Revisionskvalitet – Kan belöningsystem leda till kvalitetshotande beteende inom revision?

Författare:
Einar Björgvinsson
Anna Bosnjak

Handledare: Daniel Brännström

Inlämnad: 2014-01-15
Sammanfattning


Slutresultatet av denna studie baserat på våra kvalitativa intervjuer är att monetära belöningar inte utgör något direkt hot mot revisionskvaliteten. Olika mängder av förebyggande åtgärder så som utvecklade kvalitetskontrollsystem samt hård granskning, leder till att radikala förändringar i beteende blir relativt lätt att upptäcka. Monetära belöningar anses inte vara en tillräcklig motivation eller drivkraft för att ändra revisorers beteende eller kvaliteten på revisionen.

Nyckelord: Belöningssystem, monetära belöningar, motivation, revisionskvalitet, kvalitetshotande beteende.
Förord

Vi vill tacka alla parter som hjälpt oss genomföra denna studie och funnits där för oss som stöd under arbetets gång.

Ett stor tack till vår handledare Daniel Brännström som har väglett oss i en positiv riktning och alltid tillgodosett oss med väl genomtänkta förbättringsförslag. Vi vill även rikta ett stort tack till vår kontaktperson Linus Torstensson på PwC som möjliggjort alla intervjuer. Slutligen skulle vi vilja tacka personalen på PwC som tålmodigt suttit med oss under intervjuerna, välkomnat oss varmt och gjort den empiriska undersökningen genomförbar.

Tack till:
Daniel Brännström - Handledare
Linus Torstensson- Kontaktperson
Personalen på PwC - Namn utelämnas
Våra opponenter under samtliga seminarium

Einar Björgvinsson          Anna Bosnjak
Innehållsförteckning

1. Inledning ................................................................................................................................. 1
   1.1 Ämne och bakgrund ........................................................................................................... 1
   1.2 Syfte och frågeställning ................................................................................................. 2

2. Teoretisk referensram ............................................................................................................ 3
   2.1 Belöningssystem och motivation ..................................................................................... 3
   2.2 Ifrågasättandet om belöningssystemets funktion ............................................................. 4
   2.3 Revision och revisorer ...................................................................................................... 6
   2.4 Kvalitetshotande beteende inom revision ....................................................................... 7
       2.4.1 Stress/Deadlines ......................................................................................................... 10
   2.5 Intressekonflikt mellan belöningssystem och revisionskvalitet ......................................... 10

3. Metod ........................................................................................................................................ 12
   3.1 Kvalitativ metod .............................................................................................................. 12
   3.2 Operationalisering .......................................................................................................... 12
   3.3 Datumsamling .................................................................................................................. 12
   3.4 Avgränsning ...................................................................................................................... 13
       3.4.1 Regionalt och firmaspecifikt ...................................................................................... 13
       3.4.2 Individuell bakgrund .................................................................................................. 13
   3.5 Litteraturval ....................................................................................................................... 14
   3.6 Källkritik ............................................................................................................................. 14

4. Empiri ....................................................................................................................................... 15
   4.1 Introduktion av PwC ........................................................................................................ 15
   4.2 Belöningssystem på PwC ................................................................................................ 15

5. Empirisk undersökning .......................................................................................................... 17
   5.1 Revisionskvalitet ............................................................................................................. 17
       5.1.1 Oberoende ................................................................................................................... 18
   5.2 Belöningssystemet PC&D och dess påverkan .................................................................. 18
       5.2.1 Motivation .................................................................................................................. 20
       5.2.2 Tillsfredsställelse ....................................................................................................... 21
       5.2.3 Stress .......................................................................................................................... 22
       5.2.4 Feedback .................................................................................................................... 23

6. Analys ...................................................................................................................................... 24
7. Slutsats ................................................................................................................................. 28
  7.1 Vidare forskning .............................................................................................................. 29

8. Källförteckning .............................................................................................................. 30
  8.1 Litteratur .......................................................................................................................... 30
  8.2 Intervjuer .......................................................................................................................... 36

9. Bilagor ................................................................................................................................. 37
  9.1 Frågemall .......................................................................................................................... 37
1. Inledning

1.1 Ämne och bakgrund


Peytcheva och Gillet (2012) hävdar att belöningssystem kan påverka viktiga faktorer inom revision på ett negativt sätt och eventuellt leda till kvalitetshotande beteende från revisorers sida. Revision är oberoende granskning av ett företags redovisning och förvaltning som bland annat omfattar bokslutsgranskning, internkontrollsgranskning och granskning av årsredovisning som sedan sammanfattas i en revisionsberättelse. I Sverige är det Revisornsämnden (RN) som har tillsyn över revisorer samt auktoriserar och kvalificerar revisor genom en revisionsexamen sammanställd av RN. (Revisornsämnden, 2013.)

Carrington (2010) belyser att det är stark fokus inom revision att kvaliteten ska nå upp till högsta standard och hålla sig på en hög nivå då den lägger grunden till för många intressenters


1.2 Syfte och frågeställning


Vår huvudfrågeställning i denna uppsats är:

Utgör monetära belöningssystem ett kvalitetshot inom revision?

