



Högskolan
Kristianstad

Högskolan Kristianstad

291 88 Kristianstad

044 250 30 00

www.hkr.se

**Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Kandidatexamen i företagsekonomi
VT 2020
Fakulteten för ekonomi**

”Att vara revisor på en liten byrå”

Varför välja mindre byråer och inte Big 4?

Ulrika Lyckevång och Emma Maltesson

Författare

Ulrika Lyckevång och Emma Maltesson

Titel

Revisorer på mindre byråer

Varför mindre byråer och inte Big 4?

Engelsk titel

Auditors at smaller agencies

Why smaller agencies and not Big 4?

Handledare

Nils-Gunnar Rudenstam

Examinator

Heléne Tjárnemo

Sammanfattning

Vid tidigare gjorda studier har fokus riktats på personalomsättningen i revisionsbranschens största byråer vilket visat på en hög omsättning över tid. Tidigare forskning har undersökt huruvida revisorer lämnat byrån för en annan byrå eller för en annan bransch.

Syftet med den här studien är att få en fördjupad och nyanserad bild varför revisorn väljer att arbeta på en mindre revisionsbyrå. Frågeställningen är därför varför auktoriserade revisorer söker sig till små revisionsbyråer och vad som får revisorn att stanna kvar på den mindre byrån. Studien bygger på att försöka finna de faktorer som avgör att revisorn söker sig till den lilla byrån men också vad som gör att revisorn väljer att stanna kvar på den lilla byrån. Genomgång av tidigare litteratur inom forskningsområdet gällande revisionsprofessionen har genererat följande begrepp och termer; arbetsglädje och tillfredställelse, organisationskultur och motivation. De aktuella begreppen omsluts därefter av underfaktorer, som mynnar ut i studiens undersökningsmodell. För att kunna utforska och sammanställa modellen har en kvalitativ datainsamlingsmetod, i form av intervjuer genomförts.

Resultatet tyder på att flera faktorer inverkar vid val av byrå och har betydelse för att revisorn ska stanna kvar på den lilla revisionsbyrån. Vi kan också påvisa att några av faktorerna som belysts i tidigare litteratur inte bekräftas i vår studie och därmed ifrågasätts. Slutsatsen som kan dras av följande studie är att vissa faktorer som undersökningsmodellen resulterat i är av mer signifikant betydelse för val av den lilla revisionsbyrån varav de tydligast framträdande anledningarna är jämnare arbetsbelastning, bättre relationer på arbetsplatsen och en bättre balans mellan privat- och arbetsliv.

Ämnesord

Revisor, Non Big 4, Personalomsättning, Byråbyte, Arbetsglädje, Organisationskultur, Motivation

Author

Ulrika Lyckevång och Emma Maltesson

Title

Auditors at small agencies
Why smaller agencies and not Big 4?

Supervisor

Nils-Gunnar Rudenstam

Examiner

Heléne Tjärnemo

Abstract

In previous studies, the focus has been on staff turnover in the auditing industry's largest agencies, which has shown a high turnover over time. Previous research has examined whether auditors left the agency for another agency or for another industry.

The purpose of this study is to get an in-depth and nuanced picture of why the auditor chooses to work at a smaller accounting firm. The question is therefore why chartered accountants apply to small audit firms and what makes the auditor remain in the smaller firm. The study is based on trying to find the factors that determine that the auditor seeks to the small agency but also what makes the auditor choose to remain in the small agency. Review of previous literature in the field of research regarding the audit profession has generated the following concepts and terms; satisfaction, organisational culture and motivation. The current concepts are then enclosed by subfactors, which result in the study model. In order to be able to explore and compile the model, a qualitative data collection method, in the form of interviews, has been carried out.

The results indicate that several factors have an impact on the selection of the agency and are important for the auditor to remain at the small audit firm. We can also demonstrate that some of the factors highlighted in previous literature are not confirmed in our study and are therefore questioned. The conclusion that can be drawn from the following study is that certain factors resulting from the survey model are of more significant importance for the selection of the small audit firm, the most prominent of which are more even workloads, better workplace relationships and a better balance between private and working life.

Keywords

Auditors, Non Big 4, Employee, Turnover, Staff turnover, Agency change, Job satisfaction, Organizational culture, Motivation

Förord

För det första vill vi tacka vår handledare Nils-Gunnar Rudenstam vars genuina engagemang, värme och stöd med tips och idéer varit ovärderliga. Givet vill vi också tacka informanterna som under en hektisk period varit vänliga att ta sig tid att svara på studiens intervjufrågor. All information från er har varit både nödvändig och värdefull, utan er hade uppsatsen inte varit genomförbar. Självklart vill vi också tacka föreläsare som varit verksamma under kursens gång. Avslutningsvis vill vi även passa på att tacka nära och kära för det stöd som vi båda fått under den tuffa, men roliga tiden som gått för att kunna framställa uppsatsen. Sist men inte minst vill vi ge varandra en stor kram och eloge för den vänskap vi fått som gjort arbetet till en rolig upplevelse!

Tack!

Kristianstad 2020-05-29

Ulrika Lyckevång

Emma Maltesson

Innehåll

1. Inledning.....	8
1.1. Problembakgrund	8
1.2. Problematisering.....	9
1.2.1. Bortfall av revisorsassistenter	9
1.2.2. Vad lockar revisorer till byråer.....	10
1.2.3. Vad får revisorer att stanna och varför är det av betydelse?	11
1.2.4. Samhället förändras	11
1.2.5. Aktuella debatter	12
1.3. Frågeställning	13
1.4. Syfte.....	13
1.5. Disposition.....	13
2. Institutionaliala.....	14
3. Litteraturgenomgång	17
3.1. Anledningar till att revisorn söker sig till och stannar kvar på en mindre byrå	17
3.1.1. Arbetsglädje och tillfredsställelse	17
3.1.2. Organisationskultur	19
3.1.3. Motivation	22
3.2. Undersökningsmodell.....	24
4. Empirisk metod	26
4.1. Forskningsfilosofi och forskningsstrategi	26
4.2. Forskningsmetod	28
4.3. Litteratur	29
4.4. Undersökningens metod och design.....	30
4.4.1. Informationsbearbetning	30
4.5. Urvalsprocess	31
4.5.1. Presentation av revisorerna.....	32

4.5.2. Begränsningar i urvalet.....	35
4.6. Intervjuguide	35
4.7. Trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet	36
5. Empiri.....	39
5.1. Revisor 1.....	39
5.2. Revisor 2.....	41
5.3. Revisor 3.....	43
5.4. Revisor 4.....	45
5.5. Revisor 5.....	47
6. Empirisk analys	50
6.1. Arbetsglädje.....	50
6.2. Organisationskultur	54
6.3. Motivation	57
6.4. Sammanställning av studiens undersökningsmodell.....	60
7. Diskussion och slutsats.....	62
7.1. Sammanfattning av studien	62
7.2. Slutsats.....	62
7.3. Studiens bidrag	67
7.3.1. Teoretisk bidrag.....	67
7.3.2 Praktiska bidrag.....	68
7.4. Förslag för framtida forskning.....	68
Referenser.....	70
Bilaga 1. Intervjuguide	77
Bilaga 2. Intervjuguide utskick	79

