

C-UPPSATS

Hösten 2007

Institutionen för beteendevetenskap  
Personal- och arbetslivsprogrammet  
Psykologi  
Högskolan i Kristianstad

Arbetsmotivation på  
Volvo i Curitiba, Brasilien

Författare  
Anna Kilander  
Caroline Lövgren

Handledare  
Ulf Ericsson

Examinator  
Carin Linander

# **Work motivation at Volvo in Curitiba, Brazil**

**Anna Kilander & Caroline Lövgren**

This essay has studied work motivation at Volvo in Curitiba, Brazil. What factors fore full the employees and how does leadership affect their work motivation. There is research pointing to differences in management in different cultures. Because of that we have studied the relation between the leaders and the employees. Since there has been a change in the western world about the way we think about work, we wanted to see if we could note this change in Brazil as well. Our expectations of this study were to find out if they in Brazil had a foundation to experience work motivation. Because of that we wanted to explore if the leadership, as well as the organization culture had any affect on how motivated the employees were to go to their work. Among the employees at Volvo we handed out 150 surveys. We also did four interviews to get a deeper understanding, three of the persons were leaders and one worked as a human resource manager. To get the reader a picture of Volvo we did an observation. The result of this study is showing that the employees at Volvo in Curitiba are motivated to go to their work. We have found that they are getting a lot of the factors from the major motivation theories fulfilled. This could have to do with Volvos organization culture (Volvo Way).

Keyword: Brazil, Volvo, work motivation, leadership, culture

# Arbetsmotivation på Volvo i Curitiba, Brasilien

Anna Kilander & Caroline Lövgren

Den här undersökningen har studerat hur arbetsmotivationen ser ut på Volvo i Curitiba, Brasilien. Vilka faktorer medarbetarna får tillfredsställda och hur ledarskapet påverkar deras arbetsmotivation. Det finns forskning som pekar på skillnader i maktdistans i olika kulturer. Därför har vi undersökt hur relationen mellan ledare och medarbetare ser ut. Eftersom att det i västvärlden har skett en förändring i synen på arbetet ville vi se om denna förändring skett även i Brasilien. Våra förväntningar på studien var att ta reda på om de i Brasilien hade förutsättningar för att känna arbetsmotivation. Därför ville vi utforska om ledarskapet, såväl som organisationskulturen hade någon påverkan på hur motiverade medarbetarna var att gå till sitt arbete. Vi har lämnat ut 150 enkäter bland medarbetarna på Volvo. För att få en djupare förståelse har vi även gjort fyra intervjuer, tre av intervjupersonerna var ledare och en arbetade på human resource avdelningen. För att ge läsaren en bild av Volvo har vi även gjort en observation. Resultatet av studien pekar på att de på Volvo i Curitiba är motiverade att gå till sitt arbete. Vi har sett att de får många av de faktorer som nämns i de största motivationsteorierna tillgodosedda. Det kan till stor del bero på Volvos organisationskultur (Volvo Way).

Nyckelord: Brasilien, Volvo, arbetsmotivation, ledarskap, kultur

## **Acknowledgement**

In the process of making this essay we have had some help from a few people that we would like to thank.

Sonia Gurgel, head of human resources at Volvo in Curitiba, for making it possible for us to come to Volvo in Brazil; Sonia Fedato and Christian Cederberg, at Volvo in Curitiba, for all their help and kindness; Ulrica Killander, at Quicksearch, for analyzing our survey; Alexandro Loureiro Flausino for translating the survey into Portuguese.

We would like to thank SIDA for the MFS-scholarship which, without this essay would not have been possible; thanks to the employees at Volvo in Curitiba for their participation in our survey and we would like to thank Ulf Ericsson, our tutor (for his help) which, has been essential to us, we would not have been able to conclude this essay without him.

Last but not least we would like to thank our families and our friends for their support, during the preparation in Sweden and the time in Brazil which, has been going on for a year in total.

Anna and Caroline

Rio de Janeiro, Brazil, Winter 2007

1. Inledning	6
1.1 Disposition	7
1.2 Globalisering	7
1.3 Arbetets utveckling	7
1.4 Historisk resa i motivationsutveckling	8
1.4.1 Maslows behovstrappa	8
1.4.2 Hertzbergs tvåfaktor teori	8
1.4.3 Hackman och Oldhams arbetsdesign	9
1.4.4 McGregors teori X och Y	10
1.5 Ledarskapets påverkan på motivation	10
1.6 Leadership vs management	11
1.7 Kultur	11
1.8 The Volvo Way	13
1.9 Undersökningens syfte	14
2. Metod	14
2.1 Anpassning till problem och syfteformulering	14
2.2 Företag och Undersökningsdeltagare	14
2.3 Material, Design och Databearbetning	14
2.3.1 Genomgång av kvantitativt tillvägagångssätt	15
2.3.2 Genomgång av kvalitativt tillvägagångssätt	16
3. Resultat	16
3.1 Observation	16
3.2 Resultat enkät	17
3.3 Intervjuer från Volvo i Brasilien	23
4. Diskussion	28
4.1 Sammanfattning av analys/diskussion	28
4.2 Metoddiskussion	29
4.3 Analys/Diskussion	31
4.4 Slutsats	37
4.5 Framtida forskning	38
5. Referenslista	39
6. Bilaga 1. Enkät på svenska	40
7. Bilaga 2. Enkät på portugisiska	44

## 1. Inledning

Vad behöver vi för kunskap angående ledarskap och motivation? Det är frågan som väckte vår tanke innan denna undersökning. Eftersom att vi anser att de båda ämnena är en så pass central del i det *goda arbetet*, och kan vara lösningen till många arbetsrelaterade problem är vi intresserade av att veta hur de samspelar.

Vi anser att när människan är motiverad blir den automatiskt mer mottaglig för saker som sker både i sin omgivning och för sig själv. Många av de studier som gjorts inom motivation bygger på de behov människan har, vilka deras drivkrafter är och vilka mål hon har.

Men vad är då motivation? Det finns många definitioner av motivation, men vi har fastnat för den definition som Jones M. R gjort som Steers, Porter och Bigley (1996) använder sig av;

Motivation is how behavior gets started, is energized, is directed, is stopped, and what kind of subject reaction is present in the organism while all this is going on” (Steers et al, 1996, s 8).

Motivation är ett väldigt brett begrepp, därför har vi valt att rikta in oss på arbetsmotivation. Men vad är då arbetsmotivation? Den förklaring vi kommer att använda oss av i uppsatsen är att det är olika inre tillstånd, såsom behov, motivationsfaktorer och psykologisk energi. Man kan även se arbetsmotivationen i medarbetares förmåga att ta initiativ, deras intensitet, tålamod och deras arbetsprestationer (Schou, 1991).

Arbetsmotivation är ett grundläggande begrepp inom psykologisk arbetslivsforskning och det är ett område som diskuteras flitigt. Det vi tycker är intressant är om det som diskuteras och visas i forskningen i västvärlden passar in i andra länder. Globaliseringen ger svenska företag möjlighet att flytta utomlands och många har flyttat till Brasilien där det idag finns ca 180 svenska företag ([www.swedcham.com.br](http://www.swedcham.com.br)). Antal svenska företag som flyttar utomlands ökar väldigt fort, därför ville vi se hur utvecklingen hängde med gällande arbetsmotivation, och ledarskapet kopplat till arbetsmotivation. Ett företag som finns i många länder är Volvo och det är där vi valde att göra vår underökning, och i den kommer vi att utgå från västerländska teorier. Men kan vi generalisera den västerländska litteraturen med hela världen? Har det skett samma utveckling när det gäller arbete i andra kulturer som det gjort i Sverige och västvärlden?

Det har skett en förändring i synen på arbete. Under femtiotalet i Sverige uppfattades arbetet endast som ett sätt att få pengar på och det hederliga arbetet var väldigt viktigt. Idag är det livslånga arbetet i ett och samma företag inte längre lika viktigt för det svenska folket. Arbetet i sig ska idag vara ett mål för att medarbetarna ska bli motiverade i sitt arbete. Saker som struktur i vardagslivet, god kontakt med kolleger, mål med arbetet, en känsla av identitet och välbefinnande är saker som får oss att må bra, och det blir mer viktigt att vi får dessa bitar i vårt arbete. När chefer har hög kontroll, stark disciplin och inte lämnar något utrymme för egna initiativ gör det att medarbetarna presterar minimalt istället för att göra deras bästa. Detta bidrar istället till lägre arbetsmotivation och minskad effektivitet. På grund av detta behöver det svenska folket motivationsfaktorer som Hertzberg kallar det. En förklaring till vad motivationsfaktorer är kommer att nämnas senare i texten (Wolvén, 2000).

## 1.1 Disposition

För att undersöka detta valde vi att inleda med globaliseringen och vad den för med sig för möjligheter. Efter det går vi in på arbetets utveckling det senaste decenniet. Därefter följer en del klassiska motivationsteorier som vi utgått ifrån när vi gjorde vår undersökning. Vi nämner även ledarskap i förhållande till motivation, samt skillnader i kultur. Avslutningsvis i teoridelen berör vi organisationskulturen på det företag vi valde att undersöka, alltså Volvo. Detta ringar vi sedan in i ett syfte och frågeformuleringar. Därefter kommer vår metoddel, där vi beskriver hur vi gått tillväga i vår undersökningsprocess, hur vi gjort vårt urval, samt vilka respondenter vi valt. Efteråt kommer vi in på undersökningens resultat och avslutningsvis får ni läsa vår diskussion och analys av det hela.

## 1.2 Globalisering

*OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) definierar globalisering som framväxande mönster av företags gränsöverskridande aktiviteter, däribland investeringar, handel, och samarbeten kring produktutveckling, produktion och marknadsföring* (Hansen, et.al, 2002, s 20).

Vad det innebär är i huvudsak möjlighet för varor, tjänster, kapital, människor och information att röra sig fritt mellan världens länder och regioner. Det är en process som gör människor och företag runtom i världen ömsesidigt beroende av varandra. En del i denna process är outsourcing, som har blivit vanligt för de svenska företagen. Trots globaliseringen och den fria rörligheten finns det i Europa endast 2 % som arbetar utomlands, vilket innebär att den absoluta majoriteten arbetar inom sina nationella gränser. Globaliseringen är ett faktum, men det handlar mer om möjligheten för företag och kapital att röra sig fritt över gränserna (Hansen, et.al. 2002). Svenska företag flyttar till utvecklingsländer, som alla har annan kultur än vår. Detta gör de för att det är billigare för företag i utvecklingsländer. Idag har svenskägda företag nästan 1 miljon anställda utomlands mot cirka 500 000 anställda i Sverige. För drygt 20 år sedan var proportionerna det omvända ([www.ekonomifakta.se](http://www.ekonomifakta.se)).

Vi anser att det är bra för de Svenska företag som flyttar från Sverige att veta vad som motiverar deras medarbetare, eftersom motivation är viktigt för det goda arbetet. Motivationen är förmodligen lika viktig för organisationen som nya maskiner och marknadsföring, trots det får motivationen litet utrymme i den praktiska verkligheten. Förklaringen till detta är att ämnet motivation är komplext och kunskapen om vad motivation är och vad den påverkar är inte så utbrett, enligt Schou (1991).

## 1.3 Arbetets utveckling

Fredrick W Taylor skrev 1911 "The principles of scientific Management". Han bröt ner arbetets alla moment till de minsta delarna för att öka produktionen. Medarbetarna blev specialiserade i små arbetsdelar, vilket var väldigt monotont. De fick betalt för hur mycket de arbetade, vilket fick dem att arbeta hårdare för att tjäna mer. Wolvén tolkar Taylor som att människan var naturligt lat, och behövde bli kontrollerad (Wolvén, 2000 ). Sen dess har detta varit ett vanligt sätt att organisera industrier, men anses vara omänskligt och gammalmodigt (Schou, 1991). Trots det överlever Scientific Management, och man kan se det i många organisationer. I Sverige är det modernt att tänka på individen och dennes arbetsorganisation, det finns studier som visat på de negativa effekterna av monotona och tråkiga arbetsuppgifter. Detta har medfört fenomen som arbetsrotation och delaktighet. Uppgiften för Svensk Industri är inte längre att bara producera så mycket och billigt som möjligt. Kravet på kvalitet och kunskap i de svenska produkterna har ökat. Konsekvensen av detta är möjligheten att utveckla nya produkter snabbt, och anpassa både produkterna och produktionen till nya teknologier. Att snabbt kunna släppa nya produkter på marknaden har blivit allt viktigare. För att behålla

företagens konkurrenskraftighet måste de anställa, behålla, utveckla och motivera deras medarbetare (Schou, 1991).

## **1.4 Historisk resa i motivationsutveckling**

### **1.4.1 Maslows behovstrappa**

Fadern till den motivationsteori som haft störst genomkraft är Abraham Maslow. Det finns många forskare som bygger sina egna teorier på, och utvecklar, Maslows teori. Hans teori är grundläggande och den har haft stor genomslagskraft, mycket på grund av att den är enkel att relatera till.

Maslow menade att alla är födda med behov att uppleva de högsta värdena av skönhet, sanning, rättvisa med mera. Därför har han aldrig ställt sig frågan varför människor är kreativa och innovativa, utan varför inte alla är det. Med utgångspunkt från detta har han utvecklat behovstrappan (Maslow, 1998). Den grundar sig i människans mest primitiva behov och klättrar sen hierarkiskt upp mot toppen av självförverkligande. Vi har valt att använda oss av McKennas (2000) beskrivning av behovstrappan då vi tycker den är väldigt tydlig och dessutom inriktad på arbetslivet. Det första steget är de fysiologiska behoven som måste bli tillfredsställda regelbundet. Exempel på det är mat, sömn och rätt kroppstemperatur. Det andra steget är säkerhetsbehovet och innebär att människan känner sig trygg med sitt arbete och att hon blir behandlad på ett rättvist sätt, samt någorlunda rutiner och bekvämligheter i sin vardag. Det tredje steget är det sociala behovet vilket innebär att man har vänner, tillhör en grupp och får kärlek. De finns mycket stöd i forskningen som visar att starka sociala band och behovet att tillhöra något eller någon har väldigt stort inflytande på en människa. Det fjärde steget är den egna personliga självkänslan och uppskattning från andra människor. Självkänsla innebär även att man har självrespekt och självförtroende, alltså man uppnår något meningsfullt t.ex. i sitt arbete. Uppskattning från andra får man till exempel genom att ens medarbetare och ledare visar tacksamhet och sätter värde på ens arbete. Det femte och sista steget är självförverkligande, vilket man kan tillfredsställa genom att arbeta med arbetsuppgifter som kräver hög kompetens eller att man får göra det man brinner för (McKenna, 2000).

Maslow menar att man motiveras av medvetna och omedvetna viljor, till exempel att man längtar efter något, att det är något man saknar eller när man önskar något.

Maslow menar också att alla beteenden inte är motiverade, det beror även på vilken personlighet man har. Om en människa betar sig på ett visst sätt kan det också bero på vilka yttre faktorer som påverkar en samt tidigare erfarenheter som gör att man associerar till en viss situation (Ibid).

### **1.4.2 Hertzbergs tvåfaktor teori**

Hertzberg är en utav de som utvecklat Maslows behovstrappa, men hans teori tar sin utgångspunkt helt i arbetslivet. Vi tycker att Hertzbergs teori är väldigt aktuell då han behandlar vad som krävs i ett arbete för att man inte ska må dåligt, men även vad som krävs för att man ska vara motiverad.

Hertzberg et al (1999) gjorde tillsammans med sina kollegor flera studier som undersökte vad människan ville få ut av sitt arbete. Den teori som de sen skapade utifrån sin studie grundar sig på Maslows behovstrappa men utspelar sig endast i arbetslivet. Deras studie visade att respondenterna mådde bra av faktorer som var relaterade till deras arbetsuppgifter, alltså att de gjorde ett bra arbete och att det fanns en möjlighet till professionell utveckling. Det som



inte gjorde dem motiverade var att de inte associerades med deras själva arbete utan med förhållanden som låg utanför själva arbetsuppgiften, exempel på det är policys och administration. Dessa faktorer har de valt att kalla hygienfaktorer. Andra faktorer som de valt att inkludera i hygienbegreppet är bra ledarskap, rättvisa, mellanmännsliga relationer, fysiska arbetsförhållanden, arbets säkerhet och lön. Detta är faktorer som måste finnas för att inte skapa otillfredsställelse på arbetet. Men det är inte tillräckligt att bara ha dessa faktorer för att skapa maximal tillfredsställelse. För att en person ska bli motiverad och nå sina mål och förväntningar på vad den kan uppnå krävs det mer. Dessa kallas för motivationsfaktorer och har med själva arbetet att göra, till exempel att bli uppmärksam, få ha eget ansvar, en chans att utvecklas samt arbeta med stimulerande uppgifter. Visserligen krävs det både hygien- och motivationsfaktorer för att en medarbetare ska trivas, men det är bara motivationsfaktorerna som ger den sorts arbetstillfredsställelse som medarbetare motiveras av.

