



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Styrformer och dess upplevelser

- En kvalitativ studie om hur styrning möter och upplevs av de anställda på Volvo Cars.

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Hösttermin 2020

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Författare:

Ikram Saady 990415

Ninorta Mashou 980923

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Kandidatuppsats, Ekonomistyrning HT 2020

Författare: Ikram Saady och Ninorta Mashou

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Titel: Styrformer och dess upplevelser - En kvalitativ studie om hur styrning möter och upplevs av de anställda på Volvo Cars.

Bakgrund och problem: Med hjälp av skräddarsydda styrsystem kan företagen utöva påverkan på de anställdas beteenden, som vägleder de i den riktning organisationen vill att de ska genomföra sina arbetsuppgifter och samtidigt prestera på ett sätt som uppfyller organisationens mål. Detta leder oss slutligen till diskussionen kring hur ett företags implementerade styrning uppfattas.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka styrmedel som används för att styra medarbetare som befinner sig på produktionsnivå och hur de anställda upplever att olika styrformer såväl bistår dem i deras arbete samt motiverar dem. För att uppfylla syftet har följande frågeställningar formulerats: *“Vilka styrmedel tillämpas på produktionsnivån i ett tillverkningsföretag?”* och *“Hur upplever de anställda på produktionsnivå styrningen?”*.

Avgränsningar: Denna studie avgränsar sig till ett företag, Volvo Cars. Vidare avgränsar sig studien till hur medarbetare på produktionsnivå, avseende montörer, upplever de olika styrmedel som tillämpas i företaget.

Metod: Arbetets forskningsansats grundar sig i den kvalitativa metoden där åtta semistrukturerade intervjuer, med fem montörer, en lagledare, en finance controller och en fabrikschef, lagt grunden för det empiriska resultatet.

Resultat och slutsatser: Det empiriska resultatet av studien indikerar att Volvo Cars huvudsakliga implementerade styrsystem utgörs av handlings- och resultatstyrning. Det har även identifierats att social styrning är implementerad i företaget på så sätt att den är sammanlänkad med de övriga två styrsystemen. Studien har även kommit fram till att de anställda på produktionsnivån upplever styrningen som direkt och väldigt enformig i och med att de har en standard att förhålla sig till.

Förslag till fortsatt forskning: Efter genomförandet av denna studie har författarna som rekommendation för framtida forskning att den sociala styrningen undersöks som en sammanlänkad styrning och inte självständig.

Nyckelord: *Handlingsstyrning, resultatstyrning, social styrning, management control systems (MCS), Volvo Cars.*

Abstract

Degree Project in Business Administration, School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg, Bachelor Thesis, Management Accounting, Fall 2020

Authors: Ikram Saady and Ninorta Mashou

Supervisor: Gudrun Baldvinsdottir

Title: Management control systems and its experiences - A qualitative study of how management control systems meet and is experienced by the employees at Volvo Cars.

Background and problems: With the help of control systems, companies can exert influence on the employee's behaviors in order to guide them in a desired direction where the employee's actions meet and fulfill the organization's goals. This leads us to the discussion of how a company's implemented control systems are really perceived by the employees and whether it is perceived as what it is intended to do.

Purpose: The purpose of this thesis is to investigate what management control systems are used to control employees who are at the production level and how the employees experience the different types of control systems. To fulfill the purpose, the following research questions have been formulated: *"What management control systems are implemented at the production level in a manufacturing company?"* and *"How do employees at the production level experience the control systems?"*.

Delimitations: This study is limited to the company Volvo Cars. Furthermore, the study is limited to how employees at the production level, regarding assemblers, experience the various management control systems implemented in the company.

Method: This thesis' research approach is based on the qualitative method where eight semi-structured interviews, with five assemblers, a team leader, a finance controller and a factory manager, laid the foundation for the empirical result.

Results and conclusions: The empirical results of the study indicate that Volvo Cars implemented control systems consisting of action control and results control. It has also been identified that social controls are implemented in the company but in a way that it is included in the other two control systems. The study has also concluded that the employees at the production level experience the control as direct and very monotonous as a consequence of work according to a directive.

Suggestions for further research: After the completion of this study, the authors offer the future research recommendation for social controls to be studied as an interconnected control system and not as an independent one.

Keywords: *Action controls, results controls, social controls, management control systems (MCS), Volvo Cars.*

Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till Volvo Cars och de personer som valt att avsätta tid och bidra med erfarenheter i intervjuerna för vår kandidatuppsats. Utan ert deltagande hade denna studie inte kunnat genomföras.

Vidare vill vi framföra ett stort och hjärtligt tack till vår handledare Gudrun Baldvinsdottir som bidragit med värdefull vägledning och berikat studien med inspiration och konstruktiv kritik.

Avslutningsvis vill tacka varandra för en intressant och lärorik tid, där vi båda har stöttat varandra i med- och motgångar under studiens gång.

Trevlig läsning!

Göteborg, 2021-01-10

Ikram Saady & Ninorta Mashou

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMFÖRMULERING.....	1
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	2
1.5 DISPOSITION	2
2. TEORETISK REFERENS RAM	3
2.1 MANAGEMENT CONTROL.....	3
2.1.1 Management control systems.....	3
2.1.2 Behovet av Management Control Systems.....	4
2.2 HANDLINGSSTYRNING.....	4
2.3 RESULTATSTYRNING	5
2.4 SOCIAL STYRNING.....	5
2.5 MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS PACKAGE.....	6
2.5.1 Kulturstyrning.....	7
2.5.2 Planering	7
2.5.3 Cybernetisk styrning.....	7
2.5.4 Belöningar och bonusar.....	7
2.5.5 Administrativ styrning.....	7
2.6 KRITIK AV RAMVERKEN	8
2.7 SAMMANSTÄLLNING AV RAMVERKEN	9
3. METOD	10
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI.....	10
3.2 TEORETISK REFERENSLITTERATUR.....	10
3.3 INSAMLING AV DATA.....	11
3.3.1 Urval.....	11
3.3.2 Forskningsintervju	11
3.3.3 Genomförande av intervju	12
3.4 STUDIENS TROVÄRDIGHET, TILLFÖRLITLIGHET OCH ÖVERFÖRBARHET.....	13
3.5 FORSKNINGSETIK	13
3.6 METODKRITIK.....	14
4. EMPIRI	15
4.1 VOLVO CARS.....	15
4.1.2 Organisationsstruktur för Volvo Cars monteringsfabrik (TC).....	15
4.2 LEDNINGENS SYN PÅ STYRNINGEN I MONTERINGSFABRIKEN	16
4.2.1 Handlingsstyrning, Planering & Administrativ styrning	16

4.2.2	<i>Resultatstyrning & Cybernetisk styrning</i>	18
4.2.3	<i>Social styrning, Personalstyrning & Kulturstyrning</i>	19
4.3	MONTÖRERNAS ARBETSUPPGIFTER	20
4.4	MONTÖRERNAS UPPELVELSER KRING VOLVO CARS STYRNING	20
4.4.1	<i>Handlingsstyrning, Planering & Administrativa styrning</i>	20
4.4.2	<i>Resultatstyrning & Cybernetisk styrning</i>	22
4.4.3	<i>Social styrning, Personalstyrning & Kulturstyrning</i>	25
4.5	MOTIVATION	26
5.	ANALYS	28
5.1	HANDLINGSSTYRNING, PLANERING & ADMINISTRATIV STYRNING	28
5.2	RESULTATSTYRNING, CYBERNETISK STYRNING & BELÖNINGSSYSTEM	29
5.3	SOCIAL STYRNING, PERSONALSTYRNING & KULTURSTYRNING	31
5.4	KRITIK AV RAMVERKEN	33
6.	DISKUSSION & SLUTSATSER	34
6.1	STYRFORMER OCH DESS UPPELVELSER	34
6.2	STUDIENS BIDRAG	35
7.	KÄLLFÖRTECKNING	37
8.	BILAGOR	40
Bilaga 1	<i>– Intervjuguide med Fabrikschef och Finance Controller</i>	40
Bilaga 2	<i>– Intervjuguide med Lagledare</i>	41
Bilaga 3	<i>– Intervjuguide med Montörer</i>	42

1. Inledning

I detta kapitel presenteras bakgrunden till arbetet samt varför arbetet är en viktig del i diskussionen om styrning i förhållande till medarbetare. Vidare presenteras arbetets syfte och frågeställningar som skall besvaras under arbetets gång. Avslutningsvis presenteras vilka avgränsningar som har utförts och dispositionen för studien.

1.1 Bakgrund

Den svenska arbetsmarknaden är under ständig utveckling. En av de viktigaste resurserna som erkänns av forskare är humankapital (Barney & Wright, 1997). Humankapital representerar de anställda i en organisation och utgör en essentiell del i verksamheten eftersom en arbetsmiljö med produktiva och effektiva anställda leder till en vinstdrivande verksamhet (Uduji, 2009). För att vägleda och motivera de anställda att vidta åtgärder och fatta beslut i linje med organisationens mål är det viktigt för medarbetarna att känna till och förstå på vilket sätt styrning i de företag de är anställda i är utformade. (Dworkis, Olsen & Young, 2012).

Den globala fordonsindustrin har sedan sin etablering på 1800-talet expanderat och anses idag vara en trendsättande industri av flera forskare (se exempelvis Warnecke & Hüser, 1995; Womack, Jones & Roos, 1990). Fordonsindustrin beskrivs av Pernot och Roodhooft (2014) som en konkurrenskraftig industri där flera stationer och individer är inblandade i tillverkningen av ett fordon. Branschen bidrar inte endast med en konsumentvara utan även en arbetsplats för en större del av arbetskraften över hela världen (Battini & Boysen, 2013). Med tanke på hur många individer och stationer som kan vara inblandade i tillverkningen av fordon behöver företagen i denna industri använda sig av olika typer av verktyg för att styra de anställda mot organisationens mål (Battini & Boysen, 2013; Pernot & Roodhooft, 2014). Ett verktyg som kan användas för att effektivt påverka och styra de anställdas beteenden mot specifika mål är ekonomistyrning och prestationsmätning. Dessa verktyg benämns som styrinstrument och kan kombineras av företagen för att de anställda ska agera i enlighet med organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2017). Företag och organisationer har en eller flera styrformer som används för att uppmuntra medarbetare att rikta sina prestationer mot de mål som har fastställts av ledningen. Management Control Systems, är en uppsättning av system, standarder och belöningar som kan användas för att styra de anställdas beteenden och beslut eftersom deras handlingar och prestationer utgör en viktig del för att uppnå företagets eller organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2017). De olika styrformerna används antingen på egen hand eller i kombination för att reducera osäkerhet samt för att bringa tydlighet vad gäller vad som förväntas inom respektive ansvarsområde. (Merchant & Van der Stede, 2017).

1.2 Problemformulering

I dagsläget finns det mängder av studier som berör ämnet management control systems. Däremot förekommer endast ett fåtal studier kring management control systems i förhållande till hur anställda i ett företag upplever respektive styrning. De forskningar som utmärker sig är i stort sett överens om att de anställda i organisationer upplever management control systems på två skilda sätt, det vill säga som ett hot eller som en motivationsfaktor (Lopez-Valeiras, Gomez-Conde, Naranjo-Gil & Malagueño, 2020). När styrningen upplevs som ett hot förklarar

Franco-Santos och Otley (2018) det som en konsekvens av att de anställda upplever styrningen som en form av kontroll som i vissa fall kan leda till en prestationsångest eller stress. Hotet kan även upplevas vara större i de fall där styrningen utgör ett verktyg för bestraffning, exempelvis i situationer då de anställda misslyckas med att uppnå de uppsatta målen. När de anställda istället upplever styrningen som en motivation eller drivkraft innebär det att deras beteenden och handlingar ligger i linje med företagets mål (Chen, Williamson och Zhou, 2012).

En avsevärd utmaning för ledningens styrningsprocess är att tydligt kommunicera ut målen till de anställda (Simons, 1995). Författaren menar även att stora organisationer är svåra att styra eftersom både ledningen och de anställda samverkar för att arbeta mot de fastställda målen. Företag väljer att använda olika typer av styrmedel i syfte att styra deras anställda att vidta önskvärda handlingar som är i linje med organisationens mål. Med hjälp av skraddarsydda styrsystem kan företagen utöva påverkan på de anställdas beteenden som vägleder de i den riktning organisationen vill att de ska genomföra sina arbetsuppgifter och samtidigt prestera på ett sätt som uppfyller organisationens mål (Nixon & Burns, 2005; Merchant & Van der Stede, 2017). I sin tur innebär detta att det vore ett misstag att anta att både anställda och chefer besitter samma uppfattning av styrning i företaget. Detta leder oss slutligen till diskussionen kring hur ett företags implementerade styrning uppfattas och ifall det uppfattas till det den är avsedd till.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka styrmedel som används för att styra medarbetare som befinner sig på produktionsnivå och hur de anställda upplever att olika styrformer såväl bistår dem i deras arbete samt motiverar dem.

För att uppfylla syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Vilka styrmedel tillämpas på produktionsnivån i ett tillverkningsföretag?
- Hur upplever de anställda på produktionsnivå styrningen?

1.4 Avgränsningar

Denna studie avgränsar sig till ett företag, Volvo Cars. Vidare avgränsar sig studien till hur medarbetare på produktionsnivå, avseende montörer, upplever de olika styrmedel som tillämpas i företaget. I studien har ett team i monteringsfabriken TC (Torslanda C) intervjuats. Studien kan därför inte sägas vara representativ för alla medarbetare på Volvo Cars men den kan ge en indikation på hur styrning utförs och upplevs av de anställda i produktionsledet.

1.5 Disposition

Arbetet är disponerat på det sätt att läsaren först introduceras till en introduktion där arbetets huvudsakliga ämne och problemdiskussion presenteras. Introduktionen inkluderar även arbetets syfte, frågeställningar och avgränsningar. Vidare presenteras en teoretisk referensram som grundar sig i teorier och tidigare forskning kring ämnet *Management Control Systems*. Därefter presenteras arbetets empiriska resultat som följs upp av en analys där den teoretiska referensramen sätts i förhållande till empirin. Arbetet avrundas med en diskussion och slutsats samt rekommendationer för framtida studier.

2. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenterar vi de teorier och tidigare forskning som studien grundas i. Den valda litteraturen behandlar ämnena styrning och Management Control Systems ur olika forskares perspektiv och sätts i förhållande till tidigare studier som senare utgör grunden för analysen. Slutligen presenteras kritik och en sammanställning av de valda ramverken.

2.1 Management control

Ekonomistyrning är ett viktigt styrmedel som företag och organisationer kan tillämpa internt för att styra de anställdas beteenden och handlingar (Merchant & Van der Stede, 2017). Ekonomistyrning kan utföras på flera olika sätt, exempelvis genom direkt tillsyn av anställda, en specifik uppföringskod eller genom ett specifikt urval av anställda. Dessa typer av styrmedel är abstrakta och gör det därför väldigt svårt för företagen att mäta de anställdas prestationer.

Management control definieras som processer och mekanismer som används för att sträva efter mål genom att forma individers och grupperns handlingar (Bedford & Malmi, 2015; Langfield-Smith, 2006). Denna studie kommer betrakta management control som en styrmekanism som används för att styra de anställdas beteende, det vill säga att fokus inte specifikt kommer att ägnas åt enbart individer.

2.1.1 Management control systems

Ett begrepp som tidigare diskuterats och framställts av ett flertal forskare är Management Control Systems (MCS). Såväl Simons (1995), Malmi och Brown (2008) och Merchant och Van der Stede (2017) diskuterar i sina ramverk tre olika typer av styrformer som centrala för företagets styrning, det vill säga resultat-, handling- och social styrning även om de tre typerna har fått olika benämningar i respektive ramverk. Alla nämnda forskare menar att dessa tre styrformer utgör grunden för företagets interna styrning.

