

Du kan väl inte sluta nu?

En teoriprovande studie om vad som motiverar generation Y i försvarsmakten.

Abstract

By 2018, half of the workforce will consist of persons born around 1980. This large group of people is labeled Generation Y by several researchers and writers and many of these have made an effort to summarize what motivates this young generation. This study has the same intention but with an untested group of employees in the Swedish armed forces. The author of this study has gathered several theories about generations and motivation and created a survey in an attempt to explain the motivators of Generation Y in the Swedish armed forces. The behavior or the motivator of a certain generation is impossible to generalize but there is a possibility to see patterns when looking to a group instead of individuals. This survey had a response rate of 81.5 % (n=163). The conclusion of the survey shows that Generation Y in the Swedish armed forces responds like others in several statements but there are some differences and mainly when it comes to recognition, praise, relations and work-life balance. According to known theories these characteristics should be important for Generation Y, compared to other generations, but the survey shows that it isn't.

Nyckelord: motivation, motivationsfaktorer, generationstillhörighet, baby boomers, generation X, generation Y.

Antal ord: 9849

Innehållsförteckning

1	Inledning	1
1.1	Bakgrund och forskningsfråga	1
1.2	Syfte	2
1.3	Avgränsningar	3
1.4	Tidigare forskning	3
1.5	Förförståelse	4
2	Teori	5
2.1	Teorier om motivationsfaktorer	5
2.2	Teorier om generationstillhörighet	6
2.3	Karaktärsdrag och värderingar för generation Y	8
2.4	En första teoretisk operationalisering	8
2.4.1	Olika generationers syn på kategori 1	9
2.4.2	Olika generationers syn på kategori 2	9
2.4.3	Olika generationers syn på kategori 3	10
2.4.4	Olika generationers syn på kategori 4	11
2.4.5	Olika generationers syn på kategori 5	11
2.5	En andra teoretisk operationalisering	12
2.6	Kritik mot generationstillhörighet och motivationsfaktorer	13
3	Metod	15
3.1	Forskningsdesign och operationalisering	15
3.2	Enkätundersökning	16
3.3	Källkritik	17
4	Resultat och analys	19
4.1	Sammanställning av resultat	19
4.1.1	Datamatrix	19
4.2	Analys av generationstillhörighet och motivationsfaktorer	21
4.2.1	Kategori 1 (Diagram 4.2.1)	21
4.2.2	Kategori 2 (Diagram 4.2.2)	22
4.2.3	Kategori 3 (Diagram 4.2.3)	23
4.2.4	Kategori 4 (Diagram 4.2.4)	23
4.2.5	Kategori 5 (Diagram 4.2.5)	24

4.2.6	Kontrollpåstående (Diagram 4.2.6)	25
5	Slutsats och diskussion	26
5.1.1	Slutsatser av kategori 1	26
5.1.2	Slutsatser av kategori 2	27
5.1.3	Slutsatser av kategori 3	27
5.1.4	Slutsatser av kategori 4	28
5.1.5	Slutsatser av kategori 5	28
5.1.6	Kontrollpåstående.....	28
5.1.7	Slutsatser om generation Y i försvarsmakten.....	29
5.2	Diskussion	29
5.2.1	Förslag på fortsatt forskning	31
6	Referenser.....	32
Bilaga 1.....	34

1 Inledning

Följande kapitel beskriver bakgrund och problemformulering. Syftet med studien presenteras och avgränsningar och förståelse beskrivs.

Teorier om ledarskap och organisation befinner sig i ständig utveckling. Genom empiriska studier går det att undersöka hur organisationer förändras och fungerar över tid för att påvisa politiska, sociala och kulturella förhållanden (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 9). Konkurrenten på dagens arbetsmarknad blir allt hårdare och medarbetare pressas många gånger till sitt yttersta vilket i sin tur leder till sjukskrivningar, nedskärningar och brist på motivation. För att skapa en effektiv organisation med motiverad personal bör utvecklingen av medarbetarna vara en strategisk fråga stället för att bara handla om personaladministration. (Lindmark & Örnevik 2011, s. 7-9).

1.1 Bakgrund och forskningsfråga

Enligt en statlig offentlig utredning har Försvarsmakten på senare år haft svårt för att rekrytera personal och fylla behovet av elever till officersutbildningen. Samtidigt har många officerare slutat på egen begäran och de har varit förhållandevis unga med en medelålder av 37 år (SOU 2016:63, s. 113-115). Varför avslutar medarbetare sin anställning så tidigt i karriären? Vilka motivatorer ska tillgodoses för att behålla personalen? När det gäller totalförsvarsplikt har Sverige idag inte samma behov av de volymer som var gällande på t.ex. 1970- och 1980-talet men i utredningen framgår att stor vikt ska läggas på individens egen motivation och intresse för försvarsmakten (SOU 2016:63, s. 79).

Att skapa en problemformulering är en process med fyra huvuduppgifter nämligen att identifiera, att motivera, att precisera samt att operationalisera problemställningen (Grønmo 2006, s. 83). Operationaliseringen presenteras i kapitel 2 och problemformuleringen leder till följande övergripande forskningsfråga:

- Vilka motivatorer ska försvarsmakten tillgodose för att behålla medarbetare födda runt 1980?

Det finns mycket forskning gjord på vad som motiverar olika generationer på en arbetsplats och då främst som forskningsartiklar. Är de befintliga teorierna om vad som motiverar respektive generation applicerbar oavsett arbetsplats och studiebakgrund? Då liknande forskning har genomförts utanför försvarsmakten öppnas möjligheten att jämföra empiri med tidigare undersökningar eller

summeringar. En av skillnaderna mellan försvarsmakten och många andra arbetsplatser är att samtliga officerare är utbildade ur två utbildningssystem och att majoriteten arbetar inom samma organisation. Officersaspiranter utbildas antingen vid Försvarshögskolan till officerare eller till specialistofficerare genom grundläggande officersutbildning inom Försvarsmakten (SOU 2016:63, s. 56). Många andra arbetsplatser har medarbetare med olika utbildningar och från olika skolor och där har liknande undersökningar genomförts som av t.ex. Tolbize, Warshawski m.fl. Kan skillnaderna på utbildningsbakgrund vara ett incitament till andra och nya slutsatser om försvarsmaktsanställdas motivatorer?

En forskningsfråga anger vilka fenomen som undersöks samt i vilka sammanhang de studeras empiriskt. Författaren har valt att utveckla en teoretisk förståelse för de fenomen som ska studeras d.v.s. undersökningens resultaten ska relateras till ett teoretiskt sammanhang. Å ena sidan kan forskningsfrågans karaktär ses som beskrivande och kartläggande med syftet att sammanställa kunskap men å andra sidan kan forskningsfrågan syfta till att identifiera orsaker för att ge förklaringar till mönster och samband (Lind 2014, s. 78-79). Ställd forskningsfråga leder till möjligheten att eventuellt göra både och varför följande delfrågor kommer besvaras för att öka precisionen.

- Hur kategoriseras olika generationer?
- Vilka motivatorer är tydliga för respektive generation i tidigare forskning?
- Finns det forskning som motsäger generationsindelning och motivatorer?

1.2 Syfte

Forskningsfrågan syftar till att i allmänhet öka förståelsen avseende vad som motiverar respektive generation och i synnerhet den generation födda runt 1980. Avsikten med uppsatsen är en förståelseskapande studie i syfte att utveckla förståelsen mellan de förhållanden som studeras samt dess innebörd och betydelse (Grønmo 2006, s. 367).

Den enskilde forskarens intresse och nyfikenhet är den främsta drivkraften till initiering, inriktning, genomförande och drivkraft till ett forskningsarbete och syftet med denna uppsats är att undersöka vad som motiverar olika generationer i försvarsmakten. Kunskapen kan vara ett stöd till försvarsmaktens chefer och ge en tydligare bild om medarbetares motivatorer. Dock är det av betydelse att studera kunskapsläget kring forskningen samt de sammanhang där forskningen har betydelse vilket kommer att göras (Lind 2014, s. 85).

Uppsatsen syftar främst till att öka förståelsen om vad som motiverar försvarsmaktsanställda, tillhörande den generation som är överrepresenterad bland de som avslutar sin anställning. Trots detta huvudsakliga syfte har författaren valt att undersöka även övriga generationer som är verksamma i försvarsmakten. Detta görs för att kunna påvisa om det finns skillnader mellan olika generationer inom försvarsmakten. Frågeställningen är ett inomvetenskapligt problem och ett samhällsligt uppkommet problem där författaren dels har hittat en lucka i tidigare

forskning som inte innefattar försvarsmaktsanställda och samtidigt är ett bekymmer för Försvarsmakten som arbetsgivare (Esaiasson m.fl. 2017, s. 32).

Kunskapen kan öka förståelsen för försvarsmaktens chefer om medarbetares motivatorer. En ökad kunskap kan påverka hur de väljer att leda sina medarbetare, då den åldersmässiga spridningen är stor och på så sätt bidra till att färre avslutar sin anställning i förtid. Vidare kan kunskapen bidra till tidigare forskning då den genomförs på en oprövad yrkeskategori och på så sätt motivera det inomvetenskapliga problemet. Författaren anser att resultatet bör ses som objektivt i betydelsen att det återspeglar verkliga förhållanden på den plats undersökningen genomförs (Esaiasson m.fl. 2017, s. 19).

1.3 Avgränsningar

Denna studie avgränsas till de tre generationer som ofta kallas baby boomers, generation X och generation Y. Av tillgängliga motivationsteorier kommer Herzbergs teori om motivationsfaktorer att användas. Författaren har valt att avgränsa till de tre generationerna i tid och till Herzbergs motivationsteori i rum.

Gällande generation Y kommer fokus att ligga på Afton Barbers doktorsavhandling och den summering som finns angående generationens karaktärsdrag och värderingar. Denna studies begränsade storlek gör att det är i huvudsak gentemot Barbers summering som jämförelsen kommer att göras avseende liknande undersökningar utanför försvarsmakten.

1.4 Tidigare forskning

Det är endast ett fåtal teorier som ägnar sig åt vad organisationer och företag kan göra för att motivera sina anställda. Den främsta forskningsinriktningen har varit huruvida belöningsystem kan eller inte kan skapa motivation. Olika personer kan dock ha helt olika preferenser gällande vad som är en motivator och i många fall har belöningsystem delats upp i inre och yttre belöning. Inre belöning handlar om känslan av att utvecklas och att göra något bra medan den yttre belöningen kan vara högre lön, karriär eller ett bonussystem (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 231-235). Grunden till det moderna tänkandet om motivation gjordes av Frederick Herzberg på 1960-talet och hans teori har använts under enkätundersökningen och presenteras under kapitel 2. (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 242).

1970 användes ordet generationstillhörighet för första gången för att beskriva skillnader mellan olika generationers karaktärsdrag och värderingar. Dessa generationsteorier påstod då att sättet att se på världen påverkas av när man är född. Varje generation bär unika egenskaper på hur de upplever världen som i sin tur skapar en viss värdering dock med svårigheter att definiera hur den egentliga generationsindelningen ska se ut. Många författare och forskare inom området

försöker förstå historien bakom varje generation för att bättre förstå varför en generations värderingar och karaktärsdrag skiljer sig från en annans (Calk & Patrick 2017, s. 132). Tidigare forskning finns i huvudsak som forskningsartiklar men det finns också en del litteratur där vetenskapligheten i vissa fall kan ifrågasättas. Som nämnts kommer Afton Barbers summering av karaktärsdrag och värderingar att användas för att förtydliga generation Y.