Figurförteckning

Figur 1 Arbetsglädje	19
Figur 2 Organisationskultur.....	22
Figur 3 Motivation.....	24
Figur 4 Teoretisk referensram	25
Figur 5 Översikt induktiv forskningsansats (Bryman & Bell, 2017)	27
Figur 6 Översikt deduktiv forskningsansats (Bryman & Bell, 2017).....	28
Figur 7 Översikt forskningsmetod.....	29
Figur 8 Tematisk analys, processen.....	31
Figur 9 <i>Intervjuguidens struktur</i>	36
Figur 10 Sammanställning av studiens undersökningsmodell. Fetstilta faktorer bekräftas i studien och överstrukna faktorer avfärdas i studien	61

Tabellförteckning

Tabell 1 Sammanställning presentation över revisorerna.....	34
Tabell 2 Information om genomförda intervjuer	35

1. Inledning

I uppsatsen ges fokus åt revisorns arbete och arbetssituation på en mindre revisionsbyrå. Inom forskningen om revision och revisorsyrket tycks de flesta studier utgå ifrån förhållanden som gäller arbete på någon av de större revisionbyråerna (Big 4¹ eller 5) medan endast ett fåtal behandlar de så kallade mindre² revisionsbyråerna. I avsnittet 1.1 problembakgrund beskrivs bakgrunden till den klivna bilden av revisorer och val av byrå. Efter bakgrunden kommer 1.2 problematiseringen som mynnar ut i 1.3 frågeställning och 1.4 syftet med studien och avslutas med 1.5 disposition.

1.1. Problembakgrund

Vetenskapligt baserad kunskap om revisorns roll i mindre revisionsbyråer är förhållandevis begränsad, vilket är en av anledningarna till föreliggande studie. Intresset att studera just mindre revisionsbyråer väcktes hos oss då vi båda efter examen skulle vilja jobba på en mindre byrå. Tidigare yrkeserfarenheter har gett oss erfarenheten och uppfattningen att arbetsmiljö, arbetsvillkor och den sociala miljön i ett mindre företag, eller på en mindre arbetsplats, tenderar att vara bättre och därmed mer intressant för oss. Dessutom gjorde vi båda vår praktik inom ramen för ekonomutbildningen, den så kallade VFU³, på en mindre byrå där våra uppfattningar om mindre arbetsplatser stärktes. Byrån vi studerade hade en varm, välkomnande stämning där alla tog hand om varandra. Atmosfären gjorde att det ständigt var nära till skratt och att alla fick ge uttryck för sin egen personlighet. Bilden av att revisorer är en yrkesgrupp som är karriärister och många gånger oerhört drivna och konkurrensinriktade framträdde inte där (Broberg, 2017) (Marténg, 2015). Arbetstider och belastning anpassades efter medarbetarnas behov, med målet att övertid inte sågs som något normalt fenomen på arbetsplatsen. Privatliv och arbetsliv skulle fungera ihop! Välmående personal är en viktig faktor för att kunna bygga en hållbar verksamhet. Under vår ekonomutbildning (med inriktning mot redovisning och revision) har flera av de stora byråerna varit återkommande inslag genom att företrädare för dessa medverkat i olika föreläsningar och då oftast gett en bild av att Big 4 är de enda förekommande, alternativt de mest intressanta verksamheterna inom branschen. Branschen presenteras gärna som att

¹ Big 4 respektive Big 5 är ett begrepp för de fyra respektive fem största internationella revisionsföretagen

² I studien avses mindre revisionsbyrå med 1 – 40 anställda

³ VFU betyder verksamhetsförlagd utbildning och innebär att del av utbildningen bedrivs hos ett företag under ekonomprogrammets andra år.

revisorns enda chans till karriär och förkovran finns inom de större byråerna, såsom Big 4 eller Big 5. Samtidigt som anställda inom Big 4 ofta ger intrycket av att det är idealiskt att arbeta inom byråerna ges en snarast motsatt bild genom att många revisorer bytt från en stor till liten byrå eller lämnat yrket helt. Enligt Broberg (2018) ses höga krav, felfria nästintill robotliknande individer som är beredda att offra sitt privatliv, som står ut med maximal arbetsbelastning och ständig övertid samt med karriärsvilja som en självklar del av personligheten och dessa egenskaper lyfts fram som en obligatorisk del inom Big 4. I kontrast till detta frågar vi oss: Vad är det som kan locka revisorer som redan från början väljer, eller en bit in i yrkeskarriären väljer, att söka sig till mindre revisionsbyråer?

1.2. Problematisering

I denna studie vill vi fördjupa oss i frågor som berör frågan varför revisorn väljer att jobba på den lilla byrån istället för att välja en Big 4-byrå samt försöka identifiera anledningar till att auktoriserade revisorer väljer att stanna kvar på den lilla byrån. Vad kan vara anledning till att välja den mindre byrån? En hel del studier har gjorts som handlar om revisorers arbetsmiljö, arbetsvillkor och faktorer kring byråbyten men överlag har studierna varit inriktade på de större byråerna. Av befintliga studier är endast ett fåtal gjorda med syftet att undersöka mindre byråer. Anledningen till den starkt begränsade forskningen om de små revisionsbyråerna är oklar men kan bero på att störst fokus läggs på Big 4 i olika sammanhang. De stora byråerna har i många fall en betydligt större möjlighet att profilera sig både vad det gäller ute i samhället i form av reklam men också genom att närvara och vara delaktiga i undervisning inom redovisning och revision på högskolor och universitet (Gebreiter, 2020).

1.2.1. Bortfall av revisorsassistenter

Vid genomgång av publicerad forskning om revisionsbyråer och arbetsmiljö genomsyras rapporterna av stort bortfall av nyutexaminerade revisorsassistenter för att kraven blir för tuffa, något som också tycks följa med genom senare stadier i yrkeskarriären. I många av artiklarna anges stress, övertid och offrande av privatliv som avgörande faktorer för att många väljer att lämna yrket. Bortfallet av yngre revisorsassistenter är särskilt oroande då yrkeskåren som helhet härigenom blir äldre och äldre samtidigt som ny kompetens faller

bort och i det långa loppet kan expertisen komma att bli en bristvara inom revisionsbranschen.

