

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Thea Hellebergshaugen

Dag Johnny Stener Kaarvaag

Stine Stener Kaarvaag

Masteroppgave

Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?

Master i offentlig ledelse og styring (MPA)

2023

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre år som deltidsstudenter ved Høgskolen i Innlandet. Oppgaven representerer en lang og noe frustrerende reise, som tidvis har vært krevende å kombinere med full jobb og familieliv. For å spare deg for unødvendig lesing vil vi oppsummere både vår masterprosess, så vel som studietiden med følgende ord: utfordrende, lærerik og tidkrevende.

Vi ønsker å takke alle de som har bidratt til at vi har kunnet gjennomføre dette masterstudiet. Vi vil takke vår veileder, Ole Boe, for gode innspill og tilbakemeldinger i forbindelse med denne prosessen. Samtidig vil vi rette en stor takk til våre informanter for at de villig stilte opp og ga oss verdifull informasjon for oppgaven. Dette er informasjon vi også vil ta med oss tilbake til egen arbeidsplass og forsøke å påvirke i positiv retning for fremtiden.

God lesning!

Rena, 1. mai 2023

Thea Hellebergshaugen

Dag Johnny Stener Kaarvaag

Stine Stener Kaarvaag

Sammendrag

Fra et organisasjons- og ledelsesperspektiv, er det i dag viktigere enn noen gang at organisasjoner evner å holde på sine ansatte, samt kompetansen og erfaringen disse besitter. Dette er spesielt viktig i en organisasjon som Forsvaret, hvor militære ferdigheter og kunnskaper ikke kan rekrutteres direkte fra det sivile arbeidsmarkedet. For å unngå for stor grad av frivillig turnover er det derfor viktig for ledelsen å kjenne til og ha kunnskap om årsaker som medvirker til at personellet slutter. Denne studien ser nærmere på frivillig turnover blant militære teknikere i Hæren. Forsvaret har i senere tid vært gjennom to større politisk styrte omstillinger; Utdanningsreformen (URE) og Ordning for militært tilsatte (OMT). Hensikten med denne studien er å bidra med økt forståelse rundt årsaker til at militære teknikere i Hæren har valgt å slutte i Forsvaret i etterkant av disse omstillingene.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie, og fenomenologisk design er valgt som metode. Vi har benyttet oss av semistrukturert intervju, for å få så detaljerte beskrivelser som mulig av informantenes erfaringer rundt prosessen frem mot beslutningen om å slutte i Forsvaret. Utvalget av informanter til studien består av militære teknikere som har sluttet i Forsvaret i perioden etter 2016. Oppgavens teoretiske grunnlag tar utgangspunkt i teori og litteratur om hvorfor ansatte slutter i jobben, og vi har sett nærmere på eksisterende forklaringer på sluttårsaker, både fra det sivile og fra Forsvaret.

Funnene i denne studien viser at sluttårsakene til militære teknikere i Hæren er sammensatte. Det er allikevel noen faktorer som utpeker seg mer enn andre; pendling, herunder geografisk tilknytning og familiesituasjon har for flere hatt avgjørende betydning. Dette gjør seg spesielt gjeldende når teknikerne skifter livsfase. Noe mer overraskende finner vi at ordning for militært tilsatte (OMT) hadde direkte innvirkning på at teknikere sluttet i jobben.

Teknikerne i denne studien er godt fornøyd med arbeidsmiljøet, og denne faktoren har vært med på å forlenge ståtiden blant teknikerne.

Bonusordningen har påvirket ståtiden i begge retninger, da den har medvirket til at personell har stått noe lengre i jobb, samtidig som at det har medført at personell har sluttet selv om de egentlig ønsket å fortsette i Forsvaret.

Basert på funnene i denne studien har vi kommet frem til tre konkrete temaer Forsvaret bør prioritere i tiden fremover; 1: Utdanning, 2: Videreutvikling, 3: Bonus og videre tilsetting.

Abstract

From an organizational and management perspective, it is today more important than ever that organizations can retain their employees, as well as the competence and experience they possess. This is particularly important in an organization such as the Norwegian Armed Forces, where military skills and knowledge cannot be recruited directly from the civilian labour market. To avoid excessive voluntary turnover, it is therefore important for the management to know, and have knowledge of the reasons that contribute to personnel leaving. This study takes a closer look at voluntary turnover among military technicians in the Norwegian Army. The armed forces have recently gone through two major politically controlled restructurings; The Education Reform (URE) and the Scheme for Military Employees (OMT). The purpose of this study is to contribute to an increased understanding of the reasons why military technicians in Norwegian Army have chosen to leave the Norwegian Armed Forces following these changes.

We have carried out a qualitative study, and phenomenological design has been chosen as the method. We have used semi-structured interviews to obtain as detailed descriptions as possible of the informants' experiences of the process leading up to the decision to leave the Norwegian Armed Forces. The selection of informants for the study consists of military technicians who have left the Norwegian Armed Forces in the period after 2016. The theoretical basis of the assignment is based on theory and literature on why employees leave their jobs, and we have looked more closely at existing explanations for reasons for leaving, both from the civilian and the Norwegian Armed Forces.

The findings in this study show that the reasons for the termination of military technicians in the Norwegian Army are complex. There are still some factors that stand out more than others; Commuting, including geographical connection and family situation, has been of decisive importance for several. This is particularly relevant when the technicians change their life phase. Somewhat more surprisingly, we find that the scheme for military employees (OMT) had a direct impact on technicians leaving their jobs.

The technicians in this study are very satisfied with the working environment, and this factor has contributed to extending the standing time among the technicians.

The bonus scheme has affected the length of service in both directions, as it has contributed to personnel staying at work somewhat longer, while at the same time it has resulted in personnel quitting even if they really wanted to continue in the Armed Forces.

Based on the findings in this study, we have arrived at three concrete themes that the Armed Forces should prioritize in the future; 1: Education, 2: Further development, 3: Bonus and further appointment

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	4
Oversikt over figurer	8
Oversikt over tabeller	8
1. Innledning.....	9
1.1. Bakgrunn.....	9
1.2. Problemstilling	11
1.3. Avgrensning	12
1.4. Begrepsavklaring	12
1.4.1. Frivillig turnover	12
1.4.2. Spesialist (OR).....	12
1.4.3. Teknisk personell.....	13
1.5. Oppgavens disposisjon.....	13
2. Empirisk kontekst	15
2.1. Innføring av ordning for militært tilsatte	15
2.2. Karriere- og tjenesteplan.....	16
3. Teoretisk rammeverk	18
3.1. Turnover/turnoverintensjon	18
3.2. Faktorer/årsaker som påvirker frivillig turnover	18
3.2.1. Eksterne årsaker til turnover.....	19
3.2.2. Interne årsaker til turnover	20
3.2.3. Psykologiske faktorer	20
3.2.4. Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer	20
3.3. Beslutningsteori.....	21
3.3.1. Rasjonell beslutningstaking.....	22
3.4. Behovsteori.....	23
3.5. Motivasjonsteori.....	25
3.6. Tidligere studier på frivillig turnover i Forsvaret.....	27
3.6.1. FFI-rapport «Hvorfor slutter spesialister i Forsvaret?».....	27
3.6.2. To studier som ser på teknikere i Luftforsvaret	28
3.6.3. Krigsskoleutdannede ingeniører	29
4. Forskningsdesign og metode.....	30
4.1. Valg av metode	30

4.2.	Forskningsdesign	30
4.3.	Datainnsamling	31
4.4.	Utvalg	31
4.5.	Intervjuguide og gjennomføring	33
4.6.	Dataanalyse	34
4.7.	Metoderefleksjon	37
4.7.1.	Pålitelighet (reliabilitet)	37
4.7.2.	Troverdighet (begrepsvaliditet)	38
4.7.3.	Overførbarhet (ekstern validitet)	38
4.7.4.	Bekreftbarhet (objektivitet)	39
4.8.	Etiske betraktninger	39
4.8.1.	Anonymitet	39
4.8.2.	Studier av egen organisasjon	40
5.	Analyse	41
5.1.	Faktorer som påvirker frivillig turnoverintensjon	41
5.1.1.	For lite utfordringer	42
5.1.2.	Ledelse og styring	43
5.1.3.	Karriere	44
5.1.4.	Lønn	45
5.1.5.	Bonus	46
5.1.6.	Arbeidstid og arbeidsbelastning	46
5.1.7.	Boforhold	47
5.1.8.	Utdanning	47
5.1.9.	Familieforhold	48
5.1.10.	Arbeidsmiljø	49
5.1.11.	Oppsummering av faktorer som påvirker frivillig turnover	49
5.1.12.	Analyseverktøy for frivillig turnoverintensjon	50
5.2.	Hvorfor slutter teknikere i Hæren	51
5.2.1.	Informantenes sluttårsaker	52
5.2.2.	Prosess som ledet frem til å slutte	55
5.2.3.	Hva kan Hæren gjøre?	56
6.	Drøfting	59
6.1.	Faktorer som påvirker frivillig turnover	59
6.1.1.	Negative faktorer	59
6.1.2.	Positive faktorer	60

6.1.3. Nøytrale faktorer	60
6.2. Hvorfor slutter teknikere i Hæren	61
6.2.1. Informantenes sluttårsaker	61
6.2.2. Beslutningsprosessen.....	64
6.2.3. Hvilke tiltak kan Hæren iverksette?.....	65
7. Konklusjon	68
8. Anbefaling videre	70
8.1. Videre forskning.....	70
8.2. Anbefalinger	70
9. Litteraturliste.....	72
Vedlegg 1: Intervjuguide	75
Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	77
Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD	81
Vedlegg 4: Oversikt NVivo-koder	82

Oversikt over figurer

Figur 1.....	21
Figur 2.....	23
Figur 3.....	26
Figur 4.....	53
Figur 5.....	55

Oversikt over tabeller

Tabell 5.1 Faktorenes påvirkning på turnover	50
Tabell 5.2 Faktorenes referanser i intervju	50
Tabell 5.3 Nøkkelspørsmål rundt problemstilling	51

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Fra et organisasjons- og ledelsesperspektiv, er det i dag viktigere enn noen gang at organisasjoner evner å holde på sine ansatte. Gitt dagens globaliserte verden, økt kunnskapsnivå og teknologisk utvikling, er det avgjørende at virksomheter evner å tiltrekke seg og særlig beholde sin humane kapital (Holtom, Mitchell, Lee og Eberly, 2008, s. 232). Forsvaret som organisasjon er intet unntak i denne sammenheng, og står overfor en rekke samfunnsrelaterte, demografiske og organisatoriske utfordringer hva gjelder det å rekruttere personell med rett kompetanse og beholde personellet over tid. I Stortingsmelding nr. 14 (2012-2013) «Kompetanse for en ny tid» (2013), vektlegges Forsvarets behov for å jobbe systematisk og langsiktig for å kunne opprettholde Forsvaret som en attraktiv arbeidsplass. Meldingen slår videre fast at Forsvaret skal være en attraktiv og trygg arbeidsplass hvor de ansatte skal kunne ha forutsigbare karriereløp og faglig utvikling. Dagens sikkerhetspolitiske situasjon i Europa med Russlands angrep på Ukraina vil i tiden fremover stille høyere operative krav og skjerpede klartider til Forsvaret i gjeldende langtidsperiode (2021-2024). Dette betyr at forsvarssektoren må ha nok personell med relevant kompetanse, og organisasjonens evne til å rekruttere og beholde personell vil derfor være viktig fremover ifølge Forsvarsanalysen 2023 (FFI, 2023, s. 45).

Behovet for å videreutvikle personellordningene for å få en effektiv bevegelse av kompetanse, samt for å møte forsvarssektorens behov for spesialistkompetanse beskrives også i Stortingsmelding nr. 14 (Meld. St. 14, (2012-2013), s. 41). Det påpekes at fremtidens medarbeidere vil ha andre forventninger og stille høyere krav til arbeidsgiver. De som er unge i dag vil forvente utviklingsmuligheter, kontinuerlig utfordringer og mulighet til å kombinere jobb og familieliv. Videre vil Forsvarets lokalisering på færre og mindre steder kunne gi rekrutteringsutfordringer. Noe som også kan medføre færre karrieremuligheter for ansattes medflyttere (Meld. St. 14, (2012-2013), s. 8-9).

Stortingsproposisjon 111 LS beskriver innføringen av ordning for militært tilsatte og peker blant annet på Forsvarets sammensatte oppgaveportefølje. Organisasjonen har en stor bredde i kompetansebehovet og kan sammenlignes med det mangfoldet som etterspørres i samfunnet for øvrig. Forsvarets kjernekompetanse omhandler først og fremst militær profesjonsutøvelse, men Forsvaret, herunder Hæren, har i tillegg behov for personell med kompetanse av sivil

karakter. Dette personellet må beherske grunnleggende soldatferdigheter, og være i stand til å operere i krigsområder. Tilgangen på personell som behersker begge dimensjoner er relativt begrenset (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 5). Personell med teknisk utdanning og kompetanse representerer en høyt spesialisert fagkategori, med utpreget dybdekompetanse. Det er derfor sentralt for Forsvaret som organisasjon å evne å rekruttere og beholde personell med denne typen kompetanse over tid.

Tidligere utdannet Forsvaret og Hæren sitt eget tekniske personell gjennom Forsvarets tekniske befalsskole (FTBS), og senere gjennom Hærens Befalsskole kompani C (HBS KP C) på Sessvollmoen (Husby, 2014). I forbindelse med utdanningsreformen (URE) i perioden 2015-2018, ble utdanningene i Forsvaret endret, og det har etter 2018 vært en annerledes utdanning av teknisk personell i Forsvaret. Tanken var at man i større grad skulle rekruttere ferdig utdannet personell for så å kurse personellet innenfor militære ferdigheter, samt ulike skrukurs på militært materiell etterpå. Teknisk lederutdanning (TLU) ble opprettet på Sessvollmoen. TLU hadde ulike utdanningsløp for ulike kategorier personell. Likt for alle var at de måtte ha et relevant fagbrev, utdanningsløpet varierte utfra om personellet hadde gjennomført førstegangstjenesten i forkant av oppstart eller ikke. Den store forskjellen på gammel (FTBS og HBS) og ny (TLU) ordning er at personellet ikke lengre ble befal (OR-5) ved endt utdanning. I stedet ble de lagfører (OR-4), uten befalsgrad. Nå i 2023 er ikke TLU søkbar for sivile søkere, men skal håndteres internt av Hærens Våpenskole (HVS) (Forsvaret, 2023). Dette er vi usikre på hva innebærer på nåværende tidspunkt og er ikke en del av vår studie.

I tillegg til de utfordringer som her pekes på fra politisk nivå knyttet til det å rekruttere og beholde personell over tid, preges Hæren av stadig innføring av nytt teknisk materiell. Det har vist seg over tid at det å tiltrekke seg og beholde personell med teknisk kompetanse har vært utfordrende. I et kompetansestyringsperspektiv, vil kunnskap om hva som bidrar til frivillig turnover være viktig å kjenne til. Kompetansestyring handler om å tiltrekke seg kompetanse, mobilisere eksisterende kompetanse, samt utfase eller omskolere kompetanse det ikke lenger er behov for (Forsvaret, 2023). Uten kunnskap om de underliggende driverne for frivillig turnover, vil kompetansestyring som prosess være utfordrende for Hæren som organisasjon. I tillegg til den økonomiske kostnaden knyttet til å produsere ny kompetanse når noen slutter, vil det også påløpe andre typer kostnader for organisasjonen i form av redusert evne til å kunne utføre pålagte oppgaver inntil kompetansen er erstattet. Ved høy grad av turnover i

Hæren blant personell med teknisk kompetanse vil dette kunne føre til manglede evne for Hæren til å løse sine pålagte oppgaver. Kostnaden knyttet til tap av kompetanse er således særlig kritisk for en organisasjon som Forsvaret, da den militære kompetansen ikke kan rekrutteres direkte fra det sivile, men må produseres på nytt internt, gjennom Forsvarets egne utdanningssystemer. Frivillig turnover representerer således en betydelig økonomisk kostnad og en mulig risiko for redusert operativ evne.

Denne studien vil se nærmere på fenomenet frivillig turnover med utgangspunkt i Hæren som en av Forsvarets driftsenheter. Undersøkelsen har til hensikt å skape økt forståelse og kunnskap om hvorfor spesialister med teknisk kompetanse velger å slutte i Forsvaret. Hva var rasjonale for deres beslutning, og var det noe Hæren som arbeidsgiver kunne gjort annerledes for å beholde dette personellet lenger? Gjennom økt kunnskap om frivillig turnover, og hva som påvirker ansattes beslutning om å forlate organisasjonen, vil man som HR-rådgiver og leder i Forsvaret forhåpentligvis stå bedre rustet til å understøtte Forsvarssjefens mål knyttet til personell og kompetanse, nemlig «riktig kompetanse, på rett plass til rett tid» (Forsvaret, 2017, s. 32).

1.2. Problemstilling

Vi legger følgende problemstilling til grunn for studien:

Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?

Som bakgrunn for å belyse problemstillingen lagde vi et sett med forskningsspørsmål, som har til hensikt å skape en «rød tråd» gjennom oppgaven.

Forskningsspørsmål:

1. Hva påvirker prosessen som leder til beslutning om å levere oppsigelse for teknisk personell i Hæren?
2. Hvilke tiltak kan Hæren iverksette for å beholde teknisk personell lenger?

1.3. Avgrensning

Oppgaven avgrenses til å omhandle teknisk personell med spesialistgrad (OR) som har sluttet i Hæren etter innføringen av ordningen for militært tilsatte (OMT) i 2016 og frem til og med juli 2022. Fokus er således på faktisk frivillig turnover, heller enn sannsynligheten for at nåværende ansatte vil komme til å slutte (turnoverintensjon). Innføringen av OMT var en naturlig tidsmessig avgrensning fordi den førte med nye ordninger for karriere- og tjenesteplaner, grad og utdanningskrav. I tillegg var økning i ståtid en viktig målsetting for OMT, (Forsvarsdepartementet, 2015). Det var derfor relevant å studere fenomenet etter at den ordningen ble innført. Videre ble studien avgrenset til å gjelde personell som hadde hatt hovedtyngden av sin karriere i Hæren. Dette med bakgrunn i at det er gjort lignende studier iblant annet Luftforsvaret, og vi ønsket å kunne sammenligne våre funn for å se på fellestrekk og særegenheter for hver driftsenhet. Studien er også avgrenset til å undersøke personell som ble definert som spesialister etter innføringen av OMT. Dette fordi det er innenfor denne gradssøylen vi finner personell med teknisk kompetanse som er kritisk for Hæren å beholde over tid.

1.4. Begrepsavklaring

1.4.1. Frivillig turnover

Begrepet frivillig turnover benyttes i denne studien som begrep for å beskrive at ansatte av ulike årsaker frivillig har valgt å si opp sitt ansettelsesforhold i Hæren. Begrepet vil redegjøres for i teorikapittelet.

1.4.2. Spesialist (OR)

Internasjonalt omtales OR-personell som «enlisted personnel» og «non-commissioned officers» (NCO). De betegnes som ryggraden i ethvert forsvar og representerer erfaring, kontinuitet og spesialisert kompetanse og inkluderer personell med graden OR 2-9. Spesialistbetegnelsen inkluderer derfor personellkategoriene befal og grenaderer (Forsvarsdepartementet, 2015, s. 25). Befal (OR5-9) kjennetegnes av at de representerer dybdekompetanse innenfor sitt fagfelt, og deres primære rolle utover dette er utøvende lederskap. Disse er bindeleddet mellom offiserer, grenaderer og soldater (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 27). Grenaderer (OR2-4) skal generelt kjennetegnes av at de representerer dybdekompetanse innenfor sine respektive fagfelt. Deres primære rolle er å utøve det

praktiske militære håndverket. Skillet mellom grenader og befal går primært på lederrollen, hvor grenaderer i hovedsak ikke innehar lederansvar (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 27).

1.4.3. Teknisk personell

Begrepet teknisk personell beskriver her personell som innehar fagbrev innen tekniske fag, og har innehatt stillinger hvor fagbrev har vært et må-krav i stillingen. Eksempler på fagbrev er bilmekaniker tunge- og lette kjøretøy, industrimekaniker, prosesssteknikk, maskinteknikk, automatisering og elkraft.

1.5. Oppgavens disposisjon

Kapittel 1: Innledning og bakgrunn

Kapittel en gir en innledning til tema for studien, og redegjør for bakgrunnen for oppgavens problemstilling, med understående forskningsspørsmål. Kapittelet inkluderer også beskrivelse av avgrensning og begrepsavklaringer.

Kapittel 2: Empirisk kontekst

Kapittel to redegjør for den empiriske konteksten, herunder Hærens struktur, karriereplan for teknisk personell i Hæren og en beskrivelse av ordning for militært tilsatte.