1.5 Förförståelse

Kopplingen till det samhälleligt uppkomna problemet har att göra med att författaren själv är verksam som officer i flygvapnet. Att tillhöra en av de teoretiska brytpunkterna mellan två generationer ger författaren en viss förförståelse, förväntan och eventuellt fördomar på det empiriska resultatet. Efter snart 20 år i försvarsmakten och med oräkneliga mängder värnpliktiga och chefer som under- och överordnade, anser författaren att det vore konstigt att inte ha en uppfattning om likheter och skillnader mellan olika åldersgrupperingar. Författaren anser dock att det finns viss problematik om huruvida det har att göra med generationstillhörighet eller bara rådande ålder. Kanske bär majoriteten av alla 20-åringar samma beteendemönster oavsett generationstillhörighet.

På grund av denna förförståelse gjordes bedömningen att enkätundersökningen skulle genomföras utan respondenternas kunskap om syftet. Den egna förförståelsen, om hur olika generationer fungerar, bedöms också kunna finnas hos många av respondenterna.

2 Teori

Följande kapitel handlar om valda teorier om motivationsfaktorer och generationstillhörighet. Valda motivationsfaktorer kommer därefter att redogöras gentemot respektive generation för att slutligen presenteras som författarens operationalisering. Teorin ämnar besvara hur de olika generationerna kategoriseras samt vilka motivatorer som är tydliga för respektive generation. Eventuella motsägelser om generationsindelning och motivatorer kommer också att redas ut.

2.1 Teorier om motivationsfaktorer

Arbetsmarknaden är under förändring och sedan mitten av 1900-talet har kunskapen ökat avseende motivationens inverkan på goda arbetsprestationer (Lindmark & Örnevik 2011, s. 21). Sysselsättningen inom industrin har minskat i alla västländer och samtidigt har antalet sysselsatta inom tjänsteproduktionen ökat i motsvarande grad. Den västerländska industrin har blivit mer beroende av komplexa datasystem och avancerad teknik som ställer höga krav på fackkompetens och därmed blivit mer beroende av de anställdas kompetens och färdigheter. Vikten av att utveckla och motivera sin personal har blivit allt viktigare. Motiverade medarbetare vill använda sina färdigheter och de vill prestera något extra för organisationen och kan därmed öka kvalitet och produktivitet. (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 221-223). Vidare anses motivation som en grundläggande faktor för att nå hög effektivitet och arbetstillfredsställelse (Lindmark & Örnevik 2011, s. 22). Det finns flera teorier om vad som motiverar medarbetare och forskningen har främst varit inriktad på hur olika belöningsystem kan skapa motivation (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 231).

En av teorierna om motivationsfaktorer är Herzbergs tvåfaktorsteori från 1966 som behandlar vilka faktorer och behov en medarbetare måste ha uppfyllda för att känna hög motivation. Herzberg delar upp medarbetarens behov i två kategorier nämligen inre- och yttre faktorer (Tabell 2:1) och han menar att både de yttre och inre faktorerna måste uppfyllas för att nå hög motivation (Lindmark & Örnevik 2011, s. 34-35). I tillgänglig litteratur finns det dock skillnader på hur många punkter som ingår i de två olika faktorerna och i senare forskning påvisas att de starkaste motivationsfaktorerna är knutna till hur arbetet är utformat och inte till lön och karriär (Jacobsen & Thorsvik 2014, s. 244). Med utgångspunkt från nedanstående tabell har författaren, under punkt 2.3, valt att precisera vilka som är viktigast för respektive generationstillhörighet

Tabell 2:1

Inre faktorer, motivationsfaktorer	Yttre faktorer, hygienfaktorer
Utmanande, intressant och varierande arbetsuppgift	Personalpolitik och administrativa system
Ansvar för eget arbete och kontroll över egen arbetssituation	Ledarnas kompetens och sätt att leda underordnade
Prestationer och tillfredsställelse över att göra ett bra jobb	De mellanmännsliga relationerna mellan över- och underordnade
Erkännande från andra för väl utfört arbete	Arbetsvillkoren kring de uppgifter som ska lösas
Avancemang	Lön
Utveckling	Status
	Arbetsstrygghet
	Förhållanden i arbetet som påverkar fritiden och privatlivet

2.2 Teorier om generationstillhörighet

Hur de olika generationerna ska delas in är inte klargjort om än debatterat men i denna undersökning kommer fokus att ligga på de tre generationer som är verksamma i försvarsmakten (Manganaro 2016).

I en stor undersökning som genomfördes inom Israels sjukvård 2017 gjordes en indelning där baby boomers räknas som personer födda mellan 1943 och 1960. Personer födda mellan 1961 och 1980 räknas som generation X och personer födda mellan 1980 och 2000 som generation Y (Warshawski m.fl. 2017, s. 697). Denna uppdelning är vanligt förekommande, om än med skillnader, och det bekräftas av ytterligare en vetenskaplig artikel från universitetet i Minnesota, USA. I den artikeln är baby boomers födda mellan 1943 och 1965, generation X mellan 1968 och 1979 och generation Y mellan 1978 och 2002 (Tolbize 2008, s. 2). Enligt en annan forskningsartikel definieras generation Y som personer födda efter 1982 så det skiljer en hel del beroende på källan (Calk & Patrick 2017, s. 131). En av de mest refererade författarna inom generationsforskning och den mest frekvent använda referensen i studiens källor är psykologen Jean M. Twenge och hon delar in generationerna på följande sätt. Baby boomers är födda 1946-1964, generation X är födda 1965-1981 och generation Y är födda 1982-1999. (Jean M. Twenge m.fl. s. 1118). Då Jean M. Twenge är den mest återkommande referensen i tidigare vald forskning och för att överskådligt lyckas systematisera den egna enkätundersökningen har författaren valt att kategorisera generationstillhörighet enligt följande.

- Baby boomers är födda mellan 1943 och 1965.
- Generation X är födda mellan 1966 och 1981.

- Generation Y är födda mellan 1982 och 2002.

Vid analys av enkätundersökningen (kapitel 4) bör det tas i beaktande att procentfördelningar kan variera något beroende på vilken åldersindelning som väljs men åldersindelningen är vald efter teorierna och för att passa ålderstrukturen inom försvarsmakten. Fokus kommer att ligga på generation Y i syfte att svara på forskningsfrågan.

Den första generationen i denna undersökning är känd som baby boomers och de är uppväxta under en tidsepok då de flesta fick kämpa för sina åsikter. Kvinnorörelsen och mordet på JFK och Martin Luther King är några exempel på vad som har format dem. Deras världsbild kan ibland upplevas som svart eller vit och de arbetar utifrån en personlig övertygelse om vad som är rätt och fel (Barber 2014, s. 19-20). Namnet baby boomers kommer från de år med höga födelsetal och de är den generation som har förändrat samhället mer än någon generation tidigare (Tolbize 2008, s. 2). Om den tidigare generationen var lugn och kontrollerad så kom nu mängder av ungdomar som ville förändra det samhälle som skapat dem. Baby boomers blir individer och de omkullkastar gamla konservativa värderingar om religion, sex och könsroller (Jonkman 2011, s. 41).

På 1960- och 1970-talet föder de lite äldre baby boomers en ny generation vid namn generation X som med sin liberala syn inte lyder sina föräldrar och har en annorlunda syn, jämfört med föräldrarnas, på vad samhällets institutioner är till för. Det blir en frigörelse från det tidigare förutsägbara livet och den nya generationen och deras föräldrar har svårt för att förstå varandra (Parment 2008, s. 20). Generation X blir, till skillnad från sina föräldrar, raka motsatsen gällande födelsetal och de är den första generationen att komma hem till ett tomt hus med två heltidsarbetande föräldrar. Barn som tillhör generationen har fått mycket utrymme till att själv utforska världen och de beskrivs som självständiga individer som hellre försöker själva än att fråga om hjälp (Tolbize 2008, s. 3).

Runt 1980 föds de första ur den generation som kallas generation Y. Plötsligt ska barnen skyddas mycket mer än tidigare och från att som förälder till generation X, där barnen nästan ignorerades, inträdde en ny ordning där det mesta handlade om att vara involverad i sitt barns uppväxt. Enligt en amerikansk undersökning har barn tillhörande generation Y haft 37 % mindre ensamtid än de barn som växte upp på 1980-talet (Jonkman 2011, s. 80-81). Som generation är många av dem uppväxta med stora valmöjligheter i skolan där de har fått studera vad de är genuint intresserade av och många har haft bra ekonomiska förutsättningar jämfört med tidigare generationer. Övertron på sociala skyddsnet gör också generationen till orädda entreprenörer som gärna testar affärsidéer och ibland helt utan eftertänksamhet (Jonkman 2011, s. 83-84).

Under 2018 förväntas hälften av världens anställda tillhöra generation Y (Calk & Patrick 2017, s. 132). Generation Y är en kravställande generation och de behöver veta vilka regler och vilken värdegrund som gäller på en arbetsplats. De förväntar sig att någon berättar vad som gäller och när. Generationens närhet till teknik gör dem till den mest högteknologiska generationen och deras möjlighet till information är oöverträffad vilket i sin tur kräver ett ordentligt introduktionsprogram när de startar sitt yrkesliv. (Jonkman 2011, s. 94-99). Även

om ordet ”varför” kan få en chef att trilla av stolen så vill generation Y inte vara respektlös utan bara förstå (Manganaro 2016).

2.3 Karaktärsdrag och värderingar för generation Y

Afton Barber har i sin doktorsavhandling summerat vad som kännetecknar generation Y avseende karaktärsdrag och värderingar. Summeringen är genomförd genom att sammanfatta tidigare forskning som fokuserar på vikten av att attrahera och motivera generationen på en arbetsplats. De flesta generationsforskare varierar något i sin åldersindelning men är överens om att de olika generationerna har olika karaktärsdrag och värderingar (Barber 2014, s. 14-16). Då denna uppsats i huvudsak fokuserar på generation Y har följande tabell (Tabell 2.3) skapats för att summera det som är applicerbart i studien.

Tabell 2.3

Karaktärsdrag	Värderingar
Utbildat sig längst	Utmanande jobb
Självständiga	Utvecklande jobb
Innovativa miljöer	Meningsfullt jobb
Ogillar mikromanagement	Bidra till organisationen
Avslappnad arbetsmiljö	Delaktighet i beslut
Högt förtroende för chefer	Lagarbete
Ingen oro över arbets- trygghet	Balans mellan jobb och Fritid
Kan tänka sig sluta	
Resultatorienterade	
Konstant feedback	

2.4 En första teoretisk operationalisering

Ett forskningsproblems avslutande huvuduppgift är operationalisera forskningsfrågan vilket innebär att kriterier ska formuleras för hur enheter och begrepp ska representeras genom empirisk data (Grønmo 2006, s. 80). För att söka svaret på forskningsfrågan har Herzbergs motivationsteori delats upp och författaren har bildat följande 5 kategorier (Tabell 2.4). Kategorierna syftar till att hitta karaktärsdrag och värderingar hos respektive generation inför enkätundersökningen.

