

Södertörns högskola | Institutionen för ekonomi och företagande  
Kandidatuppsats 15 hp | Ledarskap | Hötterminen 2010

# Belöningsystem inom Forsmarks Kraftgrupp AB

Av: Parisa Shafie  
Handledare: Jan Öhrming

## Sammanfattning

Detta är en deskriptiv studie som har till syfte att analysera belöningsystemet på Forsmarks Kraftgrupp AB. Det läggs extra vikt på tillämpningen av den resultatbaserade rörliga lönen. Vidare undersöks hur belöningsystemet motiverar de anställda, samt vilken typ av belöning de anställda tycker är mest motiverande. De teorier som ligger till grund för denna uppsats är teorier som rör motivation. Dessa teorier är: Herzbergs tvåfaktorsteori, kognitiva teorier och arbetsmotivation. I den empiriska studien genomfördes både den kvalitativa och den kvantitativa ansatsen. Undersökningen baseras på ett statligt kärnkraftverk – Forsmarks Kraftgrupp AB.

Den generella slutsatsen i denna undersökning är att företaget använder belöningsystem som en motivationsfaktor som innebär att bibehålla kompetent personal och därmed styra fram önskvärda beteenden och styra de anställda mot företagets uppställda mål.

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 <i>Belöningsystem som ett styrmedel</i>	3
1.2 Nya löneformer	4
1.3 Problemformulering	5
1.4 Syfte	6
1.5 Avgränsning	6
1.6 Tidigare forskning	6
1.7 Uppsatsens fortsatta disposition	7
<b>2. METOD</b>	<b>8</b>
2.1 Vetenskapssyn	8
2.1.1 <i>Positivism kontra hermeneutik</i>	8
2.2 Forskningsstrategi	9
2.3 Tillvägagångssätt	9
2.4 Urval	10
2.5 Datainsamlingsmetod	11
2.5.1 <i>Sekundärdata</i>	11
2.5.2 <i>Primärdata</i>	11
2.6 Genomförande av studie	11
2.6.1 <i>Organisationsstruktur</i>	12
2.7 Validitet	13
<b>3. TEORI</b>	<b>14</b>
3.1 Teoretiska perspektiv	14
3.1.1 <i>Herzbergs tvåfaktorsteori</i>	14
3.1.2 <i>Kognitiva teorier</i>	15
3.1.2.1 <i>Attributionsteorin</i>	15
3.1.2.2 <i>Förväntningsteorin</i>	16
3.1.3 <i>Arbetsmotivation</i>	17
<b>4. EMPIRI</b>	<b>18</b>
4.1 Forsmarks Kraftgrupp AB	18
4.2 Löneförhållande – fast och rörlig	18

4.2.1 Lönebildning .....	19
4.2.1.1 Lönebildande faktorer.....	19
4.2.2 Kvalitetspremie.....	20
4.2.2.1 Styrkortsdel.....	20
4.2.2.2 Resultatdel.....	21
4.3 Enkätssammanställning.....	22
4.3.1 Bakgrundsvariabler. ....	22
4.3.2 Inställningen till belöningar och belöningsystem .....	23
4.4 Redovisning av intervju .....	27
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>30</b>
5.1 Motivation och belöning .....	30
5.2 Yttre belöningar och inre drivkrafter.....	31
5.3 Förväntningar .....	31
5.4 Arbetsmotivation.....	33
<b>6. SLUTSATS.....</b>	<b>34</b>
6.1 Besvarande av syfte.....	34
6.2 Uppslag till nya studier .....	36
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>37</b>
<b>BILAGA 1 - Premiegrundande parametrar och fördelning verksamhetsår 2010 .....</b>	<b>40</b>
<b>BILAGA 2 – Enkätundersökning .....</b>	<b>41</b>
<b>BILAGA 3 - Intervjufrågor.....</b>	<b>44</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Under senare år har massmedia granskat offentliga företag, såväl på nationell nivå som på lokal nivå. Det som uppmärksammats mest är bland annat hur tjänstemän och politiker, för skattebetalarnas pengar, bedrivit ett kostsamt och utsvävande ledarskap. Dessa händelser och skandaler som uppmärksammats har i flera fall resulterat i att många har fått lämna sina uppdrag. Den offentliga förvaltningen i Sverige har sedan 1980-talet genomgått en hel del förändringar som anses ligga till grund för dessa händelser. Förändringar infördes för att göra den offentliga förvaltningen mer kostnadseffektiv. Några av de centrala idéerna var decentralisering, avreglering och ökad vikt vid ledarskap. Effekten av detta var att ledaren skulle skapa en mer effektiv organisation genom att använda prestationsrelaterade löner för att få personalen att sträva mot samma mål (Sjölund, 1989). Under 1980-talet infördes individuell lönesättning i bland annat statliga verksamheter, och syftet med detta var att öka flexibiliteten och effektiviteten (Sjölund, 1989). Det finns två huvudsakliga doktriner om vad som fungerar och inte fungerar gällande lönen. Den ena doktrinen utgår från att lönen ska vara knuten till individen och variera beroende på prestation, medan den andra doktrinen utgår från att lönen ska vara fast och knuten till positionen. Båda dessa doktriner menar på att de leder till bästa resultat (Hood & Jackson, 1991). Eftersom detta rör sig om doktriner, det vill säga så kallade trossatser, så finns det inget som är sant eller falskt, utan dessa bygger på föreställningar om önskvärda tillstånd och hur saker bör fungera och organiseras. I Sverige skedde ett doktrinsifte under 1980-talet då det skedde en övergång från ett system med fast lön inom det offentliga, till ett system med variabel lön, knuten till den individuella prestationen (Sjölund, 1989). Övergången från fast lön till variabel lön där prestationerna mäts och sedan belönas har lett till en hel del debatter, och debatterna kring belöningsystem fortsätter än idag, främst i form av bonusar inom offentliga företag. En studie utförd i USA under 1990-talet, visade att endast en fjärdedel av befolkningen kände att systemet med belöningar och bonusar fungerade och fullföljde sitt faktiska syfte, medan resterande kände oro och ifrågasatte systemet i samhället (Perry & Wise, 1990). Det pågår även debatter om huruvida belöningsystem fungerar som en motivationsfaktor eller inte. Vissa menar på att detta system är ett sätt att öka motivationen bland de anställda som i sin tur ska öka effektiviteten och andra hävdar motsatsen. Men trots detta förekommer det mer eller mindre i alla typer av företag, och det är mer en fråga om hur känt systemet är. Det kanske inte direkt

kallas för ett system, eller ens betraktas som ett system, men ett visst mönster följs ändå. Att kalla det för ett belöningsystem handlar mer om att agera medvetet, det vill säga att vara medveten om vad man gör (Jäghult, 2005).

I en organisation ingår en grupp individer som arbetar mot ett gemensamt mål – organisationens mål, där ett antal människor utför olika arbetsuppgifter för att på ett samordnat sätt nå de önskade målen. I ett företag består målen i huvudsak av att nå en tillfredsställande lönsamhet (Arvidsson, 2005). Ledningen i en organisation beslutar om en strategi som beskriver hur resurserna ska kunna utnyttjas så effektivt som möjligt för att uppnå målen. Styrningen i en organisation är komplicerad då styrsystemet inte är mekaniskt, utan fungerar genom interaktioner mellan olika individer (Arvidsson, 2005). Individer kan i sin tur ha olika mål, som skiljer sig från organisationens, och det centrala problemet är att få individer att utföra prestationer som är önskvärda för organisationen (Luthans & Statjkovic, 1999). Styrningen i ett företag bestäms av företagets situation och dess omgivning. I företagsledningens ansvar ligger det att kunna visa inför ägare och styrelse att verksamheten bedrivs effektivt mot uppställda mål. Det finns en rad styrmedel som används för att säkerställa verksamhetens effektivitet, och ett av de huvudsakliga styrmedlen utgörs av belöningsystem, vilket ska motivera till önskvärda prestationer (Arvidsson, 2005).

Syftet med belöningar och belöningsystem är att skapa motivation hos de anställda för att säkerställa effektivitet i verksamheten. Det är därför avgörande för organisationen att det finns en god överenskommelse mellan vad individen vill med sitt arbete och organisationens mål. Belöningsystemet ska med andra ord motivera individen att utföra sitt arbete så att organisationens mål nås (Arvidsson, 2005). Belöningarna måste upplevas som meningsfulla och motiverande för att de anställda ska påverkas. En individ motiveras mer av möjligheten att bli belönad än av rädslan att bli bestraffad, vilket innebär att belöningsystemen bör vara belöningsinriktade (Anthony & Govindarajan, 2001).

Syftet med belöningar kan urskilja sig på tre punkter, vilket är; *motivation*, där företaget vill få organisationen och individen åt samma håll och frambringa önskvärda prestationer, *verksamhetsstyrning*, som innebär att styra mot bättre effektivitet och ökad kvalitet samt ökad produktivitet, och slutligen *behålla och rekrytera* medarbetarna. Inom belöningsystem finns det tre olika former som är monetära belöningar, icke monetära belöningar och ägarandelar (Jäghult, 2005). Exempel på monetära belöningar är bonus och provision, medan icke

monetära belöningar exempelvis är en klapp på axeln och beröm från chefen. Belöningar förekommer i form av inre och yttre belöningar där den inre belöningen erhålls genom egen tillfredsställelse såsom glädje och tillfredsställelse. De yttre belöningarna inkluderar all belöning med ekonomisk karaktär, med andra ord allt som är kopplat till ekonomisk ersättning och den största delen inom denna kategori är bonusar, resultatlöner i form av rörliga löner samt förmåner som kan förekomma inom företaget (Jäghult, 2005).

I en fallstudie publicerad av Emerald Group Publishing Limited (2010) beskrivs det bland annat att för att förmåner och belöningar ska kunna skapa en positiv inverkan hos en individ krävs det att denna först blir medveten om och samtidigt förstår dessa förmåner och belöningar som organisationen och arbetsgivaren erbjuder. För att detta ska uppnås, måste organisationen förstå dess anställda, vad de eftersträvar samt vad som motiverar. En lyckad kommunikation mellan organisationen och de anställda i att förmedla detta skapar möjlighet för arbetsgivaren i försöket att behålla kompetenta och talangfulla anställda. Ju bättre kommunikation, desto större uppskattning och engagemang från de anställda gentemot organisationen och arbetsgivaren.

### 1.1.1 Belöningssystem som ett styrmedel

För maximal effektivitet och långsiktig överlevnad har företagen blivit alltmer beroende av medarbetarna i form av kompetens, värderingar, ansvar och motivation. Detta är ett styrmedel som ska kunna få medarbetarna att arbeta på ett sätt som ligger i linje med företagets egna mål (Arvidsson, 2005). Då varje organisation har olika mål som ska uppfyllas, kan belöningssystem användas för att motivera till att målen uppfylls (Anthony & Govindarajan, 2001). Generellt finns det tre typer av mål, och dessa kan delas in i inriktningsmål, effektmål och produktionsmål (Svensson, 1997). Inriktningsmål är en allmän formulering som anger inriktningen i verksamheten. Detta anger en gemensam grundsyn och behöver inte nödvändigtvis vara tidsbestämt. Effektmål innebär att företaget går vidare och konkretiserar och kvantifierar målen samt sätter en tid då målen ska vara uppnådda. Produktionsmål kan ges i form av arbete som ska utföras under en given tidsperiod, eller att genomföra en viss aktivitet. Ett exempel på detta kan vara att sätta mål gällande hur många tjänster som ska säljas under en viss tid eller hur många möten som ska hållas per år (Svensson, 1997).