Kapittel 3: Teoretisk rammeverk

Kapittel tre redegjør for relevant teori og eksisterende kunnskap om oppgavens tema, herunder teori knyttet til turnover, beslutningsteori, motivasjon, jobbtilfredshet og sluttårsaker.

Kapittel 4: Forskningsdesign og metode

Kapittel fire vil gi en beskrivelse av oppgavens metodiske valg, herunder forskningsdesign, datainnsamling og analyse. I tillegg gjør vi rede for vår rolle som forsker og andre forskningsetiske perspektiver.

Kapittel 5: Analyse

Kapittel fem presenterer de funn vi har gjort gjennom vår innholdsanalyse av de kvalitative intervjuene vi har gjennomført.

Kapittel 6: Drøfting

Kapittel seks drøfter funn fra analysen. Funnene tolkes og drøftes videre sett opp imot det teoretiske rammeverket vi har valgt for oppgaven.

Kapittel 7: Konklusjon

Kapittel sju sammenfatter de analysene som er gjort, samt forsøker å svare på studiens problemstilling på bakgrunn av den forutgående drøftingen.

Kapittel 8: Anbefaling videre

Kapittel åtte inneholder avsluttende refleksjoner, forslag til videre forskning og videre anbefalinger.

Kapittel 9: Litteraturliste og vedlegg

2. Empirisk kontekst

2.1. Innføring av ordning for militært tilsatte

Forsvaret har gjennom de senere år vært gjennom en stor endringsprosess som har påvirket forvaltningen av Forsvarets personell gjennom innføringen av ny ordning for militært tilsatte (OMT). En av de største drivkreftene bak OMT var Forsvarets behov for å ivareta og beholde de ansatte, spesielt på de lavere nivåene. Dette understrekes i Forsvarssjefens fagmilitære råd fra 2015 (Forsvarssjefens Fagmilitære Råd, 2015, s. 27-28):

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

Ordnings ble igangsatt i januar 2016 og OMT skulle med andre ord føre til en balansert personellstruktur med en korrekt balanse mellom kontinuitet og erfaring, noe som igjen skulle sikre relevante kapasiteter og operativ evne. Dette i motsetning til gammel ordning som førte til en ubalanse i personellstrukturen hvor for mange sluttet for tidlig (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2014-2015).

Generalmajor Rune Jakobsen, som var sjef Hæren under innføringen av ordningen, uttalte i 2015 at innføringen var viktig for Hærens operative evne og at den i hovedsak hadde tre hensikter (Andersen & Rønneberg, 2018, s. 9):

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

For å dekke Forsvarets behov for bredde- og dybdekompetanse foreslo regjeringen å innføre en ordning med to komplementære karrieresystemer i tråd med NATO-standard (OF/OR). Dette medførte en tilpasset karrierevei for offiserer (OF) med breddekompetanse, og en tilpasset karrierevei for befal og grenaderer (OR) med dybdekompetanse. Ordningen innebar også tilpasninger i avansementsordningen hvor den ble todelt med normalavansement på lavere gradsnivå, og søknadssystem på midlere og høyere gradsnivå. Ordningen tok sikte på å dreie personellstrukturen til færre offiserer og flere spesialister og befal. Målsettingen var av

personellstrukturen skulle bestå av 70 prosent spesialister og 30 prosent offiserer. Det skulle samtidig bidra til en tydeliggjøring av karrierevei for den enkelte (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2015).

Det nye spesialistkorpset skulle ha egne kompetanseutviklingsplaner og et eget karrieresystem i et livslangt perspektiv. Grenaderer og konstabler (vervede) og befal skulle med innføringen av det nye systemet få mer forutsigbarhet gjennom lengre tilsettingsforhold hvor kortsiktige kontrakter ble byttet ut med fast tilsettingsforhold til enten fylte 35 eller 60 år, henholdsvis T35 og T60 kontrakter. Innføringen skulle over tid gi Forsvaret økt evne til strategisk kompetanseledelse, enklere personellforvaltning og økt forutsigbarhet både for arbeidstaker og arbeidsgiver (Prop. 111 LS (2014-2015)).

I forlengelsen av innføringen av OMT ble det også foreslått store endringer i utdanningsordningene i Forsvaret, gjennom utdanningsreformen. Den nye utdanningsordningen skulle sikre den militærfaglige kompetansen som var nødvendig og spesialistkorpset skulle ha en egen utdanningsordning tilpasset fagkarrerens behov (Utenriks- og forsvarskomiteen, 2015). Et overordnet prinsipp gitt i Prop. 111 LS var at rett type utdanning skulle gis på rett tidspunkt i karrieren, samtidig som utdanningen skulle være tilpasset tjenestens krav. En revisjon av utdanningsordningen i Forsvaret skulle sikre en bedre tilpasning for utdanning av spesialister og profesjonsutøvere som representerer det horisontale karriereløpet. I den nye ordningen skulle den mest sentrale kompetanseutviklingen av spesialistkorpset være fag og funksjonsrettet utdanning, samt den erfaringsbaserte kompetansen som utvikles gjennom lang tjenestegjøring (Prop. 111 LS (2014-2015), s. 30-33).

2.2. Karriere- og tjenesteplan

Karriere- og tjenesteplaner i Forsvaret beskriver normerte og alternative tjenestemønstre innenfor ulike fagområder. For spesialister fokuseres det på tilpassede karriereveier hvor man utnytter dybdekompetanse, fagkunnskap og kontinuitet. Karrieresystemet skal legge til rette for å anvende og utvikle erfaringsbasert kompetanse, med fokus på fag og funksjon, både under utdanning og i tjeneste. I utgangspunktet skal det være fokus på horisontale karriereveier innenfor et kompetanseområde, men det finnes også muligheter for en vertikal

karriere (Prop. 111 LS (2014-2015)). Dette kan være internt i avdeling eller på tvers av avdelinger.

Gjennom medarbeidersamtale årlig skal tilsatt og leder gjennomgå personelletts nåværende og fremtidige arbeidsplass i forhold til karriere- og tjenesteplaner i den hensikt å skape forutsigbarhet for arbeidsgiver og arbeidstaker. Karriere- og tjenesteplaner med mulighetskart skal ivareta Forsvarets behov for å bygge profesjonskompetanse, samt imøtekomme personelletts behov og ønsker for utvikling (Forsvarets personellhåndbok - del B, 2016).

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet ønsker vi å se nærmere på teori bak hvorfor ansatte slutter i jobben. Vi finner mange forklaringer på dette i eksisterende litteratur innen offentlig forvaltning, men det finnes lite litteratur som beskriver turnover i Forsvaret generelt, og Hæren spesielt. I dette kapittelet skal vi beskrive turnover, og gå nærmere inn på begrepet frivillig turnover, samt hvilke faktorer som kan påvirke dette. Vi kommer i tillegg inn på behovsteori, beslutningsteori og motivasjonsteori. Deretter legger vi frem tidligere studier på frivillig turnover i Forsvaret. Vi har latt oss inspirere av andre masteroppgaver for å underbygge studien, blant annet *Should I stay, or should I go?* (Lystad, 2021) og *Kompetanse, omstilling og frivillig turnover i Luftforsvaret – En kvalitativ casestudie* (Skårslette, 2019).

3.1. Turnover/turnoverintensjon

Turnover er den andelen ansatte som slutter i en bedrift/jobb fra ett år til et annet, dette inkluderer personell som går av med pensjon og personell som slutter for å begynne i ny jobb. Det er ulike årsaker til at personell slutter, og i mange organisasjoner er det planlagt for, og ønskelig med en viss turnover (Grimsø, 2004).

Turnover kan kategoriseres som intern eller ekstern, altså om personellet får ny jobb innad i egen organisasjon eller ut av organisasjonen. Deretter skiller man på om personellet har sluttet frivillig eller ufrivillig, og videre kan turnover beskrives som enten funksjonell (hensiktsmessig og ønskelig) eller dysfunksjonell (uhensiktsmessig og ikke ønskelig). Hvis turnover er ekstern, dysfunksjonell og frivillig, står man igjen med spørsmålet om turnover i den konkrete situasjonen kunne vært unngått (Grimsø, 2004).

I denne studien avgrensner vi oss til ekstern, dysfunksjonell, frivillig turnover – altså personell som slutter i militær teknikerstilling i Hæren etter eget ønske, til fordel for en annen arbeidsgiver.

3.2. Faktorer/årsaker som påvirker frivillig turnover

Faktorer som påvirker frivillig turnover kan dreie seg om dårlig ledelse, for lite selvstyring, få karrieremuligheter, for lite utfordringer i arbeidslivet, lønn/bonus, arbeidstid/arbeidsbelastning, arbeidsforhold, boforhold, utdanningsmuligheter, familiære

forhold og arbeidsmiljø (Grimsø, 2004). Disse faktorene forklarer vi i avsnittene under, i tillegg til at vi kommer tilbake til dette senere i oppgaven.

3.2.1. Eksterne årsaker til turnover

Faktorer ved ansatte som for eksempel alder, kjønn, familiære forhold, bosted, og utdanningsnivå er sluttårsaker som kan være utfordrende for arbeidsgiver å påvirke, annet enn å tilrettelegge for fleksible løsninger for den enkelte. Eksempler på slike fleksible løsninger kan være gode pendlerordninger, rimelige forsvarsboliger, hjemmekontorløsninger eller tilpasninger av arbeidstid.

Pendlerordningen i Forsvaret har den siste tiden endret seg til det bedre for enslige, ettersom de nå har rett på samme antallet pendlerreiser som personell med samboer/familie. I tillegg har Forsvaret åpnet for at man kan ha pendlervilkår i flere år totalt enn tidligere.

Forsvarsbolig er et rimelig botilbud for personell som eksempelvis vil ha med familien til et nytt bosted uten at de må leie sivilt eller kjøpe egen bolig. Dette gjør at man i mange tilfeller kjøper seg tid, og kan teste ut om dette er et område man ønsker å etablere seg i før man kjøper bolig, eller det kan være en mulighet for å ha familien med i en periode. Vi ser for oss at terskelen for å prøve ut et nytt bosted er lavere hvis bolig-utfordring ikke er en faktor.

Hjemmekontorløsning er noe Forsvaret jobber med å utvikle, men for en tekniker i Hæren vil det nok være utfordrende å kunne benytte seg av hjemmekontor i veldig stor grad.

Tilpasning av arbeidstid er fleksibelt i noen grad, særlig hos pendlere som eksempelvis jobber lengre kvelder midt i ukedagene, og bruker mandag formiddag og fredag ettermiddag som reisedag. Her kan det være muligheter for ansatt og leder å komme frem til fungerende løsninger. Selv om dette nok er litt avhengig av hvor du jobber, og det kan selvfølgelig ikke gå på bekostning av programmert aktivitet i avdelingen man jobber.

Det fremkommer i en litteraturgjennomgang av forskning på frivillig turnover hos ledere innen offentlig forvaltning, av Cregård, Corin og Skagert (2017), at faktorer ved de ansatte som nevnt over, samt en konflikt mellom familie og arbeidsbelastning, og geografisk nærhet (manglende) til øvrig familie er noe som øker sannsynligheten for at ansatte velger å slutte i jobben. Dette er problemstillinger vi kjenner oss igjen i, og noe som det er utfordrende for

arbeidsgiver å påvirke. Majoriteten av leirene i Hæren er ikke sentralt plassert, og mange opplever at det er utfordrende med avstand til øvrig familie, særlig i en etableringsfase, og særlig ettersom arbeidsbelastningen tidvis er høy, og i perioder er den ansatte i Forsvaret helt fraværende fra hjemmet.

3.2.2. Interne årsaker til turnover

Interne årsaker til turnover er forhold som arbeidsgiver/organisasjonen kan gjøre noe med, og som er kontrollerbare (Grimsø, 2004). Eksempler på dette kan være lønn, ledelse og selvstyring, arbeidsmiljø, karrieremuligheter og mulighet for faglig utvikling.

Forholdet mellom ledelse og muligheter for selvstyring er nok personavhengig, og i Forsvaret bytter ledere jobb relativt ofte, noe som kan medføre at den enkelte ansatte kan oppleve ulik grad av dette gjennom sin karriere. Karrieremuligheter og mulighet for faglig utvikling er noe Forsvaret gjennom ulike studier har identifisert som viktig for den ansatte. Vi velger å nevne det her, selv om det ikke nødvendigvis var en mulighet for alle informantene i denne undersøkelsen avhengig av når den enkelte sluttet, men Forsvaret legger til rette for utdanning både sivilt og militært, og tilbyr studiepermisjon og i tillegg utdanningsstipend innenfor enkelte studieretninger.

3.2.3. Psykologiske faktorer

Eksempler på psykologiske faktorer kan være organisasjonstilhørighet, opplevd anerkjennelse, selvbestemmelse, lojalitet og forpliktelse, samt mulighet for personlig utvikling (Cregård et al., 2017).

Vi opplever at organisasjonstilhørighet, lojalitet og forpliktelse har hatt stor betydning i Forsvaret. Det har det fortsatt, men vi tenker at dette kanskje er noe i endring hos de yngre generasjonene. Personellet har i større grad enn tidligere en plan om å gjøre noe “etter Forsvaret”, det er ikke en “livsstil” på samme måte som vi ser for oss at det var tidligere.

3.2.4. Arbeidsmarkedsrelaterte faktorer

Det gjeldende arbeidsmarkedet og eksterne jobbmuligheter vil til enhver tid ha påvirkning på turnover. Teknikere i Hæren har en kompetanse som er ettertraktet både sivilt og militært. Forsvarskommisjonens rapport (NOU 2023:14) skriver i pkt 12.5;

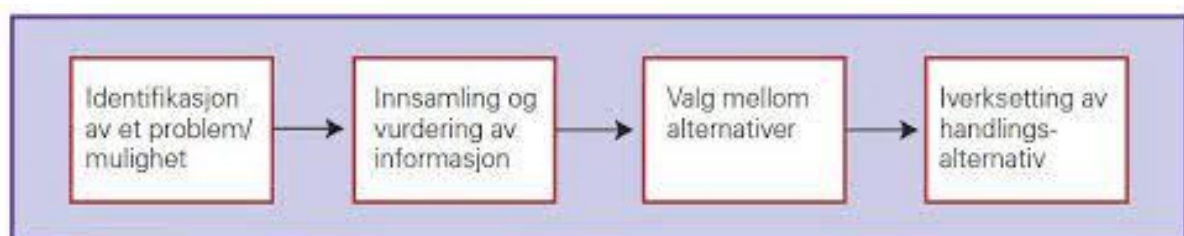
Noen av de største utfordringene for Forsvaret har vært knyttet til drift. Dette har gitt utslag i utilstrekkelig vedlikehold og beredskapslogistikk samt manglende bemanning, tilstedeværelse, trening og øving.

Dette er en utfordring for Forsvaret. Personellet i teknikerstillinger i Forsvaret er ettertraktet også sivilt, og det oppleves enkelt for denne kategorien å få jobb utenfor Forsvaret. Da gjerne med høyere lønn og mer normal arbeidstid. Og om ikke grunnlønn nødvendigvis er vesentlig høyere, så er i det minste hele inntekten pensjonsgivende. Dette er ikke tilfellet i Forsvaret pr. tid, da øvelsestillegg ikke er pensjonsgivende inntekt, (BFO, 2023). Øvelsestillegg er for mange ansatte i Forsvaret en betydelig del av inntekten.

3.3. Beslutningsteori

Jacobsen & Thorsvik (2013) beskriver på side 308 og 309 at en beslutning kan defineres som et valg mellom ulike alternativer, som forplikter til handling. Med dette menes at beslutninger forventes fulgt opp med tiltak for å igangsette intensjonene som ligger i valget som er tatt. Beslutningsprosesser er rekken av handlinger og/eller tanker som fører til vedtak (intensjon) og iverksetting (handling) av en beslutning (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Beslutningsprosessen innebærer ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) følgende steg:



Figur 1 Beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

Denne figuren forteller at man i første steget har en situasjon som krever/eller hvor det er ønskelig med endring, det kan eksempelvis være forhold i forbindelse med jobb som gjør at en arbeidstaker vurderer å bytte arbeidsplass. Neste steg handler om å innhente informasjon om mulige alternativer, samt å vurdere hva som passer best for beslutningstakeren. Steg nummer tre innebærer å velge mellom de ulike alternativene. Det siste steget handler om å iverksette valgte handlemåte, og eventuelt gjennomføre en endring ut fra problemstillingen i første steg (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

3.3.1. Rasjonell beslutningstaking

Ideen om at individer handler rasjonelt står sentralt i teorien om beslutninger. Den rasjonelle idealmodellen, som bygger på antakelsen om at et individ kan handle perfekt rasjonelt står sentralt i klassisk beslutningsteori, og innebærer følgende antakelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013):

1. Beslutningstakeren har klare mål
2. Beslutningstakeren har full informasjon om alle mulige alternative løsninger, og konsekvensene av disse
3. Beslutningstakeren kan rangere alle alternativene, fra mest til minst ønskelig
4. Beslutningstakeren vil velge det beste alternativet for å nå målet

Dette er ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) en beskrivelse av en rasjonell beslutningsprosess for å kunne fatte en perfekt optimal beslutning. Optimale beslutninger blir tatt når alle alternativer er vurdert, med alle konsekvenser og muligheter. Denne prosessen krever mye tid og ressurser, men er nødvendig i optimal beslutningstaking.

Dette er ikke en beskrivelse av virkeligheten, men snarere et ideal man bør strekke seg etter i viktige beslutningsprosesser.

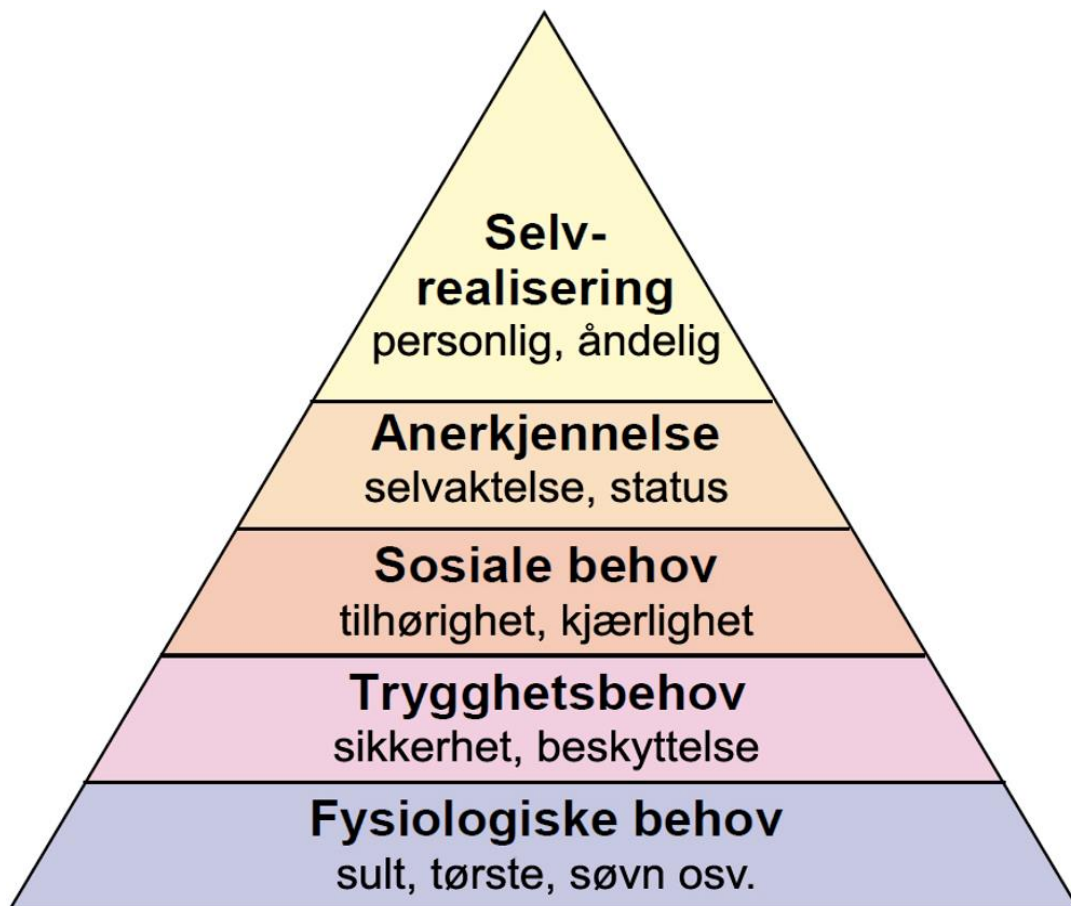
I virkeligheten har vi mennesker en tendens til å velge den raske måten å ta beslutninger på, selv om vi heller bør ta oss tid til refleksjon i den hensikt å handle mer rasjonelt. Jacobsen & Thorsvik (2013) konkluderer med følgende: Mennesket er begrenset rasjonelt. Med dette menes at man streber etter å handle rasjonelt og fornuftig, men at man tar beslutninger uten å kjenne til alle mulige alternative løsninger med konsekvenser. I motsetning til optimal beslutningstaking vil man i virkeligheten i større grad velge det første tilfredsstillende alternativet, et alternativ som er «godt nok» uten at man kan være helt sikker på at dette alternativet er det beste.