Lopez-Valeiras et al., (2020) undersöker i sin studie hur MCS upplevs av anställda. Författarna kommer fram till att upplevelsen av MCS kan ske på två olika sätt, som ett hot eller en motivationsfaktor. Detta har tidigare studerats av Franco-Santos och Otley (2018) som i sin studie förklarade att den bakomliggande faktorn till att MCS upplevs som ett hot är på grund av känslan av kontroll. Franco-Santos och Otley (2018) menar att styrningen upplevs som ett hot då de anställda upplever själva styrningen som ett medel av kontroll. Detta har i sin tur lett till att de anställda hamnat i en stressig arbetsmiljö som i sin tur lett till en prestationsångest. Upplevelsen av hot förstärks av prestationsångesten vilket Franco-Santos och Otley (2018) förklaras som en konsekvens då styrningen utgör en form av bestraffning. När de anställda istället upplever MCS som en drivkraft eller motivation förklarar Chen, Williamson och Zhou (2012) att det innebär att de anställdas beteenden och handlingar ligger i linje med företagets mål. Eftersom den anställda och organisationen strävar mot samma mål skapas en känsla av gemenskap vilket motiverar individen i fråga till att arbeta hårdare för att uppnå målet.

2.1.2 Behovet av Management Control Systems

Behovet av att implementera MCS ligger i att det finns ett antal problem i form av oönskade beteenden och handlingar som företagen vill undvika. Dessa problem kategoriseras av Merchant och Van der Stede (2017) i tre olika grupper; bristfälligheter i riktning, brister i motivation och personliga begränsningar. Den bakomliggande faktorn till bristfälligheter i riktning beskrivs som de anställda presterar otillräckligt vilket innebär att de inte vet vad organisationen förväntar sig av dem. De saknar alltså en riktning. För att minimera detta problem bland de anställda, förklarar Tucker (2017) att chefer bör sträva efter att förbättra den interna kommunikationen samt informationsflödet mellan ledningen och de anställda.

Brister i motivation som kan uppstå bland de anställda grundar sig istället i situationen då de anställda saknar motivationen att utföra sina arbetsuppgifter (Merchant och Van der Stede, 2017). Detta kan exempelvis påverkas av människans natur som en självcentrerad individ vilket kan leda till att motivationsproblemet grundas i att de anställda agerar efter sitt personliga intresse på bekostnad av företagets intresse.

Det slutliga problemet som kan uppstå bland de anställda är personliga begränsningar. Merchant och Van der Stede (2017) beskriver personliga begränsningar som den situation då de anställda känner till vad som förväntas av dem och är motiverade för att utföra sina arbetsuppgifter men kan ändå inte prestera tillräckligt på grund av andra begränsningar. Ett exempel på vanliga förekommande begränsningar inträffar när individer befordras över deras kompetensnivå eller saknar lämplig utbildning.

2.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är en direkt styrform där de anställdas handlingar styrs med hjälp av specifika regler och riktlinjer. I Simons (1995) ramverk benämns handlingsstyrning för gränsskapande styrsystem (GSS). Gränserna inkluderar bland annat uppförandekoder, formella krav, tillvägagångssätt och begränsningar. Dessa formella regler och riktlinjer begränsar de anställdas beteende och förebygger oönskade handlingar. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) innebär handlingsstyrning att med hjälp av specifika riktlinjer kan företag tydligt illustrera vilka handlingar som betraktas som oönskade och vilket tillvägagångssätt som ska användas i syfte att förhindra de anställda att begå oönskade handlingar. Malmi och Brown (2008) bygger vidare på Simons (1995) och Merchant och Van der Stedes (2007) resonemang kring handlingsstyrning och menar att handlingsstyrning innebär att planering utgör den huvudsakliga styrformen. Argumentet är att handlingsstyrning utgörs av användandet av checklistor som fastställer hur varje moment ska utföras i företagen. Malmi och Browns (2008) checklistor motsvarar Simons gränsskapande styrsystem samt Merchant och Van der Stedes (2007) regler och riktlinjer. En gemensam aspekt i både Simons (1995) och Merchant och Van der Stedes (2007) ramverk är om en anställd avviker från företagets riktlinjer kan olika typer av bestraffningar införas för att förebygga att avvikelser uppstår igen. Merchant och Van der Stede (2017) nämner vidare att det finns två typer av restriktioner som begränsar de anställdas handlingar, administrativa och fysiska begränsningar. Administrativa begränsningar används för att begränsa de anställdas möjlighet att utföra alla eller delar av specifika arbetsuppgifter. Fysiska begränsningar å andra sidan, innebär exempelvis begränsningar till vissa områden i företaget där t.ex. känslig information förvaras. De flesta företag använder en kombination av de två formerna av restriktioner.

Baliga och Jaeger (1984) diskuterar omsättningen för individerna inom en organisation och hur den påverkar kombinationen av olika styrsystem som används för verksamhetsstyrning. Vidare nämner Baliga och Jaeger (1984) att vid en hög omsättning av individer skapas ett behov av handling- och resultatstyrning för att kompensera det komplexa med att skapa en kultur. I organisationer där det förekommer relativt enkla arbetsuppgifter utan att ansvara för komplexa beslutsfattande är det lämpligt med standardiserade processer (Baliga & Jaeger, 1984). Å andra sidan genomför organisationer med komplexa arbetsuppgifter utbildning av individer och standardisering av färdigheter. Därav skapas en mer decentraliserad organisation (Ibid).

2.3 Resultatstyrning

Simons (1995) diagnostiska styrning (DS) kan sägas vara utgångspunkten för resultatstyrning. Ett diagnostiskt kontrollsystem innebär att organisatoriska resultat och avvikelser övervakas. Resultat och avvikelser baseras på interna förutbestämda värden och standarder. Systemet används enligt Simons (1995) för att skapa en effektiv resursfördelning, definiera mål, motivera, sätta riktlinjer för korrekt handling, ge möjligheter att utvärdera och analysera efteråt.

Merchant och Van der Stedes (2017) spinner vidare på Simons (1995) ramverk och menar att resultatstyrning är en indirekt typ av styrning som fokuserar på det resultat som de anställda presterar. Resultatstyrning utgör en indirekt styrform till skillnad från handlingsstyrning då uppfyllande av resultatkrav betraktas som viktigare än hur de anställda har gått tillväga för att uppnå önskat resultat (Merchant & Van der Stede, 2017). Enligt författarna är resultatstyrning bland de mest effektiva metoderna för att motivera de anställda. De menar vidare att grunden till metodens effektivitet är ett *pay-for-performance* tänkande, vilket innebär att de anställda belönas på olika sätt för utförda prestationer. Resultatstyrning påminner de anställda om det resultat de ska sträva mot för att erhålla belöningar, vilket i sin tur leder till att de anställda motiveras av att prestera bättre. Merchant och Van der Stede (2017) nämner även indirekt styrning i form av resultatstyrning gör det möjligt för de anställda att besluta om vilka handlingar som är mest lämpliga för att uppnå uppsatta mål.

Malmi och Brown (2008) bygger vidare på Merchant och Van der Stedes (2007) i sitt ramverk, *Management Control Systems Package* där cybernetisk kontroll utgör den del som påminner mest om resultatstyrning. Författarna; menar att man på ledningsnivå kan använda sig av olika typer av informationssystem för att styra de anställda istället för att de anställda följer upp sina prestationer på egen hand.

Nikitkov, Stone och Miller (2014), har studerat eBays användning av styrsystem (management control system) och dess funktion för att genomföra sin strategi. Det som kännetecknade eBays styrsystem kan förknippas med vad Simons (1995) benämner som diagnostisk styrning. Studien visar att eBay tillämpade feedbacksystem för att övervaka organisatoriska resultat och avvikelser (Nikitkov, Stone & Miller, 2014).

2.4 Social styrning

Social styrning består av de två styrformerna personalstyrning och kulturstyrning som innebär en styrning mot att de anställdas värderingar och mål är i linje med organisationens värderingar och mål. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) är personalstyrning en styrform som bygger på de anställdas naturliga tendenser till att styra och motivera varandra. Syftet med personalstyrning är enligt författarna att hitta rätt personer att göra ett visst arbete, utbilda dem

och slutligen ge dem en bra arbetsmiljö och nödvändiga resurser för att öka sannolikheten till att arbetet utförs på rätt sätt.

Dumay och Dai (2017) förklarar vidare i sin studie ur finanssektorns perspektiv hur Merchant och Van der Stedes (2017) personalstyrning kan implementeras för att påminna de anställda om företagets mål och värderingar. Genom att arbeta in företagets värderingar i de anställdas arbetsbeskrivningar påminns de ständigt om företagets värderingar. För en bank kan en viktig värdering exempelvis representera en ansvarsfull bankverksamhet. Genom att arbetsbeskrivningen redan från början inkluderar företagets värderingar förs den vidare i de anställdas handlingar där den påminner de samtidigt som en arbetsmiljö präglad av företagets värderingar skapas (Dumay & Dai, 2017).

Kulturstyrning innebär att de anställda uppmuntras genom gruppträck där tryck sätts på de anställda som avviker från de normer och värderingar som finns i företaget (Merchant & Van der Stede, 2017). Dumay och Dai (2017) förklarar dessutom att kulturstyrning kan användas för att påminna de anställda. Påminnelserna behöver inte nödvändigtvis inkludera företagets värderingar utan kan även innebära att släcka lamporna efter sig eller att man stänger av datorskärmen vid dagens slut. Det sker alltså en typ av ömsesidig övervakning där arbetskamrater påminner varandra om både företagets värderingar och normer (Dumay & Dai, 2017). I Simons (1995) ramverk motsvaras kulturstyrning av ett företags värderingsstyrning vilket är en uppsättning av organisatoriska definitioner som ledningen kommunicerar på ett formellt och systematiskt sätt till de anställda för att etablera organisationens grundläggande värde, syfte och riktningar.

2.5 Management Control Systems Package

Då de flesta organisationer har olika styrmetoder implementerade parallellt, bör verksamhetsstyrning, enligt Malmi och Brown (2008), betraktas som ett styrpaket. Vidare beskriver Malmi och Brown (2008) att deras ramverks typologi utgör en styrka då det bygger på olika styrsystem och gemensamt bildar ett Management Control Systems Package (MCSP). Det ramverk som Malmi och Brown (2008) har utvecklat innefattar fem områden; planering, cybernetisk styrning, administrativ styrning och kulturstyrning. Ramverket illustreras i figur 1 nedan, och de olika dimensionerna i ramverket förklaras därefter.

Kulturstyrning						
Klaner		Värderingar			Symboler	
Planering		Cybernetisk styrning				Belöningar och Bonusar
Långsiktig Handlingsplan	Kortsiktig Handlingsplan	Budgetar	Finansiella mätsystem	Icke-finansiella mätsystem	Hybrid-mätsystem	
Administrativ styrning						
Ledningsstruktur		Organisationsstruktur			Policyer och tillvägagångssätt	

Figur 1. Management Control Systems Package. (Översatt) Ursprunglig källa: Malmi & Brown (2008) s.291.

2.5.1 Kulturstyrning

I Malmi och Browns (2008) ramverk är kulturstyrning uppdelade i tre kategorier dvs. värderingar, symboler och klaner. Värderingsstyrning kan genomföras på tre olika tillvägagångssätt. Den första formen av värderingsstyrning sker när företag medvetet rekryterar individer vilka antas dela värderingar som går i linje med organisationens värderingar. Vidare kan organisationer sträva efter att förändra de anställdas värderingar i syfte att uppnå överensstämmande värderingar med organisationen. Det tredje tillvägagångssättet innebär att organisationen kräver från medarbetarna att arbeta enligt deras explicita värderingar, utan hänsyn till de anställdas personliga värderingar. Symbolstyrning fungerar genom att organisationer försöker styra deras anställda genom visuella uttryck dvs. uppförande av klädkoder eller val av arbetsmiljö. Klanstyrning innebär att värderingar och normer etableras i en klan och kan representera en styrning i sig. (Malmi & Brown, 2008).

2.5.2 Planering

Malmi och Brown (2008) menar att styrningens första etapp består av planering. Vidare definieras planering som ett verktyg för att uppnå målkongruens mellan organisationen och dess medarbetare. Syftet med planering är att bidra till att synliggöra organisationens mål och klargöra de förväntningar som ställs på medarbetarna för att organisationens mål skall kunna uppnås. Malmi och Brown (2008) delar in planering som styrinstrument i två huvudkategorier; kortsiktig handlingsplan respektive långsiktig handlingsplan. Den kortsiktiga handlingsplanen omfattar taktisk planering under en tidsram på vanligtvis 12 månader framåt i tiden. För att de långsiktiga målen skall uppnås, betraktas de kortsiktiga målen som delmoment fastställda av organisationen. Den långsiktiga handlingsplanen utgör å andra sidan en tydlig koppling till organisationens långsiktiga målsättning och strategi (Ibid).

2.5.3 Cybernetisk styrning

Cybernetiska styrningen förklaras av Green och Welsh (1988) som en typ av styrning där de anställdas prestationer jämförs med organisatoriska mål och standarder. Syftet med styrningen är att skapa ett underlag för identifiering av skillnader mellan förutbestämda- och faktiska mål och utefter det försöka minimera avvikelser. Malmi och Brown (2008) delar in cybernetisk styrning i budget och prestationsmätningssystem. Budget beskrivs som ett omfattande verktyg som inkluderar finansiell och operativ planering relaterad till organisationens mål vilket möjliggör en utvärdering i efterhand i relation till företagets målsättning. Prestationsmätningssystem olika styrverktyg är mer avgränsade verktyg vilka syftar att åstadkomma mer detaljerad målstyrning på olika nivåer inom en organisation. Såväl finansiella som icke-finansiella mått kan inkluderas i både budget och prestationsmätningssystem. (Malmi & Brown, 2008).

2.5.4 Belöningar och bonusar

Bonner och Sprinkle (2002) beskriver belöningssystem som en motiverande aspekt som bidrar till bättre prestationer genom att belöningssystemen förmår de anställda att engagera sina arbetsinsatser i linje med företagets målsättning. Enligt Merchant och Van der Stede (2017) kan belöningssystem även bidra till att behålla och attrahera medarbetare till företagen.

2.5.5 Administrativ styrning

Enligt Malmi och Brown (2008) innebär administrativ styrning att de anställdas beteenden övervakas vilket betyder att de påverkas direkt av styrningen. Detta sker genom tilldelade direktiv som innefattar arbetsbeskrivningar avseende hur arbetet ska genomföras, vem som ska

utföra dem, tillvägagångssättet på hur det ska genomföras samt vem den ansvarige är för dessa (Malmi & Brown, 2008). I ramverket delas administrativ styrning in i tre kategorier; organisationsstruktur, ledningsstruktur samt riktlinjer och procedurer. Den första kategorin är organisationsstruktur vilken kan framstå som en styrmekanism som ökar förutsägbarheten i medarbetarnas beteenden, vilket reducerar osäkerhet bland de anställda (se även Flamholtz, 1983). Organisationsstrukturen beskriver hur själva företaget är uppbyggt, medan den andra kategorin, ledningsstruktur, beskriver hur ledningen och styrelsen är sammansatt samt hur dessa relateras till olika ansvarsnivåer. Inom ramen för ledningsstrukturen rapporteras och koordineras arbetsuppgifter såväl vertikalt som horisontellt. Den tredje kategorin tar upp riktlinjer och rutiner (se även Merchant & Van der Stedes, 2017) som innebär såväl beteendebeskrivning som fysisk kontroll av de arbetsuppgifter den enskilde medarbetaren utför. Här ingår riktlinjer och rutiner samt regler och företagets förordningar inklusive uppförandekoder.