En del av arbetet i organisationer är att försöka attrahera personal och det läggs större vikt på att bibehålla kvalificerad och kompetent personal. Den ständigt förändrande marknaden

tvingar arbetsgivarna att gå från traditionella metoder i hanteringen av mänskliga resurser, till att använda mer taktiska metoder (Clarke, 2001). En attraktiv arbetsgivare är en organisation som lyckas i arbetet med att attrahera, utveckla och bibehålla personal med kärnkompetens, och för att lyckas med detta så krävs vissa åtaganden såsom bland annat innovativa och spännande program för mänskliga resurser. Man har genom studier kunnat ta fram viktiga värden som spelar stor roll i avgörandet att ansluta sig till samt stanna kvar på en arbetsplats. Clarke (2001) lyfter bland annat fram en viktig aspekt av dessa värden som just handlar om konkurrenskraftiga belöningsstrategier som är kopplade till prestationen, och detta anses vara något som individer efterfrågar allt mer.

Grundläggande tanken bakom belöningsystem är att det som mäts och belönas blir utfört. Det beteende som belönas kommer därmed att förstärkas och även att återskapas (Luthans & Statjkovic, 1999). De grundläggande löneformerna som främst tillämpas inom arbetsmarknaden förekommer i form av en fast lön och en rörlig lön, som är beroende av företagets resultat och prestation. I alltfler företag använder man sig av individuell lönesättning eller lönesättning kombinerat med resultatlönesystem, vilket innebär att chefer och medarbetare får lön i förhållande till ekonomiskt resultat, utveckling och produktivitet (Arvidsson, 2005).

## 1.2 Nya löneformer

Ett centralt element i anställningsrelationen är lönen, hur den utbetalas och hur ofta. Under 1980- och 1990 talet lanserades nya ledningsstrategier som innebar förändrade löne- och belöningsystem (Sandberg, 2003). Den generella avsikten med de nya löneformerna är att styra de anställda mot företagets mål. Utöver arbetsprestation belönas även aktiviteter såsom till exempel kompetensutveckling, som mer eller mindre är i enlighet med företagets intressen. En strategi som ofta används är att högsta ledningen styr upp och följer upp individers och grupperns prestationer och bidrag till företagets verksamhet. Genom denna strategi kopplas löne- och belöningsystemen direkt till resultatenhetens vinst, och exempel på sådana belöningsystem är resultatlöner, gratifikationer, bonus, vinstdelning, pensionsförsäkringar och andra förmåner (Sandberg, 2003).

Begreppet incitament innebär att en person motiveras till att utföra en önskvärd prestation. Det är belöningen som antas motivera den anställde att uppvisa det önskvärda beteendet (Sandberg, 2003).

Resultatbaserade lönesystem är belöningar direkt kopplade till det uppmätta arbetsresultatet, och baseras antingen på hur mycket den anställde, gruppen eller en större enhet producerat (Sandberg, 2003). De resultatbaserade incitamentsystemen utgör en rörlig lönedel där storlek varierar mellan olika utbetalningar. Denna rörliga lönedel kombineras normalt med en fast grundlön som utgör minimilönen. Positionsbaserade incitamentsystem baseras på en bedömning av de krav som arbetsuppgifterna ställer (Sandberg, 2003). Denna typ av lönesättning har varit en central princip vid lönesättning i flera industriländer och inte minst i Sverige. Trots enighet om att det är arbetskraven som sätter grunden för lönesättningen är det ibland svårt att avgöra vilka krav som ska belönas och med hur mycket. Faktorer som anges vara av betydelse för lönesättningen är bland annat; krav på utbildning och skicklighet, arbetsledaransvar, ansvar för andra människor och för dyrbara maskiner, självständighet i arbetet, farlig eller svår fysisk arbetsmiljö och stress i arbetet. Detta innebär att jobbets egenskaper får avgörande betydelse för lönesättningen.

Omfattande studier pekar på att arbetsmotivation skapas genom befattningsbestämda löner kombinerat med interna befodringschanser (Sandberg, 2003). Möjligheten att befordras ökar de anställdas incitament genom att goda arbetsinsatser ökar chanserna till en befordran och därmed en högre lön. Genom att befordra, internrekrytera eller genom befattningsbreddning kan företagsledningen skapa en attraktiv arbetsplats så att de anställda jobbar kvar på företaget och kan därmed reducera avgången och motivera till bättre arbetsinsatser (Sandberg, 2003).

### 1.3 Problemformulering

Användningen av belöningssystem framkommer allt oftare i företag, både inom privata och offentliga företag. Idén om incitament kom dock till senare inom det offentliga (Burgess & Ratto, 2003). Ett område av intresse skulle vara att undersöka hur det ser ut i ett statligt företag som använder belöningssystem där alla anställda blir belönade i form av rörliga löner och där alla anställda får en bit av kakan. Vilken typ av belöning anses vara mest motiverande

ur medarbetarnas synvinkel? Uppnås de önskade och uppsatta målen genom detta? Vilka strategier använder företaget för att få de anställda att arbeta mot företagets uppsatta mål? Hur är belöningsystemet utformat? Är personalen införstådda i belöningsystemets utformning och vad som krävs för att belöning ska utgå? Upplever personalen på Forsmarks Kraftgrupp AB att de genom egna prestationer kan påverka huruvida en resultatdelning/belöning tillfaller?

## 1.4 Syfte

Syfte med uppsatsen är att analysera belöningsystemet på Forsmarks Kraftgrupp AB. Särskilt tillämpningen av rörliga löner, och hur det motiverar de anställda i arbetet.

## 1.5 Avgränsning

Författaren kommer i denna undersökning enbart att avgränsa sig till ett företag som tillämpar belöningsystem, och har valt ett kärnkraftverk – Forsmarks Kraftgrupp AB. Valet av företag gjordes sedan en anställd kontakt tipsat om en undersökning på företaget på grund av de belöningsformer som förekommer på Forsmarks Kraftgrupp AB. Undersökningen avser att granska belöningsystemet som tillämpas på företaget, samt dess eventuella motiverande verkan på de anställda.

## 1.6 Tidigare forskning

Det har genomförts en hel del forskning kring belöningar med bland annat fokus på belöningsystemets utformande (Svensson & Wilhelmsson, 1991) och betydelsen av belöningsystem för att öka effektiviteten i organisationen (Armstrong, 1993). En studie med nära anknytning till denna undersökning är *”Styrning med belöningsystem: två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel”* (Arvidsson, 2005).

Arvidssons avhandling vid Handelshögskolan i Stockholm kring belöningsystem som ett styrmedel behandlar två forskningsfrågor: 1) hur bidrar utformningen av belöningsystem till styrningen mot verksamhetens mål? 2) Vilka effekter leder styrning med belöningsystem till? Arvidsson undersöker den Dagkirurgiska kliniken vid Huddinge Universitetssjukhus som

tillämpar en teambaserad incitamentmodell, och livsförsäkringsbolaget SPP som tillämpar ett prestationsbaserat bonussystem. Författaren visar genom fallstudierna att tydliga syften för belöningssystem förankrat i aktuella problem leder till önskade styreffekter. Han menar att fungerande grunder för ett belöningssystem bör vara en kombination mellan finansiella och icke-finansiella mått. Ett belöningssystem som omfattar alla har visat sig ha stor acceptans. Vidare diskuteras att belöningssystem som utformats utifrån dimensionerna syfte, grunder, former och mottagare kan bidra till styrningen mot verksamhetens mål.

## 1.7 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel två redogör för vilken vetenskaplig metod som använts i genomförandet av studien, och avslutas med en diskussion om studiens trovärdighet. Kapitel tre presenterar den teoretiska referensram som ligger till grund för undersökningen, och syftar till att ge läsaren bakgrund till de områden som detta arbete belyser. Teorierna som tas upp utgör ett verktyg för kommande analys. Kapitel fyra behandlar den empiriska delen av studien. Här redovisas och presenteras data som framkommit genom enkätundersökningarna samt den genomförda intervjun. Kapitel fem innehåller analys av det empiriska materialet. Det sker en löpande analys utifrån empirin och teorierna som ligger till grund för undersökningen. Kapitel sex presenterar de slutsatser som genom undersökningen framkommit, och det sker en återkoppling till undersökningens problematik samt syfte. Vidare presenteras förslag till vidare forskning.

## 2. Metod

### 2.1 Vetenskapssyn

#### 2.1.1 Positivism kontra hermeneutik

En epistemologisk frågeställning handlar om vad som kan betraktas som en godtagbar kunskap inom ett ämnesområde (Bryman & Bell, 2005). En viktig fråga är huruvida den sociala verkligheten kan studeras utifrån de principer, metoder och verklighetsbild som används inom naturvetenskapen. Positivism står för en epistemologisk ståndpunkt som förespråkar användningen av naturvetenskapliga metoder då man studerar den sociala verkligheten. Den kvantitativa forskningsmetoden betraktas i detta fall som en forskningsstrategi som betonar kvantifiering när det gäller insamlandet och analysen av data, och införlivar även den naturvetenskapliga modellens normer och tillvägagångssätt – positivismen. En positivist är en extern observatör som inte alls påverkar det objekt som undersöks (Björklund & Paulsson, 2003). En annan syn som skiljer sig från positivismen och som bygger på tolkning och förståelse är tolkningsperspektivet, där man kritiserar en naturvetenskaplig syn vid studier av den sociala verkligheten. Här menar man på att människor och institutioner skiljer sig från naturvetenskapens studieobjekt, och kräver därför en annan logik för forskningsprocessen. Denna kräver därför en forskningsprocess som till skillnad från naturens lagar avspeglar det speciella för människor. Denna kunskapssteoretiska oförenlighet beskrivs som en motsättning mellan positivism och hermeneutik. Hermeneutik är en term med ett ursprung från teologin, och som vid införandet i samhällsvetenskapen handlade om teori och metod i samband med tolkning av människors handlingar (Bryman & Bell, 2005). Den kvalitativa forskningsstrategin lägger vikt vid ord och inte kvantifiering, och kan med andra ord ses som en förståelse- och tolkningsinriktad förklaringsform. Vid insamlandet av data har författaren enligt ovan tillämpat både den epistemologiska ståndpunkt som förespråkar naturvetenskapliga metoder vid studier av den sociala verkligheten (positivism), men har även skapat utrymme för viss tolkning och förståelse genom ett tolkningsperspektiv. Genom att även tillämpa en kvalitativ forskningsform kunde författaren till viss del erhålla djupare förståelse.

## 2.2 Forskningsstrategi

Den aktuella metoden för denna undersökning är fallstudien då det är den mest användbara strategin för uppsatsens frågeställning. Grundläggande för en fallstudie är att man ingående och detaljerat studerar ett fall, i detta fall en organisation och dess belöningsystem. Denscombe (2009) menar att bra samhällsvetenskaplig forskning handlar om att forskaren förnuftigt tar strategiska beslut om olika val som finns i processen och väljer ett tillvägagångssätt som lämpar sig bäst för ändamålet. Denna studie syftar inte till att se generella mönster, varför författaren anser att en fallstudie lämpar sig bäst (Denscombe, 2009). Eftersom författaren snarare är intresserad av att studera en undersökningsenhet i detalj, har denna strategi medvetet valts då en fallstudie ger möjligheten att upptäcka saker som kanske inte hade upptäckts vid en mer ytlig undersökning. Vid genomförandet av en fallstudie talar man om två huvudformer, den kvalitativa respektive den kvantitativa forskningsmetoden. Det skapas även utrymme till att kombinera dessa metoder. Då fallstudien lämpar sig bäst för denna undersökning och ger möjligheten att tillämpa båda dessa forskningsmetoder har författaren valt att tillämpa både den kvantitativa och den kvalitativa forskningsmetoden. Detta för att erhålla en mer övergripande och djupare bild av verkligheten. Utgångspunkten i denna fallstudie är att fallet med belöningsystem på företaget är ett naturligt förekommande fenomen som inte förändras under undersökningsprocessens gång. Undersökningen sker i en naturlig miljö, det vill säga en redan existerande miljö, och inte en konstlad situation i forskningssyfte. Fallstudie lämpar sig även bäst för denna studie då den ligger inom ramen för småskaligt forskningsprojekt där tiden och resurserna är knappa.

