

Utfordringer i arbeidsmarkedet i revisjonsbransjen

En kvalitativ studie av hvordan revisjonsfirmaer kan tiltrekke seg og beholde ansatte.

Jone Skåla Thorbjørnsen
Peder Hauge Sørensen

VEILEDERE

Anna Alon
Victoria Edgar

Universitetet i Agder, 2023

Handelshøyskolen ved UiA
Institutt for økonomi

Master

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet gjennom vårsemesteret 2023 og representerer avslutningen av vårt masterstudium i regnskap og revisjon- siviløkonom, ved Handelshøyskolen, Universitetet i Agder.

Formålet med oppgaven er å undersøke utfordringer i arbeidsmarkedet i revisjonsbransjen. Gjennom en kvalitativ metode basert på intervjuer med masterstudenter samt revisorer og rekrutteringsansvarlige i revisjonsbedrifter ønsker vi å finne ut hvordan selskapene kan tiltrekke seg og beholde ansatte.

Vi vil takke våre veiledere, Anna Alon og Victoria Edgar som har gitt oss kompetent og grundig veiledning underveis i arbeidet. De har alltid vært tilgjengelig og uten deres hjelp og støtte hadde veien til mål vært enda mer utfordrende.

Avslutningsvis ønsker vi å takke alle informantene som i en svært hektisk periode tok seg tid til å stille opp til intervju og tilføre verdifull innsikt og bidrag til studien.

Kristiansand, 1. juni 2023

Jone Skåla Thorbjørnsen



Peder Hauge Sørensen



Sammendrag

De fem største revisjonsfirmaene i Norge har som mål å ansette 5 000 nye revisorer i perioden 2022-2026, som tilsvarer omtrent halvparten av dagens arbeidsstokk. Dette i et marked som er preget av høy turnover. Med dette som bakgrunn, ønsker vi i denne studien å se nærmere på hvordan revisjonsfirmaer kan tiltrekke seg og beholde ansatte. Hensikten er å avdekke de ulike faktorene som påvirker masterstudenter og ansatte til å henholdsvis velge eller ikke velge, og forbli eller forlate revisjonsbransjen. I tillegg ønsker vi å undersøke hvilke forhold som påvirker selskapenes strategier for å ansette studenter.

Masteroppgavens litteratur og teoretiske perspektiver gjennomgår temaer som lønn, arbeidsbelastning, karrieremuligheter, arbeidsmiljø, generasjoner og turnover. Videre har det blitt benyttet et eksplorativt forskningsdesign og en kvalitativ metode med 12 semistrukturerte intervjuer, for å få en mer omfattende forståelse av fokusområdet i studien. Dataen organiserte vi i tre deler gjennom å redusere, analysere og fortolke. Dette ble gjort for å legge til rette for en god oversikt i det videre arbeidet.

Studiens funn tyder på at studenter velger revisoryrket på grunn av et godt arbeidsmarked, muligheter innad i selskapene og videre karrieremuligheter. Manglende innsikt om bransjen og dårlig startlønn er av de mest fremtredende faktorene som indikerer hvorfor yrket velges bort. Videre antydes det at mulighetene for overtidarbeid, "de fem store" sin selskapsstruktur og kundekontakt, er elementer som påvirker de ansatte til å forbli. Kundekontakt, ettertraktet erfaring og repetitivt arbeid kan påvirke til at bransjen forlates. I tillegg til dette, er det gode arbeidsmarkedet for nyutdannede, og dårlige omdømme til revisjonsbransjen med på å prege rekrutteringsstrategien til bedriftene. Samtidig ser man at de mange mulighetene innad i selskapene kan være en positiv faktor og påvirke rekrutteringen positivt. Videre virker revisjonsselskapene å være veldig klar over mange av utfordringene de står ovenfor, som er et viktig steg på veien mot å nå ut til studenter.

Studiens konklusjon indikerer at selskapene kan tiltrekke seg studenter ved å bedre revisoryrket sitt omdømme og kunnskapen om hva en revisor gjør. I tillegg vil det å legge til rette for mindre rutinearbeid mest sannsynlig bidra til at de ansatte trives bedre og potensielt ønsker å forlenge karrieren. Videre er det viktig å fortsette arbeidet med å tilpasse seg generasjon Z sine økte krav og forventninger for å være ettertraktede og aktuelle arbeidsgivere.

Abstract

The five largest audit firms in Norway aim to hire 5,000 new auditors in the period 2022-2026, which corresponds to approximately half of the current workforce in a market characterized by high turnover. With this as a background, we want to take a closer look at how audit firms can attract and retain employees. The purpose is to uncover the various factors that influence master's students and employees in choosing or not choosing and remaining or leaving the auditing industry. In addition to investigating which factors influence the companies' strategies for hiring students.

The master's thesis' literature and theoretical perspectives review topics such as salary, career opportunities, working environment, generations, and turnover. Furthermore, an exploratory research design and a qualitative method with 12 semi-structured interviews have been used, in order to gain a more comprehensive understanding of the focus area of the study. We organized the data in three parts by reducing, analyzing, and interpreting. We did this to facilitate a good overview in the further work.

The study's findings indicate that students choose the accounting profession because of a good job market, opportunities within the companies and further career opportunities. Lack of insight into the industry and poor starting salary are factors that indicate why the profession is rejected. Furthermore, it's suggested that the opportunities for overtime, the company structure of the "big five" and customer contact are elements that influence employees to remain. Customer contact, sought-after experience and repetitive work can influence people to leave the industry. In addition to this, the good labor market and bad reputation influence the recruitment strategy of the companies, while the many opportunities within the companies can be a positive factor and influence in recruitment.

The dissertation's conclusion indicates that companies can attract and retain employees by improving their professional reputation and the knowledge of what an auditor does. Facilitating different work tasks and less routine work can help employees feel better and increase satisfaction in the profession. In addition, highlighting the auditor's role in society and the importance of the work will possibly have a positive impact on the recruitment work. This is particularly important in view of the demands and expectations of future employees.

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema	1
1.2 Problemstilling	3
1.2.1 Forskningsspørsmål	4
1.3 Studiens struktur	4
2.0 Litteratur og teoretiske perspektiver	5
2.1 Arbeidsbelastning, stress og utbrenthet	5
2.2 Lønn og belønningssystem	7
2.2.1 Fastlønn	8
2.2.2 Bonusordninger	9
2.2.3 Prestasjonsbasert lønn	9
2.2.4 Belønning i revisjonsbransjen	10
2.3 Karrieremuligheter	11
2.4 Arbeidsmiljø og tilhørighet	12
2.5 Generasjon	14
2.5.1 Generasjon Z	15
2.6 Turnover	16
2.6.1 Turnoverintensjon	17
3.0 Metode	18
3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming	18
3.2 Forskningsdesign- og metode	18
3.3 Datainnsamling	20
3.3.1 Beskrivelse av utvalget	22
3.4 Dataanalyse	25
3.5 Reliabilitet og validitet	26
3.6 Etske og juridiske hensyn	29
4.0 presentasjon av funn	30
4.1 Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge eller velge bort revisjonsbransjen?	30
4.1.1 Arbeidssituasjon/market	30
4.1.2 Arbeidsmiljø	31
4.1.3 Karriere	33
4.2 Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli eller forlate revisjonsbransjen?	34
4.2.1 Arbeidssituasjon og arbeidsmarked	34
4.2.2 Arbeidsmiljø	35
4.2.3 Karriere	37
4.3 Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapets rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?	37

4.3.1 Arbeidsmarked	37
4.3.2 Arbeidsmiljø	38
4.3.3 Fremtidsutsikter	40
5.0 Diskusjon av funn	40
5.1 Forskningsspørsmål 1	41
5.1.1 Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge revisjonsbransjen?	41
5.1.2 Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge bort revisjonsbransjen?	43
5.2 Forskningsspørsmål 2	46
5.2.1 Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli i revisjonsbransjen?	46
5.2.2 Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forlate revisjonsbransjen?	48
5.3 Forskningsspørsmål 3	49
5.3.1 Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapets rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?	49
6.0 Avslutning	50
6.1 Konklusjon	50
6.2 Studiens begrensninger	52
6.3 Videre forskning	53
Referanseliste	55
Vedlegg	63
Vedlegg 1: Intervjuguide- Studenter	63
Vedlegg 2: Intervjuguide- Ansatte	65
Vedlegg 3: Intervjuguide- Rekrutteringsansvarlige	67
Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeskjema	69
Vedlegg 5: Diskusjonsnotat- Jone Skåla Thorbjørnsen	72
Vedlegg 6: Diskusjonsnotat- Peder Hauge Sørensen	79

1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi først presentere bakgrunnen og motivasjon for valg av studiens tema. Deretter vil den utarbeidede problemstillingen og studiens forskningsspørsmål bli introdusert, og til slutt viser vi studiens struktur.

1.1 Bakgrunn og motivasjon for valg av tema

Revisjonsbransjen er i konstant utvikling, og aldri før har behovet for revisorer vært større enn hva det er i dag (Grandal, 2022). Revisorforeningen kunne i mars 2022 meddele at de i samarbeid med de fem største revisjonsselskapene i Norge- EY, PwC, Deloitte, BDO og KPMG, heretter “de fem store”, hadde planer om å ansette 5000 revisorer innen utgangen av 2026 (Revisorforeningen, 2022). For å sette størrelsen på planene i perspektiv, er det verdt å merke seg at det i dag jobber over 10 000 revisorer i Norge, hvorav halvparten av disse er i de nevnte selskapene (Revisorforeningen, 2022). Revisjonsbransjen har fra tidligere et klart rykte på seg for å være et sted med stort gjennomtrekk av ansatte, som vil være helt i strid med Revisorforeningens planer for de kommende årene (Grandal, 2022). Revisorforeningen forteller selv at også de unges kunnskap om revisjonsbransjen er en utfordring i forbindelse med kampanjen. Videre er neste generasjons arbeidstakere preget av å ha andre krav og forventninger til arbeidsplassen (Kontochristos, 2020). Disse punktene tatt i betraktning, er økt forståelse av hvordan revisjonsfirmaene skal klare å ikke bare ansette et stort antall, men også beholde dem over tid, en hovedmotivasjon for vår studie.

Fra tidligere forskning (Kronstad, 2020; Maclean, 2013; Nouri & Parker, 2020), har det blitt sett på turnover og turnoverintensjon blant både studenter og ansatte hver for seg. I vår oppgave ser vi på det som hensiktsmessig å ta utgangspunkt fra flere vinkler. For å danne et helhetlig bilde av situasjonen og utsiktene for bransjen, vil studenter og nyansatte sine forventninger, ambisjoner og erfaringer være en sentral del av denne oppgaven. Som en tredje vinkling på situasjonen vil vi ta for oss revisjonsselskapenes perspektiv. Som studenter innenfor regnskap og revisjon, er denne oppgaven noe som belyser utfordringer, men også muligheter med tanke på vår egen eventuelle karriere i bransjen.

Da vi startet forskningen vår, fantes det allerede studier som har tatt for seg turnover og turnover-intensjon i revisjonsbransjen, og hvilken sammenheng dette har med videre

karrierevei. Det har også blitt gjort studier på hovedårsaker til at ansatte velger å forlate store revisjonsselskaper etter kun få år. Noen studier har også tatt for seg turnoverintensjonen til nyutdannede økonomistudenter allerede før de startet i jobben. Eksempler på dette vil vi presentere i kapittel 2 av studien, hvor vi viser til både norske og utenlandske studier, som har hatt lignende temaer, men med litt andre innfallsvinkler enn vår studie. Det som gjør vår studie særegen, er at vi tar for oss på hvilken måte Revisorforeningens uttalte mål om å ansette 5000 nye revisorer i perioden 2022-2026 påvirker faktorene som får studenter til å velge eller velge bort, og ansatte til å forbli i eller forlate revisjonsbransjen.

Vår studie ønsker å se etter endringer i tanker og holdninger om revisjonsbransjens evne til å nå ut til nyutdannede og beholde ansatte. Dette har vi som hensikt å gjøre, ved å ta for oss både økonomistudenter og nyansatte, og knytte dette opp mot “de fem store” sin plan for nettopp dette gjennom kampanjen fra Revisorforeningen (Grandal, 2022). Vårt ønske er at studien bidrar til den eksisterende litteraturen med forståelse for endringene som skjer i lys av det økende behovet for revisorer. I studien vil vi også se dette i sammenheng med at det er en ny generasjon som er på vei inn i arbeidslivet. Den tiltredende generasjonen i revisjonsbransjen, hovedsakelig bestående av generasjon Z (personer født mellom 1997 og 2012), er kjennetegnet for å ha andre krav, forventninger og ambisjoner når det kommer til både arbeidsmiljø, arbeidstider og lønn (Beinnes & Carlsen, 2020; Kontochristos, 2020). Kombinasjonen av disse faktorene er noe som vil ha stor innvirkning på hvordan revisjonsbransjen vil se ut i de kommende årene.

Det finnes tidligere forskning som fokuserer på revisjonsmedarbeidere som forlater yrket før de blir statsautoriserte revisorer (Chia, 2003; Chi et al., 2013). Studiene viser at revisjonsyrket, spesielt blant de fire største revisjonsselskapene i verden- Deloitte, PwC, EY og KPMG, heretter “big four” (Big4AccountingFirms, u.å.), av mange blir sett på som et forberedende steg i karrieren. Muligheten for å tilegne seg kompetanse i et stort revisjonsselskap, for så å søke seg videre til andre jobber og bransjer blir også konstatert som hovedårsaken i en rekke andre studier (Bullen & Flamholtz, 1985; Kronstad, 2020; Nouri & Parker, 2020). Hvor en av studiene blant annet viser at 80 % av nyansatte i revisjonsselskapene hadde planer om å forlate bedriften innen de fem første årene (Bullen & Flamholtz, 1985). Et av de store problemene med at revisjonsmedarbeiderne slutter etter så kort tid, er at de ofte ikke rekker å kjenne noen lojalitet til sin arbeidsgiver, og da har de gjerne forlatt selskapet før de har fått en posisjon de trives i (Chan et al., 2008). Ansettelsesperioden er altså en helt avgjørende faktor, når det

kommer til å ta beslutningen om å forlate sin arbeidsplass, da tid i jobben har blitt bevist som en positiv effekt for å ville bli på sin arbeidsplass (Bartol, 1979; Kløvstad & Salmani, 2019).

I forkant av at Revisorforeningen lanserte sin kampanje, ble de store revisjonsselskapene i Norge blitt satt på en stor prøve. Behovet etter ansatte fikk en plutselig og kraftig økning, uten at det i samme tidsperspektiv har vært større tilstrømning av aktuelle kandidater fra utdanningsinstitusjonene (Grandal, 2022; SSB, 2023). Tatt dette i betraktning, sier det seg selv at det kreves tiltak for å øke antall søkere til bransjen.

Et av tiltakene som er iverksatt for å øke attraktiviteten, er en generell lønnsøkning hos de nyansatte. Revisorforeningen forteller at kun fra 2021 til 2022 har fastlønnen til nyansatte i snitt økt med 9 %, hvor den nå er på 550.000 kroner i snitt hos nyutdannede med MRR. Nyutdannede med mastergrad i økonomi og administrasjon, MØA, har en snittlønn på 535.000 kroner (Revisorforeningen, 2022).

Videre har det kommet frem at det er en generell oppfatning om at gjennomtrekk av ansatte og turnover-intensjonen er på et høyere nivå i revisjon enn i andre bransjer (Revisorforeningen, 2023). Det vil derfor være interessant å ta for seg denne problemstillingen fra flere vinkler. Dette innebærer hvordan økonomistudenter tenker på en karriere i revisjon, hvordan nyansatte hos revisjonsselskapene reflekterer over en karriere i revisjon nå kontra før de fikk jobben, og hvordan revisjonsselskapene selv tenker på gjennomtrekket av ansatte - da spesielt interessant for HR-avdelingen som vil få et innblikk i hvordan turnover-intensjonen henger sammen med ulike aspekter av arbeidsplassen.

I en artikkel i Finansavisen fra 2019, gis det innsikt i turnover blant nyansatte i tre av de største revisjonsselskapene i landet, for de to første ansettelsesårene. EY opplyser om at deres turnover ligger på 6-9 %. KPMG viser samme periode en turnover på 10 %. Hos Deloitte ligger turnoveren på hele 14-15 % de to første årene (Kvadsheim, 2019).

1.2 Problemstilling

Formålet med studien vår er å komplementere eksisterende akademisk litteratur om turnover i revisjonsbransjen, i tillegg til å styrke kunnskapen om hvordan turnover og turnover-intensjon

er påvirket av Revisorforeningens mål for de neste årene. Målet for studien er å finne betydningen den økte etterspørselen etter ansatte i revisjon har på turnover ved en kvalitativ tilnærming. Studien undersøker dette ved å vinkle seg fra tre forskjellige perspektiver: femte års masterstudenter ved MØA og MRR, nyansatte i revisjon (0-5 år i bransjen) og rekrutteringsansvarlig hos revisjonsselskapene. Det å tiltrekke seg nyutdannede, og beholde ansatte, anser vi som de viktigste aspektene for å kunne nå målene Revisorforeningen har satt seg. På bakgrunn av dette har vi bestemt oss for problemstillingen:

Hvordan kan revisjonsfirmaene i Norge tiltrekke seg og beholde ansatte?

1.2.1 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålene er utformet med hensikt om å finne ut hvilke utfordringer, fordeler og endringer som har skjedd i lys av økningen i behov av revisorer. Studien utdyper dette gjennom intervjuobjekter som sitter i flere forskjellige roller, og samler deres perspektiver og oppfatninger.

Formålet med studien er å finne ut av hvordan revisjonsfirmaene i Norge kan tiltrekke seg og beholde ansatte. For å besvare dette har vi utformet følgende tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge eller velge bort revisjonsbransjen?*
- 2. Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli eller forlate revisjonsbransjen?*
- 3. Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapets rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?*

1.3 Studiens struktur

Studien vår er strukturert med bakgrunn og motivasjon for valg av tema beskrevet i innledningen. Her presenterer vi også problemstillingen, med tilhørende forskningsspørsmål. Videre, i kapittel 2, følger litteraturdelen der ulik litteratur og teoretiske perspektiver beskrives,

og hvordan disse er relatert opp mot hvordan revisjonsselskapene kan tiltrekke seg og beholde ansatte. I kapittel 3 fremstiller vi metodekapittelet, med valg av metode og hvordan vi sikret reliabilitet og validitet. I kapittel 4 presenterer vi funnene, hvor det i kapittel 5 følger en diskusjon av resultatet av disse. I kapittel 6 av studien følger konklusjonen, i tillegg til at vi diskuterer oppgavens begrensninger og kommer med forslag til videre forskning.

2.0 Litteratur og teoretiske perspektiver

I dette kapittelet vil vi presentere litteraturen og de teoretiske perspektivene vi ser på som hensiktsmessige for vår studie. Her vil vi ta for oss relevant litteratur og forskning innenfor temaer som er i henhold til problemstillingen. Vi gjør hensiktsmessige avgrensninger for å knytte litteraturens relevans best mulig opp mot oppgaven. I kapittelet vil vi først ta for oss arbeidsbelastning, stress og utbrenthet. Deretter følger lønn og belønningssystemer. Etter dette ser vi nærmere på karrieremuligheter. Så følger arbeidsmiljø og tilhørighet til arbeidsplassen, før vi så tar for oss generasjoner og mer spesifikt generasjon Z. Til slutt presenterer vi relevante perspektiver og erfaringer innenfor turnover og turnoverintensjon. Kapitlene har blitt delt inn i temaer som tidligere har vist seg å være blant hovedårsakene til turnover i revisjonsbransjen og arbeidslivet generelt, i tillegg til å være innom årsaker til at nyutdannede både historisk sett og nå for tiden, velger bort revisjonsbransjen. Litteraturen er med på å danne et grunnlag som vi senere vil knytte opp mot våre egne funn.

2.1 Arbeidsbelastning, stress og utbrenthet

En arbeidsuke for en revisor, da spesielt i sesongen for årsoppgjør, vil i store perioder gå langt over de 37,5 timene i uka som regnes som en normal arbeidsuke i Norge (Arbeidstilsynet, 2023). Tall hentet fra Statistisk sentralbyrå viser at en gjennomsnittlig heltidsansatt i Norge i 2008 jobbet tre kvarter overtid per uke, og i 2018 en halv time per uke (Lien, 2019). Videre viser tallene fra 2018 at andelen av heltidsansatte som i det hele tatt jobber overtid ligger på 10 %, ned fra 13,5 % i 2008. I tillegg til at det har blitt færre som jobber overtid, har de som jobber overtid også færre timer med overtidsarbeid fra seks til fem timer per uke (Lien, 2019). Hvis vi sammenligner dette mot resten av verden, kan vi se at nordmenn ligger godt under snittet, og ifølge Gallup sine undersøkelser jobbet en gjennomsnittlig ansatt i verden 43,1 timer i uka i 2022 (Gallup, 2022). Dette tallet har ligget mellom 42.5 og 44.8 timer i uka de siste ti årene av undersøkelsen, som har blitt utført minst én gang i året. (Gallup, 2022).

Ifølge arbeidsmiljølovens §10-6(4) er det maksimalt tillatte overtidstimer 200 timer per år i Norge. Revisorforeningen viser tydelig på sine hjemmesider at det er en forventning om at medarbeidere ikke overskrider de 200 overtidstimene som er tillatt i henhold til loven (Revisorforeningen, 2023). I en artikkel skrevet i E24 i 2009, kommer det frem at de fleste medarbeidere hos "de fem store" jobber betydelig flere timer og at dette heller ikke er noen ny problemstilling (E24, 2009). Det skrives videre at EY ble dømt for brudd på arbeidsmiljølovens regler med en bot på 500.000 kroner. På samme tidspunkt som denne dommen falt, var både Deloitte og PwC anmeldt for brudd på samme bestemmelser. Det ble her meldt om ansatte som jobbet opp mot 90 timer enkelte uker, og gjennomsnittlig mer enn 60 timer i uka (E24, 2009).

I USA har stor arbeidsbelastning vist seg å være koblet til stress (Collins & Killough, 1992; Jankowski, 2016), som igjen kan føre til lavere arbeidstilfredshet. En annen amerikansk studie trekker frem at flere respondenter melder om at livskvaliteten har forbedret seg etter de forlot revisjonsbransjen, da arbeidstimene i andre bransjer sjelden kan måle seg (Durant, 2013). Når periodene med mye stress blir lange, kan dette føre til negative konsekvenser både for den ansatte og selskapet vedkommende arbeider for (Durant, 2013). De lange periodene med høyt stressnivå kan videre føre til angst forbundet med arbeidsplassen, som igjen vil kunne lede til depresjon, hvilket gir utslag i dårlige prestasjoner på jobb (Collins & Killough, 1992). Nyere studier gjort på spanske revisorer viser at hva som vektlegges ved arbeidet endrer seg i stor grad med alderen på vedkommende (Antúnez, et al., 2021). Det ble her vist til at unge revisorer verdsetter fritid i mye mindre grad enn de som hadde vært lengre i bransjen. Sistnevnte viste også tegn til at arbeidsmiljøet og mer meningsfullt arbeid var viktigere for dem, enn det var for de som hadde jobbet kortere (Antúnez, et al., 2021).

Når man jobber i et stort revisjonsselskap, er periodevis høy arbeidsbelastning uunngåelig, og særlig det første kvartalet av året kreves det en omfattende arbeidsinnsats (Sweeney & Summers, 2002). Undersøkelsen gjort av Sweeney & Summers forteller at revisorer, viser en grad av utbrenthet allerede i lavsesongen. I undersøkelsen ble det dog gjort funn som tyder på at utbrentheten ikke nødvendigvis var arbeidsrelatert, uten at det fremkommer hva dette skyldes (Sweeney & Summers, 2002). I høysesongen ble det funnet tydelige tegn på at de ekstra overtidstimene som blir lagt ned, fører med seg en høyere grad arbeidsrelatert utbrenthet.