2.6 Kritik av ramverken

Nilsson, Olve och Permant (2011) kritiserar Merchant och Van der Stedes ramverk för 2007 och hävdar att den endast är tillämpningsbar på stora organisationer. Författarna argumenterar även för att de inkluderande verktygen inte räcker att implementera i praktiken. Vidare kritiserar även Malmi och Brown (2008) Merchant och Van der Stede för dispositionen av ramverket och menar att styrsystemen bör studeras ur ett bredare perspektiv. Forskarna; menar att styrsystemen bör studeras som ett styrpaket (control package) för att bilda en ökad förståelse för hur styrsystem kan förknippas med organisationens mål. I en annan studie kritiserar Grabner och Moers (2013) Malmi och Browns styrpaket och menar att den breda utgångspunkten leder till en brist av djupgående analyser. Ferreira och Otley (2005) kritiserar Simons (1995) teori och menar att styrsystemet är problematiskt. Studien visar att Simons teori är inriktade avseende hur styrsystemen tillämpas snarare än att vilka styrsystem som används. Detta resulterar i att teorin utgår från ledningens utformning och tillämpning av styrsystem medan appliceringen av styrsystem på den operativa delen av företag försummas. Vidare kritiserar Simons benämningar av de olika styrsystemen för att vara tvetydiga vilket lämnar utrymme för personliga tolkningar. Personliga tolkningar kan leda till att Simons teori inte är lika funktionell (Ferreira & Otley, 2005).

2.7 Sammanställning av ramverken

Simons Levers of Control (1995)	
Beskrivning	<i>Ramverk för att hantera beteenden och påverka strategisk förändring</i>
Ramverkets indelning	<ul style="list-style-type: none"> • Värderingsstyrning • Gränsskapande styrning • Diagnostisk styrning • Interaktiv styrning
Inriktning	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi, strategisk styrning och ledning • Utvärdering och etablering av ramverk
Kritik (Ferreira & Oatley, 2005)	<ul style="list-style-type: none"> • Tvetydiga benämningar • Ledningsorienterad • Svårapplicerad på större organisationer
Malmi & Browns (2008) styrpaket	
Beskrivning	<i>Ramverk som presenterar och tydliggör för hur och vad som ska styras</i>
Ramverkets indelning	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturstyrning • Planering • Cybernetisk styrning • Belöningar och bonusar • Administrativ styrning
Inriktning	<ul style="list-style-type: none"> • Sammanfogning av hela verksamhet • Strategi visualiserad via mål
Kritik (Grabner & Moers, 2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Bred infallsvinkel, avsaknad av djupgående undersökning
Merchant & Van der Stedes (2017) ramverk	
Beskrivning	<i>Ramverk för företagets interna styrning</i>
Ramverkets indelning	<ul style="list-style-type: none"> • Handlingsstyrning • Resultatstyrning • Social styrning
Inriktning	<ul style="list-style-type: none"> • Influerar de anställdas beteenden i önskad riktning för att uppnå organisationens mål
Kritik (Nilsson, Olve & Permant, 2011; Malmi & Brown, 2008) (ramverk 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Endast applicerbar på stora organisationer • Styrsystemens indelning

Figur 2. Egen illustration av Simons (1995), Malmi & Brown (2008) och Merchant & Van der Stede (2017) ramverk.

Simons Levers of Control (1995), Malmi och Browns (2008) styrpaket och Merchant och Van der Stedes (2017) ramverk har tillämpats i denna studie och sammanställs i tabellen ovan. Tabellen tydliggör för ramverkens innebörd, indelning, inriktning och kritik. Simons (1995) ramverk delas in i värderingsstyrning, gränsskapande styrning, diagnostisk styrning och interaktiv styrning. Kritiken som ramverket fått är bland annat att den är svårapplicerad på stora organisationer (Ferreira & Oatley, 2005). Malmi och Browns (2008) styrpaket är indelat i kulturstyrning, planering, cybernetisk styrning, belöningar och bonusar, och administrativ styrning som har presenterats i avsnitt 2.5. Grabner och Moers (2013) har kritiserat styrpaketet och menar att styrpaketet har en bred infallsvinkel och medför till en avsaknad av en djupgående undersökning. Merchant och Van der Stedes (2017) ramverk delas in i handlings-, resultat- och social styrning (avsnitt 2.4). Kritiken som riktats till Merchant och Van der Stedes (2017) ramverk syftar på att den endast är applicerbar på stora organisationer (Nilsson et al., 2011). De tre ramverken sammansätts och analyseras vidare i kapitel 5, analys.

3. Metod

I detta kapitel presenteras den valda forskningsstrategin som arbetet utgått från samt hur datainsamlingen av all information och data har skett. Författarna redogör vidare arbetets trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet. Utöver detta diskuteras arbetet ur ett forskningsetiskt perspektiv och avslutas med en metodkritik.

3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategin för denna uppsats är utformad för att uppnå studiens syfte där fokus har varit att undersöka Volvo Cars styrning och de anställdas subjektiva upplevelser kring styrningen. Tanken var att vi ville bilda oss en förståelse kring styrningen och belysa medarbetarnas varierande uppfattning för att längre fram analysera det med referensramen. När en studies avsikt är att utforska frågeställningar som är till syfte att förstå hur individer och grupper upplever och förhåller sig till skilda fenomen, exempelvis styrning och kontroll, lämpar det sig med en kvalitativ forskningsstrategi (Skärvad & Lundahl, 2016). Denna studie har en kvalitativ forskningsstrategi i form av en fallstudie där syftet är att ge en indikation och försöka förstå hur styrning utförs och upplevs av de anställda i produktionsnivå med hjälp av insamling av primärdata. Valet av den kvalitativa forskningsstrategin grundar sig i de egenskaper forskningsstrategin besitter, vilka är att beskriva, analysera, tolka och förstå sociala fenomen, vilket kommer bidra med värdefull information till studien (Skärvad & Lundahl, 2016). En viktig fråga inom forskningsprocessen är i vilken utsträckning teorin placeras i studien. Forskning besitter förmågan att antingen prova etablerade teorier via observationer. För att genomföra vår studie kommer vi att empiriskt pröva de teorier vi tillämpat och slutligen analysera teorin med verkligheten. (Skärvad & Lundahl, 2016).

3.2 Teoretisk referenslitteratur

För att vi ska uppnå en djupare förståelse kring grunden för vårt ämne, har vi studerat ekonomistyrning med hjälp av kurslitteratur och forskningsartiklar. Detta för att vi ska kunna identifiera relevanta begrepp och aspekter som är väsentliga för vår studie. För att få en bredare och mer övergripande kunskap kring vårt ämne har vi tillämpat olika sökmotorer som Google Scholar och supersök-funktionen via Göteborgs Universitetsbiblioteks hemsida. Vår referensram är baserad på relevanta teorier inom ekonomistyrning från diverse kurslitteratur och tidigare forskning. Vid framtagandet av tidigare forskning har vi använt oss av sökord och sökkombinationer som exempelvis *ekonomistyrning, styrning underordnade, styrning överordnade, management control systems, motivation, perception of management control systems* samt *employees perception of management control systems*. Vi har kontinuerligt haft ett kritiskt förhållningssätt i åtanke vid framtagandet av det teoretiska materialet. De flesta vetenskapliga artiklar som tillämpats i denna studie är peer-reviewed som säkerställer att artikeln håller en hög standard och kvalitet. Under arbetets gång har vi återkommande ifrågasatt det insamlade materialets relevans för vår studie för att försäkra oss på om materialet är tillräckligt eller om det bör uteslutas.

3.3 Insamling av data

3.3.1 Urval

Vid valet av företag strävade författarna efter att fördjupa sig i ett relativt stort företag med anställda på olika nivåer. Denna faktor bedöms vara avgörande för studien då författarna ville undersöka hur styrningen genom de olika nivåerna kommuniceras vidare till den lägsta divisionen. Volvo Cars ansågs vara relevant för studien och valdes därför som case där huvudfokus låg på ledningsgruppen för VCT och montörerna i monteringsfabriken TC.

Det huvudsakliga syftet med arbetet är att bidra med kunskap kring hur ett företags implementerade styrformer upplevs av de anställda. Eftersom arbetet både fokuserar på ämnet styrning var det viktigt att respondenterna som intervjuades besatt goda kunskaper kring den implementerade styrningen. Vidare var det även viktigt för författarna att respondenterna som inkluderades i arbetet befann sig på olika nivåer i företaget. Detta kriteriet var avgörande då författarna var ute efter två olika perspektiv på styrningen. Det ena perspektivet behandlade styrningen ur ledningsgruppen VCT synvinkel och det andra ur en medarbetares upplevelse av styrningen. Utifrån ledningsgruppen VCT perspektiv valdes därför en fabrikschef (FC) för monteringsfabriken samt en finance controller (FCR) som respondenter, som båda besatt kunskaper kring företagets styrformer. För att närmare undersöka hur styrningen upplevs av de anställda på företaget var det av intresse för författarna att undersöka nivån som kan beskrivas ligga mellan ledningsgruppen på VCT och medarbetarna. Nivån som befinner sig mellan ledningen på VCT och produktionsledaren (PL) består av produktionsverkstadschefen (PVC) men i denna studie valde författarna att utesluta båda nivåerna. Denna studie kommer endast fokusera på hur styrningen förmedlas från ledningsgruppen vidare till produktionsledaren som följs av lagledaren som slutligen kommunicerar vidare det till de anställda (montörerna). Eftersom lagledaren har en nära relation till montörerna och ansvarar för att förmedla vidare företagets styrning direkt till montörerna, valdes även lagledaren för studien. Ytterligare ett kriterium som var avgörande vid valet av respondenter var att respondenterna på något sätt skulle styras av den implementerade styrningen. Därför skedde urvalet på fem slumpmässigt valda medarbetare i olika åldrar.

3.3.2 Forskningsintervju

Med tanke på arbetets syfte och den valda forskningsstrategin, anses intervjuer av *semistrukturerad* karaktär vara den mest lämpliga metoden för studiens datainsamling. Detta eftersom avsikten är att utverka intervjupersonernas egna åsikter, erfarenheter och uppfattningar kring styrning (Denscombe, 2017). Författarna strävade även efter en frågemiljö som var kontrollerad till en viss grad. Detta tillvägagångssätt är dessutom den vanligaste typen av intervjuform och går ut på att en intervjuare ställer frågor utifrån ett frågeschema som fastställts redan vid ett tidigare tillfälle (Bryman och Bell, 2017). Intervjufrågorna utvecklades under arbetets gång för att bygga vidare på nya spår. Vi hade inställningen att vara flexibla under varje intervju beträffande ordningsföljden av ämnena. Tanken var ge utrymme till intervjupersonerna för att utveckla sina idéer och besvara frågorna utförligt. Tio intervjuer ansågs vara lämpligt för vår studie då det gav tillräckligt med material till studiens empiri. Intervjuerna genomfördes dock i två olika former; personliga intervjuer och gruppintervjuer. Gruppintervjuerna genomfördes vid två olika tillfällen med två respondenter från ledningsgruppen på VCT.

3.3.3 Genomförande av intervju

De intervjuguider som vi tillämpade var baserade på studiens litteraturgenomgång och anpassade efter intervjupersonernas befattning. Det vill säga, intervjupersonerna från ledningsgruppen på VCT, lagledaren och medarbetarna på montörsnivå hade olika intervjuguider. En del av de intervjuguider som tillämpades var sedan tidigare fastställda och utformade vilket möjliggjorde det för respondenterna att diskutera fritt kring frågorna som ställdes. Denna metodiken är en fördel att använda sig av vid intervjuer där forskaren styr miljön utan att begränsa respondentens möjlighet till att föra en djupare diskussion (Bryman & Bell, 2017). Gällande frågornas ordningsföljd har vi beaktat att påbörja varje intervju med de minst kontroversiella frågorna för att gradvis övergå till betydande frågor (Denscombe, 2017). Avsikten var att intervjupersonerna skulle känna sig bekväma. Innan vi genomförde intervjuerna önskade en del respondenter att få intervjufrågorna skickade till sig för att reflektera över frågorna, vilket även var till studiens nytta. Vid varje intervju presenterades studiens syfte och bakgrundsinformation. Tanken var att respondenternas intresse för studien skulle uppmärksammas för deras engagemang till studien. Samtliga intervjuer spelades in och durationen varierade mellan 15 minuter till 50 minuter. Inspelningarna transkriberades sedan för att samla ihop det mest relevanta från intervjuerna. På grund av rådande omständigheter av spridningen kring COVID-19 genomfördes intervjuerna på distans och inte genom den traditionella metoden, ansikte mot ansikte (Bryman & Bell, 2017).

Det empiriska underlaget för medarbetarna grundar sig på fem intervjuer med montörer från ett team på Volvo Cars monteringsfabrik TC. För att etablera en relation med respektive respondent inleddes varje intervju med att författarna introducerade vad studien handlar om, dispositionen av intervjun och de etiska principerna. Därefter påbörjades intervjuerna med att respondenterna fick besvara ett antal personliga frågor. Dessa frågor bestod av exempelvis vad de har för ålder, hur länge de varit anställda på Volvo Cars, ifall de var direkt anställda av Volvo Cars eller inhyrd personal samt vad deras arbetsuppgifter innefattade. Därefter gick författarna in på frågorna kring styrning och motivation. Frågorna berörde enbart montörernas upplevelser kring styrning och motivation. För att få en bredare och varierande uppfattning kring upplevelserna intervjuades montörer mellan åldrarna 23–56 år.

Respondent	Yrkestitel	Intervjuform	Datum	Intervjutid
M1	Montör	Via FaceTime	2020-11-30	19 minuter
M2	Montör	Via FaceTime	2020-11-30	19 minuter
M3	Montör	Via Telefonsamtal	2020-11-30	17 minuter
M4	Montör	Via Telefonsamtal	2020-11-30	17 minuter
M5	Montör	Via Telefonsamtal	2020-11-30	18 minuter
LL	Lagledare	Via FaceTime	2020-11-30	15 minuter
FCR	Finance Controller (TC)	Via Microsoft Teams	<u>Del 1: 2020-12-03</u> <u>Del 2: 2020-12-16</u>	<u>Del 1: 50 minuter</u> <u>Del 2: 40 minuter</u>
FC	Fabrikschef (TC)	Via Microsoft Teams	<u>Del 1: 2020-12-03</u> <u>Del 2: 2020-12-16</u>	<u>Del 1: 50 minuter</u> <u>Del 2: 40 minuter</u>

Tabell 1: En sammanställning av studiens samtliga respondenter med respektive respondents yrkestitel, intervjuform, datum och intervjutid.

3.4 Studiens trovärdighet, tillförlitlighet och överförbarhet

Eftersom studien har en kvalitativ forskningsstrategi blir begreppen validitet och reliabilitet obsoleta och istället diskuteras trovärdighet och tillförlitlighet. *Trovärdigheten* berör frågan om vi, som kvalitativa forskare, har bevisat i vilken utsträckning studiens insamlade data är exakta och träffsäkra (Denscombe, 2017). Vi har utnyttjat en kombination av metoder för att angripa information från flera håll. Därav har vi behandlat olika former av intervjuer det vill säga individuella intervjuer och gruppintervjuer. En kombination av olika intervjuformer anser vi har stärkt studiens trovärdighet. För att ytterligare uppnå trovärdighet i resultaten bör forskaren anpassa studien efter de regler som förekommer och presentera vidare resultaten till respondenterna som deltagit i studien enligt Bryman (2011). Studien har beaktat de regler som vi blivit tilldelade av Göteborgs Universitet och tillämpat litteratur som redogjort för hur en forskning ska genomföras. Däremot har ingen av respondenterna begärt om en konsultation innan uppsatsen rapporteras. Dock önskade vissa intervjupersoner att få ta del av den färdiga uppsatsen vilket de givetvis kommer få. Med studiens *tillförlitlighet* menas huruvida en annan forskare hade kommit fram till identiska resultat och slutsatser som vi åstadkommit tillsammans med det insamlade materialet (Denscombe, 2017). Vi valde att studera det insamlade materialet från intervjuerna individuellt och därefter diskutera det för att sedan sammanfoga tolkningarna och kontrollera att vi tolkat det jämlikt. *Överförbarhet* är ett begrepp som diskuterar till vilken grad resultatet av en forskning kan tillämpas i andra miljöer och jämförande fall (Denscombe, 2017). Detta förklaras även av Bryman och Bell (2017) som menar att det är eftersträvat vid kvalitativa forskningar att resultatet kan appliceras i andra studier. Överförbarheten av ett resultat kan variera beroende på vilket område forskningen inriktar sig på. I detta fall fokuserar uppsatsen på styrningen på Volvo Cars och hur den upplevs av medarbetarna på produktionsnivån. I och med att styrningen kan se olika ut i olika företag kan det ibland vara svårt att uppnå sammanfallande resultat vid forskningar som genomförs vid ett senare skede. Resultatet av denna studie kan därför anses vara överförbar inom produktionsnivån i fordonsbranschen men inte till andra branscher.