Vidare kommer vi ha en sekundär frågeställning där vi undersöker:

Finns det andra faktorer som påverkar revisionskvalitet när det kommer till kvalitetshotande beteende?
2. Teoretisk referensram

I teoriavsnittet inleder vi med att först behandla belöningssystem och motivation. Därefter kommer vi behandla revision och kvalitetshotande beteende inom revision. I detta kapitel kommer vi även behandla olika aspekter gällande hur belöningssystem och andra faktorer som feedback, stress/deadlines och oberoende kan påverka revisionskvaliten.

2.1 Belöningssystem och motivation


påverka den interna motivationen mer än monetära belöningar med förklaringen att när materiella behov är tillgodosedda kommer olika psykologiska behov behöva uppfyllas. Exempelvis självtilfredsställelse, självkänsla och vetskapen om att ens arbetsprestation uppmärksammas och värdesätts. (Chiang och Britch, 2012.) Detta kan leda till att man som anställd värdesätter ett långt förhållande gentemot arbetsgivaren och förbättrar sin arbetsprestation (Podsakoff et al., 2000). När de anställda upplever att deras behov uppfylls eller när organisationen visar att den är villig att investera i anställda genom belöningar, utbildningar och utveckling är anställda mer benägna att återgälda med förbättrade arbetsinsatser (Wayne et al., 2002).

Feedback kan vara ett bra verktyg för utveckling av personal och arbetskvalitet (Buchheit et al., 2012). Vid användande av feedback får den anställda information om hur väl man presterar i förhållande till sina mål och hur effektiva specifika beteende är för en viss uppgift (Lam et al., 2011). Den anställda ska då kunna jämföra sin nuvarande strategi med en representation av en idealstrategi som är uppsatt av företag/ledning. Det är dock vanligt förekommande i många organisationer att feedback inte prioriteras på grund av tidsbrist. (Buchheit et al., 2012.)

2.2 Ifrågasättandet om belöningsystemets funktion

Resonemanget om huruvida belöningsystem fungerar i praktiken och uppfyller syftet för ökad effektivisering är omdiskuterat, men allt fler studier har lett fram till resultatet att belöningsystem anses vara ett strategiskt styrningsmedel som leder till omvänt konsekvenser och istället hämmar arbetsprestation (Kohn, 1993; Hirst, 1994, Pink, 2010).

Kohns teori (1993) om belöningsystem, speciellt om monetära system uppfyller sin funktion har diskuterats i ett stort antal studier vilka har kommit fram till samstämmiga slutsatser (Bock och Kim, 2002; Gneezy och Rustichini, 2000; Bonner och Sprinkle, 2002). Dock finns det flera som argumenterar för att belöningssystem förstärker prestanda och effektivitet bland anställda. Det påstås vara allmänt erkänt och bekräftat i ekonomisk och beteendemässig litteratur och anses vara en nödvändighet i multinationella organisationer. (Sun et al., 2007.) Belöningssystem bidrar till mål för de anställda, vägledningar i deras arbetssätt och styr dem i rätt riktning med organisationens visioner, så kallad målkongruens. Utan ett sådant system
skulle väsentliga riktlinjer förloras och leda till att anställda kommer sakna tydlighet i
tillvägagångssättet i relation till sitt arbete. (Bowen och Ostroff, 2004.)

Teoretiker inom beteendevetenskap menar att både monetära och icke-monetära belöningar
har motiverande egenskaper som uppfyller flera mänskliga behov och önskemål (Lazear,
2000; Maslow, 1954). Dock måste belöningssystemet vara uppbyggt på strategiskt sätt och
veta vilka faktorer som påverkar den individuella interna motivation, det är vid sådana fall
belöningssystemet fungerar väl i organisationer (Bartol och Srivastava, 2002). En annan
viktig faktor inom individuella belöningssystem är att målen är välbalanserade. Med detta
menas att mål skall vara utmanande men inte för högt uppsatta. Anledningen till detta är att
utmanande mål fungerar som en spurre medan för högt uppsatta mål snarare kan ha motsatt
inverkan och få anställda att känna en hopplöshet inför uppgifter de blivit tilldelade (Bonner
et al., 2000).

Kohn (1993) framför att belöningssystem är uppbyggda för att misslyckas då de i själva
verket underminerar arbetsprocessen istället för att förhöja arbetsprestationen.
Belöningssystem har endast kortsiktiga verkningar och vid implementering av sådana ökar
endast motivationen att bli belönad. Detta i sin tur kan leda till att prestationen försämras,
anställda mister intresset och en kontrollerad arbetsmiljö uppstår. En kontrollerad arbetsmiljö
är något som anställda skildrar som ett resultat av att belöningssystem används av ledningen
som ett manipulationsverktyg och övervakning samt att ett större gap skapas i
arbetsrelationerna mellan management och anställda. En negativ aspekt som anges är att det
can skapa konkurrens mellan anställda, då kollegor kan ses som hinder istället för
medarbetare. (Kohn, 1993.) Korrelationen mellan lön och prestation vid bonussystem är
obefintlig, det leder inte till någon skillnad på arbetskvaliteten och har inga effekter på olika
företags omsättning eller lönsamhet. Det finns inget statistiskt signifikant resultat som bevisar
att belöningssystem är ett fungerande motivationsverktyg. Människor som förväntar någon
form av bonus presterar sämre än människor som inte är utlovade bonusbelöningar.
Människor blir mindre riskbenägna och utforskar inte andra möjligheter i samma mån som en
situation där belöningar utgår. (Gneezy och Rustichini, 2000.)