Utbrentheten som skjer i arbeidslivet blir omtalt som “den multidimensjonale teorien på utbrenthet” (Maslach, 1998). Teorien deler utbrenthet inn i tre dimensjoner. Den første er mentalt utslitt, som i teorien vil si at en arbeidstaker vil føle seg utslitt uten å klare å komme seg tilbake til sitt vanlige energinivå dagen etter. Personer som er mentalt utslitt, har nullet ut sine emosjonelle ressurser. Stressdimensjonen av utbrenthet knytter seg til det å være mentalt utslitt og hovedårsaken er ofte overbelastning på jobb (Maslach, 1998). Den andre dimensjonen er depersonalisering, som viser til en negativ og distanserende holdning til jobben og i møte med menneskene på arbeidsplassen. Arbeidstakeren distanserer seg emosjonelt og blir kynisk (Maslach & Leiter, 2007). Den tredje og siste dimensjonen er redusert opplevd jobbytelse. Dette innebærer en negativ evaluering av egen arbeidsinnsats og kan knyttes opp mot selvevalueringdimensjonen av utbrenthet (Maslach, 1998). Mental utslitthet er den primære dimensjonen, mens depersonalisering og redusert opplevd jobbytelse er noe som kan utvikles over tid (Roness & Matthiesen, 2002).

Kronstad (2020) baserte sin studie på MRR-studenter, i Oslo og Bergen, med revisjonserfaring og deres turnoverintensjon. Her ble det konkludert med at det er høy korrelasjon mellom opplevd arbeidsbelastning i høysesongen og hvor lenge respondentene i undersøkelsen ser for seg å bli i revisjonsbransjen (Kronstad, 2020).

Resultatet av en amerikansk studie som tok for seg hvordan turnover i revisjonsbransjen kunne minskes, viste antydninger til at work-life balance i realiteten var noe helt annet enn hvordan den ble fremstilt av rekruttererne (MacLean, 2013). Her ble det antydnet at rekruttererne solgte en idé om en sunn work-life balance, men at press på jobben gjorde at dette ikke stemte overens med realiteten. Enkelte av MacLean sine respondenter viste tegn til utbrenthet i tråd med teoriene om utbrenthet i arbeidslivet (Maslach, 1998). I tillegg til work-life balance viste resultatene at mengden “kjedelig arbeid” var hovedårsaken til at “big four” ikke klarte å skape langvarige karrierer i bedriftene for de yngre ansatte (MacLean, 2013).

2.2 Lønn og belønningssystem

Lønn, om det er i form av fastlønn, bonuser eller prestasjonsbasert, har historisk sett vært en av de mest effektive motivatorene for ansattes ytelse, og bedrifter bruker i økende grad finansielle insentiver for å fremme motivasjon (Landry et al., 2018). Lønn blir brukt for å

kompensere arbeidstakere for arbeidet, tiden og ferdighetene de tilfører en organisasjon (Olafsen et al., 2015).

Den vanlige oppfatningen er at typiske ytre belønninger i form av bonus og lønnstillegg både vil motivere og øke tilhørigheten til en arbeidsplass (Kuvaas, 2008). Er realiteten virkelig slik at økning i belønning vil gjøre ansatte mer tilfreds på arbeidsplassen? En vanlig diskusjon angående lønn og belønningssystemer, blant både norske og internasjonale forskere, går på hvordan arbeidstakers motivasjon blir påvirket av lønn. Både innenlands og utenlands blir det rettet stor skepsis og kritikk mot prestasjonsbasert belønning. Det diskuteres hvorvidt fastlønn, prestasjonsbasert lønn eller en kombinasjon av disse er den beste løsningen for å skape motivasjon (Allen et al., 2010; Kløvstad & Salmani, 2019; Kuvaas et al., 2016).

Tidligere studier har vist at flere ledere overvurderer viktigheten av lønn og annen ytre belønning, da det er andre faktorer som også har vist seg å være minst like viktige for å holde på ansatte (Allen, et al., 2010). I denne undersøkelsen er det inkludert både studenter og arbeidstakere, og det fremgår at både karrieremuligheter og frihet i arbeidet er aspekter som kommer over lønn og ytre belønning som avgjørende faktorer (Allen et al., 2010).

2.2.1 Fastlønn

Fastlønn er noe som forteller hvor mye en organisasjon verdsetter ansatte for sine tjenester, og er noe som ofte kan ses på som et resultat av arbeid over tid, fremfor midlertidige faktorer (Kuvaas et al., 2016). Videre vil fastlønn i større grad reflektere aspekter som utdanning, ferdigheter, holdninger og tidligere erfaring (Kuvaas et al., 2016). Studier utført i Norge kan vise til både fordeler og ulemper ved bruk av denne lønnsformen. Blant annet gir fastlønnssystemet arbeidsgivere og ansatte muligheten til å administrere og holde oversikt over inntekter i større grad enn ved bruk av andre lønningssystemer (Nordhaug, 2002). Andre positive sider Nordhaug trekker frem om fastlønnssystemet, er at det vil være med på å skape trygghet i hverdagen for de ansatte, da lønnen er forutsigbar. En annen positiv egenskap er at fastlønn kan være med på å skape gode samarbeid på arbeidsplassen, da konkurransen mot omgivelsene for å sikre månedens inntekt ikke er en faktor (Nordhaug, 2002). Det påpekes videre at en ulempe med denne lønnsformen er at det kan være hemmende for motivasjon. For de mest hardtarbeidende ansatte vil det kunne føles urettferdig og demotiverende at de vil tjene like mye uavhengig av innsatsen som blir lagt ned i arbeidet, som også fører til at flere

vil kunne bli for komfortable i jobben (Nordhaug, 2002). Konsekvensene av dette vil for bedriften merkes gjennom at dyktige medarbeidere ikke får den anerkjennelsen de hadde fortjent. Selskaper som kun har benyttet fastlønn har tidligere vist en tendens til å kunne miste de mest ambisiøse ansatte (Allen et al., 2010).

2.2.2 Bonusordninger

I noen tilfeller er praksisen slik at bedrifter benytter seg av bonusordninger som et tillegg for fastlønn (Kuvaas, 2008). Intensjonen bak slike ordninger vil som regel være å belønne de ansatte som leverer de beste resultatene på arbeidsplassen. Bonusordninger kan utformes på forskjellig vis. Der noen velger å dele ut samme beløpet til alle uavhengig av posisjon i bedriften, velger andre å gi en prosentandel av fastlønnen (Kuvaas, 2008). Bonuser kan også bli inndelt som individuell eller teambasert belønning. Kuvaas sine funn viser i tillegg at det er mulig å skape tilhørighet til bedriften, gjennom kollektive prestasjonsbaserte belønningssystemer. Hensikten med disse er at de ansatte skal få en følelse av psykologisk eierskap (Kuvaas, 2008).

En merkverdig observasjon ble gjort på forholdet mellom bonusordninger og motivasjon (Herzberg et al., 1959). Det ble funnet eksempler på hvordan bonusordninger og lønnsinsentiver ble brukt på en slik måte at de ekstra pengene ble benyttet som belønning for ekstraordinære individuelle prestasjoner (Herzberg et al., 1959). Dette ga de ansatte en ekstra anerkjennelse for jobben som ble utført. «Arbeideren må føle at han er en del av et verdifullt prosjekt og at prosjektet lyktes fordi kompetansen var nødvendig i det. Penger alene vil ikke gjøre jobben» (Herzberg et al. 1959, s. 117). Dette ser man igjen hos revisjonsarbeidere, særlig de som har jobbet en stund, at penger ikke kan være eneste motivasjon (Antunez et al., 2021).

2.2.3 Prestasjonsbasert lønn

Prestasjonsbasert lønn er et begrep som brukes om lønn som vil variere med arbeidstakerens prestasjon og resultat (Kuvaas et al., 2016). Slik lønn kan i hovedsak ha to hovedformål, atferds- og holdningspåvirkning og seleksjon (Kuvaas, 2008). Førstnevnte handler om å få medarbeidere til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort ved at man skaper en kobling mellom belønningen og arbeidet, slik at de ansatte opplever en høy grad av instrumentalitet (Kuvaas, 2008). Seleksjon handler om å tiltrekke seg, beholde og kvitte seg med bedriftens medarbeidere

(Kuvaas, 2008). Kuvaas trekker også frem at en av fordelene ved prestasjonsbasert lønn er at ansatte har vist økt trivsel og arbeidsytelse på jobb, ved å ha muligheten til å påvirke egen inntekt.

Det er også gjennom forskning blitt vist at det er en positiv sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og arbeidsinnsats (Kuvaas et al., 2016). Fra samme forskning fremgår det i tillegg at det er grunn til å tro at de mest produktive arbeiderne blir tiltrukket av prestasjonsbasert lønn, mens de som er mindre effektive arbeidere i større grad vil bli demotivert på grunn av det lavere lønnsnivået dette vil medføre for dem. Av ulemper ved denne typen belønning ser man at det for noen først og fremst vil bli sett på som en straff med fravær av belønning, fremfor det belønningssystemet som det egentlig er tiltenkt å være. Dette fraværet gir ofte lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen, i tillegg kan den variable lønnen skape usikkerhet for arbeidstakernes fremtid (Kuvaas, 2008).

Det har blitt vist en sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og turnoverintensjon. Her er konklusjonen at prestasjonsbasert lønn har en negativ sammenheng med tilfredsstillelse av alle de tre grunnleggende psykologiske behov for å være motivert (Kløvstad & Salmani, 2019). Resultatene viser altså at prestasjonsbasert lønn påvirker den indre motivasjonen i negativ forstand, som igjen fører til økt turnoverintensjon. Det ble vist at fastlønn vil ha mindre negativ påvirkning på turnoverintensjon enn prestasjonsbasert lønn (Kløvstad & Salmani, 2019).

2.2.4 Belønning i revisjonsbransjen

I revisjonsbransjen er strukturen og utformingen av belønningssystemet som regel utformet på en måte der de ansatte er lønnet i henhold til deres rang i selskapet, i motsetning til mange andre bransjer der man i større grad er lønnet direkte etter hvordan man bidrar i selskapet (Broberg et al., 2020). Broberg et al. (2020) forklarer videre at det er partnere i revisjonsselskapene som tidligere i karrieren har lagt ned en stor innsats for å få rollen de nå innehar, som oftest får de større lønningene. I litteraturen finner man også funn som tilsier at samsvar mellom belønning og kommunikasjon fra ledelsen er mangelfull, og revisjonsmedarbeidere handler i stor grad basert på hva som belønnes (Kronstad, 2020; Nouri & Parker, 2020).

Dersom revisjonsbransjen i større grad skulle basert seg på prestasjonsbasert lønn ville dette ha krevd en omstrukturering (Broberg et al., 2020). Endringen ville gått på bekostning av lønnen til partnere i selskapet. Endringene kunne virket demotiverende for partnere, men på den andre siden mener Broberg at den er helt nødvendig for revisjonsmedarbeideres motivasjon og trivsel (Broberg et al., 2020).

Videre er det også gjort en observasjon hos spanske revisorer, der lønn i seg selv ikke skaper motivasjon på lang sikt (Antunez et al., 2021). Funnene i denne undersøkelsen viste at de nyansatte og yngre revisorene i langt større grad ble motivert av lønn som eneste faktor, mens de mer erfarne revisorene også trengte å føle at arbeidet de gjorde hadde en større mening (Antunez et al., 2021).

2.3 Karrieremuligheter

Revisjonsbransjen har lenge vært kjent for å være en bransje som legger grunnlag for karriere enten videre i revisjon, eller andre bransjer (Grandal, 2022). Revisjon er av mange sett på som en utdanningsinstitusjon for næringslivet, som har stort behov for kompetansen og de analytiske evnene man opparbeider seg gjennom å ha jobbet noen år i revisjon (Grandal, 2022).

Viktigheten av karrieremulighetene i jobben har vist seg å i stor grad avhenge av alder og hvor den ansatte er i karrieren (Nouri & Parker, 2013). Muligheten er størst for dem som er i startfasen av sin arbeidskarriere. Det har blitt vist at dersom revisjonsfirmaene legger til rette for gode karrieremuligheter for de som er i oppstartsfasen, vil dette føre til både økt tilhørighet og redusert turnover (Nouri & Parker, 2013). Videre forklarer Nouri & Parker at kvaliteten på opplærings -og oppstartsfasen har en direkte effekt på karrieremulighetene og indirekte effekt på både turnoverintensjon og tilhørigheten til selskapet. Disse funnene gir selskapene en ekstra motivasjon for å legge til rette for god opplæring av nyansatte, i tillegg til det allerede eksisterende behovet for grundig opplæring som kan hjelpe til å oppnå gode resultater (Nouri & Parker, 2013).

Det finnes mange ulike grunner til at personer velger å starte karrieren i revisjon, og deretter forlate den til fordel for andre bransjer innen få år. En av de vanligste årsakene er at ferdighetene man tilegner seg, er ekstremt attraktive (Kronstad, 2020; Nouri & Parker, 2013;

Saat et al., 2021). Om man har jobbet to år eller ti år i revisjon, vil man uansett legge til rette for flere karrieremuligheter (Durant, 2013). Durant forteller videre at mange som har gått videre fra revisjonsbransjen har blitt positivt overrasket over flere faktorer. Lønningene har vært bedre enn forventet. I tillegg har overgangen vært mykere enn ventet, da ferdighetene og erfaringene fra revisjonsbransjen har vært gunstige å ha med seg (Durant, 2013). Det påpekes også at livskvaliteten har forbedret seg, da arbeidstimene i andre bransjer sjelden kan måle seg med revisjonsbransjen (Durant, 2013).

I en norsk studie av MRR-studenter med revisjonserfaring og deres turnoverintensjon, ble faglige utviklingsmuligheter og karrieremulighetene av de fleste trukket frem som noe de opplever som særlig positivt med revisjonsyrket. Hele 87 % av deltakerne påpekte førstnevnte som en positiv side ved revisjonsyrket, og 76 % svarte sistnevnte (Kronstad, 2020). Blant revisorer i Malaysia ble også karrieremuligheter trukket frem som en av de viktigste faktorene for å både søke seg til og trives i jobben (Saat et al., 2021).

Svensk forskning, som tok for seg hvordan motivasjon og arbeidstilfredsstillelse påvirket ansatte til å forlate de store revisjonsselskapene, konkluderte med det samme som i ovennevnte avsnitt. I denne studien mente samtlige av deltakerne at revisjonsselskapene de jobbet i, bød på gode karrieremuligheter. Det ble konkludert med at karrieremulighetene var en faktor som fikk ansatte til å forbli i jobben (Broman & Kefalas, 2019).

2.4 Arbeidsmiljø og tilhørighet

Forskning (Jankowski, 2016; Bartol, 1979) som har hatt til hensikt å finne ut hva som påvirker motivasjon på jobben, har vist at trivsel på arbeidsplassen, forhold til overordnede og samholdet med de andre ansatte er faktorer som kan spille positivt inn på både motivasjon til å gjøre en god jobb og tilhørigheten man får til selskapet. Aspekter som mentorordninger og fokus på viktighet av gode rollemodeller på arbeidsplassen har vist seg å øke tilhørighet til arbeidsplassene og yrket (Jankowski, 2016). Turnoverintensjonen blant ansatte kan kobles tett opp mot forhold til arbeidsgiver (Nouri & Parker, 2013).

I en amerikansk studie gjort i 2012 på 240 revisorer fra to selskaper, var opplevelsen av trygghet, støtte og samarbeid med kolleger og ledelsen sterkt sammenhengende med lav andel turnover (Herda & Lavell, 2012). Det samme gjelder en annen nyere amerikansk forskning

hvor revisorers arbeidsmiljø og tilhørighet er listet som to av de mest vanlige variablene å bedømme turnoverintensjonene på (Nouri & Parker, 2020).

2.4.1 To-faktormodellen

En av de aller mest kjente teoriene angående motivasjon hos medarbeidere, er to-faktormodellen (Herzberg et al., 1959). Herzbergs forskning ble gjort på rundt 200 regnskapsførere og ingeniører i USA. Gjennom studiene kom det fram at det finnes to typer faktorer som relaterer til medarbeidernes trivsel på jobben. Elementer som spilte på indre motivasjon var de som var viktige for trivselen (motivasjonsfaktorer), mens de ytre faktorene (hygienefaktorer) var knyttet til mistrivsel. “Når våre respondenter rapporterte at de følte seg fornøyde med jobbene sine, beskrev de mest vanlige faktorene som var relatert til oppgavene deres, hendelser som indikerte at de var vellykket i utførelsen av arbeidet sitt, og muligheten for faglig vekst. Omvendt, når følelser av misnøye ble rapportert, var de ikke knyttet til selve jobben, men til forholdene som omgir utførelsen av jobben” (Herzberg et al., 1959, s. 113). I nyere tid har to-faktormodell blitt testet flere ganger, blant annet på universitetslærere i Pakistan (Ghazi et al., 2013). Her var konklusjonen at hygiene- og motivasjonsfaktorer spilte inn både trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen.

Herzberg fant videre ut at de viktigste hygienefaktorene blant annet var lønn, arbeidsbetingelser, ledelse og jobbtrygghet. Forskningen viste at dersom det var fravær av hygienefaktorene ville det skape mistrivsel, men ikke trivsel dersom de var til stede. Det man kan forvente av å tilfredsstille hygienefaktorene, er at man unngår følelsen av utilfredshet ved at man gjør en dårlig jobb (Herzberg et al., 1959). I følge Herzberg er nøkkelen til å skape positive holdninger til jobben, og dermed motivere de ansatte til å legge inn ekstra innsats, at man tilfredsstiller deres behov for selvrealisering. Det hevdes videre at arbeidsplassen fremstår som den viktigste arenaen for denne realiseringen. Kun gjennom utførelsen av en oppgave vil personen oppleve en form for belønning (Herzberg et al., 1959), som igjen vil være med på å forsterke personens videre ambisjoner. Herzberg trekker frem prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter som de viktigste motivasjonsfaktorene i studien (Herzberg et al., 1959). I tillegg til at de er beskrevet som særlig viktige for å øke trivsel på arbeidsplassen. Uten motivasjonsfaktorene ville arbeidet i beste fall kunne føre til en nøytral tilstand.

Utover dette la Herzberg særlig vekt på to ting. Det første var å sette fokus på de indre faktorene som mestringsfølelsen, sosiale bånd og autonomien. Det andre var å sette opp klare mål som også er utfordrende nok. I tillegg er fokus på å sørge for at faktorene som kategoriseres som hygienefaktorer, og de som går under motivasjonsfaktorer blir ivaretatt (Herzberg et al., 1959).

I en studie gjort på malaysiske revisorer, med Herzbergs to-faktormodell som utgangspunkt, kom det fram at både interne og eksterne faktorer påvirket jobbtilfredsheten (Saat et al., 2021). Måloppnåelse og karrieremuligheter var de to dominante interne faktorene. De to eksterne faktorene som ble trukket frem var forholdet til overordnede og bedriftens policy (Saat et al., 2021).

2.5 Generasjon

I Norge er revisjonsbransjen helt avhengig av en konstant strøm av nyutdannede fra studieinstitusjonene. For å muliggjøre dette og samtidig beholde de ansatte utover de første årene, er arbeidet med å forstå generasjonen som nå er på vei inn i arbeidslivet helt essensielt (Kronstad, 2020).

En generasjon er en gruppe mennesker som er født innenfor samme tidsramme, har vært gjennom samme kulturelle opplevelser, og blitt formet av de samme historiske begivenhetene (Kupperschmidt, 2000). Denne gruppen av mennesker vil være nær hverandre i alder og livsfase, og vil være formet av tidsperioden de vokser opp i (McCrindle, 2012). Tidligere var det slik at unge, middelaldrende og eldre var de eneste kategoriene vi trengte for å grovt sortere mennesker, men slik er det ikke lenger. Menneskene man omgås med både i arbeidslivet og ellers, defineres gjennom sin kultur, personlighet, alder, kjønn, utdanning, jobb og erfaring (Dimock, 2019). Når en familie nå samles rundt middagsbordet er det i mange tilfeller slik at de er fire generasjoner som samles, og det er å forvente at de vil ha ulikt syn på arbeid, avlønning og autoritet (Wade & Johnston, 2014).

I USA ble det i 2017 utført en undersøkelse på milleniumsgenerasjonen, som har mange av de samme kjennetegnene som generasjon Z (George & Wallio, 2017). Generasjon Z kan defineres som personer født i tidsrommet 1997-2012 (Beinnes & Carlsen, 2020), og vil bli videre forklart i 2.5.1. Studien viste at revisjonsmedarbeidere fra denne generasjonen sin turnoverintensjon hadde stor sammenheng med hvordan de opplever rettferdighet knyttet til belønning på

arbeidsplassen. Selve utformingen av belønningssystemet, og rettferdigheten i dette, var viktigere enn selve belønningen de fikk (George & Wallio, 2017).

2.5.1 Generasjon Z

Generasjon Z er betegnelsen på de som ble født i tidsrommet 1997-2012 (Beinnes & Carlsen, 2020). Personer født i denne generasjonen er oppvokst med internett og sosiale medier stort sett hele livet. Generasjon har fått kallenavn som “digitalt innfødte” og “snøfnuggenerasjonen” (Beinnes & Carlsen, 2020).

Det er i all hovedsak generasjon Z som vil påvirke hvordan revisjonsbransjen kommer til å se ut noen år frem i tid. Denne generasjonen er kjennetegnet for å ha andre krav, forventninger og ambisjoner når det kommer til både arbeidsmiljø, arbeidstider og lønn (Kontochristos, 2020). Generasjonen har gjennom studier også vist at deres motivasjon skapes ved faktorer som trygghet for å arbeide, mening som drivkraft i livet og tett dialog med ledere som virkemiddel for å kunne utvikle seg (Beinnes & Carlsen, 2020).

Basert på Shlomo Ben-Hur sin stor-skala studie gjort på generasjon Z og generasjon Y i 2018, fikk man frem de største forskjellene fra tidligere generasjoner, i tillegg til funn som antydte hvordan å motivere generasjonene til gode resultater (Ben-Hur, 2018). De største forskjellene som ble trukket frem, gikk på hvordan de vektla forutsigbarhet i arbeidet mer enn tidligere generasjoner. Det ble også gjort funn som antydte at man hadde høyere forventninger til dem rundt seg. Videre så man at det var større krav til inkludering og mer behov for konstante oppdateringer. I tillegg ble det oppdaget tydelige tegn på at generasjonen er mye mindre kreativ og originale enn hva stereotypene skal ha det til (Ben-Hur, 2018).

Studien la også, med bakgrunn i funnene, frem tips til hvordan man motiverer generasjonen. Første råd var å være klar over at generasjonen har høye krav til en tydelig karrieropil, med grundige forklaringer på hvordan man kan stige i gradene og kriterier for hvordan dette gjøres. Til sammenligning har funn fra tidligere studier vist at tidligere generasjoner også er opptatt av karrierepilen, men kravene om oppfølging og forklaringer har ikke vært de samme (Nouri & Parker, 2013). Ben-Hur forklarer videre at man bør unngå en “command and control”-tilnærming, da det er funn som tyder på at en mer tilretteleggende lederstil er gunstigere. Å

sette klare forventninger tidlig, gi kontekst og forklare metodene som blir brukt og vær spesifikke og ikke konseptuell, lød videre tips. Det siste som ble trukket frem var at generasjonen var mer mottakelig for tilsyn og mikroledelse, da de i større grad ser på det som god støtte enn hva tidligere generasjoner har gjort (Ben-Hur, 2018). Tidligere generasjoner har i motsetning trukket frem at de søker utvikling gjennom mer krevende oppgaver tidlig i arbeidslivet (Chan et al., 2008).

2.6 Turnover

Turnover kan sies å være antall personer som forlater et selskap innenfor en gitt periode, og begrepet blir definert slik av Statens Personalthåndbok: “Med turnover forstår partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker” (Statens Personalthåndbok, 2010, s. 135). Forklaringer til turnover kan grovt deles inn i to hovedkategorier, frivillig og ufrivillig (Torsvik, 2022). Frivillig turnover vil si at en arbeidstaker selv sier opp arbeidsforholdet. Ufrivillig turnover er tilfellene der det er arbeidsgiver som sier opp en arbeidstaker (Torsvik, 2022). Fokusområdet videre i denne studien vil ligge på den frivillige turnoveren.

