

HANDELSHÖGSKOLAN  
Vid Göteborgs universitet  
Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomistyrning

KANDIDATUPPSATS 15 HP  
Vårterminen 2016



UNIVERSITY OF GOTHENBURG  
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

## **Kulturella skillnader inom arbetsmotivation**

- En undersökning av tysk och svensk personal inom fordonsindustrin

**Handledare:** Marcus Brogeby  
Mikael Cäker

**Författare:** Anna Renström 910219  
Felix Sjöholm 920108

## **Förord**

Vi vill först och främst tacka samtliga respondenter både i Sverige och Tyskland. Utan deras engagemang, hjälpsamma bemötande och avvarade tid hade denna undersökning inte kunnat genomföras.

Vi vill även tacka våra handledare Marcus Brogeby och Mikael Cäker för deras råd och konstruktiva kritik under arbetsprocessen.

Göteborg, Maj 2016

Anna Renström

Felix Sjöholm

# Sammanfattning

**Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, ekonomistyrning, vårterminen 2016**

**Författare:** Anna Renström och Felix Sjöholm

**Handledare:** Marcus Brogeby och Mikael Cäker

**Titel:** Kulturella skillnader inom arbetsmotivation - En undersökning av tysk och svensk personal inom fordonsindustrin.

**Bakgrund och problem:** Belöningsystem är ett tillvägagångssätt som avser att motivera sina anställda att prestera i riktning mot organisationens mål. Människor drivs dock av olika saker och en anställds nationella kultur kan påverka vad denne har för preferenser. Studien kommer därför studera kulturella skillnader mellan tysk och svensk personal inom arbetsmotivation i fordonsindustrin.

**Syfte:** På grund av ökad globalisering och företags användning av enhetliga styrnings- och belöningsystem undersöker studien potentiella skillnader i motivationsfaktorer mellan tyska och svenska ekonomianställda inom fordonsindustrin. Syftet med studien är att undersöka om kulturella skillnader bidrar till att svensk och tysk personal motiveras olika i sitt arbete.

**Metod:** Studien har genomförts genom en kvantitativ studie med en enkät som totalt 41 respondenter besvarat. Av dessa var 21 stycken tyskar och 20 stycken svenskar. Den insamlade datan har analyserats genom att jämföra medianvärden för att på så sätt bekräfta eller dementera studiens hypoteser.

**Resultat och slutsatser:** Tyskar präglas av en maskulin kultur och värderar belöning mot prestation samt framgång. Svenskar präglas av en feminin kultur som värderar gemenskap och solidaritet. Svenskarna har en högre grad av inre motivation, självbestämmande och samhörighet som hänger samman med varandra. Som följd värderar de även olika typer av belöningar. Resultatet visar alltså att det finns skillnader i vad som motiverar tysk och svensk personal vilket är något som företag bör ta hänsyn till.

**Förslag till fortsatta studier:** Inre och yttre motivation kan påverkas av en utträngningseffekt som innebär att den ena formen tränger bort den andra. Det hade således varit intressant att undersöka kulturella skillnader kopplat till utträngningseffekten, och om de kulturella skillnaderna i arbetsmotivation hos de anställda är en följd av vad organisationer traditionellt värdesätter i respektive land.

# Innehåll

<b>Sammanfattning</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
1.1. Bakgrundsbeskrivning.....	1
1.2. Problemdiskussion .....	2
1.3. Syfte .....	4
<b>2. Teoretiskt ramverk och hypoteser</b> .....	<b>5</b>
2.1. Belöningar .....	5
2.1.1. Olika typer av belöningar och belöningars relation till motivation .....	5
2.2. Self determination theory (SDT).....	5
2.3. Expectancy Valance Theory (E-V) .....	6
2.4. Hofstedes kulturdimensioner .....	6
2.5. Hypoteser .....	8
<b>3. Empirisk studie</b> .....	<b>10</b>
3.1. Enkätens utformning .....	10
3.2. Urval .....	11
3.2.1. Val av bransch och företag .....	11
3.2.2. Val av respondenter och genomförande .....	11
3.3. Studiens trovärdighet.....	12
3.3.1. Validitet .....	12
3.3.2. Reliabilitet.....	12
<b>Resultat</b> .....	<b>13</b>
4.1. Analysmetod av data .....	13
4.2. Resultat av enkätundersökning .....	13
4.2.1. Allmän information om deltagande respondenter .....	13
4.2.2. Hypotes 1 .....	14
4.2.3. Hypotes 2 .....	15
4.2.4. Hypotes 3 .....	16
4.2.5. Hypotes 4 .....	17
4.2.6. Hypotes 5 .....	19
4.2.7. Hypotes 6 .....	20
<b>5. Analys av hypoteser</b> .....	<b>22</b>
5.1. Hypotes 1 .....	22
5.2. Hypotes 2 .....	22
5.3. Hypotes 3 .....	22
5.4. Hypotes 4 .....	23
5.5. Hypotes 5 .....	23
5.6. Hypotes 6 .....	23
<b>6. Slutsats</b> .....	<b>25</b>
6.1. Besvarande av syfte samt slutsats .....	25
6.2. Förslag till fortsatta framtidsstudier .....	25
<b>Källförteckning</b> .....	<b>26</b>
<b>Bilagor</b> .....	<b>29</b>
Survey .....	29

# 1. Inledning

---

*I det inledande kapitlet ges en bakgrundsbeskrivning av vald bransch som mynnar ut i en problemdiskussion kring styrningssystem och kulturella skillnader i affärskultur mellan Tyskland och Sverige. Vidare presenteras studiens syfte.*

---

## 1.1. Bakgrundsbeskrivning

Inom bilindustrin arbetar ca 8 miljoner människor direkt med bilproduktion och totalt 20 miljoner människor om man inkluderar de som arbetar med service och försäljning. Industrins produkter står för hälften av jordens oljekonsumtion, hälften av jordens gummiproduktion, en fjärdedel av jordens glasproduktion och 15 procent av stålproduktionen (Dicken, 2011).

Den globala bilindustrin består av stora företag som i allt högre grad organiserar sin verksamhet på internationellt integrerade sätt (ibid). Globaliseringen har lett till ökad teknisk konkurrens mellan biltillverkarna vilket i sin tur har gjort att de större tillverkarna använder liknande strategier (ibid). Enligt Dicken (2011) är de, trots likheter, fortfarande produkter av sin egen historia vilket gör att de favoriserar vissa tillvägagångssätt framför andra. Vidare är de även produkter av sina geografier: var de kommer från och var de har sitt huvudkontor spelar stor roll i hur företagen arbetar och fullföljer sina mål (ibid).

I Europa har integrationen mellan företagsnätverk ökat i samband med EU:s uppkomst och utvidgande (Dicken, 2011). Tyskland är ett av världens största exportländer, en av världens största ekonomier och Europas ekonomiska motor (Sveriges ambassad Berlin, 2016). De har en hemmamarknad med över 80 miljoner konsumenter och tillsammans med sitt geografiska läge mitt i Europa finns goda affärsmöjligheter för svenska företag. I Tyskland finns det ca 1800 etableringar med svenskt majoritetsägande och i Sverige finns det ca 1200 tyska etableringar (ibid). Tyskland är Sveriges viktigaste handelspartner och står för ungefär 17 procent av den svenska importen och 10 procent av den svenska exporten (ibid). Svenska ambassaden i Berlin (2016) påpekar att några av Sveriges viktigaste exportvaror till Tyskland är fordon och fordonskomponenter vilket även tillhör de främst importerade varorna.

Till följd av globaliseringen som innebär öppna gränser, effektivare logistiksystem och en snabb utveckling inom informationsteknologin är kostnadspressen inom fordonsindustrin stark och konkurrenstrycket omfattande (Tillväxtverket, 2016). En viktig aspekt för företags överlevnad är att ha en väl fungerande ekonomistyrning eftersom ett misslyckat styrningssystem kan leda till skadat rykte, stora finansiella förluster och till och med konkurs (Merchant & Van det Stede, 2012).

Ekonomistyrning har för avsikt att påverka en verksamhet och dess befattningshavare för att nå vissa ekonomiska mål (Nationalencyklopedin, 2016) och är således ett viktigt verktyg för att få medarbetare i organisationer att inspireras och motiveras i riktning mot målen (Merchant & Van der Stede, 2012). Ekonomistyrningen ska enligt

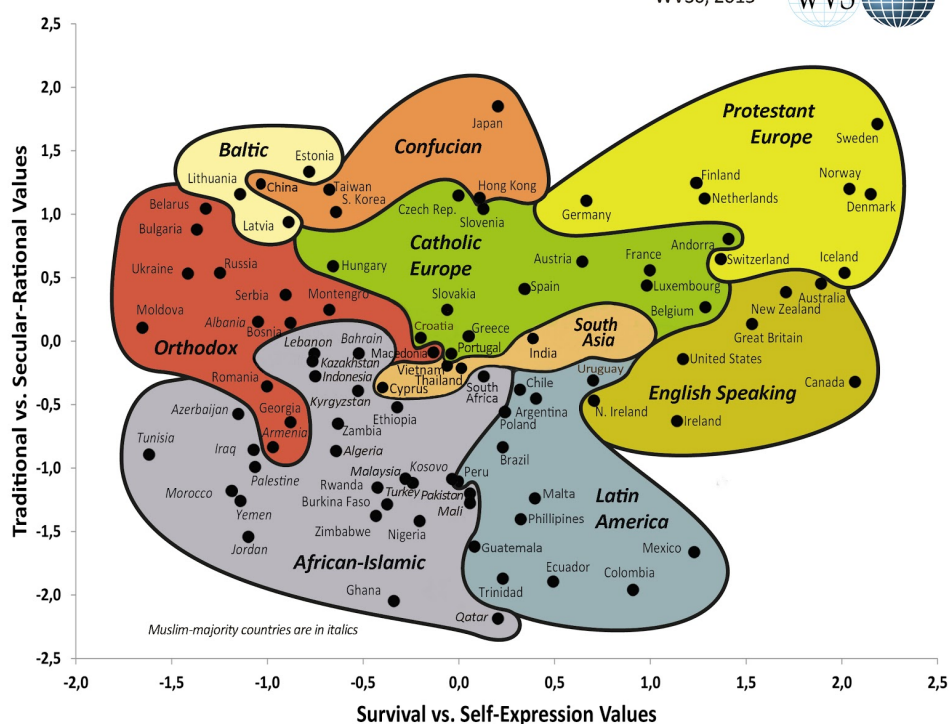
Merchant & Van der Stede (2012) även upptäcka eventuella fel i medarbetarnas prestationer och i så fall korrigerar dessa. Detta gör att individen får reda på hur denne ska göra rätt saker och på rätt sätt (ibid). För att få medarbetare att agera mot organisationens mål används ibland belöningsystem där prestationsbaserade belöningar bidrar med att stimulera och motivera den anställdes naturliga egenintresse (Merchant & Van der Stede). Belöningar kan enligt Merchant & Van der Stede (2012) vara monetära eller icke-monetära samtidigt som bestraffningar kan bestå av utebliven belöning. De belyser dock en problematik kring belöningsystem eftersom olika människor drivs av olika saker. En sådan aspekt är att människor kommer från olika kulturer och enligt Hofstede (1980) kan det därför kan ligga i organisationers intresse att anpassa sig efter dessa för att skapa positiva styrbeteenden.

