

Om motivationen att fullfölja

Vad kontrakterade soldater värdesätter för sin anställning

Abstract

In 2010 the Swedish armed forces ended 100-years of conscription and introduced fully employed professional soldiers in their battalions with the purpose to be more usable and have higher readiness. Almost ten years later the turnover has been more than threefold to what was expected when the change was introduced.

This study looks into the motivational factors of Swedish professional soldiers. The object for this small-scale case study was the contracted soldiers at the 71st battalion in Southern Scania Regiment.

The purpose was to identify what factors the soldiers themselves valued and thought motivated them, and what factors effected their decision to complete their contract of eight years.

Two theories focused on work motivation, Herzberg Two-Factor theory and Nohria Employee Motivation helped categories and explain the soldier's answers. The factors that, when they work, gave the most motivation were *meaningful tasks* within the core duties of the combat units, *comradery*, *variation* of tasks, possibility of *personal growth* and *service abroad*. Factors that could lead to dissatisfaction, if they do not work, were *reasonable increases in wage* throughout the years of contract and *understanding and support* for the soldier's strenuous work and needs from other employees.

Nyckelord: Försvarsmakten, soldater, motivation, drifter, fullfölja sitt anställningskontrakt

Keywords: Swedish armed forces, the professional soldier, motivation factors, drives, employment contract

Antal ord: 9962

Innehållsförteckning

1	Inledning	5
1.1	Bakgrund	5
1.2	Problemområde	6
1.2.1	Förstudie	6
1.3	Relevans, syfte och frågeställning	7
1.4	Tidigare forskning	7
1.5	Avgränsningar	8
1.6	Definitioner och begreppsanvändning	9
2	Teori	10
2.1	Allmänt	10
2.2	Tvåfaktorteorin	10
2.2.1	Definiering av motivations- och hygienfaktorer	11
2.2.2	Kritik mot Herzberg och tvåfaktorteorin	12
2.3	Employee Motivation: A powerful new model	13
2.3.1	Definition av drifter	13
2.3.2	Kritik mot Nohria m.fl. Employee Motivation	14
2.4	Teoridiskussion	15
3	Metod	17
3.1	Studiens metod	17
3.2	Studiens tillvägagångssätt	17
3.3	Enkäter	17
3.3.1	Operationalisering av enkäter	18
3.3.2	Enkätens utformning	19
3.3.3	Genomförande av enkät	20
3.3.4	Intern population och generalisering	20
3.4	Fokusgrupper	21
3.4.1	Genomförande av fokusgrupper	21
3.5	Sammanställning av resultat	22
3.6	Genomförande av analys	22
4	Resultat	24

4.1	Enkätundersökning.....	24
4.1.1	Sammanställning Tillfredsställelse	24
4.1.2	Sammanställning Missnöje	26
4.1.3	Sammanställning Beslutet att fullfölja	28
4.1.4	Resultat utefter kompanitillhörighet.....	32
4.2	Fokusgrupper.....	33
4.2.1	Tillfredsställelse	33
4.2.2	Missnöje	34
4.2.3	Beslutet att fullfölja anställningskontraktet.....	35
5	Analys.....	38
5.1	Analys utifrån Herzberg tvåfaktorteori	38
5.2	Analys utifrån Nohria m.fl. Employee Motivation	40
5.3	Sammanfattning och svar på frågeställningar	42
6	Avslutning.....	44
6.1	Diskussion	44
6.1.1	Metoddiskussion.....	44
6.1.2	Validitet och reliabilitet.....	45
6.1.3	Resultatets innebörd för arbetsgivaren.....	46
6.2	Fortsatt forskning	47
7	Referenser.....	49
	Bilagor.....	51
	Bilaga 1 Enkät.....	51
	Bilaga 2 Angivna faktorer ur enkät.....	56
	Bilaga 3 Informationsbrev Fokusgrupp	59
	Bilaga 4 Agenda Fokusgrupp	61

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Vid 2009 års försvarsbeslut antog Sverige en ny försvarspolitisk inriktning. Sveriges försvarsförmåga skulle öka i användbarhet och tillgänglighet, och därmed övergå från ett invasionsförsvar till ett insatsförsvar (Försvarsdepartementet 2008, 2009).

Syftet var att försvaret skulle vara mer gripbart för händelseutveckling i Sverige, i dess närområde och utanför närområdet.

De förband med högst tillgänglighet blev de stående förbanden och dessa skulle bestå av endast kontinuerligt tjänstgörande personal. Därför infördes 2010, inom ramen för försvarsbeslutet, en ny personalkategori som benämndes Gruppbefäl, Soldater och Sjömän (GSS).

I försvarsbeslutet fastslogs samtidigt att all personalförsörjning i Försvarsmakten skulle vila på frivillighet, för såväl officerare som soldater.

Två tjänstgöringsformer av GSS infördes, de kontinuerligt tjänstgörande (GSS/K) och tidvis tjänstgörande (GSS/T). De tidvisanställda soldaterna tjänstgör endast ett antal veckor om året. GSS/K visstidsanställs och tjänstgör kontinuerligt och bemannar i första hand de stående förbanden. Anställningskontrakten skrivs som tidsbegränsade om sex till åtta år med möjligheten att förlänga ytterligare fyra år. Därefter är tanken att dessa soldater antingen ska söka sig vidare inom Försvarsmakten till officer eller gå ut på den civila arbetsmarknaden.

Södra Skånska Regimentet P7 är ett pansarförband förlagt i centrala Skåne. På regementet utbildas och tränas soldater tillhörande hemvärnsbataljoner samt 71. och 72.bataljon.

71.bataljon är ett stående förband med huvudsakligen kontinuerligt tjänstgörande soldater. 2011 anställdes de första GSS/K och samtidigt började man

inta organisationen som stående bataljon. Perioden 2011 - 2015 utbildade, tränade och växte bataljonen samtidigt som ett av skyttekompanierna utgjorde *operativ reserv* (OR) vilket hade under 24 månader hög beredskap för att kunna sättas in inom Sveriges gränser eller kunna förstärka befintliga utlandstjänster vid behov. 2015 ingick hela bataljonen som en del i beredskapsförbandet *Nordic Battle Group 15* (NBG15). Under perioden 2016 – 2017 utbildades och genomförde delar av bataljonen två insatser á 6 månader i Mali. Utöver detta har bataljonen genomfört ett flertal förstärkningar i Afghanistan med OR.

1.2 Problemområde

Försvarsmaktens årsrapporter visar att sedan 2013 har personalomsättningen av GSS/K varit 12–20% (Försvarsmakten 2017 och 2019). Detta skall sättas i relation till de antaganden som gjordes inför beslutet 2010, där en studie av Försvarets forskningsinstitut räknade med 5% som årlig omsättning (Nordlund m.fl. 2010). Det finns för närvarande ingen nedbrutna data om personalomsättningen på förbandsnivå.

1.2.1 Förstudie

Vid en genomförd intervju med bataljonens personalavdelning framkom tre observationer om personalomsättningen och dess effekt på bataljonen (Personalhandläggare, 2020).

1) Under bataljonens intensiva period inför och under NBG15 var personaluppfyllnaden hög, vakanserna var få och de som uppkom ersattes snabbt. Verksamheten under perioden var hög med många övningar och tydliga målsättningar. Efter beredskapen och insatserna i Mali slutade många soldater och omsättningen ökade de kommande åren.

2) Omsättningen sker ibland snabbare än vad förbandet kan rekrytera och nyutbilda. Detta skapar kompetensglapp som påverkar organisationen.

3) Omsättningen ger vakanser som i sin tur resulterar i en högre belastning på de som är kvar.

1.3 Relevans, syfte och frågeställning

Med ovan nämnda utmaningar tar studien avstamp i 71.bataljon på P7 Revingehed. Genom att identifiera vilka faktorer på arbetsplatsen som är viktiga för soldaterna och vad som motiverar dem att fortsätta sin tjänstgöring kan bataljonen som arbetsgivare få en högre kontinuitet bland sina arbetslag som därmed bli mer effektiva. Genom minskad personalomsättning utvecklas samma grupper och enheter för varje år, bataljonen blir mer kompetent och uppnår slutligen högre förmåga.

Syftet är att genom att identifiera och synliggöra vilka faktorer som påverkar soldaterna ge arbetsplatsen insikt i vad som kan och behöver påverkas för att öka sina anställdas motivation och minska sin personalomsättning.

Frågeställningar

Vad värdesätter soldater på 71.bataljon främst i sin anställning?

Vilka faktorer påverkar soldatens beslut att fullfölja sitt anställningskontrakt på åtta år?

1.4 Tidigare forskning

Stephen P Robbins har forskat och föreläst under många år inom organisatoriskt uppträdande och individers beteende inom ramen för organisationer, däribland vad som motiverar den enskilde. Robbins menar att motivation är den enskildes förmåga att rikta energin, dess intensitet och varaktighet i en specifik riktning (Robbins 2003, s. 155). I en sammanfattande modell av flera teorier om motivation påvisar Robbins att individens ansträngning och prestation leder till ett erkännande från arbetsplatsen. Vilket genom ytterligare erkännande av andra och belöning leder till egen personlig förmåga att nå ens egna målsättningar (Robbins 2003, s. 176 – 177).

2015 skrev Magnus Andersson och Caroline Berggren en kandidatuppsats där de undersökte motivationen på en enhet på Livgardet. Undersökning bestod av en kvalitativ respondentundersökning av tio anställda GSS/K. Studiens syfte var att identifiera motivationsfaktorerna som föranledde intentionen att stanna eller att lämna sin arbetsplats. Undersökningen visade att personlig utveckling, engagemang från chefer, erkännande, arbetsuppgifter och gemenskap gynnade beslutet att stanna. Samtidigt visade undersökningen att visst ledarskap som identifierades som värnpliktstänk och bristfällig kommunikation, förmågan som chefer att axla arbetsgivarrollen, bristande insikt i planering och kommande verksamhet samt att personalomsättningen i sig ledde till nyrekrytering och en frustration att hela tiden börja om.

Linus Stenmark genomförde 2012 kandidatuppsats med intervjuer. Frågeställningarna gällde vilka faktorer som får kontinuerligt tjänstgörande soldater att fortsätta sin anställning och om möjligheten till utlandstjänst påverkade motivationen att stanna.

Generellt var det kamratskap, tydliga mål, handlingsfrihet i form av uppdragstaktik, det generella drivet att lösa huvuduppgifter och de fysiska aspekterna av arbetsplatsen som motiverade soldaterna att stanna.

Utlandstjänst påverkade motivationen hos soldater i stor utsträckning. Det var en av de absolut främsta motivationsfaktorerna som soldaterna upplevde.

2018 skrev Johan Österberg en doktorsavhandling vid Ledarskapscentrum på Försvarshögskolan (Österberg 2018). Ämnet för avhandlingen var att identifiera vad som får soldater att stanna kvar i försvaret, studien syftade också till att jämföra motiven mellan yrkessoldater och värnpliktiga. Den empiriska data han till del använde i avhandling var resultatet från enkäter genomförda under åren 2012 och 2013. Avhandlingen visade på vikten av meningsfulla arbetsuppgifter och möjligheten att verka och prestera i rätt kontext, delegera ansvar till soldaten och tillgodose känslan av prestation hos den enskilde. Om inte denna möjlighet ges och soldaten inte får träna på det den förväntas göra vid krig eller i ett insatsområde kommer att de att sluta.

1.5 Avgränsningar

Endast en arbetsplats, 71.bataljon och dess soldater, är vald som fallet för den här studien. Syftet till det är begränsningen i tid för att inhämta den empiriska data. Jag som författare är tillsvidareanställd på den aktuella arbetsplatsen vilket förenklar tillgången till respondenter. Vidare avgränsning i studien är att jag endast utgått från en arbetskategori och form, kontinuerligt anställda soldater.

1.6 Definitioner och begreppsanvändning

Soldat – I studien syftar begreppet soldat på anställd på 71.bataljon med GSS/K kontrakt. Studien tittar inte på soldater under GSS/T kontrakt, officerare, civilanställda och värnpliktiga.

Skytte(enhet) – Enheter på 71.bataljon med strid som huvudtjänst. Två skyttekompanier är GSS/K bemannade inom bataljonen, de benämns 711.kompaniet och 712.kompaniet.

Funktions(enhet) – Enhet på 71.bataljon med huvudtjänst mot betjäning och understöd till skytteenhet. Arbetsuppgifter som logistik, ledning, sjukvård och reparationer. Inom 71.bataljon slogs logistikkompaniet och lednings- och understödskompaniet ihop och bildade Funktionskompaniet. Detta kompani benämns 710/714.kompaniet.

Förtroendeorganisation – Förtroendeorganisationen arbetar med arbetsmiljöfrågor och representerar soldaterna i nämnder med enheternas högsta cheferna.

Förtroendeperson - Representant för samtliga soldater på olika enhetsnivåer. Förtroendepersoner är demokratiskt valda av övriga soldater. Officerare och chefer får inte vara delaktiga i att utse förtroendepersoner. Förtroendepersoner är generellt mer insatta än gemene soldat i såväl organisationen, verksamhet, beslut som soldaternas upplevelse av arbetsplatsen.

2 Teori

2.1 Allmänt

Studiens utgångspunkt genom frågeställningarna är att ta reda på vilka faktorer som är viktiga för de anställda soldaternas motivation på arbetsplatsen på 71.bataljon. Två teorier som behandlar motivation på arbetsplatsen har valts för att förklara faktorerna.

