

Ett gott ledarskap – viktigast på Första Ubåtsflottiljen

Fredrik Hansson

Abstract

The First Submarine Flotilla is expanding. Four submarines are to become five and a new, larger signal intelligence ship is to replace the current one. At the same time many employees are on the verge of retiring and new ones in need of training arrives. It is therefore of utmost importance that the existing staff want to remain in their workplace. The purpose of this study was, through a survey based on Herzberg's hygiene factors, to find out what factors are most important to the staff and what possible differences exist between, for example, different age groups and employment categories at the First Submarine Flotilla. The study shows that there are indeed differences and that the most important hygiene factor is the "management's competence and leadership". Other hygiene factors that ranked high are "job security", "salary and other benefits" and "policies, routines and administration". In these areas, contributions to get the workforce to thrive, stay and grow are likely to have the best impact.

Nyckelord: Herzberg, hygiefaktorer, Försvarsmakten, Ubåtsflottiljen.
Antal ord: 9155.

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Bakgrund till frågeställningen.....	1
1.2	Motivering av frågeställningen.....	2
1.3	Syftet med undersökningen.....	3
1.3.1	Frågeställning.....	3
1.4	Teori.....	3
1.4.1	Motivationsteori.....	3
1.4.2	Herzbergs tvåfaktorteori.....	4
1.4.3	Kritik mot Hertzbergs tvåfaktorteori.....	5
1.4.4	Anknytning till tidigare forskning.....	6
2	Metod.....	11
2.1	Forskningsdesign.....	11
2.1.1	Deltagare.....	11
2.1.2	Mätinstrument.....	12
2.1.3	Tillvägagångssätt.....	12
2.1.4	Studiens avgränsningar.....	12
2.1.5	Analysmetod.....	13
2.2	Etik.....	13
3	Resultat.....	14
3.1	Hertzbergs hygienfaktorer i resultatet.....	15
3.1.1	Vilka hygienfaktorer är viktigast?.....	15
3.1.2	I vilka avseenden skiljer sig deltagarna åt?.....	16
4	Diskussion.....	20
4.1	Slutsatser.....	23
4.2	Metoddiskussion.....	23
4.3	Studiens styrkor och svagheter samt förslag till vidare forskning.....	25
5	Referenser.....	26
6	Bilagor.....	30
6.1	Bilaga 1 Frågeformulär.....	30
6.2	Bilaga 2 Sammanställning av samtliga svar.....	41
6.3	Bilaga 3 De viktigaste hygienfaktorerna vid olika indelningar.....	42

1 Introduktion

1.1 Bakgrund till frågeställningen

”Mer personal och materiel till Försvarsmakten”

Ovanstående rubrik kunde man läsa i Svenska Dagbladet i juni 2022. I artikeln uttrycker Försvarsmaktens generaldirektör Mikael Granholm att försvaret skall växa med ytterligare 1700 personer fördelat på soldater, sjömän, civilanställda och officerare fram till år 2025, detta utöver de i gällande försvarsbeslut antagna ökningsnivåerna (Svenska Dagbladet 10/6 2022). Den 15 december 2020 klubbades regeringens försvarsproposition Totalförsvaret 2021–2025 (Prop. 2020/21:30) igenom i riksdagen. Detta försvarsbeslut var unikt på så vis att det var det första svenska försvarsbeslut sedan 1958 som innehöll satsningar på både tillväxt och förmågeökning inom Försvarsmakten (Cars m.fl. 1986 sid 12–13, 128; Göteborgsposten 12/10 2020). I propositionen framgår det att försvarets krigsorganisation skall växa från cirka 60 000 befattningar år 2020 till cirka 90 000 befattningar år 2030. Huvuddelen av krigsorganisationens tillväxt utgörs av att ett större antal totalförsvarspliktiga ska utbildas (Prop.2020/21:30 sid 110–111).

I propositionen uttrycks också betydelsen av Försvarsmaktens anställda, dels för att kunna utbilda de totalförsvarspliktiga, dels för att ha tillgång till snabbt gripbara kvalificerade förband i fredstid (Prop. 2020/21:30 sid 111). De anställda soldaterna och sjömännen utgör rekryteringsunderlag för framtidens specialist- och taktiska officerare och försörjer därmed även dessa två kategorier med personal (Prop. 2020/21:30 sid 111).

Enligt Officerstidningen (2022) kommer 2592 yrkesofficerare gå i pension fram till år 2030, detta i kombination med för få nya officerare kommer fortsätta att leda till vakanser i systemet (Prop. 2020/21:30 sid 111). Antalet antagna taktiska officerare har visserligen ökat stadigt sedan 2018 och bedöms stabilisera sig strax över 200 antagna per år de kommande åren (Försvarshögskolans budgetunderlag 2023–2025 sid 5). Även specialistofficersutbildningen har vuxit och år 2022 sattes nytt rekord i antal utexaminerade specialistofficerare, 440 stycken (Pettersson 2022-12-16). Trots dessa omfattande nytillskott är utbildning och träning av nya officerare tidskrävande och det kommer ta långt tid innan man fullt ut numerärt och kunskapsmässigt kan ersätta

de som går i pension. Vakanserna i systemet riskerar därför att bestå under hela 2020-talet (Prop. 2020/21:30 sid 111).

Första Ubåtsflottiljen ska under perioden 2020 till 2025 växa från fyra ubåtar till fem (Prop. 2020/21:30 sid 104) och ett nytt signalspaningsfartyg ska också överlämnas år 2023. Första Ubåtsflottiljen är i Försvarmaktssammanhang ett relativt litet förband med cirka 350 anställda (Försvarmakten 2023). Detta gör att varje erfaren individ som lämnar förbandet tar med sig en förhållandevis stor bit av förbandets samlade kunskap och erfarenhet som är både kostsam och tidskrävande att bygga upp hos en nyanställd. En direkt förutsättning för att återväxten skall fungera är att det finns erfaren personal som kan bemanna mentors- och lärarbefattningar och det är därför av stor vikt för Första Ubåtsflottiljen att den personal som redan finns i systemet trivs så bra så möjligt. Ett Ytterligare skäl att måna om dem som redan är anställda är att en stor del av nyrekryteringen av sjögående personal, det vill säga personal som ingår i en fartygsbesättning och primärt tjänstgör ombord, sker genom att befintlig personal trivs, talar väl om sin arbetsplats och på så sätt får andra att söka sig dit (Eriksson 2023).

1.2 Motivering av frågeställningen

Studien grundar sig i utmaningen i att Försvarmakten för första gången sedan 1950-talet ska växa kraftigt, inte minst på personalsidan. Att rekrytera, utbilda och träna ny personal tar lång tid och kräver stora resurser. Detta i kombination med stora pensionsavgångar de närmaste åren gör att det blir viktigt att behålla den redan anställda, erfarna personalen i så stor utsträckning så möjligt.

Sedan 2016 har Försvarmakten varje år skickat ut medarbetarundersökningen "Försvarmaktens verksamhetsindikator" (FM-Vind) till samtlig personal anställd av myndigheten. Syftet med den är att få en årligen uppdaterad bild av läget i Försvarmakten inom olika områden som exempelvis ledarskap, förtroende, arbetsmiljö och förekomst av ovälkommet beteende. FM-Vind söker svar på frågor som huruvida man känner förtroende för sin närmsta chef, om det finns tillgång till bra träningsmöjligheter på förbandet och om man upplever sig få ett bra stöd av de IT-system som finns på arbetsplatsen.

I föreliggande studie avses att med utgångspunkt i Hertzbergs hygienfaktorer (Herzberg m.fl. 1993) istället fråga vad som är viktigt och mindre viktigt att det fungerar bra. Studien undersöker frågor som hur viktigt det är att man känner förtroende för sin närmsta chef eller hur viktigt det är att det finns bra träningsmöjligheter eller tillgång till fungerande och lättnavigerade IT-system. I syfte att försöka skapa en bild av var det är viktigast för Första Ubåtsflottiljen som arbetsgivare att satsa sina resurser.

1.3 Syftet med undersökningen

Mot bakgrund av Försvarmaktens ökade personalbehov är syftet med denna undersökning att utreda vilka faktorer som gör att sjögående personal trivs med sin anställning på Första Ubåtsflottiljen samt att utröna vilka eventuella skillnader som finns mellan exempelvis olika åldersgrupper eller anställningskategorier vilket kan påverka hur väl de anställda som helhet trivs på sitt arbete (Yusoff m.fl. 2013 sid 19).

1.3.1 Frågeställning

Den frågeställning som presenteras är. Vilka faktorer är viktigast för att personalen ska trivas med sin anställning på Första Ubåtsflottiljen? Baserat på information om den sjögående personalens tjänstgöringsplats (ubåt eller ytfartyg), anställningskategori, ålder, kön, relationsstatus och eventuellt hemmaboende barn undersöktes populationen i syfte att hitta eventuella skillnader.

1.4 Teori

1.4.1 Motivationsteori

Att vara motiverad betyder att en person känner sig manad att göra någonting (Ryan & Deci 2000 sid 54). En person som inte känner lust att göra något kan således beskrivas som omotiverad. Alla som utför ett arbete eller interagerar med andra människor, såsom till exempel att umgås med chefen även privat, påverkas i olika utsträckning av motivation (Ryan & Deci, 2000 sid 54). I detta exempel kan den inre motivationen (Ryan & Deci, 2000 sid 56) för att umgås med chefen vara att man tycker att hen är rolig och umgänget är givande och den yttre motivationen vara umgänge för att man hoppas få högre lön (Ryan & Deci, 2000 sid 60). Ett annat exempel är att en arbetstagare kan studera ett nytt system för att hen är intresserad och vill lära sig mer om det (inre motivation) eller också väljer vederbörande att lära sig det nya systemet i syfte att få förmåner (yttre motivation). Graden av motivation i exemplen kan vara lika stor men syftet och anledningen skiljer. Inre och yttre motivation skiljer sig således åt beroende på vad syftet med den utförda handlingen är. Gör jag det för att det intresserar mig, inre motivation, eller för en potentiell belöning, yttre motivation?

I Herzbergs tvåfaktorteori (1993) bestäms de anställdas arbetsinsatser utifrån två grupper av faktorer baserade på inre och yttre motivation. Då jag intresserar mig för yttre motivation avser jag att i undersökningen utgå från denna teori, primärt det som av Herzberg benämns hygienfaktorer (Herzberg, 1993).

1.4.2 Herzbergs tvåfaktorteori

I Hertzbergs tvåfaktorteori (Herzberg m.fl. 1993) argumenterar Herzberg för att en anställds nöjdhet eller trivsel på arbetsplatsen är knuten till faktorer som kan sorteras in i två olika kategorier; motivations- och hygienfaktorer. Motivationsfaktorer, är enkelt uttryckt de faktorer som är knutna till arbetsuppgiften som sådana. Exempelvis meningsfullhet, uppskattning och förtroende från överordnade och möjlighet till karriärutveckling. Denna grupp av faktorer ökar den inre motivationen att göra ett bra arbete. Dessa faktorer bidrar till nöjdhet om de finns men inte till missnöje om de saknas (Kaufman & Kaufman 2016 sid 321). Hygienfaktorer, å andra sidan, är faktorer primärt knutna till arbetsmiljön och beskrivs som yttre motivationsfaktorer som vid brister skapar missnöje. Hygienfaktorer kan inte ensamt göra att anställda trivs på sitt arbete, de reglerar bara graden av missnöje (Alrawahi m.fl. 2020 sid 2). De hygienfaktorer som Herzberg presenterar i sin bok *The Motivation to Work* (1993 sid 60) är a) *ledningens kompetens och sätt att leda*; b) *lön och andra förmåner*; c) *yrkesstatus*; d) *arbetets påverkan på fritid och familj*; e) *arbetets villkor och arbetsmiljö*; f) *anställningstrygghet*; g) *mellanmänskliga relationer på arbetsplatsen*, och h) *policys, rutiner och administration*. Denna sista kategori innefattar saker som fungerande IT-system, administrationsstöd och informationsflöde mellan stabsfunktioner och fartyg.

Herzberg fann i sina studier att anställda som var nöjda med sitt arbete i stor utsträckning var det på grund av faktorer knutna till sina arbetsuppgifter. Är arbetet intressant, får jag ta eget ansvar, är arbetet varierande? Motivationsfaktorer motiverar anställda att göra ett bra arbete. Å andra sidan var missnöjda anställda i hög grad missnöjda på grund av faktorer knutna till arbetsmiljö såsom administrativa system, chefernas (bristande) kompetens att leda samt arbetets påverkan på privatlivet (Jakobsen & Thorsvik 2021 sid 230). Hygienfaktorer som upplevelsen av bra förmåner, exempelvis möjligheten att idrotta på arbetstid, förekomsten av fungerande policys på arbetsplatsen och trevliga arbetskamrater ger inte i sig självt nöjda anställda utan anställda som inte är missnöjda, men fungerande hygienfaktorer ligger till grund för att motivationsfaktorerna ska få full effekt och ge motiverade anställda (Herzberg m.fl. 1993 sid 113–116; Rai m.fl. 2021 sid 5; Rogers 1975 sid 111).

