt og internasjonalt. På bakgrunn av dette kom anbefalingen om at Forsvaret måtte opprette en innsatsstyrke for internasjonale operasjoner innenfor daværende forsvarsstruktur, og spesielt hærens avdelinger ble dimensjonert for internasjonal innsats. På bakgrunn av dette ble det identifisert et ytterligere behov for å øke innslaget av vervede. Spesialiserte kapasiteter, komplekse våpenplattformer og økte krav til samvirke krevde langsiktig kompetanse i avdelingene.

#### 2.4 «Nye» Telemark Bataljon

Langtidsplanen for Forsvaret av St.prp.nr. 45 (2000-2001) som omhandlet omlegging av Forsvaret i perioden 2002-2005 gikk vesentlige lengre i retning av en innsatshær enn den foregående stortingsmeldingen la opp til. Tmbn ble som følge av dette omgjort til en stående hurtig reaksjonsstyrke (HRS). Opprettelsen av «nye» Tmbn på Rena leir i 2002 ble selve symbolet på grenaderers nye rolle i den operative kjernen i Hæren. I følge St.prp.nr. 45 (2000-2001) skulle avdelingen være en helprofesjonell avdeling bestående av om lag 700 befal og grenaderer.

Siden opprettelsen av «nye» Tmbn på Rena leir har Forsvarets langtidsplaner omfattet en betydelig økning av andelen grenaderer i avdelingene. I St.prp.nr. 42 (2003) ble langtidsplanen for 2005-2008 vedtatt, og derigjennom ble samvirkesystemet rundt Tmbn etablert som stående avdelinger i HRS-systemet. Økningen i andelen grenaderer for Forsvaret totalt var i denne proposisjonen planlagt til å være fra 659 vervede i 2004 til 1520 i 2008 (Andersen et al, 2004). En slik økning i andelen heltidsansatte yrkessoldater medførte naturlig nok en del ressursmessige utfordringer, og Forsvarsdepartementet satte blant annet ned en partssammensatt gruppe som skulle gjennomgå vervedes ordninger. Denne arbeidsgruppen fikk i oppdrag å evaluere vervedes lønn og kontraktsforhold, samt utrede vilkår og statushevende tiltak for vervet personell i Forsvaret.

## 2.5 Tidligere studier rundt grenaderer

Grenaderordningen har vært mye omdiskutert og kritisert for å være i utakt med den øvrige samfunnsutviklingen (Johannessen og Gustavsen, 2012). Siden innføringen i 1961 har ordningen kun vært gjenstand for mindre justeringer, og mange mener at disse justeringene ikke har vært til yrkesgruppens fordel. Grenaderer utgjør en spennende yrkesgruppe i et interessant arbeidsmiljø, og har i de senere år vært utgangspunkt for en rekke studier. Flere av disse studiene stadfester en utbredt misnøye blant grenaderene selv, spesielt knyttet til bruken av grenaderkontrakter og manglende mulighet til å gjøre yrkeskarriere på lavere nivå som følge dagens ordning som ikke ivaretar denne yrkesgruppen i et langsiktig perspektiv (Forsvarets mediesenter, 2004; Gustavsen, 2011; Johannessen, 2007).

Johannessen og Gustavsen (2012) gjennomførte i 2012 en større undersøkelse som omhandler grenaderer i Hæren. Samtlige avdelinger i Hæren ble inkludert i denne undersøkelsen, men majoriteten av respondentene utgjorde personell fra Tmbn (35%). Konklusjonen fra Johannessen og Gustavsen (2012) studie viser at majoriteten av respondentene trekker frem trivsel og jobben i seg selv som viktige grunner til å verve seg. Mange hadde også et ønske om å gjøre en betydningsfull jobb og tjene landet sitt. Det som i utgangspunktet motiverte dem til bli grenader, sammenfaller stort sett med det som motiverer dem i det daglige arbeidet. Resultatene fra undersøkelsen viser også hvilke elementer ved arbeidet og yrket som gjør grenaderene mindre motiverte til å fortsette i Forsvaret. Her trekkes kontraktsregimet for grenaderer frem som en demotiverende faktor, og derigjennom begrensninger i både ansettelsestid (maksid på ni år) og videre karrieremuligheter i Forsvaret. Det trekkes særlig frem at muligheten til å gjøre yrkeskarriere som spesialist ville økt motivasjonen til å bli i Forsvaret (Johannessen og Gustavsen, 2012).

Videre trekkes deltakelse i internasjonale operasjoner frem som en fremtredende motivasjonsfaktor hos grenaderene. Dette var for mange en av hovedgrunnene til å verve seg i Hæren, og anses også som en viktig faktor for å fortsette som grenader. På bakgrunn av dette kan det synes utfordrende å rekruttere og beholde denne typen personell dersom det ikke er særlige muligheter til å reise ut i internasjonale operasjoner (Johannessen og Gustavsen, 2012).

Lønn trekkes frem som en faktor som majoriteten av respondentene er misfornøyde med. Misnøyen blir noe moderert når total inntekt tas i betraktning, hvilket utgjør grunnlønn + variable

tillegg (øvelser, overtid, reisegodtgjørelse, m. m). Utdanningsstipendet, som er resultatet av omdisponering av tidligere kontraktbonus (Andersen et al, 2004), virker i liten grad som en motiverende faktor for grenaderene til å fullføre kontrakten. Et større antall i undersøkelsen ønsker den gamle bonusordningen tilbake, da denne ifølge grenaderene gir større fleksibilitet etter endt kontrakt (Johannessen og Gustavsen, 2012).

Johannessen og Gustavsen (2012) oppsummerer gjennom sine funn at grenaderene ønsker mer forutsigbare ansettelsesforhold og mulighet for å gjøre karriere på lavere nivå. I en mindre turnoverundersøkelse gjennomført av Larsen og Hesthagen (2013) på grenaderer som har avsluttet sitt arbeidsforhold i Tmbn, fremkommer i stor grad de samme resultatene som i Johannessen og Gustavsens undersøkelse (2012). Her kom det frem at grenaderene vektlegger i stor grad internasjonale operasjoner som en motivasjonsfaktor for å starte i jobben, etterfulgt av kollegaer og utfordrende hverdag som yrkesmilitær. Av faktorer som kunne påvirket deres beslutning om å slutte, fremheves bonus etter endt kontraktsperiode, lengre kontraktstid og tilrettelegging for utdanning ved siden av tjenesten (Larsen og Hesthagen, 2013). Siden Johannessens og Gustavsens (2012) grenaderundersøkelse har det blitt foretatt ytterligere justeringer i vilkårene for grenaderer. Utdanningsstipendet er halvert fra kr 20 000,- til kr 9600,- pr. år. Videre har vilkår for leie av kvarter/bolig for militære endret seg, og det er blant annet ikke lenger lov til å disponere eget møblement i kvarter som Boligkontoret v/ Forsvarsbygg leier ut til militært ansatte. Videre har Forsvaret innført ny lønnsstruktur som av mange oppfattes som en nedjustering i lønn grunnet lavere satser knyttet til blant annet øvelsesaktivitet. Dette er elementer som har skapt særlig misnøye hos grenaderer i Tmbn.

## 2.6 Økt profesjonalisering

I langtidsplanen for Forsvaret 2012-2016 (Prop. 73 S (2011–2012) skal antall vervede i Forsvaret økes. Spesielt prioriteres HRS Nord som frem mot 2012 skal ha et betydelig større antall grenaderer enn det som er tilfellet i dag. HRS Nord etableres på bakgrunn av et økende behov for en stående beredskapsavdeling i nord, og skal være mer eller mindre identisk med dagens HRS som er lokalisert på Rena. I HRS Nord skal Panserbataljonen utgjøre kjernen i beredskapssystemet, på samme måte som Tmbn utgjør kjernen i beredskapssystemet i dagens

HRS. Når Forsvaret nå ønsker å øke antallet grenaderer de nærmeste årene er det derfor viktig å se nærmere på turnover. Dersom visse faktorer er mer fremtredende enn andre når det gjelder årsaker til at grenaderer slutter i Tmbn er dette noe Forsvaret bør være klar over når de nå legger nye strategier for hvordan rekruttere og beholde kjernekompetanse i fremtiden.

## 2.7 Oppsummering

Forsvarets krav til kompetanse og personell har de siste årene endret seg. Forsvaret har for lengst innsett behovet for et innsatsforsvar med profesjonelle yrkesutøvere i nøkkelstillinger på lavere gradsnivå. Dette kan forklares ut ifra teknologisk utvikling og desto høyere krav til kompetanse og kontinuitet blant personell i avdelingene. Det kan også forklares gjennom et historisk perspektiv, hvor en gjennom Forsvarets innsats i Kosovo og Afghanistan identifiserte et særlig behov for personell med kompetanse som den tradisjonelle verneplikten ikke kunne ivareta. I årene som kommer er yrkesgruppen grenaderer fremdeles sterkt prioritert, og vil øke i andel frem mot blant annet 2020, da HRS Nord er planlagt etablert. Til tross for Forsvarets investeringer for å øke andelen grenaderårsverk, ser det ut til at grenaderenes vilkår siden innføringen i 1961 kun vært gjenstand for mindre justeringer, og mange mener at disse justeringene ikke har vært til yrkesgruppens fordel. Mye av motivasjonen for å verve seg viser seg å ha grobunn i ønsket om å delta i internasjonale operasjoner. I 2014 har Tmbn ingen enheter i utlandet, og det ser heller ikke ut til at avdelingen vil delta i internasjonale operasjoner i nærmeste fremtid. I 2014 er også kontraktsvilkårene til grenaderer to ganger treårskontrakt, med mulighet for ytterligere én kontrakt, som totalt gir mulighet for maks ni år som grenader. Tidligere undersøkelser fremhever blant annet internasjonale operasjoner som en sterk motivasjon for å starte som grenader, mens kontraktsvilkårene trekkes frem som en god grunn til å slutte som grenader.



## 3.0 Teoretisk grunnlag

I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for de teoriene som legger grunnlaget for den videre diskusjonen. Først vil ulike organisasjonsteorier som forventnings- og behovsteori presenteres før det redegjøres for begrepet jobbtilfredshet. Videre belyses innholds- og prosesteori hvoretter det vies plass til en grundig redegjørelse av Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori. Dernest redegjøres det for begrepet turnover før hypotesene presenteres.

### 3.1 Klassiske organisasjonsteorier

I klassisk organisasjonsteori blir mennesket betraktet som et instrument som en del av et større maskineri, med klare roller og arbeidsdeling i organisasjonen. Grunntanken bak en slik tilnærming til organisasjonen baserte seg på arbeidsoppgavene var såpass uniforme og monotone, at dersom arbeidstakeren ble fraværende fra arbeidet, kunne stillingen lett erstattes av en annen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Douglas McGregor (1960) utviklet teori X og Y som et forsøk på å forklare ulike menneskesyn. Teori X beskriver ikke hvordan mennesker er, men hvordan de agerer ved regelstyrt ledelse. Menneskesynet under teori X beskrives som at mennesket føler ubehag ved arbeid og derfor unngår arbeid i størst mulig grad. Ut ifra dette synet må mennesker derfor tvinges, kontrolleres, dirigeres og trues med straff og sanksjoner for å yte en akseptabel innsats (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Teori Y anser mennesket som søkende etter andre verdier og ønsker i en jobbsituasjon. Gjennomsnittsmennesket har her ingen medfødt motvilje mot arbeidet, og kontroll og trusler om sanksjoner er ikke de eneste midlene som kan føre til økt innsats i en jobbsituasjon. Identifisering med en målsetting avhenger av de belønninger som er knyttet til gjennomføring i arbeidet, og evnen til å være kreativ og oppfinnsom i jobbsituasjonen er tilstede hos mange medarbeidere, og ikke bare hos ledelsen. Teori Y beskriver mulighetene for menneskelig utvikling, og ikke hvordan mennesket er, men hva det kan bli (Kaufmann og Kaufmann, 2009; Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Slike klassiske organisasjonsteorier- og modeller var i stor grad rådende under første del av 1900-tallet, og da spesielt med utgangspunkt i den Tayloristiske tankegangen. Etter hvert ble stadig flere klassiske organisasjonsteorier utsatt for en ny tilnærming til ledelse og organisering; humanistiske teorier. Fra å anse mennesket som et instrument i et større maskineri, ble

tilnærmingen til arbeidssituasjoner fokusert rundt individet, og de sosiale og menneskelige aspektene rundt jobben (ibid). I dagens arbeidsliv har de fleste erkjent at arbeidstakere ikke kan anses som rene instrumenter for å oppnå organisasjonens produktivitetsmål og finansielle målsettinger. Medarbeiderne har individuelle behov, og stiller egne krav og forventninger til arbeidsgiveren (Jacobsen og Thorsvik, 2007). En organisasjon skal tilrettelegge for at medarbeiderne skal motiveres gjennom faglig og personlig utvikling, som skal bidra til videre utvikling av individet samtidig som produksjon av varer og tjenester ivaretas. De individuelle behovene påvirker motivasjon hos den enkelte, og dette innebærer at ikke alle arbeidstakere stiller samme krav og forventninger til arbeidet (ibid). Enkelte motiveres først og fremst av lønn og materielle goder, mens andre kan motiveres av økt ansvar eller kollegiale forhold på arbeidsplassen. Kunnskapen som i dag finnes innen organisasjonsteori baserer seg på erfaringer og forskning gjort på ulike organisasjoner gjennom flere tiår. Det er likevel viktig å merke seg at det bare er ca. 100 år siden det systematiske, vitenskapelige studiet av menneskets atferd i organisasjoner begynte (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### 3.2 Forventnings- og behovsteori

Forventnings- og behovsteori er de motivasjonsteoriene som gjennom forskning har belyst hvilke ulike grunnleggende forutsetninger som må være tilstede for at organisasjoner skal kunne motivere sine medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Forventningsteori er de teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Forventningen er her en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil få for ønsker om belønning, og hva denne belønningen betyr for den enkelte medarbeider (ibid). I behovsteori anses motivasjon for å være utløst av ulike grunnleggende menneskelige behov, og er derfor bestemmende for den enkeltes atferd. Behovsteori har tradisjonelt sett stått mest sentralt i teorier knyttet til motivasjon og jobbtilfredshet i organisasjoner.

### 3.3 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet defineres av Kaufmann og Kaufmann (2009) som holdninger til jobben og på arbeidsplassen i dimensjonen positiv – negativ. Tilfredshet i jobben henger sammen med våre

jobbholdninger, som er relativt konsistente tanker, følelser og handlinger knyttet til ulike sider ved jobben. Jobbtilfredshet er knyttet til i hvilken grad folk liker jobben sin, og er holdningstypen som er mest studert innen arbeidslivsforskning. Studier som omhandler jobbtilfredshet gir kunnskap om hvordan individet fungerer i et arbeidsforhold, både med tanke på produktivitet, jobbtrivsel, fravær og turnover i organisasjonen. Begrepet representerer en verdi for arbeideren i form av trivsel og en følelse av meningsfullhet i arbeidet, mens for organisasjonen representerer begrepet en forutsetning for å beholde og rekruttere kompetente medarbeidere (Kaufmann og Kaufmann, 2009). De første systematiske forsøkene på å studere jobbtilfredshet som et eget tema startet på 1930-tallet. Da Frederick W. Taylor utviklet prinsippene for vitenskapelig ledelse (scientific management), var han allerede opptatt av arbeidernes holdninger til arbeidet, og hva som bidro til å skape produktive og tilfredse arbeidere (Locke, 1976). Taylor konkluderte i all hovedsak med at jobbmotivasjon var relatert til individets behov for økonomisk vinning, og at arbeiderne ønsket mest mulig lønn for minst mulig arbeid (ibid).

I dag er fokuset derimot rettet mot det kognitive og emosjonelle aspektet ved jobbtilfredshetsbegrepet, enn på individets behov (Spector, 1997; Kaufmann og Kaufmann, 2009). Denne tilnærmingen til jobbtilfredshet vektlegges blant annet av Edwind Locke som definerer begrepet jobbtilfredshet som en lystbetont og positiv tilstand, som utløses som følger av en persons vurdering av sitt arbeid (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### 3.3.1 Hawthorne-studiene

I slutten av 1920-årene og begynnelsen av 1930-årene ble det foretatt en rekke omfattende undersøkelser i USA. Hensikten med studiene var å se nærmere på hvordan arbeidsforhold og gruppenormer kunne ha innvirkning på effektivitet og produktivitet (Grimsø, 2005). En av undersøkelsene ble gjennomført i Hawthorne, USA, da ved Western Electric Company. Disse undersøkelsene er i dag svært kjente i organisasjonspsykologisk litteratur. Undersøkelsene viste at uavhengig av endringer i arbeidsforholdet, arbeidet medarbeiderne hardere når de var gjenstand for spesiell oppmerksomhet. Denne observasjonen er i senere tid omtalt som «Hawthorne-effekten». I undersøkelsen ble blant annet holdninger, moral, uformelle arbeidsgrupper, ledelse, og sosiale forhold på arbeidsplassen vektlagt (ibid). Resultatene fra

undersøkelsen viste at blant annet at lønn spilte en mindre rolle for jobbtilfredsheten enn det sosiale behovet for anerkjennelse (Locke, 1976). Dette var motstridende med blant annet Taylors «vitenskapelige ledelse», som anså lønn som en viktig faktor for jobbtilfredshet. Hawthorne-studiene dannet et bakteppe for videre studier og undersøkelser som viste at psykologiske faktorer og den uformelle strukturen i organisasjoner har innvirkning på produktiviteten hos arbeiderne (ibid).

Humanistisk psykologi pekte på hvordan organisasjoners tilnærming til effektivitet og produktivitet la vekt på arbeidsdeling og rasjonell koordinering av aktivitetene. Disse prinsippene førte til en høy grad av jobbspesialisering, monotone arbeidsoperasjoner, kontroll og belønningsstruktur basert på ytre belønningsfaktorer. De teoretiske bidragene fra Maslow (1954), McGregor (1960), Likert (1967) og Herzberg (1959) belyste andre midler for å overvinne de negative virkningene som tradisjonelle organisasjonsformer hadde på de ansatte. Begrepet fremmedgjøring ble ofte brukt for å beskrive de ansattes opplevelse av arbeidet under tradisjonelle organisasjonsformer, hvilket kom fra høy grad av spesialisering og effektivitetspress. I humanistisk psykologi ble blant annet medbestemmelse i arbeidssituasjonen sett på som et viktig virkemiddel for å senke følelsen av fremmedgjøring i arbeidet (Grimsø, 2005). Elementer ved selve arbeidet ble derfor ansett som en viktig jobbtilfredshetskilde, og Herzbergs, Mausner og Snydermans introduksjon av «Motivation to Work» i 1959, ble retningsgivende for den nye trenden innen arbeidslivet. Den generelle oppfatningen da Herzberg gjennomførte sine studier på 1960-tallet, var at hvis en bare endret på forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde, som eksempelvis lønn og bonusordninger, så ville trivselen på arbeidsplassen øke, som igjen ville føre til økt motivasjon og ytelse (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Locke (1976) fremhever Maslows og Herzbergs bidrag innen motivasjonsteori som to dominerende teorier som omhandler jobbtilfredshet. Både Maslows behovshierarki og Herzbergs tofaktorteori forsøker å spesifisere bestemte behov som må tilfredsstilles for at individet skal føle tilfredshet i sitt arbeid (ibid) og vil bli redegjort for senere i oppgaven. Videre påpeker Locke (1976) at en av Herzbergs motivasjonsfaktorer, personlig vekst, er en hovedforutsetning for jobbtilfredshet, og slik vekst relateres kun til elementer ved arbeidet i seg selv (ibid). I etterkant av Herzbergs motivasjonsteori har det pågått fruktbare diskusjoner om hvordan arbeidet kan reorganiseres for å bidra til personlig vekst. Locke (1976) fremhever at selv om Herzberg ikke

var den første som satte fokus på personlig vekst og det tilknytning til elementer ved selve arbeidet, var han hoveddrivkraften for senere jobbtildfredshetsforskning (ibid).

### 3.4 Innholds- og prosesteori

Det eksisterer ulike modeller og teorier knyttet til begrepet jobbtildfredshet. I faglitteraturen skilles det likevel tradisjonelt mellom innholdsteori og prosesteori innenfor jobbtildfredshetsteorier. Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer innholdsteorier som teorier om hvilke innholdsforhold i jobben som leder til jobbtildfredshet. Tradisjonelle bidrag til motivasjonsteorien, som eksempelvis Maslow og Herzberg, er eksempler på innholdsteorier. Disse teoriene fremhever menneskelig behovstildfredsstillelse som en avgjørende faktor for å oppnå jobbtildfredshet og vil bli redegjort for i de følgende avsnittene. Videre definerer Kaufmann og Kaufmann (2009) prosesteorier som teorier om jobbtildfredshet som funksjon av samspill mellom individ og arbeidsmiljø. Her vektlegges individets forventninger, behov og verdier i samspill med elementer ved arbeidet i seg selv. Eksempelvis kan arbeidere med høye prestasjonsforventninger i jobben bli frustrerte medarbeidere som følge av at arbeidsplassen ikke klarer å gi rom for utfordringer og prestasjonsutfoldelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009; Locke, 1976). Jobbtildfredshet betraktes derfor som avviket (diskrepansen) mellom det arbeidsstedet kan tilby av utfordringer, og det personen selv forventer, trenger eller verdsetter. Lockes (1976) verdidiskrepansteori argumenterer for at mistriivsel på arbeidsplassen forårsakes av forskjellen det på en ønsker seg, og de erfaringene en faktisk har i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2009; Locke, 1976). Det vesentlige i en diskrepansteori er at jobbtildfredshet er et resultat av at individet opplever å få mindre ut av jobben enn ønsket (ibid).

### 3.5 Maslows behovshierarki

Innenfor behovsteori står Abraham Maslows (1943) behovsteori som den mest innflytelsesrike, og omdiskuterte, behovsteorien. Maslow argumenterer for at alle mennesker har fem grunnleggende behov: 1) fysiologiske behov (søvn, sult, tørst osv.), 2) sikkerhetsbehov (både fysisk og følelsesmessig sikkerhet), 3) sosiale behov (vennskap, tilhørighet, følelsesmessige bånd til andre mennesker), 4) behov for anerkjennelse (status, prestisje, tilbakemeldinger), 5) behov for selvrealisering (få utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial). Maslow argumenterte for at

disse ulike behovene vil motivere til å handle for å tilfredsstillere behovet. Logikken bak modellen er at behovet på høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behov på lavere nivåer er tilfredsstillt. Videre argumenterte Maslow for at de fleste mennesker vil være delvis tilfredsstillt og samtidig delvis ikke-tilfredsstillt på alle behovene, men at graden av tilfredsstillelse vil være mindre hos den enkelte når vi går oppover i behovshierarkiet. For enkelte kan behovet for status og prestisje dominere slik at dette går utover behovstfredsstillelse av fysiologiske og sosiale behov (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Forståelsen av Maslow må derfor utfylles av antagelsen om at det enkelte individ i den virkelige verden ikke nødvendigvis passer inn i behovspyramiden, da med logikken om at et behov må være tilfredsstillt før vi avanserer videre til neste.

Maslows behovsteori er blitt kritisert for at behovskategoriene er så upresist formulert at det uklart hva som ligger i dem, og det er empirisk vanskelig å bestemme hvorvidt de fem ulike behovstypene er ordnet hierarkisk (ibid). Med utgangspunkt i kritikken som er rettet mot Maslows behovshierarki, har flere forsøkt å konkretisere og presisere modellen. McClelland (1961) mente at behovene er ordnet langs et kontinuum, og at det er mulig å bevege seg i begge retninger hvis en for eksempel ikke lykkes i å tilfredsstillere bestemte behov (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dette innebærer at selv om fysiologiske behov ikke er tilfredsstillt, kan likevel behovet for sosial tilhørighet og samhandling med andre være den viktigste motivasjonen for atferd.

### 3.6 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori ble publisert i 1959, og var høyst kontroversiell da den ble utgitt. Teorien ble utledet som følge av en rekke omfattende undersøkelser gjennomført på 1950-tallet. Resultatene fra undersøkelsene gikk senere under navnet «motivation to work». Under undersøkelsene intervjuet Herzberg ca. 200 arbeidere, herunder ingeniører og regnskapsarbeidere i Pittsburg, USA, og resultatene fra undersøkelsene baserte seg på følgende spørsmål: «Tenk en gang du hadde spesielt gode og spesielt dårlige følelser for jobben din. Fortell hva som skjedde» (Kunnskapsenteret 2014). Herzberg ønsket å samle utdypende bakgrunner for situasjoner hvor arbeiderene hadde opplevd ting som førte til en følelse av trivsel på jobben, og ting som førte til en følelse av mistrivsel på jobben. Resultatene viste at de

faktorene som i de fleste tilfellene ble nevnt som en faktor som førte til trivsel var annerledes fra de faktorene som førte til mistrivsel. Mens en vanlig oppfatning er at faktorer som fører til mistrivsel er det motsatte av trivsel, fant i stedet Herzberg grunnlag for å si at disse kan deles inn i motiveringsfaktorer, som virker fremmende på jobbtrivsel, og hygienefaktorer som utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Herzberg knytter trivselsfaktorene mot selve innholdet i arbeidet og individets opplevelse av ansvar, anerkjennelse, prestasjoner, forfremmelse og vekst. Disse trivselsfaktorene ble betegnet som motivasjonsfaktorer (M-faktorer), og ble senere betraktet som indre motivasjonsfaktorer (Herzberg et al, 1993; Kaufmann og Kaufmann, 2009). De faktorene som ble knyttet til mistrivsel omhandlet i større grad utenomliggende forhold. Disse knyttet seg til elementer ved selve organisasjonen, som administrasjonen og ledelsen, fysiske arbeidsforhold, mellommenneskelige forhold, økonomisk godtgjørelse og incentiver, status og trygghet i arbeidet og i privatlivet. Disse faktorene fikk betegnelsen hygienefaktorer og ble definert som ytre motivasjonsfaktorer (ibid). Herzberg anså motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer som grunnleggende forskjellige. Motivasjonsfaktorer var knyttet til elementer ved selve arbeidet, mens hygienefaktorer var elementer knyttet til omkringliggende forhold til selve arbeidet, og bidro til å beskrive jobbsituasjonen til arbeiderne (ibid).