2.2 Tvåfaktorteorin

Frederick Herzberg utvecklade under 50- och 60-talet tvåfaktorteorin. Teorin utformades under 50-talet och prövades för första gången vid en undersökning i Pittsburgh med cirka tvåhundra ingenjörer och revisorer. Därefter har teorin prövats ytterligare genom flertalet studier i USA samt andra delar av världen (Herzberg 1966).

Med sina undersökningar identifierade Herzberg att det finns två huvudsakliga faktorer som påverkar den anställdes känslor och insats på arbetet och utgör grunden i tvåfaktorteorin: motivationsfaktorer och hygienfaktorer.

Motivationsfaktorerna är de aspekter som ger den anställde tillfredsställelse och vilket leder till motivation. Motivationsfaktorerna handlar om en eftersträvan av självförverkligande som till exempel prestation, erkännande, utmaning och möjligheten till kreativitet och att få ansvar. Frånvaron av motivationsfaktorer resulterar, enligt Herzberg, inte till missnöje utan istället till frånvaron av tillfredsställelse (Herzberg 1966).

Hygienfaktorer är de faktorer som, när de inte fungerar på arbetsplatsen, leder till frustration och vidare till missnöje. De är framför allt kopplade till den anställdes omgivning så som arbetsförhållanden, relationer på arbetsplatsen, trygghet, ledning och lön. När hygienfaktorerna däremot fungerar leder de till frånvaron av missnöje men inte till motivation i sig.



Figur 2.1 Tvåfaktorteoriens faktorer. Källa: Robbins 2003, s. 159

Herzberg menade att det principiella resultatet av hans undersökningar antydde att det fanns två olika behov hos de anställda, det ena var behovet av att undvika obehag och det andra behovet av att eftersträva självförverkligandet. På en psykologisk nivå innebar detta en tvådimensionell skala, enligt bilden ovan, med två olika riktningar på behoven och processerna individen måste hantera (Herzberg 1966, s. 71 - 75).

2.2.1 Definiering av motivations- och hygienfaktorer

Nedan följer en förklaring av innebörden i Herzberg faktorer, först *Motivationsfaktorer* och sen *Hygienfaktorer* (Herzberg 1966, s 193 – 198)

Achievement: En framgång på arbetsplatsen, men innebär också frånvaron av framgång. Exempel på framgång är ett avslutat projekt, ett problem löstes och att man ser resultatet av sitt arbete.

Recognition: Erkännande i form av kontakt från någon på arbetsplatsen, chef, ledningen eller någon på samma nivå som en själv. I dess positiva form ett erkännande för ens prestation. För att särskilja faktor nedan så resulterar

erkännandet inte i en befordran utan enbart den personliga responsen från någon annan.

Work itself: Arbetet i sig är en källa för tillfredsställelse. Ett monotont arbete kan leda till negativ uppfattning medan ett varierat arbete kan vara utvecklande och upplevas positivt.

Responsability: En faktor som innebär positiva känslor är när en arbetstagare ges ansvar för sitt eget och andras på arbetsplatsen. Dess motsats är när negativa känslor uppstår som följd av att ansvar inte delges trots att arbetet hade gynnats av det.

Advancement: En befordran på arbetsplatsen som innebär nya arbetsuppgifter men ungefär samma status i relation till organisationen. Befattningsbyte utan befordran.

Possibility of growth: Möjligheten till utveckling av personliga egenskaper eller att få specialkompetens i något område.

Supervision: Chefer och ledningens faktiska kompetens och förmåga att leda verksamheten på ett rättvist sätt.

Company policy/Administration: Arbetsplatsens, som organisation, förmåga att organisera och administrera den dagliga verksamheten

Salary: Lön inkluderar all kompenserande för utfört arbete.

Interpersonal relations: Alla relationer på arbetsplatsen, så väl mot chefer som övriga kollegor.

Status: Det anseende och status individen generellt har på arbetsplatsen.

Personal life: De tillfällen då arbetet praktiskt påverkar privatlivet och sociala åtaganden.

Work safety: Arbetsmiljön på arbetsplatsen, kan möjliggöra eller hindra arbetstagaren att utföra sina arbetsuppgifter.

Job security: Arbetsplatsens stabilitet kopplat till konkurs, alltså arbetstagarens trygghet i sin anställning.

2.2.2 Kritik mot Herzberg och tvåfaktorteorin

Stephen Robbins riktar kritik mot Herzberg tvåfaktorteori och säger att validiteten i metoden för hans undersökningar är allt för avhängd på tolkning av

respondenternas svar (2003, s. 160). Vidare uppfattas processen vid framtagningen av metoden som bristfällig. Till exempel när motivations- och hygienfaktorerna framtogs genom intervjuer togs det inte i beaktande att när något går bra på arbetsplatsen så lyfter den enskilde fram sig själv och tvärt om när det går dåligt, då skyller man på organisationen.

Kritik kan även riktas mot Herzbergs modell i sin helhet. Att en faktor inte kan ha en positiv och negativ effekt torde begränsa vad den anställde känner och uttrycker. Uppfattningen av vad som motiverar eller orsakar missnöje är en individuell uppfattning och varierar mellan människor, vissa individer motiveras till exempel av hög lön (Hein 2012, s. 142 – 146).

2.3 Employee Motivation: A powerful new model

2002 utvecklade Nitin Nohria, Boris Groysberg och Linda-Eling Lee en ny och modern teori om vilka faktorer som skapar motivation. Nohria m.fl. har med hjälp av dagens tvärvetenskapliga forskning inom neurovetenskap, biologi och evolutionär psykologi identifierat fyra stycken basala behov hos en individ. 2008 utvecklade och anpassade forskarna teorin till motivation på arbetsplatsen och att den grundar sig på fyra drifter, *to acquire*, *to bond*, *to comprehend* och *to defend*. Efter sina första större undersökningar kompletterades teorin med faktorn *Direct management*, och innefattade den effekt som chefer kunde ha på verksamheten och effekten av de övriga drifterna (Nohria m.fl. 2008).

2.3.1 Definition av drifter

De fyra nedan definierade drifterna är inte rangordnade sinsemellan. Uträckningen i hur mycket drifterna är tillfredsställda påverkar den anställdes känslor och sinnesstämning och i förlängning dess uppträdande. En tillfredsställd drift kan inte i sig kompensera för de andra drifternas tillkortakommanden (Nohria m.fl. 2008) men en icke tillfredsställd drift kan påverka de övriga även om de är tillfredsställda.

The drive to acquire: Innebär driften att tillförskaffa oss medel för att må bra. Vi upplever tillfredsställelse när denna drift är tillgodosedd. Medlen är både

materialistiska saker som mat, kläder och pengar men också upplevelser som underhållning och resor. Den inkluderar även tillförskaffningen av högre social status, på både arbetsplatsen och privat. Två intressanta element för denna drift är att Nohria m.fl. menar att driften är relativ i jämförelse med andra och är i sig omätlig, i meningen att man alltid eftersträvar mer.

The drive to bond: Är känslan av social tillhörighet. När driften är tillfredsställd uppstår en stark positiv känsla av kärlek och omtanke. På en arbetsplats kan denna drift ge stor känsla av tillhörighet till arbetet och arbetslaget och vidare leda till förhöjd moral och motivation.

The drive to comprehend: Driften handlar om vikten för individen att förstå helheten och sammanhanget av sina arbetsuppgifter och hur den del de själv arbetar med bidrar till det stora hela. Målsättning och en känsla av tydliga avslut är viktigt för att denna drift skall tillfredsställas. Medan monotont arbete utan egen eller generell utveckling och otydligt slutmål minskar motivationen och kan leda till att duktiga och kompetenta medarbetare känner sig begränsade.

The drive to defend: Bygger på ett naturligt behov av att skapa trygghet och att skydda sig själv och de som står en nära. På arbetsplatsen uttrycker detta sig i ett par aspekter. Det är viktigt att den sociala kontexten möjliggör högt i tak och frihet att få uttrycka sina åsikter samt att man blir rättvist behandlad av såväl kamrater som arbetsgivaren. Organisatorisk trygghet på arbetsplatsen innebär framför allt anställningstrygghet. Exempel på en arbetsplats när denna drift inte tillfredsställs är vid konkurs, vid omorganisation och beslut som från ledningen som inte motiveras eller kommuniceras.

Direct management: Denna faktor ingick inte i den första modellen om drifter men efter vidare forskning noterades effekten av hur chefer påverkade drifterna. De visade sig spela en stor roll i den upplevda motivationen och faktorn bar en del av ansvaret för hur den anställdes motivation påverkas. Nohria m.fl. menar på att de närmsta chefer kan stjälp eller hjälpa ett arbetslag och kan genom gott ledarskap påverka, om än lite, de fyra drifterna.

2.3.2 Kritik mot Nohria m.fl. Employee Motivation

En möjlig kritik till Nohria m.fl. Employee Motivation: A Powerful New Modell är att den helt fokuserar på faktorerna på själva arbetsplatsen och exkluderar

eventuella faktorer som kommer från privata aspekterna av den anställdes liv. Med den avgränsningen kan viktiga orsaker gå förlorade vid förklaringen av fallet.

2.4 Teoridiskussion

Valet av teorier och modeller har gjorts baserat på hur de kan hjälpa till att förklara resultaten och stötta vid svaren på studiens två frågeställningar.

Denna studie är inte en barometer för att mäta ett aktuellt välmående eller tillfällig motivation på arbetsplatsen. Studien eftersträvar istället att ta reda på vad de anställda uppfattar som viktiga faktorer för deras anställning i sin helhet. Tvåfaktorteorin faller sig, trots kritiken mot Herzbergs analysresultat, lämplig att stödja sig emot för att förstå vad soldaterna värdesätter för sin anställning. Då den på ett tydligt sätt särskiljer på faktorer som genererar tillfredsställelse och leder till motivation och faktorer som orsakar missnöje (Hein, 2012 s. 146).

En traditionell motivationsteori på tillfredsställelse och missnöje (Robbins 2003) hade försvårat metoden att särskilja de faktorer som värdesätts eftersom de då spänner över hela spektrumet på skalan.



Figur 2.2 Två teorimodeller om hur faktorer kan påverka en individs motivation. Källa: Robbins 2003, s.160

För att få en förklaring på vilka faktorer som påverkar soldaternas beslut att fullfölja sitt anställningskontrakt uppfattar jag Nohria m.fl. modell om drifter som lämplig. Modellen är av mer traditionell syn och ger därmed utrymme att förklara

de faktorer som soldaterna anser gynnande/ger tillfredsställelse eller missgynnande/ger missnöje.

Som nämns i avsnitt 2.3.2 tar teorin inte yttre faktorer i beaktande i sin modell. Med begreppet *yttre* syftar jag på faktorer som inte uppstår i arbetet eller på arbetsplatsen utan kommer utifrån den enskildes andra delar i livet. Däremot kan de direkt och indirekt påverka den enskildes motivation och prestation på arbetsplatsen. Herzberg nämner till exempel privatliv som en faktor, andra kan vara sociala åtaganden, bostadsmarknaden, samhällsutveckling och andras syn på yrkesrollen som militär.

3 Metod

3.1 Studiens metod

Studien är en teorikonsumerande enstaka fallstudie (Esaiasson m.fl. 2017, s 42) där utfallet från ett empiriskt underlag skall förklaras utifrån valda teorier (Esaiasson m.fl. 2017, s 89–90).

3.2 Studiens tillvägagångssätt

Inledningsvis inhämtades empiriska data genom tre respondentundersökningar, en kvantitativ enkätundersökning och därefter två fokusgrupper. Utformningen av frågeformuläret för enkäten grundade sig på tvåfaktorteori samt öppna frågor som gav respondenten möjligheten att uttrycka egna uppfattade faktorer. Fokusgruppernas upplägg grundar sig på identifierade frågor utifrån enkäten. Syftet med kombinationen av kvantitativ och kvalitativ undersökning var att få en bred bas med empiri från enkäterna som sen fokusgrupperna kunde fördjupa förståelsen kring. Jag tror också att genom att använda två olika metoder kan dessa komplettera varandra och ge en bättre helhetsbild för studien.

Därefter sammanställdes den empiriska data och delades in i två resultat, ett från den kvantitativa undersökningen och ett från de kvalitativa.

Slutligen analyserades och förklaras resultaten av tvåfaktorteorins och Employee Motivation modeller.

3.3 Enkäter

3.3.1 Operationalisering av enkäter

Som nämnts tidigare har tvåfaktorteorin legat till grund vid utformningen av en del av enkäten.

Det gjordes genom att utgå från Herzbergs motivations- och hygienfaktorer och anpassa dem till arbetsplatsen samt formulera dem så att de var begripliga för respondenterna. Nedan redovisas kategoriseringen av de faktorer som sedan var med i *Stycke 2* om tillfredsställelse och *Stycke 3* om missnöje i frågeformuläret.

Herzberg motivationsaktorer	Motivationsaktorer nedbrutna till soldater vid enkät.
Achievement/Prestation	Din prestation utgör en meningsfull del i din grupp/plutons lösande av uppgift.
Recognition/Erkännande	Erkännande av kamrater. Din insats uppskattas av dina kamrater.
	Erkännande av chefer. Din insats i uppskattas av dina chefer
Work itself/Arbetsuppgifter	Möjlighet att lösa din huvuduppgift som soldat/gruppchef.
Responsibility/Ansvar	Ansvar. Tillit och möjlighet att arbeta under eget ansvar.
Advancement/Befordran	Befordran att anta nya uppgifter, ökat ansvar och mer utmanande uppgifter.
Possibility of growth/Utveckling	Utveckling i din profession och bli bättre på din tjänsteutövning.