## 1.2. Problemdiskussion

Som ovan nämnt bör företag enligt Merchant & Van der Stede (2012) anpassa sig efter olika kulturer men det finns en betydande problematik i hur detta skall göras. De flesta studier kring ämnet är tagna ur en amerikansk kontext där sociala och kulturella skillnader ignoreras vilket Hofstede (1980) konstaterade redan på 1980-talet. Pudelko and Harzing (2007) har argumenterat för att mångfalden inom den europeiska ekonomistyrningen de senaste åren skalats ned till följd av den amerikanska modellen som satt standard för "best practice" (Jansen et al 2009, 59). Van der Stede (2003) har dessutom funnit att multinationella organisationers ekonomistyrningssystem tenderar att vara konsekventa över olika affärsenheter då det finns en önskan hos företag att ha enhetliga styrningssystem (ibid). Trots att vissa påstår att best practice existerar och att nationella skillnader inte är något som behöver tas hänsyn till (e.g. Alvesson & Willmott, 1996; Carr & Pudelko, 2006), finns det andra som hävdar motsatsen. Författaren har föreslagit att nationella skillnader är viktiga att ta hänsyn till när man formar sin verksamhet (e.g., Budhwar & Sparrow, 2002; Granovetter, 1985; Newman & Nollen, 1996) och uppfattningen är att om något fungerar i ett land behöver det nödvändigtvis inte fungera i ett annat. Om detta stämmer menar de att verksamheters styrning bör anpassas till de faktorer som varierar på grund av nationella skillnader (Budhwar & Sparrow, 2002). Long & Shields (2005) redogör för att det finns mycket att lära huruvida särskilda styrningsmetoder används och man bör reflektera över om man ska anpassa styrningen till den nationella miljön eller om man ska använda allmänna best practices.

Eftersom Tyskland som ovan nämnt är Sveriges viktigaste handelspartner är det relevant att undersöka om det finns kulturella skillnader i vad som motiverar svensk och tysk personal. Finns det kulturella skillnader kan best practice och global standardisering av styrningssystem vara ineffektivt och en anpassad modell för styrningssystem med hänsyn till kulturell kontext kan vara att föredra.

Institutet för Framtidsstudier (2015) redogör för att Sverige är världens mest extrema land. World Values Survey, ett globalt forskarnätverk, har sedan 1980-talet undersökt människors värderingar i sex omgångar i 100 länder genom intervjuer (Forskarvärlden, 2015). Den senaste mätningen, som avslutades 2014, resulterade i en kulturkarta som visas nedan. Frågorna i studien har omvandlats till två skalor där den ena representerar synen på livet från ren överlevnad till självförverkligande och där den andra går från religiösa värderingar och respekt för auktoriteter till sekulära och rationella värderingar (ibid).



(Forskarvärlden, 2015.) Figur 1: Kulturkarta som visar skillnader mellan länder sett till värderingar i traditionell vs sekulär-rationell och överlevnad vs att uttrycka sig själv.

Kartan tar inte hänsyn till respektive lands geografiska läge utan redogör för vilka länder som ligger nära varandra värderingsmässigt. För att geografiskt ligga nära varandra skiljer sig Sveriges och Tysklands värderingar enligt kulturkartan. Generellt sett värderar svenskar självförverkligande och att uttrycka sig själva mer än tyskar. Det innebär faktorer som exempelvis göra saker som känns betydelsefulla eller utveckla sin personlighet. Svenskarna är även mindre traditionella i sina värderingar jämfört med Tyskland (ibid).

Merchant & Van der Stede (2012) menar att en viktig uppsättning faktorer med potentiellt viktigt inflytande på ekonomistyrning är just den nationella kulturen. Den har definierats som “den kollektiva programmeringen av sinnet som skiljer medlemmarna i en grupp eller ett samhälle från ett annat” (Merchant & Van der Stede 2012, 691). Kultur erkänner i huvudsak att människor har olika smak, värderingar, normer samt social interaktion och menar att det kan argumenteras för att nationella kulturer troligen har olika preferenser och reaktioner på ekonomistyrning eftersom styrningsproblem är beteendeproblem (Merchant & Van der Stede, 2012). När grupper av anställda reagerar eller uppfattar saker annorlunda kan olika val kring styrning behöva göras. Merchant & Van der Stede (2012) menar dock att en viktig bidragande faktor till ekonomistyrningens effektivitet är huruvida de anställda uppfattar dem som kulturellt lämpliga, d.v.s. om de passar med de gemensamma värderingar som upprätthålls av det samhälle de är verksamma i. Trots att Tyskland och Sverige ligger nära varandra geografiskt, finns en hel del kulturella skillnader som även präglar respektive lands affärskultur (Tysk-Svenska Handelskammaren, 2016).

Det finns sammanfattningsvis en problematik i att många företag föredrar enhetliga styrningssystem över nationsgränser eftersom anställda motiveras olika på grund av kulturella skillnader. Belöningsystem bör enligt Merchant & Van der Stede (2012) istället anpassas efter den kulturella kontext de avser användas i. Eftersom anställda är en mycket värdefull och styrbar resurs (ibid) är det således relevant att undersöka kulturella skillnader i arbetsmotivation mellan tysk och svensk personal.

### **1.3. Syfte**

På grund av ökad globalisering och företags användning av enhetliga styrnings- och belöningsystem undersöker studien potentiella skillnader i motivationsfaktorer mellan tyska och svenska ekonomianställda inom fordonsindustrin. Syftet med studien är att undersöka om kulturella skillnader bidrar till att svensk och tysk personal motiveras olika i sitt arbete.



## 2. Teoretiskt ramverk och hypoteser

---

*Studiens teoretiska ramverk börjar med en allmän beskrivning av belöningar. Vidare presenteras tre olika teorier varav två handlar om motivation och en handlar om kulturella skillnader. Avslutningsvis anges de hypoteser som genom teorierna tagits fram.*

---

### 2.1. Belöningar

#### 2.1.1. Olika typer av belöningar och belöningars relation till motivation

Belöningsystem beskrivs som en viktig del i arbetet att motivera sina anställda (Merchant & Van der Stede, 2012). Belöningar som är förknippade med prestationsmätning och subjektiva utvärderingar av prestationer finns i många former. Enligt Merchant & Van der Stede (2012) finns en bred men inte allmän tro att monetära belöningar är viktiga för motivationen. Emellertid finns det även många andra former av belöningar såsom hyllningar, befordran, erkännande och liknande som kan vara ett alternativ för att motivera sin arbetskraft. De senare är oftast mer kostnadseffektiva typer av belöningar och kan dessutom ha fördelar vid utvärderingar (ibid).

#### 2.2. Self determination theory (SDT)

Self determination theory (SDT) är en empiriskt härledd teori om mänsklig motivation och personlighet i sociala sammanhang som skiljer motivation när det gäller att vara självständig eller kontrollerad (Ryan & Deci, 2011). Ryan & Deci (2000a) menar att teorin utgår från att människan har tre grundläggande behov för att en dragning gentemot en uppgift ska skapas vilka utgörs av kompetensbehov, självbestämmande och samhörighet. Vidare presenteras självbestämmande och samhörighet närmare:

- *Självbestämmande:* Handlingar är ett resultat av ett fritt val.
- *Samhörighet:* Ömsesidigt förtroende, kärlek eller gemenskap med en eller flera personer i sin omgivning.

Olika kombinationer av dessa tre grundläggande behov påverkar sedan hur stark motivation en person känner. Teorin delar in motivation i tre olika delar (Ryan & Deci, 2000a):

- *Inre motivation:* Den starkaste formen av motivation då den innebär att individen känner glädje att få delta i aktiviteter, behärska en färdighet eller skaffa ny kunskap och göra någonting meningsfullt. Den kan även kopplas till positiva sinnesupplevelser. Enligt Deci et al.(1991) innebär även inre motivation att människor utför aktiviteter som intresserar dem, gör dem av fri vilja och utan behov av materiella belöningar eller begränsningar.
- *Yttre motivation:* Dragning gentemot en uppgift finns på grund av yttre faktorer. Externa faktorer som t.ex. belöningar eller att undvika bestraffning är vad som leder till specifika handlingar.

- *Amotivation*: Man har en avsaknad av dragning gentemot uppgift och således avsaknad av motivation.

För att individer ska få ökad motivation eller känna starkare motivation behöver faktorer som skapar den inre motivationen påverkas (Ryan & Deci, 2000a). Enligt Ryan & Deci (2000a) är sådana faktorer bl.a. glädje i sociala sammanhang, valmöjligheter och nya kunskaper. Skillnaden mellan inre motivation och amotivation är graden självbestämmande då amotivation innebär avsaknad av självbestämmande och inre motivation en hög grad av självbestämmande (Ryan & Deci, 1985).