Begrepet hygienefaktorer var inspirert av, og ble sett i sammenheng med, medisinsk hygiene. Prinsippene i medisinsk hygiene omhandler tiltak for å fjerne helsefare fra omgivelsene og har heller en forebyggende enn en helbredende effekt. Denne metaforen bygger på tanken om at god hygiene er en minimumsforutsetning for å hindre sykdomsutbrudd, men kan i seg selv ikke skape sunnhet blant mennesker. Tilsvarende vil ødeleggende faktorer i arbeidets omgivelser kunne bidra til nedsatt jobbtilfredshet. Ut ifra dette resonnementet fremheves hygienefaktorer som vesentlig ved forebygging av mistrivsel blant ansatte, men slike faktorer kan imidlertid ikke i seg selv skape trivsel (ibid).

«Motivation to work» konkluderte med at hygienefaktorene, som for eksempel status, kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede. Tilfredshet med hygienefaktorer kan derfor ikke i seg selv skape jobbtrivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Svikt i hygienefaktorene er derfor direkte årsak til mistrivsel hos ansatte. Motivasjonsfaktorene, som for eksempel anerkjennelse, skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel

dersom de ikke er til stede. Ut ifra denne tilnærmingen kan derfor jobbtilfredshet forstås som todimensjonal i den forstand at jobbtilfredshet påvirkes av to selvstendige faktorer; hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Herzbergs bidrag fikk på bakgrunn av dette betegnelsen tofaktorteorien. Herzberg et al (1993) identifiserer de ulike ønskene hos arbeidstakere og delte følgelig disse inn i to grupper. Den ene gruppen omhandler individets behov for personlig utvikling i arbeidet, mens den andre gruppen fungerer som en grunnleggende base for den første, og knytter seg til hygienefaktorer. Den andre gruppen knytter seg dermed mot rettferdig behandling fra ledelsen vedrørende økonomisk godtgjørelse, samt tilrettelegging for tilfredsstillende arbeidsforhold (ibid). Tilfredsstillende av hygienefaktorer forebygger mistriksel, men kan ikke gi individet grunnleggende trivsel i arbeidet. Herzberg et al (1993) påpeker at det kun er gjennom utøvelse av arbeidsoppgaver at individet kan oppnå belønning som styrker belønningen til arbeidet (ibid).

Ifølge Haukedal (2000) kan tilrettelegging fra en ledelse forebygge mistriksel ved å tilrettelegge for gode mellommenneskelige forhold, fysiske arbeidsforhold, samt sørge for en tilfredsstillende lønnskompensasjon. Disse tiltakene vil, ifølge Herzbergs teori, ikke skape trivsel i seg selv. Dersom en ledelse derimot gir arbeiderne varierte, utfordrende og interessante arbeidsoppgaver som gir et synlig resultat og anerkjennelse, samt gode vekstmuligheter i stillingen, vil dette kunne bidra til økt trivsel, og godt motiverte arbeidere. Mangel på disse elementene vil ikke nødvendigvis skape mistriksel, men en økt distanse mellom arbeideren og arbeidsoppgavene (Haukedal et al, 2000).

### 3.6.1 Motivasjonsfaktorer

Herzberg knytter motivasjonsfaktorene i tofaktorteorien opp mot elementer ved selve utførelsen av arbeidet og arbeidets innhold. I det følgende vil disse ulike faktorene presenteres kort.

#### Arbeidet i seg selv (work itself)

Arbeidet i seg selv er kilde til både gode og dårlig følelser i forhold til jobben, og knytter seg til elementer ved jobbets arbeidsoppgaver og individets arbeidsutøvelse (Herzberg et al, 1993). Arbeidet kan oppleves som kreativt, variert, utfordrende, rutinepreget, meningsløst, monotont, lett eller vanskelig (ibid). Uavhengig av prestasjoner, yrkesutøvelse og opplevelse av



anerkjennelse i arbeidet, fremhever Herzberg et al (1993) at en opplevelse av å ha et kreativt, variert og utfordrende arbeid med muligheter til å gjennomføre og følge arbeidet fra start til slutt, skaper en følelse av «voldsom tilfredshet» hos de ansatte (ibid). Dette bidrar til å minske distansen mellom arbeideren og arbeidet, og skaper en følelse av «eierskap» til arbeidsoppgavene.

### Prestasjoner (achievement)

Prestasjoner er en motivasjonsfaktor som knytter seg til selve utførelsen av arbeidet (Herzberg et al, 1993). Arbeiderens opplevelse av problemløsning som fører til suksessfull fullbyrdelse av arbeidet, i tillegg til å se resultatet av eget arbeid, styrker innstillingen til arbeidet og jobbtrivsel hos arbeideren, som igjen fører til økt motivasjon (ibid).

### Vekstmuligheter (possibility of growth)

Herzberg et al (1993) ser vekstbehovet som et element som er knyttet til karrieremuligheter i form av stigningsmuligheter i organisasjonen, i tillegg til muligheter for faglig utvikling og avansement innenfor sin yrkesprofesjon. Avansement og karrieremuligheter innenfor egen profesjon omhandler videre utvikling av kunnskap en allerede besitter, samt muligheten til å ta til seg ny kunnskap i relasjon til eget fagfelt. Disse elementene bidrar til at arbeideren opplever en økt profesjonell trygghet (Herzberg et al, 1993). Herzberg fremhever videre at personlig vekst og utvikling i organisasjonen er et vesentlig trivselement i arbeidssammenheng. Forfremmelse i stilling og i organisasjonen styrker arbeiderens opplevelse av anerkjennelse, personlig vekst, ansvar og gode prestasjoner. Muligheter til videre karriere er derfor et vesentlig betydning for trivsel og derigjennom styrket motivasjon i jobben (ibid).

### Anerkjennelse (recognition)

Anerkjennelse sees av Herzberg et al (1993) som individets opplevelse av andres holdninger til en selv. Opplevelse av anerkjennelse knytter seg til hvordan andre henvender seg til en, i hvilken grad en føler seg respektert av medarbeidere og ledere, samt andre relevante aktører på arbeidsplassen (Herzberg et al, 1993). Anerkjennelse er sterkt knyttet til de mellommenneskelige forhold på arbeidsplassen, som Herzberg betegner som hygienefaktorer i sin tofaktorteori. Disse elementene henger tett sammen, og Herzberg påpeker at faktorene vektlegger forskjellige forhold og tematikk. Opplevelsen av anerkjennelse hos individet knytter seg til positivt ladede bekræftelser på arbeidet fra medarbeidere, ledelse eller andre aktører som er tilknyttet

organisasjonen. Herzberg viser videre til at det foreligger en sterk sammenheng mellom individets opplevelse av anerkjennelse i arbeidssammenheng og økt produksjon. Herzberg et al (1993) presiserer at en viktig forutsetning for individets mulighet for opplevelse av anerkjennelse for arbeidet, er motivasjonsfaktoren «prestasjoner» (ibid).

### Ansvar (responsibility)

Ansvarsbegrepet som er knyttet til motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen, omhandler individets ansvar og autoritet i arbeidet. Dette knyttes videre mot individets ansvar for eget og/eller andres arbeid. Ansvarsområder og tildeling av disse ses også av Herzberg som vesentlige elementer som kan øke motivasjon hos arbeiderene (Herzberg et al, 1993).

### 3.6.2 Hygienefaktorer

Herzbergs hygienefaktorer er knyttet til karakteristiske elementer ved arbeidskonteksten. I det følgende vil disse ulike faktorene presenteres kort.

#### Mellommenneskelige forhold (interpersonal relations)

Mellommenneskelige forhold knytter seg til samhandling mellom ansatte i forbindelse med utøvelse av arbeidet, pauser og andre fellesaktiviteter utenfor arbeidet (Herzberg et al, 1993). Under denne faktoren skiller Herzberg mellom «purely social» og «sosiotechnical» interaksjon mellom de ansatte. «Purely social» omhandler den sosiale samhandlingen mellom ansatte som skjer i pauser og aktiviteter som skjer utenom arbeidstid (sosiale arrangementer, etc.). «Sosiotechnical» omhandler samhandlingen som skjer gjennom de ansattes utøvelse av arbeidet (ibid). Mulighet for anerkjennelse av andre - som Herzberg definerer som en motivasjonsfaktor - er også sterkt knyttet til de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen (ibid).

#### Sikkerhet i arbeidet (job security)

Herzberg et al (1993) knytter jobbsikkerhet til objektive tegn ved arbeidsforholdet, og da til forhold som kan påvirke bedriften og den enkeltes arbeidsvilkår og arbeidsforhold. Usikkerhet knyttet til arbeidsforholdet kan komme som et resultat av lite forutsigbarhet knyttet til organisasjonens levedyktighet, er eksempler på kilder til mistrivsel i en organisasjon. Fysisk

tilrettelegging fremheves også som et viktig element, herunder jobber med høy helserisiko og med høy sannsynlighet for belastningsskader.

#### Arbeidets innvirkning på privatlivet (factors in personal life)

Arbeidstid, bosted, boligforhold, lønnskompensasjon og andre muligheter for tilrettelegging knyttet til privatlivet, er elementer som Herzberg knytter til arbeidssituasjonen som kan påvirke arbeiderens privatliv i en slik grad at arbeidet påvirkes (Herzberg et al, 1993).

#### Lønnsforhold (salary)

Herzberg et al (1993) beskriver lønnsforhold som en hygienefaktor som omhandler alle forhold i arbeidsforholdet som er knyttet til økonomisk kompensasjon. Akseptert/ikke akseptert forsterkning i form av lønn fremheves av Herzberg som et vesentlig element som påvirker individets følelser for arbeidet (Herzberg et al, 1993).

#### Arbeidsforhold (working conditions»

Arbeidsforhold omhandler arbeidsplassen omgivelser og tilrettelegging for utøvelse av arbeidet. Dette knyttets til arbeidsplassens fysiske arbeidsforhold, arbeidets omfang og tilgjengelige fasiliteter for selve utførelsen av arbeidsoppgavene (Herzberg et al, 1993). Kontorlandskap og konfigurasjon av denne, samt lysforhold og luftkvalitet er eksempler på elementer som påvirker arbeidsforholdene (ibid).

#### Status (status)

Individets oppfatning av egen status i jobbsammenheng er sterkt knyttet til samfunnets holdning til den enkeltes fagposisjon, og til hva den enkelte arbeider selv legger i begrepet (Herzberg et al, 1993). Herzberg antok at avansement i arbeidssammenheng ville påvirke og medføre endring i individets status. Undersøkelsene viste derimot at status hadde sterk sammenheng med arbeiderens følelser knyttet til forhold rundt selve arbeidet. Individets tilgang til utvidede goder som følge av avansementet ble trukket frem som slike omkringliggende forhold, eksempelvis tilgang til egen sekretær, firmabil, representasjonskonto, osv. (ibid).

#### Administrasjon og ledelse (company policy and administration)

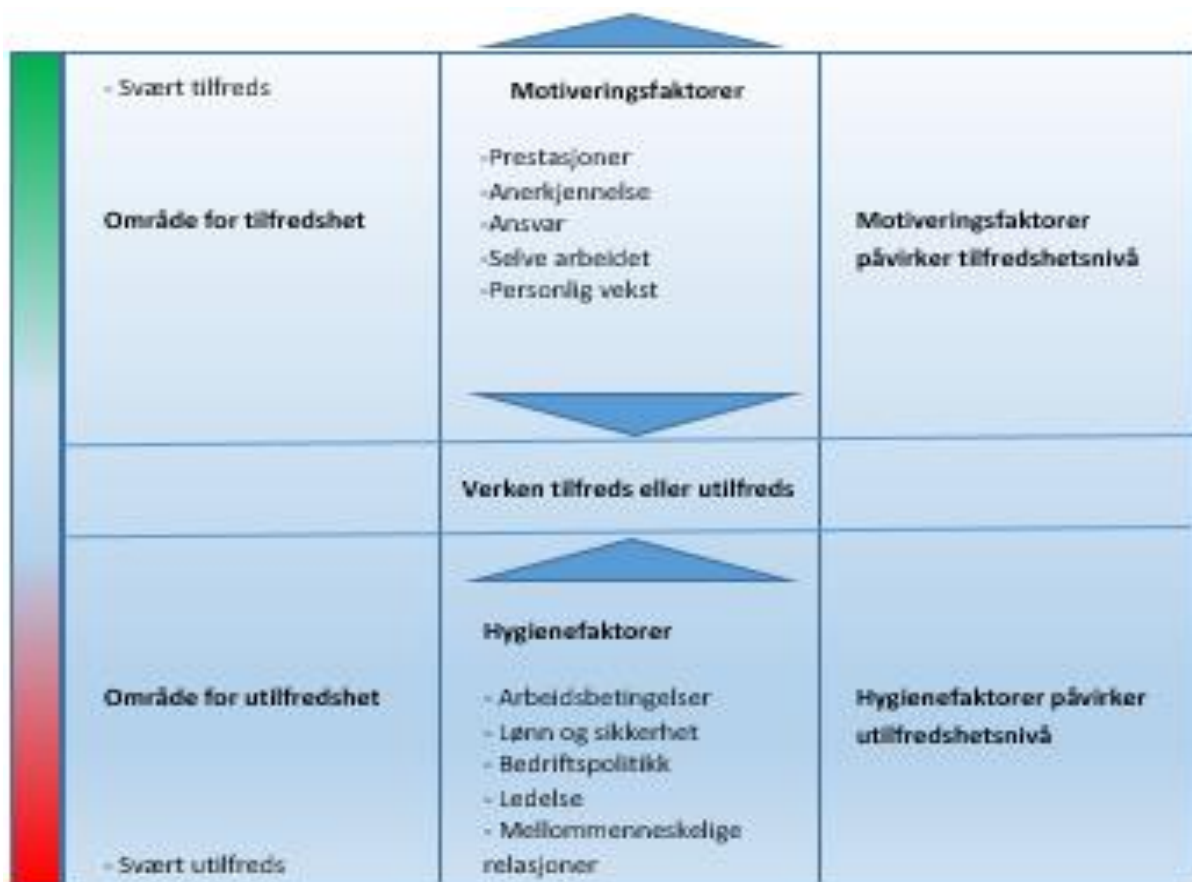
Hvordan bedriften organiserer seg påvirker de ansattes følelser for og i jobben (Herzberg et al, 1993). Beslutningsmyndighet fremheves i forbindelse med selve yrkesutøvelsen og

medbestemmelse knyttet til tilrettelegging av arbeidsrutiner og hjelpemidler i tilknytning til arbeidsutførelsen (ibid).

Interne og eksterne samarbeidsformer fremheves av Herzberg som vesentlige elementer som kan påvirke arbeiderens jobbtrivsel. En ledelse som utøver ledelse som ikke er i tråd med arbeidernes prinsipper kan påvirke arbeiderens jobbtrivsel (ibid).

### Veiledning (supervision-technical)

Herzberg trekker veiledere frem som en kilde til endring i jobbtrivsel. En veileder som viser en kritisk atferd ovenfor arbeiderne, klager og syter direkte, vil kunne skape mistriivsel blant de ansatte. Det samme gjelder for veiledere som ikke villige til å delegere arbeidsoppgaver, ansvar eller lære bort sin kunnskap (Herzberg et al, 1993).



Figur 2: Herzbergs tofaktorteori, av: Forfatter

### 3.7 Turnover

Grimsø (2004) definerer turnover som den personalomsetning som skjer innenfor en organisasjon i en gitt tidsperiode, hvor en ser på forholdet mellom antall ansatte som har sluttet innenfor den gitte tidsperioden, opp mot antall ansatte I samme periode. I Tmbn har en i de senere år sett en utvikling i turnover hos yrkeskategorien grenaderer. I 2013 var turnovertallet hos grenaderer i Tmbn 29,16%, og den gjennomsnittlige ansettelsestiden var ca. 2,7 år (Larsen og Hesthagen, 2013), altså mindre enn en full kontraktstid. Effektene av dette er mange, og en slik turnoverfrekvens betyr også høye direkte og indirekte kostnader for bataljonen. Rekruttering, seleksjon og utdanning av nye grenaderer er svært ressurskrevende, og kan påføre avdelingen høye direkte kostnader. De indirekte kostnadene som knyttes til høy turnoverfrekvens er tap av personell som innehar kritisk nøkkelkompetanse innenfor et fagfelt i avdelingen (Grimsø, 2004). I sivile bedrifter og organisasjoner kan eksempelvis høy turnoverfrekvens føre til tapt produktivitet og følgelig påføre bedriften/organisasjonen større økonomiske tap. I Tmbn vil en høy turnoverfrekvens eksempelvis kunne nedsette avdelingens operative evne og beredskapskapasitet. Høy turnover kan også påvirke arbeidsmoral og derigjennom arbeidsmiljøet på arbeidsplassen.

#### 3.7.1 Ekstern og intern turnover

Turnoverbegrepet skilles normalt i ekstern og intern turnover. Ekstern turnover er knyttet til turnover ut av organisasjonen, og er det det vil fokuseres på i denne oppgaven. Grenaderer som slutter i Tmbn slutter også, stort sett, i Forsvaret, og går over til sivile studier eller stillinger. I en intern undersøkelse i Tmbn vises det at opp mot 70% av grenaderene planlegger å studere etter endt arbeidsforhold med Tmbn (Larsen og Hesthagen, 2012). Intern turnover er flytting av personell internt i organisasjonen. Dette er for eksempel arbeidere som avanserer til høyere stillinger, eller flyttes til andre deler av organisasjonen som en del av en karriereplan.

### 3.7.2 Frivillig og ufrivillig turnover

Videre skilles det mellom frivillig og ufrivillig turnover (Ruby, 2002). Grimsø (2004) fremhever at det er viktig å forstå at frivillig turnover på grunn av interne faktorer er uønsket turnover for både medarbeider og virksomhet. I denne oppgaven vil jeg gå nærmere inn på både de eksterne og interne faktorene ved ekstern turnover som bidrar til at grenaderer i Tmbn har et eget ønske om å slutte i bataljonen. Interne faktorer knyttet til turnover kan oppstå enkeltvis eller det kan være sammenfattende årsaker som over lengre tid fører til et dårligere arbeidsmiljø. Årsakene til dette kan være både sammensatte og komplekse, og enkle og isolerte. Årsakene kan knyttes til for lite utfordringer i arbeidet, liten grad av autonomi, fraværende og dårlig ledelse, uklare eller få karrieremuligheter, urettferdige eller dårlige belønningsstrukturer og dårlige arbeidsforhold som påvirker både arbeidet og fritiden (Grimsø, 2004). Disse faktorene presiseres ytterligere gjennom Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer senere i oppgaven.

Turnover er ofte assosiert med negative konsekvenser for organisasjonen. Grimsø (2004) fremhever at en viss grad av turnover oppleves som et sunnhetsstrekk for mange organisasjoner. Organisasjoner med lav turnover vil ikke ha særlig utskiftning i personellmassen, noe som kan føre til langt mindre innovasjon og nytenkning i organisasjonen, som videre kan føre til at organisasjonen blir nokså statisk (ibid.). Noen organisasjoner ønsker et visst nivå av turnoverfrekvens for å ivareta nettopp nytenkning og innovasjon i organisasjonen (Grimsø, 2004). Grimsø (2004) fremhever at turnoverprosenten i organisasjonen som helhet kan være rimelig lav, mens den kanskje i en spesiell avdeling er ekstremt høy. Det er derfor viktig å gå konkret inn i problemet, ellers vil personellplanleggingen kun dekke et ansettelsesbehov i en kortere tidsperiode, fordi behovet stadig oppstår på nytt (Grimsø, 2004).

### 3.7.3 Effekter av turnover

Fra et lederspesspektiv er det viktig å ha kjennskap til turnovertallene. Dette bidrar til økt forutsigbarhet med hensyn til ressursallokering og gjør det mulig for ledelsen å intervensjon dersom frivillige turnover overstiger ønsket nivå, eller har uønskede årsaker og konsekvenser. Frivillig turnover kan ha både positive og negative konsekvenser for organisasjonen. Hvilke konsekvenser som kommer i kjølvannet av frivillig turnover avhenger av hvem som blir værende

og hvem som slutter. Det er vanlig å skille mellom funksjonell turnover hvor lavt presterende ansatte slutter og dysfunksjonell turnover hvor høyt presterende ansatte slutter.

De positive konsekvensene av frivillig turnover er i hovedsak bortfall av ansatte med lave prestasjoner og dermed tilførsel av nye arbeidstakere (Grimsø, 2004). Effektene i organisasjonen som et resultat av tilførselen av nye medarbeidere er mange. Nye medarbeidere kan bidra til økt læring ettersom mange nyansatte ser på organisasjonen med friske øyne, har en annen referanseramme, ny kunnskap og nye ideer. Frivillig turnover kan i tillegg øke sjansene for avansement for medarbeidere som forblir i organisasjonen, og kan oppleves som positivt for disse (ibid). De negative effektene ved frivillig turnover er i litteraturen mye vektlagt. Mange ansettelsestiltak antas ikke å skyldes vekstbehov, men behovet for å erstatte en tidligere ansatt. Rekruttering, utvelgelse, trening og intern utdanning medfører store kostnader for organisasjonen. Uavhengig av prestasjonsnivået til medarbeideren som slutter og dennes etterfølger, har studier vist at det i gjennomsnitt tar ca. ni måneder før en nytilsatt blir produktiv (Bateson, 2004). En annen viktig dimensjon er hvordan turnover kan virke forstyrrende på etablerte sosiale systemer, eksempelvis kollegaer og ledere (ibid). Generelt kan en se at negative konsekvenser knyttet til frivillig turnover overgår de positive konsekvensene. Det er derfor viktig for organisasjoner å oppnå en grundig forståelse av hva som stimulerer deres arbeidstakere til frivillig turnover, og hvilke faktorer som er førende for motivasjon, atferd og holdninger ved arbeidsplassen.

### 3.8 Hypoteser

På bakgrunn av ovennevnte teori er det rimelig å anta at årsaker og sammenhenger som rundt turnover er komplekst sammensatt i hvert enkelt tilfelle. Herzberg skiller tradisjonelt sett sterkt mellom hygiene- og motivasjonsfaktorer. Som beskrevet ovenfor kan disse faktorene henge sammen i ulike grad, både direkte og indirekte. I denne oppgaven er det, i tråd med Herzbergs tradisjonelle tilnærming, forsøkt å skille fundamentalt mellom hygiene- og motivasjonsfaktorene.

Hypotesene som er utformet i denne oppgaven vil bli testet og diskutert i henholdsvis resultatkapittelet og i drøftingskapittelet.

*Hypotese 1: Herzbergs motivasjonsfaktorer påvirker grenaderens vurdering om å slutte i Tmbn.*

*Hypotese 2: Herzbergs hygienefaktorer påvirker grenaderens vurdering om å slutte i Tmbn.*

Det finnes mye forskning innenfor turnover i organisasjoner, og hvordan en beholder godt kvalifisert personell som presterer i jobben. Frivillig turnover er derfor viet stor plass i litteraturen, og således skiller en videre mellom funksjonell og dysfunksjonell turnover. Organisasjoner med en særlig høy turnover blant sine ansatte vil normalt definere en slik turnoverfrekvens for dysfunksjonell, siden et høyt antall ansatte slutter i organisasjonen. Funksjonell turnover knyttes derimot til de positive sidene ved turnover, ved at ansatte som ikke presterer som forventet forsvinner fra organisasjonen og åpner for at nye og kvalifiserte mennesker kan tre inn i organisasjonen. Videre kan også et visst nivå på turnoverfrekvensen i en organisasjon bidra til en sunn rotasjon i personellmassen, som igjen kan bidra til økt innovasjon og utvikling. Det er midlertidig viktig å merke seg at organisasjoner og deres formål og oppdrag er svært forskjellig. Innovative organisasjoner som struktureres og ofte arbeider som prosjektbaserte, kan ha «sunnere» effekt av noe høyere turnover, enn organisasjoner som er hierarkisk oppbygd med mange fag- og spesialiseringsområder. Disse organisasjonsformene vil i større grad være avhengige av kontinuitet og forutsigbarhet i personell- og kompetanseflyt i organisasjonen.

