



**FORSVARET**  
Forsvarets høgskole

# **Frivillig gjennomtrekk blant yrkesoffiserer i Hæren**

*Taper Hæren krigen om talentene?*

Kari Stenbro Flom

Masteroppgave  
Forsvarets høgskole  
2016

# Forord

Arbeidet med denne studien har vært en meget lærerik, interessant og til tider utfordrende prosess, men som har gitt meg en unik mulighet til å kunne fordype meg i en spennende tematikk og påstand innenfor Human Resources (HR) - området i Hæren. Målet med studien har vært å avklare påstanden som hevder at de «*flinkeste*» og «*smarteste*» yrkesoffiserene velger å slutte i Hæren. Som forsker har jeg tatt på meg rollen som en slags «*mythbuster*», hvor målet har vært å sannsynliggjøre en «*sannhet*» ved å teste holdbarheten i denne myten/påstanden.

Som toårig masterstudent ved Forsvarets Stabsskole har jeg følt meg både privilegert og ikke minst takknemlig. Studien har gitt meg en betydelig innsikt og forståelse for det mulighetsrommet forskningen gir. Spesielt vil jeg nevne statistikk som er et hjelpemiddel og verktøy når det kommer til analyse og problemløsning innenfor HRM (Human Resource Management). Generelt anser jeg Forsvaret for å inneha et ubrukt potensial med tanke på å utnytte og forvalte lagret informasjon om ansatte. Både når det kommer til strategisk kompetansestyring og oppfølging av frivillig gjennomtrekk i virksomheten.

Jeg vil først og fremst rette en stor takk til min veileder, Ole Christian Lang-Ree ved Forsvarets Høgskole, for en uvurderlig støtte, positiv fremtoning og veiledning gjennom hele prosessen. Med sin kunnskap og erfaring innen metodefaget og SPSS spesielt, har han uten tvil løftet oppgaven til det den er i dag. I tillegg vil jeg takke Cathrine Olsen for meget god serviceinnstilling, og for å ha hentet ut studiens data fra P3. Det sitter i tillegg flere hjelpsomme personer ved biblioteket ved Forsvarets Høgskole som også fortjener en oppmerksomhet – tusen takk! Videre vil jeg takke min mann, Vegard Flom, for moralsk støtte, lyttekapasitet og for å ha tilrettelagt for at dette skulle bli mulig. Avslutningsvis takk til mine to flotte gutter, Vetle og Brage, som har vist stor forståelse for at mamma har «*mye lekser*».

Kari Stenbro Flom

Forsvarets Stabsskole 19. mai 2016

# Sammendrag

Denne studien hadde til hensikt å avklare om det var de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som har valgt å slutte i Hæren, og i hvilken grad denne frivillige gjennomtrekken kunne predikeres. For å sannsynliggjøre dette ble det tatt utgangspunkt i alt yrkesbefal i Hæren med grunnleggende offisers utdanning. Videre kriterier for å bli inkludert i studien inneholdt begrensninger i forhold til at offiserene ikke var eldre enn 35 år, og at offiserene hadde status som *ansatt* eller *sluttet* i tidsperioden 2010-2015. Utvalget ble inndelt i to grupper og sammenlignet med hverandre. Den første gruppen bestod av yrkesbefalet som hadde sluttet, og ble i studien kalt *gjennomtrekksgruppen*. Den andre gruppen bestod av yrkesbefalet som var ansatt, og ble i studien definert som *sammenligningsgruppen*. For å måle og vurdere «*best kvalifisert*» nyttet studien følgende prediktor-variabler; karakter på alminnelig evnenivå, gjennomsnittskarakter fra siste tre hovedinntrykk fra tjenesteuttalelser, antall kontigenter i internasjonal tjeneste og karakter fra siste avlagte årlige prøve for befal.

Studiens analysedel avdekket ingen signifikante forskjeller for tre av prediktorene, men fant en signifikant forskjell for den siste; «*årlig prøve for befal*». Her ble det påvist en betydelig gruppeforskjell som indikerte at yrkesbefal som hadde oppnådd karakter 4 eller bedre på denne variabelen, hadde en statistisk signifikant større sannsynlighet for å tilhøre sammenligningsgruppen enn dem som skåret med en lavere karakter. I praksis vil det si at offiserene som valgte å slutte, i snitt hadde en betydelig dårligere fysisk kapasitet enn sammenligningsgruppen. Funn i studiet ble videre diskutert opp mot relevant teori og forskning innenfor frivillig gjennomtrekk, og ble avslutningsvis kort diskutert i sammenheng med strategisk kompetansestyring.

Oppsummert kan det konkluderes med at det ikke er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å slutte i Hæren. Videre at den frivillige gjennomtrekken i noe grad kan predikeres basert på én betydelig gruppeforskjell, men at den praktiske verdien anses liten da funnet ikke kan si noe om årsak-virkning.

# Summary

This study intended to clarify whether the professional officers who voluntarily chose to leave the Army were the “*best qualified*” ones and also to what extent this voluntary turnover could be predicted. To substantiate this, the study was based on all officers who had received basic officer’s education in the Norwegian Army. Further criteria for inclusion in the study was limited to officers in the age range 24-35 years and who either had the status *employed* or *non-employee* in the period 2010-2015. The officers were then divided into two groups and compared to each other; *turnover-group* (consisted non-employee) and *comparison-group* (consisted employees). In order to measure and consider “*best qualified*” the study used the following predictor variables; grade in general mental ability, grade point average from the last three main impressions on service statements, the number of conducted periods of international service and grade score from the last annual test for officers.

The study revealed no significant differences for three of the predictors, but found a significant difference to the last; “*annual test for officers*”. Here it was demonstrated a significant difference between the groups indicating that professional officers who had achieved grade 4 or better on this variable, had a statistically significant greater probability of belonging to the comparison-group than those who scored with a lower grade. In practice this means that officers who chose to quit, averaging had a significantly worse physical capacity than the comparison-group. The finding of the study was discussed against relevant theory and research in voluntary turnover, and was further briefly discussed in the context of strategic competence management.

Based on the findings in this study, we can conclude that it is not the “*best qualified*” professional officers who choose to leave the army. It also shows that to a certain extent the voluntary turnover can be predicted, however the practical value is considered small.

**Nøkkelord:** *Frivillig gjennomtrekk - Yrkesoffiserer - Hæren - «Best kvalifisert» - Talent - IQ og Kognitive evner - Jobbprestasjon - Arbeidsbelastning - Fysisk kapasitet - Organisasjonsmessige faktorer - Strategisk kompetansestyring i Forsvaret.*

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning .....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrunn .....	1
1.2	Strategisk kompetansestyring i Forsvaret .....	3
1.3	Hvorfor viktig å forske på frivillig gjennomtrekk? .....	5
1.4	Problemstilling .....	6
1.5	Avgrensning .....	7
<b>2</b>	<b>Teoretisk rammeverk .....</b>	<b>9</b>
2.1	Gjennomtrekk .....	9
2.2	Frivillig gjennomtrekk .....	13
2.2.1	Demografiske- og organisasjonsmessige faktorer .....	14
2.2.2	IQ og kognitive evner .....	15
2.2.3	Jobbprestasjon .....	16
2.2.4	Arbeidsbelastning .....	18
2.2.5	Fysisk kapasitet .....	20
2.2.6	Hæren .....	21
2.3	Yrkesbefal .....	23
2.3.1	Hva kjennetegner den «best kvalifiserte» yrkesoffiseren .....	24
2.4	Forventninger til funn .....	25
2.5	Operasjonalisering av problemstilling .....	27
<b>3</b>	<b>Metode .....</b>	<b>28</b>
3.1	Deltagere .....	28
3.2	Prediktorer .....	28
3.3	Prosedyre .....	33
3.4	Statistiske analyser .....	34
<b>4</b>	<b>Presentasjon av resultater .....</b>	<b>38</b>
4.1	T-tester .....	38
4.2	Logistisk regresjonsanalyse .....	39
<b>5</b>	<b>Diskusjon .....</b>	<b>41</b>
5.1	Hypotese 1: «Alminnelig evnenivå» .....	41
5.2	Hypotese 2: «Tjenesteuttalelser» .....	43
5.3	Hypotese 3: «Internasjonal tjeneste» .....	45
5.4	Hypotese 4: «Årlig prøve for befal» .....	47
5.5	Spørsmål 1: «Varians og prediksjonsevnen» .....	49
5.6	Styrker og begrensninger .....	50
5.7	Praktiske implikasjoner for Hæren .....	51
5.8	Videre Forskning .....	52
<b>6</b>	<b>Konklusjon .....</b>	<b>53</b>
<b>7</b>	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>56</b>

# 1 Innledning

“Everyone eventually leaves; no one stays with an organization forever” (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012, s. 833).

## 1.1 Bakgrunn

For at Hæren skal kunne fungere effektivt trenger virksomheten dyktige og kvalifiserte medarbeidere. Gjennomtrekk av personell blir i den sammenheng en viktig aktivitet for Hæren å kunne forvalte, slik at organisasjonen til enhver tid opererer med en balansert personellstruktur<sup>1</sup> som er avveid mot virksomhetens behov (Prop. 111 LS (2014-2015), 2015, s. 18). Studiens tema handler om frivillig gjennomtrekk av yrkesoffiserer i Hæren, og har til hensikt å undersøke hvorvidt det er de «*smarteste*» og «*flinkeste*» offiserene som velger å slutte. I studien beskrives dette som de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene, og kan ses i sammenheng med det Hæren omtaler som sine talenter.

Gjennomtrekk er ett av flere norske ord som brukes i oversettelsen av det engelske ordet «*turnover*», slik det fremkommer i forskning og teori. Gjennomtrekk har gjennom tidene vært gjenstand for betydelig akademisk interesse, og er av Mobley (1981) definert som «*the cessation of membership in an organization*» (Abrahamian, 1999, s. 15). Det handler om ulike måter å forlate eller komme inn i en organisasjon på, og hvilke konsekvenser dette får for de ansatte og virksomheten. I Hæren kan en yrkesoffiser forlate organisasjonen ved å bli avskjediget, gå av med pensjon eller ved at offiseren selv velger å slutte. Det avgjørende for virksomheten i denne sammenhengen er hvem som tar initiativet til å avslutte ansettelsesforholdet. Er det yrkesoffiseren selv som tar initiativet eller er det Hæren som arbeidsgiver? Gjennomtrekk har flere dimensjoner og skiller blant annet mellom frivillig og ufrivillig gjennomtrekk (Cooper & Robertson, 1998, s. 50). Denne studien omhandler frivillig gjennomtrekk, og da hos yngre yrkesoffiserer i Hæren. Det handler i praksis om at offiseren selv velger å slutte, og om dette kan settes i sammenheng med «*best kvalifisert*».

Forsvaret har to typer yrkesbefal, yrkesbefal med grunnleggende befals utdanning (GBU-status) og yrkesbefal med grunnleggende offisers utdanning (GOU-status).

---

<sup>1</sup> *Balansert personellstruktur* handler om en balansert alders-, grads- og kompetansestruktur, som over tid er en forutsetning for å sikre operativ evne i virksomheten (Prop. 111 LS (2014-2015), 2015, s. 21).

Sistnevnte studeres i oppgaven og betegnes som *yrkesoffiserer* (Hærstaben, 2015, s. 16-17). Yrkesoffiserer er personell med et fast ansettelsesforhold i virksomheten, og er tiltenkt en livslang karriere i Forsvaret. Gjennom en livslang karriere vil dette personellet opparbeide seg en kompetanse og virksomhetsforståelse det i utgangspunktet vil være mere kostbart og krevende å erstatte, enn det vil være for andre personellkategorier i organisasjonen (Lillekvelland & Strand, 2015). Yrkesoffiserer er en personellkategori Forsvaret har intensjoner om å utvikle, anvende og ikke minst beholde.

En av Forsvarets viktigste strategiske utfordringer er evnen til å rekruttere, utvikle, anvende og beholde rett personell med rett kompetanse (Prop. 73 S (2011-2012), 2012, s. 116). I privat og offentlig sektor er kompetanse en faktor som i økende grad blir vektlagt, og hvor konkurransen for å rekruttere og beholde den beste kvalifiserte arbeidskraften bare ser ut til å øke. Dette skyldes hovedsakelig utviklingen av kunnskapssamfunnet, hvor mye av organisasjonens kompetansekapital primært ligger hos den enkelte medarbeider (Warberg, Wathne, & Brekke, 2002, s. 9). Forsvaret må på lik linje med andre organisasjoner «*krige*» for å rekruttere og beholde de beste talentene, noe Human Resources (HR) litteraturen omtaler som «*War for talent*» (Mork & Sødal, 2013, s. 4). Skal Forsvaret lykkes i denne kampen, må organisasjonen kontinuerlig evne å utfordre sin tenkning og strategi innenfor HR, og samtidig inneha viljen til å utføre endringene dette krever. Først da har virksomheten en reel sjanse til å vinne krigen om talentene (Palmer, 2003, s. 62-68).

Forsvaret har mange talenter, men fremdeles ligger det et potensiale i hvordan virksomheten dyrker og utvikler disse. Talentutviklingen i Hæren har frem til i dag bestått av tildels uformelle og lite dokumenterte systemer (Hærstaben, 2015, s. 25). Går vi tilbake mot slutten av 1990-tallet, valgte flere av Forsvarets talenter å slutte. Forsvaret var i denne perioden inne i en større omstillingsprosess, hvor virksomheten blant annet var pålagt å redusere sin bemanning med 5.000 ansatte. For å oppnå dette ble de ansatte tilbudt gode nedbemanningsordninger. Forutsetningene var at den ansatte selv måtte søke og ved innvilgelse slutte frivillig. Dette resulterte i at Forsvaret mistet mange talentfulle og kunnskapsrike yrkesoffiserer. I tillegg beholdt virksomheten flere offiserer som organisasjonen kanskje hadde sett seg bedre tjent med hadde sluttet. Påstander om at de mest «*resurssterke*», «*kompetente*», «*flinke*» og «*smarte*» offiserene velger å slutte, ble et tema og en «*snakkis*» i Hæren. Påstanden var etablert og har i ettertid vedvart.



Den er også blitt ytterligere forsterket ved at det stadig er flere yrkesoffiserer i Hæren som søker seg frivillig bort, for å bekle det som oppfattes som «*lukrative*» og «*attraktive*» stillinger i den private sektoren.

Sluttraten for yrkesbefal var i 2012 på rundt 4,5 prosent, og har vært relativt stabile de siste årene. Den er også i samme størrelsesorden som sluttrater i samfunnet for øvrig, og anses som lav (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 3). Det vil i praksis si at ratene for frivillig gjennomtrekk blant yrkesoffiserer ikke alene er å regne som en utfordring i dagens forsvar. Derimot er det knyttet usikkerhet til påstanden som i dag oppfattes som en uttalt «*sannhet*». Hva om påstandens antakelse stemmer, og det i tillegg kan fremlegges dokumentasjon om dette? Vil Forsvaret kunne identifisere seg med og akseptere at ansatte som i det private arbeidslivet defineres som «*gullkandidater*», «*hotshotter*» og «*firmaets kommende stjerner*» velger å slutte? Eller er det hele en påstand som har utviklet seg uten tilstrekkelig rot i virkeligheten? Dette søkes besvart i studien.

Funn i studien vil derav kunne utgjøre belegg, og således danne grunnlaget for en sannsynliggjort «*sannhet*». Videre vil denne kunnskapen kunne være et nyttig bidrag til endringer og forbedringer i utøvelsen av personellforvaltningen og den strategiske kompetansestyringen i Forsvaret.

## **1.2 Strategisk kompetansestyring i Forsvaret**

De menneskelige ressursers betydning for verdiskapning i organisasjoner har de siste tiårene hatt en kraftig økning (Nordhaug, 2002, s. 19). Organisasjonens verdi og produksjonskraft kan i dag sies å ligge mer i organisasjonen intellekt og servicemuligheter enn i organisasjonens «*hard assets*» (Wilkinson, Bacon, Redman, & Snell, 2010, s. 4). Det vil i praksis si at det er de menneskelige ressurser som er de viktigste av alle ressurser i dagens arbeidsliv (Nordhaug, 1993, s. 15). Begrepet menneskelige ressurser er i litteraturen direkte oversatt fra det engelske ordet Human Resources (HR), og handler om alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 13).

I Forsvaret skal forvaltningen av personell først og fremst bidra til å rekruttere, anvende, utvikle og avvike personell i tråd med organisasjonens behov (Forsvarsdepartementet, 2015a, s. 9). Hovedmålsettingen er å skape en god balanse mellom Forsvarets behov, samt en forutsigbar, rettferdig og troverdig behandling av den enkelte medarbeider (Forsvarsstaben, 2014b, s. 5). For å kunne utvikle de ansattes og virksomhetens kompetansenivåer, må det foreligge en bevisst tenkning og handling rundt kompetanseaktiviteter. Denne tenkningen omtales i litteraturen som *strategisk kompetansestyring*<sup>2</sup> (Lai, 2004, s. 14).

Strategisk kompetansestyring i Forsvaret kan beskrives som å være et verktøy og en arbeidsmetode som skal sikre at virksomheten har nødvendig kompetanse til å nå sine mål. Dette skal søkes løst gjennom å kartlegge behov, utvikle planer og iverksette tiltak for å fylle gapene mellom eksisterende kompetanse og framtidige kompetansebehov. Kompetansestyring i Forsvaret omfatter altså helheten av hvordan kompetanse ivaretas, utvikles og avvikes i virksomheten, og da både på individ - og organisasjonsnivå. I forsøket på å operasjonalisere strategisk kompetansestyring på DIF- nivå<sup>3</sup>, har Hæren utviklet en egen hovedplan; *Hærens karriere og tjenesteplan (2015)*. Denne skal være et verktøy som blant annet har til hensikt å omsette strategisk kompetansestyring i Forsvaret, til et gripbart og fleksibelt rammeverk for Hæren (Hærstaben, 2015, s. 4).

Hovedplanen gjenspeiler Hærens forvaltningspraksis av gjeldende regelverk innenfor HRM (Human Resource Management) og gir GIHs (Generalinspektøren i Hæren) prinsipper og retningslinjer for forvaltning, utvikling og disponering av sine ansatte. Samlet skal den bidra til at Hæren når sine hovedmålsettinger med bakgrunn i Forsvarets overordnede mål. Innenfor HR er dette beskrevet som å være beholderperspektivet. Noe som kan settes i sammenheng med den frivillige gjennomtrekken ut av virksomheten, og det økende behovet for å tiltrekke seg de mest kompetente medarbeiderne (Hærstaben, 2015, s. 4-6).

Talentutvikling er en viktig del av Hærens karriere- og tjenesteplan. Alle mennesker har evner til å utføre forskjellige oppgaver, men da med ulikt resultat.

---

<sup>2</sup> *Strategisk kompetansestyring*; handler om planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak, for å sikre organisasjonen og den enkelte medarbeider nødvendig kompetanse for og nå definerte mål. Tre sentrale aktiviteter som skal betraktes som en kontinuerlig prosess (Lai, 2004, s. 14).

<sup>3</sup> *DIF-nivå*: Driftsenhet i Forsvaret. Hæren er et eksempel på en slik driftsenhet i Forsvaret, hvor DIF-nivå utgjør den øverste staben i Hæren (Forsvarsstaben, 2014a, s. 244).

Når det kommer til talentidentifisering og utvikling, skal Hærens karriere- og tjenesteplan legge til rette for at den enkelte med rett oppfølging og riktig veiledning, skal kunne gis de utfordringene som er i tråd med den enkeltes talent. Imidlertid har dette frem til i dag vært preget av til dels uformelle og lite dokumenterte systemer i Hæren. Noe som kan synes å ha resultert i en noe tilfeldig og mangelfull mobilisering av Hærens talenter, der den ansatte selv i stor grad har måtte påvirke og styre sin egen karriere (Hærstaben, 2015, s. 25). Dette bekrefter også studien til Karlsen (2007). Den konkluderer med at ansatte selv i hovedsak styrer kompetansemobiliseringen, og at Forsvarets behov ikke er styrende, når organisasjonens krav og behov skal veies opp mot hverandre (Karlsen 2007, s. 104). En slik kompetanseinkongruens kan over tid resultere i svekket ytelse og mestringstro hos den ansatte, og vil kunne øke sannsynligheten for at medarbeiderne søker andre arbeidsoppgaver og eventuelt andre arbeidsgivere. Mangelfull mobilisering av kompetanse øker derfor organisasjonens sårbarhet for tap av verdifull kompetanse (Lai, 2004, s. 189).