Skillnaden mellan de två grupperna är alltså att hygienfaktorerna minskar risken att anställda blir missnöjda med sitt arbete medan motivationsfaktorerna ökar viljan att göra ett bra arbete (Kian m.fl. 2014 sid 97). Således kan en anställd vara både nöjd och missnöjd med sitt arbete på samma gång eftersom motivations- och hygienfaktorer påverkar olika saker och för att uppnå bra resultat måste grupperna av faktorer harmonisera med varandra.

1.4.3 Kritik mot Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorteori är en både populär och kritiserad teori som har använts flitigt ända sen den uppfanns. Kanske mest omdiskuterat är huruvida lön är en motiverande faktor (Jakobsen & Thorsvik 2021 sid 232) och att olika individer med olika förutsättningar motiveras och känner missnöje av olika saker (Kaufman & Kaufman 2016 sid 156–157). De många studier som har använt och fortfarande använder sig av den har visat att den trots sin ålder fortfarande är relevant (Sachau 2007 sid 377, 389). Ett flertal svenska studier har på senare år använt sig av Herzbergs tvåfaktorteori och funnit att den fortfarande är användbar även under svenska förhållanden som exempelvis på säsongsarbetare på en skidort i norra Sverige (Lundberg m.fl. 2009 sid 896), och på sjuksköterskor i Göteborg (Holmberg m.fl. 2018 sid 581).

Det finns många likheter mellan Herzbergs tvåfaktorteori och modernare motivationsteorier. Men tvåfaktorteorin har fördelen att innefatta både inre och yttre motivationsfaktorer i samma teori vilket ger en bättre helhet (Yusoff m.fl. 2013 sid 21).

Herzberg har som sagt fått kritik för att han sagt att lön inte är en motivationsfaktor, något som han faktiskt troligtvis aldrig sa (Sachau 2007 sid 381). Det Herzberg gjorde var att han kategoriserade lön som en hygienfaktor. Lön kan vid enstaka tillfällen mycket väl användas i motivationssyfte till exempel som en extra ersättning för att göra övertidsarbete mer attraktivt (Holmberg m.fl. 2018 sid 589; Rogers 1975 sid 111). Men i samma stund som en extra ersättning infogas i grundlönen är risken stor att anställda efterfrågar en ny extraersättning för att exempelvis arbeta övertid (Sachau 2007 sid 382).

Godtagbara hygienfaktorer har en ökande ”nollpunkt” det vill säga att om en anställd upplevt en högre nivå av hygienfaktorer, exempelvis fyra veckors semester på sommaren kan det bli den nya acceptabla lägstanivån (Herzberg 1976 sid 88).

Kritik har också riktats mot Herzberg för att han inte var konsekvent med hur många faktorer han använde i motivations- respektive hygienfaktorkategorin. Herzberg använde själv under sin levnad minst fem olika varianter på sin egen teori (Sachau 2007 sid 378).

Det finns ett flertal exempel på interna problem i tvåfaktorteorin, exempelvis visar Holmberg m.fl. (2018 sid 588) att mellanmännsliga relationer kan vara både en hygien- och en motivationsfaktor. Detta förklarar Sachau (2007) genom att mellanmännsliga relationer är en hygienfaktor som kan leda till personlig utveckling som sedan i sin tur verkar som motivationsfaktor (för fler exempel se: Matei & Abrudan 2016 sid 100, Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 340). Något som är tydligt i en studie på svenska sjuksköterskor där många av de tillfrågade säger att relationerna med arbetskamrater är en stor anledning till att de trivs så bra på sin arbetsplats (Holmberg m.fl. 2018 sid 588). Arbetets påverkan på fritiden, företaget personalpolitik, policys, rutiner och administrativa system samt status kan alla verka *både* som hygien- och motivationsfaktorer (Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 340). Likaså kan arbetsmiljö, mellanmännsliga relationer och som sagt lön ibland fungera både som hygien och motivationsfaktorer (Valk & Yousif 2023 sid 297, 309), detta trots att de i teorin alla sorterar under kategorin hygienfaktorer. Även hygienfaktorn anställningstrygghet kan under vissa

förutsättningar till del uppträda både som hygien- och motivationsfaktor (Matei & Abrudan 2016 sid 100). Den effekt och inbördes tyngd de olika hygienfaktorerna har och till hur stor del de verkar även som motivationsfaktorer skiftar bland annat beroende på hur arbetsmarknaden i stort för tillfället ser ut (Valk & Yousif 2023 sid 296).

Också kulturella skillnader har visat sig påverka vilka faktorer som olika arbetstagare anser vara viktigast (Valk & Yousif 2023 sid 296; Jakobsen & Thorsvik 2021 sid 231). Lokala skillnader förekommer även mellan olika yrken och arbetsplatser (Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 335).

Sammanfattningsvis visar forskningen att goda motivationsfaktorer är den primära orsaken till att anställda känner sig nöjda på sin arbetsplats och bristande hygienfaktorer är den primära orsaken till att anställda känner sig missnöjda på sin arbetsplats. Men till del kan faktorerna ha effekt även på ”varandras” område (Herzberg 1976 sid 58–59; Jakobsen & Thorsvik 2021 sid 231-232). Och trots att Herzberg några gånger tog bort eller lade till faktorer i de två kategorierna bytte han aldrig någon faktor från den ena kategorin till den andra.

Summa summarum kan Herzbergs tvåfaktorteori vara en lämplig metod att använda sig av vid studier om varför anställda väljer att säga upp sig på dagens alltmer lätttrörliga arbetsmarknad. Exempelvis rekommenderas personalchefer att använda sig av Herzbergs teori i syfte att nyrekrytera och behålla personal (Sachau 2007 sid 390). Vidare är det en styrka att dela upp faktorerna eftersom hygien- och motivationsfaktorer har visat sig påverka viljan att säga upp sig på olika sätt (Chiat & Panatik 2019 sid 7). I föreliggande undersökning har jag valt att använda mig av Herzbergs hygienfaktorer som de är presenterade i hans bok *The Motivation to Work* (1993).

1.4.4 Anknytning till tidigare forskning

Herzbergs tvåfaktorteori (1993) är vanligt förekommande i studier gällande motivation hos anställda där det exempelvis visat sig att upplevelsen av bristande hygienfaktorer ökar risken för att väktare väljer att säga upp sig (Nagpaul m.fl. 2022 sid 10). En amerikansk studie på 350 revisorer och ingenjörer varav hälften var statligt anställda och den andra hälften arbetande i den privata sektorn visade att de som arbetade statligt värderade hygienfaktorer högre än sina kolleger i den privata sektorn (Maidani 1991 sid 442). Vidare har det visat sig att olika hygienfaktorer kan vara olika viktiga för anställda på olika nivåer och med olika arbetsuppgifter på samma arbetsplats (Valk & Yousif 2023 sid 308). Relationer liknande denna har även undersökts inom den sydkoreanska armén (Hyun & Oh, 2011).

Vid en jämförelse av resultaten från ovanstående studier framkommer det att de faktorer som upplevs viktigast för de anställda varierar mellan olika yrkesgrupper men också mellan anställda med olika arbetsuppgifter inom samma yrkesgrupp eller arbetsplats. Särskilt tydligt och av störst relevans för föreliggande undersökning är studien från den sydkoreanska armén (Hyun & Oh, 2011). Den visar att det finns skillnader mellan soldater och officerare inom samma förband gällande vilka hygien- och motivationsfaktorer som är viktigast för officerare respektive soldater (Hyun & Oh, 2011 sid 111). Studien visar även

på skillnader inom olika grupper av soldater och officerare samt att hygienfaktorer är viktigare för soldater än för officerare (Hyun & Oh, 2011 sid 112–114). Studien visade dessutom en tendens till att högre ju högre grad en militär har desto nöjdare var hen med sitt arbete (Hyun & Oh, 2011 sid 114).

En viktig faktor för att svenska specialistofficerare ska trivas på sin arbetsplats är att de kan räkna med ett bra stöd från sina överordnade, enligt Hertzbergs terminologi **ledningens kompetens och sätt att leda (a)**, (Gillberg m.fl. 2022 sid 40). Studier på sjukhuspersonal har visat att även för dem är ett bra ledarskap en av de allra viktigaste hygienfaktorerna och dessutom bidrar ett gott ledarskap till att de anställda trivdes bättre på sin arbetsplats. (Valk & Yousif 2023 sid 293). Liknande resultat framkom också i en studie med tyngdpunkt på likabehandling och god organisationsförmåga där frågorna ställts till amerikanska universitetsstudenter (Katt & Condly 2009 sid 227). Matei & Abrudan (2016 sid 99) skriver vidare i sin studie på mastersstudenter i Rumänien att bra ledarskap är extra viktigt i en hierarkisk organisation vilket det militära systemet i hög grad kan sägas vara.

Lön och andra förmåner (b) är en faktor som i högre grad än andra hygienfaktorer verkar även som en motivationsfaktor (Herzberg 1976 sid 59). Högre lön bidrar både till minskat missnöje och till ökad nöjdhet (Demirci & Ergen 2020 sid 1328; Jaiswal m.fl. 2015 sid 151). Lön är å andra sidan en stor källa till missnöje om lönen av den anställda upplevs som lägre än för andra jämförbara yrken (Valk & Yousif 2023 sid 307; Jaiswal m.fl. 2015 sid 151). Lön kan också när den upplevs som alltför låg exempelvis i samband med att en anställd börjar fundera på att köpa bostad eller bilda familj bli en faktor som bidrar till att anställda säger upp sig (Gillberg m.fl. 2022 sid 23). Demirci & Ergen (2020 sid 1328) visar i sin studie att en högre grundlön minskar risken för att väktare ska välja att avsluta sin anställning. Vidare kan lön som tidigare sagts i viss mån leda till ökad motivation om den används som komplement till grundlön vid exempelvis övertidsarbete eller som en extra bonus för bra arbetsinsatser (Holmberg m.fl. 2018 sid 589; Rogers 1975 sid 111). Trots att sjömän i svenska flottan enligt en studie från 2018 är relativt nöjda med både sin lön och sina förmåner (Fors Brandebo & Lundell 2018 sid 18) visar samma studie att en av huvudanledningarna till att de valde att lämna sina anställningar i Försvarsmakten var missnöje med lönen (Fors Brandebo & Lundell 2018 sid 29). Hur viktig lönen är varierar stort mellan olika grupper även inom samma yrke. (Lundberg m.fl. 2009 sid 895; Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 339). Hög lön är dessutom en faktor som kan öka **yrkesstatusen (c)** och människors syn på ett visst yrke (Valk & Yousif 2023 sid 309). En studie bland svenska sjuksköterskor visar att status kan vara en stor källa till missnöje i de fall där vissa sjuksköterskespecialiseringar ansågs vara ”finare”/”sämre” än andra. (Holmberg m.fl. 2018 sid 587). Detta är ett problem som skulle kunna uppstå på Första ubåtsflottiljen exempelvis mellan olika tjänstegrenar och befattningar.

I intervjuer med Försvarsmaktsanställda på sjömans- och specialist-officersnivå har det visat sig att andra och tydligare problem än såväl status som lönerelaterade kan uppstå vid familjebildning, det vill säga då hygienfaktorn **arbetets påverkan på fritid och familj (d)** ofta blir mer påtaglig. Under småbarnsåren kan man till exempel tvingas byta tjänstgöringsort eller vara ute på

övningar under flera veckor i sträck vilket kan leda till funderingar som inte funnits innan man fick barn. Ett problem som om det uppstår i många fall tär på relationen med hemmavarande familj kan då bli en faktor som bidrar till att anställda väljer att lämna Försvarsmakten. (Gillberg m.fl. 2022 sid 23). Långa pendlingsavstånd och därmed lång tid borta från familjen har i flera fall också lett till att specialistofficerare valt att avsluta sina anställningar. (Gillberg m.fl. 2022 sid 40).