Tabell 2.4

Kategori 1	Utmanande, intressant, varierande arbetsuppgift
Kategori 2	Eget ansvar, villkor, personal-politik, arbetstrygghet, avancemang och utveckling
Kategori 3	Kompetens, relationer, prestationer och erkännande
Kategori 4	Lön, belöning, status
Kategori 5	Balans mellan jobb och fritid

2.4.1 Olika generationers syn på kategori 1.

Kategorin avser att klargöra hur de olika generationerna värdesätter Herzbergs teori om att en arbetsplats ska vara utmanande, intressant och varierande. För att skapa detta krävs det stimulerande och utmanande arbetsuppgifter utifrån varje individs egna förutsättningar (Lindmark & Önnevik 2011, s. 35).

Baby boomers är kända för att fokusera på att jobba hårt (Warshawski m.fl. 2017, s. 697). Generationen kräver en rak och avskalad kommunikation på arbetsplatsen och det grundar sig i deras förkärlek till retorik och argumentation. Arbetsplatsen måste ha tydliga och uttalade värderingar och uppstår det konflikter så ska de lösas direkt. Baby boomer lever på sin egen övertygelse så det är de företagsmässiga värderingarna som när deras engagemang. (Jonkman 2011, s. 51-53).

Generation X är självgående och är mycket lojala mot vänner och familj. De är resultatnriktade och vill lära sig nya kunskaper och som generation har de inga problem med att ifrågasätta en överordnad och kan både ge och ta feedback. Pengar är inte den främsta drivkraften men avsaknaden av dem kan få dem att tappa motivationen. De jobbar gärna flexibelt och kan jobba mycket om det känns inspirerande (Tolbize 2008, s. 3-4).

Generation Y delar många egenskaper med generation X som den positiva känslan av lagarbete och optimism (Tolbize 2008, s. 4). Enligt Barbers sammanställning är generation Y den generation som har utbildat sig längst, är självständiga och ogillar mikromanagement. Generationen trivs i innovativa miljöer och arbetet ska vara utmanande, utvecklande och meningsfullt (Barber 2014, s. 16). Generation Y har som arbetskraft höga förväntningar på arbetsgivaren och sina egna karriärer och de har beskrivits som den mest krävande arbetskraften någonsin (Jonkman 2011, s. 83-84). Dessutom behövs det en motivator för att lyckas med ett tråkigt eller ensidigt arbete. De behöver veta varför de gör det de gör och hur de bidrar till resultatet. (Jonkman 2011, s. 105).

2.4.2 Olika generationers syn på kategori 2.

Kategorin avser att klargöra hur de olika generationerna värdesätter Herzbergs teori om arbetsvillkor och personalpolitik. För att skapa detta krävs en aktiv

karriärsplanering med delaktighet i planering och genomförande med regelbunden feedback. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 35).

Det viktigaste för en baby boomer är att vara optimistisk och involverande (Warshawski m.fl. 2017, s. 697). En baby boomer förväntar sig att yngre medarbetare har samma arbetsmoral som de själva och levereras det som önskas öppnas vägen för karriär. Många av dem som tillhör generationen förväntas jobba på samma arbetsplats från första arbetsdag till pension (Barber 2014, s. 20).

Generation X är den första generation där många växte upp i ett hem med två arbetande föräldrar och de utvecklade individualism och självständighet i tidig ålder. Som generation känner de mindre lojalitet gentemot arbetsgivaren än vad deras föräldrar gör (Warshawski m.fl. 2017, s. 697). En av de främsta drivkrafterna hos generation X är att få feedback i form av information och inte coaching, till skillnad från generation Y (Jonkman 2011, s. 72-73).

Enligt Barbers sammanställning är generation Y resultatorienterade och inte bekymrade över villkor och arbetstrygghet. De uppskattar känslan av att få göra skillnad och värdesätter handlingskraft. De har högt förtroende för chefer och vill gärna vara delaktiga i de beslut som tas och som generation räds de inte för att byta jobb om de finner det nödvändigt (Barber 2014, s. 16). Generation Y är uppmuntrade till att inte se några begränsningar i sin egen förmåga och många av dem tror att de kan bli vad som helst (Jonkman 2011, s. 81). De har sett tidigare generationer som föräldrar eller syskon arbeta mycket hårt där de behövs geografiskt och de avser att bryta detta mönster. Generation Y behöver arbeta med något som de har passion för och det är viktigt att förstå att det de gör verkligen bidrar. Generationen uppskattar tydliga målsättningar, feedback och goda utvecklingsmöjligheter där en flexibel arbetsplats är uppskattat. Det är också tydligt att generation Y byter arbetsplats oftare än tidigare generationer (Ferguson & Morton-Huddleston 2016, s 48-51). Många arbetsplatser har investerat mycket resurser för att utbilda generationen men trots detta känner de inte särskilt stor lojalitet mot arbetsgivaren och de söker ofta efter ett bättre jobberbjudande (Jonkman 2011, s. 101).

2.4.3 Olika generationers syn på kategori 3.

Kategorin avser att klargöra hur de olika generationerna värdesätter Herzbergs teori om relationer och erkännande. För att skapa detta krävs det att arbetsplatsen arbetar med de relationer som ger en väl fungerande arbetsmiljö och där det utvecklas system för hur prestationer värderas och utvärderas. (Lindmark & Önnevik 2011, s. 35).

En baby boomer förväntar sig att chefen är bestämd och tydlig och de kan vara den sista generationen som ser egenskapen "auktoritär" som något positivt. De förväntar sig inte att chefen är "en i gänget" utan leder formellt och tydligt (Jonkman 2011, s. 51-53). För en baby boomer är lojalitet till ledningen viktigt och för mycket feedback kan uppfattas som jobbigt (Tolbize 2008, s. 2-3). Ett av generationens mest signifikanta drag är deras kraftfulla sätt att uttrycka sig och de är en gruppering med mer fasta åsikter än någon annan (Jonkman 2011, s. 41).

Generation X har mycket svårt för chefer med kontrollbehov och/eller bristande förtroende för sina medarbetare och de uppskattar feedback mycket tydligare än föregående generation. För generation X är det viktigt med tydlighet och kontinuerlig feedback om vad som förväntas och resultatet ses som det primära målet (Jonkman 2011, s. 70-74).

Enligt Barbers sammanställning uppskattar generation Y en avslappnad arbetsmiljö där feedback ges över tiden. De uppskattar lagarbete och vill bidra till organisationen (Barber 2014, s. 16). För personer födda i generation Y är erkännande viktigt och de lägger gärna ner mycket arbete om de inspireras och belönas. När de väl går in för att göra ett bra jobb så lägger de ner hela sin själ i arbetet men det måste synas och höras att de gör ett bra jobb för att de ska behålla motivationen (Jonkman 2011, s. 99-100).

2.4.4 Olika generationers syn på kategori 4.

Kategorin avser att klarlägga hur de olika generationerna värdesätter Herzbergs teori om belöning och status. För att skapa detta krävs det att arbetsplatsen utvecklar system för att belöna medarbetare samt höja organisationen och yrkets status (Lindmark & Önnevik 2011, s. 35).

För en baby boomer är jobbet inte bara en källa till inkomst utan dessutom så stärker det självkänslan. (Warshawski m.fl. 2017, s. 697). Att arbeta likställs i första hand med starkt självkänsla, att bidra och personligt förverkligande (Tolbize 2008, s. 2).

Generation X anses som självständig och ser sin karriär som en mycket viktig del av sin identitet då en stor del av generationen gjorde sin debut på arbetsmarknaden under rådande lågkonjunktur och hård konkurrens om platserna (Jonkman 2011, s. 70-74). Många av dem är barn till äldre baby boomers och är uppväxta under en period av finansiell osäkerhet med en stagnerande arbetsmarknad vilket gör att de ofta uppskattar vad de har (Tolbize 2008, s. 3).

Generation Y känner främst lojalitet emot sin egen framtid och deras fokus ligger på en bra karriärplan (Jonkman 2011, s. 101).

2.4.5 Olika generationers syn på kategori 5.

Kategorin avser att klarlägga hur de olika generationerna värdesätter Herzbergs teori om förhållanden som skapar balans mellan yrkes- och privatliv. För att skapa detta krävs det att arbetsgivaren arbetar med relationerna på arbetsplatsen och ser över de anställdas arbetsvillkor (Lindmark & Önnevik 2011, s. 35).

Baby boomers karaktäriseras som individer som tror på att uppoffring är vägen till framgång. De påstås vara den generation som först fick epitetet "arbetsnarkoman" (Tolbize 2008, s. 3).

Generation X värderar balansen mellan jobb och fritid mycket högt. Det viktigaste för en person i generation X är mångsidighet, det icke-formella och de kan beskrivas som skeptiska, cyniska och individualistiska (Warshawski m.fl.

2017, s. 697). Att tillhöra generation X innebär oftast att tid är oerhört viktigt. De har formats av en tillvaro där de har haft möjlighet att fritt förfoga över sin egen tid och de är därför noggranna med hur de spenderar den. De har inga problem med att offra sin fritid för att yrkeslivet ska fungera men det krävs att det är viktigt då det värsta de vet är att bara sitta av tiden. (Jonkman 2011, s. 70-74).

Enligt Barbers sammanställning värdesätter även generation Y en god balans mellan arbete och fritid (Barber 2014, s. 16). Generation Y är självständiga och eftersträvar flexibilitet på sin arbetsplats där balansen mellan arbete och fritid är god (Tolbize 2008, s. 4). För generationen är få tider statiska och att inte kunna kompromissa mellan arbete och fritid kan ibland, av andra, uppfattas som bristande tidsdisciplin (Jonkman 2011, s. 101).

2.5 En andra teoretisk operationalisering

För att kunna mäta hur mycket respondenterna instämmer har påståenden skapats av de fem kategorierna.

I tabellens vänstra spalt (Tabell 2.5) presenteras hur kategorierna har operationaliserats till påståenden och i den högra spalten presenteras vilken generation som instämmer mest eller minst enligt teorierna. Följande förkortningar används i den högra spalten med följande innebörd: BB=Baby boomers, X=Generation X, Y=Generation Y.

