



**LUNDS**  
**UNIVERSITET**

*Företagsekonomiska institutionen*

*FEKH19*

*Strategic Management*

*VT 2015*

## **Is it really black or white?**

En granskning av företags val av incitamentstrategi

Antal ord: 14555

**Författare:**

*Emelie Jacobsen*

*Fredrik Lundin*

*Stephanie Schramm Davholt*

*Wilhelm Schultz*

**Handledare:**

*Devrim Göktepe-Hultén*

# Innehållsförteckning

<b>INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
PRAKTISK BAKGRUND .....	1
TEORETISK BAKGRUND.....	1
DEFINITIONSLISTA .....	2
<b>TEORIGENOMGÅNG</b> .....	<b>4</b>
PRINCIPAL-AGENT-TEORINS URSPRUNG.....	4
AGENTKOSTNADER.....	5
KONKRETISERADE LÖSNINGAR .....	6
KRITIK MOT PRINCIPAL-AGENT-TEORIN .....	7
STEWARDSHIP-TEORIN.....	8
ÅTSKILJANDE FAKTORER MELLAN PAT OCH ST .....	9
INRE MOTIVATION .....	11
KRITIK MOT STEWARDSHIP-TEORIN .....	13
KOMBINATION AV PAT OCH ST .....	14
KULTURELLA SKILLNADER.....	15
SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING .....	16
<b>METOD</b> .....	<b>16</b>
FORSKNINGSDESIGN .....	16
VAL AV ANSATS .....	17
TYP AV STUDIE .....	18
URVALSPROCESSEN .....	19
URVALSSTORLEK .....	20
BEGRÄNSNING I URVALET .....	21
FORSKNINGSINSTRUMENT - INSAMLING AV DATA .....	21
DATAANALYS.....	22
RELIABILITET .....	23
VALIDITET.....	24
<b>RAMVERK</b> .....	<b>25</b>
SUMMERING AV PRINCIPAL-AGENT-TEORIN .....	26
SUMMERING AV STEWARDSHIP-TEORIN .....	27
<b>EMPIRI</b> .....	<b>28</b>
PRESENTATION AV RESPONDENTER.....	28
RAMVERK.....	42
<b>ANALYS</b> .....	<b>45</b>
GRÅZONER .....	45
FINANSIELLA INCITAMENT.....	47
ICKE-FINANSIELLA INCITAMENT .....	50
<b>SLUTSATS OCH DISKUSSION</b> .....	<b>52</b>
SLUTSATS .....	52
DISKUSSION .....	52
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING .....	53
<b>REFERENSLISTA</b> .....	<b>55</b>
AKADEMISK LITTERATUR OCH RAPPORTER .....	55
ELEKTRONISKA KÄLLOR .....	56
<b>BILAGOR</b> .....	<b>57</b>
INTERVJUGUIDE.....	57

## Sammanfattning

**Titel:** Is it really black or white? En granskning av företags val av incitamentstrategi

**Seminariedatum:** 2015-06-05

**Ämne/kurs:** FEKH19, Examensarbete kandidatnivå, 15hp.

**Författare:** Emelie Jacobsen, Fredrik Lundin, Stephanie Schramm Davholt, Wilhelm Schultz

**Handledare:** Devrim Göktepe-Hultén

**Nyckelord:** Principal-agent-teori, Stewardship-teori, motivation, finansiella incitament, icke-finansiella incitament.

**Syfte:** Studies syfte är att undersöka vilka incitament som används på företag.

**Metod:** Genom en induktiv ansats, med inslag av deduktion, utfördes en tvärsnittsstudie som utgick från semi-strukturerade intervjuer med åtta respondenter från olika företag. Samtliga intervjuer transkriberades och analyserades därefter av samtliga författare.

**Teoretiska perspektiv:** Principal-agent-teorin (PAT) utgår från Jensen och Mecklings originalverk från 1976 och förklarar den kontraktsmässiga relationen mellan agenten och principalen. Stewardship-teorin (ST), utvecklad av Donaldson (1990), har uppstått som respons till PATs förenklade modell av människan. Istället menar stewardship-teorin att människan motiveras av icke-finansiella incitament.

**Empiri:** Vår empiriska data har insamlats genom att föra semi-strukturerade intervjuer med åtta respondenter. På grund av begränsning i tid så har studiens empiriska data samlats in genom ett bekvämlighetsurval med kraven dels på att respondenten ska vara verksam inom den privata sektorn samt att respondenten måste inneha en chefsbefattning.

**Slutsats:** Resultatet visar att förekomsten av finansiella incitament inte utesluter användandet av icke-finansiella, och vice versa.

## Summary

**Title:** Is it really black or white? En granskning av företags val av incitamentstrategi

**Seminar date:** 2015-06-05

**Course:** FEKH19, Degree Project Undergraduate level, 15 University Credit Points.

**Authors:** Emelie Jacobsen, Fredrik Lundin, Stephanie Schramm Davholt, Wilhelm Schultz

**Advisor:** Devrim Göktepe-Hultén

**Key words:** Principal-agent-theory, Stewardship-theory, motivation, financial incentives, non-financial incentives.

**Purpose:** The purpose of this study is to examine what incentives that are being used in companies.

**Methodology:** This study has used an inductive approach, with a degree of deduction, with its cross sectional study. Empirical data was collected by conducting semi structured interviews with eight people from different companies. The interviews were then transcribed and analyzed by the authors.

**Theoretical perspectives:** Principal-agency-theory (PAT) proceeds from Jensen and Meckling's original work written in 1976 and explains the contractual relation between an agent and the principal. Stewardship-theory (ST), developed by Donaldson (1990), has emerged as a response to PAT's simplified model of man. Donaldson, and ST, imply that humans are motivated by non-financial incentives.

**Empirical foundation:** Empirical data were collected by conducting semi structured interviews. Due to limited time, this study's empirical data were collected by using convenience sampling, though with requirements that the respondent were to be active within the private sector and being an executive of some sort.

**Conclusion:** Findings indicate that the use of financial incentives do not rule out the use of non-financial incentives, and vice versa

## INLEDNING

### **Praktisk bakgrund**

Under den industriella revolutionen uppfanns en rad innovationer som tillät rika fabriksägare att effektivisera sin verksamhet. James Watts ångmaskin möjliggjorde användandet av icke-mänsklig arbetskraft i större utsträckning än tidigare och den omtalade Spinning Jenny möjliggjorde massproduktion av textil så att färre spinnerskor behövdes. Ett tydligt mönster framträder från den tidens krav på framgång, det var effektiviseringar i form av uppfinningar som skulle innebära att arbetare kom att betyda mindre. I dagsläget däremot har personalen en direkt avgörande roll för företaget och anses vara den viktigaste resursen för att upprätthålla en fungerande verksamhet (The New York Times, 2013). Om vi accepterar att personalen är företagets viktigaste tillgång måste chefer och företag utveckla en strategi för att bevara denna kärnkompetens inom företaget och samtidigt aktivt leta efter och locka till sig nya talangfulla medarbetare. För dåtidens fabriksägare var det viktigt att veta under vilka förhållanden maskinerna hade högsta produktionsnivå. Hur kunde maskinen maximeras utan att den gick sönder? Kan personalen också anses vara som maskiner som enkelt går att maximera och effektivisera? Denna fråga tas upp inom principal-agent-teorin samt stewardship-teorin och svaren skiljer sig åt.

### **Teoretisk bakgrund**

Under stora delar av 1900-talet har strateger och chefer använt sig av hårda finansiella incitament (Jensen och Meckling, 1976), men en ny förgrening, skapad utifrån principal-agent-teorin (PAT), har växt fram. Förgreningen, stewardship-teorin, har en annorlunda syn på hur anställda motiveras. Stewardship-teorin (ST) baseras på modeller såsom Maslows behovspyramid (se bild 1: Maslows behovspyramid, s. 11), vilken istället riktar fokus mot

mjukare och icke-finansiella incitament (Davis, Schoorman och Donaldson, 1997). I denna uppsats ämnar vi därför att undersöka vad vi människor egentligen motiveras av. Är vi arbetshästar som enkelt kan styras med finansiella incitament eller är vi komplexa varelser som motiveras av andra ting bortom pengar? Dessa frågor är troligen allt för stora för att besvaras i en enda uppsats, således tvingas vi att avgränsa oss i denna uppsats. Till följd följer en skarp och precis forskningsfråga längre ner efter det att vi beskrivit den litteratur som återfinns inom PAT och ST, samt definierat diverse begrepp för att tydliggöra syfte och mening med denna uppsats. Vi ämnar plocka fram incitament inom båda inriktningar för att slutligen presentera ett ramverk för att empiriskt kunna undersöka hur verkligheten ser ut.

## **Definitionslista**

### ***Förkortningar***

I rapporten kommer i huvudsak två förkortningar att förekomma: ST och PAT.

Stewardship-Teori (ST)

Principal-Agent-Teori (PAT)

### ***Begrepp och termer***

Vi anser att ett incitament måste uppfylla två kriterier. Främst behövs ett kausalt samband mellan resultat och belöning. Om belöningen infaller oavsett resultat påverkar belöningen inte den utförda prestationen. Ytterligare så måste ett incitament uppfylla kravet; förutsägbarhet. Principalen behöver således på förhand ge den anställda riktlinjer för vilket önskvärt beteende och prestation som genererar belöningen.

I uppsatsen kommer monetära, finansiella och ekonomiska incitament användas som synonymer och är kopplade till PATs tankar kring hur agenter motiveras. Agenter inom PAT är vinstmaximerande, opportunistiska, agerar i självintresse och drivs endast av denna

typ av incitament (Eisenhardt, 1985). Dessa incitament omvärderas till ett marknadsvärde som inte skiljer sig åt mellan agenter. Vidare så har vi valt att definiera dessa genom att de vanligen kan utnyttjas vid ett senare tillfälle och inte är typiska konsumtionsvaror. Utöver pengar så klassificerar vi även incitament såsom tjänstebil som ett finansiellt incitament.

Icke-monetära, icke-finansiella eller icke-ekonomiska incitament används som synonymer och förknippas med STs tankar kring hur agenter motiveras. Stewards inom ST skiljer sig från agenter då dessa anses vara mer komplexa och svårförstådda. Enligt ST delar ofta en steward sin principals intresse. Anledningen är enligt ST att en steward finner motivation genom exempelvis beröm och intressanta projekt. Sammanfattningsvis återfinns dessa incitament i Maslows behovspyramid på de två översta trappstegen och har snarare ett affektionsvärde av individuell karaktär jämfört med PAT. Även gåvor som har ett marknadsvärde väljer vi att placera här. Skälet är att dessa ses som konsumtionsvaror såsom en flaska vin eller en middagsbjudning.

### *Agenter, stewards och managers*

Agenter och stewards refererar i vår uppsats till anställda som våra intervjuobjekt ansvarar för. Inom teorin återges ofta chefer som agenter respektive stewards men teorin säger samtidigt att relationen speglas nedåt i organisationen, alltså där chefen utgör principalen och agenten/stewarden är uppdragstagare. Begreppen agent och steward har definierats av teoretiker som “one to whom responsibility has been delegated” (Besanko, Dranove, Shanley och Schaefer, 2013:501) och är inte bundna till chefsposter. Huruvida uppdragstagaren är en agent eller en steward bestäms av vilken teori som används vid analysen. Agenter är uppdragstagare inom PAT medan stewards är uppdragstagare inom ST (Jensen och Meckling, 1976; Davis, Schoorman och Donaldson, 1997). De gånger manager används utgår det från

ett dynamiskt synsätt där medarbetaren inte är kategoriserad som varken steward eller agent och formas istället av principalens sätt att motivera.

## TEORIGENOMGÅNG

### Principal-agent-teorins ursprung

Michael Jensen och William H. Meckling (1976) la grunderna till det som senare skulle benämnas som den moderna principal-agent-teorin. Teorin har därefter utvecklats efter att forskare kritiskt granskat modellen. PAT definieras som den kontraktsmässiga relationen mellan en principal och en agent. Principalen är huvudman och har auktoritet, medan agenten är anställd för att utföra arbete åt principalen och i gengäld erhålla betalning för prestationen. I teorin utgår författarna från ett antagande om ett utpräglat självintresse hos båda parter (Jensen och Meckling, 1976:308). Med detta antagande anser författarna att det är troligt att agenten inte alltid kommer att agera i enlighet med vad som är mest fördelaktigt för principalen, såtillvida att agerandet inte sammanfaller med agentens eget självintresse. Istället så kommer agenten att agera utifrån egen vinning och vad som är mest fördelaktigt för denne. Författarna menar att principalen kan överbrygga dessa skillnader i principalens och agentens mål genom olika typer av incitament. Dessa incitament medför dock ofta att principalen måste tillskriva sig kostnader för att kompensera agenten där dennes självintresse inte är i enlighet med principalens. Jensen och Meckling (1976) refererar till denna kostnad som agentkostnad.

Besanko et al. (2013:402) har sammanställt PAT och presenterar tre primära skäl till varför agentkostnader uppstår: (1) *Hidden information* - agenten besitter mer information än principalen. (2) *Hidden action* - principalen kan av olika skäl inte övervaka agentens alla handlingar och agerande. Detta kan förklaras med att principalen inte innehar den kunskap som krävs för att bedöma om agenten utför sina uppgifter i enlighet med den kontraktsmässiga överenskommelsen. (3) *Målsammanföring* - Besanko et al. menar att



principalen och agentens mål kan avvika från varandra. Detta speglar Jensen och Mecklings antagande kring principalens och agentens självintresse och agerande för egen vinning.

### **Agentkostnader**

Likt Besanko et al. (2013) styrker Eisenhardt (1985) att agentkostnader är framkomna ur de ovan nämnda punkterna. Eisenhardt använder sig emellertid av en annan terminologi där begreppen moral hazard och adverse selection används istället. Moral hazard syftar till att förklara agentens opportunistiska beteende då denne inte uppfyller kontraktets specificerade ansträngningsnivå. Adverse selection motsvarar Besankos och medförfattarens hidden information och hidden action, alltså att principalen varken på förhand, eller efter övervakning, kan utvärdera agentens påstådda skicklighet och kunskap. Eisenhardt anser att detta ger upphov till agentkostnader, antingen i form av övervakning eller användandet av prestationsbaserad lön. Till följd av dessa kan principalen motverka att agenten agerar opportunistiskt och efter sina egna mål vilket löser problemet angående avvikande mål mellan parterna. Enligt Eisenhardt (1985) finns det ett beroende av att kontraktet specificerar exakt vilka mål som principalen har, för att sedan koppla dessa mot agentens prestationsbaserade lön samt den ansträngning som förväntas av agenten.