I bedrifter kan det være enkeltårsaker som skaper turnoverintensjon og turnover, eller flere årsaker som til sammen skaper turnoverintensjon og turnover. Det har vært eksempler der for lite utfordring i arbeidet, mangel på videre karrieremuligheter, dårlig lønn og belønningssystem, og dårlig ledelse har vært fremtredende motiver til turnoverintensjon og faktisk turnover i bedrifter (Grimsø, 2015). Også fravær av work-life balance er en kjent årsak (Durant, 2013; Nouri & Parker, 2020).

Det hersker liten tvil om at høy turnover hos bedrifter fører til flere ulemper. Ulempene kan slå ut på flere plan. Høye utgifter er en av dem, da både rekrutteringsfasen og opplæringsfasen ved å ansette nye kan være svært kostbare (Richer et al., 2002). I tillegg til utgiftene, kan slike prosesser være tidkrevende. Et annet aspekt av turnover er at tid og penger som er blitt brukt på ansettelse og opplæring av personen som utfases av bedriften, vil være forlapt (Richer et al., 2002). Turnover kan medføre redusert effektivitet i bedriften, både direkte og indirekte. Direkte mister man kunnskapen arbeideren innehar. Indirekte kan bivirkningene være påvirkningen det har på de andre ansatte, gjennom lavere arbeidsmoral og produktivitet (Richer et al., 2002).

Turnover kan i noen bedrifter være vanskelig å forutse, men nødvendig oppmerksomhet på området er viktig for å kunne forstå og forutse fremtidige tilfeller (Richer et al., 2002).

Det er også eksempler på situasjoner der turnover ikke er utelukkende negativt. I en bransje som revisjonsbransjen vil noe organisatorisk turnover være uunngåelig (Kronstad, 2020). Noen arbeidsplasser har ansatte som har vært så lenge i jobben at de til slutt blir fanget i rutiner og mangler fremdrift. Ved å få inn nye impulser, opprettholde en viss personalomsetning og ved å ha en rimelig aldersfordeling kan man tilegne seg ny kunnskap og tankesett som kan være med på å gi organisasjonen et konkurransefortrinn i det lange løp (Grimsø, 2015). Gjennom amerikanske studier finner man også tegn til at noe av turnoveren som skjer i et revisjonsselskap er lønnsomt i lengden, da enkelte ansatte tidlig finner ut at yrket ikke er noe for dem (Nouri & Parker, 2020). Nouri & Parker (2020) mener at selskapene i større grad må vektlegge turnoveren som skjer med ansatte som leverer gode resultater, men føler at de møter en “dead-end” i yrket som revisor.

2.6.1 Turnoverintensjon

Turnoverintensjon kan enkelt forklares med at en medarbeider har begynt å tenke på å slutte i jobben, altså har en intensjon om å slutte (Kronstad, 2020). Studier viser at denne intensjonen er den mest avgjørende faktoren for faktisk turnover. Når ansattes intensjon øker, vil også sannsynligheten for at de faktisk slutter i stillingen øke (Mobley, 1977; Kronstad, 2020).

I en australsk studie fra 2008 som tok for seg jobbtilhørigheten hos 231 nyansatte revisormedarbeidere, viste det seg at et stort antall av dem hadde planer om å forlate jobben og bransjen innen få år (Chan et al., 2008). Det ble i all hovedsak begrunnet med at de fleste så på revisjonsbransjen som en bransje man kunne forbedre kompetanse, før man søkte seg videre til andre jobber (Chan et al., 2008). En annen studie som ble gjort i USA, konkluderte med samme sak, der hele 80 % av deltakerne i forskningen hadde plan om å forlate jobben som revisormedarbeider innen de fem første årene (Bullen & Flamholtz, 1985). Begrunnelsen for at de ville forlate, var at jobben i et stort revisjonsfirma ble sett på som *kun* et forberedende steg i karrieren.

3.0 Metode

Dette kapitlet har som hensikt å beskrive og vurdere, samt begrunne den valgte forskningsmetoden som er brukt for å besvare studiens problemstilling. Valg av riktig forskningsmetode er en kritisk faktor for å sikre at oppgaven er pålitelig, relevant og gir verdifull innsikt i samsvar med formålet og forskningsspørsmålene (Creswell, 2014, s. 32).

3.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Innenfor metodelæren skilles det vanligvis mellom deduktiv og induktiv tilnærming ved tilegning av kunnskap. Deduktiv tilnærming på den ene siden brukes gjennom eksisterende teori på feltet, hvor man anvender denne for å bekrefte eller avkrefte hypoteser. Induktiv tilnærming på den andre siden går ut på å tilegne seg ny kunnskap på et område, hvor man ikke har hypoteser eller forventninger fra før. Dataene man samler, altså empirien, er med på å utvikle teorien på området (Creswell, 2014, s. 71).

Den induktive metoden er mest benyttet innenfor kvalitativ forskning, hvor man ofte setter søkelys på å forstå og tolke betydningen av erfaringer eller meninger blant studiens deltakere (Creswell, 2014, s. 22). Dette tatt i betraktning, samt sett i lys av oppgavens tema, tidligere forskning og forskningsspørsmålene, har vi valgt å benytte induktiv tilnærming.

3.2 Forskningsdesign- og metode

Forskningsdesign refererer til den overordnede planen for studiens gjennomføring og er følgelig en av de aller første elementene som må avgjøres i prosjektet. Her fattes valg av forskningsstrategi og forskningsmetode, i tillegg til en beskrivelse av hvordan dataene vil bli samlet inn og analysert i den hensikt å besvare studiens problemstilling og dens forskningsspørsmål. Utover dette er det sentralt å velge et best mulig egnet forskningsdesign, da dette vil påvirke studiens resultater (Bryman, 2016, s. 34).

I studier som denne, hvor man ikke har mye forkunnskap og ønsker å utvikle en mer grundig forståelse, kan eksplorerende forskningsdesign være hensiktsmessig. Denne tilnærmingen kan brukes i kvalitativ innhenting av informasjon ved observasjoner eller intervjuer (Kvale &

Brinkmann, 2015, s. 127-129). Med bakgrunn i dette har vi valgt å benytte oss av et eksplorerende design, for å tilrettelegge for utvikling av teori om de faktorene som påvirker ansatte, studenter og revisjonsselskapene.

I tillegg til valgene som allerede har blitt tatt, er vi nødt til å vurdere nærmere hvorvidt vi skal ha en kvantitativ eller kvalitativ metode eller en blanding mellom disse, mest kjent som mixed methods.

Kvantitativ metode har som hovedfokus å samle inn tallbasert data for å bruke disse i analyse for å teste hypoteser og observasjoner. Her benyttes ofte spørreskjema eller lignende standardiserte innsamlingsverktøy (Bell et al., 2019, s. 35). Fordelen ved denne tilnærmingen er at man kan få store mengder data som kan være med på å generalisere samt oppdage sammenhenger på tvers av en populasjon. Ulempen er at det er lite eller ingen rom for å innhente informasjon eller fenomener utenfor de spørsmålene som blir stilt og eller ved de målbare dataene som er innhentet. Sentrale faktorer kan dermed bli oversett (Bell et al., 2019, s. 35).

Kvalitativ metode tar sikte på å samle inn ikke-numeriske data ved eksempelvis intervjuer eller observasjoner. Her vil man kunne få dypere innsikt og forståelse av informantens meninger vedrørende temaet og problemstillingen hen blir presentert (Bell et al., 2019, s. 35). En mer omfattende forståelse gjennom analysen av data og hensyntagen av subjektive opplevelser og perspektiver, trekkes frem som noen av fordelene. utfordringer med å generalisere på tvers av en større populasjon, samt at metoden er ressurskrevende, i tillegg til at forskernes egne meninger og oppfatninger kan være med på å tolke dataene dithen forskeren ønsker, nevnes som ulemper (Bell et al., 2019, s. 35-37).

Ved mixed methods kan man trekke ut de generaliserte dataene og sammenhengene som fremkommer ved kvantitativ tilnærming. Samtidig kan man få en dypere innsikt og forståelse ved den kvalitative dataen. I tillegg kan man som forsker ha en mer fleksibel tilnærming. Ulempene er blant annet at det er relativt tidkrevende og komplisert, da man er nødt til å innhente to forskjellige datasett. Dette kan gjøre tolkningsarbeidet krevende, samt vanskeliggjør å komme frem til et resultat, siden metodene er så ulike (George, 2021).

I lys av gjennomgangen og vurdering av de ulike metodene, har vi i denne studien valgt å benytte oss av kvalitativ metode. Dette, da vi mener denne tilnærmingen vil kunne legge til rette for en dypere og mer detaljert innsikt og forståelse av hvordan revisjonsfirmaer kan

tiltrekke seg og beholde ansatte. Det vil også bidra til å undersøke relevante perspektiver blant studenter og ansatte.

3.3 Datainnsamling

De vanligste typene av intervjuer er strukturert, ustrukturert, samt semistrukturert, som er en blanding mellom de to førstnevnte alternativer (Johannessen et al., 2011, s. 145-146). I dette forskningsprosjektet har vi benyttet den semistrukturerte tilnærmingen. Her forholder intervjueren seg til spørsmålene som er utarbeidet i eksempelvis en intervjuguide, hvor det er en grad av frihet med tanke på rekkefølgen spørsmålene blir stilt. Dette åpner muligheten for oppfølgingsspørsmål som kan gi en dypere forståelse og bedre flyt i intervjuet. En ulempe er at denne typen intervju kan være relativt tidkrevende da det kommer til utvikling av intervjuguiden og gjennomføringen av selve intervjuet (Bell et al., 2019, s 436).

Videre kan en intervjuguide betegnes som en plan intervjueren benytter i intervjusituasjonen, og som skal være til hjelp for å besvare oppgavens problemstilling. Spørsmålene bør være åpne og nøytrale, slik at samtalen ikke blir ledet, samtidig som man sikrer objektivitet (Johannessen et al., 2011, s. 149). Likevel er det relevant at det å lede samtalen i kvalitative intervjuer ikke nødvendigvis er en svakhet. Det kan bidra til å bekrefte intervjuerens forståelse av situasjonen samtidig som man får undersøkt intervjuobjektets troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 183).

Med bakgrunn i oppgavens forskningsspørsmål har vi utviklet tre intervjuguider (vedlegg 3-5). Dette ble gjort for å kunne få et betryggende datagrunnlag og tilpasse oss den enkelte gruppe av studenter, ansatte og rekrutteringsansvarlige. Guidene ble utarbeidet med en rekke relativt åpne spørsmål, av den grunn mente vi det var mest forenelig å sende ut spørsmålene i forkant av intervjuene. Dette hadde dog sine fordeler og ulemper.

Fordeler er at dette legger til rette for for å oppnå en dypere innsikt i intervjuobjektene meninger og i større grad sikre veloverveide svar. Et annet aspekt ved denne tilnærmingen er at forskere i mindre grad er i stand til å lede intervjuet i den retningen de ønsker ved å stille en rekke ledende spørsmål, spesielt når objektene allerede har tanker om temaet og til en viss grad er forberedt (Dalland, 2020, s. 83-84).

Ulemper ved denne fremgangsmåten er at det i større grad hindrer spontane og mindre gjennomtenkte svar. Dessuten kan det føre til at det blir mer krevende å stille oppfølgingsspørsmål eller gå dypere inn i enkelte spørsmål. Dette gjelder spesielt når deltakeren allerede har sett for seg en rekkefølge og måte å besvare spørsmålene. Bias, altså forutinntatte holdninger om emnet, kan også bli ytterligere forsterket ved å ha tilgang til intervjuguiden før intervjuet (Kvale et al., 2017, s. 105).

Før vi begynte å intervju deltakerne gjennomførte vi pilotintervjuer på hverandre og to medstudenter. Dette ble gjort for å identifisere og løse eventuelle utfordringer med hvordan spørsmålene var stilt eller eventuelle misforståelser. I tillegg undersøkte vi hvor lang tid intervjuet tok, slik at vi var godt forberedt når selve intervjuprosessen skulle begynne (Dalland, 2020, s. 82). Her tok vi også opptak med mobilapplikasjonen *Diktafon* og sendte og lagret disse hos *Nettskjema*, som er en nettside for datainnsamling. Dette ble gjort i tråd med Universitetet i Agder (UiA) sine retningslinjer (Universitetet i Agder, u.å.). Opptakene ble gjort for å undersøke hvordan det fungerte, og om lyden var tilstrekkelig for å kunne transkribere på en tilfredsstillende måte (Dalland, 2020, s. 93). Denne tilnærmingen bisto med å sikre at informantenes svar ble nøyaktig dokumentert og at ingen informasjon gikk tapt. Samtidig ga det muligheten til å høre gjennom intervjuene flere ganger, slik at transkriberingen ble nøy og fullstendig. Diktafon bidro også til å sikre en objektiv og nøytral dokumentasjon av dataene, og forenkler sammenligningsgrunnlaget (Bell et al., 2019, s. 445). I tillegg var det med på å tilrettelegge for at vi kunne være tilstrekkelig fokusert og delaktig i samtalen, og i større grad få frem hva intervjuobjektene formidlet (Bell et al., 2019, s. 440).

Vi intervjuet både ved oppmøte, ansikt-til-ansikt og via Teams, uten ansikt-til-ansikt. Førstnevnte kan legge til rette for god flyt eller gjennom muligheten for å observere kroppsspråk underveis. Svakheter kan være at intervjuobjektet føler seg utilpass i situasjonen eller at intervjuer i stor grad leder samtalen i den retning som ønskes. En ulempe med sistnevnte tilnærming kan være dårlig forbindelse, slik at intervjuet blir hakkete og uten flyt. I tillegg kan de visuelle inntrykkene som kroppsspråk mellom partene blir svekket (Bell et al., 2019, 453).

Intervjuene begynte med at vi presenterte oss selv og prøvde å skape en trygg ramme. Via Teams sørget vi for at begge var synlige i kamera. Utover dette stilte vi spørsmål om det var greit for deltakeren at vi tok opp samtalen. For å skape kontinuitet i intervjuene stilte samme forsker spørsmålene hver gang, mens den andre noterte. Denne strategien vil gjøre dataanalysen mer pålitelig. For å bearbeide intervjuene fra begge sine perspektiver, skrev vi

ned det mest sentrale, for å så diskutere med hverandre (Dalland, 2020, s. 93). Da dette var gjort, begynte transkriberingen slik at vi hadde intervjuet friskt i minne.

3.3.1 Beskrivelse av utvalget

Ved datainnsamlingen i denne studien har vi benyttet oss av strategisk utvalg. Det vil si at vi har valgt deltakere som kan bidra med innsiktsfull informasjon om temaet og for å besvare forskningsspørsmålene (Dalland, 2020, s. 59). Informantene i studien er masterstudenter på 5 året ved studieretningene MRR eller MØA. Henholdsvis fordelt mellom UiA, Handelshøyskolen BI (BI) avdeling Oslo og OsloMet. I tillegg til ansatte og rekrutteringsansvarlige hos “de fem store”, hvor sistnevnte tilhører kontoret i Kristiansand eller hovedkontoret i Oslo.

Å velge “de fem store” er på bakgrunn av at disse representerer en betydelig del av revisjonsbransjen i Norge, sett i lys av deres omsetning og antall ansatte (Losnegård, 2022). De vil dermed ha mye erfaring med alt fra rekruttering av studenter til at ansatte forlater dem. Vi så derfor for oss at deres strategier og praksiser kunne være til hjelp for å besvare forskningsspørsmålene og studiens problemstilling. Utover dette er disse selskapene også delaktige i Revisorforeningens pågående kampanje (Revisorforeningen, 2022).

Å velge studenter på linjen MRR var et selvfølgelig valg, da vi selv studerer ved denne linjen. I tillegg til at opplysninger fra Revisorforeningen oppga at 18 % av de nyansatte i perioden 2021-2022 i Norges 30 største revisjonsfirmaer hadde denne utdanningen. Studentene ved MØA ble valgt da totalt 67 % av de nyansatte i samme periode hadde denne utdanningen (S. Bråthen, personlig kommunikasjon, 18. april 2023). Utover dette er femteårs studenter i en periode av studieløpet hvor det er naturlig å søke jobb, som gjør dem meget relevante.

Studieretning	2021	2022	%	Totalt
BRR	15	9	2 %	24
BOA	57	83	10 %	140
MRR	147	116	18 %	263
MØA	455	523	67 %	978
Annet	14	32	3 %	46
Totalt	688	763	100 %	1451

Tabell 1: Studieretninger hos nyansatte ved Norges 30 største revisjonsselskaper i 2021 og 2022 (S. Bråthen, personlig kommunikasjon 18. april 2023).

I tråd med dette valget er det sentralt å presisere at vi selv er studenter på førstnevnte studie og i tillegg har hatt flere felles fag med sistnevnte studie ved UiA. Videre har en av forskerne hatt deltidsjobb i revisjonsavdelingen i Kristiansand i ett av “de fem store” selskapene, gjennom hele masterløpet.

BI ble valgt da de sammen med Norges Handelshøyskole i Bergen er den skolen hvor flest studenter ble rekruttert til revisjonsbransjen i fjor (Revisorforeningen, 2023). I tillegg til at OsloMet og BI er de to institusjonene som tilbyr et ordinært MRR studie i Oslo. Videre ligger alle «de fem store» sine hovedkontorer her. Dermed anser vi det naturlig at disse både ansetter flest i revisjonsavdelingen, sammenlignet med lokalkontorene, samtidig som en stor andel studentene ved BI og OsloMet med nokså stor sannsynlighet vil representere en betydelig del av de nyansatte. Det er dog meget sentralt å klargjøre at sistnevnte er basert på kvalifisert gjetting. Dette da ingen av “de fem store” selskapene hadde en oversikt på nåværende tidspunkt.

Ansatte med 1-4 års erfaring ble valgt fordi disse relativt nylig har vært gjennom en søknadsprosess, samtidig som de har erfaringer fra hvordan det er å være nyansatt. I tillegg har gruppen med ansatte som ikke har MRR nokså sannsynlig måtte ta eller har tatt et valg angående videre karriere. Dette er fordi det er et av kravene for å kunne bli statsautorisert revisor. Hvis ansatte ønsker dette må de tilbake til studier ett år (UiA, u.å.). Dog skal det presiseres at ansatte med bachelor i regnskap og revisjon innfrir utdanningskravet, så lenge de søker om autorisasjon før 31. desember 2025 (Finanstilsynet, 2023). Dette valget er interessant og noe vi mener vil gi en dypere tyngde inn mot studien.

En variasjon mellom ulike geografiske områder, institusjoner og kontorer kan bidra til å avdekke ulike perspektiver og erfaringer og øke validiteten. I tillegg til å være med på å hindre homogenitet som kan oppstå ved et studentmiljø eller på arbeidsplassen (Creswell, 2014, s. 132).

Med de overnevnte avsnitt som bakgrunn har vi benyttet nettverket vårt til å rekruttere deltakere, noe som både har positive og negative sider. På den ene siden kan denne fremgangsmåten gjøre at kandidatene føler seg trygge på oss som forskere. På den andre siden kan denne fremgangsmåten ha innvirkning på dataen man oppnår ved at man allerede har kjennskap til informantene. Respondentene kan blant annet føle seg utrygge og mindre villig til å dele sensitive opplysninger, som kan være negativt (Dalland, 2020, s. 60).

Vi som forskere har forutinntatte holdninger og tanker om studiens tema, kalt førforståelse (Dalland, 2020, s. 60). Dette kan ha blitt forsterket ved at den ene av oss har deltidsjobben som nevnt tidligere. Dette er noe vi har stort fokus på og tar med i betraktning gjennom hele studien.

Informant	ID	Utdanning/Stillingstittel	Studieår/Antall år i revisjon	Intervjulengde (min)
Student				
	S1	MRR	5	22
	S2	MRR	5	15
	S3	MRR	5	20
	S4	MØA	5	25
	S5	MØA	5	18
Ansatt				
	A1	MRR/Associate	1	20
	A2	MØA/Associate	1	25
	A3	MRR/Senior Associate	2	30
	A4	MØA/Senior Associate	3	22
Rekruttering				
	R1	B.A. HR/Project Manager	2	45
	R2	MØA/MRR/Manager	4	60
	R3	MØA/MRR/Manager	10	50

Tabell 2: Studiens informanter

Antall intervjuobjekter i kvalitativ metode trenger ikke være så mange siden man går i dybden, men heller suppleres underveis hvis nødvendig. Det viktigste er at utvalgsstørrelsen uttrykker hva som er mest formålstjenlig (Dalland, 2020, s. 80). Studiens informanter reflekterer hva som har blitt en slags standard i studier som denne, sett opp mot tidsperspektivet og ressursene vi har tilgjengelig (Johannessen et al., 2011, s. 108).

De aktuelle informantene ble kontaktet og introdusert for temaet og problemstillingen. Denne fremgangsmåten ble valgt for å gi informantene muligheten til å stille spørsmål, samtidig som vi kunne få en følelse av hvor motiverte de var for å delta. Vi endte opp med totalt 12 deltakere; 5 studenter, 4 ansatte og 3 rekrutteringsansvarlige. Her avtalte vi tidspunkt og sendte en formell

e-postinvitasjon med intervjuguide og samtykkeskjema. Skjemaet ble utarbeidet i henhold til malen fra Sikt, som er kunnskapssesktorens tjenesteleverandør for forskningsdata (Sikt, u.å.). Samtykkeskjemaet informerte om at anonymitet og taushetsplikt ville bli ivaretatt (Dalland, 2020, s. 82). Dermed sikret vi oss at den nødvendige informasjonen var blitt gitt informantene på en klar og tydelig måte.

3.4 Dataanalyse

Dataanalyseprosessen i denne kvalitative forskningen var krevende. I motsetning til kvantitativ forskning, hvor en stor mengde data ofte er sett på som en berikelse, var datagrunnlaget her relativt omfattende og utfordrende (Bell et al., 2019, s. 518). For å strukturere og systematisere arbeidet delte vi prosessen opp i tre deler: redusering, analysering og fortolkning (Johannessen et al., 2011, s. 185). Dette ble gjort for å identifisere og håndtere eventuelle utfordringer som oppstod i hver enkelt fase, samt sørge for en mer grundig og målrettet tilnærming.

Reduseringsprosessen ble gjennomført ved at alle intervjuene ble gjennomgått og muntlig språk som "eh", "hmm" og "liksom" ble fjernet for å skape fullstendige setninger (Dalland, 2020, s. 96). Dette gjør i tillegg analyse- og tolkningsarbeidet enklere (Johannessen et al., 2011, s. 185).

For å analysere forskningsresultatene har vi benyttet tematisk analyse. Prosedyren tilrettelegger for å kategorisere intervjuene ved hjelp av intervjuguiden og gir mulighet til å forstå datamaterialet på en helhetlig måte (Dalland, 2020, s. 98). Vi benyttet oss av temaområdene som ble utarbeidet i intervjuguiden på forhånd av intervjuene (se vedlegg 1-3). Temaene ble brukt for å bidra til oversikt i guiden, samtidig som de for å forenkle analysen i etterkant. Dersom noen spørsmål og svar var overlappende på tvers av flere temaområder, plasserte vi dem der vi mente de passet best, i tillegg til å notere ned dette (Dalland, 2020, s. 98). Som sett nedenfor har vi delt forskningsspørsmålene og temaområdene opp i tre tabeller, med punkter under hvert område som viser hovedinnholdet i spørsmålene.

1: Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge eller velge bort revisjonsbransjen?		
Temaområde 1: Arbeidssituasjon/marked	Temaområde 2: Arbeidsmiljø	Temaområde 3: Karriere
- Jobbsituasjon - Revisjonsbransjen	- Turnover - Work-life balance - Attraktivitet	- Karrieremuligheter - Ønsket karrierevei

Tabell 3: Tematisk analyse, forskningsspørsmål 1.

2: Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli eller forlate revisjonsbransjen?		
Temaområde 1: Arbeidssituasjon/marked	Temaområde 2: Arbeidsmiljø	Temaområde 3: Karriere
- Hvorfor revisjon? - Arbeidsmarked	- Turnover - Work-life balance - Attraktivitet	- Karrieremuligheter - Ønsket karrierevei

Tabell 4: Tematisk analyse, forskningsspørsmål 2.