Tabell 2.5

Kategori 1 Utmanande, intressant, varierande.	Påstående och förväntat svar
<ul style="list-style-type: none"> • <i>En rolig arbetsuppgift är en bra arbetsuppgift.</i> • <i>En arbetsuppgift är enklare att genomföra om jag tycker att den är rolig.</i> • <i>Jag har inga problem med att ta tag i en tråkig uppgift.(inverterade svar i analysen)</i> 	BB instämmer minst BB instämmer minst BB instämmer mest
Kategori 2 Eget ansvar, villkor, personalpolitik, arbetstrygghet, avancemang och utveckling	Påstående och förväntat svar
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jag vill veta hur planen ser ut för mig som t.ex. när jag befordras.</i> • <i>Kunskap om högre chefs målsättning och syfte är viktigt för mig.</i> • <i>För mig är det viktigt att veta vad som är nästa steg i min utvecklingsplan.</i> • <i>Det är viktigt för mig att chefen och jag är överens om min individuella plan och att den följs.</i> 	Y instämmer mest Y instämmer mest Y instämmer mest Y instämmer mest

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Om jag inte känner mig tillfredställd i mitt yrke kan jag tänka mig att söka nytt jobb.</i> 	Y instämmer mest
Kategori 3 Kompetens, relationer, prestationer och erkännande	Påstående och förväntat svar
<ul style="list-style-type: none"> • <i>En chef ska inte bara vara chef utan också en god kamrat.</i> • <i>Det är viktigt för mig att jag får uppmuntran och uppmärksamhet från min närmsta chef.</i> • <i>Jag uppskattar beröm när jag har gjort något bra.</i> • <i>Det är viktigt för mig att jag får uppskattning på jobbet.</i> 	X/Y instämmer mest X/Y instämmer mest X/Y instämmer mest X/Y instämmer mest
Kategori 4 Lön, belöning, status	Påstående och förväntat svar
<ul style="list-style-type: none"> • <i>För mig är lönen viktig.</i> • <i>En bra arbetsinsats ska belönas.</i> • <i>Mitt yrke är en del av vem jag är.</i> 	X instämmer mest X instämmer mest X instämmer mest
Kategori 5 Balans mellan jobb och fritid	Påstående och förväntat svar
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Jag behöver en flexibel arbetsplats, t.ex. om jag behöver vara ledig så ska det accepteras.</i> • <i>För mig är det viktigt att kunna kombinera jobb med fritid och att det finns en bra balans däremellan.</i> 	X/Y instämmer mest X/Y instämmer mest

2.6 Kritik mot generationstillhörighet och motivationsfaktorer

Teorier om vad som motiverar olika generationer är liknande i flertalet valda källor men det går inte att generalisera samtliga individer inom en generation varför författaren avser att reda ut vilka oenigheter som finns.

Att profilera generationer handlar om gruppbetenden och inte individen. Alla är unika och ingen kan säga att någon är på ett visst sätt beroende på födelseår. Däremot kan man med statistisk grund påvisa att vissa grupper av människor bär liknande beteendeprofiler och som tidigare nämnts finns det också skillnader i generationers åldersindelning (Jonkman 2011, s. 11).

I flertalet undersökningar har lojaliteten till arbetsgivaren minskat med de yngre generationerna men det kan ha att göra med att de äldre medarbetarna är

närmre pension och således söker stabilitet och säkerhet. Samtidigt finns det forskning som påvisar att generation X och Y inte byter jobb oftare än baby boomers utan att det beror på när det finns rörlighet på arbetsmarknaden då ekonomin är god och möjligheterna många (Tolbize 2008, s. 6). Det finns också flertalet undersökningar som inte lyckats påvisa huruvida en god balans mellan arbete och fritid skall vara mer uppskattat av en generation än en annan. Däremot bedöms det ha en stor påverkan på framtidens arbetsplats där allt fler arbetstagare kräver att balansen är god (Barber 2014, s. 27).

När enkätundersökningen är genomförd kommer delar av kritiken att kontrolleras genom givet resultat. För att möta delar av kritiken har författaren även valt att ge ett påstående som mäter hur respondenten instämmer med att det som värdesätts varierar med åldern.

3 Metod

Följande kapitel handlar om vald metod med för och nackdelar samt vilka metoder som valts bort och varför.

3.1 Forskningsdesign och operationalisering

Inledningsvis har författaren valt att genomföra en jämförande kvalitativ analys av litteratur och vetenskapliga artiklar som behandlar generationer och motivatorer. Genom en kvalitativ textanalys går det att kombinera olika frågeställningar och att reda ut vilka sorts idéer som är rådande i en viss kontext alternativt deras förändring i tid och rum (Esaiasson m.fl. 2017, s. 212-213). Studien är vald som teoriprovande där Herzbergs motivationsteori har förenats med rådande forskning om generationstillhörighet. Skillnaden mot en teorikonsumerande studie ligger i motiveringen och i det här fallet har den aktuella teorin stått i centrum och prövats (Esaiasson m.fl. 2017, s. 43).

Därefter har undersökningar eftersökts för att se om enkätundersökningar om motivatorer och generationstillhörighet är genomförda mot företag eller organisationer som inte har någon koppling till försvarsmakten. Att ta del av redan genomförda undersökningar kan leda till möjligheten att hitta frågor som redan är granskade och genomdiskuterade av forskare. Det kan också leda till möjligheten att korskoppla denna undersökningens empiriska resultat med tidigare forskning. Detta görs också p.g.a. att frågorna eller påståendenas utformning oftast är undersökningars största potentiella felkälla (Esaiasson m.fl. 2017, s. 250). Om liknande undersökningar har genomförts skapas möjligheten att påvisa skillnader och likheter mot försvarsmaktens medarbetare och att arbeta kumulativt och därmed ställa sig på andra forskares axlar är en bra strategi för att nå god begreppsvaliditet (Esaiasson m.fl. 2017, s. 63).

För att åstadkomma en god begreppsvaliditet med hög reliabilitet måste de teoretiska definitionerna överensstämma med de operationella indikatorerna. Samtidigt är det viktigt att mäta det som ska mätas för att nå en god resultatvaliditet men detta går att utvärdera först när enkätundersökningen är genomförd (Esaiasson m.fl. 2017, s. 58). En första operationalisering av de teoretiska definitionerna har utvecklats till operationella indikatorer med Herzbergs motivationsfaktorer för att öka möjligheten till att ställa rätt frågor. Bristen på självklara operationaliseringar gör dock att de presenteras i kapitel 2 för att möjliggöras för kritik (Esaiasson m.fl. 2017, s. 56). För att svara på forskningsfrågan har en andra del av operationaliseringen genomförts och

fokuserats på generation Y och Afton Barbers sammanställning från dennes doktorsavhandling. Vald forskningsdesign har avslutats med slutsatser där jämförelser har gjorts mot tidigare forskning för att på sätt också testa den externa validiteten på Försvarmaktens personal (Esaiasson m.fl. 2017, s. 154).

3.2 Enkätundersökning

För att svara på forskningsfrågan har en enkätundersökning genomförts på Ronneby garnison. Detta strategiska urval syftade till att applicera tidigare forskningsbegrepp och teorier på den utvalda enheten för att kunna jämföra resultatet med tidigare teoretiska generaliseringar (Grønmo 2006, s. 93-94). Formuläret bestod av ett antal påståenden som syftade till att undersöka korrelationen mellan tidigare forskares slutsatser om motivatorer och generationstillhörighet. Normalt riktas frågeundersökningar till ett slumpmässigt urval av personer för att kunna generalisera resultaten men detta har inte genomförts i denna uppsats då syftet är att jämföra forskning och delar av tillgänglig empiri på försvarsmaktsanställda (Esaiasson m.fl. 2017, s. 237). Enkäten har fyllts i utan kunskap om bakomliggande syfte i ett försök att motverka respondenternas eventuella förförståelse om motivatorer och generationstillhörighet.

Enkätundersökningen som genomförts har varit en kvalitativ forskningsansats då påståendena är kvalitativa beskrivningar. Skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsansatser handlar inte primärt om vilken typ av dataunderlag som används utan snarare vilken kunskapssyn som ligger till grund för en undersökning (Lind 2014, s. 118). Vanligtvis anses data som är standardiserad lätt att jämföra och uttryckt i numerisk form kvantitativ medan data uttryckt i verbal form kvalitativ (Lind 2014, s. 125). Här anses dock att enkätundersökningens resultat ska ses som kvalitativ metod då endast en mycket begränsad del av försvarsmaktens personal prövas varpå reliabilitet, validitet och intersubjektiv testbarhet kan ifrågasättas (Thurén, 2007, s. 34). Att genomföra en enkätundersökning frångår alltså de mer traditionellt kvalitativa metoderna som samtalsintervjuer och direktobservationer (Esaiasson m.fl. 2017, s. 13) men valet har gjorts medvetet.

När det gäller kvalitativa metoder är autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet mer användbara begrepp och detta anser författaren vara rimligare krav på denna i storlek begränsade studie. Autenticitet handlar om att dataunderlagets äkthet kan påvisas. Pålitlighet handlar om att forskningen har genomförts på ett konsekvent sätt och träffsäkerhet om att mäta det som ska mätas (Lind 2014, s. 132). Vidare handlar valet om en enkätundersökning på att kvalitativa undersökningar i form av intervjuer är tids- och resurskrävande och att stora mängder information ska analyseras och struktureras, något som inte anses rimligt med tiden till förfogande (Jacobsen 2017, s. 89). Valet av enkätundersökning grundar sig också på att kunna bortse från oönskade intervjuareffekter som kan vara en svaghet när intervjuer genomförs (Esaiasson m.fl. 2017, s. 243). Själva enkätundersökningen

kan dock ses som kvantitativ metod men kvalitativa metoder har sin styrka i förståelse, som denna studie främst bygger på, medan de kvantitativa metoderna har sin styrka i överblick. De båda metoderna ska betraktas som komplementära och berikande istället för konkurrerande (Jacobsen 2017, s. 91).

För att svara på forskningsfrågan har enkätundersökningen genomförts med två variabler där respondentens generationstillhörighet är den oberoende variabeln och deras motivatorer den beroende variabeln, effektvariabeln. Detta har gjorts för att söka ett orsakssamband till forskningsfrågan. Då det finns kritik i vald litteratur, angående generationstillhörighet och motivatorer, har ett kontrollpåstående ställts i ett försök att ta steget från en observerad samvariation till slutsatser av förklaring och orsaksamband. I ett försök att nå ett positivt eller negativt samband mellan variablerna har påståendena ställts några gånger med olika ord men med samma innebörd där målet har varit att stärka validiteten (Esaiasson m.fl. 2017, s. 68-73).

Deskriptiv dataanalys har använts för att identifiera, beskriva och karaktärisera faktiska mönster i analyserat material och eftersom syftet med enkäten var att hitta skillnader mellan generationstillhörighet och motivatorer har dessa skillnader presenterats i form av stapeldiagram (Grønmo 2006, s. 265). Analysen har genomförts som en bivariat analys mellan två variabler och i ett förväntat beroendeförhållande mellan två variabler bör den variabel som är fastställd först vara den oberoende variabeln, i det här fallet generationstillhörighet. Den beroende variabeln blir således åsikten om motivatorer då generationstillhörighet kan påverka motivatorerna men inte tvärtom (Grønmo 2006, s. s 288-291). I ett försök att göra resultatet oberoende presenteras enkätundersökningen (Bilaga 1) vilket möjliggör för andra forskare att genomföra samma undersökning och med samma verktyg.

3.3 Källkritik

För att lyckas sammanställa teoretiska generaliseringar om generationstillhörighet och motivatorer har de sekundära källorna i huvudsak bestått av litteratur och forskningsartiklar. Enkätundersökningen är den enda primära källa som använts. Den mesta vetenskapliga teorin om generationstillhörighet finns i form av forskningsartiklar men enstaka böcker har använts.