Det kan ifrågasättas varför en principal ska behöva betala extra för att agenten inte ska agera opportunistiskt och efter sina egna mål, agenten får trots allt betalt. Detta förklaras av det antagande som PAT har gällande människan, att hon är opportunistiskt och ekonomiskt rationell och styrs av självintresse (Jensen och Meckling, 1976). Således överbryggs målen, utifrån dessa antagande, med hjälp av ekonomiska incitament och inget annat. Incitamenten kommer i form av bonus, högre lön än marknadsnittet med flera (se bild 3: reviderat ramverket, s. 47).

### **Konkretiserade lösningar**

Hittills har teorin presenterat PATs grunder gällande problematiken mellan principalen och agenten och att det leder till agentkostnader. Genom att utgå från vad Eisenhardt (1985) har beskrivit finns det i synnerhet två möjligheter till att åtgärda problemet. För att ge agenten incitament till att agera i principalens intresse kan principalen välja mellan två alternativ: övervakning eller målsammanföring. Sappington (1991) resonerar utförligt i sin artikel kring olika lösningar till den huvudsakliga problematiken inom PAT och de olika alternativa lösningarna. Precis som i tidigare nämnda verk, samt Jensen och Mecklings (1976) ursprungliga artikel, utvärderar Sappington den bakomliggande faktorn till varför problematiken i första hand uppkommer. Likt tidigare forskning mynnar hans bidrag ut i asymmetrisk information samt att en imperfekt förmåga hos principalen att utvärdera och övervaka agenten leder till agentkostnader (Sappington, 1991). Med denna utgångspunkt ämnar författaren hitta möjligheter att konkret övervinna problematiken inom målsammanföring och övervakning.

Sappington menar att övervakning i praktiken används genom diverse medel, bland annat återfinns stämpelklocka och kameraövervakning samt stickprov utförda av förmän eller liknande. Författaren menar att även principalen kan minska sina agentkostnader genom att använda agenterna själva som rapportörer för varandra. Genom att låta två riskaversa agenter, som arbetar i liknande miljö, rapportera sina egna förutsättningar samtidigt, kan principalen via incitamentkontrakt minska risken för opportunistiskt beteende där agenten skulle rapportera sämre efterfrågan än vad det var och således sänka förväntningarna och kraven från principalen (Sappington, 1991). Risken att agenterna skulle börja samarbeta bakom principalens rygg för att kunna agera opportunistiskt förhindras genom att, i kontraktet, belöna båda agenterna när deras rapporter återger en liknande avvägning gällande förutsättningarna och i efterhand kontrolleras av principalen. Således ges agenterna

incitament att rapportera sanningsenligt och uppnår därmed en Nash-jämvikt som stödjer hållbarheten i Sappingtons (1991) resonemang. Resonemangets praktiska förankring kritiseras dock på grund av att Sappingtons argument grundas på ett för stort krav på att agenternas omständigheter ska vara likvärdiga.

Sappington (1991) framför ytterligare ett sätt för principalen att indirekt extrahera information från agenten. I en situation med ett flertal agenter, återigen med ett antagande om likvärdiga förutsättningar samt en yttre påverkande faktor som principalen inte kan observera, kan problemet lösas genom "relative performance" (Sappington, 1991:54). Därmed hävdar Sappington att principalen kan motivera de anställda även vid dåliga förutsättningar. Om agenten vet att principalen bortser från det absoluta målet och belönar agenten utifrån dess relativa resultat så ger det agenten ett motiv till att fortsätta arbeta hårt även vid sämre förutsättningar.

Nalebuff och Stiglitz (1983b, refererad i Sappington, 1991) utvärderar möjligheten för principalen att använda sig av straff istället för belöning. Invändningen blir, enligt författarna, att om endast den bästa agenten prisas kan det skapa en risk, för de som anser att en förstaplats är ouppnåelig, till att inte anstränga sig (Nalebuff och Stiglitz, 1983b refererad i Sappington, 1991). Dessa agenter har därmed ingen motivation till att arbeta hårdare än förut. Däremot om den sämsta agenten straffas ger det även incitament för lågpresterande. Forskning på området har dock noterat att en tävling där förloraren straffas istället för att vinnaren prisas fungerar bäst där endast en marginell ansträngning hos agenterna är principalens mål (Sappington, 1991).

### **Kritik mot principal-agent-teorin**

Sappington (1991) kritiserar de potentiellt svaga länkarna inom PAT i sin artikel. Författaren menar att PATs antagande om agenter som "self-interested individuals, often with the goal of

maximizing net income” (Sappington, 1991:63) är en alltför förenklad modell av agenter. Vidare skriver han att PAT misslyckas med att förklara fenomen som lojalitet och stolthet. Kritiken som Sappington framför stöds av Hirsch, Michaels och Friedmans artikel från 1987. Författarna menar att forskare inom ekonomi, och därmed även PAT, använder sig av förenklade metoder och procedurer för att nå slutsatser. Artikeln presenterar i synnerhet brister baserade på det perspektiv som ekonomisk forskning antar, häribland återfinns “heuristic assumptions about human nature, and other related principles such as fixed preferences” (Hirsch et al., 1987:318). Författarna medger att det är just dessa förenklade antaganden som möjliggör för mer eleganta modeller och således tillåter generell applicerbarhet, vilket i många fall kan vara önskvärt. Samtidigt poängterar Hirsch et al. (1987) att det är just denna styrka som också utgör modellens svaghet. Artikeln belyser att ignorans för den empiriska verkligheten har gjort att många ekonomiska modeller, såsom PAT, saknar realistisk förankring och därför även applicerbarhet utanför de sammanhang som de presenteras i. Författarna beskriver de båda människosynerna inom dels den ekonomiska skolan och dels den sociologiska, där den sociologiska kan liknas mer vid det som ST står för. Inom den ekonomiska skolan refereras det till människan som “homo economicus” och definieras som en rationell skapelse, driven av självintresse och vinstmaximerande med bestämda preferenser, vilket speglar PATs agent. Inom sociologin förekommer istället “homo sociologicus”, vilken är komplex och där universella egenskaper och preferenser inte antas (Hirsch et al., 1987).

### **Stewardship-teorin**

Som ett gensvar på PAT kom stewardship-teorin som har formats till följd av ett missnöje hos psykologer och sociologer gentemot föregående teori. Medan PAT utgår från ett individualistiskt beteende hos agenter och därmed framkallar en intressekonflikt principal och

agent emellan, vill ST belysa motsatsen. ST menar att agenten i verkligheten inte drivs av ett egenintresse utan istället finner de ett större värde i att uppfylla kollektiva mål och agera som förvaltare av principalens intressen (Schillemans, 2013). Teorin säger därför att det inte finns någon intressekonflikt gällande målsättningen mellan principalen och stewarden och att organisationens mål är att se till att ha rätt struktur för att underlätta koordinationen mellan principal och steward (Donaldson, 1990 refererad i Davis et al., 1997). Davis et al. (1997) beskrev teorin där rollmodellen av människan som det utgås från i ST är baserad på en steward vars nytta blir högre genom ett beteende som gynnar organisationen jämfört med nyttan som uppnås när fokus ligger på ett individualistiskt beteende med strävan mot högsta enskilda nyttomaximering.

Hernandez (2012) skriver i sin artikel att teoretiker har förutsatt att individer har en bindande relation till sin organisation på grund av moraliska förpliktelser vilka förbinder båda parter till att jobba mot samma mål utan att utnyttja varandra. En känsla av ömsesidiga skyldigheter framträder vilket leder till att en steward kan identifiera sina skyldigheter gentemot olika intressenter och se det som sin moraliska förpliktelse att skydda principalens intressen (Caldwell et al., 2002, refererad i Hernandez 2012). Hernandez (2012) lyfter även fram Rousseau och Tijoriwalas (1998) tankar kring dessa skyldigheter. Även om skyldigheterna inte är skrivna i något formellt kontrakt ses de ändå som kraftfulla och avgörande faktorer för organisatoriskt beteende. Enligt författarna har upplevda skyldigheter i sådana kontrakt visat sig ha större påverkan på jobbrelaterade attityder och uppförande än formella och explicita kontrakt.

### **Åtskiljande faktorer mellan PAT och ST**

För att tydliggöra vad som motiverar en steward att agera kollektivistiskt och för organisationens bästa belyser Davis et al. (1997) ett antal faktorer som skiljer sig åt mellan ST

och PAT. Den första faktorn och även den mest fundamentala är den psykologiska som beskriver rollmodellen av människan. I ST utgår man, till skillnad från PAT, från en mer komplex och humanistisk individ med ett självförverkligande tänk vars rötter härstammar från bland andra Argyris (1973) och Maslow (1970) (refererade i Davis et al., 1997). Argyris rollmänniska är en självförverkligande individ och hans teori utgår från att människan har ett behov av att växa över sitt nuvarande tillstånd. Att nå högre nivåer av prestationer samt att åtagandet om det ekonomiska synsättet av rollmänniskan hindrar denne från att nå sin fulla potential. Med det menar han att när människor placeras i organisationer med ett ekonomiskt synsätt tenderar de att förtränga sin egen inre strävan och istället skapa en självuppfyllande profetia som kan liknas med beteendet av en agent. Han argumenterar även för att de individer som inte får utrymme att nå sin egen strävan kan utveckla ett negativt beteende på grund av ett missnöje gentemot organisationen (Argyris, 1973, refererad i Davis et al., 1997).

Den andra faktorn som nämns av Davis et al. (1997) är motivation, vilken skiljer sig åt mellan teorierna i form av en inre, respektive yttre, utgångspunkt. Inom PAT ligger fokus på yttre motivation i form av finansiell belöning såsom likvida medel. Principalen utvecklar ett incitamentsprogram för att skydda sig själv mot att agenten skulle agera utifrån ett egenintresse. I kontrast till PAT ligger fokus på inre motivation inom ST. Dessa motivationer är bland annat möjlighet till utveckling, åstadkommande, samhörighet till organisationen och självuppfyllelse. En steward drivs av dessa abstrakta belöningar som har ett fokus på de två översta nivåerna i Maslows behovspyramid (Davis et al., 1997).

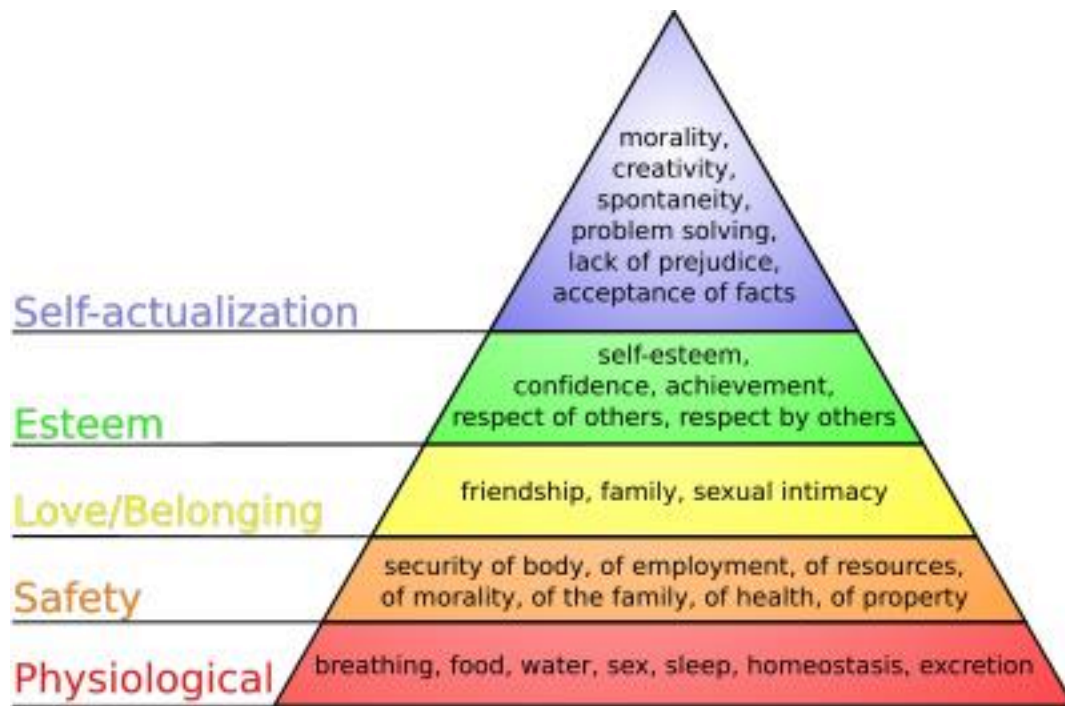


Bild 1. Maslows behovspyramid. (Wikimedia, 2006)

En förklaringsmodell inom psykologin för hur människan prioriterar sina behov. Den bygger på att de primära behoven på lägre nivåer i pyramiden måste vara tillfredsställda innan människan strävar efter att nå högre nivåer i pyramiden.

### **Inre motivation**

Hackman och Oldman (1975, 1976, 1980) refererade i Davis et al. (1997) utvecklade en modell med utgångspunkt från tre psykologiska tillstånd; upplevd mening med arbetet, upplevt ansvar för resultat och vetskap om de verkliga resultaten. De tre tillstånden skulle i sin tur förmedla relationen mellan arbetsuppgifternas egenskaper och den anställdes inre arbetsmotivation. Teorin går i enlighet med åtagandena i ST om att en höjning av den inre motivationen skulle leda till högre prestationsnivåer. Författarna menar att den anställda är medlare för effektivitetsgraden av modellen och därmed finns det anställda vilka STs beskrivning om rollmodellen av en människa inte passar in på. Den tredje faktorn är enligt Davis et al. (1997) den identifikation som uppstår när en anställd kan definiera sig själv i termer av sitt medlemskap i en organisation och accepterar dess mission och vision. En

anställd som identifierar sig med organisationen kommer att arbeta i linje med organisationens mål eftersom den anställdes och organisationens mål är sammanstrålade. Ovanstående kriterier skulle passa in på ST där principalens mål är stewardens mål (Kelman, 1958; Mael och Ashforth, 1992, refererade i Davis et al., 1997).