Kunnskaper om frivillig gjennomtrekk blir i denne sammenheng viktig. Frivillig gjennomtrekk handler om *avvikling* av personell, og mulig tap av kostbar kompetanse. God kompetansestyring innebærer evnen til å tiltrekke seg kompetanse, mobilisere eksisterende kompetanse, være i stand til å identifisere behov for ny kompetanse, samt utfase eller omskolere kompetanse det ikke lenger er behov for. Uten kunnskap om den frivillige gjennomtrekken i virksomheten vil strategisk kompetansestyring som prosess vanskelig kunne sikre dette. Denne studien vil således være et bidrag til bevisstgjøring av frivillig gjennomtrekk i sammenheng med strategisk kompetansestyring i Forsvaret, og da særlig i forhold til beholderperspektivet.

### **1.3 Hvorfor viktig å forske på frivillig gjennomtrekk?**

Selv om betydningen av frivillig gjennomtrekk har en tendens til å følge arbeidsmarkedets konjunkturer, forblir frivillig gjennomtrekk et viktig tema for organisasjonene (Brorson, 2008, s. 1). For Hæren kan det i ytterste konsekvens handle om tap av verdifulle og kompetente medarbeidere, som igjen vil kunne medføre redusert organisasjonsprestasjon og økte kostnader for virksomheten.

Gjennomtrekk er en måte å identifisere årsaker til medarbeideres manglende jobbtilfredshet og organisasjonsmessig ineffektivitet, samt at det vil kunne bidra til læring og utvikling i organisasjonen. Fra et lederperspektiv vil det være viktig å inneha denne kunnskapen, for derav å kunne sette den i sammenheng med organisasjonens gjennomtrekksrater (Abrahamian, 1999, s. 15). Først da har virksomheten skapt forutsigbarhet med hensyn til ressursreallokalisering, og vil kunne legge forholdene til rette for å gripe inn dersom den frivillige gjennomtrekken overstiger ønsket nivå eller har uønskede konsekvenser (Steel, Griffeth, & Hom, 2002).

Den frivillige gjennomtrekksraten blant yrkesoffiserer er i dag ansett til å være lav, og anses alene i liten grad til å kunne påvirke den organisasjonsmessige effektiviteten negativt (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 3). Imidlertid bør ikke det bli en «*hvilepute*» da alle i organisasjonen har en større eller mindre mulighet til å velge å slutte (Abrahamian, 1999, s. 17). Forskning på frivillig gjennomtrekk vil samlet kunne bidra til at virksomheten kan nå sitt mål om å bli en moderne og effektiv kompetanseorganisasjon. Dette ved at virksomheten fortsetter utviklingen fra en mer tradisjonell personalforvaltning til strategisk kompetansestyring, og da ved å investere og ivareta virksomhetens viktigste ressurs – nemlig personellet (Prop. 73 S (2011-2012), 2012, s. 16).

Pr. i dag foreligger det lite forskning og analyser omkring frivillig gjennomtrekk av yrkesoffiserer i det norske forsvar. Denne studien er således *unik*. I tillegg skiller den seg fra de fleste nasjonale-, internasjonale- og meta-analyser knyttet til frivillig gjennomtrekk siden studien forsker på foreliggende data som er knyttet til offiserer som faktisk har sluttet, og ikke offiserer som bare har intensjon- eller er i prosess- for å slutte.

## **1.4 Problemstilling**

Frivillig gjennomtrekk har lenge stått høyt på HR-agendaen i mange virksomheter. Det har den også gjort innen forskningen, hvor det blant annet har vært forsket mye på årsaker til frivillig gjennomtrekk. Misnøye med lønn er i dag ikke ansett som hovedgrunnen til at ansatte velger å slutte. De fleste sier opp jobben sin fordi de mangler faglig utvikling og tilhørighet, og ved at de får attraktive tilbud fra andre virksomheter. Fokuserer vi arbeidsgivere, er det en noe utbredt holdning at utskiftninger på arbeidsplassen bare er positivt for bedriften.

Dette er en myte, på lik linje med myter om hvorfor folk slutter i jobben, og at arbeidsgiver ikke kan gjøre noe fra eller til for å få dem til å bli (Stranden, 2015, s. 1). Studiens tema kan også karakteriseres som en slik myte, og det søkes avklart i studien.

Følgende problemstilling er lagt til grunn for tema i studien;

Er det de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å slutte i Hæren, og i hvilken grad kan denne friville gjennomtrekken predikeres?

## 1.5 Avgrensning

Problemstillingen tar utgangspunkt i «*best kvalifisert*» for å beskrive yrkesoffiserer som velger å slutte. Dette er brukt som en samlebetegnelse for ordene som oftest er knyttet til påstanden om disse offiserene. «*Best kvalifisert*» ble videre valgt med utgangspunkt i *kvalifikasjonsprinsippet*, som gir føringer for hvordan personell skal vurderes ved uttak til Forsvarets utdanningsinstitusjoner og ved tilsettingssaker internt i Forsvaret. Prinsippet gjelder for offentlig sektor og bygger på den generelle saklighetsnormen og kravet til likebehandling i offentlig forvaltning. Kvalifikasjonsvurderingen tar normalt utgangspunkt i kravene som er fastsatt i utlysningsteksten, der sentrale momenter til vurdering vil være utdanning, erfaring og personlig egnethet (Avløyp, 2012, s. 1). I studien er denne kvalifikasjonsvurderingen avgrenset til å omhandle følgende av Forsvarets sentrale momenter og vil i det følgende bli omtalt som studiens *prediktor variabler*;

1. *Alminnelig evnenivå*
2. *Tjenesteuttalelser*
3. *Internasjonal tjeneste*
4. *Årlig prøve for befal*

Flere momenter kunne vært nyttet som f.eks. skoleresultater og tidligere seleksjonsresultater, men her eksisterer det ikke tilstrekkelig med data for gjennomtrekksgruppen. Uavhengig av dette anses de fire prediktor-variablene til å kunne gi et valid grunnlag for vurdering av «*best kvalifisert*», som i praksis handler om hvor godt disse offiserene presterer i tjenesten.

Alminnelig evnenivå sier noe om offiserens kognitive evner og intelligens, og har en prediktiv evne mot prestasjon (Schmidt & Hunter, 1998).

Tjenesteuttalelser er en vurdering og tilbakemelding på hvordan offiseren har prestert i tjenesten det siste året. Internasjonal tjeneste handler om den operative erfaringen og belastningen offiseren har vært utsatt for i utenlandstjeneste. Årlig prøve for befal er en fysisk test som måler den fysiske kapasiteten til offiseren.

Avgrensning til *Hæren* ble først og fremst gjort med bakgrunn i GIHs interesse og etterspørsler om analyse på tematikken. Sjø- og Luft Forsvaret ble vurdert som mulig sammenligningsgrunnlag, men ble utelukket da grenvise forskjeller gjør at denne påstanden i liten grad kan sies å være betegnende for samme personellkategori i Sjø- og Luft Forsvaret.

*Tidsperioden* studien velger å innhente sine data fra, er avgrenset til perioden 2010-2015. Dette er gjort for å få et valid og representativt utvalg av yrkesoffiserer å forske på, samt at datatilgang for prediktor-variablene i denne perioden anses å være gode. Uttrekket av dataene ble bestemt utført mot slutten av desember i 2015 da hensikten var å få de nyeste og mest oppdaterte dataene på offiserene.

*Yrkesoffiserer* som personellkategori ble valgt på bakgrunn av påstandens opprinnelse, og offiserenes tilsetningsvilkår. Videre da dette er en personellkategori det eksisterer lite forskning og analyser på, og som GIH har etterspurt studier omkring. Yrkesoffiserer tilhører personellkategorien yrkesbefal, og kan deles i yrkesbefal med GBU-status og yrkesbefal med GOU-status. I praksis et skille mellom ervervet befalsskolenivå og krigsskolenivå. Yrkesbefal med GBU-status er utelatt i studien, da dette personellet er få i antall og i liten grad velger å slutte i en alder av 35 år. Dette da avdelingskontrakter vanligvis utløper i denne alderen, og søknad om tilsetting som yrkesbefal med GBU-status iverksettes og innvilges.

Avgrensning i *alder* er satt til 35 år. Dette er det flere grunner til. Hovedgrunnen er at når ungt personell slutter, vil Forsvaret ha investert mye tid og ressurser i opplæring og utdanning som virksomheten i liten grad får utnyttet slik det var tiltenkt. Samtidig som det er påvist en sterk sammenheng mellom alder og slutttrate, «...*yngrer slutter i større utstrekning enn eldre*». (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 24). Dette bekrefter også tall fra Statistisk sentralbyrå som viser til at aldersgruppen under 35 år har den høyeste gjennomtrekksprosent med et skår på rundt 20 prosent (HR Norge, 2015). I tillegg viser Abrahamian (1999) til at en ansatt i større grad vil velge å slutte i en virksomhet i begynnelsen av sin karriere, enn mot slutten av sin karriere (Abrahamian, 1999, s. 17).

## 2 Teoretisk rammeverk

### 2.1 Gjennomtrekk

Få områder innen industri - og organisasjonspsykologi har fått så mye oppmerksomhet som temaet gjennomtrekk (Cotton & Tuttle, 1986, s. 55). Med gjennomtrekk refereres det oftest til en virksomhets evne til å rekruttere, utvikle, anvende og beholde sine medarbeidere. Dette målt gjennom en organisasjons personalomsetning innenfor en gitt tidsperiode, som vanligvis er ett år (Grimsø, 1988, s. 91). For å lykkes med dette, kreves det at virksomheten kontinuerlig utøver en effektiv personalplanlegging som handler om utvikling, koordinering og iverksetting av tiltak. Dette for til enhver tid å kunne dekke organisasjonens kvalitative og kvantitative behov for arbeidskraft (Grimsø, 2004, s. 45).

Statens Personalhåndbok (2016) definerer gjennomtrekk som: «*Med gjennomtrekk forstås partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker*» (Statens personalhåndbok, 2016). Denne definisjonen relaterer gjennomtrekk til kun å omhandle prosesser der den ansatte selv velger å slutte; altså frivillig gjennomtrekk. Den tar ikke for seg ufrivillig gjennomtrekk og/eller intern stillingsrotasjon. Dette kan medvirke til en mangelfull forståelse og håndtering av gjennomtrekk i statlige bedrifter. Videre kan det forsterke og bidra til ytterligere gjennomtrekk, da organisasjonene ikke bevisstgjøres handlingsrommet i gjennomtrekksproblematikken. Det vil i praksis si at definisjonen kan hemme en helhetlig forståelse av begrepet gjennomtrekk, da denne ikke fremgår av definisjonen.

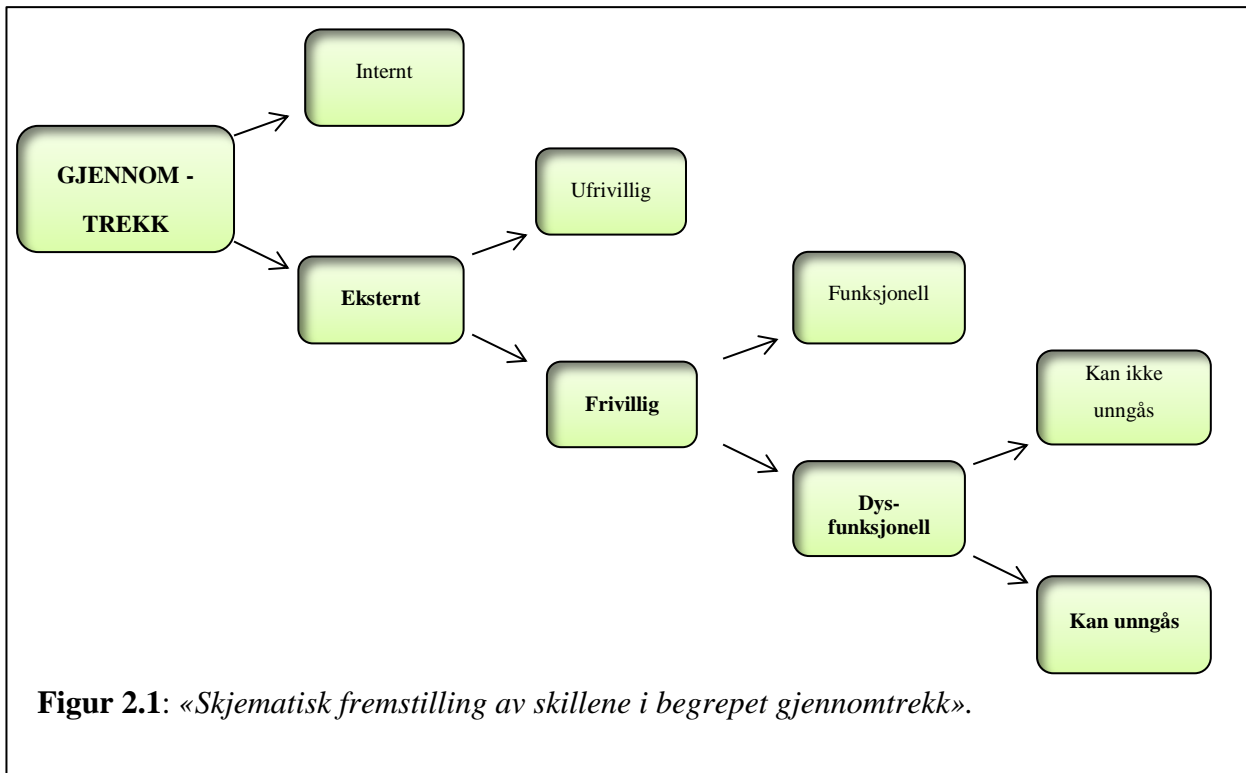
Det er mange årsaker til at ansatte slutter, men “*Everyone eventually leaves; no one stays with an organization forever*” (Hom et al., 2012, s. 833). I litteraturen henvises gjennomtrekk til å kunne være *ønsket* eller *uønsket*, *frivillig* eller *ufrivillig*. Ufrivillig gjennomtrekk kan forklares å være når en arbeidstaker må forlate arbeidsplassen av årsaker som er initierte av arbeidsgiver, som for eksempel oppsigelser, permitteringer og obligatorisk pensjonsalder (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 8). Det vil si situasjoner der arbeidstaker selv ikke velger å slutte. Frivillig gjennomtrekk er det motsatte av ufrivillig gjennomtrekk, og handler om at den ansatte selv velger å ende arbeidsforholdet.

Frivillig gjennomtrekk kan igjen deles i to undergrupper (se figur 2.1). Den første undergruppen beskrives å være *funksjonell* gjennomtrekk (lavt presterende som slutter), og betegnes som ønsket av arbeidsgiver. Dette da arbeidstaker som slutter kan erstattes med en arbeidstaker som regnes som mer egnet for virksomheten. Den andre undergruppen er *dysfunksjonell* gjennomtrekk (høyt presterende som slutter), og betegnes som uønsket av arbeidsgiver. Dette da arbeidstakeren som organisasjonen gjerne skulle beholdt, velger å slutte. Dysfunksjonell gjennomtrekk kan videre deles inn i gjennomtrekk som *ikke kan unngås* og gjennomtrekk som *kan unngås* (se figur 2.1) (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982, s. 118-122). Gjennomtrekk som ikke kan unngås kan arbeidsgiver i liten grad påvirke, og involverer gjerne ytre forhold som f.eks. flytting, barnefødsler og familieforpliktelser. Gjennomtrekk som arbeidsgiver kan unngå, bør arbeidsgiver søke kartlagt og hvis ønskelig iverksette tiltak for å redusere. Det kan da dreie seg om for lite utfordringer i arbeidet, få eller ingen utviklings- eller karrieremuligheter, mye overtid m.fl. (Grimsø, 2004, s. 47) En kartlegging vil kunne hjelpe virksomheten til å avdekke uønskede interne forhold, og til å få kjennskap til eksterne forhold i søkerens situasjon, som sammen kan bidra til forebygging av uønsket gjennomtrekk (Grimsø, 1988, s. 92). Sluttintervju er en slik form for kartlegging, og er i Forsvaret regulert som en del av avviklingsprosedyrene ved frivillig avgang av personell.

Gjennomtrekk består av flere dimensjoner, og er i studien avgrenset til å omhandle dimensjonen frivillig gjennomtrekk. Den frivillige gjennomtrekken er videre betegnet til å være ekstern, da offiserene velger å slutte i Hæren ved at de får seg en annen stilling i en annen virksomhet. Videre ligger det i studiens problemstilling en antydning om at det er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å slutte. Noe som med riktighet medfører at denne gjennomtrekken kan betegnes som dysfunksjonell ved at de høyt presterende slutter. I tillegg er dette en personellkategori som er tilsatt på vilkår for en livslang karriere i virksomheten, så med mindre offiserene som slutter er lavt presterende og ikke fungerer i jobben, vil denne avgangen uansett kunne beskrives som dysfunksjonell, og er uønsket av Hæren. Om Hæren kan bidra for å unngå denne avgangen, vil oppgaven ikke kunne bekrefte. Studien har til hensikt å avdekke sammenhenger, og kan i liten grad dokumentere årsakene.



Oppsummert kan fenomenet gjennomtrekk skjematisk fremstilles slik (Dalton et al., 1982, s. 117-122);



I tidlig forskning på gjennomtrekk var det hovedsakelig en bekymring med enkle korrelasjonsanalyser innen gjennomtrekk (Porter & Steers, 1973) der studiene hadde til hensikt å identifisere og predikere dette (f. eks Schuh, 1967; Tuttle, 1979; Michaels & Spector, 1982, mfl.). Allerede på 1970-tallet begynte det å dukke opp multivariate modeller av gjennomtrekk som i stor grad ble konstruert av vellykkede enkle korrelasjonsanalyser. Multivariate modeller kom senere til å dominere litteraturen på slutten av 1970-tallet og begynnelsen av 1980-tallet. Forskning knyttet til temaet gjennomtrekk hadde i denne perioden primært fokus på organisatoriske konsekvenser, forebygging og kontroll av frivillig gjennomtrekk (Maertz & Campion, 1998, s. 51-55).

I perioden fra slutten av 1980-tallet og frem til midten av 1990-tallet endret forskningen på gjennomtrekk seg i en ny retning. Forskningen fokuserte i denne perioden hovedsakelig på moderatorer og makrofaktorer, metodiske problemer og videre teoriutvikling (f. eks Lee & Mitchell (1994), Cohen (1991), Mowday, Porter and Steers (1992) mfl.). Denne forskningen kom primært som et resultat av de funn som ble avdekket av forskning på 1970-tallet.

Innledningsvis hadde det da vært skjematiske modeller som foreslo at det var mange forløpere til gjennomtrekk, men det var et fåtall av sammenhengende teorier som vurderte moderatorer og makrofaktorer. Videre hadde forskningsmetodene for prediktive studier av gjennomtrekk vært noe misvisende, noe som gav en begrenset kunnskap og som vanskeliggjorde muligheten for empirisk prediksjon (Morita, Lee & Mowday, 1989; Peters & Sheridan, 1988). I tillegg virket generelt eksisterende modeller å undervurdere kompleksiteten rundt avgjørelsen om å slutte blant de forskjellige grupperinger i en virksomhet. Disse utfordringene bidro i stor grad til den videre forskningen innenfor gjennomtrekk fra slutten av 1980-tallet og frem til slutten av 1990-tallet (Maertz & Campion, 1998, s. 65-66).

Hva periodens teoriutvikling angår, klassifiserte blant annet Bluedorn (1982) gjennomtrekk langs to dimensjoner. Disse kunne igjen deles i to. Den første dimensjonen tok utgangspunkt i om en person forlater eller kommer inn i en organisasjon. Mens den andre dimensjonen tok utgangspunkt i om det var frivillig eller ikke. Kombinasjonen av disse to dimensjonene førte, i følge Bluedorn (1982), til fire ulike typer av personalbevegelser (Bluedorn, 1982, s. 78-80):

1. Frivillig å forlate en virksomhet ved å akseptere et jobbtilbud i én annen bedrift.
2. Ufrivillig å forlate en virksomhet ved oppnådd pensjonsalder eller oppsigelse.
3. Frivillig å gå inn i en virksomhet ved å akseptere et jobbtilbud.
4. Ufrivillig å bli innlemmet i en virksomhet ved f. eks utskrivning til militærtjeneste.

Personalbevegelser som beskrevet i det første punktet, har i størst grad vært en konsentrert del av forskningen på gjennomtrekk. Tusenvis av studier har gjennom tidene inkludert frivillig gjennomtrekk som en variabel av interesse (Maertz & Campion, 1998, s. 49). Fokuset har i hovedsak vært på faktorer som skyver den ansatte ut av virksomheten, fremfor å se på hva som trekker den ansatte inn i andre stillinger (Nordhaug, 1990, s. 115). Spørsmålet om frivillig gjennomtrekk er unngåelig, og hvordan ledelsen kan håndtere dette har blitt vurdert, men er fremdeles ikke tilstrekkelig besvart (Maertz & Campion, 1998, s. 54). Dette kan ha sammenheng med kompleksiteten i årsakssammenhengene, der hvert individ kan sannsynliggjøres til å fatte egne personlige veivalg som begrunnelse. Samtidig som forskningen i stor grad har vært basert på ansatte som har intensjoner- eller er i prosess- for å slutte. Det vil si at oppgitte årsaker i liten grad er kontrollert mot faktisk avgang.