De fyra klassiska källkritiska reglerna är äkthet, oberoende, samtidighet och tendens. Äkthet handlar om att försäkra sig om att berättelser eller liknande faktiskt har genomförts vid angiven tidpunkt, i rätt sammanhang och av de personer som säger sig ha gjort det. Här har författaren valt att använda flertalet forskningsartiklar där syftet har varit att fastställa om liknande undersökningar eller sammanställningar har lett till liknande slutsatser. Oberoende handlar om att kunna bekräfta en berättelse genom ytterligare källor, att minimera avståndet till primärkällan och att även fastställa denna källas grad av oberoende (Esaiasson m.fl. 2017, s 291-295). Här anses att jämförandet av flera, tidigare och liknande undersökningar stärker äkthet och oberoende. Samtidighet handlar om att

minimera tiden mellan informationsinhämtning och händelse. Tendens handlar om att kunna fastställa inhämtad information från flera källor. Vald metod syftar till att på så bra sätt som möjligt ta hänsyn till dessa regler och författaren anser att tillvägagångssättet överbryggas de källkritiska riskerna.

Enligt Sigmund Grønmo kan fyra typer av källkritiska bedömningar framhållas. Den första är tillgänglighet och här har författaren i huvudsak använt forskningsartiklar med liknande tillvägagångssätt d.v.s. där enkätundersökningar har genomförts. Övriga bedömningar handlar om relevans, autenticitet och trovärdighet (Grønmo 2006, s. 126-127). Författaren bedömde att mängden forskningsartiklar som använts kunde påvisa tillräckliga likheter. Reliabiliteten kan anses låg om materialets variation beror på hur undersökningen eller datainsamlingen är genomförd. Validiteten är låg om studien faktiskt undersöker något annat än det som problemställningen kräver (Grønmo 2006, s. 220-221). Genom att jämföra forskningsartiklarnas och litteraturens slutsatser och sammanställningar överbryggas förhoppningsvis problemen med reliabilitet och validitet.

Författaren har haft svårt för att hitta litteratur om generationstillhörighet och av fyra tillgängliga böcker har följande två valts bort som referenser. *Att leda nästa generation: generation Y, obotliga egoister eller oslipade diamanter* av Emma Phil samt *Talangfabriken: En inspirationsbok om den moderna arbetsplatsen* av Jan Blomström. De två böckerna valdes bort då båda saknar referenser. Mycket av informationen i denna litteratur gick att bekräfta i andra källor men att inte ange referenser bedömdes som ovetenskapligt.

Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré av Anders Parment och *Generationsanpassat ledarskap: från Pearl Harbor till Pearl Jam* av Linus Jonkman har använts som referenser tillsammans med forskningsartiklar. Anders Parment är ek. dr. och det finns bra referenser och det har även hänvisats till hans bok i en av forskningsartiklarna. Linus Jonkmans bok upplevs till viss del som mer humoristisk än vetenskaplig men den baseras på vetenskapliga artiklar och stora undersökningar och därför har dessa två böcker använts tillsammans med forskningsartiklar. För att bättre precisera vad som kännetecknar generation Y används Afton Barbers doktorsavhandling som på ett överskådligt sätt sammanställer karaktärsdrag och värderingar hos generationen.

Att vara källkritisk mot den egna enkätundersökningen bedöms som kontraproduktivt men att presentera den (Bilaga 1) möjliggör för andra att kritiskt bedöma den. Författaren har valt att spara samtliga kompletta enkäter och data i detta syfte.

4 Resultat och analys

I följande kapitel presenteras resultat och analys av enkätundersökningen. Av 200 enkäter besvarades 167 st. varav 163 kunde användas till analysen. Svarsprocenten av de användbara enkäterna hamnade på 81,5 % vilket ska anses mycket bra (Jacobsen 2017, s. 200). Fyra enkäter har tagits bort ur sammanställningen då respondenterna inte kryssat för vilken officerskategori de tillhör.

För att förenkla analysen har svarsalternativen kodats om och fått ett värde i procent där svarsalternativen anger hur mycket respondenten instämmer. Svaret 1 innebär att respondenten instämmer till 20 %, 2 till 40 %, 3 till 60 %, 4 till 80 % och 5 till 100 %. Detta gäller samtliga påståenden förutom nummer 13 där kodningen har inverterats för att förenkla analysen. Under kategori 1 är nummer 13 inverterad för att kunna räkna ut samstämmigheten då nummer 1 och 7 söker det lägsta värdet och nummer 13 det högsta. Inverteringen gör att det teoretiskt eftersökta svaret går att mäta. Nummer 19 var ett kontrollpåstående för att kontrollera teoriernas motsägelse och kritik och ingår därför inte heller i analysen som en del av övriga kategorier.

4.1 Sammanställning av resultat

4.1.1 Datamatrix

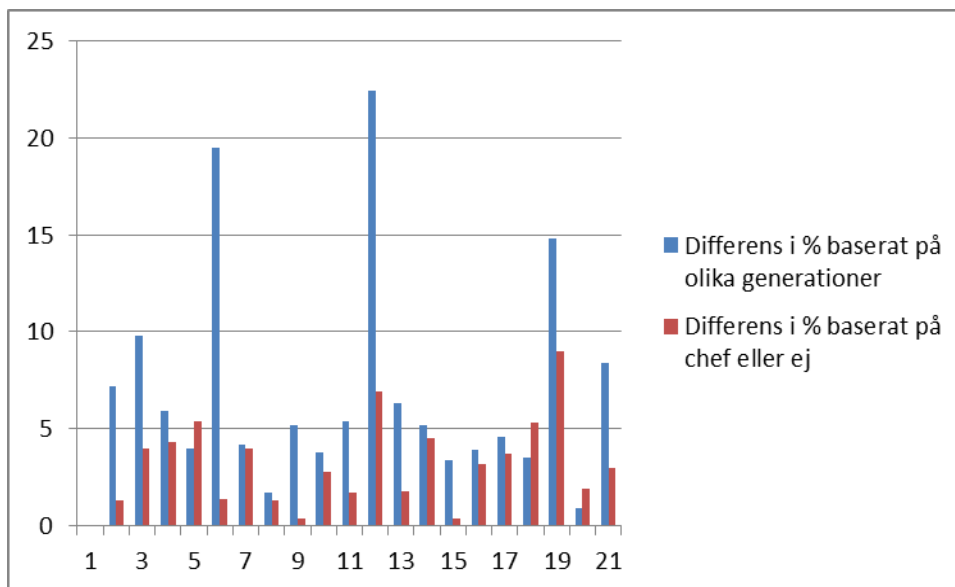
Datamatrixen (Tabell 4.1) anger hur mycket respektive generation instämde med givet påstående i kolumn 1 – 3. Kolumn 4 anger hur stor differensen är mellan högsta och lägsta värdet i kolumn 1 - 3. I ett försök att stärka validiteten har en summering gjorts i kolumn 5 för att jämföra hur chefer svarar i förhållande till hur olika generationer svarar. Om enkätundersökningen har mätt rätt variabler borde differensen mellan huruvida respondenten är chef eller inte vara mindre än differensen mellan generationstillhörighet. Samtliga påståenden, förutom nummer 4 och 17, har större skillnad mellan generationerna varpå validiteten bedöms god (Diagram 4.2). Hur respondenterna har svarat som specialistofficerare eller taktiskt operativa officerare har inte sammanställts då dessa tillhörigheter var en förutsättning för enkätundersökningen. Samtidigt skulle en sådan sammanställning, mellan specialistofficerare och taktiskt operativa officerare, vara missvisande då 74 % av de tillfrågade respondenterna som är officerare tillhör baby boomers och generation X.

Påstående 10 och 12 presenteras men är strukna ur analysen då flertalet frisvar (ej möjliga) tydliggjorde möjligheten för respondenterna att missförstå påståendet.

Tabell 4.1

	1	2	3	4	5
n= antalet respondenter	Medelvärde i % baserat på generation	Medelvärde i % baserat på generation	Medelvärde i % baserat på generation	<i>Differens i % baserat på olika generationer</i>	<i>Differens i % baserat på chef eller inte</i>
n=163	BB, n=28	Gen X, n=78	Gen Y, n=57		
Fråga 1	70,7	77,9	72,2	7,2	1,3
Fråga 2	67,1	76,9	71,9	9,8	4
Fråga 3	75,7	74,7	69,5	6,2	4,3
Fråga 4	82,1	83,4	79,3	4,1	5,4
Fråga 5	62,1	78,6	81	18,9	1,4
Fråga 6	82,1	82,9	85,4	3,3	4
Fråga 7	88,6	90,3	89,5	2,2	1,3
Fråga 8	90	91,0	85,4	5,6	0,4
Fråga 9	77,1	78,4	74,9	3,5	2,8
Fråga 10	65	68,2	60,7	7,5	1,7
Fråga 11	62,9	73,4	84,7	21,8	6,9
Fråga 12	80,7	76,6	73,9	6,8	1,8
Fråga 13	44,3	49,7	46,1	5,4	4,5
Fråga 14	89,3	86,0	86,4	3,3	0,4
Fråga 15	80,7	77,9	77,3	3,4	3,2
Fråga 16	87,1	83,4	82,7	4,4	3,7
Fråga 17	79,3	77,1	80	2,9	5,3
Fråga 18	72,9	76,6	87,5	14,6	9
Fråga 19	81,4	82,4	81,7	1	1,9
Fråga 20	69,3	77,9	74,6	8,6	3

Diagram 4:2



4.2 Analys av generationstillhörighet och motivationsfaktorer

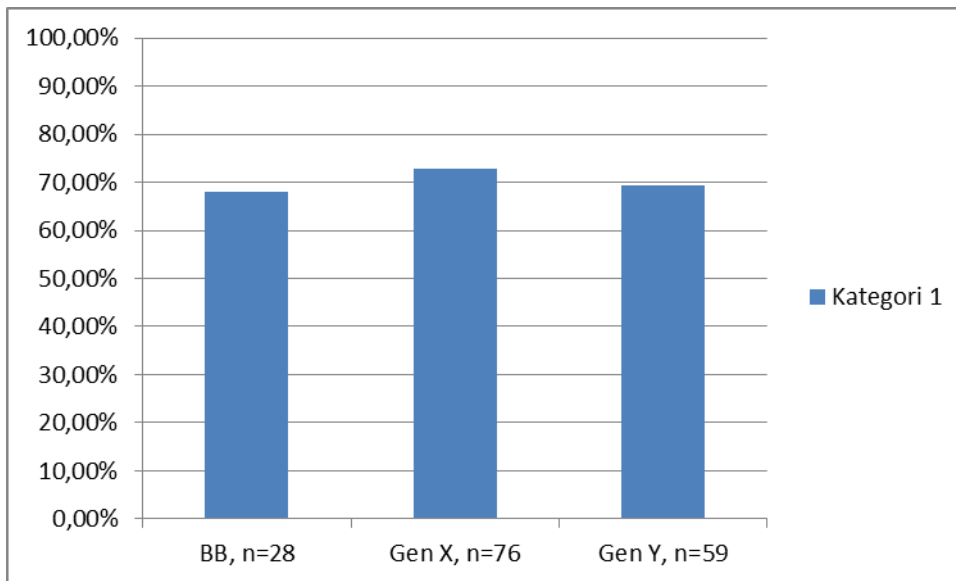
Då det inte finns något facit som påvisar hur mycket det ska skilja mellan hur de olika generationerna instämmer på påståendet har författaren valt att tydliggöra resultatet med diagram. För att förenkla och tydliggöra analys och slutsats görs följande uppdelning gällande procentfördelningen på hur mycket de instämmer.