Pink (2010) hävdar att monetära belöningar endast har en positiv effekt vid monotont arbete
men inom yrken som kräver kognitiva färdigheter kommer resultera i sämre prestation. När
anställda har en lön som är tillfredsställande och den anställda inte lider av några privata


2.3 Revision och revisorer

Ett av de två viktigaste kraven ställt på revisorer är som nämnt att göra oberoende granskningar genom att agera objektivt och inte agera utifrån en viss grupp av intressenter. Detta för att revisionen skall kunna betraktas som legitim och tillförlitlig. (FAR, 2013.)
Det andra viktiga kravet är ha hög revisionskvalitet genom att vidhålla god redovisningssed genom att följa rådande lagstiftning och praxis inom redovisning (FAR, 2013). Dessutom ska revisionsberättelser upprättas som återspeglar verkligheten. Bokföring ska verifieras för att i slutändan tillföra trygghet till intressenter, öka trovärdigheten och vara kvalitetssäkrande. (Carrington, 2010.)

Vad som anses vara bra revisionskvalitet definieras som en revisors prestation i förhållandet till viktiga punkter som analytisk förmåga, riskbedömning och verkningsförmåga (Sarowar, 2013). Dessutom betonas kravet på att kritiskt granska framtagen och presenterad information från kunder (Hirst och Koonce, 1996).

Gul et al. (2013) har utvecklat begreppet JDM (auditing judgment and decisionmaking) som innebär att revisionskvaliteten påverkas av individuella JDM-egenskaper som kompetens, förmåga, riskprofil, kognitiv stil, och oberoende. JDM-egenskaper appliceras inom tre olika områden 1) Revisionsupdrag 2) Revisorns och dennes egenskaper 3) Interaktionen mellan revisorn och intressenter vid revisionsupdrag. Det som sedan avgör om revisionen kan betraktas som av högre kvalitet är om revisorn besitter JDM-egenskaper som är på en tillfredsställande nivå. (Nelson och Tan, 2005.)

2.4 Kvalitetshotande beteende inom revision


För att motverka problem i riskbedömningar och generalisering har fler regleringar tillkommit och framför allt kravet på att dokumentera revisionsprocessen i en mer detaljerad utsträckning (PCAOB, 2004). Piercey (2011) påstår att kravet på hårdare dokumentation och detaljerade
berättelser i revisorers utfärdande, för att en granskare ska kunna följa alla steg, inte leder till en bättre riskbedömning. I undersökningen som han utförde visade resultaten att revisorer förmildrar risker och uttrycker sig vagare om olika grader av risker för att senare undvika konsekvenser eller hårdare bedömning vid granskning. Som ett resultat blir dokumentationskrav en strategi istället för en förbättring av tillvägagångssättet för att få bättre riskbedömningar. (Piercey, 2011.)

Bedard et al. (2008) hävdar att det är bevisat att revisionsbyråer riskbedömningssystem misslyckas med att producera effektiv revision och att det är svårt att undgå revisorers felbedömningar men det viktigaste är att minimera risker genom kundselektion. Genom att ha en bra kundportfölj, ha högre krav på kunder och hög nivå på kundacceptans är det lättare att undvika högriskkunder och vidhålla hög revisionskvalitet. Ett exempel som belyses är att det är enklare för ”Big 4” (Deloitte, EY, KPMG och PwC) att undvika småfirmor som anses vara högriskkunder men svårt för små revisionsbyråer som inte har möjligheten att neka kunder i samma utsträckning. (Bedard et al., 2008.) Defond och Francis (2005) nämner att ”Big 4” har en tendens att vara konservativa i sin revision medan små revisionsbyråer rapporterar mindre konservativt vilket beskrivs som huvudsakliga skillnader i kvalitet. Slutsatsen som dras är att ”Big 4” har en bättre klientportfölj och starkare underlag till revisionen vilket leder att riskbedömning blir mer kvalitativ vilket även leder till hög nivå på själva revisionen. (Bedard et al., 2008.)


Gul et al. (2013) hävdar att den individuella revisorn påverkar kvaliteten på revisionen i stor utsträckning trots olika mekaniska kvalitetskontroller som genomförs av revisionsbyran. Däremot har större revisionsbyråer noggrannare utförda kvalitetskontroller genom mer
utvecklade kvalitetskontrollsystem och mer stickprov i jämförelse med mindre revisionsbyråer. Kvalitetskontroller i större utsträckning minskar utrymme för personlig påverkan på revisionen samt mindre sannolikhet att det leder till en försämring av revisionskvaliteten. Nelson och Tan (2005) menar att kvalitetskontroller är ytterligare en av många anledningar varför ”Big 4” anses ha hög revisionskvalitet och att deras revision är mer konsekvent.