En fjärde faktor är makt och användning av den (Davis et al., 1997), olika typer av makt används i relationen mellan principal och manager (agent eller steward). I Hernandez (2012) diskuteras Gibsons, Ivanevichs och Donnellys (1991) syn på makt då de skiljer på institutionell makt och personlig makt. Personlig makt är basen i en principal-steward-relation och valet av vilken typ av makt som används beror på individens personliga egenskaper samt den rådande organisationskulturen. I relationen principal-agent är institutionell makt basen vilken visar sig bland annat i form av belöningsmakt och legitim makt. Enligt Hernandez (2012) måste en individ inte ha en position som innebär makt eller auktoritet för att kunna ha en bindande relation med sin organisation. Det innebär att stewardship kan förekomma på alla företagsnivåer. Enligt Davis et al. (1997) är personlig makt, som utvecklas utanför formella roller och över tid, mer karaktäristiskt för stewardship, i jämförelse med institutionell makt inom PAT. Hernandez (2012) föreslår två olika psykologiska mekanismer som stewardship-beteenden skapas utifrån. Den första är individers personliga värderingar, att sätta andras långsiktiga mål högre än sina egna och att sträva mot att bevara kollektiva mål. För det andra krävs ett emotionellt band till andra för att vilja bidra positivt till kollektivet vilket kan kopplas samman med Davis och medförfattarens tredje faktor: identifikation. Det innebär att viljan att uppfylla organisatoriska mål är kopplad till hur mycket stewarden bryr sig om ”mottagarna”, alltså de som får ta del av framgångarna. Detta i sin tur får individer att underordna sina personliga intressen för att bidra till att uppnå långsiktiga mål för dessa personer. Vilka mottagarna av framgångarna är beror på hur individen väljer att se på situationen, mottagarna är alltså de personer som den anställde tror sig ha möjlighet att



positivt påverka genom de handlingar denne utför på sitt jobb (Grant, 2007, refererad i Hernandez, 2012) och kan röra sig om allt från kollegor och ägare (Donaldson, 2008; Donaldson och Davis, 1991, refererade i Hernandez, 2012) till samhället i stort (Caldwell et al., 2002; Donaldson och Preston, 1995, refererade i Hernandez, 2012) beroende på vad för sorts arbete stewarden har.

### **Kritik mot stewardship-teorin**

Enligt Davis et al. (1997) görs valet mellan PAT och ST av båda parterna i relationen och det är hur de värderar psykologiska samt situationella faktorer som kommer få dem att väga över mot det ena eller det andra alternativet. Även varje parts förväntningar på den andre kommer att spela in på beslutet. Något som teorin inte behandlar däremot är vad som sker om managern värderar de olika aspekterna på olika sätt. Vad händer om en psykologisk faktor såsom monetär belöning är viktig för managern, vilket tyder på PAT, samtidigt som en situationell faktor såsom ett kollektivt decentraliserat styrningssätt för managern mot ST (Pastoriza och Ariño, 2008). Pastoriza och Ariño (2008) argumenterar för att underliggande antaganden och avgörande mekanismer för att kunna definiera ST på ett tydligare sätt måste utvecklas, de kritiserar därför Davis och medförfattares (1997) antagande inom ST att det görs ett rationellt val mellan att bli agent eller steward. Lane, Cannella och Lubatkin (1998) argumenterar i Pastoriza och Ariños artikel (2008) för att en steward inte alls är osjälvisk och bara ser till organisationens bästa utan att det finns situationer när en steward inser att det är i dess eget intresse att agera i enlighet med organisationens bästa eftersom dess resultat har en direkt påverkan på den uppfattade meningen om stewardens prestation. På så sätt kan stewarden gynna sin egen karriär genom att arbeta effektivt och samtidigt agera som en bra steward för organisationen, vilket påminner om agentens antagna självintresse inom PAT.

Enligt Pastoriza och Ariño uppstår då frågan hur managern kan antas göra ett rationellt val mellan de olika ledarformerna, när det inte alltid går att skilja de båda åt.

### **Kombination av PAT och ST**

Ellingsen och Johannesson (2007) säger att det finns ett standardantagande om att människor bara arbetar hårt om de erhåller finansiell kompensation för att göra det. De argumenterar för att medan ekonomer har gjort rätt i att fokusera på motivationer har felet legat i att uteslutande fokusera på materiella motivationer. Medan anställda uppskattar monetära belöningar känner de också en upplevd nytta av vad (eller vad de tror) att andra tycker om dem. Författarna menar på att ett antal enkätundersökningar genom åren visar på att anställda vill ha mer än enbart finansiell kompensation och framförallt vill de känna visad uppskattning och erkännande från sina arbetsgivare vilket förmedlar respekt.

Människor kan givetvis motiveras på olika sätt och med olika medel men vad säger att den ena metoden måste utesluta den andra? Tidigare forskning tar främst upp en typ av val mellan principal-agent-teorin och stewardship-teorin och sätter dem som totala motsatser till varandra. Detta medan Ellingsen och Johannesson (2007) skriver att en kombination av finansiella incitament samt icke-finansiella incitament fördelaktigt skulle gå att sammanslå som motivation och betalning till anställda. Ellingsen och Johannessons resonemang kan kopplas samman med Lane och medförfattarens (1998) argument i Pastoriza och Ariño (2008) kring hur en person kan vara både en steward och en agent på samma gång genom att arbeta mot organisationens mål, men inte för att det i sig ger individen ett större värde utan för att personen känner att den maximerar sin egen nytta.

## **Kulturella skillnader**

Ytterligare faktor som spelar in vad gäller skillnaden mellan de båda teorierna är kultur. Hofstede (1991) i Davis et al. (1997) beskriver i sitt arbete om kulturella skillnader dimensionerna av individualism, kollektivism och maktdistans. Individualism karaktäriseras av betoning på personliga mål vilka värderas högre än gruppens mål. Detta medan kollektivism underordnar personliga mål för kollektiva mål. Hofstede kom fram till att nationer och regioner världen över kan bli beskrivna utefter dessa dimensioner och att exempelvis USA och Västeuropa står för ett mer individualistiskt synsätt medan länder i Asien och Sydamerika arbetar mer kollektivistiskt. I just kollektivistiska kulturer är den enskilda individen definierad som en del av en grupp och ens gruppmedlemskap (oavsett om det gäller familj, universitet eller organisation) är en viktig definition av ens identitet och åstadkommande. En annan dimension utvecklad av Hofstede (1991) i Davis och medförfattarens artikel från 1997 är maktdistans. Den beskrivs som i vilken utsträckning mindre mäktiga medlemmar i organisationer förväntas acceptera att makten fördelas ojämnt. Hofstede menar att i vissa kulturer accepteras en relativt stor skillnad i makt mellan medlemmar medan det är betydligt mindre tolererat i andra kulturer. I en kultur med hög maktdistans är det alltså accepterat att mindre mäktiga medlemmar är beroende av medlemmar med högre makt. I kulturer med låg maktdistans är ojämlikheter minimerade och självständighet värderas. Kulturer med hög maktdistans bidrar till utvecklingen av agentförhållanden då de stödjer och legitimerar ojämlikheterna mellan principal och agent i form av hierarkier, kontrollmekanismer och ojämlikhet i belöningar till agenterna (Hofstede, (1991) i Davis (1997). På andra hållet är kulturer med låg maktdistans mer benägna till utvecklingen av stewardshipförhållanden då deras medlemmar sätter ett högre värde på grundläggande jämlikhet mellan principal och steward.

## **Syfte och problemformulering**

Inom PAT är finansiella incitament en viktig faktor för att få agenten att sträva mot samma mål som principalen. Inom ST argumenterar man däremot för att finansiella incitament inte är nödvändiga då en steward finner en större tillfredsställelse i att sträva mot samma mål som sin principal i förhållande till att agera opportunistiskt. Vi hävdar att världen och människan är mer komplex än så, att alla individer fungerar olika och att det därför inte går att säga att finansiella incitament aldrig skulle vara nödvändiga likväl som att icke-finansiella incitament är avgörande för att motivera individer. För att undersöka detta vill vi genom en kvalitativ undersökning kontrollera vilken typ av incitament som används på företag för att motivera anställda att sträva mot samma mål. Detta har därför sammanstrålat till vår forskningsfråga:

Vilken typ av incitament använder organisationer för att motivera sina anställda?

## **METOD**

### **Forskningsdesign**

I vår uppsats har vi valt att främst utgå från en induktiv ansats som enligt Bryman och Bell (2011:13) beskrivs som att låta empirisk data vara utgångspunkten för resultaten, att slutsatser dras utifrån erfarenheter. Detta är ett vanligare tillvägagångssätt inom kvalitativ forskning då ett motsatt förhållande, alltså deduktion där forskaren istället utgår från teori och testar en hypotes huruvida teorin är korrekt, inte är passande då kvalitativ forskning sällan uppnår de krav som statistiska test kräver för att förkasta eller acceptera hypotesen. Bryman och Bell (2011:14) påpekar att forskningsdesign inte nödvändigtvis explicit är uppbyggd av den ena eller den andra utan att de två ansatserna även kan komplettera varandra. Vi ser inslag av detta i vår uppsats där vi inledningsvis har presenterat två teorier som på två skilda sätt gör anspråk på att kunna förklara vad som motiverar anställda. Vi har hämtat inspiration från

denna litteratur men vi vill klargöra att vi inte testar befintlig teori för att kunna förkasta en hypotes gällande att PAT eller ST inte skildrar verkligheten. Vår förhoppning är att genom empiriskt insamlad data bidra till att ge en bättre bild av vilka incitament som anställda kan motiveras av och att det inte är säkert att den ena teorins tillvägagångssätt utesluter den andres.

För att enklare och mer strukturerat kunna analysera vår empiriska data har vi utformat ett preliminärt ramverk utifrån de två teorierna PAT och ST som fångar incitament från respektive teori. Detta ramverk utgör basen i vår intervjuguide (se bilaga 1: Intervjuguide). Det finns en risk att vi inte fångar samtliga av de incitament som våra intervjuobjekt använder sig av och vi inser att detta skulle kunna vara en svaghet och en brist i ramverket. Men den anledningen använder vi oss också av en öppen fråga i intervjuguiden där respondenterna har möjlighet att lägga till ytterligare incitament som de använder sig av.

### **Val av ansats**

I Bryman och Bell (2011:410) återges skillnaderna mellan kvalitativ respektive kvantitativ ansats. En kvalitativ ansats värderar ord och informationsrik data medan en kvantitativ ansats försöker att mäta och kvantifiera data till skalor med olik karaktär för att sedan kunna statistiskt analysera den data som insamlats. Då vi ämnar att undersöka vilken sorts incitament som används av företagen så kan det i förväg vara svårt att lista samtliga incitament genom enkätundersökningar. Vi resonerade att där fanns ett övergripande utrymme för feltolkning vid kvantitativ undersökning och beslöt oss därför för att använda oss av en kvalitativ ansats med intervjuer som minskar risken för feltolkning (Bryman och Bell, 2011:410). Den valda ansatsen ger dessutom större möjlighet att ställa öppna frågor för att fånga åsikter och attityder från intervjuobjekten samt upptäcka incitament som inte är listade i vårt preliminära ramverk.

Samtidigt som uppsatsen med en kvalitativ ansats uppnår ett större djup och förståelse än vid en kvantitativ ansats så kommer det till en kostnad av att kvalitén på tre faktorer försämras (Bryman och Bell, 2011:408). Författarna varnar för att ansatsen kan försämra resultatets generaliserbarhet, att det kan uppstå problem med att försöka replikera uppsatsen och att en kvalitativ ansats kan vara för subjektiv. Då det endast är en mindre undersökning som genomförs kommer resultaten inte att vara generaliserbara, men istället skapa ett djup i undersökningen. Replikerbarheten kommer att bli lidande då vi använder oss av anonyma intervjuobjekt men det är ett aktivt val som har gjorts för att kunna få så givande och uttömmande intervjuer som möjligt. Samtidigt hävdar vi att den bifogade intervjuguiden i viss mån kompenserar för den bristen. Genom att transkribera alla intervjuer anser vi att risken minskar för att resultaten som framställs är subjektiva.

### **Typ av studie**

I val av forskningsdesign valde vi mellan att utforma en tvärsnittsstudie eller en multipel fallstudie. Vid en multipel fallstudie ligger fokus på varje specifikt fall istället för på det sammanlagda resultatet (Bryman och Bell, 2011:63). Eftersom både PAT och ST är vedertagna teorier som används inom samtliga branscher och företag där det finns anställda så anser vi inte att ett val av ett specifikt företag och inte heller av en specifik bransch skulle ge någon ytterligare dimension till vår undersökning och därför föll detta alternativ bort.

Valet föll istället på att utforma en tvärsnittsstudie då Bryman och Bell (2011:63) menar att dess fokus ligger på att skapa en mer övergripande bild av verkligheten vilket vi hoppas fånga med stöd av våra semi-strukturerade intervjuer. Anledningen till att det är semi-strukturerade intervjuer som kommer att genomföras beror på att de enligt Bryman och Bell (2013:474) kännetecknas av att det är intervjuobjektens åsikter och ståndpunkter som är intressanta och att intervjun kan formas utifrån dessa.

## Urvalsprocessen

Eftersom vår uppsats avser att undersöka i vilken utsträckning företag använder sig av finansiella och/eller icke-finansiella incitament för att motivera sina anställda så ansåg vi att det var lämpligt att intervjua chefer som kan antas besitta stor kunskap om vilka incitament företag använder sig av för att motivera anställda. I och med den begränsade tidsperioden har vi valt att använda oss av ett bekvämlighetsurval för att få kontakt med tänkta intervjupersoner. Vi inledde vår kontakt med de möjliga intervjuobjekten genom mejlkorrespondens där vi skickade ut förfrågan till 20 personer. Vi följde även upp det första utskicket med att ringa samtliga tillfrågade som vi inte hade fått något svar från. Under mejlkontakten bestämdes ett datum och tid med respektive respondent då intervjun skulle äga rum. I tabell 1 nedan presenteras respondenternas branschtillhörighet, befattning och datumet för respektive intervju.

Bekvämlighetsurval kännetecknas av att bortfallet är betydligt lägre än om ett slumpmässigt urval skulle genomförts då intervjuobjekten väljs ut med hjälp av tidigare kontakt och kännedom (Bryman och Bell, 2011:202). På grund av intervjuobjektens befattningar har de en väldigt hög arbetsbelastning och ett visst bortfall förekom. Trots detta uppnådde vi ändå en önskad svarsfrekvens på åtta intervjuer.