I det 21. århundre fortsetter gjennomtrekk å etterspørre en utbredt og nå global oppmerksomhet (Hom et al., 2012, s. 831). Gjennomtrekk (*turnover*) er i dag blitt et internasjonalt brukt begrep, og har siden begynnelsen av 2000-tallet blitt anerkjent som en stor ledelsesbekymring (Pfeffer & Sutton, 2006). Dette skyldes flere forhold, men i hovedsak er det kostnadene knyttet til fenomenet som i dag interesserer ledelsen i virksomhetene (Dysvik & Kuvaas, 2010, s. 622-623). Gjennomtrekk genererer tidsmessige og økonomiske utgifter i forbindelse med rekruttering og opplæring av nye ansatte, og er anslått å koste fra 90 til 200 prosent av en årslønn. Videre kan gjennomtrekk forstyrre organisasjonens prestasjonsevne, øke faren for ulykker, og reduserer kundeservice og kvalitet. I tillegg kan og vil kostbare talenter kunne gå tapt (Hom et al., 2012, s. 831). I meta-analysen til Williams & Livingstone (1994) beskrives kostnadene knyttet til gjennomtrekk som «*sizable costs*», hvor jobbprestasjon trekkes frem som de faktiske og reelle merkostnaden av gjennomtrekk (Williams & Livingstone, 1994, s. 269). Noe som bekrefter og understøtter det overnevnte.

Oppsummert kan det sies å ha vært store endringer i forståelsen av temaet gjennomtrekk, og da spesielt innenfor tematikken frivillig gjennomtrekk. Men mange av studiene ser ut til å ha basert sin forskning på egne målsetninger, og med et noe manglende fokus på hva som er etterspurt for å utvikle en mer helhetlig kunnskap om gjennomtrekk. Den største svakheten med eksisterende studier og teorier er at den kun forklarer en liten del av årsaksbildet, og at den oftest er basert på ansattes intensjoner- eller prosessen- som leder fram til at ansatte velger å slutte. Årsaken til dette er nok sammensatt, på lik linje som problematikken rundt frivillig gjennomtrekk er kompleks og kanskje til en viss grad preget av tilfeldighet og individuelle behov. Forskningen gir i liten grad to streker under svaret, og er ofte divergerende i forhold til sine funn (Holt, Regh, Lin, & Miller, 2007, s. 40).

## **2.2 Frivillig gjennomtrekk**

Forskning omkring frivillig gjennomtrekk har i stor grad handlet om å undersøke hvilke faktorer som er knyttet til gjennomtrekk, og i hvilken grad disse faktorene kan forutsi at noen slutter og søker annet arbeid. Disse faktorer kan deles inn i to grupper; demografiske- og organisasjonsmessige faktorer (Brochs-Haukedal, 2010, s. 379). I studien forskes det ikke direkte på årsaker, men på sammenhenger som primært anses å være knyttet til organisasjonsmessige faktorer og frivillig gjennomtrekk. I det følgende vil det kort bli redegjort for demografiske- og organisasjonsmessige faktorer.

Deretter vil en redegjørelse av relevant forskning knyttet til prediktor-variablene og frivillig gjennomtrekk bli presentert. Dette for å skape en teoretisk plattform som studien kan diskutere sine funn ut ifra. Avslutningsvis vil en redegjørelse for Hæren og frivillig gjennomtrekk bli presentert.

### ***2.2.1 Demografiske- og organisasjonsmessige faktorer***

Demografiske faktorer beskriver såkalte harde fakta ved de ansatte som for eksempel kjønn, alder, sivilstand, bosted, inntekt og familiestørrelse (Brochs-Haukedal, 2010, s. 379). Dette har også Rigmor E. Grimsø omtalt i sin litteratur, men hun har definert det som eksterne årsaker til gjennomtrekk. Eksempler på eksterne årsaker til gjennomtrekk kan være dårlige boforhold, for høye bokostnader, lang arbeidsreise, tilbud om bedre stilling et annet sted eller forhold knyttet til familie (Grimsø, 1988, s. 90-97). Eksterne årsaker til at en ansatt velger å slutte kan i utgangspunktet være vanskelig å gjøre noe med for arbeidsgiver. Men det er viktig å være orientert om disse, slik at virksomheten kan treffe tiltak, og hvis mulig legge til rette for fremtidige ansatte i form av f.eks. hjemmekontorordninger, pendlerordninger osv.

Organisasjonsmessige faktorer handler om hva som påvirker den jobberelaterte eller den generelle trivselen i arbeidssituasjonen (Brochs-Haukedal, 2010, s. 379), og blir av Grimsø definert som interne årsaker til gjennomtrekk. Interne årsaker til gjennomtrekk kan være forårsaket av flere interne forhold som enkeltvis eller i samspill med hverandre kan ha en negativ innvirkning på blant annet beholdeperspektivet, og som dermed kan resultere i uønsket gjennomtrekk. Det kan handle om dårlig ledelse, for lite utfordringer i arbeidet, få eller ingen karrieremuligheter, dårlig lønn eller belønningsstruktur, mye overtid eller utilfredsstillende arbeidsordninger, generelt dårlige arbeidsforhold eller en dårlig innføring i arbeidet (Grimsø, 2006, s. 172). Interne årsaker kan beskrives å være kontrollerbare, og er forhold som virksomheten kan gjøre noe med (Grimsø, 1988, s. 95).

Hvilke faktorer som faktisk påvirker den ansatte til å velge å slutte, kan synes utfordrende å avklare og vanskeliggjør prediksjon. Dette som en kombinasjon av hva som kan observeres, måles og kontrolleres, og da gjerne i sammenheng med hverandre. For ytterligere å komplisere, kan det i mange sammenhenger også hende at den ansatte ikke oppgir den egentlige grunnen til avgangen.

For Hæren vil det være viktig å føre kontroll med den frivillige gjennomtrekken, dernest å analysere organisasjonsmessige faktorer som hemmer og fremmer, eventuelt tilsvarende for demografiske faktorer. Først da har Hæren en reel mulighet til å påvirke og om ønskelig forebygge frivillig gjennomtrekk. Denne studien har som mål at Hæren får innsikt i hvem som slutter og hvem som blir, og om avgangen primært består av Hærens talenter eller ikke. Noe som sammen med kalkulerte gjennomtrekksrater for denne personellkategorien, kan danne et godt grunnlag for kontroll og videre oppfølging av denne frivillige gjennomtrekken.

### **2.2.2 IQ og kognitive evner**

Evnetester i Forsvaret kartlegger offiserers kognitive evner og generell intelligens, og er i studien knyttet til måling av «*best kvalifisert*» og mulig prediksjon av frivillig gjennomtrekk i Hæren. I organisasjonspsykologien har vurdering av menneskelige egenskaper fortsatt en stor og viktig plass, og da oftest ved seleksjon og uttak av arbeidskraft. Intelligens har å gjøre med evne til problemløsning, læring, innsikt og kreativitet, som er helt grunnleggende egenskaper for verdiskapningen som skjer i arbeidslivet (Brochs-Haukedal, 2010, s. 259-266). I forskning på gjennomtrekk er begrepene intelligens (IQ), kognitive evner og emosjonell intelligens knyttet til sammenhenger med gjennomtrekk. Sistnevnte er utelatt i studien og ikke funnet relevant relatert til variabelen «*alminnelig evnenivå*». Dette da emosjonell intelligens handler om emosjonelle og sosiale ferdigheter (Brochs-Haukedal, 2010, s. 266), noe alminnelig evnenivå ikke vurderer.

Når det kommer til sammenhengen mellom intelligens og gjennomtrekk, viser meta-analysen til Cotton & Tuttle (1986) indikasjoner på at denne ikke kan sannsynliggjøres. Det vil si at ingen direkte sammenheng ble sannsynliggjort mellom intelligens og gjennomtrekk. Deres analyse var basert på 120 datasett, hvor mulige korrelater av gjennomtrekk ble valgt ut basert på tilknytning til gjennomtrekk, og studier som involverte gjennomtrekk som prosess. En av deres hovedfunn var at vurderinger knyttet til gjennomtrekk ofte var mangelfulle i forhold til hva de rapporterer, som f.eks. prosentfordeling av kvinner og menn i studiene, type jobber og prosentinnndeling m.fl. Videre at de fleste variablene som var studert hadde en relasjon til gjennomtrekk, men at mange av disse relasjonene modereres av andre variabler. I alt konkluderer meta-analysen med at forskning på gjennomtrekk har hatt en stor utvikling, men at det allikevel ikke finnes en fast konklusjon når det kommer til gjennomtrekksprosesser (Cotton & Tuttle, 1986, s. 55-66).

Dette bekreftet også Meta-analysen til Griffeth, Hom & Gaertner (2000), som i sin studie kunne rapportere om at det nesten ikke finnes noen korrelasjon mellom kognitive evner og gjennomtrekk (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000, s. 479). Deres resultater var basert på en grundig meta-analyse av mulige forløpere til gjennomtrekk som var en utvidet versjon av en tidligere analyse gjennomført av Hom & Griffeth (1995). Meta-analysen representerer i dag den mest vidtfaavnende kvantitative vurderingen for prediktiv styrke av ulike forløpere til gjennomtrekk. Det viktigste funnet i undersøkelsen var identifisering av ulike moderatører av forutgående gjennomtrekks-korrelasjoner, herunder forholdet kognitiv evne og gjennomtrekk (Griffeth et al., 2000, s. 463).

Ser vi videre til Boudreau, Boswell, Judge og Bretz JR. (2001) sin studie, analyserte de personlighet og kognitive evner som prediktorer for jobbsøknad blant sysselsatte ledere. Innledningsvis bestod deres studie av en litteraturgjennomgang som konkluderte med at eksisterende forskning har resultert i ulike funn når det kommer til sammenheng mellom kognitive evner og gjennomtrekk. Variasjonen i funnene ble sannsynliggjort av de ulike utvalg av personell som har vært studert, og av inkludering av både frivillig og ufrivillig gjennomtrekk. Studiet anbefalte imidlertid at kognitive evner kunne relateres positivt til jobbsøknad. Dette ble også sannsynliggjort ved at kognitive evner ble påvist å ha signifikant direkte effekt på jobbsøknad. Ledere med høy kognitiv evne ble påvist oftere å søke nye jobber enn de med lav kognitiv evne. Studien kunne ikke vise til om disse lederne faktisk sluttet, men sannsynliggjorde deres mulighet til å gjøre dette. Denne sannsynligheten ble påvist til å være større enn for de med lav kognitiv evne (Boudreau, Boswell, Judge, & Bretz JR., 2001, s. 25-44).

Oppsummert sannsynliggjør forskingen at intelligens og kognitiv evner alene ikke kan settes i direkte sammenheng med frivillig gjennomtrekk. Imidlertid er det påvist positiv signifikant direkte effekt på jobbsøknad uten at dette er bekreftet med faktisk avgang.

### **2.2.3 *Jobbprestasjon***

Tjenesteuttalelser er Forsvarets bedømmelse av offiserenes kvalifikasjoner, dyktighet og potensiale i tjenesten, og kan samlet anses å beskrive deres jobbprestasjon. I studien er prediktor-variabelen «*tjenesteuttalelser*» knyttet til måling av «*best kvalifisert*» og mulig prediksjon av frivillig gjennomtrekk i Hæren.

Jobbprestasjon handler om hvor effektivt ansatte løser og fullfører sine oppgaver, og er i forskningen satt i sammenheng med gjennomtrekk. Selv om det finnes teoretiske forskjeller vedrørende den forventede retningen av jobbprestasjon og frivillig gjennomtrekk, har prediksjon involvert jobbprestasjon og ufrivillig gjennomtrekk vært samstemt. Dette da lavt presterende er ansett å bli avskjediget dersom de ikke løser sine arbeidsoppgaver, til forskjell fra moderat til høyt presterende som blir anerkjent og hvis mulig oppmuntret til å bli (Bycio, Hackett, & Alvares, 1990, s. 49).

Imidlertid er retning og størrelse på sammenhengen mellom jobbprestasjon og gjennomtrekk ansett til å være viktig. Dette da konsekvensene av gjennomtrekk for en virksomhet i stor grad avhenger av hvem som blir og hvem som velger å gå (Bycio et al., 1990, s. 49). Som eksempel, hvis Hæren har en tendens til å miste alle sine best kvalifiserte, vil kostnadene assosiert med en erstatning bestående av en lavere jobbpresterende, bli absorbert sammen med tilleggskostnader knyttet til rekruttering, seleksjon og opplæring. Derimot hvis hovedvekten av gjennomtrekk består av lavt presterende, og som enkelt kan erstattes, kan det være at de negative effektene av gjennomtrekk er blitt sterk overdrevet. Uansett vil det være knyttet kostnader til gjennomtrekk, og da er kostnadene relatert til lavt presterende å foretrekke.

I meta-analysen til Bycio, Hackett og Alvares (1990) ble det ikke funnet korrelasjon mellom jobbprestasjon og gjennomtrekk, men det ble påvist at lavt presterende hadde en større tendens til å slutte enn høyt presterende. Denne tendensen av sammenheng ble speilet svak og varierende når frivillig gjennomtrekk var involvert. Deres analyse var basert på data fra 45 tidligere studier (Bycio et al., 1990, s. 47-53).

Ser vi videre til meta-analysen til Williams & Livingstone (1994) støtter den oppunder Bycio, Hackett & Alvares (1990) sin meta-analyse. Deres analyse var basert på 55 studier ( $n=15.138$ ), og konkluderer med at det var en negativ sammenheng mellom jobbprestasjon og gjennomtrekk. Videre at denne sammenhengen var sterk og upåvirket av arbeidsledighetsrater og tidsrommet mellom målingene av de to variablene. Den negative sammenhengen var sterk i organisasjoner som brukte prestasjonsbasert belønningssystemer, samtidig som det ble funnet støtte for en u-formet sammenheng. En u-formet sammenheng tyder på at det finnes betingelser hvor både et negativt og et positivt forhold kan finnes mellom disse variablene (Williams & Livingstone, 1994, s. 269-289).

Det vil si at det er flere forhold som kan innvirke, og da enten alene eller i tilknytning til hverandre, og som er av betydning for vurdering av sammenhengen mellom jobbprestasjon og gjennomtrekk. Avslutningsvis konkluderte studien med at lavt presterende oftere valgte å slutte enn høyt presterende (Williams & Livingstone, 1994, s. 294).

Når det kommer til meta-analysen til Zimmermann & Darnold (2007), analyserte de virkningen av jobb prestasjon i sammenheng med intensjoner om å slutte og prosessen for frivillig gjennomtrekk. Deres studie bestod av data fra 65 studier ( $n = 17.918$ ), og kunne konkludere med at sannsynligheten for at lavt presterende ville velge å slutte, var større selv etter kontroll for jobbtildfredshet og intensjoner om å slutte. Dette indikerer at disse ansatte var mer egnet til å engasjere seg i uplanlagt avgang enn de høyt jobbpresterende ansatte var. Høyt jobbpresterende ansatte ble i analysen sannsynliggjort til i litt større grad å kunne velge å slutte, men da etter kontroll for trivsel. Selv om sistnevnte viste liten effekt, kunne den sannsynliggjøres av teori som indikerte at høyt jobbpresterende med større sannsynlighet ville velge å slutte i virksomheten på grunn av en større mulighet til å finne annet arbeid i en annen virksomhet (Jackofsky, 1984; March & Simon, 1958)(Zimmerman & Darnold, 2007, s. 142-156).

Oppsummert kan forskningen vise til at jobbprestasjon er negativt korrelert med frivillig gjennomtrekk. Samtidig er diskusjonen knyttet til om det er de høyt - eller lavt presterende som har en størst tendens til å velge å slutte, ikke entydig. Dette kan ses i sammenheng med hvordan andre mulige faktorer, som enkeltvis eller i samspill med hverandre, kan ha innvirket på avgjørelsen om å slutte. Uansett bekrefter denne diskusjonen den negative korrelasjonen mellom jobbprestasjon og gjennomtrekk, men gir samtidig indikasjoner på andre mulige årsaker som kan settes i sammenheng med denne gjennomtrekken.

#### **2.2.4 Arbeidsbelastning**

Internasjonal tjeneste er knyttet til operativ jobbprestasjon og arbeidsbelastning, og er i studien knyttet til måling av «*best kvalifisert*» og mulig prediksjon av frivillig gjennomtrekk i Hæren. Når det kommer til arbeidsbelastning, er denne ansett å være vesentlig større ved internasjonale tjeneste enn den normalt vil være på arbeidsplassen hjemme i Norge, og kan innvirke på en offisers valg om å slutte. I følge Harris B., Harris J., & Harvey (2008) sin studie har flere studier funnet at den enkeltes nivå av jobbelastning er konsistent og sterkt relatert til intensjonen om å slutte.



Det vil si at høy arbeidsbelastning hos offiserer kan sannsynliggjøre en større intensjon om å slutte, vice versa (Harris B., Harris J., & Harvey, 2008, s. 2108).

Arbeidsbelastning i internasjonal tjeneste kan handle om stress, belastningsskader, psykisk- og fysisk belastning, dårlig arbeidsmiljø og dårlig ledelse for å nevne noe. Disse faktorene vil hver for seg eller i samspill med hverandre kunne påvirke offiserens opplevde arbeidsbelastning, og kan samlet påvirke negativt i den grad at belastningen blir for stor. For eksempel kan stress være vanskelig å diagnostisere, men kan påvirke prestasjonene til den enkelte negativt og vil kunne være helseskadelig (Reichelt, 2000). Arbeidsforhold som kan gi opphav til arbeidsrelatert stress er flere, men handler om at arbeidstakere opplever at det stilles større krav i jobben enn de er i stand til å takle (Arbeidstilsynet, 2016). Noe som kan relateres til hverdagen til offiserer, og da særlig ved tjeneste i internasjonale operasjoner.

I Forsvarets medarbeiderundersøkelse (2015) oppgir 49,2 prosent av de ansatte at det ofte eller alltid er nødvendig å arbeide i et høyt tempo. Samtidig oppgir 30 prosent at de har for mye å gjøre, hvor de under 31 år rapporterte høyest belastning. Resultater som skal settes i sammenheng med hvordan den ansatte opplever å ha kontroll på egen arbeidssituasjon, og kan indikerer en kombinasjon av overtid, høyt tempo og opplevelse av å ha for mye å gjøre. Noe som antyder en situasjon der ansatte selv ikke kan påvirke viktige forhold ved eget arbeid; altså for høy arbeidsbelastning (Forsvarsstaben, 2015, s. 4).

Når det kommer til forskning på sammenhenger mellom arbeidsbelastning og frivillig gjennomtrekk, er denne ofte relatert til temaer som utbrenthet og fysisk og psykisk belastning. Noe som absolutt kan være relevant for offiserer som har tjenestegjort i internasjonale operasjoner, men som studien ikke har data til å kunne sannsynliggjøre. Studien søkte derfor annen forskning som kunne relateres til belastning og internasjonal tjeneste. Som relevant studie ble Croon, Sluiter, Blonk, Roland, Broersen & Frings-Dresen (2004) nyttet. Den indikerte at arbeidsbelastning kan settes i sammenheng med frivillig gjennomtrekk ved stressende arbeid. Noe hverdagen i Hæren og internasjonal tjeneste for offiserer kan defineres å være. Deres studie varte i to år og undersøkte forløpere og konsekvenser av gjennomtrekk blant nederlandske lastebilsjåførere. Studiens funn ble basert på selvrapporterte data knyttet til stressende arbeid (jobbkrav og kontroll), psykiske belastninger (behov for restitusjon etter arbeid og tretthet) og frivillig gjennomtrekk. Studiens utvalg bestod av 820 sjåførere i perioden 1998-2000.

Resultatene fra studien viste at arbeidsbelastning tilknyttet stressende arbeid, medierte påvirkning på frivillig gjennomtrekk. Videre at frivillig gjennomtrekk til enhver virksomhet utenfor lastebiltransport-industrien i større grad resulterte i en reduksjon i belastning, i forhold til frivillig gjennomtrekk internt i lastebiltransport-industrien. Til slutt fant studien at arbeidsbelastning stimulerte i sterkere grad til frivillig gjennomtrekk til annen virksomhet; en frivillig gjennomtrekk internt i lastebiltransport-industrien (Croon, Sluiter, Blonk, Broersen, & Frings-Dresen, 2004, s. 442).