3.5 Forskningsetik

Studien undersöker företaget Volvo Cars i syfte att ge en indikation på hur företagets styrning upplevs av montörerna. För att uppsatsens bidrag till det aktuella forskningsområdet ska anses vara etiskt framtaget beaktades de fyra företagsekonomiska forskningsprinciperna vid genomförandet av arbetet. De fyra forskningsprinciperna är kravet om anonymitet, användbarhet, information och samtycke (Bryman & Bell, 2017).

När det kommer till kravet om *anonymitet* garanterades varje respondent i studien fullständig anonymitet. Därav avslöjades ingen personlig information om respondenterna utöver det som ansågs vara relevant för uppsatsens syfte det vill säga deras yrkestitel. För att uppfylla kravet om *användbarhet* garanterades varje respondent att deras bidrag till studien endast skulle användas specifikt för denna studie och inget annat. Vidare har varje respondent *informerats* vad uppsatsen handlar om genom en kort introduktion till det valda ämnet samt vad uppsatsens syfte var. Då intervjun var frivillig för respondenterna informerades de även om deras möjlighet till att dra sig ur från intervjuerna och därmed uteslutas från studien. Slutligen behandlades kravet om *samtycke* då varje respondent informerades om att deras godkännande för deltagande i studien var viktigt för arbetet samt att intervjuerna endast kunde påbörjas med deras muntliga samtycke till deltagande. (Bryman & Bell, 2017).

3.6 Metodkritik

I och med att författarens egen tolkning utgör en betydande del i den kvalitativa undersökningen, uppstår det en bristfällig tillförlitlighet. Men motsvarande kritik förekommer även mot kvantitativa studier, då det gäller att beakta den diskussion som förblir aktuell beträffande vilken metod att preferera. Vidare menar Bryman och Bell (2017) att kvalitativa studier inte avser vara oberoende av personliga åsikter, vilket medför till en generell kritik. Detta eftersom studiens relevans kan påverkas efter forskarens inställning till ämnet och utifrån deras personliga erfarenhet. Ytterligare kritik gentemot kvalitativa studier är dess bristande generaliserbarhet, då kvalitativa studier oftast utgörs av fallstudier med ett urval. Eftersom urvalet av de personer som behandlats i uppsatsen inte kan representera en population, kan studien inte betraktas vara generaliserbar. (Bryman & Bell, 2017).

Tre intervjuer genomfördes via telefon, eftersom respondenterna inte hade tillgång till FaceTime eller Microsoft Teams. Metodiken anpassades och ersattes istället med telefonintervjuer. Bryman (2011) förklarar att en del felkällor skall undvikas när en intervju inte genomförs ansikte-mot-ansikte, det vill säga att respondenterna kan svara på ett sätt som de upplever att intervjuaren värdesätter.

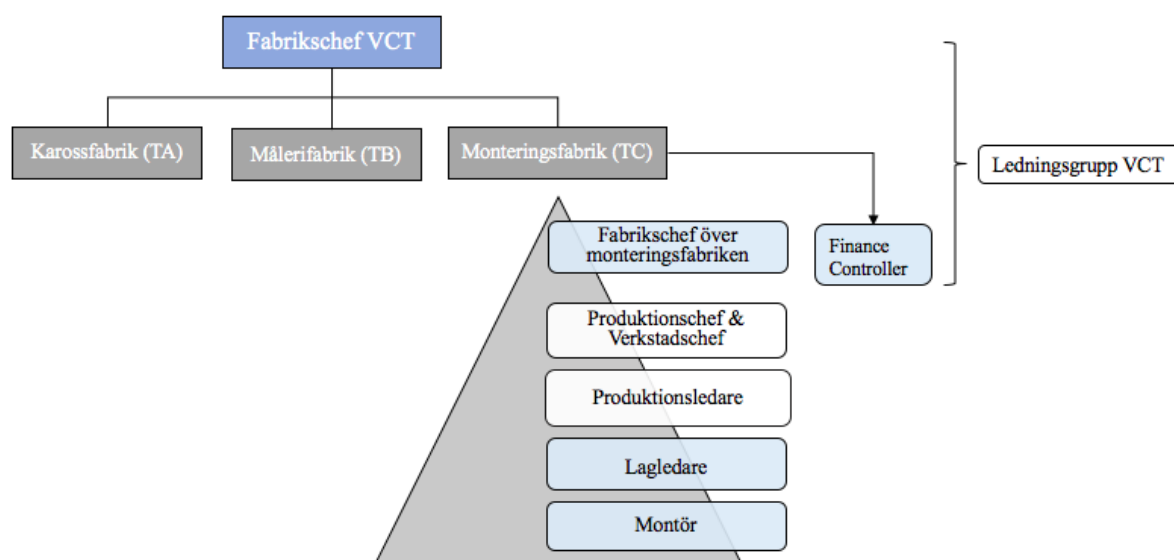
4. Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet från den empiriska undersökningen som huvudsakligen bestod av åtta intervjuer med fem montörer, en lagledare, en finance controller och fabrikschefen för monteringsfabriken, som båda sitter i ledningsgruppen för VCT.

4.1 Volvo Cars

Grundarna av Volvo och idén bakom varumärkets kvalitet och säkerhet väcktes av civilekonomen Assar Gabrielsson och Gustaf Larson. År 1927 tillverkades den första bilen i produktionsfabriken i Göteborg. Sedan dess har Volvo Cars utvecklats från en liten industrianläggning till att bli ett av det mest välkända och respekterade bilmärket globalt. År 1999 såldes Volvo Cars till det amerikanska företaget Ford Motor Company fram till 2010 efter att det kinesiska företaget Geely Holding köpte Volvo Cars. Idag har Volvo Cars produktionsfabriker i Sverige, Belgien, USA och Kina. I dagsläget arbetar cirka 6500 personer i Torslandaverken som är indelad i olika enheter; press- och karosfabrik, målerifabrik och monteringsfabrik.

4.1.2 Organisationsstruktur för Volvo Cars monteringsfabrik (TC)



Figur 2. Egen tolkning av monteringsfabrikens (TC) organisationsstruktur.

Volvo Car Torslanda (VCT) är en bilfabrik med karosfabrik, målerifabrik och monteringsfabrik. Fabrikschefen för VCT ansvarar för de tre ovannämnda fabrikerna. Monteringsfabriken består av avdelningarna produktion, produktionsteknik, logistik och underhåll. Figuren visar monteringsfabriken TC, där en fabrikschef ansvarar för monteringsfabriken och följs av produktionschef, verkstadschef, produktionsledare, lagledare och montörer. Ledningsgruppen för VCT består av olika avdelningar som omfattar olika områden, det vill exempelvis säga ekonomi, inköp och HR. Inom ekonomiavdelningen har finance kontrollern för monteringsfabriken sin position. Figuren som representerar monteringsfabriken visar organisationsstrukturen och respondenternas yrkesroller, märkta med

en blå skuggning. Denna studie avgränsar sig till Volvo Cars monteringsfabrik (Torslanda C, TC) i Torslanda, Göteborg.

4.2 Ledningens syn på styrningen i monteringsfabriken

4.2.1 Handlingsstyrning, Planering & Administrativ styrning

Monteringsfabriken har en standard som är anpassad efter två styrdokument som i detalj beskriver hur varje bil ska byggas. Standarden kallas för "work element sheet" och varje montör måste lära sig att följa denna. Standarden varierar beroende på vilken station det gäller i monteringsfabriken. Vid varje enskild station har den enskilde montören en "balans" som omfattar olika moment vid montering av bilarna. Momenten innebär de steg montörerna tar för att genomföra deras arbetsuppgifter, dvs. att montera den del av bilen som de olika lagen är ansvarig för. Men innan montörerna börjar monteringen måste de "logga in" sig på varje balans. Det innebär att montörernas personliga kod som de enskilt har, registreras in i ett system som visar vilka bilar varje enskild montör har byggt. Vid varje balans skall montörerna arbeta inom en tidsram på 30 minuter tills de roterar vidare till nästa balans som består av andra moment. Här är det viktigt att montörerna "loggar ut" sig precis som de gjorde när de loggade in sig. Det som skall inkluderas i ett "in- och utlogg" som montörerna kallar det för, är en personlig kod som representerar den enskilde montören som byggt sin del på bilen och ett artikelnummer för den första bilen de började montera på och artikelnumret för den sista bilen de monterade. Varje artikelnummer representerar en bil. Den här processen är till för att ledningen skall veta vilken montör som har byggt respektive bil för att hantera eventuella avvikelser.

Vid varje balans har montörerna en arbetsbeskrivning som beskriver vilka regler och riktlinjer som obligatoriskt skall följas. Arbetsbeskrivningen visar precisa steg montörerna skall genomföra, i vilken ordning de skall montera varje bil och detaljerade beskrivningar av deras arbetsuppgifter. Detta för att uppnå ett effektivt arbetssätt. Monteringsfabriken har en 60-sekunders tidstakt. Detta innebär att inom tidsramen för 60 sekunder konstrueras varje bil löpande inom monteringsfabriken. Tidsenheten mäts efter benämningen Time Measurement Unit, TMU.

"Det förutsätts att utgångspunkten för varje montörs inställning ska innefatta att göra rätt ifrån sig i varje takt". (FC)

Standarden utgör det huvudsakliga fokus utifrån montörernas perspektiv eftersom det är den de ska förhålla sig till kontinuerligt. Om en montör avviker från standarden kan det leda till en utredning avseende varför avvikelser har skett. FC (Fabrikschef) menar att det är organisationen som har ansvaret och skyldigheten att utbilda varje montör och att dessa får rätt förutsättningar för att kunna utföra sina arbetsuppgifter enligt standard. Om montören utför sina arbetsuppgifter på ett sätt som avviker från standard uppmärksammas det genom en felåterföring som talar om vem som är ansvarig för avvikelserna. Enligt FC kan avvikelser uppmärksammas i detalj, på montörsnivå:

"Det är ganska styrt, vi bygger 1300 bilar om dagen och jag vet exakt vem som har gjort vad på vilken bil, och bygger man då inte rätt så får man reda på det". (FC)

Därefter återkopplas det till den ansvarige montören som i sin tur får redogöra för avvikelser. För att förebygga upprepade avvikelser är det främst ytterligare utbildning avseende standarder som genomförs.

Inom företaget finns det även uppförandekoder som talar om hur de anställda ska agera inom organisationen och är anpassade efter de olika organisationsnivåerna. En montör ska alltid följa sin standard och det förväntas att de har ett stort intresse för sin station, kvalitet, leverans och sin förmåga. Vilket innebär att montörerna skall gå in med en inställning och vara intresserade av att montera bilar för att leverera den högsta tänkbara kvaliteten genom att vara noggranna och följa standarden. FC menar att uppförandekoderna är viktiga för att alla ska arbeta säkert och föra sig säkert i fabriken. Vidare förklarar FC att det är höga krav på hur de anställda ska uppföra sig när de befinner sig på sin arbetsplats.

“Man kommer inte in här och gör vad man vill utan det är styrt efter vad man ska göra och vad man får göra”. (FC)

För att få de anställda att arbeta i enlighet med organisationens mål är det viktigt att alla medarbetare känner till de uppsatta målen. Varje höst startas en målnedbrytningsprocess som börjar hos företagsledningen och då sätter de upp övergripande mål och riktlinjer inför kommande år och bryter ned de på företagsnivå. Det innebär att på företagsnivå bestäms det treårs- eller femårsplaner som inriktningen är att exempelvis reducera finansiella måttal med 20% eller 50%. De övergripande globala målen kommuniceras vidare till ledningsgruppen för VCT. Deras ansvar är att genomföra en nedbrytning utifrån de globala målen och vidareförmedla ut de till de olika ansvarsområden på Torslandaverken.

Ansvar för att ta in företagets globala mål in i produktionen och förmedla dessa ligger hos FC. FC beskriver att inför 2021 har de fastställt alla mål som omfattar allt från säkerhet till finansiella måttal. Vid intervjun betonar även FCR (Finance Controller) för monteringsfabriken att FC har presenterat de övergripande i form av en business plan varefter denna behandlades i flera workshops som ledningsgruppen fördjupade sig i och sedan satte upp mål för respektive ansvarsområde. För att sedan vidareförmedla uppsatta mål till respektive produktionsledare anordnades en stor kick-off. Alla mål från FC nivå till ledningsnivå kommuniceras till produktionsledarnivå och därefter till lagnivå. Därefter förmedlades målen av lagledare till montörerna i respektive lag.

“Vi har försökt kommunicera ut målen, genom att man får vara med och arbeta med de i min ledningsgrupp så att man inom varje enhet i monteringsfabriken tar sin del och går ut då. På det sättet har vi gjort i år och vi har gjort så på flera av våra mål”. (FC)

Att få med sig de anställda att arbeta med företagets mål menar FCR att det handlar om montörernas motivation. Däremot anser FC att det istället handlar om ledarskapsförmåga. Hen anser vidare att ledare ska vara på plats och ge konkret information och vägledning till de anställda. Ledningen har också kontinuerlig uppföljning internt på uppställda mål, där de följer

resultatmålen. FC menar vidare att det viktigaste för montörerna är att följa det nedbrutna målet, vilket i deras fall innebär att följa standarden som är fastställd.

4.2.2 Resultatstyrning & Cybernetisk styrning

Volvo Cars beskrivs enligt FC vara resultatstyrda ut i fingerspetsarna. Vidare förklarar FC att organisationen använder sig av ett balanserat styrkort som är extremt fokuserat på resultatet och som bryter ned alla mål från ledningsgruppen för VCT, hela vägen ned till varje enskild montör. FC nämner att resultatstyrning är en hård styrning då montörerna inte utför sitt arbete fritt. Det innebär att tydliga mål ska uppnås dagligen och varje timme, vilket följs upp kontinuerligt av ledningsgruppen. Detta gäller dock inte för de finansiella målen, som följs upp veckovis. En stor utmaning för företaget är att få hela organisationen att agera på sitt resultat. Det innebär att organisationen måste satsa på att vara mer proaktiva än reaktiva och förstå resultatet av företagets utfall för att förbättra nästa steg.

“Jag brukar gå till min underhållschef och ställa den svåra frågan; vart är ditt nästa haveri? Då får svaret inte baseras på vad som hänt historiskt, utan vad som händer framåt, Det som jag ser inte kommer fungera med mitt förebyggande underhåll”. (FC)

Tidigare hade Volvo Cars ett lönesystem som grundade sig i en sex-månaders period. Då mätte företaget varje utfall och beroende på hur utfallet såg ut kunde de anställda erhålla en högre lön. FC förklarar att om man tittar på en montörs insatser handlar det istället om att montörerna ska bli tilldelade en feedback på sina prestationer. Idag har de däremot slopat detta system och ersatt det med ett övergripande bonussystem som grundar sig på kvaliteten av de producerade bilarna. Beroende på vilken position man har i företaget erhålls olika typer av bonusar. Om det är att företagets finansiella mål uppnås för perioden eller året, får de anställda en bonus som betalas ut i samband med aprillönen. FC menar att de anställda får såväl konstruktiv som positiv feedback. Hen anser att detta är viktigt för att medarbetarna ska utveckla och förbättra sina prestationer.