I industrifabriker är det vanligt att arbetet är monotont och automatiserat vilket bidrar till mindre eget ansvar och utvecklande prestationer. I de situationerna är det extra viktigt med en bra ledare och de andra hygienfaktorerna. Om en medarbetare tycker att sitt arbete är spännande, utmanande och tillfredställande är det lättare att tolerera en sämre ledare. Ju färre motivationsfaktorer, desto bättre behöver hygienfaktorerna vara. Motivationsfaktorerna ökar behovet för kreativitet medan hygienfaktorerna tillfredställer behoven för rättvis behandling (Hertzberg et al, 1999).

McKenna (2000) har citerat Hertzbergs teori och sammanfattar det hela som att ökad arbetstillfredsställelse är en viktig källa för motivation. Vilket i sin tur leder till bättre prestationer i arbetet för det har ett samband med produktivitet, lägre personalomsättning och mindre frånvaro.

### **1.4.3 Hackman och Oldhams arbetsdesign**

Hackman och Oldhams (1980) teori påminner om Hertzbergs teori med tanke på att teorierna visar att arbetsmotivationen påverkas av hur arbetsdesignen ser ut. Vi anser att deras teori är intressant då de visar på hur arbetsdesignen visar sig i psykologiska tillstånd, så som motivation.

För att medarbetarna ska kunna ha en hög arbetsmotivation ska följande fem dimensioner vara högt representerade på arbetsplatsen;

- Variation; individen ska kunna använda så många praktiska färdigheter som möjligt.
- Medarbetaren gör ett ”helt” arbete med tydlig början och slut, med synligt resultat.
- Meningsfulla arbetsuppgifter; arbetet har en konkret inverkan på andra människors behov och situation.
- Befattningens autonomi; vilka valmöjligheter har man, när det gäller att planera arbetet och hur ska det utföras.
- Feedback för sitt arbetsresultat. Synliga resultat som individen gjort ska helst uppmärksammas direkt så att det hänförs till den egna insatsen.

Dessa dimensioner är centrala arbetsegenskaper som i sin tur ger upphov till viktiga psykologiska tillstånd som visas följande:

- Variationen, de tydliga och meningsfulla arbetsuppgifterna påverkar upplevelsen av meningsfullhet i arbetet.
- Befattningens autonomi påverkar den upplevda ansvarskänslan inför sitt arbete.
- Feed-back påverkar kunskapen om arbetsresultaten.

Tillstånden påverkar arbetarnas personliga och arbetsmässiga resultat i form av hög inre arbetsmotivation, hög tillväxttillfredsställelse, hög allmän arbetstillfredsställelse och hög arbetseffektivitet (Hackman och Oldham, 1980).

#### **1.4.4 McGregors teori X och Y**

Vi är medvetna om att det finns mycket som påverkar arbetsmotivationen, och någonting som påverkar hur man motiveras är ledarskapet. Detta har McGregor (McKenna, 2000) undersökt och han menar att en ledare kan ha två olika människosyner.

McGregor (refererad i McKenna, 2000) utvecklade teori X och Y. X innebär att chefen ser individen som lat och ovillig att arbeta. Om chefen har detta sättet att se på medarbetarna känner han att han måste muta, skrämma eller manipulera sina medarbetare för att få dem att arbeta. Motsatsen är Y, vilket är när chefen ser att individen vill lära och ta ansvar. Vilket synsätt chefen har påverkar medarbetarna på olika sätt. Chefer som har en människosyn enligt X bidrar till att medarbetare blir oansvarfulla, oföretagsamma och passiva. När ledaren istället behandlar medarbetarna efter hur Y bidrar han till medarbetare som trivs med sitt arbete och arbetar effektivt för att utveckla företaget. Den typen av medarbetare är generellt sätt mer nöjda med sitt företag och motiverade av andra saker än de som har en ledare som lever efter X (McKenna, 2000). Det är viktigt att komma ihåg att på samma sätt som ledarna har olika människosyner är alla medarbetarna olika. De motiveras av olika saker, till exempel trivs inte alla med eget ansvar och trivs bättre med att arbeta under andras ansvar.

#### **1.5 Ledarskapets påverkan på motivation**

Steers et al (1996) skriver att intresset för ledarskap och motivations teorier växte fram under 1930-talet. Innan dess hade de gjorts få studier som visade samspelet mellan motivation och ledarskap. Efterhand som fler studier gjordes upptäcktes en slags växelverkan mellan de två ämnena. Det innebär att utvecklingen av motivationsteorier är beroende av ledarskapets delaktighet.

För att förstå beteende hos människor i organisationer är det motivation och ledarskap som forskare och praktiserande chefer främst tittar på. Det har blivit en global industri för många företag att hitta lösningar för andra organisationer hur de bäst får fram motivationen hos sina medarbetare. Problemet är att ta fram en och samma lösning som fungerar som motivationsfaktor för alla medarbetare. Människan är väldigt komplex och varje individ agerar olika vilket gör det hela mycket svårare. Här anser Steers et al att det är här ledarskapet kommer in. Det är ledaren som kan påverka sina medarbetare att gå mot en och samma riktning.

Det individuella organisationsmedlemskapet är skapat så att människan i sin natur tillhör även andra grupper eller organisationer, och inte bara sin arbetsorganisation. Det innebär att människan ändras när hon upplever nya erfarenheter. Dessa förändringar innebär att individen kräver mer respons från sin arbetsplats för att dess behov ska kunna bli tillgodosedda. Det är inte alltid att organisationen har existerande strukturer för att tillgodose dessa behov. Återigen får ledarskapet en betydande roll, att se dessa förändringar och tendenser och i bästa mån tillgodose individuella behov (Steers et al, 1996).

När en medarbetare gör ett arbete förväntar den sig att få belöning, om belöningen skulle utebli skulle medarbetaren förmodligen göra någonting åt det. Konsekvenserna av det, är att det tas till olika knep för att skapa rättvisa. Det gör att problem lätt uppstår i organisationen om ledarna inte känner till dessa knep eller är beredda på att göra någonting åt det. Exempel

på problem är att medarbetaren arbetar mindre effektivt, den blir likgiltig inför sitt arbete eller i värsta fall säger upp sig. De finns även de som fortsätter att arbeta ännu hårdare i förhoppning om att de till slut ska få utdelning för sitt hårda arbete. Eftersom anställda reagerar olika är det bra för ledare att känna till hur man handskas med dessa situationer för att få en bättre och fungerande arbetsplats (Steers, et.al, 1996).

## 1.6 Leadership vs management

Att ge en allmän förklaring av vad ledarskap egentligen är finns det ingen som har lyckats med och fått monopol på begreppet. Därför har vi valt att använda oss av ledare istället, som oftast definieras som "en person som står i spetsen för något". Vi ville även ha med ordet leda som är besläktat med att "styra". I internationella sammanhang finns det två benämningar för det svenska ordet ledarskap, som är management och leadership.

De kan beskrivas på följande vis:

### *Management:*

- Styrning
- Ekonomiska resurser
- Teknologin är central
- Ekonomisk resultatorientering
- Strategi som toppledningsverktyg

### *Leadership:*

- Inspirerera/motivera människor
- Mänskliga resurser (HRM)
- Kultur står centralt
- Utveckling, innovation, lärande
- Strategi som process; politik och etiska ramar viktiga

(Bakka, Fivesdal, Lindkvist, 2006).

Genom att tolka Bakka et al (2006) så anser medarbetarna att deras ledare följer management eller leadership "strömmen" är inte relevant för att veta vad de motiveras av. Men huruvida ledarna dras mot management eller leadership påverkar vad de gör för att notera och stimulera vad medarbetarna motiveras av. Anledningen till varför vi valt att ta upp dessa är för att vi vill veta hur Brasilien ser på ledarskap, vilken är deras uppfattning. Det är inte säkert att de har samma uppfattning om vad ledarskap är eller hur en ledare fungerar som vi har.

## 1.7 Kultur

Kultur är ett ord som har många olika betydelser. Ordet kommer från latinet och betyder från början *odling*. I det västerländska talet översätter vi ofta kultur med *civilisation* eller *förfining av sinnet*. I denna text använder vi oss av Hofstedes (1991) förklaring att varje människa bär inom sig tankesätt, känslor och handlingsmönster som lärts in under en livstid.

Vidare menar Hofstede att man lever efter för kultur beror alltså på ens uppväxt och hur man socialiserats. Det finns olika nivåer av kultur så som nationell nivå, regional nivå, könslig nivå, generationsnivå, klassnivå och organisationsnivå. Det vi kommer att gå in på är den nationella nivån och organisationsnivån.

Hofstede (1991) har gjort en studie som visar de kulturella skillnaderna i värderingar i organisationer och kulturer i form av problem. Studien innefattar 50 länder, däribland Brasilien. Han menar att man kan se systematiska skillnader i alla länder och organisationer. Det finns fem grundläggande problem som finns i alla kulturer, men beroende på vilken kultur finns det olika lösningar. De fem problemområdena är:

- *Maktdistans*: Hur hög grad de mindre kraftfulla medlemmarna av institutioner och företag inom ett land förväntar sig eller accepterar att makt fördelas ojämnligen.

- *Individualism och kollektivism:* Samhällen vilar på en antingen individualistisk eller kollektivistisk grund. Individualism gäller i de samhällen där banden mellan individerna är lösa, och kollektivism i de samhällena där familjer och släkter är varandras skyddsnet och man är varandra obetingat lojala.
- *Maskulinitet och femininitet:* I maskulina, patriarkala, samhällen är könsfördelningarna tydliga. Männen är starkare och mer drivande och kvinnorna är mer omhändertagande. I feminina, matriarkala, samhällen överlappar könsrollerna varandra. Det finns ingen skillnad i könsrollerna då både män och kvinnor arbetar för bättre livskvalité.
- *Hur vi hanterar osäkerhet:* Vi vet aldrig vad som ska hända imorgon, och osäkra och okända situationer kan göra att vi känner oss hotade och osäkra. Hur vi hanterar denna osäkerhet är olika i olika samhällen och organisationer.
- *Konfucians dynamik:* Man ser på tid antingen långsiktigt eller kortsiktigt. Vid långsiktigt tänkande fokuserar man på framtidsstänkande, och den kortsiktiga fokuserar mer på dåtid och nutid och traditioner är betydelsefulla (Ibid).

Hofstede studie visar att Brasilien tillhör ett av de länderna med hög maktdistans. Auktoriteter är väldigt starka och vanligtvis patriarkiska. Detta medför att medarbetare kan vara rädda för, och ha stor respekt för sina chefer. Att cheferna har väldigt mycket respekt hänger ihop med att Brasilien har högt osäkerhetsundvikande. Cheferna förväntas beordra medarbetarna, vilket de känner sig trygga av. Att inte få klara besked på vad som ska göras blir en källa till ångslan, för att trygghet och säkerhet dominerar över andra behov där osäkerhetsundvikandet är starkt. I Brasilien är kollektivismen väldigt utbredd, man anpassar sig till gruppens åsikter. Man framför inte sina egna åsikter och man arbetar för chefens intressen, inte för sina egna. I de kollektivistiska kulturerna sätter man relationer före arbetet. Det är normalt att man anställer släkt före okända individer. I första hand anställer man arbetsgivarens släktingar, men även släktingar till de som redan är anställda. Det anses minska arbetsgivarens risker då släkten skulle hjälpa till och redigera familjemedlemmens eventuella felaktiga beteenden. Medarbetarnas lön är ofta delad mellan släktingar (Ibid).

Fenomenet kultur finns även på organisationsnivå. Hofstede (1991) definierar organisationskultur som ”det kollektiva programmerande av psyket som skiljer medlemmarna av en organisation från medlemmarna av en annan”. Inom företaget fungerar kulturen ungefär som klimat. Kulturen bestämmer normer och värderingar och hur man beter sig i olika situationer. Den är socialt skapad av de människor som arbetar tillsammans, och kan därför vara väldigt svår att ändra.

Hofstede (1991) intresserar sig mycket för hur de nationella kulturerna sätter ramar för organisation och ledarskap. Han anser att man inte kan föra över teorier mellan olika delar av världen utan att granska dem kritiskt först. Ett exempel är att en ledare från en viss kultur måste veta vilka man möter innan man för in sin typ av ledarskap i en ny kultur. När det gäller Sveriges ledarskap har vi liten maktdistans och lågt struktureringsbehov. Sverige är placerade mer åt den individualistiska skalan och har låg maskulin värdedominans. Svenska ledare kan ha svårt att leda i samhällen där det råder stor maktdistans, som i Brasilien. Däremot har de en styrka när det uppkommer situationer som är ostrukturerade samt inför människor som är annorlunda. Detta för att svenska ledare är öppna för att lösa problem på olika sätt. Vidare är man mer mottaglig för att acceptera att det finns skilda beteendemönster i olika samhällen och det är naturligt att respektera ett lands värderingsmönster. Det svenska ledarskapet har en bra grund inför att möta andra länders kultur.

## 1.8 The Volvo Way

Volvo har ett fenomen som kallas för Volvo Way. Detta är som en handbok för alla som arbetar på Volvo. Den berättar bland annat vad Volvo eftersträvar, hur de ska göra, och hur de ska bete sig för att komma dit. Volvo Way står för en human arbetsplats som lyssnar på medarbetarna. Detta tycker vi är intressant, vi undrar om det är något som finns i tryckt format i en bokhylla, eller om det verkligen fungerar i praktiken.

Volvokoncernen är ett mångkulturellt företag med tusentals anställda i en global värld. Värderingar, visioner och hur man ska arbeta finns skrivet i The Volvo Way, som är till för både nya och gamla medarbetare på Volvo. Målgruppen för Volvo består av mycket fordrande kunder varför deras produkter måste möta de högsta kraven på kvalitet och prestanda. Kvalitet, säkerhet och omsorg om miljön utgör Volvos koncernvärden, vilket är den gemensamma grunden för alla Volvos verksamheter. Dessa värden har blivit utvecklade av Volvokoncernen.

På Volvo menar man att respekt är grundläggande för alla relationer, och genom att känna att man är respekterad kan man mer motsvara de krav som ställs på en som individ, då man kan ta ett större ansvar för sig och sin situation när man är respekterad. På Volvo är en del i att visa respekt för sina medarbetare att ständigt ge feedback och återkoppling, både under gynnsamma och svåra situationer. Att aktivt lyssna på, lära av och stötta varandra, att samarbeta och dra fördel av varandras olikheter och erfarenheter är en del i respekten, och man anser att mångfald ger styrka. Som en del i feedbacken görs regelbundna utvecklingssamtal, där man diskuterar företagets mål och eventuell kompetensutveckling. Man tycker att det är viktigt att uppmuntra varandra, då det skapar ny energi, och en vilja att lära och agera.

Volvos vision är att värderas som världsledande vad gäller kommersiella lösningar. Detta är deras långsiktiga mål som de strävar efter, och som de måste sträva efter för att nå en hållbar framgång. Detta är inte något som kan styras centralt utan var och en spelar en viktig roll. Var och en ska kunna arbeta efter tydliga mål, som den centrala visionen bryts ner i och blir anpassad efter avdelningar, arbetsgrupper och individer.