## 2.3 Tillvägagångssätt

Studiens präglas till största del av kvantitativ data, då man genom en relativt liten arbetsinsats kan få fram ett stort underlag av information (Björklund & Paulsson, 2003). Insamlandet av information är vid kvantitativa studier även mer strukturerade och formaliserade, vilket underlättar jämförelser. Det har även skapats utrymme för kvalitativ data då det primära syftet vid den kvalitativa metoden är att få en djupare kunskap och förståelse samt att se sammanhanget och analysera helheten. Det sker alltså en kombination av den kvalitativa och den kvantitativa ansatsen, en metodologisk triangulering. Denna metod ger forskaren möjlighet att betrakta saker ur flera perspektiv, och ses även som ett sätt att öka studiens trovärdighet (Denscombe, 2009). Det anses finnas en del fördelar i att kombinera dessa två

metoder. Fördelarna är bland annat att data kan bekräftas eller ifrågasättas genom en jämförelse av data som har framkommit genom olika metoder samt att data från en metod kan kompletteras med information från en annan. Metodernas styrkor och svagheter vägs upp av varandra och kan på så sätt generera ett bättre resultat i slutändan (Denscombe, 2009). Genom detta kan bättre förståelse för det som undersöks erhållas. Det gäller att använda ett tillvägagångssätt som är olika och som ger möjlighet att se saker ur olika perspektiv (Denscombe, 2009). I detta fall rör det sig om ett medarbetarperspektiv och ett chefsperspektiv, för att fånga upp så mycket information som möjligt och på så sätt få mer kompletterande information samt att få ett större analytiskt utrymme.

## 2.4 Urval

Varför författaren i denna studie endast valt att studera ett enda företag är för att få en djupare förståelse för studiens bakomliggande problematik samt uppfyllande av dess syfte. Valet av företag grundar sig på anställd kontakt, Samira Shafie, som skapade förutsättning för att kunna genomföra undersökningen på Forsmarks Kraftgrupp AB.

Inom Forsmarks Kraftgrupp AB har författaren genomfört en enkätundersökning vid två olika tillfällen på två avdelningar. Avdelningarna valdes efter godkännande från respektive avdelning och då dessa avdelningar fanns tillgängliga genom anställd kontakt. Den ena avdelningen består av nio personer som arbetar med driftsättning och provning och den andra avdelningen består av sexton personer som går ett internt ingenjörsprogram. Urvalsstorleken på tjugofem respondenter fördelade över två avdelningar, vid den kvantitativa datainsamlingsmetoden, baserades på att den första genomförda enkätundersökningen på ena avdelningen med endast sexton respondenter ansågs som för få respondenter, varför enkätundersökning nummer två skickades ut till den andra avdelningen med nio anställda. Den kvantitativa forskningsstrategin ansågs som lämpligast för undersökningen då de anställdas motivation var av betydelse och då författaren genom den kvantitativa datainsamlingsmetoden med en relativt liten arbetsinsats kunde erhålla denna information. Dock skapades även utrymme för den kvalitativa formen genom en telefonintervju med en person i chefsbefattning, ekonomichefen, för att få en inblick i företagets belöningsystem på en djupare nivå och för att få en bakgrund till belöningsystemet och dess uppbyggnad och avsikter. Urvalsgruppen utgörs av totalt tjugosex personer, det vill säga tjugofem besvarade

enkäter och en genomförd telefonintervju. Samtliga personer i urvalsgruppen är tillsvidareanställda. Enkätundersökningen och intervjun ligger till grund för denna fallstudie.

## 2.5 Datainsamlingsmetod

### 2.5.1 Sekundärdata

Med sekundärdata menas all form av skrivet material (Björklund & Paulsson, 2003). Sekundärdata har i denna uppsats inhämtats från böcker, tidskrifter och vetenskapliga artiklar för att skapa ett bredare perspektiv kring ämnet belöningsystem, men även från studieobjektets hemsida. Tidsskrifter som använts i denna undersökning är bland annat ”Ny lönepolitik - ny värdestruktur i förvaltning” och ”Statens lönepolitik”. Litteraturen hittades på Södertörns Högskola, Uppsala Universitet och i Uppsala stadsbibliotek. Sökord som användes för att finna lämpliga vetenskapliga artiklar i databaser som bland annat JSTOR och Business Source Premier, var ord som ”reward systems”, ”human resource management”, ”belöningsystem”, ”motivation”, ”bonussystem”, ”rörliga löner” och ”offentlig sektor”.

### 2.5.2 Primärdata

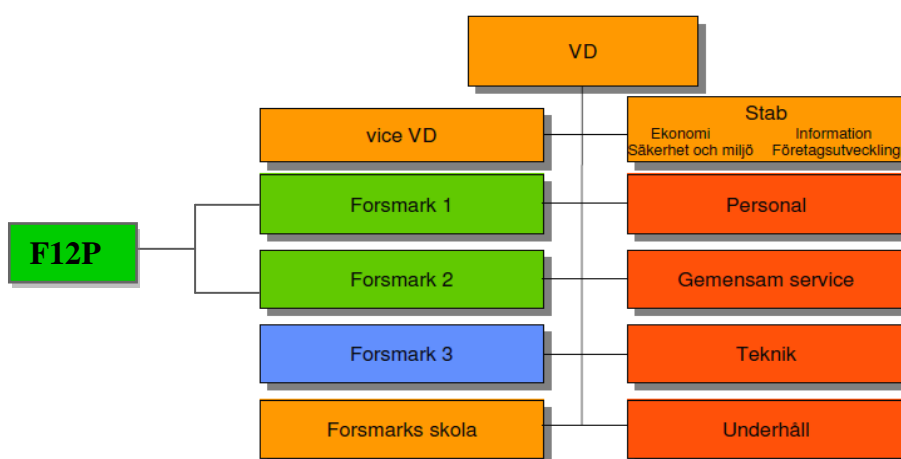
Primärdata baseras och utgörs i denna undersökning till största del av den genomförda enkätundersökningen som står i fokus (*se bilaga 2*). Frågorna i denna undersökning består av påståenden, i ett så kallat verbalt format där svaren består av svar som ”instämmer helt” och ”instämmer inte alls” (Bryman & Bell, 2005). Genom att även genomföra en intervju kring ämnet kunde viss förståelse och djupare kunskap inhämtas. Intervjun väntas svara på en del av syftet, och utgör även denna del det primära i denna undersökning. Primärdata är kort sagt data som insamlats i syfte att användas i undersökningen (Björklund & Paulsson, 2003).

## 2.6 Genomförande av studie

Först togs kontakt med den ansvarige för ingenjörsprogrammet som godkände en enkätundersökning på avdelningen. Genom ingenjörsprogrammet vidareutbildas ingenjörer för kärnkraftverkets framtida kompetensbehov. Syftet med detta program är att utbilda ingenjörerna främst inom områden som elkraft, reaktorsäkerhet, projektledning, driftsättning och planering, för att sedan placeras ut inom olika block och avdelningar, som presenteras

närmare under punkt 2.6.1. Avdelningen består av 16 personer, varav 12 män och 4 kvinnor i åldrarna 20-30 år. Den ojämna könsfördelningen på avdelningen ansågs inte vara av större betydelse, då detta inte var relevant för denna undersökning, utan avsåg att mäta motivationen bland de anställda, oberoende av kön. Då 16 personer utgör ett ganska litet urval togs återigen kontakt med företaget, och denna gång skickades enkäterna till en annan avdelning – Driftsättning och provning (F12P). Benämningen F12P innebär att personalen arbetar under både Forsmark 1 och Forsmark 2, medan Forsmark 3 har en egen stab med driftsättare. F12P har ansvar för den slutgiltiga bedömningen av nya projekt som ska tas i bruk. Projekten studeras för att stämma överrens med olika rapporter och mätningar samt prövas innan de slutligen sätts i drift. Under punkt 2.6.1 presenteras även en överskådlig bild över organisationen i ett så kallat linjeorganisationsschema med de olika blocken och avdelningarna på Forsmarks Kraftgrupp AB. Enkäterna besvarades och returnerades sedan tillbaka för analys och bearbetning. För intervjun hänvisades författaren till ekonomichefen Kenneth Block som varit anställd på företaget i över 30 år. Intervjun genomfördes över telefon då informanten på grund av tidsbrist hade svårigheter att planera in ett personligt möte. Tidsbristen märktes av väl då intervjutiden vid upprepade tillfällen kom att ändras. Frågorna var bestämda på förhand och togs upp i en bestämd ordning. Samtalet spelades även in för att på så sätt förhindra att gå miste om viktig information, och kom sedan att analyseras och bearbetas.

## 2.6.1 Organisationsstruktur



Figur 2.1 Forsmarks Kraftgrupp AB – Linjeorganisation

Källa: företagets intranät

## 2.7 Validitet

Validitet anger i vilken utsträckning det man avser att mäta verkligen mäts (Björklund & Paulsson, 2003). För kvalitativa forskare gäller det att med rimlig sannolikhet påvisa att framkommen data är så exakt och träffsäker som möjligt (Denscombe, 2009). Det finns en del åtgärder som kan öka forskningens validitet, och en av dessa åtgärder är triangulering, det vill säga genom kontrasterande källor öka tilliten till att data är korrekt och på rätt spår (Denscombe, 2009). Som nämnts ovan har metoden triangulering tillämpats i denna undersökning, och är alltså ett sätt att öka studiens trovärdighet på, och det har även skett giltighetsprövningar på detta arbete inom uppsatsgruppen där arbetet har granskats, analyserats och bearbetats vid flera tillfällen.

# 3. Teori

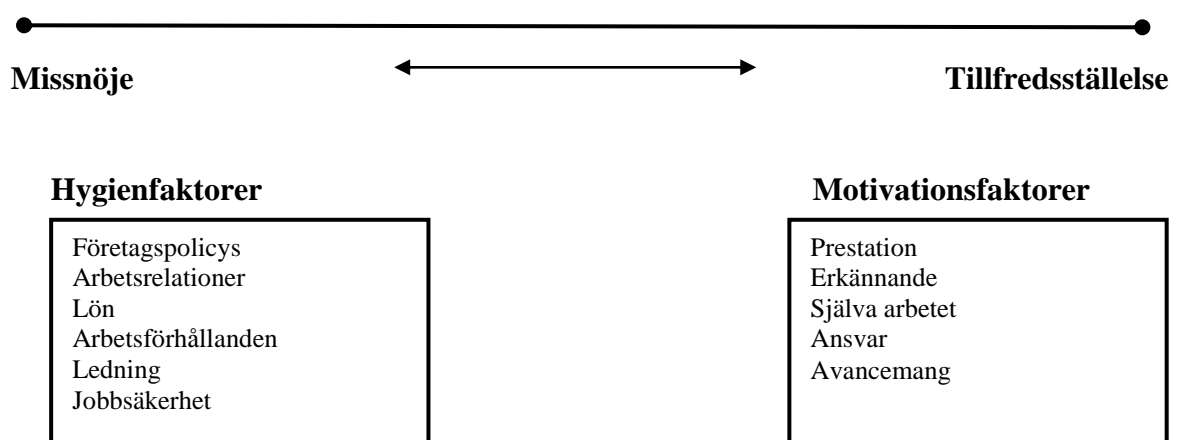
## 3.1 Teoretiska perspektiv

Nedan behandlas några av de teorier som berör motivation och som därför anses vara av relevans för denna undersökning. Hawthorn-studien uppkom under 1920-talet då intresset för motivationsforskning i arbetslivet uppstod. Experimentet handlade om vilken effekt den fysiska omgivningen hade på produktiviteten. Det som framkom genom undersökningen var att när företagsledningen visade intresse för sina medarbetare så påverkades medarbetarnas trivsel i organisationen, då dem kände sig uppskattade. Detta intresse från ledningens sida ledde till att moralen höjdes vilket bidrog till att produktiviteten påverkades positivt (Olve & Samuelson, 2008).