Oppsummert kan arbeidsbelastning settes i sammenheng med både intensjon om å slutte og frivillig gjennomtrekk. Arbeidsbelastning kan videre settes i sammenheng med jobbprestasjon og vil i varierende grad kunne påvirke denne. Dette relatert til stress, belastningsskader, psykisk- & fysisk belastning m.fl.

### **2.2.5 Fysisk kapasitet**

Årlig prøve for befall er en fysisk prøve som måler offiserenes fysiske kapasitet, og er i studien knyttet til måling av «*best kvalifisert*» og mulig prediksjon av frivillig gjennomtrekk i Hæren. Fysisk kapasitet handler om å utvikle utholdenhet, styrke, hurtighet, spenst, bevegelighet og stabilitet, og er kvaliteter offiserer trenger for å kunne utføre arbeid med en viss varighet og intensitet i forutsigbare og uforutsigbare situasjoner (Bråten, 2010). Det vil si at fysisk kapasitet påvirker offiserenes evne til å prestere på jobb.

Fysisk aktivitet og kapasitet har flere positive effekter på offiserers helse, og gir i tillegg overskudd i hverdagen. Det vil si at offiserer som er i god form, bruker mindre energi på å utføre ulike aktiviteter sammenlignet med offiserer som er i dårligere form. Videre kan fysisk aktivitet ha positiv innvirkning på sinn og velvære. Blant barn og unge er det også vist at fysisk aktivitet har en positiv effekt på læring og konsentrasjon (Helsedirektoratet, 2014). Innvirkning på sinn og velvære dokumenteres også i Börjesson & Jonsdottir (2010) sin artikkel, som kan vise til at fysisk aktivitet medfører at mennesker opplever større kontroll, og har større kapasitet til å takle varierende hverdagsstress (Börjesson & Jonsdottir, 2010, s. 12).

Hva forskning omkring fysisk kapasitet og frivillig gjennomtrekk angår, har studien ikke kunnet avdekket noen direkte relevante studier. Dette da forskningen i stor grad har knyttet de negative effektene av fysisk kapasitet til gjennomtrekk, slik som slitasje- og belastningsskader, psykiske plager og sykefravær.

Dette ble ikke ansett som relevant forskning å sammenligne studiens funn med, da disse offiserene er ansett å være i god form og langt over minimumskravet til fysisk kapasitet i Forsvaret. Fysisk kapasitet ble derfor sett i sammenheng med offiserenes evne til jobbprestasjon. Det vil si at offiserer som hadde påvist en høy fysisk kapasitet ble ansett til å ha en tilsvarende høy evne til jobbprestasjon, visa versa.

Oppsummert har ikke studien funnet forskning som kan sette fysisk kapasitet i direkte sammenheng med frivillig gjennomtrekk. Det vil si at fysisk kapasitet ble sett i sammenheng med offiserers evne til jobbprestasjon. Noe som i praksis vil si at høy fysisk kapasitet ble sannsynliggjort til å medføre en tilsvarende høy evne til jobbprestasjon, vice versa.

### **2.2.6 Hæren**

Hæren består i dag av ca 4.400 fast ansatte hvor de ulike personellkategoriene har ulike tilsetningsforhold og krav til utdanningsnivå. Dette betyr at de ansatte har ulike oppgaver og karrieremuligheter. Av de 4.400 fast ansatte som virksomheten består av utgjør 1.316 ansatte i kategorien yrkesbefal, resten fordeler seg på avdelingsbefal, vervede og sivile.

For Hæren handler frivillig gjennomtrekk om personalavgang som enten er funksjonell og/eller dysfunksjonell, og i ytterste konsekvens påkrevd og nødvendig. På den ene siden er organisasjonen avhengig av å ha en lav rate for frivillig gjennomtrekk, for å skape og bevare kontinuitet i organisasjonen, og er følgelig uønsket. På den andre siden skaper frivillig gjennomtrekk mulighet for innovasjon og utvikling gjennom ervervelse av ny kompetanse og erfaringer, og er følgelig ønsket. Hæren er en virksomhet med et mangfoldig personellbehov der behovet for kompetanse gjenspeiles i dette mangfoldet (Meld. St. 14 (2012-2013), 2012, s. 18).

Høy frivillig gjennomtrekk er økonomisk krevende, og må ses i sammenheng med hvilken kompetanse som forsvinner. For både militært og sivilt personell vil tap av personell med god virksomhetsforståelse være utfordrende. I tillegg har Forsvaret det særtrekk at den militære kompetansen er et resultat av et internt utdanningssystem, samt at operativ erfaring og internasjonal tjeneste vanskelig kan erverves utenfor Forsvaret. Det medfører at høy frivillig gjennomtrekk på militært personell kan være mer økonomisk belastende for Hæren enn ved frivillig gjennomtrekk av sivile.

Sivil kompetanse hentes på det sivile arbeidsmarkedet, og betyr at de sivile i utgangspunktet innehar formalkompetanse til å løse sine arbeidsoppgaver når de blir tilsatt. Det vil allikevel være knyttet kostnader til ansettelsen og opplæringen av sivile på lik linje som med de militære (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 8).

Fratreden ved egen oppsigelse som enten anses å være funksjonell eller dysfunksjonell, vil uavhengig av dette være funksjonell for styrkestrukturen til Hæren, og mobiliseringsstyrken til Forsvaret. Befal som innvilges avskjed etter søknad overføres til vernepliktig kategori, og da med samme grad som den ansatte ville hatt i fast stilling. Overføringen skjer til FPVS (Forsvarets personell og verneplikts senter) som innledningsvis disponerer den tidligere ansatte i styrkestrukturen til Hæren (2 år), for deretter å overføre den tidligere ansatte til Forsvarets mobiliseringsstyrke (Forsvarsstaben, 2014b, s. 37).

Frem til i dag har Forsvaret målt ansattes intensjon om å slutte gjennom Forsvarets årlige medarbeiderundersøkelse. Denne er tiltenkt å være en pekepinn på den fremtidige utviklingen i virksomheten, og gir en indikasjon på hvor i Forsvaret ansatte har en intensjon om å slutte eller skifte stilling internt. Årets medarbeiderundersøkelse ble besvart av mer enn 70 prosent av Forsvarets ansatte, noe som er ny rekord. Medarbeiderundersøkelsen viste at to av fem ansatte kunne tenke seg å skifte stilling i løpet av de neste to årene, og at 25,3 prosent av de ansatte vurderte å slutte (Forsvarsstaben, 2015, s. 2-21). Dette er en høy prosent sammenlignet med de faktiske ratene for gjennomtrekk, som ligger på om lag 5,9 prosent for yrkesbefal, 6,1 prosent for sivile og 6,9 prosent for avdelingsbefal (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 16). Dette viser at intensjonene om å slutte i Forsvaret er mye større i prosent enn den faktiske prosentandelen for gjennomføringsevne og vilje til å gjøre dette. Altså sammenhengen mellom intensjon om å slutte og faktisk avgang står i kontrast til hverandre, og kan være nyttig kunnskap når teori for frivillig gjennomtrekk skal diskuteres. Det vil si at mulige årsaker som kan settes i sammenheng med intensjon om å slutte, ikke nødvendigvis fører til avgang.

Sluttratene for yrkesbefal har vært relativt stabile de siste årene og er i samme størrelsesorden som sluttratene i samfunnet for øvrig (EY & HR Norge, 2013, s. 13). En utfordring for Hæren i tiden som kommer vil være økt avgang ved oppnådd aldersgrense, som følge av dagens alderssammensetning på yrkesbefal og sivile. Dagens lave sluttrater kombinert med den høye gjennomsnittsalderen for yrkesbefal i Forsvaret, gjør at Hæren fremover bør være ekstra oppmerksom på utfordringer knyttet til at store grupper vil komme til å slutte samtidig.

Noe som vil gjøre kontinuitet og opplæring vanskelig (Lillekvelland & Strand, 2015, s. 3-17). I tillegg vil implementering av ny militærordning og omorganisering av HR i Forvaret kunne bidra til å skape usikkerhet i organisasjonen. Noe som i seg selv kan bidra til en økt frivillig gjennomtrekk i Hæren i årene som kommer. Dette understøttes også av forskningen som dokumenterer at det ved større endringsprosesser ofte blir økt gjennomtrekk i organisasjoner, og da spesielt blant de mest kompetente ansatte i virksomheten (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 115).

## 2.3 Yrkesbefal

Yrkesbefal med GOU-status er fortrinnsvis utdannet gjennom Krigsskolen (KS), og betegnes ved uteksaminering som yrkesoffiserer. KS danner grunnlaget for utdanning av ledere og stabsoffiserer på alle nivåer i Forsvaret og har to linjer. En linje for operativ og en linje for forvaltning. Yrkesbefal med GOU-status er tiltenkt en livslang karriere i Forsvaret, og kan ut fra egne evner, utdanning og interesser bevege seg både vertikalt og horisontalt i organisasjonen. Det viktigste for Hæren er at offiserene har en fleksibel og langsiktig holdning til egen karriere i virksomheten. Dette krever at personellet søker å utvikle seg innen de områder deres evner forutsettes best, og at dette er i tråd med Forsvarets behov for kompetanse og erfaring (Hærstaben, 2015, s. 16-17).

*Rett og plikt til tilsetting* som yrkesbefal med GOU-status blir innfridd når avdelingsbefal enten har fullført og bestått KS eller har en relevant bachelorutdanning, samt at de har fullført og bestått Hærens kvalifiseringskurs. Yrkesbefal tilsettes av FSJ i grad og forsvarsgren, og blir disponert i stilling (Forsvarsstaben, 2014b, s. 7).

*Avvikling* av yrkesbefal handler i de fleste tilfeller om at personellet enten fratrer ved oppnådd aldersgrense eller at personellet fratrer ved egen oppsigelse. I tillegg kan avvikling av yrkesbefal skje gjennom oppsigelse, suspensjon og avskjed (Forsvarsstaben, 2014b, s. 39). Før fratreden ved egen oppsigelse skal det gjennomføres en sluttsamtale med personellet. Denne samtalen skal registreres i den ansattes elektroniske rulleblad (Forsvarsstaben, 2014b, s. 37). Hensikten med samtalen er å få kartlagt mulige årsaker til at den ansatte velger å slutte. Samtidig som den skal legge til rette for oppfølging av personellet etter endt tjeneste, og om ønskelig legge tilrette for mulig re-rekruttering (Hærstaben, 2015, s. 5).

Blant de 134 yrkesoffiserene som valgte å slutte i perioden 2010-2015, fantes det ingen registrerte data i det elektroniske rullebladet som kunne bekrefte at denne samtalen var gjennomført iht. føringer gitt i FPH del B, 2014. Dette kan tyde på to ting. For det første at samtalerne ikke er gjennomført og derfor ikke er elektronisk registrert eller skannet i den ansattes rulleblad. Eller at samtalerne er gjennomført, men at elektronisk registrering og/eller skanning av dokumentet er utelatt. Uansett kan det konkluderes med at det tilsynelatende har vært mangelfull oppfølging og gjennomføring av forvaltningsrutinene på dette feltet i perioden 2010-2015, da det ikke foreligger noen form for elektronisk dokumentasjon eller registrering i rullebladet for det yrkesbefalet som sluttet i denne perioden. Noe som er uheldig, da disse samtalerne kan gi verdifull informasjon til organisasjonen og ikke minst til personellet som velger å slutte (Buhler, 2011, s. 11-13).

### **2.3.1 Hva kjennetegner den «best kvalifiserte» yrkesoffiseren**

Yrkesoffiseren skal som hovedregel kjennetegnes av at de har akademisk og militær offisersutdanning, og de skal representere breddekompetanse innenfor et vertikalt karrieresystem<sup>4</sup>. I tillegg kommer den mer spesialiserte og funksjonsrettede treningen og fagkompetansen de får gjennom tjenesten. Deres primære roller er ledelse, kommando og kontroll. Rekrutteringsgrunnlaget for offiserer skal primært være personell med lederegenskaper, samt evner og motivasjon for høyere utdanning. Sekundært vil det kunne rekrutteres personell med akademiske evner fra øvrige personellgrupper (Forsvarsdepartementet, 2015b, s. 18-19). I offiserens vertikale karriereløp er det viktig å øke den enkeltes potensiale for senere opprykk og søknad på videregående offisersutdanning (VOU). Yrkesoffiseren utvikles normalt gjennom veksling av stillinger innen ulike fagområder og på ulike nivå i organisasjonen. Variasjon i tjenestebakgrunn er et viktig element i offiserens karriereløpet (Hærstaben, 2015, s. 17).

For Hæren er det viktig å peke ut og dyrke de forskjellige talentene som finnes i virksomheten; altså de «best kvalifiserte». Denne prosessen starter allerede etter uteksaminering fra Krigsskolen. Offiserene vil etter en viss tid vil vise seg hvem som er de største ledertalentene blant de nyutdannede offiserene.

---

<sup>4</sup> *Vertikal karriere*: Menes skifte av stillinger til et stadig høyere organisatorisk nivå hvor kravet til lederkompetanse blir mer fremtredende. Vertikal karriere forutsetter at medarbeideren har bredde i sin kompetanse. For offiserer er det normalt å bygge breddekompetanse ved veksling av tjeneste mellom avdeling, stab og skole på ulike nivåer i Hæren (Hærstaben, 2015, s. 9).

Det er disse talentene som i fremtiden skal bekle de tyngste lederstillingene i virksomheten. I tillegg vil noen offiserer ha sin styrke innen forvaltning, rådgivning, prosjektstyring, analyse av data og undervisning. Dette talentet skal også dyrkes, da Hæren er avhengig av alle kategorier offiserer for å løse sine oppdrag (Hærstaben, 2015, s. 26). Hovedutfordringen med talentutviklingen i Hæren frem til i dag har vært manglende objektive og målbare kriterier for talentvurdering, samt at det har eksistert uformelle og lite dokumenterte systemer for å identifisere talentene. HRM i FIF<sup>5</sup> skal ivareta noe av dette, og er planlagt som verktøy for karrierer- og talentutvikling i Hæren (Hærstaben, 2015, s. 25).

Å være den «*best kvalifiserte*» yrkesoffiseren handler om å være en av Hærens mange talenter. For å bli pekt på og dyrket som et talent, ligger det en forventning om at offiseren skårer høyt på de utvalgte kriteriene som ligger til grunn for denne talentvurderingen. I studien er disse kriteriene avgrenset til å omhandle prediktor-variablene. For å kunne beskrives som «*best kvalifisert*», må offiserene skåre høyt på disse kriteriene, og i gjennomsnitt høyere enn sammenligningsgruppen. Det vil i praksis si tettest mulig opp mot maks skår på variablene som er karakter 9 i «*alminnelig evnenivå*», karakter 5 på «*hovedinntrykk tjenesteuttalelser*», karakter 6 «*årlig prøve for befall*» og minimum ha gjennomført en kontingent i «*internasjonale tjeneste*». Først da vil det foreligge et grunnlag for å kunne sannsynliggjøre at det er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å slutte.

## 2.4 Forventninger til funn

Basert på forskning innen frivillig gjennomtrekk og hva som kjennetegner yrkesoffiserene i Hæren, foreligger det en forventning om at studien vil avdekke få eller ingen betydelige forskjeller i målingen av «*best kvalifisert*» mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen. I tillegg forventes det ikke at gjennomtrekksgruppen vil komme ut som «*best kvalifisert*», men at studiens to grupper i snitt vil være tilnærmet likt kvalifisert. Dette da yrkesoffiserene allerede er en selekter og avgrenset personellkategori, som gjennom flere av Forsvarets seleksjonsprosesser har konkurrert seg både til befalsskole og Krigsskole. Samt at årsaker til avgang er oppfattet til å handle om individuelle behov og veivalg, snarere enn i hvilken grad offiseren er «*best kvalifisert*».

---

<sup>5</sup> HRM i FIF: Forsvarets nye Felles Integrerte Forvaltningssystem for lagring og forvaltning av data på organisasjonens personell (Olstad, 2013, s. 54-55).

Befalsskolen og Krigsskolen har over tid kunnet vise til gode søkermasser, og har i en årrekke hatt privilegiet å kunne velge de beste kandidatene. Alle yrkesoffiserer i Hæren er i utgangspunktet betegnet som «*kvalifisert*», men individuelle prestasjoner og tjenesteerfaring vil i det lengre løp kunne tydeliggjøre og legge grunnlag for vurdering av hvem som er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene; altså talentene. Talentene er de offiserer Hæren velger å satse på og som dyrkes frem i virksomheten. Det er lite empiri i virksomheten som sannsynliggjør at disse offiserene velger å slutte, derimot er det emperi for det motsatte.

Når det kommer til «*alminnelig evnenivå*» og «*tjenesteuttalelser*», forventes det ikke å finne signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen. Dette basert på offiserens felles bakgrunn når det kommer til seleksjon, utdanning, opplæring og tjenesteerfaring. Avstanden mellom offiserene som blir regnet som talenter og som konkurrerer seg til videregående offisersutdanning og karrierestillinger, er ofte minimal. Hæren har mange dyktige offiserer og konkurransen er tøff. Den frivillige avgangen anses mer sannsynlig knyttet til manglende karriere - og utviklingsmuligheter, enn at de statistisk signifikant skårer dårligere på variablene «*alminnelig evnenivå*» og «*tjenesteuttalelser*» enn sammenligningsgruppen. Noe forskning også støtter (Gultekin, Abdan, & Kilic, 2012, s. 4).

Derimot forventes det funn som kan være signifikant når det kommer til «*intensjonal tjeneste*» og «*årlig prøve for befal*». For det første anses det som sannsynlig at gjennomtrekksgruppen har tatt en større belastning når det kommer til internasjonal tjeneste, og derav kan ha valgt å slutte. Utenlandstjeneste betyr økt jobbelastning, samtidig som det krever lengre fravær fra familie og venner. Over tid har dette vist seg utfordrende for offiserer, og flere har derav valgt å slutte av hensyn til blant annet familien. Avslutningsvis forventes det at disse offiserene skårer dårligere på siste avlagte «*årlig prøve for befal*» sannsynliggjort gjennom motivasjon og valget om å slutte.

Samlet ligger det da en forventning om å kunne sannsynliggjøre hva som kjennetegner en offiser som har sluttet, kontra en offiser som har valgt å bli i Hæren. På bakgrunn av disse funnene vil det også foreligge en forventning om å kunne predikere den frivillige gjennomtrekken, og da med utgangspunkt i eventuelle funn som sannsynliggjør betydelige gruppeforskjeller mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen.



## 2.5 Operasjonalisering av problemstilling

På bakgrunn av eksisterende litteratur og teoretiske antagelser operasjonaliseres problemstillingen på følgende måte;

Hypotese 1: Det er ikke signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen når det kommer til karakter i variabelen «*alminnelig evnenivå*».

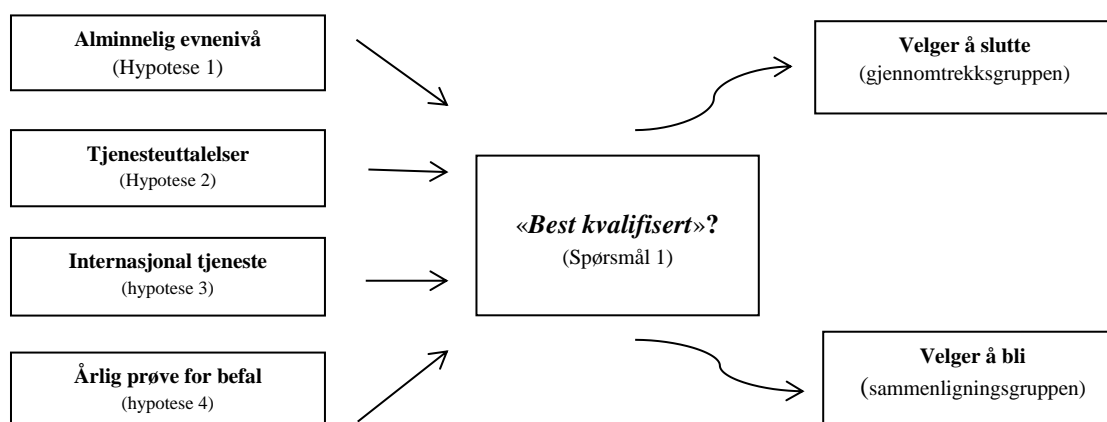
Hypotese 2: Det er ikke signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen når det kommer til karakter i variabelen «*tjenesteuttalelser*».

Hypotese 3: Det er signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen når det kommer til skår i variabelen «*internasjonal tjeneste*».

Hypotese 4: Det er signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen når det kommer til karakter i variabelen «*årlige prøve for befal*».