2.4.1 Stress/deadlines


2.5 Intressekonflikt mellan belöningssystem och revisionskvalitet


Peecher et al. (2013) utvecklar med att det i dagsläget finns endast ett fåtal empiriska studier som undersökt vilka följdeffekter monetära belöningar har på revisorer. Ämnet beskrivs som komplext i och med brist på tolkbara resultat som definierar vilka faktorer som påverkar revisorers beteende och agerande vid implementering av belöningssystem. En stor svaghet


3. Metod
Med denna uppsats ville vi utreda om belöningssystem och andra faktorer kan påverka revisionskvalitet. Vårt mål var att undersöka om kvalitetshotande beteende kan uppstå som en följd av ett monetärt belöningssystem. Vi har valt att utföra studien på en utvald revisionsbyrå där vi genomförde kvalitativa intervjuer med revisorer.

3.1 Kvalitativ metod
Vi har valt att genomföra en kvalitativ undersökning i och med att denna uppsats syftar till att beskriva och analysera. En kvalitativ undersökning är den bäst lämpade metoden i denna studie då det finns många faktorer att ta i beaktning som inte är mätbara på ett kvantitativt plan. (Yin, 2003.) Eftersom vi inte har testat hypoteser utan har ett holistiskt angreppssätt har vi valt att utföra öppna intervjuer med inslag av IPA (Interpretative Phenomenological Analysis). Det är genom extensiva intervjuer och relativt fritt berättande under intervjuprocessen med fokus på detaljer kring det valda forskningsområdet som information uppsamlats och analyserats. (Reid, Flowers och Larkin, 2005.)

3.2 Operationaliserings

3.3 Datainsamling
Vi valde att intervjuar sju revisorer och en revisorsassistent på PwC-kontoret i Uppsala. Revisorer med undantag för revisorsassisten hade jobbat på byrån innan och efter
implementering av belöningssystemet och varit aktiva som revisorer i minst fem år. Detta för att vi ville få svar från revisorer som har erfarenhet på byrån och god kunskap om hur det var innan det nya (tre år gamla) belöningssystemet infördes. Ytterligare för att kunna jämföra utvecklingen i attityd, skicklighet samt andra faktorer som är väsentliga för vår studie i hur den individuella revisionskvaliteten kan påverkas av belöningssystem. Anledningen till varför vi har med en revisorsassistent var för att kunna jämföra svaren mellan hur de äldre medarbetarna uppfattar att de hade det i ett tidigare skede av sin karriär och hur det ser ut för en yngre medarbetare på byrån i dagsläget.


3.4 Avgränsning

3.4.1 Regionalt och firmaspecifikt

Studien som utförts är begränsad till PwC och Uppsalakontoret. Vi har begärt att få tillgång till interna dokument och hjälpverktyg som nämns under intervjuerna, tyvärr fick vi avslag på detta då det råder sekretess på dessa dokument. Dock fick vi dessa ingående förklarade för oss och kunde skapa en bra uppfattning om hur det fungerade i praktiken när de anställda använde sig av dessa dokument och hjälpverktyg.

3.4.2 Individuell bakgrund

Det finns många faktorer som kan tänkas påverka kvalitet på utfört arbete förutom just belöningssystem. Ålder har bland annat visat sig vara en faktor då yngre medarbetare tenderar att ha en högre benägenhet till risktagande än deras äldre kollegor (Vroom och Pahl, 1971). Vi har därför hanterat detta i våra intervjuer genom att ha valt ut revisorer inom liknande ålderssegment för att minska på diversifierande svar som kan bero på denna skillnad. Även kön är ofta relaterat till skillnader i beteenden. När det kommer till kvalitetshotande beteende inom revision finns det dock studier som visar på att kön inte har någon påverkan (Peytcheva
och Gillet, 2012). Därför har vi inte tagit detta i beaktning under studien. Socioekonomisk bakgrund kan tänkas påverka risktagande beteende (Peytcheva och Gillet, 2012) men detta är även en faktor som faller bort då de intervjuobjekt vi har med i studien kommer från likartad samhällsekonomin bakgrund, vilket har bekräftat i presentationsstadiet av intervjuerna då vi ställde inledande uppvärmningsfrågor till intervjuobjekten.

3.5 Litteraturval


3.6 Källkritik

Tillförlitligheten i intervjuerna vi utfört har kontrollerats på tre sätt:
1) Genom jämförande av svar. 2) Intervjuobjekten hade ingen exakt förkunskap om vad intervjuerna skulle komma att behandla, med syfte att de inte skulle kunna förbereda svaren i förväg. 3) De sista fem så kallade “snabb-frågorna” i frågemallen är särskilt anpassade för att vara känsliga och att locka fram en ärlig reaktion genom att inte ge intervjuobjekten lång betänketid. Dessa frågor återkopplar till diskussionerna och är menade att befästa eller avslå svar vi fått under intervjuerna.

4. Empiri

4.1 Introduktion av PwC

Öhrlings Price Waterhouse Coopers (PwC) är en av Sveriges ledande revisionsbyråer och är verksamma i 130 orter i Sverige. Organisationen grundades av Samuel Lowell Price år 1849 i London. Företaget har en rik historia av fusioner, den viktigaste utifrån svenskt perspektiv skedde år 1999 då Öhrlings började samarbetet med Coopers & Lybrand som resulterade i att PwC blev Sveriges marknadsledande revisionsbyrå. Globalt är PwC verksamma i 157 länder och har över 184 000 medarbetare, 3800 medarbetare i Sverige. PwCs verksamhetsområden är revision, riskhantering, redovisning, skatterådgivning, corporate finance och annan revisionsnära rådgivning. (pwc.se, 2013.)