### 3.1.1 Herzbergs tvåfaktorsteori

Syftet med utvecklandet av denna teori var att förklara arbetsmotivation, attityder gentemot arbetet samt vad de anställda vill få ut av arbetet (Hume, 1995). Denna teori är en arbetsmotivationsteori och är en distinktion mellan motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Faktorer som skapar tillfredsställelse i arbetet är faktorer relaterade till arbetet såsom arbetsuppgifter och personlig utveckling. Faktorer som å andra sidan skapar otillfredsställelse är faktorer som inte är associerade till själva arbetet, utan istället villkoren i arbetsutövandet (Herzberg, 1993). Några hygienfaktorer är kontroll, sociala relationer, arbetsmiljö, lön, förmåner och belöningar. När dessa faktorer befinner sig på en, för individen, oacceptabel nivå uppstår missnöje och otillfredsställelse. Faktorer som däremot leder till positiva attityder gentemot arbetet tillfredsställer behovet av självförverkligande i arbetet (Herzberg, 1993). Lön och arbetsmiljö är exempel på de hygienfaktorer som måste vara uppfyllda för att en individ ska kunna trivas på sin arbetsplats. Motivationsfaktorer är villkor i arbetsuppgiften, och de måste vara tillfredsställda för att det ska kunna finnas en möjlighet för individen att känna motivation för en uppgift, och det är främst motivationsfaktorer som efterfrågas inom organisationer (Herzberg, 1993). Konceptet självförverkligande som ett av människans mål har kommit att bli en viktig tanke bland många teoretiker (Herzberg, 1993). Individen tenderar att förverkliga sig själv i alla områden och jobbet är ett av de viktigaste områden, och villkoren som omger arbetsutövandet kan inte skapa grundläggande tillfredsställelse eftersom de saknar potential till detta. Det är endast genom prestation som en individ kan uppnå

belöning som kan förstärka dennes längtan av självförverkligande. Om möjligheten för motivationsfaktorer att framträda är liten, bör detta kompenseras genom att de hygienfaktorer som erbjuds måste vara större, för att jobbet ska bli mer tolerant. En person som upplever sitt arbete som utmanande och tillfredsställande tolererar sannolikt en jobbig och svår överordnad. Motivationsfaktorer uppfyller behovet av kreativitet och hygienfaktorer tillfredsställer behovet att rättvisa arbetsförhållanden (Herzberg, 1993). Att påverka både motivationsfaktorer och hygienfaktorer och att arbeta med båda dessa samtidigt är viktigt för företag då de till exempel ska kunna hindra medarbetarna från att byta jobb genom att bland annat påverka faktorer som lön (Olve & Samuelson, 2008).



Figur 3.1 Modell utifrån Herzberg (1993) – arbetsmotivation

### 3.1.2 Kognitiva teorier

Kognitiva teorier tros vara en väsentlig del av motivationen och fokuserar på samspelet mellan individens tankemönster och omgivningen. Forskningen kring kognitiva teorier fokuserar på två typer av tankar: individens tankar kring omgivning och individens tankar kring sig själv (Olve & Samuelson, 2008).

#### 3.1.2.1 Attributionsteori

Denna teori är en del av den kognitiva teorin. Forskning inom teorin har visat att individer tenderar att attribuera eller tillskriva sin framgång som ett resultat av eget handlande, kunskap och förmåga, medan individen tenderar att attribuera misslyckanden till otur i arbetet, svårigheter i arbetsuppgifter eller svårigheter i situationsfaktorer. Med andra ord har människan en tendens att hitta olika ursäkter vid misslyckanden (Merchant och Van der

Stede, 2007). Enligt denna teori kan individen med hjälp av observationer av sitt eget handlande se hur denne själv påverkas av de yttre och inre faktorerna. Den individ som styrs av yttre faktorer är den som söker yttre belöningar, som status och lön, och den som styrs av de inre faktorerna är den som eftersöker inre drivkrafter och som hellre vill utvecklas inom själva arbetet. Enligt forskare kan man få negativa konsekvenser då standardiserade belöningsystem inte tar hänsyn till hur en individ vill bli belönad. Under vissa förutsättningar kan man tränga undan den inre motivationen hävdar Frey (1997) då man tilldelar en ekonomisk ersättning. Då en monetär belöning som bonus uppkommer kan detta resultera i att intresset för arbetsuppgiften minskar, eftersom en individ redan har ett starkt prestationsmotiv och inte behöver något extra som bonus för att bli mer motiverad (Olve & Samuelson, 2008).

### 3.1.2.2 Förväntningsteori

Även denna teori är en del av den kognitiva teorin och den visar hur arbetsprestationer kan fördelas. Den har i utgångspunkt fyra variabler varav: motivationsstyrka, personlighet, kompetens och rolluppfattning. Om sambanden mellan individens motivation och handling till organisationens och individens egna mål förstås kan detta skapa förståelse för varför en individ handlar på ett visst sätt (Olve & Samuelson, 2008). Vroom (1995) menar att resultatet av en handling inte endast är beroende av individens val, utan även av händelser som ligger bortom individens kontroll. De flesta beslut involverar ett visst mått av risker och teorier kring beslutsfattande och måste därför involvera vikten av riskerna kopplade till den specifika handlingen. Varje gång en individ söker mellan olika alternativ som involverar osäkra utfall är individens beteende påverkat av dennes preferenser och även av möjligheten till ett önskat utfall. En förväntning är i detta fall definierat som sannolikheten av att en specifik handling följs av ett specifikt utfall. Förväntningar kan förklaras i termer av dess styrka, där maximal styrka innebär övertygelsen om ett visst utfall, och där minimal övertygelse innebär övertygelsen om misslyckande. Detta innebär en handling-utfall association (Vroom, 1995). Kaplan och Atkinson (1998) argumenterar för att man ska tillämpa förväntningsteorin på företagets belöningsystem och att det ska finnas ett samband mellan teori och utformningen av belöningsystem. Ersättning ska utgå för specificerade prestationer och till de individer som lyckats uppfylla de mål som företaget strävar efter. Resultatmåten ska dels reflektera företagets mål och även göra det klart för beslutsfattarna att förstå länken mellan belöningar och resultatmått (Olve & Samuelson, 2008).

### 3.1.3 Arbetsmotivation

Vroom (1995) menar att det finns två typer av omständigheter som påverkar människor till att arbeta. Omständighet ett är av ekonomisk karaktär och omständighet två är motivation.

Schou (1991) argumenterar om att motivationen och känslan av en viss belöning är subjektiva företeelser. Han menar att när individen har intressanta arbetsuppgifter, när individen finner att belöningsystemet är belönande, när utvecklingsmöjligheter finns för individen och när individen kan relatera sig till företaget och dess mål så uppstår hög motivation. Schous (1991) forskning visar att det inte finns möjlighet att sätta något likhetstecken mellan motivation och materiella belöningar. Motivationsfaktorer påverkar arbetsmotivationen hos individen. Företagen bör satsa på motivationsskapande handlingar för att det ska vara lönsamt. De måste uppmärksamma de faktorer som är viktiga för individen och situationen för att kunna motivera sina medarbetare (Olve & Samuelson, 2008).

Dessa teorier som hittills har lyfts fram och förklarats bygger på det mänskliga behovet och den individuella drivkraften som motiverar individen. Detta ger en förklaring till varför människor har olika behov och vilka faktorer som är viktiga för att skapa tillfredsställelse.

## 4. Empiri

### 4.1 Forsmarks Kraftgrupp AB

Företaget är Sveriges senaste kärnkraftverk beläget i norra Roslagen, och är en av Sveriges största elproducenter. Företaget levererar el till cirka sex miljoner människor i både Norden och norra Europa. År 1971 startade anläggningsarbetet, år 1972 var cirka 200 personer sysselsatta och år 1973 registrerades Forsmarks Kraftgrupp som aktiebolag. Företaget ägs till största del av Vattenfall AB (66%) tillsammans med Mellansvensk Kraftgrupp (25,5%) och E.ON Kärnkraft Sverige (8,5%). Vattenfall AB är ett svenskt aktiebolag och är moderbolag för Vattenfallkoncernen. Kärnkraft är ett av de kraftslag som Vattenfall använder för att producera el, och företaget driver sju av Sveriges tio kärnkraftreaktorer där tre av dessa är belägna i Forsmark; Forsmark 1, Forsmark 2 och Forsmark 3. Kärnkraftverket ligger i Upplandskusten i Östhammars kommun och har för närvarande drygt 1000 anställda.

### 4.2 Löneförhållande – fast och rörlig

Forsmarks Kraftgrupp AB:s lönesystemet delas in i en fast lönedel och en rörlig lönedel. På den fasta lönedelen tillämpar företaget individuell lönesättning, vilket innebär att lönen sätts individuellt med hänsyn tagen till en rad faktorer såsom bland annat erfarenhet, utbildning och prestation. Lönen sätts efter en del riktlinjer och rekommendationer efter arbetsområde och befattning. Även facket är en part i utformningen av företagets lönepolicy. I en artikel ur Svenskt Näringsliv (2011) skrivs det att individuell lönesättning eftersträvas i allt fler företag som ett verktyg för att skapa motivation bland de anställda och för att förbättra resultaten. Individuell lönesättning kan ses som ett av de viktigaste verktygen för att motivera de anställda och är dessutom ett viktigt hjälpmedel för att se och bekräfta de anställda. Forsmarks Kraftgrupp AB är ett av flera företag som tillämpar individuell lönesättning och ser den individuella lönesättningen som ett verktyg för att nå de uppsatta målen och de verksamhetsidéer som företaget har genom att attrahera och bibehålla kompetenta medarbetare. En utförligare beskrivning av den fasta lönedelen beskrivs under punkt 4.2.1 nedan. Vidare baseras den rörliga lönedelen på en rad mål – ett kvalitetspremiesystem som består av en styrkortsdel och en resultatdel och dessa delar beskrivs närmare under punkt 4.2.2.

## 4.2.1 Lönebildning

Särskilda utgångspunkter, förutsättningar och ansvarsfördelning ligger till grund för den fasta lönedelen vid Forsmarks Kraftgrupp AB. Företagets lönebildning används som ett styrinstrument för att nå de uppsatta målen och för att utveckla verksamheten. Lönebildningen har till syfte att bidra till de mål och verksamhetsidéer som företaget har genom att attrahera och behålla kompetenta medarbetare genom att ha löner som är marknadsanpassade och konkurrenskraftiga. Lönebildningen bygger främst på individuella prestationer, men även på centrala avtal, företagets policy och lönsamhet. Varje avdelningschef ansvarar för att lönesättningen på avdelningen följer företagets lönepolicy och har ansvar för att utifrån givna förutsättningar ta fram arbetsgivarbud för personalen på sin egen avdelning. De anställda på Forsmarks Kraftgrupp AB har minst en gång per år målsamtal och en dialog om individbedömning med avdelningschefen. Lönebildningen ska utgöra ett stöd för Forsmarks Kraftgrupp AB:s affärsmässiga utveckling. Den individuella lönesättningen ska stimulera till goda arbetsinsatser och relateras till arbetets svårighetsgrad och uppnådda resultat. Medarbetarnas engagemang, utveckling och arbetstillfredsställelse är förutsättningar för att verksamheten ständigt ska kunna förbättras.