“Kontinuerlig feedback, det är något av människans behov av att kunna få en bra feedback eller konstruktiv feedback på något sätt, och det försöker vi hela tiden göra, och uppnår man ett gott resultat så ska man få reda på det, får man ett mindre bra resultat så ska man också få reda på det, för att kunna förbättra sig till nästa steg”. (FC)

Den kontinuerliga feedbacken mellan företagsledningen och montörerna kunde ske på flera olika sätt. Exempelvis kunde FC få feedback när hen gick runt i fabriken och mötte montörerna, eller över mail. FCR instämde och förklarade att de ständigt uppmuntrade till en dialog och att det var viktigt att det alltid fanns en öppenhet för det. Ett annat sätt som företaget kunde få feedback av sina anställda var med hjälp av en undersökning som skickades ut på årlig basis. Där ges montörerna, vare sig de utgjorde tjänstemän eller inhyrd personal, och andra anställda möjligheten att svara på frågor som exempelvis handlar om trivsel på arbetsplatsen, vad de tycker om sin närmaste chef eller ledningsgrupp, osv.

”Vi har ju tre olika nivåer. Vi har en produktverkstad, där mina superintendents har sina produktionsledare. Sedan har vi min ledningsgrupp där jag sitter i VCT ledningsgruppen. På det sättet får vi en feedback om ledarskapet och ledarskapets förmåga i en direkt feedback.” (FC)

FC utvecklade vidare kring undersökningen och talade om att den för 2020 hade avslutats veckan innan första intervjun hölls. Det som återstod var att ledningsgruppen nu skulle summera all feedback och information för att sedan gå ut med den i företaget. Tidigare, alltså innan den rådande pandemin, satt FC kontinuerligt med medarbetare från alla skift i monteringsfabriken och diskuterade olika arbetsfrågor.

”Tidigare satt jag kontinuerligt med x antal medarbetare från monteringsfabriken från alla skift [dag, kväll och natt] och träffade de för att just prata om frågor gällande; hur monteringsfabriken fungerar, trivseln på arbetet, vad som kan förbättras, hur ledarskapet ser ut etc.” (FC)

4.2.3 Social styrning, Personalstyrning & Kulturstyrning

FC förklarade först att monteringsfabriken var uppbyggd kring en lagstruktur där alla medarbetare inkluderas och ges utrymme att utöva inflytande. Det innebär att montörerna får vara med att påverka internt genom att de ges möjligheten att bidra med förslag på förbättringar som exempelvis ett effektivt monterings sätt. I början av 90-talet hade företaget dock implementerat självstyrande grupper vilket idag inte längre finns kvar på samma sätt enligt FC som förklarade att det inte var en bra metodik i och med att man styr sig själv och att det inte fanns någon som delegerade.

Istället för det självstyrande systemet förklarar FC att det förväntas att produktionsledarna och lagledarna följer upp takten för monteringen. FC menar att hen personligen inte brukar gå ner i fabriken för att titta på den enskilda takten utan att detta görs av ledarna på produktionsnivån.

En viktig del i produktionen som kan återkopplas till företagets standard diskuterades både av FC och FCR. FC förklarade att varje enskild montör har skrivit på ett anställningsavtal och godkänt att ta del av de styrande dokumenten som gäller vid montering.

”Det finns konsekvenser beroende lite på vad man väljer eller hur man väljer att inte följa den [standard]. Om man medvetet väljer att avvika från standarden så kan det leda till allvarigare konsekvenser [för montören]”. (FC)

FCR flikade in och förklarade att konsekvenserna av en sådan handling kan leda till att alla de mål som företaget satt upp kan påverkas på ett eller annat sätt.

”Konsekvenserna kan ju slå på precis alla målen vi delar upp. [...] Alla de här QDFIPS-mål har ju en finansiell påverkan i slutänden”. (FCR)

FCR använder sig av termen QDFIPS-mål vilket står för kvalitet, leverans, finans, förbättring, människor och hållbarhet (quality, delivery, finance, improvement, people och sustainability). Detta innebär att om en montör medvetet avviker från standarden påverkas alla ovannämnda parametrar som utgör olika typer av mål som företaget satt upp. FC instämde och lade till att så fort det går fel inne i fabriken kostar detta otroligt mycket pengar för företaget. Detta förklaras som ytterligare en anledning till varför arbetet är styrt. FCR förklarade vidare att de på Volvo Cars har ett dokument som talar om vilka förväntningar som finns på medarbetarna när det kommer till deras uppförande och beteende som individer. Detta förmedlas ut årligen till alla anställda och även nyanställda genom introduktioner där FC bland annat deltar i.

4.3 Montörernas arbetsuppgifter

M1 beskrev sina huvudsakliga arbetsuppgifter som allt från att montera bilar till att vissa dagar även agera som ersättare för lagledaren. M2 menade att förutom arbetsuppgifter som hade med själva monteringen att göra, kunde montörerna även ibland få andra arbetsuppgifter som exempelvis att registrera montörernas "in- och utloggning" i ett system på datorn som varje laggrupp har.

Både M4 och M5 arbetade fackligt utöver deras roll som montörer. M4 förklarade sina arbetsuppgifter som att de hjälper sina kollegor med de fackliga frågor som kan uppstå. M5 utvecklade vidare och menade att hans fackliga arbetsuppgifter som rehabsamordnare och studiekoordinator innebär bland annat av att bistå med såväl information om utbildningsmöjligheter och att praktiskt hjälpa kollegorna att utnyttja dessa möjligheter. Utöver detta nämner M5 att de vägleder montörerna i situationer då de exempelvis behöver besöka rehab. Detta gäller endast för de montörerna som är medlemmar i ett fackligt förbund.

4.4 Montörernas upplevelser kring Volvo Cars styrning

4.4.1 Handlingsstyrning, Planering & Administrativa styrning

En gemensam uppfattning av styrningen från respondenternas sida som författarna kategoriserar som handlingsstyrning var det omtalade standardiserade arbetssättet. Samtliga montörer förklarade att de hade ett standardiserat arbetssätt som de måste förhålla sig till såväl när de befinner sig i fabriken som när de monterar bilar. Detta arbetssätt förklaras av M2 som en uppsättning av riktlinjer och regler:

"Vi har ett standardiserat arbetssätt som läggs in i olika filer. Där står det hur vi ska arbeta på varje arbetsplats i arbetet, det kallas för en balans".
(M2)

I balanserna är det fokus på att de anställda gör rätt ifrån sig vid monteringen av bilarna genom att de följer de angivna reglerna och riktlinjerna. M2 utvecklade resonemanget vidare och förklarade att en viktig del i arbetet ligger på att säkra kvalitén på de bilar som produceras. Detta kan de göra med hjälp av de befintliga arbetsbeskrivningar som består av stegvisa och detaljerade moment som beskriver hur varje montör skall utföra arbetet. M1 utvecklade vidare de specifika arbetsuppgifterna och förklarade även att regler kring säkerhet anges i stegvisa moment beroende på var du befinner dig i fabriken.

”Till exempel säkerheten, om det blir en brandrisk. [Reglerna talar om] vad du ska göra, vart nödutgångarna ligger. Det kan vara från det - till vart kaffemaskinen ligger, vart du kan gå på toa, vart du har företräde och vart de [truckarna] har företräde”. (M1)

M5 upplever det standardiserade arbetssättet som ett enformigt arbete i och med att det inte finns något utrymme att arbeta fritt eller på ett annat sätt frångå balanserna. Hen beskriver också att utöver det standardiserade arbetssättet och deras arbetsrutiner att företaget även har uppförandekoder som anger hur de anställda ska bete sig mot varandra inom företaget. M5, som arbetar både fackligt och som montör, upplever inte att företagets riktlinjer innebar några begränsningar i hens arbete som montör. Detta motiverade respondenten genom att förklara att eftersom hen endast arbetade en dag som montör kom hen inte i kontakt med riktlinjerna för montering lika mycket som de andra montörerna som exempelvis monterar fem till sex dagar i veckan.

Precis som M5 nämner LL det enformiga arbetet.

”Som en montör har du dina arbetsuppgifter och instruktioner på hur du ska arbeta. Du får exempelvis inte flytta på en grej innan du tar en viss skruv. Det är verkligen steg för steg och de har beskrivit hur man ska arbeta och det är det man ska följa”. (LL)

M5 nämnde att en viktig anledning till varför arbetet på Volvo Cars är styrt är för att takten på bandet är relativt högt. Eftersom det är ett löpande band där bilarna ständigt rullar på förklarar respondenten att de inte är möjligt att arbeta på ett annat sätt än det som standarden anger.

”Det måste ju vara styrt. Vi kör en takt på 60 bilar i timmen. Så varje minut dunkar en komplett bil ut. Då måste alla i kedjan göra rätt. Det finns liksom inte utrymme att arbeta på andra sätt, det blir fel då”. (M5)

Att arbeta efter ett standardiserat arbetssätt anser såväl montörerna som lagledaren vara en viktig del i arbetet. De menar att detta har sin grund i att när de följer en viss standard konsekvent produceras bilarna på samma sätt och därmed minskar sannolikheten till att fel och avvikelser uppstår.

Om det uppkommer en situation där en montör har avvikit från att följa företagets standard eller riktlinjer var vissa av montörerna eniga om att det inte förekom direkta bestraffningar. Exempelvis menade M2 att det inte förekom några bestraffningar vad gäller avvikelser från standarden men om något går fel uppmanas montören till att tänka på vad som gått fel och hur hen kan förbättra sina prestationer i framtiden.

LL som också var en lagledare nämnde dock att bestraffningar förekom men att det berodde på ett antal faktorer. Respondenten förklarade att företaget i första fall tittade på olika faktorer som hade med operatörens arbetsbeskrivningar att göra. Faktorer som undersöks är exempelvis om montören har fått rätt arbetsbeskrivningar, har rätt utbildning samt rätt material för att kunna utföra det arbete som ingår i arbetsbeskrivningen, som i sin tur följer standarden. Detta förklarade LL som något företaget inte alls tolererar.

”Det är inga bra konsekvenser. Det kan bli förflyttning mellan avdelning osv. Och så finns det vissa regler för säkerheten här som man ser väldigt starkt på. Om man inte följer de främsta reglerna så får man mest konsekvens för det, vilket jag har märkt som lagledare. Det är mest från cheferna ovanför som trycker på det. Man ska se till att reglerna följs för säkerheten”. (LL)

LL menade vidare att konsekvenserna kan vara allvarliga, speciellt i dagsläge då vi befinner oss i en pandemi. LL förklarade att företaget har infört en regel som anger att alla ska bära masker på arbetsplatsen som en skyddsåtgärd. Om de anställda inte följer reglerna förklarar lagledaren att det kan gå tillräckligt långt att montörerna kan bli av med sin anställning.

4.4.2 Resultatstyrning & Cybernetisk styrning

En viktig del i produktionen och monteringen har med bilens kvalitet att göra. Majoriteten av montörerna förklarade att det inte endast är viktigt att varje bil monterades efter en standard utan att det är lika viktigt att samma kvalitet uppnås för varje producerad bil.

”Om vi tar exemplet att montera, så finns det en standard som alla vi måste följa. När vi kommer till den balansen så är standarden till för att man ska göra rätt ifrån sig och inte ska bygga fel bilar. Den standarden är mestadels för kvalitén”. (M1)

M1 betonar att standarden som montörerna måste följa grundar sig i att varje bil måste uppnå en viss kvalitet, och att det inte kan ges avsteg från kvalitetskraven. De övriga montörerna uttryckte sig på motsvarande sätt som M1, och menade att standarden inte endast är viktig för att uppnå en viss kvalitet utan även för att den också ska uppnås varje gång, och för varje bil som levereras. M1 framhöll också att företaget lägger stor vikt vid att det önskade resultatet uppnås och att det uppnås på ett specifikt sätt.

När montörerna diskuterade sina egna prestationer kunde de inte tolka de i relation till företagets finansiella resultat. I stället bygger de sitt resonemang exempelvis i relation till kvaliteten. Exempelvis, säger M2 att prestationerna grundar sig i kvaliteten och att respektive prestationer inte mäts genom ett personligt snitt eller tid. Istället mäts lagets eller avdelningens prestationer över en tid, exempelvis en vecka.

”Sedan kan de även kolla på en hel avdelning, om det går bra för de. Vi har en tidsram för varje bil men det är inget som på något sätt kan påpeka att jag gjort något bättre än någon annan”. (M2)

M1 å andra sidan, byggde sitt resonemang på tidsramen som M2 nämner. M1 menar då att företaget har sina egna tidsenheter. Tidsenheterna kan exempelvis vara att en färdigmonterad bil ska gå igenom är 60 sekunder. Tidsramen kallas för *Time Measurement Unit*, (TMU) och är baserad på en kombination av tidigare utfall och ett antal faktorer som är förutbestämda av företaget. Även M3 hänvisade till företagets TMU och berättade att det görs flera prover och tester kontinuerligt görs för att fastställa exempelvis vilken tid som passar vilken balans. M3 menade att den kontinuerliga uppföljning av tidsramarna inom varje balans var värdefulla i och med att det då blir möjligt att skapa en standard som kan minimera antalet fel och avvikelser som kan uppstå i produktionen genom att man analyserar tidigare utfall.

Som det tidigare har uttryckts, i intervjun med FC för monteringsfabriken är det viktigt att företagets mål bryts ned till hela vägen ned i hierarkin och att dessa nås av alla de anställda som är berörda. LL, som även är lagledare, menade att målen först kommuniceras till dem, och att respektive lagledare sedan kommunicerar vidare de till montörerna som ingår i varje lag.

”Det går ned, precis som en pyramid. Längst upp så går målen vidare från cheferna, sedan till produktionsledare och sen ner till oss lagledare och sen går vi lagledare ut med information till våra medarbetare”. (LL)

För att kommunicera ut målen till de anställda hålls ett möte där tre produktionsledare från alla skift (dag, kväll, natt) förmedlar målen till alla lagledare. I samband med diskussion av mål, diskuteras även längden på stopp föregående år samt resultatet för året. Först därefter sammanställs och fastställs olika mål. Varje mål bryts sedan ned i flera delar och därefter bestäms exempelvis den totala tiden av stopp som produktionen max kan ha för att målen kan uppnås och vilka åtgärder behöver sättas in för att undvika produktionsstopp.

”Det går ned, precis som en pyramid. Längst upp så går målen vidare från cheferna, sedan till produktionsledare och sen ner till oss lagledare och sen går vi lagledare ut med information till montörerna. Det finns något som heter målnedbrytning och det gör man varje år. Då sätter man först upp målen månadsvis, och sen bryter man ned de veckovis och dagsvis”. (LL)

Även om målen har diskuterats och brutits ned till detaljnivå, och att det är höga krav från ledningens sida att montörerna uppfyller målen, händer det att inte kraven uppnås. När detta händer flaggas den berörda balansen som röd. Vid en sådan situation sker ett stopp av produktionslinjen och lagledaren samlar laget för ett kort möte.

”Man kan vara röd på vissa grejer, exempelvis med leverans, och om vi säger att vi inte har kommit i mål med leveransen då kan jag samla laget och kontrollerar vad det är som har hänt på den specifika balansen. Varför blev vi röda här? Oftast kan det vara något problem som operatörerna har märkt som inte jag har märkt. Då berättar de det för mig på mötet och så tittar jag vidare på den punkten. Så det är lite så man arbetar”. (LL)

Lagledaren förklarar vidare att hen först och främst lyssnar på laget för att ta reda på vad som skett då det oftast kan vara något problem som operatörerna har märkt men som inte LL själv har märkt. Eftersom montörerna arbetar med att montera bilarna cirka 8 timmar om dagen innebär det att de känner till standarden bäst. Därför förklarade lagledaren att feedback från montörerna var viktigt och att hen undersökte ifall det exempelvis fanns ett effektivare eller bättre sätt att arbeta.