1.2.2. Vad lockar revisorer till byråer

I en del av den forskning som finns kring revisorer och vad som lockar revisorer till revisionsbyråer kan man bland annat läsa om revisorers uppfattning om det så kallade *tone at the top*⁴, som syftar på hur byråerna styrs. Beroende på vilka värdegrunder ledningen för en specifik organisation, i vårt fall ledningen för en revisionsbyrå, sänder ut, påverkas bland annat graden av arbetsautonomi och organisationsprofil, vilket i sin tur påverkar revisorernas arbetsvillkor och arbetsglädje. Hur värdegrunderna accepteras och legitimeras i en verksamhet leder till institutionaliseringen av företagets etiska kultur (Bamber & Iyer, 2009). Enligt Norris & Niebuhr (1983) har byråer med ”rätt” eller ”lämplig” professionell miljö ofta en högre arbetsglädje och tillfredsställelse bland medarbetarna även om stressen också påverkar i arbetet. Utöver arbetsmiljön på arbetsplatsen påverkar revisorernas möjlighet att kombinera arbets- och privatliv, arbetsglädjen och deras val av byrå och viljan att stanna kvar. *Social Judgement Theory*⁵ säger vidare att revisorers självkänsla och yrkestillhörighet bygger på deras möjlighet att utföra kvalitetsrevisioner (Tajfel & Turner, 1985). Teorin motsägs delvis av Gertsson m.fl. (2017) som menar att kvalitén på revisionen inte bara har med arbetsglädje och självkänsla att göra.

I många vetenskapliga artiklar anges att revisorns autonomi har stor betydelse för revisorer när de ska utföra sitt jobb, då yrket är regel- och normstyrt samtidigt som professionella bedömningar är ett centralt inslag i yrkesutövandet. Revisionsföretagets värdegrunder kan påverka här, både positivt och negativt, då bedömningar förutsätter att revisorn ges möjlighet att fatta egna beslut. Om byråns värdegrunder leder till att revisorer känner att de inte får rätt resurser och rättigheter att utföra sitt yrke med hög grad av oberoende och integritet, minskar därmed arbetsglädjen (Friberg & Gertsson, 2015).

⁴ Tone at the top är en term som beskriver ett företags lednings värdegrunder och etiska ton i organisationen.

⁵ Social Judgement Theory behandlar hur mottaglig en person är för information

Hög arbetsautonomi ger högre engagemang och motivation (Islam & Ismail, 2008). Revisorer är proffs inom sitt yrke och vill känna att de ges förtroende att utföra ett professionellt jobb. Arbetsglädjen för den individuella revisorn påverkar valet av byrå stort.

1.2.3. Vad får revisorer att stanna och varför är det av betydelse?

Tidigare studier visar att Big 4 haft högre personalomsättningstal än mindre byråer, något som kan kopplas till den upplevda stressen och obalansen mellan privat- och arbetsliv (Friberg & Gertsson, 2015). Men frågan kvarstår vad det är som gör att revisorn söker sig till den mindre byrån och dessutom får revisorn att stanna kvar där. Utifrån tidigare kunskap är det därför viktigt att bli varse om bakomliggande faktorer som gör att revisorn vill stanna kvar på byrån. En faktor som tidigare studier visat påverkar personal till att stanna kvar är känslan av motivation, personal som känner sig motiverad är viktigt eftersom de är mer organisatoriskt engagerade, mer produktiva och mår bättre (Friberg & Gertsson, 2015). Genom kunskap om vad det är som motiverar revisorerna kan byrån behålla kompetens och erfarenhet, det vill säga humankapital, och på så sätt minimera byråns ökade personalkostnader men också minska risken för förlust av kunder (Clabaugh & Monroe, 2000) (Hall & Smith, 2009). Enligt Chi, Hughen, Lin och Lisic (2013) har den höga personalomsättningen inom revisionsbranschen länge varit ett känt problem och i hög grad setts som, något som starkt påverkar byråer genom att leda till ökade kostnader för att bygga upp kvalificerad och kompetent personal. Hela revisionsteamet påverkas om en revisor slutar vilket också medför ökade risker för en försämrad revisionskvalité. Ur flera olika synvinklar är det alltså viktigt för byråerna att deras personal stannar kvar. Hög omsättning orsakar ökade direkta personalkostnader men också ökade indirekta kostnader för satsningar på extra utbildnings- och upplärningsresurser (Clabaugh & Monroe, 2000).

Endast anställda som är nöjda, motiverade, känner trivsel och välbefinnande samt får möjlighet att göra karriär tenderar att stanna kvar på byrån (Chan, Monroe, Ng, & Tan, 2008).

1.2.4. Samhället förändras

Förändringar på samhällsnivå leder till människors ändrade värderingar och i takt med dessa förändringar ändras också revisionsyrket. I tidigare forskning har man därför kunnat skönja att olika generationer verkar ha olika syn på vad som gör revisionsyrket intressant

(Smola & Sutton, 2002). Forskningen visar vidare att män värderar status, ekonomiska belöningar och position högre än kvinnor som istället värdesätter erkännande, balans i livet och arbetsglädje desto högre (Herbohn, 2005). Vid undersökningar av vad som lockar revisorsassistenter till yrket märks de stora byråernas expertis, meningsskapande och materiella belöningar. De små byråerna lockar snarare med hög autonomi, beslutande, påverkan, flexibilitet och variation (Chia, 2003). Utöver nämnda förhållanden påverkar även byråernas utbildningsresurser och rykte. Marténg (2015) anger till och med att mindre byråer utanför storstaden får allt svårare att rekrytera personal. Beroende på var revisorn är i livet, ålder, livsstil, livssituation, antal år i yrket och titel varierar arbetsuppgifter och krav, något som i sin tur också påverkar intresset för val av byrå (Sekhar, Patwardhan, & Sinhg, 2013).

1.2.5. Aktuella debatter

I aktuella debatter förs hela tiden en diskussion om arbetsmiljö och arbetsvillkor för revisorer. Ständigt återkommande argument handlar om förekomsten av stress, övertid, hög arbetsbelastning och svårigheten att som revisor kombinera arbets- och privatliv. I debatterna diskuteras också risken för att expertisen inom branschen kan komma att urholkas som en följd av förekommande problem. I vissa debatter lyfts den lilla byråns fördelar och förmodat mänskligare arbetsmiljö fram men någonstans på vägen försvinner den aspekten i andra diskussioner (Gunnarsson, Elfgrén, & Emilsson, 2015). Oavsett bransch tycks det vara en generell uppfattning i samhället att stora organisationer med ”rätt namn” framhålls som en garanti för jobb och status. Med anledning av bristen på studier och kunskap om mindre revisionsbyråer väcktes bland annat våra tankar kring om det kan vara så att revisorer som väljer en mindre organisation eller byrå i sitt yrke är mindre konkurrensinriktade och krävande? Kanske handlar det om revisorer som är mer ”nöjda” och inte har behov av status i samma utsträckning som de kollegor som söker sig till de större byråerna? Kanske revisorerna på mindre byråer inte heller gör sig hörda på samma sätt som revisorer på större byråer? Kanske står vi inför två kontrasterande revisionsbyråkulturer (Broberg & Uman, 2020)? Vi tycker oss ha funnit ett kunskapsgap här, ett gap som studien ämnar försöka fylla genom följande frågeställning.