### 4.2.1.1 Lönebildande faktorer

Arbetskrav i befattningen, medarbetares prestation och marknaden utgör lönebildande faktorer som ska värderas och vägas samman till en helhet.

<b>Arbetskrav i befattning</b>	<b>Medarbetarens prestation</b>	<b>Marknad</b>
Kunnande	Arbetsresultat	Löneläget
Erfarenhet	Bredd i arbetsuppgifter	Tillgång och efterfrågan
Kontakter och samarbete	Säkerhet	
Problemlösning	Kunskaper	
Ansvar	Relationer	
Omfång	Utveckling	
Resultatpåverkan		
Personalansvar		
Miljöpåverkan		

## 4.2.2 Kvalitetspremie

Den rörliga lönedelen på Forsmarks Kraftgrupp AB tillämpas genom ett incitamentsystem som bygger på ett kvalitetspremiesystem som ska understödja företagets prioriterade säkerhetsmål och övergripande ekonomiska mål för att långsiktigt kunna bedriva en säker och förtroendegivande verksamhet. Syftet med detta system är att stimulera personalen till goda prestationer och ett stort engagemang gällande företagets mål och resultat. Det läggs stor vikt på de säkerhetsrelaterade målen i det balanserade styrkortet. Kvalitetspremien är indelad i två delar. Ena delen består av en styrkortsdel som består av gemensamma verksamhetsmål, och som utgör 75 procent av den totala kvalitetspremien, och den andra delen består av en resultatdel som alltså utgör 25 procent av den totala kvalitetspremien. Resultatdelen baseras på Forsmarks Kraftgrupp AB, BU Nucler och Vattenfalls samlade ekonomiska resultat. Vid måluppfyllelse inträffar en vinstdelning mellan ägarna och personalen. Vid 100 procent måluppfyllelse (alla mål uppfyllda), är den maximala kvalitetspremien 20.000 kronor/år/person. För att skapa närmare förståelse beskrivs kvalitetspremiesystemets två delar nedan, där styrkortsdelen presenteras under punkt 4.2.2.1 och där resultatdelen som baseras på de ekonomiska resultaten presenteras närmare under *bilaga 1 – ”Premiegrundande parametrar och fördelning verksamhetsår 2010”*.

### 4.2.2.1 Styrkortsdel

Utgångspunkten i denna del är affärsplanens balanserade styrkort, och består alltså av 75 procent av den totala kvalitetspremien, och består av:

**Forsmarks säkerhetsindex (FSI).** Detta innefattar fyra områden som följs upp och mäts och sedan sammanställs till ett index. Områdena innefattar;

- 1) anläggningens robusthet
- 2) hantering av tekniken
- 3) organisation, ledning och styrning
- 4) säkerhetskultur.

**Arbetsplatsolyckor.** Man strävar på sikt efter att minska arbetsplatsolyckor som leder till sjukfrånvaro.

Andelen driftinstruktioner och underhållsinstruktioner där mer än två år passerat sedan fastställande eller senaste aktualitetsgranskning. Det läggs extra vikt på att teknisk och administrativ dokumentation är korrekt och aktuell. Detta ses som väsentligt både i ett

säkerhets- och drifttillgänglighetsperspektiv. Kraven är att alla instruktioner ska aktualitetsgranskas minst vart annat år.

**Antalet systemåtgärder som är äldre än 18 månader.** Förväntningar vid internationella granskningar är att systemåtgärder som introduceras ska vara avslutade senast vid nästkommande revisionsavställning.

**Anläggningsändringar som ej avslutas inom 8 månader.** Genomförande av administrativa avslut efter genomförda anläggningsändringar inom de uppsatta ramarna ses som nödvändiga för dokumentationen och dess uppdatering samt utgör mätvärdet på vissa indikatorer.

**Styrkort inom avdelningar, sektioner, kontor och grupper.** Det pågår ett omfattande arbete med att etablera målstyrning på alla nivåer i organisationen. Målet är att alla avdelningar, sektioner, kontor och grupper ska ha egna styrkort.

**Utvecklingsplaner för personalen.** Utvecklingsplaner som inkommer till Forsmark personal (FP) får endast vara ett år gamla för att vara giltiga. Avstämning sker och procentsatsen fastställs genom att dela antalet inkomna och godkända utvecklingsplaner med det totala antalet tillsvidareanställda.

#### 4.2.2.2 Resultatdel

Denna del baseras på de samlade ekonomiska resultaten och presenteras närmare under *bilaga 1*.

Företagets uppsatta mål leder till en rörlig lön i form av en årlig utbetalning då de uppnås, och för varje uppnått delmål innebär det en viss del som utbetalas. Utöver företagets mål, erbjuds även vissa förmåner, som inte är kopplade till någon direkt prestation, utan som de anställda har tillgodo oberoende av företagets resultat. Förmånerna är dels gemensamma och betalas ut av företaget, och dels individuella som innebär att medarbetaren själv betalar – en så kallad Cafeteria-modell. Tanken bakom denna modell är att den anställda själv väljer vad den vill ha, och betalas genom att avstå från en del av lönen. De gemensamma förmånerna är indelade i tre olika grupper; *hälsa, trygghet och gemenskap/fritid*.

##### **Hälsa;**

Företagshälsovård, läkarvård, läkemedel och glasögon.

##### **Trygghet;**

Försäkringar – ett exempel är vid föräldraledighet. Där får tillägg utdelas utöver föräldrapenningen på upp till 90 procent av lönen i 270 dagar.

Ersättning vid sjukdom – vid långvarig sjukdom garanteras 80 procent av lönen till dess att den anställda är åter på arbetet alternativt pensioneras.

Tjänstepension, bonussystem och gratifikation.

**Gemenskap/fritid:**

Friskvårdsbidrag 1500 kr/år, rabatter på gymkort, operabiljetter, el, telefoni etc.

**Exempel på förmåner inom Cafeteria-modellen:**

Pensionssparande

Gruppförsäkringar

Semesterhus

Personalbil

Flexibilitet gällande arbetstider

Möjlighet till hemarbetsplats (beroende på arbetsuppgifter).

## 4.3 Enkät-sammanställning

### 4.3.1 Bakgrundsvariabler

Enkätundersökningens första del utgjordes av fyra frågor som behandlar bakgrundsvariabler, och i resterande tolv frågor formulerades påståenden. Under påståendena ombads respondenterna uppge huruvida de höll med påståendet eller inte. Bakgrundsvariablerna behandlar kön, ålder, avdelning och antal yrkesverksamma år. Åldersfördelningen delades in i tre spann; under 30-39 år, 40-50 år och 51-65 och över. Antal år på företaget delades också in i tre spann; 0-5 år, 6-15 år och mer än 15 år. Majoriteten av respondenterna i urvalsgruppen tillhörde åldersgruppen <30-39 år, och de flesta hade varit yrkesverksamma i 0-5 år.

Tabell 4.1 Svarsfördelning fråga 2

<b>Ålder</b>	<b>antal</b>	<b>procent</b>
<30-39	18	72
40-50	3	12
51-65>	4	16
<b>Totalt</b>	25	100

Tabell 4.2 Svartsfördelning fråga 4

Antal år som anställd	antal	procent
0-5 år	19	79
6-15 år	0	0
Mer än 15 år	5	21
<b>Totalt</b>	24 (1 bortfall)	100

### 4.3.2 Inställningen till belöningar och belöningsystem

Påståendena i undersökningen behandlade den allmänna inställningen till belöningar och till det befintliga belöningsystemet. Enkätfråga 5 behandlade huruvida tydligt uppställda mål bidrar till ökad motivation i arbetet, och majoriteten (64 procent) svarade att de mer eller mindre kände ökad motivation till arbetet ju tydligare de uppställda målen är.

Tabell 4.3 Svartsfördelning fråga 5

Tydligt uppställda mål bidrar till ökad motivation i arbetet	antal	procent
Stämmer mycket bra	2	8
Stämmer ganska bra	14	56
Stämmer varken bra eller dåligt	7	28
Stämmer ganska dåligt	2	8
Stämmer inte alls	0	0
Vet ej	0	0
<b>Totalt</b>	25	100

I påståendet som löd ”Jag anser att belöningar bidrar till ökad motivation i arbetet och att det därför är viktigt att det tillämpas”, instämde 64 procent av respondenterna. De flesta menade på att det måste finnas en morot för att stanna kvar på företaget, och att belöningar är ett sätt för företaget att visa uppskattning gentemot arbetstagarna.

Tabell 4.4 Svartsfördelning fråga 6

Jag anser att belöningar bidrar till ökad motivation och att det därför är viktigt att det tillämpas	antal	procent
Stämmer mycket bra	15	60
Stämmer ganska bra	1	4
Stämmer varken bra eller dåligt	3	12
Stämmer ganska dåligt	5	20
Stämmer inte alls	0	0
Vet ej	1	4
<b>Totalt</b>	25	100

Enkätfråga 7 handlade om huruvida belöningarna bör baseras på ekonomiskt resultat, kvalitetsmål eller en kombination av dessa. De flesta av respondenterna var överrens om att belöningar bör grundas på företagets ekonomiska resultat eller en kombination av ekonomiskt resultat och kvalitetsmål. Endast 8 procent av respondenterna svarade att belöningar endast bör baseras på kvalitetsmål, medan resterande ansåg att ekonomiskt resultat på ett eller annat sätt bör utgöra grunden för belöningar.

Tabell 4.5 Svartsfördelning fråga 7

Belöningar bör grundas på	antal	procent
Ekonomiskt resultat	10	40
Kvalitetsmål	2	8
Kombination	13	52
Vet ej	0	0
<b>Totalt</b>	25	100

Enkätfråga 8 behandlade huruvida belöningar bör baseras på en individuell prestation eller en gemensam prestation (gruppbaserad), och majoriteten, 68 procent, föredrog en belöning baserad på den gemensamma prestationen.

Tabell 4.6 Svartsfördelning fråga 8

Belöningar bör baseras på	antal	procent
Individuell prestation	6	24
Gemensam prestation	17	68
Vet ej	2	8
<b>Totalt</b>	25	100

Enkätfråga 9 handlade om huruvida personalen känner sig införstådda i belöningsystemets utformning samt vad som krävs för att belöningar ska utgå, och 72 procent instämde i detta påstående. Med andra ord är majoriteten av personalen i denna studie införstådda i utformningen av belöningsystemet och företagets uppsatta mål.

Tabell 4.7 Svartsfördelning fråga 9

Jag känner mig införstådd i belöningsystemets utformning samt vad som krävs för att belöningar ska utgå	antal	procent
Stämmer mycket bra	3	12
Stämmer ganska bra	15	60
Stämmer varken bra eller dåligt	6	24
Stämmer ganska dåligt	1	4
Stämmer inte alls	0	0
Vet ej	0	0
<b>Totalt</b>	25	100

Vid enkätfråga 10, om den högsta individuella belöningen på 20 000 kronor/person/år ansågs som tillräcklig instämde en klar majoritet, och ansåg alltså att detta var en rimlig resultatdelning/belöning, och genom enkätfråga 11 framkom det att 88 procent ansåg att en årlig utbetalning var lagom.