Enligt The Volvo Way bygger Volvo på en konkurrenskraftig kultur där lönsamhet är nyckeln till framgång, och det är lönsamheten som gör det möjligt att investera i medarbetarna. Kommunikation på Volvo ska vara rak och direkt mellan berörda parter och vara så snabb som möjligt. Det ska även finnas kanaler för ärlig, öppen och aktiv kommunikation. I arbetet ska man kunna ha en helhetssyn, eftersom att det ska kunna fungera som ett bidrag till att utveckla företagets tillväxt. På Volvo är alla en del av ett lag, och genom att arbeta tillsammans och ta tillvara på den styrka som mångfald bidrar med kan man komma fram till nya metoder och lösningar. Detta kan vara stora fördelar för Volvokoncernen som är ett globalt företag. Genom lagarbetet bygger medarbetarna upp självförtroende, stöd och erkännande. Att förverkliga andan i The Volvo Way är en viktig sammanhållande länk i Volvos decentraliserade verksamhet. Att hantera konflikter om beslut, mål, uppgifter, och ansvarsområden inom grupperna ingår i ledaransvaret. De ska sträva efter goda relationer mellan avdelningar, vilket för med sig bästa möjliga gemensamma resultat. Volvo eftersträvar ledarskap med aktiv kommunikation, och ledare som vill, vågar och förmår att arbeta mot uppsatta mål. Ledaren ska göra sig förtjänt av medarbetarnas respekt, genom att visa dem respekt och alltid leva efter och representera Volvo Way (Volvo, 2004).

## **1.9 Undersökningens syfte**

Syftet med denna uppsats är att undersöka företagens arbetsmotivation och ledarskap, med utgångspunkt i en brasiliansk kontext. Detta kommer att göras genom att undersöka medarbetarnas arbetsmotivation utifrån de västerländska teorierna och då vill vi också veta ifall medarbetarna och ledarnas bilder om arbetsmotivation stämmer överrens. Enligt litteraturen skiljer sig relationen mellan chef och medarbetare i den brasilianska kulturen mot den västerländska, därför vill vi undersöka hur den relationen ser ut och hur Brasiliens ledarskap inverkar på arbetsmotivationen. Samt att vi vill se om den svenska organisationskulturen (Volvo Way) finns på Volvo i Brasilien och om medarbetarnas och ledarnas bilder av detta stämmer överrens. Vår avsikt är slutligen att integrera dessa tre delar i en avslutande diskuterande text. Denna inramning har genererat ett antal frågeställningar;

- I den västerländska litteraturen finns det motivationsfaktorer som medför och underlättar för att man ska känna arbetsmotivation. Får medarbetarna på Volvo i Curitiba dessa faktorer tillfredsställda, och stämmer ledarnas och medarbetarnas bilder om detta överrens?
- Hur ser relationen mellan ledare och medarbetare ut?
- Vad har ledarna för inverkan på medarbetarnas arbetsmotivation?
- Hur väl är Volvo Way implementerat, och även här, stämmer ledarnas och medarbetarnas bilder överrens?
- Har kön, ålder, arbetad tid på Volvo och hur länge man tänkt arbeta inom Volvo någon inverkan på hur motiverade de är att gå till sitt arbete?

## **2. Metod**

### **2.1 Anpassning till problem och syfteformulering**

Eftersom vi ville nå ut till, och ta hänsyn till många respondenters svar, valde vi en kvantitativ forskningsmetod med enkäter som huvudinstrument. De frågeställningar som inte kunde besvaras med enkäten valdes att besvaras med hjälp av kvalitativa intervjuer.

### **2.2 Företag och undersökningsdeltagare**

Vi använde oss av enkäter och semi-strukturerade intervjuer. En totalundersökning var inte aktuellt pga. tidsbrist, och vi gjorde därför en urvalsundersökning. Populationen var alla anställda inom produktionen på Volvo i Curitiba. Urvalet blev 150 medarbetare, 75 personer från en avdelning och 75 personer från en annan. Vi använde oss av ett bekvämlighetsurval, vilket vi hade eftersom att vi inte kunde välja medarbetare själva. När vi kom till Brasilien valde koordinatorena ut vilka som skulle besvara enkäten. Av de 150 enkäterna fick vi tillbaka 96 enkäter vilket är en svarsfrekvens på 64 %.

### **2.3 Material, Design och Databearbetning**

Vi ville ha en enkät som helt passade in med vårt syfte, därför konstruerade vi en egen enkät. Det vi ville undersöka var arbetsmotivation och ledarskap. För att göra detta operationaliserade vi frågeområdena till konkreta mätbara frågor. Med enkäten och intervjudelen vill vi få fram olika synsätt på samma ämnen, vilket var svårt att finna i en etablerad enkät. I skapandet av enkäten har vi utgått från vår teoridel när det gäller vad frågorna ska innehålla och vad vi vill få fram, och när det gäller frågekonstruktionen har vi utgått från de regler som nämns av Ejlertsson (2005). Frågorna vi skapade har sedan granskats av vår handledare, och en konsultfirma som arbetar professionellt med undersökningar. De har sen gett sina synpunkter och förslag på förändringar.

Hertzbergs tvåfaktorteori har färgat frågorna; 6, 7, 9, 10, 11, 13, 20, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37, 38, 39, 40, 41.

Hackman och Oldhams modell för arbetsutformning har färgat frågorna; 8, 14, 15, 16, 21, 22, 28, 29, 35, 36, 40, 41.

Maslow's behovstrappa har färgat frågorna; 9, 10, 14, 15, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 34, 38, 39, 41.

Hofstede har färgat frågorna; 16, 17, 18, 19, 23.

McGregors X och Y teori har färgat frågorna; 9, 10, 11, 12, 13.

Vi har gjort ett antal index som vi använder när vi analyserar resultaten. Vi har gjort en teorioperationalisering, vilket innebär att indexen är teoretiska och bygger på teorierna vi använt oss av. Ett index döpte vi till hygienfaktorsindex och ett annat som vi döpte till motivationsfaktorsindex. Dessa visar hur många procent som får respektive faktorer tillgodosedda.

Följande variabler tillhör hygienfaktorsindex2: Fråga 6, 9, 13, 26, 30.

Följande variabler är motivationfaktorssindex2: Fråga 20, 32, 34, 37, 38, 41.

Frågorna som är i hopsatta i index är direkt hämtade från Hertzbergs tvåfaktors teori.

Tillsammans med enkäten lämnade vi ut ett följebrev. Vi valde att inte göra enkäten för kompakt eller ha för många frågor, då det kan vara svårt att besvara. Detta har vi gjort för att vi vill ha så ärliga svar som möjligt, och hög svarsfrekvens (Ejlertsson, 2005).

### **2.3.1 Genomgång av kvantitativt tillvägagångssätt**

Eftersom att vi gjort enkäten själva ville vi veta om andra tolkar frågorna på samma sätt som vi, och att frågorna frågar det vi vill fråga. Därför gjorde vi en pilotstudie på den klara enkäten på elva personer, som bestod av våra klasskamrater. Enligt Ejlertsson (2005) ska man genomföra två pilotstudier där den andra studien görs på en större utomstående grupp. Under vår första pilotstudie fick vi många bra tips och tankar. Något som många undrade över var ursprunget till frågorna och vad vi ville komma fram till med frågorna, vilket kan vara svårt att se när man tittar på varje fråga i sig. Det är viktigt att komma ihåg att man inte validerar ett visst frågeformulär eller vissa frågor i sig själv utan man validerar frågorna i relation till syftet och resten av frågebatteriet (Ibid.). Vi kom fram till att vissa frågor behövde förtydligas, men vi valde att inte definiera några begrepp, då vi inte vill styra deras tankar om begreppet. I våra påståendefrågor har vi valt att direkt efter låta dem svara på om det är viktigt för dem, detta kunde få känslan av att de redan hade besvarat den frågan. Vi valde att ha kvar frågorna som de var. En fråga valde vi dock att ta bort då den var för lik en annan fråga. I övrigt hade de några invändningar angående tolkningar av ord, som vi tyckte var självklara, där vi gjorde några ändringar. Fem personer tyckte att enkäten var lång och borde kortas ner, medan resterande tyckte att alla frågor behövdes trots att den var lite lång. Vi gjorde valet att ha kvar alla frågor då vi tyckte att de behövdes för att ringa in vårt syfte. På grund av brist på tid och att vi fick bra feedback valde vi att inte göra en andra pilotundersökning. I Curitiba lämnades enkäten ut på en fredag och samlades in igen under nästkommande måndag och tisdag. Vi ansåg inte att det var av nytta att använda oss av påminnelser, eftersom att enkäterna lämnades ut på fredagen och samlades in igen efter helgen. När vi analyserade resultatet har vi försökt se samband och skillnader. För att göra det använde oss av medelvärde, standardavvikelse och t-test, Pearsons R, Cronbach's Alpha och Eta.

### **2.3.2 Genomgång av kvalitativt tillvägagångssätt**

I vår undersökning ville vi få förståelse för två synvinklar. Genom enkäter ville vi nå ut till medarbetarna, och genom intervjuer ville vi nå ut till cheferna och vi ville få en förståelse för atmosfären och stämningen på Volvo genom observation. Intervjuerna gav oss djupare förståelse för kulturen på företaget samt ledningens syn på hur de arbetar med arbetsmotivation. Intervjuerna valde vi att göra som semi-strukturerade. Till detta hade vi en semistrukturerad intervjuguide som innehöll fem olika områden. Det första av dessa områden handlade om intervjupersonernas vardag och deras syn på sitt ledarskap. Det andra området handlade om Volvos organisation och dess organisationskultur. Det tredje området handlade om medarbetarnas arbetssituation. Det fjärde området handlade om arbetsmotivation och det sista området handlade om relationen mellan ledare och medarbetare. Dessa teman valde vi för att vi tyckte de är någorlunda generella och innehåller breda ämnen, men samtidigt höll de oss på rätt bana och täckte in mycket av teorierna. För att förbereda oss på intervjuerna på Volvo i Curitiba gjorde vi en pilotintervju med en personalansvarig på ett gym i Kristianstad. Väl i Curitiba varade varje intervju i en timme. Med en bandspelare spelade vi in intervjuerna, därefter transkriberade vi dem. För att analysera resultatet letade vi efter gemensamma ämnen i alla intervjuerna. För att göra detta skrev vi ut de hela transkriptionerna och klippte ut alla svar för sig. Med dessa papperslappar gjorde vi sedan pussel och parade ihop alla papperslappar från alla intervjuerna som handlade om liknande saker. Dessa pussel ledde fram till nya teman, vilka är de teman vi har med i resultatdelen.

I resultatdelen använder vi oss av citat. Dessa citat är inte exakta eftersom att de först är översatta och därefter formulerade så att de är helt begripliga, eftersom att det hade varit svårt både för oss och för läsaren och använda oss av portugisiska citat.

När det gäller observationen gjorde vi ingen direkt observationsanalys, vi använde oss inte av någon observationsmall. Syftet med observationen var att känna av stämningen och atmosfären på Volvo för att få ett helhetsintryck och för att kunna ge läsaren en bild av det hela.

## **3. Resultat**

### **3.1 Observation**

När vi kom till Volvo var allting väldigt väl ordnat. Vår ankomst var välorganiserad och väntad, vi kände direkt en trevlig atmosfär på kontoret och vi blev väldigt väl bemötta. Vi fick ett rum till hands på Hr avdelningen som vi fick använda under vår vecka på Volvo. De andra som arbetade på kontoret på Volvo var placerade i kontorslandskap och bara ett fåtal hade egna rum. Kontorslandskapen var stora med många medarbetare men trots det var det en relativt låg ljudnivå. När vi installerat oss och gått runt och hälsat på vissa, fick vi en rundtur på det stora Volvoområdet. Vid sidan om fabriksområdet låg ett område som heter Viking area. Det var ett stort område som såg ut som en stor park. Där fanns tennisbana, fotbollsplan, löparslingor, en stor bur med massor av fåglar i, en stor idrottshall med plats för tvåusen personer, gym, pub och säkert mycket mer men som vi inte såg. Överallt kunde vi se Volvoflaggor och Volvotavlor. Mitt i fabriksområdet fanns det en stor tidslinje för Volvo med alla viktiga datum och tillhörande foton som varit från Volvos start. På området hade de en egen resebyrå, och vi fick även göra ett besök på deras läkarstation där det arbetar ett team med läkare och sjuksystrar. När vi var på besök i fabriken visade en av intervjupersonerna oss runt och vi fick möjlighet att ställa frågor. Den fabrik vi besökte tillverkade lastbilar och bussar. Vår första reaktion var att det var väldigt rent överallt, vi såg inte ens någon smuts i hörnen. Lokalen var ljus och bullernivån var ganska hög, men vi såg att de flesta hade hörselskydd. Produktionsarbetarna hade antingen blå eller beige overaller på sig beroende på



vad de hade för arbetsuppgifter. Det fanns anslagstavlor där resultat presenteras och där fanns även uppgifter på vem som gjorde vad för tillfället i produktionen. Allt såg väldigt välorganiserat ut. Eftersom alla höll på med sina arbetsmoment fanns det inte möjlighet att gå runt och prata med dem. Om det skulle ha varit möjligt hade det inte varit så lätt eftersom att vi inte talar samma språk och inte så många i produktionen pratar engelska. Vi blev visade runt av deras chef och han hälsade väldigt kamratligt på dem som arbetade i produktionen, men de var mer nyfikna på att se vilka vi var. På lunchen hade fabriksanställda och kontorsanställda separata lunchsalar. Det var inte så att de inte fick gå till varandras matsalar, men det hade blivit så eftersom att den ena låg närmre kontoret. Vi fick även möjlighet att äta lunch och vi fick höra att den var väldigt billig för de anställda. Lunchen var en buffé som de fick äta hur mycket det ville av med ett fast pris. Volvo täckte upp delar av matkostnaderna, precis som när det gäller transporten för de anställda. Till och från arbetet är det bussar som kommer och hämtar och lämnar alla medarbetare som inte har bil, eller vill åka buss av en annan anledning. Vi kände oss väldigt hemma och välbemötta under vår vecka på Volvo vilket beror på att vi fick fria tyglar till det mesta, och de var så pass hjälpsamma. Under vår sista dag hade vi tur och prickade in deras födelsedagsfirande. En gång i månaden samlades alla för att äta tårta och fira alla de som fyllt år under månaden. Överlag tyckte vi att det var väldigt avslappnat på Volvo och det kändes som om alla visste vad som skulle göras. Vi kan förstå varför många brasilianare ser Volvo som en drömarbetsplats.

### 3.2 Resultat enkät

#### Bakgrundsvariabler

Här nedan visar vi olika bakgrundsvariabler. Med hjälp av dessa variablerna har vi sedan undersökt om det finns något samband mellan dem och om de är motiverade att arbeta. Om det finns några samband kommer vi ta upp längre ner.

Tabell 1. Bakgrundsvariabler

	N	Procent
	<i>Kön</i>	
Man	91	94,8
Kvinna	3	3,1
Ej angivit	2	2,1
	<i>Ålder</i>	
<19	1	1,0
20-29	40	41,7
30-39	42	43,8
40-49	12	12,5
50-59	1	1,0
	<i>År inom Volvo</i>	
Mindre än 1 år	26	27,1
1-3 år	27	28,1
4-6 år	14	14,6
7-10 år	10	10,4
Mer än 10 år	18	18,8
Ej angivit	1	1,0
	<i>Förväntade år inom Volvo</i>	
1-2 år	1	1,0
2-5 år	4	4,2
5-10 år	27	28,1
<b>&gt;10 år</b>	<b>64</b>	<b>66,7</b>

### Vilket av våra påståenden var mest tillgodosett?

Eftersom att vi anser medarbetarna vara motiverade ville vi veta vilken av alla våra påstående som de har mest tillgodosedda. För att se detta undersökte vi medelvärdet. One-sample t-test genomfördes för att se hur de olika påståendena förhöll sig i förhållande till den givna skalan. Detta gjordes med testvärde 4 och med signifikansnivån  $p < ,05$ . Svarsfrekvensen rör sig mellan 1-6 och då vi ser ett testvärde på 3,5 som neutralt, valde vi att testa med 4 som är ett positivt värde (tabell 10). Resultaten för alla t-testen visade på en signifikans. Medelvärdena berodde inte på slumpen.