Att en familjemedlem har valt en karriär inom det militära påverkar inte bara den personen, utan också familjen som helhet (Jaiswal m.fl. 2015 sid 153). Militär personal tränas i, och är vana vid att arbeta borta under långa perioder ofta med snabbt skiftande förutsättningar och utan möjlighet att kommunicera med dem där hemma. Hemmavarande familj har ingen träning i detta men blir ofta de som får ta konsekvenserna av att till exempel den flyttade övningen krockar med det sedan länge inbokade föräldramötet, födelsedagskalaset eller utflykten. Att anställda spenderar långa perioder borta hemifrån kan leda till att den hemmavarande föräldern ibland tvingas offra sin egen karriär för att ta hand om familjen (Jaiswal m.fl. 2015 sid 153). Detta kan vara ytterligare en orsak till att Försvarsmaktsanställda väljer att säga upp sig (Jaiswal m.fl. 2015 sid 153). Den inte anställda delen av familjens anknytning, känsla av delaktighet och förståelse för Försvarsmakten som arbetsplats kan påverka den anställdas vilja att fortsätta sin anställning (Li m.fl. 2019 sid 9). En god balans mellan arbete, fritid och familjeliv är därför viktig för att minska risken för stress, missnöje och i slutändan uppsägning (Kong mfl 2018 sid 2184; Choi & Kim 2012 sid 1012). En del i detta är flexibla arbetstider, något som anställda i stort verkar värdera högt inom skilda branscher såsom kinesiska arbetare inom turistindustrin till amerikanska ingenjörer (Kong 2013 sid 308; Rodgers 1993 sid 186). Flexibla arbetstider och möjlighet att arbeta hemifrån ökar även förutsättningarna för att rekrytera och behålla personal (Kong 2013 sid 308; Kong m.fl. 2018 sid 2188) och detta tycks vara något som anställda förväntar sig av en modern arbetsgivare. Alla arbetsuppgifter kan givetvis inte utföras hemifrån och många måste göras vid specifika tidpunkter. Men det är viktigt för arbetsgivaren att vara flexibel när så är möjligt (Rodgers 1993 sid 194; Choi & Kim 2012 sid 1022). Anställda som är födda 1980 och framåt låter inte arbetet styra sitt och sina familjers liv i lika hög utsträckning som tidigare generationer ofta gjort. De värderar sin fritid högre och är därför mer lättroliga på arbetsmarknaden (Kong 2013 sid 304; Kong m.fl. 2018 sid 2188). Anställda födda år 2000 eller senare lägger dessutom större vikt vid hygienfaktorer än motivationsfaktorer och anser i hög grad att **arbetets villkor och arbetsmiljö (e)** är den viktigaste hygienfaktorn (Bhatt m.fl. 2022 sid 235–236).

Hög arbetsbelastning, omodern utrustning och bristande säkerhetstänk är faktorer som ofta anses vara saker som påverkar arbetsmiljön negativt. I flera studier på personal inom sjukvården visade sig hög arbetsbelastning och därmed för lite fritid att spendera med familj och vänner samt brist på modern utrustning vara de största arbetsmiljörelaterade källorna till missnöje (Valk & Yousif 2023 sid 304; Alrawahi m.fl. 2020 sid 5). Jaiswal m.fl. (2015 sid 154) visar i en studie inom den indiska armén att tillgång till moderna träningsanläggningar minskar risken för stress på arbetsplatsen. Även inom byggindustrin är god arbetsmiljö i termer av högt säkerhetstänkt en av de allra viktigaste faktorerna för att minska missnöjet på arbetsplatsen (Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 340). Exakt *hur* viktig säkerhet som en del i god arbetsmiljö upplevs vara varierar mellan personer

med olika arbetsuppgifter även inom samma arbetsplats (Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 340). Sammanfattningsvis kan man säga att en god arbetsmiljö är en direkt förutsättning för att personal ska kunna uppnå sin fulla potential (Matei & Abrudan 2019 sid 99).

Inom byggindustrin, särskilt i en internationell kontext har **anställningstrygghet (f)** visat sig vara en viktig faktor för att minska missnöjet på arbetsplatsen (Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 340). Valk & Yousif (2023 sid 307) visar i en studie att hygienfaktorn anställningstrygghet helt naturligt tenderar att framstå som mindre viktig på arbetsplatser där risken för uppsägning är låg. I en svensk kontext visar en rapport från LO som undersökt över 3000 unga vuxna personer mellan 18 och 26 år att anställningsform är tydligt knutet till upplevelsen av en god arbetsmiljö. Generellt kan man säga att ju lägre risken för att bli uppsagd är desto bättre upplevs arbetsmiljön vara (LO 2011 sid 3). En stor majoritet av de tillfrågade i LO:s undersökning föredrog en fast heltidsanställning framför deltids- och timanställningar (LO 2011 sid 46). Dessutom visade undersökningen att gruppen unga vuxna sätter god arbetsmiljö och goda relationer med chefer och kolleger framför hög lön (LO 2011 sid 47). Bra **mellanmänniska relationer på arbetsplatsen (g)** kan möjligen leda till att anställda accepterar en något lägre lön utan att bli missnöjda. Och omvänt kan bristfälliga mellanmänniska relationer möjligen i viss mån också kompenseras med högre lön (Lundberg m.fl. 2009 sid 896). Mellanmänniska relationer har också visat sig vara en viktig faktor för amerikanska universitetsstudenter (Katt & Condly 2009 sid 228) och för anställda födda år 2000 eller senare är relationen med överordnade den näst viktigaste hygienfaktorn (Bhatt mfl 2022 sid 235). I en arbetsplatsstudie från 2022 slås det fast att i Indien är den enskilt viktigaste hygienfaktorn för anställda i privat sektor mellanmänniska relationer på arbetsplatsen (Yadav 2022 sid 13). Bland svenska sjuksköterskor, särskilt bland de yngre, är goda relationer en av de viktigaste faktorerna för att de anställda inte ska vara missnöjda med sin arbetsplats. Att känna att man kan prata med sina kollegor om det som händer på arbetsplatsen upplevs dessutom lindra stress (Holmberg m.fl. 2018 sid 586). Jaiswal m.fl. (2015 sid 154) visar i sin studie att av arbetsgivaren arrangerade gemensamma aktiviteter som till exempel middagar eller idrottsdagar ökar sammanhållningen och avsevärt minskar risken för missnöje och stress på arbetsplatsen. Den här typen av arrangemang kan även inkludera familjen.

Behovet av goda relationer mellan anställda kan variera stort mellan olika grupper (Lundberg m.fl. 2009 sid 896). Men det är särskilt viktigt på arbetsplatser där de anställda bor och arbetar tätt tillsammans och är borta långa perioder hemifrån (Valk & Yousif 2023 sid 305). En beskrivning som passar väl in på Ubåtsflottiljens sjögående personal.

Att arbetsplatsens **policys, rutiner och administration (h)** är tidsenlig och fungerar väl är ännu ett område som är särskilt viktigt för den yngre generationen på arbetsmarknaden (Matei & Abrudan 2016 sid 100). Bland personer födda år 2000 eller senare är arbetsgivarens personalpolitik den tredje viktigaste hygienfaktorn (Bhatt m.fl. 2022 sid 235). Rai m.fl. (2021 sid 2) visar i en studie på brittiska sjuksköterskor att de vanligaste orsakerna till att de valde att lämna sina tjänster var missnöje med lön, administration och policys. I fallet med sjuksköterskorna var samma faktorer avgörande oavsett ålder (Rai m.fl. 2021 sid 4). De tidigare nämnda amerikanska universitetsstudenterna angav policys och administration som några av de viktigaste hygienfaktorerna. För dem var

inflexibla regler kring frånvaro och arbetstider en stor källa till missnöje (Katt & Condly 2009 sid 228).

I ovanstående kapitel behandlas primärt behandlat de olika hygienfaktorer knutet till tidigare forskning. Detta eftersom det är hygienfaktorer studien är fokuserad på. Anledningen till att motivationsfaktorerna utlämnas i denna studie är att de primärt är knutna till arbetsuppgifter som på Ubåtsflottiljen i mångt och mycket är fasta och svåra för arbetsgivaren att förändra. Hygienfaktorerna däremot är primärt sammankopplade med arbetsmiljö och är därmed lättare för arbetsgivaren att påverka.

Dock finns det samband mellan hygien- och motivationsfaktorer. Hygienfaktorer som upplevs som otillräckliga ökar den anställdas vilja att säga upp sig (Nagpaul m.fl. 2022 sid 7). Men när lägstanivån på hygienfaktorerna höjs får motivationsfaktorerna bättre effekt (Herzberg m.fl. 1993 sid 113; Rai m.fl. 2021 sid 4,5; Nagpaul m.fl. 2022 sid 10). Detta innebär i sin tur att personalen blir mer nöjd och risken för uppsägningar minskar.

Det finns naturligtvis även andra faktorer, inte direkt knutna till arbetsplatsen och därför bortom arbetsgivarens kontroll som påverkar hur anställda trivs med sitt arbete. Exempelvis egen tidigare utbildnings- och arbetslivserfarenhet, möjligheter på den civila arbetsmarknaden, familjeförhållanden eller arbete och utbildning för respektive. (Gillberg m.fl. 2022 sid 61).

2 Metod

2.1 Forskningsdesign

Med utgångspunkt från de i Herzbergs tvåfaktorteori beskrivna hygienfaktorer baseras studien på empiri inhämtad genom en respondentundersökning i formen av ett digitalt frågeformulär i enkätform (Esaiasson m.fl., 2017 sid 236). Respondentgruppen i undersökningen är den sjögående personal som är anställd vid Första Ubåtsflottiljen i Karlskrona, vilka uppgår till cirka 160 personer fördelade på tre ubåtsbesättningar och tre ytfartygsbesättningar. Undersökningen har standardiserade frågor och fasta svarsalternativ. Genom att välja en enkätundersökning med så många respondenter som möjligt kan man dra nytta av de fördelar som följer med detta såsom exempelvis minskad risk för att ett fåtal avvikande svar påverkar studien och en ökad chans till ett representativt resultat. Många respondenter är alltid bättre än få (Esaiasson m.fl., 2017 sid 100–101). Förhoppningen var att i undersökningen uppnå en så pass hög svarsfrekvens att det närmar sig ett totalurval i den undersökta gruppen. (Esaiasson m.fl. 2017 sid 154, 171). Detta för att göra det möjligt att ur svars materialet kunna dra generella slutsatser med god eller i alla fall acceptabel trovärdighet.

2.1.1 Deltagare

Deltagarna i studien är den sjögående personalen på Första ubåtsflottiljen i Karlskrona. Det vill säga den personal som ingår som en del i en fartygsbesättning på antingen ubåt eller ytfartyg och primärt tjänstgör ombord. Personalen tillhör en av de tre anställningskategorierna speciallistofficer, taktisk officer eller sjöman. Tiden de varit anställda vid undersökningstillfället varierar från mindre än ett år för de allra yngsta till över fyrtio år för de med längst anställningstid. De två största grupperna av deltagarna återfanns i åldersspannen upp till 25 år (38,3%) och 26–35 år (39,2%). I övrigt fördelade sig deltagaråldern enligt följande: Gruppen 36–45 år 5,0%. 46–55 år 6,7% och gruppen 56 år eller äldre 10,8%. Köns-fördelningen är 79,2% män och 20,8% kvinnor. Totalt har 120 personer (75,9% av samtliga) deltagit i undersökningen.

2.1.2 Mätinstrument

Undersökningen genomfördes i formen av en digital frågeundersökning i enkätform. Se bilaga 1. Enkäten börjar med ett antal inledande frågor om deltagarnas tjänstgöringsställe (ubåt eller ytfartyg), anställningskategori, födelseår, kön, civilstånd, eventuella hemmaboende barn samt ålder på dessa. Därefter följer 32 undersökningsfrågor som besvaras på en 5-gradig Likertskala från *Helt oviktigt* till *Mycket viktigt*. Frågorna är valda med bärighet på Herzbergs hygienfaktorer (Herzberg 1993 sid 60) och exempel på frågor kan vara a) Hur viktigt är det för dig att ha möjlighet att idrotta på arbetstid? b) Hur viktigt är det för dig att dina anhöriga bjuds in till gemensamma arrangemang exempelvis familjedagar? och c) Hur viktigt är det för dig att känna förtroende för din fartygschef?

2.1.3 Tillvägagångssätt

Datainsamlingen gjordes genom att efter att ha fått godkännande från flottiljchefen kontakta fartygsledningarna på de aktuella fartygen som i stora drag informerades om tillvägagångssätt och syfte med undersökningen. Efter detta avtalades om tider när de hade tid att samla sina anställda besättningsvis. Vid besättningsträffarna informerades deltagarna om tillvägagångssätt och syfte med undersökningen samt hur det insamlade materialet ska användas. De upplystes om att det var frivilligt att delta i studien och att inga svar skulle vara möjliga att knyta till enskilda individer. Efter att ha lämnat tid för frågor och delgivit kontaktuppgifter delades länken till frågeformuläret ut och därefter var besättningsmedlemmarna fria att om de så önskade besvara frågorna på valfri plats. I de fall då det inte var möjligt att träffa besättningarna i sin helhet skickades en länk till frågeformuläret tillsammans med skriftlig information om undersökningen ut till de berörda individerna.