For å forstå beslutninger er det derfor viktig å studere beslutningsprosessen og måten man velger å undersøke alternative løsninger på.

Teorien om beslutninger har vært med på å danne grunnlaget for utvikling av intervjuguide. Vi ønsker gjennom denne studien å få økt kunnskap om hvorfor teknikere slutter i Hæren, og for å få bedre forståelse rundt dette fenomenet ser vi det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt i teori om selve beslutningsprosessen.

3.4. Behovsteori

Maslows behovsteori hevder at mennesket har fem hovedkategorier grunnleggende behov. Disse kunne man igjen dele opp i to hovedgrupper; underskuddsdekning, som handler om dekning av en mangel, og overskuddsmotiver, som handler om behovet for vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Maslow presenterte disse behovene i følgende hierarkiske rekkefølge; fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering. Maslow beskriver at behov på lavt nivå må innfris/ tilfredsstilles før et behov på høyere nivå får betydning, men samtidig hevder han at rekkefølgen i pyramiden, samt graden av behovstfredsstillelse før neste behovsnivå, kan variere fra menneske til menneske (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 2 Maslows behovspyramide (Maslow, 1943)

Maslow beskriver behovene som følger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251); De fysiologiske behovene handler om å få dekket behovet for mat, drikke, søvn og varme. Trygghetsbehovet går ut på fysisk og opplevd trygghet og sikkerhet.

Sosiale behov handler om vennskap, avdelingstilhørighet og følelsesmessige bånd til andre mennesker.

Behov for anerkjennelse omhandler anerkjennelse i form av status og prestisje, eller opplevelsen av å bli sett.

Behovet for selvrealisering handler om i hvilken grad man får utnyttet sine egne evner og realisert sitt potensial.

Fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov er de tre nivåene hvor det er et behov for å få dekket underskudd, mens de to neste nivåene; anerkjennelse og selvrealisering handler om behovet for vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Med en jobb i Forsvaret vil man fra tid til annen oppleve at de fysiologiske behovene ikke tilfredsstilles. Man vil som oftest få dekket behovet for mat, drikke og søvn. Men under øvelser og operasjoner vil man i perioder oppleve å gå uten nok mat og søvn. Dette er noe personellet er klar over, man blir kompensert, og man vet viktigheten av å trene på dette.

Behovet for trygghet vil utfordres da jobben, både under øvelser og operasjoner vil innebære en viss form for risiko. Frykten for egen og andres helse kan forandre seg over tid, og kan påvirkes av eksempelvis hvilken livsfase man befinner seg i.

Avdelingstilhørighet/-kultur og samhold står sterkt i Hæren, og gjennom dette vil antakeligvis de sosiale behovene for personell som ikke har stiftet egen familie påvirke stâid i positiv retning. For personell som har samboer og barn på hjemmebane kan aktivitet som medfører lengre fravær fra hjemmet ha negativ innvirkning på om følelsen av at de sosiale behovene er dekket.

Om behovet for anerkjennelse er dekket er veldig personavhengig, og kommer an på om personellet føler seg sett og får den oppmerksomheten de selv føler at de fortjener. Dette vil variere fra person til person, og vi antar at det også finnes variasjoner fra avdeling til avdeling. I Forsvaret deler man gjerne ut coins eller annen oppmerksomhet til enkeltpersoner eller grupper, dette kan sees på som et tiltak for dette nivået.

Behovet for selvrealisering dekkes gjerne av at man får utfordret seg selv gjennom tjenesten, og gjennom tjeneste i utenlandsoperasjoner. I perioder med lite utenlandsoperasjoner blir hverdagen preget av daglig drift, og det stilles større krav til hjemmeavdeling for at personellet skal få dekket behovet for selvrealisering.

Med bakgrunn i dette kan vi hevde at Maslows behovspyramide de menneskelige grunnleggende behov vil kunne ha innvirkning på turnover hos militære teknikere i Hæren. Og vi mener at denne teorien vil bidra til å belyse funn i vår undersøkelse, samt gjøre det enklere for oss å kunne forstå informantenes valg og tanker rundt beslutningen om å avslutte sitt arbeidsforhold.

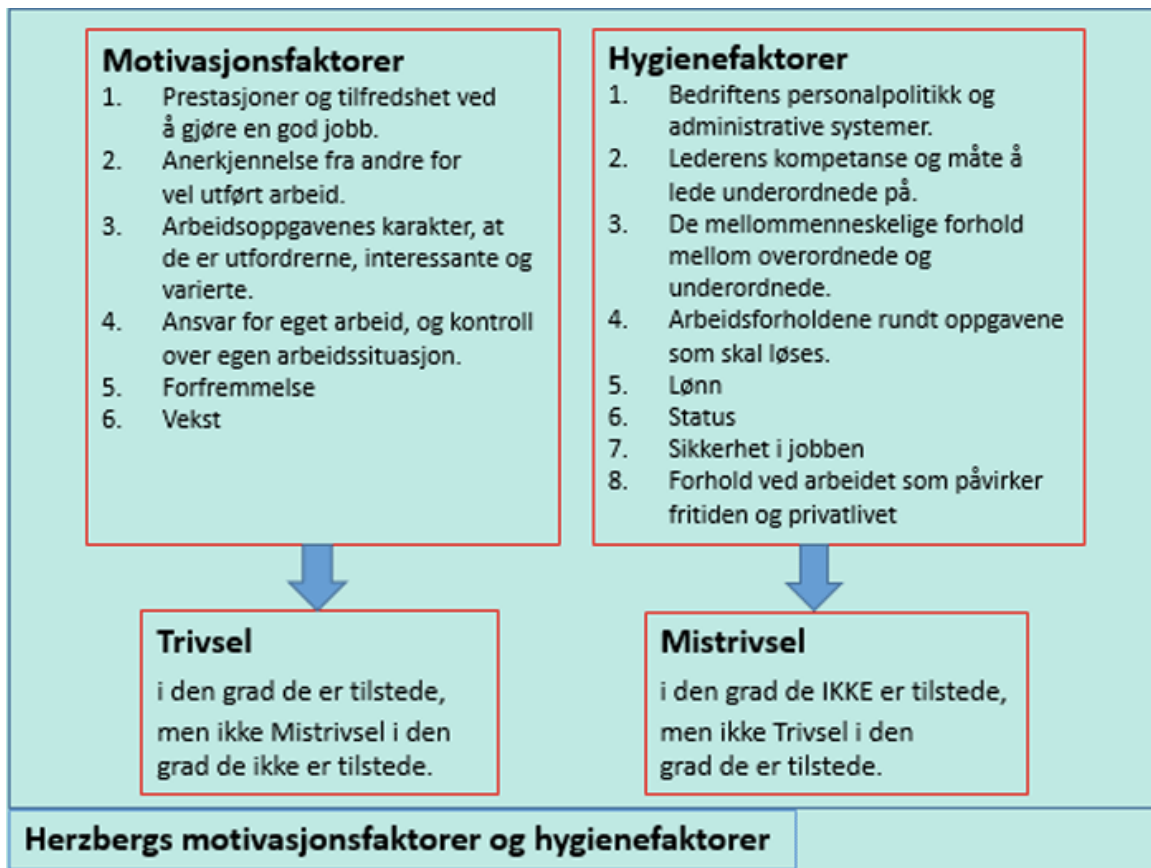
3.5. Motivasjonsteori

Det er vanskelig å komme unna Herzbergs forskning om trivsel på arbeidsplassen fra 1960-tallet når man snakker om moderne tenkning om motivasjon. Konklusjonen i Herzbergs studier var at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike forhold, altså hvis man endret på forhold som gjorde den ansatte utilfreds, var ikke det ensbetydende med at den ville bli tilfreds og motivert – det holdt ikke nødvendigvis å kun endre i forhold som gjorde den ansatte misfornøyd (eksempelvis lønn), også ville trivsel, motivasjon og ytelse øke automatisk (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Herzberg fant at mistrivsel var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan den ansatte ble behandlet, mens tilfredshet i arbeidet var knyttet til arbeidsoppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Han kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet, og motiverer ansatte til bedre ytelse for motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer kalte han faktorer som relateres til mistrivsel, da disse viste seg å dreie seg om arbeidsmiljøet. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel hvis de ikke er til stede.

Hygienefaktorene kan skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke automatisk trivsel dersom de er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Et eksempel på dette kan være arbeidsforhold; dårlige arbeidsforhold skaper mistrivsel, men gode arbeidsforhold fører ikke automatisk til trivsel på arbeidsplassen. Et annet kan være at interessante arbeidsoppgaver kan

gjøre den ansatte tilfreds, mens det motsatte kan gjøre den ansatte utilfreds, men de føler ikke automatisk mistriivsel av den grunn (Jacobsen & Thorsvik, 2013).



Figur 3 Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261)

De grunnleggende behov i Maslows pyramide har sammenheng med Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer, og i pkt.3.2 faktorer/årsaker som påvirker frivillig turnover presenterte vi teori og faktorer for sluttårsaker/turnover, og disse kan også ses i sammenheng med nivåene og faktorene i begge disse modellene. Vi finner igjen de fleste behovene i begge modellene, eksempelvis behovet for trygghet i Maslows pyramide henger sammen med sikkerhet i jobben som vi finner i Hertzbergs modell under hygienefaktorer. Lønn er også en hygienefaktor, og den finner vi igjen under de fysiologiske behovene hos Maslow. Innenfor Herzbergs motivasjonsfaktorer finner vi blant annet anerkjennelse fra andre, ansvar for eget arbeid og mulighet for forfremmelse og vekst, disse finner vi igjen i behovet for anerkjennelse og behovet for selvrealisering i Maslows pyramide, (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Herzbergs modell handler om jobbtildfredshet, og sier noe om at en arbeidsplass inneholder motivasjonspotensialer som er både positive og negative. Modellen sier noe om hvordan man faktisk har det på jobb. Turnover påvirkes nok i større grad av mistrivsel enn av trivsel, og det

er dermed lett å anta at hygiene faktorene i større grad påvirker turnover og ståtid i Forsvaret enn motivasjonsfaktorer.

3.6. Tidligere studier på frivillig turnover i Forsvaret

3.6.1. FFI-rapport «Hvorfor slutter spesialister i Forsvaret?»

Fauske og Strand har utarbeidet en rapport ved Forsvarets forskningsinstitutt (FFI) i 2020; *Hvorfor slutter spesialister i Forsvaret?* I tillegg til denne rapporten utarbeidet de en oppfølgingsstudie i 2021; *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*.

Spørreundersøkelsen til den første rapporten gikk ut til alle militært tilsatte som sluttet i Forsvaret mellom 2016 og 2018, og i tillegg et utvalg av personell som var stadig tjenestegjørende i Forsvaret per 01.05.2019. I denne rapporten fremkommer det at ståtiden på denne tiden var omkring tre år. Flertallet av de som sluttet var tilsatt på T-35 kontrakt, de var relativt unge og uten barn. Funnene i denne rapporten viser til hovedsakelig følgende sluttårsaker; personellet hadde et ønske om sivil utdanning og nye utfordringer. Personellet opplevde manglende muligheter for karriere og kompetanseutvikling i Forsvaret. Personell med lang reisevei fra hjemsted til tjenestested opplevde dette som utfordrende (Fauske og Strand, 2020).

I oppfølgingsstudien belyser Fauske og Strand (2021) funn som at flere av de som sluttet i Forsvaret i 2019 og 2020 sluttet fordi de hadde fått jobbtilbud i det sivile som fristet mer enn jobben de hadde i Forsvaret. I tillegg var en del av disse misfornøyd med lønnsbetingelsene i Forsvaret.

Funnene fra denne rapporten er relevant for vår problemstilling ettersom den har sett på sluttårsaker til militære spesialister etter innføringen av OMT i 2016. Det er dog noe utfordrende å bruke disse funnene direkte inn i vår undersøkelse, da den omfatter alle spesialister som har sluttet, og har ikke kun sett på teknikere. Men fellestrekkene om hvorfor spesialister slutter, som kommer frem i rapporten er fortsatt veldig interessante for vår undersøkelse.

3.6.2. To studier som ser på teknikere i Luftforsvaret

Konsulentselskapet Steria gjennomførte en studie på oppdrag fra Luftforsvarsstaben hvor de ønsket å få kartlagt de underliggende årsakene til at teknisk personell sluttet, samt hva som skulle til for å øke deres ståtid (FFI, 2019). Bakgrunnen for oppdraget var at Luftforsvaret i perioden 2007-2014 opplevde at mange militære teknikere sluttet eller byttet stilling i Forsvaret. De yngste sluttet i større grad enn de eldre, og de under 25 år stod for 60 prosent av avgangen. 40 prosent valgte å slutte rett etter plikttjenesten (FFI, 2019). Steria gjennomførte 38 telefonintervjuer med militære teknikere som hadde sluttet i Forsvaret til fordel for jobb i det sivile. Følgende faktorer ble oppgitt å være sentrale i valget om å slutte i Forsvaret:

- Fag og karriereutvikling (35 prosent). Misnøye med fagutvikling, mulighet for horisontal karriere og utnyttelse av kompetanse.
- Lønn og opplevd urettferdighet (25 prosent). Misnøye med lønnsutvikling og opplevd urettferdighet.
- Geografisk lokasjon av baser (15 prosent).
- Ledelse (15 prosent).
- Personellforvaltning (15 prosent).

Det ble i tillegg gjennomført spørreundersøkelser blant militære teknikere tilsatt i Luftforsvaret hvor det ble avdekket at én av grunnen til at mange vurderte å slutte var at de opplevde at vedlikeholds-skvadronene i økende grad ble «siviliserte». De opplevde lite militær trening og sammenlignet seg med sivile kollegaer. De opplevde derimot lønnsbetingelsene som den største forskjellen mellom det å være militært tilsatt og sivilt tilsatt. I motsetning til de som hadde valgt å slutte oppgav de som jobbet der at lokasjonen på arbeidsstedet ikke var en faktor som påvirket deres turnoverintensjon (FFI, 2019). Analysen avdekket også at opplevde karrieremuligheter, faglig utvikling, opplevde urettferdige lønnsforskjeller og ineffektiv personellforvaltning hang sammen med turnoverintensjonen (FFI, 2019).

Dagslott gjennomførte i 2017 en masteroppgave hvor han ønsket å undersøke hvorvidt turnoverintensjonen hos militære teknikere i Luftforsvaret hadde blitt påvirket av den da pågående innføringen av OMT. Bakgrunnen for oppgaven var den samme som for Steria-undersøkelsen fra 2014 som beskrevet over. Dagslott nyttet samme spørreskjema som Steria

brukte i 2014, men undersøkelsen gikk ut til et noe mindre utvalg. Han avdekket ingen statistisk signifikant endring i turnover fra 2014 til 2016. Dette til tross for at personellet var svært negativt inntil til innføringen av OMT (Dagslott, 2017).

3.6.3. Krigsskoleutdannede ingeniører

I 2016 skrev Thorsvik en masteroppgave som så på hva som er årsaken til turnover blant krigsskoleutdannede ingeniører (Thorsvik, 2016). Forsvaret har hatt utfordringer med å beholde ingeniøroffiserene, og fra 2004 til 2013 sluttet hele 43 prosent av dem etter plikttjenesten (Thorsvik, 2016). Thorsvik ønsket å kartlegge hvorfor ingeniørene forlater Forsvaret etter endt plikttjeneste. Hun intervjuet 12 ingeniører som hadde sluttet i Forsvaret gjennom telefonintervjuer. De mest fremtredende årsakene til at hennes informanter sluttet var geografisk beliggenhet av tjenestested, familieforhold og manglende muligheter for faglig utvikling gjennom bruk av ingeniørkompetansen. Ingeniørene hadde ofte en plan om å slutte eller ingen langsiktig plan om operativ karriere i Forsvaret. De var på jobbsøk underveis i plikttjenesten for å finne alternativer som var bedre lønnet, lokalisert på mer sentrale steder og som var nærmere egen familie (Thorsvik, 2016).

I dette kapitlet har vi redegjort for teorien som ligger til grunn for denne studien. I neste kapittel vil vi redegjøre for valg av metode, herunder forskningsdesign, innsamling av data og dataanalyse, metoderefleksjon, og forskningsetiske betraktninger.

4. Forskningsdesign og metode

4.1. Valg av metode

Valg av metodisk design for et forskningsprosjekt avhenger i stor grad av hva en vil fokusere på (Ringdal, 2013, s. 127). Studiens formål og problemstilling legger således premissene for hvilken metodisk tilnærming som er best egnet. Hensikten med denne studien er først og fremst å skape en forståelse for hva som påvirker valget om å slutte hos militære teknikere i Hæren og hva som eventuelt skal til for å beholde denne personellkategorien lenger. For å finne svare på dette spørsmålet, vil det være naturlig å identifisere hvilke faktorer som er med å påvirke den enkeltes beslutning om å slutte. Studiens problemstilling krever derfor en beskrivende (deskriptiv) og en forklarende (kausal) tilnærming.

Med utgangspunkt i spørsmålet om hva som påvirker beslutningen om å slutte for teknikere i Hæren har vi søkt etter eksisterende forklaringer i litteraturen fra både det sivile arbeidslivet, samt den militære profesjonen. Vi bygger også på egne erfaringer fra praksisfeltet for å utvikle mulige forklaringer. Deretter har vi utviklet noen forskningsspørsmål, og søkt å belyse vår problemstilling gjennom semistrukturerte intervjuer med teknisk personell som har sluttet i Hæren i perioden mellom 2016 og 2022. Dette betyr at vi i utgangspunktet benytter oss av en deduktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming betyr at man går fra teori til empiri, og at søken etter empiri skal være styrt av teoretiske antakelser (Jacobsen, 2015, s. 23). På en annen side hevder Jacobsen at man ikke kan være rent deduktiv eller induktiv. Han mener eksempelvis at det er umulig å kun forholde seg til teori fordi teorien ofte kommer som følge av at forskeren har observert noe tidligere (Jacobsen, 2015, s. 34). En mer pragmatisk tilnærming baserer seg på det som kan kalles abduksjon. Vi kan således si at oppgaven har et tilsnitt av abduktiv tilnærming. Vår kjennskap til Hæren og status på manglende teknisk kompetanse i avdelingen gjør at vi har kjennskap til tema som skal undersøkes gjennom egen arbeidserfaring, og vi vil således gis mulighet til å ha en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri.

4.2. Forskningsdesign

Valg av undersøkelsesdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsens validitet (Jacobsen, 2015, s. 89). Ulike undersøkelsesopplegg vil ha ulike styrker og svakheter, og hovedutfordringene knytter seg ifølge Jacobsen til kausalitet og generalisering (2015, s. 89). Denne studien tar sikte på en teoretisk generalisering. Dette innebærer at vi ut fra et mindre

antall observasjoner danner en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen (Jacobsen, 2015, s. 90). Videre har denne studien et intensivt design, da vi ønsker å gå i dybden på fenomenet frivillig turnover blant teknisk personell i Hæren gjennom å undersøke et mindre antall enheter. Slike undersøkelser studerer mange nyanser, men relativt få enheter og vil derfor score høyt på intern gyldighet.

Denne studien har til hensikt å undersøke frivillig turnover hos en konkret kategori ansatte i Hæren med et relativt lite utvalg informanter, hvor vi ønsker å gå i dybden. Tema for vår studie er i noen grad forsket på fra før, men vi valgte likevel å ha en åpen tilnærming da tilsvarende undersøkelser på en så snever gruppe som teknikere i Hæren ikke er utført tidligere. Grunnet vår åpne tilnærming var det uklart hva våre funn ville bli, så vi valgte derfor et eksplorativt design med en til dels uklar problemstilling. Dette designet har flere undertyper; fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og Grounded Theory-design (Askheim & Grenness, 2008, s. 69). Vi valgte et fenomenologisk design, hvor fokuset vårt har vært å beskrive virkeligheten til informantene slik de oppfatter den. Vi ønsket å gå i dybden og ønsket å forstå den dypere meningen med folks tanker. Dette ga undersøkelsen en intensiv tilnærming, som beskrevet over (Jacobsen, 2015, s. 87).

4.3. Datainnsamling

Det er primært to ulike metoder for å kunne besvare en problemstilling: kvalitativ og kvantitativ metode. Valg av metode avhenger først og fremst av problemstillingen. Denne oppgaven nytter en kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Dette er det flere årsaker til. For det første er utvalget av informanter begrenset. For det andre ønsket vi å ha en åpen tilnærming til problemstillingen hvor vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i fenomenet turnoverintensjonen som vi ønsket å undersøke.