<b>Bransch</b>	<b>Befattning</b>	<b>Intervjudatum</b>
<b>Advokat</b>	<b>Manager partner</b>	<b>20/5-2015</b>
<b>Bank 1</b>	<b>V. VD</b>	<b>13/5-2015</b>
<b>Bank 2</b>	<b>Kontorschef</b>	<b>12/5-2015</b>
<b>Bank 3</b>	<b>Kontorschef</b>	<b>19/5-2015</b>
<b>Bygg</b>	<b>Kontorschef</b>	<b>23/5-2015</b>
<b>Elhandel</b>	<b>VD</b>	<b>18/5-2015</b>
<b>Generell</b>	<b>F.d. VD</b>	<b>23/5-2015</b>
<b>Tryckeri</b>	<b>VD/delägare</b>	<b>7/5-2015</b>

Tabell 1. Intervjuobjekt

### **Urvalsstorlek**

Urvalsstorleken bestämde vi efter att ha utvärderat vår rådande situation med tid och ordbe­gränsning som två bestämmande faktorer, vilket går i enlighet med Bryman och Bell (2011:200). En kritik som kan riktas mot urvalsstorleken är att vårt urval är av liten omfattning då den enbart inkluderar åtta intervjuobjekt men under rådande förutsättningar anser vi att dessa intervjuer är tillräckliga för att besvara vår forskningsfråga i en rimlig utsträckning.

På grund av urvalets storlek finns en viss risk för urvalsfel (Bryman och Bell, 2011:191). Även det faktum att ett bekvämlighetsurval har genomförts kan tyda på urvalsfel då det uppstår svårigheter att förklara vilken population detta stickprov representerar. Både



urvalsstorleken och bekvämlighetsurvalet leder till att cheferna inte kan anses utgöra en representativ grupp för chefer i allmänhet (Bryman och Bell, 2011:205)

### **Begränsning i urvalet**

Utifrån begränsningar i tid, ord samt i resurser att utföra större undersökningar har vi valt att göra en del begränsningar i uppsatsen. Begränsningarna har även gjorts med hänsyn till vår forskningsfråga för att kunna besvara den på ett så rättvisande sätt som möjligt. Detta ligger i linje med vad Bryman och Bell (2013:203) anser att man bör ta hänsyn till när man överväger storlek och omfattning av uppsatsen.

Till följd av forskningsfrågans natur har vi valt att exkludera den offentliga sektorn och enbart undersöka den privata sektorn och privata bolag. Vi anser att begränsningen faller sig naturligt eftersom en variation av olika incitament inte användas i lika stor utsträckning i offentliga bolag då de är mer regelstyrda än privata bolag och inte har en lika fri handlingsförmåga.

Vi har även valt att begränsa tänkbara intervjuobjekt genom två krav för att försäkra oss om att intervjuobjekten har tillräcklig kunskap om det vi ämnar undersöka. De två kraven är att de måste arbeta på ett företag med fler än tio anställda samt inneha en chefsposition.

### **Forskningsinstrument - insamling av data**

För utformning av studiens teoretiska ramverk har en litteraturstudie om företags användande av incitament för att motivera sina anställda genom två teorier, principal-agent-teorin och stewardship-teorin, genomförts. Relevant litteratur som behandlar de två teorierna fick vi tillgång till framförallt genom Lunds universitets databas, Lubsearch. För att navigera och finna relevanta artiklar och böcker tog vi hjälp av anställda på företagsekonomiska

institutionen vid Lunds universitet. Efter att vi fått tillgång till relevant litteratur letade vi även i respektive artikels referenslista för att få förslag på kompletterande litteratur.

Den insamlade litteraturen utgör grunderna för det teoretiska ramverk som används i uppsatsen. Den använda litteraturen ska bidra med en grundläggande insyn i de centrala teorierna som används genom uppsatsen.

Insamlingen av empiri skedde genom åtta stycken semi-strukturerade intervjuer, där intervjupersonerna bestod av individer som innehar en chefsbefattning på respektive företag. Innan intervjuerna genomfördes utformade vi en intervjuguide med riktlinjer på vilka ämnen som skulle beröras samt en rad specifika frågor som skulle ställas under intervjuernas gång (Bryman och Bell, 2011:475).

När intervjuerna genomfördes med respektive intervjuobjekt så gjordes dessa i par om två. Anledning till detta var att ena personen skulle ha möjlighet att föra intervjun medan den andra skulle föra anteckningar under intervjun. Under intervjuernas gång spelades samtalet även in, ljudinspelningen gjordes för att vi skulle kunna gå tillbaka och lyssna på specifika frågor samt för att minska risken för feltolkning i svaren (Bryman och Bell, 2011:489). Efter gjord intervju transkriberades innehållet och svaren från intervjun, detta för att viktiga delar av intervjusvaren inte skulle försvinna.

## **Dataanalys**

Analysen av vår insamlade empiri skedde till en början genom våra transkriberingar för att säkerställa att vi inte missat något viktigt under intervjuerna och för att vi skulle återspegla våra respondenters åsikter och erfarenheter på ett så rättvisande sätt som möjligt. Detta resulterade i vår empiriska presentation av varje företag. Empirin avslutades med vårt ifyllda ramverk där varje respondents svar, rörande vilka incitament de använder, presenterades.

Även respondenternas möjlighet till påverkan på vilka incitament som ska användas på företagen presenterades där.

Efter det övergick vi till analysen där empiri och teori jämfördes för att undersöka vilka incitament som faktiskt användes på företagen. Vi analyserade dels om den ena teorins existens inom ett företags val av incitamentsstrategi uteslöt den andre, men även om de respektive teoriernas förutsägelser gällande olika incitament stämde överens med den insamlade empirin.

### **Reliabilitet**

Enligt Bryman och Bell (2013:62-63) fokuserar reliabilitet på att studien och dess resultat ska vara tillförlitligt och kunna genomföras på nytt av en utomstående part. Om hög reliabilitet råder så är resultatet tillförlitligt och samma resultat skulle uppvisas om en utomstående part skulle göra om studien. Inför våra intervjuer gjorde vi upp en noga utformad intervjuguide där vi utformade våra frågor som skulle ställas under intervjuerna. För att försäkra oss om att våra frågor var väl utformade valde vi att göra en pilotstudie där vi testade frågorna på anhöriga och bekanta som i dagsläget har eller har haft chefspositioner. Efter den gjorda pilotstudien reviderade vi vår intervjuguide innan intervjuerna genomfördes så att frågorna passade bättre och ordningsföljden blev mer logisk.

För att minska risken för egentolkningar som skulle kunna förvränga respondentens svar, så spelades samtliga intervjuer in och transkriberades. Vi bedömer att intervjuobjektens respektive befattning bidrar till en ökad reliabilitet, detta till följd av att deras befattning innebär att de har möjlighet att påverka eller bestämma vilka incitament som används i företaget.

Då respondenterna är anonyma kan de inte kopplas samman med sina svar av någon utomstående vid ett senare tillfälle vilket ytterligare ökar reliabiliteten. Detta innebär

att deras incitament till att inte svara sanningsenligt eller förvränga information om företaget för att framställa det så bra som möjligt försvinner.

### **Validitet**

Validitet beskriver att studien verkligen mäter det som den avser att mäta. Detta begrepp är enligt Bryman och Bell (2013:63) ett av de viktigaste forskningskriterierna.

Validitet brukar delas upp i två olika delar som utgörs av intern och extern validitet. Intern validitet behandlar huruvida studiens resultat och det teoretiska kunskapsbidrag som studien genererar har en god överensstämmelse (Bryman och Bell, 2013:65). Vi anser att god intern validitet råder då intervjupersonerna har varit relevanta för studien tack vare sina inflytelserika befattningar inom respektive företag. Respondenternas befattningar har gjort att de har goda kunskaper om vilka incitament som används på respektive företag och på så vis kan bidra till vår studie.

Extern validitet är något som diskuterats friskt av forskare, där delade åsikter råder gällande användandet av validitet inom kvalitativ forskning (Bryman och Bell, 2013:401). Den externa validiteten tar upp frågor kring om studiens resultat kan generaliseras utöver studiens kontext. Det uppstår problem enligt många forskare då kvalitativ forskning präglas av fallstudier och svårigheten att efterlikna den komplexa situation som råder just då (Bryman och Bell, 2013:64). Då vår uppsats, på grund av dess ringa storlek, inte kan generaliseras inom sin kontext kan den således inte heller generaliseras utöver studiens kontext. Därför kan vi inte heller påvisa någon extern validitet i vår uppsats.

## RAMVERK

För att förtydliga skillnaderna mellan de två teorierna och hur vi kommer att behandla våra respondenters svar har vi utformat följande ramverk. Nedan kan ni se en modell på olika incitament som har kategoriserats för respektive teori. Modellens utformning med huvudsakligen två grupper begränsar modellen då den inte tar upp alla incitament. Samtidigt förenklas modellens kategorisering i den bemärkelsen att vissa incitament är av dubbelsidig karaktär, dessa placeras i "gråzonen". Exempelvis skulle incitamentet befordran kunna argumenteras för att det kan tillhöra de båda kategorierna. Vanligtvis förknippas en befordran med någon en monetär belöning i någon form och inte bara en titel. Ett rimligt antagande vore att uppdragstagaren ges större ansvar men även en högre lön. PAT skulle å ena sidan argumentera för att agenten uteslutande försöker nå sin befordran då denne vet att lönen kommer att öka. Medan ST skulle påstå att stewarden inte är ute efter lönen utan ett större ansvar och påstår således att belöningen är tillit från principalen och även källan till motivationen varför stewarden strävar efter befordran. Det centrala problemet är att befordran i verkligheten sällan uteslutande medför antingen högre lön eller större ansvar. I slutändan är det den som belönas som avgör vad belöningen är, således kan våra intervjuobjekt inte alltid återge i vilken kategori som dessa dubbel-incitament ska placeras.

Samma resonemang följer med kurser och utbildning. Här anser vi att incitamentet i en statisk modell klassificeras som självutvecklande och därmed listas under ST och icke-finansiella. Ser man det ur ett dynamiskt perspektiv så innebär ofta utveckling och kurser att uppdragstagaren blir mer kompetent och därmed även mer attraktiv på arbetsmarknaden vilket innebär att denna kan göra anspråk på en högre lön. Vi inser att genom att placera dessa två incitament i en gråzon riskerar vi att resultaten bli intetsägande i viss mån. Samtidigt så hävdar vi att genom att fråga om respondenternas subjektiva åsikt och hur befordran samt utbildning och kurser kategoriseras enligt dem, så skulle vi få kunskap om deras attityd.

Genom att få deras åsikt fångar vi principalens skildring huruvida just dessa monetära eller icke-monetära incitament förekommer och hur de klassificeras. Avsnittet om begränsningar tar upp denna diskussion mer utförligt och orsakerna bakom beslutet.

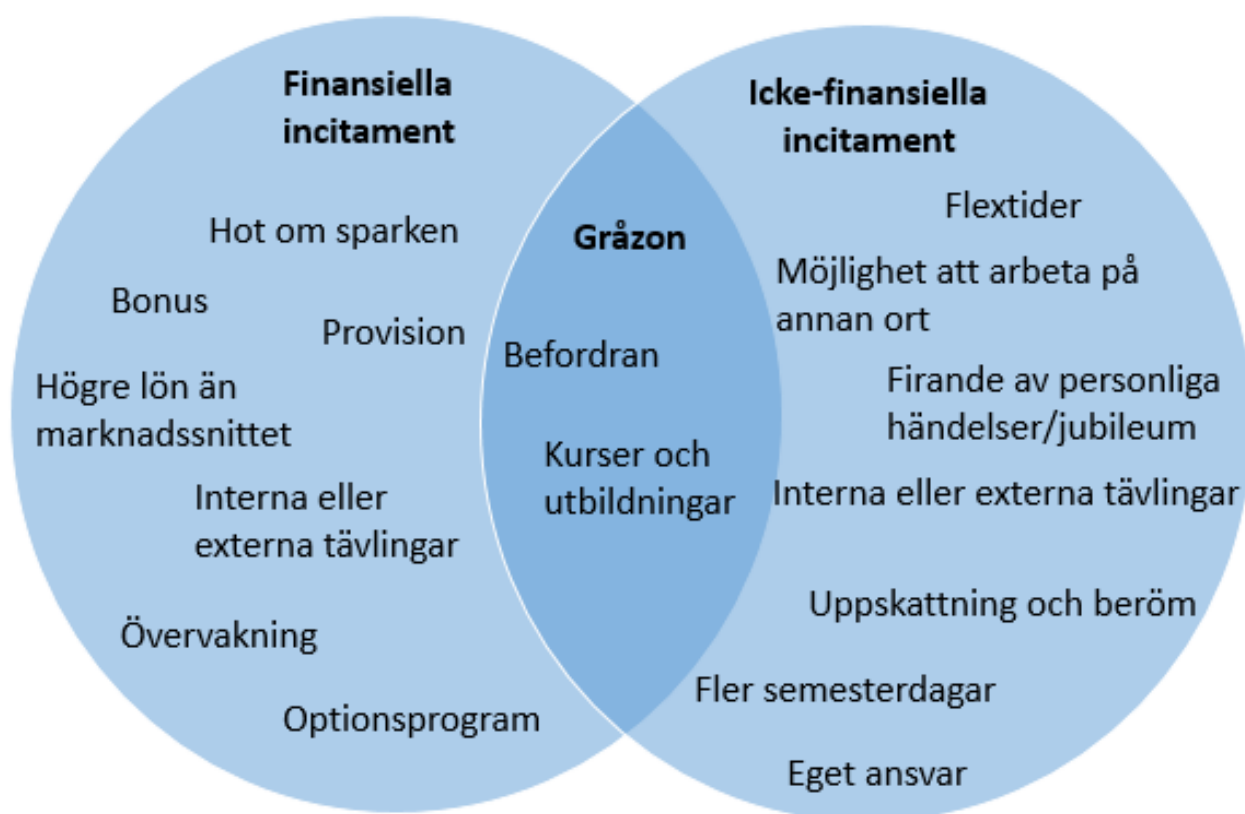


Bild 2: Incitamentskarta.

Incitamentskartan illustrerar diverse incitament som är hämtade och kategoriserade utifrån PAT och ST.