Tabell 3.1 Operationalisering av tvåfaktorteorins modell till faktorer för tillfredsställelse i den kvantitativa undersökningen.

Herzberg hygienfaktorer Inkl. översättning	Hygienfaktorer nedbrutna till soldater vid enkät.
Supervision	Chefers förmåga att leda din verksamhet.
Tillsyn/Ledning	Chefers faktiska kompetens i sin befattning.
Company policy and administration Företagspolicy och administration	Administration
Salary/Lön	Grundlön.
	Tillägg.
Interpersonal relations/Sociala relationer	Din relation till kamrater.
	Din relation till chefer.
Status/Status	Anseende av din yrkesroll som soldat från övriga på arbetsplatsen.
Personal life/Privatliv	Tid till familj och andra sociala åtaganden.
Working conditions/Arbetsmiljö	Arbetsmiljö
Job security/Anställningstrygghet	Anställningstrygghet som GSS/K

Tabell 3.2 Operationaliseringen av tvåfaktorteoriens modell till faktorer för missnöje i den kvantitativa undersökningen.

3.3.2 Enkätens utformning

Enkäten utformades i fyra *stycken* med olika teman i frågeställningarna, detta i syfte att ge respondenten en tydligare distinktion mellan ämnena. Varje stycke påbörjas med en kort förklaring om dess syfte.

Enkäten har element av både teoribundna frågor samt ett antal öppna frågor. Syftet var att knyta an till faktorerna från tvåfaktorteorin men samtidigt inte binda respondenterna till teorin. Detta upplägg ger studien en inomvetenskaplig relevans men också möjligheten till utveckling och frihet för respondenten att uttrycka sig.

Stycke 1 innefattar tre frågor med oberoende variabler.

Stycke 2 syftar till att identifiera soldaternas faktorer för *tillfredsställelse som leder till motivation* på arbetsplatsen. Stycket bestod av tre frågeställningar med olika delsyften. Inledningsvis skulle respondenten värdera sju faktorer på en skala från ett till fem, baserade på tvåfaktorteoriens motivationsfaktorer och därefter rangordna dem från ett till sju. Utgångsläget är att alla givna faktorer för tillfredsställelse fungerar på arbetsplatsen, *hur viktiga är de då?* Slutligen fick respondenten möjlighet att skriva till ytterligare faktorer som inte nämnts ovan som påverkar deras tillfredsställelse.

Stycke 3 har samma upplägg med de tre frågorna som stycket tidigare däremot handlar det nu om faktorer som *orsakar missnöje* och den påverkan det har på respondenterna. I det här stycket ska respondenterna utgå från när faktorerna inte fungerar. Här baseras faktorerna på tvåfaktorteorin men nu utifrån hygienfaktorerna.

Stycke 4 innefattar frågor om respondentens inställning till ett antal faktorer som jag som författare uppfattat som viktiga och ibland avgörande för de anställda. Här fick soldaten också möjlighet att skriva tre faktorer som skulle gynna beslutet fullfölja sitt anställningskontrakt samt vad som skulle vara missgynnande för beslutet.

3.3.3 Genomförande av enkät

Enkätundersökningen syftade till att utgöra en katalysator inför fokusgrupperna. Enkäten genomfördes på 71. bataljons tre kompanier, Funktionskompaniet, 711. och 712. skyttekompanier. Urvalet var strategiskt, för att få en representation från både enheter som arbetar inom funktion samt dedikerade skyttenheter.

Enkätundersökningen genomfördes huvudsakligen på den aktuella arbetsplatsen. Jag närvarade vid de två skyttekompaniernas ifyllnad, där jag också hade en kort genomgång innan de började. Ett antal frågor ställdes och besvarades i storforum. Funktionskompaniet hade samma genomgång, men alla hade inte möjlighet att genomföra enkäten på arbetstid varpå cirka hälften av respondenterna stannade kvar efter arbetstid. och fyllde i med mig närvarande.

Respondenterna fyllde i enkäten anonymt och den spårbarhet som finns är kopplat till oberoende variabler som kompanitillhörighet och antal år i tjänst. Det var frivilligt att delta på enkäten men ingen valde att avvika efter genomgången.

3.3.4 Intern population och generalisering

Svarsfrekvensen på enkäten var 100% av de tillfrågade och det motsvarar cirka 45% av anställda soldaterna på bataljonen vid tillfället. Fördelningen i antal mellan kompanierna var 25,6% ur Funktionskompaniet, 23,2% ur 711.kompaniet och

50,8% från 712.kompaniet. Anledningen till differensen i antal är att 712.kompaniet var mer gripbara den aktuella veckan samt att kompaniet har totalt fler anställda.

Ett så pass högt procentuellt deltagande kan vara representativ för den interna populationen rent numerärt men då det strategiska urvalet grundade sig på organisatorisk indelning i form av plutoner så kan vissa andra enheter, som inte deltagit, ha andra upplevelser och faktorer som inte lyfts fram.

3.4 Fokusgrupper

För att få en djupare förståelse för enkätens resultat genomfördes två intervjuer i form av fokusgrupper. Fördelen med fokusgrupper är att de minskar risken för att en respondent ger en tillrättalagd bild för egen vinning eller syfte, detta försvåras när flera individer är närvarande i samma samtal. Metoden är också särskilt lämplig vid känsliga ämnen där antalet deltagare kan bidra till att stödja varandra att våga tala ut (Esaiasson m.fl. 2017, s. 331). En annan fördel med fokusgrupp är att det ger mig som författare bättre förståelse och verktyg att tolka resultatet ur enkäten (Esaiasson m.fl. 2017, s. 332).

3.4.1 Genomförande av fokusgrupper

Jag var samtalsledare i båda fokusgruppen. I stort användes samma frågeställningar till de båda fokusgrupperna men för att inte begränsa eller hämma den naturliga dialogen var de semistrukturerade.

Den första fokusgruppen genomfördes med soldater som redan har slutat eller är tjänstlediga för studier, och den andra med förtroendeorganisationens representanter från de aktuella kompanierna. Med detta uppnås en fokusgrupp för soldater som avslutat sin anställning och en fokusgrupp för de som är kvar, vilket får representera två utgångspunkter i motivation hos respondenterna (Esaiasson 2017, s. 333).

Valet av första gruppen var också för att få en djupare förståelse för varför soldaterna fattat beslutet att sluta, ett komplement till de mer probabilistiska förklaringarna (Esaiasson m.fl. 2017, s.121 – 122) hos de som fortfarande är

anställda. Respondenterna var fyra till antalet och hade bakgrund från både skytte- och funktionskompani. I syfte att ge ett mer rättvist och homogent ingångsvärde fick dessa respondenter genomföra enkäten innan träffen samt ta del av skriftlig instruktion och inriktning för dialogen.

Valet av respondenter i andra gruppen var för att förtroendepersoner är generellt väl insatta i organisationen och arbetsplatsens verksamhet (Esaiasson m.fl. 2017, s. 332 och 269). De för också oftare talan för övriga soldater i arbetsmiljöfrågor och deras uppgift är att representera alla soldater vid nämnder med de högsta cheferna. Därför bedöms förtroendepersonerna utgöra en god källa för att beskriva soldaternas livsvärld (Esaiasson m.fl. 2017, s. 269).

3.5 Sammanställning av resultat

Enkätverktyget, Google Forms, sammanställde inledningsvis den kvantitativa data i form av övergripande diagram. Svaren från enkäten har sedan sammanställts av författaren i Excel och procentsatser räknats ut mellan angivna faktorer samt utifrån hur många respondenter som svarat.

Därefter identifierades tendenser, avvikelser och samvariation i sammanställningen och dessa lyftes som diskussionsunderlag till fokusgrupperna. Slutligen sammanfattades de båda fokusgrupperna till ett gemensamt resultat. I resultatet lyftes de tydligaste tendenserna och faktorerna fram för *tillfredsställelse*, *missnöje* och *vad som påverkar soldaternas beslut att fullfölja sina anställningskontrakt*.

3.6 Genomförande av analys

Inledningsvis kategoriserades den kvantitativa data från *Stycke 2* och *3* i enkäten utifrån tvåfaktorteorin. I detta skede kategoriserades även svaren från de öppna frågorna som faktorer baserat på tvåfaktorteorin genom resonemangsaliditet (Esaiasson 2017, s. 62). Vissa av begreppen var samma som teorins begrepp, andra var enkla att resonera sig fram till lämplig kategori, medan vissa var otydliga och

svårdefinierade. De sistnämnda kategoriserades in under *övrigt*. Majoriteten av dessa hade låg svarsfrekvens, 1 – 5 respondenter. De som hade högre svarsfrekvens redovisas i slutet av analyskapitlet. Sammanfattningen av fokusgrupperna analyserades utifrån tvåfaktorteorins förklaringar motivations- och hygienfaktorer. Faktorer som inte korrelerade med teorin identifierades också.

Därefter kategoriserades resultatet från *Stycke 4* genom resonemang utifrån Employee Motivation teorimodell. Stycket avhandlade vad som påverkade soldatens beslut att fullfölja anställningskontraktet. Kategoriseringen utgick ifrån modellens drifter, *to acquire, bond, comprehend* och *defend* och vad de innefattar. Effekter av ledarskap har kategoriserats in under faktorn *direct mangagement*. Även här kunde majoriteten av begreppen inramas av den valda teorins begrepp medan vissa kategoriserades som *övriga* och *yttre faktorer*. Resonemanget utgick främst från teorins egna begrepp samt exempel från dess undersökningar men också från författarens egna erfarenheter av arbetsplatsen.

4 Resultat

4.1 Enkätundersökning

Alla frågor utom två hade 100% svarsfrekvens. De två frågorna var sista frågan i respektive stycke om *Tillfredsställelse* och *Missnöje*, där respondenten fick ange egna faktorer.

4.1.1 Sammanställning Tillfredsställelse

I enkätens stycke om *Tillfredsställelse* avhandlades tre frågor, syftet var att identifiera vilka faktorer som gör att arbetstagaren trivs på sin arbetsplats. De två första frågorna var utformade baserat på tvåfaktorteorin (avsnitt 3.3.1).

Utgå från när nedanstående faktorer fungerar. Bedöm dessa enskilt på skalan 1 – 5. 5 = Störst påverkan. 1 = minst påverkan.

Rangordna samma faktorer. Börja med den du tycker är viktigast för din tillfredsställelse. 1 = viktigast och därefter i fallande ordning.

Finns det några andra faktorer som gör att du trivs och motiverar dig på arbetsplatsen. Ange max 3 stycken.

Generellt bedömdes samtliga faktorer i första frågan med höga värdetal av respondenterna och det gick inte att utläsa någon tydlig tendens. Samtliga faktorer ansågs ha stor påverkan på tillfredsställelsen.

Lägger man till resultatet från fråga två, där respondenterna har rangordnat samma faktorer, kan det utläsas en samvariation gällande några av faktorerna. *Min prestation utgör en meningsfull del i gruppen, Utveckling i sin profession* och

Möjlighet att lösa huvuduppgift är de faktorer som flest anser har störst påverkan för tillfredsställelsen på arbetsplatsen.

Prestation rangordnades högst av 33% och näst högst av 19%.

Utveckling rangordnades högst av 26% och näst högst av 21%.

Lösa huvuduppgift rangordnades högst av 17% och näst högst av 23%.

Erkännande av chefer och *Befordran* var de faktorer som flest bedömde med de lägsta värderingarna. Mer än hälften rangordnade *Möjligheten till befordran* lägst.

Den sista frågeställningen inom ramen för *Tillfredsställelse* var en öppen fråga där respondenten fick möjlighet att uttrycka egna faktorer som gör att de trivs och motiveras på sin arbetsplats. Respondenten ombads att ange faktorer utöver de som nämnts tidigare. 57% av respondenter svarade och angav totalt 117 faktorer.

Angivna faktorer	Andel av totalt angivna faktorer
Kamratskap	25%
Utveckling	11%
Utlandstjänst	11%
Fysisk träning	9%
Variation	7%
Skarptjänst	5%
Meningsfullhet	5%

Tabell 4.1 Redovisar de mest frekvent angivna faktorerna för *tillfredsställelse*.

Följande lyftes med som diskussionsunderlag till fokusgrupperna.

Ämne	Underlag från enkät	Fråga
Utveckling – Befordran	<i>Utveckling</i> var väldigt viktigt för de som svarat men inte <i>befordran</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Varför är utvecklingen så viktig? Är inte befordran en del i utveckling eller är det inte samma sak? Får ni byta befattning?
Meningsfullhet	<i>Meningsfullhet</i> är ett ord som nämns.	<ul style="list-style-type: none"> Vad tror ni soldaterna menar med ordet? Vad lägger de i ordet?
Lösa huvuduppgift – variation	<i>Huvuduppgift</i> omnämns också.	<ul style="list-style-type: none"> Med menas med orden separat? Hur är de i relation till varandra?

Chefers roll	Omnämns väldigt lite som faktor för tillfredsställelse.	<ul style="list-style-type: none"> Hur kommer det sig?
--------------	---	---

Tabell 4.2 Redovisar sammanställning av frågor om tillfredsställelse som togs med till fokusgrupperna

4.1.2 Sammanställning Missnöje

Följande frågor ställdes i kapitlet om *Missnöje*. Syftet med upplägget av frågorna var det samma som *Tillfredsställelse*.