Mindre än 4,9 %	Bedöms som att det är en liten skillnad mellan hur generationerna instämmer.
5 – 9,9 %	Bedöms som att det är skillnad mellan hur generationerna instämmer.
Mer än 10 %	Bedöms som att det är stor skillnad mellan hur generationerna instämmer.

4.2.1 Kategori 1 (Diagram 4.2.1)

Respondenterna fick följande påståenden. 1: *En rolig arbetsuppgift är en bra arbetsuppgift.* 7: *En arbetsuppgift är enklare att genomföra om jag tycker att den är rolig.* 13: *Jag har inga problem med att ta tag i en tråkig uppgift.* (inverterade svar i analysen). Enligt gällande teori ska baby boomers instämna minst på påstående 1, 7 och 13 (inverterad, vilket innebär minst värde). Respondenterna följer teorin i samtliga avseenden dock med **liten skillnad**, 4,9 %.

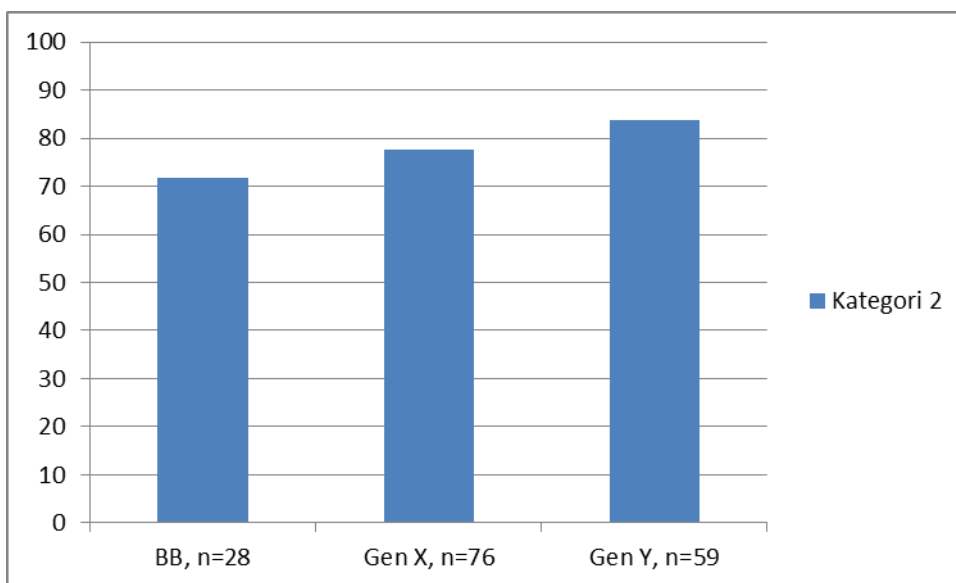
Diagram 4.2.1



4.2.2 Kategori 2 (Diagram 4.2.2)

Respondenterna fick följande påståenden. 5: *Jag vill veta hur planen ser ut för mig som t.ex. när jag befordras.* 6: *Kunskap om högre chefs målsättning och syfte är viktigt för mig.* 11: *För mig är det viktigt att veta vad som är nästa steg i min utvecklingsplan.* 17: *Det är viktigt för mig att chefen och jag är överens om min individuella plan och att den följs.* 18: *Om jag inte känner mig tillfredställd i mitt yrke kan jag tänka mig att söka nytt jobb.* Enligt gällande teori ska generation Y instämna mest på samtliga påståenden. Respondenterna följer teorin i samtliga avseenden med **stor skillnad**, 11,9 %.

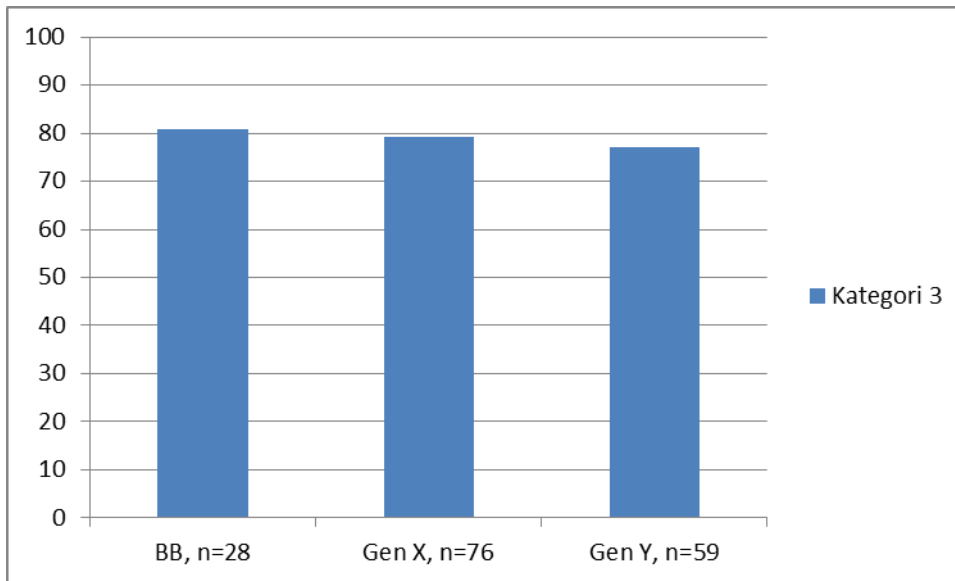
Diagram 4.2.2



4.2.3 Kategori 3 (Diagram 4.2.3)

Respondenterna fick följande påståenden. 3 *En chef ska inte bara vara chef utan också en god kamrat.* 9 *Det är viktigt för mig att jag får uppmuntran och uppmärksamhet från min närmsta chef.* 14 *Jag uppskattar beröm när jag har gjort något bra.* 15 *Det är viktigt för mig att jag får uppskattning på jobbet.* Enligt gällande teori ska generation X och Y instämma mest på samtliga påståenden. Respondenterna följer inte teorin med **liten skillnad**, 3,7 %.

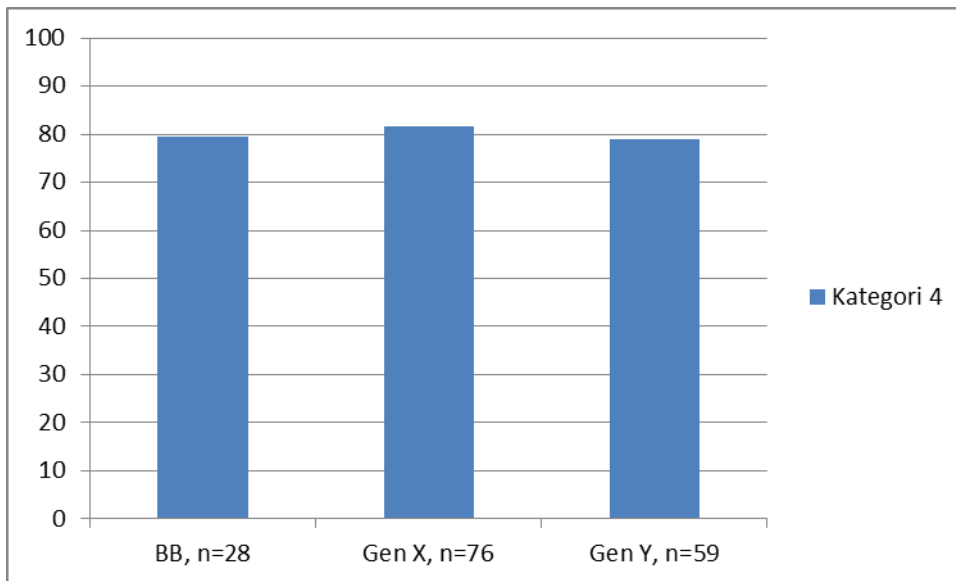
Diagram 4.2.3



4.2.4 Kategori 4 (Diagram 4.2.4)

Respondenterna fick följande påståenden. 4 *För mig är lönen viktig.* 16 *En bra arbetsinsats ska belönas.* 20 *Mitt yrke är en del av vem jag är.* Enligt gällande teori ska generation X instämma mest på samtliga påståenden. Respondenterna följer teorin med **liten skillnad**, 2,7 %.

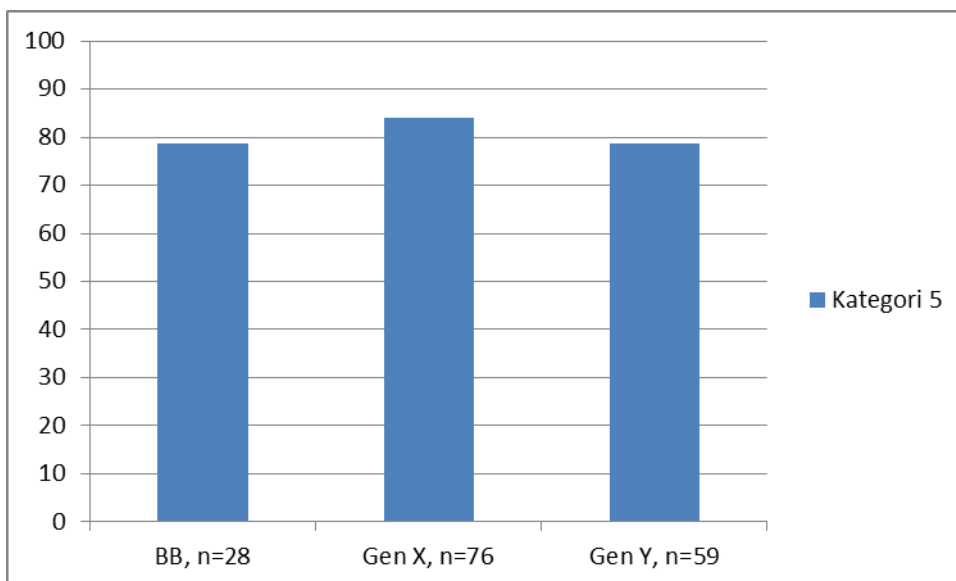
Diagram 4.2.4



4.2.5 Kategori 5 (Diagram 4.2.5)

Respondenterna fick följande påståenden. 2 Jag behöver en flexibel arbetsplats, t.ex. om jag behöver vara ledig så ska det accepteras. 8 För mig är det viktigt att kunna kombinera jobb med fritid och att det finns en bra balans däremellan. Enligt gällande teori ska generation X och Y instämna mest på samtliga påståenden. Generation X följer teorin med **skillnad**, 5,4 % medan generation Y följer teorin med **liten skillnad**, 0,1 %.