Som gjennomgått i kapitlene ovenfor, er studier og forskning knyttet til turnover omfattet av flere punkter som inngår i Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer. Prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, innholdet i arbeidet og personlig vekst fremheves blant annet som sammenhenger knyttet til motivasjon til å slutte i arbeidet. I en studie gjennomført av Kuvaas (2009) på om lag 800 ansatte i tre norske kommuner innenfor ulike sektorer, fremheves motivasjon som et produkt av indre motivasjon og ikke ytre motiverte faktorer, som lønn og prestisje i arbeidet. Videre viser en studie gjennomført av Dysvik og Kuvaas (2010) at ansatte med høy mestringstilnærming trives best i stillinger som gir mulighet til å lære og utvikle seg selv som referansepunkt, og det er denne type ansatte som gjerne presterer høyt, men samtidig er en ansattgruppe som har en høyere tendens til å slutte i jobben sin. Dette skyldes antageligvis manglende muligheter til å utvikle seg videre i jobben. Denne ansattgruppen består gjerne av individer som ønsker nye utfordringer og muligheter, og aktivt søker nye arenaer hvor de får utvist disse egenskapene.



### 3.9 Oppsummering av teorikapittelet

Arbeidsmotivasjon og jobbtilfredshet er definert på ulike måter i organisasjonsteoretisk litteratur. Motivasjon er vanligvis definert som en indre psykologisk prosess som skjer i det enkelte individ. Denne energien utløses av individets ytelse og prestasjoner, som får oss til å handle, og gir retning for handlingen, samt opprettholder og forsterker disse. Individets tanker og følelser ovenfor arbeidet er derimot mer relatert til jobbtilfredshetsbegrepet, og forteller oss noe om hvorvidt individet trives eller mistrives i arbeidet. Ut ifra litteraturen kan det synes å være noe vanskelig å skille disse to begrepene fra hverandre. Delvis er dette på grunn av ulike definisjoner, og delvis på grunn av manglende tydelig skiller mellom de to begrepene. Slik jeg ser det, blir begrepene brukt om hverandre, men jeg anser jobbtilfredshet som en videre utledning fra motivasjonsbegrepet. I nyere tid er også jobbtilfredshet blitt tillagt stor vekt i organisasjonsteorien, og brukes ofte som utgangspunkt for organisasjonsforskning.

Trivselselementene i jobbsammenheng kommer tydelig frem av Herzbergs bidrag til organisasjonsteorien. Herzbergs tofaktorteori belyser trivselselementene i arbeidssammenheng gjennom motivasjonsfaktorene, og argumenterer for at det kun er disse faktorene som skaper motiverte arbeidere. Trivselsfaktorene bidrar dermed til økt trivsel, som igjen fører til økt ytelse og produktivitet hos arbeiderne. Motivasjonsfaktorene, som Herzberg argumenterer for at skaper trivsel, er knyttet til forhold og ikke ytre faktorer som er knyttet til arbeidet. Herzberg argumenterte videre for at mangel på motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen ikke skaper en følelse av utilfredshet hos arbeideren, men fører til en distansering mellom individet og arbeidet. De faktorene som Herzberg anser som årsaker til mistrivsel er knyttet til omkringliggende forhold ved arbeidet, og blir i tofaktormodellen omtalt som hygiene faktorer. Disse faktorene anser Herzberg som hovedkilden til mistrivsel på arbeidsplassen.

Herzbergs resonnement kan dermed forstås som at høyt motiverte arbeidere ikke nødvendigvis vektlegger hygiene faktorene ved arbeidet i særlig stor grad. I motsatt tilfelle kan hygiene faktorene bli langt mer fremtredende for arbeideren dersom det er lav tilstedeværelse av motivasjonsfaktorer i arbeidet. Ut ifra min forståelse av motivasjonsbegrepet, som definert i litteraturen, vil jobbmotivasjon være å anse som et produkt av faktorer knyttet til selve arbeidet, og vil i så måte være sammenfallende med Herzbergs tofaktorteori. Ytelse og prestasjon er i så måte begreper som kan relateres til gode prestasjoner i arbeidet som fører til økt grad av

tilfredshet hos arbeideren. Ut ifra denne forståelsen er Herzbergs motivasjonsfaktorer som «arbeidet i seg selv» og «prestasjoner» sterkt knyttet til motivasjonsbegrepet.

Kritikk av Herzberg omhandler nettopp dette tydelige skillet mellom motivasjons- og hygienefaktorer, og innebærer blant annet at faktorene som gir tilfredshet i jobben ikke nødvendigvis er de motsatte av de som skaper misnøye. Videre mener kritikere at en og samme faktor både kan frembringe jobbtildfredshet og misnøye. Kaufmann og Kaufmann (2009) peker på at individer kan motiveres av både indre og ytre stimuli, og at jobbmotivasjon både kan påvirkes av omkringliggende faktorer og faktorer ved selve arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Videre er betydningen av individuelle forskjeller viktig i denne sammenhengen. Kaufmann og Kaufmann (2009) trekker frem individuelle forskjeller knyttet til graden av vekstbehov, jobbtildfredshet og kunnskap og ferdigheter i jobben. Noen ansatte motiveres utelukkende av lønn, mens andre ansatte finner motivasjon i kollegaer og det sosiale samholdet på arbeidsplassen.

Ut ifra det vi vet hva i dag, basert på både omfattende forskning og store teoretiske bidrag innenfor feltet, er det å forstå menneskers motivasjon i en arbeidssituasjon svært komplekst sammensatt. Morderne forskning har fokus på hvordan mennesker har det på jobb, og vektlegger både motivasjons- og hygienefaktorer som teoretisk grunnlag og rammeverk. Resultater fra nyere forskning viser at både jobbinnholdet og ytre faktorer påvirker graden av jobbtildfredshet og motivasjon. Ut ifra dette kan en si at det vi vet i dag til dels står i motsetning til Herzbergs argument om at grunnlaget for motivasjon i arbeidet kun kan utløses av forhold ved selve arbeidet. Tidligere studier rundt ansatte i Forsvaret viser eksempelvis at graden av jobbtildfredshet og jobbtildfredshet både er knyttet til motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Prestisje knyttet til yrket og avdelingen, interessant og givende arbeid, å se resultater av eget arbeid, personlig utvikling og muligheter for videre karriere i Forsvaret er alle punkter som fremkommer i Herzbergs motivasjonsfaktorer. Videre er trivselementer som kollegiale forhold, uforutsigbare arbeidsdager, tilgang til militær bolig, øvelsesaktivitet og tilrettelegging for familie også elementer som påvirker forsvarsansattes jobbtildfredshet. Ut ifra min forståelse kan en med rimelighet betrakte jobbtildfredshet som et samlebegrep for faktorer som påvirker den enkeltes trivsel i en arbeidssammenheng og derigjennom også turnover. Som en generell konklusjon på de ovennevnte punktene vil jeg si at jobbtildfredshet er et produkt av både ytre og indre faktorer som er sammensatt på en avansert måte og som er knyttet til individuelle forskjeller.

Herzberg anså ikke manglende motivasjonsfaktorer i arbeidet som en kilde til utilfredshet, men som en årsak til økt distansering mellom den ansatte og arbeidet, i tillegg til en langt mer passiv atferd og nøytralitet i arbeidet. Hygienefaktorer, og mangel på disse, mente Herzberg derimot at var en vesentlig kilde til misnøye på arbeidsplassen. Hygienefaktorer kan ut ifra tofaktorteorien ikke i seg selv skape motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, men kan skape en nøytral holdning til arbeidet gjennom ulik grad av tilstedeværelse. Herzberg benyttes som rammeverk for denne oppgaven, og dekker ulike faktorer som kan knyttes til jobbtildfredshet og turnover hos grenaderer i Telemark Bataljon.

Menneskelige relasjoner, arbeidsoppgaver og ressurstilgang gjør organisasjoner til komplekse og sammensatte systemer, hvor alle organisasjoner på sin egen måte er unik. Sammensetningen av mennesker og ulike prosedyrer og rutiner for ledelse, kommunikasjon og ressursbruk, som sammen skal arbeide mot et bevisst mål, er vanskelig å forstå som en samlet enhet. Organisasjoner innenfor samme sektor kan miste ulike type medarbeidere, på ulike grunnlag, til ulike andre organisasjoner. En organisasjon bør derfor innse at årsakssammenhenger knyttet til turnover normalt ligger i selve organisasjonen, og bør på bakgrunn av dette identifisere faktorene som kan bidra til å forklare hvorfor ansatte velger å avslutte sitt arbeidsforhold.

Kostnadene av turnover, både direkte og indirekte, gir både synlige og usynlige effekter i organisasjonen. Kostnaden av å finne ut *hvorfor* ansatte velger å avslutte sitt arbeidsforhold bør derfor være en prioritet for større organisasjoner med viktige arbeidsoppgaver – og i dette tilfellet en militær eliteavdeling som skal levere sin samfunnsfunksjon på en troverdig og ærverdig måte. På bakgrunn av dette er hypotesene utformet med utgangspunkt i Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer, men er konkretisert gjennom å fragmentere de ulike faktorene i modellen.

The definition of insanity is to keep doing the same things and expecting a different result."

- *Stephen Covey, forfatter*

## 4.0 Metode

I denne oppgaven har det blitt benyttet et kvantitativt design for å besvare den overordnede problemstillingen. I denne undersøkelsen er kun stadig tjenestegjørende grenaderer i Tmbn representert. Målet med oppgaven er å belyse og forstå ulike faktorer på arbeidsplassen som kan påvirke en grenader til å ville slutte i Tmbn, og på bakgrunn av dette utvikle viktige strategier og verktøy for å korrigere faktorer som fører til høy turnover og lav gjennomsnittlig ansettelsestid i Tmbn.

### 4.1 Samfunnsvitenskapelig metode

I metodelitteraturen brukes begrepene «metode» og «design» om hverandre, og det finnes to ulike betraktninger på forholdet mellom de to. Den første og mest vanlige er blant annet slik Lund og Haugen (2006) betrakter begrepene, hvor «design» anses som et spesialtilfelle av «metode». Denne betraktningen av begrepet anser «metode» som overordnet for «design», og at forskningsdesign vil være et spesialtilfelle av «metode» og planen for datainnhenting i en undersøkelse. Den metodiske tilnærmingen til undersøkelsen omhandler ut ifra denne betraktningen som forskerens valg mellom kvantitativ eller kvalitativ metode for å besvare sin problemstilling. Valg av metodisk tilnærming er derfor knyttet til spesifikke metodevalg i form av eksempelvis mennesker og bruk av instrumenter til undersøkelsen (ibid). I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder. Spørreundersøkelser utsendt til et større antall respondenter er et eksempel på førstnevnte, mens dybdeintervju gjennomført på et strategisk utvalg av respondenter er et eksempel på sistnevnte (Johannessen et al, 2010).

Polit og Beck (2004) ser annerledes på de to begrepene, og betegner forskningsdesignet som den «arkitektoniske» ryggraden i en undersøkelse, hvilket betyr at designet utgjør den overordnede planen i undersøkelsesprosessen. Designet ses av Polit og Beck (2004) som målefrekvensen på subjektene som vil bli målt og/eller observert, hvilke sammenlikninger som vil gjennomføres og hvor studien bør gjennomføres. Designet omhandler også viktige metodologiske valg forskeren gjør i forbindelse med undersøkelsen (ibid). Forskningsmetode anses som forskerens teknikker

for å strukturere en undersøkelse, samle inn og analysere informasjon som forskeren anser som relevant for å besvare forskningsspørsmålet (ibid).

Samfunnsvitenskapelig metode omhandler innhenting og behandling av ulike data, basert på og hentet fra fenomener rundt oss. Metode er en fremgangsmåte for å innhente og bearbeide dataene på en hensiktsmessig måte, slik at dataene vi fremskaffer gir oss empiri til å kunne gi gode svar knyttet til fenomener i verden rundt oss. Empiri er en betegnelse for de dataene vi samler for å besvare en definert problemstilling (Johannessen et al, 2010).

## 4.2 Forskningsstrategi

I empirisk forskning går teoretiske referanserammer og data/empiri hånd i hånd. Teorier som ikke er empirisk underbygd kan lett bli spekulasjon, mens empiriske undersøkelser uten forankring i en teoretisk referanse lett kan bli isolerte beskrivelser av enkeltfenomener som har begrenset verdi og ikke gir noen ny innsikt for å forstå samfunnsmessige fenomener. I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri (Johannessen et al, 2010).

I denne oppgaven brukes det et teoretisk rammeverk som danner grunnlaget for å forstå ulike faktorer på arbeidsplassen som kan forklare hvorfor grenaderer velger å slutte i Tmbn. En slik tilnærming, «fra teori til empiri», betegnes som deduktiv. Det vil si en utledning fra det generelle til det konkrete. De generelle påstandene omgjøres til hypoteser og testes ved hjelp av empiriske data (Johannessen et al, 2010). En annen strategi er å starte undersøkelsen uten et teoretisk utgangspunkt, for deretter å samle inn data der hensikten er å finne frem til generelle mønstre som kan omgjøres til teorier eller generelle begreper. En slik tilnærming betegnes som induktiv, hvor en trekker slutninger fra det spesielle til det mer allmenne (ibid). Abduktiv tilnærming til forskningsspørsmål skiller seg noe fra de to andre, siden denne både kan brukes til å besvare deduktive og induktive spørsmål. I denne oppgavens andre forskningsspørsmål stilles det et «hvordan»-spørsmål, som er vanskelig å kunne besvare gjennom en utelukkende deduktiv eller induktiv tilnæringsmetode (Blaikie, 2000).

### 4.3 Forskningsdesign

Ved gjennomføring av en undersøkelse må det gjøres en rekke overveielser knyttet til både planlegging, gjennomføring og analyse. Johannessen et al (2010) betegner disse overveielsene som forskningsdesign, og definerer begrepet som «alt» som knytter seg til en undersøkelse (ibid).

For å besvare forskningsspørsmålet i denne oppgaven benyttes et kvantitativt design, hvor stadig tjenestegjørende grenaderer representerer datagrunnlaget som skal bearbeides. Målet med oppgaven er i større grad å kunne forstå de ulike elementene på arbeidsplassen som påvirker den enkelte ansatte til å slutte. En økt forståelse for disse elementene utgjør i tillegg relevante lederverktøy som kan brukes for å beholde personell i avdelingen. I en undersøkelse er det viktig å identifisere hvilke begreper som benyttes i forskningsspørsmålene. I samfunnsvitenskapelig metode benyttes ulike spørsmålstyper for å besvare forskningsspørsmålene (Blaikie, 2000).

«Hva/hvilke» er spørsmål som krever deskriptive svar. Deskriptive svar er rettet mot å oppdage og beskrive karakteristikk og mønstre knyttet til sosiale fenomener. «Hvorfor»-spørsmål knyttes til grunner for ulike karakteristikkens tilstedeværelse eller regulariteter i de fenomenene som skal undersøkes. «Hvordan»-spørsmålet knyttes til hvordan en kan skape forandring med praktiske resultater, og fokuset i dette spørsmålet knyttets til hvordan karakteristikkene, de sosiale prosessene eller mønstrene kan endres (ibid). I denne oppgaven er det sentrale spørsmålet knyttet til «hvilke» faktorer som med utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori, kan forklare «hvorfor» grenaderer velger å slutte i Tmbn. Ut ifra denne tilnærmingen kan den induktive strategien være aktuell for å besvare det første forskningsspørsmålet i denne oppgaven: «*Hvilke motivasjons- og hygienefaktorer er det som påvirker grenaderer til å vurdere å slutte i Tmbn?*».

Oppgavens andre forskningsspørsmål omhandler hvordan Tmbn kan bruke resultatene fra denne oppgaven for i større grad å kunne holde på sine grenaderer. Dette spørsmålets karakter skiller seg fra det første, og omhandler hvordan man kan påvirke og endre situasjoner i Tmbn. For å besvare dette er det derfor mest hensiktsmessig med en abduktiv forskningsstrategi til spørsmålet.

I denne oppgavens overordnede problemstilling søkes det etter å finne ut *hvorfor* grenaderer velger å slutte. For å finne ut dette kan en med rimelighet anta at hvilke motivasjons- eller hygienefaktorer som vektlegges, sett i sammenheng med om grenaderen velger å slutte eller ei, kan bidra til å forklare hvorfor grenaderer velger å slutte. Hensikten er å finne eller formulere en

mulig forklaring, et teoretisk argument for eksistensen av den atferden eller det sosiale fenomenet en studerer (ibid).

I oppgavens teorikapittel presenteres utvalgt teori som anses som relevant for undersøkelsen. På bakgrunn av det teoretiske rammeverket er det utformet ulike hypoteser. Dette utgjør det deduktive aspektet ved denne oppgaven.

#### 4.4 Kvantitativ metode

I den samfunnsvitenskapelige metodelæren skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder. Ringdal (2013) skiller mellom fem typer design som alle omhandler en rekke spesielle varianter. Disse fem typene design betegnes som eksperimentelt design, tverrsnittdesign, langsgående design, casedesign og komparativ design. De ulike designene kan beskrives på forskjellige måter i tilknytning til hvordan forskeren ønsker å innhente data fra informantene (Lund og Haugen, 2006). Et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres, er tidsdimensjonen.

Kvantitative tverrsnittsundersøkelser basert på spørreundersøkelser er overlegent mest brukte forskningsopplegget i sosiologi, og det brukes også hyppig i andre samfunnsfag (Ringdal, 2013). Undersøkelser som gjennomføres på ett bestemt tidspunkt betegnes som tverrsnittsundersøkelse. Slike undersøkelser gir et øyeblikksbilde av fenomenet som studeres. Denne typen undersøkelser kan gi informasjon om hvordan fenomener og trender varierer på det aktuelle tidspunktet, og videre se sammenhenger mellom fenomener og trender på dette tidspunktet. Det er viktig å merke seg at data fra bare ett tidspunkt har sine begrensninger hvis en trekker konklusjoner som sier noe om utvikling over tid. Skal en undersøke endring over tid, må det innsamles data fra flere tidspunkter (Johannessen et al, 2010).

Innen kvantitative forskningsdesign skiller Polit og Beck (2004) mellom eksperimentelle og ikke-eksperimentelle design. I denne undersøkelsen ble det valgt et ikke-eksperimentelt kvantitativt design i form av en tverrsnittsundersøkelse, også kalt surveydesign eller spørreundersøkelse. En survey er en standardisert utspørring av et større representativt utvalg av personer, og kjennetegnes av høy grad av struktur i datainnsamlingsinstrumentet (Ringdal, 2013). Forskeren foretar ingen eksperimentell intervensjon eller manipulasjon av forsøkspersonene. Avstanden

mellom forsker og utvalget er gjennom en slik undersøkelse nokså stor. Hensikten er å beskrive karakteristika, meninger, atferd eller holdninger slik de fremstår i en populasjon, og på denne måten få en oversikt over ønskede variabler og forholdet mellom disse (Lund og Haugen, 2006). Surveydesign er fordelaktig når en skal gjennomføre undersøkelser med et større antall mennesker. Designet åpner for muligheten til å nå ut til mange, mens en ulempe er begrensninger i muligheten til å innhente tilleggsopplysninger som kan gi utdypende informasjon og data. Videre er spørreskjemaet kostnadseffektivt og øker tilgjengeligheten for respondenten (Johannessen et al, 2010).

Det er vanlig å benytte en type sannsynlighetsutvelgning som gir muligheter for statistisk generalisering av resultatene til populasjonen utvalget er hentet fra (Ringdal, 2013). Tmbn er pr. i dag Forsvarets eneste helprofesjonelle avdeling i Hæren som utelukkende består av grenaderer og befal. Selv om tjenesten ved Tmbn kan betraktes som noe annerledes enn ved andre avdelinger med grenaderer, kan resultatene fra denne undersøkelsen antas å kunne være sammenliknbare med turnoverårsaker i også andre avdelinger med grenaderer.

#### 4.5 Utvelgelse av respondenter

Populasjonen i denne oppgaven er grenaderer i Tmbn. Totalt utgjør dette ca. 260 ansatte. Bruttoutvalget i denne undersøkelsen utgjør 254 personer. Dette tallet er hentet fra Tmbns egne personellrapporter. Disse er fordelt på totalt fem ulike underavdelinger. I denne oppgaven er ikke tilhørighet til underavdeling vektlagt som en variabel i det videre analysearbeidet. Ved å ha samtlige grenaderer i Tmbn som målgruppe i denne undersøkelsen oppnås et godt datagrunnlag. Resultatene vil vise hva stadig tjenestegjørende grenaderer vektlegger når de svarer at de vurderer å slutte i Tmbn. Gjennom denne undersøkelsen ønsker en å finne hvilke relevante faktorer som vektlegges når grenaderer vurderer å slutte i Tmbn som avdeling.

Det er tidligere gjennomført undersøkelser hos de som har sluttet i Tmbn. Resultatene fra disse undersøkelsene vil være aktuelle når resultatene fra denne undersøkelsen drøftes senere i oppgaven. Sammenlikning av tidligere resultater og resultater fra denne undersøkelsen er derfor hensiktsmessig for å få et helhetlig bilde av hvilke faktorer som vektlegges når grenaderer vurderer å slutte i Tmbn.



## 4.6 Spørreskjemaet

Spørreskjemaet som ble brukt i undersøkelsen er basert andre liknende og til dels validerte spørreskjemaer som er knyttet til måling av jobbtilfredshet og turnover. Spørreskjemaet er oppbygd og utformet med utgangspunkt i Herzbergs motivasjons- og hygiene faktorer. Spørreskjemaets andre del er også utformet med utgangspunkt i Herzbergs motivasjons- og hygiene faktorer, men er i større grad konkretiserte og kategoriserte i ulike arbeidssituasjoner. Spørreskjemaet består av både spørsmål og utsagn med faste svaralternativer med ulike gradering. I tillegg har de fleste temaseksjonene i spørreskjemaet egne kommentarfelt hvor respondenten valgfritt kan begrunne svarene som er gitt.

## 4.7 Fellestrekk og forskjeller

Spørreskjemaet er sammensatt av andre konstruerte spørreskjemaer, både skjemaer som er brukt i liknende undersøkelser innenfor samme temaområde. Det mest fremtredende fellestrekket mellom denne oppgavens spørreskjema og andre tidligere spørreskjemaer er at de alle omhandler jobbtilfredshet. På bakgrunn av dette gis det en kort beskrivelse av ulike fellestrekk og forskjeller mellom disse skjemaene.

Deler av spørreskjemaet er utformet med komponenter hentet fra medarbeiderundersøkelsen 2011 for Helse Sør-Øst, gjennomført av organisasjonens HR-avdeling. Helse Sør-Øst skulle gjennom denne undersøkelse kartlegge forhold som virker inn på medarbeiderens helse, trivsel og motivasjon, og hvordan ledelse virker inn på disse faktorene. Videre var spørreskjemaet utviklet etter gjeldende forskning innen motivasjon og arbeidsmiljø.

## 4.8 Spørsmålsutforming

Spørreskjemaet bruker både spørsmålsform på kognitive spørsmål og påstander knyttet til de ulike temaområdene som er knyttet til motivasjons- eller hygiene faktorer. Spørsmålene er lukkede, men i de fleste spørsmålene er det et åpent kvalitativt kommentarfelt hvor respondenten kan gi utfyllende informasjon som er knyttet til spørsmålene.

Deler av spørreskjemaet innehar gode målingstekniske egenskaper, med en intern konsistens 0,7-0,9 (Helse Sør-Øst, 2011). Intern konsistens måles med Cronbach's alfa, en statistisk størrelse som varierer fra 0 til 1. En indeks har tilfredsstillende reliabilitet hvis alfa har en høy verdi, helst over 0,70. Jo sterkere sammenhenger mellom indikatorene, og jo flere de er, jo bedre blir reliabiliteten målt med Cronbach's alfa (Ringdal, 2013). Spørsmålene i denne delen av undersøkelsen er testet, og da med hensyn til lesbarhet, anvendbarhet og statistisk forklaringsstyrke opp imot blant annet trivselsindeks (Helse Sør-Øst, 2011).

Denne oppgavens spørreskjema er konstruert for å besvare både generelle spørsmål knyttet til motivasjons- og hygiene faktorer i jobben, i tillegg til konkrete spørsmål som er tilpasset en militær avdeling med sine unike og særegne organisatoriske trekk knyttet både til organisasjonsstruktur, kultur og verdier, ledelse, arbeidsbetingelser og samfunnsoppdrag. Rammeverket som dette spørreskjemaet er bygd på er basert på Herzbergs motivasjons- og hygiene faktorer.

#### 4.9 Svaralternativer

Spørreskjemaet er bygd opp med utgangspunkt i vurderingss spørsmål og påstander knyttet til ulike temaområder på arbeidsplassen. Vurderingss spørsmål kan gå på påstander eller plassering på en underliggende dimensjon. Mest kjent er Likert-formatet, som er en gradert vurdering av påstander med 3-7 svarkategorier (Ringdal, 2013).

Likert-formatet er et eksempel på bruk av generiske svarkategorier, og er i stor grad brukt i denne undersøkelsen, da innenfor 4-6 svarkategorier. Hovedproblemet med denne type svarkategorier som er like for mange spørsmål, er at de inviterer til å gi forenklete svar, for eksempel til å svare «Enig» på alle spørsmålene av samme type (ibid). For å unngå dette anbefales det at en oftere benytter kontekstsensitive svaralternativer. Det innebærer å utforme alternativer som er spesielle for hvert spørsmål.