Tabell 4.8 Svartsfördelning fråga 10

Jag anser att den högsta individuella resultatdelningen/belöningen på 20 000 kr/individ/år som kan utgå är bra	antal	procent
Stämmer mycket bra	14	56
Stämmer ganska bra	8	32
Stämmer varken bra eller dåligt	1	4
Stämmer ganska dåligt	0	0
Stämmer inte alls	0	0
Vet ej	2	8
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Tabell 4.9 Svartsfördelning fråga 11

Att resultatdelningen/belöningen utdelas en gång per år tycker jag är	antal	procent
För lång tidsperiod	1	4
Lagom	22	88
För kort tidsperiod	0	0
Vet ej	2	8
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Bland respondenterna ansåg 60 procent att möjligheten att belönas bidrog till ökad motivation i arbetet, medan 20 procent inte instämde i påståendet. Bland de som instämde var de flesta mellan 30-39 år, medan de äldre inte ansåg att belöningar hade någon större påverkan på motivationen. Till största del anser de anställda i gruppen att belöningar påverkar motivation till arbetet genom att:

- vilja arbeta ännu hårdare
- bli en bättre medarbetare
- trivas ännu mer på arbetet
- känna sig mer uppskattad och viktig
- ett kvitto på ett väl utfört arbete

Tabell 4.10 Svarsfördelning fråga 12

<b>Möjligheten att belönas bidrar till ökad motivation i mitt eget arbete</b>	<b>antal</b>	<b>procent</b>
Stämmer bra	15	60
Stämmer varken bra eller dåligt	4	16
Stämmer dåligt	5	20
Vet ej	1	4
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Påståendet som löd ”jag känner mig nöjd med belöningsystemet som tillämpas på företaget” instämde 60 procent. Majoriteten kände alltså att systemet fullgjorde sitt syfte, medan 36 procent svarade ”stämmer varken bra eller dåligt”. Endast 32 procent av respondenterna ansåg att den egna arbetsinsatsen och prestationen kunde påverka huruvida resultatlöner/belöningar tillfaller eller inte. Närmare 50 procent saknade mer eller mindre uppfattning och befann sig mitt emellan då de svarade ”stämmer varken bra eller dåligt”.

Tabell 4.11 Svarsfördelning fråga 14

<b>Jag känner mig nöjd med belöningsystemet som tillämpas inom företaget</b>	<b>antal</b>	<b>procent</b>
Stämmer mycket bra	3	12
Stämmer ganska bra	12	48
Stämmer varken bra eller dåligt	9	36
Stämmer ganska dåligt	1	4
Stämmer inte alls	0	0
Vet ej	0	0
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Tabell 4.12 Svarsfördelning fråga 15

<b>Jag känner att min arbetsinsats och prestation kan påverka huruvida resultatlöner/belöningar tillfaller eller inte</b>	<b>antal</b>	<b>procent</b>
Stämmer mycket bra	1	4
Stämmer ganska bra	7	28
Stämmer varken bra eller dåligt	12	48
Stämmer ganska dåligt	2	8
Stämmer inte alls	1	4
Vet ej	2	8
<b>Totalt</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

I det sista påståendet skulle respondenterna värdera några faktorer som kunde anses som motiverande. Löneutveckling var den faktor som av flest ansågs som ”mycket viktig” för motivationen. Ingen av respondenterna såg detta som oviktigt på något sätt. Bonus i form av

pengar sågs av 16 procent som ”mycket viktig” och av 44 procent som ”ganska viktig” för motivationen. Resterande i gruppen ansåg att detta var ”varken viktigt eller oviktigt” för motivationen. Beröm från chefen visade sig även vara av stor betydelse för respondenterna och motivationen, då 40 procent ansåg att beröm från chefen var ”mycket viktig” och 32 procent ”ganska viktig”, medan endast 8 procent såg detta som ”ganska oviktigt” för motivationen. Möjligheten till befordran sågs som ”mycket viktig” av 32 procent av respondenterna, och ”ganska viktig” av 40 procent. Huruvida förmåner uppfattades som motiverande ansåg 12 procent att det var ”mycket viktigt” och 48 procent ”ganska viktigt”. 36 procent av respondenterna ansåg att förmåner varken var viktigt eller oviktigt för motivationen. Presenter var det som visade sig ha minst påverkan på motivationen då 40 procent av respondenterna inte ansåg att detta var viktigt för motivationen, medan 60 procent såg det som ”varken viktigt eller oviktigt”.

Tabell 4.13 Svartsfördelning fråga 16

<b>Faktorer som kan anses påverka motivationen</b>	<b>Mycket viktigt</b>	<b>Ganska viktigt</b>	<b>Varken viktigt eller oviktigt</b>	<b>Ganska oviktigt</b>	<b>Mycket oviktigt</b>	<b>Antal totalt</b>	<b>Procent totalt</b>
Beröm från chefen	10 (40%)	8 (32%)	5 (20%)	2 (8%)	0 (0%)	25	100
Bonus i form av pengar	4 (16%)	11 (44%)	10 (40%)	0 (0%)	0 (0%)	25	100
Förmåner	3 (12%)	12 (48%)	9 (36%)	1 (4%)	0 (0%)	25	100
Befordran	8 (33%)	10 (42%)	5 (21%)	1 (4%)	0 (0%)	24 (1Bortfall)	100
Löneförhöjning	20 (80%)	5 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	25	100
Presenter	0 (0%)	0 (0%)	15 (60%)	8 (32%)	2 (8%)	25	100

## 4.5 Redovisning av intervju

Intervjun hölls med ekonomichefen Kenneth Block på Forsmarks Kraftgrupp AB som har varit anställd på företaget sedan många år tillbaka och som därmed har en stor inblick i företaget. Genom intervjun framkom att belöningsystem i form av resultatbonusar och förmåner har funnits i företaget sedan tidigt 80-tal, och att bonusen tilldelas till personalen en gång per år, och denna gång förväntas detta ske i april 2011.

*Varför tror Du att företaget tillämpar belöningsystem?*

- Belöningsystem var från början en uppfattning om att skapa incitament för goda prestationer. Utifrån egna erfarenheter så menar han att belöningsystem som inte är specifika och som till slut blir för generella tenderar att tappa effekt över tid. Detta i sin tur leder till att bonusen till slut upplevs som en självklarhet bland de anställda då man förväntar sig en bonus precis som om man skulle få en månadslön.

*Används belöningsystem för att motivera de anställda?*

- Här menar han på att det finns en motivationsfaktor som man inte ska bortse från, men samtidigt så ska inte styrkan i detta överdrivas. Belöningsystem har en stor betydelse men man kan få olika effekter beroende på hur man konstruerar dem. Det är väldigt svårt att bygga upp ett bra incitamentsystem som fyller sitt syfte.

*Baseras bonussystemet på speciella mål som måste vara uppfyllda?*

- Bonussystem består av en finansiell del hämtat ur deras eget styrkort, där man har ett kassaflödesmål. Man har under senare år fått små inslag som kommer från resultatmålsuppfyllandet på överordnade nivåer som affärsområdesnivå. Forsmarks bonus är dels beroende av hur det går för de själva, och det totala där man slås ihop med alla andra kärnkraftverk där resultat sedan lagras samman.

*Hur har belöningsystemen utformats? Har ledningen ensamma utformat detta, eller har de anställda varit med och tyckt till?*

- Under senare år har det kommit alltför många anvisningar från centrala håll i Vattenfall kring bonusar. Iden är att man ska inkludera mål som ligger på affärsnivå och på businessunit. Inom Forsmark så är det inte endast finansiella mål som ger bonusar utan även andra styrkortsmål som är viktiga för företaget, till exempel att uppvisa kopior av att säkerheten vidmakthålls på en acceptabel nivå, eller att få till de effekttillskott som de eftersträvar när de investerat stora summor i anläggningar. Företaget vill få till bra resultat på så kallade my opinionundersökningar där de värderar medarbetarindex, leadershipindex och engagemangindex. Det är ett stort skop av mål som finns med i själva bonusen, som alla tillsammans konstituerar hela bonussystemet.

*Har belöningsystemet påverkat företaget?*

- Det har en påverkan men man ska inte överdriva storleken då man inte kan mäta effekterna av belöningsystemet.

*Har alla anställda på företaget samma typer av belöningar?*

- Under senare år så har det blivit så att alla anställda på företaget har samma typer av belöningar. Man har gått mot ett mer kollektivt synsätt. Syftet med detta var att definiera ett gemensamt bonussystem med ingående mål för alla i Forsmark. Detta motiverades genom att alla får lika stora utmaningar där det förväntas att alla ska delta med ”nöd och lust” och på så sätt belönas på samma sätt. Under senare år har företaget börjat arbeta med utvecklingssamtal och målnedbrytning på individnivå. Men han menar på att detta kommer att glida isär inom några år och att delar av bonusen återigen kommer få personspecificerade ingredienser, där ett ökat engagemang i det egna arbetet synbart kommer att påverka bonusen.

*Är målen självklara för anställda?*

- Företagets mål är självklara för alla anställda där man har en process som man förankrar via personalorganisationer i strategiska dialoger med facken, och har stora genomgångar där man kallar ledningen direkt där man visar powerpointbilder i en stor sal vid ett antal tillfällen per år, där alla är välkomna att delta, samt att målen finns på intranätet som personalen kan ta del av. Forsmark är måna om att målet och tillgänglighet i deras anläggningar hålls i den nivå man sätter på deras styrkort och bonussystem. De flesta förstår hur deras jobb hänger samman med att åstadkomma en hög tillgänglighet som alla eftersträvar. Ju mer personliga mål som man kan få in i bonussystem, ju skarpare blir det för den enskilda, då bidragen blir ännu tydligare.

# 5. Analys

## 5.1 Motivation och belöning

Att det finns ett samband mellan belöning och prestation är inget nytt. Men dock uppfattas och värderas belöningar olika beroende på personliga behov och en individs värderingar. Den genomförda undersökningen visade vikten av en kombination mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Belöningar i form av pengar visade sig vara av störst betydelse då samtliga respondenter (100 procent) såg löneförhöjning som det viktigaste stimuli för motivationen. En påverkan på den fasta lönen var av störst betydelse för samtliga respondenter, medan bonus i form av pengar, det vill säga en påverkan på den rörliga lönedelen inte var lika viktig bland respondenterna (60 procent). Den näst viktigaste faktorn som skapade motivation i arbetet var befordran. Detta skulle kunna förklaras med att en befordran och ett större ansvar inom ett arbetsområde indirekt leder till en löneförhöjning, alltså en påverkan på den fasta lönedelen. Att den fasta lönedelen var viktigare än den rörliga lönedelen kan ha med säkerhet att göra, eftersom en fast lönedel betalas ut oberoende av företagets resultat, medan en rörlig del är mer osäkert och är beroende av en rad faktorer som prestation och resultat. Därmed skapas en viss osäkerhet inför den rörliga lönedelen och denna del kan variera från period till period och skulle även kunna utebli helt. En annan faktor som visade sig vara viktigt för de anställda (72 procent) var beröm från chefen. Att chefen ser sina anställda och kan berömma bra arbete skapar motivation bland de anställda. Prestation var något som de anställda ville ha beröm för, för att på så sätt få ett slags erkännande och ett driv för att fortsätta prestera. Hawthorne studierna understryker vikten av att chefen förstår och ser sina anställda. Teorin visar att ett ökat intresse från chefen minskar behovet av ekonomiska incitament, men det är viktigt att det förekommer belöningar i form av pengar då studien visar värdet på detta. Att påverka och kombinera både hygienfaktorer och motivationsfaktorer är viktiga för att bland annat förhindra att en anställd byter arbetsplats. Det mest förekomna svaret på frågan om varför belöningar var viktiga var att detta var ett sätt för företaget att visa uppskattning gentemot de anställda och att det måste finnas en morot för att stanna kvar på arbetsplatsen. Trivsel på arbetsplatsen är viktig för att förhindra medarbetarna från att byta arbetsplats, och detta genom hygienfaktorer som lön. En hygienfaktor i sig är alltså inte tillräckligt motiverande utan måste komma i kombination med en motivationsfaktor. Enligt Herzbergs teori så leder låg lön till missnöje, men enbart en hög lön i sig är inte motiverande. Den genomförda undersökningen går i linje med denna teori,

och visade vikten av dessa faktorer. Belöningar i form av pengar var den viktigaste hygienfaktorn, men endast en hög lön i sig anses inte räcka, utan beröm från chefen var den viktigaste motivationsfaktorn, alltså en känsla av tillfredsställelse som i sin tur leder till ökad trivsel på arbetsplatsen och därmed till ökad motivation. Om man nu ska implementera Herzbergs tvåfaktormodell i detta fall så anser majoriteten av respondenterna att personlig utveckling och befordran är starka motivationsfaktorer och lönen en stark hygienfaktor. Det bör således i ett företag belönas med pengar, men inre belöningar i form av daglig uppskattning bör inte förkastas.