1.3. Frågeställning

Varför söker auktoriserade revisorer sig till små revisionsbyråer? Vad gör att en revisor vill arbeta på en mindre revisionsbyrå och vad får revisorer att stanna kvar?

1.4. Syfte

Vårt övergripande syfte med denna uppsats är att försöka bidra till en fördjupad och mångfacetterad förståelse för varför man väljer att arbeta på en mindre revisionsbyrå. Vi vill framför allt fördjupa oss i frågan: vad avgör att vissa revisorer föredrar att arbeta på en mindre revisionsbyrå.

1.5. Disposition

Uppsatsen är uppdelad i sju kapitel. I det inledande kapitlet introduceras bakgrund och problem som leder fram till frågeställning och studiens syfte. I det andra och närmast följande kapitlet kommer institutionalia behandlas för att sedan följas av kapitel tre där litteraturgenomgång beskrivs. Kapitlet ligger till grund för en diskussion av tidigare studier som utgör uppsatsens teoretiska referensram och avslutas med en sammanfattad modell som senare kommer att testas. I kapitel fyra tas forskningsfilosofi, -strategi och -metod upp. Därefter förs en beskrivning av bland annat studiens faktainsamlingsmetod, urvalsprocessen som bygger på en presentation av samtliga revisorer och de begränsningar som stötts på. Kapitlet rundas av med studiens intervjuguide och presentation av uppsatsens trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet. I uppsatsens femte kapitel presenteras resultatet från de ostrukturerade djupintervjuerna. Därefter bearbetas studiens sjätte kapitel som en analys av studiens resultat. Avslutningsvis görs en sammanställning av en modell som fungerar som förståelseram för studiens resultat och slutsatser som sedermera presenteras i det sjunde och avslutande kapitlet. Här kommer även studiens bidrag och förslag till framtida forskning att presenteras.

2. Institutionalialia

Revisionen är ett bestyrkandeuppdrag och med det menas att en revisor med hjälp av sin granskning bestyrker att lagar och regler har uppfyllts vid upprättandet av företagets årsredovisning och kan ses som en kvalitetssäkring av den information om företagets ekonomiska förhållanden som lämnas ut till marknaden (Broberg, What do auditors do?, 2013). Informationen om företagets ekonomiska förhållanden är viktig för att kunna bygga förhållanden mellan företaget och dess intressenter såsom kunder, leverantörer, banker, stat, kommun och potentiella investerare, relationer som skapas för att ge förutsättningar för goda affärer. För att revisorn ska kunna garantera ett väl utfört revisionsarbete krävs oberoende, självständighet och tystnadsplikt. Utöver de nämnda kraven lyder revisorn också under normer som god redovisningssed⁶ och god revisorssed⁷. Målet med redovisningen och de ekonomiska rapporterna som revideras är att de skall ge ett korrekt underlag för att kunna bedöma företagets ekonomiska ställning men också för att få en uppfattning om ett företag bedrivs effektivt. Revisionen syftar till att öka trovärdigheten och möjligheterna till bra affärsvillkor och minska risken för väsentliga fel (Pwc, 2020). Genom att låta en oberoende revisor granska företagets ekonomiska information och förvaltning ges en garanti att gällande lagar följts. Vilket är en viktig del i förhållandet mot tredje part. Revisionsarbetet avslutas med en revisionsberättelse där revisorn konstaterar om företagets redovisningsarbete stämmer och intygar därefter att redovisningen är uppställd enligt lagkraven och i enlighet med god redovisnings- och revisorssed (Visma, 2020). I rollen som revisor kommer hen i kontakt med en rad olika slags företag, från små kvartersbutiker till internationella företag beroende på revisionsbyråns inriktning. En mer schablonmässig bild som finns av revisorer är en kostymklädd person som jobbar på sitt kontor utan större kontakt med omvärlden, en bild som är gammal och förlegad (FAR, 2020) (Gebreiter, 2020). Den moderna revisorn är en yrkesperson där kundkontakt är en central del i yrkesutövningen. Revisorn arbetar till stor del på plats hos klienten för att till exempel delta i arbetet med inventering, genomgång av register men också att knyta kontakt med och lära känna klientföretaget, framför allt ledande medarbetare och ägare. Revisorer kan utöver granskning även agera rådgivande, dock enkom i förbättringsfrågor

⁶ God redovisningssed anges i Årsredovisningslag (1995:1554)

⁷ God revisorssed anges i Aktiebolagslagen

som berör det granskade företags redovisning och skatt. Denna begränsning beror på att uppdraget som revisor bygger på principen om oberoende, något som bryts om revisorn ger till exempel råd i frågor som sedan ska granskas av samma revisor. Andra vanliga uppgifter som kan ingå i revisorns arbete är att hjälpa till med skattedeklarationer, affärsutredningar, ge råd kring lämpliga företagsformer, hjälpa till vid uppstart och etablering av ett företag men också med vissa juridiska frågor såsom arvsskiften.

För att garantera allmänheten att kvalificerade revisorer och revisionsföretag håller en jämn och hög kvalitetsnivå i sitt yrkesutövande genomför FAR⁸ tillsammans med Revisorsinspektionen med jämna mellanrum kvalitetskontroller (FAR, 2020). Syftet med kontrollerna är att samhället med stort förtroende ska kunna lita på revisorernas arbete samt att de följer gällande revisionsnormer och yrkesetiska regler. En godkänd kvalitetskontroll är en form av ett kvitto på att revisorns levererade tjänster och utförda arbete har en hög kvalitet.

Revisorn kan arbeta som egenföretagare, anställd eller partner⁹. För att utöka sina arbetsmöjligheter kan en revisor arbeta och inneha både titeln som auktoriserad revisor och auktoriserad redovisningskonsult samtidigt, men får inte agera i båda rollerna för samma kund. Auktorisationen utfärdas och förnyas av Revisorsinspektionen och medför att lagstadgad revision får utföras. Auktoriserad revisor är en skyddad titel som garanterar kompetens och erfarenhet (Revisorsinspektionen, 2020). För att bli auktoriserad revisor krävs en avslutad akademisk examen om minst 180 högskolepoäng samt att ha arbetat som revisorsassistent eller junior revisor på revisionsbyrå motsvarande heltidstjänst i minst tre år. Arbetet ska ha varit handlett av auktoriserad, alternativt godkänd, revisor. Därefter kan examensprov avläggas. Enligt Revisorsinspektionen är det en stor andel av de revisorsassistenter/juniore revisorer som avlägger examensprovet men inte blir godkända och därmed nödgas avlägga provet igen (Revisorsinspektionen, 2020). Enligt Revisorsinspektionen var det exempelvis ett ovanligt lågt antal godkända examensprov av

⁸ FAR är en branschorganisation inom revision, redovisning och rådgivning

⁹ Partner är ett vedertaget begrepp för delägare inom revisionsbranschen

de som skrevs hösten 2019, då endast 49 % godkändes jämfört mot genomsnittliga 60 % (Revisorsinspektionen, 2020).