### **2.3. Expectancy Valance Theory (E-V)**

The Expectancy Valence Theory (E-V) är sedan länge en erkänd och etablerad beteenderam som använts av redovisningsforskare i syfte att studera individens motivation och prestation inom organisationer. Teorin bygger på några rationellt baserade och kognitivt orienterade teorier samt processteorier kring arbetsmotivation och prestationsmått. Den centrala delen som utgör kärnan i E-V är att mänskligt beteende i det organisatoriska sammanhanget främst antas vara medvetenhet, rationalitet och målinriktan. Teorin menar att anställda inom en organisation antas följa medvetna processer och att de gör rationella val mellan de olika beteenden som finns tillgängliga för dem. Vidare antas att anställda alltid väljer sådana beteenden de uppfattar mer sannolikt kommer leda till att de förverkligar sina personliga mål (Kominis & Emmanuel, 2007). Beteendevalen görs utifrån grundval av förväntade belöningar eller utfallspreferenser (valenser) och deras framåtriktade uppskattningar (förväntan) om möjligheten att uppnå dessa resultat (ibid). Slutligen tas endast beslutet att engagera sig i ett visst beteende när den anställde uppfattar att beteendet kommer ge de resultat och belöningar som de behöver. Kominis & Emmanuel (2007) redogör för att E-V säger att en individs motivation för att driva en åtgärd är en positiv monoton funktion av:

- Valens (det upplevda värdet) för ett resultat
- Förväntan (upplevd sannolikhet) att uppnå detta resultat

Högre grad av motivation förknippas därför med högre upplevda värden för olika belöningar i ett arbete (valens) och högre sannolikhet (förväntan) att beteendet kommer leda till dessa belöningar (Kominis & Emmanuel, 2007). Modellen har använts i olika empiriska studier och har lett till blandade resultat i frågor om ekonomistyrning. Gemensamt för studierna är att användarna har försökt utveckla och skräddarsy modellen i linje med den forskning som gjorts. Det har därför tillskrivits en brist av komplexitet i modellen (ibid).

### **2.4. Hofstedes kulturdimensioner**

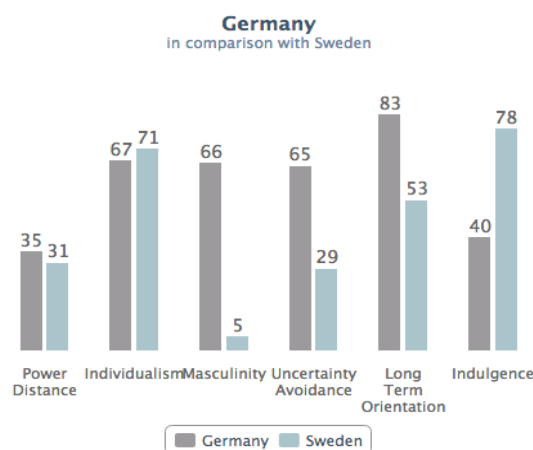
Hofstedes (1980) kulturella ramverk är byggt på den enkätstudie han gjorde på IBM i 72 länder mellan 1967 till 1973. Hofstede (1980) var en av de första att använda faktoranalys och fick fram ett sätt att räkna ut resultat för länder genom ett begränsat antal av dimensioner. Hans arbete har gett ett eftermäle som har låtit forskare utforma empiriska studier om den kulturella påverkan på aktiviteter och prestationer inom

multinationella företag (Beugelsdijk, Maseland och Van Hoorn, 2015). Det har funnits konkurrerande ramverk, men inget har haft det inflytande som Hofstedes (1980) teori har haft.

Hofstedes (1980) teori om kulturella dimensioner består ursprungligen av fyra dimensioner, men har i efterhand adderats av ytterligare två och har alltså en total på sex dimensioner. De dimensioner som Hofstede (1980) presenterade efter sin studie är individualism mot kollektivism, maktjävla distans, osäkerhetsundvikande och maskulinitet mot femininitet. De två senare dimensionerna är lång tidsorientering och grad av tillfredsställelse. Då den aktuella studien enbart behandlar maskulinitet/femininitet presenteras endast denna dimension närmare.

- *Maskulinitet/femininitet* återspeglar graden av framgång, ambition och prestation kontra solidaritet, att bry sig om andra och livskvalité (ibid).

I diagrammet nedan redogörs skillnaderna mellan Sverige och Tyskland i de olika dimensionerna (The Hofstede centre, 2016). Den största skillnaden återfinns under just maskulinitet. Hög poäng av maskulinitet innebär mer ingående att samhället drivs av konkurrens, prestationer och framgång. Detta är ett värderingssystem som startar redan i skolan och fortsätter på organisationsnivå. En låg poäng innebär istället att samhället är feminint vilket betyder att den värdering som är mest dominant är att bry sig om andra och kvalité i livet (ibid).



Figur 2: Jämförelse av Hofstedes kulturdimensioner mellan Tyskland och Sverige (The Hofstede centre).

Tyskland anses med sina 66 poäng vara ett maskulint samhälle där prestation värderas högt redan i tidig ålder. Skolsystemet delar in barnen vid tio års ålder i olika typer av skolor beroende på tidigare prestationer. Människor föredrar att leva för att arbeta, få belöning mot prestation och få självförtroende från deras uppgifter. En chef är auktoritär med självförtroende och det är vanligt förekommande att status eller framgång i arbetet visas genom exempelvis bilar, klockor och tekniska enheter (ibid).

Sverige har 5 poäng på maskulinitetsskalan vilket betyder att det är ett feminint land. Det innebär att det är viktigt ha balans i livet mellan arbete och privatliv samt se till att alla inkluderas. En effektiv chef är stöttande och beslutstagande görs genom att inkludera de anställda. Människor värderar jämställdhet, solidaritet och kvalité i sitt yrkesliv. Belöningar som ledighet och flexitid är favoriserade. Hela kulturen bygger på begreppet lagom vilket säkrar att alla har tillräckligt och ingen blir utan (Ibid).

## 2.5. Hypoteser

Hofstede (1980) dimensioner redogör för skillnader mellan svensk och tysk kultur där den tyska kulturen är maskulin och den svenska är feminin. Framgång i en feminin kultur innebär livskvalité och det som motiverar är att tycka om det man gör. Inre motivation är enligt Ryan & Deci (2000a) den starkaste formen av motivation och innebär att göra något meningsfullt, något man är intresserad av och känna glädje över att få delta i aktiviteter. Att göra något man är intresserad av är sammanhängande med att göra något man tycker om. Detta visar på en koppling mellan teorierna kring feminin kultur och inre motivation. Svenskar bör därför drivas av en högre inre motivation vilket mynnar ut i till följande hypotes:

**Hypotes 1)** *Svenskarna kommer i jämförelse med tyskarna vara mer positivt korrelerade med en högre inre motivation.*

Enligt Hofstede (1980) handlar en maskulin kultur om graden framgång, ambition och prestation. Den innebär även att människor föredrar att leva för att arbeta och bli belönade mot prestation (The Hofstede Center, 2016). Den maskulina kulturen kan därför tydligt kopplas till yttre motivation som enligt Ryan & Deci (2000a) skapas av att externa faktorer som belöningar. Eftersom Tyskland har en maskulin kultur bör de således drivas av yttre motivation och externa faktorer vilket leder till följande hypotes:

**Hypotes 2)** *Tyskarna kommer i jämförelse med svenskarna vara mer positivt korrelerade med en högre yttre motivation.*

Samhörighet innebär enligt (Ryan & Deci, 2000a) ömsesidigt förtroende, kärlek eller gemenskap med en eller flera personer i sin omgivning. Detta utgör en av tre grundläggande förutsättningar för att dragning gentemot en uppgift ska skapas. Eftersom den feminina kulturen som tidigare nämnt innebär att man värderar solidaritet och att bry sig om andra finns det ett tydligt samband med en feminin kultur och en högre samhörighet. Samhörigheten borde därför vara högre i Sverige som anses vara en feminin kultur. Detta leder till följande hypotes:

**Hypotes 3)** *En högre grad av feminin kultur bör vara positivt korrelerat med en högre grad av samhörighet.*

Ryan & Deci (2000a) menar att inre motivation bland annat utgörs av att få utföra aktiviteter av fri vilja. Självbestämmande innebär att handlingar är konsekvenser utifrån ett fritt val. Teorin talar sedan vidare för att skillnaden mellan amotivation - att inte känna någon motivation gentemot en uppgift alls - och inre motivation är graden självbestämmande. Self Determination Theory (Ryan & Deci, 2000a) kopplar hög grad av självbestämmande till den inre motivationen och ingen grad av självbestämmande till amotivation. Detta innebär att det land som har en högre grad av självbestämmande även bör ha en högre grad av inre motivation i sitt arbete. Detta leder till följande hypotes:

**Hypotes 4)** *Om man har ett högre självbestämmande bör det vara positivt korrelerat med en högre grad av inre motivation.*

Tyskland präglas som ovan nämnt av en maskulin kultur och Sverige av en feminin kultur. Kopplingar har gjorts mellan feminin kultur och en inre motivation samt maskulin kultur och yttre motivation. Yttre motivation betyder som tidigare nämnt att man drivs av prestation eller undvikande av bestraffning medan den inre motivationen innebär att man har positiva sinnesupplevelser eller upplever att det man gör är meningsfullt (Ryan & Deci 2000a). Den maskulina kulturen innebär att man drivs av belöning mot prestation och den feminina föredrar belöningar som ledighet och flexitid. Valens är en annan faktor för att motivation ska skapas enligt Kominis & Emmanuel (2007). Till följd av skillnader mellan länderna i feminin- och maskulin kultur samt inre- och yttre motivation, bör värdet (valensen) av en belöning skilja mellan länderna. Ovan nämnda konstateranden leder till följande hypotes:

**Hypotes 5)** *Tyskar och svenskar kommer på grund av kulturella skillnader föredra olika belöningar (valens).*

Självbestämmande är som tidigare nämnt handlingar av ett fritt val (Ryan & Deci, 2000a). Det innebär mer konkret att en anställd har möjlighet att välja hur denna ska gå tillväga i sitt arbete för att nå ett visst mål. Förväntan innebär enligt Kominis & Emmanuel (2007) sannolikheten för att ett visst beteende kommer leda till en viss belöning. Sannolikheten tillsammans med att belöningen upplevs som värdefull är de faktorer som ligger till grund för att motivation ska skapas (Kominis & Emmanuel, 2007). Får man som anställd själv bestämma hur sitt eget arbete ska genomföras så kan man välja den metod som är mest effektiv för sig själv. Detta borde leda till ökad motivation och därmed en ökad förväntan att kunna nå sitt mål. Föregående resonemang leder därför till följande hypotes:

**Hypotes 6)** *Om det ena landet har en högre grad av självbestämmande bör det korrelera positivt med en högre grad av upplevd förväntan att kunna nå sina mål.*

### 3. Empirisk studie

---

*I följande kapitel beskrivs enkätens utformning, motivering av vald bransch, företag och respondenter samt en redogörelse för studiens trovärdighet.*

---

#### 3.1. Enkätens utformning

För att testa hypoteserna har data samlats in genom en anonym enkät baserad på frågor kring inre- och yttre motivation, valens, förväntan, samhörighet, självbestämmande, femininitet och maskulinitet. En kvantitativ studie ger data i form av hårda värden som kan ställas i relation till varandra och på så sätt ge svar (Patel & Davidsson, 2014). Att använda en kvantitativ undersökning är till fördel framför en kvalitativ undersökning då färre djupare intervjuer skulle göra det svårare att skilja kulturella aspekter från personliga preferenser. Utifrån föregående resonemang har forskarna därför valt en kvantitativ metod.