2.1.4 Studiens avgränsningar

Respondentgruppen i undersökningen är begränsad till den sjögående personal som är anställd vid Första Ubåtsflottiljen i Karlskrona, vilka uppgår till cirka 160 personer fördelade på tre ubåts- och tre ytfartygsbesättningar. Studien innefattar endast Herzbergs (1993) hygienfaktorer. Hygienfaktorerna måste vara på en acceptabel nivå för att motivationsfaktorerna skall få full effekt (Herzberg m.fl. 1993 sid 113; Rai m.fl. 2021 sid 5) och därför kan de sägas vara en bas för motivation. Hygienfaktorerna är också tydligare knutna till själva arbetsmiljön än motivationsfaktorerna som primärt är kopplade till arbetsuppgifter (Jakobsen & Thorsvik 2021 sid 230). Bland faktorer som minskar risken för att anställda ska känna sig missnöjda med sin anställning är bland annat god arbetsmiljö, bra mellanmänniska relationer, samt olika typer av förmåner viktiga pusselbitar (Jakobsen & Thorsvik, 2021 sid 245–247). Därför är det i en studie som syftar till

att försöka utreda vilka faktorer som är viktigast för att anställd personal trivs och stannar kvar på sin arbetsplats mest relevant att studera hygienfaktorer.

2.1.5 Analysmetod

Resultaten från den utskickade enkätundersökningen sammanställdes och bearbetades i analysprogrammet SPSS.

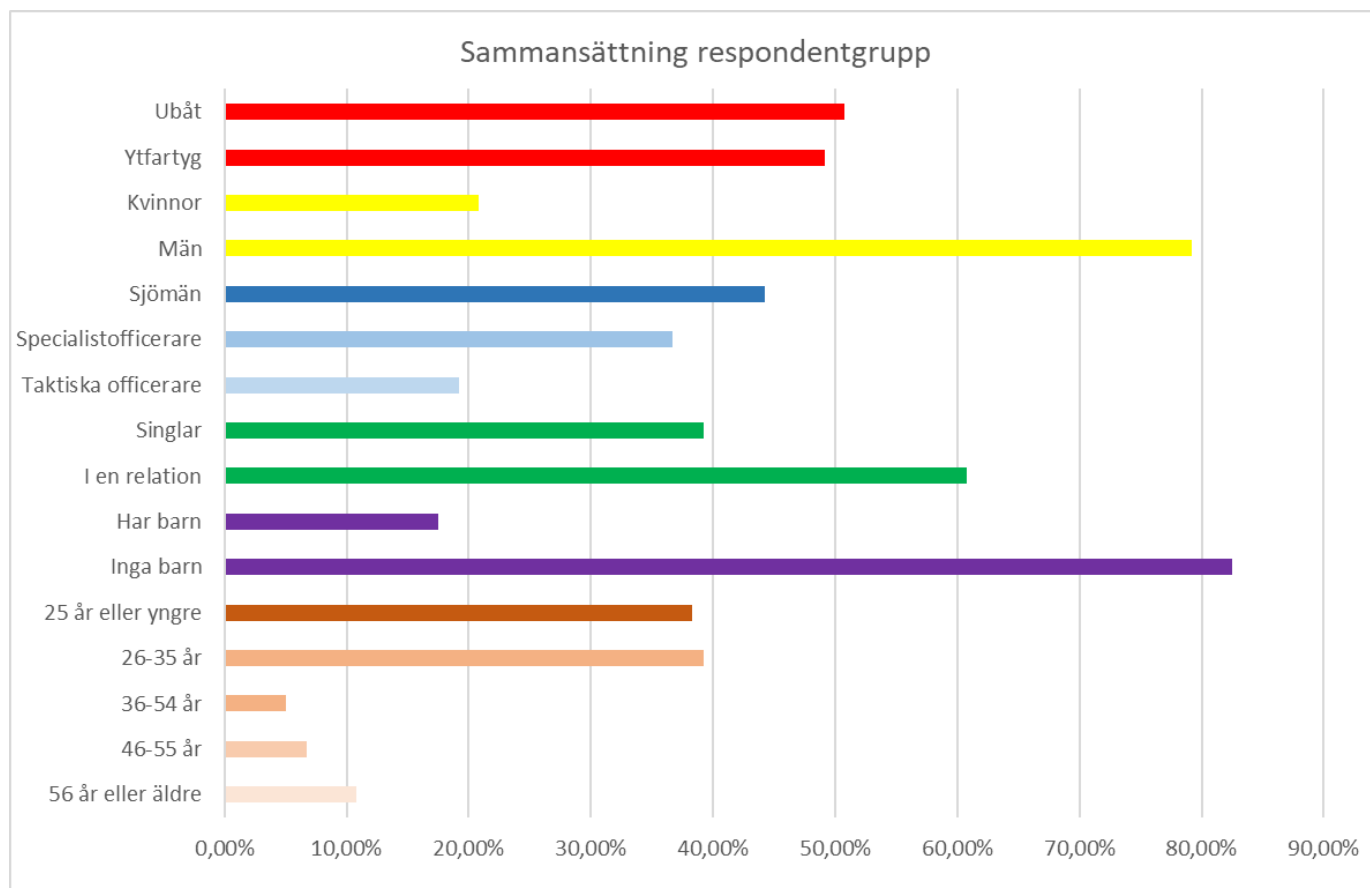
2.2 Etik

Studien är genomförd i enlighet med riktlinjerna i den av Vetenskapsrådet utgivna boken *Forskningsetiska principer* (Vetenskapsrådet 2002). Datainsamlingen genomförs som en enkätstudie i digital form. Nackdelen med att genomföra en enkätstudie i en hierarkisk organisation som Försvarsmakten kan vara att frivilligheten att delta riskerar att upplevas som begränsad av respondenterna. För en anställd inom Försvarsmakten en fråga så besvarar man den efter bästa förmåga. Sättet att minska denna risk har varit att vara noga med att informera samtliga deltagare om att det är frivilligt att besvara enkäten, *samtyckeskravet*, att var och en när som helst kan avbryta ifyllandet och välja att inte skicka in sina svar. Det har också varit tydligt att inga frågor om namn eller personuppgifter förekommer i frågeformuläret och att det således inte är möjligt att knyta åsikter och svar till enskilda individer, *konfidentialitetskravet*. Av detta skäl, i syfte att bibehålla hög anonymitet förekommer inte heller några frågor om exakt ålder eller tjänstegrad. Vidare kan formuläret, eftersom det är digitalt, besvaras i enskildhet på en tid och plats som valts av den enskilde. Samtliga deltagare har i samband med utdelandet av frågeformuläret blivit informerade, *informationskravet*, om studiens syfte, samt frågeformulärets utformning. De har också informerats om vad det insamlade materialet ska användas till, *nyttjandekravet*.

3 Resultat

Enkäten besvarades av 120 personer av 158 möjliga vilket gav en svarsprocent på 75,9%. Av de som svarade på enkäten tjänstgjorde 50,8% på ubåt och 49,2% på ytfartyg. 44,2% var Sjömän, 36,7% Specialistofficerare och 19,2% var taktiska officerare. Deltagarnas åldersfördelning var: 25 år eller yngre 38,3%, 26–35 år 39,2%, 36–45 år 5,0%, 46–55 år 6,7% och 56 år eller äldre 10,8%. Könsfördelningen var 79,2% män och 20,8% kvinnor. 60,8% levde i en relation, 39,2% var singlar och 17,5% hade hemmaboende barn som de var vårdnadshavare för.

I bilaga 2 återfinns en sammanställning av svaren på samtliga enkätfrågor. Samtliga frågor besvarades på en 5-gradig skala från *Helt oviktigt* (1), till *Mycket viktigt* (5).



3.1 Hertzbergs hygienfaktorer i resultatet

3.1.1 Vilka hygienfaktorer är viktigast?

Den hygienfaktor som hamnade på första plats i den totala populationen var ledningens kompetens och sätt att leda ($M=4,64$, $SD=,42$). På andra plats kom anställningstrygghet ($M=4,18$, $SD=,72$) och på tredje plats lön och andra förmåner ($M=4,06$, $SD=,61$). De faktorer som ansågs som mindre viktiga var mellanmänskliga relationer ($M=3,40$, $SD=,60$) på en åttonde plats, arbetets påverkan på fritiden ($M=3,50$, $SD=,62$) (plats sju) samt status på plats sex ($M=3,65$, $SD=,74$). Mellan dessa placerade sig policys, rutiner och administration ($M= 3,95$, $SD=,65$) på en fjärdeplats och arbetets villkor och arbetsmiljö ($M= 3,88$, $SD =,68$) på en femteplats. Vilka hygienfaktorer som är viktigast skiljde sig dock delvis åt mellan studiens olika deltagare. Se bilaga 3 för tabellresultat för jämförelser mellan kvinnor och män, sjömän och officerare (där taktiska officerare och specialistofficerare ingår i samma grupp eftersom inga inbördes skillnader uppmättes), singlar och personer i förhållanden, föräldrar och ej föräldrar, ubåts- respektive ytfartygsbesättningar, samt två åldersgrupper som delades vid 25 års ålder i syfte att uppnå jämnstora grupper för jämförelse. På den femgradiga skalan fick ingen faktor under 3,40 i medelvärde och det totala medelvärdet för samtliga faktorer var 3,91 ($SD=,38$). Så sammanfattningsvis visade studien att alla hygienfaktorer är viktiga men att vissa faktorer är viktigare än andra.

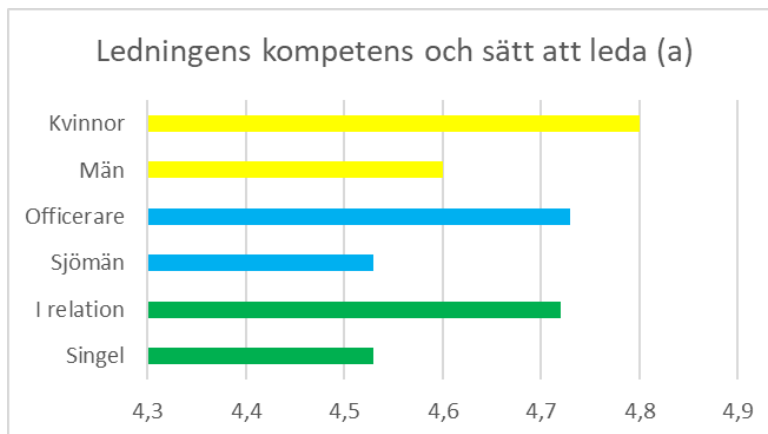


3.1.2 I vilka avseenden skiljer sig deltagarna åt?

För att jämföra olika deltagares värdering av vilka hygienfaktorer som ansågs viktigast för dem gjordes ett antal oberoende T-test. De test där resultaten skiljde sig åt och som presenteras nedan har alla en statistisk signifikans ($p \leq 0.05$), vilket betyder att resultaten med 95% säkerhet inte beror på slumpen. (Pallant 2020 sid 247)

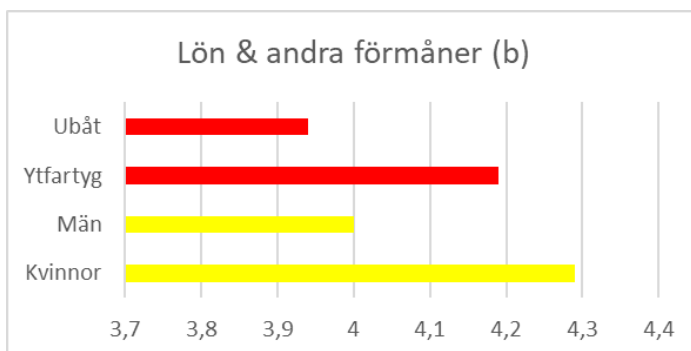
Ledningens kompetens och sätt att leda (a)

När det gäller vikten av ledningens kompetens och sätt att leda så skiljde detta sig åt genom att kvinnorna ($M = 4.80$, $SD = .33$) ansåg detta vara viktigare än männen ($M = 4.60$, $SD = .44$; $t(118) = 2.10$) och i jämförelsen mellan officerare ($M = 4.73$, $SD = .33$) och sjömän ($M = 4.53$, $SD = .47$; $t(94,67) = -2.51$) värderade officerarna ledningens kompetens och sätt att leda som viktigare än vad sjömännen gjorde. Samma sak gällde för personer som levde i en relation ($M = 4.72$, $SD = .39$). De skattade också ledarskapet som viktigare än vad de som var singlar ($M = 4.53$, $SD = .45$; $t(118) = 2.39$) gjorde.