### Summering av principal-agent-teorin

Som tidigare beskrivits i teoridelen fokuserar PAT uteslutande på finansiella incitament för att motivera agenterna. Listan ovan gällande PAT fokuserar således på olika incitament och

händelser som belönas med finansiella medel, alternativt bestraffning vid icke tillfredsställande insatser från agenterna, som leder till finansiella konsekvenser. Viktiga faktorer inom PAT är;

- Antagande om utpräglat självintresse, att människan är opportunistisk och ekonomiskt rationell.
- Agentkostnader – övervakning eller prestationsbaserad lön
- Behov av ett specificerat kontrakt gällande principalens mål
- Fokus på yttre motivation

### **Summering av stewardship-teorin**

ST fokuserar mer på icke-finansiella incitament som listan ovan visar. Inom ST är följande faktorer viktiga;

- Bindande relation till organisationen genom moraliska förpliktelser
- Antagande om en komplex och humanistisk individ med ett självförverkligande tänk
- Antagande om att ekonomiska incitament hindrar individer från att nå sin fulla potential
- Fokus på inre motivation
- Identifikation, när en anställd/manager kan definiera sig själv i termer av sitt medlemskap i en organisation och acceptera dess mission och vision
- Kultur – viktigt med en gemenskap och genomgående värderingar i hela organisationen

För att kunna sammanställa vår insamlade empiri har vi utformat en summeringstabell som följer nedan. Där redovisas de olika incitamenten för respektive teori och varje företag har en egen spalt där **Nej** kommer skrivas om incitamentet ej används, medan **Ja** kommer visa

incitament som används. Slutligen finns även en rad som heter *Respondentens möjlighet till påverkan* där vi vill fånga vår respondents möjlighet till påverkan gällande vilka incitament som företaget använder sig av där svarsalternativen är **Svag**, **Medel** och **Hög**. Svag påverkan definierar vi som att respondenten endast kan bidra med förslag och åsikter gällande incitament men inte har någon direkt påverkan på det slutgiltiga valet. Medel definierar vi som en viss möjlighet till påverkan och beslutstagande men att vår respondent inte har det övergripande ansvaret för vilka incitament som används. Slutligen så definierar vi Hög som att vår respondent har ansvaret och befogenheten att besluta vilka incitament som används. Inledningsvis i ramverket så framförs diskussionen kring två incitament vars diffusa karaktär kräver att de listas under både PAT samt ST. Problemet är löst på ett praktiskt sätt där intervjuobjektets svar avslöjar användandet och även principalens attityd om incitamentet anses vara finansiellt eller icke-finansiellt.

## EMPIRI

### **Presentation av respondenter**

Valet av respondenter har som tidigare nämnts utgått från ett bekvämlighetsurval. Huvudsakligen är det till följd av tidsbegränsning som följer av de krav som våra intervjuobjekt ska uppfylla. Samtliga intervjuobjekt har någon slags chefspost av varierande rang. Vi anser att fokus inte ligger på vilka titlar som diverse intervjuobjekt har utan snarare på om de har erfarenhet av att motivera anställda. För att få någon sorts avgränsning och öka reliabiliteten i uppsatsen så valde vi att endast ta med chefer som har ansvar för åtminstone tio anställda. Till följd av den valda strategin med bekvämlighetsurval så finns från vår sida ingen bakomliggande tanke med vilka branscher som intervjuobjekten arbetar inom. Vi tror emellertid att det kan ha en påverkan för resultatet och för vilka incitament som används, vilket vi diskuterar i analysen, men vi vill påpeka att det är ett aktivt val att samtliga



respondenter är verksamma inom den privata sektorn. Orsaken till att inte inkludera den offentliga sektorn är, likt ovan nämnt, att offentliga bolag ofta är mer regelstyrda och kan utöva mindre variation av incitament, i synnerhet gällande de monetära incitamenten.

Våra respondenter är verksamma inom bank, advokat, bygg, elhandel och tryckeri. Många av dem har lång erfarenhet av chefsämbetet och bör därför ha stor och förhoppningsvis även bred kunskap om hur man motiverar anställda på olika sätt. Kunskaps- och erfarenhetskravet har påverkat att åldersspannet som intervjuas är förhållandevis lågt. Vi hade önskat att intervju fler respondenter från yngre generationer för att få en vidare bild men på grund av tidsbegränsning och att chefsämbeten ofta är korrelerat med erfarenhet och därmed högre ålder så har vi dessvärre inte haft möjligheten att utöka detta spann.

### *Advokatbyrå*

Intervjun med advokatbyrån äger rum på deras kontor i Malmö. Vår respondent har arbetat på byrån i snart 15 år och är i dagsläget managing partner (MP) och en av tolv delägare. Totalt finns ett 40-tal medarbetare på kontoret i Malmö, där merparten är biträdande advokater. Under tiden han har arbetat på kontoret har mer eller mindre samma sorts incitament använts men det är i skrivande stund under utveckling. Personligen så motiveras vår respondent av att uppnå en lagkänsla och att man tillsammans strävar mot samma mål. Tänket kring lagarbete och samhörighet stäcker sig över alla nivåer i företaget. Till skillnad från många andra advokatbyråer så är arbetsmiljön mer decentraliserad här. MP:n tror att detta arbetssätt är ett stort skäl till att varför personalen trivs så bra som den gör.

Även om denna byrå anses vara modern i sitt tänk så påpekar vår respondent att branschen karaktäriseras av ganska så traditionella incitament. Med detta syftar främst på bonus och provision, som MP:n menar fortfarande är väldigt viktigt. Provision är exklusivt för delägarna vilket får den anställda att tänka på företaget i större utsträckning jämfört vid

fast lön. Den anställda reflekterar då mer på vad företaget faktiskt tjänar pengar på och inte bara på att utföra arbetet. Dock så poängterar han att, om provision och bonus inte är kopplade till ägarskap, så är det ytterst viktigt att bonus och provision istället är förenade med rätt beteende, annars riskerar firman att belöna suboptimering, som långsiktigt inte är hållbart. Således blir det viktigt att följa upp den anställdas arbete för att på ett rättvist och korrekt sätt, utifrån firmas mål, dela ut bonusar för rätt insats.

Inledande så ges en bild av att främst monetära incitament används men längre in i intervjun avslöjar vår respondent att företaget även använder sig av mjukare incitament. Vi har redan nämnt att personalen ges eget ansvar men utöver det så menar MP:n att där finns en rad andra aktiviteter för att motivera. Inledningsvis berättar han om att de har tillsatt en after work-ansvarig, och att deras teambuilding verkligen tas på allvar. Temat lagarbete genomsyrar företaget i allt de gör, allt från interna golftävlingar till mer seriöst satta företagsmål. Belöningarna är uteslutande i förbrukningsbara gåvor eller aktiviteter tillsammans. Men MP:n betonar också vikten av att berömma och visa uppskattning för sina medarbetare. Skälet till att det är så effektivt är för att det är ett personligt sätt att visa uppskattning och bidrar till en bättre sammanhållning. Ytterligare mjuka incitament är att advokatbyrån frikostigt erbjuder sin personal utbildningar inom en rad områden. Det ger personalen chansen att växa och ger samtidigt en känsla av att företaget tror och satsar på sina anställda.

I en slutlig avvägning menar MP:n att det är en kombination av monetära medel och mjukare incitament som används. Han framhäver emellertid att "verklig motivation" kommer inifrån och kan inte ersättas med pengar. Därför menar han att trivsel och delaktighet är viktigare för att den anställda ska göra ett bra jobb, vilket är anledningen till att de väljer att generöst satsa på sin personal. I dagsläget är MP:n nöjd med hur saker och ting fungerar, men menar att det alltid går att förbättra. En sådan förbättring vore om de lyckades integrera

utbildning med löneökning på ett bättre sätt och således göra utbildning till mer av ett finansiellt incitament, då anställda inte utnyttjar möjligheten i den utsträckning som vore önskvärt.

### ***Bank 1***

Företag Bank 1 har likt de andra bankerna gamla anor men står i dagsläget inför utmaningen att sammansvetsa sin företagskultur. Vi fick här den exklusiva chansen att intervjua vice VD:n, något som gett unik insyn i företagets verksamhet och deras sätt att arbeta. Efter intervjun var det tydligt att hela verksamheten genomsyras av CSR (Corporate Social Responsibility), långsiktighet och hög service. Det framkom i intervjun att finansiella incitament inte var vanligt förekommande. Styrelsen har sedan en tid tillbaka förbjudit rörliga löner med argumentet att det inte bidrar till en långsiktig vinst.

Vice VD:n har en utbildning i juridik och har arbetat inom banksektorn i över 25 år där de tio senaste har tillbringats på den nuvarande arbetsplatsen. Det framgår också att den huvudsakliga motivationen, enligt respondenten, måste komma inifrån, och att monetära medel endast kan kompensera till en viss gräns. Detta går i linje med de resultat som vi fått fram, vilka presenteras nedan i ramverket. Bank 1 utgår mycket från mjukare incitament för att motivera anställda. Två incitament är särskilt viktiga, varav det ena är CSR och det andra är syfte. Detta syfte menar vice VD:n är “känslan att vara del av något större” och refererar till att vara delaktig i att förbättra samhället genom sponsring och välgörenhet. Vidare så utvecklar respondenten företagets plan kring företagskulturen som idag håller på att formos. Det framhävs att det är enormt viktigt att skapa en lagkänsla som sträcker sig över hela organisationen. Bankens verksamhet kretsar mycket kring specialisering och för att erbjuda hög kundservice krävs att medarbetarna använder sig av varandras specialkompetens. Därför försöker organisationen använda sig av incitament som skapar samhörighet såsom

teambaserade tävlingar och gemensamma mål för diverse avdelningar. Dessa belönas med icke-finansiella priser, såsom middagar, och samtidigt så jobbar banken med att skapa en tillhörighet till organisationen på ett vidare spann. Det ges i uttryck av personalkonferens för samtliga anställda där alla kan träffas för att dela med sig av erfarenheter och skapa en starkare sammanhållning över andra avdelningar och kontor. Respondenten menar att deras incitamentsmodell fungerar väldigt bra och att ledningen, och han själv, är nöjda med resultaten. Vice VD:n poängterar att svårigheten att motivera anställda med incitament såsom CSR och syfte är att få de anställda att inse och känna sig delaktiga i att de bidrar och utvecklar det samhälle som de är en del av. Sammanfattningsvis så kan vi se att de resultat som vi tagit del av så visar på en kombination av icke-monetära och monetära incitament men med fokus på det förstnämnda.

### ***Bank 2***

Bank 2 tillhör en av storbankerna i Sverige. Respondenten är en tidigare ekonomistudent från Lund och arbetar som kontorschef. Inledningsvis fokuserar intervjun kring organisationens visioner och företagskultur. Det visar sig att kortsiktiga finansiella incitament knappt används, istället så vill företaget framhäva finansiell trygghet, långsiktighet och eget ansvar för den anställda. Kontorschefen anser att företagskultur är väletablerad men inte särskilt stark. Den har varit statisk sedan 70-talet och han menar att värderingar kan uppfattas som föråldrade, vilket kan vara en bidragande faktor till att dess förekomst försvagats genom åren. Grundläggande så vill företaget arbeta med en decentraliserad styrning och kostnadsmedvetenhet hos kontoren. Kontorschefen beskriver det som att varje enskilt kontor är sitt eget och har relativt stora befogenheter. Detta har lett till att företaget har utbildat sina anställda till att bli generalister och självständiga individer. Trots det menar kontorschefen att det är viktigt att kontoret arbetar som lag och drar i samma riktning. Vidare så diskuteras

huruvida kortsiktigt finansiella mål, såsom kvartalsvinster eller liknande, påverkar det långsiktiga resultatet. Kontorschefen hos Bank 2 anser att provision och bonus är suboptimerande och destruktivt, i synnerhet om de är kopplade till kortsiktiga mål såsom kvartalsresultat. Fokus flyttas i en sådan situation från kunden till den anställdas egen nytto-maximering, vilket han anser inte går hand i hand med långsiktiga vinstmål. Däremot menar intervjuobjektet att interna tävlingar med konsumtionspriser är ett väldigt bra sätt att motivera personalen på. Det är det ytterst viktigt att dessa är kollektivistiska och bidrar till ökat samarbete och lagkänsla mellan medarbetarna. Vore tävlingarna individuella riskerar företaget att samarbetet försämras och dels att det kan leda till att direkt destruktivt beteende uppmuntras. Kontorschefen förtydligar att om i en sådan tävling blir det inte bara viktigt för den enskilde att prestera utan även att motverka att konkurrenterna (kollegor) presterar. Således skapas incitament att inte hjälpa sina kollegor och därmed skulle tävlingen bli kontraproduktiv. Dessa kollektivistiska tävlingar intygar om att en viss sorts övervakning förekommer då resultaten kontrolleras. Intervjuobjektet intygar men vill inte kalla det för övervakning utan mer uppföljning av tidigare satta mål. Han anser att där finns en nyanserad skillnad mellan de båda och att övervakning skulle inskränka det egna ansvaret hos den anställda, något som kontorschefen säger att han inte vill göra. Han menar att som chef önskas medarbetare som är självgående och som löser sina egna problem. Sammanfattningsvis så vill kontorschefen ändå poängtera att det viktigaste för att motivera medarbetare är att alla känner att de är "på väg någonstans", att de känner tillhörighet för banken och långsiktigt tänk. Med bankens stolta förflutna menar kontorschefen att han uppnår trygghet och tillhörighet hos personalen samt att banken använder sig av ett optionsprogram för det långsiktiga. Han menar att det skapar ett incitament hos personalen att alltid arbeta hårt och tänka långsiktigt utifrån företagets bästa.

Avslutningsvis diskuteras framtidsplanerna och om där eventuellt kommer att ske några förändringar i incitamentsprogrammet framöver. Det visar sig att de förändringar som han hade velat genomföra är begränsade av kollektivavtal och beslut från ledningen. Men bortsett från restriktioner hade han gärna använt sig av större löneskillnader medarbetarna emellan. Ytterligare ett incitament som han skulle vilja använda är ett bonussystem där inga förutsatta mål skulle ange vad som krävdes för att få en klumpsumma pengar.

### ***Bank 3***

Bank 3 har varit verksam på marknaden sedan senare 1800-tal och vår kontorschef har arbetat på företaget sedan 1991 och i sin nuvarande position sedan 2009. Kontorschefen är utbildad gymnasieekonom och har gått diverse internutbildningar efter det och säger också att han personligen inte är lika hungrig karriärmässigt nu som då och att man får andra perspektiv när man blir äldre och skaffar familj.