4.4. Utvalg

En utfordring ved de fleste undersøkelser er at vi sjelden kan undersøke alle de vi ønsker på grunn av tids- og ressursbegrensninger. Dette gjelder spesielt for kvalitative metoder som ofte er kostnadskrevene, tidskrevende og skaper store mengder data som det er tidskrevende og utfordrende å analysere (Jacobsen, 2015, s. 177). I en oppgave som denne vil det være uoverkommelig å intervjuer alle teknikere som har sluttet i Hæren siden Hærens opprinnelse.

For å kunne sammenligne våre funn med andre relevante studier har det for oss vært hensiktsmessig å tilpasse utvalget til å være forholdsvis likt som andre tilsvarende studier har gjort.

Å definere utvalg innebærer ifølge Jacobsen (2015, s. 179) flere steg. Det første steget innebærer å skaffe oversikt over hvem som er interessante å undersøke, den teoretiske populasjonen. I denne studien er det alle teknikere i Hæren som har sluttet som er interessante. Tilsvarende viktig er det å definere tidsperiode. For å kunne sammenligne våre funn med tilsvarende studier gjort i andre avdelinger i Forsvaret (Luftforsvaret, FS, Ingeniørbataljonen) er det hensiktsmessig å velge samme tidsperiode for vårt utvalg. På bakgrunn av dette har vi valgt å begrense utvalget til å gjelde personell som har sluttet i tidsperioden 2016-2022. Dette vil gi Hæren mer oppdatert kunnskap om utfordringene i dagens struktur og vi vil også kunne undersøke OMT sin påvirkning på ståtid hos våre informanter. Deretter må vi definere inkluderings- og ekskluderingskriterier, altså hvilke trekk informantene bør ha for å kvalifisere til å delta i undersøkelsen. I denne studien ble inkluderingskriteriene definert til å være:

- Ansatt som tekniker i en av Hærens operative avdelinger med minimum to års tjenestetid
- Spesialist/OR
- Fast tilsatt på enten T-35 kontrakt eller T-60 kontrakt
- Levert oppsigelse frivillig
- Relevant fagbrev innen tekniske fag

Til slutt må forskeren velge kriterier for utvelgelse av informanter. Ved hjelp av tilgangen til en Facebook-side for teknisk personell i Hæren kom vi i forbindelse med mulige informanter. Ved hjelp av et innlegg i gruppen hvor vi fortalte om prosjektet vårt og etterspurte personell som var villige til å stille til intervju rekrutterte vi informantene våre. Dette medførte at vi fikk svar direkte fra enkelte som ønsket å stille til intervju, parallelt med at vi fikk tips fra gruppemedlemmer om personell vi burde snakke med. Vi tok deretter direkte kontakt med noen av de vi fikk anbefalt å snakke med. Alle som meldte interesse ble kontrollert for å passe med våre inkluderingskriterier i forkant av intervjuene. Av tids- og ressursmessige årsaker var det ikke mulig å intervju alle som meldte sin interesse, og det var ei heller alle som tilfredsstilte kravet for deltakelse med henblikk til våre inkluderingskriterier. Vi fokuserte

videre på bredde og variasjon i utvalgelse av informanter. Det betyr at vi valgte personell med ulik grad og ulik lengde på ansettelsesforholdet i Hæren. Dette for å sikre informasjon fra et variert utvalg innenfor våre utvalgsriterier. Denne formen for utvelgelsesprosess kan ifølge Jacobsen defineres som «snøballmetoden» eller en «kombinasjon av ulike metoder» (2015, s. 182-183) gjennom at vi fikk tips fra enkelte om hvem vi burde snakke med og at vi foretok en kritisk gjennomgang av informantene som melde seg frivillig til å delta før vi iverksatte intervjuprosessen.

4.5. Intervjuguide og gjennomføring

Relevant teori om motivasjon, jobbtilfredshet og turnover, samt funn fra andre tilsvarende studier fungerte som guide for semistrukturerte intervjuer. Hensikten med semistrukturerte intervjuer er at de både gir rom for systematiske sammenligninger på tvers av caser. Enkelte vil påpeke at en slik pre-strukturering er en form for lukking av datainnsamlingen (Jacobsen, 2015, s. 149). På en annen side vil det være uoverkommelig å gjennomføre analysearbeidet uten en viss form for struktur på temaer som skal snakkes om. Videre ønsket vi å kunne sammenligne våre funn med tilsvarende studier gjort i andre driftsenheter i Forsvaret. Det var derfor viktig for oss å behandle noenlunde samme temaer.

Med bakgrunn i studiens problemstilling utviklet vi to forskningsspørsmål, som i tillegg til å gi retning og fokus skulle bidra til å belyse problemstillingen. Forskningsspørsmålene ble operasjonalisert i intervjuguiden og danner sammen med teori rammeverket for forskningsintervjuene. Da studien søker å avdekke hver enkeltes unike opplevelse og oppfatning, ble spørsmålene stilt som åpne spørsmål. Hensikten med dette var at informantene skulle få snakke fritt om det som var viktig for dem, uten å la seg begrense av intervjuerens forforståelse eller andre teoretiske avgrensninger.

Vi gjennomførte totalt fem intervjuer over en periode på to dager. Intervjuene hadde en varighet på 35-50 minutter. Samtlige intervjuer ble gjennomført digitalt ved bruk av Teams. Vi vurderte om Teams ville være en tilfredsstillende intervjuplattform, eller om dette ville kunne påvirke intervjuene i noen retning. Vi kom frem til at i etterkant av covid-pandemien har bruken av digitale møteplattformer som for eksempel Teams blitt den nye normalen, og at dette ikke ville ha noen betydning for intervjuresultatene i denne undersøkelsen.

Vi byttet på å være to og tre personer til stede under intervjuene. En var hovedansvarlig for å stille spørsmål, mens de andre satt på siden for å observere og notere kroppsspråk hos informantene. I tillegg hadde observatørene som rolle å samle opp eventuelle oppfølgingsspørsmål som kunne stilles til slutt dersom vi følte at vi manglet informasjon fra informantene. Vi startet intervjuene med å introdusere oss selv og oppgaven, samt at vi opplyste om anonymitet og innhentet samtykke til bruk av lyd- og bildeopptak. Informantene hadde i tillegg fått tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuene som beskrev formålet med oppgaven, samt en samtykkeerklæring. Samtlige informanter ga oss skriftlig samtykke til å delta i intervjuet og lagring av personopplysninger i forkant av at intervjuet ble gjennomført.

Etter at vi hadde gjennomført det første intervjuet gjennomførte vi en evaluering av måten vi stilte spørsmålene på. Basert på erfaringen gjort i intervju nummer en gjorde vi mindre justeringer på intervjuguiden. Hovedspørsmålene forble de samme, men noen av oppfølgingsspørsmålene ble omformulert for å få frem meningen med spørsmålet på en tydeligere måte. Erfaringer som vi gjorde oss underveis i intervjuene ble videreført til neste intervju for å optimalisere datainnsamlingen. Dette omhandlet rekkefølgen på spørsmålene, viktigheten av å komme innpå temaene i guiden og det at informanten faktisk fikk styre samtalen der det var hensiktsmessig. Justeringene bidro til bedre flyt under intervjuene og vi mener således at vi fikk en mer optimalisert datainnsamling. Justeringene underveis var dog av så liten grad at vi ikke så et behov for å gjennomføre re-intervju med noen av informantene.

4.6. Dataanalyse

Dataanalyse kan ifølge Askheim & Grenness defineres som «systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem» (2008, s. 142). For å omgjøre vårt datamateriale valgte vi å transkribere alle intervjuene umiddelbart etter at intervjuene ble gjennomført. Oppen, Mørk og Haus skriver at «Å transkribere innebærer at vi transformerer fra muntlig til skriftlig språk. Dette er en sårbar prosess der vi ikke ønsker å gå glipp av vesentlige detaljer» (2021, s.379). Videre poengteres det av Oppen, Mørk og Haus (2021), at det bør transkriberes av personene som har gjennomført intervjuene. Da vil man starte å analysere det som blir sagt og hvordan det blir sagt. I tillegg vil man lettere kunne se sammenhenger med hvordan informanten kommuniserer med tanke på mimikk, stemmebruk, tonenivå og pauser. Riktig gjengivelse av intervjuene er viktig og bidrar til å styrke studiens troverdighet, gjennom å sikre en sann beskrivelse av fenomenet. Vi valgte å transkribere alle intervjuene senest dagen

etter at de var gjennomført. Dette bidro til at vi enklere skulle kunne analysere våre funn, i tillegg til at det åpner for kontroll av rådata for andre som vil ønske det for å kunne vurdere våre tolkinger (Jacobsen, 2015).

Etter transkribering ble samtlige intervjuer kodet ved hjelp av NVivo. Dette er et «*Computer-assisted qualitative data analysis software, CAQDAS*» (Bryman, Sloan, Foster, & Clark, 2021). Programvaren er et hjelpemiddel til å blant annet kode transkriberinger. Dette kan føre til at man finner sammenhenger man ellers ikke ville sett. I tillegg kan det også være tidsbesparende å kode transkriberingene ved hjelp av programvare. Boken til Bryman, Sloan, Foster, & Clark, (2021) beskriver nevnte fordeler og følgende ulemper man bør være obs på ved bruk av CAQDAS:

1. Det tar lang tid å kode transkribert tekst
2. Fragmentering kan føre til tap av verdifull kontekst
3. Det kan være utfordrende å redusere antall koder man har etablert

Vi var opptatt av innholdet i oppgavens datamateriale og den dypere meningen til informanten. Vi valgte på bakgrunn av dette å gjennomføre en fenomenologisk analyse. Dette er en metode som er inspirert av Giorgis fenomenologiske analyse, og som videre er modifisert av Malterud (2011, s. 96). Metoden består av fire trinn:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

I den første fasen leste vi igjennom stoffet som helhet. Dette for å kunne fange opp hvilke temaer som var fremtredende. Vi satt igjen med 10 temaer vi opplevde som gjennomgående for vårt datamateriale. Disse tok vi med oss i den neste fasen av analysen som handler om å lete etter meningsbærende enheter.

I fase nummer to kodet vi materiale i den hensikt å avdekke og organisere meningsfulle utsnitt (Malterud, 2011, s. 100-194). I denne fasen er det sentralt å skille ut det som er relevant for problemstillingen. Vi gikk systematisk igjennom teksten for å identifisere tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaene vi kom frem til i fase en. Vi valgte her å ha en induktiv tilnærming og fant koder basert på det som stod beskrevet i våre transkriberte

intervjuer (induktive koder). Det skal dog sies at utviklingen av vår intervjuguide var basert på en deduktiv tilnærming, noe som førte til at vår koding falt nært allerede eksisterende teori (deduktiv koding). Vi gikk ytterligere inn i detaljene i våre transkripsjoner, og så fort at vi måtte justere kategoriene noe. I tillegg valgte vi å lage koder som var underordnet de temaer vi hadde identifisert. Vi satt igjen med 7 kategorier for koder, og totalt 39 koder fordelt under de ulike temaene.

Den tredje fasen handler om å abstrahere det meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. I denne fasen trakk vi ut de delene av teksten som var kodet i form av sitater. Deretter valgte vi «gullsitater» som er sitater som illustrerer kategoriene best (Malterud, 2011, s. 105). Et eksempel på et slikt gullsitat fra vår oppgave er:

«På slutten og så var vel, hovedårsaken er jo geografi da i forhold til familie og den biten der. I området (...) som vi har bosatt oss i, så er ikke det noe geografisk naturlig militære i sånn umiddelbar nærhet da. Og så i forhold til ungene som er ikke så aktuelt for meg å drive å pendle.»

Vi så i denne fasen at noen av kodene ble veldig omfattende og inneholdt flere sitater. Vi utvidet likevel ikke antall koder, men vi tok med oss alle sitater over i neste fase.

I den avsluttende fasen dannet vi en analytisk tekst som hadde til hensikt å fortelle leseren hvordan materialet kan svare på problemstillingen (Malterud, 2011, s. 107). Den siste fasen innebærer å sammenfatte eller rekontekstualisere materialet for å utforme nye begreper og beskrivelser (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2010, s. 176). I denne fasen gjorde vi valg knyttet til hvilke kategorier som skulle tas med videre og hvilke kategorier vi skulle velge bort. Her fokuserte vi på å ta med videre de kategoriene som besvarte vår problemstilling best mulig. Vi gjennomførte en «opptelling» av datamaterialet og valgte ut de kategoriene som virket mest fremtredende for våre informanters valg om å slutte i Hæren. Videre tok vi også med oss de kategoriene som svarte på vårt forskningsspørsmål knyttet til prosessen som ledet til beslutning om å slutte i Hæren, samt hva Hæren kunne gjort annerledes for å beholde personellet lenger. Vi satt da igjen med kodene for tabell 5.2 og 5.3. som vi kommer tilbake til i kapittel fem. Selv om vi ikke bringer med alle kodene til analysen gir det oss fremdeles en verdifull innsikt i tematikken.

4.7. Metoderefleksjon

Når det gjelder vurdering av kvalitet innen kvalitativ forskning, finnes det delte meninger knyttet til hvilke begreper man skal nytte i kvalitetsvurdering av studier. Enkelte hevder at begrepene reliabilitet og validitet bør unngås (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 229). Vi har derfor valgt å bruke begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet i vår kvalitetsvurdering av denne studien (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 229-232).

4.7.1. Pålitelighet (reliabilitet)

Pålitelighet refererer til graden av konsistens og stabilitet i resultatene. En studie er pålitelig hvis resultatet kan gjentas med samme metode og datasett. Påliteligheten kan styrkes ved å bruke standardiserte metoder for datainnsamling og analyse, og ved å gi grundig og detaljert informasjon om forskningsprosessen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). I kvalitativ forskning er intervjueren et sentralt instrument i innhenting av data gjennom intervjuet. Ingen mennesker er like, og dersom en annen forsker hadde fulgt den samme intervjuguiden kunne resultatet likevel blitt forskjellig. Dette gjennom at spørsmålene kunne blitt stilt annerledes, eller at vedkommende hadde hatt en annen oppfatning av informantenes svar enn hva vi hadde. Her vil vår forforståelse av problemstillingen spille en sentral rolle gjennom at vi selv er ansatt i organisasjonen det forskes på. Vi vil likevel hevde at studiens pålitelighet er styrket gjennom at vi har beskrevet i detalj hvilke valg vi har tatt, og hvilke fremgangsmåte vi har benyttet både ved innsamling og i analyse av våre data. Thagaard (2018) peker på at dersom flere forskere deltar i prosjektet kan dette styrke studiens pålitelighet, gjennom at det er flere som analyserer data som er innhentet. Denne studiens er gjennomført som en gruppeoppgave med tre personer, og dette kan således bidra til å styrke denne studiens pålitelighet.

Videre hevder Seale (2007) at påliteligheten kan styrkes gjennom å vise et tydelig skille på hva som er primærdata (i dette tilfelle informantenes sitater), og hva som er forskerens egne tolkninger av resultater. Vi har derfor valgt å skille tydelig på hva som er informantenes uttalelser og våre tolkninger som forskere i vår analyse og presentasjon av funn. Pålitelighet kan også styrkes ved at man legger vekt på hensiktsmessige kriterier for evaluering, og dette tar oss over til validitet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 230).

4.7.2. Troverdighet (begrepsvaliditet)

Troverdighet handler om graden av tillit til resultatene, og om funnene faktisk reflekterer det som ble undersøkt. Det vil med andre ord si hvorvidt metoden som er valgt undersøker det den har til hensikt å undersøke, samt om studiens funn faktisk representerer virkeligheten (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). Troverdighet kan styrkes ved å bruke flere kilder og metoder for datainnsamling, og ved å gi en grundig og transparent beskrivelse av analysene og tolkingene av dataene. Empirien som ligger til grunn for denne studien har høy grad av troverdighet, gitt at den kommer fra et nøye definert utvalg som anses for å være representative sett opp mot studiens problemstilling. Full anonymitet av dataene, samt at informantene frivillig har avsluttet sitt arbeidsforhold i Hæren, øker sannsynligheten for troverdige og ærlige svar. Vi som forskere har også underveis i prosessen prøvd å være bevisst vår rolle og forforståelse for å ikke påvirke studiens troverdighet.

4.7.3. Overførbarhet (ekstern validitet)

Overførbarhet handler om graden av relevans og gyldighet for andre sammenlignbare situasjoner eller populasjoner. Overførbarhet kan styrkes ved å gi en detaljert beskrivelse av deltakere og kontekst, samt å bruke en bred og representativ utvalgsmetode (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2010). Til tross for at det ikke har vært noe mål i seg selv å generalisere funnene, vil kunnskap og erfaring ervervet gjennom denne studien, til en viss grad kunne være overførbar til andre settinger. Gjennom et bredt utvalg som representerer personer med ulike tjenestebakgrunn fra ulike avdelinger, ulike alder og ulike tjenestelengde vil dette kunne bidra til styrket overførbarhet. På en annen side kan spørsmål om overførbarhet gjelde kjønn. I denne studien er det kun intervjuet menn, noe som kan redusere overførbarheten til å gjelde for begge kjønn. Utvalgets størrelse er også begrenset i denne studien. Denne studien har et tilgjengelighetsutvalg, som innebærer det å innhente personer som innehar informasjonen som er nødvendig for å besvare problemstillingen. Denne typen utvelgsstrategi er hyppig anvendt i feltet, men har også negative aspekter ved seg. Den kan for eksempel utelukke relevant informasjon av deltakere som av forskjellige grunner ikke valgte å delta i studien. Det kan derfor ikke utelukkes at relevant informasjon kan ha gått tapt og ført til at resultatene kan være ikke-representative. På en annen side har vi sammenlignet våre funn med lignende studier gjort i andre driftsenheter i Forsvaret, noe som styrker overførbarheten for denne studien.

4.7.4. Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet refererer til evnen til å reprodusere forskningsresultatene ved å bruke samme metode og datasett. Det betyr at andre forskere skal kunne gjenta studien og oppnå de samme resultatene. Bekreftbarhet kan styrkes ved å gi detaljert informasjon om forskningsprosessen, samt en grundig beskrivelse av deltakere og kontekst (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). Vi har forsøkt å underbygge studiens bekræftbarhet gjennom en detaljert beskrivelse av hvilke valg som er foretatt gjennom utarbeidelse av dette forskningsprosjektet, samt at empirisk kontekst har til hensikt å underbygge bekræftbarhet for denne studien.

4.8. Etiske betraktninger

I overstående delkapittel ble det redegjort for kvalitetssikring av denne studien. Samfunnsvitenskapelige undersøkelser har konsekvenser, både for de som blir undersøkt og for samfunnet. Forskeren har plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke individene/gruppene det blir forsket på, og hvordan forskningen vil oppfattes og bli brukt (Jacobsen, 2015, s. 45). Dette har gjennom vår studie stilt oss ovenfor noen etiske dilemma, som vi ser nærmere på i de neste avsnittene.

4.8.1. Anonymitet

Ifølge forvaltningsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner, taushetsbelagt. Resultater fra prosjekter som inneholder personopplysninger, skal formidles i anonym form (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 96). Informantene i denne studien deltar med forvisning om at det ikke vil komme ut informasjon som kan tilbakeføres til den enkelte. Informasjonen som er samlet inn vil kun brukes i forbindelse med denne studien og vi ikke kunne benyttes i andre sammenhenger. Videre er fagområdet vi undersøker snevert i Hæren, og ved å oppgi detaljerte opplysninger om hver respondents besvarelser vil tidligere kollegaer kunne gjenkjenne informantene. Dette har vi vært bevisst på i vår presentasjon av analyse og sitater, og søkt å unngå sitater som kan knyttes direkte til en informant. Dette ble gjort klart overfor informantene som en del av informasjonsskrivet som ble sendt ut til alle deltakerne i forkant av at vi gjennomførte dybdeintervjuene. Det ble i tillegg beskrevet hvordan vi skulle anonymisere dataene for hver enkelt i forkant av selve intervjuet på teams.

Intervjuet ble dokumentert med lyd og bilde ved bruk av digital diktafon. Lydfiler og de transkriberte intervjuene er anonymisert og lagret i passord-beskyttet mappe. Etter at

prosjektet er avsluttet, vil lydfiler og de transkriberte intervjuene slettes/makuleres. Vi viser for øvrig til godkjenning av denne studien fra Norsk senter for forskningsdata (NSD), datert 28.02.2023 (Vedlegg 3).

4.8.2. Studier av egen organisasjon

Vi er tre masterstudenter som alle jobber i Forsvaret, og to av oss i Hæren. Vi har med andre ord studert vår egen organisasjon. Ifølge Jacobsen (2015, s. 56) er ikke dette noe som frarådes, men det er viktig å være klar over de fordeler og ulemper dette medfører. Fordelene kan knyttes til at man får lettere tilgang på informasjon, og at man lettere kan vurdere kvaliteten på informasjonen som oppgis. Det finnes derimot noen ulemper det er viktig at man er klar over. Det aller viktigste ulempen ifølge Jacobsen (2015) er at man som insider kan ha utviklet «blinde flekker». Man kan i tillegg ha forutinntatt holdning og det kan være utfordrende å holde kritisk avstand, som gjør at man kan oppfattes som partisk.