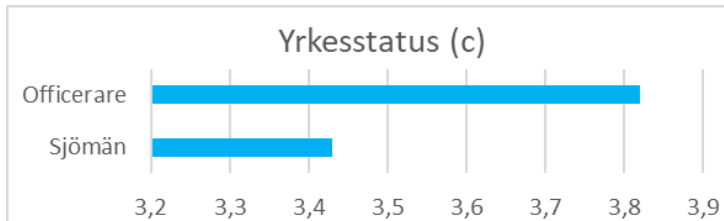
Lön och andra förmåner (b)

Även denna hygienfaktor ansågs av kvinnor ($M = 4.29$, $SD = .51$) vara viktigare än av män ($M = 4.00$, $SD = .63$; $t(118) = 2.09$). Här fanns också en skillnad mellan tjänstgörande på ytfartyg ($M = 4.19$, $SD = .58$) och ubåt ($M = 3.94$, $SD = .62$; $t(118) = -2.26$). Där ytfartygsbesättningar värderade lön och andra förmåner som viktigare än vad ubåtsbesättningarna gjorde.



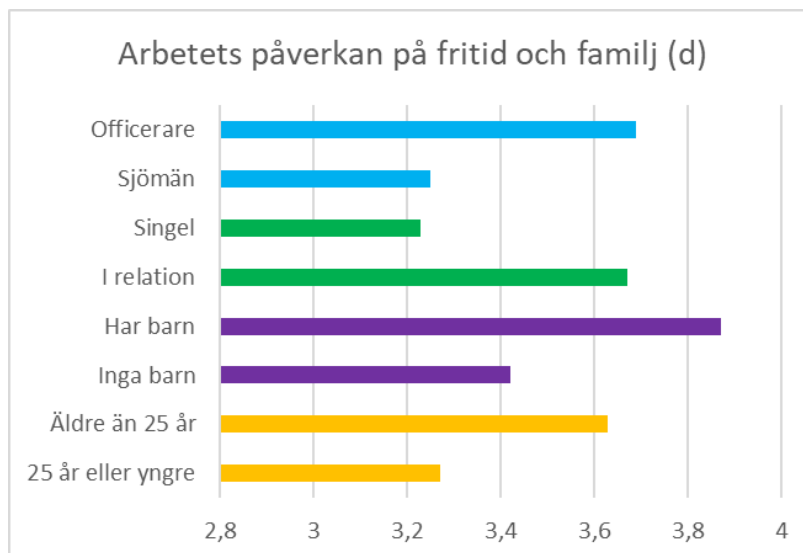
Yrkesstatus (c)

Hygienfaktorn yrkesstatus skiljde sig endast åt mellan två grupper där officerarna ($M = 3,82$, $SD = ,68$) ansåg yrkesstatus vara viktigare än vad sjömännen ($M = 3,43$, $SD = ,77$; $t(118) = -2,93$) gjorde.



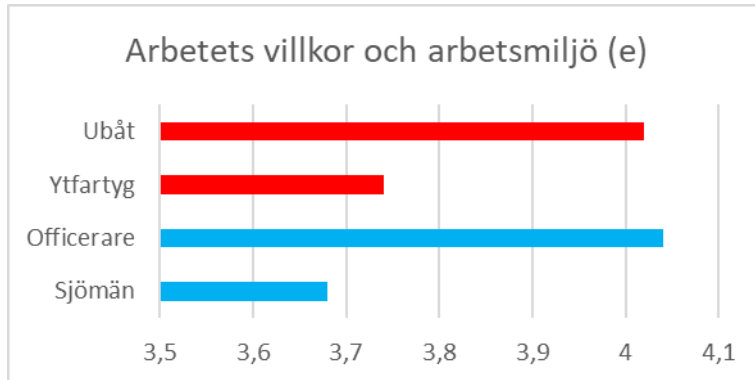
Arbetets påverkan på fritid och familj (d)

Denna hygienfaktor värderades som viktigare av officerarna ($M = 3,69$, $SD = ,59$) än av sjömännen ($M = 3,25$, $SD = ,57$; $t(118) = -4,10$). De som levde i en relation ($M = 3,67$, $SD = ,57$) ansåg också faktorn som viktigare än vad de som var singlar ($M = 3,23$, $SD = ,60$; $t(118) = -3,98$) gjorde och de anställda som hade barn ($M = 3,87$, $SD = ,50$) värderade faktorn som viktigare än de som inte hade barn ($M = 3,42$, $SD = ,61$; $t(118) = 3,18$) gjorde. De som var över 25 år ($M = 3,63$, $SD = ,62$) ansåg också att arbetets påverkan på fritid och familj var viktigare än vad de som var 25 år eller yngre ($M = 3,27$, $SD = ,56$; $t(118) = -3,22$) gjorde.



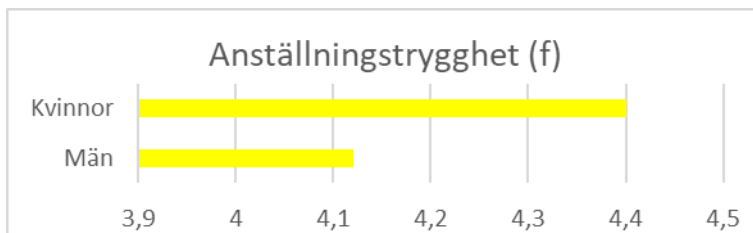
Arbetets villkor och arbetsmiljö (e)

Denna hygienfaktor var viktigare för officerare ($M = 4,04$, $SD = ,59$) än för sjömän ($M = 3,68$, $SD = ,73$; $t(118) = -2,99$) samt viktigare för ubåtspersonal ($M = 4,02$, $SD = ,64$) än för de som tjänstgjorde på ytfartyg ($M = 3,74$, $SD = ,69$; $t(118) = 2,33$)



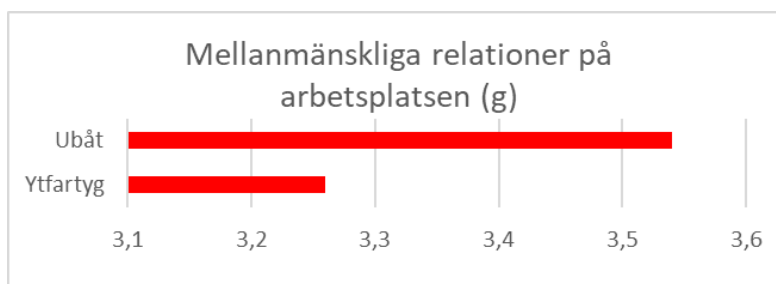
Anställningstrygghet (f)

Synen på vikten av anställningstrygghet skiljde sig åt endast mellan kvinnor ($M = 4,40$, $SD = ,52$) och män ($M = 4,12$, $SD = ,75$; $t(53,40) = 2,11$). Kvinnor värderade denna faktor som viktigare än vad männen gjorde.



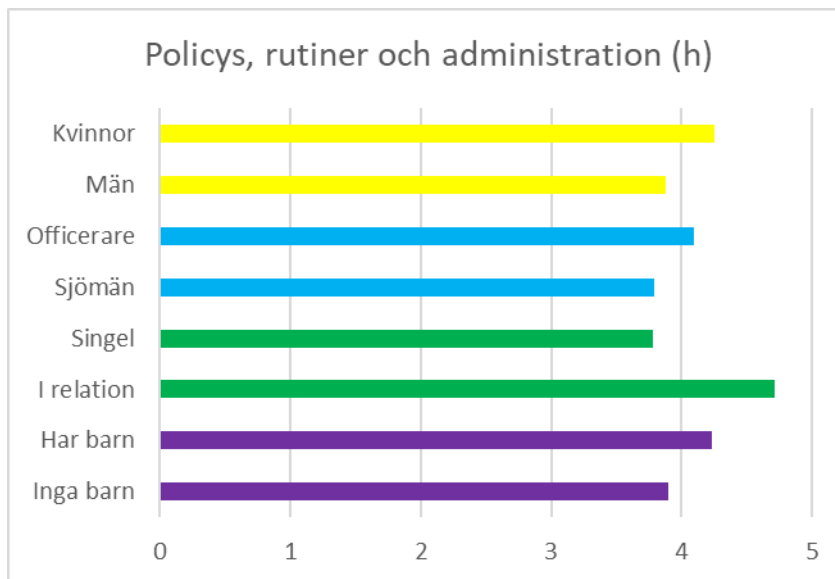
Mellanmänskliga relationer på arbetsplatsen (g)

Denna hygienfaktor var ytterligare en där resultaten skiljde sig åt bara mellan två grupper, nämligen mellan ubåtspersonal ($M = 3,54$, $SD = ,54$) och de som tjänstgör på ytfartyg ($M = 3,26$, $SD = ,64$; $t(118) = 2,67$). Här var det ubåtsbesättningarna som värderade faktorn som viktigare än vad ytfartygsbesättningarna gjorde.



Policys, rutiner och administration (h)

Var en av de hygienfaktorer där det var allra flest skillnader mellan olika grupper. Kvinnor ($M=4,25$, $SD=,50$) ansåg policys rutiner och administration vara viktigare än vad män gjorde ($M=3,88$, $SD=,66$; $t(118)=2,60$). Samma sak gällde för officerarna ($M=4,09$, $SD=,59$) som ansåg denna faktor vara viktigare än vad sjömännen ($M=3,79$, $SD=,67$; $t(118)=-2,56$) gjorde. Personer som levde i en relation ($M=4,71$, $SD=,62$) ansåg även de att policys, rutiner och administration var viktigare än vad singlar ($M=3,78$, $SD=,65$; $t(118)=2,37$) gjorde. Även föräldrar ($M=4,23$, $SD=,61$) skattade denna hygienfaktor som viktigare än vad personer utan barn ($M=3,90$, $SD=,64$; $t(118)=2,22$) gjorde.



4 Diskussion

Den frågeställning som studien ämnade besvara var vad som är viktigast för att personalen ska trivas med sin anställning på Första Ubåtsflottiljen. Resultaten från undersökningen visade att alla undersökta faktorer var viktiga men det visade sig också att några faktorer var viktigare än andra. De av Hertzbergs hygienfaktorer som var viktigast var helt i linje med tidigare forskning och varierade mellan anställda med olika förutsättningar (Valk & Yousif 2023; Hyun & Oh, 2011). Den hygienfaktor som var den allra viktigaste för samtliga av studiens deltagare oberoende av gruppindelning var **ledningens kompetens och sätt att leda (a)**, ett resultat som stämmer väl överens med studierna av Valk och Yousif (2023) angående sjukhuspersonal som visade att kvalitén på arbetsplatsens ledning och ledarskap var helt avgörande för att anställda skulle trivas på sin arbetsplats samt Matei & Abrudans, (2016) studie inom rumänska skolor och arbetsliv som skrev att ett bra ledarskap är särskilt viktigt i hierarkiska miljöer. Resultatet var också i linje med Gillbergs m.fl. studie (2022 sid 40) som hävdade att detta var en viktig faktor för specialistofficerare. I föreliggande studie visade det sig också att taktiska officerare ansåg ledningen vara viktigare än vad sjömännen gjorde. Det kan möjligen bero på att officerarnas arbetsuppgifter ofta är mer beroende av en högre ledningsnivå och att konsekvenserna för den enskilda medarbetaren riskerar bli större om det inte fungerar.

Kvinnor och personer som lever i en relation ansåg ledarskap som viktigare än män och singlar gjorde. När det gäller personer som lever i en relation kanske förklaringen kan vara att det blir viktigare med ett gott och tydligt ledarskap på arbetsplatsen om det påverkar andra än bara en själv på hemmaplan. Vad gäller kvinnor och mäns olika syn på ledarskap så är en stor del av forskningen, exempelvis Radu m.fl. (2017) och Andersen & Hansson (2011), fokuserad primärt på eventuella skillnader i deras sätt att leda och inte om de värderar ledarskap olika.