I undersøkelsens første del ble respondentene bedt om å vurdere ulike påstander som er direkte basert på Herzbergs motivasjons- og hygiene faktorer. I undersøkelsens andre del ble respondentene bedt om å vurdere ulike påstander knyttet til arbeidssituasjoner som konkretiserer og i større grad beskriver de ulike motivasjons- og hygiene faktorene. Svaralternativene går fra 1

til 5, hvor 1= Helt uenig og 5= Helt enig. Svaralternativene til temaene «arbeidsforhold» og «arbeidsbelastning» har svaralternativer som går fra 1 til 6, hvor 1= Aldri og 6= Alltid. Denne svaraksen skal gi indikasjoner på frekvensen i tilfellene som påstandene skisserer.

I spørreskjemaet fikk respondentene i tillegg mulighet til å svare utfyllende i egne kommentarfelter knyttet til hvert spørsmål. Dette resulterte i et solid datamateriale som blant annet vil brukes videre i drøftingsdelen for å belyse tendenser denne studien har avdekket.

#### 4.10 Preundersøkelse og pilotundersøkelse

Før spørreskjemaet ble vurdert som ferdig og klart til distribusjon ble det gjennomført en preundersøkelse. Dette ble gjort i forkant av distribusjon av denne spørreundersøkelsen ved å samle tillitsmenn fra samtlige underavdelinger i Tmbn, hvilket utgjorde ca. seks personer. Det ble under denne seansen diskutert hvilke begreper og formuleringer som det var mest hensiktsmessig å bruke, i tillegg til å diskutere behovet for ytterligere presiseringer knyttet til ulike temaer i undersøkelsen. Tillitsmennene innehar særdeles mye kunnskap om saker som opptar grenaderene i hverdagen, og da særlig arbeidsmiljørelaterte saker.

Spørreskjemaet ble under denne seansen revidert på noen punkter knyttet til formuleringer som kunne fremstå som noe uklare. Eksempelvis kom det tilbakemeldinger på at begrep som «autonomi» og «psykologisk jobbkontrakt» ville være ukjente begreper for mange av respondentene. Johannessen et al (2010) fremhever at det kan være hensiktsmessig å sende ut eller dele ut spørreskjemaet til 4-5 personer som har de samme egenskapene som de respondentene som skal fylle ut spørreskjemaet. Det ble derfor gjennomført en pilotundersøkelse ved å plukke ut seks grenaderer fra de operative avdelingene til å besvare undersøkelsen pr. mail. Bakgrunn for å gjennomføre en slik pilotundersøkelse er å avdekke om respondentene opplever noen av spørsmålene som «førende» og om respondentene på bakgrunn av dette kan reagere negativt på deler av tekstene (Ringdal, 2013; Johannessen et al, 2010). I tillegg var det ønskelig å få tilbakemelding på om rekkefølgen av sidevisningene var for innviklet. Et annet viktig element ved en pilotundersøkelse er å teste spørreskjemaets tekniske egenskaper, herunder om spørreskjemaet fungerer på PC, mobil, etc. (Questback, 2013). Grenaderene som ble plukket ut

fikk tilsendt spørreskjema pr. mail, og de benyttet kommentarfeltene i spørreskjemaet til å komme med tilbakemeldinger.

Spørsmålene i temaet «Arbeidsforhold» og temaet «Arbeidsbelastning» har formuleringer med svaralternativene som rangeres: «aldri», «svært sjelden» «sjelden», «ofte», «svært ofte» og «alltid». To av grenaderene fra pilotundersøkelsen mente at disse svaralternativene var vanskelig å skille fra hverandre, og at ingen av alternativene i midten av skalaen var dekkende for hva de i realiteten mente. Svaralternativene «sjelden» og «ofte» utgjorde midten av svarskalaen, og to av grenaderene mente at «av og til» ville være et langt mer presist begrep. De resterende fire av grenaderene mente svarskalaene på disse spørsmålene var oversiktlige og intuitive. Det ble derfor besluttet ikke å endre disse to til samme format som de andre spørsmålene og svaralternativene.

Grenaderene i fokusgruppen mente spørreskjemaet, foruten disse to spørsmålene, var lett å gjennomføre, og de fikk inntrykk av at alle aspekter ved arbeidsforholdet som de betraktet som viktig for å forstå hvorfor grenaderer velger å slutte i Tmbn, var ivaretatt i dette spørreskjemaet. Nyanseringen i svarskalaene betraktet fokusgruppen som naturlige og oversiktlige. Det kom blant annet tilbakemelding på at de satte pris på ikke altfor store nyanseringer i svaralternativene. Bradburn et al (2004) mener at tekstlige avkryssningstabeller ikke bør ha for mange punkter. Videre påpekte grenaderene at de var positive til at spørsmålene var utformet på forskjellige måter, slik at både gjennomføringen ikke ble altfor monoton og at fokuset ble opprettholdt under hele seansen. Grenaderene var også positive til at undersøkelsen fikk de til å reflektere over elementer ved arbeidet de tidligere ikke hadde tenkt særlig over.

På bakgrunn av tilbakemeldingene fra fokusgruppen ble det besluttet å distribuere undersøkelsen.

#### 4.11 Validitet og reliabilitet

Å utarbeide en spørreundersøkelse innebærer en rekke avveininger og vurderinger. En må definere begreper og formuleringer, velge målemodell, formulere spørsmål eller finne indikatorer. I tillegg må spørreundersøkelsen testes og ferdigstilles (Ringdal, 2013).

Etter gjennomført spørreundersøkelse og ferdig databehandling kan en påbegynne selve dataanalysen. Før en starter dataanalysen er det hensiktsmessig å foreta en kvalitetsvurdering av

svarene fra undersøkelsen. Reliabilitet, eller pålitelighet, går ut på om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat. Validitet, eller gyldighet, går ut på om en faktisk måler det en vil måle (Ringdal, 2013). Validitetsbegrepet er det mest generelle av de to begrepene, og høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. En vanlig formulering av disse to begrepene er at «reliabilitet er et rent empirisk spørsmål, mens validitet i tillegg krever en teoretisk vurdering» (ibid). Reliabilitet knyttet til en instrument som gir kvantitative data bestemmes av hvordan målingene som leder frem til tallene i datamatriksen er utført (Hellevik, 2002). For å oppnå høy reliabilitet settes det derfor krav til at innsamling av data er gjort på en nøyaktig måte.

I denne undersøkelsen ble Questback benyttet som plattform for selve spørreundersøkelsen. Ved å bruke en elektronisk plattform som Questback kan data overføres til andre plattformer raskt og effektivt. I tillegg kan en i Questback gjøre enkle dataanalyser i egen analysemodul. Hellevik (1999) betegner validitet som dataens relevans for problemstillingen i undersøkelsen. Graden av validitet avhenger av den operasjonelle definisjonen og om denne samsvarer med den teoretiske definisjonen. Validiteten til et instrument er vanskelig å angi siden det ikke kan avgjøres av noen enkle målemetoder (ibid).

Det finnes flere tilnærminger til å vurdere i hvilken grad et instrument oppnår validitet. I metodelitteraturen finnes det blant annet tre hovedkriterier for å vurdere dette (Haraldsen, 1999). Det første kriteriet er sakkyndig vurdering av innholdet i undersøkelsen som innebærer en faglig vurdering av hvor godt instrumentet belyser den aktuelle problemstillingen. Ved utformingen av spørreskjemaet ble flere kollegaer fra HR-seksjonen i Tmbn bedt om å vurdere innholdet i spørreskjemaet. Det ble ut ifra dette gjort vurderinger som ble tatt med videre i utformingsprosessen. Videre i prosessen ble pilotundersøkelsen gjennomført, som igjen ga viktige tilbakemeldinger til både formuleringer og strukturer i skjemaet. Dette bidro til økt kritisk gjennomarbeidelse av skjemaet, som igjen bidro til å øke presisjonsnivået i bruken av de teoretiske områdene for å besvare undersøkelsens problemstilling.

#### 4.12 Kvantitativ analyse – Logistisk regresjonsanalyse

I samfunnsvitenskapelig metode operer en ikke med «lover» slik en vanligvis oppfatter betydningen av begrepet. I stedet opererer en med tendensielle årsakssammenhenger som i beste fall kan gi grunnlag til å formulere sannsynlighetsutsagn, og ikke direkte prediksjoner (Skog, 2004). På bakgrunn av oppgavens forskningsspørsmål er det fastsatt hvilke forskningsstrategier som bør anvendes. Disse gir også retningslinjer for hvilke metoder som bør benyttes i denne oppgaven.

Logistisk regresjon er svært anvendelig og benyttes i de fleste samfunnsfag til å studere ulike utfall eller handlingsvalg (Ringdal, 2013). Denne metoden er en av de mest brukte regresjonsanalysene når den avhengige variabelen er todelt. Metoden brukes til å teste hypoteser om variabelers effekt på en todelt avhengig variabel. Det er på bakgrunn av dette benyttet logistisk regresjonsanalyse i dataanalysene.

Det er i undersøkelsen benyttet SPSS versjon 15 (Statistical Package for the Social Sciences) for å bearbeide dataene. Det er sett på sammenhenger mellom lineær og logistisk regresjon, og konklusjonen er at resultatene fra disse analysene viste seg å være tilnærmet identiske, selv med små utvalg og skeive fordelinger i den avhengige variabelen (Hellevik, 2009). Det er kan midlertidig være flere problemer knyttet til å benytte lineær regresjon i en slik analyseoperasjon. Bruker en lineær regresjon på en dikotom avhengig variabel (0 eller 1), kan en få urealistiske predikasjoner over 1 eller under 0, og heteroskedastisitet. Ved å bruke en logistisk regresjonsanalyse løses begge disse problemene (Ringdal, 2013). Ved å bruke en logistisk regresjonsanalyse kan man i tillegg til å påvise hvorvidt det er en korrelasjon mellom variablene, også vise i hvilken grad en variabel samvarierer med en annen variabel i datasettet (ibid).

Under følger en kort oversikt over hvordan de ulike variablene ble kodet.

##### Jobbformelle variabler

I undersøkelsen ble formelle variabler analysert i forhold til den dikotome variabelen «1= vurderer å slutte / 0= vurderer ikke å slutte (nei/vet ikke)». Dette ble gjort for å se om det fantes signifikante tendenser knyttet til hvem som vurderer å slutte, og om det er noen typiske kjennetegn ved de som vurderer å slutte og de som ikke vurderer å slutte/vet ikke om de vurderer å slutte.

#### Vurderer å slutte:

0=Nei/vet ikke, 1=Ja. I denne oppgaven anses de som svarer «vet ikke» som om de er i en vurderingsfase når det gjelder arbeidsforholdet. For oppgavens overordnede problemstilling er det de som faktisk vurderer å slutte som er sentrale i det videre analysearbeidet.

#### Deltatt i internasjonale operasjoner:

0=Nei, 1=Ja,

#### Erfaringsnivå:

0= Kortere ansiennitet (t.o.m. 2,5 år), 1= lengre ansiennitet (f.o.m. 2,5 år).

### 4.13 Hypotesetesting

I denne oppgaven er hypotesene formulert, og for å teste disse er det viktige å finne den enkelte variabls effekt, mens de andre holdes konstante. Det er ulike temaområder som er knyttet til motivasjons- og hygienefaktorer, hvor disse utgjør de uavhengige variablene med ulike kvantitative skalaer for vurdering av hvert enkelt spørsmål. Den avhengige variabelen er hvorvidt respondenten har tanker om å slutte (ja) eller ikke har planer om å slutte (nei/vet ikke). Hensikten er å studere variasjoner i denne variabelen i lys av flere forklaringsvariabler (Skog, 2004; Ringdal, 2013). I denne oppgaven er forklaringsvariablene basert på Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer, i tillegg til et sett bakgrunnsvariabler som ansiennitet, erfaring fra internasjonale operasjoner og (under)avdelingstilhørighet.

Disse hypotesene testes gjennom regresjonsanalysen, hvor utgangspunktet er nullhypoteser som sier at det ikke er noen sammenhenger mellom variablene og om en vurderer å slutte/ikke slutte i Tmbn. Hvis analysene viser at tendensene en finner ikke er statistisk signifikant forskjellig fra null, vil de opprinnelige hypotesene forkastes (Skog, 2004).

Det sentrale spørsmålet ved hypotesetesting er om resultatet er statistisk signifikant eller ikke. Signifikansnivået angir hvor stor sannsynlighet en aksepterer for å trekke feil slutning i de situasjoner nullhypotesen er korrekt. Ved valg av signifikansnivå bestemmes hvor stor sjanse man kan akseptere for at det som studeres er en tilfeldig egenskap ved utvalget av enheter man

studerer (Johannessen et al, 2010). I samfunnsforskning er det vanlig med et signifikansnivå på 5 prosent, hvilket betyr at det er 5 proSENTS sannsynlighet for at en forkaster nullhypotesen når den er korrekt. I statistisk hypotesetesting er sannsynligheten angitt ved p-verdi. Vanligvis settes p-verdi til 0,05 eller 0,01. Ved å sette p-verdi til 0,05 aksepterer man at så mye som fem prosent sannsynlighet for at nullhypotesen stemmer og at tendensene i observasjonene er tilfeldige.

I denne oppgaven settes det statistiske signifikansnivået til  $p= 0,05$  i det statistiske analysearbeidet. Videre er det viktig å presisere at utvalget i denne undersøkelsen ikke er et tradisjonelt tilfeldighetsutvalg ettersom samtlige er ansatte som grenaderer i Tmbn. Det kan på bakgrunn av dette antas at signifikanstesting kun har en veiledende rolle for å vurdere om eventuelle funn er vesentlige, siden de vanlige standardforutsetningene ikke nødvendigvis er gjeldende.

#### 4.14 Personopplysninger og konfidensialitet

I enhver undersøkelse er det viktig å ivareta de moralske retningslinjer som bør ligge til grunn i enhver situasjon hvor informasjon om enkeltpersoner på en eller annen måte registreres, lagres og skal benyttes. Det er midlertidig også viktig å ivareta konfidensialiteten til respondentene for å ivareta undersøkelsens kvalitet og validitet. I tillegg kan deltagelsesprosent påvirkes av hvorvidt respondentene anser undersøkelsen som troverdig, eksempelvis, i dette tilfellet, om arbeidsgiver sporer data tilbake til enkeltpersoner. Dette aspektet kan også påvirke om hvorvidt det svares ærlig på spørsmålene i undersøkelsen.

Undersøkelsen er gjennomført som et internt oppdrag, og resultatene i sin helhet benyttes kun for 1) denne oppgaven og 2) for Tmbns videre personalarbeid.

I denne undersøkelsen spørres det om temaer og situasjoner som både kan tolkes som negative og positive tilbakemeldinger knyttet til for eksempel ledelse, kollegaer, lønnsmessige forhold, konflikter, avdelingskultur, osv. Det ble også spurt om tilhørighet til underavdeling i Tmbn, noe som igjen kan gi en følelse av økt sporbarhet i undersøkelsen hos respondentene. Det ble derfor presisert i utlysningsteksten til spørreskjemaet at alle data behandles konfidensielt. Dette ble ivaretatt ved at kun undertegnede og personalsjefene fikk tilgang til datamaterialet som ble hentet inn.



Det ble fra ledelseshold i Tmbn uttrykt ønske om å integrere spørsmål knyttet til eksterne aktører, som blant annet fysioterapeut, bedriftshelsetjeneste og Forsvarets høgskole (FOKUS). Spørsmålene som er knyttet til disse aktørene fremkommer helt til slutt i spørreskjemaet, og er ikke å regne som en del av undersøkelsens forskningsspørsmål. Argumentasjonen fra ledelsen for å insistere på en slik integrering av spørsmål baserte seg i hovedsak på omfanget av denne undersøkelsen. Det ble forventet en høy svarprosent knyttet til denne undersøkelsen, da det var flere pågående arbeidsmiljømessige problemstillinger i fokus på samme tidspunkt som undersøkelsen skulle sendes ut.

Undersøkelsen er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

#### 4.15 Kapittelavslutning

I dette kapittelet er forutsetningene for planlegging, gjennomføring og analysearbeidet i undersøkelsen beskrevet. Ved å gjennomgå forskningsdesign, forskningsstrategi og konkret valg av metode og analyse, beskrives hensikten med undersøkelsen. Hovedtyngden av analysearbeidet i denne oppgaven baserer seg på kvantitativ metode, med logistisk regresjonsanalyse dataanalysemetode. Hensikten ved å bruke en slik tilnærming og metode er på best mulig måte å forstå hvilke faktorer som tillegges særlig vekt hos grenaderer som vurderer å slutte i Tmbn, og gjennom teoretiske bidrag gi økt forståelse for hvorfor disse faktorene tillegges vekt. Det er også redegjort for reliabilitets- og validitetsspørsmål som er knyttet til oppgaven. Videre er det redegjort for personopplysninger og konfidensialitet i undersøkelsen.

## 5.0 Resultatpresentasjon

I dette kapittelet vil undersøkelsens resultater presenteres i sin helhet. Først vil generell statistikk og bakgrunnsvariabler om utvalget presenteres. Samtlige variabler er analysert gjennom logistisk regresjonsanalyse og presenteres uavhengig av om hvorvidt sammenhengene er statistisk signifikante. Deretter presenteres resultatene fra undersøkelsens første del som omhandler Herzbergs motivasjonsfaktorer (M) og hygienefaktorer (H). I siste del av resultatpresentasjonen vil de konkrete påstandene som er knyttet til både motivasjons- og hygienefaktorer presenteres. Avslutningsvis drøftes resultatene i forhold til hypotesene i undersøkelsen.

### 5.1 Svarprosent

Spørreskjemaet ble sendt ut til 254 grenaderer i Tmbn, som utgjorde alle grenaderer som på tidspunktet jobbet i Tmbn. Totalt 165 svarte på undersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 64,96%. Bortfallssanalyse i SPSS viser at samtlige 165 svar er gyldige. Johannessen et al. (2010) trekker frem at det er svært sjelden at utvalgsundersøkelser får høyere svarprosent enn 50 prosent, og som en tommelfingerregel kan en si at mer enn 50 prosent er å anse som god svarrespons.

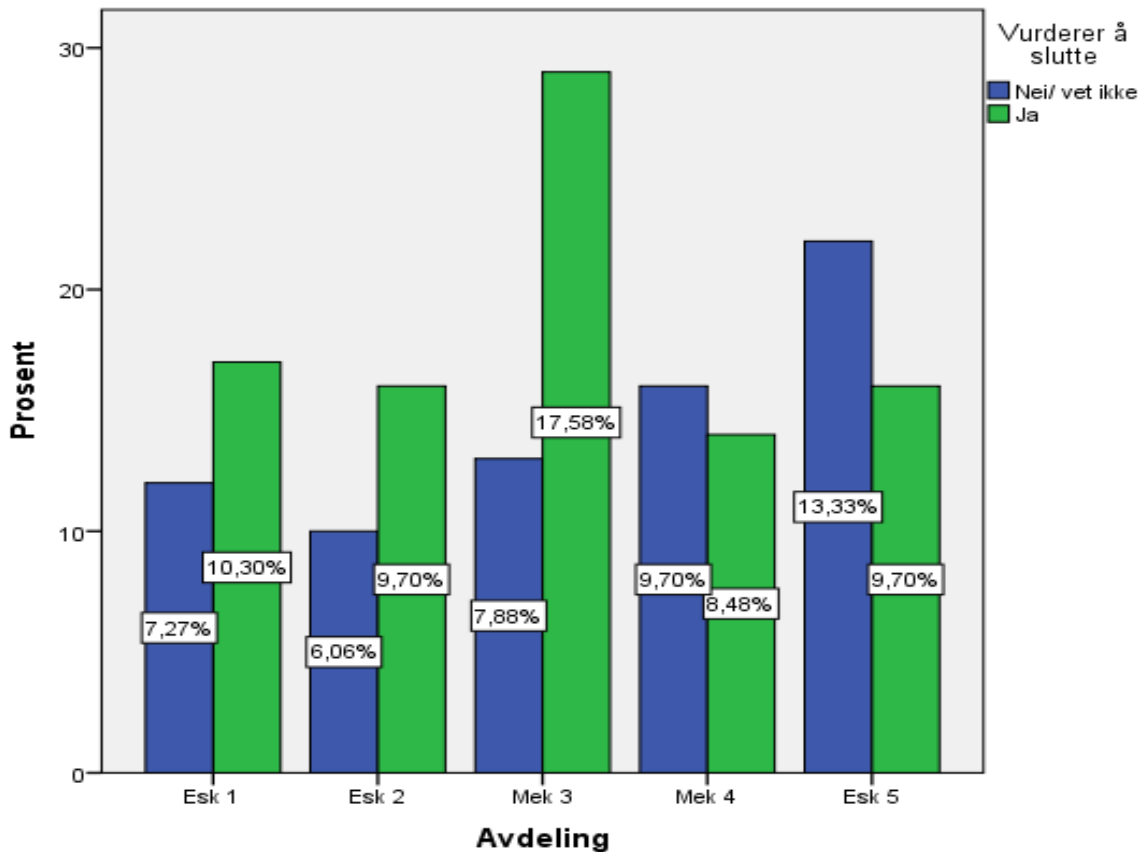
### 5.2 Utvalget

Gjennomsnittsalderen for respondentene utregnes til å være 23,89 år (standardavvik = 2,88). 98% av utvalget var menn, mens 2% var kvinner. Respondentene i utvalget hadde i gjennomsnitt arbeidet ca. 2,44 år i Tmbn på gjennomføringstidspunktet. I utvalget oppgir 55,8% at de vurderer å slutte i Tmbn, mens 28,5% svarer at de ikke vurderer å slutte. 15,8% oppgir «vet ikke» på spørsmål om de vurderer å slutte.

### Avdelingstilhørighet

Resultatene fra undersøkelsen viser hvordan avdelingstilhørighet og vurdering å slutte i Tmbn står i forhold til hverandre. Ved grafisk fremstilling av resultatene scorer mekanisert infanterikompani 3 høyest (29%) når det gjelder vurdering om å slutte, etterfulgt av stridsvogneskadron 1 (17%), kavalerieskadron 2 (16%), stridstreneskadron 5 (16%) og mekaisert

infanterikompani 4 (14%) (tabell 1). Gjennom khikvadrattest i krysstabulering (sig. =,119) og logistisk regresjonsanalyse vises det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom avdelingstilhørighet og om grenaderen vurderer å slutte eller ikke (vedlegg 1). Tilhørighet til avdeling og om grenaderen vurderer å slutte har ut ifra disse analysene ingen statistisk sammenheng.

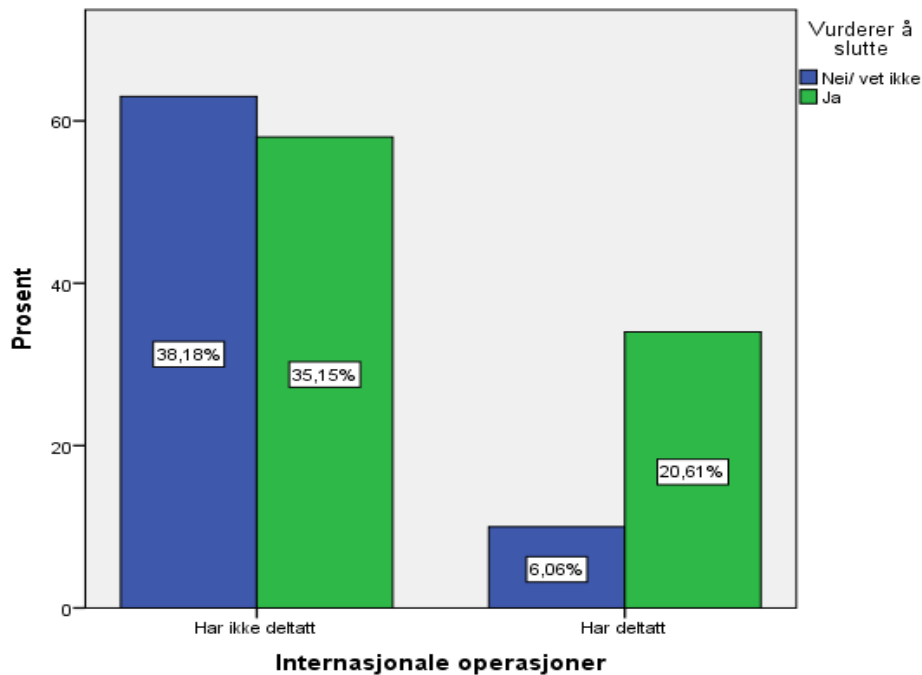


Tabell 1: Avdelingstilhørighet, av: Forfatter

### Erfaring fra internasjonale operasjoner

Resultatene fra undersøkelsen viser sammenhengen mellom erfaring fra internasjonale operasjoner og om grenaderen vurderer å slutte eller ikke (tabell 2). Gjennom logistisk regresjonsanalyse vises det en statistisk signifikant positiv sammenheng (Sig=,001. B= 1,306) mellom erfaring fra internasjonale operasjoner og om grenaderen vurderer å slutte (vedlegg 2). Dersom en grenader har erfaring fra internasjonale operasjoner, er sjansen større for at man

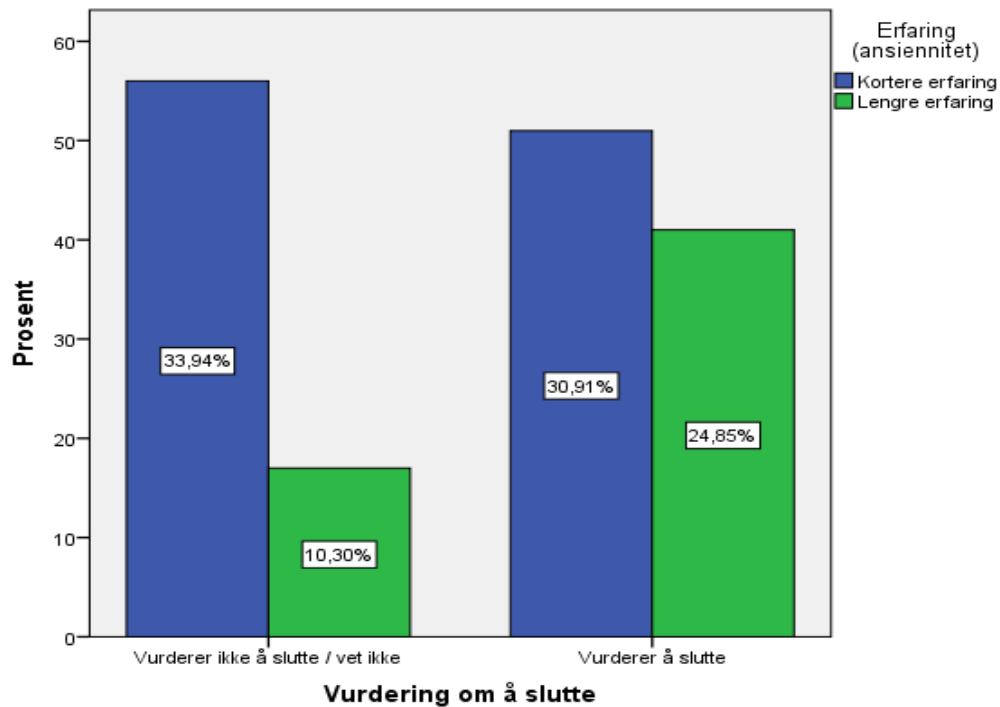
vurderer å slutte sammenlignet med de som ikke har erfaring fra internasjonale operasjoner. En naturlig forklaring på dette kan være at grenaderer som har vært i internasjonale operasjoner kan miste noe av motivasjonen for å fortsette. Det er også naturlig å se dette i sammenheng med at Tmbn sist hadde enheter i utlandet i 2013, og at gjennomsnittlig ansettelsestid for en grenader i Tmbn er 2,7 år (2013). Grenaderer som har erfaring fra internasjonale operasjoner har derfor med stor sannsynlighet lengre ansiennitet i Tmbn og tenker derfor mer på å slutte.