Utgå från när nedanstående faktorer INTE fungerar på din arbetsplats. Bedöm dessa enskilt på skalan 1 – 5. 5 = störst negativ påverkan. 1 = minst negativ påverkan.

Rangordna samma faktorer. Börja med den som påverkar dig mest negativt. 1 = mest negativ och därefter fallande ordning.

Finns det andra faktorer som påverkar ditt missnöje på arbetsplatsen? Ange max 3 stycken.

I detta stycke var det en större variation i värderingen av respektive faktor än under stycket om *Tillfredsställelse*.

Lön i båda dess former, *grundlön* och *tillägg*, hade båda stort antal som bedömt att faktorerna orsakar mycket negativ påverkan, 38% för grundlönen och 28% för tillägg.

Vid rangordning av faktorer rankas *Lön - Grundlön* högst av flest respondenter med 32%. 3% tyckte att *Lön - Tillägg* var viktigast och 21% att faktorn var näst viktigast.

Vidare är vikten av *Relation till kamrater* den faktor som näst flest har rangordnat högst, 25% av respondenterna. Men hade också 21% som rangordnade det lägst.

Värderingen av chefers förmågor, *Ledarskapsmässigt* och *Kompetensmässigt* visade på viss samvariation och att det påverkar den anställde negativt, de två aspekterna värderades ungefär lika mycket. *Relationen till chefen* var mer jämnt fördelad.

Relation till chefer, Anseende från övriga, Tid till familj/Sociala åtaganden, Arbetsmiljö visar inte på någon specifik frekvens i skalan av värdering utan verkar istället jämt spritt och varierat.

I den tredje öppna frågan om Missnöje var det 36% av respondenter som angav 60 faktorer.

Angivna faktorer	Andel av totalt angivna faktorer
Materiell och Utrustning	20%
Lön	15%
Brist utveckling	10%
Brist kärnverksamhet	7%

Tabell 4.3 Redovisar de mest frekvent angivna faktorerna för *missnöje*

Svaren var få till antalet och spridda över olika ämnesområden. 23 av de totalt 29 angivna faktorer uppgavs en gång och hade en försvarsfrekvens på 1,76%.

Bristfällig materiell med flertalet förtydligande att det gäller *personlig utrustning* var en tydlig faktor för missnöje.

Följande lyftes med som diskussionsunderlag till fokusgrupperna

Ämne	Underlag från enkät	Fråga
Lön	Grundlön kontra tillägg	<ul style="list-style-type: none"> Vad är det som genererar missnöje med lönen? Är tilläggen mindre viktiga? Varför? Med tilläggen kommer ledighet, men ”ledighet” är inte nämnt av någon i enkäten. Varför?
Chefer	Aspekter av chefer: ledarskap, kompetens och relation	<ul style="list-style-type: none"> Finns det någon rangordning sinsemellan aspekterna hos cheferna?
Materiell	Personlig utrustning övergripande förtydligande.	<ul style="list-style-type: none"> Vad i materiell/utrustning orsakar missnöjet? Är utrustningen dålig? Finns det bättre? Lovas det utrustning men inte ges ut?

Tabell 4.4 Redovisar sammanställning av frågor om missnöje som togs med till fokusgrupperna.

4.1.3 Sammanställning Beslutet att fullfölja

Enkätens sista stycke avhandlade respondentens inställning till sitt anställningskontrakt och vilka faktorer som skulle påverka deras beslut att fullfölja sitt kontrakt och vilka faktorer som skulle kunna påverka det beslutet negativt.

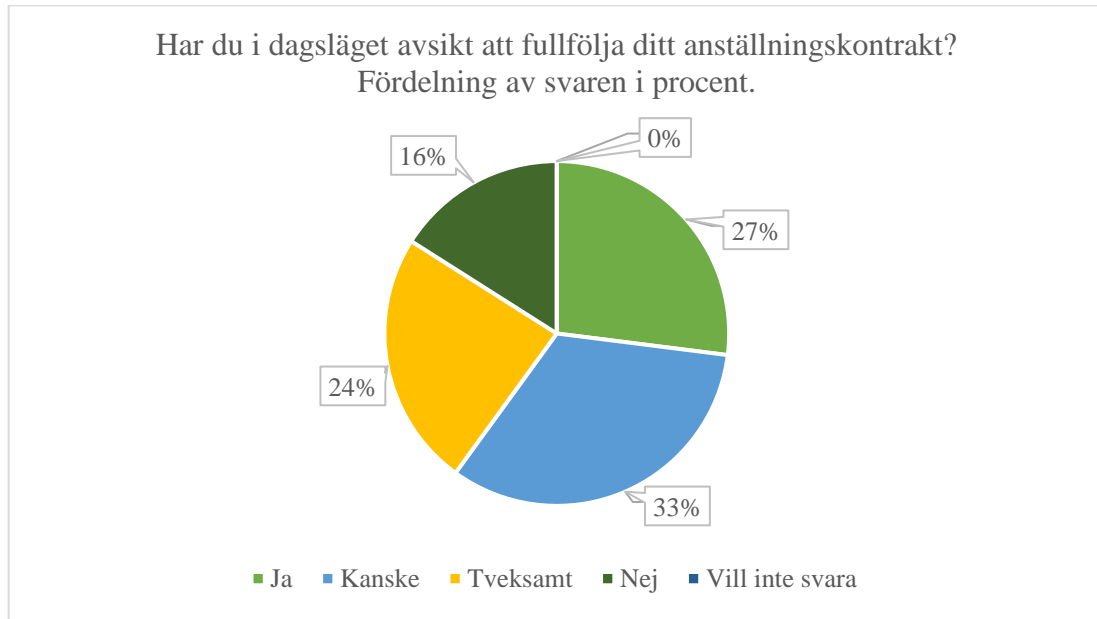


Diagram 4.1 Procentuell fördelning av avsikten att följa sitt anställningskontrakt.

Av samtliga respondenter angavs 279 faktorer som skulle påverka deras beslut att fullfölja sitt anställningskontrakt samt 269 faktorer som påverkar deras beslut negativt.

Angivna faktorer som påverkar soldaten positivt att fullfölja sitt anställningskontrakt.
Redovisning av fördelning mellan faktorerna i procent.

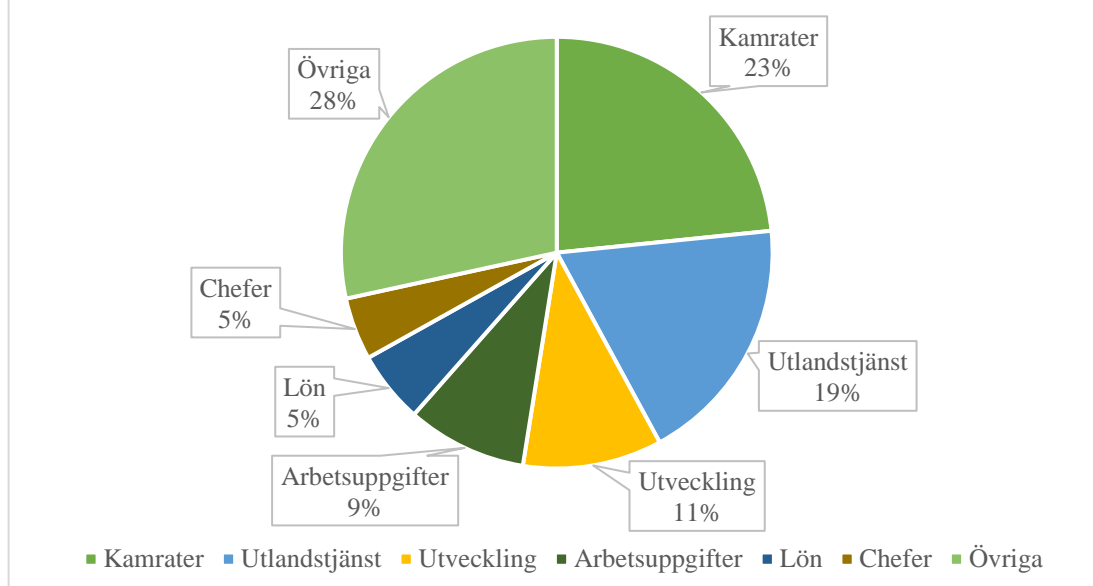


Diagram 4.2 Procentuell fördelning av faktorer som har positiv inverkan på beslutet att fullfölja anställningskontraktet. Minsta redovisade frekvens är 5%.

De mest frekventa svaren kopplat till antalet respondenter var *Kamrater* med 56%, *Utlandstjänst* med 44%, *Utveckling* med 25% och *Arbetsuppgifter* 21%.

Lön ansågs av 13% vara en faktor som påverkade dem positivt att fullfölja hela kontraktstiden.

Under *Övrigt* ingår 39 faktorer varav 35 har en svarsfrekvens på 1% eller lägre.

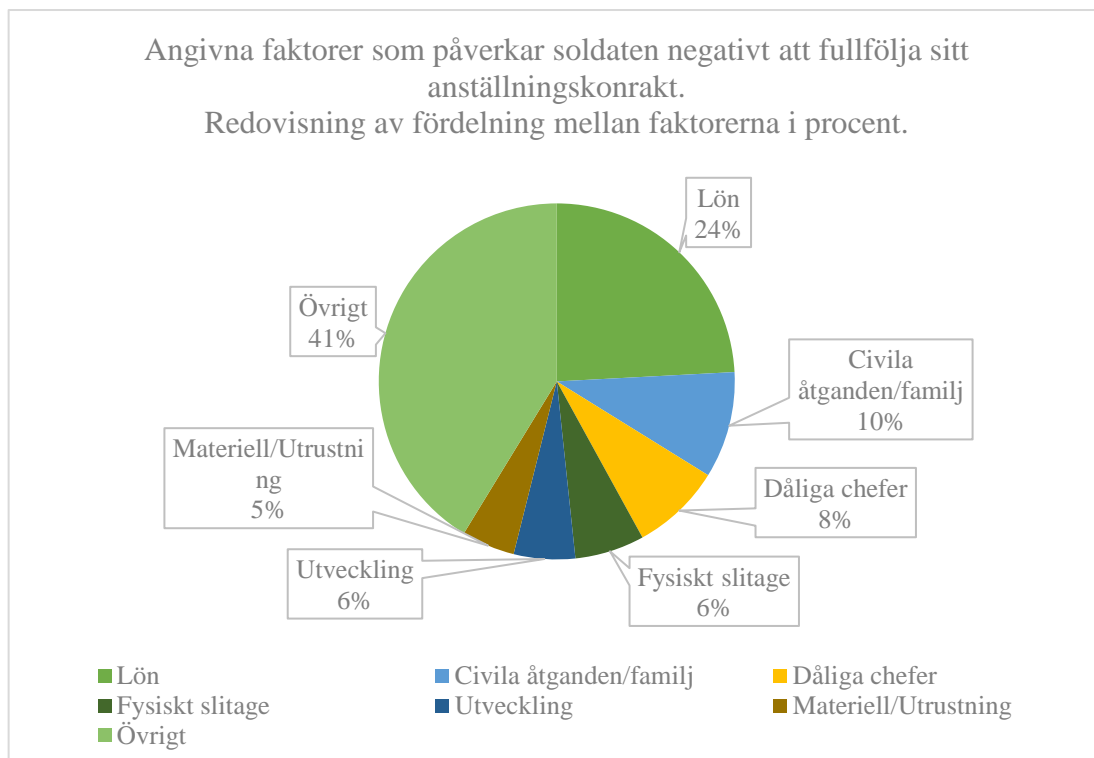


Diagram 4.3 Procentuell fördelning av faktorer som har negativ inverkan på beslutet att fullfölja anställningskontraktet. Minsta redovisade frekvens är 5%.

56% av respondenterna uppfattar *lön* som en viktig faktor som påverkar deras beslut negativt. Vidare tydliggörs vikten av *tid till civila åtaganden och familj* jämfört med resultatet om *Missnöje* svarar nu 22% av respondenterna att minskad tid från civila åtagandena har en negativ effekt. 15% av soldater uppger att arbetet ger *Fysiskt slitage* på kroppen.

I *Övrigt* ingår 59 angivna faktorer varav 49 har en svarsfrekvens på 1% eller lägre.



Diagram 4.4 Visar hur civilt meritvärde värderas av respondenterna. 5 är viktigast.