Lön och andra förmåner (b) var totalt sett den tredje viktigaste faktorn för den samlade undersökta populationen. Den värderades som viktigare av tjänstgörande på ytfartyg än av de på ubåt och kvinnor ansåg faktorn vara viktigare än vad män gjorde. Möjligen är lön och andra förmåner viktigare för kvinnor eftersom de sett till arbetsmarknaden som helhet fortfarande generellt tjänar mindre än vad män gör, bland annat för att de fortfarande oftast är föräldralediga längre än vad män är (Försäkringskassan 2023). Här stack frågan om vikten av att kunna bo eller övernatta i anslutning till sin arbetsplats ut med ett betydligt lägre medelvärde än de övriga frågorna. Detta beror troligen på att många bor inom dagspendlingsavstånd till sitt arbete eller tillbringar en stor del av sin arbetstid till sjöss, där logi naturligt ingår och därför inte anser sig ha särskilt stort behov av denna förmån.

Vikten av **yrkesstatus (c)** värderades generellt av deltagarna relativt lågt vilket möjligen kan indikera att de upplevda statusskillnaderna mellan olika befattningar och tjänstegrenar på Ubåtsflottillen är små. Risken att problem skall uppstå till följd av att någon grupp anser sig vara finare än någon annan, som i fallet med specialistsjuksköterskorna i Göteborg där grupper av sjuksköterskor med olika specialiseringar tenderade att jämföra sig själva med andra grupper och där denna inofficiella rangordning kunde vara en källa till missnöje (Holmberg m.fl. 2018 sid 587) är därför kanske inte särskilt hög på Ubåtsflottillen. En annan anledning till att faktorn status av studiens deltagare ansågs som mindre viktigt än flera av de andra hygienfaktorerna skulle också i viss mån kunna bero på den svenska oviljan att med status som verktyg stå över (eller under) någon annan. Det vill säga det som populärt brukar kallas jantelagen (Svenska Dagbladet 20/9 2017). Dock fanns det en skillnad mellan officerare och sjömän där officerare värderade yrkesstatus som viktigare än vad sjömännen gjorde. Detta kan helt enkelt bero på att officerarna har investerat mer tid och kraft på sin yrkesexamen än vad sjömännen i allmänhet gjort. Sjöman kan man bli genom en kortare (mindre än ett år) militär utbildning direkt efter avslutat gymnasium medan exempelvis en taktisk officer har en civil högskoleutbildning om minst 180 poäng.

Arbetets påverkan på fritid och familj (d) värderades också den som viktigare av officerare än av sjömän. De som levde i en relation värderade faktorn som viktigare än de som var singlar och anställda som hade barn värderade faktorn som viktigare än de som inte hade det. Dessa skillnader stämmer väl överens med tidigare forskning som visat att denna faktor blir viktigare när det finns barn och familj att ta hänsyn till (Gillberg m.fl. 2022; Li m.fl. 2019; Jaiswal m.fl. 2015).

De som var äldre än 25 år ansåg att arbetets påverkan på fritid och familj var viktigare än vad de som var 25 år eller yngre gjorde. Detta motsäger i viss mån tidigare studier som indikerade att yngre generationer värderar sin fritid högre än äldre gör (Kong 2013; Kong m.fl. 2018). Kanske är förklaringen till denna studies resultat att de som är över 25 år anser sin fritid som viktigare än vad de som är yngre gör just eftersom de yngre i de flesta fall inte har några barn eller familj som blir påverkade om arbetet periodvis inkräktar på fritiden. Det är oftast lättare att planera om, om det bara påverkar en själv.

Arbetets villkor och arbetsmiljö (e) var ytterligare en faktor som värderades som viktigare av officerare än av sjömän. Den var också viktigare för ubåtspersonal än för de som tjänstgjorde på ytfartyg. Att synen på denna hygienfaktor varierar mellan olika anställda är i linje med tidigare forskning (Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 340). Anledningarna till att den varierar kan vara många. Förutsättningarna för en god arbetsmiljö i alla fall med avseende på boendemiljö, möjligheter till avkoppling och tillgång till ändamålsenliga lokaler kan av naturliga skäl sägas vara mindre fördelaktiga på ubåtar än på ytfartyg. Ubåtar har betydligt trängre utrymmen att röra sig på och saknar med få korta undantag möjlighet för besättningen att gå ut. Kanske är det därför ubåtspersonal värderar arbetets villkor och arbetsmiljö högre än de på ytfartyg gör.

Att faktorn arbetets villkor och arbetsmiljö värderas som viktigare av officerare än av sjömän kan möjligen bero på att anställningen för officerare är

mer permanent och långsiktig än vad den är för sjömän där kanske flera planerar att gå vidare till andra arbeten eller studier vilket möjligen kan leda till något lägre krav på ett, i deras ögon, tillfälligt arbete. Den enskilda frågan under faktorn arbetets villkor och arbetsmiljö som totalt sett fick lägst medelvärde var vikten av att ha en jämn arbetsbelastning. Detta går delvis emot tidigare studier (Valk & Yousif 2023 sid 304; Alrawahi m.fl. 2020 sid 5). Förklaringen kan vara att militära fartygsbesättningar ständigt tränar på, och därför är vana vid, att hantera skiftande förutsättningar och snabbt uppkomna situationer. Kanske skapar detta efterhand en större acceptans och förmåga att hantera en ojämn arbetsbelastning både praktiskt och administrativt.

Den enskilda fråga inom temat som ansågs viktigast var vikten av att säkerhetsföreskrifter följs. Detta var i linje med tidigare forskning som visat att personer med arbetsuppgifter som kan innebära risker värderar säkerhet högre än de med mindre riskfyllda arbetsuppgifter (Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 340). Detta skulle kunna förklara varför ubåtsbesättningar värderade arbetets villkor och arbetsmiljö som viktigare än vad ytfartygsbesättningarna gjorde. Ytfartyg är naturligtvis på intet sätt riskfria miljöer men på ubåtar riskerar konsekvenserna att bli värre.

Anställningstrygghet (f) visade sig vara den näst viktigaste hygienfaktorn för personal på första Ubåtsflottiljen. Detta motsäger Valk & Yousif:s studie (2023 sid 307) som visar att anställningstrygghet tenderar att vara mindre viktig på arbetsplatser där risken för uppsägning är låg. Däremot är den i linje med LO:s studie från 2011 på 3000 unga vuxna som visade att en låg risk för uppsägning var mycket viktig och att en stor majoritet av de tillfrågade föredrog en fast heltidsanställning (LO 2011 sid 3, 46). Även om alla anställda värderade anställningstrygghet högt så ansåg de kvinnliga anställda på Ubåtsflottiljen att anställningstrygghet var viktigare än vad de manliga anställda gjorde. Detta skulle återigen möjligen kunna bero på att kvinnor under sina karriärer fortfarande tar ut mer VAB och föräldraledighet än vad männen gör (Försäkringskassan 2023) och därför anser att en stabil och trygg anställning är viktigare än vad männen gör.

Mellanmänskliga relationer på arbetsplatsen (g) ansåg alla vara viktiga och de skiljde sig i studien åt endast mellan ubåtsbesättningar och de som tjänstgjorde på ytfartyg. Detta stämmer väl överens med tidigare studier. Behovet av goda mellanmänskliga relationer kan variera mellan olika grupper (Lundberg m.fl. 2009 sid 896) och är särskilt viktiga på arbetsplatser där de anställda bor och arbetar tätt tillsammans och är borta långa perioder hemifrån (Valk & Yousif 2023 sid 305) vilket stämmer väl överens med all sjögående personal på Ubåtsflottiljen där ubåtsbesättningar både bor och arbetar tätare tillsammans ombord än vad ytfartygsbesättningarna gör. Ubåtsbesättningarna har inte heller någon större möjlighet att kontakta sina anhöriga när de är till sjöss, vilket ytfartygsbesättningarna ibland har. Därför verkar det rimligt att ubåtspersonal värderar mellanmänskliga relationer på arbetsplatsen högt eftersom det är den enda sociala kontakt som erbjuds under långa perioder till sjöss. Sett till de enskilda frågorna i hygienfaktorn mellanmänskliga relationer var det som ansågs viktigast fartygs-gemensamma måssaktiviteter samt flottiljgemensamma middagar. Att umgås med sina kollegor på fritiden samt att delta i flottiljgemensamma idrottsaktiviteter ansågs inte lika viktigt.

Policies, rutiner och administration (h) var den faktor där det skiljde mest mellan deltagarna. Kvinnor ansåg den vara viktigare än vad män gjorde, officerarna värderade den högre än sjömän gjorde och så gjorde även personer som levde i en relation eller var föräldrar. Att officerarna anser att faktorn policies, rutiner och administration är viktigare än vad sjömännen gör är kanske inte så konstigt. Det kan helt enkelt bero på att de i högre utsträckning än sjömännen ”drabbas” av den. Huvuddelen av fartygens administrativa uppgifter exempelvis arbetstidsplanering, löneutbetalningar, övningsplanering, beställningar av underhåll, materiell och reservdelar handhas av officerare och en stor del av informationsutbytet mellan Ubåtsflottiljens fartyg, flottilstab och övriga går mellan eller via officerare. Därför är det också rimligt att anta att officerarna är de som är mest beroende av att policies, rutiner och administration fungerar bra. Förklaringen till att de som lever i en relation eller har barn anser denna hygienfaktor vara viktigare än singlar och personer utan hemmaboende barn är mer osäker. Möjligen beror det på att dessa individer har fler än sig själva att ta hänsyn till och därför värderar tydlig struktur och fasta ramar högre än de som ”bara” behöver tänka på sig själv. Möjligen finns det också en liknande förklaring till att kvinnor värderar denna hygienfaktor högre än vad män gör eftersom kvinnor ofta tar ett större ansvar än män gör för planeringen gällande hem och familj (Berntsson m.fl. 2006 sid 1071–1072).

4.1 Slutsatser

Den hygienfaktor som generellt sett var viktigast för den sjögående personalen anställd vid Första Ubåtsflottiljen, oberoende av indelning i olika kategorier var ”ledningens kompetens och sätt att leda”. Ett stort ansvar vilar därför på fartygsledningar och tjänstegrenschefer. Andra hygienfaktorer som placerar sig högt både totalt sett och vid olika indelningar av respondentgruppen var: ”Anställningstrygghet”, ”lön och andra förmåner” samt ”policies, rutiner och administration”. Tillsammans utgjorde dessa fyra hygienfaktorer de faktorer som totalt sett var de viktigaste för personalen på Första Ubåtsflottiljen. Inom dessa områden har således åtgärder för att få personalstyrkan att trivas, vilja stanna kvar och växa troligen bäst effekt.

4.2 Metoddiskussion

Herzberg använde sig av intervjuer för att utarbeta sin teori (Herzberg m.fl. 1993 sid 31) och intervjuer tycks fortfarande vara i majoritet i de olika studier som använder sig av tvåfaktorteorin (ex. Holmberg m.fl. 2018; Bhatt m.fl. 2022). I föreliggande studie testades istället Hertzbergs hygienfaktorer i enkätform och anledningen till att valet föll på det var dels att via enkäter får man,

inom tillgänglig tidsram tillgång till svar från en betydligt större respondentgrupp än vad som hade varit möjligt genom enskilda intervjuer, dels att hierarki- och anonymitetsproblematiken kunnat uppstå.

Under arbetet med forskningsöversikten visade det sig att endast ett fåtal av de presenterade studierna använt sig av tester i enkätform. Den mest använda enkäten var Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Hirschfeld, 2000). Vid genomgång av denna uppfattades den som bara delvis användbar för föreliggande undersökning eftersom den undersöker såväl hygien- som motivationsfaktorer och primärt är ett verktyg för att ta reda på vad som är bra eller dåligt på en arbetsplats, inte vad som uppfattas som viktigt eller oviktigt. En del av frågorna ur detta mätinstrument användes dock som exempelvis frågorna om lön, anställningstrygghet och förtroendet för ledningen.

Bristen på ett validerat mätinstrument i enkätform som enbart hanterar Hertzbergs (1993) hygienfaktorer ledde till att ett helt nytt sådant fick utarbetas. Detta gjordes med stöd och ledning av tidigare studiers intervjufrågor och temaindelning samt med stöd från Första Ubåtsflottiljens HR-avdelning.

Eftersom frågorna i enkäten är operationella indikatorer av teoretiska begrepp finns inga säkra svar på vad som är den ”bästa” frågeformuleringen (Esaiasson m.fl., 2017 sid 251). Inte heller har det varit självklart vilka enskilda frågor som ska vara med eller under vilken specifik hygienfaktor de i så fall ska sorteras in. Exempelvis skulle enkätfrågan om flexitid, som i denna studie ligger under faktorn *arbetets påverkan på fritid och familj* möjligen också kunna sorteras in under någon av hygienfaktorerna *lön och andra förmåner* eller *policys, rutiner och administration*. Inför en ny liknande studie skulle det med ledning av svaren och resultaten i denna studie kanske gå att modifiera frågeformuläret så att frågorna än bättre fångar in de olika hygienfaktorerna i Herzbergs teori, det vill säga uppnår bättre validitet (Esaiasson m.fl., 2017 sid 57). Att använda sig av en Likertskala med fem steg kan också ha varit till nackdel för studien som generellt gav väldigt höga medelvärden på alla hygienfaktorer. Fler steg på skalan hade kanske kunnat leda till att man undvek en eventuell takeffekt, det vill säga risken för att skillnader över en viss gräns ej går att säkerställa (Psykologilexikon 2023). Ett exempel på en takeffekt kan finnas i ett intelligenstest där det inte finns tillräckligt svåra uppgifter för att skilja de med hög intelligens från de med medelintelligens. Skalan går helt enkelt inte tillräckligt långt (Psykologilexikon 2023).