Tabell 2: Internasjonale operasjoner, av: Forfatter

### Erfaring (ansiennitet)

Resultatene fra undersøkelsen viser sammenhengen mellom ansiennitet i Tmbn og grenaderens vurdering om å slutte. Sammenhengen mellom erfaringsnivå og vurdering om å slutte viser en statistisk signifikant positiv sammenheng (Sig =,005. B= ,974) i den logistiske regresjonsanalysen (vedlegg 3). Desto lengre man har jobbet i Tmbn, desto større sjanse er det for at man vurderer å slutte sammenlignet med de som har kortere ansiennitet (tabell 3).



Tabell 3: Erfaring (ansiennitet), av: Forfatter

### 5.3 Motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, del I

#### M1. Utfordrende og varierte arbeidsoppgaver

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 18,5% noe uenige/uenige i at de synes arbeidsoppgavene er utfordrende og varierte. 25% oppgir at de verken er enige eller uenige i påstanden, mens 70,7% oppgir at de er noe enige/enige i at arbeidsoppgavene er utfordrende og varierte (tabell 4). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. = ,296) (vedlegg 4).

#### M2. Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 28,2% noe uenige/helt uenige i påstanden om at de har ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, 32,6% er verken enige eller uenige, mens

39,1% er noe enig/helt enige i påstanden (tabell 5). I den logistiske regresjonsanalysen vises det statistisk signifikant negativ sammenheng mellom opplevelse av ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, og om vedkommende vurderer å slutte eller ikke (Sig. = ,045. B= -,494) (vedlegg 4). Desto mer enig grenaderen er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for at vedkommende vurderer å slutte i Tmbn sammenlignet med de som opplever å ha mindre grad av ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon. Ut fra dette funnet kan man anta at grenaderer har begrenset autonomi i arbeidsoppgavene og liten påvirkningskraft i forhold til egen arbeidssituasjon. Dette kan forklares ut fra jobbdesignet og øvrige ansettelsesvilkår for grenaderer.



Tabell 4: Utfordrende arbeidsoppgaver, av: Forfatter

Tabell 5: Ansvar og kontroll, av: Forfatter

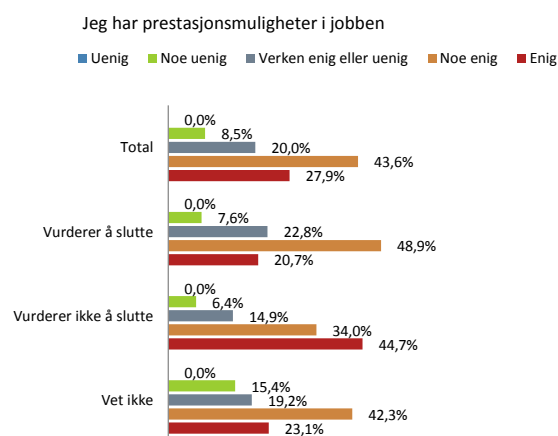
### M3. Prestasjonsmuligheter i jobben

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er ingen uenige i påstanden om at de har prestasjonsmuligheter i jobben. 7,6% av grenaderene som vurderer å slutte er noe uenige i påstanden, 22,8% er verken enige eller uenige, mens 69,6% er noe enige/helt enige i påstanden (tabell 6). I den logistiske regresjonsanalysen vises det statistisk signifikant positiv sammenheng mellom prestasjonsmuligheter i jobben og om vedkommende vurderer å slutte eller ikke (Sig. =

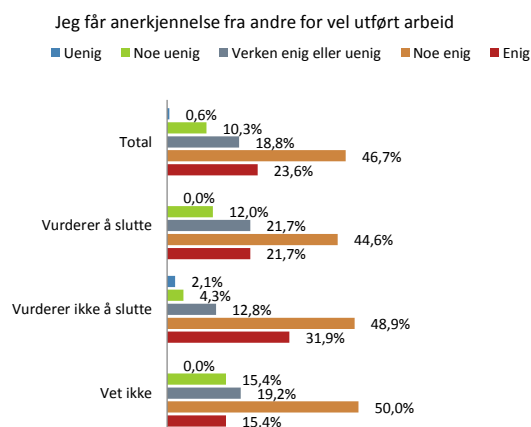
,004.  $B= 1,061$ ) (vedlegg 4). Desto mer enig grenaderen er i denne påstanden, desto større er sjansen for at vedkommende vurderer å slutte i jobben sammenlignet med de som opplever å ha mindre grad av prestasjonsmuligheter i jobben. Dette funnet kan forklares ved at grenaderer som vektlegger prestasjonsmuligheter i jobben i større grad er reflekterte over egne ferdigheter og egenskaper, og følgelig kan ha et større behov for å finne nye muligheter hvor man kan prestere i jobben.

#### M4. Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er ingen uenige i påstanden om de får anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid. 12% er noe uenige, 21,7% er verken enige eller uenige, mens 66,3% er enige i påstanden (tabell 7). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,223) (vedlegg 4).



Tabell 6: Prestasjonsmuligheter, av: Forfatter



Tabell 7: Anerkjennelse, av: Forfatter

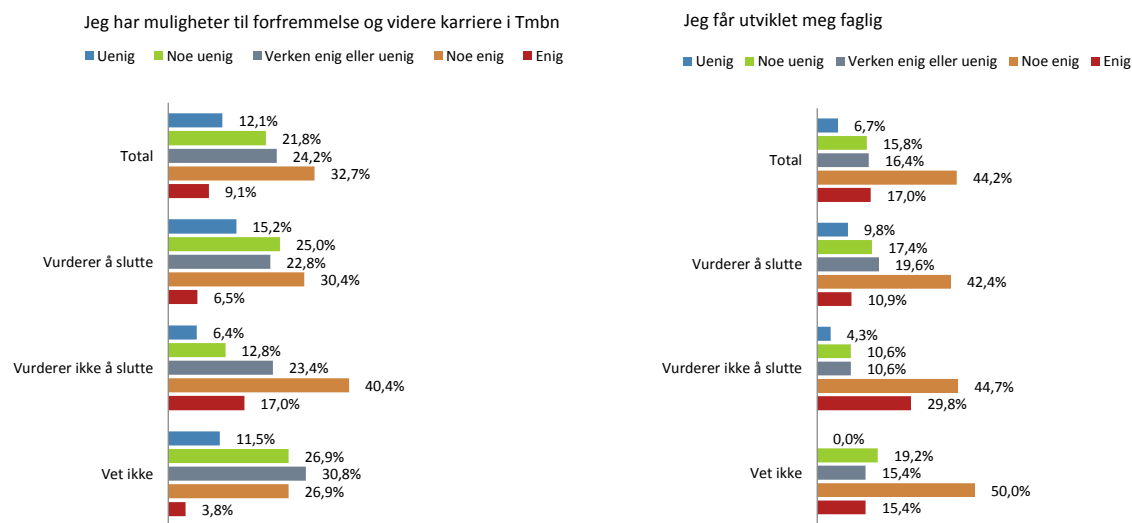
#### M5. Muligheter for forfremmelse og videre karriere

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 40,2% uenige i påstanden om at en har muligheter til forfremmelse og videre karriere i Tmbn. 22,8% er verken enige eller uenige, mens 36,9% er enige i påstanden (tabell 8). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen

statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,427) (vedlegg 4).

## M6. Faglig utvikling

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 27,2% uenige i påstanden om at en får utviklet seg faglig i jobben. 19,6% er verken enige eller uenige, mens 53,3% enige i påstanden (tabell 9). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,063) (vedlegg 4).



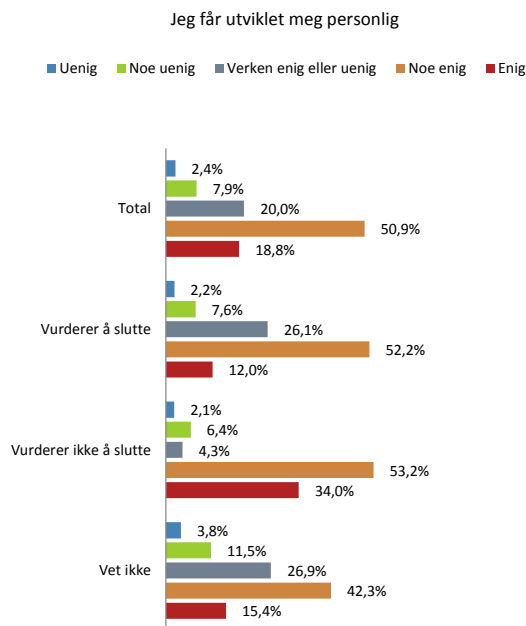
Tabell 8: Forfremmelse, av: Forfatter

Tabell 9: Faglig utvikling, av: Forfatter

## M7. Personlig utvikling

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 9,8% av utvalget uenige i påstanden om at de får utviklet seg personlig i jobben, 26,1% er verken enig eller uenige, mens 64,2% er enige i påstanden (tabell 10). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,136) (vedlegg 4).





Tabell 10: Personlig utvikling, av: Forfatter

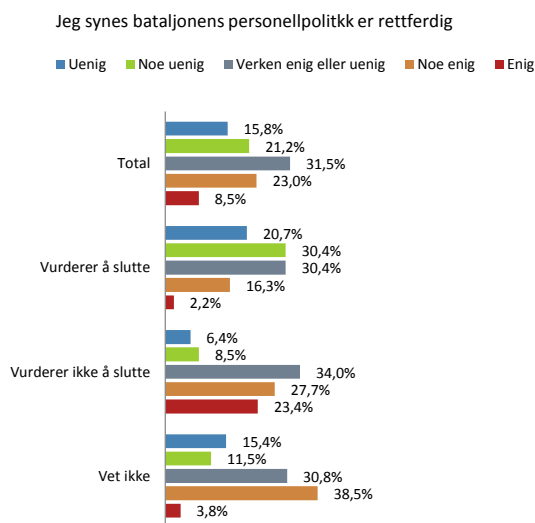
## H1: Personellpolitikk

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 51,1% noe uenige/helt uenige i påstanden om at de oppfatter personellpolitikken i bataljonen som rettferdig. 30,4% er verken enige eller uenige i påstanden, mens 18,5% er noe enige/helt enige i påstanden (tabell 11). I den logistiske regresjonsanalysen vises det en statistisk signifikant negativ sammenhengen mellom oppfattelse av personellpolitikk og om vedkommende vurderer å slutte eller ikke (Sig. = ,008. B= -,601) (vedlegg 4). Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for at de vurderer å slutte i jobben sammenlignet med de som opplever at bataljonens personellpolitikk er mindre rettferdig. Dette funnet kan sees i sammenheng med grenadervilkårenes utvikling siden etableringen på 1960-tallet.

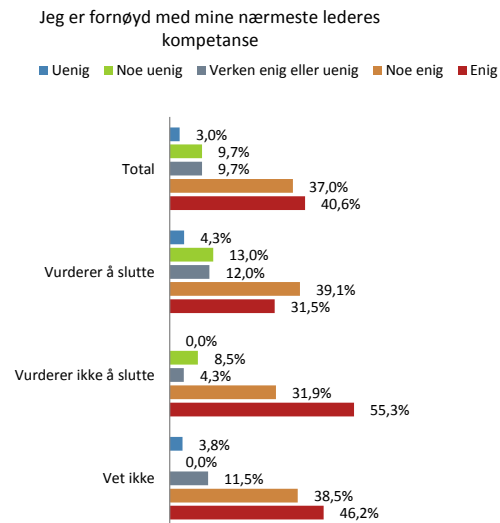
## H2: Ledelse

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 17,3% uenige i påstanden om en er fornøyd med nærmeste ledes kompetanse, 12% er verken enige eller uenige, mens 77,6% er enige i påstanden (tabell 12). I den logistiske regresjonsanalysen vises det en statistisk signifikant negativ sammenheng mellom vurdering av nærmeste ledes kompetanse og om vedkommende

vurderer å slutte eller ikke (Sig. = ,021. B= -,513) (vedlegg 4). Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for at de vurderer å slutte i jobben sammenlignet med de som opplever å være mindre fornøyd med nærmeste leders kompetanse. Dette funnet kan forklares ved at en som grenader vanligvis er en del av et lag/vogncrew/patrolje, og daglig er under ledelse av lagfører/vognkommandør/patroljefører, og/eller nestkommanderende tropp/troppssjef. Ut ifra denne tilnærmingen kan en forklare funnene i undersøkelsen med at nærmeste ledere har høy tilstedeværelse i hverdagen til en grenader, og at misnøye knyttet til denne kan påvirke grenaderens vurdering av arbeidssituasjonen. Grenaderene i Tmbn er stort sett fornøyd med sine nærmeste ledes kompetanse.



Tabell 11: Personellpolitikk, av: Forfatter



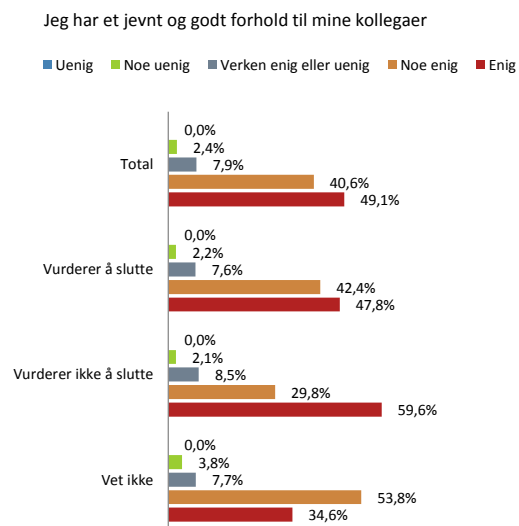
Tabell 12: Ledelse, av: Forfatter

### H3: Kollegaer

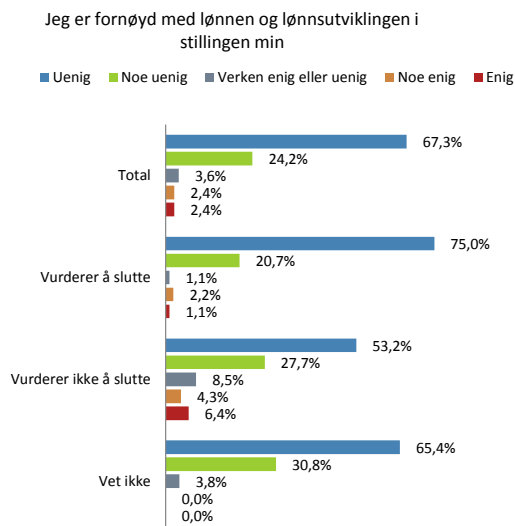
Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er ingen uenige i påstanden om at en har et jevnt og godt forhold til sine kollegaer. Kun 2,2% er noe uenige, 7,6% er verken enige eller uenige, mens 90,2% er enige i påstanden (tabell 13). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,820) (vedlegg 4). Grenaderene i Tmbn opplever at forholdet til kollegaer er jevnt og godt.

#### H4: Lønn

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 95,7% uenige i påstanden om at en er fornøyd med lønnen og lønnsutviklingen i jobben. 1,1% er verken enig eller uenig, mens kun 3,3% er enige i påstanden (tabell 14). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,701) (vedlegg 4). Resultatene viser tydelig at grenaderene i Tmbn ikke er fornøyd med lønnen og lønnsutviklingen i stillingen. Totalt er 91,5% av totalutvalget uenige i påstanden. Resultatene viser midlertidig ikke noen sammenheng mellom lønn og om vedkommende vurderer å slutte eller ikke.



Tabell 13: Kollegaer, av: Forfatter



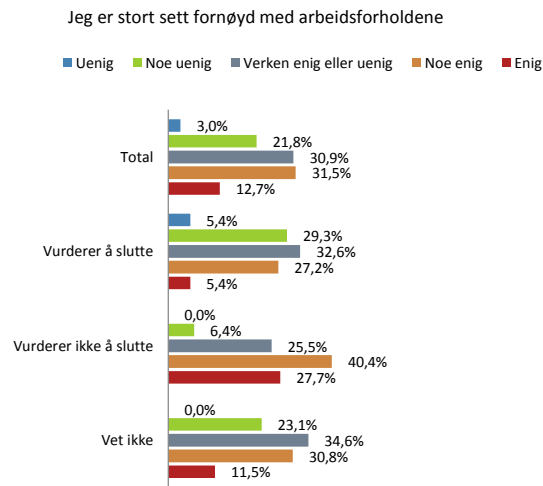
Tabell 14: Lønn, av: Forfatter

#### H5: Arbeidsforhold

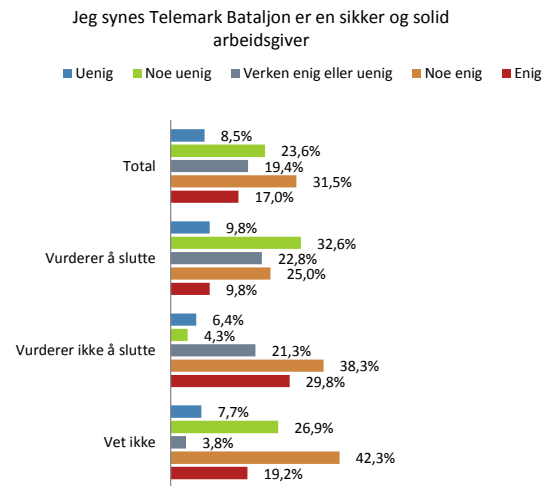
Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 34,7% uenige i påstanden om at en stort sett er fornøyd med arbeidsforholdene i jobben. 32,6% er verken enige eller uenige, mens 32,6% er enige i påstanden (tabell 15). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,066) (vedlegg 4).

## H6: Sikkerhet

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 42,4% uenige i påstanden om at en synes Tmbn er en sikker og solid arbeidsgiver. 22,8% er verken enige eller uenige, mens 34,8% er enige i påstanden (tabell 16). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,719) (vedlegg 4).



Tabell 15: Arbeidsforhold, av: Forfatter



Tabell 16: Sikkerhet, av: Forfatter

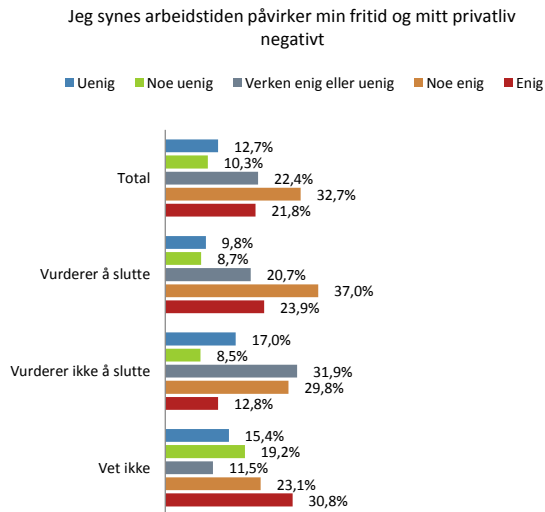
## H7: Arbeidstid

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 18,5% uenige i påstanden om at en synes arbeidstiden påvirker fritid og privatliv på en negativ måte. 20,7% er verken enige eller uenige, mens 60,9% er enige i påstanden (tabell 17). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,758) (vedlegg 4). Resultatene viser tilsynelatende at grenaderene i Tmbn stort sett mener at arbeidstiden har negativ påvirkning på fritid og privatliv.

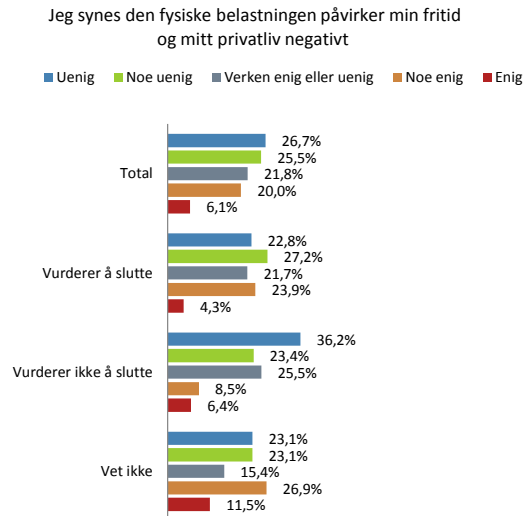
## H8: Fysisk belastning

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 50% uenige i påstanden om at man synes den fysiske belastningen påvirker fritid og privatliv negativt. 21,7% er verken enige eller uenige, mens 28,2% er enige i påstanden (tabell 18). I den logistiske regresjonsanalysen fremkommer det

ingen statistisk signifikant sammenheng mellom denne påstanden og om vedkommende vurderer å slutte (Sig. =,839) (vedlegg 4).



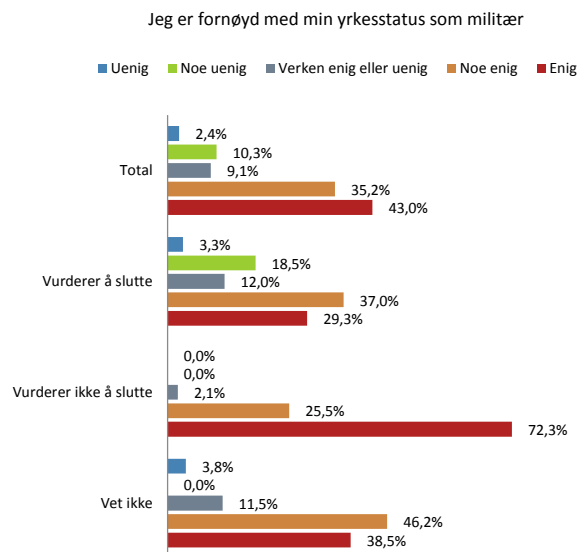
Tabell 17: Arbeidstid, av: Forfatter



Tabell 18: Fysisk belastning, av: Forfatter

## H9: Status

Av grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er 21,8% uenige i påstanden om at en er fornøyd med sin yrkesstatus som militær. 12% er verken enige eller uenige, mens 66,3% er enige i påstanden (tabell 19). I den logistiske regresjonsanalysen vises det en statistisk signifikant negativ sammenheng mellom vurdering av yrkesstatus og om man vurderer å slutte i jobben eller ikke (Sig. = ,002. B= -,802) (vedlegg 4). Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for en vurderer å slutte i jobben sammenlignet med de som opplever å være mindre fornøyd med sin yrkesstatus. På bakgrunn av dette kan en med rimelighet anta at yrkesstatusen man har som grenader i Tmbn oppleves som viktig i jobbsammenheng og for hvordan man vurderer egen arbeidssituasjon.