For å klargjøre vår rolle som forsker i denne sammenheng, så er vi alle ansatte i Forsvaret. En av oss har samme utdanning og tjenestebakgrunn som våre informanter, og de to andre er ansatt som HR-rådgivere i Hæren i dag. Det kan således sies at vi alle tre er relativt tett på problemstillingen og utvalget av informanter. I arbeidet med denne studien har vi vært bevisst vår relasjon til både problemstilling og informanter og forsøkt å ikke la dette påvirke studiens validitet. Vi var tydelig ovenfor våre informanter i forkant av intervjuet at vår rolle som forsker er i kraft av å være student ved Høgskolen Innlandet og ikke som HR-rådgivere eller tidligere tekniker i Hæren. Til tross for prosjektets relevans for Hæren, er den ikke initiert eller skrevet på oppdrag fra arbeidsgiver. Vi som sivile studenter står selv ansvarlig for innholdet i denne studien, og vurderinger og anbefalinger som er gjort er derfor uavhengig av vårt ansettelsesforhold i Forsvaret.

5. Analyse

I dette kapitlet skal vi presentere vår tolkning av dataene som ble samlet inn under intervjuene. Kvalitative data taler ikke for seg selv, de må tolkes (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2017, s. 161). I denne setningen ligger essensen i kvalitativ analyse. Det er våres fortolkning av dataene, gjennom datareduksjon, rammeverk og metoder for analyse som setter premissene for tolkningen av data. Som nevnt i metodekapitlet er alle intervjuer transkribert direkte over fra muntlig tale til tekst. Noen sitater kan derfor i denne analysen virke noe stakkato, men vi har valgt å beholde informantenes opprinnelige tale. Analysekapitlet er delt inn i tre underkapitler. Vi oppsummerer funnene i hvert underkapittel, og tar med oss disse funnene inn i neste kapittel, drøfting.

5.1. Faktorer som påvirker frivillig turnoverintensjon

I punkt 3.2 tar vi for oss teori om faktorer som påvirker turnoverintensjon. Dårlig ledelse, for lite selvstyring, få karrieremuligheter, for lite utfordringer i arbeidslivet, lønn/bonus, arbeidstid/arbeidsbelastning, arbeidsforhold, boforhold, utdanningsmuligheter, familiære forhold og arbeidsmiljø. Disse faktorene er interessant for oss for å kunne se sammenhenger mellom teori som nevnt i punkt 3.4 og praksis. Følgende spørsmål ble stilt;

Hvordan påvirker følgende faktorer ditt valg om å slutte:

- a. For lite utfordringer i arbeidet*
- b. Ledelse/selvstyring*
- c. Karrieremuligheter*
- d. Lønn*
- e. Bonus*
- f. Arbeidstid/arbeidsbelastning*
- g. Boforhold*
- h. Utdanning*
- i. Familieforhold*
- j. Arbeidsmiljø*

Hver faktor blir oppsummert for seg selv.

5.1.1. For lite utfordringer

I faktoren utfordringer i arbeidet er samtlige informanter fornøyd med de utfordringene de fikk knyttet til den tekniske delen av arbeidet.

Informant 4 svarte følgende:

«Jeg var, jeg har alltid vært veldig heldig med stillingene mine. Jeg har fått lov til å kose meg med det og likt og jeg har fått frie tøyler av alle de sjefene jeg har hatt. Jeg har nesten det jeg vil. Og så har jeg vært på Hærens våpenskole da vi har vært både 13 ansatte og 3 ansatte, så man har liksom aldri, det har vært nok å holde på med hele.»

Andre faktorer som ressurstilgang, utdanning av vernepliktige og fravær av utdanning av eget personell på teknisk materiell oppleves derimot som en utfordring.

Informant 1 sier følgende:

«Uavhengig av på en måte, hvor stor innsats man måtte legge ned for å få det bra, så vil man som regel ikke kommer i mål, fordi forutsetningene av ressursene ikke er til stede. Så jeg synes, det er kjempemye utfordringer innenfor på det tekniske og logistikk da, ja.»

Informant 3 forklarer:

«Og videreutvikle grenaderene og videreutvikle formennene da. Sånn at man kan kanskje føle at man stagnerer litt på et vis hvis dere skjønner. Og det er når man da i hvert fall som for min posisjon og jeg satt der prøvde på en måte å ha fokus på begge deler, så var det alltid grenaderen nedprioritert, fordi fokuset er da verneplikt, og det er jo styrke produksjon, så det er jo det er greit. Men det er jo en faktor.»

Informant 2 utdyper:

«Jeg føler jo kanskje at vi hvert fall på Sessvollmoen så ble det alt for lite fokus på militære ferdigheter da. Det ble det. Det er ingen der som er transparente da for å gripe inn i brigaden, for eksempel.»

Vi kan med disse svarene belyse at de tekniske utfordringene i arbeidssituasjonen er gode, men mangel på ressurstilgang i form av reservedelstilgang, kursing og utdanning av eget

personell på grenadernivået sammenlignet med vernepliktige oppleves utfordrende. De forskjellige informantene har også forskjellig oppfatning om hva utfordringer er. Dette kan ha en betydning når vi legger teorien for turnoverintensjon til grunn. Faktoren «*For lite utfordringer*» gir oss indikasjoner på at personellet har nok utfordringer, men enkelte opplever at utfordringene ikke er helt relevante. Det ble funnet indikasjoner på lite ressurser og for stort fokus på produksjon av vernepliktige. Denne faktoren påvirker derfor turnover i negativ retning.

5.1.2. Ledelse og styring

I faktoren ledelse og styring får vi litt mer divergerende svar. Flere informanter svarer at de var meget fornøyde med mengden selvstyring og ledelse mens andre svarer at de ble mer detaljstyrt enn de burde.

Informant 5 svarer at:

«Jeg, rett før jeg ga meg, så var det en faktor, men vi byttet jo toppsjefledelse rett før jeg ga meg da, men vi hadde en periode der at det var fristende til å gi seg før. Ja hadde det ikke vært for bonusen, så hadde jeg gått et halvt år før».

Da vi fulgte opp med spørsmålet: «*På grunn av ledelse da?*», så svarer informanten:

«Ja. Det er jo troppssjefene våre».

Informant 3 som er fra en annen avdeling svarer helt motstridende:

«Vi er veldig selvdreven, et veldig selvstendig fagmiljø. Med mye ansvar og den biten der, så vi hadde veldig forståelse. Jeg selv hadde veldig forståelse opp imot de valgene vi gjorde, så jeg følte aldri det var en prioritet eller ja, at det var en faktor da hele tatt».

Ledelse og selvstyring ser ut til å oppleves forskjellig fra person til person, og er avhengig av hvilken avdeling informantene jobber i, samt hvordan man går overens med leder. Denne faktoren påvirker derfor turnover i både positiv og negativ retning.

5.1.3. Karriere

For faktor om karrieremuligheter svarer informantene litt tynt.

Informant 3 forklarer at:

«Du har jo gjengen på Sessvollmoen som har satt det kanskje litt for lenge i og låste stillingen i flere år. Men det er jo en grunn til. Det er fordi at det er jo bra miljø og sånn».

Det kommer videre frem i intervjuet med informant 3 at han på et tidligere tidspunkt i karrieren kunne ønsket seg en instruktørstilling i det tekniske miljøet på Sessvollmoen. Dette på grunn av avstand til fast bostedsadresse i Sør-Norge.

Informant 1 utdyper at:

«For min del så tror jeg, sett tilbake på det, så burde jeg hatt noe mer tid på gulvet. Jeg ble flyttet veldig tidlig opp i bataljonen. Noe som gjorde at man lukker, eller man fikk den muligheten litt for tidlig, kanskje. Og etter man på en måte settes i bataljonsstab, så, man kan jo sikkert gå ned til å bli noe kompanisersjant eller et eller annet sånn etter hvert, men det er ganske begrenset muligheter etter det. Så for min del så ble jeg flyttet opp for tidlig, tror jeg.»

Informant 5 svarer:

«Jeg hadde bestemt meg for at jeg skulle ta bonus da, så på en måte så begrenser det hvilken stilling jeg kunne ta da på grunn av sånn som våpenskole stilling at det for noen år siden. Men da måtte jeg si fra med bonusen fordi at det var OR7 stillinger, og det er liksom er egne valg har gjort at det blir bedre. Løsningen? Ja, jeg er vel kanskje. Det er litt sånn vanskelig å si ja, eller det er jo masse muligheter, så jeg kunne tatt. Men på grunn av bonusen så. Er ikke de mulighetene da for meg, da?»

Gjennom svarene kommer det kun frem egenfulte og oppdagede karriereplaner. Ingen henviser til et standardisert karriereløp for teknisk personell. Ingen av informantene sier noe om egen karriere- og tjenesteplan og det kan stilles spørsmål om medarbeidersamtale og karriere- og tjenesteplan blir godt nok fulgt opp av linjeleder. Denne faktoren påvirker turnover i negativ retning.

5.1.4. Lønn

Under faktoren lønn blir det poengtert fra flere informanter at lønnen var ok, og ikke utslagsgivende på sluttårsak. Det som var noe overraskende, er at flere har gått betraktelig opp i lønn når de startet i sivil jobb. I tillegg er mer av lønnen pensjonsgivende sivilt, i motsetning til forsvarsansatte. For forsvarsansatte er bare grunnlønn pensjonsgivende, som nevnt tidligere i oppgaven.

Informant 5 forklarer følgende på spørsmål om lønn var en faktor for sluttårsak:

«Nei ikke noe direkte da. Nå er det tilsvarende hierarkisk nivå på stillingen jeg har nå sivilt, og der er det hundretusen i forskjell på grunnlønn da. Der er alt pensjonsgivende. Ja det er jo alt det. Så det hjelper jo selvfølgelig, men det var ikke det som var hovedgrunnen som at jeg ga meg».

Informant 4 sier:

«Jeg var fornøyd med lønnsposen, men jeg var ikke fornøyd med innsatsen som krevdes for å oppnå den gode lønna».

Informant 3 svarte følgende:

«Lønn var ikke et problem fordi ut i fra lønnstrinn, grad, ansiennitet og oppdragsmengde og sånn så, da kan jeg jo si at man tjente jo ikke dårlig, langt derifra, men for en OR 2 som nettopp begynner. Så er jo lønna kjempeproblematisk altså. Det er jo det er ikke noe tvil om sammenlignet med sivilt.»

Dette svarte informant 1:

«Nei lønnsmessig når jeg jobber der, så synes jeg det var konge i forhold til veldig mange andre som studert og sånn når man var yngre».

Ut fra informantenes svar kan vi si at lønn ikke har noen stor påvirkning på turnoverintensjon. Vi kan ut ifra lønnsforskjellene anta at det kan ha en ubevisst påvirkning på motivasjon for turnover, men vi kan ikke konkludere på denne faktoren. Faktoren lønn kan påvirke turnover både i positiv og negativ retning.

5.1.5. Bonus

Bonus var en faktor for å beholde to av informantene lengre i stilling enn det de egentlig hadde lyst til. Den var også begrensende for en informant, da han ønsket seg videre fra avdelingen han var i, men stillingen han ble tilbudt var en OR-7 stilling med T-60 tilsetning. Han hadde derfor mistet den opptjente bonusen ved å ta en karrierefremmende stilling som både han og ny avdeling ønsket han inn i. Det var på dette tidspunktet han sluttet i Forsvaret.

Informant 5 sier:

«Men da måtte jeg si fra med bonusen fordi at det var OR-7 stillinger».

Informant 2 som også hadde bonus som en faktor sier:

«Det var absolutt en motivasjon. Både for å jobbe og slutte. Og når på en måte ting ble som det ble det 3 siste årene, og jeg følte det stagnerte litt fordi at de ikke».

Informant 3 hadde ikke bonus som en faktor, han sier:

«Bonusen var bare en, årene var allerede tikket av. Så var, jeg var på T35 kontrakt, så for meg så ja den var der, men det var aldri en faktor.»

En mer fleksibel bonusordning som ikke begrenser personell med kritisk kompetanse, ville muligens forlenget ståtiden til to av informantene våre, samtidig som bonusordningen gjorde at en av informantene sluttet i jobben selv om både han og avdelingen ønsket at han skulle fortsette lengre i Forsvaret. Med bakgrunn i dette kan vi si at faktoren bonus påvirker turnoverintensjonen i både positiv og negativ retning.

5.1.6. Arbeidstid og arbeidsbelastning

For arbeidstid og arbeidsbelastning svarer informantene noe forskjellig.

Informant 1, 2 og 3 svarer positivt på faktoren, eksemplifisert med informant 3:

«Nei, er glad i å jobbe, og det har alltid vært».

Informant 4 og 5 mener at arbeidstid og arbeidsbelastning hadde en viktig betydning. De svarer slik:

«Ja den var jo det. Det var en av de andre faktorer for å liksom bytte beite».

Og;

«Det er jo i forhold til unger og den fasen vi går inn i nå, så er jo forså vidt litt det. Altså i forhold til det at vi flytter nærmere familie, og det er i forhold til å kunne ha mer hjelp og sånne ting. Ja, det er. Det påvirker det da».

Informantene er noe delt i sine svar rundt temaet arbeidstid og arbeidsbelastning. Vi konkluderer derfor med at denne faktoren påvirker i både positiv og negativ retning.

5.1.7. Boforhold

Boforhold hadde, om enn noe overraskende for oss, en positiv effekt for turnoverintensjon.

Informant 2 svarer følgende:

«Det er helt klart en avgjørende faktor for at det ble Forsvaret i mange år, at jeg fikk på en måte leie respektabel ordentlig eller leilighet i boforhold både. Hmmm en enebolig en periode og sivilt dekt leilighet da i en runde, så det er absolutt en viktig ting når du i utgangspunktet skal sette mye til livet ditt på pause for å jobbe for staten da.»

Informant 5 sier følgende om kvarter:

«Ja nei, nå har ikke jeg bodd så mye forsvarsboliger da, men, det vi har hatt har vært helt greit. Det er jo egentlig på selve boforhold og bo på messe som var helt greit for min del hvert fall. Vi jobber jo såpass mye at vi var ikke der så mye».

Faktoren boforhold kan da, ut fra informantenes svar argumenteres for at det kan redusere ønsket om turnover, og dermed ha en positiv effekt på turnoverintensjonen.

5.1.8. Utdanning

Utdanning er en faktor de fleste informantene er positive til.

Her sier blant annet informant 4:

«Nei jeg, det har ikke påvirket meg noen ting egentlig. Jeg har opplevd at jeg har hatt muligheter og tilbud for å kunne kurse meg innenfor det interesser og området jeg har

hatt, så det synes jeg har vært fint. Og der har jeg og hatt lokale arbeidsgivere som har lagt opp til at det kan være mulig, så det synes jeg har vært veldig bra».

Informant 2 trekker inn Krigskolen i sitt svar:

«Det var motivasjon da jeg begynte i Forsvaret å få et fagbrev og, og jeg var jo lenge, lenge på om vi skulle gå Krigsskole. Jeg valgte ikke å ta den retningen fordi jeg så på en måte hvordan mine jevn gamle satt igjen med etter den treårige løsningen, og jeg følte ikke at det har vært. Direkte bedre det har vært kanskje bedre offiserer, men kanskje ikke bedre ledere i hvert fall».

Utdanning trekker noe negativt da det for to informanter oppleves at det ikke satses nok på utdanning av eget teknisk personell.

Informant 3 sier:

«Man kunne jo kanskje ha fokusert litt mer på i forhold til kursing og ha litt mer. At man prioriterer kanskje de ønskelige kursene man kunne ha kunne ha godt, av da bedre, men igjen er det hektisk hverdag, så ja».

Faktoren utdanning påvirker turnoverintensjonen i både positiv og negativ retning. Enkelte av informantene oppfatter utdanningstilbudene i Forsvaret som gode, mens andre synes det satses for lite på utdanning av teknisk personell.

5.1.9. Familieforhold

Faktoren familieforhold hadde flere utslag på frivillig turnoverintensjon.

Dette kommer frem av informant 2 på følgende måte:

«Mye går jo på at det. At, det passer ikke for min familie rett og slett».

Informant 5 forklarer det slik:

«Ja eller fru er jo i (en annen nødetat red.anm), så de har jo turnus da så det at det er veldig vanskelig for å få det til å gå rundt med begge to som har ukurant arbeidstid da. Nå har jeg hatt min tur, så da var det var jeg som måtte ha 7 til 4 (jobb red.anm.) nå for at hun skal kunne gjør sitt, påvirker da.»

Informantene svarer ganske likt på denne faktoren og vi kan derfor si at familieforhold er en faktor som har stor betydning turnoverintensjonen. Denne faktoren har i all hovedsak påvirkning på informantene med barn, men til gjengjeld har den betydelig påvirkning på alle informantene som har barn og familie. Faktoren familieforhold påvirker turnoverintensjonen i negativ retning.

5.1.10. Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er faktoren samtlige var enige om hadde en innvirkning, og hvor samtlige var omforent med hvordan faktoren påvirket.

Informant 4 forklarer følgende på spørsmål om arbeidsmiljø var en faktor som påvirket hans valg om å slutte:

«Ja, men ikke i negativ forstand. Det var det som gjorde det vondt å slutte. Den eneste grunnen til at jeg slutter, er at jeg kunne fortsette å jobbe med alle de kule folkene jeg jobber med bare med bytte side på bordet.»

Informant 3 sier:

«Nei, Det er, var et veldig bra arbeidsmiljø.»

Og informant 2 utdyper:

«Nei, jeg har stort sett hatt veldig fint arbeidsmiljø, føler jeg. Og jeg har blitt hørt på det, føler jeg må bli hørt, og jeg har ikke hatt noe å utsette på det.»

Arbeidsmiljø er den faktoren som påvirker frivillig turnoverintensjon mest i positiv retning. Arbeidsmiljøet i avdelingen er det som gjør at informantene i denne undersøkelsen har lyst til å fortsette i jobben i Forsvaret heller enn å slutte.

5.1.11. Oppsummering av faktorer som påvirker frivillig turnover

Tabellen under (tabell 5.1) viser en fremstilling av hvordan de forskjellige faktorene påvirker turnoverintensjonen etter vår analyse. Vi vil med denne grafiske fremstillingen forenkle det mentale bilde på hvilke faktorer som påvirker i positiv eller negativ retning. Oppsummert viser tabellen at samtlige faktorer påvirker i større eller mindre grad.

Tabell 5.1 Faktorenes påvirkning på turnover

Faktorer	Påvirker negativ	Påvirker positivt	Påvirker begge	Påvirker ikke
<i>For lite utfordringer i arbeidet</i>	X			
<i>Ledelse/selvstyring</i>			X	
<i>Karrieremuligheter</i>	X			
<i>Lønn</i>			X	
<i>Bonus</i>			X	
<i>Arbeidstid og arbeidsbelastning</i>			X	
<i>Boforhold</i>		X		
<i>Utdanning</i>			X	
<i>Familieforhold</i>	X			
<i>Arbeidsmiljø</i>		X		

5.1.12. Analyseverktøy for frivillig turnoverintensjon

Tabell 5.2 viser antall intervju (*files*) som inneholde koder på aktuell faktor (*names*), samt antall referanser (*references*). Kolonnen med *description* er fjernet fra denne tabellen da vi ikke trenger forklaring på faktorene. Vi ser at ingen faktorer lader på alle fem intervjuene. Vi kan også se at samtlige faktorer utenom lønn har én referanse. Faktoren lønn har to referanser i ett intervju.

Tabell 5.2 Faktorenes referanser i intervju

Name	Files	References
Arbeidsmiljø	4	4
Arbeidstid og belastning	3	3
Boforhold	4	4
Bonus	3	3
Familieforhold	4	4
Karrieremuligheter	4	4

Name	Files	References
Ledelse og selvstyring	3	3
Lønn	4	5
Utdanning	4	4
Utfordringer i arbeidet	4	4

* Tabellen blir satt opp i alfabetisk rekkefølge og følger derfor ikke kronologisk etter avsnitt i oppgaven.

5.2. Hvorfor slutter teknikere i Hæren

For å kunne redusere datamengden fra intervjuene, ble intervjuene kodet med følgende spørsmål:

- Hvilke faktorer påvirket ditt valg om å slutte i Hæren? Hvis flere årsaker, kan du prioritere dem?
- Kan du beskrive prosessen (fra din side) som ledet frem til den endelige beslutningen om å slutte i Hæren?
- Er det noe Hæren som arbeidsgiver kunne gjort annerledes, som ville endret på din beslutning om å slutte?

Dette gjør at når man derifra skal trekke frem data til analyse så vil man kun få opp transkribert tekst fra intervjuene som omhandler disse spørsmålene.