Han beskriver kontoret som ett team och att man är beroende av varandra för att lyckas. Bank 3:s kontorschef berättar att han har stor möjlighet att påverka vilka incitament som används på hans kontor men när det gäller större saker är det i samspel med övriga kontor och med företagets ledning. Kontorschefen berättar att lyckas är något som motiverar honom personligen. Även tävlingar mot andra kontor internt inom bolaget och att se medarbetare utvecklas är en stor personlig motivation. Han säger också att det är roligare att utvecklas ihop och bli bättre som ett team än att arbeta på ett kontor med enbart högpresterande personer från start. Vad gäller icke-finansiella incitament används såväl flextider och möjlighet att arbeta på annan ort och kontorschefen berättar att det brukar vara de små sakerna som att uppmärksamma sina medarbetare i vardagen som gör den verkliga skillnaden. Respondenten berättar om olika segment av bankvärlden och att det är vanligt förekommande med bonusar framförallt gällande värdepappershandel för att det är så det ser

ut på marknaden men att det egentligen inte är något han personligen tycker om. Han menar istället att allting hänger ihop, om man lyckas beror det på teamet och därmed blir det orättvist om bara någon eller några får ta del av bonusen. Under fyrtio års tid har Bank 3 istället haft en vinstandelsstiftelse där en viss summa för varje anställd placeras i aktier för vart år som banken i snitt presterar bättre än sina konkurrenter. Oberoende titel och grundlön så får alla lika del av denna med variation kopplat till huruvida den anställda arbetar heltid eller mindre. Pengarna får sedan inte tas ut förrän man passerat 60 år eller går i pension. När vi frågar vad som eventuellt begränsar möjligheten att motivera säger Bank 3s kontorschef att “om man ska provocera lite så går det inte att motivera människor som inte själva är motiverade”. Han menar att om en individ inte alls har någon egen motivation finns det heller inget som chefen kan säga eller göra för att få denne motiverad utan att motivation måste komma inifrån. Vad gäller befordran som incitament säger kontorschefen att det inte alltid är något som en anställd vill uppnå, med det menar han att alla inte strävar mot ledarpositioner. Han anser att incitamenten som används har gett väntade resultat men om han får tillägga något så blev han personligen inte så motiverad av vinstandelsstiftelsen när han började arbeta på banken eftersom det låg så långt fram i tiden. Nu däremot säger han att det har vänt till att ha blivit en personlig favorit av incitamenten som utövas på företaget. Avslutningsvis på frågan om företaget har några planer på att utveckla tillvägagångssättet med incitamenten som används säger kontorschefen att de är nöjda som det är nu, “if it ain’t broken, don’t fix it”. Han säger också att det är en kombination av finansiella och icke-finansiella incitament som fungerar bäst och att ingen skulle jobba utan lön oavsett hur mycket beröm man får.

### ***Byggbolag***

På detta företag har vi träffat en kontorschef med en fyraårig teknisk utbildning samt 3 års studier inom ekonomi. Företaget är ett mindre familjeägt bolag och har funnits i snart 90 år,

kontorschefen har arbetat här sedan 2012. Han har tidigare arbetat som kontorschef på andra byggfirmor men även som platschef, inköpare och projektledare. Personligen motiveras han av att jobba i team och att det händer nya saker hela tiden, ingen dag är den andra lik. Under sin arbetslivserfarenhet har han erfarenhet av många olika sorters incitament, både finansiella och icke-finansiella. Han berättar att han arbetat på företag som styrts med i stort sett endast finansiella incitament men även företag med enbart icke-finansiella incitament. Hans erfarenheter inom de olika företagen har lett till att han tycker att en kombination av de olika incitament är att föredra. Företag Byggs kontorschef har även jobbat utomlands som projektledare under 10 år och påpekar att det är stor skillnad mellan företagskultur och incitamentsprogram mellan Sverige och till exempel Ryssland och Asien där han har varit verksam. Det märks framförallt i strukturen på företagen, där finns en tydligare hierarki i Ryssland och Asien i jämförelse med Sverige.

Kontorschefen är med i ledningsgruppen på företaget och har därigenom möjlighet att påverka vilka incitament som används. De använder sig i stort sett endast av icke-finansiella incitament vilket han förklarar beror på företagets mindre storlek. För att motivera sina anställda fokuserar företaget mycket på att alla ska ta eget ansvar, erhålla återkoppling genom uppskattning och beröm och att man ska känna ett stöd från ledningen i det man gör. Genom att visa sina anställda att de har ledningens stöd får man dem att känna en trygghet och förtroende från ledningen vilket får dem att arbeta bättre. Han poängterar att för att kunna styra ett bolag och anställda utan finansiella incitament krävs det att man är mycket bra på personliga relationer, att man kan bemöta människor i olika situationer och vara bra på att berömma och stötta. Att fira personliga händelser och veta lite om varje anställds privatliv gör också att de anställda känner sig betydelsefulla och sedda. Den största begränsningen för att kunna motivera de anställda anser han vara brist på tid. Deadlines och hög arbetsbelastning gör att det inte alltid finns så mycket utrymme som önskat till personalomsorg.



På företag Bygg, sett ur ett finansiellt incitaments-perspektiv, anser han att en viss form av övervakning och hot om sparken alltid måste finnas på företag för att verksamheten ska fungera. Även möjligheten till befordran finns såklart vilket han anser vara både ett finansiellt och icke-finansiellt incitament. Kurser och utbildningar ser han mer som en förutsättning för att verksamheten ska fungera även om den anställda kan dra nytta av dessa utbildningar på andra arbetsplatser i framtiden. Användande av finansiella incitament sätter enligt honom en annan press på de anställda, något som inte nödvändigtvis är dåligt men som inte fungerar i ett litet familjeägt företag. Hans åsikt är att det förr låg en mycket större vikt vid finansiella incitament men att det har utvecklats och gått mot mjukare värden, det vill säga icke-finansiella incitament, över tiden. Detta kan kopplas till hans åsikter om att den äldre generationen är mer intresserade av finansiella incitament medan den yngre generationen prioriterar sin frihet och flexibilitet högre samtidigt som det är viktigare för dem att verkligen vara intresserade av och trivas med det de arbetar med.

Det finns en del aktiviteter utanför arbetstid som de anställda gör tillsammans såsom golftävlingar och att många av de anställda springer Göteborgsvarvet tillsammans. Detta knyter såklart ihop gemenskapen på företaget. De jobbar även mycket i team vilket ytterligare knyter dem samman. Den allmänna stämningen på arbetsplatsen, deras val av incitamentstrategi och att de arbetar tätt tillsammans men även gör saker tillsammans på fritiden anser han vara ett bevis på att de har en bra företagskultur.

### ***Elhandelsbolag***

Företaget har varit verksamt på den svenska marknaden sedan 2007 då även företagets nuvarande VD var med och startade upp verksamheten. VD:n är utbildad gymnasieekonom och har varit i branschen sedan 1997. Företaget har en relativt stark företagskultur även om den alltid kan bli bättre som VD:n påpekar. Företaget startade med att arbeta som ett team,

efterhand som personalstyrkan har växt har det uppstått en del förgreningar men nu jobbar man på att få ihop sammanhållningen och team-arbetet igen. VD:n poängterar att även om det är team-arbete som förespråkas, så är det viktigt att chefen behåller sin professionella roll och blir respekterad som ledare samt att det inte får bli för mycket av en kompis-relation till sina medarbetare. Organisationen har 24 medarbetare och VD:n har stort inflytande att påverka vilka icke-finansiella incitament som används men begränsad möjlighet vad gäller de finansiella incitamenten. Detta beror på olika regler så som skatteverkets begränsningar vad gäller maxbelopp vid gåvor och att större utbetalningar såsom bonusar ska godkännas av styrelsen. Företag Elhandels VD lade tidigt under intervjun fram “våga, växa, värna” som sitt framgångsrecept för organisationen som omfattar både företaget och dess anställda vilket passar bra in på hans ledarstil.

En personlig motivation för VD:n är att se medarbetare växa och utvecklas och det genomsyrar även incitamenten som används. VD:n beskriver också hur man kan överkomma svårigheten med personlig kontakt och att bibehålla företagskulturen även i ett stort företag genom att “leda genom andra”, det vill säga att man delar upp organisationen och låter mellanchefer ansvara för olika avdelningar. Vad gäller de icke-finansiella incitamenten säger Elhandels VD att det är viktigt att medarbetare får lov att misslyckas och göra fel så länge de lär sig av sina misstag. Även att de anställda får synas och att de får uppskattning och beröm för sina prestationer är en viktig aspekt enligt VD:n. Eget ansvar sågs också som en viktig punkt. Vad gäller finansiella incitament var Elhandels VD väldigt tydlig med att omgående motivationer ger bättre utfall. Han ansåg att exempelvis bonusar fungerar bäst om man får ta del av dem inom en snar framtid och mindre bra om de sätts in i exempelvis optionsprogram eftersom det dröjer många år innan man får ta del av sin andel vilket enligt honom ger motsatt effekt på att vilja anstränga sig i nuet. Företag Elhandels bonussystem innebär att alla får en extra månadslön varje år förutsatt att företaget har uppnått sina finansiella mål, vilket VD:n

anser fungerar bra. För företagets säljare finns en fast och en rörlig lön, det vill säga provision.

Vad som begränsar möjligheten att motivera säger VD:n är "tid och skattemyndigheten". Med tid menar han att man inte alltid har möjlighet att ha så mycket personlig kontakt med alla som man önskat för att kunna återkoppla, ge återkoppling och beröm. Gällande Skattemyndigheten är det på grund av vad som tidigare nämnts med begränsningar på maxbelopp för gåvor och deras skatteregler generellt. Överlag säger VD:n att incitamenten som används har gett förväntat resultat då han tagit med sig de incitament som fungerat bäst från sina tidigare erfarenheter. Han har i synnerhet ett incitament som han tycker fungerat över förväntan, nämligen de tre utmärkelser som årligen delas ut till de tre medarbetare som gjort extra bra från sig under det gångna året inom områdena kunskap, kraft och kvalitet. Detta är alltså ett icke-finansiellt incitament och byggs på äran och en symbolisk pokal som pris. Avslutningsvis är Företag Elhandels VD övertygad om att det är en kombination av både finansiella och icke-finansiella incitament som fungerar bäst för att motivera sina anställda och på frågan om det finns planer på att utveckla deras tillvägagångssätt med incitament i framtiden säger han att det alltid går att utvecklas och bli bättre och att det är något de ständigt arbetar för. En annan generell åsikt från Elhandels VD är att incitament och vad som motiverar anställda skiljer sig åt länder emellan på grund av olika kulturer samt åtskiljande normer, lagar och regler. Han menar att de incitament som är motiverande i Sverige med all sannolikhet inte har samma effekt i exempelvis Danmark, trots att vi är grannländer, då arbetskulturen ser väldigt annorlunda ut där.

### ***Generell***

Respondenten har en icke-avslutad ekonomiutbildning i Lund och har varit VD och/eller egenföretagare under större delen av sin karriär. För tillfället är han delägare och

styrelseordförande i ett företag inom kognitiv terapi, involverad i ett fastighetsbolag samtidigt som han har en del styrelseuppdrag. Han är alltså fortfarande aktiv i arbetslivet på många olika sätt men det är främst på grund av hans tidigare erfarenheter som vi valt att hålla denna intervju. Vår respondent har tidigare haft en chefsposition inom en stor bank i Sverige, varit VD för en stor idrottsförening i Skåne, ägare för ett bolag som arbetar med orienterings- och säkerhetssystem inom trafik samt egenföretagare för ett framgångsrikt företag inom hjälpmedelsbranschen. Under intervjun har hans samlade intryck av vilka incitament som fungerar, och under vilka förutsättningar de fungerar, framkommit. Vid specifika frågor om hur det fungerar på ett företag har han återkopplat till sin ägarroll på bolaget som arbetar med orienterings- och säkerhetssystem inom trafiken.

Vår respondent motiveras av arbetsglädje och resultat. Han påpekar att det är viktigt att ”inte en person springer väldigt fort utan att många springer fort tillsammans” för att man ska uppnå resultat. Han har erfarenhet av många olika incitament, bland annat en vinstandelsstiftelse och bonus men även flextider, beröm, kurser och utbildningar. Som VD och delägare har han haft stora möjligheter att påverka vilka incitament som ska användas på olika företag och har på så sätt också kunnat applicera sina erfarenheter från de olika incitamenten när han gått vidare till nya företag under sin karriär. Enligt honom finns det tre punkter som måste uppfyllas för att ett incitamentssystem ska fungera; 1 – Det måste vara mätbart och personen som ska få incitamentet måste veta exakt vad den ska göra för att kunna uppnå det. 2 - Det måste upplevas som rättvist av omgivningen, det ska inte behöva döljas för andra kollegor utan att alla ska känna att personen har denna ”stimulans” för att det är bra för företaget om personen klarar målet. 3 – incitamenten ska hela tiden spegla vad som är bra för företaget, inte endast vad som är bra för medarbetaren.

Ett specifikt lyckat exempel som ligger respondenten varmt om hjärtat var när han år 2007 tog över ett företag med fyrtio anställda som då styrdes enbart utifrån PAT.

Personalen var ständigt under hot om sparken och de fick aldrig veta hur det gick resultatmässigt för företaget. En ändring av styrningssättet startade med att personalen först och främst blev informerade om var de befann sig och hur planen såg ut framöver. Efter det sattes tre mål som skulle uppnås under året för att de skulle få sin belöning, en gemensam resa till New York. De tre målen var uppdelade i ett omsättningsmål, ett lönsamhetsmål och ett åldersmål - vilket innebar att man mätte hela personalens fysiska prestanda, där alla fick en fysisk ålder. Gymkort delades sedan ut till samtliga anställda och möjlighet till träning på arbetstid fanns i viss utsträckning. Alla tre delmål skulle vara uppnådda för att det skulle bli en resa och vad gällde åldersmålet skulle alla bli två år yngre fysiskt, alla hade därmed ett personligt incitament att uppnå dessa mål. Det hela visade sig vara ett lyckat initiativ både för individen och också för företaget då personalen mätte bättre samtidigt som företaget blev mer lönsamt.

De anställdas begränsning i kunskap gällande att förstå vad det hela går ut på är enligt respondenten den största begränsningen vad gäller möjligheten att motivera. Han ger ett exempel som han anser är talande för just detta; Om man frågar två personer, som jobbar med att bygga en båt, vad de gör och den ena svarar – ”Jag skruvar i en skruv”, medan den andre svarar – ”Jag bygger en båt” så speglar deras svar respektives förståelse för processen. Om man inte förstår att man är med och skapar något större utöver sin enskilda uppgift är det svårt att motivera en anställd säger han.