**Tabell 10.** Deskriptiv data för alla variabler. Det högsta medelvärdet först och sen i neråtgående skala.

Variabel nr och påstående	N	M	SD	T	Sig (2 tailed)
8. Jag skulle rekommendera andra att arbeta på Volvo.	96	5,86	0,06	30,0	0,00
40. Jag har möjlighet att se det färdiga resultatet av mitt arbete.	96	5,84	0,84	46,0	0,00
14. Jag upplever att mitt arbete är meningsfullt för mig.	96	5,69	0,55	30,12	0,00
18. Jag får klara besked om hur jag ska utföra mina arbetsuppgifter.	95	5,65	0,62	89,6	0,00
12. Min närmsta chef skapar förutsättningar för ett öppet arbetsklimat i min arbetsgrupp.	96	5,61	0,76	72,47	0,00
32. Jag har möjlighet att utvecklas inom mitt arbete.	95	5,61	0,67	81,24	0,00
28. På min arbetsplats arbetar vi mot samma mål.	95	5,58	0,68	65,24	0,00
6. Jag känner till Volvos mål och Visioner.	94	5,57	0,87	61,87	0,00
9. Jag har en god relation med min närmsta chef.	96	5,56	0,71	76,98	0,00
11. Jag och min närmsta chef kan öppet diskutera arbetsrelaterade frågor.	96	5,55	0,72	75,18	0,00
38. Min närmsta chef uppmärksammar mitt arbete.	96	5,48	0,88	60,84	0,00
26. På min arbetsplats har vi bra sammanhållning.	96	5,46	0,82	65,24	0,00
37. Jag har möjlighet att göra karriär inom Volvo.	96	5,45	0,93	57,55	0,00
13. Jag tycker att min närmsta chef är en god ledare.	93	5,39	0,87	59,53	0,00
34. Jag arbetar med intressanta arbetsuppgifter.	95	5,36	0,81	64,39	0,00
30. Jag är uppskattad av mina arbetskamrater.	96	5,27	0,76	67,27	0,00
21. Arbetsuppgifterna ger mig möjlighet att ta egna initiativ.	96	5,25	1,17	43,97	0,00
24. Lönen inverkar på hur motiverad jag är att arbeta.	96	5,24	1,33	38,13	0,00
41. Jag får beröm av min chef när jag utfört ett bra jobb.	96	5,24	1,30	39,38	0,00
20. Jag kan själv styra och planera mina uppgifter.	96	5,09	1,14	44,75	0,00

25. Jag kan tänka mig att göra mer än jag får betalt för.	96	4,99	1,55	6,27	0,00
35. Jag arbetar med varierande arbetsuppgifter.	96	4,85	1,26	6,58	0,00
16. Jag kan diskutera min närmsta chefs beslut med honom/henne.	96	4,74	1,27	5,72	0,00

### Vad tyckte de var mest viktigt på sitt arbete?

Vi ville också veta vad de tyckte var viktigast i sitt arbete utifrån de påståenden vi hade. Också på de påståendena har vi utfört one-sample t-test (tabell 11).

**Tabell 11.** Deskriptiv data för alla ”det är viktigt” påståenden. Det högsta medelvärdet först och sen i neråtgående skala.

Variabel	N	M	SD	T	Sig (2 tailed)
33. Det är viktigt för mig att utvecklas inom mitt arbete.	95	5,97	0,18	109,13	0,00
39. Det är viktigt för mig att min chef uppmärksammar mitt arbete.	95	5,96	0,24	94,52	0,00
27. Det är viktigt för mig att ha bra sammanhållning på min arbetsplats.	96	5,94	0,25	78,06	0,00
23. Det är viktigt för mig att få arbeta utan att känna mig bevakad av mina chefer.	95	5,89	0,43	135,31	0,00
10. Det är viktigt för mig att ha en god relation med min närmsta chef.	96	5,88	0,33	173,15	0,00
29. Det är viktigt för mig att arbeta mot ett gemensamt mål tillsammans med mina arbetskamrater.	95	5,89	0,31	186,23	0,00
19. Det är viktigt att få klara besked om hur jag ska utföra mina arbetsuppgifter.	95	5,88	0,32	178,30	0,00
15. Jag känner att mitt arbetsresultat är viktigt för Volvos övergripande verksamhet.	96	5,88	0,33	173,16	0,00
31. Det är viktigt för mig att få uppskattning av mina arbetskamrater.	96	5,84	0,40	144,33	0,00
36. Jag tycker det är viktigt att arbeta med varierande arbetsuppgifter.	95	5,80	0,63	89,86	0,00
7. Jag tycker det är viktigt att arbeta utifrån Volvos mål och Visioner.	96	5,76	0,66	26,75	0,00
22. För mig är det viktigt att kunna påverka min arbetssituation.	96	5,65	0,61	26,97	0,00
17. Det är viktigt att kunna diskutera min närmsta chefs beslut med honom henne.	96	5,26	1,11	11,35	0,00

### Är de ofta motiverade att gå till sitt arbete?

Efter att analyserat enkäten visade det sig att de är väldigt motiverade att arbeta på Volvo i Curitiba. De fick besvara en fråga, *jag är ofta motiverad att gå till mitt arbete*, och svara inom en skala från 1 till 6, där 1 är instämmer inte alls och 6 är instämmer helt. Medelvärdet låg på 5,67 (SD= ,816). 80 procent av deltagarna instämde helt och endast 3 personer svarade på den nedre delen av skalan, vilket vi tolkade som att de är väldigt ofta motiverade att gå till sitt arbete på Volvo i Curitiba (tabell 2).

**Tabell 2.** Påstående: Jag är ofta motiverad att gå till mitt arbete.

	N	Procent
1 Instämmer inte alls	1	1,0
2	0	0
3	2	2,1
4	5	5,2
5	11	11,5
6 Instämmer helt	77	80,2
<b>Totalt</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

### Hygien- och motivationfaktorsindex

På indexen har vi mätt Cronbach's alpha för att se om de har en godkänd intern reliabilitet. 0,8 brukar användas som en tumregel för godkänt värde, men man brukar godkänna något lägre (Bryman, 2006). Hygienfaktorsindexet fick ett Cronbach's alphavärde på 0,580, eftersom att vi gjort en teorioperationalisering godkänner vi något lägre värden. Cronbach's alphavärdet för motivationsfaktorsindexet blev 0,730 vilket också är godkänd intern reliabilitet.

Hygienfaktorsindexets medelvärde blev 5,38 (SD= ,56). Motivationsfaktorsindexet fick ett medelvärde på 5,36 (SD= ,64) (tabell 3). Detta visar ett högt medelvärde för både indexen, vilket innebär de att får både hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna tillfredsställda.

**Tabell 3.** Deskriptiva data och Cronbach's alpha för Hygienfaktor- och Motivationsfaktor Index

Index	N	Medelvärde	SD	Chronbach's Alpha
Hygienfaktorsindex	96	5,38	0,56	0,580
Motivationsfaktorsindex	96	5,36	0,64	0,730

### Har hygien- och motivationfaktorsindexen några samband med hur motiverade de är att gå till arbetet varje dag?

Vi har undersökt vad indexen har för samband med hur motiverade de anses sig vara. Detta gjorde vi genom att mäta Pearson R och mäta signifikansen. Resultatet för *jag är ofta motiverad att gå till mitt arbete* och hygienfaktorsindexet visade att sambandet är svagt, men statistiskt signifikant vilket innebär att resultatet inte påverkats av slumpen,  $r = ,310$   $p < ,01$ .

Vi gjorde samma undersökning med motivationsfaktorsindexet,  $r = ,344$ ,  $p < ,01$  (se tabell 4). Sambandet är svagt, men statistiskt signifikant.

Hygien- och motivationsfaktorerna har en viss påverkan på hur motiverade medarbetarna på Volvo är. Den slutsats vi drar av detta är att *jag är ofta motiverad att gå till mitt arbete* har med hygienfaktorerna och motivationsfaktorerna att göra.

**Tabell 4.** Hygien- och motivationfaktorsindexens samband med hur motiverade medarbetarna anser sig vara.

Index	Pearsons <i>r</i>	P-värde
Hygienfaktorsindex	0,319	0,002
Motivationfaktorsindex	0,344	0,001

### **Påverkar bakgrundsvariablerna hur motiverade de är att gå till sitt arbete?**

Vi ville se om *hur motiverade de är att gå till sitt arbete* påverkas av bakgrundsvariablerna. Samtliga av våra bakgrundsvariabler visade att det inte fanns något samband på hur motiverade de är att gå till sitt arbete. Med hjälp av eta och eta squared och Pearsons *r* mätte vi sambanden mellan bakgrundsvariablerna och *hur motiverade de är att gå till sitt arbete*. Vi tyckte att det inte var någon idé att testa sambandet för kön eftersom det bara var tre kvinnor med i studien.

Sambandet med ålder mätte vi med Pearsons *r*.  $R = -,111$ ,  $p = ,284$ .

Sambandet mellan *hur motiverade de är* och *hur länge de arbetat på Volvo* mätte vi med hjälp av Eta och Eta square.  $\text{Eta} = ,218$ ,  $\text{Eta square} = ,47$  och  $p = ,489$ .

Vi undersökte också om *hur länge de tänkte stanna på Volvo*, om det hade något samband med *hur motiverade de är* och det fick ett  $\text{Eta} = ,186$ ,  $\text{Eta square} = ,34$ ,  $p = ,356$ .

Resultatet visade att det inte fanns något signifikant samband. Det fanns ingen skillnad för de olika bakgrundsvariablerna, alla är lika motiverade att gå till sitt arbete oavsett bakgrund.

### **Ledarskapsindex**

För att se om ledarskapet påverkar *hur motiverade medarbetarna är att gå till sitt arbete* skapade vi ett ledarskapsindex där vi satte ihop frågorna 9, 11, 12, 13, 16, 38, 41. Dessa frågor handlar om ledarskap. Värdet för Cronbach's alpha på detta blev 0,692 och det hade därför en godkänd intern reliabilitet. Medelvärdet för ledarskapsindexet blev 5,34 (SD= ,63) vilket enligt oss visar att medarbetarna tycker att deras närmsta chefer har ett ledarskap som ger förutsättningar för god motivation (tabell 5).

**Tabell 5.** Deskriptiv data och Cronbach's alpha för Ledarskapsindexet.

Index	N	Medelvärde	SD	Cronbach's Alpha
Ledarskapsindex	96	5,34	0,63	0,692

### **Påverkar ledarskapet hur motiverade medarbetarna är att gå till sitt arbete?**

När vi gjorde sambandsanalys på ledarskapsindexet och *hur motiverade de är att gå till sitt arbete* fick vi ett resultat på  $r = ,290$ ,  $p < ,01$  (tabell 6) vilket är ett svagt men signifikant samband. Alltså ledarskapet påverkar hur motiverade de är, men sambandet är svagt.

**Tabell 6.** Samband mellan ledarskapsindex och hur motiverade de är att gå till sitt arbete.

Index	Pearsons <i>r</i>	P-värde
Ledarskapsindex	0,290	0,004

### **Påverkar ledarskapet meningsfullheten?**

Vi ville se om ledarskapet påverkar hur *meningsfullt* de tycker att deras arbete är. För att göra detta mätte vi sambandet mellan vårt ledarskapsindex och hur meningsfullt de tycker att deras arbete är för dem själva. Sambandet mätte vi i Pearsons  $r$ ,  $r = ,580$ ,  $p < ,001$  (tabell 7). Detta visar på ett någorlunda starkt samband och det är signifikant.

**Tabell 7.** Samband mellan ledarskapsindex och den upplevda meningsfullheten.

<b>Index</b>	<b>Pearsons <math>r</math></b>	<b>P-värde</b>
Ledarskapsindex	0,580	0,00

### **Om man kan se det färdiga resultatet av sitt arbete, påverkar det meningsfullheten?**

Vi tyckte också det var intressant att se hur *möjligheten att se det färdiga resultatet* av deras arbete påverkade deras *upplevda meningsfullhet*. Resultatet på det blev ett svagt men signifikant samband.  $R = ,308$ ,  $p < ,005$  (tabell 8). Detta visar ett svagt samband och det är signifikant. Alltså om man kan se det färdiga resultatet av sitt arbete påverkar inte man tycker sitt arbete är meningsfullt. Eftersom det är signifikant och det finns ett svagt samband vill vi ändå inte utesluta att det skulle kunna vara så.

**Tabell 8.** Påverkar möjligheten att se det färdiga resultatet den upplevda meningsfullheten?

<b>Variabel</b>	<b>Pearsons <math>r</math></b>	<b>P-värde</b>
Det färdiga resultatet	0,308	0,002

### **Hackman och Oldhams fem dimensioner**

Vi ville se om medarbetarna får Hackman och Oldhams fem dimensioner för arbetsmotivation tillgodosedda. Därför undersökte vi samband mellan *jag är ofta motiverade att gå till mitt arbete* och de fem dimensionerna (tabell 9). Det vi kan säga om detta är att meningsfullhet är den enda dimensionen som har ett samband med *hur ofta de är motiverade av gå till sitt arbete*. Här använde vi oss av sambandsmättet Pearsons  $R$ .  $R = ,446$  och  $p = ,00$ . Vilket innebär att det är signifikant.

**Tabell 9.** Sambandsmått och P-värde för Hackman och Oldhamns fem dimensioner och hur de upplever sig vara motiverade att gå till sitt arbete.

<b>Dimension</b>	<b>Pearsons <math>R</math></b>	<b>P-värde</b>
Meningsfullhet	<del>0,446</del>	<del>0,000</del>
Egna initiativ	<del>0,298</del>	0,003
Variation	<del>0,065</del>	<del>0,534</del>
Feedback	<del>0,224</del>	<del>0,028</del>
Synligt resultat	<del>0,033</del>	<del>0,751</del>

### **3.3 Intervjuer från Volvo i Brasilien**

Vi har intervjuat två koordinatörer, en man som vi kallar K1 (koordinator 1) och en kvinna som vi kallar K2 (koordinator 2). En koordinator har hand om en avdelning med ca 80- 110 medarbetare. Vi har också intervjuat en dam som arbetar på hr-avdelningen där hon ansvarar för utlandsanställda, henne kallar vi för Hra (hr-avdelningen). Avslutningsvis har vi intervjuat fabrikschefen som är från Sverige, honom kallar vi för Fc (Fabrikschef).

#### *Intervjupersonernas bakgrund och arbetsuppgifter*

K1 började arbeta på Volvo när han var 15 år, och idag har han arbetat där i 24 år. De första fem åren arbetade han som montör och var då ansvarig för kvaliteten, och hade ansvar för utvärdering med de andra anställda. Därefter arbetade han som ingenjör efter att han studerat på universitet. Sedan två år tillbaka har han arbetat som koordinator och han är nu ansvarig för 104 lastbil- och bussmontörer.

K2 är utbildad produktionsingenjör och på Volvo arbetar hon som koordinator och hon ansvarar för 80 svetsare. Samtidigt som hon arbetar som koordinator går hon en internutbildning inom Hr frågor och ledarskap. Detta gör hon för att hon också är helt ansvarig för hr-frågor på sin avdelning till exempel anställningar, deras integration i arbetet och uppsägningar.

En koordinators vecka innefattar en hel del möten med bl.a. produktionsansvarig, med ledningsgruppen, med deras egen chef och med gruppchefer för medarbetarna i produktionen. Produktionsarbetarna har själva möte en gång i veckan, och då stannar hela produktionen. Under det mötet går koordinatörerna runt och lyssnar och övervakar mellan de olika teamen som består av ca 12 personer. Det som kommer fram på mötet diskuteras vid ett stormöte och då ingår en representant från varje team. En gång i veckan görs det utvärdering av monteringssteamerna, där det tar reda på om allt har gått som det ska.

Innan Hra kom till Volvo arbetade hon inom turism. Hon började sen arbeta på Volvo och har sen dess gått olika ledarskaps- och hr utbildningar. De som arbetar på hr-avdelningen utför främst strategiskt arbete och är framförallt till för att stödja ledningen. Problem och situationer som finns i produktionen är koordinatörerna och gruppcheferna utbildade till att kunna hantera. Men ifall de inte kan lösa de problem som uppstår så hjälper hr personalen till och ger dem de rätta verktygen för att lösa problemen.

Fc är fabrikschef och kom till Volvo i Curitiba från Volvo i Göteborg 2005. Som utlandsanställd är det standard att arbeta 2+1 år, alltså två år med chans att förlänga till ett tredje. Fc har nu ett år kvar. Han säger att han kan tänka sig stanna längre, men att han måste tänka på sin familj om vad de vill. När Fc kom till Curitiba blev han väldigt bra omhändertagen och han säger att utlandsanställda inte alltid får det så bra som han fick det. Fc började arbeta som montör efter gymnasiet och under sin yrkestid har han haft många olika positioner. Under tiden har han gjort många internutbildningar och tagit olika kurser från Chalmers universitet. Nu ansvarar han för hela Volvo operation, South America manufactory. Det första han gjorde när han kom Curitiba var att bjuda in sig till de olika ledningsgrupperna för att få se hur de arbetade, och för att börja bygga relationer. Detta var extra viktigt eftersom att han fick helt nya arbetsuppgifter när han kom till Curitiba.