Spørsmål 1: Hvor mye av den totale variansen av de fire prediktorene i en modell, kan forklare den frivillige gjennomtrekken blant yrkesoffiserer i Hæren?

Samlet skal dette danne grunnlaget for å kunne besvare og sannsynliggjøre studiens problemstilling. Studiens forskningsmodell kan derfor fremstilles slik:



**Fig. 2.5** «Forskningsmodell for sammenhenger mellom prediktor variablene, «best kvalifisert» og valget om å slutte eller bli værende i Hæren».

## 3 Metode

### 3.1 Deltagere

Studiens deltagere var i utgangspunktet *alle* Hærens yrkesbefal med registrert GOU-status. Videre kriterier for å bli inkludert i studien var begrenset i forhold til at offiserene ikke var eldre enn 35 år og at de hadde status som *ansatt* eller *sluttet* i tidsperioden 2010-2015.

Yrkesbefal som hadde status som sluttet bestod av 132 offiserer, og hadde valgt å avslutte sitt arbeidsforhold med Hæren i perioden 2010-2015. Denne gruppen personell omtales som *gjennomtrekksgruppen* i studien.

Yrkesbefal med et fast ansettelsesforhold bestod av 380 offiserer. Disse offiserene var tilsatt i Hæren i perioden 2010-2015, og omtales som *sammenligningsgruppen* i studien.

Gjennomtrekksgruppen var i overensstemmelse med sammenligningsgruppen når det kom til tjenesteløp, grad og utdanningsnivå, og var på lik linje med denne gruppen også tiltenkt en livslang karriere i Forsvaret, T-60<sup>6</sup> (Forsvarsstaben, 2014b, s. 17).

Alderssammensetningen blant deltagerne bestod av et naturlig og avgrenset aldersspenn fra 24 til 35 år, hvor snittalderen for hele utvalget var 31 år. Snittalderen for gjennomtrekksgruppen var 32 år, og 30 år for sammenligningsgruppen. Grunnen til at snittalderen for gjennomtrekksgruppen var høyere kan ha sammenheng med plikttjeneste etter endt krigsskoleutdanning. Plikttjenesten utgjør i dag 3 år etter endt utdanning, og innebærer at offiserer i utgangspunktet ikke kan si opp før disse er gjennomført (Forsvarsstaben, 2014b, s. 15). Videre utgjorde kvinner 14 prosent av hele utvalget i studien fordelt med 4 prosent i gjennomtrekksgruppen og 10 prosent i sammenligningsgruppen.

### 3.2 Prediktorer

De prediktorene som ble benyttet i denne studien var «*alminnelig evnenivå*», «*tjenesteuttalelser*», «*internasjonal tjeneste*» og «*årlig prøve for befal*».

---

<sup>6</sup> T-60: Fast tilsatt til 60 år (Forsvarsdepartementet, 2015b, s. 20).

**Alminnelig evnenivå (AE).** Forsvaret har en lang tradisjon med klassifisering av militært personell basert på resultater fra psykologiske tester (se f.eks. Hansen, 2006; Martinussen, 2005; Torjussen & Hansen, 1999). Alminnelig evnenivå er en av disse testene, og har siden tidlig på 1950-tallet vært benyttet på sesjon som den primære seleksjonsarenaen i Forsvaret (Skoglund, Martinussen, & Lang-Ree, 2014, s. 450). Evnetester kartlegger den enkeltes kognitive evner og generell intelligens. Formålet er å måle evnen til logisk og analytisk tenkning, og den enkeltes potensiale for å lære nye ting. AE gis som en samlet karakter fra 1 til 9, og består av et gjennomsnitt fra tre evnetester. Disse er numeriske-, generelle- og verbal resoneringsevnetester. Karakter 1 er dårligste skår og karakter 9 er beste skår. I tillegg til at AE nyttes til seleksjon for førstegangstjeneste, nyttes også AE som grunnlag for seleksjon og opptak til grunnleggende befalsutdanning i Forsvaret. Her er minimumskravet til alminnelig evnenivå satt til karakter 5, noe som er i henhold til Forsvarssjefens bestemmelser (Forsvarsstaben, 2014c, s. 4). Den samlede karakteren for alminnelig evnenivå ble brukt som prediktor-variabel i studien.

Som prediktor-variabel antas alminnelig evnenivå (AE) å kunne vise god prediktiv validitet og reliabilitet for måling av frivillig gjennomtrekk. Dette kan lang erfaring med testing av AE i det norske Forsvar, samt god dokumentasjon som kan underbygge dens reliabilitet og validitet som testgrunnlag, bekrefte (Sundet, Barlaug, & Torjussen, 2004, s. 358). Selv om det her vil kunne være feilkilder, antas ikke disse å være av en systematisk karakter, og i mindretall.

**Tjenesteuttalelser** er Forsvarets bedømmelse av offiserenes kvalifikasjoner, dyktighet og potensiale i tjenesten og kan samlet anses som en beskrivelse av offiserenes jobbprestasjon. Uttalelsen skal årlig meddeles til alt tjenestegjørende yrkesbefal og utarbeides av rapporterende offiser, som er nærmeste foresatte. Det er også anbefalt av tjenesteuttalelsene nivelleres for personell på samme nivå innen samme avdeling. Rapporteringsperioden for tjenesteuttalelser er normalt fra 1. august til 30. juni (Forsvarsstaben, 2014b, s. 20-21).

Foruten personopplysninger, avdeling og tjenestestilling inneholder tjenesteuttalelsen to verbale felt; Vurdering av utført tjeneste (pkt. 3a), og vurdering av potensiale mht videre tjeneste/utdanning (pkt. 3b). Punkt 3a skal være en utfyllende tekst som beskriver hvordan tjenesten er utført og med hvilke resultater som er oppnådd. Punkt 3b skal inneholde en bedømmelse av befalets innsats og resultater, og skal vurderes opp mot arbeidsoppgavene og hva som normalt kan forventes av vedkommende i stillingen (Forsvaret, 2006, s. 1).

Når det gjelder *utførelse* (pkt. 7), er det tolv områder som vurderes. Disse er; *lederskap, ansvar, samarbeid og kommunikasjon, vurdering, forvaltningsansvar, språkføring, kreativitet, mestring og helhetsoversikt*. På hvert av de tolv evalueringsområdene krysses det av på en fem-delt skala, der nivåene går fra «*over norm*», «*litt over norm*», «*norm*», «*litt under norm*» til «*under norm*». Dette skal evalueres med utgangspunkt i stillingens faktiske arbeidsoppgaver, hvor karakteren «*norm*» uttrykker det forventede nivået. Hovedinntrykket (pkt.6) skal gi en samlet evaluering av utført tjeneste i rapporteringsperioden, og skal gjenspeile de øvrige vurderingene i tjenesteuttalelsen. Det er et krav at det skal være samsvar mellom hovedinntrykk, den verbale vurderingen av utført tjeneste (pkt. 3a) og avkryssing av utførelse (pkt.7) (Forsvaret, 2006, s. 2).

I tillegg til den skriftlige tjenesteuttalelsen skal det gjennomføres medarbeidersamtale med offiserene. Den er av de viktigste HR-aktivitetene i Forsvaret, når det kommer til tilrettelegging for en effektiv strategisk kompetansestyring i virksomheten. Samtalen er gjensidig forpliktende og skal resultere i en individuell handlingsplan som omhandler tiltak for kompetanse- og karriereutvikling for den enkelte medarbeider. Hensikten er å utvikle medarbeidernes kunnskaper, ferdigheter, holdninger og motivasjon for å øke medarbeidernes jobbprestasjoner (Hærstaben, 2015, s. 22). Ved utlevering av årlig tjenesteuttalelse skal det gjennomføres en medarbeidersamtale for å orientere om denne. Denne samtalen dokumenteres gjennom underskrift fra den ansatt i pkt. 8 i tjenesteuttalelsen, og skal underskrives før tjenesteuttalelsen registreres i P3.

Dagens utgave av tjenesteuttalelsen ble sist revidert i 2006. Her ble det gjort noen få endringer i forhold til forrige utgave som ble endret i 1989, men de er uten betydning for bruken av uttalelsene i denne studien. Tjenesteuttalelsene registres i P3 som gjennomført og med karakteren for *hovedinntrykket* (pkt. 6). I tillegg skal tjenesteuttalelsen sendes i papir form til FPVS, for elektronisk skanning i rullebladet/P3. Studien brukte gjennomsnittskår fra siste tre registrerte hovedinntrykk (pkt. 6) fra tjenesteuttalelser som prediktor-variabel i studien. Hovedinntrykk var i studien gitt tallkarakterene fra 1 til 5, hvor 1 tilsvarer dårligste karakter («*under norm*») og 5 beste karakter («*over norm*»).

Som prediktor-variabel antas hovedinntrykk fra tjenesteuttalelser å kunne vise god prediktiv validitet og reliabilitet mot måling av frivillig gjennomtrekk.

Dette da tjenesteuttalelser er den eneste dokumenterbare, regulerte og systematiske evalueringen som gjøres av befal årlig, og som over tid er endret og utviklet av hensyn til dens verdi for å kunne evaluere befal og som verktøy i seleksjonsarbeid. Imidlertid finnes det noen svakheter med tjenesteuttalelsen, og det er oftest disse som ligger til grunn når dens verdi betviles (f. eks Stokke, 2000 og Thomassen, 2014) (Thomassen, 2014, s. 79). Muligheten for feilregistrering i P3 kan være tilstede, men antas til ikke å være systematisk og i mindretall.

***Internasjonal tjeneste*** som prediktor er målt gjennom antall kontingenter yrkesoffiserene i utvalget står registrert med som tjenestegjøring i P3, og handler om operativ jobbprestasjon og påført ekstra belastning. Ved å ha deltatt i minst en kontingent, vil Forsvarets offiserer kunne påberope seg operativ tjenesteerfaring (krigserfaring). Denne erfaringen er ansett å gi offiserene kunnskaper og ferdigheter som setter dem i bedre stand til å prestere jobbmessig. Det vil si at offiserer som har deltatt i internasjonal tjeneste i utgangspunktet er ansett til å være mer høyt jobbpysterende enn de som ikke har deltatt.

Alle offiserer har i utgangspunktet disponeringsplikt til internasjonal tjeneste, men samtidig er det ikke ønskelig fra Forsvarets side fullstendig å fastlåse regelverket om denne plikten fullstendig. Det er gitt åpning for skjønn i situasjoner der praktisering av regelverket etter hovedregelen ikke er tilstrekkelig eller hensiktsmessig (Forsvarsdepartementet, 2015b, s. 13). Det vil i praksis si at internasjonal tjeneste er noe offiserene frivillig velger å søke. Samtidig står Forsvaret fritt til å benytte seg av disponeringsplikten dersom antall søkere ikke står i forhold til behov. Forsvarets behov er alltid styrende.

Kvalifikasjonskravene som stilles for å delta i internasjonale tjenester er flere. Forskriften stiller krav til militær utdanning, alders- og helsemessige krav, språkkrav, formelle kompetansebevis, krav til sikkerhetsklarering og god vandel (Forskrift om internasjonal tjenestegjøring, 2004). I utvelgelsen og disponering av personell til internasjonal tjeneste skal det vektlegges at den kompetansen og belastningen slik tjenestegjøring gir, fordeles blant forsvarssektorens personell (Forsvarsdepartementet, 2015b, s. 13-14).

Internasjonal tjeneste er ofte oppgitt som *bør-* eller *må-krav*<sup>7</sup> ved søknad på stillinger, utdanning og/eller kurs i Forsvaret. Det å ha deltatt i internasjonale operasjoner er i utgangspunktet karrierefremmende og normalt en forutsetning for å nå langt i offiserens karriere. Det handler om operativ kamperfaring og om å ta ansvar for ivaretagelse av norsk sikkerhet. Belastningen på den enkelte offiser har gjennom årene variert, hvor enkelte grupper av offiserer har tatt en større belastning enn andre. Årsakene til dette er flere, men bakgrunn og etterspurt kapasitet, ferdigheter og kompetanse hos offiserene har vært avgjørende, samt at frivillighetsprinsippet har vært lagt til grunn.

Norge har gjennom mer enn 60 år deltatt i internasjonale operasjoner i over 40 land, i fire verdensdeler og i 100 forskjellige operasjoner. I perioden studien innhenter sine data fra, var Afghanistan hovedoppdraget i internasjonale operasjoner for norske styrker. Hæren bidro i denne perioden i forskjellige operasjoner og oppdrag i Afghanistan, og da med ulike styrker og kapasiteter på bakken. På det meste hadde Norge rundt 600 soldater i Afghanistan samtidig, men allerede i 2014 var tallet nede i rundt 120 (Forsvaret, 2014). Studien brukte antall kontingenter i internasjonal tjeneste som prediktor-variabel.

Som prediktor-variabel antas internasjonal tjeneste å kunne vise god prediktiv validitet og reliabilitet mot måling av frivillig gjennomtrekk. Dette da kravet til registrering i P3 er regulert og formalisert. Samtidig som rutinene og kravene for registrering ble innskjerpet, grunnet manglende kontroll hos FSAN for noen år tilbake (Forsvarets sanitet). Muligheten for feilregistrering i P3 kan være tilstede, men antas ikke å være systematisk og i mindretall.

**Årlig prøve for befal** er en fysisk prøve alt stadig tjenestegjørende befal plikter å gjennomføre. God fysisk form har stor betydning for utførelsen av tjenesten i Forsvaret, og det er derfor fastsatt et minstekrav til fysisk yteevne for alt personell i virksomheten. Fritak fra prøve gis kun på medisinsk grunnlag og ved gyldig fremlagt legeattest. Ved godkjent sykemelding forlenges teståret med tre uker. Befalet kan framstille seg til prøve flere ganger per år og i ulike øvelser. Beste resultat er tellende. De individuelle prøvene vurderes på en syv-delt skala fra 0 til 6, hvor karakter 6 er best. Militær fysisk minimumsstandard er satt til karakter 2.

---

<sup>7</sup> *Bør-* og *må-krav*: «*Bør-krav*» er ønskelige kvalifikasjoner. Er det «*bør-krav*» til førerkort klasse B vil søkere uten dette også bli vurdert, men arbeidsgiver kan velge å foretrekke kandidater som innfris disse kravene. «*Må-krav*» er de kravene som en må innfris for å bli vurdert mot stillingen en har søkt. Er det for eksempel «*må-krav*» om førerkort klasse B, blir søkere uten dette ekskludert og ikke vurdert (Norges Offisersforbund, 2010).

Denne karakteren er gitt benevnelsen «*godkjent fysisk form*». Dette er imidlertid kun tilstrekkelig i tjenestestillinger som innebærer minimale fysiske anstrengelser.

Tjenestestillinger som regelmessig er utsatt for større fysiske påkjenninger, bør tilstrebe et høyere nivå. Testtype og resultat (tid/repetisjoner) samt tidspunkt for prøven skal rapporteres elektronisk i P3, hvor karakteren genereres automatisk og overføres den enkeltes rulleblad. I tillegg skal den registreres på den årlige tjenesteuttalelsen, hvor karakteren fra foregående testår nyttes (Forsvaret, 1993, s. 9-16). Bestått fysisk test er et absolutt krav for å bli vurdert opp mot nye stillinger og for å kunne gis opprykk i grad i Forsvaret. Årlig fysisk test må også være bestått for å bli klassifisert for internasjonal tjeneste (Forsvaret, 1993, s. 9-16). Siste registrerte karakter fra årlig prøve for befal ble brukt som prediktor variabel i studien.

Som prediktor-variabel antas årlig prøve for befal å kunne vise god prediktiv validitet og reliabilitet mot måling av frivillig gjennomtrekk. Dette da denne testen er regulert og formalisert, både når det kommer til gjennomføring og registrering av resultat i P3.

Muligheten for å gjøre feil ved gjennomføring av årlig prøve for befal og ved registrering i P3 kan være tilstede, men antas ikke å være systematisk og i mindretall.

### **3.3 Prosedyre**

Datasettet med prediktorer og kriterier er hentet fra det som var Forsvarets primære verktøy i personellforvaltningen i perioden 2010-2015, nemlig P3. P3 er en forkortelse for Personellsystem 3, som siden 2001 har vært Forsvarets felles applikasjon for fagområdet personell, vernepliktig og kompetanse. P3 har frem til i dag understøttet all rekruttering, utvikling, anvendelse og avvikling av personell og kompetanse i Forsvaret, det man på fagspråket ofte kaller *Human resource management (HRM)*.

Funksjonalitetene i P3 har utviklet seg over tid, f. eks kom opptaksmodulen til Forsvaret først på plass i 2008. Primært registreres og vedlikeholdes informasjonen direkte i P3, men mye hentes også via tett integrasjon med andre systemer. Både internt i Forsvaret og eksternt med offentlige registre. P3 er på mange måter unikt som database, da systemet i dag forvalter over to millioner rulleblad med all tjenestehistorikk og organisasjonsutvikling. Personellet omfatter personer fra 17-70 år, som har et vernepliktsforhold og/ eller et ansettelsesforhold til Forsvaret.

I tillegg består P3 av et eget *elektronisk personellmappesystem (EPS)*, hvor ca 1 million gamle papirmapper med over 10 millioner personellpapirer er skannet og gjort elektronisk tilgjengelig fra P3.

Uttrekket av studiens datasett ble godkjent av Forsvarets Høgskole (FHS) den 2. desember 2015 i samråd med Sjefpsykologen for Forsvaret. Etter føringer fra FHS ble uttrekket utført av FPVS, og anonymisert før det ble frigjort for bruk i studien. Analysene ble gjennomført på aidentifiserte data, og da som frigjort fra FPVS. Prosjektet er derfor vurdert som ikke meldepliktig eller konsesjonspliktig etter personopplysningsloven og føringer fra Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Norsk senter for forskningsdata, 2016).

### 3.4 Statistiske analyser

Samtlige analyser i studien ble gjennomført ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS (versjon 23) - *Statistical Package for the Social Sciences*. Denne studien hadde *fire hypoteser*. De to første inneholdt en påstand om at det ikke var signifikant forskjell mellom de to uavhengige utvalgene (x), mens de to siste inneholdt en påstand om at det var signifikant forskjell mellom de to uavhengige utvalgene (x). Gjennomsnittsanalyse er en måte å studere slike forskjeller mellom grupper på (uavhengige utvalg), og kan svar på to typer spørsmål. Hvor stor(e) er forskjellen(e) mellom gruppene og gjelder forskjellen(e) i utvalget også for populasjonen (Ringdal, 2013, s. 365-374). Den statistiske metoden for å teste om det er signifikant forskjell mellom gjennomsnittet av to grupper er *t-test*.

*T-test* for to uavhengige utvalg kan ses på som en bivariat analyse der de to «*utvalgene*» kan være grupper basert på x-variabler med to verdier. I IBM SPSS finnes det flere typer t-tester. Denne studien anvendte *independent-samples t-test (uavhengige t-test)* for å sammenligne gjennomsnittskår mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen. Hensikten med denne testen var å få testet om det var signifikante forskjeller eller ikke. Ved å påvise en forskjell som var signifikant, kunne studien sannsynliggjøre at utvalget ikke kommer fra samme populasjon. Det vil i praksis si at det forelå en betydningsfull forskjell mellom de to gruppene (gennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen), og at null-hypotesene kunne avkreftes (Field, 2013, s. 357-377).

Det kan allikevel være lett å mistolke resultatene av statistisk signifikans, og det ble derfor foretatt en måling av *effektstørrelsen* for de fire uavhengige t-testene.



Effektstørrelsen sier noe om hvor sterk en effekt er og viser til grad av sammenheng. Effektstørrelse er blitt mer og mer vanlig å rapportere, i tillegg til signifikansnivået. En viktig grunn til dette er at statistisk signifikans ikke nødvendigvis betyr praktisk signifikans. Det vil si at dersom man studerer et stort utvalg, kan selv den minste sammenheng bli statistisk signifikant (Kleven, 2013, s. 1-3). En annen viktig grunn er at ved å rapportere begge deler, baseres studien på mere informasjon, og resultatene blir derav mere korrekt og sannsynliggjort. Statistisk effektstørrelse gav i studien en indikasjon på omfanget av forskjellene mellom studiens to grupper, til forskjell fra den signifikante forskjellen, som indikerte at forskjellene kan ha oppstått ved en tilfeldighet. Det finnes en rekke ulike måter å måle statistisk effektstørrelse på, hvor de mest brukte er *eta squared* og *Cohen`s d* (Field, 2013, s. 79). *Cohen`s d* ble benyttet i denne studien.