Tabell 19: Status, av: Forfatter

## Oppsummering motivasjons- og hygienefaktorer, del I

Ovenfor er resultatene fra grenaderenes vurdering av ulike elementer i jobben presentert. Alle er baserte på Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer. Den logistiske regresjonsanalysen viser sammenheng mellom den avhengige variabelen (vurderer å slutte/vurderer ikke å slutte) og følgende uavhengige variabler:

### M2. Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon:

*Desto mer enig grenaderen er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for at vedkommende vurderer å slutte i Tmbn.*

### M3. Prestasjonsmuligheter i jobben:

*Desto mer enig grenaderen er i denne påstanden, desto større er sjansen for at vedkommende vurderer å slutte i jobben.*

### H1. Personellpolitikk:

*Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for at de vurderer å slutte i jobben.*

## H2. Ledelse:

*Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for at de vurderer å slutte i jobben.*

## H9. Status:

*Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for en vurderer å slutte i jobben.*

## 5.4 Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, del II

Hittil er undersøkelsens første forskningsspørsmål delvis besvart. Det er påvist at både gitte motivasjonsfaktorer og gitte hygienefaktorer kan påvirke grenaderens vurdering om å slutte i jobben. Som nevnt tidligere anses disse faktorene som overordnet for denne oppgaven. Neste steg i prosessen vil derfor være å se nærmere på konkrete elementer som er knyttet til de ulike motivasjons- og hygienefaktorene.

### Avdelingsmål og avdelingskultur

Grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er mest enige i punktet som omhandler kjennskap og viten til hvordan de kan bidra til at avdelingen når sine mål (score= 4,08). Det er minst enighet i at man i avdelingen er flinke til å melde og følge opp avvik (score= 3,17) (tabell 20). Det refereres i denne påstanden til tilhørende avdeling i Tmbn (f.eks. mekanisert infanterikompani 3). Den logistiske regresjonsanalysen viser statistisk signifikant sammenheng mellom påstanden om at man i avdelingen har en god kultur for å lære av de feil og hendelser som oppstår (Sig. =,044. B= ,570) (vedlegg 5). Desto mer enig vedkommende er i denne påstanden, desto større er sjansen for at man vurderer å slutte. Dette funnet kan forklares ved at kultur for å lære av feil og hendelser ivaretar avdelingens målsettinger, men ikke den enkelte grenaders mål og verdier.

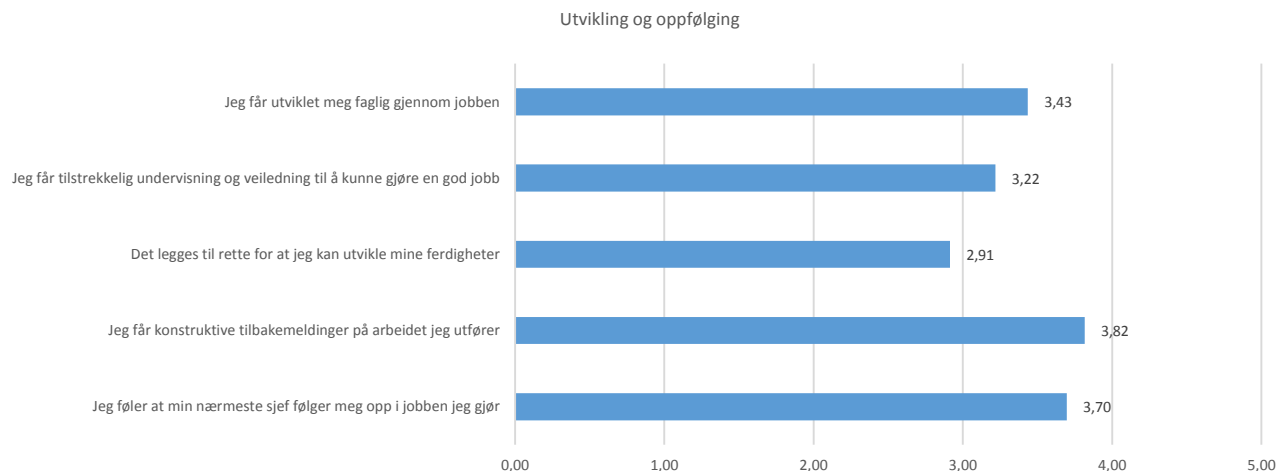


*Tabell 20: Avdelingsmål og avdelingskultur, av: Forfatter*

## Utvikling og oppfølging

Grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er mest enige i punktet som omhandler om man får konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet som utføres (score= 3,82) (tabell 21). Det er minst enighet i påstanden som omhandler at det legges til rette for at man kan utvikle sine egne ferdigheter (score= 2,91). Den logistiske regresjonsanalysen viser statistisk signifikant negativ sammenheng mellom påstanden som omhandler at det legges til rette for at man kan utvikle egne ferdigheter (Sig. =, 010. B= -,542) (vedlegg 6). Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for at vedkommende vurderer å slutte sammenlignet med de som opplever å få mindre grad av konstruktive tilbakemeldinger. Ut ifra disse resultatene kan man med rimelighet si at grenaderer i Tmbn i stor grad vektlegger tilrettelegging i jobben slik at man får utviklet sine egne ferdigheter, og at mangel på dette øker sjansen for at man vurderer å slutte i jobben.

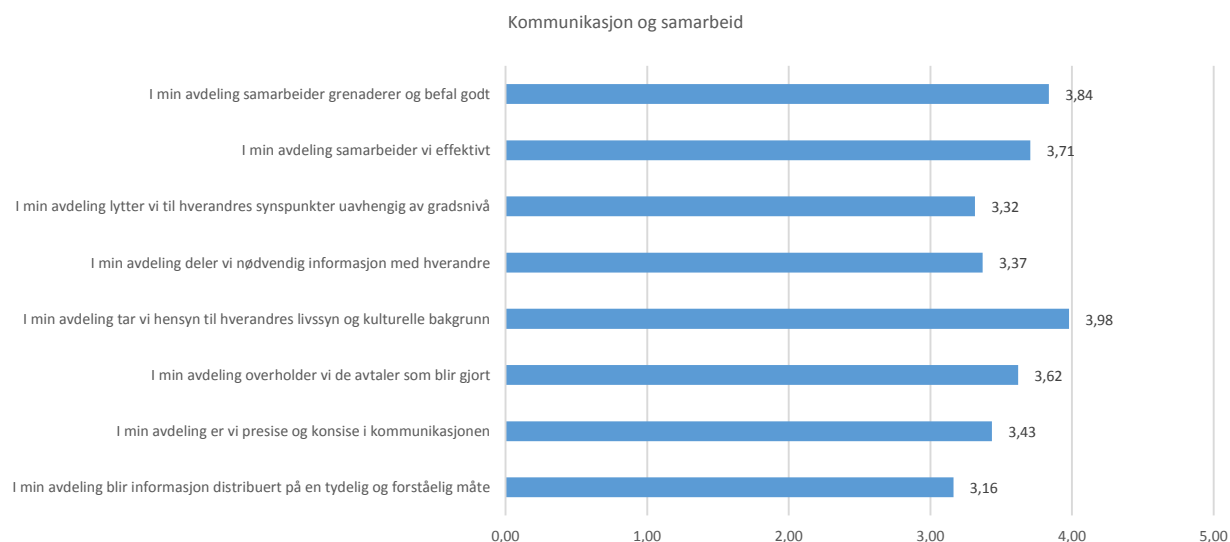




*Tabell 21: Utvikling og oppfølging, av: Forfatter*

## Kommunikasjon og samarbeid

Grenaderene som vurderer å slutte i Tmbn er mest enige i påstanden som omhandler avdelingens hensyn til hverandres livssyn og kulturelle bakgrunn (score= 3,98) (tabell 22). Det er minst enighet i punktet som omhandler distribusjon av informasjon i avdelingen på en tydelig og forståelig måte (score= 3,98). Den logistiske regresjonsanalysen viser ingen statistisk signifikant sammenheng i denne delen av undersøkelsen (vedlegg 7).



*Tabell 22: Kommunikasjon og samarbeid, av: Forfatter*

## Motivasjon og arbeidsglede

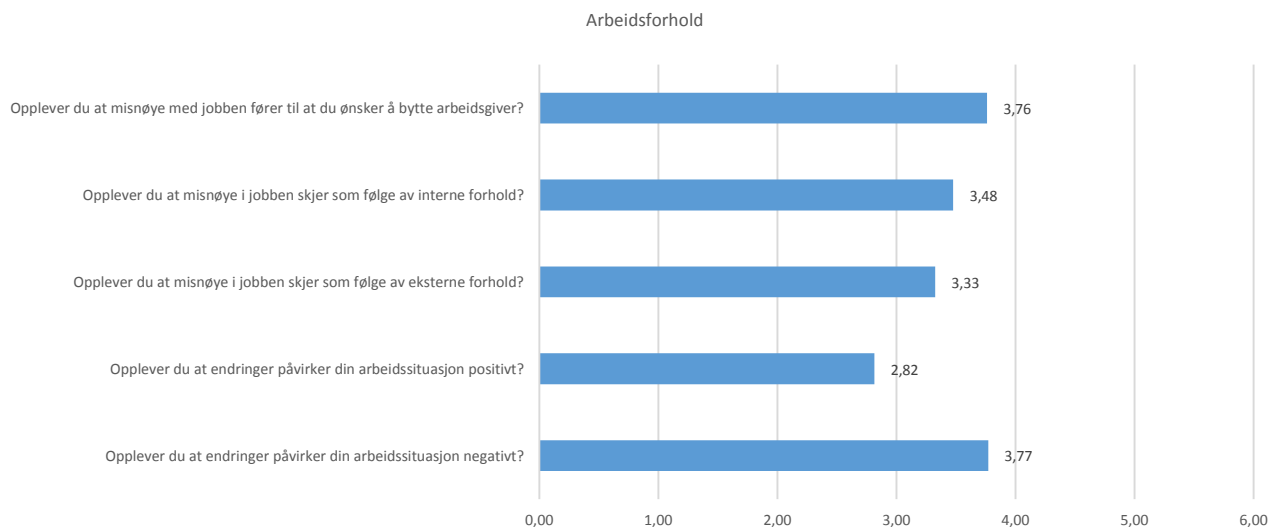
Grenaderene som vurderer å slutte er mest enige i påstanden som omhandler stolthet i det å være en del av Tmbn (score= 4,28). Det er minst enighet i påstanden «jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende (score= 2,86). Påstanden som omhandler kollegaer og at disse bidrar til å yte optimalt i jobben får også høy score (3,61) (tabell 23). Den logistiske regresjonsanalysen viser en statistisk signifikant positiv sammenheng mellom denne variabelen og om man vurderer å slutte i jobben (Sig. =,026. B= ,548). Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto større er sjansen for at de vurderer å slutte jobben sammenlignet med de som svarer at de er mindre enig i denne påstanden. Dette funnet kan forklares ved at ansatte som har gode kollegiale og relasjonelle forhold er mer opplyst om andre jobb- og/eller utdanningsmuligheter utenfor Forsvaret. Den logistiske regresjonsanalysen viser også en statistisk signifikant sammenheng mellom påstanden «jeg gleder meg til å gå på jobb» og om man vurderer å slutte (Sig. =,000. B= -1,077) (vedlegg 8). Desto mer enig grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for at man vurderer å slutte sammenlignet med de som er mindre enig i denne påstanden.



Tabell 23: Motivasjon og arbeidsglede, av: Forfatter

## Arbeidsforhold

Grenaderene som vurderer å slutte opplever ofte at endringer påvirker arbeidssituasjonen negativt (score= 3,77) og at misnøye med jobben fører til at man ønsker å bytte arbeidsgiver (score= 3,76) (tabell 24). Den logistiske regresjonsanalysen viser statistisk signifikant positiv sammenheng mellom hvor ofte en opplever at misnøye med jobben fører til at en ønsker å bytte arbeidsgiver (Sig. = ,000. B= ,956) (vedlegg 9). Desto oftere en opplever misnøye med jobben, desto større er sjansen for at en ønsker å bytte arbeidsgiver sammenlignet med de som sjeldnere opplever dette. Dette funnet beskriver frekvensen av hvor ofte en opplever situasjoner som kan påvirke om man vil slutte i jobben.

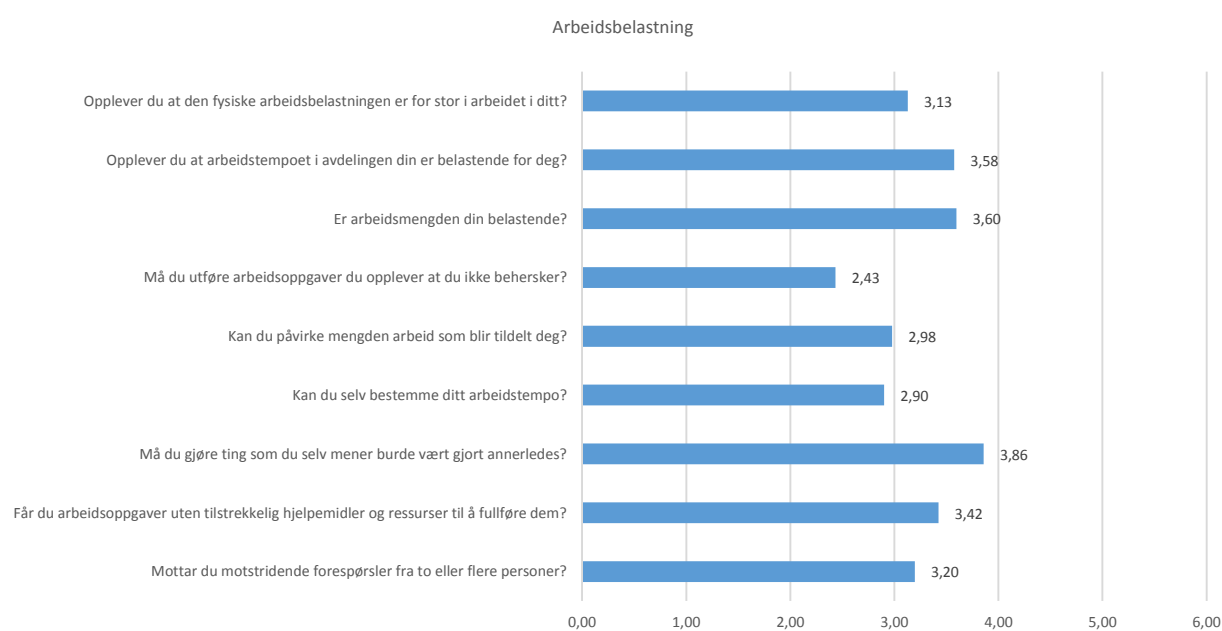


Tabell 24 : Arbeidsforhold, av: Forfatter

## Arbeidsbelastning

Grenaderene som vurderer å slutte opplever ofte at man må gjøre ting som en selv mener burde vært gjort annerledes (score= 3,86) og at arbeidsmengden er belastende (score= 3,60) (tabell 25). Den logistiske regresjonsanalysen viser signifikant statistisk positiv sammenheng mellom spørsmålet «*opplever du at arbeidstempoet i avdelingen er belastende for deg?*» og om grenaderene vurderer å slutte (Sig. = ,001. B= ,864) (vedlegg 10). Desto oftere grenaderene opplever at arbeidstempoet er belastende i jobben, desto mer sjanse er det for at vedkommende vurderer å slutte sammenlignet med de som sjeldnere opplever dette. Regresjonsanalysen viser

også statistisk signifikant negativ sammenheng mellom hvor ofte en opplever at man må utføre arbeidsoppgaver man ikke behersker (Sig. = ,004. B= -,670) (vedlegg 10). Dess oftere en opplever at en må utføre arbeidsoppgaver man ikke behersker, desto mindre er sjansen for at en vurderer å slutte sammenlignet med de som sjeldnere opplever dette. Grenaderer som blir satt til å utføre arbeidsoppgaver hvor man ikke har riktige inngangsverdier og forutsetninger, da i form av erfaring og kompetanse, kan ofte betinge at man må ut av «komfortsonen». Grenaderer kan derfor anse dette som utfordrende arbeidsoppgaver med potensielle prestasjonsmuligheter og derigjennom økt sjanse for anerkjennelse.

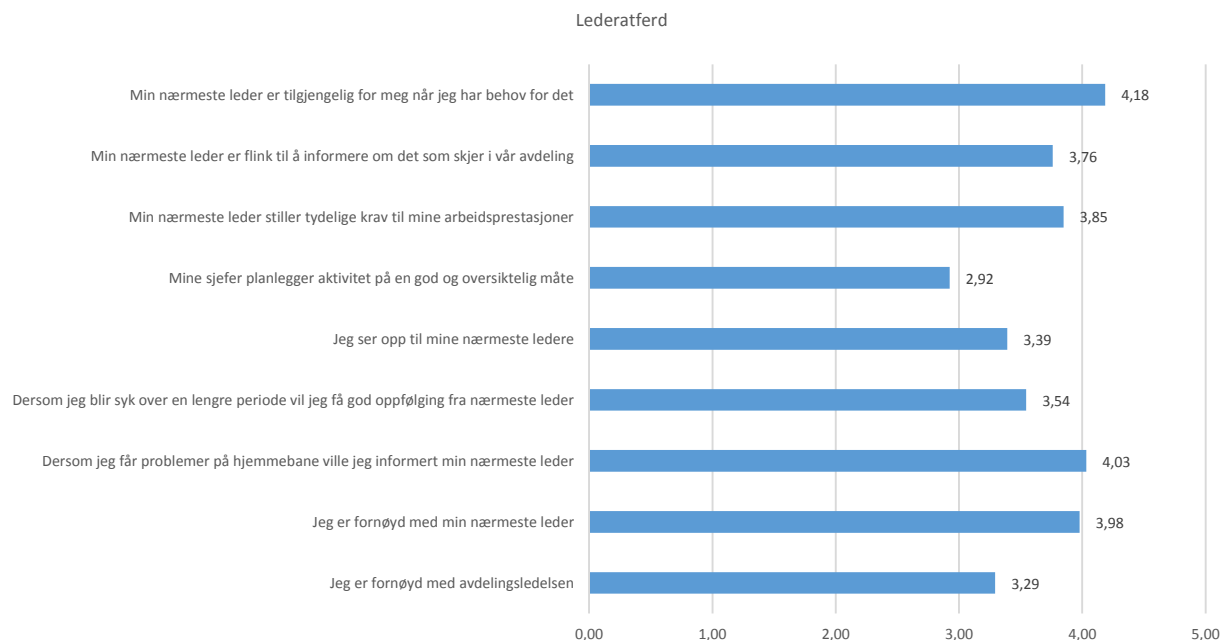


*Tabell 25: Arbeidsbelastning, av: Forfatter*

## Lederatferd

Grenaderene som vurderer å slutte er mest enige i at nærmeste leder er tilgjengelig når en har behov for det (score= 4,18) (tabell 26). Det er minst enighet i at sjefene planlegger på en god og oversiktlig måte (score= 2,92). Regresjonsanalysen viser en statistisk signifikant negativ sammenheng mellom ledernes krav til arbeidsprestasjoner og om en vurderer å slutte (Sig. = ,047. B= -,465) (vedlegg 11). Desto mer enige grenaderene er i denne påstanden, desto mindre er sjansen for en vurderer å slutte sammenlignet med de som i mindre grad er enige i denne

påstanden. Dette funnet kan forklares ved at uttrykte krav fra en sjef kan øke grenaderens følelse av synlighet på arbeidsplassen og derigjennom økt mulighet for prestasjoner og mulighet for anerkjennelse.



Tabell 26: Lederatferd, av: Forfatter

## Oppsummering motivasjons- og hygienefaktorer, del II

Resultatene fra denne undersøkelsen viser at grenaderer i Tmbn som vurderer å slutte vektlegger både motivasjons- og hygienefaktorer. Gjennom en regresjonsbasert modell fremkommer hvilke faktorer som kan forklare beslutningsgrunnlaget rundt det å slutte i jobben. I undersøkelsens første del vises det en statistisk signifikant sammenheng mellom vurdering om å slutte og variablene 1) Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, 2) Prestasjonsmuligheter i jobben, 3) Personellpolitikk, 4) Ledelse, og 5) Status. I undersøkelsens andre del vises det en statistisk signifikant sammenheng mellom vurdering om å slutte og 1) Kultur i avdelingen for å lære av de feil og hendelser som oppstår, 2) Tilrettelegging for at man kan utvikle egne ferdigheter, 3) Kollegaer og at disse bidrar til å yte optimalt i jobben, 4) Glede i det å gå på jobb, 5) Hyppighet i hendelser hvor man opplever misnøye med jobben, 6) Belastende arbeidstempo, 7) Arbeidsoppgaver man ikke føler man behersker, og 8) Lederens krav til arbeidsprestasjoner.

## Hypotesene

Motivasjon i jobben regnes for å være en viktig forutsetning når ansatte vurderer å slutte i jobben. Samtidig forteller teorien at årsaker til at ansatte velger å slutte gjerne baserer seg på en eller flere faktorer i jobbsituasjonen. Disse faktorene kan både være det Herzberg et al (1993) definerer som motivasjonsfaktorer eller hygienefaktorer. Ut ifra dataanalysen kan vi nå se nærmere på om det enten er kun motivasjonsfaktorer som vektlegges når en grenaderer vurderer å slutte, eller om det også er hygienefaktorer som vektlegges.

### Hypotese 1:

Herzbergs motivasjonsfaktorer påvirker grenaderens vurdering om å slutte i Tmbn.

Ut ifra resultatene fra undersøkelsen kan man med rimelighet anta at Herzbergs motivasjonsfaktorer kan forklare noe av bakgrunnen for at grenaderer velger å slutte. Hypotesen forkastes derfor ikke, selv om flertallet av faktorene ikke har statistisk signifikante sammenhenger.

### Hypotese 2:

Herzbergs hygienefaktorer påvirker grenaderens vurdering om å slutte i Tmbn.

Resultatene viser at man med rimelighet kan anta at også Herzbergs hygienefaktorer kan forklare noe av bakgrunnen for at grenaderer velger å slutte. Denne hypotesen forkastes heller ikke.

## Kapittelavslutning

I dette kapitlet har resultatene fra undersøkelsen blitt presentert gjennom bruk av kvantitativ analyse. Det fremkommer av resultatene at både gitte motivasjons- og hygienefaktorer står i sammenheng med om grenaderene vurderer å slutte i jobben. På bakgrunn av dette beholdes begge hypotesene som ble presenterte i kapittel 1. I neste kapittel vil resultatene drøftes nærmere for å kunne besvare forskningsspørsmål 1 – *«Hvilke motivasjons- og hygienefaktorer kan forklare hvorfor grenaderer til å vurdere å slutte i Tmbn?»* og forskningsspørsmål 2 – *«Hvordan kan Tmbn bruke kunnskap rundt disse faktorene som et ledelsesverktøy for å i større grad klare å holde på sine grenaderer?»*.

## 7.0 Drøftingsdel

Formålet med denne oppgaven har vært å kaste lys over hvordan ulike motivasjons- og hygiene faktorer tilknyttet arbeidssituasjonen til grenaderer i Tmbn kan påvirke hvorvidt de vurderer å avslutte sitt arbeidsforhold. Et viktig funn i denne undersøkelsen er at både (visse) motivasjonsfaktorer samt (visse) hygiene faktorer kan påvirke dette utfallet.

Empiriske analyser av innsamlet datamateriell viser at motivasjonsfaktorene Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, Prestasjonsmuligheter i jobben, Tilrettelegging for å utvikle egne ferdigheter og Jobbglede, samt hygiene faktorene Personellpolitikk, Kollegaer, Ledelse, Yrkesstatus, Avdelingskultur og avdelingsmål, Arbeidsforhold og Arbeidsbelastning påvirker grenaderenes intensjoner om å avslutte arbeidsforholdet.

Videre viser resultatene at de som har lenger ansiennitet i Tmbn har større sannsynlighet for å vurdere å avslutte arbeidsforholdet enn de med kortere ansiennitet. Resultatene viser også at grenaderer som har deltatt i internasjonale operasjoner har større sannsynlighet for å vurdere å avslutte arbeidsforhold enn de som ikke har deltatt i internasjonale operasjoner. Disse funnene vil danne grunnlaget for den videre diskusjonen. I det følgende vil først de ulike funnene gjennomgås og drøftes før søkelyset rettes mot hvorvidt Herzbergs teoretiske rammeverk med en tofaktorinndeling er et egnet verktøy til å undersøke et så komplekst og sammensatt tema som turnover. Videre vil diskusjonen dreie mot hvilke praktiske implikasjoner disse funnene kan ha for Tmbn.

### Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon

Resultatene fra analysen viser at grenaderene vektlegger ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon. Som nevnt tidligere i oppgaven teoretiskapittel anser Herzberg dette som en motivasjonsfaktor som omhandler individets ansvar og autoritet, både for eget og andres arbeid (Herzberg et al, 1993). Ansvar og kontroll i arbeidssituasjonen kan blant annet knyttes til jobbinnhold. Sammenheng mellom stillingens jobbinnhold og frivillig turnover har vært aktuell i flere studier. En grenader har ofte en stilling som inngår i en troppsstruktur, hvor aktivitet i stor grad skjer i fellesskap. Dette setter krav til at grenaderen følger troppens oppsatte arbeidsplan, noe som kan føre til redusert ansvarsfølelse og kontroll over egen arbeidssituasjon.