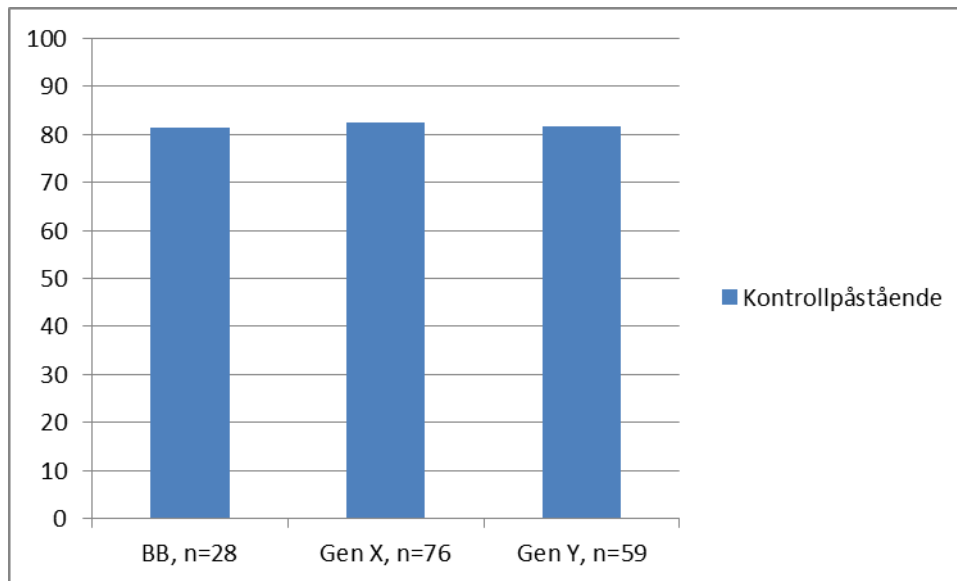
Diagram 4.2.5



4.2.6 Kontrollpåstående (Diagram 4.2.6)

Med anledning av den kritik som finns angående generationstillhörighet valde författaren att ge följande påstående. 19: *Jag tror att det jag värdesätter på min arbetsplats varierar med min ålder.* Detta påstående syftar inte till att mäta någon specifik skillnad i värde utan mer om att få en uppfattning om hur respondenterna ställer sig till påståendet. Generationerna svarade med **liten skillnad**. 1,0 %.

Diagram 4.2.6



5 Slutsats och diskussion

Syftet med denna studie var att undersöka vad som motiverar olika generationer i förvarsmakten i allmänhet och generation Y i synnerhet. Enkätundersökningen är genomförd med en probabilistisk ansats och de slutsatser som går att dra av enkätundersökningen går egentligen bara att uttrycka i termer av sannolikhet. (Esaiasson m.fl. 2017, s. 121)

Resultatet pekar att det finns både små och stora skillnader mellan olika generationer när kategorierna presenteras var för sig. Samtliga påståenden kan tolkas olika av olika respondenter vilket framgår av vissa svar men mängden respondenter säger något om reliabilitet och validitet även om det som nämnt går att ifrågasätta. I kapitel 2 beskrevs delar av Afton Barbers summering på de flesta kategorierna och det är främst här jämförelser ska göras med anledning av vald forskningsfråga och för att stärka den externa validiteten.

Som nämnt i vald metod går det först nu att utvärdera huruvida en god begrepps- och resultatsvaliditet har åstadkommit och med facit i hand hade författaren eventuellt formulerat några av påståendena i kategori 1 något annorlunda. Att ställa rätt frågor eller påståenden förefaller dock som en konstform som kräver erfarenhet, och i somliga fall har de teoretiska definitionerna överensstämmt med de operationella indikatorerna men inte alla gånger. Detta går hand i hand med det faktum att rätt karaktärsdrag har mätts i vissa fall men inte i samtliga. Att använda kravet på de mer kvalitativa metoderna som autenticitet, pålitlighet och träffsäkerhet fungerar bättre i det här fallet med de tolkningar som påståendena bidrar till. Följande slutsatser är dragna av respektive kategori.

5.1.1 Slutsatser av kategori 1

Kategori 1 avsåg mäta hur mycket respektive generation instämde med att en arbetsuppgift ska vara utmanande, intressant och varierande. Enligt teorierna ska baby boomers vara den generation som instämmer minst på de givna påståendena och det visade sig också vara fallet. Samtliga påståenden handlade om huruvida en arbetsuppgift är lättare att genomföra om den är rolig eller inte. Baby boomers ska vara kända som den generation vars fokus är att jobba hårt (se s. 9). Detta testades genom att undersöka hur viktigt de tyckte det var med en rolig arbetsuppgift eller inte. Det författaren ville undersöka var att en arbetsuppgift är en arbetsuppgift, rolig eller inte och resultatet följde därefter.

I tillgänglig teori går det dock inte att fastställa om generation X eller Y är den generation som svarar högst men även om generation Y verkar uppskatta roliga arbetsuppgifter mer än baby boomers så verkar det inte vara en drivande

motivator. Enligt Barber sammanställning trivs generation Y i innovativa miljöer och arbetet ska vara utmanande, utvecklande och meningsfullt men det känns svårt att säkerställa med valda påståenden.

5.1.2 Slutsatser av kategori 2

Kategori 2 avsåg mäta hur mycket respektive generation instämde med att arbetstrygghet, avancemang, utveckling, eget ansvar, villkor och personalpolitik är viktigt på en arbetsplats. Enligt teorierna ska generation Y instämma mest på samtliga påståenden. Generation Y är resultatorienterade och bekymrar sig inte över villkor och arbetstrygghet. De uppskattar känslan av att få göra skillnad och värdesätter handlingskraft. De har högt förtroende för chefer och vill gärna vara delaktiga i de beslut som tas och som generation byter de jobb om de finner det nödvändigt (Barber 2014, s. 16).

Påståendena handlade om den individuella utvecklingsplanen, kunskap om högre chefs målsättning samt benägenhet till att byta jobb. Generation Y följer teorin i samtliga avseenden med stor skillnad, 11,9 %. De största skillnaderna finns på påstående 5, 11 och 18. Påstående 5 och 11 handlar om hur planen ser ut för individen som t.ex. när individen befordras och där skiljer det 18,9 respektive 21,8 % mellan generation Y och baby boomers. Påstående 18 avsåg mäta benägenhet till att byta jobb och här instämde generation Y till 14,6 % mer än baby boomers vilket innebär att dessa påståenden med stor sannolikhet värderas mycket högt av generation Y.

5.1.3 Slutsatser av kategori 3

Kategori 3 avsåg mäta hur mycket respektive generation instämde med vikten av kompetens, relationer, prestationer och erkännande på sin arbetsplats. Enligt teorierna ska generation X och Y instämma mest på samtliga påståenden. Enligt Tolbize är lojalitet till ledningen viktigt för en baby boomer och för mycket feedback kan uppfattas som jobbigt. Enligt Jonkman ska generation X ha svårt för chefer med kontrollbehov eller bristande förtroende för sina medarbetare och de uppskattar feedback mycket tydligare än baby boomers. För generation X är det också viktigt med tydlighet och kontinuerlig feedback om vad som förväntas och resultatet ses som det primära målet (se s. 10-11).

Där påståendena handlade om relationer mellan arbetstagare och arbetsgivare följde respondenterna inte teorierna. Enligt Barbers sammanställning uppskattar generation Y en avslappnad arbetsmiljö där feedback ges över tiden. På samtliga frågor förutom påstående 14 har generation Y instämt minst. Här är det motsägelser till de teorier som finns och kanske något som är avvikande för försvarsmakten som arbetsplats.

5.1.4 Slutsatser av kategori 4

Kategori 4 avsåg mäta hur mycket respektive generation instämde med att lön, belöning och status är viktigt på en arbetsplats. Enligt teorierna ska generation X instämma mest på samtliga påståenden. Enligt Tolbize är många av dem som tillhör generation X uppväxta under en period av finansiell osäkerhet med en stagnerande arbetsmarknad vilket gör att de ofta uppskattar vad de har. Enligt Barbers sammanställning om generation Y går det inte riktigt att utläsa huruvida kategorin är viktig eller inte (se s. 11).

Påståendena handlade om respondentens syn på vikten av belöning och status. Generation X instämde mest på två av tre påståenden men som kategori följde resultatet teorin om än bara med liten skillnad 2,7 %. De instämde mest på att lönen är viktig och att yrket är en del av vem de är och det stämmer enligt gällande teorier (se s. 11). Det som författaren anser vara intressant är att generation Y instämde minst på vikten av lön och belöning. Att tolka vad ordet belöning innebär kan dock vara mångfasetterat.

5.1.5 Slutsatser av kategori 5

Kategori 5 avsåg mäta hur mycket respektive generation instämde med vikten av en god balans mellan jobb och fritid. Enligt Tolbize ska baby boomers karaktäriseras som individer som tror på att uppoffring är vägen till framgång. Att tillhöra de som först fick epitetet ”arbetsnarkoman” måste väl säga något. Enligt Warshawski m.fl. ska generation X värdera balansen mellan jobb och fritid mycket högt och att tillhöra generationen ska innebära att tid är oerhört viktigt. De har formats av en tillvaro där de har haft möjlighet att fritt förfoga över sin egen tid och de är därför noggranna med hur de spenderar den. Enligt Barbers sammanställning värdesätter även generation Y en god balans mellan arbete och fritid.

Påståendena handlade om respondentens syn på balans mellan jobb och fritid och enligt teorierna ska generation X och Y instämma mer än baby boomers. Respondenternas svar följde teorin men det fanns ingen markant skillnad mellan generation Y och baby boomers (se s. 11-12). Däremot var det påtagligt att det var viktigt för generation X då påståendena värderas med skillnad, 5,4 %. Generation Y svarade lägst av alla på påståendet om vikten av en god balans mellan jobb och fritid och bara näst högst avseende en flexibel arbetsplats. Även här verkar försvarsmaktsanställda skilja sig något från teorierna.

5.1.6 Kontrollpåstående

Kontrollpåståendet syftade till att möta den kritik som finns angående generationsindelning och motivatorer. Författarens förförståelse innebär att det högsta värdet på påstående 19 borde finnas hos baby boomers med all deras

livserfarenhet men så var inte fallet i denna undersökning. Författarens förväntningar gick inte att bekräfta via resultatet vilket innebär att den kritiken inte går att belägga i denna studie då skillnaden, enligt författaren, borde varit större.

5.1.7 Slutsatser om generation Y i försvarsmakten

Så vilka motivatorer ska försvarsmakten tillgodose för att behålla sina medarbetare tillhörande generation Y?

Generation Y verkar uppskatta roliga arbetsuppgifter mer än baby boomers men det verkar inte vara en drivande motivator. Att veta hur utvecklingsplanen ser ut och när en befordran kommer verkar desto viktigare. Som generation räds de inte heller att byta jobb om de känner det nödvändigt.

Där påståendena handlade om relationer mellan arbetstagare och arbetsgivare följde generation Y inte teorierna. De har dessutom instämt minst på kategorins 3 av 4 påståenden vilket visar på att generation Y i försvarsmakten sannolikt inte delar de karaktärsdrag som många andra i samma generation. Behovet av att få uppmärksamhet, uppmuntran och beröm är i det här fallet ingen drivande motivator.

Som generation instämde de minst på vikten av lön och belöning men att tolka vad ordet belöning innebär kan som nämnt vara mångfasetterat.