4.2 Belöningsystem på PwC


**Mål- och utvecklingssamtal**

Processen börjar i juli-september där man träffar sin coach för att diskutera årets prestation för det kommande verksamhetsåret.

**Uppföljningssamtal**

Under året kommer det att ske fyra löpande uppföljningar för att följa utvecklingen och målen under året. Dessa fyra möten kommer att ligga till grund för den sammanfattningen som kommer att diskuteras vid årets slut.

**Sammanfattning och utvärdering**

Här kommer den anställda och dennes coach att diskutera och utvärdera uppnådda/icke uppnådda mål och prestationer.

**Utvärderingskalibrering**

Efter sammanfattningen kommer coachen att säkerhetsställa att prestationen är likartad med företaget och medarbetarnas prestation i relation till andra medarbetare.

**Återkoppling**

Efter genomförda utvärderingskalibreringsmöten skall den anställda erhålla återkoppling på dennes slutliga prestationsomdöme.
5. Empirisk undersökning

5.1 Revisionskvalitet


Ett par av intervjuobjektens diskuterade också det faktum att som en del av en "Big 4-firma" kan man utveckla en bättre kundportfölj jämfört med mindre revisionsbyråer, anledningen till detta är att små kunder kan anses vara riskfyllda, tidskrävande och påverka den genomgripande kvaliteten till en viss nivå. Små kunder inser ibland inte vikten av att presentera ett bra revisionsunderlag och skälet till varför man anlitar en revisor, vilket kan leda till ett sämre underlag och medför större risk för revisorn att göra en sämre riskbedömning.

För att kunna hålla en bra revisionskvalitet krävs det att medarbetarna hela tiden är uppdaterade på regelverk och utvecklas i sitt yrkesutövande. Därför är revisionsbyråer ofta enligt de intervjuade präglade av utbildningar, seminarier med mera. Detta är även en av anledningarna till att många väljer att börja sin karriär inom revision trots den i jämförelse lite sämre lönen gentemot liknande professioner på samma nivå.
5.1.1 Oberoende


5.2 Belöningssystemet PC&D och dess påverkan

När belöningssystemet PC&D diskuteras var det ur ett ytligt perspektiv. Samtliga revisorer med undantag för en ansåg att de inte påverkas särskilt mycket av belöningssystemet eller den bonus som kunde vänta i slutet på året tack vare uppfyllda mål. Framförallt var det intresseväckande att tre av revisorerna inte visste vad som ingick i PC&D på grund av det inte är tydligt vilka krav och mål som är inkorporerade i belöningssystemet. De ansåg att man inte la ner mycket energi på systemet utan att det fanns andra inre motivationsfaktorer som var viktigare när det kom till att influera den bland annat den individuella prestationen, engagemanget och kvaliteten på revisionen. När vi följde upp detta visade det sig dock att det inte alltid stämde.

Huvudsakligen var det några punkter som var frekvent återkommande och mycket fokus hamnade på dessa under diskussionen om kring vilka intressekonflikter kan uppstå mellan belöningssystem och revisionskvalitet. Dessa punkter var:
- Debiteringsgrad
- Merförsäljning
- Hjälpverktyg i belöningssystemet

Dessa punkter, framförallt debiteringsgrad och merförsäljning kunde i flera fall uppfattas som att det direkt kunde motverka kvaliteten i revisionen. Med debiteringsgrad menas den tiden som går åt som inte innefattar internt arbete eller tid för arbete som inte kan motiveras i faktureringsunderlaget. Anledningen till att detta som en del av belöningssystemet kunde uppfattas som motsägande var att revisorerna uppfattar de interna målsättningarna som mer kvalitetsinriktade, att man snarare ska lägga mer tid för att åstadkomma en så hög revisionskvalitet som möjligt. Om man däremot ska bibehålla en hög debiteringsgrad är detta inte möjligt i alla lägen. Det framgick att så länge som arbetet är väldokumenterat och välmotiverat skulle detta inte ha någon påverkan på det slutliga beslutet om den anställda hade uppfyllt alla mål i PC&D, och för underlaget av den slutliga personliga bonusen.

Ett flertal av de anställda nämnde att merförsäljningsmålen, särskilt i början av karriären, kunde uppfattas som alldeles för höga. Dessutom var det inte alltid självklart vem merförsäljningen tillhörde. Om en yngre kollega hittar ett område där man kan sälja in fler produkter, alternativt om en person i revisionsteamet hittar en säljpunkt där det finns någon annan i teamet som är mer kvalificerad att sälja in konceptet, är det inte alltid självklart vem försäljningssiffrorna tillfaller. Stress över merförsäljning, särskilt i yngre år, kunde enligt revisorerna ha en negativ inverkan på en anställd då fokus kan hamna på försäljning snarare än vad som enligt de interna målsättningarna är viktigt såsom kvalitet.