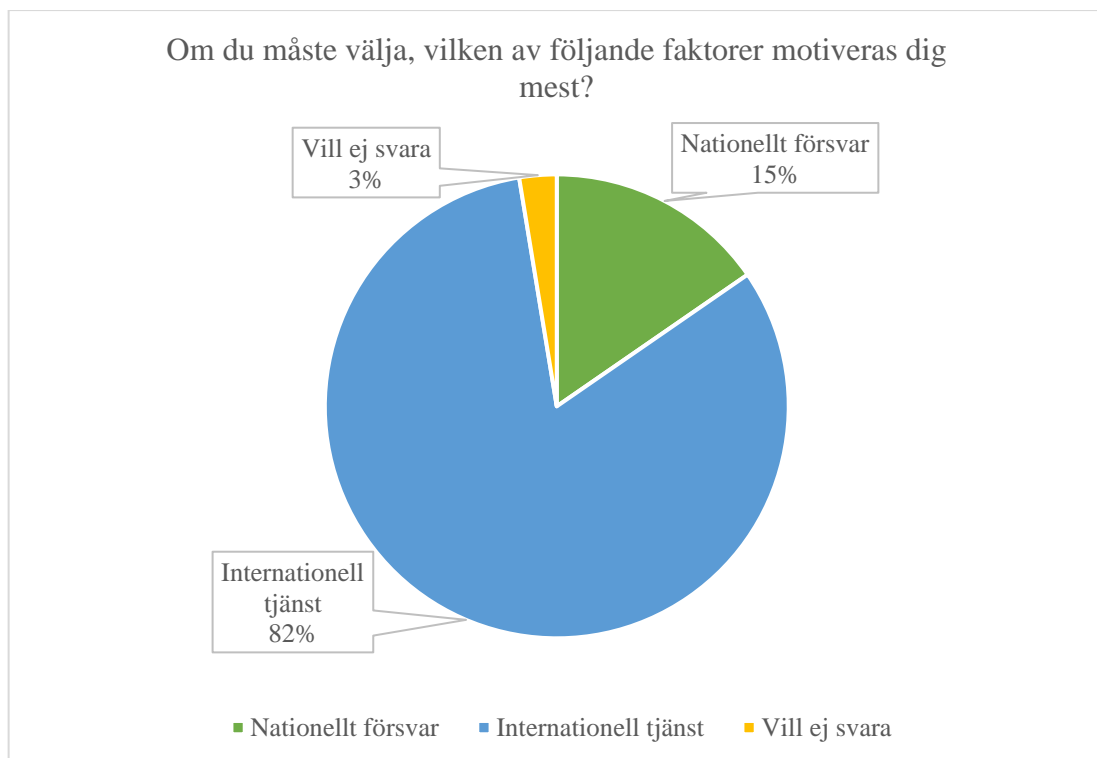


Diagram 4.5 Visar procentuell fördelning av vad respondenterna tycker är viktigast, internationell tjänst eller nationellt försvar.

En stor majoritet av respondenterna tyckte att internationell tjänst var mer motiverande än uppgifter inom ramen för nationellt försvar när det gäller deras egen anställning.

Följande lyftes med som diskussionsunderlag till fokusgrupperna

Ämne	Underlag från enkät	Fråga
Lön	Ungefär 60 soldater svarar lön som missgynnande faktor. Men endast 15 soldater svarar att det kan gynna dem att stanna.	Vad kan detta innebära?
Fysiskt slitage	Efter lön, den vanligaste faktor för att missgynna var <i>fysiskt slitage</i> . Psykiskt slitage nämns av ett antal.	<ul style="list-style-type: none"> • Vad i Fysiskt slitage är det som syftas på? • Vad kan 71 göra för att minska detta? • Är psykisk påfrestan också en faktor
Tid för civila åtaganden	Nämnd av många som en faktor för långsiktigheten att fullfölja sitt anställningskontrakt	<ul style="list-style-type: none"> • Får ni tid till civila egna åtaganden? • Är det olika viktigt beroende på ålder?
Civila meritvärden		<ul style="list-style-type: none"> • Är det viktigt? • Blir de viktigare med tiden?

Tabell 4.5 Redovisar sammanställning av frågor om Beslutet att fullfölja sitt anställningskontrakt som togs med till fokusgrupperna

4.1.4 Resultat utefter kompanitillhörighet

Generellt värderades, rangordnades och angavs faktorerna likadant oavsett kompanitillhörighet. De tendenser som observerades beskrivs nedan.

Inom ramen för *Tillfredsställelse* fanns inga tydliga skillnader. Begreppet *Meningsfullhet* användes oftare av soldater vid 712.kompaniet än de andra två kompanierna.

Bristfällig materiell orsakade *Missnöje* hos 711.kompaniet, 10 av 12 angav detta. Medan 712.kompaniet var de enda som uttryckte att faktorn *bristfällig utveckling* kunde generera missnöje

Gällande faktorer som påverkar individens beslut att *fullfölja sitt anställningskontrakt* var faktorerna de samma förutom att fler soldater vid 712.kompaniet och Funktionskompaniet lyfte vikten av *meningsfulla arbetsuppgifter*.

4.2 Fokusgrupper

Resultatet av fokusgrupperna redovisas indelat i tre huvudsakliga kategorier; *Tillfredsställelse*, *Missnöje* och *Att fullfölja anställningskontraktet* samt i slutet om eventuell tillhörighet till skytte eller funktionsenhet påverkar faktorerna för motivation. Fokusgrupp 1 kommer härnäst benämnas FG1 och fokusgrupp 2 för FG2.

Resultatet mellan grupperna var mycket lika förutom begreppet *Personalomsättning* som FG1 nämnde som en bidragande faktor till att de slutade.

Följande ämnen användes som övergripande agenda i fokusgrupperna.

- *Personalomsättning, varför sker den? Är den förväntad och rimlig?*
- *Enskild redovisning om sin situation.*
- *Frågeställningar om*
 - *Tillfredsställelse*
 - *Missnöje*
 - *Fullföljning av anställningskontraktet*
- *Oberoende variabler - kompanitillhörighet*

4.2.1 Tillfredsställelse

Inom ramen för *Tillfredsställelse* lyftes fyra faktorer upp; *kamratskap*, *morötter*, *huvudtjänst* och *utveckling* som de mest tongivande för att ge motivation.

Kamratskap var en viktig del för både trivsel och gör så att soldater stannar kvar även om andra faktorer orsakar missnöje. En respondent sammanfattade att kamratskap skapade lojalitet till arbetsplatsen och ovilja att överge sina kamrater.

Morötter blev av respondenterna i FG1 begreppet på faktorer som gör att de ville stanna kvar. Utlandstjänst, förbandets strävan att bli bäst och att vinna mot andra förband vid övningar innefattades i begreppet. Så länge dessa faktorer fanns inom greppbar framtid fanns det en anledning att vara kvar.

Huvudtjänst innebar för respondenterna möjligheten att utöva det som deras befattning i den militära strukturen innebar. Alla respondenter tyckte det var viktigt att få utgöra en kugge i hjulet och att deras *prestation* i sin befattning räknades som en del i den stora kontexten. Att lösa sin huvudtjänst gav en känsla av *meningsfullhet* uttrycktes vid frågan om begreppets innebörd.

Utveckling innebar vikten av den egna personliga utvecklingen, att bli bättre och att öka sin egen förmåga. En del av utvecklingen var att bli bättre på sin aktuella befattning och därmed bli bättre på sin *huvudtjänst*. Utveckling för den enskilde gav också *meningsfullhet* då det innebar att uteffekt i arbetslaget blev bättre.

FG2 beskrev en tydlig skillnad på begreppet *utveckling* och *befordran*. De menade att de flesta som tagit anställning som soldat inte är ute efter chefs- och ledarskap. Att vissa i enkäten har värderat *befordran* högt beror på att dessa, trodde respondenterna, är gruppchefer och har ledarskap i sin befattning. Men majoriteten av soldater såg inte *befordran* som en faktor för utveckling. Snarare är det att förbättra kompetensen och uteffekten av sin befattning som sporrar dem. Däremot är befattningsbyte en viktig del av utvecklingen då en soldat med åren behöver *variation* och nya utmaningar som inte finns när man haft samma tjänst under lång tid. Möjligheten till *befattningsbyte* menar båda fokusgrupperna är starkt baserat på chefers inställning och organisationens krav på bemanning. Speciellt mer unika och utbildningstunga befattningar är det svårt att kunna byta ifrån. En respondent i FG1 menar att god relation till chefer, lite långsiktighet till befattningsbytet och tydlig vilja brukar göra ett byte genomförbart.

Alla respondenter utom en uttryckte att om verksamheten uppfattades som *meningsfull* och var inom huvudtjänsten så fanns det en större *acceptans* för att arbetet var slitsamt, stressigt och att belastningen ökade.

4.2.2 Missnöje

Tre faktorer som nämndes som viktiga inom ramen för *tillfredsställelse* var *kamratskap*, *utveckling* och *kärnverksamhet*. Att inte trivas med sina kamrater och kollegor, att stagnera i sin utveckling på grund av hindrat befattningsbyte eller att ofta starta om från början på grund av personalomsättning kunde generera stort *missnöje*. Likaså om verksamheten gled bort allt för mycket från kärnverksamheten och att soldaten inte utövade sin befattning och *huvudtjänst*.

Utöver ovanstående faktorer lyftes *lön* upp i båda fokusgrupperna som en viktig faktor för missnöje på arbetsplatsen.

FG2 menade på att ingångslönen idag på 20.000kr är rimlig kopplat till vad de uppfattar är snittåldern och kraven på en nyanställd soldat. Däremot tyckte de att löneutvecklingen var för dålig. Respondenter i såväl FG1 och FG2 menar att de med åren får civila åtaganden som familj och bostadslån, och att det kräver en bättre löneutveckling.

Vid frågan om varför så många nämnt materiell och utrustning som en faktor för missnöje i enkäten förklarades det som både en känsla av att arbetsgivaren inte förstod soldatens behov av relevant materiell eller vilken belastning soldaten utsätts för med tillexempel dåliga kängor och icke ergonomisk utrustning.

4.2.3 Beslutet att fullfölja anställningskontraktet

Alla respondenter uttryckte att de såg anställningskontraktet enbart som ett ramverk för hur länge de får stanna i Försvarsmakten. De flesta soldater reflekterar inte över om de ska stanna de åtta åren eller inte. Den generella inställningen vid anställning efter grundutbildning, var att tjänstgöra ett par år, ha roligt med kamrater och förhoppningsvis hinna med lite äventyr.

Övergripande uttryckte respondenterna att faktorerna som ger tillfredsställelse och orsakar missnöje är de samma även när det kommer till att fullfölja anställningskontraktet. Däremot ökar med tiden vikten av att faktorerna fungerar för att soldaten skall motiveras att vara kvar och inte ta steget ut i det civila. Nedan redovisas de förtydliganden och tillägg som poängterades när faktorerna sattes i relation till anställningskontraktet och de åtta åren.

Möjligheten att få delta på en *utlandstjänst* var en av de absolut största motivatorerna. En respondent uttryckte att inte få åka på utlandstjänst är som att

träna fotboll men aldrig spela match. Vikten av att försvara Sverige är viktigt men jämfört med utlandstjänst är det sekundär.

Utöver utlandstjänst var *god löneutveckling, variation, utveckling* och *kamratskap* positiva faktorer som kan motivera soldaternas beslut att stanna kvar längre.

Vikten av *tid till familj och andra civila åtagande* uppfattas växa med soldatens ålder och livets naturliga gång.

Med begreppet *fysiskt slitage* från enkäten uppfattar FG1 att soldaterna tycker att jobbet är fysiskt krävande och att bristen på återhämtning mellan övningar tär på kroppen. FG2 uttrycker ett missnöje med dagens situation där uppfattningen är att arbetsgivaren inte investerar tillräcklig med resurser för att kunna rehabilitera sina soldater. FG2 berättar att soldater ibland går till civil sjukvård och fysioterapi för att rehabilitera.

I FG1 nämndes *personalomsättningen* som en bidragande faktor till att de självalt att avsluta sin anställning. Omsättningen av personalen i arbetslaget innebar omsättning av kompetens, att gruppen blev sämre och att gruppdynamiken bröts upp när kamrater försvann. En respondent benämnde personalomsättningen som ett arbetsmiljöproblem och det var en ond cirkel som genererade mer omsättning. Nyrekrytering som ett led av omsättning innebär att nya oerfarna kamrater gör att det behöver göras omtag i grundövningar och att grupperna får börja om och därmed inte vidareutvecklas. Respondenterna uppfattade att det blev krock mellan ambitionen att vara bäst och samtidigt allt för ofta få börja om på grund av att en nyckelbefattning omsattes.

Vid frågan om *chefers* roller och om de påverkar tillfredsställelse, missnöje och beslutet att fullfölja sitt anställningskontrakt menade alla respondenter att chefer påverkar. En bra chef kan öka motivationen att stanna och öka trivseln. Den närmsta chefen har mest påverkan. En respondent menade att en riktigt bra chef kan skapa en lojalitetskänsla, precis som kamratskap, och påverka soldaten att vara kvar trots andra motgångar.

Dåliga chefer eller för hög omsättning av chefer hade däremot en moteffekt vilket kunde innebära att soldaten sökte sig bort från enheten eller arbetsplatsen. Mellan aspekterna *ledarskap, kompetens* och *relation*, så var det totalen av dessa aspekter som var viktigast. Aspekterna kunde kompensera varandra, en chef som har svårt att skapa relationer till soldaterna kan kompensera genom att vara

kompetent och utöva bra ledarskap. Ett annat exempel var att unga och oerfarna chefer kunde vara uppskattade förutsatt att de var ödmjuka för att utvecklas och bli bättre.

När det kommer till skillnader i vad som värdesätts, mellan soldater som har skytte som huvudtjänst och soldater med funktioner som huvudtjänst, är uppfattningen att det finns vissa skillnader. Soldater inom funktionsenheter uppfattas generellt ges större eget ansvar vilket gör dem mer självgående, detta i sin tur gör det till mer lugn och harmoni. Fokusgrupperna tror att den ökade specialiseringen och ansvaret motiverar soldater på funktionsenheter att stanna längre. *Civilt meritvärde* uppfattades mer som en faktor för tillfredsställelse för soldater som arbetar inom funktioner än de som arbetar på skytteenheter. Däremot såg alla vinsten av civila meritvärden när det var dags att sluta i Försvarsmakten. I FG1 framhöll de att det var ett *civilt mervärde* att arbetat i Försvarsmakten, även om det inte genererat en faktisk kompetens.