Alla de intervjuade montörerna ansåg att de kände till de uppställda målen och att de är väl kommunicerade till medarbetarna. M5 poängterade att målen var viktiga att bära med sig men tveksam i sitt svar kring hur dessa efterlevs av de anställda då respondenten endast kunde tala för sig själv. M3 exemplifierade genom att berätta att målen för i år kan exempelvis vara att de ska producera ett visst antal bilar. Hen menar att dessa typ av mål är vad M3 och samtliga montörer är något de kontinuerligt strävar mot och är fokuserade på. M3 förklarade vidare att målen var väldigt tydliga:

”Målen är tydliga. Vi vet precis vad vi har för statistik och den [statistiken] visas hela tiden till oss”. (M3)

M4 arbetade, utöver montering, även fackligt inom Volvo Cars. Enligt respondenten kommuniceras målen både från arbetsgivaren, alltså Volvo Cars genom produktionsledare och lagledare, och dessutom genom facket. Eftersom facket samarbetar med företaget arbetar de tillsammans genom att samlas på ett möte och diskuterar kring de olika målen som är uppsatta och hur det ligger till. M4 utvecklar vidare:

”I min tur går jag och informerar ut målen till våra medlemmar och kallas för en informationskälla. Allt kommer detaljerat och det är vårt ansvar att förtydliga för dem som inte riktigt hänger med. Så jag säger alltid till att de kan fråga mig”. (M4)

M4 menar alltså att organisationens mål är något som alla anställda bör känna till och vid vissa situationer kan de även behöva påminna eller upplysa varandra om målen.

4.4.3 Social styrning, Personalstyrning & Kulturstyrning

En viktig del i produktionen på Volvo Cars avser kvaliteten på bilarna. LL förklarade att en stor del av deras arbetsuppgifter som lagledare omfattar att säkra kvaliteten på arbetet som genomförs och bilarna som byggs. Det var även viktigt att de anställda kände sig välkomna på arbetsplatsen och att de trivdes med sitt arbete.

”Det är även viktigt för mig att montörerna trivs eftersom de ändå är här mer än vad dem är med sina familjer”. (LL)

När det kommer till gemenskapen och samhörigheten hade montörerna blandade åsikter. M2 förklarade att gemenskapen kunde skilja sig åt beroende på vilket skift på dygnet man arbetade. Respondenten förklarade först att hen arbetade med nattskiftet tidigare och upplevde då att gemenskapen var sämre. I dagsläget arbetar M2 med kvällsskiftet och upplever att gemenskapen är betydligt bättre vilket bidrar till att respondenten känner sig mer inkluderad i laget. M3 upplevde dock att gemenskapen på arbetsplatsen var god och att man hade en välfungerande kommunikation bland sina arbetskollegor. M5 beskrev också gemenskapen som god trots att hen endast arbetade en gång i veckan som montör. M5 upplevde att hens arbetskollegor både var hjälpsamma och trevliga.

”Jag är ju där en gång i veckan så jag hänger inte med lika mycket som de andra, men jag gör mitt jobb och de är väldigt snabba med ifall det går något fel så är de framme och försöker hjälpa mig”. (M5)

En viktig aspekt som kan kopplas tillbaka till kvaliteten är att samtliga montörer upplevde att det var viktigt att följa standarden för att reducera eventuella avvikelser. M5 talade om den höga takten på bandet där en komplett blir rullar ut per minut i hela monteringsfabriken och att det därför inte finns utrymme att arbeta på andra sätt än vad standarden visar. M4 instämde med M5 och förklarade att det annars blir väldigt problematiskt vilket man egentligen vill undvika.

”Det uppkommer flera problem, man kan få stopp, man kan göra fel och det är inte bra för kunderna. Du kan inte bygga en felaktig bil när du arbetar enligt standarden. Annars blir det massa stopp som kan leda till kostnadsförluster”. (M4)

Att montörerna avviker från standarden och bygger felaktigt påverkar inte endast Volvo Cars och produktionen utan det påverkar även kunderna i längden. M4 utvecklade vidare sitt resonemang och betonade på att när en montör bygger fel påverkas även andra av misstaget. M5 instämde och lade till att det krävs att alla i kedjan gör rätt ifrån sig eftersom bilen levereras till olika banor som ansvarar för andra delar osv. Slutligen levereras den färdigmonterade bilen till kunden. Därav menar M4 och M5 att om de inte följer standarden påverkas inte endast deras arbetskollegor genom stopp på banan utan det kan även medföra stora konsekvenser i längden eftersom bilen förflyttas till olika stationer i monteringsfabriken.

Montörernas värderingar verkade också vara en faktor som bidrar till gemenskapen och trivseln på arbetsplatsen. M1 menade att även om inte alla bär på samma värderingar, med tanke på bakgrund och uppväxt är det viktigt att montörerna på arbetsplatsen delar på gemensamma värderingar som innebär exempelvis att hjälpa varandra. M2 är inne på samma linje och menar att det är viktigt att de anställda såväl delar värderingar och respekterar varandra på arbetsplatsen:

”Ja, absolut [att dela värderingar]. Vad det gäller jämlikhet och att man inte ska utsätta någon för något, oavsett kön, etnicitet, och vad de känner och de är. Det är klart att vi alla borde ha den gemenskapen. Jag ska inte behöva känna själv så. Då blir det inte jämlikt på arbetsplatsen och det är då det skapas osäkerhet och utstötning om alla inte har den respekten för varandra just här”. (M2)

Även M5 instämde med sina medarbetare och uppgav att det var viktigt att man respekterade varandra inom företaget.

4.5 Motivation

Generellt verkar inte montörerna uppleva att företaget har specifika insatser för att främja deras motivation. M1 menar att hen istället motiveras av egna uppsatta mål som hen vill uppnå utanför arbetsplatsen. Drivkraften låg istället i att uppnå privata mål, och M1 menar att hen hela tiden satte nya mål för att ständigt ha en drivkraft.

“För mig kan det vara att jag hoppas eller ser fram emot grejer. Det kan till exempel vara händelser eller en resa man kan göra med sin partner eller familj”. (M1)

Även M2 menar att hen inte upplever att företaget direkt arbetar med att motivera de anställda. Däremot upplevde M2 lönen som en indirekt motivation och menade att ifall de anställda hade haft en sämre lön skulle inte många velat arbeta i produktionen på grund av det slitiga jobbet. Dock menar M2 att utöver den lönen bidrar Volvo Cars med olika typer av stöd som deras anställda kan behöva. Företaget ställer alltså upp med olika typer av stöd, vare sig det gällde ett fackligt, skyddsombud stöd eller mer personligt stöd som emotionellt, fysiskt och psykiskt stöd. M2 förklarade att detta var en stor faktor till att hen kände sig trygg på sin arbetsplats och att de faktiskt ville arbeta på Volvo Cars. M3 uppgav att hen motiverades av sina arbetskamrater och den arbetsmiljö som finns. Själva utförandet av arbetet är en motivation i sig, då M3 poängterar att hen värdesätter sitt arbete. M3, precis som M2, tar upp att lönen är en viktig motivationsfaktor men tillägger att det är viktigt att komma till arbetet med rätt inställning:

“För mig, personligen, så är det arbetskamraterna såklart. Att jag gillar det jag gör och att jag inte har den inställningen redan hemifrån att; fan nu ska jag börja montera”. (M3)

M3 tar även upp att det på företaget finns fler olika utvecklingsmöjligheter och att hen upplever dessa möjligheter som en motivation. Utvecklingsmöjligheterna kunde exempelvis vara att som anställd kunde klättra upp yrkesmässigt inom företaget. Det vill säga från att exempelvis vara montör till lagledare och vidare till produktionsledare osv. M4 å andra sidan, menade att hen motiverades av flera olika faktorer. På motsvarande sätt som M3 menade M4 att hen motiverades av såväl arbetskolligor som arbetsmiljön. Vidare säger M4 även att lönen i sig fungerar som en motivation men tillägger att det finns flera utbildningar och kurser som företaget tillhandahåller som också är motiverande. Utbildningarna kunde då vara kopplade till själva arbetet på Volvo Cars eller till områden utanför arbetet som exempelvis utbildningar som handlar om försäkringar eller samhället. M5 är den montören som tydligast framhäver lönen som motivationsfaktor och poängterade:

“Den största motivationen är pengarna, det är ju därför vi är här”. (M5)

M5 framhöll att en av de få sakerna som en montör kan söka från sin chef är ledighet, vilket hen upplevde som en motivation eftersom chefen brukar göra sitt yttersta för att kunna tillgodose de anställdas önskemål enligt M5. Montören tog även upp att detta kunde även förekomma när de anställda hade önskemål om att gå en utbildning.

LL uttrycker sig något annorlunda då hen är lagledare och menar att när montörerna får beröm upplever de det som motiverande. Dock poängterar LL att det inte går att motivera alla och att även en del montörer strävar för att uppnå högre och få ut mer av sitt arbete:

“Sen kan man inte motivera alla eftersom det finns vissa som vill mer, arbetar mer och tar lite mer ansvar”. (LL)

LL menar vidare att hen motiverar montörerna genom att ge de andra uppgifter som de kan genomföra samtidigt som de lär sig något nytt. LL tar även upp, som samtliga montörer, att de anställda har utvecklingsmöjligheter inom företaget och att det i sig är en motivationsfaktor. LL understryker att möjligheten att utvecklas inom företaget är enorm då företaget erbjuder olika typer av utbildningar.

5. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska resultatet i förhållande till teoretisk referensram och tidigare forskning för att kunna skapa en diskussion kring ämnet styrning. Vidare har diskussionen i detta kapitel lagt grunden för slutsatsen där arbetets forskningsfrågor besvaras.

5.1 Handlingsstyrning, Planering & Administrativ styrning

Standardiserat arbetssätt

Merchant och Van der Stede (2017) beskriver att handlingsstyrning innefattar specifika regler och riktlinjer. Styrningen uppfattas som väldigt enformig och direkt. Detta ligger i linje med vad M5 upplevde avseende det standardiserade arbetssättet och menar att det förblir enformigt i och med att montörerna utför samma arbetsuppgifter för varje bil. Merchant och Van der Stede (2017) beskriver att styrformen styrs med hjälp av specifika regler och riktlinjer. Ett viktigt inslag i organisationens handlingsstyrning är den bindande standarden som riktar sig till montörerna. Standarden utgör det huvudsakliga fokus utifrån montörernas perspektiv och kan diskuteras i termer av handlingsstyrning eftersom deras ansvar är att följa och förhålla sig till den. Eftersom företaget strävar att varje bil ska uppnå samma höga kvalitet är det nödvändigt att standarden följs genom hela processen, det vill säga från början av monteringen till den slutgiltiga produkten. I Baliga och Jaegers (1984) studie framgår det att standardiserade processer är till fördel inom organisationer med relativt enkla arbetsuppgifter som inte innebär stort ansvarstagande. Detta kan möjligtvis vara en bakomliggande faktor till implementeringen av ett standardiserat arbetssätt på Volvo Cars eftersom montörerna har en standard att efterlikna som är förutsatt att passa alla montörer.

Simons (1995) beskriver i sin studie att formella regler och riktlinjer införs i syfte att begränsa de anställdas beteende genom att förhindra dem från att begå oönskade handlingar. Medan Malmi och Brown (2008) beskriver administrativ styrning istället som en direkt typ av styrning för att delge arbetsbeskrivningar på hur arbetet ska genomföras. De formella regler och riktlinjer som montörerna ska följa liknar författarnas uppförandekoder som ska begränsa deras beteenden. Detta lyfter även M5 upp och upplever att riktlinjerna inte endast är till för hur arbetsprocessen ska gå till eftersom de visar hur de anställda ska bete sig i fabriken och mot varandra. Å andra sidan stämmer FC:s resonemang kring vad som förväntas av montörerna överens med Simons (1995) definition. Malmi och Browns (2008) administrativa styrning kan förknippas med standarden som innefattar olika arbetsbeskrivningar och består av exakta instruktioner som anger hur montören ska gå tillväga vid monteringen. Det finns en likhet mellan författarnas olika definitioner kring styrning som även stämmer överens med studiens undersökning och det är att båda definitionerna strävar att begränsa de anställda. Detta kan kopplas till standarden och företagets uppförandekoder som syftar att begränsa montörerna genom arbetsbeskrivningar och hur montörerna ska bete sig.

Målkongruens

Ur Malmi och Browns (2008) perspektiv beskrivs planering som ett verktyg för att uppnå målkongruens mellan organisationen och medarbetarna. Detta går i linje med Volvo Cars målnedbrytningsprocess och omfattar kort- och långsiktiga mål. Detta diskuteras av LL där respondenten förklarar att produktions- och lagledarna för varje skift stämmer möte och diskuterar årets utfall, mål och de mål som de fått förmedlade till sig från ledningsgruppen VCT. Detta diskuterades även av FC och FCR då de båda hävdar att ett tillvägagångssätt att få

de anställda att arbeta i linje med organisationen är att medarbetarna känner till de uppsatta målen. Volvo Cars bekräftar Malmi och Browns (2008) ovannämnda styrverktyg genom att lagledarna avslutar informationsflödet genom att de informerar respektive lag kring de uppsatta målen.

Hantering av eventuella avvikelser

En gemensam aspekt kring handlingsstyrning som både Simons (1995) och Merchant och Van der Stedes (2007) nämner är att om en anställd medvetet avviker från företagets riktlinjer kan olika typer av bestraffningar förekomma. Medan Simons (1995) och Merchant och Van der Stedes (2007) nämner administrativa och fysiska begränsningar som bestraffning, förekom det inte några konkreta bestraffningar i monteringsfabriken enligt M2 och FC. Dock förklarade LL att det kan förekomma bestraffningar men att dem endast uppstod i särskilda fall. M2 och FC talade mer om feedback än bestraffningar och förklarade att företaget hellre undersökte först vad som gått fel och vem som gjort fel för att senare felsöka situationen och utefter det utforma konsekvenserna. LL nämnde dock en typ av bestraffning som närmare överensstämmer med Merchant och Van der Stedes (2017) teori där en administrativ begränsning nämndes som en åtgärd. Den administrativa begränsningen i frågan handlade då om att begränsa en anställd från att utföra sina arbetsuppgifter genom att avlägsna den anställda från sin vanliga position och flytta över de till en annan avdelning.

5.2 Resultatstyrning, Cybernetisk styrning & Belöningsystem

Resultatstyrning kan utifrån intervjuerna utses som det andra huvudsakliga styrmedlet som Volvo Cars har implementerat i monteringsfabriken. Resultatstyrning är en styrform som har diskuterats av flera författare som använder olika benämningar. Merchant och Van der Stede (2017) beskriver resultatstyrning i sin teori som en indirekt typ av styrning där fokus ligger på resultatet som medarbetarna producerar. Utifrån intervjuerna med montörerna framgick det att arbetet i monteringsfabriken var resultatstyrt där kvaliteten utgör det önskvärda resultatet. Detta var även något som trädde fram i intervjuerna med ledningsgruppen eftersom FC beskrev arbetet på Volvo Cars som ”resultatstyrt ut i fingerspetsarna” och då fokus med resultatstyrningen förklarades ligga på kvaliteten av bilarna. Detta var en faktor som även montörerna upplevde och nämnde under respektive intervju. Det som istället skiljer FC synvinkel på resultatstyrningen från Merchant och Van der Stedes ramverk är att författarna talar om en resultatstyrning där de anställda ges möjligheten att uppnå ett specifikt resultat utan att tillvägagångssättet är styrt. M1 talade istället om en typ av resultatstyrning som kombineras med handlingsstyrning och fokuserar därmed på *hur* medarbetarna går till väga för att uppnå resultatet. Även FC och FCR förklarade att arbetet är ganska styrt för varje enskild montör då inget arbete kan ske fritt utan lär ske i enlighet med företagets standard. Det är i detta fall som handlingsstyrningen träder fram med företagets standardiserade arbetssättet. Ur Simons (1995) perspektiv där hans diagnostiska styrning sätts i fokus utmärks den effektiva resursfördelningen eftersom de anställda inte fritt kan disponera företagets resurser. Detta kan sättas i relation till standarden eftersom den visar hur och i vilken mängd materialet ska användas vid varje balans.