Eftersom den här studien vill kunna jämföra generella skillnader i kvantitativ data används en hög grad av standardisering och strukturering genom enkäten. Fördelar med denna metod är att den är mindre tidskrävande än djupintervjuer och ger möjligheten till fler svar (Patel & Davidsson, 2014). Genom en mängd svar från varje land kan samband och skillnader enklare urskiljas. För att få så många svar som möjligt är det viktigt att motivera respondenterna genom att få dem att förstå sitt bidrag till undersökningen (Patel & Davidsson, 2014). Enkäten inleds därför med ett missiv, som beskriver syftet, vilka forskarna är och att svaren är helt anonyma. Fördelen med en anonym enkät är att respondenterna inte behöver oroa sig för vilken effekt deras svar kan få på deras arbete. Ytterligare fördel med vald metod är att forskarna inte kan påverka respondenterna i samma utsträckning som vid en kvalitativ intervju (Patel & Davidsson, 2014).

Vid skapandet av enkäten och dess frågor användes QPS Nordic som är ett färdigställt frågeformulär som syftar till att kartlägga psykologiska, sociala och organisatoriska faktorer på arbetsplatsen (QPS Nordic, 2016). QPS egen enkät består av 129 frågor under olika kategorier. Eftersom många frågor från QPS var irrelevanta till studiens syfte valdes vissa bort. En fördel med detta är att det ökar chanserna för respondenternas deltagande då en lång enkät med för många frågor kan få respondenter att helt enkelt strunta i att besvara enkäten (Patel & Davidsson, 2014). Forskarna har dessutom i föreliggande studie lagt till en egen fråga kopplat till valens som lyder "Vilket av följande skulle du föredra?" där svaren utgörs av olika typer av belöningar. Ytterligare en fråga som lades till var vilken nationalitet respondenterna hade och i vilket land de arbetade. Syftet med de fyra alternativen med "svensk på svenskt företag", "svensk på tyskt företag", "tysk på tyskt företag" och "tysk på svenskt företag" var att undvika att exempelvis en svensks åsikter inte skulle misstas för att vara en tysks och vice versa.

Samtliga frågor i enkäten har fasta svarsalternativ eftersom det utgör en bra grund för en kvantitativ analys (ibid). Enkäten inleds med ett antal neutrala bakgrundsfrågor kring ålder, kön, nationalitet och arbetserfarenhet. Vidare följer åtta kategorier med frågor som kan besvaras på en femgradig skala från (1) "väldigt sällan eller aldrig" till (5) "oftast eller alltid". Rubrikerna är: Arbetskrav och rollförväntningar, kontroll över arbetet och social interaktion, ledarskap, organisationskultur, belöningar, engagemang

för arbetet, arbetsmotiv samt vilken slags belöning respondenten helst hade önskat (Se bilaga 1). På några frågor innebär alternativ 3, d.v.s. mittenalternativet ett neutralt svar medan det under vissa rubriker står för ”ganska mycket” eller ”något”. Anledningen till att inte använda fler neutrala val var att forskarna ville kunna urskilja åt vilket håll på skalan respondenternas åsikter drogs åt för att på så sätt enklare kunna urskilja skillnader.

Frågorna som valdes ut från QPS:s nordic var de frågor som var relevanta sett till de teoretiska begreppen som utgör den aktuella studiens hypoteser. Därefter använde forskarna Survey Monkey som är en sida där man gratis kan skapa enkäter online. Detta gjordes eftersom forskarna inte hade möjlighet att dela ut fysiska enkäter i Tyskland. På så sätt skapades en länk till enkäten som genom kontakter på respektive företag skickades ut på ekonomiavdelningar via mejl. QPS Nordic hade samma frågor både på svenska och engelska, men för att minska risken för skillnader i tolkning till följd av språk, valde forskarna att skicka ut samma enkät på engelska till både de svenska och tyska respondenterna. Frågornas ordning följer andra rubriker än i presentationen av resultatet i resultatkapitlet. Detta gjordes med anledning av att dölja förståelsen för vad studien helt var ute efter och på så sätt få så riktiga svar som möjligt.

## **3.2. Urval**

### **3.2.1. Val av bransch och företag**

Fordonsindustrin valdes eftersom den är global med många sysselsatta människor och använder stora delar av olika resurs- och naturtillgångar. Den integrerar arbetskraft, handel, kompetens och strategier mellan världens olika länder. Branschen är även prispressad och med ökad globalisering har även konkurrensen ökat (Dicken, 2013). I den aktuella studien studeras därför två traditionella storbolag inom bilbranschen i Göteborg och München. Företagen har valts för att båda företagen har betydande storlek i branschen och den intervjuade personalen ägnar sig åt liknande arbetsuppgifter. De valdes också p.g.a. personliga kontakter inom båda företagen vilket möjliggjorde ett större utskick av enkäter. En förutsättning för att få skicka ut enkäterna på båda företagen var att företagsnamnen inte skulle presenteras i studien, dock lämnades utrymme för forskarna att nämna bransch och geografiskt läge.

### **3.2.2. Val av respondenter och genomförande**

Det är viktigt att genomföra studien på så lika företag som möjligt för att kunna påvisa kulturella skillnader i arbetsmotivation. Respondenterna i enkäten är nästintill uteslutande ekonomer med liknande arbetsuppgifter. Att respondenterna har liknande arbete och arbetsuppgifter gör att riskerna för att olikheter beror på branschrelaterade faktorer kan minskas.

Enkäten har genom personliga kontakter skickats ut via mejl till ekonomiavdelningar på båda företagen. Genom en länk har enkäten varit öppen och således möjlig att besvara under en period på ungefär två veckor. Totalt har enkäten skickats ut till ca 95 respondenter varav totalt 41 stycken besvarat enkäten på ett fullständigt sätt. Svarsfrekvensen är 43,16 % med ett bortfall på 56,86 %. Enligt Jacobsen (2002) innebär en låg svarsfrekvens en bättre tillförlitlighet för studien medan en hög frekvens av bortfall innebär en sämre tillförlitlighet för studien. Bortfall kan bero på

enkäter som inte är ordentligt ifyllda, slarv av forskare eller vad som främst gäller den aktuella studien - respondenter som inte önskar besvara enkäten (ibid).

Den större avgränsade gruppen som studien önskar undersöka kallas population. Eftersom det dock inte är möjligt att få svar från hela populationen, d.v.s. samtliga ekonomianställda i Sverige och Tyskland, används istället ett stickprov. Deltagarna i stickprovet ska vara representativa för populationen (Patel & Davidsson, 2014). Generaliserbarheten för studien innebär då att en generalisering görs från stickprovet till populationen (ibid). Svarsfrekvensen på 43,16 % ger en relativt låg generell bild. Positivt var en jämnt fördelad svarsmängd mellan länderna och att fördelningen mellan könen var ungefär samma, medianåldern var 44 i Sverige och 37 i Tyskland. Dessa faktorer ger en positiv inverkan på den generella bilden. För en ökad generalisering hade dock högre svarsfrekvens samt större studie varit önskvärt. Forskarna anser dock inte att bortfallet påverkar stickprovets representativitet för populationen i undersökningen.

### **3.3. Studiens trovärdighet**

#### **3.3.1. Validitet**

Eftersom studien syftar till att undersöka kulturella skillnader i arbetsmotivation som är något abstrakt, behövs ett mätinstrument som kan mäta vad som avser mätas och således har god validitet (Patel & Davidson, 2014). I den aktuella studien kan god validitet skaffas genom innehållsvaliditet. Detta kan åstadkommas genom att enkätens frågor har bra täckning över det aktuella problemområdet som kan koppla enskilda frågor till teori och hypoteser (ibid), vilket tydligt redovisas i studiens resultat. Något som kan försämra validiteten är för få mottagna svar på enkäten eftersom stickprovets representativitet för populationen minskar. Desto fler svar desto mer tillförlitlig genomsnittlig data som kan ställas mot teorin på ett mer trovärdigt sätt. Det hade således varit önskvärt att ha en högre svarsfrekvens än 43,16 % eller alternativt en större population med fler antal svar för en ökad validitet. Till följd av studiens omfattning och tidsbegränsning kunde enbart ett påminnelse mejl skickas ut vilket påverkat svarsfrekvensen. Sett till ovan nämnda förutsättningar anser forskarna att stickprovet är tillräckligt samt representativt för populationen trots relativt låg svarsfrekvens (41st).

#### **3.3.2. Reliabilitet**

Reliabelt mätinstrument innebär att felvärdet är minskat och man är närmare individens sanna värden (Patel & Davidson, 2014). Patel & Davidson (2014) menar att det enda fall där vi kan erhålla regelrätt mått på reliabiliteten är när vi använder oss av ett instrument som resulterar i att varje individ får en poäng, exempelvis en attitydskala. Eftersom studiens resultat baseras på en enkät med attitydbaserade frågor kan reliabiliteten anses ganska god. Något som kan minska reliabiliteten enligt Patel & Davidson (2014) är om respondenterna inte fullt förstår alla frågor så att de missuppfattas på grund av språket. Forskarna har därför försökt vara så tydliga som möjligt både i enkätens instruktioner samt i frågornas utformning. Enkäten kan även testas på andra som motsvarar testgruppen, men på grund av studiens begränsade tidsram var detta inte möjligt. Dessutom valde forskarna att använda engelska som gemensamt språk för enkäten för att frågorna inte skulle tolkas olika av respondenterna på grund av språkskillnader.



## Resultat

---

*I följande kapitel redovisas analysmetod och resultatet av enkäternas data som grundar sig på 41 respondenter varav 20 svenska och 21 tyska. Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning av urvalet. Därefter presenteras resultaten av de testade hypoteserna med tillhörande hypotesdiskussioner.*

---

### 4.1. Analysmetod av data

Nedan presenterade resultat är baserade på de enkätsvar som mottagits. På grund av begränsad tid i studiens utförande fanns inte tid för användning av ett mer omfattande statistiskt analysverktyg. Ett sådant verktyg hade i annat fall gett starkare bevis för eventuella samband.