Alla respondenterna utom två uttryckte att ett alternativ till dagens anställningskontrakt är kortare fyra årskontrakt där det finns möjlighet att förlänga varefter med ytterligare fyra år. Denna förlängning skulle vara ett bra tillfälle för befattningsbyte och omförhandling av lönen.

Ett alternativ som två respondenter lyfte var att förlänga kontraktet till tjugo år men att inkluderad incitament i form av bonus vid fullföljt kontrakt eller mer utvecklad Livs- och karriärplanering.

5 Analys

5.1 Analys utifrån Herzberg tvåfaktorteori

Nedan redovisas kategoriseringen av soldaternas mest frekventa faktorer för vad som orsakar *tillfredsställelse* och *missnöje* enligt Herzberg tvåfaktorteori.

Motivationsfaktorer	Hygienfaktorer
Prestation	Lön
Meningsfullhet	Materiell/Utrustning
Huvudtjänst	Ingen utveckling
Utlandstjänst	Enformighet
Utveckling	Dålig relation till kamrater
Variation	Tid till familj och sociala åtaganden
Kamratskap	Dåliga chefer
Fysisk träning	

Tabell 5.1 Tabell visar på kategorisering av respondenternas vanligaste faktorer i tvåfaktorteorin.

Mycket av det som soldaterna värdesätter på sin arbetsplats och hur dessa faktorer påverkar dem överensstämmer väl med Herzberg tvåfaktorteori. Vissa begrepp är mer unika för arbetsplatsen och kan inte enkelt kategoriseras in i Herzbergs definitioner av faktorerna, men däremot innebörden av dem.

Med begreppet *prestation* uttryckte soldaterna vikten av att leverera i sin befattning och ansvarsområde i krigsorganisationen, detta så att förbandet kunde lösa sina uppgifter. Herzberg menar att om individen känner att en uppgift är löst och att ett problem överkommit uppstår en känsla av tillfredsställelse. Prestationen anknyter soldaterna framför allt till den verksamhet som benämns som *huvudtjänst* och *kärnverksamhet*, samt att detta leder till en känsla av *meningsfullhet*. Det finns

en stor vilja att utöva det som soldaterna uppfattar är syftet med deras jobb och arbetsuppgifter. Herzberg menar med att om begreppet *work itself* ska generera tillfredsställelse så skall det uppfattas som roligt och varierat. En intressant aspekt är att soldaterna använder både begreppet *roligt* och *meningsfullt* om samma verksamhet, alltså själva jobbet att vara en del av krigsorganisationen i fält. *Begreppet variation* förekommer också hos soldaterna och då i två huvudsakliga områden; *variation* på arbetsplatsen i det mer frekventa arbetet, enligt Herzberg här ovan, samt mer långsiktigt inom begreppet *utveckling*.

Faktorn *utveckling* menar både Herzberg och soldaterna är viktig för ger känslan av ökad personlig kompetens och respektives självförverkligandet.

Med *utlandstjänst* och det lite mer generella begreppet *äventyr* menar soldaterna har lite olika innebörd och kan därför kategoriseras i flera av Herzbergs motivationsfaktorer. En innebörd är att utlandstjänst är den ultimata utmaningen att genomföra/prestera i sin huvudtjänst. En annan är att det är det närmsta en soldat kommer för att utöva kärnverksamhet. Utlandstjänst är också personlig utveckling och ett eldprov på ens tjänsteutövning. Andra äventyr och morötter som att ingå i ett beredskapsförband eller delta på stora övningar i andra länder har samma innebörd som utlandstjänst bara i mindre skala.

Kamratskap är ett begrepp som många soldater uttryckte är en av de största motivationsfaktorerna till arbetet som soldat. Herzberg kategoriserar *sociala relationer* som en hygienfaktor men innebörden är dock den samma, en god relation till kamrater kan ge stor frånvaro av missnöje medan en dålig relation kan vara helt avgörande för vantrivsel. Ett antal soldater tycks dock inte värdera relationen till kamrater som viktigt, detta divergerar tydligt från majoriteten samt det som fokusgrupperna framhöll.

Inom ramen för hygienfaktorer har *lön* en tydlig samvariation mellan teorin och den upplevda innebörden av begreppet av soldaterna. Även om faktorn *lön* nämns av ett antal som en faktor för *tillfredsställelse* är relation till att den orsakar *missnöje* tydlig. Både Herzberg och soldaterna anser att om *lön* inte ska orsaka missnöje och vantrivsel ska den upplevas som en rimlig ersättning för arbetsinsatsen.

Likaså uppfattar soldaterna att tillförseln av befintlig bättre utrustning är en ersättning som arbetsgivaren borde tillgå och soldaten skyller på chefer och ledning som inte tillgodoser det materialistiska behovet hos sina soldater. Begreppet

utrustning kan kategoriseras in under hygienfaktorerna *status, arbetsmiljö, ledning* och *företagspolicy*.

Begreppet *fysisk träning* har i sig ingen tydlig kategorisering men uttrycktes i fokusgrupperna som en del *utveckling* i sin yrkesroll för att både kunna *prestera* samt klara belastningen av tjänsten mer *hälsosamt*, vilket kan kategoriseras i faktorn *arbetsmiljö*.

5.2 Analys utifrån Nohria m.fl. Employee Motivation

Nedan redovisas en sammanställning av den kvantitativa och kvalitativa empirin som har inhämtats mot frågeställningen om vad som påverkar soldater att fullfölja sitt anställningskontrakt.

Procentuell fördelning mellan drifter	Procentuell fördelning inom driften	Exempel på angivna faktorer. Mest frekventa är nämnda först och i fet stil.
Acquire 29%	51%	Utlandstjänst, upplevelser , befordran, lön
	49%	Lön , utebliven utlandstjänst, ingen belöning, svårt att bli befördrad
Comprehend 25%	69%	Utveckling, variation, arbetsuppgifter, meningsfullhet , kompetens, tydliga mål, göra skillnad
	31%	Inte kärnverksamhet , sidoverksamhet, ingen utveckling, enformighet,
Bond 16%	84%	Kamrater , kompaniet, arbetsklimat, social kompetens
	16%	Dålig relation till kamrater , omsättning på kamrater, inkompetenta kamrater, dålig sammanhållning
Defend 8%	14%	Anställningstrygghet, arbetsmiljö
	86%	Fysiskt slitage på grund av belastning, bristfällig materiell, stress på grund av arbetsbelastning, orättvisa.
Direct Management 6%	13%	Bra chefer , relation till chefer, kompetenta chefer, bra ledarskap
	77%	Dåliga relation till chefer , inkompetenta chefer, dåliga beslut av chefer, rotation på chefer

Yttre Faktorer 6%	6%	Tid till familj
	94%	Tid till familj och civila åtaganden.
Övrigt 10%	28%	Fysisk träning, roligt jobb, bomber, utmaning, tillfredsställelse, civilt meritvärde, säkerhet
	72%	Inga skarpa uppgifter, civilt meritvärde, PRIO är dålig, meningslös framtid, otrygghet, säkerhet, göra vad man själv vill. Andra studier och jobb lockar.

Tabell 5.2 Kategorisering av svaren från enkätundersökningen och dess fjärde stycke. Vita rader visar faktorerna som påverkar beslutat att fullfölja positivt och de grå raderna visar på faktorer som påverkar beslutat att fullfölja anställningskontraktet negativt. Fet stil belyser de mest frekventa faktorerna. Procentuell fördelning mellan positiva och negativa samt mellan faktorer redovisas i den vänstra och mittre kolumnen.

Vid kategoriseringen av soldatens faktorer som påverkar dem positivt och negativt kan man se en tydlig tendens till de som hamnar under *acquire*, *bond* och *comprehend*. Där de två sistnämna har en tonvikt till faktorer som påverkar positivt.

Inom ramen för driften *comprehend* nämner soldaterna vikten av kärnverksamhet, fokusgrupperna förtydligade att det verksamhet som fälttjänst och att agera i förband enligt krigsorganisationen. Genom att förbandet övar mycket och blir bättre ökar känslan av *meningsfullhet* och syftet med verksamheten blir mer greppbar för soldaten. Det ger också en större acceptans för högre belastning. Nohria m.fl. menar att detta är en naturlig del i en anställds motivation, en utmanande arbetsplats och känslan att växa med de allt tuffare uppgifterna. En verksamhet som inte är möjliggör eller tillåter utveckling av sina anställda kommer se sig bli av med kompetent personal. Nohria m.fl poängterar också vikten av tydliga syften med den verksamhet som bedrivs, speciellt om det uppfattas som irrelevant verksamhet.

Utlandstjänst var det mest frekventa begreppet i den kvantitativa empirin samt det som båda fokusgrupperna nämnde som stor motivator i sin anställning. Att kategoriseringen av begreppet hamnade i driften *acquire* grundar sig på hur det förklarades i fokusgrupperna. Utlandstjänst benämndes som ett äventyr och utmaning som låg till grund för många soldaters motivering att anställning över huvud taget, inte helt avgörande men en tydlig faktor. Med anställningsåren blev

utlandstjänst en ultimata utmaning för ens kompetens och förmåga som soldat. Att få möjligheten att göra en utlandstjänst med sina kamrater och helst med det förband man tillhörde gjorde vikten av faktorn än tyngre.

Kamratskap var den näst mest omnämnda faktorn för att soldater kan tänka sig att fullfölja sitt anställningskontrakt. Nohria m.fl. menar att driften att knyta relationer till kollegor är en enorm stärkare till arbetsmotivationen. Vidare är känslan av att tillhöra en enhet eller organisation en trygghet och ökar den anställdes moral. Denna drift kan göra att den anställde inte slutar trots att andra faktorer på arbetsplatsen inte fungerar. Precis detta nämner båda fokusgrupperna som faktor att vissa inte har slutat; *det är för kul på jobbet med kollegorna*.

Uppfattningen av chefers effekt på arbetsplatsen stämmer väl överens mellan Nohria m.fl. *direct management* och fokusgrupperna uppfattning. Chefer kan förstärka eller försämra en faktor eller annan motivation på arbetsplatsen, men ses oftast inte som helt avgörande.

Fysiskt slitage av kroppen, *stress* och *bristfällig materiell* har kategoriserats in i *defend* vilka teorin menar är driften för känslan av rättvisa på arbetsplatsen och behovet att försvara sin egen och de som är nära ens trygghet.

5.3 Sammanfattning och svar på frågeställningar

Vad värdesätter soldater på 71.bataljon främst för in anställning?

Soldaterna på bataljonen värdesätter möjligheten att få verka i sin tjänst och befattning som krigsman. Kärnverksamheten måste vara den centrala delen i tjänsteutövningen och känslan av meningsfullheten hos den enskilde kommer från uppfattningen att förbandet och enheten blir bättre på sin huvudtjänst. Vikten av att bli bättre, att utvecklas, är stor hos soldaten. Utveckling innebär för soldaten formella utbildningar, faktiska kompetenser och på sikt möjligheten att byta befattning och bidra i en annan tjänst.

Framför allt kamrater, men också chefer, är kit som gör denna tjänsteutövning rolig och ger en känsla av att tillhöra. Detta sporrar individen ytterligare att prestera och att bidra.

Soldaten har en stor yrkesstolthet i sin tjänsteutövning och vill vara professionell. För att detta ska vara görbart vill soldaten ha respekt för sin arbetskategori och förståelse från arbetsgivaren. Med en mer rimlig löneutveckling med tjänsteåren kompenserar arbetsgivaren soldatens lojalitet och ökade förmåga att leverera samt påvisar att viljan att soldaten skall fortsätta.

Arbetet som soldat är fysiskt och ibland psykiskt slitsamt. Det är viktigt för soldaten att arbetsgivaren förstår detta och denne arbetar aktivt för att soldaten skall kunna verka i sin befattning, länge. Detta ger uttryck i två behov från soldaten; anpassad och bättre utrustning för sin tjänsteutövning och en större förståelse för det slitaget arbetet kan orsaka.

Vilka faktorer påverkar soldatens beslut att fullfölja sitt anställningskontrakt på åtta år?

När det kommer till den andra frågeställningen syns en hel del likheter med vilka faktorer de värdesätter. Men när tidsaspekten läggs på ökar behovet av framför allt fyra faktorer.

- Rimlig löneutveckling som gör att soldaten känner sig uppskattad och att de klarar av ökade omkostnaderna som generellt uppstår med åldern.
- Utveckling i form av personligutveckling i sin befattning, förbandet blir bättre och att med åren får individen möjlighet att byta befattning.
- Utmaningar i form av vad som uttrycks som morötter, där den tydligaste möjligheten är att få genomföra utlandstjänst.
- Den sociala relationen på arbetsplatsen, framför allt med kamrater men också kompetenta och ödmjuka chefer

6 Avslutning

6.1 Diskussion

6.1.1 Metoddiskussion

Syftet med denna studie var att få förståelse för hur man kan minska personalomsättningen av soldater genom att ta reda på vad de värdesätter och vad som motiverar dem att fullfölja sina kontrakt. Tanken var att istället för att ta reda på hur soldaterna mår på sin arbetsplats, skapa en dialog och lyfta fram vad som kan bli bättre och vad som kan undvikas i framtiden.