3: Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapets rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?		
Temaområde 1: Arbeidsmarked	Temaområde 2: Arbeidsmiljø	Temaområde 3: Fremtidsutsikter
- Søkermasse - Styrker/svakheter	- Turnover - Work-life balance - Attraktivitet	- Revisorforeningens kampanje - Bransjen om 5-10 år

Tabell 5: Tematisk analyse, forskningsspørsmål 3.

Analyseprosessen ble utført manuelt, der begge forskerne gjennomgikk alle svarene hver for seg. Til slutt vurderte vi hverandres arbeid og diskuterte, før vi kom til en felles enighet rundt hvilke svar som hørte under hvilke temaområder.

Den siste delen, tolkningsfasen, var den mest tidkrevende og utfordrende prosessen. Her ble all data plassert i en bredere kontekst og tolket på en grundig og systematisk måte. Prosessen ble brukt til å vurdere om funnene støttet eller motbeviste tidligere teori og studier på området. Samtidig blir denne fasen brukt til å reflektere over begrensninger ved dataen og metoden gjennom tolkningen. (Johannessen et al., 2011, s. 186). Til slutt ble en helhetlig tolkning av resultatene og hvordan disse besvarer forskningsspørsmålene gjort, som igjen var til hjelp for å foreslå videre forskning på området.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet i forskningssammenheng kan forklares med i hvilken grad resultatene som oppnås gir pålitelighet, altså hvor troverdige og nøyaktige de er (Dalland, 2020, s. 43). For å etterstrebe høy grad av reliabilitet i denne studien, har vi ønsket å ta veloverveide beslutninger gjennom hele prosessen. I tillegg har vi prøvd å være nøye, samt å opprettholde en god struktur fra utforming av intervjuguiden til analysen og diskusjon av dataene (Dalland, 2020, s. 63).

Utviklingen av intervjuguidene har bidratt til at vi forskere har tenkt gjennom hvilke spørsmål og temaer som er relevante for studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Dette er med på å øke påliteligheten i datainnsamlingen. Bruken av guidene har vært avgjørende for å bidra til reliabiliteten ved å sikre en konsistent og systematisk gjennomføring av intervjuprosessen (Dalland, 2020, s. 83).

Imidlertid er det sentralt å understreke at bruken av intervjuguide kan innebære flere svakheter som kan påvirke intervjuerens evne til å få et omfattende og fullstendig inntrykk av informantens perspektiver. Dette kan skyldes begrensninger i intervjuerens kompetanse, og føre til at guiden ikke blir fulgt eller at spørsmålene blir stilt på en lite hensiktsmessig måte. (Dalland, 2020, s. 83-84). En for rigid eller spesifikk guide kan lede intervjuer og påvirke svar eller tolkninger på en bestemt måte, som kan legge til rette for bias, forutinntatte holdninger (Bell et al., 2019, s. 442).

Det er sentralt å nevne at det å ha samme forsker til å intervju alle informantene, slik vi hadde, kan føre til at tolkninger av informantenes svar kan variere mellom intervjuene og påvirke nøyaktigheten av resultatene.

I dataanalysen kan reduseringen bidra til å oppnå reliabilitet ved å skape en mer helhetlig forståelse og gjør dataene mer pålitelige ved å fjerne muntlige språk. Imidlertid kan dette i tillegg true påliteligheten, spesielt når det er to forskere som kan velge å fjerne ulike ord (Dalland, 2020, s. 93). Gjennomføringen av den tematiske analysen kan medvirke til troverdighet og nøyaktighet i studien, ved at begge forskerne fokuserer på de samme spørsmålene og svarene under hvert tema. Analysen blir dermed mer systematisk, og det blir også enklere å sammenligne resultatene på tvers av forskjellige kvalitative studier. Den siste delen av reduseringsprosessen, tolkningen av data, er avgjørende for representativitet og nøyaktighet. I tillegg til at bevisstheten om begrensningene i studiens data og metodikk under tolkningsprosessen muliggjør at forskerne tar hensyn til disse i resultatene. Dette bidrar igjen til å øke forskningens pålitelighet.

Validitet tar for seg gyldighet eller relevans, hvis metoden er valid vil det si at forskningen faktisk sier noe om det fenomenet det forskes på (Johannessen et al., 2011, s. 73). I denne studien benyttet vi oss av tematisk analyse, hvor tolkningen kan være subjektiv og preget av forskernes perspektiver og erfaringer, kalt førforståelse (Dalland, 2020, s. 60). Det kan imidlertid være utfordrende å oppnå validitet i kvalitativ forskning, da tolkning av dataen er en sentral del av analysen. Dermed er det en viktig faktor å anerkjenne at ens tolkning faktisk kun er tolkning, og dermed være bevisst på feilkilder og begrensninger denne kvalitative studien har.

Validiteten kan deles opp i tre deler: begrepsvaliditet, ekstern validitet og intern validitet (Johannessen et al., 2011, s. 73). Hvor de to førstnevnte er aktuelle i dette tilfellet. Begrepsvaliditet handler om i hvilken grad en studie forklarer den problemstillingen man faktisk ønsker å måle (Johannessen et al., 2011, s. 73). Hvis den ikke gjør det, vil resultatene i forskningen være mindre gyldige (Bell et al., 2019, 46). I denne studien ble dette tilstrebet ved å utarbeide forskningsspørsmålene med bakgrunn i teori og tidligere forskning på området. Det samme er tilfellet for intervjuguiden.

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt resultatene i forskningen kan overføres til andre populasjoner eller kontekster enn den som er undersøkt. Den eksterne validiteten er god hvis den har høy overføringsverdi (Johannessen et al., 2011, s. 367). Det er tre ulike trusler mot den eksterne validiteten, nemlig utvalgets deltakere, tidspunkt for forskningen og stedet forskningen har blitt utført ved.

Hvis utvalgets informanter er ulike fra de den skal overføres til, svekkes den eksterne validiteten. Utvalget i denne studien har på den ene siden bidratt til heterogenitet og styrket overføringsverdien (Cresswell, 2014, s. 152). På en annen side er det over 10 000 revisorer per 2022 (Revisorforeningen, 2022) og 562 revisjonsselskaper i Norge per 2021 (NTB, 2021). Samtidig som det er omtrent 7 000 masterstudenter i økonomi (SSB, 2022). Å ha et utvalg på totalt 12 deltakere er klart med på å redusere generaliserbarheten og overføringsevnen. Følgelig er det meget begrenset hvor representative funnene er for studentene på de respektive linjene, så vel som revisjonsbransjen som helhet.

Når det kommer til tidsaspektet er det naturlig at denne forskningen og dens resultater er et øyeblikksbilde, dog tror vi den kan være aktuell noe frem i tid (Johannessen et al., 2011, s. 367). Imidlertid er det meget viktig å trekke frem at trender ved utdanningsinstitusjoner og

arbeidslivet endrer seg stadig, slik at situasjonen i revisjonsbransjen kan se annerledes ut om noen år.

3.6 Etiske og juridiske hensyn

I denne masteroppgaven og i resten av samfunnet for øvrig er det en rekke etiske og juridiske hensyn å forholde seg til. I de neste avsnittene vil vi presentere vår tilnærming for å adressere disse hensynene utover det som allerede har blitt nevnt.

Generelt sett kan de etiske hensynene med bakgrunn i utarbeidelsen fra Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) deles opp i tre: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al., 2011, s. 95-96).

Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi handler om at deltakeren i forskningsprosjektet, i dette tilfellet den som intervjues, skal gi forskeren sitt samtykke. Samtidig er det sentralt at forskeren informerer deltakeren om retten hen har til å trekke seg fra prosjektet, dette uten konsekvenser. All relevant informasjon om hva forskningsprosjektet handler om og hva som vil skje med det innhentede materialet, skal også gis til deltakeren (Johannessen et al., 2011, s. 95-96). I henhold til beskrivelsen i delkapittel 3.3.1 ivaretok vi disse forholdene.

Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv handler om at forskerne skal sørge for at informasjonen som samles inn skal ivaretas på en betryggende måte, i tillegg til at den ikke blir delt med uvedkommende. Dette er for å sikre personvernet og konfidensialiteten til intervjuobjektet (Johannessen et al., 2011, s. 96). Samtykkeskjemaet inneholdt også dokumentasjon om at navn og kontaktopplysninger ville bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. I tillegg blir deltakerne i studien kun omtalt som S1, A1, R1 etc. Dette er for å minimere muligheten for at noen kan bli gjenkjent (Bell et al., 2019, s. 116).

Forskerens ansvar for å unngå skade handler om at blant annet intervjuobjektet ikke skal utsettes for unødvendige belastninger eller risikoer (Johannessen et al., 2011, s. 96). Enkelte av spørsmålene i intervjuguiden kan potensielt føre til personlige og sensitive svar, og igjen

sette deltakeren i et dårlig lys. Derfor er denne formen for risiko overfor deltakeren noe vi fortløpende vurderer og tar stort hensyn til i vår behandling av data.

4.0 presentasjon av funn

Dette kapitlet har som hensikt å presentere funnene som ble gjort gjennom de kvalitative intervjuene. Vi har valgt å fremstille resultatene i tre deler som er i tråd med oppgavens forskningsspørsmål. Vi har i tillegg benyttet delkapitler med tanke på hvilke temaområder som berøres, som presentert i metodekapitlet. Dette for å skape en bedre struktur og oversikt av studiens funn. Først vil forskningsspørsmål 1 om studenter bli presentert, deretter nummer 2 om ansatte og til slutt det tredje spørsmålet som tar for seg rekruttering og rekrutteringsansvarlige.

4.1 Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge eller velge bort revisjonsbransjen?

4.1.1 Arbeidssituasjon/marked

Dette delkapitlet tar for seg første temaområde, arbeidssituasjon/marked, og har som hensikt å illustrere funnene angående markedet og studentenes tanker i jobbsøkerprosessen, samt hvorvidt dette preger valg eller fravalg av revisjonsbransjen som arbeidssted.

De første spørsmålene vi stilte var hvorvidt deltakerne hadde søkt jobb og eventuelt i hvilken bransje, og hvorfor. Det kom frem at fire stykker hadde søkt i revisjonsbransjen og tre hadde fått jobb, samt at en av informantene hadde fått jobb i teknologibransjen. Her hevder flere at revisjonsbransjen er en naturlig vei å velge etter studiene som økonomistudenter. Felles for MRR-informantene var deres oppfatning om gode karrieremuligheter etter et par år som revisorer, hvorpå S2 påpekte: *“Min oppfatning er at et par år som revisor gjør en attraktiv og at det åpner opp for mange spennende muligheter utenfor bransjen.”* Utover dette trakk S1 frem opplæringen man får i et stort kompetansehus, og at man starter med mange andre som er i samme situasjon som seg selv, som grunner til å velge revisjon. For S4 sitt vedkommende handlet valget om at en del venner og bekjente allerede arbeidet i bransjen og i det aktuelle selskapet informaten skal starte i. Dette mente informanten var en faktor som kunne gjøre overgangen til arbeidslivet enklere og mer motiverende. Til tross for at S5 valgte en annen

bransje med et ønske om en mer utradisjonell start på karrieren, anså hen også revisjonsbransjen som et veldig naturlig startsted.

Det kom frem at tre av respondentene hadde fått flere jobbtilbud. I revisjonsbransjen for S2 og S4 og teknologibransjen for S5. Angående hva informantene tenkte om arbeidsmarkedet for nyutdannede økonomer var alle samstemte om at markedet var gunstig. Likevel var det en felles tanke om at revisjonsbransjen var preget av et særlig godt marked, hvor S3 formidlet: *“De fem største selskapene er veldig på hugget og ivrige etter å rekruttere.”*

Angående hva informantene tenker når de hører revisjon/revisor, og om de kan mer om andre bransjer enn revisjonsbransjen, er svarene delte. MRR-studentene beskriver nøkkelord som ledelse, spisskompetanse og nyskapning, samt analyse og kontroll av regnskap. MØA-studentene på sin side trekker frem at de har inntrykk av et kjedelig yrke preget av *“menn i 50-årene i dress som kontrollerer reiseregninger.”* De sistnevnte studentene svarte også at de kan mer om andre bransjer enn revisjon. Følgelig, bank-og finansbransjen og ulike konsulentbransjer.

Som en oppsummering for dette temaområdet indikerer funnene at revisjonsbransjen er et typisk startsted for økonomistudenter. I tillegg til at karrieremuligheter etter noen år trekkes frem som en påvirkende faktor til å velge bransjen blant MRR-studentene. Det gode arbeidsmarkedet for revisorer fremheves av samtlige, og det trekker i retning av at dette er en medvirkende faktor for å velge yrket. Utover dette er det en relativt klar forskjell mellom MRR-studentene sine positive assosiasjoner og MØA-studentenes mer negativt ladede tanker om yrket. Dette er med på å antyde hvorfor bransjen velges eller velges bort.

4.1.2 Arbeidsmiljø

Dette delkapittelet tar for seg det andre temaområde, arbeidsmiljø, og har som hensikt å presentere studentenes tanker om turnover, work-life balance og bransjens attraktivitet og hvorvidt dette spiller inn i deres karriereretning.

Revisjonsbransjens høye turnover anså studentene som helt naturlig. Alle var klar over at særlig starten av karrieren er preget av høy overtidsbelastning. S2, S4 og S5 trakk frem at mange så på revisjonsbransjen som et springbrett for videre karriere, eller en forlengelse av utdannelsen.

S1 mente at mange så på arbeid i revisjon som vanskelig å kombinere med familieliv, og derfor sluttet etter få år. S3 trakk frem at flere “ramlet” inn i bransjen og ikke taklet belastningen og slitasjen som påføres.

Angående work-life balance var tre av informantene klare på at de regnet med mye jobb og lite tid til annet i sine første yrkesaktive år, men at dette ikke er bærekraftig i lengden. S1 nevnte følgende: *“Det å arbeide mye i starten av karrieren er naturlig og helt greit, men etter hvert ønsker jeg å jobbe mindre for å ha mer tid til familie og fritid.”* Utover dette trakk S1 og S2 frem at de synes overtid er en positiv faktor, da det legger til rette for høyere lønn i starten av karrieren. S4 og S5 på sin side synes overtid er akseptabelt de første årene, men i mindre grad etter hvert. De trekker også frem at overtid nok gjør yrket mindre attraktivt for en del studenter.

Videre trekker to av MRR-studentene frem at de er klar over at startlønnen i revisjon ikke er så høy, men at lønnsutviklingen er bra. S2 påpeker følgende: *“For meg er betydelig lønnsvekst sentralt, noe jeg har fått inntrykk av at revisjonsbransjen har.”* S5 på sin side anser “høy” startlønn som betydningsfullt da man ofte er i startfasen av livet i denne perioden. I tillegg til å trekke frem at hen synes startlønnen som revisor er utilfredsstillende.

Av andre ting som er viktig for studentene, trekker tre av dem frem faglig utvikling og tilbud utenfor jobb, hvor S2 legger vekt på følgende: *“For min del er det viktig med utvikling i yrket, med muligheter for kurs og opplæring relativt jevnlig. Ut fra kontakt med et par revisjonshus har jeg forstått at dette preger en del av hverdagen, noe jeg ser på som attraktivt for valg av arbeidssted.”* Videre trakk informanten frem viktigheten av sosiale tilbud som nokså avgjørende og påpekte: *“Jeg ønsker å ha mulighet til å dra på hytteturer, utenlandsturer eller andre sosiale aktiviteter som eksempelvis være med på et bedriftsidrettslag eller ha quizkvelder med kolleger.”* To andre informanter fremhevet et godt arbeidsmiljø med forholdsvis unge kolleger som positivt i valget av arbeidsplass.

Ved spørsmål om å jobbe som revisor ville vært mer attraktivt hvis det var en typisk 8-16 jobb, var dette tilfellet for S3 og S5. Førstnevnte påpeker at hen blir litt skremt av inntrykket om antall timer overtid. Sistnevnte understreker at det nok er lite sannsynlig, men antyder at det ville være mye mer attraktivt for en rekke studenter, og også kanskje han selv.

Det virker ikke som informantene blir påvirket av den høye turnoveren i bransjen, men at de anser revisjon som et springbrett og derfor allerede har en slags turnoverintensjon. Angående overtidsbelastning og lønn er informantene delte, hvor flere mener høy overtidsbelastning en positiv faktor for å begynne som revisor, da startlønnen ikke er så god. Andre mener overtid er greit, men at startlønnen er for dårlig og er en faktor som kan føre til at man velger bort bransjen. Faglig utvikling, tilbud utenfor jobb og ungt arbeidsmiljø er faktorer som antyder at studenter ønsker seg til bransjen.

4.1.3 Karriere

Dette delkapittelet tar for seg det siste temaområde, karriere. Intensjonen her er å fremstille informantenes tanker om karriere og mulighetene som revisor, og hvorvidt dette påvirker beslutningen om å velge eller velge bort revisjonsbransjen.

Felles for deltakerne er at karrieremuligheter er sentralt, dog vet majoriteten nokså lite om de mulighetene som finnes i bransjen. Hvor MØA-studentene i relativt stor grad anser revisjonsbransjen kun som et trinn på karrierestigen. For S5 gjør uvitenheten yrket mindre attraktivt, hvor informanten forteller: *“Ut fra mine kunnskaper er det ikke særlig store muligheter innad i revisjonsbransjen, dette ser jeg på som et negativ aspekt.”* I tillegg til at informanten legger til: *“Jeg anser revisjonsbransjen som kun et karrieresteg før man beveger seg over i andre bransjer.”* S2 på sin side påpeker at hen har interesse for bransjen og gjennom bedriftspresentasjoner o.l. forstått at det er mange muligheter i “de fem store” som gjør yrket interessant.

At bransjen har et rykte på seg for å legge til rette for god innsikt og kontakt med næringslivet, samtidig som man får en bred og etterspurt erfaring, er en allmenn oppfattelse blant studentene. Flere antyder at dette gjør bransjen meget appellerende. S2 trekker frem følgende: *“Revisjon virker som et fint startsted for å få innsikt i mange bedrifter/bransjer, som gjør at man blir attraktiv for andre deler av næringslivet.”* I tillegg forteller S1 at: *“Det virker som man får kontakter i ulike ledergrupper i næringslivet, som igjen åpner mange dører.”*

Avslutningsvis indikerer informant S5 at kunnskapen om revisjonsyrket fører til at søkermassen er lavere og at flere gode kandidater ikke vurderer bransjen, ved å si følgende: *“Det er krevende å få innsikt i revisjonsbransjen som student, og jeg tror det generelt er lite*

kunnskap om bransjen, som gjør at mange gode og aktuelle kandidater havner i andre bransjer.”

For å oppsummere gir funnene indikasjoner på at studentene med mest kunnskap om bransjen anser revisjonsbransjen som en bransje med gode karrieremuligheter. Studentene med mindre kunnskap om bransjen anså karrieremulighetene i revisjon som få og som en negativ faktor. I tillegg vil det faktum at man tilegner seg en etterspurt kompetanse som er attraktiv for videre karriere, gi et sterkere grunnlag for å velge yrket som revisor.

4.2 Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli eller forlate revisjonsbransjen?

4.2.1 Arbeidssituasjon og arbeidsmarked

Dette delkapittelet vil undersøke temaområdet arbeidssituasjon og arbeidsmarked, og vi ønsker å se nærmere på hvorvidt de ansattes situasjon og tanker spiller en rolle for valget om å forbli eller forlate bransjen.

To av de ansatte, A2 og A4, hadde en noe tilfeldig inngang til bransjen og ønsket i utgangspunktet å starte karrieren andre steder. En av dem takket ja til det første jobbtilbudet vedkommende fikk, mens den andre valgte en av “de fem store” på grunn av karrieremuligheter og inntrykket av relativt mange unge ansatte. Utover dette fikk majoriteten av informantene jobb omtrent et år før endt studie, og hevder at arbeidsmarkedet for revisorer er meget godt. A4 meddelte følgende: *“Arbeidsmarkedet er veldig godt, flere selskaper virker nesten litt desperate.”*

Videre forteller A2 og A4 at de begge har vært i samtaler med selskaper utenfor revisjonsbransjen, som ansatte i nåværende bedrift. I tråd med dette hevder de at de føler seg ønsket av kunder og andre i næringslivet, hvor A4 trekker frem: *“Jeg har vært i samtaler med et par andre bedrifter, hvor det ene tilfellet var nokså aktuelt å takke ja til. Utover dette er min forståelse at noen kolleger har vært i samme situasjon eller i hvert fall er aktuelle for andre roller i næringslivet.”*

Temaområdets funn tyder på at de ansatte kan ende opp i revisjon litt tilfeldig, med bakgrunn i det gode arbeidsmarkedet og den høye etterspørselen for revisorer. Videre påpekes det at revisjon er en arbeidsplass hvor man utvikler gode grunnkunnskaper som er ettertraktet i næringslivet og kan føre til at noen forlater yrket.

4.2.2 Arbeidsmiljø

Hensikten med dette delkapittelet er å se nærmere på andre temaområde, arbeidsmiljø, og hvorvidt informantenes tanker om turnover, work-life balance og revisjonsbransjens attraktivitet har relevans for ønske om å forbli eller forlate yrket.

Informant A2 og A3 hadde allerede før første arbeidsdag tenkt å kun bli et par år i bransjen, hvor A3 uttalte følgende: *“De siste månedene på studiet la jeg en plan for å arbeide som revisor et par år.”* Imidlertid trekker de frem at de nå har forstått de mulighetene som finnes i selskapet, og ser på dette som en vesentlig faktor til å forbli lengre. A3 påpeker følgende: *“Jeg har spesialisert meg i eiendomsbransjen og jobber nesten utelukkende med kunder i dette markedet. Dette gjør arbeidet mer stimulerende, samtidig som det påvirker ønsket om en lengre karriere i revisjon.”* Videre begrunner majoriteten bransjens høye turnover med kundekontakten, hvor A2 trekker frem: *“Personlig har jeg fått tilbud av et selskap jeg er med å revidere, som også er tilfelle for flere andre på kontoret.”* I tillegg la vedkommende til at mye overtid ikke er forenlig med familieliv, hvor A3 sa seg enig, og påpekte en ekstra faktor: *“Jeg tror revisjon blant store deler av samfunnet ikke er ansett som et statusyrke.”* I tillegg til å hevde følgende: *“Måten “de fem store” er bygd opp gjennom blant annet kontinuerlig opplæring og unik innsikt i mange bransjer, gjør at de ansatte blir svært kompetente for et stort spekter av økonomifunksjoner i andre deler av næringslivet.”* A4 på sin side tror turnover henger sammen med den store etterspørselen etter revisorer, som fører til at mindre “passende” kandidater blir ansatt og at disse dermed slutter etter noen år.

Angående press om overtid er den allmenne tanken at det er en underliggende forventning om å jobbe lange dager. A1 informerer om at hen føler et overtidspress på grunn av at kolleger arbeider mye. Dette går utover work-life balance og trivselen, slik at et ønske om å forlate yrket oppstår. Utover dette viser funnene videre at halvparten av informantene ønsker å jobbe mye, og ser på muligheten som noe bra og ikke en faktor til dårlig work-life balance. A2 fremhever dette ved å si: *“Det er et generelt press, dog er ikke dette noe som påvirker meg, da min*

livssituasjon uten familie/samboer gjør at jeg kan arbeide mye, slik at det heller ikke går utover min work-life balance.” Videre påpekte A3 følgende: “Jeg tror at de nye holdningene om work-life balance, i sammenhengen med attraktivitet, gjør at mange av dagens nyansatte ser for seg revisjon kun som et springbrett.”

Alle de ansatte har fått et forbedret inntrykk av yrket etter de startet å jobbe. Positive sider som store miljøer og nettverk på tvers av landet, nasjonale oppstartsuken, flexitid, kundekontakt og muligheter for utenlandsopphold trekkes frem. A2 understreker dette med følgende: *“Før jeg begynte å jobbe som revisor tenkte jeg at dette var en bransje preget av eldre menn i dress som arbeider i Excel. Imidlertid er mitt inntrykk nå preget av en spennende og varierende arbeidsplass med et ungt miljø.”* A3 og A4 mener det forbedrede inntrykket av bransjen henger sammen med økt ansvar, friere tøyler og mindre repetitive oppgaver, særlig etter noen år i jobben.