Respondenterna har i enkäten fått 5 svarsalternativ som innebär olika nivåer av hur viktig en aspekt är eller i vilken grad respondenten håller med i påståendet. För att testa hypoteserna och kunna visa kulturella skillnader används medianvärdet för svenska respektive tyska respondenter. Hypotes 1; ”Svenskarna kommer i jämförelse med tyskarna vara mer positivt korrelerade med en högre inre motivation”, mäts exempelvis genom att jämföra de svenska och tyska medianerna för att bekräfta eller dementera om sambandet stämmer och om en betydande skillnad finns. Om medianvärdet skiljer sig kan det konstateras att en skillnad finns mellan länderna. Det hade möjligen kunnat vara bättre med fler svarsalternativ, ex 1-7 eller 1-10. Det hade då på ett tydligare sätt kunnat visa om skillnader även finns i de intervaller där respondenterna svarat likadant på den 5-gradiga skalan.

Forskarna har valt att analysera svaren genom median framför medelvärde då medelvärden tar hänsyn till alla respondenters svar. Problematiken i det är att en eller flera individers extremvärden kan dra upp gruppens medelvärde och därmed göra det mindre representativt (Statistiska centralbyrån, 2016). Medianen redovisar istället det mittersta alternativet, d.v.s. att lika många respondenter har svarat över eller under medianvärdet. Vid statistiska undersökningar är därför medianen det bästa måttet att använda när data ska analyseras (Cortinhas & Black, 2012).

### 4.2. Resultat av enkätundersökning

#### 4.2.1. Allmän information om deltagande respondenter

Nedan redovisas generell information om enkätstudiens respondenter. Totalt antal respondenter var 41 stycken varav 20 svenska och 21 tyska. Det var två stycken fler kvinnor och medel- samt medianåldern var 6,5-7 år äldre bland de svenska respondenterna. 71,4 % av tyskarna får monetär bonus som belöning, 23,8 % får positiv feedback och 4,8 % får andra belöningar. Bland svenskarna får däremot 90 % positiv feedback och 10 % gruppaktiviteter som belöningar för sitt arbete.

<b>Svenskar</b>	<b>Antal (%)</b>	<b>Tyskar</b>	<b>Antal (%)</b>
Kvinnor	8 (40 %)	Kvinnor	6 (28,6 %)
Män	12 (60 %)	Män	15 (71,4 %)
Medelålder	44	Medelålder	37,5
Medianålder	44	Medianålder	37

<b>F7: Om belönad, vilken belöning får du?</b>	<b>Sverige</b> <i>Antal (%)</i>	<b>Tyskland</b> <i>Antal (%)</i>
<b>Monetär bonus</b>	<b>0</b>	<b>15 (71,4 %)</b>
<b>Materiella saker</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Gruppaktiviteter</b>	<b>2 (10%)</b>	<b>0</b>
<b>Positiv feedback</b>	<b>18 (90 %)</b>	<b>5 (23,8 %)</b>
<b>Andra belöningar</b>	<b>0</b>	<b>1 (4,8 %)</b>

#### 4.2.2. Hypotes 1

*Svenskarna kommer i jämförelse med tyskarna vara mer positivt korrelerade med en högre inre motivation.*

I tabellen nedan redogörs medianen för samtliga svenskar och tyskars svar för de frågor som i enkäten berör inre motivation. ”F3: 9” innebär nionde frågan under fråga tre i enkäten osv.

<b>INRE MOTIVATION</b>	<b>Frågor</b>	<b>Tyskland</b> <i>Median</i>	<b>Sverige</b> <i>Median</i>
<b>F3: 9</b>	Is your work challenging in a positive way?	3	4
<b>F3: 10</b>	Do you consider your work meaningful?	3	4
<b>F3: 15</b>	Does your job involve tasks that are in conflict with your personal values?	2	2
<b>F8: 2</b>	My values are very similar to the organization's values	3	4
<b>F8: 3</b>	This organization really inspires me to give my very best job performance	3	4
<b>F9: 1</b>	To develop my own personality	2	4
<b>F9: 3</b>	To have a peaceful and orderly job	2	2
<b>F9: 4</b>	To get a sense of accomplishing something worthwhile	3	4
<b>F9: 6</b>	To have a safe and healthy physical work environment	3	4
<b>F9: 7</b>	To be able to put my imagination and creativity to good use at work	3	4

Samtliga frågor tillhörande F3 och F8 i tabellen ovan berör hur de anställda upplever sitt arbete och sin organisation i dagsläget. Förutom fråga F3: 15 ”Does your job involve tasks that are in conflict with your personal values?”, svarar svenskarna med en nivå högre median på samtliga frågor. Detta innebär att de upplever sitt arbete meningsfullt, utmanande på ett positivt sätt och att organisationen inspirerar dem att ge sitt bästa på arbetet i större utsträckning än tyskarna.

Frågorna under F9 besvarade hur viktiga följande påståenden var angående ett drömjobb från ”oviktigt” till ”absolut nödvändigt”. För svenskarna är det betydligt

mer viktigt att kunna utveckla sin personlighet där de svarar med en median på 4 som innebär att det är ”väldigt viktigt”. Tyskarna svarar med en median på 2 på samma fråga vilket istället innebär ”inte så viktigt”.

Svenskarna svarar även med en nivå högre median kring att få göra något meningsfullt, ha en trygg och säker arbetsmiljö och kunna få använda sin kreativitet. Både länderna svarade ”inte så viktigt” kring att ha ett lugnt och ordningsamt arbete.

### *Diskussion hypotes 1*

Inre motivation är den starkaste formen av motivation och handlar om att känna att göra något meningsfullt, känna glädje att få delta i aktiviteter, göra dem av fri vilja utan behov av materiella belöningar och utföra aktiviteter som intresserar en (Ryan & Deci, 2000a). Forskarna valde ut frågor som var förknippade med inre motivation, exempelvis ”Do you consider your work meaningful?” och ”To get a sense of accomplishing something worthwhile”. Känslan att göra något meningsfullt (inre motivation) och om respondenterna anser att deras arbete gör att de uppnår någonting värdefullt har ett tydligt samband och forskarna kan därför mäta skillnaderna mellan tyskarna och svenskarna i hypotes 1.

### **4.2.3. Hypotes 2**

*Tyskarna kommer i jämförelse med svenskarna vara mer positivt korrelerade med en högre yttre motivation.*

<b>YTTRE MOTIVATION</b>	<b>Frågor</b>	<b>Tyskland Median</b>	<b>Sverige Median</b>
<b>F9: 2</b>	To have good pay and material benefits	4	4
<b>F9: 5</b>	That the work is secure and provides regular income	4	4

Gällande yttre motivation anses det av båda länderna vara ”väldigt viktigt” med en bra lön och materiella förmåner samt att arbetet är säkert och ger en regelbunden inkomst.

### *Diskussion hypotes 2*

Yttre motivation är en form av motivation där man känner dragning till en uppgift på grund av externa faktorer (Ryan & Deci, 2000a). Frågorna i enkätundersökningen ”To have good pay and material benefits” och ”That the work is secure and provides regular income” är två frågor som är kopplade till yttre motivation. Istället för att motivation ska komma inifrån försöker man genom externa faktorer att påverka motivationen hos de anställda. Att ha en bra lön och materiella förmåner och att arbetet är säkert och ger en regelbunden inkomst är yttre faktorer som är tänkta att påverka motivationen positivt. Ovan nämnda argument och de samband som finns för yttre motivation ger möjlighet till att mäta, hypotes 2, yttre motivation mellan tyskar och svenskar.

#### 4.2.4. Hypotes 3

*En högre grad av feminin kultur bör vara positivt korrelerat med en högre grad av samhörighet.*

<b>FEMININITET</b>	<b>Frågor</b>	<b>Tyskland Median</b>	<b>Sverige Median</b>
<b>F6: 2</b>	Encouraging and supportive	3	4
<b>F6: 4</b>	Relaxed and comfortable	3	3

<b>MASKULINITET</b>	<b>Frågor</b>	<b>Tyskland Median</b>	<b>Sverige Median</b>
<b>F6: 1</b>	Competitive	4	3
<b>F6: 3</b>	Distrustful and suspicious	2	2
<b>F6: 5</b>	Rigid and rule-based	3	3

Tyskarna upplever arbetsklimatet som ”ganska mycket” tävlingsinriktat medan svenskarna svarat ”något”. Misstänksamheten anser båda länderna vara ”ganska litet”. Strikt och regelbaserat har båda länderna svarat ”något”.

Tyskarna upplever arbetsplatsen som ”något” uppmuntrande och stöttande medan svenskarna svarat ”ganska mycket”. Kring avslappnad och bekvämt svarar de likadant – ”något”.

<b>SAMHÖRIGHET</b>		<b>Tyskland Median</b>	<b>Sverige Median</b>
<b>F4: 8</b>	If needed, can you get support and help with your work from your co-workers?	3	4
<b>F4: 10</b>	Are your work achievements appreciated by your immediate superior?	3	4
<b>F4: 9</b>	If needed, can you get support and help with work from your immediate superior?	3	3
<b>F5: 1</b>	Does your immediate superior encourage you to participate in important decisions?	3	4
<b>F5: 2</b>	Does your immediate superior encourage you to speak up, when you have different opinions?	2	4
<b>F5: 3</b>	Does your immediate superior help you develop your skills?	3	3
<b>F5: 4</b>	Does your immediate superior distribute the work fairly and equally?	4	4
<b>F5: 5</b>	Does your immediate superior treat the workers fairly and equally?	4	4
<b>F5: 6</b>	Is the relationship between you and your immediate superior a source of stress to you?	2	2

Svaren från respondenterna gällande samhörighet visar att svenskarna i fyra av frågorna ligger åtminstone en nivå högre i median än tyskarna. Kring om de får stöd och hjälp, om den direkta chefen uppmuntrar dig att delta i viktiga beslut eller om deras prestationer uppskattas av den direkta chefen svarar tyskarna 3 som motsvarar "ibland" och svenskarna svarar 4 som motsvarar "ganska ofta". Den största skillnaden återfinns i F5:2 som handlar om den direkta chefen uppmuntrar att säga ifrån om ni har skilda åsikter. Där svarade tyskarna 2 som motsvarar "ganska sällan" och svenskarna svarade 4 vilket motsvarar "ganska ofta".