Användningen av två olika teorier för en fallstudie var att kunna svara så utförligt som möjligt på frågeställningarna. Båda teorierna är framtagna som verktyg för att mäta hur motiverade arbetstagarna är för sitt arbete, för stunden. Som nämnts är denna studie inte tänkt som en barometer. Det hade därför varit intressant att titta på resultatet med hjälp av en teori som har utgått från hur arbetstagare värdesätter sitt arbete i mer generella termer.

Valet av teorierna och deras modeller har uppfattats som lämpliga för studiens syfte. Tvåfaktorteorin som brett och tydlig kategoriserar faktorer som påverkar en anställd och Employee Motivation om vad som driver en denne framåt. Däremot var det utmanande att bara använda delar av teorierna då båda egentligen är mer omfattande än just själva modellerna med faktorer och drifter. Det innebär att teorierna i sig inte har prövats fullt ut.

Vid genomförande av den kvantitativa undersökningen kan kritik riktas mot att 10% av respondenterna inte fyllde i enkäten med mig närvarande. Detta kan ha resulterat i att vissa respondenter inte förstått frågorna korrekt och svaren är missvisande. Det

finns också risk att respondenter inte har fyllt i enkäten uppriktigt och ärligt (Esaiasson m.fl. 2017, s 287 – 299) utan istället vinklat sina svar. Risken bedöms som låg eftersom det inte finns någon tydlig fördel för den enskilde och bedöms inte ha påverkat tendensen i resultatet.

Gällande fokusgrupperna kan kritik riktas mot att antalet deltagare är lågt, risken med det var att antalet infallsvinklar och respondenter inte kan representera tillräckligt djupt. För att få ett så sant resultat som möjligt genomfördes en kvantitativ undersökning som grund, genom detta begränsas även mitt inflytande att påverka resultatet. Metoden för fokusgrupper har valts framför enskilda intervjuer för att just begränsa mitt inflytande som samtalsledare (Esaiasson m.fl. 2017, s. 330) men också ha fler representanter som kan uttrycka oenighet mot någon annans påstående. Däremot finns det risk att tillbakadragna personligheter inte kommer fram att uttrycka sig. Vidare finns risken för intervjuledareffekt då jag själv ledde båda fokusgrupperna (Esaiasson m.fl. 2017, s. 243). Deltagarna uppmanades att vara öppna, ärliga och inte att ta min ordinarie roll som officer i beaktande. Jag uppfattade inte att deltagarna i någon av grupperna på något sätt höll igen i sina uttalanden utan snarare tvärt om att respondenterna var frispråkiga på ett positivt sätt.

Slutligen bedöms respondenterna i enkäten som primärkällor, likaså den första fokusgruppen med soldater som slutat. Men eftersom den andra fokusgruppen hade som utgångsläge att svara inte bara för sig själv utan för hela arbetskategori är uppfattningen som uttrycks primär men sekundär i aspekten att de även talar för andra.

6.1.2 Validitet och reliabilitet

Tanken med tre respondentundersökningar var att resultaten skulle kunna tangera varandra och därmed stärka den interna validiteten för studien.

Resultaten från de två fokusgrupperna speglade svaren från enkäten väl, fördjupade begreppen och satte dem i relevanta sammanhang. En kvalitativ metod med semistrukturerade intervju om respondenters åsikter kan inte vara helt objektiv. Valet av fokusgrupper har varit strategiskt för att på ett rättvist sätt representera alla

respondenter. Detta förhindrar inte att respondenter uttrycker sin egen tolkning men genom att använda fokusgrupper minskar denna möjlighet.

Teorierna och deras begrepp har varit en central del i både utformningen av enkäten och därefter som verktyg för att kategorisera och analysera resultatet från samtliga undersökningar (Esaiasson m.fl. 2017, s 58).

Det digitala enkätverktyget har sammanställt data från enkäten i grafer och i procenttal. Studien har därefter fokuserat på att identifiera de mest frekventa svaren och tendenserna, och inte alla enskilda svar och detaljer, detta uppfattas minimera risken att mindre systematiska fel ha påverkat det slutgiltiga resultatet. Jag valde att använda två inhämtningsmetoder för att öka komplexiteten av resultatet men det har tagit mycket plats i så väl genomförande som uppsats. Verksamheten var vid tillfället för enkäterna intensiv vilket gav snäva tidsramar som ledde till några brister i utformningen av enkäten. Ett exempel är att två frågor inte utformades som obligatoriska vilket troligen resulterade i färre angivna faktorer av soldaterna. Resultatet på de öppna frågorna i *stycke 2* och *3* i enkäten kan därför endast ses som en fingervisning.

En fallstudie med denna metod och grund på individers tolkning är svår att generalisera och ges extern validitet.

En noterad avvikelse i enkäten var att ett antal soldater värderat kamratskap lågt, något som denna studie inte kan förklara.

6.1.3 Resultatets innebörd för arbetsgivaren

En kontraktsanställd soldat på 71.bataljon uppfattas som en tacksam arbetstagare att ha. De är villiga att arbeta hårt och slita för sin enhet, så att förbandet ska lyckas och bli bäst på sin arbetsuppgift.

Det soldaten kräver är att bli rimligt ersatt för sitt arbete genom åren och att arbetsgivaren förstår deras sinnevärld samt stöttar dem när det är möjligt.

Nedan följer några observationer som kan utgöra en god utgångspunkt för arbetsgivaren för att öka tillfredsställelsen på arbetsplatsen samt minska eventuella missnöjen.

Fortsätt

- att träna soldaterna i sina krigsbefattningar och huvudtjänst, det ger dem en känsla av meningsfullhet. För många är detta anledningen till att de valde att bli soldater.
- vara en arbetsplats som uppmuntrar kamratskap och gott ledarskap som motiverar den enskilde att i sin enhet och förband övervinna nya utmaningar.

Överväg

- att dokumentera och sammanställa personalomsättningen av soldater i syfte att kunna identifiera varför soldater slutar och i nästa steg, om möjligt, åtgärda orsakerna.
- möjligheten att skapa tydliga utvecklingsplaner för soldaterna, kortsiktigt inom sin befattning och långsiktigt mot ny befattning.
- hur förbandet ska bemöta soldaternas belastningsskador. Hur ska förbandet förebygga och omhänderta förslitningsskador?
- vad en rimlig löneutveckling för kontrakterade soldater är. Hög ingångslön leder till god rekrytering, bristfällig löneutveckling leder till personalomsättning.
- vad arbetsgivaren har för inställning och ansvar till soldaternas utrustning och materiell. Är det rimligt att en kontrakterad soldat skall tilldelas likadan utrustning för åtta år som en värnpliktig soldat för ett år?

Kommunicera

- slutsatserna från de fem övervägda punkterna ovan med soldaterna. Syfte att skapa samsyn och transparens i fattade beslut.

Försvarsmakten

- bör se över huruvida dagens anställningskontrakt på åtta år är en lämplig lösning. Det uppfattas vara för kort för att ge en långsiktig trygghet men samtidigt för långt för att soldaten skall motiveras att fullfölja. Hade kortare kontrakt varit mer realistiskt och hanterbart för arbetstagaren och arbetsgivaren?

6.2 Fortsatt forskning

Det hade varit intressant att kvantifiera denna forskning till fler förband och därmed se om resultaten varierar och identifiera vad som orsakar det. På 71.bataljon var utlandstjänst en viktig motivationsfaktor, hur ser då ut på förband där utlandstjänst inte genomförs så frekvent.

En annan intressant vinkel på fortsatt forskning inom området är att göra en jämförande studie mellan vad soldater själva värdesätter med hur myndigheten centralt uppfattar vad som motiverar de kontrakterade soldaterna. Detta hade varit särskilt intressant kopplat till fortsatt rekrytering och viljan att behålla soldater i framtiden.

7 Referenser

Andersson, Magnus, Caroline Berggren, 2015. *Frivillig men Motvillig*. Kandidatuppsats. Uppsala universitet: Företagsekonomiska institutionen

Esaiasson, Peter, Mikael Gilljam, Henrik Oscarsson, Ann Towns, Lena Wängnerud, 2017. *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Upplaga 5:2. Stockholm: Wolters Kluwer

FM2017-13845:3. Försvarmakten, 2017. *Försvarmaktens Årsrapport 2017*. Bilaga 1

FM2018-20355:12. Försvarmakten, 2019. *Försvarmaktens Årsrapport 2019*. Bilaga 1

Regeringens proposition 2008/2009. Förvarsdepartementet, 2008, 2009. *Regeringens proposition 2008/2009:140*

Hein, Helle Hedegaard, 2012. *Motivation: Motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Malmö: Liber AB

Herzberg, Frederick, 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: The world Publishing Company

Herzberg, Frederick, 1993. *The motivation to work*. New Jersey: Transaction Publishers

Jonsson, Ulf, Peter Nordlund, 2010. *Frivilliga soldater istället för plikt – Internationell erfarenheter och ekonomiska konsekvenser*. Totalförsvarets forskningsinstitut.

Nohria, Nitin, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008. *Employee Motivation: A Powerful New Model*. Harvard Business Review, Vol. 86 Issue 7/8, p78-84. 7p.

Nohira, Nitin, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model. Harvard Business Review, Juli 2008.

Personalhandläggare, 2020. 71.bataljons personalavdelning, S1. Intervju 14 april 2020.

Robbins, Stephen P, 2003. *Organizational Behavior*. Tionde upplagan. New Jersey: Pearson Education

Österberg, Johan, 2018. *We want you as our new recruit*. Doktorsavhandling i psykologi. Karlstad: Fakulteten för humaniora och samhällsvetenskap

Bilagor

Bilaga 1 Enkät

Vad är viktigt för dig på din arbetsplats?

STYCKE 1

Nedan följer frågor om dig som arbetstagare. Ringa in ditt alternativ.

Kryssa för din kompanitillhörighet

- 710/714
- 711
- 712

Hur länge har du tjänstgjort som GSS/K?

- 0-2 år
- 2-5 år
- Mer än 5 år

Har du genomfört internationell tjänst?

- Ja
- Nej

STYCKE 2 - Nu följer tre frågor om Tillfredsställelse.

Med tillfredsställelse menar denna studie faktorer som när de fungerar kan göra att du trivs på din arbetsplats och i sin tur motiverar dig att arbeta. Det är inte frågor om hur din situation är idag utan vad som påverkar dig generellt som arbetstagare på din arbetsplats.

Utgå från när nedanstående faktorer fungerar. Bedöm dessa enskilt på skalan 1 – 5. 5= Störst påverkan. 1= minst påverkan

Faktor	1-5
Din prestation utgör en meningsfull del i din grupps/plutons lösande av uppgift.	
Erkännande av dina kamrater. Din insats uppskattas av dina kamrater.	
Erkännande av dina chefer. Din insats uppskattas av dina chefer.	
Möjlighet att lösa din huvuduppgift som soldat/gruppchef.	
Ansvar. Tillit och möjlighet att arbeta under eget ansvar.	
Befordran att anta nya uppgifter, ökat ansvar och mer utmanande uppgifter	
Utveckling i din profession och bli bättre på din tjänsteutövning.	

Rangordna samma faktorer. Börja med den du tycker är viktigast för din tillfredsställelse. 1=viktigast och därefter i fallande ordning.

Faktor	Rangordning 1- 7
Prestation	
Erkännande av kamrater	
Erkännande av chefer	
Lösa huvuduppgift	
Ansvar ges	
Möjlighet till befordran	
Möjlighet till utveckling	

Finns det andra faktorer som gör att du trivs och motiverar dig på arbetsplatsen? Ange max 3 stycken

STYCKE 3 – Nu följer tre frågor om Missnöje

Med missnöje menar denna studie faktorer som när de INTE fungerar kan påverka din trivsel på arbetet negativt. Det är inte frågor om hur din situation är idag utan vad som generellt för dig missnöjd som arbetstagare på din arbetsplats.

Utgå från när nedanstående faktorer inte fungerar på din arbetsplats. Bedöm dessa enskilt på skalan 1-5.

5= störst negativ påverkan. 1= minst negativ påverkan

Faktor	1-5
Chefers förmåga att led din verksamhet.	
Chefers faktiska kompetens i sin befattning.	
Administration.	
Lön – Grundlön	
Lön – Tillägg	
Relation till kamrater	
Relation till chefer	
Anseendet av din yrkesroll som soldat från övriga på arbetsplatsen.	
Tid till familj, dig själv och andra sociala åtaganden.	
Arbetsmiljö	
Anställningstrygghet som GSS/K	

Rangordna samma faktorer. Börja med den som påverkar dig mest negativt. 1= mest negativt och därefter i fallande ordning

Faktor	Rangordning 1-11
Chefers ledarskap	
Chefers kompetens	
Administration	
Lön – Grund	
Lön – Tillägg	
Relation till kamrater	
Relation till chefer	
Anseende från övriga	
Tid till familj/sociala åtaganden	
Arbetsmiljö	
Arbetsstrygghet	

**Finns det några andra faktorer som påverkar ditt missnöje på arbetsplatsen?
Ange max 3 stycken.**

STYCKE 4 – Nedan följer 7 frågor om dig.

Har du i dagsläget avsikt att fullfölja ditt anställningskontrakt?