Det som skiljer sig i Curitiba från i Göteborg, och många andra ställen, är att i Curitiba sitter alla olika delar av Volvo i närheten av varandra. Detta underlättar då det stöter på ett problem

eftersom att de arbetar tvärfunktionellt och alla hjälper varandra. På detta sätt löser sig problem väldigt snabbt.

Fc berättar att de på Volvo hela tiden arbetar efter årets businessplan. Årets motto är att de hela tiden ska ligga ett steg före deras konkurrenter och sina kunder. Detta innefattar att de ska göra saker rätt från början, för att ingen ska kunna klaga efteråt. De ska leverera produkter och aktiviteter i tid, innan kunder blir besvikna. De ska föreslå bra idéer, innan någon kräver förändring. De ska vara en förebild för andra, istället för att de ska behöva gå till andra för att ta reda på saker och ting. De ska leverera enligt målsättningar, för att slippa förklara varför de inte gjort det. Denna businessplan har alla chefer fått ta del av, och den har presenterats för alla medarbetare under ett tillfälle, han anser därför att alla är medvetna om detta och han tycker också att alla arbetar efter det.

#### *Medarbetarna i produktionens arbetsuppgifter*

Inom K1's avdelning sker produktionen på en linje i ett öppet utrymme. Medarbetarna kan hela tiden se linjens alla moment, de kan se helheten och det färdiga resultatet av vad de gör. Produktionslinjen rör sig långsamt framåt hela tiden, och på 13 minuter ska medarbetarna hinna göra sina moment. Ett exempel på ett moment är att sätta fast en bränsletank på lastbilen. Under 6-9 månader gör en medarbetare sin del i momentet, sen byter man delmoment inom teamet. Enligt K1 blir momenten aldrig monotona. Han menar att eftersom att ett moment pågår i 13 minuter innehåller det så många rörelser att det inte hinner bli monotont. Men om det skulle hända att någon skulle få förslitningsskador finns det en ergonom som utreder medarbetarnas rörelser och ser om man kan förbättra dem. Efter 2- 3 år byter man helt team och det bildas nya. K1 berättar att montörerna inte riktigt trivs med detta för att de vill byta moment oftare. Medarbetarna får uttrycka sin åsikt angående detta men det är inte möjligt för Volvos företagsamhet att hela tiden byta i momenten och i teamen. Det måste man hela tiden tänka på. Av samma anledning finns det inte något utrymme för egna initiativ eftersom att produktionslinjen måste rulla hela tiden. När vi frågade om de kan vara med och påverka sin arbetssituation svarade K1;

Nja egentligen inte, Volvo kan inte göra hur mycket ändringar som helst.

K2 däremot menar att visst kan medarbetarna lämna förslag på förändringar. På hennes avdelning kan de lämna förslag, idéer och kritik i en förslagslåda. Bara i år har 210 förslag implementerats, det kan vara saker som rör städning, ordning och reda och nya verktyg.

Under en dag på fabriken tillverkas 7 bussar, 36 stora lastbilar och 20 små lastbilar, berättar K1 med en stolthet i rösten, och det som montörerna tycker är roligast att göra är de stora lastbilarna eftersom att de är mest komplicerade att göra och kräver därför mest kompetens.

#### *Utvecklingsmöjligheter*

På grund av att produktionslinjen på K1s avdelning hela tiden rör sig måste teamen hela tiden vara bemannade och det finns inte utrymme för någon frånvaro. Om någon skulle vara frånvarande fylls den platsen med en medarbetare från "jourgruppen". Det är en grupp som hela tiden finns till hands på fabriken, och de sitter på all kompetens för att de ska kunna hoppa in på alla avdelningar. Skulle alla vara närvarande får jourgruppen lära sig nya saker istället. Detta är ett sätt för medarbetarna att utvecklas, men det finns många som vill avancera och det finns därför mycket konkurrens om platserna. Många av montörerna har en ingenjörsutbildning och i Brasilien är det så att man måste ha jobbat som montör för att få bli ingenjör. Reglerna är sådana för att de behöver den erfarenheten som montör, men tyvärr är



det många som får fortsätta som montörer eftersom att det inte finns tillräckligt många möjligheter att avancera eller byta arbetsuppgifter. Om man är nyanställd på Volvo finns det dock möjlighet att byta arbetsuppgifter om man inte skulle trivas med dem. De har då möjlighet att prova sig fram till det arbete som passar dem bäst. En annan möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter hade de på K2s avdelning där de precis har gått från ett skift till tre skift. Det gav svetsarna möjlighet att själva kunna vara med och påverka sina arbetsuppgifter. I denna förändring blev 6 svetsare tekniker istället, berättar K2 stolt. Både K1 och K2 upplever det som att medarbetarna ständigt vill avancera och att det är en viktig del i den brasilianska kulturen att avancera och få en högre position. Vi frågar oss om det har att göra med det Hra berättade;

Volvo uppmuntrar till vidareutbildning och en gång om året kan alla anställda ansöka bidrag till studier som de har vid sidan av sitt arbete.

Hra klagade även att för oss att Volvo har vissa regler och förutsättningar som ska uppnås för att de ska få bidrag, men exakt vilka regler det var gick hon inte in på för det var tydligen ganska omfattande regler. Men bidraget innebär att Volvo betalar halva kostnaden av den utbildningen de vill gå. Detta är inte det enda Volvo gör för att stödja utveckling utan det tar även emot en del studenter. På många utbildningar är det obligatoriskt att vara ett visst antal timmar på ett företag, och sådana studenter tar Volvo emot. Volvo ger även dessa studenter stipendier varje månad som motsvarar en låg lön på ca 3500 kr. Vi hade mycket kontakt med en av dessa studenter under vår tid på Volvo och hon brann verkligen för sina arbetsuppgifter på Hr avdelningen. Hennes största önskan var att få fortsätta jobba där när hon blir klar med sin utbildning.

#### *Volvo Way och stolthet*

K1, K2, Hra och Fc berättade stolt att Volvo i år har blivit utsedda till Brasiliens 5:e bästa arbetsgivare. För att fira detta samlades alla medarbetare och alla chefer i Volvos idrottshall där över två tusen personer får plats. Där höll Tommy Svensson, Vd på Volvo i Brasilien, tal och delade ut t-shirts till alla, och det firades med fyrverkerier. K2 berättade att vid alla tillställningar som denna och när det går bra för Volvo är medarbetarna väldigt stolta, och tycker det är roligt att arbeta. Volvo Way implementeras väldigt bra vid de här tillfällena. Hon menar även att generellt sett så är det viktigt att medarbetarna känner sig uppdaterade och de gillar när det kommuniceras mycket. Fc tror också att Volvo Way är en anledning till att det går så bra för Volvo i Brasilien. Arbetsklimatet är väldigt bra, och i samband med människorna och Volvoandan, tror han att Volvo Way påverkar att de får så goda resultat eftersom att det är så roligt att gå till sitt arbete. Ett citat från honom är

Stämningen är otroligt bra på Volvo och alla vill verkligen göra sitt bästa och därför är det så kul att gå till arbetet.

Precis som K2 berättade, upplever Fc att alla är väldigt stolta över att arbeta på Volvo, oavsett vilken position man har. Alla vi mötte på Volvo berättade att de upplever en stolthet för sitt arbete. K2 förklarar också att medarbetarna trivs väldigt bra på Volvo och att ett tecken på det är att det är väldigt vanligt att medarbetarna tar med sin familj och åker till Volvos fritidsanläggning på helgerna och umgås.

Både Fc och K1 menar att Volvo Way är starkt implementerat i företaget, i alla fall bland cheferna som alla arbetar utifrån Volvo Way. Det riktigt lyste i K1 s ögon när han berättade om de tre grundstenarna i Volvo Way som består av respekt, passion och energi. Han menar

också att Volvo är det ultimata företaget att arbeta på och det är det alla i Curitiba eftersträvar. Det var också något som vi hörde från många personer inom Volvo att;

Volvo är det företag de flesta människorna i Curitiba strävar att arbeta för.

K2 påpekar att respekten för varandra är väldigt viktigt, och hon tycker även att det efterföljs bland samtliga. Även på hr-avdelningen följs Volvo Way till punkt och pricka, och de gör ofta speciella undersökningar på hela företaget för att kolla om Volvo Way efterföljs. Om det inte efterföljs tar de till åtgärder som varje avdelning måste följa. De som arbetar på hr-avdelningen är väldigt försiktiga med sina beslut, och inget kan ske spontant då de alltid måste ta hänsyn till Volvo Way. Hra berättade att;

Det är viktigt att hela tiden vara uppdaterad på Volvo Way eftersom vi inte kan ta några beslut som inte stämmer överens med den.

Hon beskrev också förloppet när det kommer en nyanställd till Volvo. De får alltid en introduktion under sin första dag om vad Volvo Way är. När den nyanställde sen börjar arbeta observerar koordinatörerna dennes sätt att bete sig, och om de inte anpassar sig till Volvo Way får de tillrättavisningar. Om det fortfarande inte sker någon förändring får de inte fortsätta arbeta. Detta är ett system som de har för att Volvo Way ska fungera och efterföljas.

#### *Medarbetarnas motivation*

K1, K2 och Hra tror att medarbetarna motiveras starkt av lönen, som är lite bättre på Volvo än på andra företag. En medellön på Volvo är mellan 1200-1400 real (ca 4000-5000 kr) och om de arbetar bra finns det möjlighet att få en bonus. Både K1 och K2 anser att medarbetarna värderar sjuk- och tandvården som de får på Volvo väldigt mycket. Detta ser medarbetarna som extra viktigt eftersom att den statliga vården inte är så bra i Brasilien. De förmånerna ser K1, K2 och Hra som motiverande för medarbetarna eftersom att förmånen inräknar hela medarbetarens familj, och det gör att de får en bättre livskvalité. K1 tror att de motiveras av att Volvo är ett stabilt företag och att de har bra arbetstider. K2 och Hra tror också att de motiveras av att kunna utvecklas och växa inom företaget. Samtliga av dem vi intervjuade ansåg att medarbetarna är väldigt ambitiösa. De flesta medarbetarna har gymnasieutbildning, och de som inte har det studerar på kvällstid. Antingen läser de in gymnasieutbildningen eller så lär det sig nått nytt, till exempel är det väldigt populärt att lära sig engelska. Gemensamt tycker de intervjuade att alla medarbetarna vill lära sig mer, och på grund av det är det viktigt att medarbetarna vet att det finns möjligheter att utvecklas.

K2 tror att medarbetarna motiveras starkt av Volvo Way. Och att de får bli sedda upplever K1 som mycket uppskattat bland medarbetarna. Han säger att han upplever dem som glada och att de trivs på arbetet.

Fc tror att medarbetarna motiveras att arbeta på grund av att resultaten för Volvo är bra och att de uppnår företagets utsatta mål. Han tror att det blir bra resultat på grund av att medarbetarna verkligen vill göra bra ifrån sig och han anser att medarbetarna vill bli bättre hela tiden. Han tror att alla trivs med att gå till arbetet varje dag och att detta beror på att det går bra för Volvo och att de har en stark Volvoanda. Han tror inte att lönen är en huvudfaktor till varför de går till jobbet utan han avrundade intervjun med att säga;

Att de får lön för att göra något de trivs med är bara positivt.

### *Ledarskap*

När K1 skulle beskriva sitt ledarskap beskrev han det som att han är rakt på sak. Han är klar och tydlig i sitt ledarskap och han inser sig själv vara väldigt ärlig. När han tar beslut sker det alltid via regelboken för att det inte ska bli fel, och han tror att medarbetarna motiveras av hans ledarskap. K2 tror också att hennes ledarskap motiverar medarbetarna, så pass mycket att hon tror att hon gör en skillnad och får sina medarbetare att vilja arbeta mer. Hennes ledarskapsfilosofi är att hon alltid ska ha en öppen dörr, så att alla känner sig välkomna att komma till henne. Hon försöker att applicera de kunskaper hon lärt sig på Volvos internutbildning på arbetet i fabriken. Hon tror att medarbetarna uppfattar henne bra, och det har hon fått bevisat i attitydundersökningar där man får betygsätta sin närmsta chef. Dessa undersökningar sker en gång per år, och hon tycker att hon har fått bra respons på dessa. När man får resultatet på dessa undersökningar gör man en actionplan på hur man ska arbeta och ett halvår senare får man feedback. Dessa undersökningar vill medarbetarna göra, och de frågar alltid när de ska göra nästa undersökning.

För att försöka öka medarbetarnas motivation försöker K2 ha tydlig kommunikation och ha goda relationer med dem. Hon gör kompetensutvärderingar för att förbättra deras arbete, och hon respekterar alltid medarbetarna och deras arbete.

Fc tycker själv att han har en bra profil, han lyssnar på andra och har lätt att ta till sig saker. Han låtsas inte som att han kan allt, för det kan han inte enligt honom själv. Han är intresserad av utmaningar, och han har inget emot att ställa dumma frågor för att lära sig mer. Denna ledarstil tror han fungerar bra i Brasilien, och att de uppskattar honom. Han tycker att han visar respekt för andras åsikter, genom att lyssna och visa intresse för vad andra säger. Han har en filosofi när det uppkommer ett problem;

Det är inte viktigt att veta vem som orsakade problemet, utan det är viktigt att åtgärda problemet så fort som möjligt.

Han tycker att det är skönt att arbeta i en kultur där det inte ifrågasätts vem som gjort fel, utan alla löser tillsammans de fel som uppkommer och lägger kraften på att se till att samma fel inte händer igen.

För att förstå och visa respekt för medarbetarnas arbete byggde Fc tillsammans med ledningen en lastbil. Detta tog två dagar, och under de dagarna klädde de sig som montörerna och åt lunch i deras restaurang. Resultatet av det blev att de förstod komplexiteten av att bygga en lastbil och de fick förståelse för vilka förutsättningar som krävs för att utveckla montörernas arbete. De visade även att de är intresserade och respekterar montörernas arbete.

Fc anser att ledarroller är viktiga för att arbetet ska fungera, men han anser att gränserna mellan chef och medarbetare inte ska synas i det dagliga arbetet. Det är något Fc har arbetat mycket med sen han började i Curitiba;

Att bygga relationer och broar, och riva eventuella murar, det är något jag ägnat mycket tid på här nere.

Han arbetar även mycket för att Volvo i Brasilien ska bli en del i den globala strukturen, vilket han tycker de har lyckats med eftersom att det kommer besökare från hela världen för att se deras arbete. De tar sen med sig vad de sett och kopierar Volvos arbetssätt i deras respektive länder.

### *Relation mellan chef och medarbetare*

K1 och K2 är väldigt upptagna och sitter mycket i möten, men när de har tid försöker de gå runt i fabriken och träffa medarbetarna. De gillar att gå runt och prata med sina medarbetare, men det har inte så mycket tid för det som de hade önskat.

K1 berättade att när en medarbetare kommer som nyanställd till Volvo är de rädda för cheferna, men efter ca 3 månader då de blivit sedda och respekterade minskar den rädsla. Den rädslan är något som sitter i från tidigare arbetsplatser och som ledarna får jobba med att visa att så är det inte på Volvo. Han menar även att medarbetarna kan diskutera med cheferna på Volvo, och att medarbetarna trivs med att ingen kollar dem bakom ryggen, vilket är vanligt på andra företag.

Koordinatorerna själva tar inte hand om några relationsproblem som eventuellt uppkommer utan de har gruppchefer i varje team som är utbildade till att ta hand om relationsproblem mellan medarbetare. Skulle inte gruppcheferna kunna hantera problemen hjälper koordinatören till att lösa det.

K2s kontor är en slags plastbur som ligger mitt i fabriken och där har hon hela tiden öppen dörr och träffar därför medarbetarna ofta. Hon tycker att hon har god relation med medarbetarna, vilket underlättar för bra kommunikation. Och hon tycker att det är viktigt eftersom att allt blir lättare när man har bra kommunikation. Fc arbetar också mycket med kommunikation. Han diskuterar mycket med sina kollegor om viktiga beslut som ska tas. Detta tror han inte är så vanligt i övriga Brasilien för i början höll de med honom i allt vad han sa, han upplevde att de tyckte att det var chefen som bestämde och några beslut diskuterades inte. I och med detta fick han säga ifrån att han ville höra deras åsikt för att de gemensamt skulle kunna fatta ett bra beslut. Det löste sig väldigt bra, och nu trivs alla med att få vara med att fatta beslut och framföra sin åsikt, ansåg Fc.