Medarbeidere verdsetter en arbeidshverdag som tilbyr meningsfylte og varierte arbeidsoppgaver, og et jobbinnhold som gir en viss grad av mulighet til å planlegge og gjennomføre arbeidsoppgavene på egenhånd. Undersøkelser gjennomført av McEvoy og Casico (1985) sammenliknet effekten av realistiske jobbforventninger og endring i jobbdesign som preventive strategier for å kontrollere turnover i organisasjoner. Ut ifra denne forståelsen kan endring i jobbdesign innebære økt variasjon, autonomi i arbeidssituasjonen og større innflytelse i saker som påvirker egen arbeidshverdag. Resultatene i McEvoy og Casicos (1985) undersøkelse indikerte at endring i jobbdesign er dobbelt så effektiv i å redusere frivillig turnover. At grenaderene vektlegger ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon må sees i sammenheng med forventningene som grenaderene har til innhold og ansvar i jobben.

*«Misfornøyd etter hjemkomst fra Afghanistan, da arbeidsdagen ble veldig annerledes og veldig styrt/strømlinjeformet. Misfornøyd med ny troppssjef.»* - Grenader, 24 år

### Utvikling og oppfølging

Resultatene fra undersøkelsen viser at grenaderene vektlegger tilrettelegging for at man kan utvikle egne ferdigheter i jobben. Dette funnet kan knyttes til Herzbergs (1993) vekstmuligheter i arbeidet som omhandler videre utvikling av egen profesjon, tilegning av ny kunnskap og videreutvikling av kompetanse man allerede besitter. Herzberg fremhever at dette punktet er et vesentlig trivselselement i arbeidssammenheng. Tilrettelegging i arbeidet bør også sees i sammenheng med ledelse på arbeidsplassen. Hvorvidt en grenader føler at det blir tilrettelagt for at man kan utvikle seg i stillingen avhenger av ledelsen. Eksempelvis kan tilrettelegging for utvikling i stilling være beordring til kurs og ulike typer utdanning som skal gi grenaderen dybde- og/eller breddekompetanse innenfor rammen av oppgaver avdelingen skal kunne løse. Prioritering og beordring til slike typer kurs og utdanninger er et ledelsesansvar. Et annet aspekt ved tilrettelegging kan også være behov for tilbakemelding på arbeidet som utføres fra leder. Medarbeidere former seg antagelser om hvorvidt nærmeste leder verdsetter og bryr seg om dem, og derigjennom om hvorvidt organisasjonen bryr seg om dem (Kaufmann og Kaufmann, 2010). Det vil senere i dette kapittelet drøftes nærmere hvordan krav fra ledelsen til arbeidsprestasjoner kan påvirke grenaderenes vurdering om å slutte i jobben.



*«Jeg skal være en MUAS-operatør (red.anm.: Multi-Mission Unmanned Aerial System), og har jobbet i Tmbn i 1.5 år. Har fremdeles ikke fått noe kurs og utstyr»* - Grenader, 23 år

### Motivasjon og arbeidsglede

Glede i det å gå på jobb i Tmbn fremkommer av resultatene som statistisk signifikant i sammenheng med om grenaderene vurderer å slutte. Desto mer en gleder seg til å gå på jobb, desto mindre er sjansen for at man vurderer å slutte. En interessant, men ikke signifikant observasjon er at punktet som omhandler at jobben i Tmbn er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende, scorer lavt blant grenaderene (3,84). En statistisk signifikant sammenheng fantes midlertidig mellom kollegaer og at disse bidrar til å yte optimalt i jobben, og om hvorvidt grenaderene vurderer å slutte. Interessant nok var sammenhengen slik at desto mer enige grenaderene er i at kollegaer bidrar til at man yter maksimalt i jobben, desto større er sjansen for at man vurderer å slutte. En slik sammenheng kan være vanskelig å forstå, men en alternativ forklaring kan være at desto tettere kollegiale forhold man har, desto mer diskuteres de forhold som påvirker om man vurderer å slutte, som følgelig gir en selvforsterkende effekt for grenaderer som vurderer å slutte. Hom og Griffeth et al (2000) så en beskjeden sammenheng mellom kollegastøtte og frivillig turnover. Ut ifra dette kan man anta at gleden ved det å gå på jobb i Tmbn er knyttet til kollegiale forhold fremfor selve jobbinnholdet. I motsetning er jobbinnholdet i større grad knyttet til årsaker bak hvorfor grenaderer slutter.

### Prestasjonsmuligheter i jobben

Resultatene viser at det er statistisk signifikant sammenheng mellom prestasjonsmuligheter i jobben og hvorvidt grenaderene vurderer å slutte. Desto mer enige grenaderene er i at de har prestasjonsmuligheter i Tmbn, desto større er sjansen for at de vurderer å slutte. Dette funnet er tilsynelatende noe uventet.

*«Jeg sliter litt med motivasjonen når det er så mye forvirring i hverdagen, den er ikke varierende eller utfordrende lenger»* - Grenader, 26 år

Ved å se nærmere på prosessteoretiske tilnærminger til prestasjonsbehov, kan funnet forklares gjennom sammenheng mellom mennesketype og mulighet for utfoldelse og prestasjoner i arbeidet. Verdiskrepansteori fremholder at mistriivsel på arbeidsplassen forårsakes av forskjellen på det man ønsker seg, og de erfaringer man faktisk har i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2010). Grenaderer som har et høyt prestasjonsbehov kan gjennom lengre tjenestetid i Tmbn ha identifisert at jobben ikke lenger gir store prestasjonsmuligheter, og på bakgrunn av dette vurdere egen jobbsituasjon og andre muligheter for prestasjonsmuligheter også utenfor Tmbn. Det er i denne undersøkelsen også påvist statistisk signifikant sammenheng mellom ansiennitet og vurdering om å slutte. Det er større sjanse for at grenaderer med lengre tjenestetid vurderer å slutte, enn for grenaderer med kortere tjenestetid. Grenaderer med lengre tjenestetid samt et stadig prestasjonsbehov i jobben kan derfor i større grad vurdere prestasjonsmulighetene i Tmbn som begrensende i forhold til egne individuelle prestasjonsbehov. March og Simons (1958) impliserer at høyt presterende arbeidstakere normalt sett vil ha gode muligheter for å skaffe seg nytt arbeide utenfor organisasjonen, og at dette kan påvirke intensjonen om å slutte. Dette støtter til dels oppunder funnet i denne undersøkelsen.

## Personellpolitikk

Resultatene fra dataanalysen viser at personellpolitikk har statistisk signifikant sammenheng med grenaderene som vurderer å slutte. Herzberg et al (1993) anser politikk og administrasjon som måten organisasjonen organiserer seg på, og hvordan dette påvirker de ansattes følelser i og for jobben.

Som nevnt i bakgrunnskapittelet har arbeidsvilkårene til grenaderer generelt sett vært utsatt for få justeringer siden ordningen ble innført. Begrensninger i kontraktsvilkår, frafall av bonusordninger og en utdanningsordning som er vanskelig å kombinere med daglig tjeneste er eksempler på personellpolitiske elementer som kommer fra sentralt hold i Forsvaret. Personellpolitiske målsettinger kan i veien fra sentralt hold og ned til den enkelte avdeling utsettes for ulike tolkninger og praksis. Selv om det finnes formelle retningslinjer og regelverk knyttet til organisasjonens personellpolitikk, kan såkalt «forvaltningspraksis» bestå av både

formelle elementer som er forankret sentralt, og av elementer som mer eller mindre påvirkes av subjektive tolkninger og synspunkter.

*«En må ha et større fokus på ivareta det personellet en har. Da i form av lønn og trygghet. Skal en øke ståtiden (red.anm.: gjennomsnittlig ansettelsestid) til grenaderene må en endre på dagens regler. Selvsagt vil det ikke være mange som forsetter i mange år som grenader når de må slutte etter 9 år og da ikke står uten noen som helst form for utdanning. Med mindre enn selv har tatt det på fritiden eller før en begynte som grenader.»* - Grenader, 27 år

### Formell og uformell personellpolitikk

På bakgrunn av ovennevnte kan personellpolitikk kan sees på to alternative måter. Den ene er de formelle linjene, hvor personellpolitikk fremkommer av organisasjonsstruktur, retningslinjer og regelverk i organisasjonen. I Tmbn er den formelle personellpolitikken forankret i blant annet Tjenestemannsloven, Arbeidsmiljøloven, Statens personalhåndbok og Forsvarets personalhåndbok.

Den andre måten å se personellpolitikk på er hvordan den utøves av organisasjonen. Dette kan i motsetning til de formelle linjene også betegnes som de mer uformelle linjene ved personellpolitikk. I én enkelt avdeling i Tmbn, avdeling «A», kan økt jobbtilfredshet være et særlig prioritert personellpolitisk mål som har til hensikt å redusere turnoverfrekvens. Samme avdeling kan som følge av dette velge å prioritere utdanning og utvikling av grenaderene fremfor andre aktiviteter. En annen avdeling i Tmbn, avdeling «B», kan i motsatt tilfelle for eksempel være mer opptatt av å trene på samme manøvertaktikker store deler av tiden, og følgelig velger å prioritere dette foran å sende grenaderer på kurs og annen utdanning. Et annet eksempel på dette er grenaderenes mulighet for utdanning ved siden av jobb. Det er forankret i både Statens personalhåndbok og Forsvarets personalhåndbok at grenaderer har krav på et visst antall dager studiepermisjon i forbindelse med utdanning og relevante kurs. Det er midlertidig opp til nærmeste sjef/mellomsjef å avgjøre om studiepermisjonen lar seg gjennomføre i det aktuelle tidsrommet. Sjef i avdeling «A» kan, på bakgrunn av målsetting om redusert turnover i sin avdeling, velge å innvilge studiepermisjon, selv om dette kan gå utover den daglige tjenesten i avdelingen. Sjef i avdeling «B» kan, på bakgrunn av avdelingens prioritering om å øve på

manøvertaktikker, velge ikke å innvilge studiepermisjon, selv om dette ikke nødvendigvis går utover den daglige tjenesten.

Personellpolitikk omfatter både sentrale og lokale bestemmelser og praksis. Grenaderer kan både oppfatte de formelle kontraktsvilkårene for vervede som urettferdige og svært begrensende i den videre karriereplanleggingen, men også lokale forvaltningspraksiser på lavere nivå som urettferdige. At grenaderene i avdeling «A» får mulighet til kurs og utdanning gjennom tjenesten kan av grenaderene i avdeling «B» oppleves som urettferdig og derigjennom som dårlig personellpolitikk. At grenaderer har begrensninger i antall år man kan jobbe i yrket kan av mange oppleves som dårlig ivaretagelse av kompetent personell, og derigjennom gir inntrykk av Forsvaret og Tmbn som en organisasjon med dårlig personellpolitikk.

*«Du vil aldri kunne holde på folk mer en kanskje 2-3 år når etter 6 år er det kanskje slutt, og etter 9 år så er det helt slutt. Folk som lurere på hvorfor TMBN har så lav ståtid (red.anm.: gjennomsnittlig ansettelsestid), vel, avslutt bruk av åremålskontrakter da. Inntil det blir gjort er TMBN for flertallet av grenaderer ett sted hvor man kan finne seg selv, gjøre selvrealisering for så å slutte etter 1-2-3 år og så gå videre på utdanning eller noe annet sivilt.» - Grenader, 27 år*

## Ledelse

Ledelse har naturlig nok vært gjenstand for mange forskningsopplegg rundt sammenhenger knyttet til turnover i organisasjoner. Zeffane (1994) viser til at lederstil påvirker medarbeidernes organisasjonstilhørighet som igjen påvirker turnoveren i organisasjonen (Zeffane, 1994). Ledelse står sterkt for hvordan den ansatte opplever hverdagen. Ledelsen organiserer og strukturerer arbeidsoppgaver, rutiner og prosedyrer. Disse påvirker både direkte og indirekte hverdagen til den enkelte ansatte.

Det fremkommer av resultatene at nærmeste leders kompetanse er av betydning for hvorvidt grenaderene velger å slutte. Det er mindre sjans for at grenaderer som er fornøyde med nærmeste leders kompetanse vurderer å slutte. Kompetansebegrepet kan i denne sammenhengen både oppfattes som lederens kompetanse innenfor ledelse, og som lederens kompetanse innenfor

sitt fagfelt, f.eks. vogn tjeneste, manøver og taktikk. En kan også anse lederens kompetanse som et samlebegrep som både er knyttet til lederens fagkompetanse og lederkompetanse.

Videre viser resultatene statistisk signifikant sammenheng mellom lederens krav til arbeidsprestasjoner og om grenaderene vurderer å slutte. Herzberg et al (1993) plasserer ledelse som en hygienefaktor, og trekker frem hvordan ledelsen, gjennom sine holdninger og organisering, påvirker de ansattes følelser for og i jobben. Ledere som setter krav til sine grenaderer i Tmbn uttrykker at de både ønsker og forventer resultater fra den enkelte. Dette kan øke grenaderens oppfattelse av seg selv som en ressurs i avdelingen, og derigjennom føler seg desto synligere på arbeidsplassen.

### Arbeidsforhold

I resultatene fremkommer det en statistisk signifikant sammenheng mellom hvor ofte en opplever misnøye med jobben og vurdering om å slutte i jobben. Herzberg et al (1993) definerer arbeidsforhold som omgivelser og tilrettelegging for utøvelse av arbeidet. I denne oppgaven er det utfordrende å sammenligne begrepet arbeidsforhold med sivile organisasjoner og en militær avdeling som Tmbn. Arbeidsforhold i en militær avdeling kan for eksempel knyttes til utlevert utstyr og kvaliteten på dette. Endringer i vinterbekledning som følge av sentrale vedtak kan eksempelvis utløse misnøye blant grenaderene. Videre kan man i en militær avdeling som Tmbn se nærmere på antall opplevede tilfeller av dårlige arbeidsforhold. Høy frekvens av slike liknende situasjoner kan skape misnøye i jobben og kan i et langsiktig perspektiv påvirke grenaderenes vurdering om å slutte i jobben.

### Arbeidsbelastning

Det fremkommer i resultatene at belastende arbeidstempo i avdelingene og at man må utføre arbeidsoppgaver man ikke behersker er statistisk signifikante i sammenheng med om grenaderene vurderer å slutte. Et belastende tempo øker mulighetene for at grenaderene velger å slutte. Dette kan henge sammen med at et visst arbeidstempo i visse perioder kan føre til positivt stress i

jobben, mens et høyt arbeidstempo og belastning over tid kan forårsake negativt stress. Stressbegrepet defineres her som en overbelastning som påføres utenfra, og som overstiger organismens toleransegrense (Kaufmann og Kaufmann, 2010). For en avdeling som Tmbn er det en vanlig oppfattelse at hverdagen består av høy arbeidsbelastning som følge av både indre og ytre faktorer. Dette kan antas å være en sannhet med nyanseringer. Belastning i form av arbeidstempo bør sees i sammenheng med tidsperspektivet. Korte og intensive perioder med høyt arbeidstempo gir en arbeidsbelastning som er håndterbar for de fleste, mens tilsvarende belastning over lengre perioder kan utløse misnøye, som igjen kan påvirke grenaderenes vurdering av arbeidsforholdet.

*«Avdelingen har en helt vanvittig tett arbeidsplan, som man skal rase gjennom, og det blir ikke satt av nok tid til f.eks. vedlikehold eller evalueringer på lavt nivå. Selvefølgelig blir det travle uker i blant, men måned på måned med travle uker blir fort veldig slitsomt. Gi oss heller lenger arbeidsdager og senk intensiteten litt. Folk orker ikke jobbe årevis som grenader under sånne forhold. Gode arbeidsforhold gjør at folk jobber lenge, blir dyktige og avdelingen blir bedre.»*

- Grenader, 24 år

Det andre funnet som omhandler at grenaderene må utføre arbeidsoppgaver som en føler man ikke behersker, reduserer interessant nok sjansen for at grenaderene vurderer å slutte. Å få muligheten til å gjennomføre arbeidsoppgaver man i utgangspunktet ikke har forutsetninger for, kan øke mulighetene for å prestere i jobben. Dette kan eksempelvis være å få ytterligere ansvar for materiell i avdelingen, eller at man kan bli satt i situasjoner under øvelse og trening hvor man må ta avgjørelser som både er uvante og utenfor «komfortsonen».

## Status

Resultatene viser at yrkesstatusen man har som grenader i Tmbn har statistisk signifikant sammenheng med om hvorvidt grenaderene vurderer å slutte. Det er mindre sjanse for at grenaderene som er fornøyde med egen yrkesstatus velger å slutte i jobben. Dette kan forklares gjennom Forsvarets eksponering i media de siste årene. Tilstedeværelsen i media har sammenheng med bevisste, strategiske kommunikasjonsstrategier for å øke både troverdigheten til Forsvaret som institusjon, og som en attraktiv arbeidsplass med høy status i samfunnet. Videre

kan eksponeringen i media forklares gjennom Forsvarets bidrag til internasjonale operasjoner, deriblant Tmbns betydelige styrkebidrag i Afghanistan gjennom flere år. Herzberg et al (1993) viste gjennom sine undersøkelser at status hadde sterk sammenheng med arbeidernes følelser knyttet til forhold rundt selve arbeidet. På bakgrunn av dette kan man si at statusen man har i samfunnet som ansatt i Tmbn er en viktig faktor for grenaderene.

### 7.1 Herzbergs tofaktorteori – fremdeles relevant?

Herzbergs tofaktorteori har gjennom årene vært utsatt for ulik kritikk knyttet til innholdet i modellen, den fundamentale forskjellen mellom motiverende og grunnleggende faktorer, og sammenhengen mellom de ulike faktorene. Først og fremst går kritikken ut på faktorene og at de som gir tilfredshet i jobben ikke nødvendigvis er de motsatte av de som skaper misnøye. Videre kan en og samme faktor frembringe både misnøye og jobbtfredshet, men at dette avhenger av individet og situasjonen. Utenom Herzberg er det ingen som har funnet samme empiriske belegg for at misnøye i jobben og jobbtfredshet er to atskilte fenomener (Locke, 1976). Herzbergs modell er å anse som deskriptiv, siden den ikke prøver å beskrive hvorfor ansatte føler seg fornøyde eller misfornøyde, men i stedet forsøker å beskrive under hvilke faktorer som kan føre til misnøye i jobben eller jobbtfredshet (ibid). Et annet viktig punkt i kritikken mot Herzberg er at tilfredshet i jobben ikke nødvendigvis er det som øker arbeidsinnsatsen. Det er også reist kritiske spørsmål omkring selve metoden som ligger til grunn for resultatene fra Herzbergs undersøkelser.

Omfattende studier i tidsrommet 1924-1933 utgjorde det vi i dag kjenner som Hawthorne-studiene, hvor undersøkelsene ble gjennomført ved Western Electric Company. Disse undersøkelsene, og den såkalte «Hawthorne»-effekten dannet bakteppet for Herzbergs tofaktorteori, som var nye måter å se organisasjonsutforminger og individet på arbeidsplassen. Forståelsen fra denne tiden og frem til Herzbergs bidrag gjennom «Motivation to Work» i 1959 baserer seg altså på observasjoner og intervjuer av arbeidere i USA for over et halvt århundre siden. I nyere tid snakker vi om jobbtfredshet og motivasjon i arbeidet som sammensatte begreper med innslag av ulike elementer i arbeidssituasjonen. Gjennom massiv forskning innenfor Human Resources-områdene sitter vi i dag med en betydelig kunnskapsbank omkring mennesker i arbeid.

Herzberg skilte fundamentalt mellom motivasjonsfaktorer – som på den ene siden skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede, og hygiene faktorer – som kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. I nyere tid, et halvt århundre etter at Herzbergs bidrag kom på banen, kan man reise spørsmålet om hvorvidt modellen fremdeles er like relevant, og om det fundamentale skillet mellom faktorene gradvis er på vei mot å viskes ut. Samspillet mellom mennesker og arbeidet har blitt langt mer komplekst; arbeiderne krever mer av arbeidet, og arbeidet må i større grad tilrettelegge for at arbeiderne skal bli.

Selv om Herzbergs tofaktorteori er en svært kjent og anerkjent teori innenfor jobbtilfredshet og motivasjon, bør de store spørsmålene omkring modellen reises. Elementer ved arbeidet som Herzberg definerer som motivasjonsfaktorer kan av mange dagens arbeidstakere – særlig i Norge – betraktes som grunnleggende faktorer (hygiene faktorer). Norske arbeidere tar det gjerne for gitt at innholdet i arbeidet både skal være innholdsrikt og variert. Dette står i sterk kontrast til Herzbergs opprinnelige utgangspunkt. Noe av dette kan med rimelighet antas å ha sammenheng med de generelle levevilkårene i Norge pr. i dag.

Herzberg tofaktorteori står fremdeles sterkt innenfor jobbtilfredshet og motivasjon. Det er likevel viktig å ta hensyn til omkringliggende faktorer, i tillegg til individuelle forskjeller når man snakker om jobbtilfredshet og motivasjon. Det er nødvendigvis ikke slik at mennesker vektlegger kun det ene eller det andre i turnoversituasjoner. Det totale årsaksbildet er ofte både komplekst sammensatt av flere elementer i jobben, både det Herzberg definerer som motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer, og individuelle forutsetninger og preferanser.

### Oppsummering av diskusjonen om Herzberg

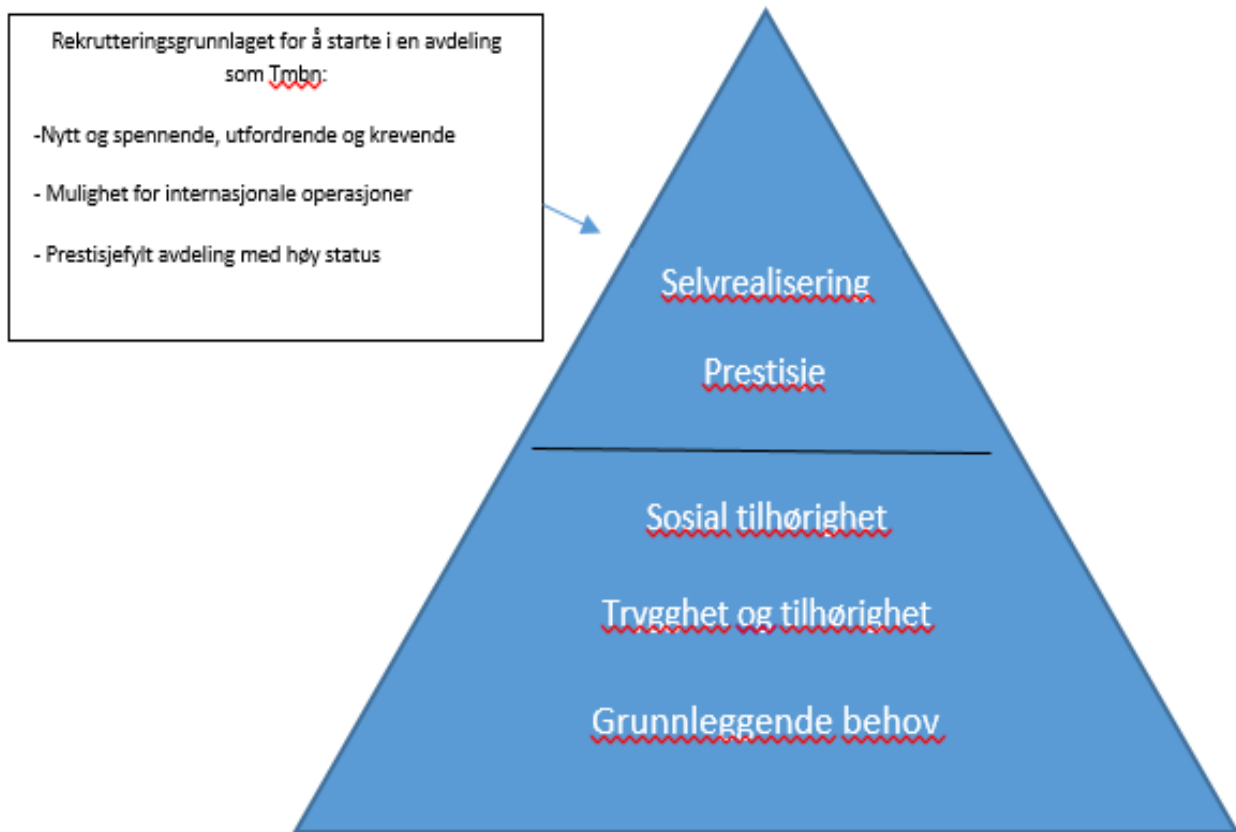
Motivasjons- og hygiene faktorene gir et grunnlag for å forstå ulike faktorer på arbeidsplassen. Uavhengig av om disse faktorene er knyttet til i hvilken grad de skaper mistrivsel eller trivsel, vil de uansett være av verdi når man ønsker å besvare en slik problemstilling som denne oppgaven bygger på. Som tidligere nevnt er modellen deskriptiv, hvilket muliggjør teoribidraget som et solid utgangspunkt for en slik undersøkelse. Gjennom bruk av Herzbergs modell har denne undersøkelsen gjort funn i faktorer som både er knyttet til begge de fundamentalt ulike faktorene,



og på bakgrunn av dette skaper en diskusjon omkring hvilke faktorer som er å anse som grunnleggende i arbeidsforholdet, og hvilke som er å anse som motiverende i arbeidsforholdet.