### ***Tryckeri***

Vår intervjuperson på tryckeriet visar sig också vara en ekonomistudent med rötter från Lund. Sedan dess har han arbetat med marknadsföring, konsult- och ledningsuppdrag. I dagsläget arbetar han som operativ chef på ett tryckeri i Skåne-regionen. Personligen motiveras han av trivsel och god stämning på arbetsplatsen samt monetära belöningar. Firman har idag ett 10-

tal anställda som arbetar med grafisk design och bildbearbetning. Företagets ledning anser att det är viktigt att de anställda ska känna sig som en del av företaget och att deras prestationer verkligen påverkar företagets slutliga resultat. Kundstocken är bred och ofta behöver samma kund fler tjänster inom olika områden vilket ställer krav på samarbete mellan de anställda. Företagets kultur som kretsar kring lagkänsla och hårt arbete har funnits länge och många av medarbetarna har arbetat i företaget en längre tid. Till följd av detta har ett välutarbetad incitamentsprogram skapats där fokus ligger på att ge tillbaka till de anställda. En familjär bild målas upp av företaget; här firas födelsedagar och diverse andra personliga jubileum samt att en gemensam frukost äts varje morgon. VD:n förklarar att mycket kretsar kring personalen och ett av de bästa verktygen som han använder sig av är bonussystemet. Bonusen som de anställda får ta del av är kopplat till företagets vinst och således menar VD:n att han motiverar medarbetarna att vara kostnadseffektiva och arbeta hårt och således lyckas han föra ihop de anställdas mål med företagets. Utöver bonussystemet så erbjuder företaget sina anställda fler förmåner. Ledningen har beslutat om att alla anställda får tillgång till en betald mobiltelefon i privatlivet, något som personalen uppskattat. Vidare så har de anställda mycket eget ansvar och därtill även flextider. Samtidigt som de anställda tillåts att arbeta självständigt så följs arbetet upp i form av uppföljning. VD:n menar att det är ett måste att ha en sådan aktivitet, eller som han själv uttrycker det "What is measured gets done".

### **Ramverk**

Nedan har ett ramverk utformats för att på ett enkelt och begripligt sätt visa utfallet från gjorda intervjuer. De olika incitamenten är uppdelade i två grupperingar, PAT och ST. Ramverket presenterar sedan de olika incitamenten under respektive gruppering och därefter har respondenten fått utvärdera vilka de använder och vilka de inte använder. Ramverket är dynamiskt och kompletteras med svar från respondenterna på incitament som inte har

inkluderats i ramverket redan. Det har även inkluderats i vilken utsträckning respektive respondent har möjlighet att påverka användandet av incitament på företaget.

Som ramverket visar så använder sig inte något av företagen uteslutligen finansiella eller icke-finansiella incitament utan snarare en kombination. Våra resultat pekar mot att företagen inte explicit kan kopplas till antingen PAT eller ST, utan att det snarare är en kombination av dessa två som ger en mer rättvisande bild av vår komplexa verklighet.

	Inchament	Vilka inchament används?										
Bransch		Advokat	Bank 1	Bank 2	Bank 3	Bygg	Eihandel	Generell	Tryckeri			
Principal-agent-teorin	Befordran	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	
	Kurser och utbildningar	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	
	Bonus	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	
	Högre lön än marknadsnittet	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	
	Optionsprogram eller liknande	Nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
	Provision	Ja	Nej	nej	nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	
	Interna eller externa tävlingar	Nej	Nej	nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
	Hot om sparken	Nej	Nej	nej	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	
	Övervakning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	
	Övrigt											
	Stewardship-teorin	Befordran	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
		kurser och utbildningar	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja
Flexitider		Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Möjlighet att arbeta på annan ort		Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Nej	
Eget ansvar		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	
Uppskattning och beröm		Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	
Interna eller externa tävlingar		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	
Fler semesterdagar		Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	
Firande av personliga händelser/jubileum		Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Ja	
Övrigt		Tillhörighet	Syfte och CSR	Tillhörighet	Tillhörighet	Sjöd		Umärkelser				
Respondentens möjlighet till påverkan	Hög	Hög	Medel	Medel	Medel	Medel	Medel	Hög	Hög	Hög		



## ANALYS

I analysen kommer vi att undersöka den insamlade empirin från våra intervjuer och sätta den i relation till teorigenomgången för att se hur väl den speglar verkligheten. Syftet är att identifiera och lyfta fram viktiga faktorer i empirin gällande vad som styr vilka incitament som kan och föredragsvis bör användas, men även vilka incitament som faktiskt används. Detta kommer att ske med hjälp av studiens ifyllda ramverk samt genom övrig information som framkommit under intervjuerna. Analysen kommer på så sätt att hjälpa oss att besvara vår forskningsfråga; Vilken typ av incitament använder organisationer för att motivera sina anställda?

### Gråzoner

Inledningsvis börjar vi med att diskutera gråzonen som tidigare illustrerats i ramverket. De två incitament som vi ansåg uppfylla kraven som icke-finansiellt och finansiellt var utbildning och kurser samt befordran. Därför har vi varit extra noggranna med att fånga respondenternas attityd och definition kring de två incitamenten för att klargöra vad de egentligen bör definieras som. Efter att ha transkriberat och lyssnat igenom intervjuerna finner vi att svaret fortfarande inte är entydigt. Några av intervjuerna tyder på att båda incitamenten skulle vara icke-finansiella baserat på att i synnerhet löneutvecklingen inte alltid var kopplad till den anställdas titel eller fortsatta utbildning, utan istället berodde på prestationerna över året. Samtidigt påpekar några av respondenterna att incitamenten inte ens är incitament. Utifrån en principals och företagets ståndpunkt är det mer ett krav och således inte motiverande utan tvingande. Vidare menar vissa av respondenterna att befordran inte alltid är något som den anställda vill uppnå. De syftar då främst på chefspositioner. Duktiga anställda vill utvecklas inom de områden de är kompetenta och således söker de snarare större frihet och ansvar, än titlar och monetär kompensation. Sammanfattningsvis stödjer respondenterna vår tes kring

gråzonen och att dessa två incitament är svårplacerade och kan tolkas som incitament inom båda teorier.

En ny gråzon som uppkom under intervjuerna var *övervakning* och *uppföljning*. Några av våra respondenter använde övervakning medan andra var tydliga med att påpeka att de har regelbunden uppföljning med sina anställda men att det inte går att likställa med övervakning. De menade att övervakning är synonymt med ett bristande förtroende för sina anställda och att det skulle vara kontraproduktivt då övervakningen skulle riskera att ta bort den anställdes motivation som är kopplad till eget ansvar. Enligt dem är uppföljning däremot väsentligt för verksamheten och något som fungerar som ett samarbete mellan den anställde och chefen för att uppnå bästa möjliga resultat, inte en ensidig kontrollmekanism. Övervakning är således något som kopplas till PAT medan uppföljning snarare kan kopplas till ST där det är viktigt att lita på sin steward.

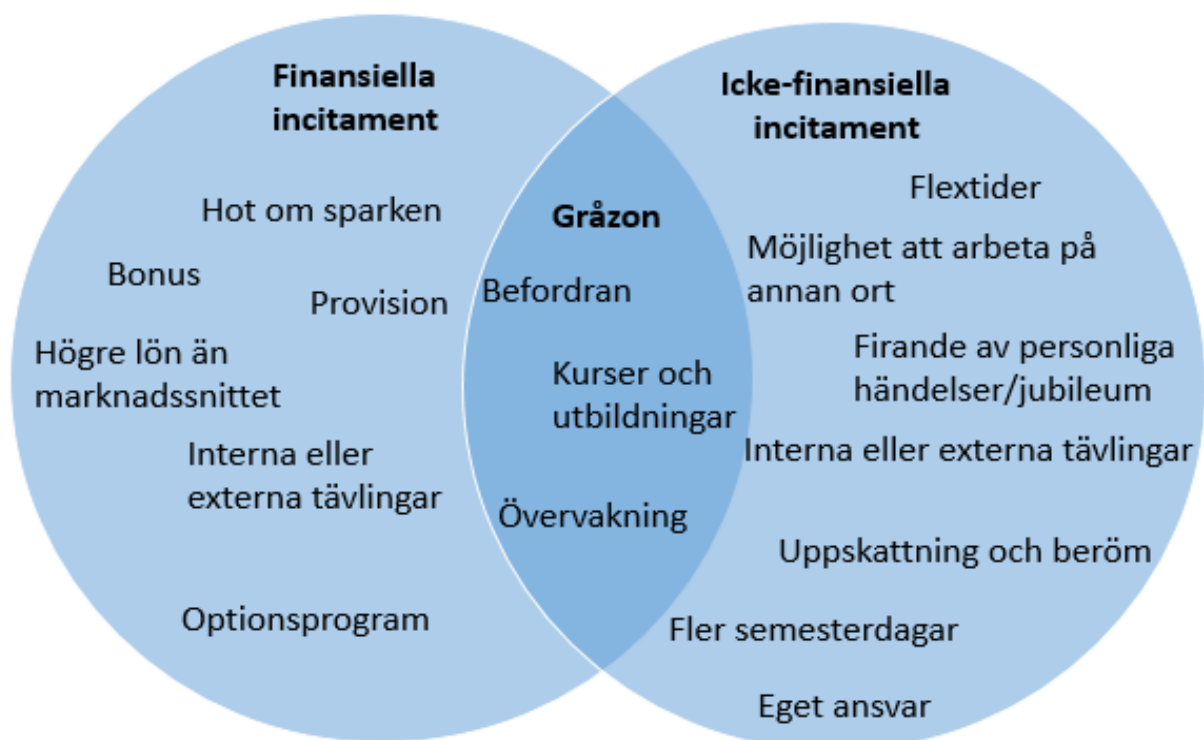


Bild 3: Reviderad incitamentskarta

Då det under uppsatsens gång framkommit att även övervakning är ett svårtolkat incitament har en reviderad incitamentskarta utvecklats där övervakning placerats i gråzonen tillsammans med befordran och kurser och utbildningar.

### **Finansiella incitament**

Det framgår att våra respondenter gärna i större utsträckning vill använda sig av monetära incitament, men att dessa begränsas av faktorer bortom principalens förmåga att påverka. Vi menar att anledningen är diverse restriktioner. Respondenternas begränsningar kommer i form av skatteregler, kollektivavtal och ledningsbeslut. Intervjuerna avslöjar att användandet av bonussystem och större löneskillnader mellan medarbetare, vilket respondenterna tydligt klargjorde, var till följd av nuvarande regler, lagar och kollektivavtal.

Uppsatsens fokus är att identifiera incitament som företag använder sig av för att motivera anställda. Under metodavsnittet utformades en intervjuguide baserad på den presenterade teorin. Vi kan nu se, genom ett kritiskt förhållningssätt, att många av teoriernas lösningar på PAT saknar praktisk förankring. Sappingtons (1991) lösning, där agenter används för att övervaka andra agenter, visar sig inte ha förekommit för någon av våra respondenter. Ett sådant lösningsförslag skulle med all sannolikhet inte gynna något arbetsklimat. Samtliga av företagen som vi besökte har uttryckt hur viktigt samarbete och lagkänsla är för att uppnå större mål. Sappingtons förslag skulle påverka tillit och trivsel på företaget negativt och dessutom inskränka medarbetarnas frihet och motarbeta mjukare incitament.

Sappingtons (1991) relativa jämförelser visar sig däremot vara högst användbara. Många av våra respondenter som var chefer under finanskrisen 2008 angav att de hade använt eller använder detta. Respondenterna menar att relativa mått används för att jämföra medarbetare i situationer där samtliga medarbetare antingen underpresterar eller överpresterar. Det är således inte ett primärt verktyg. Skälet är att verksamheter inte kan arbeta utifrån relativa prestationer då de begränsas av dataåtkomst. Ett företag har tillgång till sin egen data men inte konkurrenters, därför kan företaget endast göra jämförelser inom företaget och saknar möjlighet till att undersöka om de är bättre eller sämre än konkurrenter. Istället använder företag absoluta mål, baserade på vinstgivande resultat, där relativ jämförelse endast utgör en kontroll om målens ambitionsnivå är lämpliga samt för att kompensera för okontrollerbara förändringar, likt finanskrisen 2008.

På frågan ifall respondenterna använde sig av hot gällande uppsägning svarade tre respondenter att det skulle användas, men svaret kräver en djupare analys. PATs skildring kring hur hotet används skiljer sig från våra respondenters attityd. Respondenterna menar att som chef krävs befogenheten att avskeda. Däremot menar de inte att hot om avskedande

används som ett aktivt incitament för att driva anställda till att jobba hårdare, vilket är tvärtemot Nalebuff och Stiglitzs åsikter kring bestraffning. Snarare används möjligheten för att avlägsna individer som inte passar för uppgiften och används således inte i ett motiverande syfte. Detta styrker ytterligare kritiken tidigare riktad mot PAT. Nalebuff och Stiglitzs straffmodell anser vi saknar ett dynamiskt element. Med antagandet om att personalen är en viktig resurs för företag betvivlar vi att denna modell skulle locka kompetenta medarbetare och således inte vara långsiktigt hållbar.

Samtliga respondenter inom banksektorn ansåg att bonus och provision inte gynnar bankerna långsiktigt. Respondenterna hos de tre bankerna beskrev incitamenten som kortsiktiga. De menar att kortsiktiga incitament kan bli destruktivt för företaget då kortsiktiga bonusar och provision ökar benägenheten för riskfyllt beteende. Två av respondenterna menade att det är särskilt riskabelt inom banksektorn då små marginalerna inte tillåter felaktiga beslut - vilket ofta är bieffekten av ökad risk. En av våra andra respondenter, Elhandels VD, föredrog de mer kortsiktiga finansiella incitamenten och menade att anställda inte blir motiverade till att arbeta hårt i dagsläget av något som inte kommer att erhållas på flera år. Baserat på våra intervjuer fungerar belöningar bättre om den anställda erhåller dessa i samband med tidpunkten för prestationen. Därmed kan det diskuteras ifall vinstandelsstiftelser, vars utbetalning infaller först efter det att den anställda har fyllt 60 år, fungerar som incitament för yngre medarbetare. Ett sådant system tror vi kan bidra till finansiell trygghet men givet dess långsiktiga natur ifrågasätter vi dess effektivitet som incitament.

Ett problem som belystes i undersökningen var svårigheten med att bonusar och provision skulle vara rättvisa och fånga det önskvärda beteendet. Ofta är en organisation uppbyggd av ett flertal medarbetare som har olika uppgifter. Inledningsvis måste uppgifterna vara enkla att följa upp och mäta för att dessa incitament ska gå att tillämpa. Förutsatt att de

olika uppgifterna går att mäta följs det av problemet att provision/bonus ska anses vara rättvis av samtliga medarbetare. Samtidigt krävs det att provision/bonus uppmuntrar rätt beteende. Vi har diskuterat att kortsiktiga incitament kan leda till ökad riskbenägenhet, men det finns även en risk att önskvärda men svårmätta uppgifter som inte belönas inte utförs.