Förutom dessa punkter är en stor del av vad som innefattas i målsättningar under PC&D individuellt uppsatta tillsammans med en coach och sedan kalibrerade för att återspeglas en viss standard för en viss nivå (grade) som de anställda har. I vissa fall kan exempelvis användandet av hjälpverktyg i större utsträckning vara en del av målen. Samtliga revisorer vi intervjuade och även revisorsassistenten var överens om att fokus har skiftat mot att vara mer kvalitetsinriktat men de såg även en risk i användandet av hjälpverktyg i alltför stor utsträckning. Detta eftersom kvalitet på revisionen bottnar i förståelsen för det företag man granskar. Risken ligger därför i att man istället för att bilda en förståelse förlitar sig på hjälpverktyg och därigenom äventyrar att fokusera på fel delar. Detta var en risk som man såg särskilt bland yngre medarbetare som inte ännu har fått en trygghet i sitt arbete och genom att
använda sig av hjälpverktygen riskerar att skapar sig en falsk trygghet utan att egentligen veta varför och vad det är man granskar.

5.2.1 Motivation


Vi uppfattade en märkbar frustration över att målen i allmänhet kan vara lite “flummiga” och svårförståeliga. “Om målen är svåra att förstå sig på så har man ju tappat lite styrningen med
det”. Dock anser de flesta att PC&D till viss del fungerar som ett stöd och en påminnare om det man ska fokusera på och att det kan styra anställda i rätt riktning. När det kommer till konkreta mål som merförsäljning och debiteringsgrad var det ett av intervjuobjektet som jobbar mycket med utvärdering av revisionsverktyg som sa att “byrån som helhet har sett kopplingen mellan hög kvalitet och hög lönsamhet. Det betyder ju att om byrån ser den kopplingen så minskar ju givetvis incitamenten för att bygga en struktur där individen kapar hörn för då kommer byrån som helhet att få sämre lönsamhet på sikt”.

Ett av intervjuobjektet menade att det måste finnas ett belöningssystem i en organisation som PwC och belöningssystem är väsentligt för företagets fortlevnad. Intervjuobjekt som inte upplevde monetära belöningar som motiverande förklarade att det handlar mer om den enskilda individen och vare sig de motiveras av det eller inte. De som var likgiltiga gentemot belöningssystem hänvisade det mer som en metod för att motivera yngre medarbetare, detta trots att yngre medarbetares möjligheter till bonus är knuten till andra saker än just mål inom PC&D.

5.2.2 Tillfredsställelse

Vid frågan om de anställda kände tillfredsställelse i sin yrkesutövning så svarade majoriteten ja. Sju av åtta intervjuobjekt var tillfredsställda med lönen och tyckte den var skälig för arbetsprestationen. Ett av intervjuobjektet tyckte att lönen inte var tillräckligt trots eventuella bonusbelöningar och tyckte att revisionsbranschen inte är välbetald. Övriga anställda förklarade att de har gjort sina “hundår” och nu befinner sig i en tillfredsställande lönekurv. Faktorer som nämnandes som anledningar till tillfredsställelse bland anställda var att inom yrket är det mycket självstyrning, flexibilitet, omväxlande arbetsuppgifter och en bra arbetsmiljö. Intervjuobjektet fick svara på vad de ansåg kunde bidra till ökad tillfredsställelse och eventuella ändringar de skulle vilja se. Många av intervjuobjektet framhövde att det är en nackdel med att revisionen blir allt mer regelstyrda, det leder till uppfattningen att mindre nytt sker inom yrket och att fokus ligger på områden utanför det som egentligen är revision. Eftersom denna uppfattning kan skapas är det svåra för kunder att förstå vilken egentlig nytt revisionen har. Ett av intervjuobjektet vill att revisorbranschen ska våga stå mot påtryckningar från Revisornsämnden och är frustrerad över att branschen inte vågar stå för sin ståndpunkt och uttrycka ett växande missnöje. Flera av intervjuobjektet visade missnöje mot pressen att tidsredovisa och fakturera varje minut med kunden. Det är något som många
upplevde som pressande, i och med att det inte är tillåtet att ta fasta priser så kunde faktureringen anses vara lite av en plåga som man fått vänja sig vid.

Samtliga av våra intervjuobjekt nämnde att de två-tre senaste åren har det varit ett stort tryck på att förbättra kvaliteten inom byrån med anledning av ett par skandaler. Det framkom att kvalitetstrycket från byrån var bra och ledde till kvalitetssäkrande revision genom fler stickprovsurval och stora mängder av kvalitetskontroller. Alla intervjuobjekt svarade dock genomgående ja på att de har mycket frihet och självständighet i arbetet. Något som speciellt poängterades var friheten om flexibla arbetstider vilket uttrycktes som en väldigt positiv faktor bland alla intervjuobjekt. Dock betonades det att alla var införstådda med att vissa perioder av åren är det mer att göra och då kanske man inte har möjlighet att styra lika mycket samtidigt som det under vissa perioder inte finns någonting alls att göra. Detta kunde enligt vissa skapa lite problematik när man har mål som innefattar debiteringsgrad. Under perioderna då det inte finns något att göra kan det nämligen finnas interna arbetsuppgifter man skulle kunna utföra på byrån men inte fakturera för, det kan komma till ett stadie där man hellre tar ut ledighet än att vara på plats och inte utföra monetärt produktiva aktiviteter. Men de flesta verkade acceptera detta som ”en del av branschen” och ”något man visste om och accepterade, för annars kan man jobba någon annanstans”. Ingen av de intervjuade kände heller att de var särskilt låsta av de personliga målen i belöningsystemet men de hade inte särskilt stor frihet att själva sätta mål för exempelvis debiteringsgrad eller merförsäljning.