Tabell 5.3 Nøkkelspørsmål rundt problemstilling

Name	Description	Files	References
Spørsmål 2	Hvilke faktorer påvirket ditt valg om å slutte i Hæren? Hvis flere årsaker, kan du prioritere dem?	5	6
Spørsmål 4	Kan du beskrive prosessen (fra din side) som ledet frem til den endelige beslutningen om å slutte i Hæren?	4	5

Name	Description	Files	References
Spørsmål 5	Er det noe Hæren som arbeidsgiver kunne gjort annerledes, som ville endret på din beslutning om å slutte?	5	5

Tabellen over (tabell 5.3) er en rapport fra NVivo på den reduserte datamengden. Tabellen tar for seg *name* som er navnet vi har gitt koden, *description* som er spørsmålet fra intervjuet. *Files* er antall filer (antallet intervjuer, da hvert intervju er en fil med tekst) og *references* som er antall ganger koden er benyttet totalt. Vi kan da se at spørsmål 2 og 5 hadde kode i alle intervjuene, mens spørsmål 4 ikke hadde kode i det ene. Spørsmål 2 og 4 hadde to koder i det samme intervjuet. Spørsmål 3 som mangler i tabellen er det spørsmålet som omhandler faktorer for turnoverintensjon. Vi mente at det burde komme som spørsmål 3 i intervjuet da det ville skape en naturlig flyt. Dette er grunn til at tabellen ser noe ad hoc ut.

5.2.1. Informantenes sluttårsaker

På spørsmålet «*Hvilke faktorer påvirket ditt valg om å slutte i Hæren? Hvis flere årsaker, kan du prioritere dem?*» får vi god forståelse for at pendling er en faktor for flere.

Informant 2 sier pendlerløsningen på tjenestestedet han hadde når han sluttet var god, men at:

«Jeg hadde ikke noen personellansvar, så derfor så var det en ganske grei løsning. Men ja, det var 18 mil en vei. Det tar mye tid per uke og det er mitt valg og bosette meg hvor jeg vil så det. Jeg følte ikke at det var. Det var egentlig noe alternativ å kaste bort så mye tid per uke.»

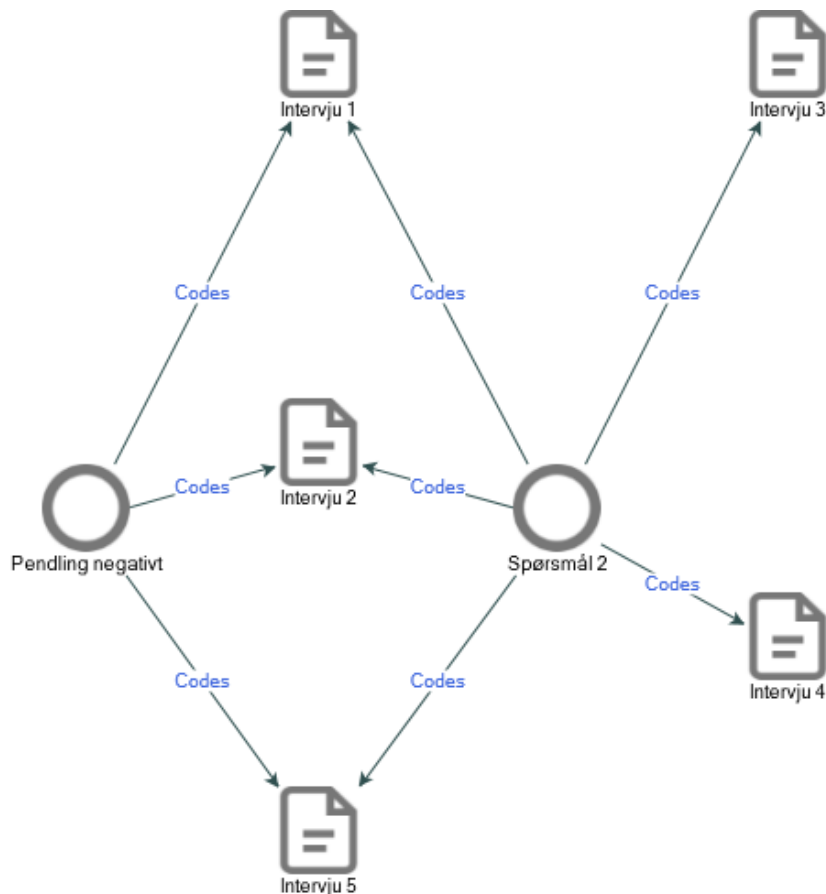
Informant 5 beskriver det slik:

«På slutten og så var vel, hovedårsaken er jo geografi da i forhold til familie og den biten der da. I området (...) som vi har bosatt oss i, så er ikke det noe geografisk naturlig militære i sånn umiddelbar nærhet da. Og så i forhold til ungene som er ikke så aktuelt for meg å drive å pendle.»

Informant 2 sier:

«Samtidig som jeg hadde en samboer sørpå og ville helst ikke pendle da med pendling og egentlig.»

Videre la vi inn spørsmål 2 i NVivo og kryssrefererte dette med pendling får vi følgende skjema.



Figur 4

Figur 4 viser at informant (intervju) 1,2 og 5 har omtalt pendling negativt og oppgitt dette som sluttårsak. Informant 3 har ikke pendling som sluttårsak da han hadde familie ved tjenestested. Han beskriver dog at avstand fra tjenestested til øvrig familie og bosted hvor de eier hus som sluttårsak. Dette kunne man argumentert godt nok for som pendling, men vi velger å ikke gjøre det da ordet pendling ikke spesifikt ble benyttet, og at det ikke favnes inn under Forsvaret sin pendlerordning.

Informant 3 sier:

«Det var nok familie som, primært avstand fra det å bo i (...) og ha besteforeldre 150 mil unna. Vi hadde jo i tjueatten, så kjøpte vi et hus i hjembygda til kona.»

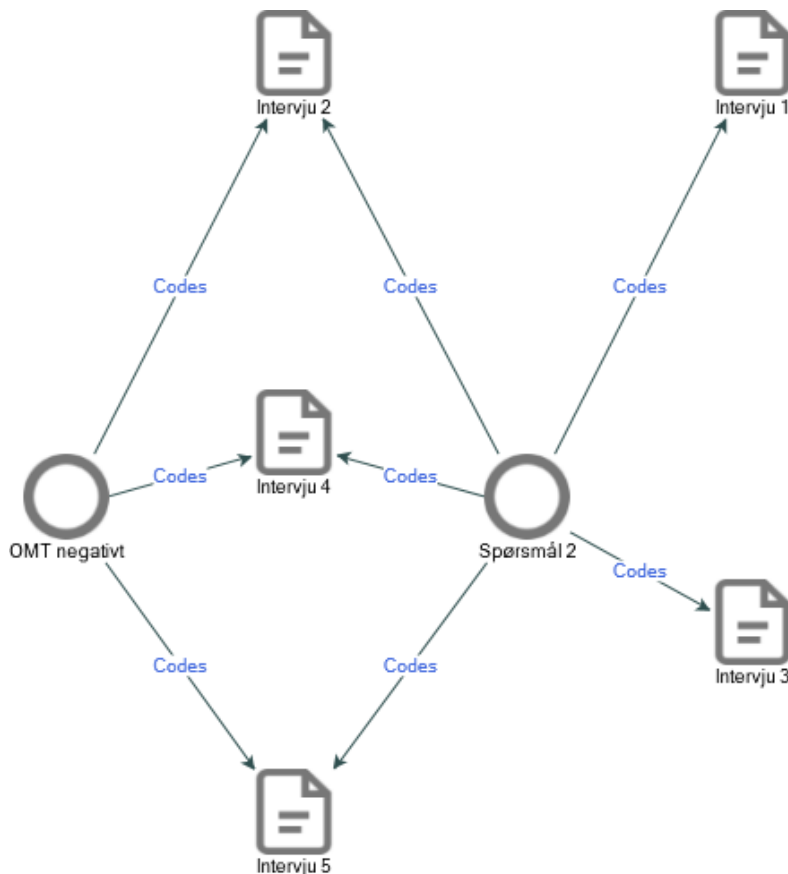
Vi så også at OMT var en utslagsgivende faktor for flere. Dette var et funn vi synes var interessant og noe vi ikke hadde sett for oss på forhånd.

Informant 4 sier:

«Det som var vanskelig for meg på slutten. Det var at jeg ikke klarte å identifisere meg selv med den OR-systemet. Og jeg klarte ikke å innfinne meg med det. Jeg ble jo satt inn som OR 8 på (...) og gjorde det i et par måneder. Og så sa jeg det at: «dette her, det kan jeg ikke drive med» fordi at jeg har så grunnleggende liten tro på at dette her hjelper noen ting, at det er ikke greit for meg å drive med det, for jeg hadde ingenting positivt å si om det.»

Informant 2 forklarer:

«Ja omstillingen den var helt klart en litt sånn, hva skal man si. Det var en veldig drivende faktor for å slutte da, fordi at jeg jeg følte at da skulle vi i et system, som i utgangspunktet. Kom til å og med tiden danne et klasseskille, et lønnskille.»



Figur 5

Figur 5 viser at informant (intervju) 2, 4 og 5 hadde negativ omtale om OMT, og at dette er kryssreferert med spørsmålet om faktorer for å slutte.

Basert på disse funnene kan vi se at pendling og OMT hadde stor påvirkning på at informantene i denne studien sluttet i Forsvaret.

5.2.2. Prosess som ledet frem til å slutte

Informantene fikk spørsmål om de kunne beskrive prosessen som ledet frem til den endelige beslutningen om å slutte i Hæren.

Informant 2 sier at:

«Ja, jeg følte det ble litt sånn trinnvis da. Hmmm. Når jeg fikk samboer, så ble det verre å pendle. Når jeg giftet meg så ble det å være mye borte verre, når jeg fikk unger, så. Ja det det ble mer og mer utfordrende etter hvert som livet tok sin gang da.»

Informant 2 henviser også her til at pendling var viktig faktor for å slutte. For informant 3 lå det en klar tidslinje til grunn på når han skulle slutte. Dette var før eldste barnet skulle starte på skolen.

Informant 2 utdyper:

«Vi skulle egentlig slutte ett år senere, eller jeg skulle egentlig slutte ett år senere skulle egentlig slutte til sommeren i fjor, men det ble ett år tidligere på grunn av covid. Når vi da satt på sjuende måned uten at ungene hadde møtt besteforeldre, så satt i (...) på julaften helt alene, så var det litt sånn. Vi, vi drar nå. Vi flytter sammen og drar et år tidligere, så får ungen, guttungen ett år i barnehagen først, før han begynner på skolen. Det er liksom. Ja vi, ja vi bare kortet ned stilen litt rett og slett, så det var veldig grei prosess.»

Informant 5 er noe lik i svaret som informant 2, og sier:

«Hmmm. For min del så egentlig bestemte meg ganske tidlig for at jeg skulle ha bonusen da og at når jeg holdt på å si maxet den og situasjonen var sånn som var i forhold til unge og arbeidssituasjonen til fruene og. Ja så passer det egentlig, og. Og avslutter da igjen på en hun eldste. Hun begynte på skolen i år, så vi hadde bestemt oss for at vi skulle flytte før hun begynte på skolen som slapp å være ett år.»

Videre sier informant 5:

«Så det har egentlig vært en langtidsplan, da egentlig for oss. Det er derfor jeg begynte på utdanning før jeg slutter for å liksom komme og begynne litt før vi dro.»

Det kan med disse forklaringene konkluderes med at det er litt delte prosesser som har ledet frem til sluttårsak. For noen har det vært et mulighetsvindu for å oppnå noe bedre, som for eksempel fast hjemmesituasjon, å kunne bo over lang tid med nærhet til familie. For andre har det vært utslagsgivende å kunne kvitte seg med noe negativt, som for eksempel pendling eller misnøye med OMT.

5.2.3. Hva kan Hæren gjøre?

Vi stilte spørsmålet *«Er det noe Hæren som arbeidsgiver kunne gjort annerledes, som ville endret på din beslutning om å slutte?»* På dette spørsmålet fikk vi gode indikasjoner på at utdanning var et viktig område for våre informanter. Med utdanning har vi i denne

sammenheng fått svar på alt fra kurs på teknisk materiell for den enkelte tekniker, til ny utdanningsmodell for teknisk befall.

Informant 4 sier blant annet:

«Hæren hadde en toårig teknisk fagskoleutdanning der du fikk veldig gode folk, med god kompetanse. Fagskole finnes det jo fortsatt, men så skulle man tilpasse et utdanningsløp selv. Reformen 94 og enda senere reformer som det som vært så mye justeringer. Jeg synes ikke at Forsvaret og kanskje Hæren står veldig godt i hvordan vil vi utdanne våre folk.»

Videre forklarer informant 4 at:

«Jeg mener jo at Forsvaret hadde verdens beste befalsutdanning. Hmmm og så har man gått bort ifra det til å få et 12 ukers kurs der du får folk som du ser på tv en står og skriker til folk. Jeg sa til sønnen min som har vært på grensa nå. Jeg har jo aldri i mitt liv sett noen gjort slik noen plass. Jeg har aldri opplevd, og jeg føler at man blir ikke gitt de rette parametere og kompetansen for å drive med utdanning mer, noe som gjør at hele utdanningen vannet ut. Og det? Ja, det synes jeg er, det er det som er, det er litt trist.»

Nå var riktignok ikke personellet som det henvises til i siste svaret teknisk personell, men det belyser likevel utdanningsnivået for lagførere som har blitt betydelig redusert i både innhold, omfang og tid. Per nå finnes det ikke en egen teknisk befallsskole slik informant 4 henviser til. Denne ble endret i forbindelse med utdanningsreformen (URE) som ble innført i perioden 2015-2018, dette er nærmere beskrevet i innledningen.

Videre svarte flere av informantene at utdanning mens man står i stilling er et viktig moment.

Informant 1 svarte:

«Jeg tror stimuli i form av, altså mulighet mulighetene man har, og for eksempel hvis man er formann da. Hmmm. Det er at man blir stimulert over tid, at man får utfordringer, man får kurs, utdanning og disse tingene her sånn at... Man blir utfordret av folk, og bygd på kompetansen sin.»

Informant 2 sier:

«Nei, men kanskje? Kanskje hvis det bare? Større muligheter for både omskolering og endring, der du på en måte kunne få mer krevende arbeidsoppgaver.»

I en avdeling der det produseres mye vernepliktig vil ofte fokuset gå mot denne produksjonen. Produksjon av vernepliktige er noe sjefer blir målt på. Vi antar at det er derfor teknisk befall og grenaderer ofte blir satt i rollen med å produsere vernepliktige dersom ingen andre kan, som følge av vakanser, funksjonelt fravær eller andre årsaker.

Informant 3 sier i forbindelse med et annet spørsmål i intervjuet at:

«Kanskje den største utfordringen som når man har vært i en sånn type avdeling som (navn på avdeling er anonymisert) er, det som er en utdanningsavdeling, så er fokuset verneplikt og verne verneplikten. Fokuset blir fort dratt vekk ifra å videreutvikle grenaderene og videreutvikle formennene da.»

Informant 5 nevner ikke utdanning, men forklarer at en endring av bonusordningen kunne ha gjort at vedkommende hadde stått lengre i stillingen:

«Jeg nevnte med våpenskolen, hvis jeg hadde hatt mulighet til å søke på en våpenskolestilling uten å miste bonusen.»

I dette tilfellet kan det bety at Forsvaret kan ha mistet en erfaren tekniker fordi han ikke kunne fortsette og ta med bonusen når han sluttet.

6. Drøfting

I dette kapittelet vil studiens funn fra analysen drøftes opp mot studiens teoretiske grunnlag i den hensikt å kunne svare på studiens problemstilling med underliggende forskningsspørsmål. Vi ser nærmere på hvilke faktorer som har hatt innvirkning på ønsket om å slutte i jobben, og hvilke hovedfaktorer som i størst grad har ledet til den endelige beslutningen om å si opp for våre informanter. Vi vil også drøfte funn for å besvare studiens forskningsspørsmål knyttet til hva som påvirket prosessen som ledet til beslutning om å si opp, samt funn knyttet til hva Hæren kunne gjort annerledes for å beholde personellet lenger.

6.1. Faktorer som påvirker frivillig turnover

Som nevnt i kapittel tre har vi eksterne faktorer og interne årsaker som påvirker turnoverintensjonen. De interne er noe arbeidsgiver kan gjøre noe med, mens de eksterne ligger utenfor arbeidsgivers påvirkning.

6.1.1. Negative faktorer

Ved å se på tabell 5.1 så ser vi at faktorene *For lite utfordringer i arbeidet*, *Karrieremuligheter* og *Familieforhold* hadde negativ påvirkning på turnoverintensjon. *Familieforhold* er her en ekstern årsak som arbeidsgiver ikke kan gjøre noe med på en enkel måte. Forsvaret kunne forsøkt å tilsette kun single, uten ønske om å stifte familie, men dette ville ikke fungert i praksis. Man kan nok også argumentere for at det ville vært diskriminerende, og man ville selektert bort svært egnet og kompetent personell.

De to andre faktorene som hadde negativ påvirkning på turnoverintensjon er *For lite utfordringer* og *Karrieremuligheter*. Disse ligger under interne årsaker som påvirker turnoverintensjon. Dette er faktorer som arbeidsgiver, altså Forsvaret har mulighet til gjøre noe med.

Karriere- og tjenesteplaner er, som tidligere nevnt et hjelpemiddel som Forsvaret har utviklet for å tydeligere vise karriereveier og -muligheter innenfor et kompetanseområde. Dette er noe som informantene i denne studien ikke har god kjennskap til, og funnene viser at manglende karrieremuligheter har hatt påvirkning på personellens ønske om å slutte i Forsvaret. Med bakgrunn i dette kan det antas at leder ikke har hatt tilstrekkelig fokus på dette under den årlige medarbeidersamtalen.

Faktoren karrieremuligheter finner vi igjen i Maslows behovspyramide i behovet for anerkjennelse og selvrealisering, og i Herzbergs motivasjonsteori som motivasjonsfaktor; forfremmelse og vekst. Motivasjonsfaktorer skaper mistrivsel hvis de er tilstede, men ikke automatisk trivsel i den grad de er tilstede.

I faktoren for lite utfordringer i arbeidet tyder funnene i denne studien på at alle informantene i utgangspunktet var fornøyde med de utfordringene de fikk knyttet til den tekniske delen av arbeidet. Utfordringen her var at på grunn av at teknikerne ble benyttet til utdanning av vernepliktige på enkeltmannsnivå, fikk de for lite tid til den tekniske delen av arbeidet, og dermed opplevde de allikevel for lite utfordringer i arbeidet. Det er et ønske fra flere av informantene at de hadde mer tid og ressurser til å drive utdanning av teknisk personell på grenader- og befalsnivå, innenfor eget fagfelt i stedet for at det «alltid» var de vernepliktige som måtte prioriteres. Funn i studien tyder på at enkelte kjente på manglende anerkjennelse for teknikeryrket i disse tilfellene. Her kan vi på nytt trekke inn behov for anerkjennelse fra Maslows behovspyramide, og Herzbergs motivasjonsfaktorer, som nevnt i avsnittet over.

6.1.2. Positive faktorer

Videre i tabell 5.1 kan vi se at faktorene *Boforhold* og *Arbeidsmiljø* hadde positiv påvirkning for turnoverintensjon. Disse faktorene er interne, og arbeidsgiver har stor påvirkningskraft på disse. Informantene er fornøyd med faktoren *Boforhold* og denne faktoren har vært av betydning for å redusere turnoverintensjon. *Arbeidsmiljø* er faktoren som reduserer turnoverintensjonen mest. Gjennom intervjuene kommer det frem sterke følelser når faktoren nevnes. Faktorene i seg selv er ikke store nok til at personell velger å ikke slutte men de ble nevnt og beskrevet av flere at vi mener de skaper en dypere innsikt i arbeidshverdagen for personell i Hæren.

Arbeidsmiljø er en hygienefaktor ifølge Herzberg, altså noe som skaper mistrivsel hvis det ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel hvis det er gode mellommenneskelige forhold mellom over- og underordnede. Funn i denne studien viser at et godt arbeidsmiljø har bidratt til økt trivsel hos informantene.

6.1.3. Nøytrale faktorer

Sist kan vi fra tabell 5.1 se at *ledelse/selvstyring*, *lønn*, *bonus* og *utdanning* hadde en nøytral eller divergerende påvirkning på turnoverintensjon. Med dette menes at det ikke var noen

klare tendenser. Vi velger allikevel å nevne de her, for å kunne forklare hvorfor det ikke er noen klare tendenser sett opp mot et teoretisk perspektiv. Alle faktorene vi omtaler som nøytrale er interne faktorer.