Trots dessa tydliga problem berörande provision använde fyra företag bonusar och två av dessa även provision. Gemensamt för dessa företag är att tre av företagen är markant mindre storleksmässigt. Vi tror att det ger upphov till att medarbetarna känner ett större ansvar för organisationen. I ett mindre företag menar vi att varje enskild medarbetares prestation är relativt större än vad den är hos ett större företag. Således menar vi att anställda i dessa företag i större mån känner moraliska förpliktelser till företaget i enlighet med Caldwell et al. (2002, refererad i Hernandez 2012) idé om stewards. En sådan observation är ett tydligt exempel på att kombinationen av ST och PAT är möjlig och förekommande.

Advokatbyrån väljer att tackla dessa komplexa problem med provision på ett effektivt sätt. I deras lönestege utgör provision det sista trappsteget. Det sammanfaller med att den anställda blir delägare och således överbrygger företaget risken för opportunist som Eisenhardt (1985) beskriver.

### **Icke-finansiella incitament**

För att motivera anställda berättar både respondenten på Bank 1 och intervjuobjektet Generell att mycket handlar om att få den anställde att förstå sin medverkan i arbetsprocessen samt att se den situation som finns utanför sin egen arbetsuppgift för att se sammanhanget i det stora hela. Respondenten från Bank 1 berättar också att mycket fokus läggs på CSR och syfte varpå syftet är känslan av att vara en del av något större vilket är kopplat till att vara delaktig och förbättra samhället genom sponsring och välgörenhet. I Hernandez (2012) beskrivs både personliga värderingar, att sätta andras långsiktiga mål högre än sina egna samt ett emotionellt

band, i detta fall till organisationen, för att de anställda ska vilja bidra positivt till verksamheten vilket i sin tur kan kopplas till identifikation (Davis et al., 1997). En anställd som identifierar sig med CSR kommer därmed att ha ytterligare incitament till att arbeta i linje med organisationens mål då dessa sammanstrålar med individens, vilket talar för stewardship-teorin (Davis et al., 1997).

När vi diskuterar motivation svarar tre av respondenterna att de är övertygade om att motivation måste komma inifrån. Bank 3s kontorschef är tydlig med att framföra att som individ måste du först motivera dig själv innan någon annan har möjlighet att påverka dig.

I Davis et al. (1997) diskuteras inre, respektive yttre, motivation där det senare kännetecknas av finansiell belöning i form av exempelvis likvida medel och där den inre motivationen kännetecknas av mjukare värden såsom personlig utveckling, åstadkommande, självuppfyllande och anknytning till organisationen. Även om dessa tre respondenters tankesätt lutar åt ST håller ingen av dem med om att inre motivation skulle utesluta användandet av yttre motivation.

På samtliga av respondenternas företag får vi svaret att de arbetar, alternativt strävar mot att arbeta, som ett team och löser problem som uppstår gemensamt vilket motsäger sig PAT där det finns en tydlig hierarki (Davis et al., 1997). En av våra respondenter menar att trots teamarbete är det viktigt att det finns en tydlig avgränsning gällande vem som är chef och att medarbetarna respekterar denne som både sin egen samt företagets ledare. Samtliga åtta respondenter säger att de anser att utrymmet för eget ansvar är en viktig punkt att ha gentemot sina medarbetare, något som tyder på att de litar på sina anställda vilket som redan tidigare nämnts motsäger sig PAT (Davis et al., 1997).

Sammantaget kan vi utläsa att ingen av våra respondenter varken förespråkar eller använder sig uteslutande av finansiella eller icke-finansiella incitament. Samtliga respondenter ställer sig positiva till att motivera anställda med finansiella incitament men att

incitament taget ur ST, särskilt mening och syfte, lyckas bättre med att locka fram mer motivation hos medarbetare. Vår empiriska undersökning visar också att om den anställda inte känner någon inre motivation är det svårt, oavsett vilka incitament som används, att motivera medarbetare till att arbeta hårt.

## **SLUTSATS OCH DISKUSSION**

### **Slutsats**

Principal-agent-teorin och stewardship-teorin har utvecklats som två extremer i fråga om hur företag motiverar sina anställda. Efter att ha satt oss in i båda teorierna anser vi att ingen av dem ensam speglar den komplexa verkligheten vi lever i, utan att de är alltför förenklade. Med utgångspunkt i dessa teorier var syftet med vår uppsats att undersöka vilken typ av incitament organisationer använder för att motivera sina anställda. Efter våra intervjuer kan vi konstatera att ingen av våra åtta respondenter ansåg att incitamentanvändandet var enbart finansiellt eller icke-finansiellt. Istället menade samtliga att det är en kombination av respektive teori och incitament som används och således utesluter inte den ena teorin den andra i praktiken hos dessa åtta företag.

### **Diskussion**

En viktig punkt att ta upp i vår uppsats som nämndes av respondenterna från Elhandelsbolaget samt Byggbolaget och som kan kopplas till Hofstede (1991, refererad i Davis et al., 1997) är kultur och vilken påverkan den har på vår forskningsfråga. I Hofstedes arbete om kulturella skillnader nämns bland annat dimensionerna individualism, kollektivism och maktdistans vilka var och en skiljer sig åt länder emellan vilket i sin tur påverkar både hur man agerar i olika situationer såväl som vilka incitament som används inom respektive kultur och land. Såväl lagar och regler kan skilja sig åt vilket innebär att somliga incitament inte kan



användas, alternativt endast att de kan användas i begränsad utsträckning, i en del länder. Kontorschefen på Byggbolaget har jobbat utomlands under många år och bekräftade att kulturella skillnader har en stor påverkan på hierarkin och styrningssättet i varje land och därmed även på vilka incitament som förekommer. Elhandelsbolagets VD har sitt moderbolag i Danmark och kunde därigenom bekräfta att trots den geografiska närheten till Danmark är avståndet mellan arbetskulturerna stort och att incitamentsstrategier därför fungerar väldigt olika mellan länderna. Därför vill vi belysa att data som samlats in enbart kan kopplas till det svenska synsättet samt att vi med endast åtta intervjuer inom begränsade branscher inte kan svara för någon generaliserbarhet i Sverige. Vi är därmed införstådda i att svaren vi erhållit och incitamenten som används sannolikt kan skilja sig åt gentemot branscher som ej blivit belysta i vår uppsats såväl som inom branscher som har representerats i uppsatsen.

Vi hade före intervjuerna identifierat befordran samt kurser och utbildningar som gråzoner på vår incitamentskarta men kunde efteråt lägga till övervakning som ytterligare en gråzon. Detta på grund av att flera av respondenterna hävdade att de inte använde sig av övervakning men att de ansåg att uppföljning är en väsentlig del i arbetsprocessen. På förhand gjorde vi ingen skillnad på dessa begrepp då vi inte var införstådda i att de kan tolkas på två skilda sätt och därmed även ge skilda resultat. Det var därför en intressant lärdom att övervakning som vi klassificerat som ett incitament tillhörande PAT även kunde ge stöd åt ST beroende på hur ordet tolkades.

### **Förslag till vidare forskning**

Till följd av begränsat utrymme i uppsatsen, både i omfattning och tid, har enbart ett fåtal branscher undersökts och samtliga av dessa ur den privata sektorn. Det hade därmed varit intressant att undersöka även den offentliga sektorn för att se på skillnader både organisationer emellan samt i att sätta det i relation till den privata sektorn. Vi uppmanar till

vidare forskning både vad gäller skilda branscher samt inom andra segment av de branscher vi berört. Vidare utvecklande forskning som istället för att belysa företagsledningen och deras syn på vilka incitament som används och fungerar, fokuserar på anställda och vad de blir motiverade av. Med det sagt att man tar ett steg åt sidan från principalens uppfattning och fokuserar istället på mottagaren av incitamenten; agenten eller stewarden, vilket är något som vi tror skulle öka förståelsen ytterligare på området. Ett lämpligt tillvägagångssätt för den framtida forskningen skulle vara att utforma en kvantitativ enkätstudie för att få in statistisk data som kan användas i forskningen.

## REFERENSLISTA

### Akademisk litteratur och rapporter

Besanko, D., Dranove, D., Schaefer, S., Shanley, M. 2013. *Economics of strategy*. 6th. ed.

Singapore: Wiley

Bryman, A., Bell, E. 2011. *Business Research Methods*. 3rd. ed. Oxford: Oxford University Press Inc.

Bryman, A., Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2nd. ed. Malmö: Liber ekonomi.

Davis, J.H., Schoorman, D.F., Donaldson, L. 1997. Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1: 20-47.

Eisenhardt, K.M. 1985. Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31: 134-149.

Ellingsen, T., Johannesson, M. 2007. Paying Respect. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 21, No. 4: 135-150.

Hernandez, M. 2012. Toward an understanding of the psychology of stewardship. *Academy of Management Review*, Vol. 37, No. 2, 172-193.

Hirsch, P., Michaels, S., Friedman, R. 1983. "Dirty hands" versus "clean models": is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, Vol. 16, No. 3: 317-336.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. 1976. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, October, No. 4: 305-360.

Pastoriza, D., Ariño, M.A. 2008. When agents become stewards: introducing learning in stewardship theory. In: *Humanizing the firm and the management profession*. Barcelona, June 30 - July 2. Barcelona: IESE Business School.

Sappington, D.E.M. 1991. Information, competition and markets. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 2: 45-66.

Schillemans, T. 2013. Moving beyond the clash of interests. *Public Management Review*, Vol. 15, No. 4: 541–562

Shapiro, C., Stiglitz, J.E. 1984. Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review*, Vol. 74, No. 3: 433-444.

Stroh, L.K., Brett, J.M., Reilly, A.H. 1996. Agency theory and variable pay compensation strategies. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3: 751-767.

### **Elektroniska källor**

Wasnik, J.F. 2013. The biggest financial asset in your portfolio is you. *The New York Times*.

[http://www.nytimes.com/2013/02/12/business/tapping-into-human-capital-an-important-asset.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/02/12/business/tapping-into-human-capital-an-important-asset.html?_r=0)

Publicerad: februari 2013

Hämtad: 2015-04-19

Wikimedia. 2006. Maslows behovspyramid. *Wikimedia*.

[http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s\\_hierarchy\\_of\\_needs.svg](http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Maslow%27s_hierarchy_of_needs.svg)

Publicerad: oktober 2006

Hämtad: 2015-04-17

## BILAGOR

### Intervjuguide

#### Block 1: Bakgrund

Fråga 1: Berätta lite kort om dig själv, position, utbildningsnivå. Hur länge har du arbetat här?

Fråga 2: Vad motiveras du personligen av på din arbetsplats?

Fråga 3: Har du erfarenhet av olika typer av incitament under din tid i företaget och under din karriär?

Fråga 4: Var är du någonstans i din karriär? Utveckla? Vilka mål har du? Varför är dessa mål viktiga? Vad är det som lockar/motiverar?

Fråga 5: Har ni en stark företagskultur på ert företag? Beskriv kort er företagskultur. Om ja, påverkar det vilka sorts incitament som används?

Fråga 6: Arbetar företaget som ett team eller är det mer enskilt arbete som utövas?

Fråga 7: Finns där olika organisationer/intressegrupper inom företaget där de anställda träffas på fritiden, exempelvis korpenlag?

Fråga 8: Vad begränsar möjligheterna att motivera? (Begränsade resurser hintar om att de tänker i finansiella banor).

#### Block 2: Motivation

Fråga 9: Finns där incitament som inte kostar ledningen några pengar alls? T.ex. om man byter arbetsuppgifter kanske chefen tänker att effektivitet blir drabbad d.v.s. kostnad?

Fråga 10: Vad använder ni för incitament för att motivera era anställda? Om du själv skulle få välja, vilka skulle du använda då? Samt var skulle du placera incitamenten befordran resp. kurser och utbildning?

Finansiella (PAT)

Befordran

Kurser och utbildningar Bonus

Högre lön än marknadssnittet Optionsprogram

Provision

Interna eller externa tävlingar med finansiella vinster

Hot om sparken Övervakning

VS

Ickefinansiella (ST) Befordran

Kurser och utbildningar Flextider

Möjlighet att arbeta på annan ort Eget ansvar

Uppskattning och beröm Interna eller externa tävlingar med ickefinansiella vinster Fler semesterdagar

Firande av personliga händelser/jubileum

Används andra incitament som ej nämnts som förslag?

Fråga 11: Belönas hårt arbete även utan resultat? I så fall hur? Exempel om en kund går i konkurs innan en stor affär.

Fråga 12: Ges personalen chansen att byta arbetsuppgifter med en kollega för att gynna kompetensutveckling och således effektiviserar verksamheten vid tex frånvaro?

Fråga 13: Uppmuntras de anställda till att utöva friskvård? Om inte, finns det annat som erbjuds? Tex frukt som delas ut, pingisbord på kontoret etc? Friskvård – Springer ni lopp/toughest tillsammans?

### **Block 3: Outcomes**

Fråga 14: Vad tycks ha fungerat bäst? Är det en inriktning eller en kombination av flera? -

Finansiella

Ickefinansiella

Kombination

Fråga 15: Har utfallet på incitamenten gett väntade resultat? Har incitamenten befordran samt kurser och utbildning gett förväntade resultat?

Finansiella (PAT)

Högre lön än marknadssnitt Optionsprogram

Provision

Hot om sparken

Övervakning

Interna eller externa tävlingar

(med finansiella vinster) Nytänk/kreativitet

Firas personliga händelser/jubileum? (Genom monetära medel)

Bonus

VS

Ickefinansiella (ST)

Flextider

Eget ansvar

Fler semesterdagar

Uppskattning och beröm (uppmärksamning av professionell prestation)

Möjlighet att arbeta på annan ort Interna eller externa tävlingar (med ickefinansiella vinster)

Nytänk/kreativitet

Firas personliga händelser/jubileum? (Genom ickemonetära medel)

#### **Block 4: Öppna frågor/känsliga frågor/Conclusion**

Fråga 16: Tror Ni att olika anställda (position ej karriär) motiveras på olika sätt? Fråga 17:

Anser ni att olika generationer motiveras olika?

Fråga 17: Tror du att anställda som är olika långt komna i karriären motiveras av olika incitament? Varför? Vad motiverar någon som är i början av karriären resp. någon som är långt kommen? Varför / Varför inte?

Fråga 18: Finns där några planer på att utveckla och förändra ert tillvägagångssätt på incitamentsfronten i framtiden?