5.2.3 Stress/deadlines

En av de intervjuade svarade att PC&D påverkar denne negativt för att kraven väger tungt och utvecklas till stressmoment. Det finns en stress på grund av deadlines och vissa juniora medarbetare försätts i positioner där de måste anstränga sig för att få uppdrag av de äldre kollegorna för att fylla sin kalender, ”Så istället för att det blir lugnt och man kan fokusera på att göra sitt arbete, så måste man jaga och stressa upp sig för att inte kunna få ihop tiden man behöver den månaden.” Det finns även tendenser till favorisering vid lugna perioder på revisionsåret, istället för att arbete delas ut lika mellan de juniora medarbetarna brukar seniorer med omsorg välja vilka medarbetare de delegerar arbete till med hänsyn till tidigare interaktioner och arbetssätt.

5.2.4 Feedback

Samtliga intervjuobjekt ansåg att feedback var essentiellt, att coachernas och de anställdas bedömning av ens egna prestation var utvecklande och det ansågs vara en motivation och ett hjälpmedel till personlig utveckling. Däremot så nämndes relativt lite angående feedback under och efter pågående uppdrag, det som nämndes överensstämde ganska väl med tidigare nämnda teorier om att tidsbrist kan leda till att den optimala feedbacken inte alltid ges och att det kan förekomma brist på kommunikation ute i fältet. Detta innebär att det kan ta längre tid för yngre och nya medarbetare att lära sig varför ett arbete blir bättre eller sämre utfört, i relation till vilket uppdrag de är placerade på.

6. Analys


En strategi som presenterades av Bedard et al. (2008) var att utesluta riskfyllda kunder vilket även konstaterades på PwC. Genom att man ibland väljer att neka mindre firmor som kunder för att eliminera risker som kan bidra till försämringar av kvaliteten på grund av dåligt
presenterat revisionsmaterial som gör det lättare att missbedöma risker, garderar man sig mot kvalitetsshot. Små revisionsbyråer som befinner sig i en ekonomiskt mer utsatt situation än de större byråerna och kanske inte har möjligheten att neka kunder i samma utsträckning. Det kan leda till att de infinner sig i en situation då det är acceptabelt med dåligt underlag för revisionsmaterial, vilket kan leda till att revisionen blir mindre effektiv eftersom mer arbete krävs när underlaget till revisionen inte är välutvecklat.

Den individuella påverkan som en revisor kan ha på kvalitet på en ”Big 4-firma” är förhållandesvis liten i och med att kvalitetskontrollsystem bidrar till en viss säkerhetsnivå och revisionen blir konsekvent samtidigt som det minskar utrymmet för personlig påverkan (Gul et al., 2013). Situationer där den individuella påverkan är större som till exempel på mindre revisionsbyråer med annorlunda företagsmiljö, ett svagt kvalitetskontrollsystem, lägre löner samt ett belöningssystem som är utfortmat på ett annorlunda sätt kommer nog att påverka revisionskvaliteten till en högre grad. Nelson (2005) argumenterade för att desto större frihet man har som revisor desto mer kommer man påverkas av olika typer av monetära incitament, det motsatta verkar dock gälla enligt intervjuobjekten i den empiriska undersökningen. Detta eftersom alla anställda ansåg sig ha stor frihet i sitt arbete men de påverkades inte av belöningssystemet i särskilt stor utsträckning.

Om belöningssystemet har en viktig funktion och uppfyller sitt syfte i verksamheten är tvetydig i och med att många hävdade att det inte har någon betydelse för dem eller påverkar deras arbetssätt. Däremot kom det fram i den empiriska undersökningen att det är viktigt att det finns i en organisation och att utifrån belöningssystemet vet man vad som förväntas av en, vad för beteende ledening eftersträvar och önskar finns bland anställda. Det kan beskrivas som ett bra och effektivt sätt att forma beteende bland anställda, särskilt bland nya och yngre medarbetare, även om viken eller typen av belöning inte är betydelsefull. Bowen och Ostroff (2004) kom fram till en liknande slutsats och menade att utan ett belöningssystem kommer tydlighet saknas i en organisation.

För att belöningssystemet ska fungera som motivation är det viktigt att det är välutvecklat och kombinerar både extern och intern motivation, vilket det nuvarande systemet på PwC gör förhållandevis bra. Monetära belöningar och bonus som incitament för att bli motiverade var det väldigt lite fokus på bland intervjuobjekten. Dels kan man analysera det faktum att hälften nämnde att systemet har en del fallgropar och brister, varav den främsta är den minimala

7. Slutsats

Huvudsyftet med denna studie var att undersöka om belöningssystemets uppbyggnad med en monetär del som incitament utgör ett hot mot revisionskvaliteten. Detta har vi inte funnit stöd för. Olika mål inom belöningssystemet kan leda till stress och vid begränsade tidsramar kan kvalitetshotande beteende framträda men att en aktuell intressekonflikt skulle uppstå vid sådana situationer var något som inte direkt framgick i den empiriska undersökningen. Vi har i undersökningen kommit fram till att faktorer som stress/deadlines, stor tillit på checklistor och bristfällig kommunikation kan ha en inverkan på revisionskvaliteten, men det finns åtgärder för att det ska förhindras i stor utsträckning. Åtgärder som vidtas är bland annat kvalitetskontroller, granskningar, välvalda kundportföljer och tidig vägledning av personalen med fokus på kvalitet.