## 7.2 Hvorfor grenaderer slutter i Tmbn: En hypotese

Et sentralt spørsmål som dukker naturlig opp i denne delen av oppgaven er hvorfor grenaderer som har gjennomgått førstegangstjeneste, omfattende seleksjonsprosesser og fagutdanning i Tmbn, i hele tatt velger å starte på et slikt løp når de forsvinner fra organisasjonen etter i snitt 2,7 år. Ser man resultatene ifra denne undersøkelsen i et større perspektiv man utarbeide hypotetiske sammenhenger omkring hvorfor grenaderer velger å starte, og hvorfor de velger å slutte før de har fullført sin treårskontrakt. For å belyse noen fundamentale utgangspunkter knyttet til motivasjon for å søke benyttes Maslows behovsteori.



Grenaderer som starter i Tmbn har et sett av grunnleggende forventninger knyttet til tjenesten. Gjennom Maslows behovspyramide kan prestisjebehovet forklares ved det faktisk å tjenestegjøre i en avdeling som Tmbn – en avdeling med ærverdig historie og er godt kjent i samfunnet. Det nye og spennende, utfordrende og krevende kan sees som en del av et selvrealiseringsbehov hos den enkelte. Søker man seg til en avdeling som Tmbn kan man med rimelighet anta at kandidaten ønsker seg en arbeidsplass med muligheter til å bevege seg høyere oppe på behovspyramiden. I tidligere undersøkelser omkring grenaderer trekkes blant annet ønsket om å gjøre en betydningsfull jobb og å tjene landet sitt, frem som motiverende faktorer for å verve seg (Johannessen og Gustavsén, 2012). Disse faktorene sammenfaller stort med de faktorene som motiverer grenaderene i det daglige arbeidet. Samme undersøkelse trekker også frem kontraktsvilkårene som en vesentlig grunn til å slutte som grenader.

### Rekruttering av personell

På den ene siden er Tmbn en avdeling med høye søkertall og godt utviklede seleksjonsprosesser som skal sørge for at «Norges best kvinner og menn» får innpass i avdelingen. Tmbns tilstedeværelse i media i de senere år har til en viss grad bidratt til å øke søkertallene ved grenaderopptakene. De senere år har både opptakskrav og seleksjonsprosessene utviklet seg i den retning mot at veien inn til Tmbn både er desto lengre og desto mer krevende. På bakgrunn av svært høye søkertall til grenaderstillingene, må Forsvaret pre-selekttere kandidater til opptak ved bruk av ulike standarder, som for eksempel vurdering av karakterer fra videregående skole, fysiske resultater allment evnenivå som er målt ved sesjon, og tjenesteuttalelse fra avtjent førstegangstjeneste. Med svært høye søkertall er det naturlig å anta at de kandidater som har høye(st) resultater på en eller flere av disse vurderingselementene kalles inn til opptak og følgelig kommer seg gjennom seleksjonsprosessen.

Så langt i utformingen av denne hypotesen rekrutteres det kandidater som ser ulike muligheter i en avdeling som Tmbn: Muligheter til internasjonale operasjoner, prestisje, nytt og spennende, en utfordrende og krevende hverdag, og mulighet for en treårskontrakt. På bakgrunn av disse elementene kan man med høy grad av rimelighet anta at vedkommende vurderer Tmbn som en attraktiv, men midlertidig arena hvor man har mulighet til å tilfredsstillende både prestisje- og

selvrealiseringsbehovet. Videre bør seleksjonskriteriene reflektere at kandidater med høye karakterer og generelt gode resultater i tester kan ha høyere prestasjonsnivå og -behov enn kandidater med gjennomsnittlig gode karakterer og testresultater. Forskning viser at personer med et stort prestasjonsbehov skiller seg klart fra andre personer på flere måter. De skiller seg blant annet ut fra andre ved at de tiltrukket av situasjoner der de må ta personlig ansvar for å løse problemer, de er sterkt fokuserte på å oppnå resultater, de er redde for å mislykkes og synes å være mer opptatt av å tilfredsstille sine egne personlige standarder for arbeidet enn av hvordan arbeidet blir evaluert av andre (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Resultatene fra denne undersøkelsen viser blant annet at prestasjonsmuligheter i jobben påvirker grenaderenes vurdering om å slutte. Videre vises det en statistisk signifikant sammenheng mellom vurdering om å slutte og ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, samt tilrettelegging for utvikling av egne ferdigheter i jobben.

På bakgrunn av ovennevnte kan man utforme følgende hypoteser som omhandler rekrutterings- og seleksjonsgrunnlaget for Tmbn:

*- Rekrutterer og selekterer Tmbn riktige mennesker i forhold til hva tjenesten i Tmbn faktisk innebærer?*

Eller

*- Utvikles den daglige tjenesten etter Tmbns rekrutterings- og seleksjonskrav?*

## Oppsummering

Tmbn er en godt kjent militær hæravdeling med en ærverdig bakgrunn. Statusen til avdelingen tiltrekker seg kandidater fra alle slags grupper blant norsk ungdom som har fullført allmenn verneplikt. Resultatene fra denne undersøkelsen viser blant annet at prestasjonsmuligheter, personellpolitikk, tilrettelegging for utvikling av egne ferdigheter og kontroll over egen arbeidssituasjon i Tmbn har sammenheng med årsaksgrunnlaget for at grenaderer velger å slutte i jobben. Samtidig har statusen som grenader i Tmbn også sammenheng med om hvorvidt

grenaderene velger å slutte. Tidligere undersøkelser viser også sammenfallende resultater innenfor motiverende faktorer i jobben.

Mye av rekrutteringsgrunnlaget til Tmbn baserer seg avdelingens deltagelse i internasjonale operasjoner og synlighet i media i de senere år. Som følge av dette har avdelingen hatt svært gode søkertall til sine grenaderstillinger. Likevel synes det å være lav gjennomsnittlig ståtid og høy turnover blant grenaderene i avdelingen. Dette kan til dels forklares ved begrensinger i kontraktstid på totalt ni år, som videre kan føre til at grenaderer innledningsvis ikke anser grenaderyrket som en langsiktig jobb. I stedet blir gjerne tilværelsen som grenader en midlertidig stopp før videre studier eller sivil jobb. Sees disse punktene i sammenheng med den stadige utviklingen av seleksjonsprosessene i Forsvaret kan man reise spørsmålet om hvorvidt Tmbn selekterer riktige mennesker til riktige stillinger, eller om Tmbn tilrettelegger tjenesten i forhold til menneskene de selekterer inn.

*«Synes at "merkevaren" TMBN som blir solgt på Facebook, til politikerne og media er en annen enn det som oppleves i daglig tjeneste.»*

- Grenader, 25 år

### 7.3 Konklusjon

I dette kapitlet har resultatene fra analysen blitt ytterligere diskutert. Det er forsøkt å knytte funnene opp mot praktiske situasjoner, da knyttet til både rekruttering, seleksjon og oppfølging av grenaderer i Tmbn. Det er av praktisk verdi å bruke forståelse og kunnskap omkring hvorfor grenaderer slutter for å kartlegge hvordan man kan legge preventive strategier for å beholde stadig tjenestegjørende grenaderer. Ikke minst er forståelse og kunnskap viktig for å kunne utforme langsiktige strategier for å rekruttere og selektere riktig personell til riktige grenaderstillinger i Tmbn. På bakgrunn av dette er det utformet en hypotese omkring hvorfor grenaderer velger å starte i Tmbn, og hvorfor de velger å slutte, samt hvordan Tmbn deretter posisjonerer seg i forhold til disse tendensene.

#### 7.4 Begrensninger ved undersøkelsen

En mulig svakhet ved denne undersøkelsen er valget av tverrsnittsundersøkelse fremfor en longitudinell undersøkelse. Ved å benytte et slikt forskningsdesign kan man se variasjoner i tendenser i populasjonen over tid. Bakgrunn for refleksjon rundt dette er mulighetene til å se på endringer i resultatene i sammenheng med eksempelvis nye turnover tall og målinger av gjennomsnittlig ansettelsestid i Tmbn. Et forbedringspotensial i denne undersøkelsen er å se nærmere på effektene i resultatene ved å gjennomføre samme undersøkelse på grenaderer som faktisk har sluttet. Denne oppgavens resultater sett opp mot en slik undersøkelse kunne gitt desto bedre grunnlag for å forstå hvorfor grenaderer velger å slutte i Tmbn.

## 8.0 Litteraturliste

Andersen, P.M., Fuglestad H., Hagen, T.H., Jensen, S., Jørgensen, K., Klemetsen, T.R., Pedersen T., & Stubberud, T. (2004). *Rapport, vilkår og statusheving for vervede*. Oslo: Forsvarsdepartementet.

Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.

Brandburn, N.M., Wansink, B. & Sundman, S. (2004). *Asking questions: the definitive guide to questionnaire design – for market research, political polls, and social and health questionnaires*. San Francisco, California: Josey-Bass.

Dysvik, A., & Kuvaas, B.: *Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention*, *Personnel Review*, 2010, Vol. 39 Iss: 5, pp.622 – 638, doi: 10.1108/00483481011064172.

Forsvaret. (2014). *HRS Nord*. Hentet fra: <http://forsvaret.no/aktuelt/publisert/Sider/Forsvaret-opprettet-ny-vervet-haerstyrke.aspx>

Forsvaret. (2014). *Telemark bataljon*. Hentet fra: <http://forsvaret.no/utdanning-karriere/spesielle-tjenester/telemark-bataljon/Sider/Telemark-bataljon.aspx>

Forsvarsstaben. (2002). *Forsvarets personellhåndbok del D: Forvaltning av grenaderer og matroser*. Oslo: Forsvarsstaben.

Griffeth, R.W., & Hom, P.W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Grimlø, R.E. (2005). *Personaladministrasjon: Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hellevik, M.J. (2009). *Linear versus logistic regression when the dependent variable is a dichotomy*. *Quality & Quantity*.

Helse Sør-Øst. (2011). *Medarbeiderundersøkelsen 2011 – Arbeidsform og resultater*. Hentet fra: <http://www.helse->

sorost.no/omoss\_/styret\_/Documents/Styrem%C3%B8ter/2012/04%20April/030-2012%20Saksframlegg%20-%20Medarbeiderunders%C3%B8kelsen%202011.pdf

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1993). *The motivation to work; with a new introduction by Frederic Herzberg*. New Brunswick, N.J. Transaction Publishers.

Hom, P.W., Griffeth, R.W. (1995). *Employee turnover*. Ohio: South-Western College Pub Cincinnati.

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

Johannessen, A., Tufte, P.A., Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Otta: Abstrakt forlag AS.

Johannessen, S. (2010). *Profesjonelle soldater – yrke eller midlertidig virke: en studie av grenaderer i Telemark bataljon*. Trondheim: Høgskolen i Sør-Trøndelag, avd. Trondheim økonomiske høgskole.

Johannessen, S., & Gustavsen, E. (2012). *Grenaderer i Hæren. IFS Insights 2012/2*.

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

Kuvaas, Bård (2009): *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. Employee Relations*. Volume: 31 Issue: 1.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Larsen, M.E., Hesthagen, M. (2013). *Rapport: Turnover og ståtid i Telemark bataljon*. Rena: Telemark bataljon.

Lund, T., Haugen, R. (2006). *Forskningsprosessen*. Oslo: Unipub AS.

Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. I: M.D. Dunette (red). Handbook of industrial psychology* (s. 1297-1350). Chicago: Rand McNally College Publishing.

March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organization: New York*.

McEvoy, G.M., & Casico, W.F. (1985). *Strategies for reducing employee turnover: A metaanalysis*. Journal of Applied Psychology, 70(2), 342.

Mintzberg, H. (1988b). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Nordhaug, O. (2009). *Ledelse av menneskelige ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Bergen: Universitetsforlaget.

Regjeringen. (1998-99). *Stortingsmelding 38 kap. 4.1*. Hentet fra Regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stmeld/19981999/stmeld-nr-38-1998-99-.html?id=192397>

Regjeringen. (2011-2012). *Prop. 73 S (2011-2012): Langtidsplan for Forsvaret*. Hentet fra Regjeringen.no: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fd/dok/regpubl/stmeld>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skog, O.J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Stortinget. (1953). *Vernepliktsloven par. 15*. Hentet fra Lovdata: <http://www.lovdato.no/all/nl-19530717-029.html>



## 9.0 Sammendrag

Denne studien har undersøkt i hvilken grad ulike motivasjons- og hygienefaktorer tilknyttet arbeidssituasjonen til grenaderer i Telemark Bataljonen påvirker grenaderenes intensjoner om å avslutte sitt arbeidsforhold. For å belyse denne problemstillingen ble det benyttet kvantitativ forskningsmetode med elektroniske spørreundersøkelser til å samle inn data fra 165 grenaderer ansatt i Telemark Bataljonen. En logistisk regresjonsanalyse av dataene viste sammenhenger mellom ulike motivasjons- og hygienefaktorer og grenaderenes intensjoner om å avslutte arbeidsforholdet i Telemark Bataljonen. Funnene i denne undersøkelsene viste at faktorer som å ha tjenestegjort i internasjonale operasjoner, ansiennitet og prestasjonsmuligheter i jobben hadde en statistisk signifikant positiv sammenheng med intensjoner om å slutte i Tmbn. Faktorer som å oppleve ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, personellpolitikk, ledelse og yrkesstatus ble funnet å ha en statistisk signifikant negativ sammenheng med hvorvidt grenaderer vurderer å avslutte sitt arbeidsforhold. Et viktig funn i denne undersøkelsen er at både motivasjonsfaktorer samt hygienefaktorer viste seg å ha en sammenheng med dette utfallet. Praktiske implikasjoner av resultatene samt begrensninger ved studien er diskutert.

This study investigated to what extent Herzberg's motivation and hygiene factors influence intentions about terminating one's employment among enlisted soldiers in Telemark Bataljonen. In order to shed light on this research question a quantitative research method with electronic questionnaires were used to gather data from 165 enlisted soldiers employed by Telemark Bataljonen. A logistic regression analysis of the gathered data showed relationships between motivation and hygiene factors and intentions among these enlisted soldiers to terminate their employment. The findings in this study revealed that there is a statistically significant positive relationship between the intention of enlisted soldiers to terminate their employment and factors such as having been deployed for an international military mission, tenure, and opportunities for accomplishment in the job setting. This study also found a statistically significant negative relationship between the enlisted soldiers' intentions to terminate their employment and the factors leadership, responsibility and control over one's work situation, personnel politics, and occupational status. An important finding in this study is that both motivation and hygiene factors seem to be connected to this outcome. Practical implications of these results and limitations of this study are discussed.

## 10.0 Vedlegg

Vedlegg: Datasett

### Vedlegg 1: Avdelingstilhørighet

Variables in the Equation							
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step 1 <sup>a</sup>	Avdeling	-,208	,115	3,299	1	,069	,812
	Constant	,889	,398	4,992	1	,025	2,434

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,332 <sup>a</sup>	4	,119
Likelihood Ratio	7,408	4	,116
Linear-by-Linear Association	3,321	1	,068
N of Valid Cases	165		

### Vedlegg 2: Internasjonale operasjoner

Variables in the Equation							
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	
Step 1 <sup>a</sup>	Intops	1,306	,403	10,502	1	,001	3,693
	Constant	-,083	,182	,206	1	,650	,921

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	11,259 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	10,101	1	,001		
Likelihood Ratio	11,846	1	,001		
Fisher's Exact Test				,001	,001
Linear-by-Linear Association	11,191	1	,001		
N of Valid Cases	165				

### Vedlegg 3: Erfaringsnivå

**Variables in the Equation**

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>						
Erfaring (ansiennitet)	,974	,347	7,859	1	,005	2,648
Constant	-,094	,194	,233	1	,629	,911

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,084 <sup>a</sup>	1	,004		
Continuity Correction <sup>b</sup>	7,178	1	,007		
Likelihood Ratio	8,277	1	,004		
Fisher's Exact Test				,005	,003
Linear-by-Linear Association	8,035	1	,005		
N of Valid Cases	165				

Logistiske regresjonsanalyser i SPSS.

#### Vedlegg 4: Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Jeg synes arbeidsoppgavene mine er utfordrende og varierte	-,279	,267	1,092	1	,296	,757
<b>Jeg har ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon</b>	<b>-,494</b>	<b>,246</b>	<b>4,014</b>	<b>1</b>	<b>,045</b>	,610
<b>Jeg har prestasjonsmuligheter i jobben</b>	<b>1,061</b>	<b>,372</b>	<b>8,121</b>	<b>1</b>	<b>,004</b>	2,889
Jeg får anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid	,320	,262	1,488	1	,223	1,377
Jeg har muligheter for forfremmelse og videre karriere i Tmbn	-,156	,196	,632	1	,427	,856
Jeg får utviklet meg faglig	-,451	,243	3,445	1	,063	,637
Jeg får utviklet meg personlig	,467	,313	2,221	1	,136	1,595
<b>Jeg synes bataljonens personellpolitikk er rettferdig</b>	<b>-,601</b>	<b>,227</b>	<b>7,025</b>	<b>1</b>	<b>,008</b>	,548
<b>Jeg er fornøyd med mine nærmeste ledes kompetanse</b>	<b>-,513</b>	<b>,222</b>	<b>5,319</b>	<b>1</b>	<b>,021</b>	,599
Step 1 <sup>a</sup> Jeg har et jevnt og godt forhold til mine kollegaer	-,069	,304	,052	1	,820	,933
Jeg er fornøyd med lønnen og lønnsutviklingen i stillingen min	,103	,267	,147	1	,701	1,108
Jeg er stort sett fornøyd med arbeidsforholdene	-,497	,270	3,390	1	,066	,609
Jeg synes Tmbn er en sikker og solid arbeidsgiver	,084	,233	,129	1	,719	1,087
Jeg synes arbeidstiden påvirker min fritid og mitt privatliv negativt	,053	,171	,095	1	,758	1,054
Jeg synes den fysiske belastningen påvirker min fritid og mitt privatliv negativt	-,036	,177	,041	1	,839	,965
<b>Jeg er fornøyd med min yrkesstatus som militær</b>	<b>-,802</b>	<b>,254</b>	<b>9,978</b>	<b>1</b>	<b>,002</b>	,448
Constant	6,431	1,863	11,924	1	,001	621,072

## Vedlegg 5: Avdelingsmål og avdelingskultur

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Avdelingens mål og verdier er godt kjent for alle I min avdeling	-,321	,215	2,222	1	,136	,726
Jeg vet godt hvordan jeg kan bidra til at avdelingen når sine mål	-,008	,251	,001	1	,975	,992
Vi evaluerer jevnlig hvordan vi ligger an i forhold til avdelingens mål	-,332	,180	3,410	1	,065	,717
I min avdeling er man flinke til å melde og følge opp avvik	,069	,203	,114	1	,735	1,071
I min avdeling er det trygt å varsle om kritikkverdige forhold	-,333	,203	2,706	1	,100	,717
Step 1 <sup>a</sup> Vi diskuterer åpent de feil og hendelser som oppstår for å lære av dem	-,137	,257	,282	1	,595	,872
<b>I min avdeling er det en god kultur for å lære av de feil og hendelser som oppstår</b>	<b>,570</b>	<b>,283</b>	<b>4,058</b>	<b>1</b>	<b>,044</b>	1,768
Vi oppmuntret hverandre til å tenke ut måter å gjøre tingene bedre i vår avdeling	-,095	,229	,174	1	,676	,909
I vår avdeling ønsker vi konstruktive tilbakemeldinger på alle nivåer	-,155	,229	,456	1	,500	,857
Constant	3,001	1,118	7,206	1	,007	20,107

## Vedlegg 6: Utvikling og oppfølging

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Jeg får utviklet meg faglig gjennom jobben	-,098	,193	,260	1	,610	,906
Jeg får tilstrekkelig undervisning og veiledning til å kunne gjøre en god jobb	,157	,201	,610	1	,435	1,170
<b>Det legges til rette for at jeg kan utvikle mine ferdigheter</b>	<b>-,542</b>	<b>,211</b>	<b>6,582</b>	<b>1</b>	<b>,010</b>	<b>,582</b>
Jeg får konstruktive tilbakemeldinger på arbeidet jeg utfører	,049	,216	,052	1	,820	1,050
Jeg føler at min nærmeste sjef følger meg opp i jobben jeg gjør	-,079	,195	,164	1	,685	,924
Constant	1,903	,796	5,719	1	,017	6,704

## Vedlegg 7: Kommunikasjon og samarbeid

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
I min avdeling samarbeider grenaderer og befal godt	-,243	,248	,954	1	,329	,785
I min avdeling samarbeider vi effektivt	-,302	,259	1,352	1	,245	,740
I min avdeling lytter vi til hverandres synspunkter uavhengig av gradsnivå	-,193	,194	,995	1	,319	,824
I min avdeling deler vi nødvendig informasjon med hverandre	-,243	,221	1,213	1	,271	,784
I min avdeling tar vi hensyn til hverandres livssyn og kulturelle bakgrunn	,018	,182	,010	1	,920	1,018
I min avdeling overholder vi de avtaler som blir gjort	,006	,204	,001	1	,977	1,006
I min avdeling er vi presise og konsise i kommunikasjonen	,312	,234	1,781	1	,182	1,366
I min avdeling blir informasjon distribuert på en tydelig og forståelig måte	-,095	,235	,163	1	,687	,910
Constant	3,148	1,104	8,137	1	,004	23,294

## Vedlegg 8: Motivasjon og arbeidsglede

Variables in the Equation

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Arbeidet mitt er utfordrende på en positiv måte	,350	,270	1,685	1	,194	1,419
Arbeidsoppgavene mine engasjerer meg	-,243	,298	,665	1	,415	,784
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	-,170	,249	,465	1	,495	,844
<b>Jeg gleder meg til å gå på jobb</b>	<b>-1,077</b>	<b>,307</b>	<b>12,292</b>	<b>1</b>	<b>,000</b>	<b>,340</b>
<b>Mine kollegaer får meg til å yte optimalt i jobben</b>	<b>,548</b>	<b>,246</b>	<b>4,986</b>	<b>1</b>	<b>,026</b>	<b>1,730</b>
Jeg sier til mine venner og bekjente at dette er en god og unik arbeidsplass	-,356	,213	2,805	1	,094	,700
TMBN inspiserer meg til å virkelig yte mitt beste	-,401	,301	1,771	1	,183	,670
Jeg er stolt av å være en del av TMBN	,052	,336	,024	1	,878	1,053
N						
Constant	4,969	1,383	12,908	1	,000	143,925



## Vedlegg 9: Arbeidsforhold

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>						
Opplever du at misnøye med jobben fører til at du ønsker å bytte arbeidsgiver?	,956	,210	20,634	1	,000	2,601
Opplever du at misnøye i jobben skjer som følge av interne forhold?	,230	,172	1,792	1	,181	1,258
Opplever du at misnøye i jobben skjer som følge av eksterne forhold?	,119	,163	,529	1	,467	1,126
Opplever du at endringer påvirker din arbeidssituasjon positivt?	,121	,270	,202	1	,653	1,129
Opplever du at endringer påvirker din arbeidssituasjon negativt?	,145	,276	,276	1	,599	1,156
Constant	-4,790	1,640	8,532	1	,003	,008

## Vedlegg 10: Arbeidsbelastning

		Variables in the Equation					
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>	@17Oppleverduatdenfysiskearbeidsbelastningenerforstoriarbeidetid	,115	,210	,298	1	,585	1,122
	@17Oppleverduatarbeidstempoetiavdelingendinerbelastendefordreg	<b>,864</b>	<b>,252</b>	<b>11,766</b>	<b>1</b>	<b>,001</b>	2,372
	@17Erarbeidsmengdendinbelastende	-,068	,245	,076	1	,782	,935
	@17Måduutførearbeidsoppgaverduopleveratduikkebehersker	<b>-,670</b>	<b>,230</b>	<b>8,443</b>	<b>1</b>	<b>,004</b>	,512
	@17Kandupåvirkemengdenarbeidsomblirtildeldeg	,171	,202	,715	1	,398	1,186
	@17Kanduselvbestemmedittarbeidstempo	-,143	,222	,414	1	,520	,867
	@17Mådugjøretingsomduselvmenerburdeværtgjortannerledes	-,012	,186	,004	1	,948	,988
	@17Fårduarbeidsoppgaverutentilstrekkelighjelpmidlerogressursert	,315	,187	2,818	1	,093	1,370
	Constant	-3,039	1,399	4,716	1	,030	,048

## Vedlegg 11: Lederatferd

Variables in the Equation						
	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Step 1 <sup>a</sup>						
Min nærmeste leder er tilgjengelig for meg når jeg har behov for det	,471	,268	3,083	1	,079	1,602
Min nærmeste leder er flink til å informere om det som skjer i vår avdeling	-,559	,299	3,505	1	,061	,572
Min nærmeste leder stiller tydelige krav til mine arbeidsprestasjoner	<b>-,465</b>	<b>,234</b>	<b>3,939</b>	<b>1</b>	<b>,047</b>	,628
Mine sjefer planlegger aktivitet på en god og oversiktlig måte	-,244	,193	1,589	1	,207	,784
Jeg ser opp til mine nærmeste ledere	-,013	,222	,004	1	,953	,987
Dersom jeg blir syk over en lengre periode vil jeg få god oppfølging fra nærmeste leder	,277	,200	1,927	1	,165	1,319
Dersom jeg får problemer på hjemmebane ville jeg informert min nærmeste leder	-,222	,172	1,672	1	,196	,801
Jeg er fornøyd med min nærmeste leder	,219	,248	,780	1	,377	1,245
Jeg er fornøyd med avdelingsledelsen	-,322	,176	3,343	1	,067	,724
Constant	3,346	1,179	8,049	1	,005	28,393