Inom branschen förekommer en hög personalomsättning och ett stort bortfall redan under tiden som revisorsassistent/junior revisor. Vad detta bortfall beror på är i dagsläget inte helt klarlagt då det råder delade meningar om det inom branschen. Ett känt problem är den tuffa arbetsmiljön vilket studier har påvisat som en faktor (Broberg, What do auditors do?, 2013). I mars 2020 fanns det 3076 auktoriserade revisorer som arbetade på någon av de 177 registrerade revisionsbyråerna i Sverige. Utav de 177 registrerade revisionsbyråerna var ett stort antal i gruppen mindre byråer. I statistiken anges mindre byråer som har mellan 1 och 40 anställda. Siffran är svår att fastställa helt säkert då många av byråerna som är registrerade på Revisorsinspektionen anges som små byråer men ingår i stora företagsgrupper, för att på så sätt ingå i någon av de stora revisionsbyråerna inom Big 4 eller 5 (Revisorsinspektionen, 2020).

3. Litteraturgenomgång

Som tidigare nämnts är syftet med studien att närmare undersöka och försöka utröna vad som kan bidra till att en revisor väljer att söka sig till och att stanna kvar på en mindre revisionsbyrå. I följande kapitel redogörs för hur olika anledningar, så som arbetsglädje, organisationskultur och motivation påverkar val av byrå, beskrivs i litteraturen. Kapitlet kommer därefter att avslutas med en modell som fungerar som förståelseram för beskrivning och analys.

3.1. Anledningar till att revisorn söker sig till och stannar kvar på en mindre byrå

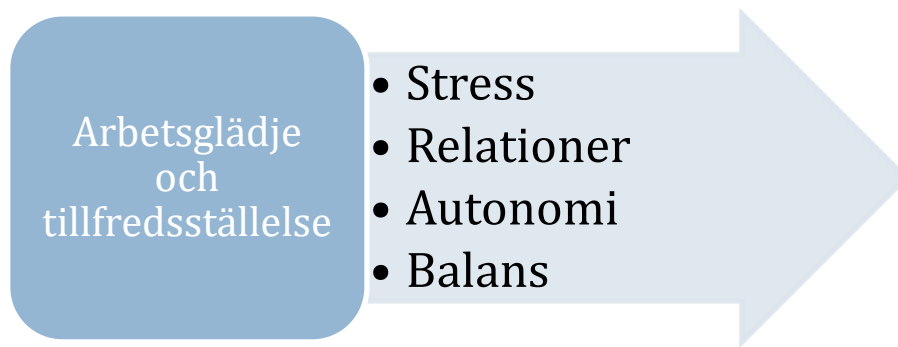
I detta avsnitt kommer faktorer som arbetsglädje, organisationskultur och motivation som faktorer till val av byrå belysas. Faktorer som kommer att diskuteras och tolkas för att få en tydligare förståelse varför revisorer söker sig till mindre revisionsbyråer. Enligt en arbetsmiljöundersökning som SCB¹⁰ genomför vartannat år på uppdrag av Arbetsmiljöverket framkom det år 2017 att sju av tio var nöjda med sitt jobb medan en av tio var missnöjd. Arbetsmiljöverket (2017) kunde inte finna någon skillnad mellan könen, däremot tenderade äldre vara mer nöjda. I undersökningen syntes en tydlig faktor som stack ut, personer med högre inkomst var mer nöjda än personer med lägre inkomst. En förklaring till inverkan från parametrarna ålder och lön kan vara att de ofta hänger ihop då äldre personer arbetat längre och på så sätt kommit upp i högre lön. Men vad har forskningen kommit fram till?

3.1.1. Arbetsglädje och tillfredsställelse

Som nämnts i problematiseringen har tidigare studier pekat på att arbetsglädje är en av nyckelfaktorerna vid val av byrå. Enligt Bamber och Iyer (2009) innebär arbetsglädje att arbetsplatsen och arbetsuppgifterna uppfyller den anställdes önskningar, förväntningar, behov och krav. Med andra ord den personliga och känslomässiga anknytningen en individ har till sin arbetsplats (Bamber & Iyer, 2009).

¹⁰ SCB är en förkortning av Statistiska Centralbyrån

Arbetsglädje påverkas av olika faktorer som exempelvis stress, relationer till kollegor, autonomi och balansen mellan privat- och arbetsliv. Enligt Hasin och Omar (2007) är revisionsyrket identifierat som ett av de mest stressiga yrkena och stress är därmed en av de främsta anledningarna till att en revisor lämnar sin byrå. Stressen ses som en daglig kamp och uppstår främst av hög arbetsbelastning och problem som rör det sociala samspelet (Arbetsmiljöverket, 2020). Sweeney och Summers (2002) menar att revisorer arbetar upp en relativt hög tröskel för arbetsbelastning över tid. Något som gör att revisorn klarar av att hantera den arbetsrelaterade stressen som den "hektiska högsäsongen" medför. För majoriteten revisionsbyråer avses högsäsong med kalenderårets sex första månader då det är under den period flertalet revisioner samt deklARATIONER ska genomföras och lämnas in. Författarna pekar på att detta belyser en ökad risk för utbrändhet hos revisorer (Sweeney & Summers, 2002). Jobbrelationer har också visat sig vara en viktig faktor som är signifikant relaterad till arbetstillfredsställelse och ökad arbetsglädje på arbetsplatsen. Faktorer som tydligt påvisat att dåliga relationer med chefer eller kollegor sänker arbetsglädjen och individens välmående återfinns i forskningen (Herbohn, 2004). En annan viktig aspekt för ökad arbetsglädje och tillfredsställelse på arbetsplatsen är autonomi i själva arbetsutförandet, som indikerar på självständighet, oberoende och frihet att fatta egna beslut (Bamber & Iyer, 2009). Enligt Bamber och Iyer (2009) anses autonomi ha en positiv inverkan på arbetsglädjen och vara en viktig faktor inom revisionsprofessionen (Bamber & Iyer, 2009). En annan faktor som kan bidra till ökad arbetsglädje är balansen mellan privat- och arbetsliv (Greenhaus, Collins, & Singh, 1997). Danielsson (2013) framför kombinationen av karriär och familj som en tungt vägande faktor hos revisorer som söker sig till mindre byråer, medan karriärmöjlighet och nya utmaningar gör att revisorer söker sig till större revisionsbyråer inom Big 4 (Danielsson, 2009). Utifrån texten ovan kan vi sammanställa och förtydliga följande faktorer som påverkar arbetsglädje och tillfredsställelse som har resulterat i figuren nedan;



Figur 1 Arbetsglädje

I detta avsnitt har arbetsglädje och tillfredsställelse på arbetsplatsen diskuterats. Olika avgörande faktorer som påverkar arbetsglädje och tillfredsställelse har lyfts fram, däribland stress (Hasin & Omar, 2007), jobbrelationer (Sweeney & Summers, 2002), autonomi (Bamber & Iyer, 2009) och till sist balansen mellan privat- och arbetsliv (Greenhaus, Collins, & Singh, 1997).