### *Diskussion hypotes 3*

I hypotes 3 testas sambandet mellan en högre grad av feminin kultur och en högre grad av samhörighet. En feminin kultur innebär att man värderar solidaritet och att bry sig om andra (Hofstede, 1980). I enkäten har femininiteten mätts genom att respondenterna fått besvara i vilken grad deras arbetsklimat är "Encouraging and supportive" och "Relaxed and comfortable".

I enkätundersökningen ställdes frågorna "If needed, can you get support and help with your work from your co-workers?" och "Are your work achievements appreciated by your immediate superior?" till respondenterna vilka handlar om det stöd respondenten får från sina kollegor och om deras prestationer uppskattas av den närmsta chefen. Dessa frågor i enkätundersökningen syftar till att mäta i vilken grad respondenterna upplever samhörighet på arbetsplatsen då samhörighet enligt Ryan & Deci (2000a) handlar om ömsesidigt förtroende, kärlek eller gemenskap med en eller flera personer i sin omgivning. "Encouraging and supportive" borde exempelvis vara positivt korrelerat med (If needed, can you get support and help with your work from your co-workers" (samsörighet). Frågorna mäter femininitet och samsörighet samt sambandet mellan dem.

### **4.2.5. Hypotes 4**

*Om man har ett högre självbestämmande bör det vara positivt korrelerat med en högre grad av inre motivation.*

Respondenternas svar kring självbestämmande gav varierande resultat vilka presenteras i tabellen nedan. Tyskarna svarade att de "ibland" kan välja vilken metod de ska använda för sitt arbete medan svenskarna svarade "ganska ofta". Även mängden arbete kunde svenskarna påverka mer, då de svarade "ibland" och tyskarna "ganska sällan". Däremot kan tyskarna "ganska ofta" påverka sitt arbetstempo medan svenskarna kunde göra det "ibland". Svenskarna kunde även "ganska ofta" bestämma när de ska ta rast, bestämma längden på rasten och ta egna initiativ medan tyskarna på samma frågor kunde göra det "ibland". Den inre motivationen är som tidigare nämnt högre hos de svenska respondenterna och redovisas nedan enbart i tabellform då den presenterats mer ingående i hypotes 1.

<b>SJÄLVBESTÄMMANDE</b>	<b>Frågor</b>	<b>Tyskland Median</b>	<b>Sverige Median</b>
<b>F3: 1</b>	Do you have to work overtime?	4	4
<b>F4: 1</b>	If there are alternative methods for doing your work, can you choose which method to use?	3	4
<b>F4: 2</b>	Can you influence the amount of work assigned to you?	2	3
<b>F4: 3</b>	Can you set your own work pace?	4	3
<b>F4: 4</b>	Can you decide yourself when you are going to take a break?	3	4
<b>F4: 5</b>	Can you decide the length of your break?	3	4
<b>F4: 6</b>	Can you set your own working hours (flexitime)?	4	4
<b>F4: 7</b>	Can you influence decisions that are important for your work?	3	3
<b>F5: 7</b>	Do workers take initiatives at your workplace?	3	4

<b>INRE MOTIVATION</b>	<b>Frågor</b>	<b>Tyskland Median</b>	<b>Sverige Median</b>
<b>F3: 9</b>	Is your work challenging in a positive way?	3	4
<b>F3: 10</b>	Do you consider your work meaningful?	3	4
<b>F3: 15</b>	Does your job involve tasks that are in conflict with your personal values?	2	2
<b>F8: 2</b>	My values are very similar to the organization's values	3	4
<b>F8: 3</b>	This organization really inspires me to give my very best job performance	3	4
<b>F9: 1</b>	To develop my own personality	2	4
<b>F9: 3</b>	To have a peaceful and orderly job	2	2
<b>F9: 4</b>	To get a sense of accomplishing something worthwhile	3	4
<b>F9: 6</b>	To have a safe and healthy physical work environment	3	4
<b>F9: 7</b>	To be able to put my imagination and creativity to good use at work	3	4

#### *Diskussion hypotes 4*

I hypotes 4 testar studien om det finns en positiv korrelation med en högre grad av självbestämmande och en högre grad av inre motivation. Inre motivation är, som ovan nämnt, den starkaste formen av motivation och handlar om att känna att man gör något meningsfullt, känna glädje att få delta i aktiviteter, göra dem av fri vilja utan behov av materiella belöningar och utföra aktiviteter som intresserar en (Ryan & Deci, 2000a). Självbestämmande är ett av tre grundläggande behov för att motivation ska skapas och innebär att handlingar är ett resultat av ett fritt val (ibid). Enligt Ryan

& Deci (2000a) är skillnaden mellan inre motivation och avsaknad av motivation, amotivation, graden självbestämmande. Amotivation har en avsaknad av självbestämmande och inre motivation har en hög grad av självbestämmande.

Frågan i enkätundersökningen ”To be able to put my imagination and creativity to good use at work”, beskriver att det finns en koppling med inre motivation då man utför aktiviteter av fri vilja, genom sin fantasi och kreativitet utan materiella belöningar. Självbestämmande innebär att handlingar är ett resultat av ett fritt val (Ryan & Deci, 2000a) och frågan ”If there are alternative methods for doing your work, can you choose which method to use?” mäter hur kontrollerad eller hur mycket fria val den anställda har. Graden av att använda sin fantasi och kreativitet och möjligheten att använda alternativa metoder ger ett tydligt samband mellan inre motivation och självbestämmande vilket möjliggör en mätning av hypotesen.

#### 4.2.6. Hypotes 5

*Tyskar och svenskar kommer på grund av kulturella skillnader föredra olika belöningar (valens).*

Nedan återges, i tabellform och diagramform, istället vilken typ av belöning respondenterna hade valt om de kunnat välja själva. Tyskarna hade främst valt monetär bonus (18st) medan endast tre av dem hade valt icke-monetär där en av dem hade valt kompedighet och två hade valt att få uppskattning. Svenskarna var däremot varit mer skilda i sina val av önskad belöning. Flest som valde samma sorts belöning var de som valde monetär bonus (5st). Majoriteten (15st) föredrog någon av de icke-monetära belöningarna som befordran, kompedighet, arbetsresor och uppskattning.

<b>F10: VALENS</b>	<b>Tyskland</b>	<b>Sverige</b>
<b>Om du fick välja, vilken belöning skulle du föredra?</b>	<i>Antal (%)</i>	<i>Antal (%)</i>
<b>Monetär bonus</b>	<b>17 (80,9 %)</b>	<b>5 (25 %)</b>
<b>Kompedighet</b>	<b>1 (4,8 %)</b>	<b>3 (15 %)</b>
<b>Materiella saker</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Arbetsresor</b>	<b>0</b>	<b>3 (15 %)</b>
<b>Fördelar (gymmedlemskap, parkering, företagsbil etc.)</b>	<b>1 (4,8 %)</b>	<b>2 (10 %)</b>
<b>Befordran</b>	<b>0</b>	<b>3 (15 %)</b>
<b>Uppskattning</b>	<b>2 (9,5 %)</b>	<b>4 (20%)</b>
<b>Företagsrelaterade rabatter</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### *Diskussion hypotes 5*

Hypotesen att tyskar och svenskar på grund av kulturella skillnader kommer värdera belöningar olika bygger på en förutsägelse att feminin kultur bör motiveras av inre faktorer och en maskulin kultur av yttre faktorer. För att mäta detta ställdes frågan ”What of the following would you prefer?” där olika sorters belöningar ges som svarsalternativ vilket ger svar på vilka belöningar respondenterna helst hade velat ha om de själva fick välja. Detta hjälper till att visa belöningarnas valens då valens handlar om det upplevda värdet för ett utfall (Kominis & Emmanuel, 2007). Genom

denna fråga kan studien urskilja om det finns ett samband mellan vald belöning och nationalitet.

#### 4.2.7. Hypotes 6

*Om det ena landet har en högre grad av självbestämmande bör det korrelera positivt med en högre grad av upplevd förväntan att kunna nå sina mål.*

Självbestämmandetabellens innehåll presenteras mer utförligt under hypotes 4 och redogörs därför endast i tabellform nedan.

<b>SJÄLVBESTÄMMANDE</b>	<b>Frågor</b>	<b>Tyskland Median</b>	<b>Sverige Median</b>
<b>F3: 1</b>	Do you have to work overtime?	4	4
<b>F4: 1</b>	If there are alternative methods for doing your work, can you choose which method to use?	3	4
<b>F4: 2</b>	Can you influence the amount of work assigned to you?	2	3
<b>F4: 3</b>	Can you set your own work pace?	4	3
<b>F4: 4</b>	Can you decide yourself when you are going to take a break?	3	4
<b>F4: 5</b>	Can you decide the length of your break?	3	4
<b>F4: 6</b>	Can you set your own working hours (flextime)?	4	4
<b>F4: 7</b>	Can you influence decisions that are important for your work?	3	3
<b>F5: 7</b>	Do workers take initiatives at your workplace?	3	4

Frågorna nedan kring förväntan besvaras lika i de flesta frågor. De frågor som skiljer sig åt är: om arbetet kräver snabba beslut, att arbetet kräver att man utvecklar nya kunskaper och om man får uppgifter utan rätt resurser att lösa dem. I de frågor som skiljer sig åt ligger svenskarna en nivå högre i median vilket innebär att en betydande skillnad finns.

<b>FÖRVÄNTAN</b>	<b>Frågor:</b>	<b>Tyskland Median</b>	<b>Sverige Median</b>
<b>F3: 2</b>	Is it necessary to work at a rapid pace?	4	4
<b>F3: 3</b>	Do you have too much to do?	4	4
<b>F3: 4</b>	Does your work require quick decisions?	3	4
<b>F3: 5</b>	Are your work tasks too difficult for you?	2	2
<b>F3: 6</b>	Is your work monotonous?	2	2
<b>F3: 7</b>	Do you perform work tasks for which you need more training?	3	3
<b>F3: 8</b>	Are your skills and knowledge useful in your work?	4	4
<b>F3: 11</b>	Does your job require that you acquire new knowledge and new skills?	3	4



<b>F3: 12</b>	Do you have clear, planned goals and objectives been defined for your job?	4	4
<b>F3: 13</b>	Do you know exactly what is expected of you at work?	4	4
<b>F3: 14</b>	Are you given assignments without adequate resources to complete them?	2	3

### *Diskussion hypotes 6*

Det som forskarna testar i hypotes 6 är att om det ena landet har en högre grad av självbestämmande bör det även ha en högre grad av upplevd förväntan för att kunna nå sina mål. Frågan ”Can you influence decisions that are important for your work?” mäter graden av respondenternas inflytande i sitt eget arbete och således graden av självbestämmande. Frågan ”Are you given assignments without adequate resources to complete them?” mäter förväntan för att om det inte finns tillräckligt med resurser att utföra uppgifter påverkar det sannolikheten den anställda upplever för att nå ett visst utfall. Kan man influera beslut kring sitt eget arbete bör upplevd förväntan att kunna nå sitt mål vara högre. Mätningen av hypotesen är möjlig då sambandet innebär att om man har inflytande samt tillräckliga resurser bör den upplevda förväntan att kunna nå målet vara högre.