Vi kan benytte Herzbergs motivasjonsteori for å belyse faktoren *ledelse/selvstyring*. Enkelte informanter i denne studien opplevde å få lite ansvar for eget arbeid og følte at de til en viss grad ble detaljstyrt. Dette er ifølge Herzbergs modell en motivasjonsfaktor, noe som skaper trivsel hvis det er tilstede, men ikke nødvendigvis mistrivsel i motsatt tilfelle. Hvis vi tar et blick på Maslows behovspyramide er dette noe vi finner igjen i behovet for anerkjennelse og selvrealisering, og her vil vi også finne faktoren utdanning.

Lønn og bonus er hygienefaktorer i Herzbergs modell, noe som skaper mistrivsel hvis de ikke er tilstede. Alle informantene i denne studien har mottatt lønn, så teorien underbygger disse nøytrale faktorene.

6.2. Hvorfor slutter teknikere i Hæren

6.2.1. Informantenes sluttårsaker

Analysen gjort i kapittel fem viser at noen slutter fordi de ønsker å oppnå det vi omtalte som et gode, eller kvitte seg med et onde eller ulempe. I analysekapittelet benyttet vi eksempel som nærhet til familie og fast bosted over tid som en gode, mens å pendle og misnøye rundt OMT var eksempler på ulemper. Basert på analysen gjort i kapittel fem, samt beskrivelsen av de ulike faktorene i kapittel 6.1 er det to årsaker som fremstår som mest fremtredende til at våre informanter har valgt å slutte i Hæren. Hovedfunnene knytter seg til avstanden mellom bosted og arbeidssted, med tilhørende pendling. Disse funnene knytter seg til faktoren familieforhold. Videre har omstillingen som OMT medførte vært en annen hovedfaktor som har påvirket våre informanter til å slutte som teknikere i Hæren.

I stortingsmelding 14 «Kompetanse for en ny tid» (2013), beskrives flere demografiske faktorer som utfordringer for Forsvaret i et rekrutterings- og kompetanseperspektiv. Det vises til en økende urbanisering av samfunnet, hvor stadig flere ønsker å bosette seg i nærheten av de store byene. Med bakgrunn i lokalisering av Hærens leire, på steder hvor den yngre generasjonen ikke ønsker å bosette seg, vil det kunne bli utfordrende å tiltrekke seg og beholde kvalifisert arbeidskraft (Meld. St. 14, (2012-2013), s. 16). Videre øker forekomsten av to-karrierefamilier, hvor to personer i husstanden er yrkesaktive (Roness & Matthiesen, 2006, s. 173). Dersom arbeidsmarkedet da er svakt i et konkret geografisk område, vil det

reduere eventuell medflytters mulighet til å realisere egen livsplan og karriere. Det har videre skjedd en endring i mannsrollen i dagens samfunn, ved at det forventes at begge kjønn tar aktiv del i ansvar for hjem og familie (Meld. St. 14, (2012-2013), s. 16).

Funn gjort i denne studien bekrefter de nevnte utfordringer og viser at også teknisk utdannet personell i Hæren velger bort en påbegynt karriere til fordel for et stabilt familieliv, og tar hensyn til ektefelles eller samboers karriere. Funnene gjort i vår undersøkelse samsvarer godt med øvrig forskning gjort på området både på tilsvarende personellkategori i Luftforsvaret (Skårslette, 2019, s. 50), og andre litteraturgjennomganger. Cegård et al. (2017) viser til at demografiske faktorer som alder, familiesituasjon og rollekonflikt mellom jobb og familie, er faktorer som øker sannsynligheten for at ansatte slutter i jobben. Majoriteten av våre informanter har familie med barn i barneskolealder, i tillegg til ektefelle eller samboer som har en egen karriere med fulltidsjobb. De beskriver familien som viktigere enn jobben, og at fravær fra hjemmet ble en for stor belastning over tid og var en av hovedårsakene til at flere av våre informanter valgte å slutte.

Overnevnte faktorer beskrives av Grimsø (2014) som eksterne faktorer til turnover, og dette kan være sluttårsaker som kan være utfordrende for arbeidsgiver å påvirke, utover det å tilrettelegge for fleksible løsninger på arbeidsplassen for hver enkelt. Forsvaret har i noen grad forsøkt å legge til rette for slike fleksible løsninger gjennom pendlerordning, rimelige forsvarsboliger, noe mulighet for hjemmekontor og tilpasning av arbeidstid. Basert på funn gjort i denne studien ser ikke dette ut til å være tilstrekkelig for å beholde personell med teknisk kompetanse over tid. Dette kan på en annen side også skyldes arbeidets natur som tekniker. Utførelsen av arbeidet kan i liten grad utføres på hjemmekontor, samt at våre informanter var tydelige på at belastningen med selve pendlingen og fraværet fra hjemme i ukedagene var for stor.

Interne årsaker til turnover er derimot forhold som arbeidsgiver og organisasjonen kan gjøre noe med, og som er kontrollerbare (Grimsø, 2014). Eksempler på dette kan som beskrevet i kapittel tre være ledelse, arbeidsmiljø, karrieremuligheter og muligheter for faglig utvikling. Omstillingen som fulgte i forbindelse med innføringen av OMT og dens påvirkning på personellets valg om å slutte i Hæren kan kategoriseres som en intern årsak til turnover. Basert på vår analyse vil vi kunne kategorisere denne sluttårsaken som en psykologisk faktor som påvirker den indre motivasjonen hos den enkelte. I positiv forstand er følelsen av

anerkjennelse, organisasjonstilhørighet, identitet, kompetanseopplevelse og autonomi eksempler på forhold som bidrar til økt jobbtilfredshet og jobbengasjement (Cregård et al., 2017, s. 93). I motsatt tilfelle, dersom disse forholdene oppleves som negative, vil dette kunne medføre at den indre motivasjonen reduseres og sannsynligheten for frivillig turnover øker. Funn gjort i denne studien viser at våre informanter i stor grad var tilfredse med jobben de forlot, og arbeidsmiljøet var for flere av våre informanter en årsak til at det var vanskelig eller trist å slutte. De oppgav at de trivdes på jobb og at arbeidsoppgavene i seg selv var interessante. Det er derfor grunn til å anta at det sosiale behovet som beskrives i Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2013) er godt dekket for våre informanter og bidrar således positivt på ståtiden.

Det fremkom likevel funn i vår studie knyttet til psykologiske faktorer som bidro til frivillig turnover. Flere av våre informanter beskriver at innføringen av OMT førte til innføring av et system de ikke klarte å identifisere seg med, og de peker på dannelsen av et klasseskille. Disse utsagnene understreker et grunnleggende psykologisk behov hos mennesker, som handler om følelsen av anerkjennelse og det å bli verdsatt for den kompetansen man besitter (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Dette funnet kan knyttes til behovet for anerkjennelse som en sentral del av Maslows behovspyramide (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Innføringen av OMT medførte manglende anerkjennelse i form av opplevd nedgang i status hos enkelte av våre informanter. Noen av våre informanter oppgav at de hadde liten grunnleggende tro på innføringen, og den opplevde nedgangen i status fremkom som en avgjørende faktor for at flere av våre informanter valgte å slutte i Hæren. Vi kan også trekke inn hygienefaktorene til Herzberg for å forklare hvordan OMT påvirket i en negativ retning. En følelse av at OMT på sikt kan skape mindre vekst, mindre status endret arbeidsforhold rundt oppgavene som skal løses går direkte på mistrivsel ifølge Herzbergs motivasjonsteori, (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan også forklares med at ikke alle hadde OMT som en årsak for å slutte da ikke alle mente de overnevnte punktene ville ha en innvirkning.

Enkelte andre sammenlignbare studier knyttet til turnover og turnoverintensjon som er gjennomført etter innføringen av OMT finner derimot ikke at selve innføringen hadde signifikant betydning for de ansattes valg om å slutte i Forsvaret. FFI rapporten «*Hvorfor slutter spesialister i Forsvaret?*» peker på sluttårsaker som at personellet hadde fått jobbtilbud hos sivil arbeidsgiver som fristet mer enn jobben de hadde i Forsvaret. I tillegg var en del av disse misfornøyd med lønnsbetingelsene de hadde som ansatte i Forsvaret. Funn gjort i vår

studie peker på at lønnen i hovedsak var tilfredsstillende for våre informanter. Våre funn er i noen grad sprikende hva gjelder lønn, men på bakgrunn av vår analyse fant vi at dårlige lønnsvilkår ikke var hovedårsak til at personellet valgte å si opp.

Det kan være flere årsaker til denne divergensen. En forklaring kan knyttes til at studien gjennomført av FFI har undersøkt alle spesialister som har sluttet, og ikke utelukkende teknisk personell i Hæren. Videre kan kategorien personell som vi har undersøkt ha kommet lenger i karrieren sammenlignet med FFI-rapportens informanter. På den måten har de naturlig oppnådd et høyere lønnsnivå og hygienefaktoren kan derfor antas å være dekket (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Våre funn understøttes av funn gjort i tilsvarende studier på andre personellkategorier i Forsvaret. Lystad (2021) fant at majoriteten av operatører i Forsvarets spesialstyrker mente at lønnen var tilfredsstillende og ikke var en faktor for at personellet valgte å slutte. Flere mente i den studien at lønnen var god, sammenlignet med hvilken formell utdanning de hadde, kombinert med at de ikke hadde studielån. Lystad påpeker dog arbeidsmengden som operatørene må tåle for å oppnå den høye lønnen da denne er aktivitetsbasert. Dette funnet underbygges med funn gjort i vår studie, da flere av våre informanter peker på en høy arbeidsbelastning uten at dette kommer frem som en egen sluttårsak i seg selv.

6.2.2. Beslutningsprosessen

Denne delen av drøftingen har til hensikt å belyse funn som svarer til forskningsspørsmål 1; Hva påvirker prosessen som leder til beslutning om å levere oppsigelse for teknisk personell i Hæren?

For å få en bedre forståelse av dette, må vi se på selve prosessen som ledet frem til selve beslutningen om oppsigelse for den enkelte. I litteraturen finnes det ulike beslutningsteorier som kunne vært brukt som referanserammer. Vi har valgt å ta utgangspunkt i beslutningsteori fra Jacobsen & Thorsvik (2013) som vi omtaler i kapittel 3. Denne teorien forklarer at mennesker har en tendens til å ta raskest mulig beslutning. En hurtig prosess, der man ofte velger en beslutning som er «god nok». En perfekt optimal beslutning der beslutningstaker kjenner alle alternativer og konsekvenser er som regel ikke noe man gjør i virkeligheten.

I forbindelse med prosessen som ledet frem til endelig beslutning om å slutte i jobben som tekniker i Hæren var informantene i denne studien tydelige på at de ikke kjente til alle

alternative løsninger og konsekvenser. Flere av informantene hadde ikke en annen jobb å gå til på avgangsdatoen, og de visste dermed ikke hva de gikk til. Allikevel var en endring så avgjørende for personellet at de valgte å slutte i jobben.

Et godt eksempel på dette er en av informantene som sluttet sin stilling etter å ha bodd tilnærmet isolert med sin nærmeste familie under pandemien. Han valgte et alternativ på bakgrunn av den informasjonen han hadde tilgjengelig, og utfallet ble ikke som forventet.

Basert på ovennevnte kan vi anta at informantene i denne studien har tatt beslutningen om å slutte i Forsvaret på bakgrunn av at dette er en handlemåte som er enkel, og som er «god nok» for personellet på det tidspunktet.

6.2.3. Hvilke tiltak kan Hæren iverksette?

Denne delen av drøftingen har til hensikt å belyse forskningsspørsmål nummer to, nemlig hvilke tiltak Hæren kan iverksette for å beholde personellet lenger. Samtlige av våre informanter beskriver enkelte ting de savner ved å jobbe som tekniker i Hæren, og trekker i den forbindelse spesielt frem den sosiale tilhørigheten ved jobben. Flere av informantene sier også at de kunne tenke seg å komme tilbake til Forsvaret som arbeidsplass med bakgrunn i det gode arbeidsmiljøet. Flere av våre informanter kom inn på denne tematikken underveis i samtalen, men mot slutten ble de også stilt dette spørsmålet helt konkret.

Gjennom analysen gjennomført i kapittel fem var det særlig to temaer som var gjennomgående i våre informanters svar på spørsmål knyttet til hva Hæren som arbeidsgiver kunne gjort annerledes for at deres beslutning om å slutte hadde fått et annet utfall, og hva som skal til for at de søker seg tilbake til Hæren som tekniker. Det første tema peker på utdanning- og utviklingsmuligheter. Videre utdanning og kompetanseutvikling har betydning for om ansatte blir værende eller slutter ved arbeidsplassen (Grimsø, 2014, s. 48). Tilsvarende har fravær av utviklings- eller karrieremuligheter også betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). Dette samsvarer godt med våre funn gjort i denne studien da flere av våre informanter peker på viktigheten av utdanning både i forkant av at personellet tiltrer i tekniske stillinger, og også underveis i karrieren. Med videreutdanning pekes det på alt fra enkeltstående kurs, til ny utdanningsmodell for teknisk befall og bedre karriere- og tjenesteplaner. Mangel på

kompetanseheving og videreutvikling kan på bakgrunn av vår analyse være en indirekte årsak til at teknisk personell velger å slutte i Hæren.

I henhold til Forsvarets interne bestemmelser skal medarbeidersamtale (MAS) med tilhørende karriereplan være noe som hver ansatt skal gjennomføre minimum årlig med sin nærmeste leder. I denne samtalen skal fremtidig karriere, ønske om kurs, utdanning (både teknisk og profesjonsrettet), ønske om ny stilling og individets ønsker og behov diskuteres og skrives ned på et formalisert skjem (Veileder i HR del B, 2023). Dette skal signeres både av arbeidstaker og linjeleder. Skjemaet har til hensikt å kunne konkretisere og skape forutsigbarhet både for arbeidstaker og linjeleder. Funn gjort i denne studien indikerer at dette ikke blir fulgt opp og realisert i stor nok grad. Det er på bakgrunn av våre funn grunn til å anta at konkrete tiltak knyttet til utvikling av karriere- og tjenesteplaner og implementering og bruk av disse kan bidra til økt ståtid for teknisk personell i Hæren.

Et annet funn gjort i denne studien knyttes til uttak av bonus og mulighet for videre tjeneste i Forsvaret. Dårlig lønn kan oppleves som utilfredsstillende både med tanke på arbeidet som utføres, og relativt til andre arbeidstakere. Lønn kan dermed være en årsak til at ansatte slutter (Grimsø, 2004, s. 49). Herzberg hevder at (lav) lønn kan være en årsak til mistriivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261). Lønn defineres som ytre motivasjon, og hvor viktig lønn er som faktor vil variere. Kontrakts- og bonusordninger kan kobles til lønn. Forsvarets bonusordning er opprinnelig etablert for å lette en overgang til det sivile arbeidslivet ved fullført kontrakt når personellet fyller 35 år. Dette kan således anses som et incentiv som tradisjonelt er brukt for å beholde personellet lenger i stilling. Basert på vår analyse fremkommer det funn som tilsier at denne bonusordningen fungerer mot sin hensikt. Dette med bakgrunn i at en av våre informanter oppgir at vedkommende ønsket å fortsette, men at dette hadde ført til at han hadde mistet sin bonus. Hans valg falt derfor på å slutte for å få utbetalt opptjent bonus. Andre sammenlignbare studier gjort på andre personellkategorier i Forsvaret finner derimot noe divergerende svar knyttet til dette tema. Lystad (2021) fant at Forsvarets bonusordning fungerte som en motivasjonsfaktor for å stå ut kontraktstiden. Undersøkelsen viste at kontrakten fører til at få operatører slutter før de har oppnådd full bonus. Dette funnet er likevel ikke fullt ut sammenlignbare, da våre informanter også arbeidet ut sin kontraktstid, men at en forlengelse ikke var aktuelt grunnet tap av bonus som konsekvens.

Lønn og kontrakter er interne faktorer i organisasjonen, og sentrale årsaker til at ansatte velger å slutte. Det er på bakgrunn av overnevnte funn grunn til å anta at ved å revidere bonusordningen, og skape en mer fleksibel overgangsordning uten tap av bonus vil kunne bidra til noe økt ståtid blant teknisk personell i Hæren.

7. Konklusjon

I konklusjonen vil vi oppsummere studien og hovedfunnene som svarer på problemstillingen vi har jobbet ut fra. Deretter vil vi i neste kapittel komme inn på mulige veier for videre forskning, og videre anbefalinger.

Denne studien er en kvalitativ studie, hvor vi har benyttet eksisterende teori og kunnskap for å utvikle problemstilling og intervju spørsmål som vi ønsket å finne svar på. Deretter har vi brukt teorien og funnene fra intervjuene for å diskutere og beskrive hvorfor teknikere slutter i Hæren, samt belyst årsakene til dette. Problemstillingen vi ønsket å finne svar på var:

Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?

Personell med teknisk kompetanse velger å slutte i Hæren fordi:

- Livssituasjon gjør at de må prioritere annerledes.
 - o Dette innebærer både pendling og manglende nærhet til øvrig familie.
- Det er for lite fokus på egenutvikling av kompetanse, både teknisk og operativ.
- Innføringen av ordningen for militært tilsatte har for enkelte ført til tap av profesjonsidentitet og grunnleggende tro på systemet.

Videre har denne studien forsøkt å besvare følgende forsknings spørsmål:

1. Hva påvirker prosessen som leder til beslutning om å levere oppsigelse for teknisk personell i Hæren?

Dette forsknings spørsmålet kan ikke besvares med *et enkelt* svar, da informantene våre har latt seg påvirke av ulike faktorer. Men vi kan se tendenser til at enkelte faktorer er gjentakende, og har påvirket flere av informantene. Vi nevner hovedfaktorene her, og kommer nærmere tilbake til dette i kapittel 8, videre anbefalinger.

For flere har det vært snakk om faktoren *familieforhold*, hvor de har opplevd en økning i belastning i sammenheng med at familiesituasjonen har endret seg. Da i all hovedsak endring fra livet som singel til flere å ta hensyn til; samboer, felles barn, ekteskap og felles bolig. Videre har vi funn som sier at *For lite utfordringer i arbeidet* og *Karrieremuligheter* er faktorer som påvirket prosessen i beslutning om å levere oppsigelse.

2. *Hvilke tiltak kan Hæren iverksette for å beholde teknisk personell lenger?*

Vi lister hovedfunnene her, men kommer tilbake til detaljer i kapittel 8 hvor vi forsøker å gi en anbefaling til videre forskning.

1. Utdanning - både ny utdanningsmodell for teknisk befal, og i forbindelse med videreutvikling av allerede tilsatt teknisk personell
2. Sikre videreutvikling av grenaderer og befal, fokuset kan ikke utelukkende være på utdanning av vernepliktige
3. Uttak av bonus og videre tjeneste

Utdanningen for teknikere i Forsvaret må revideres og gjøres noe med. Ifølge våre informanter er dette avgjørende for å rekruttere og beholde teknisk personell. Utdanningene som gjennomføres per i dag gir personellet for lite kompetanse i forhold til det ansvaret de skal besitte ved fullført utdanning.

I vernepliktige utdanningsavdelinger er det avgjørende at egenutvikling av grenaderer, formenn og befal ikke blir neglisjert i forbindelse med funksjonelt fravær, vakanser og andre årsaker.

En fleksibel ordning for utbetaling av bonus og videre tjeneste kan redusere turnover.

8. Anbefaling videre

8.1. Videre forskning

Vi har gjennom denne studien funnet flere ulike forklaringer og årsakssammenhenger på hvorfor teknikere slutter i Hæren, men det finnes mange områder som ikke er undersøkt, og flere temaer som vil være interessante å studere videre og mer inngående.

En interessant innslagsvinkel vil være å studere årsaker til at teknikere velger å bli i Forsvaret, for deretter å sammenligne dette opp mot personell som har sluttet. Vi tror at ved å forstå sammenhenger mellom hvorfor teknikere blir i Hæren, og hvorfor teknikere slutter, vil man i større grad kunne se hvordan Hæren kan tilrettelegge for å unngå at teknikere slutter for tidlig.

En annen interessant problemstilling kommer til syne i forbindelse med funnet knyttet til at OMT hadde så stor innvirkning på turnover for flere av informantene i denne studien. En grundigere studie innenfor dette temaet kan være nyttig for Hæren, og kan bidra til utvikling av tiltak for å redusere turnover basert på dette. Denne studien kunne vært gjort som en kvantitativ studie der man forsøker å rekke ut til så mange som mulig som har hatt OR-grad og har sluttet etter at OMT ble innført.

Det ville også vært interessant å studere hvorvidt organisering og ledelse av store omstillingsprosesser i Forsvaret, som URE og OMT er eksempler på påvirker organisasjonens evne til å ivareta personell og kompetanse.