## **4. Diskussion**

### **4.1 Sammanfattning av diskussion och analys**

I diskussion/ analysen nedan följer en diskussion kring resultatet med utgångspunkt i frågeställningarna som presenterades i syftet. För att förtydliga sammanfattas här diskussion/ analysen kort. De som arbetar inom produktionen på Volvo får de västerländska faktorerna tillgodosedda när det gäller arbetsmotivation. Den teori som vi ansåg stämma bäst in på medarbetarna är Hertzbergs tvåfaktor teori för de faktorerna han nämner uppfylls enligt det kvantitativa resultatet. Från våra kvalitativa intervjuer med deras ledare tolkade vi att de förstår sina medarbetares behov och gör vad de kan för att bemöta dem. Deras uppfattning stämmer till stor del överens med varandra, de skillnader som finns är så pass små att de inte behöver nämnas. Relationen mellan chef och medarbetare är god och resultatet från enkäten och intervjuerna visar att de har bra kommunikation och god relation mellan chef och medarbetare, någon maktdistans som Hofstede nämner att det är i Brasilien råder inte på Volvo i Curitiba. Ledarna tycker själva att deras ledarskap har en inverkan på hur motiverade sina medarbetare är och våra resultat från enkäten visar att ledarskapet har en inverkan på hur motiverade de är att gå till sitt arbete. Volvo Way är väldigt bra implementerat i Curitiba, enligt fabrikschefen även bättre än vad den är i Sverige. Genom detta har de en bra grund att stå på, samtliga som arbetar på Volvo vet vad det är som gäller vilket gör att de jobbar mot samma mål. Detta visade både intervjuerna och enkäterna, samt att de är otroligt stolta över att arbeta på Volvo.

## 4.2 Metoddiskussion

Enkäten är en egenprodukt. Detta kan ses som en nackdel då den inte är erkänd som en fungerande enkät, och den är inte heller testad förut. Vi är medvetna om detta, men ser det som en fördel att vi har en enkät som är utformad efter vårt syfte. Efter att vi konstruerat enkäten, och vår handledare givit oss synpunkter, överlämnade vi enkäten till ett företag som arbetar med undersökningar. Det gjorde vi för att förstärka validiteten. De såg till att vi ställde frågorna på rätt sätt och så att de var ställda på ett sätt att vi får de svar vi väntat oss.

Enkäten är gjord på svenska och därefter översatt till portugisiska. Översättningen har skett av en student vid Malmö högskola som är född och uppvuxen i Brasilien. För att kontrollera översättningen skickades den till Christian Cederberg som arbetar på Volvo i Brasilien. I Sverige gjorde vi en pilotundersökning. Detta gjorde vi för att se om respondenterna skulle tolka enkäten som vi tolkade den. Hade vi haft mer tid hade vi velat göra en pilotundersökning i Brasilien med den portugisiska översättningen. Den portugisiska översättningen ser ut på precis samma sätt som den svenska. På så sätt kan vi jämföra enkäterna så att vi förstår vad respondenterna svarat. Av denna anledning använder vi heller inte några öppna frågor, eftersom att vi inte hade kunnat förstå deras svar men även för att undvika fel.

Enkäten är utformad i västerländska kontexter och är byggd på västerländska teorier och litteratur. Vi är medvetna om att detta kan påverka resultatet negativt då verkligheterna inte ser ut på samma sätt och människorna som besvarar enkäten tänker förmodligen inte som man gör i västvärlden. Därför kan det ha blivit svårigheter med tolkningen, men vi anser att det är något som inte går att komma ifrån eftersom att tolkningsproblem är något som finns i alla kulturer, även inom samma land och det kan vi därför inte undvika helt. Tolkningsproblem kan även förekomma när man översätter texter till ett annat språk. Människans subjektiva uppfattning kan alltid vara en felkälla, framför allt när man använder västerländska begrepp i en helt annan kultur.

Enkäten har lämnats ut på fabriken av deras koordinatörer. Enkäterna tog medarbetarna med hem över helgen och de flesta lämnade tillbaka den på måndagen. Detta kan ha att göra med att fler inte hade med enkäten tillbaka på måndagen, att helgen gjorde att de glömde bort att ta med den tillbaka. Detta gör att respondenterna har befunnit sig i en för dem naturlig miljö, och därför ska kontexten inte ha påverkat resultatet. På Volvo delar de ständigt ut enkäter som medarbetarna ska svara på, därför är det inga konstigheter att medarbetarna fyller i skriftliga enkäter. Vi kan därför säga att vi har ekologisk validitet.

Urvalet vi har använt oss av reglerades av koordinatörerna som vi intervjuade. Vi hade ingen möjlighet att i förhand bestämma vilka som skulle besvara enkäterna eller från vilken avdelning de skulle komma. Urvalet är därför inte representativt för hela populationen, vilket gör att vi inte kan generalisera resultatet till alla anställda på Volvo. Det finns många som påpekar att man inte kan generalisera fallstudier eftersom att de endast bygger på ett enda fall. Detta är vi eniga om och tror att man måste göra fler undersökningar för att kunna generalisera.

Om undersökningen är stabil över tid är svårt att säga. Idag är Brasilien ett utvecklingsland som utvecklas väldigt mycket. Det är ingen som vet hur det kommer att se ut för landet om ett par år, och det är ingen som vet hur det kommer att påverka Volvo i Curitiba. På Volvo går det väldigt bra för tillfället, och om det kommer att fortsätta på det viset eller inte kommer att påverka medarbetarna i produktionen. Trots det vill vi säga att undersökningen skulle ge ett

stabilt resultat då vi använder oss av klassiska motivationsteorier som varit aktuella under väldigt lång tid.

Inmatningen i SPSS gjorde vi genom att en utav oss sa siffrorna högt och den andra skrev. För att undvika inmatningsfel gjorde vi hela proceduren två gånger efter varandra. Bortfallet vi fått tror vi har att göra med att respondenterna fick ta med sig enkäten hem för att sedan ta med den tillbaka efter en helg. Det kan hända att vi fått in fler enkäter om det inte varit helg eller om de besvarat enkäterna på arbetstid, men detta fanns det ingen möjlighet eftersom att de inte kunnat lämna sina arbetsuppgifter för att besvara enkäterna. En annan anledning till bortfallet kan vara att de skulle lämna in enkäterna till deras koordinatörer. Detta ser vi som en nackdel eftersom att vi inte kan veta om detta har påverkat inte bara bortfallet men även resultatet. Vi skulle önska att det varit möjligt att samla in enkäterna själva men det var inte möjligt.

Vi valde att använda oss av olika metoder för att nå vårt resultat. Detta gjorde vi för att få en djupare förståelse och för att de olika metoderna kompletterar varandra så väl. Vi lämnade enkäter till medarbetarna i produktionen, vi intervjuade personer med ledande ställning och vi gick runt och observerade i fabriken.

När vi kom till Volvo trodde vi att vi skulle intervjua engelsktalande ledare och därför hade vi bara bokat en timmes tid med vardera intervjuperson. Det visade sig att det inte var så och att vi skulle använda oss av tolk som översatte från portugisiska till svenska. Detta ser vi som en nackdel på två vis. Intervjuerna tog längre tid att göra eftersom att där var en tredje part som skulle förstå vad vi pratade om och sedan göra sin tolkning. Tiden tog därför slut väldigt snabbt och vi ser att det hade varit bättre om vi hade haft längre tid. Vi ser det även som en nackdel då tolken först tolkade vad vår intervjuperson sade, varefter vi gjorde vår tolkning på vad tolken sa. Det kan därför ha blivit fel på talets väg.

Vi har använt oss av samma intervjuguide under alla intervjuerna, och under de intervjuer vi gjorde har vi fått fram liknande diskussioner, men de har ändå varit väldigt olika. Dock har intervjupersonerna haft samma verklighetsbild om Volvo. Detta tror vi kan bero på att de har så pass stark organisationskultur på Volvo. Vi tycker att det hade varit bra med mer djupgående intervjuer. Eftersom vi bara hade en timme, kändes det som vi bara hann skrapa på ytan, vilket gjorde att det pratades mycket kring Volvo Way. I och med tolkningen från portugisiska till svenska och den korta tiden har det varit svårt att veta om de talar utifrån Volvo Way, eller om de talar utifrån dem själva. Det tror vi hade varit lättare att undvika om vi pratat med dem under en längre tid, och ännu lättare om vi kunnat ha en direkt diskussion. Vi har gjort fyra intervjuer, vilket är ett begränsat urval. Anledningen till det var för att syftet var att ge en djupare bild, och inte en bred. Hade vi gjort det igen med mer tid hade vi dock velat göra fler och längre intervjuer för att få djupare förståelse. Vi ser inte att vi kan generalisera våra svar till alla chefer på Volvo, och inte heller till något annat företag.

När vi gjorde observationen gick vi runt i fabriken och tog in stämningen och såg hur medarbetarna arbetade. Detta gjorde vi med sällskap av koordinatörer, vilket vi ser som en nackdel eftersom att vi inte vet om medarbetarna betar sig på ett visst sätt när deras ledare är närvarande. Vi ser det även som en nackdel att vi inte kunde kommunicera med medarbetarna på grund av de språkliga svårigheterna. Det är inte så vanligt att man kan engelska när man arbetar i produktion. Även om de skulle kunna det, så är varken vårt eller deras modersmål engelska, vilket skulle ha påverkat tolkningen.

### 4.3 Analys/Diskussion

#### *Volvo Way*

Resultatet visar att på Volvo i Curitiba är medarbetarna ofta motiverade att gå till sitt arbete. Detta kan bero på många olika faktorer men mycket tror vi beror på organisationskulturen. Volvo är från början ett svenskt företag och har en stark organisationskultur. På Volvo i Curitiba kan man se att den svenska organisationskulturen (Volvo Way) är starkt implementerad, och detta kan vara en stark bidragande faktor till medarbetarnas motivation. När man läser Volvo Way märker man snabbt att den är väldigt utopisk, men trots det är Volvo Way näst intill perfekt implementerat i Curitiba. De följer Volvo Way till punkt och pricka vilket gör att det inte blir någon osäkerhet inom företaget då alla vet vad som gäller. Detta är något vi noterade från alla intervjupersoner, att de följer Volvo Way som om det vore en självklarhet. Eftersom att intervjupersonerna var från både Brasilien och Sverige får det oss att tro att det verkligen är på detta sätt. Annars hade vi frågat oss om de sade vad som lät bäst för att få Volvo att låta bra. Om man inte följer Volvo Way får man inte arbeta kvar på Volvo. Det krävs dock väldigt mycket för att man inte ska få stanna kvar. Detta gör att man kan undra om Volvo Way verkligen finns i själen eller om medarbetarna arbetar efter Volvo Way när deras chefer är i närheten.

Volvo Way existerar i Sverige, men den är inte lika starkt implementerad, enligt FC. Det kan bero på att arbeta på Volvo i Sverige inte har lika stor status som det har i Brasilien. I Brasilien har man inte samma ekonomiska förutsättningar som man har i västvärlden. Vi tror att man då letar efter status och stolthet i stabila arbeten, i större utsträckning än vad man gör i västvärlden. I västvärlden har man generellt sett det väldigt bra och man måste inte kämpa för att överleva och försörja sin familj i samma utsträckning som i ett utvecklingsland. Därför hittar man inte status i samma slags arbete som man gör i Brasilien. Stabila arbeten och stabil ekonomi är vanligare i västvärlden och man får istället status när man arbetar med ett arbete man brinner för och eller har en meningsfull fritid. När man har ett arbete med status och som man är stolt över tror vi att det är lättare att implementera Volvo Way, och att det är därför det har blivit implementerat så framgångsrikt i Curitiba. Volvo Way är något annat än vad vi förväntade oss i Brasilien, och det har även intervjuerna bekräftat.

Oavsett om man arbetar som fabrikschef, koordinator eller som montör är alla väldigt stolta över att arbeta på Volvo. Detta har intervjupersonerna visat på och i enkäterna fick medarbetarna svara på *om de skulle rekommendera andra att arbeta på Volvo*. Detta var de påstående som fick högst medelvärde, vilket kan kopplas samman med stolthet. När man känner en stolthet för det man gör och för sitt företag vill man inte göra dem besvikna, därför arbetar man för dem och inte mot dem. Deras arbete får också en konkret inverkan på deras kollegor, eftersom att de arbetar i team, och det förväntas både från dem och från ledningen att de gör ett bra arbete. Detta kan ha att göra med vad som står i Volvo Way nämligen alla som arbetar på Volvo ska sträva efter en hållbar framgång, och detta ska inte styras centralt utan varje arbetsplats och avdelning ska bryta ner den centrala visionen så att den blir anpassad till alla. Volvo Way trycker även på att alla ska vara en del av ett lag, och det förklarade Fc att det arbetar ledningen mycket med.

Vi får känslan att Volvos organisation är mer än bara ett arbete, deras organisation har blivit en stor del för det individuella organisationsmedlemskapet, vilket Volvo Way har varit med och skapat. Det verkar som om Volvo har en stor del att göra med deras fritid då det är många som tillbringar sin fritid på Volvos fritidsanläggning. Vi tror inte att det hade varit på detta sätt om medarbetarna inte såg någon stolthet i arbetet. Denna stolthet har, enligt oss, en inverkan på varför det går så bra för Volvo, varför deras resultat ständigt blir bättre och varför

deras mål uppnås varje månad. Och därför tycker vi att Volvo Way är ett väldigt intressant fenomen.

I inledningen undrar vi om det skett samma utveckling när det gäller arbete i andra kulturer som det gjort i Sverige och västvärlden. Det vi nu frågar oss är om det är något som utvecklas i olika kulturer eller om det utvecklas i olika vinstdrivande företag. Vi kan inte generalisera men vi tror snarare att det stämmer in på multinationella företag, just för att det krävs att man följer med i utvecklingen för att bli ett framgångsfullt multinationellt företag.

### *Hertzberg Hygien- Motivationsfaktorer*

Vi tror att medarbetarna blir väldigt motiverade av Volvo Way eftersom de verkligen får synas som individer och bli respekterade. Respekt är enligt Volvo Way grundläggande för alla relationer, och det märkte vi på intervjupersonerna att det hade de verkligen implementerat. Det kan ha att göra med att en ledare ska sträva efter goda relationer och de ska även göra sig förtjänt av medarbetarnas respekt genom att visa dem respekt samt ska de representera Volvo Way.

Om ett företag inte har denna starka organisationskultur är det nog svårare för företag att ha medarbetare som känner arbetsmotivation. På Volvo i Curitiba visade resultatet från enkäten att de får mycket av Hertzbergs hygien- och motivationsfaktorer tillgodosedda. Merparten av våra intervjupersoner trodde att vissa av hygienfaktorerna var det som medarbetarna var mest motiverade av alltså lön, förmåner, bra arbetstider och stabilitet i företaget. Lönen trodde de var speciellt motiverande eftersom att den var lite högre än på andra företag, där de har liknande arbetsuppgifter. Inom hygienfaktorerna finns det fler faktorer som ledarskap, rättvisa, relationer och fysiska arbetsförhållanden. Detta pratade våra intervjupersoner om, men det var inte det som de nämnde som motiverande för medarbetarna.

När medarbetarna själva fick uppskatta *hur motiverande de tyckte att lönen var*, så visade det sig att det var ett av dem som fick lägst medelvärde (men fortfarande högt) nämligen 5,24. Detta kan bero på att Volvo är ett stabilt företag där man tar det som en självklarhet att man får rätt lön när den ska komma. Sen tror vi även att de ville markera för oss att de motiverades mer av de andra variablerna. Eftersom standardavvikelsen var så pass stor på det medelvärdet.