## 5. Analys av hypoteser

---

*I följande kapitel kommer hypoteserna analyseras utifrån de befintliga teorierna och utfallet som enkäten resulterat i.*

---

### 5.1. Hypotes 1

Utifrån Hostedes (1980) dimensioner av maskulin och feminin kultur kopplades den feminina kulturen till en högre grad av inre motivation. På grund av att Sverige är en feminin kultur gjordes förutsägelsen att inre motivation skulle vara högre hos svenskar än hos tyskar. Resultatet visar att svenskarna i 8 av 10 frågor i högre grad drivs av inre motivation än tyskarna. Inre motivation innebär att det viktigaste är att arbeta med någonting man tycker om, är intresserad av eller något som känns betydelsefullt (Ryan & Deci, 2000a). I enkätundersökningen svarade svenskarna att deras arbete är mer utmanande på ett positivt sätt, är mer meningsfullt, att företagets värderingar överensstämmer med deras egna, de inspireras av att göra sitt bästa, utveckla sin personlighet och ha känslan att göra någonting värdefullt. Detta innebär att enkätstudien styrker teoriernas förutsägelser samt hypotesen - att vara svensk innebär jämfört med att vara tysk en högre grad av inre motivation.

### 5.2. Hypotes 2

Eftersom tyskarna enligt Hofstede (1980) präglas av en maskulin kultur gjordes en koppling samt förutsägelse om att de i större grad än svenskarna motiveras av externa faktorer. I enkätundersökningen visade deras svar kring yttre motivation inga skillnader gentemot svenskarnas. Utfallet tyder på att tyskar och svenskar värderar bra lön och materiella förmåner samt att jobbet är säkert och bidrar med regelbunden inkomst lika mycket. Detta innebär att enkätundersökningens resultat inte kan styrka hypotesen att tyskar i högre grad än svenskar korrelerar positivt med yttre belöningar. Samtidigt testades enbart två frågor och hade fler frågor ställts kring yttre motivation kanske skillnader hade kunnat urskiljas.

### 5.3. Hypotes 3

Eftersom samhörighet innebär ömsesidigt förtroende, kärlek eller gemenskap med en eller fler personer i omgivningen (Ryan & Deci, 2000a), borde samhörigheten vara högre i en feminin kultur som värdesätter solidaritet och att bry sig om andra (Hofstede, 1980). Detta förutsäger att eftersom den svenska kulturen är feminin bör den innebära högre grad av samhörighet än den tyska. Resultatet visar att svenskarna i högre utsträckning svarar att de kan få stöd och hjälp i sitt arbete från sina kollegor än vad tyskarna kan. Detta tyder på att svenskarna är mer solidariska och hjälpsamma gentemot varandra vilket även visar på en högre gemenskap. Den andra frågan handlar om ifall arbetsprestationer uppskattas av den närmaste chefen där resultatet visar att svenskarnas prestationer uppskattas mer än tyskarnas. Även detta tyder på större gemenskap och samhörighet bland svenskarna. Föregående resonemang betyder att resultaten i undersökningen styrker hypotesen att en feminin kultur innebär en högre grad av samhörighet.

#### **5.4. Hypotes 4**

Som konstaterades i hypotes 1 korrelerar en högre inre motivation positivt med att vara svensk jämfört med att vara tysk. Utifrån aktuell hypotes bör därför svenskarna även ha en högre grad av självbestämmande då hög inre motivation kopplas till hög grad av självbestämmande enligt Ryan & Deci (2000a). Resultatet visade att svenskar i större utsträckning kunde välja alternativa metoder för att genomföra sitt arbete, influera mängden arbete som läggs på dem, bestämma när de ska ha rast samt längden på den och fler svenskar tar egna initiativ i arbetet. Tyskarna hade en fråga kring självbestämmande som besvarades med högre median vilken var om de kan bestämma sitt eget arbetstempo. Svenskarna svarade alltså med högre median på 5 av totalt 9 frågor vilket motsvarar mer än hälften och 3 besvarades lika. Eftersom självbestämmande även innebär att handlingar är ett resultat av fritt val (Ryan & Deci, 2003) kan det konstateras av svenskarna har ett högre självbestämmande eftersom de kan välja alternativa metoder och ta initiativ i högre grad än tyskarna. Hypotesen att det land som har högre inre motivation även bör ha ett högre självbestämmande kan således styrkas av respondenternas svar i enkätundersökningen.

#### **5.5. Hypotes 5**

Valens innebär det uppfattade värdet av en belöning för en anställd (Kominis & Emmanuel, 2007). Förutsägelsen utifrån teorin sa att Sverige som utgörs av en feminin kultur och Tyskland som utgörs av en maskulin kultur motiveras olika när det kommer till inre och yttre motivation. Detta innebär även skillnader i vilken belöning man motiveras av då inre motivation skapas av intresse och att göra någonting meningsfullt medan yttre motivation skapas genom att få belöningar eller undvika bestraffning (Ryan & Deci 2000a). Resultatet visar att tyskarna till 80,9 % (17st) allra helst vill ha monetär bonus medan 25 % (5st) av svenskarna föredrar detsamma. Svenskarna har en större spridning kring de val som fanns där 3 föredrog kompliment, arbetsresor eller befordran, 4 ville ha uppskattning och 2 ville ha förmåner. Bland tyskarna ville 2 ha uppskattning, 1 vardera ville ha komplement och förmåner. Även om vissa svenskar och tyskar föredrar samma sorts belöning visar detta tydligt att tyskarna föredrar externa faktorer i betydligt större utsträckning än vad svenskarna gör. Svenskarnas spridda svar kan härledas till den feminina kulturen som värdesätter livskvalité och skapa balans mellan arbete och privatliv. Tyskarnas mer enade val av monetär belöning kan härledas till den maskulina kulturen som värderar belöning mot prestation (Hofstede, 1980). Resultatet stärker därmed hypotesen att på grund av kulturella skillnader föredrar svenskarna och tyskarna olika belöningar.

#### **5.6. Hypotes 6**

Eftersom ett högt självbestämmande innebär att handlingar är ett resultat av fritt val är ett lågt självbestämmande förekommande när handlingar inte är ett resultat av ett fritt val (Ryan & Deci, 2000a). Förutsägelsen sa att om man har större möjlighet att påverka sitt jobb bör en förväntan att kunna nå sitt mål öka. Svenskarna har ett högre självbestämmande där de framförallt kan ta egna initiativ och välja alternativa metoder i hur de ska utföra sitt arbete. Vid förväntan svarade länderna lika på 12 av 17 frågor. Svenskarnas arbete kräver att de skaffar nya färdigheter, att de får uppdrag utan resurser att slutföra dem samtidigt som deras chef uppmuntrar dem till att delta i

viktiga beslut, att chefen uppmuntrar att säga till när de har andra åsikter mer än tyskarnas. Eftersom svenskarna å ena sidan uppmuntras av sina chefer kan förväntan öka samtidigt som de å andra sidan inte får rätt resurser att slutföra sina uppdrag i samma utsträckning som tyskarna, vilket istället kan minska förväntan. Hypotesen att det land som har en högre grad av självbestämmande även kommer uppleva en högre grad av förväntan går därför inte att styrka av enkätundersökningens resultat. Det skulle alltså i så fall innebära att svenskarna som upplever högre självbestämmande även upplever högre förväntan, vilket inte tydligt kan visas.

## 6. Slutsats

---

*I denna del sammanfattas och konstateras svaren på hypoteserna som analysen lett fram till samt svar på studiens syfte.*

---

### 6.1. Besvarande av syfte samt slutsats

På grund av ökad globalisering och ökad konkurrens integreras marknader och företag och därmed även dess personal. Best practice förespråkar den amerikanska modellen och många internationella företag föredrar ett enhetligt ekonomistyrningssystem för sina olika affärsenheter. Fordonsindustrin är en av många stora industrier där företagen bedriver verksamheter i flera länder och där företagen använder liknande strategier. Studien har syftat till att påvisa kulturella skillnader i motivationsfaktorer mellan tysk och svensk personal eftersom det styrker argumentet för att anpassade styrningssystem behövs utifrån de kulturella kontexter de avser användas i. Studien har därför undersökt kulturella skillnader mellan ekonomianställda på två storbolag inom fordonsindustrin där det ena har huvudkontor i Göteborg och det andra har huvudkontor i München.

Genom framställande av hypoteser har författarna av studien kommit fram till att fyra av sex hypoteser kunde styrkas medan de resterande två hypoteserna inte kunde styrkas av enkätundersökningens resultat. De skillnader som studien kunde urskilja var att svenskar till följd av en feminin kultur i större utsträckning än tyskar drivs av en inre motivation. Den inre motivationen gick också att koppla till ett högre självbestämmande och en högre samhörighet som därmed var högre hos de svenska respondenterna. Eftersom studien visat att de svenska och tyska anställda präglas av olika kulturer och motivation gick det även att bekräfta att de föredrar olika typer av belöningar. De tyska respondenterna föredrar främst monetär belöning och de svenska föredrar mer varierande typer av belöningar.

Avslutningsvis finns det alltså skillnader i vad som motiverar svensk och tysk personal. Det kan därför poängteras att globalt verksamma företag bör vara medvetna om dessa skillnader vid användning av enhetliga styrningssystem då de kan ha olika effekter i olika kulturer.

### 6.2. Förslag till fortsatta framtidsstudier

Enligt Ryan & Deci (2000) kan inre och yttre motivation påverkas av en utträngningseffekt som innebär att den ena formen tränger bort den andra. Det hade således varit intressant att undersöka kulturella skillnader kopplat till utträngningseffekten, och om de kulturella skillnaderna i arbetsmotivation hos de anställda är en följd av vad organisationer traditionellt värdesätter i respektive land.