En sak som av frågeformulärstekniska skäl inte var möjligt att genomföra var att slumpa ordningsföljden på frågorna i frågeformuläret. Möjligen kan detta ha haft viss inverkan på resultatet. Med få undantag delades enkäten ut vid tillfällen då respondenterna inte varit till sjöss i närtid. Om samma frågor ställts direkt vid förtöjning efter exempelvis en tvåveckorsperiod till sjöss hade möjligen även detta påverkat studiens resultat.

4.3 Studiens styrkor och svagheter samt förslag till vidare forskning

Mer tillförlitliga resultat hade kunnat uppnås om det varit möjligt att genomföra undersökningen som en longitudinell studie på samma personer vid flera tillfällen och under flera år (Esaiasson m.fl. 2017 sid 168). Därtill gjordes studien bara på fartygsbesättningarna på Första Ubåtsflottiljen vilka utgör mindre än hälften av flottiljens totalt ca 350 anställda (Försvarsmakten 2023). Såväl civila som militärer som primärt tjänstgör iland innefattas inte varför studien inte heller kan sägas vara representativ för vilka faktorer som är viktigast för anställda på flottiljen som helhet. Detta då tidigare studier har visat att skillnader kan förekomma mellan personer med olika yrken och arbetsuppgifter även inom samma arbetsplats (Ruthankoon & Ogunlana 2003 sid 335). Studien tar dock ett helhetsgrepp gällande den sjöplacerade personalen och en styrka med studien som talar för en hög generaliserbarhet inom den undersökta gruppen är att deltagandet var närmare 76%.

Personalen på Första Ubåtsflottiljen består till största delen av personer födda i Sverige och eftersom också kulturella skillnader i tidigare studier har visat sig påverka vilka hygienfaktorer som arbetstagare anser vara viktiga (Valk & Yousif 2023 sid 296; Jakobsen & Thorsvik 2021 sid 231) så kan även detta vara en faktor att ta i beaktande vid eventuella jämförelser med andra studier eller grupper. Som tas upp i studien finns det relativt lite forskning gällande skillnaderna mellan hur kvinnor och män upplever och värderar vilka faktorer som är viktiga för att de ska trivas på sina arbetsplatser, varför ytterligare studier även på detta område skulle kunna vara av intresse.

5 Referenser

- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9).
- Andersen, J. A., & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & organization development journal*.
- Berntsson, L., Lundberg, U., & Krantz, G. (2006). Gender differences in work-home interplay and symptom perception among Swedish white-collar employees. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 60(12), 1070-1076.
- Bhatt, N., Chitranshi, J., & Mehta, M. (2022). Testing Herzberg's two factor theory on millennials. *Cardiometry*, (22), 231-236.
- Cars, H. C., Skoglund C., Zetterberg K. (1986). Svensk försvarspolitik under efterkrigstiden. Probus.
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg's motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10-15.
- Choi Jung, H., & Kim Tae, Y. (2012). Work-family conflict, work-family facilitation, and job outcomes in the Korean hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1011-1028.
- Demirci, U., & Ergen, B. (2020). The effect of wage on private security officers job satisfaction and intention to quit: An empirical study in Turkey. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(75), 1314-1334.
- Eriksson, Max. 2023. Rekryteringschef Första Ubåtsflottiljen. Telefonintervju 10 februari 2023.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., & Wängnerud, L. (2017). Metodpraktikan. Femte upplagan. Stockholm: Wolters Kluwer.
- Fors Brandebo, M., & Lundell, E. (2018). Därför lämnade de Försvarsmaken: en kvantitativ studie om tidigare anställda soldater och sjömäns motivstruktur.
- Försvarshögskolan (2022) Försvarshögskolans budgetunderlag 2023-2025. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.fhs.se/download/18.de24d73181f9e885bdb5c63/1660130316930/F%C3%B6rsvarsh%C3%B6gskolans%20budgetunderlag%202023-2025.pdf> Hämtdatum 2023-02-08.
- Försvarsmakten (2023) Försvarsmaktens hemsida [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/organisation/1ubflj/> Hämtdatum 2023-02-10.
- Försäkringskassan (2023) Försäkringskassans hemsida [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.forsakringskassan.se/statistik-och-analys/barn-och-familj/statistik-om-foraldrapenning/delas-foraldrapenningdagarna-jamstallt> Hämtdatum 2023-04-14.
- Gillberg, G., Holmer, J., & Kadefors, R. (2022). Rekrytera och behålla: Om möjligheter att uppnå en hållbar personalförsörjning i Försvarsmakten.

- Göteborgsposten 2020-10-12. "Hultqvist: Största satsningen sedan 50-talet".
 Nyhetsartikel. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.gp.se/nyheter/hultqvist-st%C3%B6rsta-satsningen-sedan-50-talet-1.35438783>. Hämtdatum 2023-02-09.
- Herzberg, F. (1976). *The managerial choice: To be efficient and to be human*. Irwin Professional Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1993). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form make a difference?. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255-270.
- Holmberg, C., Caro, J., & Sobis, I. (2018). Job satisfaction among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International journal of mental health nursing*, 27(2), 581-592.
- Hyun, S., & Oh, H. (2011). Reexamination of Herzberg's two-factor theory of motivation in the Korean army foodservice operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(2), 100-121.
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2021). Hur moderna organisationer fungerar. (Femte uppl.). Studentlitteratur.
- Jaiswal, R. K., Dash, S., Sharma, J. K., Mishra, A., & Kar, S. (2015). Antecedents of turnover intentions of officers in the Indian military: A conceptual framework. *Vikalpa*, 40(2), 145-164.
- Katt, J. A., & Condly, S. J. (2009). A preliminary study of classroom motivators and demotivators from a motivation-hygiene perspective. *Communication Education*, 58(2), 213–234.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning* (4.,[rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kong, H. (2013). Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 304-309.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*.
- Li, D., Li, X., Wang, L., Wang, G., & Newton, C. (2019). Work–family conflict influences the relationship between family embeddedness and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(4), 1–13.
- LO (Landsorganisationen) 2018 Unga vuxnas arbetsvillkor och syn på arbetslivet Rapport. [Elektronisk] Tillgänglig: [https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vres/lo_fakta_1366027492914_unga_vuxnas_arbetsvillkor_pdf/\\$file/Unga%20vuxnas%20arbetsvillkor.pdf/](https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vres/lo_fakta_1366027492914_unga_vuxnas_arbetsvillkor_pdf/$file/Unga%20vuxnas%20arbetsvillkor.pdf/) Hämtdatum 2023-03-06.
- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*, 30(6), 890-899.

- Maidani, E. A. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. *Public personnel management*, 20(4), 441-448.
- Matei, M. C., & Abrudan, M. M. (2016). Adapting Herzberg's two factor theory to the cultural context of Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 95-104.
- Nagpaul, T., Leong, C. H., Toh, C. S., Amir, A. B., Chin, R., & Tan, S. (2022). Exploring Job Satisfaction and Intentions to Quit among Security Officers: The Role of Work Hygiene and Motivator Factors. *Social Sciences*, 11(11).
- Officerstidningen 2022-02-08. ”Enskild överenskommelse för att behålla strategisk kompetens”. Nyhetsartikel. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://officerstidningen.se/enskid-overenskommelse-for-att-behalla-strategisk-kompetens/>. Hämtdatum 2023-02-02.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. McGraw-hill education (UK).
- Pettersson, C., Militärhögskolan Halmstad 2022-12-16. ”Rekordmånga nya specialistofficerare stärker Försvarsmakten”. Nyhetsartikel. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2022/12/rekordmanga-nya-specialistofficerare-starker-forsvarsmakten/>. Hämtdatum 2023-02-02.
- Prop. 2020/21:30 Totalförsvaret 2021–2025. <https://www.regeringen.se/4a965d/globalassets/regeringen/dokument/forsvarsdepartementet/forsvarsproposition-2021-2025/totalforsvaret-2021-2025-prop.-20202130.pdf>
- Psykologilexikon. Natur och kultur.[Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=takeffekt> Hämtdatum 2023-04-18.
- Radu, C., Deaconu, A., & Frasinianu, C. (2017). Leadership and gender differences: Are men and women leading in the same way. *Contemporary leadership challenges*.
- Rai, R., Thekkekara, J. V., & Kanhare, R. (2021). Herzberg's two factor theory: A study on nurses's motivation. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*, 1(1).
- Rodgers, C. S. (1993). The flexible workplace: What have we learned?. *Human Resource Management*, 31(3), 183-199.
- Rogers, R. E (1975). *Organizational theory*. Allyn and Bacon, inc Boston
- Ruthankoon, R., & Olu Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Sachau, D. A. (2007). Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human resource development review*, 6(4), 377–393.
- Svenska Dagbladet 2022-06-10. ”Mer personal och materiel till Försvarsmakten”. Nyhetsartikel. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.svd.se/a/JxmEOm/mer-till-forsvaret>. Hämtdatum 2023-02-02.

- Svenska Dagbladet 2017-09-20. ”Varifrån kommer uttrycket jantelagen”. Nyhetsartikel. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://www.svd.se/a/16xn9/varifran-kommer-uttrycket-jantelagen> Hämtdatum 2023-04-18.
- Valk, R., & Yousif, L. (2023). “Going beyond to deliver hip hospitality”: exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 293–316.
- Vetenskapsrådet 2002 Forskningsetiska principer inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning [Elektronisk] Tillgänglig: https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf Hämtdatum 2023-03-14.
- Yadav, R. (2022). A formative measurement model and development of quality of work-life scale based on two-factor theory: Evidence from Indian private industries. *Benchmarking: An International Journal*, (ahead-of-print).
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg’s two factors theory on work motivation: does its work for today’s environment. *Global journal of commerce and Management*, 2(5), 18–22.

6 Bilagor

6.1 Bilaga 1 Frågeformulär

Trivselenkät Första Ubåtsflottiljen 2023

Jag undersöker som del i min C-uppsats vad som är VIKTIGT för att anställda ska trivas på Första Ubåtsflottiljen.

Enkäten besvaras anonymt och tar 10-15 min att besvara.

Observera

att det är frivilligt att besvara frågorna och att du när som helst kan välja att avbryta undersökningen utan att skicka in. Genom att besvara och skicka in enkäten ger du mig tillstånd att använda materialet.

Om du har några frågor kontakta mig på tel: 0733-827068. Eller via mejl: fredrik.hansson.3033@student.lu.se

Tack för din medverkan.
Fredrik Hansson

EXEMPEL

Hur VIKTIGT är det för dig att ha tillgång till moderna lokaler på arbetsplatsen?
Jag undrar alltså inte över kvalitén på de nuvarande lokalerna utan vill veta om det är VIKTIGT för dig att lokalerna är moderna.

1. Jag tjänstgör på: *

- Ubåt
- Ytfartyg

2. Jag tillhör anställningskategorin: *

- Sjöman
- Specialistofficer
- Taktisk officer

3. Hur gammal är du? *

- 25 år eller yngre
- 26-35 år
- 36-45 år
- 46-55 år
- 56 år eller äldre

4. Kön? *

- Kvinna
- Man

5. Lever du i en relation? *

- Ja
- Nej

6. Finns det hemmaboende barn i ditt hushåll som du är vårdnadshavare för? *

Om du anger nej gå vidare till fråga 8.

Ja

Nej

7. Ålder på barnet/ barnen?

Flera svar är möjliga.

0-5 år

6-10 år

11-15 år

16 år eller äldre

8. Hur VIKTIGT är det för dig att känna förtroende för din närmsta chef? *

Helt oviktigt 1 2 3 4 5 Mycket viktigt

9. Hur VIKTIGT är det för dig att känna förtroende för din fartygschef? *

Helt oviktigt 1 2 3 4 5 Mycket viktigt

10. Hur VIKTIG är fartygsledningens förmåga att skapa god stämning ombord? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktig

11. Hur VIKTIGT är det för dig att Försvarmaktens IT-system (exempelvis PRIO, Vidar och Emilia) fungerar bra? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

12. Hur VIKTIGT är det för dig att veta senast 27 dagar i förväg hur du ska arbeta den kommande månaden? *

(Senast 27 dagar innan första arbetsdagen i nästkommande månad ska din arbetstid vara fastställd och delgiven till dig).