Green och Welsh (1988) diskuterar cybernetisk styrning med betoning på de anställdas prestationer som sätts i förhållande till organisationens mål och standarder. Detta görs i syfte för att minimera avvikelser genom att analysera skillnaderna mellan förutbestämda och faktiska mål. På Volvo Cars skapas detta underlag i samband med målnedbrytningsprocessen som sker inom organisationen. Green och Welsh (1988) cybernetiska styrning kan förknippas med LL förklaring kring målen som framställs och menar att företaget beaktar och diskuterar tidigare

årsutfall vid framtagandet av de nya målen. Dessa utfall kan exempelvis omfatta hur länge ett stopp har skett på en viss del av banan och bestämmer senare vilka åtgärder som behöver sättas in för att undvika produktionsstopp. På det sätt jämförs företagets mål med det faktiska utfallet vilket kan skapa ett underlag för framtiden som kan bidra till att reducera förutbestämda avvikelser.

Prestationsmätning

Malmi och Brown (2008) definierar cybernetisk styrning i sitt ramverk där prestationsmätning utgör en viktig faktor för målstyrning. M2 förklarade utifrån sin synvinkel att prestationsmätning genomförs genom att mäta de producerade bilarnas kvalitet. Ur Malmi och Browns (2008) perspektiv motsvarar målet bilarnas kvalitet och med hjälp av resultatstyrningen kan företaget därmed styra sina anställda för att uppnå det eftersträvade resultatet. M1 påpekar istället att företagets prestationsmätning kunde ske med hjälp av en tidsram som monteringen av bilarna skulle hålla sig inom. Tidsramen TMU (Time Measurement Unit) används på Volvo Cars och kan kopplas till Simons (1995) ramverk, diagnostisk styrning (DS). Precis som ett DS baseras ett TMU på företagets tidigare utfall, avvikelser samt andra faktorer som framställs av Volvo Cars och utgör grunden för en utvärdering. Detta är något som M3 även nämner i sitt resonemang kring TMU då respondenten förklarade att företaget genom olika tester av tidigare utfall kan skapa ett underlag som kan minimera antalet fel och avvikelser som kan uppstå i produktionen. Detta diskuteras återigen av Green och Welsh (1988) som talar om den cybernetiska styrningen där de anställdas prestationer lägger grunden för ett underlag där skillnader i mål och avvikelser kan identifieras. När företagen väl identifierat skillnader i vilka mål som de lagt upp och vilka som de faktiskt uppnått kan de med hjälp av en analys av de anställdas prestationer förbättra olika faktorer som exempelvis tidsfördelningen mellan de olika balanserna.

Ett annat sätt för att mäta prestationer diskuteras i Nikitkov, Stone och Millers (2014) studie, är att använda sig av en diagnostisk styrning i form av ett feedbacksystem där feedback från kunder lagt grunden för den slutgiltiga analysen av det organisatoriska utfallet och avvikelserna. FC och FCR talade även om ett eget feedbacksystem där montörerna gavs möjligheten, genom en undersökning, att besvara olika frågor och på det sätt delge feedback till ledningsgruppen. LL förklarade att som lagledare tar hen till sig feedback från montörerna. Vidare menar LL att det är montörerna som är i ständig kontakt med standarden och vet vad som passar dem bäst.

Kommunikation av mål

Bedford och Malmi (2015) och Langfield-Smith (2006) använder sig av begreppet management control för att förklara uppsättningen av processer som är tillför att forma individers och grupper handlings för att uppnå företagets mål. Merchant och Van der Stede (2017) förklarar begreppet tydligare där de istället talar om Management Control Systems (MCS). MCS är ett verktyg som företagen kan använda sig av för att styra de anställdas handlingar och beteenden på ett önskvärdt sätt. Detta innebär att företagen kan använda sig av styrningen för att få de anställda att arbeta mot organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2017). I intervjun med FC förklarade hen att företaget har fastställt tydliga mål som brutits ned från ledningsgruppen till varje enskild montör. LL förklarar vidare att målen har brutits ned till delmål som ska uppnås varje minut, timme och generellt dagligen. Detta är även något som samtliga montörer lagt märke till och har tagit upp i respektive intervjuer. Ett tydligt exempel som kan kopplas till målnedbrytningen är LL förklaring om hur hen tar del av företagets mål och hur hen kommunicerar vidare de till medarbetarna i laget. Merchant och Van der Stede (2017) tar även upp problemet som berör bristfälligheter i riktning vilket innebär att de

anställda inte vet vad som förväntas av dem och därmed vad de ska göra. En lösning som både ges av Merchant och Van der Stede (2017) och Tucker (2017) är att den interna kommunikationen och sättet som information delas mellan arbetsgivare och arbetstagare förbättras. I intervjuerna framgår det att samtliga montörer upplever att kommunikationen fungerar bra och att de känner till företagets mål. Ett tydligt exempel på hur mål kommuniceras vidare, anges av LL som förklarar informationsflödet som en pyramid, från företagsledningen ända ned till montörerna. Detta poängterades av M3 som upplevde att företagets mål var tydliga och av M4 som förklarade att hen förtydligar målen för montörerna som inte hängde med.

Montörernas motivationsfaktorer

Behovet av att implementera MCS ligger i att det finns ett antal problem som kan ses som oönskade beteenden och handlingar. Dessa problem kategoriseras av Merchant och Van der Stede (2017) som bristfälligheter i riktning, brister i motivation och personliga begränsningar. Gällande resultatstyrning nämner författarna att detta är en av de mest effektiva styrning för att motivera de anställda och därmed motarbeta eventuella problem som har med de anställdas motivation att göra. När det kom till motivation hade montörerna delade åsikter. M1 och M2 förklarade exempelvis att de inte upplevde att företaget konkret arbetade med att motivera dem. M1 utvecklade sitt resonemang genom att förklara att hen istället motiverades av sina personliga mål medan M2 och M5 upplevde lönen som en indirekt motivation. M3 och M4 upplevde både arbetsmiljön och arbetskollegorna som en motivation och ansåg även att företagets insatser för att motivera de anställda grundade sig i att Volvo Cars erbjöd de olika typer av utbildningar som de anställda kunde ta del av. Skillnaden mellan Merchant och Van der Stedes (2017) och M1 och M2 resonemang var att författarna syftar på att organisationen med hjälp av MCS ska motivera deras anställda medan dessa montörer syftade på att de motiveras av en egen inre motivation.

Vinstdelningssystem

Bonus- och belöningsystem har diskuterats i flera ramverk och tas upp av Bonner och Sprinkle (2002), Malmi och Brown (2008) och Merchant och Van der Stede (2017). Samtliga författare förklarar att grundtanken med ett belöningsystem är att motivera de anställda till att prestera bättre i arbetet. När det kommer till Volvo Cars hade de tidigare ett lönesystem som grundade sig på en sex-månaders period. Då måtte företaget varje utfall och beroende på hur utfallet såg ut kunde de anställda erhålla en högre lön. Detta lönesystem liknar Merchant och Van der Stedes (2017) *pay-for-performance* och innebär att lönen baseras på hur de anställda har presterat. Eftersom lönen baseras på hur de anställda presterat kan detta ur en arbetstagers perspektiv ses som en motiverande faktor till att ständigt prestera bättre då belöningen delas ut vid uppnådda prestationer. Detta lönesystem har i dagsläge slopats och Volvo Cars använder sig istället av ett bonussystem i form av ett vinstdelningssystem som grundar sig på resultatet och kvaliteten. Även denna typen av bonussystem kan ses som ett *pay-for-performance* grundat system då den utdelade bonusen grundar sig på resultatet företaget presterat. Skillnaden här är att de anställdas löner inte kan påverkas sämre ifall organisationens resultat inte uppnås målmässigt.

5.3 Social styrning, Personalstyrning & Kulturstyrning

Merchant och Van der Stede (2017) beskriver personalstyrning som en styrning som bygger på de anställdas naturliga tendenser till att styra och motivera varandra. När författarnas beskrivning sätts i förhållande till montörerna på Volvo Cars kan vi finna ett antal skillnader. Första skillnaden som utmärker sig är att det inte framkom i intervjuerna med montörerna att de på något sätt upplevde några konkreta handlingar eller tendenser som motiverade varandra.

Istället motiverades exempelvis M3 generellt av sina medarbetare och den arbetsmiljö de befann sig i medan M1 motiverades av personliga mål. Däremot förekom personalstyrning i intervjun med FC förklarade att vid 90-talet implementerade en styrning där självstyrande grupper verkade. Detta fungerade dock inte i längden vilket idag innebär att självstyrande grupper inte finns i monteringsfabriken och har istället ersatts med en standard där lagledare bland annat ser till att montörerna följer standarden. Detta leder oss till en ytterligare skillnad mellan Volvo Cars och den teoretiska referensramen.

Värderingar

Personalstyrning har diskuterats av Dumay och Dai (2017) som använde sig av styrformen men inom finanssektorn. En likhet som vi kunde finna här var att det i både finanssektorn och fordonsindustrin använde sig av personalstyrning för att påminna de anställda om företagets värderingar. För Volvo Cars är kvaliteten på bilarna något som värderades högt inom företaget. För att påminna de anställda att ständigt sträva efter denna värdering använder företaget standarder som är till för att beskriva hur monteringen ska genomföras för att samma kvalitet ska uppnås för varje bil i monteringsfabriken. En viktig aspekt kring personalstyrning som kunde identifieras i detta arbete och i Dumay och Dais (2017) studie var att stora delar av arbetsbeskrivningar präglas av företagets värderingar. I den tidigare forskningen handlade det om att banker använde sig av termen ”responsible banking” i de anställdas arbetsbeskrivningar för att påminna dem om den viktiga värderingen. När det kommer till Volvo Cars använder de istället en standard som är till för att varje bil ska byggas på samma sätt för att säkerställa att kvaliteten, som är en viktig värdering, uppnås varje gång.

Merchant och Van der Stedes (2017) beskrivning av kulturstyrning skiljer sig åt från Malmi och Browns (2007) ramverk som istället beskriver kulturstyrning som en styrform utformad efter de anställdas värderingar, övertygelser samt sociala normer. I samtliga intervjuer trädde Malmi och Browns definition kring värderingar fram, vilket illustreras av M2 som upplevde att det var viktigt att deras arbetskollaborer delade samma värderingar som en själv. Dumay och Dais (2017) studie talade om en kulturstyrning som påminde de anställda om de normer och värderingar som finns inom företaget.

Det sociala grupptricket

En viktig aspekt kring kulturstyrning som både diskuteras av Merchant och Van der Stede (2017) och Dumay och Dai (2017) är det sociala grupptricket där ett tryck läggs på de anställda som avviker från de normer och värderingar som finns i företaget. Sätter man denna diskussion i förhållande till montörerna på Volvo Cars finns det en stor likhet. På intervjuerna med montörerna upplevde alla ett socialt grupptrick som medförde att de upplevde att standarden var viktig att följa. Anledningen till detta var att montörerna försökte minska sannolikheten att eventuella fel skulle uppkomma. Ur montörernas perspektiv kan detta tolkas som ett socialt grupptrick och även en norm då både M4 och M5 förklarade att en konsekvens av att inte följa standarden var att såväl deras arbetskollaborer som den slutliga kunden kunde påverkas. Detta tas även upp av FCR som poängterade om hur både QDFIPS-målen och kunderna påverkas av montörernas eventuella felaktiga handlingar. Det finns alltså ett underliggande tryck i att alla i monteringsfabriken bör göra rätt ifrån sig vilket M4 påpekade var på grund av att bilen levereras till olika banor i monteringsfabriken. Sker det ett fel eller ett stopp påverkas exempelvis ett leveransmål vilket FCR tar upp i sitt resonemang kring de olika QDFIPS-målen. I denna situationen träder även Dumay och Dai (2017) in med diskussionen kring övervakning som kan sättas i förhållande till LL arbetsuppgifter som inkluderade att säkra produktionens kvalitet. Den teoretiska referensramen refererar till de olika styrsystemen som tre självständiga system som kan implementeras i företag. Dock har denna studie kommit fram till att det för

caset Volvo Cars inte stämmer då den sociala styrningen kan ses som en del av både handlingsstyrningen och resultatstyrningen.

Dumay och Dai (2017) diskuterade i sin studie om en typ av ömsesidig övervakning där de anställda övervakade varandra och såg till att ingen avvek från företagets normer och direktiv, vilket utgör företagets arbetsbeskrivningar. Ur Volvo Cars perspektiv kan detta diskuteras i termer av produktions- och lagledarens insatser för att följa upp det montörerna gör. FC förklarade även att hen förutsätter att både produktions- och lagledaren exempelvis följer upp takten då FC personligen inte brukade gå ner i monteringsfabriken specifikt för att göra detta.

5.4 Kritik av ramverken

Merchant och Van der Stedes (2007) ramverk har kritiserats av Nilsson et al., (2011) för att endast vara tillämpningsbar på stora organisationer och att styrningarna inte är tillräckliga för att använda i praktiken. Volvo Cars är ett internationellt bolag med flera produktionsenheter och kan klassificeras som en stor organisation. I denna studie har Merchant och Van der Stedes ramverk (2017) tillsammans med Malmi och Browns (2008) och delvis Simons (1995) ramverk tillämpats och studiens resultat har stämt överens med den kritik som Nilsson et al., (2011) hävdar. Detta eftersom en av styrningarna (social styrning) inte framgick lika mycket i jämförelse med handling- och resultatstyrning. Kritiken stämmer överens med denna studie eftersom alla styrningar inte framgick. Ytterligare kritik har riktats mot Merchant och Van der Stedes ramverk där Malmi och Brown (2008) menar att styrsystemet bör studeras som ett styrpaket för en bredare förståelse kring hur organisationers mål kopplas till de olika styrsystem. För att bilda en ökad förståelse har även Malmi och Browns (2008) styrpaket tillämpats i denna studie kring hur målen på Volvo Cars monteringsfabrik förknippas med styrsystemen. Grabner och Moers (2013) menar att styrpaketets breda infallsvinkel istället leder till att det saknar utrymme för djupare undersökningar och analyser. I denna studie har det inte påvisats för att styrpaketet har lett till att inte ge utrymme till en djup undersökning eftersom studien inte åsyftar att ge en djupgående undersökning utan mer en indikation. Denna studie kan då inte bekräfta om kritiken stämmer. Ferreira och Otley (2005) har även kritiserat Simons (1995) för att lämna utrymme till subjektiva tolkningar. Detta har delvis stämt överens med denna studien eftersom vissa styrmedel går att kombinera med varandra.

6. Diskussion & Slutsatser

Med detta kapitel avrundas arbetet genom att besvara studiens forskningsfrågor som baseras på analysen av den teoretiska referensramen och sätts i förhållande till det empiriska resultatet. Avslutningsvis anges arbetets bidrag till diskussionen kring styrning och förslag till framtida forskning.

För att styra en organisation krävs det en uppbyggnad av styrsystem som syftar att styra de anställdas beteenden i önskad riktning för att uppnå företagets mål (Simons, 1995). Dock finns det anställda som motsätter sig styrning och avviker från att arbeta mot organisationens mål och anställda som upplever styrning som en motivation, där deras handlingar ligger i linje med företagets mål (Lopez-Valeiras et al., 2020). I större organisationer är det svårare att styra de anställda vilket kan skapa en viss problematik kring hur styrning utförs. Organisationer som befinner sig inom fordonsbranschen för tillverkningsindustrin behöver däremot tillämpa flera styrmedel för att styra de anställda (Battini & Boysen, 2013). Detta leder oss till följande frågeställningar: *Vilka styrmedel tillämpas på produktionsnivån i ett tillverkningsföretag och hur upplever de anställda på produktionsnivån styrningen?*

6.1 Styrformer och dess upplevelser

Formella styrformer

Resultatet av vår studie indikerar att Volvo Cars styrning gentemot montörerna i monteringsfabriken är utformad för vad som identifierar en handlings- och resultatstyrning. Företaget har implementerat ett standardiserat arbetssätt som utgör den huvudsakliga grunden för montörernas tillvägagångssätt i deras arbete och kan betraktas som en styrning i sig. Styrningen uppfattas som väldigt enformig och direkt vilket tyder på att montörernas handlingar förblir begränsade till det standardiserade arbetssättet. Detta kan även styrkas med hjälp av den teoretiska referensramen där Simons (1995), Malmi och Brown (2008) och Merchant och Van der Stede (2017) beskriver handlingsstyrning i olika benämningar som åsyftar att begränsa de anställdas handlingsutrymmen för att uppnå organisationens mål. Med utgångspunkt i referensramen representerar standarden en beteenderestriktion då arbetsuppgifterna kan hämma kreativiteten bland de anställda och riskerar att reducera ansvarstagandet. Detta leder oss till slutsatsen att Volvo Cars med hjälp av standarden kan begränsa de anställdas kreativitet. Å andra sidan väljer företaget att lyssna och ta emot feedback från montörerna som avser att förbättra processerna i standarden. Ytterligare en slutsats som kan dras grundar sig i likheten mellan det empiriska resultatet för denna undersökning och Nikitkov, Stone och Millers (2014) studie. Det empiriska underlaget för båda studierna kommer fram till att feedback är viktigt oavsett om den kommer från kunder eller de anställda.