Där påståendena handlade om respondentens syn på balans mellan jobb och fritid fanns det ingen markant skillnad mellan generation Y och baby boomers. Däremot var det påtagligt att det var viktigast för generation X. Generation Y svarade lägst av alla på påståendet om vikten av en god balans mellan jobb och fritid och bara näst högst avseende en flexibel arbetsplats. Även här verkar det sannolikt att försvarsmaktsanställda skiljer sig något åt från tidigare teori och sammanställningar.

5.2 Diskussion

Som tidigare nämnt förväntas generation Y vara hälften av alla anställda 2018. Utan kunskap om egentliga siffror är det nog inte fel att påstå att försvarsmakten som arbetsgivare spenderar stora summor pengar på att utbilda sin egen personal. Varje soldat eller officer som slutar är bl.a. ett ekonomiskt misslyckande och att motivera och behålla utbildad personal måste väl ändå vara prioriterat. Å ena sidan går det inte att generalisera utfallet av denna undersökning på hela försvarsmakten men å andra sidan genomfördes undersökningen på en ganska stor del utav flygvapnet och borde ha ett värde.

Det förefaller intressant att generation Y i försvarsmakten verkar drivas av andra motivatorer i några av fallen. Att inte vikten av en god balans mellan arbete och fritid viktades högre av generation Y förvånar åtminstone författaren själv. En förhoppning med denna studie är att försvarsmakten som arbetsgivare tar till sig

av generation Y:s syn på vikten av att veta. Hur den enskildes utvecklingsplan och framtida karriär ser ut värderas mycket högre än övriga generationer och här behöver kanske försvarsmakten bli bättre som arbetsgivare. Studien säger egentligen bara något om hur mycket de värderar påståendena och inte något om hur det fungerar på arbetsplatsen men insikt kan den nog bidra med. Det är ju samtidigt så att generationen Y instämde till 14,6 % mer än övriga generationer om att en låg tillfredsställelse kan leda till ett karriärsbyte.

För att begränsa respondenternas eventuella förförståelse har det nog varit bra att inte ange syftet med enkätundersökningen. Författarens egen förförståelse, fördomar eller inte, för hur olika generationer fungerar är ganska tydlig och delvis bekräftad av undersökningen. Förmodligen hade de procentuella skillnaderna, mellan generationer, varit större med vetskap om syftet men det hade också förstört värdet av respondentens fria tolkning. Författaren hade funderingar på att ge respondenterna en lista där alternativ ska rangordnas och viktas mot varandra men avstod av samma anledning då det bedömdes som för uppenbart.

I några fall har kategorierna fokuserat på att få information om en annan generation och svårgjort mätningen av just generation Y. Avsikten har dock varit att reda ut vad som motiverar generation Y och det har skett genom att i några fall mäta en annan generation. Att vid en enkätundersökning mäta rätt saker känns som nämnt som en egen konstform och i några fall har det fungerat bättre än i andra.

Så vad har denna studie bidragit med? Styrkan med all forskning ligger i att vara just kumulativ. Denna studie har bidragit med en, enligt författaren åtminstone, oprövad grupp inom försvarsmakten. Det hade varit önskvärt att kunna jämföra denna empiri med liknande undersökningar som nämnt i kapitel 1 men det har inte varit möjligt att göra jämförelser rakt av. Vidare framkommer det skillnader som till viss del kan handla om tolkning, både av författare och av respondent, men som förhoppningsvis säger någonting om att det finns både likheter och skillnader.

Syftet med kontrollpåståendet var att möta den kritik som finns angående generationstillhörighet och huruvida resultatet på påstående 19 speglar den kritiken eller inte får vara osagt. Det är dock intressant att det skiljde sig så lite åt mellan de olika generationerna.

Som författare till denna studie förefaller det intressant med de skillnader som faktiskt gick att mäta men att inte kunna mäta större skillnader än vad somliga resultat påvisar tyder dock på tänkbar kritik som generationsforskare inte tar upp i sina artiklar eller litteratur. Är det vetenskap eller är det bara så enkelt att de flesta, oavsett generationstillhörighet, vill ha roliga arbetsuppgifter, mer pengar och mer fritid. Vissa delar av denna studies resultat påvisar skillnader mellan generationerna medan andra delar verkar helt försumbara.

5.2.1 Förslag på fortsatt forskning

Att forskning ska vara kumulativ är såklart önskvärt även inom ämnet generationstillhörighet och motivatorer. Svårigheten att mäta rätt saker och att enkelt kunna jämföra resultat försvåras av det faktum att den ena undersökningen inte alltid är applicerbar på nästa grupp av respondenter. I den bästa av världar går denna undersökning att genomföra på en grupp utanför försvarsmakten för att på så sätt verkligen mäta skillnader och likheter. Detta hade varit mycket intressant och en av anledningarna till varför enkätundersökningen är bifogad.

För att lyckas förstå varför medelåldern på de som slutar i försvarsmakten endast är 37 år hade det varit intressant med flera olika mätningar. Generationstillhörighet är förmodligen bara en liten del av denna helhet och att mäta fler faktorer hade kanske ökat förståelsen. Finns det kopplingar där arbetstagaren inte uppskattar sin geografiska arbetsort eller finns det kopplingar till när en anställd blir förälder? Återigen går det att trycka på att forskning ska vara kumulativ.

Forskning om generationstillhörighet är inget nytt i sig men det finns inte någon, enligt författaren, bra litteratur där sammanställningar är tydliga och stora undersökningar är jämförda. Förhoppningsvis är det där den fortsatta forskningen slutligen landar.

6 Referenser

- Barber, Afton, 2014. "Exploring Generational Differences Between Generation Y and Baby Boomers in Work-Life Balance". Diss. Texas & Tyler: Human Resource Development Teses and Dissertations. Paper 2.
- Calk, Russell & Patrick, Angela, 2017. "Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivation Factors". The Journal of Business Inquiry, 16, Issue 2, s. 131-139
- Ejlertsson, Göran (2014). *Enkäten i praktiken: en handbok i enkätmetodik*. 3. [rev.] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Towns, Ann E. & Wängnerud, Lena (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Femte upplagan Stockholm: Wolters Kluwer
- Ferguson, Adrienne & Morton-Huddleston, Wendy, 2016. "Recruiting and Retaining the Next Generation of Financial Manadgement Proffessionals", Journal of Government Financial Manadgement, s. 47-52
- Grønmo, Sigmund (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Jacobsen, Dag Ingvar (2017). *Hur genomför man undersökningar?: Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:1 Lund: Studentlitteratur
- Gustavsson, Jakob & Hedlund, Maria (2010). *Konsten att skriva och tala*. Version 6 HT 2010 Lunds universitet
- Hagevi, Magnus & Viscovi, Dino (2016). *Enkäter: att formulera frågor och svar*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar (2017). *Hur genomför man undersökningar?: introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:1 Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jonkman, Linus (2011). *Generationsanpassat ledarskap: från Pearl Harbor till Pearl Jam : [en bok som lär dig att leda och motivera olika generationer]*. Karlstad: TUK
- Kylén, Jan-Axel (2004). *Att få svar: intervju, enkät, observation*. 1. uppl. Stockholm: Bonnier utbildning
- Lind, Rolf (2014). *Vidga vetandet: en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Lindmark, Anders & Örnevik, Thomas (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur, s. 21.
- Manganaro, Christopher, 2016. "Misunderstanding Military Millennials", (Elektronisk) <https://www.themilitaryleader.com/military-millennials/>, Hämtdatum: 2018-03-20.
- Parment, Anders, *Generation Y: framtidens konsumenter och medarbetare gör entré!*, 1. uppl., Liber, Malmö, 2008
- SOU 2016:63. *En robust personalförsörjning av det militära försvaret*. Betänkande av 2015 års personalförsörjningsutredning

- Thurén, Torsten (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. 2., [omarb.] uppl. Stockholm: Liber
- Tolbize, Anick, 2008. "Generational differences in the workplace" Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, "https://rtc3.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf,
Hämtdatum: 2018-03-20
- Twenge, Jean M, Campell, Stacy M, Hoffman, Brian J, Lance, Charles E, 2010. "*Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing*". Journal of Management, Vol. 36 No. 5, s. 1117-1142
- Warshawski Sigalit , Barnoy Sivia & Kagan Ilya, 2017. "*Professional, generational, and gender differences in perception of organisational values among Israeli physicians and nurses: Implications for retention* ", Journal of Interprofessional Care, 31:6, s. 696-704

Bilaga 1

Enkätundersökning

Hej! Fredrik Osbäck, 31.division. Jag genomför just nu metodkurs och självständigt arbete vid Lunds universitet. Denna enkät är en del av mitt uppsatsarbete och jag skulle verkligen uppskatta om du vill ge mig 5 minuter och besvara några påståenden. Om du är nyfiken på syftet så är du välkommen att höra av dig via email på fredrik.osback@mil.se. Jag svarar när enkäten är avslutad. Genom att fylla i enkäten ger du också samtycke till att den används i min forskning men du förblir anonym. Jag behöver ha svaren senast ...180411 (onsdag v 15).

Med vänlig hälsning, Fredrik Osbäck

Du är född

År: _____

Du är

- Plutonchef eller högre upp i organisationen
- Inte plutonchef eller högre upp i organisationen

Du är

- Taktiskt operativ officer
- Specialistofficer

LUNDS
UNIVERSITET

Instruktion: Enkäten besvaras genom att ta ställning till ett påstående mellan 1 och 5 där:

1 = Instämmer inte alls

2 = Instämmer delvis

3 = Varken eller

4 = Instämmer

5 = Instämmer helt

	1				5
Instämmer inte alls	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Instämmer helt
1. En rolig arbetsuppgift är en bra arbetsuppgift.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Jag behöver en flexibel arbetsplats, t.ex. om jag behöver vara ledig så ska det accepteras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. En chef ska inte bara vara chef, utan också en god kamrat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. För mig är lönen viktig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Jag vill veta hur planen ser ut för mig, t.ex. som när jag befordras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Kunskap om högre chefs målsättning och syfte är viktigt för mig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. En arbetsuppgift är enklare att genomföra om jag tycker att den är rolig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. För mig är det viktigt kunna kombinera jobb med fritid d.v.s. att det finns en bra balans däremellan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Det är viktigt för mig att jag får uppmuntran och uppmärksamhet från min närmsta chef.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	1				5	
	Instämmer inte alls					Instämmer helt
10. Lönen är en kvittens på min arbetsinsats.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
11. För mig är det viktigt att veta vad som är nästa steg i min utvecklingsplan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
12. När jag ska lösa en arbetsuppgift så behöver jag handlingsfrihet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
13. Jag har <u>inga</u> problem med att ta tag i en tråkig arbetsuppgift.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
14. Jag uppskattar beröm när jag har gjort något bra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
15. Det är viktigt för mig att jag får uppskattning på jobbet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
16. En bra arbetsinsats ska belönas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
17. Det är viktigt för mig att chefen och jag är överens om min individuella plan och att den följs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
18. Om jag inte känner mig tillfredsställd i mitt yrke kan jag tänka mig att söka nytt jobb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
19. Jag tror att det jag värdesätter på en arbetsplats varierar med min ålder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
20. Mitt yrke är en del av vem jag är.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

STORT TACK FÖR DIN MEDVERKAN! Med vänlig hälsning, Fredrik Osback, 31.division