For majoriteten er de negative sidene ved yrket begrunnet i repetitive oppgaver, slik A1 trekker frem: *“Jeg har jobbet en del med mindre kunder, og opplever til stadighet at man står ovenfor de samme relativt enkle og repetitive oppgavene. Det fører til at jeg ikke utvikler meg nevneverdig og blir lite motivert til å fortsette karrieren.”* I tillegg til at hen også synes overtidsmengden gjør yrket mindre attraktivt.

Med tanke på startlønn varierer intervjuobjektene oppfatning fra at den er dårlig til helt ok. Imidlertid fremheves lønnsutviklingen som bra, hvor A3 poengterer *“Startlønnen er ikke all verden, men etter noen år klatrer man relativt raskt på lønnsstigen og tjener gode penger.”*

Oppsummeringsvis indikerer funnene at nettverksbygging og kundekontakt er positive sider ved yrket. Samtidig ser man at de ansattes opparbeidede erfaringer, stimulerer til attraktivitet hos andre bransjer. Det kommer klart frem at mer positive tanker om å være revisor etter å ha begynt i yrket, sammenlignet med de man hadde før man startet, er nok et funn som gjør at de ansatte vil fortsette karrieren i revisjon. På motsatt side kan repetitive oppgaver være en faktor til at bransjen forlates. Utover dette antyder funnene at mengden overtid er noe som påvirker informantene både til å forbli og forlate yrket.

4.2.3 Karriere

I dette delkapittelet blir tredje temaområde, karriere, presentert nærmere. Her er intensjonen å fremstille funnene angående de ansattes tanker om fremtidig karriere og om dette påvirker valget om å forbli eller forlate yrket.

Ingen av informantene har på nåværende tidspunkt vurdert å skifte til en annen avdeling i selskapet, hvor A3 forteller noe av grunnen: *“Revisjon har vokst på meg og jeg trives veldig bra.”* Dog synes A2 og A4 at selskapene har flere interessante avdelinger, og at det kan være en mulighet på sikt. Vedrørende tidshorisont som revisor forklarer A1 at hen enkelte dager ønsker å slutte i yrket, mens andre dager vil informanten bli lenge. A2 ser på det som uaktuelt å forbli i revisjon og ser heller for seg å jobbe i et meglerhus eller bank. For A3 og A4 sin del så de først for seg et par år som revisorer, men at dette har endret seg til at de nå ønsker å bli lengre på grunn av muligheter innad i revisjonsavdelingen, i tillegg til god trivsel på arbeidsplassen.

For informantene uten MRR, er tankene om de skal ta denne utdanningen på et senere tidspunkt litt delte. A2 beskriver spørsmålet som vanskelig å svare på tidlig i karrieren, og tenker dette er noe som vil bli klarere med tiden. Hen mener at det faktisk at man binder seg til selskapet i to år, er noe som må tas med i beregning. A4 er klar på at dette er noe vedkommende ønsker, da det vil gi bedre lønn og mulighet for en brattere karrierestige.

Funnene tyder på at majoriteten av de ansatte trives bedre etter noe tid i bransjen og dermed ønsker å forlenge karrieren. Videre er MØA- informantene delte angående hvorvidt de skal ta MRR eller ikke. To års binding trekkes frem som negativt for en informant, mens høyere lønn og brattere karrierestige nevnes som positivt.

4.3 Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapets rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?

4.3.1 Arbeidsmarked

I dette delkapittelet vil vi se nærmere på det første temaområdet, arbeidsmarkedet, og hvorvidt omstendighetene påvirker selskapenes rekrutteringsstrategier.

Samtlige av de rekrutteringsansvarlige forteller om et meget godt arbeidsmarked for revisorer. I tråd med dette hevder informantene at det er krevende for “de fem store” å differensiere seg. I lys av dette fremhever R1 følgende: *“Arbeidsmarkedet for revisorer er svært godt og vi opplever en stor konkurranse i ansettelsen av studenter.”* og legger til: *“Det er krevende å skille seg ut i revisjonsbransjen, og det gjør at vi må være svært proaktive og prøve å få frem hva som er unikt med vårt selskap.”*

Funnene viser at selskapene generelt sett er for få ansatte, sett mot oppdragsmengden. Imidlertid påpeker R1 at bransjen er preget av sesongvariasjon, og at det derfor kan være krevende å være det optimale antall ansatte, hvor informanten uttaler: *“Vi opplever at det er svært mye å gjøre fra januar til mai/juni, og i denne perioden gjerne burde vært flere ansatte. Likevel er det en del mindre å gjøre på høsten, som gjør balansegangen krevende.”*

Vedrørende styrker ved ansettelser fremhever de rekrutteringsansvarlige MRR-studiet, da dette er rettet direkte mot yrket og revisjonshusene, bærekrafts økende rolle, arbeidsmiljøet og bedriftsstrukturen med den relativt klare karrierestigen fra associate til partner. Ved utfordringer er informantene forholdsvis samstemte. Samtlige nevner samfunnets inntrykk av yrket og bransjen, og hvordan dette er preget av gamle tanker og ideer. I tillegg trekkes work-life balance og høy turnover frem som utfordringer.

Funnene gir indikasjoner på et godt arbeidsmarked og utfordringer med å skille seg ut. Dette har betydning for selskapenes rekruttering av studenter. I tillegg skaper sesongvariasjoner utfordringer. Bærekraft, bedriftsstruktur og arbeidsmiljø er hovedpunkter som påvirker arbeidet i positiv retning. Bransjens rykte og utfordrende work-life balance har negative konsekvenser for rekrutteringen.

4.3.2 Arbeidsmiljø

Dette delkapittelet omhandler andre temaområde arbeidsmiljø. Her vil vi se nærmere på hvorvidt turnover, work-life balance og attraktivitet er faktorer som påvirker selskapenes rekruttering.

Med tanke på andelen turnover blant “de fem store”, understreker samtlige av informantene at dette er et stort problem og hemmer kontinuitet. Samtidig er dette noe som kontinuerlig arbeides med, hvor R2 nevner følgende: *“Vi prøver hele tiden å få turnovergraden ned ved individuell tilpasning og fleksibilitet gjennom hjemmekontor o.l.”* Utover dette påpeker R3: *“Vi ønsker å legge til rette for karriereutvikling og givende arbeidsoppgaver, i tillegg til at vi prøver å være fleksible med tanke på arbeidsdagene til den enkelte. Dette er et stort fokusområde, særlig med tanke på den kommende generasjon Z og deres krav.”* Videre henger dette sammen med funnene om work-life balance, som intervjuobjektene anerkjenner er den største årsaken til at ansatte slutter. Imidlertid ønskes det at de ansatte blir lengre enn hva som er tilfellet, for bedriften og kundenes beste. R1 og R3 trekker frem at revisjon krever lidenskap, hvor sistnevnte i tillegg fremhever følgende: *“Per nå må man nok være en spesiell type person for å bli værende i yrket over lengre tid.”*

De rekrutteringsansvarlig er samstemte om at “de fem store” fungerer som en utdanningsinstitusjon for næringslivet Dette til tross for at de ønsker ikke å være det, hvor R2 påpeker følgende: *“Det at vi er en slags utdanningsinstitusjon tror jeg er en konsekvens av å være et stort revisjonsselskap, og det er i tillegg naturlig at en del begynner i andre deler av næringslivet etter noen år.”*

Informantene merker en klar nedgang i aktuelle kandidater. Dette fører til at de må tilpasse når på året de lyser ut stillinger og gjennomfører intervjuer sammenlignet med konkurrenter for å ikke havne i andre rekke. I tillegg forteller R3 *“Vi må være veldig til stede ved utdanningsinstitusjonene, og dette i mye større grad enn tidligere.”*

Temaområdet funn indikerer at turnover i lys av work-life balance i relativt stor grad har betydning for rekrutteringsarbeidet, ved at behovet for nyansatte blir stort. Majoriteten av informantene påpeker at det kreves en type personlighet for å holde ut i bransjen. Utover dette er muligens oppfatningen om at bransjen er en utdanningsinstitusjon, en faktor som påvirker arbeidet. I tillegg henger ovennevnte grunner sammen med nedgang i antall søkere og vanskeliggjør rekrutteringsarbeidet.

4.3.3 Fremtidsutsikter

Det tredje delkapittelet tar for seg temaområde fremtidsutsikter og presenterer de mest aktuelle funnene her.

Alle informantene meddeler at de bruker Revisorforeningens pågående kampanje som støtte i sitt rekrutteringsarbeid, for å gjøre bransjen mer synlig, og R3 forteller: *“Det er positivt at foreningen som representerer oss ønsker en slik kampanje, og det er noe vi bruker som støtte i vårt arbeid.”*. Utover dette tror imidlertid ingen av de rekrutteringsansvarlige at den nylige oppgangen i antall søkere er en direkte effekt av kampanjen. Langsiktig merkebygging og nye tanker knyttet til work-life balance trekkes frem som større påvirkninger. Videre er anerkjennelse i samfunnet og økt attraktivitet to momenter som informantene håper er tilfellet for bransjen i fremtiden. I tillegg nevner R2 følgende: *“Fremover tror jeg vi i større grad må vise kandidatene hva vi kan tilby dem, enn motsatt.”*. R2 trodde også at man i fremtiden ikke kunne forvente at ansatte fra den tiltredende generasjonen ville jobbe like mye som tidligere generasjoner, og at dette er en utfordring for en bransje med så stor forskjell i arbeidsmengde fra sesong til sesong. I tillegg til mengden overtidsarbeid.

Overnevnte avsnitt antyder at Revisorforeningens kampanje, i tillegg til arbeidet som har blitt gjort i den forbindelse, over tid kan fremme bransjens inntrykk blant studentene. Samtidig som funnene indikerer at anerkjennelse og attraktivitet er to sentrale faktorer i rekrutteringsarbeidet.

5.0 Diskusjon av funn

I dette kapittelet vil vi diskutere resultatene vi presenterte forrige kapittelet, i lys av studiens tidligere forskning og teoretiske perspektiver. Diskusjonskapittelet er organisert i tråd med de tre forskningsspørsmålene, hvor vi har valgt å dele de to første opp i underkapitler. Temaene i avsnittene vil være i noenlunde samme rekkefølge som spørsmålene i intervjuguiden og de utarbeidede temaområdene. Dette for å skape en bedre struktur og oversikt av studien og diskusjon av funnene. I diskusjonen vil vi trekke frem, og diskutere, de funnene vi anser som mest relevante for å kunne gi svar på hvordan revisjonsselskapene kan tiltrekke seg og beholde ansatte.

5.1 Forskningsspørsmål 1

5.1.1 Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge revisjonsbransjen?

Av funn som er gjort gjennom studien, er det flere av disse som kan knyttes opp mot hvorfor studenter velger å søke seg til revisjonsbransjen. Flere av funnene som ble gjort, var en gjenganger blant studentinformantene.

De av informantene i studien som er MRR studenter, dro frem arbeidsmarkedet og behovet for revisorer som en av hovedårsakene til at de valgte utdanningen. Det fremgår av disse funnene at også før Revisorforeningen lanserte sin kampanje i mars 2022 (Revisorforeningen, 2022), var det blant enkelte allerede klart at arbeidsmarkedet for nyutdannede var gunstig. I denne sammenheng er det verdt å nevne at de av informantene som i større grad var klar over mulighetene i revisjonsbransjen, studerte MRR.

Funnene antyder også en klar forskjell i at MRR-studentene allerede fra mye tidligere i sin masterutdanning tenker seg til revisjonsbransjen enn hva MØA-studentene gjorde. Det virker som førstnevnte studenter tidligere er bevisst på fordelene i revisjonsbransjen enn sistnevnte studenter. Hvor det antydes at sistnevnte først begynte å få øynene opp for bransjen da de var i prosessen med å søke jobb. Det er dermed relativt tydelig at revisjonsselskapene har et stort forbedringspotensial i å vise hvilke muligheter de tilbyr. En årsak til forskjellen kan være at de ved MRR dekker utdanningskravet for å bli statsautorisert revisor, gitt at de har karakteren C eller bedre på samtlige eksamener på ved studiet (Finanstilsynet, 2023). I den forbindelse er det naturlig at revisjonsselskapene i første runde prioriterer disse studentene, da dette både er mindre kostbart og enklere for revisjonsselskapene. Dette kan også være en forklaring på at ønske om jobb i revisjon er mer tilfeldig for MØA-studentene enn MRR-studentene.

En konsekvens av ovennevnte kan være at mangfoldet i bransjen svekkes. I tillegg til at ulike perspektiver og bakgrunner kan bli færre, som kan føre til redusert innovasjon og kreativitet. Samtidig som det kan redusere muligheten til å bygge relasjoner med et bredt spekter av kunder og samfunnsgrupper. Å ha en arbeidsstyrke med ulike utdanningsbakgrunner kan nok legge til rette for varierende perspektiver og ferdigheter i bransjen, som kan bidra positivt.

En klar faktor som i stor grad påvirker studentene til å velge bransjen er de mange store selskapene, da særlig med tanke på “de fem store”. Hvor opplæring og antall nyansatte blir trukket frem. Dette har likheter med forskningen til Nouri & Parker (2013) angående hvorfor revisjonsbransjen velges. Siden de ansetter mange hvert år er det følgelig naturlig å anta at de har gode rutiner for mottakelse og opplæring, og at det brukes et betydelig antall ressurser på denne prosessen. Et resultat av dette kan være at studentene opplever en høy grad av profesjonell utvikling og tilegner seg verdifull erfaring fra tidlig i karrieren. I tillegg til at fokuset på opplæring og inkludering i et stort og ungt miljø, kan være et grep for å få de nyansatte til å kjenne på større tilhørighet til selskapet. Ulike virkemidler for å skape tilhørighet til arbeidsplassen er noe som trekkes fram i to-faktor modellen (Herzberg et. al, 1957; Ghazi et. al, 2013), som har vist gjennom ti år å være et virkemiddel som kan være med på å øke trivsel og senke turnoverintensjon og turnover på arbeidsplasser.

Angående lønns i revisjonsbransjen var informantene delte og preget av ulike konklusjoner, slik som litteraturen også er. Til tross for at uenighetene her ikke omhandler eksakt samme tema. Broberg et al. (2020) trekker frem at fastlønn til prestasjonsbasert lønn ville ført til økt motivasjon hos revisjonsmedarbeiderne. På den andre siden vises det i andre studier at fastlønn vil ha mindre negativ påvirkning på turnoverintensjon enn prestasjonsbasert lønn (Kløvstad & Salmani, 2019).

At noen av studentene trakk frem lønnsutvikling som en av de positive sidene ved bransjen er interessant. Det kunne vært spennende å se nærmere på informantenes faktiske kunnskap om lønnsutviklingen for revisorer, da våre funn viser at det er varierende kunnskap om karrieremulighetene. Utover dette er det forståelig at startlønn er mindre viktig enn lønnsutvikling. Da sistnevnte kan gi en følelse av økonomisk sikkerhet i fremtiden. I tillegg til at innsats, økt kunnskap og sterkere bidrar i bedriften på sikt vil bli belønnet. Det kan også tenkes at det er en motiverende faktor for å bidra til å opprettholde engasjement og innsats i løpet av de første årene av karrieren. Utover dette kan det påvirke rekrutteringen av studenter og gjøre bransjen mer attraktiv. Til tross for dette er det ikke noen klare indikasjoner på hvorvidt lønnsutvikling er noe som får studentene til å velge bransjen eller ei. Likevel kan det tyde på at de som har mest kunnskap om yrket har lønnsutviklingen i bransjen som en fremtredende faktor til hvorfor de starter der. Et spennende aspekt for fremtiden vedrørende Revisorforeningens kampanje (Grandal, 2022), er hvorvidt deres søken etter å øke unges

kunnskap om revisjonsbransjen og lønnsutviklingen, vil få flere til å anse revisjon som en aktuell karrierevei.

Litteraturen viser oss at en av de viktigste årsakene til at studenter ønsker å starte i revisjon skyldes karrieremulighetene det vil gi (Kronstad, 2020; Saat et al., 2021; Broman & Kefalas, 2019). Funnene gjort i denne studien stemmer godt overens med litteraturen det er vist til, hvor flere av studentene nevner videre karrieremuligheter som en av hovedårsakene. Det er tydelig at både i Norge og i utlandet så står argumentet for å velge revisjonsbransjen på bakgrunn av karrieremulighetene det kan gi, sterkt. I vår studie er det kun en av informantene som bevisst har valgt bort revisjonsbransjen som startsted for sin arbeidskarriere. Likevel trekker også denne informanten frem at det er forståelig at mange nyutdannede søker seg til bransjen. Dette begrunnes i hovedsak med tanke på hvilke muligheter revisjonserfaringen potensielt kan gi videre. Det er liten tvil om at revisjonsbransjen fortsatt appellerer sterkt til ambisiøse studenter for kunnskapen og erfaringen de mener dette vil gi. Alt tyder på at den store utfordringen for revisjonsselskapene, er å skape en arbeidsplass som utfordrer også de mest ambisiøse på en slik måte at de vil bli værende i selskapet utover de første par årene, hvor mange av dem har hatt en tendens til å forlate bransjen.

5.1.2 Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge bort revisjonsbransjen?

Forskningen inneholder også funn som gir indikasjoner på hva som er årsakene til at studenter velger bort revisjonsbransjen når de søker jobb etter studiene.

Et funn fra våre informanter som er i strid med hvordan litteraturen beskriver generasjonen som er på vei inn i arbeidslivet, er villigheten til å jobbe overtid (Kontochristos, 2020; Ben-Hur, 2018). I studiene fra (Ben-Hur, 2018) vises det klart at revisjonsbransjens krav til overtid har en avskrekkende effekt blant studenter som tilhører generasjon Z. Videre viser våre funn at flesteparten av studentene gir inntrykk av at en del overtid i starten av karrieren er noe man må regne med og en som er en del av bransjen. I tillegg til at flere antyder overtiden som en god mulighet for å tilegne seg mye erfaring. Til tross for dette er informantene også åpne for at dette gjør at bransjen ikke passer for alle. Svarene antyder at enkelte også har god forståelse for hvorfor revisjonsbransjen krever så mye overtid. I denne forbindelse er det verdt å merke seg at disse uttalelsene kommer fra informanter som ikke enda har startet i jobb. At de dermed ikke vet hvordan det vil påvirke dem, er naturlig og muligens en grunn til at de ikke synes

overtid virker like avskrekkende. Dette er interessant å sammenligne med studiene til MacLean (2013), der det kom frem at flere av de ansatte forlot revisjonsbransjen etter to-tre år på grunn av manglende work-life balance. Mange av de ansatte hadde blitt solgt idéen om en sunn work-life balance, likevel var realiteten en helt annen. I den forbindelse kan det tenkes at våre informanter har blitt solgt samme idéen. Hvorvidt de sitter med det samme tankesettet etter to-tre år i bransjen, eller om oppfatningen da er likere resultatene fra MacLean (2013) sin studie, er noe som er interessant å reflektere ved.

Videre viser det seg at et av de største ankepunktene mot å søke seg til revisjon er på grunn av bransjens relativt dårlige rykte, noe som er i tråd med Revisorforeningens oppfattelse (Revisorforeningen, 2023). Disse funnene påpeker behovet for betydelige tiltak fra selskapenes side, for å stimulere rekrutteringen av studenter. Dette er av særlig betydning i lys av Revisorforeningens erklærte mål om å ansette 5000 nye revisorer (Revisorforeningen, 2022). Uten en endring vil det nok være en enda større utfordring å oppnå dette ansettelsesmålet.

Et annet poeng man bør bemerke seg er at det dårlige inntrykket først og fremst er gjeldende blant MØA-studentene. Disse studentene utgjør en relativt stor andel dagens ansatte og det er sannsynlig at de dermed også er en betydelig del av de potensielle kandidatene (S. Bråthen, personlig kommunikasjon, 18. april 2023). En mulig forklaring på det negative inntrykket kan være deres utdanningsbakgrunn eller forventninger til arbeidslivet. Et større fokus på karriereveier innen finans eller ulike konsulentvirksomheter, kan oppfattes som mer attraktive og prestisjefylte sammenlignet med revisjonsyrket. Dette kan føre til en lavere interesse for revisjon som karrierevei for MØA-studentene. Hvis disse er mindre tilbøyelige til å vurdere revisjonsbransjen, kan man dermed gå glipp av verdifulle talenter også slite med å nå rekrutteringsmålet. I tillegg til at dette kan skape utfordringer med å opprettholde en tilstrekkelig tilgang på kvalifisert arbeidskraft. Gjennom en målrettet tilnærming som fokuserer på å adressere disse studentene sine utfordringer, kan rekrutteringsarbeidet oppnå betydelige forbedringer og bidra til å tiltrekke talentfulle kandidater fra denne gruppen.

Når det kommer til turnoverintensjonene, virker det også her som om studieretning spiller en sentral rolle. Dette henger nok sammen med noen av argumentene i ovennevnte avsnitt. MØA-studentenes holdninger er mest forenlig med litteraturen til Chan et. al (2008) angående turnoverintensjon før man har startet i jobben. Dette på grunn av at kunnskapene som blir opparbeidet i yrket, er attraktive i andre deler av næringslivet. En av mulighetene til at det er slik kan være mangel på kompetanse om bransjen og hva yrket innebærer. Dette kan ha

betydning for at turnoveren opprettholdes på et relativt høyt nivå og at det blir manglende kontinuitet for både ansatte og kundene. Et mulig resultat kan igjen være forverret omdømme for selskapene som en attraktiv arbeidsgiver, da mulige kandidater kan være skeptiske til å søke jobb i en bransje med høy turnover.

Blant funnene vi gjorde på lønn og lønnsutvikling, var det vanskelig å gi noe tydelig svar på hvorvidt dette var noe som fikk studenter til å velge eller velge bort revisjonsbransjen. Enkelte dro frem lønnsutviklingen som noe positivt, mens andre ikke hadde inntrykk av at denne var særlig bra. Startlønnen var det større enighet om at var for dårlig. Setter man i dårlig startlønn i kombinasjon med tanker om at lønnskurven ikke er særlig bra, skjønner man at dette er noe som kan få disse studentene til å velge bort bransjen. Dette er noe revisjonsselskapene er klar over, og allerede har iverksatt tiltak for ved å øke startlønningene. I den forbindelse mener Revisorforeningen at lønn og lønnsutvikling er viktige konkurransefaktorer, som våre informanter langt på vei bekrefter. En for lav startlønn vil kunne føre til at studenter velger bort bransjen. Dette kan bidra til økt konkurranse om de kandidatene som likevel velger revisjon. Det kan igjen føre til at selskapene blir tvunget til å tilby andre intensiver enn lønn for å tiltrekke seg disse studentene. Dette kan legge press på revisjonsbransjen som helhet og føre til økte kostnader.

Funnene våre antyder altså at det er forskjell på MØA-studentene og MRR-studentene sine tanker om revisjonsbransjen. Det er verdt å nevne at MRR-studiet er en studie som dekker utdanningskravet for å bli statsautorisert revisor (UiA, 2023). Dette er noe som gir god grunn til å tro at studentene som har valgt dette studiet, har et større ønske om å starte sin karriere i revisjonsbransjen. Dette, tatt i betraktning, gir grunn til å tro at de også har dypere innsikt i yrket enn hva MØA-studentene har. Flere av funnene som er gjort på hvorfor studentene velger bort revisjonsbransjen leder tilbake til det faktum at flere økonomistudenter har begrenset kunnskap om bransjen.

5.2 Forskningsspørsmål 2

5.2.1 Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli i revisjonsbransjen?