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

13. Hur VIKTIGT är det för dig med ett fungerande informationsflöde från staben ut till fartygen? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

14. Hur VIKTIGT är det för dig att staben kan bistå med administrationsstöd? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

15. Hur VIKTIG är nivån på din fasta månadslön? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktig

16. Hur VIKTIGT är det för dig med sjödygn avseende ekonomisk ersättning? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

17. Hur VIKTIGT är det för dig att ha möjlighet att idrotta på arbetstid? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

18. Hur VIKTIGT är det för dig att kunna bo/övernatta i anslutning till arbetsplatsen till ett förmånligt pris? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

19. Hur VIKTIGT är det för dig att kunna äta i anslutning till arbetsplatsen till ett förmånligt pris? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

20. Hur VIKTIGT är det för dig att din besättning arrangerar gemensamma mässaktiviteter? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

21. Hur VIKTIGT är det för dig att arbetsgivaren arrangerar flottiljgemensamma middagar? (Exempelvis sommarfest och lillejul). *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

22. Hur VIKTIGT är det för dig att arbetsgivaren arrangerar flottiljgemensamma idrottsaktiviteter? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

23. Hur VIKTIGT är det för dig att ha goda relationer till dina kollegor? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

24. Hur VIKTIGT är det för dig att umgås med dina kolleger på fritiden? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

25. Hur VIKTIG är den hierarki som följer med de olika befattningarna ombord för dig? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktig

26. Hur VIKTIGT är det för dig att känna stolthet över din arbetsplats? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

27. Hur VIKTIGT är det för dig med sjödygn avseende genererad fridygnstid. *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

28. Hur VIKTIGT är det / skulle det vara för dig att personligen kunna kontakta anhöriga från fartyget när du är till sjöss (exempelvis via mejl)? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

29. Hur VIKTIGT är det för dig att ha möjlighet till flextid, att med kort varsel kunna påbörja eller avsluta arbetet vid andra tider än de normala? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

30. Hur VIKTIGT är det för dig med en lång (minst 4 veckor) sammanhängande ledighet under perioden juni-augusti? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

31. Hur VIKTIGT är det för dig att veta att du vid behov kan byta till arbetsuppgifter som innebär att du inte åker båt? (Exempelvis stabs- eller lärartjänster). *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

32. Hur VIKTIGT är det / skulle det vara med ett anhörignätverk som stöd för dina anhöriga där hemma när du är till sjöss? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

33. Hur VIKTIGT är det för dig att dina anhöriga bjuds in till gemensamma arrangemang exempelvis familjedagar? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

34. Hur VIKTIGT är det för dig att ha tillgång till moderna lokaler på arbetsplatsen? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

35. Hur VIKTIGT är det för dig att ha tillgång till modern utrustning på arbetsplatsen? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

36. Hur VIKTIGT är det för dig att ha en jämn arbetsbelastning? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

37. Hur VIKTIGT är det för dig att säkerhetsföreskrifter följs? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

38. Hur VIKTIGT är det för dig att Ubåtsflottiljen är en trygg arbetsgivare med låg risk för att du blir uppsagd på grund av arbetsbrist? *

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

39. Hur VIKTIGT är det för dig att veta vilken/vilka befattningar du ska ha de kommande tre åren? *

(Flottiljens Personalplan för var du ska tjänstgöra de kommande tre åren. Order, plan, inriktning ska delges en gång per år).

	1	2	3	4	5	
Helt oviktigt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mycket viktigt

Tack för din medverkan!

6.2 Bilaga 2 Sammanställning av samtliga svar

Hygienfaktor:	Fråga:	Medelvärde (SD)	Medianvärde
Ledningens kompetens och sätt att leda	Hur viktigt är det för dig att känna förtroende för din närmsta chef?	4,68 (,53)	5
	Hur viktigt är det för dig att känna förtroende för din fartygschef?	4,70 (,53)	5
	Hur viktig är fartygsledningens förmåga att skapa god stämning ombord?	4,55 (,62)	5
Policys, rutiner och administration	Hur viktigt är det för dig att Försvarsmaktens IT-system (exempelvis PRIO, Vidar och Emilia) fungerar bra?	3,90 (,96)	4
	Hur viktigt är det för dig att veta senast 27 dagar i förväg hur du ska arbeta den kommande månaden?	4,02 (1,05)	4
	Hur viktigt är det för dig med ett fungerande informationsflöde från staben ut till fartygen?	3,95 (,88)	4
	Hur viktigt är det för dig att staben kan bistå med administrationsstöd?	3,97 (,93)	4
Lön och andra förmåner	Hur viktig är nivån på din fasta månadslön?	4,48 (,76)	5
	Hur viktigt är det för dig med sjödygn avseende ekonomisk ersättning?	4,50 (,75)	5
	Hur viktigt är det för dig att ha möjlighet att idrotta på arbetstid?	4,04 (,93)	4
	Hur viktigt är det för dig att kunna bo/övernatta i anslutning till arbetsplatsen till ett förmånligt pris?	3,32 (1,44)	3,5
	Hur viktigt är det för dig att kunna äta i anslutning till arbetsplatsen till ett förmånligt pris?	3,98 (1,12)	4
Mellanmänniska relationer på arbetsplatsen	Hur viktigt är det för dig att din besättning arrangerar gemensamma mässaktiviteter?	3,44 (1,00)	3
	Hur viktigt är det för dig att arbetsgivaren arrangerar flottiljgemensamma middagar?	3,39 (1,06)	3
	Hur viktigt är det för dig att arbetsgivaren arrangerar flottiljgemensamma idrottsaktiviteter?	2,69 (1,04)	3
	Hur viktigt är det för dig att ha goda relationer till dina kollegor?	4,72 (,53)	5
	Hur viktigt är det för dig att umgås med dina kollegor på fritiden?	2,77 (,93)	3
Yrkesstatus	Hur viktig är den hierarki som följer med de olika befattningarna ombord för dig?	3,14 (1,01)	3
	Hur viktigt är det för dig att känna stolthet över din arbetsplats?	4,16 (,83)	4
Arbetets påverkan på fritid och familj	Hur viktigt är det för dig med sjödygn avseende genererad fridygntid?	4,46 (,78)	5
	Hur viktigt är det / skulle det vara för dig att personligen kunna kontakta anhöriga från fartyget när du är till sjöss?	2,88 (1,30)	3
	Hur viktigt är det för dig att ha möjlighet till flexitid?	3,23 (1,06)	3
	Hur viktigt är det för dig med en lång (minst 4 veckor) sammanhängande ledighet under perioden juni-augusti?	4,24 (,94)	5
	Hur viktigt är det för dig att veta att du vid behov kan byta till arbetsuppgifter som innebär att du inte åker båt?	3,41 (1,18)	3
	Hur viktigt är det / skulle det vara med ett anhörignätverk som stöd för dina anhöriga där hemma när du är till sjöss?	2,78 (1,18)	3
	Hur viktigt är det för dig att dina anhöriga bjuds in till gemensamma arrangemang exempelvis familjedagar?	3,48 (1,25)	4
Arbetets villkor och arbetsmiljö	Hur viktigt är det för dig att ha tillgång till moderna lokaler på arbetsplatsen?	3,63 (1,09)	4
	Hur viktigt är det för dig att ha tillgång till modern utrustning på arbetsplatsen?	4,04 (,91)	4
	Hur viktigt är det för dig att ha en jämn arbetsbelastning?	3,48 (1,08)	3
	Hur viktigt är det för dig att säkerhetsföreskrifter följs?	4,38 (,73)	5
Anställningstrygghet	Hur viktigt är det för dig att Ubåtsflottiljen är en trygg arbetsgivare med låg risk för att du blir uppsagd på grund av arbetsbrist?	4,41 (,85)	5
	Hur viktigt är det för dig att veta vilken/vilka befattningar du ska ha de kommande tre åren?	3,96 (1,10)	4

6.3 Bilaga 3 De viktigaste hygienfaktorerna vid olika indelningar

Rangordning kön		
Plats	Kvinnor	Män
1.	Ledning 4,80 (,33)	Ledning 4,60 (,44)
2.	Trygghet 4,40 (,52)	Trygghet 4,13 (,75)
3.	Lön & förmåner 2,29 (,51)	Lön & förmåner 4,00 (,63)
4.	Rutin & admin 4,25 (,50)	Arbetsmiljö 3,91 (,69)
5.	Arbetsmiljö 3,79 (,66)	Rutin & admin 3,88 (,66)
6.	Status 3,68 (,63)	Status 3,64 (,77)
7.	Relationer 3,53 (,48)	Påverkan fritid 3,49 (,65)
8.	Påverkan fritid 3,51 (,48)	Relationer 3,37 (,63)

Rangordning anställningskategori		
Plats	Sjömän	Officerare
1.	Ledning 4,53 (,47)	Ledning 4,73 (,36)
2.	Lön & förmåner 4,11 (,62)	Trygghet 4,25 (,67)
3.	Trygghet 4,09 (,76)	Rutin & admin 4,09 (,59)
4.	Rutin & admin 3,79 (,66)	Arbetsmiljö 4,04 (,59)
5.	Arbetsmiljö 3,68 (,73)	Lön & förmåner 4,03 (,61)
6.	Status 3,43 (,77)	Status 3,82 (,68)
7.	Relationer 3,34 (,67)	Påverkan fritid 3,69 (,59)
8.	Påverkan fritid 3,25 (,57)	Relationer 3,46 (,54)

Rangordning civilstatus		
Plats	Singel	I en relation
1.	Ledning 4,53 (,45)	Ledning 4,72 (,39)
2.	Trygghet 4,20 (,76)	Trygghet 4,17 (,69)
3.	Lön & förmåner 4,12 (,52)	Rutin & admin 4,06 (,62)
4.	Arbetsmiljö 3,92 (,65)	Lön & förmåner 4,02 (,67)
5.	Rutin & admin 3,78 (,65)	Arbetsmiljö 3,86 (,70)
6.	Status 3,60 (,81)	Status 3,68 (,69)
7.	Relationer 3,42 (,59)	Påverkan fritid 3,67 (,57)
8.	Påverkan fritid 3,23 (,60)	Relationer 3,39 (,61)

Rangordning hemmaboende barn eller inte		
Plats	Barn	Inga barn
1.	Ledning 4,63 (,46)	Ledning 4,65 (,42)
2.	Trygghet 4,31 (,62)	Trygghet 4,16 (,73)
3.	Rutin & admin 4,24 (,61)	Lön & förmåner 4,09 (,60)
4.	Arbetsmiljö 3,97 (,53)	Rutin & admin 3,90 (,64)
5.	Lön & förmåner 3,93 (,68)	Arbetsmiljö 3,86 (,71)
6.	Påverkan fritid 3,87 (,50)	Status 3,61 (,72)
7.	Status 3,83 (,83)	Påverkan fritid 3,42 (,61)
8.	Relationer 3,41 (,70)	Relationer 3,40 (,59)

Rangordning tjänstgöringsställe		
Plats	Ubåt	Ytfartyg
1.	Ledning 4,66 (,39)	Ledning 4,63 (,46)
2.	Trygghet 4,15 (,77)	Trygghet 4,22 (,66)
3.	Arbetsmiljö 4,02 (,64)	Lön & förmåner 4,19 (,58)
4.	Lön & förmåner 3,94 (,62)	Rutin & admin 4,02 (,62)
5.	Rutin & admin 3,90 (,67)	Arbetsmiljö 3,74 (,69)
6.	Status 3,78 (,77)	Påverkan fritid 3,54 (,60)
7.	Relationer 3,54 (,54)	Status 3,52 (,69)
8.	Påverkan fritid 3,45 (,64)	Relationer 3,26 (,64)

Rangordning ålder		
Plats	Upp till 25 år	Över 25 år
1.	Ledning 4,60 (,44)	Ledning 4,67 (,41)
2.	Lön & förmåner 4,13 (,63)	Trygghet
3.	Trygghet 4,10 (,72)	Rutin & admin 4,02 (,63)
4.	Rutin & admin 3,86 (,66)	Lön & förmåner 4,02 (,60)
5.	Arbetsmiljö 3,73 (,77)	Arbetsmiljö 3,97 (,60)
6.	Status 3,50 (,75)	Status 3,74 (,72)
7.	Relationer 3,43 (,60)	Påverkan fritid 3,63 (,62)
8.	Påverkan fritid 3,27 (,56)	Relationer 3,38 (,61)