*Cohen`s d* er en effektstørrelse som brukes til å indikere forskjellen mellom to gjennomsnitt i standardavvik enheter, og kan generelt estimeres ved hjelp av (Field, 2013, s. 872):

$$\text{Cohen`s } d = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{s}$$

For tolkning av *Cohen`s d* har Cohen (1988, 1992) utarbeidet retningslinjer for å uttrykke styrken av estimeringen. Den varierer fra liten effekt til stor effekt, hvor liten effekt =.2, moderat effekt =.5 og stor effekt =.8. (Field, 2013, s. 80). *Cohen`s d* kan bli brukt til å støtte opp under t-tester, som i denne studien, og er i stor grad brukt i meta-analyser. *Cohen`s d* vil ikke påvirkes av hvor mange forsøkspersoner som er med i studien. Det betyr at selv om det ikke er nok personer med i en studie til at resultatene blir signifikante, vil en stor effektstørrelse allikevel kunne avdekkes. *Cohen`s d* er ikke tilgjengelig i SPSS, og ble estimert ved hjelp av en effektstørrelse-kalkulatoren via nettsiden til *Social Service Statistics* (Social Service Statistics, 2016).

Spørsmål 1 ble testet ved hjelp av *logistisk regresjonsanalyse*. En metode som benyttes når den avhengige variabelen Y er kategorisk, slik at lineær regresjon ikke kan anvendes. I denne studien ble den enkleste varianten av logistisk regresjon benyttet, basert på at Y er en 0-1 variabel. Y ble i denne modellen definert med følgende 0-1 variabel; 0 = gjennomtrekksgruppen og 1 = sammenligningsgruppen (Ringdal, 2013, s. 415-440).

Dette tilsier bruken av prosedyren som i IBM SPSS som er merket *som Binary Logistic*. Hvis den avhengige variabelen hadde hatt flere enn to kategorier, ville *Multinomial Logistic* som prosedyre blitt benyttet. Kjernen i logistisk regresjon er den logistiske transformasjonen, hvor det første trinnet er å omforme sannsynligheter til odds (Field, 2013, s. 760-761).

I IBM SPSS finnes det flere ulike teknikker for gjennomføring av logistisk regresjonsanalyse, i denne studien ble *Forced Entry Method* brukt. Ved hjelp av denne metoden ble de fire uavhengige prediktor-variablene testet i form av *én blokk*. Dette for å vurdere variablenes prediktive evne, samtidig som effekten av de andre prediktor variablene i modellen ble kontrollert. Blokk én har til hensikt å teste prediktorene i en studies modell. Første test var *The Omnibus Test of Model Coefficients*, som gav en generell indikasjon på hvor godt modellen utfører ut over de resultatene som ble oppnådd for blokk 0, hvor ingen av prediktor variablene inngikk i modellen. Dette er i SPSS referert til som «*goodness of fit*» testen. Her er det ønskelig med en signifikant verdi som bør være lavere enn .5. Neste test er *Hosmer and Lemeshow test*, som også støtter modellens troverdighet. Viser resultatet av denne testen en signifikant verdi høyere enn .05, betyr dette at modellen er «fit» og støttes (Pallant, 2013, s. 175-183).

I tillegg gir *Cox & Snell R Square* og *Nagelkerke R Square* verdiene fra den logistiske regresjonsanalysen informasjon om modellens nytteverdi. Disse verdiene gir en indikasjon på størrelsen av varians, på de avhengige variablene som er undersøkt i modellen. Ved logistisk regresjon refereres det også mye til *Wald*, som gir informasjon om viktigheten til hver og en av modellens prediktor variabel og hvordan disse bidrar. Ved å se på signifikans og verdier som viser mindre enn .05, finner man variablene som bidrar signifikant til modellens prediktive evne (Pallant, 2013, s. 183-184). Ved tolkning av den logistiske regresjonsanalysen er det viktig å se på *Exp (B)*, som er *odds ratios (OR)* verdien for hver av de avhengige variablene. I henhold til Tabachnick & Fidell (2013) representerer OR «*the change in odds of being in one of the categories of outcome when the value of a predictor increases by one unit*». Dette innebærer at dersom OR verdien er over 1 og prediktoren øker, øker oddsen for at utfallet skjer. Er OR verdien lavere enn 1 og prediktoren øker, synker oddsen for at utfallet skjer. Ved å se på utvalget i forhold til populasjon blir det også referert til 95 prosent konfidensintervall. Dette for å verifisere innenfor hvilket område OR vil ligge med 95 prosent sikkerhet (Pallant, 2013, s. 185).

Oppsummert vil logistisk regresjonsanalyse kunne vurdere hvor godt en modells prediktor variabler predikerer eller forklarer den kategoriske avhengige variabelen (y).

En forutsetning for å kunne gjennomføre statistiske analyser er at dataene som skal nyttes er mest mulig komplett. Yrkesoffiserer med manglende data i denne studien var få og utgjorde ikke en stor prosentandel (se tabell 3.5). Det er ingen grunn til å mistenke at det er noen systematikk i hvem som mangler data. Årsaken til manglende data kan skyldes noe mangelfulle forvaltningsrutiner for registrering og oppfølging av bestemmelsene i FPH del B - forvaltning av befal. Dette gjelder først og fremst for variablene «*alminnelig evnenivå*» og «*tjenesteuttalelser*».

**Tabell 3.5** Oppfyltingsprosenten på data tilgjengelig for den kategoriske avhengige 0-1 variabelen y.

Variabel	0 = Gjennomtrekks - gruppen	1 = Sammenlignings - gruppen
Alminnelig evnenivå	93 %	96 %
Tjenesteuttalser	100 %	97 %
Internasjonal tjeneste	100 %	100 %
Årlig prøve for befal	100 %	100 %

## 4 Presentasjon av resultater

### 4.1 T-tester

For å undersøke om det var signifikante forskjeller mellom de to uavhengige utvalg ble det gjennomført fire *independent-samples t-tests*; én for hver av de avhengige variablene. Tabell 4.1 viser en samlet oversikt over disse t-testene. De avhengige variablene var «*alminnelig evnenivå*», «*tjenesteuttalelser*», «*internasjonal tjeneste*» og «*årlig prøve for befal*». Den uavhengige variabelen besto av det totale utvalget i studien og var inndelt etter kriteriene for gruppetilhørighet, henholdsvis gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen.

Tabell 4.1 viser innledningsvis resultatet fra den første *independent-samples t-test* som ble gjennomført for å se om det var signifikant forskjell i «*alminnelig evnenivå*» for gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen. Tabellen viser at det ikke var noen signifikant forskjell på resultatet for gjennomtrekksgruppen ( $M = 6.22$ ,  $SD = 1.38$ ) og sammenligningsgruppen ( $M = 6.13$ ,  $SD = 1.20$ ;  $t(486) = .66$ ,  $p = .51$ , two-tailed). Størrelsen av forskjellen i gjennomsnittet (gjennomsnittsforskjellen = .09, 95 % CI: -.17 til .34) var mindre enn liten (Cohen's  $d = .07$ ). Hypotese 1 støttes av funnene i analysen. Det var ingen signifikant forskjell som ble sannsynliggjort.

Videre viser Tabell 4.1 ubetydelig forskjell i «*tjenesteuttalelser*» for gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen. Tabellen viser at det ikke var noen signifikant forskjell på resultatet for gjennomtrekksgruppen ( $M = 4.02$ ,  $SD = .51$ ) og sammenligningsgruppen ( $M = 4.04$ ,  $SD = .52$ ;  $t(499) = -.28$ ,  $p = .78$ , two-tailed). Størrelsen av forskjellen i gjennomsnittet (gjennomsnittsforskjellen = -.02, 95 % CI: -.12 til .09) var mindre enn liten (Cohen's  $d = .04$ ). Hypotese 2 støttes av funnene i analysen. Det var ingen signifikant forskjell som ble sannsynliggjort.

For «*internasjonal tjeneste*» viser Tabell 4.1 at det ikke var noen signifikant forskjell på resultatet for gjennomtrekksgruppen ( $M = 1.51$ ,  $SD = 1.71$ ) og sammenligningsgruppen ( $M = 1.25$ ,  $SD = 1.69$ ;  $t(510) = 1.52$ ,  $p = .13$ , two-tailed). Størrelsen av forskjellen i gjennomsnittet (gjennomsnittsforskjellen = .26, 95 % CI: -.08 til .60) var liten (Cohen's  $d = .15$ ). Hypotese 3 støttes ikke av funnene i analysen. Det var ingen signifikant forskjell som ble sannsynliggjort.

For «årlig prøve for befal» viser Tabell 4.1 at det var signifikant forskjell på resultatet for gjennomtrekksgruppen (M = 3.94, SD = 1.27) og sammenligningsgruppen (M = 4.55, SD = 1.03;  $t(510) = -5.50$ ,  $p = .00$ , two-tailed). Størrelsen av forskjellen i gjennomsnittet (gjennomsnittsforskjellen =  $-.61$ , 95 % CI:  $-.83$  til  $-.39$ ) var moderat (Cohen's  $d = .53$ ). Hypotese 4 støttes, da det var en signifikant forskjell som ble sannsynliggjort, og da med moderat effekt i form av Cohens  $d$ .

**Tabell 4.1** *T-tester for å sammenligne gjennomsnittskår, på 4 dikotome kontinuerlige variabler, mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen.*

Variabel	Gjennomtrekksgruppen		Sammenligningsgruppen		t	p	95 % CL		Cohen's d
	M	SD	M	SD			LL	UL	
Alminnelig evnenivå	6.22	1.38	6.13	1.20	.66	.51	-.17	.34	.07
Tjenesteuttalelser	4.02	.51	4.04	.52	-.28	.78	-.12	.09	.04
Internasjonal tjeneste	1.51	1.71	1.25	1.69	1.52	.13	-.08	.60	.15
Årlig prøve for befal	3.94	1.27	4.55	1.03	-5.50	.00***	-.83	-.39	.53

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$ . Cohen's  $d$  .2 = liten effekt .5 = moderat effekt .8 = stor effekt

## 4.2 Logistisk regresjonsanalyse

Direkte logistisk regresjonsanalyse ble gjennomført for å kunne beregne sannsynligheten for at yrkesoffiserer med bestemte kjennetegn enten tilhører gjennomtrekksgruppen eller sammenligningsgruppen, og for å se om en eventuell varians mellom gruppene kunne bidra til prediksjon av frivillig gjennomtrekk blant disse offiserene.

Modellen inneholdt studiens fire prediktor-variabler (uavhengige); «alminnelig evnenivå», «tjenesteuttalelser», «internasjonal tjeneste» og «årlig prøve for befal». Hele modellen inkludert alle prediktorene var statistisk signifikant,  $X^2(5, N = 477) = 27.50$ ,  $p < .00$ . Det gav en indikasjon på at modellen var i stand til å skille mellom yrkesoffiserer som hadde sluttet og de som fremdeles var ansatt.

Hele modellen forklarte mellom 5,6 prosent (Cox & Snell R square) og 8,2 prosent (Nagelkerke R Square) av variansen i dette settet av variabler, og klassifiserte korrekt 74.2 prosent av tilfellene.

**Tabell 4.2** Logistisk regresjonsanalyse for å kunne sannsynliggjøre frivillig gjennomtrekk av yrkesoffiserer, med utgangspunkt i beregnet varians i prediktor variablene.

Variabel	B	S.E.	Wald	df	p	Odds Ratio	95 % C.I. for Odds Ratio	
							Lower	Upper
Alminnelig evnenivå	-.07	.09	.64	1	.42	.93	.79	1.10
Tjenesteuttalelser	.11	.22	.24	1	.62	1.11	.72	1.71
Internasjonal tjeneste	-.08	.06	1.45	1	.23	.93	.82	1.05
Årlig prøve for befal	.46	.10	23.06	1	.00***	1.59	1.32	1.92
Konstant	-.82	1.05	.61	1	.44	.44		
(N=)	477							

\*p<.05; \*\*p<.01; \*\*\*p<.001.

Tabell 4.2 viser at én av de fire prediktor variablene utgjorde statistisk signifikant bidrag til modellens prediktive evne. Det var den fjerde prediktor variabelen «*årlige prøve for befal*» med en skår på  $p < .00$ , som utgjorde dette bidraget. Dette resultatet indikerer at yrkesoffiserer som oppnår karakter 4 eller bedre ved gjennomføring av årlige prøve for befal, har en statistisk signifikant større sannsynlighet for å tilhøre sammenligningsgruppen enn de som skårer med en lavere karakter. Odds Ratio for samme prediktor variabel var på 1.59 (1.32-1.92), noe som tilsier at dersom yrkesoffiseren hadde karakter 4 eller bedre på årlige prøve for befalt, var det 1.59 ganger større sannsynlighet for at offiseren havnet i sammenligningsgruppen enn i gjennomtrekksgruppen.

# 5 Diskusjon

## 5.1 Hypotese 1: «Alminnelig evnenivå»

I overensstemmelse med oppgavens hypotese 1 viste analysen at det ikke var en signifikant forskjell mellom gjennomtreksgruppen og sammenligningsgruppen når det kom til variabelen «*alminnelig evnenivå*» (se tabell 4.1). Dette indiker at yrkesoffiserene som valgte å slutte hverken var mer intelligente eller hadde høyere kognitiv evner enn offiserene som valgte å bli værende i Hæren. I praksis betyr det at studiens utvalg bestod av like mange offiserer med «*høy intelligens*», «*normal intelligens*» som «*lav intelligens*», og at det ikke ble påvist noen betydelig gjennomsnittlig gruppeforskjell. Dette sannsynliggjør at det ikke var de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som har valgt å slutte, og at dette frafallet synes tilfeldig og uten sammenheng til prediktor-variabelen «*alminnelig evnenivå*».

Når det kommer til forskning på sammenhenger mellom alminnelig evnenivå og frivillig gjennomtrekk, er studier knyttet til *intelligens* og *kognitive evner* funnet dekkende for betydningen av alminnelig evnenivå. Dette da alminnelig evnenivå som begrep ikke er avdekket i sammenheng med frivillig gjennomtrekk i forskningen.

I følge Cotton & Tuttle (1986) sin meta-analyse ble ingen sammenhenger mellom intelligens og gjennomtrekk påvist ( $p > .05$ ). (Cotton & Tuttle, 1986, s. 60). Deres analyse var den første storskala meta-analysen innen forskningen på gjennomtrekk. I 1995 kom Hom & Griffeth (1995) sin meta-analyse som var en utvidelse av Cotton & Tuttle (1986) sin meta-analyse. Denne representerte en betydelig grundigere gjennomgang av variabler knyttet til gjennomtrekk. I 2000 ble denne oppdatert og videre forbedret med en ny meta-analyse av Griffeth, Hom & Gaertner (2000). I deres meta-analyse ble det heller ikke avdekket noen betydelig korrelasjon mellom intelligens og gjennomtrekk ( $p = .01$ ) (Griffeth et al., 2000, s. 479). Noe som indikerer at forskningen kan synes å ha vært konsekvent og samstemt når det kommer til sammenheng mellom intelligens og gjennomtrekk.

Ser vi videre på studien til Boudreau, Boswell, Judge & Bretz JR. (2001) ble kognitive evner vurdert til å være et element av den menneskelige kapitalen, som kan bidra til den enkeltes mulighet til å forlate en virksomhet.

Deres studie konkluderte med at ansatte med høy kognitive evner hadde en større sannsynlighet for å oppfatte nye muligheter i arbeidslivet. Noe som ble vurdert til å kunne medføre økt motivasjon for å søke alternative jobber. Imidlertid viste studiet at det var gjort blandede funn i forsøket på å knytte kognitive evner direkte til jobbsøknad og valget om å slutte i en virksomhet. Men resultatet i deres studie viste at kognitive evner hadde en signifikant direkte effekt på jobbsøknad. Noe som sannsynliggjorde at ansatte med høy kognitive evner i større grad søkte alternative jobber enn de med lav kognitive evner (Boudreau et al., 2001, s. 33-44).

Samlet sannsynliggjør funnene i forskningen at intelligens og kognitive evner alene ikke kan settes i sammenheng med at ansatte velger å slutte. Noe som stemmer med hypotesens funn og som gir indikasjoner av at det kan være andre forhold som har påvirket offiserens valg om å slutte. Imidlertid kan de kognitive evnene ha innvirket på gjennomtrekks-prosessen til yrkesbefelet, men da uavhengig av hvor høyt de skåret på alminnelig evnenivå. Dette da den frivillige gjennomtrekken anses å være tilfeldig og uten sammenheng til oppnådd skår i alminnelig evnenivå.

En mulig forklaring på at det ikke var de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som valgte å slutte, kan være at det er de demografiske faktorene som i større grad har innvirket på offiserenes valg om å slutte enn de antatt organisasjonsmessige faktorene. Dette sannsynliggjort ved at det ikke fantes gruppeforskjeller som kunne knyttes til prediktorvariabelen «*alminnelig evnenivå*» og den frivillige gjennomtrekken. Hadde avgangen derimot bestått av forskjeller som indikerte at gjennomtrekksgruppen bestod av de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene, altså offiserer med høy intelligens, ville funnet i større grad kunne sannsynliggjort tilknytning til organisasjonsmessige faktorer. Dette gjennom interne forhold som enkeltvis eller i samspill med hverandre kunne ha hatt en negativ innvirkning på utvikling og anvendelse av dette yrkesbefelet, og som dermed kunne resulterte i denne uønskede gjennomtrekken.

I tilknytning til strategisk kompetansestyring i virksomheten blir det vanskelig å avdekke sammenhenger, da denne avgangen synes tilfeldig og uten sammenheng til offiserenes intelligens. Hadde derimot den frivillige gjennomtrekken bestått av de «*best kvalifiserte*», det vil si offiserer med høy intelligens, ville det vært naturlig å kunne trekke paralleller til manglende kompetansestyring og talentoppfølging i Hæren.



Sett i sammenheng med de lave gjennomtrekksratene for denne personellkategorien og funn i hypotese 1, kan beholdeperspektivet i den strategiske kompetansestyringen i Forsvaret sannsynliggjøres til å bli ivaretatt på en hensiktsmessig måte i Hæren (Hærstaben, 2015, s. 4).

## 5.2 Hypotese 2: «Tjenesteuttalelser»

I studiens andre hypotese ble det funnet støtte i analysen som sannsynliggjorde at det ikke fantes en signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen, når det kommer til måling av prediktor variabelen «*tjenesteuttalelser*» (se tabell 4.1). Dette indikerer at yrkesoffiserer som velger å slutte ikke utfører sine arbeidsoppgaver mer effektivt enn offiserene som velger å bli i organisasjonen. Noe som sannsynliggjør at det i gjennomsnitt er like mange «*høyt jobbpresterende*», «*middels jobbpresterende*» som «*lavt jobbpresterende*» offiserer som velger å slutte i Hæren, som det antallet som velger å bli. I sum sannsynliggjør dette at gjennomtrekksgruppen ikke er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene, og at den frivillige gjennomtrekken kan anses som tilfeldig og uten sammenheng til prediktor-variabelen «*tjenesteuttalelser*».

Tjenesteuttalelsen står sentralt i Hærens kultur og skal være en del av de faste årlige personalforvaltningsrutinene i virksomheten, og er en direkte tilbakemelding på jobbprestasjonen til Hærens offiserer. Studiens funn indikerer at den frivillige gjennomtrekken er tilfeldig og uten sammenheng med jobbprestasjon. Når det kommer til forskning på sammenhenger mellom prestasjon og gjennomtrekk har denne vært preget av uenighet, og særlig når det kommer til frivillig gjennomtrekk. Ufrivillig gjennomtrekk er derimot av de fleste forskere sett på som negativt relatert til jobbprestasjon, sannsynliggjort ved at da den ansatte selv ikke velger å slutte. Lavt jobbpresterende blir etter stor sannsynlighet avskjediget, mens moderat til høyt jobbpresterende blir anerkjent og hvis mulig oppmuntret til å bli (Bycio et al., 1990, s. 49). Dette stemmer også med måten Hæren har til hensikt å forvalte sine offiserer på, og kan synes ivaretatt ved at den frivillige gjennomtrekken synes tilfeldig og ikke kan settes i direkte sammenheng med jobbprestasjon. Hadde derimot funnet i oppgaven konstatert en betydelig forskjell som indikerte at de «*best kvalifiserte*» offiserene valgte å slutte, ville dette kunne reflektert mangelfull oppfølging og ivaretagelse av disse offiserene.

I meta-analysen til Williams & Livingstone (1994) ble forholdet mellom prestasjon og frivillig gjennomtrekk undersøkt grundig og på nytt.

Hovedkonklusjonen i deres analyse var at sammenhengen mellom prestasjon og frivillig gjennomtrekk ble påvist til å være negativ, og at dette funnet var upåvirket av arbeidsledighetsrater og tidsrommet mellom målingene av de to variablene (Williams & Livingstone, 1994, s. 269). Noe som understøtter funn i hypotese 2, som sannsynliggjorde at den frivillige gjennomtrekken i Hæren bestod av en tilfeldig avgang blant yrkesoffiserer, uavhengig av deres målte jobbprestasjon.