Beinnes & Carlsen, (2020) fremhever at generasjon Z setter pris på et godt arbeidsmiljø og bedre arbeidstider enn tidligere generasjoner. Vedrørende dette viser våre funn både likheter og forskjeller. Work-life balance som en medvirkende årsak til turnover er på en på en side forståelig. Da det å jobbe lange dager over lengre perioder er meget omfattende og kan fremme et ønske om å slutte, slik funnene viser. Samtidig som erfaringer fra litteraturen viser at personer som har forlatt revisjonsbransjen, opplever økt livskvalitet i takt med færre arbeidstimer (Durant, 2013). Med det sagt har majoriteten av de ansatte trukket frem overtidsarbeid som en positiv faktor i starten av karrieren. Dette strider med hva som er trenden i Norge, hvor antall overtid har gått ned de siste ti årene (Lien, 2019; Gallup, 2022). Likevel ser man samme tendenser i en studie som tok for seg spanske revisorer, hvor det også her er et ønske om å jobbe mye overtid blant de nyansatte (Antunez, et al., 2021). En mulig årsak er at informantene er i begynnelsen av sin yrkeskarriere og dermed både ønsker og til en viss grad behøver å tilegne seg mye ny kunnskap. Å arbeide mye kan i den anledning legge til rette for dette, samtidig som det også gir høyere lønn. Videre ytrer to deltakere at livssituasjonen gjør at de kan arbeide mye, som også kan være en årsak til forskjellen fra den generelle utviklingen. Med dette som bakgrunn trekker det i retning av at en dårlig work-life-balance i dette tilfellet ikke er et dominerende synspunkt og dermed ikke er et argument for turnover og avgjørelsen om å slutte i revisjon. Heller en medvirkende årsak til et ønske om å forbli.

At de to ansatte med MØA i utgangspunktet ikke ønsket seg til revisjon er meget interessant sett mot hvilke faktorer som påvirker dem til å forbli. Tidligere oppfatninger er byttet ut med nye og positive inntrykk om et ungt og sosialt miljø med spennende oppgaver. I likhet med de nevnte ansatte har MRR-informantene også utviklet et ytterligere positivt inntrykk, til tross for at de hadde en mer naturlig vei inn i bransjen. Disse funnene indikerer at etter hvert som man begynner å jobbe i “de fem store” endres oppfatningen i positiv forstand. Her er det likheter med studien til Nour & Parker (2020) angående lav turnoverintensjon på grunn av et velfungerende og godt arbeidsmiljø, hvor funnene antyder at informantene opplever jobben som givende og at de trives. Imidlertid er det sentralt å påpeke at ingen av informantene direkte påpeker at dette bidrar til et ønske om å bli lengre.

En mulighet til at inntrykket endres kan være at kunnskapen om yrket er relativt begrenset og at folk flest ikke forstår hva en revisor gjør eller hva betydningen av arbeidet har for samfunnet. I tillegg kan det tenkes at hele bransjen sliter med forutinntatte holdninger eller at revisjon ikke er ansett som et statusyrke.

Våre funn tyder på en viss turnoverintensjon blant noen av de ansatte før de begynte i jobben. Dette da flere anser revisjonsbransjen som et startsted for utvikling av gode kunnskaper før de skifter til andre deler av næringslivet. En årsak til dette kan være at kunnskapen om bransjen er liten, og at man ikke er klar over de mulighetene som finnes innad i selskapene. I tillegg til at man har en antagelse av at bransjen legger til rette for et bredt spekter av oppgaver, slik at man tilegner seg mye kunnskap som er nyttig i andre yrker. Dette har av den grunn likheter med forskningen til Chan et al (2008) angående revisjon som et sted for å utvikle nyttig og ettertraktet kompetanse for andre deler av næringslivet.

Utover dette indikerer forskningen til Nouri & Parker (2013) viktigheten av å fremme karrieremuligheter innad i bedriften overfor nyansatte for å forlenge antall år de blir i selskapet. Her har funnene i studien likheter med nevnte forskning hvor en mulig årsak til dette er muligheten for faglig spesialisering, som blir trukket frem av flere ansatte. Å arbeide i et selskap hvor det er et relativt bredt spekter av ulike kunder kan tilrettelegge for å spesialisere seg innenfor et bestemt segment. Dette kan fremme en omfattende forståelse og dypere innsikt innenfor fagfeltet, og bidra til at den ansatte blir en ettertraktet ressurs for arbeidsgiver og kunder. Hvor den ansatte føler seg verdsatt og trygg i jobben. Videre er det tenkelig at bedriften ønsker å beholde denne ekspertisen og dermed tilby belønninger i form av ytterligere ansvarsområder som kan være karrierefremmende. I tillegg kan den ansatte bidra til kontinuitet og langsiktig verdiskapning og dermed ønsker å bli værende i jobben.

Resultatene indikerer at det er flere positive sider ved å være store kompetansehus slik “de fem store” er og at dette i en viss grad bidrar mot de ansattes ønske om å forbli i bransjen. Det er rimelig å forvente at det er gode muligheter for å skape et nettverk i både inn- og utland på bakgrunn av de store miljøene. Det kan antas at det fra nokså tidlig i karrieren arbeides på tvers av kontorer med kunder fra flere deler av landet. Til tross for dette er det viktig å ta utvalgets erfaring i betraktning ved dette momentet. De ansatte har arbeidet i bransjen fra ett til fire år og er således ikke veldig erfarne. Hvilke oppgaver og ansvarsområder de har er krevende å si. Imidlertid er det sannsynlig at de enda ikke har fått det største ansvaret og ikke leder store team

eller lignende, og dermed ikke har mye kontakt med ansatte på andre kontorer. Dette drar det i retning av at denne faktoren ikke kan sies å påvirke de ansatte til å bli i revisjon.

I tråd med ovennevnte avsnitt ble bedriftenes nasjonale oppstartsuken også nevnt av flere ansatte som et positivt aspekt for nettverksbygging og arbeidsmiljøet. Ut ifra en forståelse i denne studien er disse ukene vanlig å ha de tre-fire første årene, hvor ansatte fra hele landet møtes for sosialt og faglig innhold. Dette kan forholdsvis klart påpekes som en anledning hvor det kan knyttes kontakter og legges til rette for tettere samarbeid mellom kontorene. Samtidig som kan bidra til at ansatte blir inspirert og trives i sitt arbeid og at det stimulerer til økt engasjement og tilhørighet blant de ansatte. Disse funnene har av den grunn likheter med forskningen til Nouri & Parker (2013), hvor en god oppstartsfase henger sammen med økt tilhørighet til bedriften. I tillegg til en studie gjennomført av Jankowski i 2016, som påpeker en sammenheng mellom samhold og tilhørighet. Følgelig er det rimelig å anta at dette har en gunstig effekt på de ansattes motivasjon og tanker om å fortsette i yrket.

5.2.2 Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forlate revisjonsbransjen?

Resultatene peker på at egenskapene man opparbeider seg som revisor gjør ansatte attraktive for andre deler av næringslivet. Det er dermed klare likheter med forskningen til Durant (2013) angående mulighetene utenfor bransjen. Dette da det virker rimelig at det ved et tett samarbeid utvikles et sterkt forretningsmessig og også muligens personlige forhold med kundene. Hvis det samtidig leveres solid kvalitet, er det tenkelig at et jobbtilbud kan forekomme fra den reviderte. Sett i lys av grunnkompetansen og forretningsforståelse vi gjennom studien har forstått at det opparbeides i yrket. Til tross for dette er det lovfestet at revisor skal være uavhengig av den reviderte i hele oppdragsperioden, herunder med tanke på egenkontroll og egeninteresse (Revisorloven, 2020, § 8-1). Imidlertid er det svært krevende og utenfor denne studien å gå mye nærmere inn på lovverket. Uansett er det med vår kunnskap og med bakgrunn i studiens informanter relativt vanlig at ansatte er ettertraktet og tidvis forlater bransjen til fordel for jobb hos en tidligere kunde. Det kan dermed argumenteres for at utviklet kompetanse og tett kundekontakt i stor grad fremmer mulighetene for bytte av arbeidsgiver.

De ansattes tanker angående repetitivt arbeid og at det er en faktor som påvirker dem til å vurdere å avslutte arbeidsforholdet er forståelig og henger sammen med Grimsø (2015) sin forskning på området. Han fastslår at lite utfordrende arbeid kan bidra til turnoverintensjon.

Gjentatte oppgaver og monotont arbeid kan føre til manglende motivasjon og interesse for jobben. Samtidig som dette også kan antas å påvirke deres engasjement og trivsel, og føre til at de søker etter mer givende og utfordrende arbeid. Med bakgrunn i at de stagnerer eller opplever en begrenset faglig utvikling. Med dette sagt, indikerer også funnene at mengden gjentakende arbeid blir mindre etter hvert som man opparbeider seg mer erfaring. Dette tyder på at arbeidet blir mer givende og utfordrende. Slik at repetitivt arbeid ikke er en medvirkende faktor i så måte. Likevel er det det sterkeste grunn til å tro at det er en sammenheng mellom opplevelsen av monotont arbeid og ønske om å slutte i yrket.

5.3 Forskningsspørsmål 3

5.3.1 Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapets rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?

Funnene viser at det er et bra arbeidsmarked for nyutdannede revisorer som skaper flere utfordringer for bransjen. Studentene har naturlig nok flere valgmuligheter som fører til at de i større grad kan være selektive. Bedriftens verdier, kunder og karrieremuligheter kan tillegges økt betydning. Dette indikerer at selskapene må bruke mye tid og ressurser på å vise seg blant studentene, for å utmerke seg i markedet. I tråd med dette er det nok krevende for “de fem store” å skille seg ut, særlig da de tilbyr en rekke av de samme tjenestene. For en masterstudent uten revisjonserfaring vil det høyst sannsynlig ikke være enkelt å tydeliggjøre forskjellene mellom bedriftene. Dette trekker det klart i retning av at et godt arbeidsmarked og selskapenes homogenitet er faktorer som påvirker rekrutteringsarbeidet.

Nedgangen i aktuelle kandidater på grunn av dårlig omdømme har flere effekter for rekrutteringen. Selskapene må bruke mye tid og ressurser på å markedsføre hva yrket innebærer og hvilken betydning arbeidet har for samfunnet. Dette er absolutt ikke en enkel jobb, og kan muligens ta lang tid å gjennomføre. Videre kan færre søkere påvirke mangfoldet av ulike perspektiver, kompetanser og bakgrunner i bransjen. Dette kan ha negative effekter ved at det blir krevende å møte de stadige endringene og behovene til kunder og samfunnet som helhet.

Forskningen til Grimsø (2015) hevder at nyutdannede tilfører nye ideer og tanker til selskapet. Imidlertid viser resultatene i denne studien noe annet, hvor det indikerer at en betydelig andel

turnover og mange nyansatte hvert år først og fremst skaper lite kontinuitet og er kostbart. Dermed har funnene likheter med forskningen Richer et al. (2002) som hevder at turnover blant annet reduserer effektiviteten i bedriften. Årsakene til likhetene er nok at kontinuitet er meget viktig da det legger til rette for etablering av langsiktige og gode forhold, mellom ansatte og kunder. Revisjonsprosessen involverer ofte en grundig kjennskap til den reviderte virksomheten og deres behov, samt bransjen generelt. Når erfarne ansatte forlater selskapet og nye blir rekruttert, tar det tid å erverve tilsvarende kunnskap og innsikt. Dette kan føre til dårligere kvalitet og ineffektivitet i revisjonsprosessen i tillegg til å skape usikkerhet og dårlig kommunikasjon med kunden. I sammenheng med dette kan det tenkes at å være ny i en bedrift uten noe særlig relevant erfaring er både overveldende og krevende for både den ansatte og selskapet. Slik at turnover er en betydelig faktor i rekrutteringsarbeidet, hvor man må prøve å ansette en type kandidater som ønsker å bli værende over lengre tid.

At generasjon Z krever flere tilbud enn bare en “jobb å gå til” har likheter med Ben-Hur (2018) sine funn, som viser de relativt store forventningene og kravene denne generasjonen har til sine kommende arbeidsgivere. Grunnen til dette er at dagens studenter som stort sett er del av denne generasjonen, ønsker et meningsfullt arbeid tilrettelagt for personlig utvikling, hvor de kan ha en positiv innvirkning på samfunnet. I tillegg til at selskapene viser sosialt ansvar og er bærekraftige. Videre kan revisjonsfirmaer som legger til rette for dette og samtidig viser samfunnsengasjement, ha større mulighet for å tiltrekke seg generasjon Z studenter. I tråd med dette viser funnene at bedriftene allerede prøver å tilpasse seg dagens studenter og at det påvirker deres rekrutteringsstrategier i stor grad.

6.0 Avslutning

I dette kapittelet vil vi først presentere de mest sentrale faktorene som er identifisert ved hjelp av forskningsspørsmålene. Dette er for å prøve og besvare oppgavens problemstilling. Videre vil det bli sett nærmere på studiens begrensninger og avslutningsvis forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge eller velge bort revisjonsbransjen?

Resultatene peker mot at studenter velger revisjonsbransjen på bakgrunn av et gunstig arbeidsmarked med gode muligheter for å få jobb før endt studie. Videre trekkes det frem at “de fem store” er betydelige kompetansehus som tilbyr mange muligheter innad i selskapet, som en vesentlig faktor. I tillegg tyder svarene til studentene på at karrieremulighetene etter å ha jobbet i revisjonsbransjen er et sentralt argument for å starte i yrket.

Det dras i retning av at studenter velger bort revisjonsbransjen hovedsakelig på bakgrunn av manglende forståelse og kompetanse om hva profesjonen faktisk innebærer, med hovedinntrykk om et kjedelig yrke. Utover dette er dårlig startlønn en faktor som er med på å gjøre bransjen mindre aktuell for et flertall av studentene, i tråd med flere sine tanker om svak lønnsvekst.

Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli eller forlate revisjonsbransjen?

Studiens funn antyder at ansatte forblir i revisjonsbransjen på bakgrunn av de mulighetene overtidsarbeid skaper, i tillegg til et bedre inntrykk av yrket etter å ha begynt arbeidskarrieren. Samtidig opplever de at en sosial arbeidsplass med stort sett spennende og varierende oppgaver preger arbeidsmiljøet. I tillegg legger bransjen til rette for unik kundekontakt og nettverksbygging, som virker stimulerende for de ansatte. Videre trekkes fordelene ved å jobbe i store kompetansehus frem som en vesentlig faktor. Her nevnes et bredt sosialt tilbud, muligheter innad i revjsonsavdelingen samt oppstartsuker som positive sider.

I tråd med dette opparbeides en allsidighet og forretningsforståelse som er meget attraktiv i næringslivet. Resultatene indikerer at det opparbeides en allsidighet og forretningsforståelse som er meget attraktiv i næringslivet. Videre tyder det på at ansatte forlater revisjonsbransjen som et resultat av at hyppig kundekontakt legger til rette for relativt tette forretningsmessige forhold, som kan resultere i jobbtilbud hos den reviderte. Utover dette er graden av repetitivt arbeid i starten av karrieren en negativ årsak og faktor som er med å påvirke ønsket om å slutte i jobben som revisor.

Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapets rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?

Resultatene tyder på et svært godt arbeidsmarked for nyutdannede økonomer. Videre ser man at revisjonsbransjen har et relativt dårlig omdømme blant studentene, og de har i tillegg lite kunnskap om bransjen. Dette resulterer i færre antall kompetente søkere enn ønsket. Derfor er det muligens hensiktsmessig å i større grad enn tidligere etterstrebe å få frem de positive sidene ved yrket blant studenter. Videre forårsaker den høye turnoveren lite kontinuitet, og er en sentral faktor som påvirker rekrutteringen. I tillegg ser man at fremtidens arbeidstakere stiller en rekke krav og forventninger, som gjør at selskapene må tilpasse seg og vise at de er attraktive arbeidsplasser. Til slutt er det en meget positiv faktor at selskapene er store kompetansehus som kan tilby et bredt faglig og sosialt tilbud. Dette kan brukes i rekrutteringsarbeidet av studenter sammen med Revisorforeningens pågående kampanje.

Som en endelig konklusjon bør norske revisjonsfirmaer arbeide med bransjens omdømme for å prøve å endre det generelle inntrykket. I tillegg er det muligens en fornuftig strategi å redusere mengden repetitive og ensformige oppgaver i starten av karrieren, slik at det i større grad kan legges til rette for et mer varierende arbeid. Videre kan det faglige og sosiale miljøet samt mulighetene innad i selskapet, som ansatte anerkjenner som svært positivt, brukes i rekrutteringsarbeidet mot fremtidens arbeidstakere.

Avslutningsvis er det sentralt å understreke at det er krevende å trekke entydige resultater og konklusjoner i denne studien. Ved hvert forskningsspørsmål er informantene både enige og uenige. Imidlertid har vi forsøkt å få frem de klareste og mest betydningsfulle faktorene.

6.2 Studiens begrensninger

Litteraturen på området er stort sett preget av forskning som ble gjennomført før det store behovet for revisorer i dagens arbeidsmarked oppstod. Utover dette er bransjen kjennetegnet av stadig endrede krav, behov og forventninger, slik at eldre litteratur ikke nødvendigvis gir et fullstendig bilde av dagens situasjon. I sammenheng med dette, har litteraturen bidratt til å utvikle intervjuguide og i betydelig grad lagt grunnlaget for hvilke spørsmål som har blitt stilt til informantene. Et mulig resultat kan være at funn og diskusjon ikke er like gjeldende.

Studiens utvalg på totalt 12 personer er i seg selv en meget klar begrensning. Studentene tilhører kun tre av landets mange utdanningsinstitusjoner. I tillegg til at disse bare er representert i Kristiansand og Oslo, i likhet med de ansatte og rekrutteringsansvarlige. Den geografiske spredningen til utvalget er dermed også en svakhet. Funnene kan ikke generaliseres og overføringsevnen er i stor grad svekket. Særlig når man setter det opp mot det relativt komplekse temaet og oppgavens problemstilling.

Videre har masteravhandlingen et begrenset tidsaspekt på omtrent et halvt år. Dette gjør den krevende å gjennomføre og påvirker naturlig nok kvaliteten. Dog kanskje mest sentralt, at Revisorforeningens kampanje bare har pågått i litt over ett år. En kampanje som i stor grad har vært med å legge føringer for oppgavens tematikk. Det er dermed for tidlig å se klare resultater av denne og hvorvidt den påvirker studenter, ansatte og rekrutteringsansvarlige, så vel som hele revisorbransjen.

Før studien hadde vi relativt lite kunnskap om oppgavens tema, samt hva det innebærer å være forskere og utarbeide en masteravhandling. Dette svekker dermed vår evne til å drøfte og tolke innhentet informasjon, som er to momenter som preger store deler av studien. Videre er vår forforståelse og egne verdier og fordommer rundt problemstillingen aspekter som påvirker oppgavens kvalitet.

6.3 Videre forskning

I denne studien har vi rettet forskningen mot ansatte og rekrutteringsansvarlig hos “de fem store” i Norge. Det vil dermed være meget interessant å se nærmere på temaet med utgangspunkt i mindre revisjonsbedrifter. Enten i samme geografiske område som i denne studien, eller andre. Det vil legge til rette for å vurdere funnene opp mot hverandre og se hvorvidt det finnes forskjellige holdninger og tanker omkring temaet.

Videre har vi i denne oppgaven intervjuet studenter ved linjene MRR eller MØA ved tre utdanningsinstitusjoner. Det kunne vært spennende med informanter fra andre høyskoler og universiteter i landet, for å se om dette ville gitt andre svar. Vi fant i vår studie en tendens til forskjellige holdninger mellom MØA-studenter og MRR-studenter. Det kunne vært interessant å gå mer grundig inn på dette temaet for å se om det er en trend, eller kun en tilfeldighet.

På sikt vil det være svært interessant å se hvilken effekt Revisorforeningens kampanje har hatt. Da vil man få bedre svar på i hvilken grad studenter og ansattes holdninger til revisjonsbransjen har endret seg, og i så fall hvilke resultater dette skaper.

Referanseliste

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions with Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. Hentet fra <https://psycnet.apa.org/record/2010-13437-005>
- Antunez, J., Sanchez, H., Navarro, F., & Montes, A. (2021). Accountancy as a Meaningful Work. Main Determinants from a Job Quality and Optimization Algorithm Approach. *Sustainability*, 13(16), 1-14. Hentet fra <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/9308>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Hentet fra Lovdata: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (2023, 29. april). *Arbeidsforhold: arbeidstid*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/>
- Bartol, K. M. (1979). Individual versus Organizational Predictors of Job Satisfaction and Turnover among Professionals. University of Maryland. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0001879179900186?via%3Dihub>
- Beinnes, C., & Carlsen, S. (2020). Generasjon Z: En studie om kjennetegn ved Generasjon Z og de mest relevante måtene å lede dem på [Masteroppgave, Nord Universitet]. Hentet fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2682349/CarlsenBeinnes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business Research Methods*. Oxford University Press. (2nd ed.). Hentet fra https://www.academia.edu/44292166/Business_Research_Methods
- Ben-Hur, S. (2018). Millennials: Reality vs. Rumor. Hentet fra <https://www.imd.org/contentassets/121c0aca71024dd586ed8bb0d7234747/tc009-18.pdf>
- Big4AccountingFirms.org (u.å.) Hentet fra <https://big4accountingfirms.org/>

- Broman, E., & Kefalas, K. (2019). Varför väljer personal att lämna stora revisionsbyråer? Hur påverkar motivation och arbetstillfredsställelse revisorers och redovisningskonsulters beslut att lämna de stora revisionsbyråerna? Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1335640/FULLTEXT01.pdf>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press. Hentet fra https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=N2zQCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=bryman+2016&ots=dpQrBXXK3tf&sig=nDV0iTWAsxGq2N1xHkPPgTHAz-U&redir_esc=y#v=onepage&q=bryman%202016&f=false
- Bullen, M. L., & Flamholtz, E. G. (1985). A Theoretical and Empirical Investigation of Job Satisfaction and Intended Turnover in the Large CPA Firm. *Accounting, Organizations and Society*, 10(3), 287-302. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0361368285900212>
- Chan, C. C., Monroe, G. S., Ng, J., & Tan, R. (2008). Effects of Employee Support on Junior Accountants' Job Attitudes and Intention to Quit. *Australian Accounting Review*, 18(2), 149-160. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1835-2561.2008.0016.x>
- Chi, W., Hughen, L., Lin, C.-J., & Lisic, L. (2013). Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*, 17, 100-112. Hentet fra https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2051198
- Chia, Y. M. (2003). Career drivers of junior auditors: an exploratory study. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 100-111. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02686900310455083/full/html>
- Collins, K. M., & Killough, L. N. (1992). An empirical examination of stress in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 535-547. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036136829290012H>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications. Hentet fra https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf
- Dalland, O. (2020). *Metode og oppgaveskriving* (7.utg.). Oslo: Gyldendal.

- Det Kongelige fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet. (2010). *Statens personalthåndbok*. Hentet fra <https://lovdata.no/static/SPH/pdf/sph-2010.pdf>
- Dimock, M. (2019, 1. januar). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Hentet fra <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Durant, J. (2013, 17. april). Top 10 Reasons to Consider a Change from Public Accounting to Private Industry Now. Hentet fra <https://planet-pro.com/blog/top-10-reasons-to-consider-a-change-from-public-accounting-to-private-industry-now-2/>
- E24. (2009, 23. juni). Brudd på arbeidsmiljøloven: Ernst & Young anmeldt. Hentet fra <https://e24.no/naeringsliv/i/wEo68L/brudd-paa-arbeidsmiljoeloven-ernst-young-anmeldt>
- Finanstilsynet. (2023, 4. mars). Personlig godkjenning som statsautorisert revisor. Hentet fra <https://www.finanstilsynet.no/konsesjon/revisor/personlig-godkjenning-som-revisor/>
- Gallup. (2022). *Work and workplace*. Hentet fra <https://news.gallup.com/poll/1720/work-work-place.aspx>
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 15(1), 112-126. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ER-11-2015-0208/full/html>
- George, T. (2021, 13. august). Mixed Methods Research | Definition, Guide & Examples. *Scribbr*. Hentet fra <https://www.scribbr.com/methodology/mixed-methods-research/>
- Ghazi, S., Shahzada, G., & Khan, S. (2013). Resurrecting Herzberg's Two Factor Theory: An Implication to the University Teachers. Hentet fra <https://www.mcser.org/journal/index.php/jesr/article/view/270/255>
- Grandal, B. H. (18. mars, 2022). Skal ansette over 5000 revisorer. Revisorforeningen. Hentet fra <https://www.revisorforeningen.no/fag/nyheter/skal-ansette-over-5000-revisorer/>
- Grimlø, R. E. (2015). *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Gyldendal akademisk.