Intervjupersonerna nämnde även att medarbetarna motiveras av att de får chans att utvecklas i sitt arbete. Detta var en motivationsfaktor som de pratade mycket kring. En annan motivationsfaktor de alla ansåg som motiverande för medarbetarna är att de blir uppmärksammade och sedda. Detta hör ihop med att alla på Volvo behandlar varandra med respekt, och det är det som alla intervjupersonerna trycker väldigt mycket på och menar att om man har respekten för varandra trivs man på sitt arbete. Till viss del har medarbetarna eget ansvar, men endast genom att de ska få sina delmoment gjorda. Mer eget ansvar än så kan inte Volvo låta dem ha eftersom att arbetet måste bli gjort, på samma sätt som att dem inte hela tiden kan ha nya och stimulerande arbetsuppgifter. *Eget ansvar och stimulerande arbetsuppgifter* är de två återstående motivationsfaktorerna. De fyra faktorerna skapar tillsammans behovet för kreativitet. Som vi tolkar det finns det inte utrymme för att alla medarbetarna på Volvo ska vara kreativa. Vi tror heller inte att Volvo har behov av att alla ska känna kreativitet, men att medarbetarna efterfrågar motivationsfaktorer tror vi beror på att medarbetarna är så motiverade. Från både intervjupersonerna och enkäterna har vi fått se att medarbetarna verkligen vill utvecklas, och enligt oss är det då självklart att när det finns en vilja att utvecklas gör man mer försök i att vara kreativ.



Motivationsfaktorer tillsammans med hygienfaktorer leder till ökad produktivitet. Fc berättade för oss som nämnts tidigare att det går väldigt bra för Volvo i Brasilien, det trodde han berodde på att medarbetarna trivs på sitt arbete. Detta anser vi bekräftar Hertzbergs teori. Det var ingen av intervjupersonerna som nämnde att de har väldigt låg personalomsättning eller låg frånvaro. Detta är annars också bra konsekvenser för en organisation om hygien- och motivationsfaktorer blir tillfredställda. Våra hygien- och motivationfaktorsindex visade sig vara starkt tillgodosedda i enkäten. Medelvärde på Hygienfaktorsindexet är 5,38. Motivationfaktorsindexet hade en större standardavvikelse, men var ändå starkt med sitt medelvärde på 5,36. Att de har så pass mycket hygienfaktorer gör att de vill ha mer av motivationsfaktorer för att bli mer motiverade att arbeta.

I ett produktionsarbete finns det inte mycket utrymme för motivationsfaktorer därför behöver hygienfaktorerna vara extra starka. Anledningen till att medarbetarna söker mer motivationsfaktorer tror vi har mycket att göra med att Volvo är ett multinationellt företag som satsar på sin personal och skapar möjligheter till det. Men vi tror att detta är något som man inte kan ta för givet i Brasilien och därför är medarbetarna som kommer till Volvo motiverade av att bli sedda och få uppmärksammas.

Vi anser att Fc hade bäst uppfattning om vad sina medarbetare motiverades mest av, vilket vi tror kan bero på att han själv motiverades av dessa faktorer och genom det tror han att andra motiveras av samma sak.

#### *Maslows behovstrappa*

Från både enkäterna och intervjupersonerna kan man se att medarbetarna är väldigt intresserade av att utvecklas och byta arbetsuppgifter. Detta tror vi kan bero på att de får alla Maslow's grundläggande behovssteg tillgodosedda. Första steget utgår vi från att det redan är uppfyllt för de som arbetar på Volvo. När det gäller andra steget har intervjupersonerna berättat för oss att Volvo är en stabil arbetsplats där medarbetarna blir behandlade rättvist och med respekt, och det krävs väldigt mycket för att man ska kunna bli sparkad. Med tanke på det anser vi Volvo vara en trygg arbetsplats. De har en arbetssäkerhet och trygghet och får sin lön när den ska komma vilket gör att de kan gå vidare till steg tre i trappan. I det trappsteget har vi fått höra från intervjupersonerna att medarbetarna arbetar i team, och från enkäten har vi fått se att de i teamen har väldigt bra sammanhållning. De tycker även att de arbetar mot samma mål och de gör att de har sin identitet i gruppen. Det fjärde steget är att medarbetarna känner att de får uppskattning och blir sedda av både kollegorna och chefen, vilket medarbetarna har visat i resultaten. Det tror vi också är bidragande till den meningsfullhet de känner i sitt arbete. De får alla dessa behov tillgodosedda och därför finns det utrymme och möjlighet för dem att vilja utvecklas och nå sista steget som är självförverkligande. Vad självförverkligande är för dem är det svårt att säga eftersom det är väldigt individuellt från person till person. Detta kunde man tydligt se i produktionen där koordinatörerna berättade att alla ville arbeta med de stora lastbilarna då de krävde mest kompetens. När man väl nått de arbetsuppgifterna gavs det möjligheter till att ytterligare lära sig nya uppgifter. Men detta kunde emellanåt låta lite väl generöst från K1 och K2s sida, för de sa även att en del montörer hade lång utbildning men att de fick fortsätta som montörer eftersom det inte fanns utvecklingsmöjligheter för alla montörer. I det fallet tror vi att Volvo lever gott på sitt goda rykte och genom det lyckas de behålla välutbildade medarbetare även inom produktion.

### *Hackman och Oldham*

*Variation, att man kan se en tydlig början och slut av sitt arbete och meningsfulla arbetsuppgifter* ger en upplevelse av meningsfullhet enligt Hackman och Oldham. Men vad av detta får medarbetarna på Volvo tillfredsställt? K1 menar att de i produktionen får mycket variation, eftersom de emellanåt bytte arbetsmoment. Däremot berättade han att medarbetarna ville byta moment oftare än vad de gjorde, men att det inte var möjligt för företagsamheten. I enkäten kunde vi se att medarbetarna var nöjda med variationen, medelvärdet fick relativt högt medelvärde på 4,85, men det var den variabel som fick näst lägst medelvärde.

Att de skulle vilja byta moment oftare än vad det är möjligt kan få effekter som minskar motivationen om de blir uttråkade. Brist på variation innebär att man gör saker på rutin, vilket i sin tur sätter arbetets säkerhet på spel då man utför sina arbetsuppgifter, som leder till att man glömmer bort vad man gör och tappar koncentrationen. En annan faktor som kan medföra tristess är när man inte kan styra sitt eget arbetstempo. Så är fallet på Volvo där bandet hela tiden rör sig. Att de inte kan styra sitt eget arbetstempo och att de vill ha mer variation kan vara ett problem för motivationen vilket arbetsledningen bör vara medvetna för att medarbetarna inte ska falla in i rutiner och på så sätt påverka säkerheten i arbetet. K1 berättade för oss att de på Volvo har mer variation än de har på liknande företag, och därför bör inte variationen vara något problem för medarbetarna på Volvo. Vi fick inte känslan av att de var uttråkade och enligt K1 skedde det sällan olyckor.

K1 berättade också att medarbetarna hela tiden kan se det färdiga resultatet av deras arbete eftersom att produktionslinjen finns på en stor öppen yta. I slutet av linjen kan de se de färdiga lastbilarna provköras. Detta bekräftar medarbetarna när de visade oss i enkäten att *de har möjlighet att se det färdiga resultatet av deras arbete*. Detta var också den variabel som fick näst högst medelvärde, 5,84.

Hackman och Oldham menar att det är viktigt med meningsfulla arbetsuppgifter. Medarbetarna på Volvo menar att de kan se att deras arbete är meningsfullt för dem, vilket var en variabel de hade väldigt högt medelvärde på, 5,69. När vi testade sambandet mellan alla fem dimensionerna och *jag är ofta motiverad att gå till mitt arbete*, var meningsfullhet den enda dimensionen som hade ett medelstarkt signifikant samband. De andra fyra hade varken samband eller signifikans.

*Jag har möjlighet att se det färdiga resultatet av mitt arbete* hade ett svagt signifikant samband med att känna meningsfullhet i sitt arbete. Eftersom sambandet inte var starkt kan vi inte avgöra om det stämmer överens med Hackman och Oldhams teori där de anser att om man kan se helhet i sitt arbete så upplever man en meningsfullhet som i sin tur leder till ökad arbetsmotivation. Slutsatsen av det är att de har varierande arbetsuppgifter, de ser en tydlig början och slut och detta kan vara anledningen till varför de känner meningsfullhet.

Medarbetarna får många bitar av Hackman och Oldhams teori tillgodosedda. Den delen som är minst tillgodosedd är att de inte kan ta många egna initiativ. Detta beror på att deras arbetsuppgifter inte ger den möjligheten, berättar K1. Koordinatorerna säger visserligen att de kan lämna lappar och ge förslag, vilket det är många som gör. Konsekvensen av att de inte kan ta egna initiativ och påverka sina arbetsuppgifter, är enligt Hackman och Oldham att det påverkar medarbetarnas upplevda ansvarskänsla. Det tror vi har att göra med att variabeln, *att de inte gör mer än vad de får betalt att göra*, var bland dem påståendena som fick lägst medelvärde på 4,99.

Koordinatorerna och Fc berättade att medarbetarna får mycket information om arbetets resultat och att de uppmuntras till att nå nya mål och att ständigt bli bättre. Detta stämmer överens med Hackman och Oldhams teori där feed-back från ledare påverkar kunskap om arbetsresultaten. Parallell till detta är vad Fc berättade om att de jobbar tillsammans som ett team och inte var för sig. Detta hade nog inte varit möjligt om de inte kände till arbetsresultaten och varandras arbetsuppgifter. Här kan vi även se att de uppfyller Volvo Way, för i den står det att det ska vara regelbundna utvecklingssamtal tillsammans med medarbetarna så att mål och visioner kan diskuteras.

För att runda av Hackman och Oldhams teori kan vi säga att dimensionerna är i stort sätt tillfredställda hos medarbetarna och det kan vara en stark bidragande orsak till att de upplever en hög arbetsmotivation. Visserligen fick vi svaga samband när vi undersökte om de olika dimensionerna påverkade hur motiverad man är att gå till sitt arbete, men deras medelvärden var höga vilket gör att vi inte vill utesluta att dimensionerna har en påverkan.

### *Hofstede*

*Att kunna påverka sin arbetsituation, och att kunna diskutera chefernas beslut är två variabler* som medarbetarna på Volvo inte prioriterade som mest viktigt, resultatet visade att det var viktigt men det var de påståenden som fick lägst medelvärde. Trots medelvärdena var höga finns det en koppling till Hofstedes teori om att Brasilien har högt osäkerhetsundvikande, att brasilianerna ogillar osäkerhet och oklara besked på sin arbetsplats. Resultatet från enkäten visade att *de fick klara besked från sin chef*, medelvärdet låg på 5,65. De tyckte även att det var *viktigt med klara besked från sin chef*, medelvärdet låg på 5,88. K1 förklarade sitt ledarskap på just detta sätt. Han menade att han ger klara besked och visar tydlighet, vilket han tror var väldigt uppskattat bland medarbetarna.

Enligt Hofstede har Brasilien mycket maktjämsnhet, som till viss del bekräftas av att medarbetarna inte tycker att det är lika viktigt att kunna diskutera chefens beslut som våra andra påståenden. Det kan ha att göra med Hofstedes teori, att man generellt sett tycker att chefen alltid fattar rätt beslut och det är chefens intressen som styr. Vi tror också att det kan bero på att de inte vågar diskutera chefens beslut, eller så finns det inget behov av att diskutera det. Detta kopplar vi samman med vad Fc berättade för oss att när han var ny på Volvo var han tvungen att säga till sina medarbetare att de skulle säga vad de tyckte, och inte bara hålla med vad han sa. Enkätresultatet visade att för medarbetarna var det *viktigt att kunna diskutera sin närmsta chefs beslut*, medelvärdet var 5,26. I enkäterna kunde vi också notera att bakgrundsvariablerna inte gjorde någon skillnad på resultatet på våra påståenden.

På Volvo finns det en grund för ett öppet klimat och de är inte rädda för sina chefer, berättar våra intervjupersoner. Tittar man tittar på Hofstedes teori så stämmer den inte alls in på Volvo. Han menar att det är hög maktjämsnhet i Brasilien, och detta är vi beredda att förkasta på Volvo, för där är de inte rädda för sina chefer. Men vi tror att Hofstedes teori generellt sett gäller i Brasilien. Detta grundar vi på vad har sett och hört under vår tid i Brasilien. En västerländsk medarbetare tar kanske det för givet att bli sedd, då vi inte har den starka maktjämsnhet som Brasilien har, vilket gör att de på Volvo i Curitiba blir mer sedda än vad de är vana vid. Fc upplevde inte riktigt samma respekt för varandra i Sverige som i Brasilien. Detta kan bero på att de finns en del av maktjämsnhet ändå men när en medarbetare bemöts med respekt skapar det en väldigt bra gemenskap. Ett tydligt exempel på det kunde man se vid nyanställning på Volvo i Brasilien. De som kom nya från ett annat företag var inte alls vana vid ett öppet ledarskap som bjöd in på delaktighet och det tog tid för dem att vänja sig vid det.

### *Ledarskap*

Vår syn på ledarskapet på Volvo i Curitiba är att vi kan se McGregors Y. Under intervjuerna fick berättade dem att deras medarbetare vill arbeta och de är väldigt ambitiösa. Vi upplevde att ledarna uppmärksammade sina medarbetare och de som arbetade bra fick belöning på ett rättvist sätt. Att ledarna har denna Y syn tror vi påverkar medarbetarna på det sättet att trivs på sitt arbete, vilket leder till ökad effektivitet, precis som McGregor menar. På samma sätt menar Schou (1991) när han menar att man kan se arbetsmotivationen i medarbetarnas arbetsprestationer.

De ledarna som intervjuades trodde att deras ledarskap gjorde skillnad på hur motiverade deras medarbetare var att arbeta. Resultatet från medarbetarna visade att det fanns ett svagt samband mellan ledarskapsindexet och hur motiverade medarbetarna är att gå till sitt arbete. Trots det svaga sambandet vill vi inte förkasta McGregors teori att ledarskapet påverkar medarbetarna att känna motivation att gå till deras arbete. Om vi refererar tillbaka till vad Steers, Porter och Bigley anser om ledarskapets påverkan på motivationen så anser vi att Volvo respekterar att medarbetarna har en vardag utanför Volvos organisation. Det går inte avgöra om de ser till varje individs behov, men de försöker se till gruppens behov och tillfredsställa dem, genom att lyssna på vad de har att säga, och ge dem bra arbetstider och förmåner. Volvo visar att deras arbetsorganisation är mer än bara ett arbete. Det ska vara trivsamt och medarbetarna ska tycka om att komma till jobbet. Genom att ha gym, idrottssal och pub på Volvoområdet visar de att de uppmuntrar till möten och fritid även efter arbetstid. Intervjupersonerna berättade stolt om detta område, som kallas för Vikingarea. Vad medarbetarna tycker om området undersöktes inte, men vi förmodar att de tycker att det är bra, dels för att området var jättefint och fanns mycket att göra, men även för att våra intervjupersoner berättade för oss att det var väldigt populärt att besöka Vikingarea. Steers Porter och Bigley menar också att om medarbetarna inte känner att de blir uppmärksammade eller rättvist behandlade tar individen till knep som kan skapa problem för organisationen. Dessa problem verkade det inte som att Volvo hade, eftersom att deras kommunikation var öppen, och dök några problem upp försökte ledarna åtgärda det så fort som möjligt. Att de hade en bra kommunikation ansåg både intervjupersonerna och medarbetarna.

Det är väldigt intressant det Hofstede nämner om svenska ledare i länder med stor maktdistans. Han säger att de har svårt att leda i sådana samhällen men att de har bra grund inför att möta andra länders kultur. Det kan vi till viss del hålla med om. Det svenska ledarskapet hade inga problem på Volvo i Curitiba, enligt Fc. Det kan bero på att det svenska ledarskapet är såpass implementerat vid denna tidpunkt. Av den anledningen finns det grund för Hofstedes teori.

När vi undersökte *hur ledarskapet påverkar meningsfullheten* fick vi ett starkt samband, vilket bekräftar hur viktigt ett bra ledarskap är. Medarbetarnas resultat visar att ledarskapet är bra, för vårt ledarskapsindex hade ett medelvärde på 5,34. Detta tolkar vi som att medarbetarna är nöjda med ledarskapet. Också från intervjuerna framgick det att medarbetarna trivs med ledarskapet ledarna har. Detta kan ha att göra med det Volvo Way säger, att en ledare måste förtjäna sin respekt och detta följs upp genom feed-back från medarbetarna till sina ledare.