3.1.2. Organisationskultur och organisationsstruktur

I dagligt tal används oftast ordet företag som en synonym för en organisation. En organisation kan enkelt förklaras som en formell grupp av personer med olika egenskaper (Ahrne & Hedström, 1999). Organisationens huvudsakliga syfte är att skapa ett enhetligt beteende och en struktur för att uppnå gemensamma mål (Thompson & McHugh, 2009). För att en organisations mål ska kunna uppnås krävs en god organisationskultur och organisationsstruktur. Två begrepp som är lika men ändå olika i innebörden och ofta överlappar varandra och därför kan vara svåra att skilja åt. Oavsett vilket av begreppen som diskuteras läggs grunden uppifrån organisationens ledning då ägarna sätter målen för en organisation. I de flesta organisationer är en god vinst och avkastning målet, för att kunna uppnå målen krävs därför goda förutsättningar genom en god organisationskultur och en väl uttänkt och genomförd organisationsstruktur. En god organisationskultur fungerar som en sammanbindande länk mellan organisationens anställda och dess handlingar genom att företagets värden och fastställda ordning i arbetet säkerställs i organisationen genom gemensamma uppfattningar och föreställningar (Alvesson, 2015). Att verka i en organisation innebär att man finner sig i en miljö full av symbolik och utvecklade tolkningsmönster där en känsla av kulturell tillhörighet kan vara en viktig faktor för att kunna ge en känsla av trygghet (Alvhus & Jensen, Organisation, 2015). Enligt Alvhus

och Jensen (2015) har kultur blivit det viktigaste begreppet inom organisationsteorin, med starka kulturer anses vanligtvis att människor i en organisation har homogena och lika värderingar och normer (Alvehus & Jensen, Organisation, 2015). Ett fenomen som gör att anställda i en organisation tänker och agerar på likartade sätt. Anpassningen till en individs förväntade och upplevda kultur har inverkan på organisatoriskt engagemang, arbetsglädje och benägenheten att stanna kvar i en organisation (Chow, Harrison, McKinnon, & Wu, 2002). Enligt Chow m.fl. (2002) förbättras revisorernas engagemang, tillfredsställelse och benägenhet att stanna i organisationen när individens värderingar överensstämmer med företagets organisationskultur. Aspekter som är starkt sammankopplade med kulturella och strukturella faktorer. Det vill säga hur väl ett företag realiserar och applicerar sin kultur i organisationen och som i sin tur leder fram till hur ledaren kan leda sina anställda men också till den struktur som återfinns i organisationen. Organisationsstrukturen påverkar personalens sätt att arbeta. Inom organisationsforskning delas organisationsstrukturen in i tre olika modeller, Webers byråkratiska modell, Tayolistiska systemet och det Organiska systemet som även kallas Adhocracy. Inom respektive organisationsstruktur syns olika särpräglade drag. Inom Webers struktur är organisationen hierarkiskt uppbyggd med tydliga roller, befogenheter och befattningar där Weber menar att en byråkratisk organisation ger goda förutsättningar för organisationer med personal som har speciell yrkeskunskap som förvärvats genom utbildning. Genom utbildningar med förutbestämda kunskapsmål ges organisationen möjlighet till en vetskap om vilken kunskap den anställda besitter (Weber 1987). I motsats till byråkratier finns adhocracy eller organiska systemet som bygger på att personalen ges möjlighet till beslutsfattande efter förmåga och kunskap (Ahrne & Hedström, 1999). Inom gruppen adhocracy återfinns de flesta mindre revisionsbyråerna eftersom dessa arbetar utifrån personalens möjlighet att kunna styra och planera sitt arbete. Ett faktum som Mintzberg (1978) pratar om i sin forskning då han menar att adhocracy leder till en ökad tillhörighet och ett ökat engagemang. Genom att kunna identifiera sig med organisationens mål och kultur ökar de anställdas engagemang (Burns & Stalker, 1994). Enligt Mintzberg (1978) kan det organiska systemet förklaras som ett kunskapsintensivt arbete. Inom organisationsstrukturen finns också olika rollstrukturer, bland annat linjeorganisation och horisontell organisation (Abrahamsson & Aarum Andersen, 2005). En organisation som är uppbyggd genom linjeorganisation har en tydlig hierarki med klart utarbetade steg i befattningar och befogenheter medan den horisontella

organisationen har en ledare och betydligt kortare väg mellan chef och anställda. Den horisontella organisationsstrukturen bygger sina värden på korta beslutsvägar och mindre byråkrati för att på så sätt öka de anställdas roll i problemlösning och beslutsfattande (Acerca Salud, 2020). Inom revisionsbranschen syns en tydlig uppdelning mellan Big 4 och de mindre byråerna på så sätt att Big 4-byråerna är uppbyggda genom linjeorganisation och de mindre byråerna genom en horisontell organisation (Abrahamsson m. fl., 2005).

Inom forskningsområdet kring organisationskultur framträder en bild om hur företags organisationsstruktur påverkar människans sätt att tänka och agera i organisationen. Den anställda fostras in i organisationens mönster genom att acceptera organisationens olika funktioner. Ett exempel för att förklara en organisations mönster kan vara en organisation som har flera led mellan anställd och beslutsfattande organ medan en annan organisation har en struktur där den anställda endast har en chef över sig och därmed har direkt kontakt med beslutande organ. Genom att välja olika organisationsstruktur kan anställda ges vitt skilda möjligheter till påverkan av sin arbetssituation, beslutsfattande och engagemang (Alvehus & Jensen, 2015) (Broberg & Uman, 2020).

Hantering av mänskliga resurser är en viktig och komplex fråga i en organisation, inom organisationskulturen pratas det ofta om den *organisatoriska rättvisan* som enligt McCardle (2007) definieras som en teori som beskriver individens uppfattningar kring rättvisan i en organisation (McCardle, 2007). Organisatorisk rättvisa hjälper till att skapa harmoni på arbetsplatsen och främja en god organisationskultur medan negativa uppfattningar om rättvisan i en organisation är skadligt för både organisationen och den anställda. Enligt Warokka och Gallato (2012) kan negativ organisatorisk rättvisa resultera i låg motivationsnivå, lägre ansträngning mot organisationsmål och en ökad stressnivå. Traditionellt sett finns det tre kategorier av organisatorisk rättvisa *procedural*, *distributive* och *interactional justice* (McCardle, 2007). Enligt tidigare studier har det visat sig att *procedural* och *distributive justice* har varit de främsta anledningarna till att revisorer lämnar en byrå (George & Wallio, 2017). *Procedural justice* syftar till rättvisan i processen för beslutsfattande och arbetsfördelning medan *distributive justice* klargör rättvisan om det upplevda resultatet av bonusar och löneökningar (George & Wallio, 2017). En komponent som ofta kopplas ihop med organisatorisk rättvisa är begreppet *tone at the top*, som

beskriver organisationsledningens syn på organisatoriska faktorer som i sin tur genomsyras i hela organisationen. Denna aspekt kan påverka den potentiella professionella konflikten som kan uppstå om revisorn inte delar organisationens värderingar (Bamber & Iyer, 2009). Utifrån texten ovan kan vi sammanställa och tydliggöra följande faktorer som påverkar organisationskulturen och har resulterat i figuren nedan;



Figur 2 Organisationskultur

I detta avsnitt har organisationskultur diskuterats i relation till en individs eventuella intention av att lämna en byrå (Chow m.fl., 2002). Något som påverkas av organisationsstrukturen, den *organisatoriska rättvisan* (George & Wallio, 2017), där *tone at the top* och *organisationskonflikter* inverkar (Bamber & Iyer, 2009). När byråns och revisorns värderingar och normer överensstämmer minskar intentionen att lämna byrån samtidigt som tillfredställelsen på arbetsplatsen och engagemanget ökar.