## 5.2 Yttre belöningar och inre drivkrafter

En individ som styrs av yttre faktorer är den som söker yttre belöningar i form av status och lön, och en individ som styrs av inre faktorer söker inre drivkrafter och som hellre vill utvecklas i själva arbetet. Undersökningen visade värdet på sökandet efter både de yttre och inre belöningarna. Lönen var den viktigaste för de anställda, men utveckling i själva arbetet efterfrågades likaväl och visades vara av stor betydelse. Befordran var den näst viktigaste efter löneförhöjning och är en inre drivkraft som leder till ökat ansvar och den anställda får en chans att utvecklas i arbetet. Företaget satsar på att behålla de anställda och på Forsmarks Kraftgrupp AB betonar man de stora interna utvecklingsmöjligheterna som finns inom företaget. Det satsas en hel del på att skapa motivation bland de anställda för att stanna kvar på företaget och karriärmöjligheterna beskrivs som goda. Block talade bland annat under intervjun om interna utbildningar inom företaget och att det satsas en hel del på detta. Företaget har förstått vikten av personlig utveckling och utbildning och att detta är faktorer som bidrar till att de anställda vill stanna kvar på ett företag. Herzberg menar att möjligheten till befordran och utveckling är en given motivationsfaktor. Den genomförda undersökningen visar att det som motiverar mest är sökandet efter yttre belöningar, men sökandet efter inre belöningar visade sig också vara viktig. Pengar ses som en stimulerande faktor då detta stimulerar till att vilja arbeta hårdare och samtidigt utvecklas i själva arbetet.

## 5.3 Förväntningar

Smith (2002) menar att vinstandelssystem i form av resultatlöner normalt innefattar samtliga anställda inom en organisation, vilket även är fallet på Forsmarks Kraftgrupp AB. Syftet med

vinstandelssystemet är att samtliga anställda ska få en del av vinsten om företaget uppnår önskat eller överträffat resultat. Belöningar har sedan länge varit en del av företaget och undersökningen visade att majoriteten var överrens om att det måste finnas en belöning för att motiveras och belönas för det arbete som utförts. Block menar att då företaget var tidiga med att tillämpa belöningsystem så skapas en viss förväntning bland de anställda. Belöningar i form av resultatlöner, bonusar, kan upplevas som en självklarhet bland de anställda och man förväntar sig att få en bonus. Block talade under intervjun om fallet då företaget inte kunde betala ut en bonus på grund av ett sämre rörelseresultat och hur detta resulterade i en dålig miljö där de anställda kände missnöje. Exemplet visar hur förväntningarna styr graden av tillfredsställelse. Förväntningsteorin lyfter fram det avgörande för motivationen, nämligen att individen värdesätter belöningen. För att den anställde ska motiveras måste denne veta vad belöningen innebär samt vad som krävs för att uppnå dem. Som denna undersökning visade, ansåg 64 procent att tydligt uppställda mål bidrar till ökad motivation i arbetet. Majoriteten av respondenterna svarar positivt på att målen är tydligt uppställda och klara samt vad belöningen för varje mål är. Den anställdes motivation är beroende av bedömningen av sannolikheten att få en önskad belöning. Det ska alltså vara möjligt att relatera individers beteenden och prestationer till måluppfyllelse för organisationen om belöningen knyts till det önskvärda beteendet. På Forsmarks Kraftgrupp AB innebär det att påverka motivationen och att överträffa företagets mål. Ersättning tilldelas individer när det lyckats uppfylla de mål som företaget strävar efter, och om detta inte uppfylls uteblir ersättning för den specifika delen av målplanen som inte uppfyllts.

Kaplan och Atkinson (1998) argumenterar att förväntningsteorin kan tillämpas i belöningsystem i organisationer, och effekterna av denna studie ansluter sig till detta argument. De yttre belöningarna utgår för specificerade individuella prestationer och beteenden som leder till måluppfyllelse. De mätbara resultaten bör ha två egenskaper; reflektera organisationens mål och att det är nödvändigt att personalen i organisationen förstår länken mellan mätbara resultat och belöningar. Detta argument håller även Smith (1998) med om som menar att försöken att införa prestationsrelaterade löner i allt fler företag kräver en närmare länk mellan belöningar och resultat. På Forsmarks Kraftgrupp AB ses detta i det så kallade kvalitetspremiesystemet där varje uppfyllt mål har en viss belöning. Företaget har skapat en länk mellan belöningar och resultat. Utifrån detta system står det klart vilka mätbara resultat som eftersträvas samt vilka belöningar som utdelas för varje uppfyllt mål.

## 5.4 Arbetsmotivation

I intervjun med Block framkom det att stora satsningar görs på att klargöra för de anställda vilka mål som eftersträvas och att företaget använder olika medel för att förankra detta bland de anställda genom att bland annat hålla möten med PowerPoint presentationer där målen presenteras. Genom enkätundersökningen framkom det att respondenterna i denna undersökning till största del var införstådda i belöningsystemets utformning samt företagets uppsatta mål. De anställda var medvetna om kraven som ställdes för en resultatdelning/belöning. Hög motivation anses uppstå genom intressanta arbetsuppgifter, tillfredsställelse med belöningsystemet, när det finns utvecklingsmöjligheter på företaget och när den anställda kan relatera sig till företaget och dess mål. Större delen av respondenterna ansåg sig vara nöjda med belöningsystemet som tillämpas på företaget och kände ökad motivation i arbetet. Teorin talar bland annat även om att det inte går att sätta likhetstecken mellan motivation och materiella belöningar, och detta stödjer även denna undersökning då belöningar i form av presenter inte sågs som särskilt motiverande.

Företaget kan genom att förstå de anställda och situationen skapa motivation bland de anställda. För att utforma ett belöningsystem som leder till de önskade effekterna och målen är det avgörande att företagsledningen klargör vad som är önskvärt och vilka mål som bör uppfyllas och det ligger i företagsledningens uppgift och ansvar att definiera vilka beteenden och prestationer som är önskvärda och att precisera hur dessa ska mätas. Företaget verkar ha lyckats med att förankra detta bland de anställda samt att klargöra målen för de anställda då majoriteten kände sig införstådda i utformningen av belöningsystemet samt vad som krävs för att belöningar ska utgå.

# 6. Slutsats

## 6.1 Besvarande av syfte

Belöningssystem används för att stimulera och framkalla önskvärda beteenden och prestationer mot företagets mål. Under 1980-talen skedde övergången från fast lön till ett system med variabel lön inom det offentliga. Då Forsmarks Kraftgrupp AB har använt sig av belöningssystem i form av en variabel rörlig lön knuten till prestationerna sedan 80-talet var företaget tidiga med att tillämpat denna typ av belöning. Detta användes då i huvudsak till att motivera och belöna goda prestationer. Men det verkar enligt den genomförda undersökningen som att fokus har förflyttats från en motivationsfaktor som går ut på att belöna goda och önskvärda prestationer till att främst använda belöningar som ett medel för att behålla kompetent personal. Samtidigt som man på företaget argumenterar för att belöningssystem har en viss effekt på motivationen som i sin tur leder till önskvärda prestationer, så menar man även på att effekterna av detta inte ska överdrivas då det faktiskt inte går att mäta effekterna av systemet. Man menar att styrkan i motivationsfaktorn inte är så stark. Med detta sagt så kan man tänka sig att det är andra avsikter och motiv bakom belöningssystemet på företaget. Det som skulle kunna ses i detta fall är det som Arvidssons (2005) argumenterar för i sin avhandling, nämligen att företag för att kunna behålla sina medarbetare bör ha någon form av belöning. Belöningar och löner är faktorer som ger incitament för att behålla de anställda inom företaget.

Tolkningen av detta är att företaget lika gärna kunnat avstå från denna typ av belöningssystem där man använder sig av bonusar i form av rörliga löner då de egentligen inte kan mäta effekterna av detta och hur det påverkar, och endast använda en årlig lönehöjning då detta var av störst vikt. Att avstå från denna typ av belöning skulle kunna innebära besparingar då företaget behåller vinsten och inte betalar ut extra löner, men detta skulle medföra andra konsekvenser främst på personalen och dess motivation till att stanna kvar på företaget som framkommit genom enkätundersökningen, och detta verkar väga mer för företaget än de ekonomiska aspekterna. Om företaget idag skulle ändra systemet som går ut på att dela ut rörliga löner skulle det innebära en konflikt med de förväntningar som de anställda har gentemot företaget. Systemet tycks ha implementerats så starkt att en ändring inte skulle uppskattas och detta skulle leda till missnöjd personal som i sin tur leder till minskad motivation och effektivitet.

Det satsas väldigt mycket på personalen på Forsmarks Kraftgrupp AB i form av interna utbildningar och personalens kompetens är otroligt viktiga då arbetsområdet kräver kärnkompetens. På så sätt är man väldigt mån om sina anställda på företaget och när man väl har kommit in i företaget så ser företaget gärna att man är kvar och utvecklas.

Som framkommer genom företagets uppsatta mål, är ”utvecklingsplaner” ett av de uppsatta målen där andelen personal som har utvecklingsplaner ska överskrida 95 procent, och detta utgör 10 procent av den totala styrkortsdelen. Att det står med som ett uppsatt mål, och därmed leder till belöning vid måluppfyllelse, visar på att det läggs vikt på att få personalen att stanna kvar på företaget och att de även kan belönas för det.

Slutsatsen om belöningsystem på Forsmarks Kraftgrupp AB är att belöningsystem som i början användes som incitament för goda prestationer idag främst handlar om att bibehålla personal gentemot konkurrenter då man har förstått värdet av detta. Detta kan ses utifrån Arvidssons (2005) påstående om att ett företags argument för en vald belöning oftast är att rekrytera, attrahera och att behålla medarbetarna i förhållande till bransch och konkurrenter. Företaget ser en viss förändring på personalens påverkan på motivationen sedan införandet av belöningsystem på 80-talet. Man menar på att det finns en motivationsfaktor bakom belöningsystem som man inte ska bortse från men att styrkan i detta inte ska överdrivas. Detta kan anslutas till antagandet om att nöjd personal motiveras till att stanna kvar på företaget.

Ur medarbetarnas synvinkel så är det viktigt med belöningar för att stanna kvar på företaget. Att belönas leder till ökad motivation, och därmed ökad trivsel på arbetsplatsen och att bli en bättre medarbetare. Dessa faktorer väger tungt för företag och är en viktig tillgång som leder till effektivitet. Nöjd personal kan på så sätt prestera bättre. Företaget verkar alltså ha förstått vikten av detta, vilket enligt Olve & Samuelson (2008) är viktigt eftersom företagen bör satsa på motivationsskapande handlingar för att det ska vara lönsamt. De måste uppmärksamma de faktorer som är viktiga för individen och situationen för att kunna motivera sina medarbetare och på så sätt skapar det en balans mellan företagsledningens avsikt samt personalens önskan.