På ett industriföretag där det inte finns så många motivationsfaktorer är det, precis som Hertzberg menar, extra viktigt att man har ett bra ledarskap. Detta satsar Volvo mycket på, de har många olika kurser för att hela tiden kunna utvecklas som ledare. Vi fick känslan av att det ställs mycket krav på ledarna med tanke på deras internutbildningar men även med tanke på att mellancheferna utvärderas både av sina medarbetare och av sina chefer. Ledarna är mer

inriktade mot "leadership" än vad de är mot "management". Det arbetar som om hela management biten sker bakom stängda dörrar och att de utåt sett arbetar utefter "leadership". Enkäterna visade som sagt att *ledarskapet har ett starkt samband med hur meningsfullt medarbetarna tycker att deras arbete är*. Av den anledningen tycker vi att det är bra att Volvo satsar så mycket på ledarskapet som de gör. Det verkar som att Volvo verkligen har förstått vad Schou (1991) menar när han säger att för att behålla företagets konkurrenskraftighet måste de anställa, behålla, utveckla och motivera deras medarbetare.

#### 4.4 Slutsats

I denna undersökning ville vi få svar på följande frågeställningar:

- I den västerländska litteraturen finns det faktorer som medför och underlättar för att man ska känna arbetsmotivation. Får medarbetarna på Volvo i Curitiba dessa faktorer tillfredsställda, och stämmer ledarnas och medarbetarnas bilder om detta överrens?
- Hur ser relationen ledare och medarbetare ut?
- Vad har ledarna för inverkan på medarbetarnas arbetsmotivation?
- Hur väl är Volvo Way implementerat, och även här, stämmer ledarnas och medarbetarnas bilder överrens?

Det vi nu kommit fram till är att vi ser det som att medarbetarna på Volvo i Curitiba får de västerländska faktorerna för arbetsmotivation tillgodosedda. Vi anser också att ledarnas bild av detta stämmer bra överrens eftersom att de är medvetna om många olika faktorer, och gör vad de kan för att tillfredsställa dem. Den teori som vi tycker stämmer bäst överrens är Hertzbergs tvåfaktor teori av den anledningen att vi ser de flesta faktorer av de han nämner i teorin tillgodosedda på Volvo i Curitiba.

Hofstede menar att det är stor maktdistans i Brasilien. Detta kan vi inte hålla med om när det gäller Volvo i Curitiba. Ledarna försöker ha goda relationer och så god kommunikation med alla medarbetarna som det är möjligt. Vi ser också att medarbetarna inte har någon rädsla eller överdriven makt mot ledarna, därför anser vi att maktdistansen inte stämmer på Volvo i Curitiba. Vi ser det istället som att ledarna påverkar medarbetarna till att känna arbetsmotivation eftersom att de ger förutsättningar för det. Av den anledningen tycker vi att chefernas ledarskap påverkar hur motiverade deras medarbetare är.

Vi uppfattar det som att både medarbetarna och ledarna verkligen brinner för Volvo Way. Det är något de är väldigt stolta över och det verkar fungera genom alla nivåer, därför ser vi det som väldigt väl implementerat och fungerar i praktiken, inte bara i teorin. Vi ser även att Volvo Way är nyckeln till varför det ger så bra resultat både när det gäller produktivitet och hur tillfredsställda medarbetarna är. Det kan ha något att göra med det som Volvo Way själva säger;

Volvos målgrupp är fordrande kunder. De måste möta högsta kraven på kvalitet och prestanda. Lönsamhet är nyckel till framgång och den gör det möjligt att investera i medarbetarna.

#### **4.5 Framtida forskning**

Som sagt tidigare är medarbetarna intresserade av att utvecklas på Volvo i Curitiba, men vi funderar på vad anledningen till det egentligen är. Tycker de att utveckling ger dem mer meningsfulla uppgifter? Ser de utvecklingen i sig som meningsfullhet? Vill de få nya positioner för att få mer status? Eller är det så att de vill utvecklas för att få mer i lön? Detta är något vi tycker det skulle vara intressant att utforska vidare.

Vi har undersökt om medarbetarna har faktorerna från de västerländska motivationsteorierna tillgodosedda, det vi tycker skulle vara intressant är att undersöka om detta är vad de är motiverade utav, eller om det är något annat som gör dem motiverade. Det skulle också vara intressant att göra samma undersökning som en jämförelse med olika kulturer.

## 5. Referenslista

Bakka, J F. Fivesdal, E. Lindkvist L. (2006) *Organisationsteo. struktur- kultur- processer*. Korotan Ljubljana: Slovenien.

Bryman, A. (2006) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber AB: Malmö

Ejlertsson, G. (2005) *Enkäten i praktiken*, Studentlitteratur: Lund

Hackman och Oldham. (1980) *Work Redesign*. Reading, Mass: Addison-Wesley

Hansen, L. Orban, P. (2002) *Arbetslivet*. Studentlitteratur: Lund

Herzberg, F. Mausner, B. Snyderman, B-B. (1999) *The motivation to work*. Transaction Publishers: New Brunswick.

Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kultur*. Studentlitteratur: Lund.

Maslow, A H (1998) *Maslow on management*. John Wiley & sons, Inc.

Maslow A H (1962), *Toward a Psychology of Being*. D. Van Nostrand Company; New York

McKenna, E. (2000) *Business Psychology and organisational behaviour*. Psychology Press Ltd: New York

Schou, P. (1991) *Arbetsmotivation – En studie av ingenjörer*. Institute for management of innovation and technology.

Steers R M, Porter L W, Bigley G A. (1996) *Motivation and leadership at work*. McGraw-Hill Companies: Singapore

Wolvén, L-E. (2000) *Att utveckla mänskliga resurser*. Studentlitteratur: Lund.

Volvo (2004), *The Volvo Way*; AB Volvo Publ, Göteborg Sweden

Hur många svenska företag det finns i Brasilien (2008). [Elektronisk] i Swedish-Brazilian Chamber of Commerce.

Tillgänglig [http://www.swedcham.com.br/swedishindustry\\_inbrazil.asp](http://www.swedcham.com.br/swedishindustry_inbrazil.asp)

Läst: 2008-01-17

Fakta om globalisering (2007). [Elektronisk] i Ekonomifakta.

Tillgänglig [http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ditt\\_lan\\_i\\_fokus/Globalisering/](http://www.ekonomifakta.se/sv/Fakta/Ditt_lan_i_fokus/Globalisering/)

Läst: 2007-10-15

## **Bilaga 1**

### **Förfrågan om deltagande i en undersökning om arbetsmotivation.**

Hej!

Vi är två studenter på Högskolan Kristianstad i Sverige som studerar på Personal- och arbetslivsprogrammet. Vi ska denna termin genomföra vår C-uppsats i vårt huvudämne psykologi. Vi behöver därför hjälp av Dig att besvara denna enkät. Din medverkan är frivillig, men eftersom Dina erfarenheter inte kan ersättas med någon annans är Dina svar av mycket stort värde för undersökningens resultat. Alla uppgifter behandlas **konfidentiellt**. Kom ihåg – det finns inte något rätt eller fel svar. Vi vill veta vad du tycker! Syftet med studien är att undersöka Din arbetsmotivation.

### **Tack på förhand!**

Anna Kilander  
[anna\\_kilander@hotmail.com](mailto:anna_kilander@hotmail.com)

Caroline Lövgren  
[caroline.mippi@spray.se](mailto:caroline.mippi@spray.se)

*Svara på följande påståenden, med följande svarsalternativ 1-6. Där 1 betyder instämmer inte alls, och 6 betyder instämmer helt. 2-5 är följaktligen en gradering mellan dessa svarsalternativ. Vänligen ringa in det svarsalternativ som stämmer överens med dig.*



Vänligen ringa in det svarsalternativ som stämmer överens med dig.

1. **Kön:**

Man            Kvinna

2. **Ålder:**

<19            20-29            30-39            40-49            50-59            60<

3. **Hur länge har du arbetat inom Volvo?**

Mindre än 1 år            1-3 år            4-6 år            6-10 år            mer än 10 år

4. **I hur många år till tror du att du kommer att arbeta inom Volvo?**

0-6 mån    6 mån- 1år    1-2 år            2-5 år            5-10 år            >10 år

---

5. **Jag är ofta motiverad av att gå till mitt arbete.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

6. **Jag känner till Volvos mål och visioner.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

7. **Jag tycker det är viktigt att arbeta utifrån Volvos mål och visioner.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

8. **Jag skulle rekommendera andra att arbeta för Volvo.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

9. **Jag har en god relation med min närmsta chef.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

10. **Det är viktigt för mig att ha en god relation med min närmsta chef.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

11. **Jag och min närmaste chef kan öppet diskutera arbetsrelaterade uppgifter.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

12. **Min närmaste chef skapar förutsättningar för ett öppet arbetsklimat i min arbetsgrupp (vi kan öppet diskutera och resonera kring vårt arbete och våra arbetsuppgifter).**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

13. **Jag tycker att min närmsta chef är en god ledare.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

14. **Jag upplever att mitt arbete är meningsfullt för mig.**

Instämmer inte alls            Instämmer helt  
1            2            3            4            5            6

15. **Jag känner att mitt arbetsresultat är viktigt för Volvos övergripande verksamhet.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
16. **Jag kan diskutera min närmsta chefs beslut, med honom/henne.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
17. **Det är viktigt för mig att kunna diskutera min närmsta chefs beslut, med honom/henne.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
18. **Jag får klara besked om hur jag ska utföra mina arbetsuppgifter.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
19. **Det är viktigt att få klara besked om hur jag ska utföra mina arbetsuppgifter.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
20. **Jag kan själv styra och planera mitt arbete.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
21. **Arbetsuppgifterna ger mig möjligheter att ta egna initiativ.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
22. **För mig är det viktigt att kunna påverka min arbetssituation.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
23. **Det är viktigt för mig att få arbeta utan att känna mig bevakad av chefer.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
24. **Lönen inverkar på hur motiverad jag är att arbeta.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
25. **Jag kan tänka mig att göra mer än jag får betalt för (för att längre fram bli belönad i form av ny befattning, högre lön, förändrade arbetsuppgifter etc.)**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
26. **På min arbetsplats har vi bra sammanhållning.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
27. **Det är viktigt för mig att ha bra sammanhållning på min arbetsplats.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
28. **På min arbetsplats arbetar vi mot samma mål.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
29. **Det är viktigt för mig att arbeta mot ett gemensamt mål tillsammans med mina arbetskamrater.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6

30. **Jag är uppskattad av mina arbetskamrater.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
31. **Det är viktigt för mig att få uppskattning av mina arbetskamrater.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
32. **Jag har möjligheter att utvecklas inom mitt arbete.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
33. **Det är viktigt för mig att utvecklas inom mitt arbete.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
34. **Jag arbetar med intressanta arbetsuppgifter.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
35. **Jag arbetar med varierande arbetsuppgifter.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
36. **Jag tycker det är viktigt att jobba med varierande arbetsuppgifter.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
37. **Jag har möjlighet att göra karriär- inom Volvo.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
38. **Min närmsta chef uppmärksammar mitt arbete.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
39. **Det är viktigt för mig att min närmsta chef uppmärksammar mitt arbete.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
40. **Jag har möjlighet att se det färdiga resultatet av mitt arbete.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6
41. **Jag får beröm av min närmsta chef när jag utfört ett bra jobb.**  
 Instämmer inte alls 1 2 3 4 5 Instämmer helt 6

**Tack för ditt medverkande!**

## **Bilaga 2**

Você gostaria de participar de uma pesquisa sobre o seu trabalho?

Olá,

**Nós somos duas estudantes do programa de "Recursos Humanos" da faculdade de Kristianstad, na Suécia. No momento estamos escrevendo nossa tese de bacharelado, cujo tema principal é "psicologia no trabalho". Por isso gostaríamos que você participasse desta pesquisa respondendo nosso questionário. Sua participação é de extrema importância para nós, pois gostaríamos de saber o que é realmente importante para sua motivação no seu trabalho.**

**Gostaríamos de explicar que sua participação é voluntária, confidencial e anônima. Somente nós duas teremos acesso às suas respostas.**

**Desde já agradecemos pela sua participação e colaboração!**

**Anna Kilander  
Anna\_kilander@hotmail.com**

**Caroline Lövgren  
Caroline.mippi@spray.se**

Para as respostas, favor circular o número que mais corresponde às suas experiências no trabalho. O número 1 significa que você **NÃO** concorda com a pergunta, enquanto o número 6 significa que você **CONCORDA** plenamente com a pergunta. Os números de 3 à 5 significam que você concorda mais ou menos com as perguntas.

**Obrigado por sua participação!**

**Favor circular a resposta que lhe é correta.**

**1. Sexo:**

Homen          Mulher

**2. Idade:**

Menor de 19          20-29          30-39          40-49          50-59          Mais de 60

**3. Há quanto tempo você trabalha na Volvo?**

Menos de 1 ano          1-3 anos          4-6 anos          6-10 anos          Mais de 10 anos

**4. Você acredita que irá trabalhar quantos há mais na Volvo?**

0-6 meses          6 meses-1 ano          1-2 anos          2-5 anos          5-10 anos          Mais de 10 anos

**5. Eu normalmente me sinto motivado quando vou para o trabalho.**

Não concordo          Concordo  
1          2          3          4          5          6

**6. Eu sei e conheço os ideais de trabalho da Volvo.**

Não concordo          Concordo  
1          2          3          4          5          6

**7. Eu acredito que é importante trabalhar de acordo com os ideais da Volvo.**

Não concordo          Concordo  
1          2          3          4          5          6

**8. Eu recomendaria outras pessoas há trabalharem para à Volvo.**

Não concordo          Concordo  
1          2          3          4          5          6

**9. Eu tenho uma boa relação com meus superiores.**

Não concordo          Concordo  
1          2          3          4          5          6

**10. É importante prá mim ter um bom relacionamento com meus superiores.**

Não concordo          Concordo  
1          2          3          4          5          6

**11. Eu e meus superiores podemos discutir abertamente questões de trabalho.**

Não concordo          Concordo  
1          2          3          4          5          6

**12. Meus superiores criam e nos permitem um ambiente aberto de trabalho em nosso grupo (nós podemos discutir abertamente nosso trabalho e nossas funções no trabalho).**

Não concordo          Concordo

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|---|---|---|---|
- 13. Eu acho que meus chefes são bons líderes.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 14. Eu sinto que meu trabalho é gratificante.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 15. Eu acredito que meu trabalho é de importância para os resultados que à Volvo quer ter.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 16. Eu posso discutir às decisões de meu chefe com meu chefe.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 17. É importante para mim poder discutir às decisões tomadas por meu chefe com meu chefe.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 19. Eu recebo instruções claras de como exercer minhas funções.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 20. É importante ter instruções claras de como exercer minhas funções.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 21. Eu posso eu mesmo dirigir e planejar meu trabalho.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 22. Eu posso usar iniciativa própria para exercer minhas funções.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 23. É importante para mim poder influenciar minha situação no trabalho.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |
- 24. É importante para mim trabalhar sem me sentir constantemente vigiado pelo meu chefe.**
- |              |   |   |   |   |          |
|--------------|---|---|---|---|----------|
| Não concordo |   |   |   |   | Concordo |
| 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6        |

**25. O salário (quanto eu ganho) pode afetar minha motivação para trabalhar.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**26. Eu posso considerar trabalhar mais do que eu ganho (com a possibilidade futura de remuneração em forma de promoção, aumento de salário, diferentes funções, etc.).**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**27. Nós temos uma boa solidariedade entre nós no meu local de trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**28. É importante para mim ter um bom companheirismo no meu trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**29. No meu local de trabalho trabalhamos todos pelo mesmo ideal.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**30. É importante para mim poder trabalhar junto com meus colegas de trabalho pelos mesmos ideais.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**31. Eu tenho o reconhecimento de meus colegas de trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**32. É importante para mim ter o reconhecimento de meus colegas de trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**33. Eu tenho à possibilidade de crescer no meu trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**34. É importante para mim poder crescer no meu trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**35. Minhas funções de trabalho são bem estimulantes.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**36. Minhas funções de trabalho são bem diferentes entre si.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**37. Eu acredito ser importante trabalhar com diferentes funções de trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**38. Eu tenho à possibilidade de fazer carreira na Volvo.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**39. Meus superiores/chefes gostam do meu trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**40. É importante para mim que meus superiores/chefes gostem do meu trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**41. Eu tenho à possibilidade de ver o resultado do meu trabalho (carro, peças, etc).**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**42. Eu recebo elogios de meus superiores/chefes quando eu faço um bom trabalho.**

Não concordo  
1                    2                    3                    4                    5                    6  
Concordo

**Obrigado por sua participação!**