3.1.3. Motivation

Motivation kan beskrivas som en bakomliggande drivkraft som sätter saker i rörelser och får oss att genomföra olika handlingar samtidigt som andra hävdar att motivation är nyckeln till framgång (Alvehus & Jensen, Organisation, 2015). Enligt Chi m.fl. (2013) men också enligt Furnham och Petrides (2006) finns en rad olika faktorer som påverkar motivationen hos en enskild revisor som till exempel arbetsglädje, engagemang, karriärsutvecklingsmöjligheter och partnerskap. Genom att revisorn upplever arbetsglädje genom engagemang, olika utvecklings- och karriärsmöjligheter och möjligheten att bli partner föds motivationen och drivet hos individen. Engagemang kan delas upp i olika element som organisatoriskt engagemang och professionellt engagemang.

Organisatoriskt engagemang kännetecknas av lojalitet, inställningen till att acceptera mål samt den känslomässiga anknytningen som individen känner till sin arbetsplats (Kalbers & Cenker, 2007). Kalbers och Cenker (2007) menar att ett ökat organisatoriskt engagemang ger en känsla av större glädje för arbetsplatsen och bidrar till ökad effektivitet. Det vill säga ju större engagemang den anställde känner för sin organisation desto lägre är avsikten att lämna sin arbetsplats (Kalbers & Cenker, 2007). Engagemanget påverkas av hur väl individen tillåts delta i beslutprocesser, hur arbetsklimat och rättvisa i organisationen upplevs men också stödet som tillhandahålls (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Att känna engagemang är viktigt för individen både i privat- och arbetslivet. Lika viktigt är det för organisationer att ha engagerade medarbetare eftersom det ökar chansen att behålla anställda och öka kontinuiteten i företaget. Porter m.fl. (1974) hävdar att för att en individ ska känna engagemang krävs att den anställdes mål ligger i linje med organisationens, att den anställde anstränger sig för att kunna genomföra organisationens mål och att den anställde är mån om sin roll och plats och att förbli i organisationen. Därav varierar det organisatoriska engagemanget utifrån den anställdes attityd, beteende och utvecklingsmöjligheter. När organisatoriskt engagemang diskuteras brukar även begreppet professionellt engagemang komma på tal. Professionellt engagemang styrs av hur väl individen identifierar sig med sin professionella yrkesroll och syftar till den tillgivenhet och lojalitet individen känner för rollen (Cho & Huang, 2012). Med andra ord när en individ väljer att byta från en större till en mindre revisionsbyrå har det organisatoriska engagemanget brutit, eftersom individen väljer att stanna kvar inom branschen men byter arbetsgivare/arbetsplats.

En del människor lägger allt större vikt vid att utvecklas och satsa på karriären vilket också innebär att arbetet prioriteras före familj och vänner, medan andra försöker kombinera båda bitarna. Att som anställd bli befördrad innebär många olika former av individuella belöningar som status, makt och utmaningar etcetera (Furnham & Petrides, 2006). Arbetslivserfarenhet, rörlighet på arbetsmarknaden och en ekonomisk fördel i form av löneökning är andra aspekter som befördran kan bidra till. Blau och Devaro (2007) menar att drivkraft och motivation förstärks hos revisorer och gör det tydligare att sträva efter den klara hierarkiska stegen som återfinns, särskilt inom de större byråerna i branschen. Få branscher har en så tydlig karriärstruktur som just revisionsprofessionen, en profession som kännetecknas av en strikt hierarki och en tydlig befodringsstege. Karriärstegen kan

beskrivas i tre steg, revisorsassistent, auktoriserad revisor och delägare/partner (Carrington, 2014). Första målet för en revisorsassistent är vanligtvis att bli godkänd och auktoriserad revisor, kravet för det är att genomföra och avlägga ett prov hos revisorsinspektionen (Revisorsinspektionen, 2020). Enligt Carrington (2014) präglas revisionsbranschen av ett *up-or-out-system*, som innebär att den något mer erfarna revisorn antingen blir befordrad inom revisionsbyrån, i annat fall förväntas denne sluta. Ett system som tycks vara vanligast inom de större byråerna men som också förekommer inom mindre byråer genom att de olika stegen finns men därefter slutar likheterna då de små byråerna inte vill befatta sig med hierarkitänknet. Något som beror dels på att personalstyrkan är för liten för att "klassas" i grupper men också för att mindre byråer ser till människan och inte titeln. (Carrington, 2014). Utifrån texten ovan kan vi förtydliga och sammanfatta följande faktorer som påverkar motivationen och har resulterat i figuren nedan;



Figur 3 Motivation

I aktuellt avsnitt har motivation diskuterats i relation till olika avgörande faktorer som påverkar (Chi et al 2013), däribland organisatoriska (Kalbers & Cenker, 2007) och professionella engagemanget (Cho & Huang, 2012), till följt av karriärsutvecklingsmöjligheter i form av partner och delägarskap (Furnham & Petrides, 2006).

3.2. Undersökningsmodell

I aktuellt avsnitt görs en sammanställning av den teoretiska referensramen som lett fram till den modell som ligger till grund för studien. Av texten ovan har det samlats in åtta

faktorer som antas ha en effekt för val av revisionsbyrå. De åtta faktorerna har delats in i de tre följande kategorierna som antas vara studiens byggstenar och är; arbetsglädje, organisationskultur och motivation. Genomgången av befintlig litteratur och forskning har pekat på att valet att arbeta på en mindre byrå påverkas av dessa följande faktorer. De olika faktorerna har sammanställts och presenteras i figur 4 nedan. Sambanden mellan kategorierna illustreras som egna ringar som antas ha påverkan på varandra och har därför belysts som sammankopplade. Kategorierna cirkulerar även runt huvudringen i modellen som påvisar att genom tidigare studier har faktorerna nedan varit av betydelse vid val av revisionsbyrå. Valet av utformandet av modellen nedan ligger till grund för att visa en tydlig koppling mellan respektive kategori och vilka tillhörande faktorer som inverkar. Efter vår empiriska undersökning och analys hoppas vi kunna få en tydligare bild av vilka faktorer som framkommit och har större påverkan vid val av revisionsbyrå. För vidare sammanställning av undersökningsmodellen förs en beskrivning av varje underfaktors inverkan på val av byrå i avsnittet 6.4 sammanställning av studiens undersökningsmodell.