- Herda, N. H. & Lavell, J.H. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *American Accounting Association*, 26 (4): 707-723. Hentet fra <https://publications.aaahq.org/accounting-horizons/article-abstract/26/4/707/2030/The-Auditor-Audit-Firm-Relationship-and-Its-Effect>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Hoopes, J. L., Merkley, K. J., Pacelli, J., et al. (2018). Audit personnel salaries and audit quality. *Review of Accounting Studies*, 23, 1096–1136. Hentet fra <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11142-018-9458-y.pdf?pdf=button>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag (4. utg.)*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kløvstad, E., & Salmani, F. (2019). Lønn, motivasjon og turnoverintensjon: En kvantitativ studie sett i lys av selvbestemmelsesteorien (Master's thesis). Universitetet i Sørøst-Norge. Hentet fra <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2619118/Master2019Klovstad.pdf?sequence=1>
- Kontochristos, I. L. (2020, 5. januar). Ikke hørt om Generasjon Z? Ledernytt. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/ikke-hoert-om-generasjon-z.6274973-355436.html>
- Kronstad, E. (2020). Revisors arbeidssituasjon og forventninger om å bli i revisjonsbransjen: En undersøkelse av hvordan MRR-studentene ved NHH med revisjonserfaring opplever arbeidssituasjonen og hvordan dette påvirker forventninger om å bli i revisjonsbransjen (Master's thesis). *Norges Handelshøyskole*. Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/2679471/masterthesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76. Hentet fra <https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & finans*, (02), 9-19. Hentet fra <https://www.idunn.no/doi/10.18261/ISSN1504-2871-2008-02-03>

- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. Hentet fra <https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/5180/Kuvaas.%2bDo%2byou.%2b2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kvadsheim, S. S. (2019, 1. september). Rekrutteringsboom hos de fire store revisjons- og konsulentgigantene. *Finansavisen*. Hentet fra <https://www.finansavisen.no/nyheter/utdannelse/2019/09/01/6951746/rekrutteringsboom-hos-de-fire-store-revisjons-og-konsulentgigantene>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju (2. utg.)*. Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2017). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.)*. Gyldendal akademisk.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.)*. Gyldendal Akademisk.
- Landry, A. S. T., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D., & Boucher, É. (2018). The Carrot or the Stick? Investigating the Functional Meaning of Cash Rewards and Their Motivational Power According to Self-Determination Theory. *Compensation & Benefits Review*, 49(1), 9-25. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/321474195_The_Carrot_or_the_Stick_Investigating_the_Functional_Meaning_of_Cash_Rewards_and_Their_Motivational_Power_According_to_Self-Determination_Theory
- Lien, H. (2019, March 26). Færre arbeider overtid. SSB. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-oglonn/artikler-og-publikasjoner/faerre-arbeider-overtid>
- Losnegård, A. (2022, 10. august). De 10 største revisjons- og rådgivningsselskapene i Norge i 2021. Advokatwatch. Hentet fra <https://advokatwatch.no/nyheter/revisorer/article14286528.ece>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2007). *Burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/303791742_Burnout

- MacLean, E. (2013). Reducing Employee Turnover in the Big Four Public Accounting Firms. *CMC Senior Theses*. Paper 745. Hentet fra https://scholarship.claremont.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1747&context=cmc_theses
- McCrindle, M. (2012). The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations (2nd ed.). *McCrindle Research*. Hentet fra https://www.researchgate.net/profile/Mark-Mccrindle/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations/links/5bc7c9d692851cae21ad1d6d/The-ABC-of-XYZ-Understanding-the-Global-Generations.pdf
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. Hentet fra <https://psycnet.apa.org/fulltext/1978-04582-001.pdf>
- Nettskjema. (u.å.). Hva er Nettskjema? Universitetet i Agder. Hentet fra <https://www.uia.no/bibliotek/forskning-og-publisering2/nettskjema>
- Nordhaug, O. (2002). *Strategisk personalledelse*. Universitetsforlaget.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45, 138-148. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838913000188/pdf?md5=531a9ec057c387c023b3de0de6c2aa33&pid=1-s2.0-S0890838913000188-main.pdf>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294-321. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MAJ-03-2018-1823/full/pdf?title=turnover-in-public-accounting-firms-a-literature-review>
- NTB kommunikasjon. (2021, 16. desember). Sterk vekst i revisorbransjen. NTB kommunikasjon. Hentet fra <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/sterk-vekst-i-revisjonsbransjen?publisherId=16886482&releaseId=17922834>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of

- intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457.
Hentet fra https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2016/10/2015_Olafsen_etal_ScandinavianJ.pdf
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2017). *Nursing research: Generating and assessing evidence for nursing practice*. Wolters Kluwer. Hentet fra <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2015.01.005>
- Revisorforeningen. (2022, 17. november). Sterk vekst i revisjonsbransjen. Hentet fra <https://www.revisorforeningen.no/om-oss/dnr-mener1/sterk-vekst-i-revisjonsbransjen2>
- Revisorforeningen mener. (2023, 29. januar). I rute til å rekruttere 5000 nye revisorer innen 2026. Revisorforeningen. Hentet fra <https://www.revisorforeningen.no/om-oss/dnr-mener1/-i-rute-til-a-rekruttere-5000-nye-revisorer-innen-2026/>
- Revisorloven. (2020). Lov om revisjon og revisorer (LOV-2020-11-20-128). Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-11-20-128/KAPITTEL_8#%C2%A78-1
- Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Roness, A., & Matthiesen, S. B. (Eds.). (2002). *Utbrent. Krevende jobber – gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.
- Saat, M. M., Halim, N. S. A., & Rodzalan, S. A. (2021). Job Satisfaction Among Auditors. *Advanced International Journal of Banking, Accounting, and Finance*, 3(7), 72-84.
Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/353028854_JOB_SATISFACTION_AMONG_AUDITORS
- Salkind, N. J. (2010). Encyclopedia of research design (Vol. 1). *Sage*. (pp. 1001-1003).
Hentet fra http://web.utk.edu/~ewbrewer/pdf/encyclopedia/Encyclopedia%20of%20Research%20Design_Volume%202.pdf

- Sikt. (u.å.). Informasjon til deltakarane i forskningsprosjektet. Hentet 19. mars 2023 fra <https://sikt.no/informasjon-til-deltakarane-i-forskningsprosjekt>
- SSB. (2022). ANTALL MASTERSTUDENTER ØKAD: Studenter på utvalgte utdanninger i høyere utdanning i Norge, etter studium, statistikkvariabel og år. Hentet fra <https://www.ssb.no/statbank/table/09504/tableViewLayout1/>
- Sweeney, J., & Summers, S. (2002). The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 14, 223–245. Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/247874618_The_Effect_of_the_Busy_Season_Workload_on_Public_Accountants'_Job_Burnout
- Torsvik, C. (2022). Årsakene til turnover i bedriften - og hva kan man gjøre med det? Hentet fra <https://blogg.randstad.no/workforce360-bloggen/%C3%A5rsakene-til-turnover-i-bedriften-og-hva-man-kan-gj%C3%B8re-med-det>
- Universitetet i Agder. (2023, 18. mai). Regnskap og revisjon. Hentet fra <https://www.uia.no/studier/regnskap-og-revisjon-siviloekonom>
- Vollø, M. (2020). Slik lager du en intervjuguide. Prospera. Hentet fra <https://prosperastiftelsen.no/verktoy-slik-lager-du-en-intervjuguide/>
- Wade, L., & Johnston, K. (2014). *Boss eller Buddy. Balansegang for dagens ledere. Cappelen Damm.*

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide- Studenter

Generelt:

1. Hvilke utdanning tar du per nå og hvilket år er du på?
2. Hvorfor denne masterutdanningen?
 - a. Hvis ikke MRR, hvorfor?

Arbeidssituasjon/marked:

1. Har du søkt og evt. fått jobb?
 - a. Hvis søkt, i hvilken bransje?
 - b. Hvis ja, fikk du flere tilbud?
2. Hva tenker du om arbeidsmarkedet for nyutdannede økonomer?
3. Hva er det første du tenker på når du hører revisor/revisjon?
4. Kan du mer om andre bransjer enn revisjonsbransjen?

Arbeidsmiljø:

1. "De fem store" (Betegnelsen på de 5 største revisjonsselskapene, EY, PwC, Deloitte, BDO og KPMG) er kjent for å ha høy turnover hva tenker du om dette?
2. Hvor viktig er work-life balance (arbeid vs. fritid) for deg i din fremtidige jobb?
3. Revisjonsbransjen er preget av en del overtidsarbeid. Hva tenker du om dette?
4. Hvor viktig er lønn i din fremtidige jobb?
5. Andre ting som er viktig?
6. Kunne revisjon vært mer attraktivt om det var en typisk 08-16 jobb?
7. Er det noe som kan gjøre revisjonsbransjen mer attraktiv?

Karriere:

1. Hvor viktig er karrieremuligheter for deg i din fremtidige jobb?

2. Kan du noe om karrieremuligheter i revisjonsbransjen?
3. Mange tenker at revisjon er et fint startsted, før man skifter bransje. Har du noen tanker om dette?
4. Karrieremessig, hvor ser du for deg at du er om 5-10 år?

Annet:

1. Er det noe annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg 2: Intervjuguide- Ansatte

Generelt:

1. Hvilken utdanning har du?
2. Er du statsautorisert revisor?
3. Hvilken stillingstittel har du?
4. Hvor mange års erfaring har du? (som revisor)

Arbeidssituasjon/marked:

1. Hvorfor startet du i revisjon?
2. Fikk du tilbud av flere selskaper?
3. Fikk du jobb før endt studie og evt. stipend for å binde deg x antall år?
4. Ønsket du i utgangspunktet å begynne karrieren i en annen bransje?
5. Hva tenker du som ansatt om arbeidsmarkedet for revisorer?
6. Har du blitt tilbudt jobb av andre selskaper (både revisjon og andre bransjer) som ansatt hos nåværende selskap?

Arbeidsmiljø:

1. “De fem store” (De 5 største revisjonsselskapene i Norge: EY, PwC, Deloitte, BDO og KPMG) er kjent for å ha høy turnover hva tror du er hovedårsaken til dette?
2. Kjenner du på press om overtidarbeid?
 - a. Hvis ja, hvordan påvirker dette deg?
 - b. Hvis ja, gjør dette at du vurderer/har vurdert å bytte bransje?
3. Hvordan er din work-life balance sett mot forventning?
4. Har inntrykket av revisjonsbransjen endret seg etter du begynte karrieren?
5. Hva synes du er ekstra positivt/negativt med jobben som revisor og revisjonsbransjen?
6. Har du noen tanker om lønnen i revisjonsbransjen?
7. Er det noe som kan gjøre revisjonsbransjen mer attraktiv?

Karriere:

1. Big 5 har mange ulike forretningsområder. Har du vurdert dine muligheter for å skifte fra revisjonsavdelingen til eksempelvis Management for hire/CFO Solutions, Deals eller lignende?
2. Har det vært en endring i hvor lenge du ønsker å jobbe som revisor nå kontra da du begynte?
 - a. Hva kan eventuelt bidra til at du ønsker en lengre karriere i revisjon?
2. Mange tenker at revisjon er et fint startsted før man skifter bransje. Har du noen tanker om dette?
3. Hvis ikke MRR: Siden du ikke har MRR og dette er et krav for å bli statsautorisert revisor. Hva er dine tanker om å gå tilbake til skolebenken og påvirker dette ditt videre karrierevalg?
 - a. Eventuelle tanker om hva som kunne gjort dette mer interessant?
4. Karrieremessig, hvor ser du for deg at du er om 5-10 år?

Annet:

1. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Vedlegg 3: Intervjuguide- Rekrutteringsansvarlige

Generelt:

1. Hvilken stillingstittel har du?
2. Hvor mange års erfaring har du fra HR/rekruttering?
3. Hvor lenge har du arbeidet i selskapet?

Arbeidsmarked:

1. Hva tenker du om arbeidsmarkedet for revisorer?
2. Er det krevende å få nok kompetente søkere?
3. Er selskapet for få ansatte sett mot oppdragsmengden?
4. Hva er bransjens største styrke/svakheter da det gjelder ansettelse?

Arbeidsmiljø:

5. “De fem store” (De 5 største revisjonsselskapene i Norge: EY, PwC, Deloitte, BDO og KPMG) er kjent for å ha høy turnover (andelen ansatte som slutter fra ett år til et annet) hva tenker du om dette?
6. På hvilken måte arbeides det preventivt for å redusere omfanget av turnover?
7. Work-life balance (arbeid vs. fritid) sies å være en av hovedårsakene til frafall, hva er dine tanker om dette?
8. Hva er dine tanker om evt. andre årsaker til frafall?
9. Er det en bevisst strategi å ansette mange hvert år og tenke at det er greit at en del slutter etter relativt kort tid?
 - a. Hvis ja, er det noen endring i tankegangen etter den store økningen i behov for ansatte?
10. Ser dere på dere selv som en utdanningsinstitusjon for næringslivet?
11. Hva er ekstra positivt/negativt med jobben som revisor og revisjonsbransjen?
12. Undersøkelser gjort av revisorforeningen viser 65% nedgang i antall søkere fra 2018 til 2021.

- a. Hva tror dere var hovedårsaken til dette?
13. Merket dere nedgang i antall aktuelle kandidater blant søkerne?

Fremtidsutsikter:

1. Revisorforeningen lanserte i 2022 en kampanje for å øke attraktiviteten for bransjen (ønske om ansette 5000 nye revisorer innen 2026). Hvilket forhold har man til denne kampanjen?
2. Revisjonsselskapene ansatte 13 % flere i 2022 sammenlignet med 2021. Er dette en kortvarig effekt av nevnte kampanje?
3. Mange tenker at revisjon er et fint startsted, før man skifter bransje. Har du noen tanker om dette?
4. Hva tenker du om revisjonsbransjen om 5-10 år?
5. Hvis intervjuobjekt har vært lenge i bransjen: ser man store forskjeller på studenter/nyutdannedes ambisjoner og holdninger i dag kontra 5-10 år siden?

Annet

1. Er det noe mer du ønsker å tilføye?

Vedlegg 4: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Ønsker du å delta i forskningsprosjektet

Rekrutteringsutfordringer i revisjonsbransjen: En kvalitativ studie av hvordan revisjonsfirmaer kan tiltrekke seg og beholde ansatte.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke de utfordringer som er i arbeidsmarkedet for selskaper revisjonsbransjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål:

Prosjektets formål er å danne seg et helhetlig bilde av utfordringene og mulighetene som revisjonsbransjens uttalte vekstambisjoner vil medføre. Vi vil gjennom prosjektet bygge vår empiri med grunnlag i intervjuer gjort med masterstudenter samt ansatte og HR/rekrutteringsansvarlige i revisjonsselskapene som innehar både kort og lengre erfaring.

Ansvarlige for forskningsprosjektet

Universitetet i Agder (UiA), institutt for økonomi.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Deltakerne som blir plukket ut er studenter på masternivå, samt ansatte og HR/rekrutteringsansvarlige i revisjonsselskapene som innehar både kort og lengre erfaring.

Hva innebærer det å delta?

Å delta i prosjektet vil innebære å bli intervjuet omtrent 45-60 minutter, da om spørsmål som omhandler temaet beskrevet ovenfor. Enten over nett eller ved personlig oppmøte.

Opplysningene vil bli registrert ved lydopptak.

Det er frivillig å delta

Hvis du velger å delta i prosjektet, kan du når som helst trekke samtykke uten å grunngi dette. Alle dine personopplysninger vil da umiddelbart bli slettet, dette uten konsekvenser.

Ditt personvern- Hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skriver. Alle opplysningene vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Student og veileder vil ha tilgang til opplysningene du gir, samt at lydopptak lastes opp på en sikker server hos Universitetet i Agder. Minnekortet til diktafonen destrueres etter lydopptaket er lastet opp.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

Personopplysningene dine når forskningsprosjektet er avsluttet

Prosjektet vil etter planen avsluttes 01.06.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Når prosjektet er ferdigstilt vil eksisterende lydopptak slettes og dataen vil ikke være tilgjengelig for noen. I oppgaven vil du bli anonymisert og kun omtales som person/ansatt/informant.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Handelshøyskolen ved UIA har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- **Jone Skåla Thorbjørnsen**

Mail:

Telefon:

- **Peder Hauge Sørensen**

Mail:

Telefon:

Veiledere:

- **Anna Alon**

- **Mail:**

- **Telefon:**

- **Victoria Edgar**

- **Mail:**

- **Telefon:**

Vårt personvernombud:

- **Ina Danielsen**

- **Mail:**

- **Telefon:**

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester, ta kontakt på:

- **Mail:** personverntjenester@sikt.no

- **Telefon:** 53 21 15 00

Med vennlig hilsen

Jone Skåla Thorbjørnsen og Peder Hauge Sørensen
(Forsker/Forsker)

Anna Alon og Victoria Edgar
(Veileder/veileder)

Vedlegg 5: Diskusjonsnotat- Jone Skåla Thorbjørnsen

Innledning

Diskusjonsnotatet gir et innblikk i hvordan vår masteroppgave plasserer seg i et bredere perspektiv, og gir en mulighet til å reflektere utover temaet for oppgaven. I dette diskusjonsnotatet presenterer jeg først masteroppgaven og legger frem våre viktigste funn. Etter det vil jeg ta for meg noen internasjonale trender, og utdype nærmere hvorfor jeg anser disse som relevante for masteroppgaven. Videre vil jeg ta for meg hvordan internasjonaliseringen har påvirket studiene ved Handelshøyskolen UiA. Til slutt oppsummerer jeg og konkluderer.

I vår masteroppgave tar vi for oss utfordringene revisjonsselskapene møter på når det gjelder både å ansette og beholde ansatte utover de første to-tre årene. Mye av grunnlaget for utformingen av vår oppgave ble gjort i lys av en kampanje fra Revisorforeningen på våren i 2022. Denne kampanjen inneholdt en målsetning fra Revisorforeningen i samarbeid med de fem store revisjonsfirmaene i Norge, der målet er at de alene skal ansette over 5 000 revisorer innen utgangen av 2026 (Grandal, 2022). For å få et perspektiv av hvor stort dette antallet er, kan man se at dagens antall revisorer i jobb i Norge er på rundt 10 000, og halvparten av disse jobber i de fem største selskapene (Grandal, 2022). I tillegg er revisjonsbransjen en bransje som er kjent for å ha en ekstremt høy turnover og turnoverintensjon fra starten av karrieren (Nouri & Parker, 2020). I Finansavisen i 2019, ble det skrevet at de fire største revisjonsselskapene kunne vise til at turnoveren for de to første årene lå på mellom 6-15% (Kvadsheim, 2019).

Med bakgrunn i tidligere litteratur og nevnte kampanje fra Revisorforeningen landet vi på problemstillingen:

Hvordan kan revisjonsfirmaene i Norge tiltrekke seg og beholde ansatte?

For å prøve å fange opp flest mulig av faktorene som spilte inn i revisjonsfirmaenes søken om å tiltrekke seg og beholde ansatte, valgte vi å innhente informasjon gjennom intervjuer fra tre forskjellige vinkler: masterstudenter innenfor økonomi, nyansatte blant “de fem store”

revisjonsselskapene, og rekrutteringsansvarlige hos revisjonsselskapene. Det ble benyttet totalt 12 semistrukturerte intervjuer. For å besvare problemstillingen, landet vi derfor på følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge eller velge bort revisjonsbransjen?*
2. *Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli eller forlate revisjonsbransjen?*
3. *Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapets rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?*

Gjennom studien fant vi ut at revisjonsselskapene har et arbeid å gjøre når det kommer til å endre det generelle inntrykket om revisjonsbransjen, da flere studenter har inntrykk av en kjedelig jobb med mye repetitivt arbeid. Videre så vi at flere av de nyansatte hadde fått et bedre inntrykk av bransjen etter de hadde startet i jobben, både i lys av selve jobben, men også utviklingsmulighetene og trivsel på jobben. Det ble tydelig at et av de viktigste fokusområdene til revisjonsselskapene burde være å få frem hva en revisor faktisk gjør, og bruke dette som en del av rekrutteringsarbeidet. Det vil i årene som kommer bli spennende å se hvilke følger denne kampanjen vil ha for revisjonsbransjen i Norge, i et litt lengre perspektiv.

Internasjonale trender og påvirkning

Internasjonalisering kan defineres på følgende måte: *“Internasjonalisering er utveksling av ideer, kunnskap, varer og tjenester mellom nasjoner over etablerte landegrenser og har følgelig enkeltlandet som ståsted og perspektiv. Innenfor utdanning vil internasjonalisering være prosessen med å integrere en internasjonal, interkulturell og global dimensjon i mål, organisasjon og handling”* (Regjeringen, 2008)

Generasjon Z, som er på vei inn i arbeidslivet, er kjent for å ha andre krav, forventninger og ambisjoner når det kommer til forskjellige aspekter av arbeid og arbeidsplass (Kontochristos, 2020). Ting som trygghet i arbeid, tett dialog med leder og meningsfullt arbeid er trukket frem som viktige virkemidler for utvikling (Beinnes & Carlsen, 2020). Hvis man sammenligner norske og internasjonale studier på generasjon Z (Ben-Hur, 2018; Beinnes & Carlsen, 2020), ser man at funnene er veldig like angående kjennetegnene til generasjonen. Det er nok ikke tilfeldig at nettopp denne generasjonen er veldig lik på kryss av landegrenser. Digitaliseringen og teknologiutviklingen har ført til at kommunikasjon på kryss av landegrenser er enklere enn

noen gang. Trender og personer med stor fanskare og makt er like tilgjengelig om man sitter i Norge eller USA. Det er store muligheter for at dette er med på å gjøre forskjellene mellom land mindre enn det de kanskje har vært i tidligere generasjoner.

Turnoverintensjoner og turnover har vist seg å være et problem i revisjonsbransjen i flere land (Chan et al., 2008; Kronstad, 2020; Nouri & Parker, 2020). Nå er det slik at turnover i bedrifter kan skyldes mye forskjellig, men likevel er det verdt å merke seg at alle disse studiene tar for seg selskaper som er internasjonale. Det vil altså være grunn til å tro at standarder og retningslinjer som disse selskapene har, vil skape mye av de samme fordelene og utfordringene uavhengig av hvilket land det er snakk om. Revisjonsbransjen har vist seg å være en bransje som sliter på medarbeidere på et ekstremt høyt nivå.

Bærekraft og bærekraftsrapportering er noe som i dag har fått et stort fokus over hele verden. FNs bærekraftsmål får en mer og mer sentral rolle i arbeid verden over. Bærekraftsmålene ble lansert i 2015 (FN, 2015), og har siden det vært en helt essensiell del av kampen for å bekjempe ulikheter og stoppe klimaendringer. Revisor blir gjerne kalt allmennhetens tillitsperson, og er helt nødt til å ta innover seg bærekraftsmålene i dagens revisjonsbransje. Bærekraftsmålene er internasjonale mål, men som i stor grad også påvirker den norske revisjonsbransjen. Revisorforeningen er en pådriver for å gjøre bærekraft og bærekraftsrapportering til en stor del av revisjonsoppdragene.

Revisorforeningen har lansert en kampanje for å ansette 5000 nye revisorer innen utgangen av 2026 (Grandal, 2022). I samarbeid med "de fem store" revisjonsselskapene i Norge skal altså antallet med revisorer økes med rundt 50% fra de 10 000 som i dag jobber som revisor i Norge. På grunn av de store internasjonale revisjonsselskaperes fotfeste som er i Norge, er det grunn til å tro at en økning i behov for revisorer ikke er noe som skjer kun innenfor Norges landegrenser. Rutiner, krav og fremgangsmåter som blir brukt i selskapene er innført på et internasjonalt nivå. Norske standarder bygger i stor grad på de internasjonale standardene.