Företaget tillämpar styrmedlet planering för att uppnå målkongruens mellan organisationen och montörerna. Målens framställning kan identifieras med cybernetisk styrning som tyder på att företagets mål jämförs med tidigare utfall för att skapa ett underlag för att reducera förutbestämda fel i monteringsprocessen. Varje enskild montör får de fastställda målen kommunicerade till sig genom lagledaren. Dock är det standarden som vägleder montörerna i den riktning som organisationen vill åstadkomma genom begränsade arbetsbeskrivningar. Det innebär att standarden inte endast behöver betraktas som en begränsad styrning utan mer som ett stöd då undersökningen visar att montörerna upplever att standarden är avgörande för deras arbete. Resultatstyrning utgör en del av handlingsstyrning som fokuserar på hur montörerna

ska gå tillväga för att uppnå ett resultat. En viktig del av resultatstyrningen har med de anställdas motivation att göra. I denna studie utmärktes en skillnad mellan Merchant och Van der Stedes (2017) och M:s och M2:s resonemang. Medan författarna syftade att organisationer med hjälp av MCS ska motivera deras anställda, menade montörerna att de motiveras av en egen inre motivation. Skillnaden leder oss till slutsatsen att den enskilde montören drivs av en inre motivation, och att denne inte enbart styrs av yttre motivationsfaktorer.

Utöver montörernas begränsade handlingsutrymme begränsas även deras möjlighet att påverka företagets övergripande finansiella mål till en viss grad. Företagets bonussystem grundar sig i resultatet och kvaliteten. Eftersom varje enskild balans har olika tidsutrymmen innebär det att montörerna inte har möjlighet att påverka resultatet positivt genom att arbeta i ett högre tempo än vad standarden anger. Detta innebär att montörernas möjlighet att påverka företagets finansiella mål negativt begränsas till avvikelserna från standarden som kan medföra längre produktionsstopp än planerat. Detta leder oss till slutsatsen; om varje enskild montör följer standarden kommer företagets övergripande finansiella mål att uppnås.

Det empiriska resultatet indikerar att montörerna på Volvo Cars upplever styrningen som direkt och väldigt enformig. Detta tydliggörs av M5 som förklarade att enformigheten grundar sig i en strikt standard som innefattar hur en montör ska gå tillväga vid monteringen av varje enskild bil. Detta kan även styrkas med hjälp av den teoretiska referensramen och Merchant och Van der Stede (2017) som definierar handlingsstyrning som en direkt typ av styrning. En ytterligare slutsats som kan dras efter genomförandet av studien är att oavsett om handlingsstyrning upplevs som en begränsning i montörernas handlingsutrymmen utgör det en viktig del av montörernas arbete med tanke på den eftersträvade kvaliteten.

Informell styrning

En styrform som utmärkte sig på ett oväntat sätt var den sociala styrningen. Detta grundas i resonemanget då styrningen inte utmärktes bland montörerna eftersom den utgör en kombination av både handlings- och resultatstyrning. Utifrån montörernas perspektiv innebär detta ett socialt grupptryck där avsikten är att ingen vill avvika från standarden för att inte skapa eller orsaka eventuella störningar varken för sina arbetskollaboratorer, produktionen eller den slutgiltiga kunden. Detta motiverades även ur ledningsgruppens perspektiv eftersom FCR nämnde att konsekvenserna av att en montör avviker från standarden kan påverka företagets parametrar, det vill säga QDFIPS- mål.

En skillnad som utmärkte sig mellan Dumay och Dais (2017) forskning och det empiriska resultatet av denna studie var att montörerna talade om personliga värderingar och inte organisatoriska. Eftersom studien indikerar på att företagets sociala styrning inkluderas i handling- och resultatstyrning kan detta leda oss till slutsatsen att de organisatoriska värderingarna är inkluderade i styrformerna som utgörs av standarden. Detta innebär att montörerna påminns indirekt av de organisatoriska värderingarna eftersom de följer standarden som identifieras av handling- och resultatstyrning.

6.2 Studiens bidrag

Ett viktigt bidrag till forskningsområdet som detta arbete kan bidra med avseende på styrningen på Volvo Cars monteringsfabrik är att handlings- och resultatstyrningen präglas av den sociala styrningen där både personal- och kulturstyrning inkluderas. Denna slutsats grundas i det empiriska resultatet där samtliga montörer beskriver ett underliggande grupptryck som bidrar

till att de inte vill avvika från den handlingsstyrda standarden och den resultatstyrda kvaliteten. Detta kan förtydligas med hjälp av M5:s förklaring; eftersom alla i kedjan måste göra rätt ifrån sig enligt de instruktioner som de har fått tilldelade, innebär det att inget utrymme lämnas för att arbeta på andra sätt än vad företagets standard anger. Om montörerna väljer medvetet att avvika från standarden blir det fel. Den sociala styrningen kan alltså inte avskiljas från handlingsstyrningen eller resultatstyrningen som det anges i den teoretiska referensramen utan styrformerna är i denna studie sammanlänkade.

Ett ytterligare bidrag som studien erbjuder är att montörerna på Volvo Cars monteringsfabrik visar en hög grad av inre motivation, alltså en inre drivkraft, som vanligtvis identifieras i mer flata organisationsstrukturer. Detta exemplifieras tydligt av M1 som talade om hur personliga mål motiverade hen mer än organisatoriska. Detta leder oss vidare till en stor skillnad mellan referensram och empiri, där referensramen talar om en inre motivation i flata organisationsstrukturer medan det på Volvo Cars, en organisation med hierarkisk struktur, förekom stark inre motivation bland de anställda.

6.3 Förslag på framtida forskning

Efter genomförandet av denna studie har författarna som rekommendation för framtida forskning att den sociala styrningen undersöks som en sammanlänkad styrning och inte självständig som det anges i teori. Detta skulle vara en intressant aspekt att studera mer djupgående för att ta reda på ifall styrningen medvetet sammanfogats med övriga styrsystem eller ifall det skett av en slump över tid. En ytterligare rekommendation som författarna föreslår för framtida studier är att undersöka hur anställda på produktionsnivån arbetar med att motivera sig själva.

7. Källförteckning

Baliga, B.R. & Jaeger, A.M. (1984). Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues. *Journal of International Business Studies*, [online] 15(2), pp.25–40. Tillgänglig på: <https://link.springer.com/article/10.1057%2Fpalgrave.jibs.8490480> [Hämtad 3 Jan. 2021].

Barney, J. & Wright, P. (1997). *On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage*. [online] Tillgänglig på: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1149&context=cahrswp>.

Battini, D. & Boysen, N. (2013). Management control in the automotive industry. *Journal of Management Control*, 24(2), pp.93–94.

Bedford, D.S. & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, pp.2–26.

Bonner, S.E. & Sprinkle, G.B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, [online] 27(4–5), pp.303–345. Tillgänglig på: <https://www.marshall.usc.edu/sites/default/files/sbonner/intellcont/BonnerSprinkle2001-1.pdf>.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford Univ. Press.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.

Chen, C.X., Williamson, M.G. & Zhou, F.H. (2012). Reward System Design and Group Creativity: An Experimental Investigation. *The Accounting Review*, 87(6), pp.1885–1911.

Denscombe, M. (2017). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. 6th ed. London Open University Press.

Dumay, J. & Dai, T. (2017). Integrated thinking as a cultural control? *Meditari Accountancy Research*, 25(4), pp.574–604.

Dworkis, K.K., Olsen, K. & Young, S.M. (2012). Compliance with Management Control Systems: A Comparative Study of Baby Boomers, Generation X, and Millennials. [online] papers.ssrn.com. Tillgänglig på: <https://ssrn.com/abstract=2132335> [Hämtad 15 Nov. 2020].

Ferreira, A. and Otley, D.T. (2005). The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis. *SSRN Electronic Journal*.

Franco-Santos, M. & Otley, D. (2018). Reviewing and Theorizing the Unintended Consequences of Performance Management Systems. *International Journal of Management Reviews*, 20(3), pp.696–730.

Nilsson, F., Olve, N.-G. & Parment, A. (2011). *Controlling for competitiveness : strategy formulation and implementation through management control*. Malmö: Liber ; København.

Grabner, I. & Moers, F. (2013). Managers' Choices of Performance Measures in Promotion Decisions: An Analysis of Alternative Job Assignments. *Journal of Accounting Research*, 51(5), pp.1187–1220.

Green, S.G. & Welsh, M.A. (1988). Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *The Academy of Management Review*, 13(2), p.287.

Langfield-Smith, K. (2006). Understanding management control systems and strategy. *Contemporary Issues in Management Accounting*, [online] pp.243–265. Tillgänglig på: <https://research.monash.edu/en/publications/understanding-management-control-systems-and-strategy> [Hämtad 3 Jan. 2021].

Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J. & Lunkes, R.J. (2018). Employee reactions to the use of management control systems in hospitals: motivation vs. threat. *Gaceta Sanitaria*, 32(2), pp.129–134.

Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., Naranjo-Gil, D. and Malagueño, R. (2020). *Turning a blind eye: employees' perception of management control systems and misconduct*. [online] papers.ssrn.com. Tillgänglig på: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3583859 [Hämtad 20 Dec. 2020].

Malmi, T. & Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, [online] 19(4), pp.287–300. Tillgänglig på: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500508000401> [Hämtad 20 Dec. 2020].

Merchant, K.A. & der Stede, V. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow Financial Times Prentice Hall [20]10.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives*. Harlow: Pearson Education Limited.

Nikitkov, A.N., Stone, D.N. & Miller, T.C. (2014). Internal Controls, Routine Activity Theory (RAT), and Sustained Online Auction Deception: A Longitudinal Analysis. *Journal of Information Systems*, 28(1), pp.311–337.

Nixon, W.A.J. & Burns, J. (2005). Management control in the 21st century. *Management Accounting Research*, 16(3), pp.260–268.

Pernot, E. & Roodhooft, F. (2014). The impact of inter-organizational management control systems on performance: A retrospective case study of an automotive supplier relationship. *International Journal of Production Economics*, 158, pp.156–170.

Simons, R. (1995). *Levers of Control How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston Harvard Business Review Press.

Skärvad, PH & Lundahl, U 2016, *Utredningsmetodik*. 4 edn, Studentlitteratur AB, Lund

Tucker, E. (2017). Engaging employees: three critical roles for managers. *Strategic HR Review*, 16(3), pp.107–111.

Uduji, J., 2009. *Salesforce Motivation and Effective Implementation of a CRM Strategy in the Pharmaceutical and Health Care Industry in Nigeria*. [online] Unn.edu.ng. Tillgänglig på: <<http://www.unn.edu.ng/publications/files/images/Uduji%20Joseph%20Ikechukwu.doc.pdf>> [Hämtad 11 December 2020].

8. Bilagor

Bilaga 1 – Intervjuguide med Fabrikschef och Finance Controller

Personliga frågor

Vill ni börja med att presentera er själva och beskriva vad ni har för yrkesroll inom Volvo Cars?

Styrningsrelaterade frågor

1. Hur är Volvo Cars organiserat?
2. Arbetar ni med kort- eller långsiktig styrning?
3. Vilka typer av styrformer har ni implementerat inom monteringsfabriken?
4. Finns det specifika regler och riktlinjer som de anställda måste följa?
5. Hur kontrollerar ni att de regler och riktlinjer som satts upp efterlevs?
6. Hur arbetar ni med kortsiktiga respektive långsiktiga mål?
7. Hur kommunicerar ni vidare era mål till de anställda?
8. Hur arbetar ni för att medarbetarna ska känna till företagets mål och värderingar? Hur förmedlas den informationen vidare?
9. Hur arbetar ni för att få medarbetarna att arbeta mot dessa mål? Har det hänt att medarbetare inte följer upp målen?
10. Finns det några konsekvenser om medarbetarna avviker eller inte följer standarderna?
11. Vad har ni för uppförandekoder (code of conduct)?
12. Mäter ni de anställdas prestationer?
13. Brukar ni få feedback från de anställda? Vad gör ni i så fall med den information och feedback ni får in?

Motivationsrelaterade frågor

1. Hur arbetar ni med att motivera era anställda?
2. Använder ni er av något slags belöningssystem? Hur är ert belöningssystem iså fall utformat?
3. Använder ni er av finansiella eller icke-finansiella belöningar?
4. Förekommer det några bestraffningar i företaget?
5. Vilka typer av utvecklingsmöjligheter finns det för de anställda i företaget?

Bilaga 2 – Intervjuguide med Lagledare

Personliga frågor

1. Hur gammal är du?
2. Vad är din yrkestitel?
3. Hur länge har du varit anställd på Volvo Cars?
4. Vad består dina arbetsuppgifter av?

Styrningsrelaterade frågor

1. Känner du till vilka typer av styrning det finns i företaget?
2. Har ni regler och riktlinjer som de anställda måste förhålla sig till i fabriken?
3. Hur ser du till att montörerna följer reglerna och riktlinjerna som företaget har?
4. Finns det några bestraffningar om man inte följer reglerna?
5. Får du ta del av målsättningar som företaget har? Hur kommunicerar du vidare dessa mål?
6. Arbetar företaget med kort- eller långsiktiga mål?
7. Upplever du att dina arbetsinsatser på något sätt påverkas av företagets uppsatta mål?
8. Hur ser du till att dina medarbetare utför sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt?
9. Upplever du att arbetsinsatsen hos de anställda i teamet på något sätt påverkas av företagets mål?

Motivationsrelaterade frågor

1. Hur arbetar du med att motivera individerna i lagen?
2. Finns det ett belöningssystem på Volvo Cars?
3. Använder ni er av finansiella eller icke-finansiella belöningar?
4. Förekommer det några bestraffningar i företaget?
5. Vilka typer av utvecklingsmöjligheter finns det medarbetarna?

Bilaga 3 – Intervjuguide med Montörer

Personliga frågor

1. Hur gammal är du?
2. Vad är din yrkestitel?
3. Är du direkt anställd av Volvo Cars eller är du inhyrd konsult?
4. Hur länge har du varit anställd på Volvo Cars?
5. Vad består dina arbetsuppgifter av?

Styrningsrelaterade frågor

1. Fick du någon utbildning eller introduktion när du började arbeta som montör?
2. Har ni regler och riktlinjer som ni måste förhålla er till när ni utför ert arbete?
3. Hur mäter företaget dina prestationer?
4. Upplever du att dessa regler och riktlinjer påverkar dig i ditt arbete på något sätt?
5. Hur blir du informerad om företagets uppsatta mål?
6. Är målen tydligt kommunicerade till er anställda?

Motivationsrelaterade frågor

1. Vad får dig att bli motiverad på arbetet?
2. Hur upplever du att företaget arbetar med att motivera er medarbetare?
3. Har du långsiktiga eller kortsiktiga mål med din anställning på Volvo?
4. Vilka typer av belöningar motiveras ni av? Finansiella eller icke-finansiella?
Förekommer det några bestraffningar i företag? I så fall vilka?

Övriga frågor

1. Hur ser gemenskapen ut bland er anställda?
2. Är det viktigt för dig att du och dina medarbetare delar samma värderingar?
3. Har du långsiktiga eller kortsiktiga mål med din anställning på Volvo?