Forskning rundt frivillig gjennomtrekk har i stor grad handlet om analyse av ansatte som enten har hatt intensjon - eller som er i en prosess- for å slutte. Altså i liten grad knyttet til ansatte som faktisk har sluttet, slik denne studien har privilegiet av å studere. I relasjon til jobbprestasjon er også dette tilfelle. I Zimmermann & Darnold (2007) sin meta-analyse er virkningen av jobbprestasjon i relasjon til ansattes intensjon om å slutte, og den frivillige gjennomtrekks-prosess analysert. Deres studie kunne vise til at lavt jobberpresterende var mer egnet til å engasjere seg i uplanlagt avgang, enn ansatte som var høyt jobberpresterende. Høyt jobberpresterende ansatte ble i analysen sannsynliggjort til i litt større grad å kunne velge å slutte, men da etter kontroll for trivsel (Zimmerman & Darnold, 2007, s. 142). Det sannsynliggjør at offiserene i gjennomtrekksgruppen som var lavt presterende, i større grad kan ha valgt å slutte uplanlagt enn offiserene som var høyt jobberpresterende. Videre at de høyt jobberpresterende offiserene kan sannsynliggjøres av å ha valgt å slutte på grunn av trivsel.

En mulig forklaring på at det ikke var de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som valgte å slutte, kan være at det er de demografiske faktorer som i større grad har innvirket på offiserenes valg om å slutte, enn de antatt organisasjonsmessige faktorene. Dette da den frivillige gjennomtrekken blant gjennomtrekksgruppen ikke primært kan sannsynliggjøres til å ha en sammenheng med prediktor-variabelen «*tjenesteuttalelser*». Hadde derimot studien kunne påvist et funn som viste til at gjennomtrekksgruppen var bestående av de høyt jobberpresterende offiserene, ville det i større grad vært mulig å henvise til de organisasjonsmessige faktorene. Som da typisk ville kunne handlet om mangelfull oppfølging og ivaretagelse av disse offiserene gjennom Hærens karriere- og tjenesteplan (2015).

Medarbeidersamtale og tjenesteuttalelse er forhold som i utgangspunktet fremmer strategisk kompetansestyring i Forsvaret, dersom den gjennomføres årlig og effektivt følges opp av partene (arbeidstaker og foresatt) (Hærstaben, 2015, s. 21-22).

Basert på data i studien kan disse dokumentere en meget god oppfylingsgrad på tjenesteuttalelser og gjennomført medarbeidersamtale, ved orientering og gjennomgang av tjenesteuttalelsen (se tabell 3.5). Imidlertid kan ikke denne studien si noe om kvaliteten av innholdet på tjenesteuttalelsene eller orienteringen som holdes ved tildeling, men basert på lav gjennomtrekksrate for denne personellkategorien og en tilfeldig avgang blant yrkesoffiserene i gjennomtrekksgruppen, kan det synes som om disse rutineene fungerer etter intensjon.

### **5.3 Hypotese 3: «Internasjonal tjeneste»**

Tabell 4. 1 viser at det ikke ble funnet støtte for hypotese 3 i studiens analysedel, da den ikke kunne påvise statistisk signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen. Det betyr at det ikke forelå noen betydelig gruppeforskjell når det kom til måling av prediktor-variabelen «*internasjonal tjeneste*». I sum vil det si at yrkesoffiserene som valgte å slutte ikke fikk påvist noen betydelig høyere snittskår på variabelen «*internasjonal tjeneste*» enn sammenligningsgruppen. Dette sannsynliggjør at gjennomtrekksgruppen ikke var «*best kvalifisert*» når det kommer til denne prediktor-variabelen, og at denne avgangen kan synes tilfeldig.

Til tross for disponeringsplikt og krav til norske bidrag i internasjonal tjeneste, har Forsvaret lagt seg på en linje etter frivillighetsprinsippet. Det betyr at det har vært en stor variasjon i operativ jobbprestasjon og belastning når det kommer til antall kontigenter pr. offiser i studiens utvalg. Variasjonen strekker seg fra 0 til 9 kontigenter, og viser at så mange som 200 av disse offiserene (168 fra sammenligningsgruppen og 49 fra gjennomtrekksgruppen) ikke har deltatt i internasjonal tjeneste. Videre er det kun 32 offiserer som har registrert 5 eller flere kontigenter per offiser (24 offiserer i sammenligningsgruppen og 8 i gjennomtrekksgruppen). Noe som kan sannsynliggjøre og forklarer hvorfor det ikke ble påvist statistisk signifikant forskjell, når det kom til denne prediktor-variabelen.

Når det kommer til forskning på sammenhenger mellom jobbprestasjon og frivillig gjennomtrekk, har studien allerede vært innom dette og konkludert med en negativ sammenheng (Williams & Livingstone, 1994, s. 293-294). Dette understøtter også studiens funn i hypotese 3. Dette ved at det ikke kunne vises til noen gruppeforskjeller på denne prediktor-variabelen, som kunne settes i sammenheng med den frivillige gjennomtrekken.

Videre er internasjonal tjeneste knyttet til belastning og da gjerne en større belastning enn ved fredsdrift, som i hovedsak er hverdagen til offiserer hjemme i Norge. Når det kommer til forskning og arbeidsbelastning har flere studier funnet at den enkeltes nivå av arbeidsbelastning er konsistent og sterkt relatert til intensjon om å slutte. Det vil si at høy arbeidsbelastning sannsynliggjør større intensjon om å slutte, vice versa. (Harris B. et al., 2008, s. 2108). Studiet kunne ikke vise til om intensjon om å slutte faktisk medførte frivillig gjennomtrekk, og kunne derav bare sannsynliggjøre denne sammenhengen.

I denne studien ble det ikke avdekt noen betydelig gruppeforskjeller som kan understøttes av Harris B., Harris J., & Harvey, (2008) sine konklusjoner. Imidlertid kan deres konklusjoner sannsynliggjøre sammenhengen mellom at offiserer med en høy belastning, når det kommer til internasjonal tjeneste, valgte å slutte frivillig. Høy belastning som sammenhengende med frivillig gjennomtrekk kan også støttes av funn i studien til Croon, Sluiter, Blonk, Roland, Broersen & Frings-Dresen (2004). Den indikerte at belastning kan settes i sammenheng med frivillig gjennomtrekk ved stressende arbeid (Croon et al., 2004, s. 442). Noe internasjonal tjeneste helt klart kan oppleves til å være, og som kan sannsynliggjøre at enkelte offiserer har valgt å slutte i Hæren.

En mulig forklaring på at det ikke var de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som valgte å slutte, kan være at det er de demografiske faktorer som i større grad har innvirket på offiserenes valg om å slutte, enn de antatt organisasjonsmessige faktorene. Dette da den frivillige gjennomtrekken blant gjennomtrekksgruppen ikke kan sannsynliggjøres til å ha en sammenheng med prediktor-variabelen «*internasjonal tjeneste*». Hadde derimot studien påvist et funn som kunne vise til at gjennomtrekksgruppen ble målt med et betydelig høyere antall kontingenter i internasjonal tjeneste, ville det i større grad vært mulig å henviser til de organisasjonsmessige faktorene. Da sannsynliggjort gjennom en for høy belastning på offiserene i gjennomtrekksgruppen og manglende ivaretagelse, avlastning og oppfølging av disse.

Internasjonal tjeneste er ervervelse av operativ kompetanse og erfaring for yrkesbefalet i Hæren, og bidrar til at virksomheten får nødvendig operativ kompetanse og erfaring i organisasjonen. Samlet vil dette kunne bidra til at Hæren i større grad kan nå sine mål og levere til en styrket operativ evne i Forsvaret. I hvilken grad det ligger en bevist kompetansestyring bak dette i Hæren, kan det stilles spørsmål ved. Dette da internasjonal tjeneste i utgangspunktet er basert på frivillighet.

Noe som har resultert i stor variasjon i antall kontigenter pr. offiser i Hæren. Imidlertid kan ikke den frivillige gjennomtrekken settes i direkte sammenheng med internasjonal tjeneste, og kan synes fornuftig forvaltet i Hæren.

#### **5.4 Hypotese 4: «Årlig prøve for befal»**

Som antatt i studiens hypotese 4 ble det påvist statistisk signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen, når det kom til måling av prediktorvariabelen «*årlig prøve for befal*». Det betyr at det ble avdekt en betydelig gruppeforskjell, som påviste at gruppetilhørighet hadde sammenheng med fysisk kapasitet. Denne forskjellen ble påvist med moderat effekt i form av Cohens *d*. I praksis vil det si at yrkesoffiserene som valgte å slutte, i snitt hadde en betydelig dårligere fysisk kapasitet enn sammenligningsgruppen. Samt at denne forskjellen ble påvist med en moderat grad av sammenheng, og kan da utelukke at forskjellen har oppstått ved en tilfeldighet. Med tanke på fysisk form kan det se ut til at det ikke er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å slutte, men som faktisk velger å bli.

For det første viste funn i studiens analysedel at gjennomtrekksgruppen i snitt skåret én karakter dårligere enn sammenligningsgruppen på årlig prøve for befal. Noe som i seg selv understøtter sannsynliggjøringen av at det er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å bli. Det kan selvsagt stilles spørsmål ved om resultatet hadde sammenheng med f. eks motivasjon ved gjennomføring av testen, og derav kan være misvisende. Dette da offiserene i gjennomtrekksgruppen etter stor sannsynlighet hadde intensjoner- eller var i prosess- for å slutte da testen ble gjennomført. Imidlertid har ikke studien data for å kunne bekrefte eller avkrefte dette, og forholder seg til resultatene som målt og registrert.

Videre er fysisk kapasitet ansett å ha stor betydning for utførelsen av tjenesten i Forsvaret, og kan innvirke både positivt og negativt på offiserens jobbprestasjon. Positivt dersom den fysiske kapasiteten er høy, og negativt dersom den er lav. Fysisk kapasitet handler om offiserenes utholdenhet, styrke, hurtighet, spenst, bevegelse og stabilitet, og er kvaliteter en offiser trenger for å utføre arbeid med en hvis varighet og intensitet i forutsigbare og uforutsigbare situasjoner (Bråten, 2010). Når det kommer til forskning relatert til fysisk kapasitet og frivillig gjennomtrekk, har studien ikke avdekket noen direkte relevant forskning. Fysisk kapasitet ble derfor sett på som en del av offiserens evne til jobbprestasjon. Det vil si at høy fysisk kapasitet sannsynliggjorde en høy evne til jobbprestasjon.

Når det kommer til forskning omkring jobbprestasjon, er denne konkludert til å være negativt korrelert med gjennomtrekk. Noe som ikke direkte understøtter studiens funn i hypotese 4. Resultatet på denne hypotesen indikerer at jobbprestasjon kan settes i positiv sammenheng med frivillig gjennomtrekk, men da bare som en sammenheng og ikke som en bekreftende årsak. Dette sannsynliggjort ved at de lavt presterende (gjennomtrekksgruppen) har valgt å slutte. Funnet samsvarer videre med forskningen, som har slått fast at lavt presterende slutter oftere enn høyt presterende (Williams & Livingstone, 1994, s. 294).

En mulig forklaring på at det ikke var de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som valgte å slutte, kan som initiert ligge i de organisasjonsmessige faktorene. Dette da den frivillige gjennomtrekken blant gjennomtrekksgruppen kan sannsynliggjøres til å ha sammenheng med «*årlig prøve for befal*». Det betyr ikke at økt trening eller tilrettelegging for en bedre fysisk kapasitet vil redusere denne frivillige gjennomtrekken i Hæren. Den fysiske kapasiteten anses i snitt å være «*god nok*», og er langt over minimumskravet på karakter 2. Dette indikerer at det mest sannsynlig er andre forhold som kan ha innvirket på valget om å slutte, da gjennomtrekksgruppen er mer enn nok kvalifisert for stillinger og arbeid i Hæren. Noe som kan sannsynliggjøre at det foreligger et forbedringspotensial i hvordan Hæren forvalter sine offiserer. Imidlertid vil det alltid være fare for at medarbeidere velger å slutte, men da er det ønskelig at årsakene kan knyttes til andre enn de organisasjonsmessige faktorene med mindre denne avgangen er ønsket. Sett i sammenheng med gjennomtrekksratene for denne personellkategorien, er den beskrevet til å være lav, men bør monitoreres da forskning viser at gjennomtrekk av ansatte er ulønnsomt (Stranden, 2015, s. 1). I tillegg kan det heller ikke utelukkes at det er andre faktorer som har innvirket og da i retning av de demografiske, men det har studien ikke grunnlag for å analysere.

Strategisk kompetansestyring skal sikre at virksomheten har nødvendig kompetanse for å nå sine mål (Meld. St. 14 (2012-2013), 2012). Dersom Hæren mister offiserer som i stor grad er kompetente og dyktige, er dette negativt for virksomheten. Både økonomisk, men også prestasjonsmessig for Hæren. Det kan synes som om Hæren ikke evner å ivareta og utvikle disse offiserene på en tilfredsstillende måte, dette sannsynliggjort ved at gjennomtrekksgruppen har valgt å slutte. Gjennomtrekksgruppen kan anses å være en kompetent gruppe, som med moderate forskjeller kan sannsynliggjøres til ikke å nå helt opp i konkurransen når det kommer til karrier og videre utdanning i Forsvaret.

Viktigheten av å anerkjenne disse offiserene og finne alternative karrierer og utviklingsmuligheter i Hæren, kan derav synes avgjørende. Imidlertid kan det være andre forhold og faktorer som har medvirket. Demografiske forhold har blant annet vist seg å være sentrale (Brochs-Haukedal, 2010, s. 386). Men i studien er det ikke grunnlag for analyse av dette.

## **5.5 Spørsmål 1: «Varians og prediksjonsevnen»**

Studiens spørsmål 1 hadde til hensikt å avklare hvor mye av den totale variansen av de fire prediktor-variablene i en modell, som kunne forklare den frivillige gjennomtrekken blant yrkesoffiserene i gjennomtrekksgruppen. Ved hjelp av modellen for logistisk regresjonsanalyse, var studien i stand til å skille mellom yrkesoffiserer som hadde sluttet og de som fremdeles var ansatt. Dette indikert ved at modellen inkludert alle prediktor-variablene ble påvist statistisk signifikant ( $p < .00$ ). Videre forklarte hele modellen mellom 5,6 prosent (Cox & Snell R square) og 8,2 prosent (Nagelkerke R square) av variansen i dette settet av prediktor-variabler, hvor 74,2 prosent av tilfellene ble klassifisert korrekt.

Videre utgjorde én av de fire prediktor-variablene statistisk signifikant bidrag til modellens prediktive evne (se tabell 4.2); det var prediktor-variabelen «årlig prøve for befal». Dette resultatet indikerte at yrkesbefal som hadde oppnådd karakter 4 eller bedre på «årlig prøve for befal», hadde statistisk signifikant større sannsynlighet for å tilhøre sammenligningsgruppen enn dem som skåret med en lavere karakter. Denne sannsynligheten ble påvist med Odds Ratio til å være 1.59 ganger mer sannsynlig. Summert betyr det at variabelen «årlig prøve for befal» utgjorde en betydelig forskjell av den totale variansen av de fire prediktorene i en modell, og utgjør studiens grunnlag for prediksjon av den frivillige gjennomtrekken av disse offiserene. Spørsmålet som da naturlig følger, blir i hvilken grad denne prediksjonen har noe praktisk verdi.

Når det kommer til de tre første prediktor-variablene i tabell 4.2, ble det ikke sannsynliggjort noen betydelige forskjeller mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen. Dette gjør at studien vanskelig kan knytte universelle lover eller sammenhenger til denne frivillige gjennomtrekken, da den anses å være tilfeldig og uten tilknytning til disse tre prediktor-variablene. Prediksjon blir i så måte vanskeliggjort, da ingen gruppeforskjeller kan sannsynliggjøre mulige sammenhenger.

Videre avdekte studiens analysedel en betydelig forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen når det kommer til karakter i avlagt årlig prøve for befal. Noe som gir grunnlag for prediksjon. Imidlertid anses denne til å ha liten praktisk nytteverdi. Dette da den for det første ikke sier noe om årsak - virkning, og kun sannsynliggjør en sammenheng. Videre er funnet basert på gruppeforskjeller, og vil derav ikke kunne nyttes som en universell lov. Det vil i praksis si at det vil kunne være yrkesbefal som får bedre enn karakter 4 i begge gruppene.

Forskning omkring frivillig gjennomtrekk og jobbprestasjon er påvist negativt korrelert. Samtidig er diskusjonen om det er de høyt - eller lavt presterende som har en størst tendens til å velge å slutte, ikke entydig. I denne sammenheng kan studien sannsynliggjøre at det er de lavt presterende som har valgt å slutte, i sammenligning med de som har valgt å bli. Studien kan allikevel ikke si noe sikkert om årsaken, annet enn å sannsynliggjøre at det kan ses i sammenheng med resultat på *siste «årlig prøve for befal»*.

## 5.6 Styrker og begrensninger

Denne studien har i likhet med andre studier ulike styrker og begrensninger som kan være hensiktsmessige å ta i betraktning ved tolkning av resultatene. For det første er dataanalysen i studien basert på utvalgsdata. Det vil si at statistisk generalisering blir da en naturlig del av de statistiske analysene, og er å anse som en styrke ved studien. I denne studien er statistiske tester (*t-test*) benyttet for å kunne gjøre slutninger om populasjonen på bakgrunn av data fra studiens utvalg. Studien kunne påvise at når det kom til «årlig prøve for befal» var forskjellen signifikant, samt at effektstørrelse i form av Cohens *d* var moderat. Det betyr at denne sammenhengen i utvalget kan generaliseres til populasjonen (Ringdal, 2013, s. 267).

Videre er utvalget og datagrunnlaget i seg selv ansett som en styrke. Dette ved at studiet for det første består av et stort utvalg ( $n = 512$ ) som representerer alle yrkesoffiserer i Hæren i aldersgruppen fra 24 til 35 år, med status som sluttet eller ansatt i tidsperioden 2010- 2015. For det andre at studiens data hadde tilnærmet 100 prosent oppfylingsgrad i P3 og var ny (se tabell 3.5). Samlet kan studien anses som positivt unik, og da spesielt fordi den faktisk forsker på offiserer som har sluttet og ikke ansatte som har intensjoner- eller er i prosess - for å slutte.

Et annet moment som har vært utfordrende og til dels begrensende, er forskningen rundt frivillig gjennomtrekk. Dette da det enda er knyttet usikkerhet til hvordan de relative



bidragene av ulike faktorer innvirker på sannsynligheten og tidspunktet for frivillig gjennomtrekk (Holt et al., 2007, s. 40). Videre at denne forskningen i stor grad har vært basert på ansatte med intensjoner- eller som er i prosess- for å slutte, og ikke ansatte som faktisk har sluttet. Samtidig som direkte relevant forskning knyttet til prediktor-variablene og frivillig gjennomtrekk var utfordrende og til dels ikke mulig å avdekke.

I tillegg anses valget om å bruke kvantitativ metode fremfor kvalitativ metode som en styrke. Dette da det forelå tilgjengelig og ny data i Forsvarets datasystemer (P3) som kunne nyttes i studien. Data som i mye større grad kunne avdekke mulige gruppeforskjeller og sannsynliggjøre svar på problemstillingen, enn hva en håndfull intervjuer med offiserer fra gjennomtrekksgruppen vil kunne gjort.

Videre har studien begrensninger knyttet til slutninger om årsak - virkning mellom de uavhengige og de avhengige variablene, som ville vært nyttig informasjon ved prediksjon av frivillig gjennomtrekk. Studien kunne allikevel ved hjelp av t-testene og modell for logistisk regresjonsanalyse, sannsynliggjøre gruppeforskjeller og sammenhenger mellom disse og den frivillige gjennomtrekken. Samt si noe om disse var tilfeldig eller ikke ved hjelp av beregnet effektstørrelse gjennom Cohens *d*. Påvist effektstørrelse støttet opp under studiens statistiske signifikante funn, og styrket resultatets korrekthet og sannsynliggjøring (Field, 2013, s. 79).

En annen styrke med studien er at den etterspør en konkret problemstilling som anses målbar. I målingen av «*best kvalifisert*» ble det nyttet tilgjengelig data og måleparametre, som ellers også brukes ved vurdering og seleksjon til utdanning og stillinger i Forsvaret, og anses derav som troverdig. Samlet ga dette mulighet til å dementere en påstand som har vært en del av Hæren siden slutten av 1990-tallet, samtidig som virksomheten har fått et innblikk i den frivillige gjennomtrekken av yrkesoffiserer i Hæren.