De övergripande slutsatserna är att utformningen av belöningsystem på Forsmark Kraftgrupp AB bidrar till styrningen mot verksamhetens mål då personalen är nöjda och på så sätt motiveras till att stanna kvar på företaget och prestera mer. Det blir på så sätt en del av

verksamhetsstyrningen i företaget, som enligt undersökningen visade sig ha en acceptans i företaget.

## 6.2 Uppslag till nya studier

Denna studie tar inte hänsyn till könaspekten som kan förklara skillnader i motivation bland de anställda. Ett förslag är att undersöka hur just motivationen kan skilja sig åt mellan könen. Ålder och anställningstid är andra aspekter som inte heller lyfts fram i denna undersökning, och skulle kunna vara en intressant aspekt att undersöka vidare. Vidare skulle en djupare och mer ingående studie av samma undersökningsfenomen genomföras för att kunna dra mer generella slutsatser.

# Källförteckning

Armstrong, M. (1993) – Managing Reward Systems, Open University Press, Buckingham

Anthony, R N. & Govindaran, V. (2001) - Management control systems, Singapore: McGraw-Hill Companies Inc.

Arvidsson, P. (2005) - Styrning med belöningsystem, Två fallstudier om effekter av belöningsystem som styrmedel, Elanders Gotab, Stockholm.

Björklund, M & Paulsson, U. (2003) - Seminariehandboken, Att skriva, presentera och opponera.

Bryman, A & Bell, E (2005) – Företagsekonomiska forskningsmetoder. Liber AB, Malmö.

Burgess, S & Ratto, M. (2003) - The Role of incentives in the public sector: issues and evidence. Oxford Review of Economic Policy.

Clarke, Kenneth F. (2001) - Employee Benefits Journal; Vol. 26 Issue 1, p21, 3p

Denscombe, M. (2009) - Forskningshandboken, för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Studentlitteratur AB, Lund

Emerald Group Publishing Limited. (2010) - Employee benefits provision. Can it impact on talent retention, motivation and productivity levels? – Human resource management international digest Vol. 18, No. 3.

Frey, B. (1997) - Not just for money. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Herzberg, F., Mausner, B. & Bloch Snyderman, B. (1993) – The motivation to work. Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey.

Hood, C. & Jackson, M. (1991) - Administrative Argument. Aldershot Dartmouth.

Hume, D A. (1995) - Reward management: employee performance motivation and pay. Oxford: Blackwell Publisher Ltd.

Jäghult, B. (2005) - En bok om bonus, beröm och andra belöningar. Non Stop Kommunikation AB. Sollentuna

Kaplan, R S. & Atkinson, A A. (1998) - Advanced management accounting, Upper Saddle River, N. J. Prentice Hall

Luthans, F & Stajkovic, A D. (1999) - Reinforce for performance: The need to go beyond and even rewards, Academy of Management Executive, Vol 13:2, s 49-58.

Merchant, K A. & Van der Stede, W A. (2007) – Management control systems, Performance measurement, Evaluation and incentives, Pearson Education, UK

Olve, N-G, red, Samuelson L A, red. (2008) - Controller handboken, Liber AB, Malmö.

Sandberg, Å. (red). & C, le Grand. (2003) – Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning. SNS förlag, Stockholm.

Perry JL. & LR Wise. (1990). The motivational bases of public service. Public Administration Review.

Shou, P. (1991) - Arbetsmotivation. En studie av ingenjörer , Stockholm: IMIT

Sjölund, M. (1989) - Statens lönepolitik 1966-1988. Stockholm: Publica.

Sjölund, M. (1996) - Ny lönepolitik - ny värdestruktur i förvaltning. Statsvetenskaplig Tidskrift 1996, nr 4, s 390-406

Smith, D. (1998) - Developing people and organizations, The chartered institute of management accountants, London.

Smitt, R, Wiberg, L, Olwig, B, Riegnell, G, Sjöstrand, M. (2002) - Belöningssystem - nycklen till framgång, Stockholm

Svensson, A. (1997) . Målstyrning i praktiken, Liber Ekonomi, Malmö

Svensson, A & Wilhelmsson, L. (1991) – Belöningssystem, SIPU Förlag, Stockholm

Vroom, H Victor. (1995) – Work and motivation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco

## Elektroniska källor

<http://www.vattenfall.se/sv/forsmark.htm>

<http://www.vattenfall.se/sv/om-forsmark.htm>

<http://www.vattenfall.se/sv/lon-och-formaner.htm>

<http://www.vattenfall.se/sv/file/content/2-20100709-084827.pdf>

[http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/lonessattning/individuell-lonessattning-motiverar-medarbetarna\\_127274.html](http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/lonessattning/individuell-lonessattning-motiverar-medarbetarna_127274.html)

[http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/lonessattning/lonessattning\\_89962.html](http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/lonessattning/lonessattning_89962.html)

<http://www.vattenfall.se/sv/kompetensutveckling.htm>

## Övriga källor

Kenneth Block – Ekonomichef, Forsmarks Kraftgrupp AB

Kerstin Karusseit - Gruppchef Besöksverksamheten, Forsmarks Kraftgrupp AB

Samira Shafie – Anställd F12P.

Information erhållen från företagets intranät.

# Bilaga 1

## Premiegrundande parametrar och fördelning verksamhetsår 2010

### A. Styrkortsdelen baserat på 75 procent av kvalitetspremien.

Delmål:

- Måluppfyllelse av Forsmarks Kraftgrupp säkerhetsindex ( $\geq 3$ ). Utgör 40 procent av styrkortsdelen – max 1,8 procent av årslönen eller 6000 kronor.
- Arbetsplatsolyckor  $\leq 1/200.000$  arbetstimmar för egen personal. Utgör 10 procent av styrkortsdelen – max 0,45 procent av årslönen eller 1500 kronor.
- Måluppfyllelse av andelen drift- och underhållsinstruktioner som inte aktualitetsgranskats senaste tvåårsperioden ( $< 10$  procent). Utgör 10 procent av styrkortsdelen – max 0,45 procent av årslönen eller 1500 kronor.
- Måluppfyllelse av antalet systemåtgärder äldre än 18 månader ( $\leq 24$  st). Utgör 10 procent av styrkortsdelen – max 0,45 procent av årslönen eller 1500 kronor.
- Anläggningsändringar som ej avslutats inom 8 månader ( $\leq 10$  st). Utgör 10 procent av styrkortsdelen – max 0,45 procent av årslönen eller 1500 kronor.
- Avdelningar, sektioner, kontor, grupper som har egna styrkort ( $\geq 95$  procent). Utgör 10 procent av styrkortsdelen – max 0,45 procent av årslönen eller 1500 kronor.
- Måluppfyllelse av andelen av personalen som har utvecklingsplaner ( $\geq 95$  procent). Utgör 10 procent av styrkortsdelen – max 0,45 procent av årslönen eller 1500 kronor.

### B. Resultatdelen baserat på 25 procent av kvalitetspremien

Delmål:

- Ekonomiskt mål Vattenfall-koncernen. Maximal delpremie inträffar vid uppfyllt mål. Utgör 20 procent av resultatdelen – max 0,3 procent av årslönen eller 1000 kronor.
- Ekonomiskt mål för Vattenfall BU Nuclear. Maximal delpremie inträffar vid uppfyllt mål. Utgör 40 procent av resultatdelen – max 0,6 procent av årslönen eller 2000 kronor.
- FKA rörelseresultat. Maximal delpremie inträffar vid överträffat resultatmål (3423 Mkr) med 5 procent. Utgör 40 procent av resultatdelen – max 0,6 procent av årslönen eller 2000 kronor.

# Bilaga 2

## En studie om Belöningsystem

Jag är en tjej som studerar på Södertörns Högskola i Stockholm och skriver min kandidatuppsats om temat belöningsystem och dess implementering samt belöningsystemets påverkan på motivationen. Jag är tacksam för Era svar.

*Kryssa för Ditt svarsalternativ*

1. Kön

- Man  
 Kvinna

2. Ålder

- <30-39  
 40-50  
 51-65>

3. Vilken avdelning arbetar Du på? \_\_\_\_\_

4. Antal år som anställd på företaget

- 0-5 år  
 6-15 år  
 Mer än 15 år

5. Tydligt uppställda mål bidrar till ökad motivation i arbetet

- Stämmer mycket bra    Stämmer ganska bra    Stämmer varken bra eller dåligt    Stämmer ganska dåligt    Stämmer inte alls    Vet ej

6. Jag anser att belöningar bidrar till ökad motivation i arbetet och att det därför är viktigt att det tillämpas

- Stämmer mycket bra    Stämmer ganska bra    Stämmer varken bra eller dåligt    Stämmer ganska dåligt    Stämmer inte alls    Vet ej

7. Belöningar bör grundas på

- Ekonomiskt resultat    Kvalitetsmål    En kombination av ekonomiskt resultat och kvalitetsmål    Vet ej

8. Belöningar bör baseras på

- Individuell prestation       Gemensam prestation  
(gruppbaserad prestation)       Vet ej

9. Jag känner mig införstådd i belöningsystemets utformning samt vad som krävs för att belöningar ska utgå

- Stämmer mycket bra     Stämmer ganska bra     Stämmer varken bra eller dåligt     Stämmer ganska dåligt     Stämmer inte alls     Vet ej

10. Jag anser att den högsta individuella resultatdelningen/belöningen på 20 000 kr/individ/år som kan utgå är bra

- Stämmer mycket bra     Stämmer ganska bra     Stämmer varken bra eller dåligt     Stämmer ganska dåligt     Stämmer inte alls     Vet ej

11. Att resultatdelningen/belöningen utdelas en gång per år tycker jag är

- För lång tidsperiod     Lagom     För kort tidsperiod     Vet ej

12. Möjligheten att belönas bidrar till ökad motivation i mitt eget arbete

- Stämmer mycket bra     Stämmer ganska bra     Stämmer varken bra eller dåligt     Stämmer ganska dåligt     Stämmer inte alls     Vet ej

13. Belöningar påverkar mig genom att

- Vilja arbeta hårdare  
 Bli en bättre medarbetare  
 Trivas ännu mer på jobbet  
 Annat \_\_\_\_\_

14. Jag känner mig nöjd med belöningsystemet som tillämpas inom företaget

- Stämmer mycket bra     Stämmer ganska bra     Stämmer varken bra eller dåligt     Stämmer ganska dåligt     Stämmer inte alls     Vet ej

15. Jag känner att min arbetsinsats och prestation kan påverka huruvida resultatlöner/belöningar tillfaller eller inte

- Stämmer mycket bra   
  Stämmer ganska bra   
  Stämmer varken bra eller dåligt   
  Stämmer ganska dåligt   
  Stämmer inte alls   
  Vet ej

16. Här nämns några alternativ som skulle kunna uppfattas som faktorer som har en påverkan på motivationen. Vänligen ange hur du värderar dessa

	Mycket viktigt	Ganska viktigt	Varken viktigt eller oviktigt	Ganska oviktigt	Mycket oviktigt
Beröm från chefen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bonus i form av pengar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förmåner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Befordran	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Löneförhöjning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presenter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Tack för Din medverkan!**

## Bilaga 3

### Intervjufrågor

1. Varför tror Du att företaget tillämpar belöningssystem?
2. Används belöningssystem för att motivera de anställda i arbetet?
3. Baseras bonussystemet på speciella mål som måste vara uppfyllda?
4. Hur har belöningssystemen utformats? Har ledningen ensam utformat detta, eller har de anställda varit med och tyckt till?
5. Har belöningssystemet påverkat företaget på något sätt?
6. Har alla anställda på företaget samma typer av belöningar?
7. Är målen självklara för anställda?