- Ja
- Kanske
- Tveksamt
- Nej
- Vill inte svara

**Ange 3 faktorer som påverkar ditt beslut positivt att fullfölja ditt anställningskontrakt.
Du behöver inte använda dig av faktorer som nämnts ovan.**

**Ange 3 faktorer som påverkar ditt beslut negativt att fullfölja ditt anställningskontrakt.
Du behöver inte använda dig av faktorer som nämnts ovan.**

**Är civilt meritvärde viktigt för dig?
Ringa in siffra som överensstämmer.**

Inte viktigt alls Mycket viktigt.
1 2 3 4 5

**Hur mycket motiverar det dig att du ingår som GSS/K i det nationella försvaret.
Ringa in siffra som överensstämmer.**

Inte viktigt alls Mycket viktigt
1 2 3 4 5

**Hur mycket motiverar möjligheten dig att genomföra internationell tjänst under sitt
anställningskontrakt?
Ringa in siffra som överensstämmer.**

Inte viktigt alls Mycket viktigt.
1 2 3 4 5

**Om du måste välja. Vilken av följandefaktorer motiverar dig mest?
Ringa in ditt alternativ.**

- Nationellt försvar
- Internationell tjänst
- Vill ej svara

TACK FÖR DITT DELTAGANDE!

Bilaga 2 Angivna faktorer ur enkät

Faktorer för Tillfredsställelse		Faktorer för Missnöje	
Faktor	Antal svar	Faktor	Antal svar
Kamratskap	29	Materiell - utrustning	12
Utveckling	13	Lön	9
Utlandstjänst	13	Brist utveckling	6
Fysisk träning	11	Brist kärnverksamhet	4
Variation	8	Brist förtroende	3
Skarp tjänst	6	Ingen utlandstjänst	2
Meningsfullhet	6	Chefer	1
Chefer	5	Ingen skarp tjänst	1
Lön	4	Brist kompetens	1
Utmaning	4	Regrediera	1
Ansvar	2	Inget mål	1
Arbetsmiljö	1	Brist prioritet	1
Utbilda andra	1	Inkompetens	1
Påverka org. på sikt	1	Brist planering	1
Enkelt	1	Brist byta befattning	1
Vara i skogen	1	Favorisering	1
Huvuduppgift	1	Maktmissbruk	1
Kompanianda	1	Uppgifter - personalbrist	2
PRIO på kompaniet	1	Chefers administration	1
Säkerhet	1	Högvakt	1
Öppenhet	1	Slitsamt	1
Kärnverksamhet	1	Planering	1
Ärligt	1	Värnpliktsledarskap	1
Arbetsklimat	1	Brist disciplin	1
Kul	1	Kommendering	1
Solidaritet	1	Arbetstid	1
Bra arbete	1	Framtidsutsikter	1
Samhällsplikt	1	Fysiskt slitage	1
		Socialt liv	1

Att fullfölja anställningskontraktet

Faktorer som Gynnar		Faktorer för Missgynnar	
Faktor	Antal svar	Faktor	Antal svar
Kamrater	65	Lön	65
Utlandstjänst	52	Civila åtaganden/familj	26
Utveckling	29	Dåliga chefer	22
Arbetsuppgifter	25	Fysiskt slitage	17
Lön	15	Utveckling	15
Chefer	13	Materiell/Utrustning	13
Övriga	79	Övrigt	111
Variation	10	Utebliven utlandstjänst	10
Befordran	8	Enformighet	6
Fysisk träning	5	Omsättning kamrater	5
Utbildning	4	Hög arbetsbelastning/stress	5
Meningsfullhet	3	Arbetsuppgifter	5
Materiell	3	Civila meritvärden	4
Yrkesstolthet	3	Kollegor inkompetens	4
Bataljonens övningar	2	Relation till kamrater	4
Kompetens	2	Brist ekonomisk satsning	4
Roligt på jobbet	3	Civila studier	4
Civilt meritvärde	2	Andra jobb lockar	3
Kompaniet	2	Ceremoniell tjänst	3
Ledighet	2	Omsättning chefer	3
Tid med familj	2	Dålig sammanhållning	2
Upplevelser	2	Framtidsutsikter	2
Stolthet	1	Annan utbildning	2
Arbetsklimat	1	Läsa till officer	2
Arbetsstrygghet	1	Ingen kärnverksamhet	2
Erkännande	1	Oönskad befattning	1
Arbetsmiljö	2	Oense om karriär	1
Tydliga mål	1	Stagnerat	1
Materiel	1	Känna sig nedprioriterad	1
Stimulering	1	Löften bryts	1
Bomber	1	Byte förband	1
Bra utbildning	1	Omotiverade uppgifter	1
Laganda	1	Meningslös framtid	1
Tillfredsställelse	1	Trista arbetsuppgifter	1
Erfarenhet	1	Ineffektivitet	1
Äventyr	1	Engagemang mot officerare	1
Social kompetens	1	Lite ansvar	1
Jobba i lag	1	Åldern när kontraktet löper ut	1
Ansvar	1	Dötid	1
Utmaning	2	Utebliven skarp tjänst	1
Försvara Sverige	1	PRIO är dåligt	1
Göra skillnad	1	Arbetsmiljö	1

Säkerhet	1	Inga tydliga mål	1
Moralen	1	Organisation	1
Prioriterad	1	Högre ansvar	1
Motivation	1	Bra utbildning	1
		Befordran	1
		Vill sluta	1
		Slappa konsekvenser vid felbeteende	1
		Vi och dom känsla	1
		Klarhet i schema	1
		Ansvar	1
		Skaderisk	1
		Tillit brist	1
		Personal	1
		Dåligt arbetsklimat	1
		Kortsiktighet på arbetsplatsen	1
		Svårt at påverka	1
		Säkerhet	1
		Uteblivna utmaningar	1
		Ingen belöning	1
		Sidoverksamhet onödig	1
		Göra vad man själv vill	1
		Otrygghet	1
		Långa övningar	1
		Usel personalpolitik	1

Bilaga 3 Informationsbrev Fokusgrupp

INFORMATION GRUPPINTERVJU

- Först och främst vill jag tacka dig för ditt deltagande –

Bakgrund

Syftet med denna studie är att undersöka och få insikt i faktorerna i vad som motiverar soldater på 71.bataljon att antingen fortsätta sin anställning som GSS/K eller avsluta den innan deras anställningskontrakt på åtta år fullföljs.

Innan gruppintervjuerna (kallas Fokusgrupp i vetenskapliga termer) har en enkät genomförts på delar av de anställda soldaterna på 71.bataljon.

Två fokusgrupper kommer genomföras, en med ett antal soldater som valde att avsluta sin anställning i förtid samt en med representanter ur förtroendeorganisationen från 71.bataljon.

Studien kommer resultera i en kandidatuppsats vid Lunds universitet och efter den genomgått prövning och kontroll läggas ut offentligt.

Frivillig, anonym och sekretess

Det är helt frivilligt att delta i intervjun. Om det är frågor du inte vill besvara eller ta ställning till kan du avböja när som helst. Du kan också avbryta intervjun när som helst.

Angående anonymitet så kommer deltagare i fokusgruppen endast bli benämnda som *respondenter*. Kompanitillhörighet kan komma att framgå.

Underlag på vem som är vilken respondent kommer förvaras i separat dokument hos mig, författaren, om det är så att opponeringen vill kontrollera sanningshalten i resultatet från intervjuerna.

Då Försvarsmaktens verksamhet kan vara sekretessbelagd omedels respondenterna inte avslöja information som inte är offentlig.

Respondenterna omedels också att inte heller använda kompletta namn kombinerat med befattningar för andra soldater och officerare.

Intervjuledareffekt

Det är viktigt att ni som deltar i fokusgruppen känner att ni har fritt i att säga vad ni vill. Oberoende om ni haft mig som chef under er anställning eller att jag är officer. Inget av det ni säger kommer rapporteras direkt till era chefer.

Att fundera över inför gruppintervjun

Generellt om att vara anställd på 71 bataljon

- Varför sker personalomsättning av soldater?
- Är den omsättning som sker förväntad och rimlig enligt dig?
- Finns det några generella faktorer som är viktigare än andra gällande:
 - o Vad som påverkar anställningen positivt?
 - o Vad som påverkar anställningen negativt?

Du själv

- Vad motiverar dig att tjänstgöra på 71 bataljon?
- Vad skulle göra din trivsel som anställd soldat bättre?
- Vad skulle vara negativt för din anställning?

Anställningskontraktet på 8 år med option på ytterligare 4 år.

- Är dagens kontrakt bra?
- Är det rimligt att utgå ifrån att soldater fullföljer sina 8 år?
- Hur skulle kontraktet kunna utvecklas så det minskade omsättningen och blev bättre för både 71 bataljon och den enskilde soldaten?

Bilaga 4 Agenda Fokusgrupp

Fokusgrupp 2 - Förtroendeorganisation

1. Författare: Fredrik Olsson

2. Åtgång ca 2 timmar

- Bakgrund/Syfte till samling
- Frivillig
- Anonym
- Sekretess – Verksamhet och namn
- Inspelning – raderas efter opponering

- START
- Generellt - Personalomsättning av soldater på 71.bataljon
- Enskild redovisning om sin situation
- Generellt resultat enkäten – Reflektion i vad resultaten innebär
- Generellt – Anställningskontraktet på 8 år

- PAUS 10 minuter – Reflektion

- Sammanfattning – Tillägg från enskild.
- SLUT

Generellt - Personalomsättning

- Varför sker personalomsättningen?
- Är den omsättning som sker förväntad och rimlig enligt dig?
- Är omsättningen ett problem?
- Finns de några generella faktorer som är viktigare än andra gällande:
 - Vad som påverkar anställningen positivt?
 - Vad som påverkar anställningen negativt?

Enskild redovisning

- Vad motiverade dig att tjänstgöra på 71.bataljon?
- Vad skulle föra din trivsel som anställd soldat bättre?
- Vad skulle vara negativt för din anställning?

TILLFREDSSTÄLLELSE

Styrda faktorer

- Prestation
- Utveckling
- Lösa huvuduppgift
- Erkännande av kamrater

Soldaternas egna faktorer

1. Kamratskap
2. Utlandstjänst
3. Utveckling
4. Fysisk träning
5. Chefer
6. Meningsfullhet
7. Variation

Diskussion

Ämne	Fakta från enkät	Fråga
Utveckling – Befordran	Utveckling var väldigt viktigt men inte befordran.	<ul style="list-style-type: none">• Varför är utvecklingen så viktig? Är inte befordran en del i utveckling eller är det inte samma sak?• Får ni byta befattning?
Meningsfullhet	Ett ord som många nämner.	<ul style="list-style-type: none">• Vad tror ni soldaterna menar med ordet.• Vad lägger de i ordet?
Lösa huvuduppgift – variation	Omnämns också ofta	<ul style="list-style-type: none">• Med menas med orden separat?• Hur är de i relation till varandra?
Chefers roll	Omnämns väldigt lite som faktor för tillfredsställelse.	<ul style="list-style-type: none">• Hur kommer det sig?

MISSNÖJE

- Få nämnda faktorer från soldaterna. Betydligt mindre än för Tillfredsställelse här ovan.

Styrda faktorer

- Lön
- Relation till kamrater
- Chefers ledarskap
- Åtagande familj

Soldaternas egna faktorer

1. Lön
2. Brist utveckling
3. Brist materiell
4. Dåliga chefer

Diskussion

Ämne	Fakta från enkät	Fråga
Lön	Grundlön kontra tillägg	<ul style="list-style-type: none">• Vad är det som genererar missnöje med lönen?• Är tilläggen mindre viktiga? Varför?• Med tilläggen kommer ledighet, men "ledighet" är inte nämnt av någon i enkäten.
Chefer	Aspekter av chefer: ledarskap, kompetens och relation	<ul style="list-style-type: none">• Finns det någon rangordning sinsemellan aspekterna hos cheferna?
Materiell	Personlig utrustning övergripande förtydligande.	<ul style="list-style-type: none">• Vad i materiell/utrustning orsakar missnöjet?• Är utrustningen dålig?• Finns det bättre?• Lovas det utrustning men inte ges ut?

ANSTÄLLNINGSKONTRAKT – 8ÅR

Gynnar

1. Utlandstjänst
2. Kamrater
3. Meningsfullhet
4. Utveckling/Variation
5. Chefer
6. Lön

Missgynnar

1. Lön
2. Fysiskt slitage
3. Civila åtaganden, familj
4. Utveckling/enformighet
5. Dåliga chefer
6. Materiell/Utrustning

Diskussion

Ämne	Fakta från enkät	Fråga
Lön	Ungefär 60 soldater svarar lön som missgynnande faktor. Men endast 15 soldater svarar att det kan gynna dem att stanna.	Vad kan detta innebära?
Fysiskt slitage	Efter lön, den vanligaste faktor för att missgynna. Psykiskt slitage nämns av ett antal.	<ul style="list-style-type: none">• Vad i Fysiskt slitage är det som syftas på?• Vad kan 71 göra för att minska detta?• Är psykiskt påfrestan också en faktor
Tid för civila åtaganden	Nämn av många som en faktor för långsiktigheten att fullfölja sitt anställningskontrakt	<ul style="list-style-type: none">• Får ni tid till civila egna åtaganden?• Är det olika viktigt beroende på ålder?
Civila meritvärden		<ul style="list-style-type: none">• Är det viktigt?• Blir de viktigare med tiden?

Generell reflektion anställningskontraktet

- Är dagens anställningskontrakt bra?
- Är det rimligt att utgå ifrån att soldater fullföljer sina 8 år?
- Hur skulle kontraktet kunna utvecklas och se ut så det minskar omsättning och det blev bättre för både 71.bataljon och den enskilde soldaten?

Kompanitillhörighet

- Tror ni faktorerna som vi pratat om divergerar beroende på om man jobbar på skytte- eller funktionskompani?