## **5.7 Praktiske implikasjoner for Hæren**

Hærens personell er ansett å være virksomhetens viktigste ressurs, og handler om hvordan virksomheten forvalter og ivaretar sitt personell for å nå organisasjonens mål. Hæren mister talenter og dyktige medarbeidere, selv om studien har sannsynliggjort at det ikke er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å slutte.

Hva dette betyr for Hæren i praksis er vanskelig å spå, og da særlig i påvente av ny langtidsproposisjon som vil innvirke på Hærens fremtid. Viktigheten av å ivareta personellet kan synes unødvendig å nevne, men kan i større grad bli viktig for Hæren i den kommende langtidsperioden. Hæren er i omorganisering, både når det kommer til implementering av ny militærordning og nedbemanning på HR-siden i Forsvaret. Ytterligere endringer er også forventet i forlengelsen av den nye langtidsproposisjonen. Imidlertid er gjennomtrekksratene pr. i dag lave og kanskje for lave i enkelte aldersgrupper. Uavhengig av dette bør Hæren ha et bevist forhold til frivillig gjennomtrekk, da forskning har dokumentert at det ved større endringsprosesser ofte blir økt gjennomtrekk i organisasjoner og da spesielt blant de mest kompetente i virksomheten (Amundsen & Kongsvik, 2008, s. 115). Selv om dette kan være en ønsket nedbemanning, vil det allikevel være fornuftig av Hæren å sikre seg at det ikke bare er de høyest jobbpysterende som velger å slutte.

Når det kommer til rutiner som omhandler avvikling av personell, har Hæren et stort forbedringspotensial når det kommer til sluttsamtaler. Ved en slik samtale vil Hæren i større grad få innsikt i den frivillige gjennomtrekken, og kan i større grad påvirke denne dersom den får uønskede konsekvenser eller er uønsket. I studien ble det avdekt ingen registrerte sluttsamtaler for de 132 yrkesoffiserene som hadde valgt å slutte.

## **5.8 Videre Forskning**

Når det kommer til videre forskning, kan det være hensiktsmessig å undersøke de demografiske faktorens sammenheng med den frivillige gjennomtrekken i Hæren. Faktorer som sier noe om yrkesoffiserens sivile status, antall barn, pendlerstatus osv. Deretter i sammenheng med denne studiens funn, kontrollere disse sammenhengene med de som faktisk har sluttet og hva de selv oppgir som årsak(-er). Først da har Hæren en reel mulighet til å danne seg et helhetlig bilde av årsak - virkning når det kommer til denne frivillige gjennomtrekken, og kan sette inn tiltak der det er ønskelig og mulig.

## 6 Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvorvidt det er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som har valgt å slutte i Hæren, og i hvilken grad denne frivillige gjennomtrekken kan predikeres. Grunnlaget for undersøkelsen var alle yrkesoffiserer i Hæren med grunnleggende offisersutdanning. Videre kriterier for å bli inkludert i studien var begrenset i forhold til at offiserene ikke var eldre enn 35 år og at de hadde status som *ansatt* eller *sluttet* i tidsperioden 2010-2015. Hensikten med studiet var å avdekke gruppeforskjeller mellom offiserene som var ansatt, og offiserene som hadde sluttet. Dette for å kunne analysere sammenhenger mellom «*best kvalifisert*» og frivillig gjennomtrekk av yrkesoffiserer i Hæren.

For at Hæren skal være effektiv må den ha kompetente medarbeidere. Det vil si medarbeidere som er godt skikket til å utføre relevante oppgaver og aktiviteter, som i neste omgang bidrar til at Hæren når sine mål. For å være kompetent, i betydning i stand til å utføre oppgaver, må medarbeiderne nødvendigvis ha de evner, kunnskaper og ferdigheter jobben krever.

Spørsmålet om hva som kjennetegner dyktige og kompetente yrkesoffiserer, har mange svar. Studien var avgrenset til å analysere dette gjennom fire prediktor-variabler, «*alminnelig evnenivå*», «*tjenesteuttalelser*», «*internasjonal tjeneste*» og «*årlig prøve for befal*».

Talentutvikling er en viktig del av Hærens strategi innen HR og kompetansestyring. Den skal legge til rette for at offiserer med rett oppfølging og riktig veiledning, skal gis de utfordringer som er i tråd med den enkeltes talent. Det handler om Hærens evne til å utvikle, anvende og beholde rett personell med rett kompetanse. Virksomheten har pr. i dag en sluttrate for yrkesbefal på rundt 4,5 prosent, som anses lav. Imidlertid er ikke antallet i seg selv en utfordring, konsekvensene handler i større grad om hvem som velger å slutte og hvem som velger å bli, og hva en eventuell erstatning vil koste virksomheten. Både tidsmessig og økonomisk.

Frivillig gjennomtrekk har gjennom tidene vært gjenstand for betydelig akademisk interesse, hvor organisasjonspsykologisk teori og forskning kun har vært i stand til å forklare en liten del av årsaksbildet. Det betyr at det fremdeles er knyttet usikkerhet til hvordan de relative bidragene av ulike faktorer innvirker på sannsynligheten og tidspunktet for frivillig gjennomtrekk i en virksomhet. Dette skyldes mange faktorer, men den største svakheten kan kanskje ligge i at forskningen i stor grad har basert seg på ansatte som enten har hatt intensjoner - eller som har vært i prosess - for å slutte.

Noe som ikke nødvendigvis medfører riktighet til at den ansatte faktisk velger å slutte, eller har anledning til å gjøre det. Altså er funnene ikke kontrollert mot faktisk avgang. Dette anses som unikt og som en styrke for denne studien, som faktisk har forsket på nye data og da tilknyttet ansatte som faktisk har sluttet. Imidlertid har studien ikke hatt anledning til å undersøke årsakene som kan være knyttet til den frivillige gjennomtrekken, men har skapt et godt grunnlag for videre forskning, og har avdekt en betydelig sammenheng mellom gjennomtrekksgruppen og den frivillige gjennomtrekken.

Studiens hovedfunn viste en statistisk signifikant forskjell mellom gjennomtrekksgruppen og sammenligningsgruppen når det kom til måling av prediktor-variabelen «*årlig prøve for befal*», som ble påvist med moderat effekt i form av Cohens *d*. Det betyr at sammenligningsgruppen var i betydelig bedre fysisk form enn gjennomtrekksgruppen, og kan ut ifra denne prediktor-variabelen anses som «*best kvalifisert*». Når det kommer til de tre andre prediktor-variablene ble ingen betydelige gruppeforskjeller påvist. Det vil i praksis si at yrkesoffiserene her var tilnærmet likt kvalifisert. I sum sannsynliggjør dette at det *ikke* er de «*best kvalifiserte*» (høyt jobbpysterende) yrkesoffiserene som velger å slutte i Hæren, men som faktisk velger å bli. En sammenheng som i utgangspunktet ikke er i tråd med studiens teori, da forskning ikke har kunnet vise til positiv sammenheng mellom jobbprestasjon og frivillig gjennomtrekk. Imidlertid kan ikke denne studien bekrefte at dette er årsaken, men kan sannsynliggjøre sammenhengene. Det vil si at teorien kan stemme, men da må årsaker utover sammenheng først avklares. Videre stemmer funnet godt med forskningen, som har slått fast at lavt presterende i større grad velger å slutte enn høyt presterende (Williams & Livingstone, 1994, s. 294).

Når det kommer til prediksjon av den frivillige gjennomtrekken, ble modell for logistisk regresjonsanalyse nyttet. Hensikten her var å se om en eventuell varians mellom gruppene kunne bidra til prediksjon av den frivillige gjennomtrekken. Hele modellen forklarte mellom 5,6 prosent og 8,2 prosent av variansen i dette settet av prediktor-variabler. Videre utgjorde én av de fire variablene et statistisk signifikant bidrag til modellens prediktive evne. Dette var prediktor-variabelen «*årlig prøve for befal*». Odds Ratio for denne prediktor variabelen ble beregnet til å være 1.59. Dette resultatet indikerer at yrkesoffiserer som hadde karakter 4 eller bedre på årlig prøve for befal, hadde 1.59 ganger større sannsynlig for å havne i sammenligningsgruppen enn i gjennomtrekksgruppen.

I sum sannsynliggjør dette at den frivillige gjennomtrekken i noe grad kan predikeres, og da basert på gruppeforskjell målt gjennom en betydelig forskjell i fysisk kapasitet. Av praktisk verdi har denne prediksjonen lite nytteverdi, da studien ikke kan si noe om årsak - virkning.

Studien kan dermed legge påstanden om at det er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å slutte i Hæren, død. Den kan videre konkludere med at det ikke er de «*best kvalifiserte*» yrkesoffiserene som velger å slutte. Videre at funn i studien har liten praktisk nytteverdi når det kommer til prediksjon av denne frivillige gjennomtrekken. Det vil si at Hæren kan synes å vinne krigen om talentene, og dette til tross for en noe mangelfull og tilfeldig kompetansestyring i virksomheten (Hærstaben, 2015, s. 25).

Imidlertid viser studien at 132 av de 512 yrkesoffiserer som studiens utvalg bestod av, har valgt å slutte. Måling av «*best kvalifisert*» ble i studien basert på gjennomsnittlige gruppeforskjeller. Det vil i praksis si at gjennomtrekksgruppen også vil kunne bestå av noen av Hærens talenter, og at Hæren kan synes å ha tapt krigen om disse.

## 7 Litteraturliste

- Abrahamian, M. (1999). Factors influencing employees' decision to leave their jobs : turnover in relation to tenure and occupation in a high-tech, post-merger environment *California School of Professional Psychology*, 1-97.
- Amundsen, O., & Kongsvik, T. (2008). *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Arbeidstilsynet. (2016). Stress på arbeidsplassen. 2016, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78247>
- Avløyp, H. G. (2012). Kvalifikasjonsprinsippet. Hentet 14. april, 2016, fra <http://www.juristforbundet.no/Lonn-og-arbeidsvilkar/Aktuelle-tema/Kvalifikasjonsprinsippet/>
- Bluedorn, A. C. (1982). The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. I Bachrach, S (red) *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 1, s. 75-128). Greenwich, Connecticut: JAI PRESS INC.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., Judge, T. A., & Bretz JR., R. D. (2001). Personality and cognitive ability as predictors of job search among employed managers. *Personnel Psychology*, 54, 25-50.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeid- og leder-psykologi*. Bergen: Cappelen Akademiske Forlag.
- Brorson, H. H. (2008). *Kan organisasjonspsykologisk kunnskap forklare frivillig turnover i Aker kværner? - Globalisering som forklaringsvariabel*. Mastergradsavhandling, Universitet i Oslo, Brorson, Hanne H., Oslo.
- Bråten, M. (2010, 2.november 2010). Fysisk kapasitet. 2016, fra <http://www.olympiatoppen.no/fagomraader/trening/teknikkmotorikk/fagstoff/page2858.html>
- Buhler, P. M. (2011). The exit interview: A goldmine of information. *Supervisison*, 72(8), 11-13.
- Bycio, P., Hackett, R. D., & Alvares, K. M. (1990). Job performance and turnover: A review and meta-analysis. *International Association of Applied Psychology*, 39(1), 47-76.
- Börjesson, M., & Jonsdottir, I. (2010). Fysisk aktivitet och stress. *Svensk Idrettsforskning*, 3, 10-12.
- Cooper, L. C., & Robertson, T. I. (1998). *International review of industrial and organizational psychology 1998 volume 13*. England: John Wiley & sons Ltd.
- Cotton, L. J., & Tuttle, M. J. (1986). Employee turnover: A Meta-Analysis and Review with implications for Research. *Accademy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Croon, E. M., Sluiter, J. K., Blonk, R. W. B., Broersen, J. P. J., & Frings-Dresen, M. H. W. (2004). Stressful Work, Psychological Job Strain, and Turnover: A 2-Year Prospective Cohort Study of Truck Drivers. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 442-454.
- Dalton, R. D., Todor, D. W., & Krackhardt, M. D. (1982). Turnover overstated: The functional Taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117-123.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combind influence of mastery-approach goals and work instrinsic motivation on emplyee turnover intention. *Personell Review*, 39(5), 622-638.
- EY, & HR Norge. (2013). HR-undersøkelsen 2013 Vol. 1/2013. *Er det samsvar mellom hva vi lover og hva vi leverer?* Hentet fra [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-unders%C3%B8kelsen\\_2013/\\$FILE/PDF-EY-HR-unders%C3%B8kelsen-2013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/HR-unders%C3%B8kelsen_2013/$FILE/PDF-EY-HR-unders%C3%B8kelsen-2013.pdf)
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics, 4th edition*. Los Angeles, London, New Dehli, Singapore og Washington DC: SAGE Publications.

- Forskrift om internasjonal tjenestegjøring. (2004). *Forskrift om tjenestegjøring i internasjonale operasjoner*. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-12-10-1643#KAPITTEL\\_2](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-12-10-1643#KAPITTEL_2).
- Forsvaret. (1993). *Tjenestereglementet for Forsvaret- Gruppe 43 Fysisk forstring i Forsvaret*. Forsvaret Hentet fra [http://www.nosu.no/Upload/ArticleAttachments/405\\_Tff%20Gr%2043.pdf](http://www.nosu.no/Upload/ArticleAttachments/405_Tff%20Gr%2043.pdf).
- Forsvaret. (2006). *Tjenesteuttalelse for befal blankett 0530c*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2014, 22. januar 2016). Afghanistan. Hentet 7. februar, 2016, fra <https://forsvaret.no/fakta/aktivitet/internasjonale-operasjoner/Afghanistan>
- Forsvarsdepartementet. (2015a). *Du er Forsvarets viktigste ressurs: HR strategi*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsdepartementet. (2015b). *Retningslinjer for personellforvaltning i Forsvarsdepartementet og underliggende etater (Forsvarssektoren)*. Oslo: Forsvarsdepartementet.
- Forsvarsstaben. (2014a). *Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD)*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2014b). *Forsvarets personellhåndbok del B - Forvaltning av befal*. Oslo: Forsvarsstaben/P.
- Forsvarsstaben. (2014c). *Vedlegg 2 til FPH del B- Forvaltning av befal*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarsstaben. (2015). *Medarbeiderundersøkelsen 2015 (kortversjonen)*. Oslo: Forsvaret.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Grimlø, R. E. (1988). Rekruttering og utvalg av medarbeidere: strategier-metoder-teknikker Hentet fra <http://www.nb.no/nbsok/nb/ebabd0a9cf6f67f2b3792011ca2ab4d6.nbdigital?lang=no#3>
- Grimlø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grimlø, R. E. (2006). *Personaladministrasjon teori og praksis*. Oslo: Gyldengal Norsk Forlag AS.
- Gultekin, Z., Abdan, E., & Kilic, S. Y. (2012). A military application of human capital management: Military pilot turnover. *International conference of scientific paper*, 1-7.
- Harris B., R., Harris J., K., & Harvey, P. (2008). An examination of the impact of supervisor on the relationship between job strain and turnover intention for computer workers. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(8), 2108-2131.
- Helsedirektoratet. (2014). Effekter på kropp og sinn ved aktivitet. 2016, fra <https://helsenorge.no/trening-og-fysisk-aktivitet/effekter-pa-kropp-og-sinn-ved-aktivitet>
- Holt, D. T., Regh, M. T., Lin, J. H. S., & Miller, J. (2007). An application of the unfolding model to explain turnover in a sample of military officers. *Human Resources Management*, 46(1), 35-49.
- Hom, W. P., Mitchell, R. T., Lee, W. T., & Griffeth, W. R. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal Withdrawal states and expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858.
- HR Norge. (2015). Rekruttering - kan vi forutsi frivillig turnover? Hentet 2. februar, 2016, fra <http://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/ressursplanlegging/rekruttering-kan-vi-forutse-frivillig-turnover>
- Hærstaben. (2015). *Karriere- og tjenestepan i Hæren: Hovedplan*. Bardufoss: Generalinspektøren i Hæren (GIH).

- Karlsen, R. (2007). *"Kompetansestyring i Forsvaret", Hvordan er Forsvarets evne til å mobilisere organisasjonens kompetanse?*. Mastergradsavhandling, Forsvarets Stabsskole, Karlsen, Rune, Oslo.
- Kleven, T. A. (2013). Effektstørrelse. *Institutt for pedagogikk*, 1-8. Hentet fra <http://www.uio.no/studier/emner/uv/iped/PED4010/h13/effektstorrelse%5B1%5D.pdf>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lillekvelland, T., & Strand, R. K. (2015). *FFI Rapport, en analyse av sluttrater og stillingsrotasjon i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets forskningsinstitutt (FFI).
- Maertz, P. C., & Campion, A. M. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. I L. C. Cooper & T. I. Robertson (Red.), *International review of industrial and organizational psychology 1998 Volum 13* (s. 49-81). England: John Wiley & Sons Ltd.
- Meld. St. 14 (2012-2013). (2012). *Kompetanse for en ny tid*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/16eb33bcb4b847509f9f7b28f7cfbafa/no/pdfs/stm201220130014000dddpdfs.pdf>.
- Mork, E. A., & Sødal, T. T. (2013). *"War for talent" En kvantitativ tilnærming til hvilke faktorer som kan medvirke til å beholde ansatte i Det Norske Veritas*. Mastergradsavhandling, Universitetet i Stavanger, Aud Eggebø Mork & Torill Teigland Sødal, Stavanger.
- Nordhaug, O. (1990). *Strategisk personalledelse: Menneskelige ressurser i omstilling*. Oslo: Tano A.S.
- Nordhaug, O. (1993). *Måltrettet personalledelse: En grunnleggende innføring*. Otta: Tano A.S.
- Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personalledelse: Utvalgte emner*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Norges Offisersforbund. (2010). Søknad og disponering i stilling. Hentet 22.april, 2016, fra <http://www.nof.no/c-101-S%C3%B8knad-og-disponering-i-stilling.aspx>
- Norsk senter for forskningsdata. (2016). Personvernombudet for forskning. Hentet 2. desember, 2015, fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/index.html>
- Olstad, S. (2013). Godt verktøy er halve jobben. *Forsvarets Forum* 54-55.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Guide*. England: Open University Press.
- Palmer, A. (2003). The war for talent. *The RUSI Journal*, 148(2), 62-68. Hentet fra doi:10.1080/03071840308446873
- Pfeffer, J., & Sutton, R. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense : profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. Hentet fra doi:<http://dx.doi.org/10.1037/h0034829>
- Prop. 73 S (2011-2012). (2012). *Et forsvar for vår tid*. Oslo: Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e6b0d7ef3c26457ab6ef177cd75b5d32/no/pdfs/prp201120120073000dddpdfs.pdf>.
- Prop. 111 LS (2014-2015). (2015). *Ordningen for militært tilsatte og endringer i forsvarspersonelloven m.m (militærordningen)*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/6323bbae80bc48a2a4e27022acef98d6/no/pdfs/prp201420150111000dddpdfs.pdf>.
- Reichelt, A. C. (2000, 1.januar). Stress! , 2016, fra <http://www.lommelegen.no/artikkel/stress>



- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utgave*. Bergen: Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schmidt, L. F., & Hunter, E. J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*(2), 262-274.
- Skoglund, H., Martinussen, M., & Lang-Ree, O. C. (2014). Papir versus PC. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 51*, 450-452.
- Social Service Statistics. (2016). Effect Size Calculator for T-Test. 2016, fra <http://www.socscistatistics.com/effectsize/Default3.aspx>
- Statens personalthåndbok. (2016). *Statens personalthåndbok 2016*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016>.
- Steel, P. r., Griffeth, W. S., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy Management Perspect, 16*(2), 149-162.
- Stranden, A. L. (2015, 20.juni). Derfor slutter ansatte i jobben, *Nettavis om norsk og internasjonal forskning*. Hentet fra <http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>
- Sundet, J. M., Barlaug, G. G., & Torjussen, M. T. (2004). The end of Flynn effeekt? A study of secular trends in mean intelligence test scores of Norwegian conscript during half a century. *Intelligence, 32*, 349-362.
- Thomassen, E. (2014). *Evaluering av tjenesteuttalelsen i Forsvaret, en studie av dens egnetet som verktøy*. Masteravhandling, Forsvarets Høgskole, Thmassen E., oslo.
- Warberg, E. N., Wathne, M., & Brekke, J. (2002). FFI Rapport. Vol. FFIN/831/732. *Incentivers effekt på turnover*. Hentet fra <http://www.ffi.no/no/Rapporter/02-03029.pdf>
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). *The sage handbook of human resource management*. London/Thousand Oaks/New Delhi/Singapore: Saga publication.
- Williams, C. R., & Livingstone, L. P. (1994). Another Look at the relationship between performance and voluntary tutnover. *Academy of Management Journal, 37*(2), 269-298.
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2007). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process, a meta-analysis and path model. *Personnel Review, 38*(2), 142-158.