## Källförteckning

- Alvesson, M., & Willmott, H. (1996). *Making sense of management: A critical introduction*. London: Sage Publications.
- Beug Beugelsdijk, Maseland & Van Hoorn, 2015. *Are scores on Hofstede's dimensions of national culture stable over time?* Global Strategy Journal.
- Budhwar, P., & Sparrow, P. (2002). *An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices*. Human Resource Management Review, 12, 377–403.
- Carr, C., & Pudelko, M. (2006). *Convergence of management practices in strategy, finance and HRM between the USA, Japan and Germany*. International Journal of Cross Cultural Management, 6(1), 75–100.
- Cortinhas, Carlos & Black, Ken. (2012). *Statistics for business and economics*. 1st edition. West Sussex: John Wiley & Sons. Ltd
- Dicken, Peter (2011). *Global Shift: Mapping the changing contours of the world economy* 6th edition. London: Sage publications
- Granovetter, M. (1985). *Economic actions and social structure: The problem of embeddedness*. The American Journal of Sociology, 91(3), 483–510.
- Hofstede, Gert (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980)
- Jansen, E Pieter, Merchant, Kenneth A and Van der Stede, Wim (2009). *National differences in incentive compensation practices: the differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 34(1), pp. 58-84
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför m metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Long, R., & Shields, J. (2005). *Best practice or best fit? High involvement management and base pay practices in Canadian and Australian firms*. Asia Pacific Journal of Human Resources, 43, 52–75.
- Merchant, K.A., Van der Stede, W.A. (2012). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (Uppl. 3). Prentice Hall.
- Newman, K., & Nollen, S. (1996). *Culture and congruence: The fit between management practices and national culture*. Journal of International Business Studies, 27, 753–779.
- Patel, Runa & Davidson, Bo (2014). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera genomföra och rapportera en undersökning* (Uppl. 4) Lund, Studentlitteratur AB

- Pudelko, M., & Harzing, A. (2007). *How European is management in Europe? An analysis of past, present and future management practices in Europe*. *European Journal of International Management*, 1(3), 206–224.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000a). *Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, Vol. 55, pp. 68-78.
- Ryan, R.M. & Deci E.L. (2000b). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54–67.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (1985). *Intrinsic motivation and Self-Determination in human behavior*. New York: Plenum press.
- Van der Stede, W. (2003). *The effect of national culture on management control and incentive system design in multi-business firms: Evidence of intra-corporate isomorphism*. *European Accounting Review*, 12(2), 263–285
- Edward L. Deci, Robert J. Vallerand, LUG G. Pelletier, Richard M. Ryan. 1991. *Motivation and Education: The Self-Determination Perspective*. *Educational Psychologis*.  
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00461520.1991.9653137>  
 (Hämtad 2015-05-22)
- Forskarvärlden, 2015. *Sverige, världens mest extrema land*. Institutet för framtidsstudier.  
<http://www.xn--forskarvrlden-ifb.se/httpwww-xn-forskarvrlden-ifb-sep884/sverige-varldens-mest-extrema-land/> (Hämtad 2016-04-03)
- The Hofstede centre, 2016.  
<https://geert-hofstede.com/germany.html> (Hämtad 2016-05-15)
- Kominis, George & Emmanuel R. Clive, 2007. *The expectancy–valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation*. Vol 18, issue 1. P.49-75.  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500506000588> (Hämtad 2015-04-12)
- Nationalencyklopedin, 2016. *Ekonomistyrning*  
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ekonomistyrning> (Hämtad 2016-03-29)
- Paul A M Van Lange, Arie W Kruglanski, E Tory Higgins  
 SAGE, 2011. *Handbook of Theories of Social Psychology*: Collection: Volumes 1 & 2.  
[https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=SePipgh2z7kC&oi=fnd&pg=PA416&dq=self+determination+theory&ots=MlnudNYuP&sig=d7nPsazula3DXK5DCacPxt03kk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=self%20determination%20theory&f=false](https://books.google.se/books?hl=sv&lr=&id=SePipgh2z7kC&oi=fnd&pg=PA416&dq=self+determination+theory&ots=MlnudNYuP&sig=d7nPsazula3DXK5DCacPxt03kk&redir_esc=y#v=onepage&q=self%20determination%20theory&f=false)  
 (Hämtad 2016-04-03)

Stami, statens arbetsmiljöinstitut, 2016. *Psychological and Social Factors at Work. Questionnaire.*  
[https://www.qps-nordic.org/en/doc/QPSNordic\\_questionnaire.pdf](https://www.qps-nordic.org/en/doc/QPSNordic_questionnaire.pdf) (Hämtad 2016-04-05)

Stami, statens arbetsmiljöinstitut, 2016. *Psychological and Social Factors at Work*  
<https://www.qps-nordic.org/no/index.html> (Hämtad 2016-04-05)

Statistikguiden, 2016. *Central- och spridningsmått.* Statistiska centralbyrån  
[http://www.scb.se/sv/\\_Dokumentation/Statistikguiden/Rakna-ratt/Central--och-spridningsmatt/](http://www.scb.se/sv/_Dokumentation/Statistikguiden/Rakna-ratt/Central--och-spridningsmatt/) (Hämtad 2016-05-24)

Svensk-Tyska Handelskammaren, 2016. *Vart är affärskulturen i Tyskland på väg?*  
<http://www.handelskammer.se/nyheter/vart-ar-affarskulturen-i-tyskland-pa-vag>  
(Hämtad 2016-04-07)

Sveriges ambassad Berlin, 2016. *Tyskland – Sveriges viktigaste handelspartner.*  
<http://www.swedenabroad.com/sv-SE/Ambassader/Berlin/Handel--service-till-svenska-foretag/Handel-med-Tyskland/> (Hämtad 2016-04-02)

Tillväxtverket, 2016. *Utvecklingsprogram för leverantörsföretag inom fordonsindustrin.*  
<http://www.tillvaxtverket.se/download/18.74f57d0f1283a4f88ff800038156/Programplan>  
(Hämtad 2016-03-27)



# Bilagor

## Survey

### Survey

### Survey

Hello, we are two economics students from Handelshögskolan Göteborg/University of Gothenburg, writing our Bachelor's thesis.

This survey is voluntary and you can cancel your participation at any time, however, your answers are of great importance to us. The material of the study will be kept completely anonymous. It will be used to study possible differences between swedes and germans in psychological and social factors in the workplace and how they affect motivation.

Please answer the questions carefully, it is important that you answer all of the questions as honest as possible. Note that there are no right or wrong answers, what matters is your own opinion.

PLEASE NOTE: If you're not swedish or german, you don't have to answer this survey. If you have any questions about the survey please contact:

Anna Renström: gusrenstan@student.gu.se  
Felix Sjöholm: felix\_sjoholm@hotmail.com

Thank you for your participation.

**1. Year of birth:**

## 2. General information

*Please select one answer in each paragraph:*

**1) Gender**

**2) Work experience**

**3) Employment**

**4) Nationality**

Female

Male

-

0-2 years of experience

2-5 years of experience

6-10 years of experience

>10 years of experience

-

Consultant

Temporary

Permanent

-

—

Swedish (working at a swedish company)

Swedish (working at a german company)

German (working at a german company)

German (working at a swedish company)

### 3. JOB DEMANDS AND ROLE EXPECTATIONS

	Very seldom or never	Rather seldom	Sometimes	Rather often	Very often or always
Do you have to work overtime?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is it necessary to work at a rapid pace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you have too much to do?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does your work require quick decisions?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are your work tasks too difficult for you?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is your work monotonous?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you perform work tasks for which you need more training?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are your skills and knowledge useful in your work?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is your work challenging in a positive way?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you consider your work meaningful?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does your job require that you acquire new knowledge and new skills?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you have clear, planned goals and objectives been defined for your job?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do you know exactly what is expected of you at work?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are you given assignments without adequate resources to complete them?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does your job involve tasks that are in conflict with your personal values?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 4. CONTROL AT WORK AND SOCIAL INTERACTION

	Very seldom or never	Rather seldom	Sometimes	Rather often	Very often or always
If there are alternative methods for doing your work, can you choose which method to use?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can you influence the amount of work assigned to you?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can you set your own work pace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can you decide yourself when you are going to take a break?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can you decide the length of your break?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can you set your own working hours (flexitime)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Can you influence decisions that are important for your work?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If needed, can you get support and help with your work from your co-workers?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If needed, can you get support and help with your work from your immediate superior?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Are your work achievements appreciated by your immediate superior?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. LEADERSHIP

	Very seldom or never	Rather seldom	Sometimes	Rather often	Very often or always
Does your immediate superior encourage you to participate in important decisions?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does your immediate superior encourage you to speak up, when you have different opinions?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does your immediate superior help you develop your skills?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does your immediate superior distribute the work fairly and impartially?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Does your immediate superior treat the workers fairly and equally?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Is the relationship between you and your immediate superior a source of stress to you?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Do workers take initiatives at your workplace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. ORGANIZATIONAL CULTURE - What is the climate like in your work unit?**

	Very little or not at all	Rather little	Somewhat	Rather much	Very much
Competitive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encouraging and supportive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distrustful and suspicious	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaxed and comfortable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rigid and rule-based	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. If rewarded for you work, what kind of rewards do you get?**

- Monetary bonus
- Material things, like products etc.
- Group activities
- Positive feedback or/and encouragement
- Other rewards

**8. COMMITMENT TO THE ORGANIZATION**

	Disagree totally	Disagree to some extent	Indifferent	Agree to some extent	Agree totally
To my friends I praise this organization a great place to work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My values are very similar to the organization's values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
This organization really inspires me to give my very best job performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. WORK MOTIVES - How important are the following considerations in relation to your ideal job**

	Unimportant	Not so important	Rather important	Very important	Absolutely necessary
To develop my own personality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To have good pay and material benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To have a peaceful and orderly job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To get a sense of accomplishing something worthwhile	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
That the work is secure and provides regular income	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To have a safe and healthy physical work environment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
To be able to put my imagination and creativity to good use at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. What of the following would you prefer?**

- Monetary bonus
- Compensatory leave
- Material things
- Work related traveling
- Benefits (gym membership, parking, company car etc)
- Promotion
- Appreciation
- Company related discounts