Begränsningar som uppstått i denna studie är att vi endast behandlat en revisionsbyrå och deras belöningssystem, antalet intervjuobjekt var begränsade, därmed kan vi inte dra slutsatsen att monetära belöningar inte utgör ett hot mot revisionskvalitet på andra mindre revisionsbyråer eller de övriga ”Big 4”. Väldigt få studier har behandlat monetära belöningar påverkan på revisionskvalitet således har vi endast kunnat få direkta paralleller till tidigare studier. Vi anser dock att vi har haft tillgång till väsentligt material som gör denna studie berättigad.
7.1 Vidare forskning

Tänkbara möjligheter för framtida forskning är att utföra större mängder av experimentella undersökningar för att förslagsvis undersöka revisorers beteende innan och efter implementering av belöningsystem och variera storleken av den monetära utdelningen för att se om det utgör en betydande del. Experimentell forskning kan fortsätta att utveckla förståelsen för vilka incitament påverkar revisorns beslut, revisorns tankeprocess och vad för effekt externa incitament har på revisorns beslut.

Det finns mycket utrymme för att göra en liknande studie som vår, det skulle vara intressant om man gjorde ett större urval på mindre revisionsbyråer för att se om det skulle finnas stora skillnader samt om man utför någon liknande undersökning på Deloitte, EY och KPMG vilka kan tänkas ha andra sorters belönings system.
8. Källförteckning

8.1 Litteratur


https://www.pwc.se/sv/om-oss/code-of-conduct.jhtml

PwC Sverige (Om oss, Företagsfakta). Hämtad: 2013-12-02.
https://www.pwc.se/sv/om-oss/foretagsfakta.jhtml

PwC Sverige (Om oss, Historik). Hämtad: 2013-12-02.
https://www.pwc.se/sv/om-oss/historik.jhtml

Revisorsnämnden (Om RN). Hämtad: 2013-12-06.
http://www.revisorsnamnden.se/rn/om_rn_4706.html


8.2 Intervjuer

Intervju 1 (anonym), PwC, 2013-12-04, 10.30.

Intervju 2 (anonym), PwC, 2013-12-05, 10.30.

Intervju 3 (anonym), PwC, 2013-12-09, 13.00.

Intervju 4 (anonym), PwC, 2013-12-12, 15.00.

Intervju 5 (anonym), PwC, 2013-12-11, 14.00.

Intervju 6 (anonym), PwC, 2013-12-11, 11.00.

Intervju 7 (anonym), PwC, 2013-12-12, 14.00.

Intervju 8 (anonym), PwC, 2013-12-12, 11.15.
9. Bilagor

9.1 Frågemall

1. Hur länge har du jobbat som revisor samt på PwC?
2. Ålder?
3. Vilka faktorer anser du är viktiga för att kvaliteten på revisionen ska anses som godtycklig?
4. Finner du svårigheter med att vara oberoende i olika revisionsuppdrag?
5. Har belöningssystemet haft stor påverkan på dig och hur du utfärdar ditt arbete?
6. Vilka faktorer påverkas av belöningsvank och kan ha en inverkan på kvaliteten av revisionen? I så fall på vilket sätt?
7. Vad motiverar dig att utföra ett så högkvalitativt arbete som möjligt?
8. Känner du att du tjänar tillräckligt/ Har en giltig lön?
9. Är du tillfredsställd med ditt arbete? Finns det något du skulle vilja ändra?
10. Anser du att belöningsystem är ett bra motivationsverktyg? Anser du att monetära belönningar förbättrar din prestation?
11. Har du frihet och självständighet i ditt arbete eller känner du att du blir styrd av din coach eller andra?
12. Känner du av en ökad press från ledningen på grund av belöningsystemet?
13. Känner du att de deadlines ni har är rimliga? Känner du att du kan bli stressad av tidsramar som sätts?

Frågor om det individuella beteendet gällande risk artat beteende med hänsyn till kvalitet på revision: Ja eller nej

Jag har godtagit en klients svaga förklaring på underlaget till revisionen.

Jag har egentligen gjort en för ytlig granskning av kundens material än vad som kan anses som normalt.

Det har hämt att jag har avslutat ett revisionssteg eller kontrollpunkt på ett felaktigt sätt.

Jag har en tendens att välja att granska mera ”lättgranskade” delar av
klientens material, istället för delar som är mera komplexa trots att jag vet att jag måste granska båda delar.

Jag har större tillit till mina kunder än jag egentligen borde.

Det har hänt att jag avslutat ett steg i revisionsprocessen enligt de lagar och regler som finns trots att mer tid egentligen borde ha lagts ned.

Jag fullföljer alltid samtliga steg i revisionsprocessen utan att hoppa över något steg.