8.2. Anbefalinger

Som nevnt tidligere i oppgaven har vi gjennom vår studie identifisert tre konkrete temaer hvor Forsvaret kan utvikle tiltak for å beholde personell med teknisk kompetanse lenger enn de gjør per i dag;

1. Utdanning

Det bør skreddersys en ny utdanningsmodell for teknisk befall, som ivaretar Forsvarets kompetansebehov. Dette må ha sammenheng med karriere- og tjenestepplaner for teknisk personell, og karrieremuligheter innad i Forsvaret må komme tydeligere frem enn det gjør i dag. I forbindelse med videreutvikling av allerede tilsatt teknisk personell bør man se på både sivile kompetansehevingstiltak, samt kurs og videreutdanningsmuligheter innad i

organisasjonen. Kompetansehevingsmulighetene bør synliggjøres i karriere og tjenesteplaner, og ledere bør ha fokus på dette i den årlige medarbeidersamtalen. Dette i den hensikt å skape forutsigbarhet både for ansatt og arbeidsgiver.

2. Sikre videreutvikling av grenaderer og befal

I perioder med stort funksjonelt fravær er det viktig at man ikke glemmer at også ansatte grenaderer og befal har behov for videreutvikling i den hensikt å skape motivasjon. Funn i denne studien viser at utdanning av vernepliktige krever mye tid og fokus, noe som går på bekostning av karriere- og faglig utviklingen av fast tilsatt personell. Dette har påvirket teknikernes ønske om å slutte i Hæren i negativ retning.

3. Uttak av bonus og videre tjeneste

Våren 2023 har det vært gjennomført en prøverunde hvor personell kan søke om utbetaling av opptjent bonus og T-60 tilsetting. Dette vil vi se resultatene av om en viss tid, men dette er et virkemiddel som vi ser på som veldig positivt, og som direkte besvarer ønsket til enkelte av våre informanter. Utbetaling av bonus og tilsetting på T-60 vilkår bør Forsvaret åpne for i flere runder og gjennomføre også i årene som kommer. Dette vil føre til at Forsvaret beholder personell og kompetanse som ellers ville forsvunnet ut i det sivile arbeidsmarkedet.

Selv om Forsvaret og Hæren skulle sette i gang tiltak som svarer på disse anbefalingene, er det ikke nødvendigvis sånn at det virker automatisk. Det er teknikernes respons som avgjør om tiltakene virker eller ikke. Forsvaret har som vi har nevnt tidligere liten innvirkning på eksempelvis personelletts endring i livsfase.

I tillegg til disse konkrete anbefalingene er det hensiktsmessig at Forsvaret fortsetter å se på gode løsninger for pendlere, da dette er en av de aller viktigste årsakene til at teknikere slutter i Hæren. Det kan for eksempel være en idé å hente tilbake årlig gratis reiser til hjemsted. Forenkler prosessen rundt barnepassreiser. Eller andre goder som forenkler/rettferdiggjør pendlerlivet i noen grad, og som kan bidra til økt ståtid.

9. Litteraturliste

Andersen, M. & Rønneberg, J. R. (2018). *Ordning for militært tilsatte; når vi målsettingen? Jobbforpliktelse og vilje til en karriere i Hæren*. [Masteroppgave, Norges arktiske universitet]. Hentet fra

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/14994/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Befalets Fellesorganisasjon (2023). *Lønn, tillegg, kompensasjon og reise*. Hentet fra:

<https://bfo.no/1%C3%B8nn-arbeidsvilk%C3%A5r-og-pensjon/lonn-tillegg-reise-og-kompensasjon>

Bryman, A., Sloan, L., Foster, L., & Clark, T. (2021). *Bryman`s social reasearch methods*. Oxford: Oxford University Press.

Cregård, A., Corin, L., og Skagert, K. (2017). *Voluntary turnover among public sector managers: A review*. Scandinavian Journal of Public Administration

Dagslott, A-J., K. (2017). *The More Things Change, the More They Stay the Same: Innføring av ny militærordning og dens effekt på turnoverintensjon hos teknikere i Luftforsvaret*.

[Masteroppgave, Forsvarets høgskole]. Hentet fra https://fhs.brage.unit.no/fhs-xmlui/bitstream/handle/11250/2436287/MA_2017_Dagslott.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2020). *Hvorfor slutter spesialistene i Forsvaret?* Kjeller: FFI. Hentet fra <https://www.ffi.no/aktuelt/nyheter/hvorfor-slutter-spesialistene-i-forsvaret>

Fauske, M. F. & Strand, K. R. (2021). *Sluttårsaker i Forsvaret i 2019 og 2020*. Kjeller: FFI. Hentet fra <https://publications.ffi.no/nb/item/asset/dspace:7066/21-00746.pdf>

Forsvarets forskningsinstitutt. (2019). *Hva vet vi om hvorfor spesialisten slutter i Forsvaret?*

Hentet fra: <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/2563/19-00386.pdf>

Forsvarets forskningsinstitutt. (2023). *Forsvarsanalysen 2023*. Hentet fra: <https://ffi-publikasjoner.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12242/3161/23-00659.pdf>

Forsvaret. (2016). *Forsvarets personellhåndbok - del B. Forvaltning av militært tilsatte*.

Hentet fra: <https://kol.no/wp-content/uploads/2016/10/Forsvarets-personellh%C3%A5ndbok--del-B-Forvaltning-av-milit%C3%A6rt-tilsatte-2016-07-01.pdf>

Forsvaret. (2017). *Årsrapport 2017*. Hentet fra: [https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-](https://www.forsvaret.no/aktuelt-og-presse/publikasjoner/forsvarets-arsrapport/Forsvaret_aarsrap_2017.pdf/_attachment/inline/e8a6be53-47e0-402b-8bad-d6b9cd5babc0:6ab2f4064af305fd8223a1f1f5f9611caa72b96a/Forsvaret_aarsrap_2017.pdf)

arsrapport/Forsvaret_aarsrap_2017.pdf/_attachment/inline/e8a6be53-47e0-402b-8bad-d6b9cd5babc0:6ab2f4064af305fd8223a1f1f5f9611caa72b96a/Forsvaret_aarsrap_2017.pdf

Forsvaret. (2023). *Teknisk lederutdanning*. Hentet 1. mai 2023 fra:

<https://www.forsvaret.no/utdanning/utdanninger/teknisk-lederutdanning>

Forsvaret. (2023). *Bestemmelse for HR. HR-bestemmelsen*. Hentet fra:

<https://www.nof.no/images/Marketing/lover%20og%20avtaler/saeravtaler%20for%20forsvaret/HR%20Bestemmelse%20med%20veiledere/Bestemmelse%20for%20HR.pdf>

Forsvarskommisjonen (2023). NOU 2023:14 *Forsvarskommisjonen av 2021- Forsvar for fred og frihet*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-14/id2974821/>

Grimlø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Holtom, B. C, Mitchell, T. R, Lee T. W, Eberly M. B. (2008). *Turnover and retention research: A glance at the past, a closer look at the present, and a venture into the future*. The Academy of Management Annals. Vol. 2, No. 1, 2008, 231- 274.

Husby, T. (2014). *Hærens befalsskole, samlet på Rena*. Offisersbladet. Hentet fra:

<https://bfo.no/assets/documents/Offisersbladet-nr-1-2014.pdf>

Jacobsen, D. I., (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Utg. 3. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2017). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oppen, M., Mørk, B., & Haus, E. (2021). *Kvantitative og kvalitative metoder i merkantile fag*. Oslo: Cappelen damm as.
- Prop. 111 LS (2014-2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m. (militærordningen)*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-111-ls-2014-2015/id2408094>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Utg. 3. Bergen: Fagbokforlaget
- Roness, K. og Matthiesen, S. B. (Red.). (2006). *I klem eller balanse? Om arbeid, stress og familieliv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Seale, C. (2007). *Quality in qualitative research*. I C. Seale, G. Gobo, J.F. Gubrium & D. Silverman (Red.), *Qualitative research practice*. (s. 379-389). Sage: London
- St.meld. nr.14 (2012-2013). *Kompetanse for en ny tid*. Forsvarsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-14-20122013/id715809/>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder (4.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?

Tusen takk for at du har takket ja til å stille opp til intervju i forbindelse med vår masteroppgave. Intervjuguiden berører åpne spørsmål knyttet til vårt prosjekts problemstilling. Du fikk før intervjuet tilsendt et informasjonsskriv pr e-post. Dette skal underskrives før vi starter selve intervjuet. Dersom intervjuet gjennomføres digitalt, skriver du under ved å sende oss en e-post for å gi ditt samtykke til deltakelse.

Som opplyst i informasjonsskrivet vil intervjuene bli anonymisert, og all informasjon som kan knyttes til deg som person vil bli behandlet i henhold til personvernloven. Hver enkelt informant vil få et eget nummer (eksempel I-1) for etterprøvbarehet. Du vil få tilgang til besvarelsen i starten av mai 2023. Dette slik at du kan gjennomføre sitatsjekk og eventuelt kommentere de delene av oppgaven som berører dine bidrag før den ferdigstilles. Oppgaven leveres til sensur i slutten av mai 2023.

Vi minner også om at samtalen er frivillig. Vi ønsker å ta opp samtalen. Dette for at vi skal kunne ha fokus på dialog med deg fremfor å notere underveis, samt at det blir enklere for oss å transkribere intervjuene i etterkant. Du velger selv hvor detaljert du vil svare på hvert enkelt spørsmål, og du kan også ta opp andre elementer du mener er relevant for studien dersom du ønsker det.

Spørsmål:

- 1) Kan du si noe kort om deg selv og din militære karriere?
 - a. Sivil status og familieforhold, avstand/tidsbruk til arbeidssted, sivil utdanning/yrke?
 - b. Grad, arbeidsoppgaver/fagfelt, antall år i tjeneste/tidsperiode, kontraktsforhold?
 - c. Hvor lenge har du jobbet som tekniker i Hæren totalt? Antall deployeringer i internasjonale operasjoner/internasjonalt innsats?
 - d. Hva gjør du nå? Alder nå?

- 2) Hvilke faktorer påvirket ditt valg om å slutte i Hæren? Hvis flere årsaker, kan du prioritere dem?
- 3) Hvordan påvirket følgende faktorer ditt valg om å slutte?
 - a. For lite utfordringer i arbeidet
 - b. Ledelse/selvstyring
 - c. Karrieremuligheter
 - d. Lønn
 - e. Bonus
 - f. Arbeidstid/arbeidsbelastning
 - g. Boforhold
 - h. Utdanning
 - i. Familieforhold
 - j. Arbeidsmiljø
- 4) Kan du beskrive prosessen (fra din side) som ledet frem til den endelige beslutningen om å slutte i Hæren?
- 5) Er det noe Hæren som arbeidsgiver kunne gjort annerledes, som ville endret på din beslutning om å slutte?
 - a. Hvis flere faktorer, kan du prioritere dem?
- 6) I hvilken grad var det eksterne jobbmuligheter i seg selv som påvirket ditt valg om å slutte?
 - a. Mulig oppfølgingsspørsmål:
 - i. Når du første gang kom på tanken om å slutte, hadde muligheten for eller tilgang på annen jobb påvirkning på ditt valg om å slutte?
 - ii. Søkte du aktivt andre jobber?
 - iii. Hadde du ett konkret jobbtilbud på tidspunktet hvor du valgte å slutte?
- 7) Er det aktuelt for deg å søke deg inn igjen i Hæren som tekniker på et senere tidspunkt?
 - a. Hva må til for at det skal være aktuelt?
 - b. Er det noe du savner fra du jobbet i Hæren?
- 8) Er det eventuelt noe annet, utover det vi har vært inne på som påvirket eller hadde avgjørende betydning for ditt valg om å slutte?

Er det noe du har lyst til å legge til som vi ikke har vært igjennom i løpet av intervjuet som kan være med på å belyse problemstillingen vår?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å identifisere og konkretiserer tiltak Forsvaret kan gjøre for å beholde personell med teknisk kompetanse over tid. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Teknikerne representerer en høyt spesialisert fagkategori, med utpreget dybdekompetanse i Hæren. Ståtid, og spesielt økt ståtid er et begrep som har fått mye oppmerksomhet i Forsvaret den siste tiden. Personellflyten er stor, og det er et stort behov for å beholde personell over lengre tid enn vi gjør i dag. Hæren har særlig store utfordringer med å rekruttere og beholde personell med teknisk kompetanse. Dette er kritisk kompetanse, og det vil medføre store operative konsekvenser hvis problemet ikke løses. Vi har med denne oppgaven ingen ambisjoner om å løse problemet, men vi ønsker å se nærmere på hvorfor trenden er som den er og hvilke tiltak Hæren kan iverksette for å beholde personellet lenger enn de gjør i dag.

Problemstilling:

Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?

Forskningsspørsmål:

1. Hva er hovedårsakene til at teknikere slutter i Hæren?
2. Hvilke tiltak kan Hæren iverksette for å beholde personellet lenger?

Masteroppgaven gjennomføres ikke som del av et større prosjekt, men problemstillingen jobbes også med ved Logistikkskolen i Hærens våpenskole (HVS). Videre er det gjennomført flere lignende studier, blant annet for teknisk personell ansatt i Luftforsvaret både gjennom tidligere masteravhandlinger, samt en studie gjennomført av Steria. Det er også skrevet flere lignende rapporter og oppgaver på å beholde personell innenfor en snever kategori. Dette er blant annet, «*Helhetlig personellivaretagelse i Forsvarets spesialstyrker*» og «*Should I stay, or should I go? Hvorfor slutter operatører i kampskvadronene i Forsvarets spesialstyrker?*».

Målsettingen er å kunne bidra med relevante funn for logistikkskolen ved HVS som kan nyttes i det videre arbeidet med å beholde kvalifisert arbeidskraft over lengre tid enn hva som er tilfelle i dag.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Vi som masterstudenter er ansvarlige for forskningsprosjektet. Vi har veileder fra Høgskolen i Innlandet, samt akademisk støtte fra Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du bes om å stille til intervju fordi du har viktig og unik kunnskap som kan hjelpe oss i analyse av problemstillingen. Denne kunnskapen har du som tidligere teknisk personell. Ved å delta kan dine opplysninger bidra til en bedre forståelse for hvordan man kan beholde eller rekruttere teknisk personell på en mer hensiktsmessig måte.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre denne undersøkelsen ved semistrukturerte dybdeintervjuer, på ca. en times varighet per intervju. Intervjuguiden inneholder spørsmål om hvorfor du valgte å slutte i Hæren, og hva arbeidsgiver eventuelt kunne gjort for å beholde din kompetanse lenger. Intervjuet vil fortrinnsvis bli gjennomført ansikt til ansikt, men dersom geografisk plassering eller annet skulle tilsi dette kan det gjennomføres digitalt. Den eller de som intervjuer deg vil møte deg på en lokasjon som du ønsker.

Intervjuet vil bli tatt opp med lydopptak for å kunne transkriberes i ettertid. Dette for at vi skal kunne bruke teksten til analyse med NVivo. Lydopptaket vil bli slettet så fort det er transkribert. Du vil selvsagt få transkriberingen for gjennomlesing dersom dette er ønskelig. NVivo er et analyseverktøy for å kunne trekke sammenhenger mellom flere forskjellige tekster eller å se sammenhenger innad i tekst man ikke legger merke til uten analyse.

Dersom denne studien fører til veldig interessante funn, kan det være av interesse å skrive en internasjonal artikkel om dette. Denne prosessen vil da styres av vår veileder.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dine uttalelser kan på ingen måte bli benyttet av hverken oss eller tredjepart (troppssjef, kompanisjef, avdelingssjef etc.) ved eventuelle fremtidige ansettelser.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun prosjektgruppen bestående av masterstudentene Thea, Stine og Dag Johnny, samt veiledere som vil ha tilgang til opplysningene.

Navneliste med svar fra intervju vil bli kodet på en datamaskin og svarene vil bli lagret adskilt på en annen maskin. Dersom flere studenter trenger tilgang på svarene vil dette bli benyttet på en sikker skyløsning, dog kodeark med respondentenes navn vil aldri bli lastet opp på skyløsning.

Ettersom organisasjonens fagområde er snevert og mange kjenner til hverandre kan det bli utfordrende å garantere fullstendig anonymitet i rådatamaterialet da dine tidligere kollegaer vil kunne kjenne igjen respondenten på bakgrunn av svarene. Dette vil vi som gjennomfører undersøkelsen være bevisst på når vi bruker dine svar i den endelige besvarelsen, og tilstrebe å unngå sitater som kan knyttes direkte til deg.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes ved slutten av mai/starten av juni 2023. Masteroppgaven leveres i slutten av mai 2023. Ved prosjektslutt og innlevering av endelig oppgave vil du som informant bli nevnt som f.eks «*Informant A utdyper følgende (...)*».

Datamaterialet vi samler inn vil bli lagret for etterprøvbarehet. Vi vil presisere at det er kun svarene og ikke kodeark med navn som vil bli lagret. Svar som vil kunne identifisere deg eller andre vil bli anonymisert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen i Innlandet har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskolen i Innlandet ved Ole Boe.
- Vårt personvernombud: Det er Høgskolen i Innlandet, ved rektor, som er behandlingsansvarlig for behandlingen av personopplysninger som skjer i vår virksomhet. Oppgaven med å følge opp dette til daglig er delegert i henhold til interne retningslinjer. Ønsker man dialog angående personvern kan man kontakte personvern@inn.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Ole Boe

Studenter
Thea Hellebergshaugen
Stine S. Kaarvaag
Dag Johnny S. Kaarvaag

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvorfor velger personell med teknisk kompetanse å slutte i Hæren?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til videre forskning eller utredelse innenfor samme tema – hvis aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Godkjenning fra NSD

01.03.2023, 21:55

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Hvordan kan Hæren beholde personell med teknisk kompetanse?](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

402837

Vurderingstype

Standard

Dato

28.02.2023

Prosjekttittel

Hvordan kan Hæren beholde personell med teknisk kompetanse?

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Ole Boe

Student

Dag Johnny Kaarvaag

Prosjektperiode

01.01.2023 - 01.08.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.08.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.l.).

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-enderingar-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 4: Oversikt NVivo-koder

Hvordan beholde teknisk personell

Codes

Name	Description	Files	References
Boforhold negativt	Negativ omtale om boforhold	3	3
Boforhold positive	Positiv omtale om boforhold	5	7
Endringsforslag	Kommer med endringsforslag.	4	8
Familiære forhold	Ønske om å bo nærmere familie	2	8
Grønn VS teknisk tjeneste		4	19
Hadde ikke plan	Hadde ikke plan når man sluttet	2	2
Hadde plan	Hadde en plan etter valget om å slutte bel tatt	2	2
Internasjonal tjeneste	Omtale om internasjonal tjeneste	5	10
Logistikk	Sett ned på, lav prioritet, etc	2	5
Lønn negativt	Negativ omtale om lønn	3	8
Lønn positive	Positiv omtale	3	4

30.04.2023

Page 1 of 5

Name	Description	Files	References
OMT	Omtale om OMT i positiv eller negativ retning	4	14
OMT negativt		3	4
Pending negativt	Negativ omtale om pending	3	8
Pending positivt	Positiv omtale om pending	1	1
Psykososialt	Positiv eller negativ omtale om psykososialt arbeidsmiljø	5	9
Utdanning og Opplæring	Kurs, opplæring etc	5	21

Codes\\Bonusordning

Name	Description	Files	References
Hadde ikke noe å si	Hadde ikke noe å si for sluttårsak	2	3
Hadde noe å si	hadde noe å si for sluttårsak	2	7

30.04.2023

Page 2 of 5

Codes\Faktorer for turnover

Name	Description	Files	References
Arbeidsmiljø		4	4
Arbeidstid og belastning		3	3
Boforhold		4	4
Bonus		3	3
Familieforhold		4	4
Karrieremuligheter		4	4
Ledelse og selvstyring		3	3
Lønn		4	5
Utdanning		4	4
Utfordringer i arbeidet		4	4

30.04.2023

Page 3 of 5

Codes\Intervju spørsmål 2,4 og 5

Name	Description	Files	References
Spørsmål 2	Hvilke faktorer påvirket ditt valg om å slutte i Hæren? Hvis flere årsaker, kan du prioritere dem?	5	6
Spørsmål 4	Kan du beskrive prosessen (fra din side) som ledet frem til den endelige beslutningen om å slutte i Hæren?	4	5
Spørsmål 5	Er det noe Hæren som arbeidsgiver kunne gjort annerledes, som ville endret på din beslutning om å slutte?	5	5

Codes\Kan du ansettes igjen

Name	Description	Files	References
JA		2	2
JA med forbehold		3	7
Nei		0	0

30.04.2023

Page 4 of 5

Codes\\Logistikk

Lav prioritet, sett ned på, kommer i andre rekke etc.

Name	Description	Files	References
Utfordringer	Treghet i system, ting tar tid etc	3	4

Codes\\Seleksjon

Seleksjon til teknisk tjeneste

Name	Description	Files	References
Fysikk	Omtale om fysikk i seleksjonsprosess	1	1
Karakter	Ikke nødvendigvis dem med toppkarakter som sitter lengst i forsvaret.	3	6

Codes\\Sluttårsak

nevner forskjellige sluttårsaker

Name	Description	Files	References
Sluttårsak	nevner en sluttårsak	5	22