Videre fører også internasjonaliseringen og globaliseringen til at norske selskaper kan drive handel og salg over landegrenser på en mye enklere måte enn tidligere. IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board) er opptatt av å stadig utvikle revisjonsstandardene. Dette er utvilsomt noe som påvirker revisors arbeid, og gjerne fører til at arbeidet blir mer tidkrevende og komplisert. Det fører også til at forventningene til arbeidet

som en revisor gjør blir høyere, og sikkerheten til at årsregnskapene er i henhold til gjeldende regler er enda større. Internasjonaliseringen spiller i denne sammenheng inn på en måte som gjør at revisjonshonorarene øker, og de ekstra kostnadene går utover kundene til revisjonsselskapene.

Internasjonaliseringen fører nok også med seg flere krav til revisor. Blant annet vil det at revisorer opererer i internasjonale miljø, føre med seg at det blir større krav til en dypere forståelse av internasjonale regnskapsstandarder, som for eksempel IFRS (International Financial Reporting Standards) og GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). Man må være i stand til å håndtere mer komplekse regnskapsregler på grunn av internasjonaliseringen, og vurdere hvilken innvirkning disse har på virksomheten. Dette krever at revisjonsselskapene må være opptatt av at deres ansatte bedriver kontinuerlig læring og oppdaterer seg med endringene som skjer også i de internasjonale regnskapsstandardene.

Samlet sett kan man si at internasjonaliseringen gjør at revisorer må ha en bredere og dypere kompetansebase for å kunne håndtere de spesifikke utfordringene og mulighetene som følger med globaliseringen som skjer i næringslivet. Så er det også slik at de revisorene som er i stand til å tilpasse seg og håndtere endringene som skjer, vil være godt posisjonert til å levere verdifulle og pålitelige revisjonstjenester også på det internasjonale markedet.

Internasjonalisering på studiet

I løpet av de to årene på masterstudiet i regnskap og revisjon, har internasjonaliseringen vært tydelig. Flere av fagene vi har vært gjennom, har hatt forelesere fra forskjellige land i Europa, i tillegg i USA. Forelesningene i flere fag har således også vært på engelsk. Eksamen har også blitt gjennomført på engelsk i disse fagene. Følgene av alt dette er at det blir lagt til rette for en bedre forståelse av fag og faguttrykk, som er med på å forberede oss studenter til jobb i store internasjonale selskap.

Gjennom studiene har også de internasjonale revisjonsstandardene vært en sentral del av flere av fagene vi har vært gjennom, og således vært et stort fokusområde i undervisningen. I flere av fagene har vi også fått innsikt i hvilken rolle internasjonale lovverk har på et internasjonalt plan, og på hvilken måte disse skal praktiseres i flere forskjellige land.

Videre har også internasjonaliseringen gjort at det er muligheter for samarbeid med studenter fra andre land. Dette ser jeg på som en uvurderlig erfaring, da det gir oss studenter mulighet til å utvide nettverket og utveksle ideer med personer med forskjellige kulturelle bakgrunner.

Internasjonaliseringen i studiene har også til en viss grad medført ekstra utfordringer for oss studenter. Forelesere med bakgrunn fra forskjellige land og kulturer, er vant til andre læringsmiljøer og undervisningsmetoder. Dette er også noe som for enkelte kan medføre språkbarrierer og forskjeller som kan påvirke kommunikasjon og samarbeid. Dette er ting som kan kreve ekstra ressurser og innsats, for å klare å forstå og anvende forskjellige juridiske rammer og regnskapsstandarder på et annet språk.

Oppsummering og konklusjon

Vårt fokus på “de fem store” i masteroppgaven, som er store internasjonale selskap man finner over hele verden, har gitt oss en større forståelse av hvor stor påvirkning internasjonaliseringen faktisk har på arbeid som blir gjort i Norge. Store internasjonale trender som skjer både i revisjonsbransjen, men også utenfor arbeidslivet, kommer fram i Norge. Selskapene driver med mye internasjonale samarbeid og partnerskap, som gjør at revisorene i Norge må være oppdatert på hva som skjer i bransjen, også utenfor landegrensene.

Videre ser vi også at trender som ikke er spesifikke for revisjonsbransjen, er noe som vil påvirke revisjonsselskapene. Nevnte Generasjon Z sine krav og forventninger til arbeidsplassen, er et godt eksempel på nettopp dette.

Internasjonalisering er noe som har preget masterstudiet jeg har vært en del av de to siste årene (Master i regnskap og revisjon), så vel som revisjonsbransjen. Gjennom studiet har det blitt merket i stor grad med forelesere fra flere forskjellige land i verden og fag der hele eller deler av undervisning og eksamensformer har vært på engelsk. Dette har bidratt til at man er bedre rustet til arbeidslivet også når det kommer til internasjonale muligheter og utfordringer.

I denne studien har vi rettet forskningen mot ansatte og rekrutteringsansvarlig hos “de fem store” i Norge. Det vil dermed være meget interessant å se nærmere på temaet med utgangspunkt i mindre revisjonsbedrifter. Enten i samme geografiske område som i denne studien, eller andre. Det vil legge til rette for å vurdere funnene opp mot hverandre og se hvorvidt det finnes forskjellige holdninger og tanker omkring temaet.

Videre har vi i denne oppgaven intervjuet studenter ved linjene MRR eller MØA ved tre utdanningsinstitusjoner. Det kunne vært spennende med informanter fra andre høyskoler og universiteter i landet, for å se om dette ville gitt andre svar. Vi fant i vår studie en tendens til forskjellige holdninger mellom MØA-studenter og MRR-studenter. Det kunne vært interessant å gå mer grundig inn på dette temaet for å se om det er en trend, eller kun en tilfeldighet. På sikt vil det være svært interessant å se hvilken effekt Revisorforeningens kampanje har hatt. Da vil man få bedre svar på i hvilken grad studenter og ansattes holdninger til revisjonsbransjen har endret seg, og i så fall hvilke resultater dette skaper.

Referanseliste

- Beinnes, C., & Carlsen, S. (2020). Generasjon Z: En studie om kjennetegn ved Generasjon Z og de mest relevante måtene å lede dem på [Masteroppgave, Nord Universitet]. Hentet fra <https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/2682349/CarlsenBeinnes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ben-Hur, S. (2018). Millennials: Reality vs. Rumor. Hentet fra <https://www.imd.org/contentassets/121c0aca71024dd586ed8bb0d7234747/tc009-18.pdf>
- Chan, C. C., Monroe, G. S., Ng, J., & Tan, R. (2008). Effects of Employee Support on Junior Accountants' Job Attitudes and Intention to Quit. *Australian Accounting Review*, 18(2), 149-160. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1835-2561.2008.0016.x>
- Grandal, B. H. (18. mars, 2022). Skal ansette over 5000 revisorer. Revisorforeningen. Hentet fra <https://www.revisorforeningen.no/fag/nyheter/skal-ansette-over-5000-revisorer>
- FN-sambandet. (u.å.). FNs bærekraftsmål. Hentet fra <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Kontochristos, I. L. (2020, 5. januar). Ikke hørt om Generasjon Z? Ledernytt. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/ikke-hoert-om-generasjon-z.6274973-355436.html>

- Kronstad, E. (2020). Revisors arbeidssituasjon og forventninger om å bli i revisjonsbransjen: En undersøkelse av hvordan MRR-studentene ved NHH med revisjonserfaring opplever arbeidssituasjonen og hvordan dette påvirker forventninger om å bli i revisjonsbransjen (Master's thesis). Norges Handelshøyskole. Hentet fra <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmllui/bitstream/handle/11250/2679471/masterthesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kvadsheim, S. S. (2019, September 1). Rekrutteringsboom hos de fire store revisjons- og konsulentgigantene. Finansavisen. Hentet fra <https://www.finansavisen.no/nyheter/utdanning/2019/09/01/6951746/rekrutteringsboom-hos-de-fire-store-revisjons-og-konsulentgigantene>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294-321. Hentet fra <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MAJ-03-2018-1823/full/pdf?title=turnover-in-public-accounting-firms-a-literature-review>
- PwC Norge. (u.å.) Bærekraftsrapportering. Hentet fra <https://www.pwc.no/no/pwc-aktuelt/baerekraftsrapportering.html>
- Regjeringen. (2008). St.meld. nr. 14 (2008–2009): Utdanning for velferd: Samspill i praksis. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-14-2008-2009-/id545749/?ch=1>

Vedlegg 6: Diskusjonsnotat- Peder Hauge Sørensen

Innledning

I 2019 ble Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder (UiA) AACSB-akkreditert. Dette anerkjenner institusjonens utdanningskvalitet og aktualitet samt at deres kandidater innehar en god internasjonal standard (UiA, u.å.-a). I tråd med denne akkrediteringen skal det i anledningen av avslutningen av masterprogrammet i Regnskap og Revisjon- Siviløkonom (MRR) utarbeides et diskusjonsnotat som omhandler begrepet ansvarlighet eller internasjonalisering. Dette notatet vil drøfte sistnevnte i lys av masteroppgaven og hvorvidt studien blir eller kan bli påvirket av internasjonale trender, krefter og utvikling. Utover dette er det sentralt at jeg som student ved en institusjon som legger stor vekt på internasjonalisering, utvikler en bredere forståelse av temaet og kan integrere denne kunnskapen i masterstudiet og i fremtidig karriere. I dette notatet vil masteroppgaven først presenteres kort, før det blir sett nærmere på begrepet internasjonalisering og dens rolle i MRR- utdanningen, samt hvordan internasjonalisering preger oppgaven og hvordan dette kan håndteres, til slutt vil oppsummeringen finne sted.

Presentasjon av masteroppgaven

Masteroppgaven omhandler hvordan de fem største revisjonsfirmaene i Norge (EY, PwC, Deloitte, BDO og KPMG) heretter omtalt som “de fem store” kan tiltrekke seg og beholde ansatte (Losnegård, 2022). Studien er relevant i lys av Revisorforeningens pågående kampanje om å ansette 5 000 nye revisorer i perioden 2022-2026 (Revisorforeningen, 2022). Noe som må kunne sies å være en ambisiøs målsetning og svært interessant å forske nærmere på, da revisorbransjen per 2021 hadde en arbeidsstyrke på 10 000 revisorer (Revisorforeningen (a), 2022). Å rekruttere halvparten så mange som den nåværende arbeidsstokken på bare fem år, er derfor en relativt stor utfordring. I tillegg til at bransjen er preget av relativt høy turnover, hvor undersøkelser fra 2019 hos tre av «de fem store» viser at denne har ligget mellom 6-15 % blant de som har jobbet inntil to år i selskapet (Kvadsheim, 2019).

Studiens tema og problemstilling lyder som følger, utfordringer i arbeidsmarkedet i revisjonsbransjen: En kvalitativ studie av hvordan revisjonsfirmaer kan tiltrekke seg og

beholde ansatte. For å på best mulig måte prøve å besvare denne har vi utviklet følgende 3 forskningsspørsmål:

1.Hvilke faktorer påvirker studenter til å velge eller velge bort revisjonsbransjen?

2. Hvilke faktorer påvirker de ansatte til å forbli eller forlate revisjonsbransjen?

3.Hvilke faktorer påvirker revisjonsselskapet rekrutteringsstrategier for å tiltrekke seg studenter til revisjonsbransjen?

Oppgaven benytter et eksplorerende forskningsdesign da det er begrenset forkunnskap på området og vi ønsker å utvikle en mer grundig forståelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 127-129). Det ble gjennomført totalt 12 semistrukturerte intervjuer med studenter, ansatte og rekrutteringsansvarlige ved henholdsvis UiA, Handelshøyskolen BI avdeling Oslo og OsloMet, i tillegg til ansatte hos “de fem store” i Kristiansand og Oslo. Ved å inkludere deltakere fra ulike institusjoner, arbeidsplasser og geografiske områder, ble det mulig å undersøke faktorene fra ulike perspektiver og legge til rette for en mer omfattende forståelse av problemstillingen. Studiens funn antyder at gjeldende holdninger om revisoryrket er preget av et arbeid med rutinemessige og relativt lite givende oppgaver. Samtidig som bransjen ikke evner å fornye seg i takt med tiden. I tillegg til dette indikerer informantene i studien om et meget godt arbeidsmarked, både for studenter og dagens revisorer. Hvor det gode arbeidsmarkedet, videre karrieremuligheter og kundekontakt trekkes frem som en medvirkende årsak til å velge eller forbli i yrke. Videre er attraktiv erfaring og rutinearbeid faktorer som er med på å gjøre at yrke forlates.

Å prøve å endre bransjens omdømme, ved å vise frem muligheter og positive sider, er en måte bedriftene i større grad kan tiltrekke seg og beholde ansatte. Her kan en større involvering ved og universiteter nok være til hjelp. I tillegg kan det å få frem en revisors relevans og betydning for samfunnet være en bidragsyter i rekrutteringsarbeidet.

Internasjonalisering

Internasjonalisering er et stadig økende fenomen som berører studenter og verden generelt (Qiang, 2003, s. 248). Begrepet ble i Stortingsmelding nr. 14 (2008-2009) definert som følgende:

Internasjonalisering er utveksling av ideer, kunnskap, varer og tjenester mellom nasjoner over etablerte landegrensener og har følgelig enkeltlandet som ståsted og perspektiv. Innenfor utdanning vil internasjonalisering være prosessen med å integrere en internasjonal, interkulturell og global dimensjon i mål, organisasjon og handling (Regjeringen, u.å.).

Videre har utviklingen av blant annet økonomi og teknologi ført til større samhandling og samarbeid på tvers av landegrensener. Dette har ført til økt migrasjon, utveksling av varer og tjenester, samt spredning av kulturer. Det er dermed viktigere enn noen gang at studenter har et globalt perspektiv og forståelse for hvordan internasjonalisering påvirker samfunnet. En utdanning med internasjonalt preg kan gi studenter en dypere forståelse av kulturelle forskjeller og mangfold, utvikle språkferdigheter samt lære ulike måter å tenke, arbeide og løse problemer på. I tillegg til å gi mulighetene til å oppleve nye kulturer og lære om andre samfunn, noe som kan være meget positivt (Qiang, 2003, s. 249).

MRR og internasjonalisering

I løpet av MRR-studiet ved UiA ble det ikke tilrettelagt for utveksling, selv om det var en mulighet for dette i tredje semester. Likevel ble studieplanen preget av en rekke fag med internasjonalt fokus. Her kan de obligatoriske fagene Revisjon 1, Research Methods in Business og Management Control Systems trekkes frem, hvor samtlige ble undervist på engelsk (UiA, u.å-b). Kursene tok naturlig nok for seg ulike temaer og problemstillinger, dog med et internasjonalt perspektiv i undervisning og litteratur. Samtidig som at foreleserne var fra land som Tyskland, USA eller Østerrike, med bakgrunn fra forskjellige universiteter verden over. Noen av fagene var i tillegg også fellesfag med studiet, Økonomi og administrasjon-Siviløkonom (MØA). På denne linjen er det flere internasjonale studenter da det her er åpent for å utveksle til for utenlandske universiteter og utveksle fra for studenter ved UiA (UiA, u.å.-c). Dette legger til rette for en bredere forståelse av problemstillinger og teorier som diskuteres i fagene, samt en større grad av kulturell interaksjon. Videre kan man også knytte kontakter og erfaringer gjennom samarbeid i gruppeoppgaver og lignende, i de forskjellige fagene. Dette muliggjør nye kunnskaper og perspektiver, på det personlige og faglige plan.

Masteroppgavens påvirkning av internasjonalisering

Denne studien tar for seg det norske revisjonsmarkedet og i all hovedsak “de fem store” og hvordan disse selskapene kan tiltrekke seg og beholde ansatte. Dette med bakgrunn i at

studenter ved norske universiteter eller høyskoler, og ansatte ved selskapets kontorer hjemmehørende i Norge, har deltatt i forskningen. I tillegg til at den nevnte kampanjen til Revisorforeningen, retter seg mot det norske markedet. Imidlertid er det slik at forskningsområdet har flere klare påvirkninger av internasjonalisering.

“De fem store” er alle til stede i over 150 land og dermed preget av internasjonalisering i stor grad (EY, u.å.-a.; PwC, u.å.-a.; Deloitte, u.å.-a.; BDO, u.å.-a.; KPMG, u.å.-a.). Dog, i den internasjonale revisjonsverden er det ikke snakk om “de fem store”, men “de fire store” med overnevnte selskaper, utenom BDO (Antonsen, 2023). Grunnen til dette er blant annet at BDO i 2022 hadde omtrent en tredel av omsetningen til det fjerde største selskapet. Til tross for dette vil det i diskusjonsnotatet dreie seg om “de fem store” sett i lys av temaet i masteroppgaven, samt selskapenes tilhørighet verden over og deres omsetning.

I ovennevnte selskaper har ansatte muligheter for å dra på utenlandsopphold og jobbe i andre deler av verden, i kortere eller lengre perioder (EY, u.å.-b.; KPMG, u.å.-b.; Sørensen & Thorbjørnsen, 2023, s. 36). Dette for å tilrettelegge for blant annet faglig og kulturell utvikling, samtidig som det kan bidra til mer interessante roller eller arbeidsoppgaver når man returnerer (KPMG, u.å.-b). Videre bidrar dette også til å forstå den internasjonale verden som igjen kan føre til bedre samarbeid på tvers av landegrensener og kontorer (EY, u.å.-b). Dette henger i tillegg sammen med forskning fra 2021 ved Universitetet i Vaasa hvor hovedfunnene om utenlandsopphold, viser at det har positive konsekvenser for karriere i næringslivet. Samtidig som det har blitt enklere å dra utenlands den senere tiden på grunn av bedre språkkunnskaper og tidligere opparbeidede erfaringer gjennom blant annet studier (Newshub, 2021).

Avsnittene som har blitt gjennomgått til nå inneholder elementer som kan knyttes opp mot masterstudien. For det første kan de internasjonale mulighetene være et moment i studentrekruttering, noe som ble nevnt av én rekrutteringsansvarlig som var tilfellet i deres arbeid. I tillegg til at disse studentene etter erfaringer ved MRR-studiet, er mer rustet for et utenlandsopphold i arbeidslivet enn tidligere. For det andre kan det stimulere til at ansatte ønsker å forbli lengre i selskapet, da det tilrettelegger for å få en unik erfaring. Noe flere av de ansatte i masterstudiet trakk fram som positivt ved bransjen og jobben som revisor (Sørensen & Thorbjørnsen, 2023, s. 36). På en annen side kan det også skape betingelser for at medarbeidere kommer hjem med mange nye kontakter og muligheter i andre bransjer eller

selskaper, og dermed slutter. Som en ansatt i studien forklarte ved at hen så på dette som en mulighet (Sørensen & Thorbjørnsen, 2023, s. 30).

Masteroppgavens håndtering av internasjonalisering

I masteroppgavens teorikapittel presenteres generasjon Z som de personene som ble født mellom 1995 og 2012 (Beinnes & Carlsen, 2020, s. 3). Studier viser at denne gruppen verdsetter personlige relasjoner og utvikling. Samtidig som at de setter trygghet på arbeidsplassen og tett dialog med ledere, høyt (Beinnes C. & Carlsen S, 2020, s. 3). I tillegg til forutsigbarhet, og forventninger til kolleger (Ben-Hur, 2018). Funnene fra vår studie har flere likheter med det ovennevnte, ved at studenter og ansatte krever mer av arbeidsplassen enn tidligere. Dette medfører at organisasjonene må tilpasse seg de ansatte i forhold til før, hvor det var mer normalt med motsatt holdning. Utover dette fremkommer det i masteroppgavens intervjuer med rekrutteringsansvarlige at bedriftene må i større grad være mer proaktive og synligere for studentene enn tidligere (Sørensen & Thorbjørnsen, 2023, s. 38). Denne trenden kan det trekkes paralleller til mot generasjon Z og deres forventninger til fremtidig arbeidsplass.

“Med turnover forstår partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker” (Statens Personalhåndbok, 2010, s. 135). Ifølge en studie av 240 revisorer fra to selskaper gjennomført i 2012, er opplevelsen av trygghet, støtte og samarbeid med kolleger og ledelsen på arbeidsplassen sterkt sammenhengende med lav andel turnover (Herda & Lavell, 2012, s. 707). I tillegg til dette viste en annen studie av 230 nyansatte revisorer at et stort antall av dem ønsket å forlate jobben innen et par år. Samtidig som de anså arbeidsplassen som et sted å bygge kompetanse for videre karriere (Chan et al., 2008). Dette kan også sammenlignes med våre funn i masteroppgaven, nemlig at turnover-problematikk er noe det arbeides konsekvent med. Selskapene etterstreber å skape gode og trygge arbeidsplasser, samt finne ansatte som ønsker å bli lengre enn et par år. I tillegg til at bedriftene forstår at de blir betraktet som utdanningsinstitusjoner for næringslivet, dog uten et ønske om å først og fremst være det (Sørensen & Thorbjørnsen, 2023, s. 39).

Oppsummering

Internasjonalisering har preget masterstudiet i Regnskap og revisjon- Siviløkonom gjennom fakultetets AACSB-akkreditering, studieplanens fagsammensetning samt internasjonale studenter og forelesere. Dette har bidratt til å legge til rette for utvikling av ny kunnskap og

verdifulle erfaringer, slik at man i videre studier eller i arbeidslivet er bedre egnet for de internasjonale mulighetene eller utfordringene som man kan møte på. Dette er noe jeg er meget takknemlig for og tror vil være betydningsfullt for min videre yrkeskarriere, så vel som i livet generelt. Videre har fokuset på “de fem store” i masteroppgaven ført til at man har vurdert og benyttet seg av internasjonale trender som utenlandsopphold, generasjon Z og deres krav, i tillegg til turnover i utviklingen av i studien. Dette har gjort studien enda mer interessant og bidratt til å gi meg et mer overordnet blikk og økt kunnskap.

Referanseliste

BDO. (u.å.). Locations. Hentet fra <https://www.bdo.global/en-gb/locations?locations=global>

Big 4 Accounting Firms. (u.å.). Top 10 Accounting Firms 2023. Hentet 15. mai 2023 fra <https://big4accountingfirms.com/top-10-accounting-firms/>

Chan, C. C., Monroe, G. S., Ng, J., & Tan, R. (2008). Effects of Employee Support on Junior Accountants' Job Attitudes and Intention to Quit. *Australian Accounting Review*, 18(2), 149-160. Hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1835-2561.2008.0016.x>

Deloitte. (u.å.). About Deloitte. Hentet fra <https://www2.deloitte.com/lv/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>

EY. (u.å.-a). Our locations. Hentet fra https://www.ey.com/en_no/locations

EY. (u.å.-b). Fleksibilitet og mobilitet. Hentet fra https://www.ey.com/no_no/careers/flexibility-mobility

Herda, N. H. & Lavell, J.H. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *American Accounting Association*, 26 (4): 707-723. Hentet fra <https://publications.aaahq.org/accounting-horizons/article-abstract/26/4/707/2030/The-Auditor-Audit-Firm-Relationship-and-Its-Effect>

KPMG. (u.å.-a). Who we are. Hentet fra <https://kpmg.com/xx/en/home/about/who-we-are.html>

KPMG. (u.å.-b). Internasjonale muligheter. Hentet fra <https://kpmg.com/no/nb/home/karriere/internasjonale-muligheter.html>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervju (3. utg.). Gyldendal Akademisk

Losnegård, A. (2022, 10. august) De 10 største revisjons- og rådgivningsselskapene i Norge i 2021. Advokatwatch. Hentet fra <https://advokatwatch.no/nyheter/revisorer/article14286528.ece>

Newshub (2021, 18. november). Boosting your career by working abroad? - a new study examined the effects of international work. Hentet fra <https://www.uwasa.fi/en/newshub/news/boosting-your-career-working-abroad-new-study-examined-effects-international-work>

PwC. (u.å.). About us. Hentet fra <https://www.pwc.com/gx/en/about.html>

Qiang, Z. (2003). Internationalization of Higher Education: Towards a Conceptual Framework. Police Futures in Education Hentet: 02.05.2023 fra https://www.researchgate.net/publication/225083424_Internationalization_of_Higher_Education_Towards_a_Concept