Figur 4 Teoretisk referensram

4. Empirisk metod

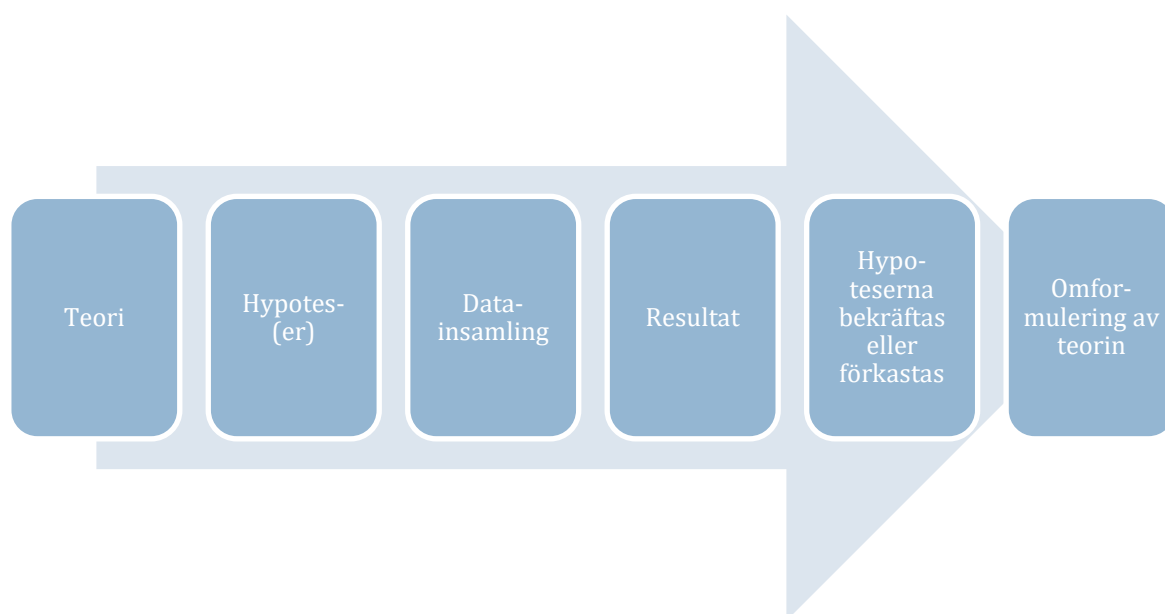
I detta avsnitt kommer den empiriska metoden att belysas. Avsnittet inleds med en redogörelse för den valda forskningsfilosofin och strategin som följs av forskningsmetoden. Därefter kommer avsnittet att ge en redogörelse och förklaring hur litteraturen selekterats ut. Varpå en diskussion om hur intervjun utformats och genomförts följer. Slutligen beskrivs studiens kvalitet utifrån följande begrepp, trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet.

4.1. Forskningsfilosofi och forskningsstrategi

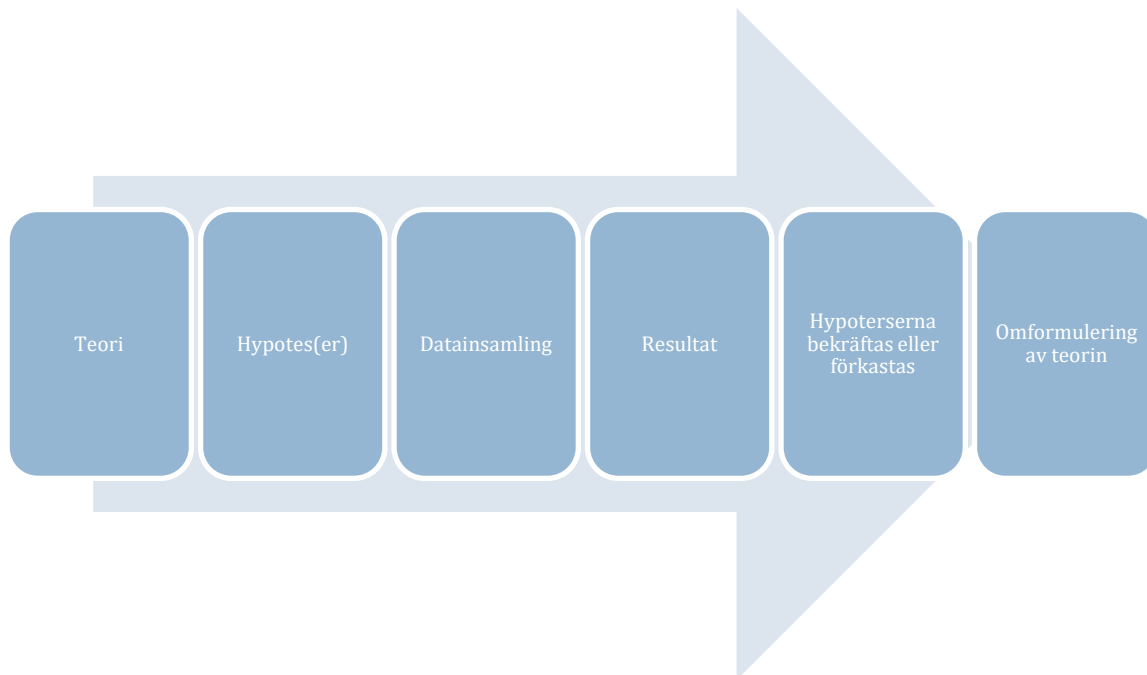
Inom samhällsvetenskaplig forskning finns två vetenskapliga filosofier att använda sig av. Filosofierna kallas för positivism och interpretativism och representerar två olika synsätt på den sociala verklighetens natur och hur de bör undersökas (Denscombe, 2017). Inom den positivistiska filosofin ses den sociala verkligheten som något oberoende med egenskaper som kan studeras vetenskapligt genom ett objektiva perspektiv. I studier med fokus på fakta och siffror som bottenar i orsaker till konsekvenser av det studerade fenomenet. Något som sedan grundar sig i en analys av insamlad information. I den interpretativistiska filosofin har forskaren subjektiv inblick, det vill säga förutfattad mening som utgångspunkt, i studien (Denscombe, 2017). Filosofin interpretativism ägnar sig däremot åt att utveckla kunskap och insikt om människors övertygelser och egna erfarenheter genom att använda sig av kvalitativ information. Inom den interpretativistiska filosofin närmar forskaren sig den sociala verkligheten genom subjektivitet, det vill säga med en förutfattad tanke, en bild som skapas av människors tankar och handlingar. Därmed blir forskarens roll att tolka insamlat material och återspegla detta i studiens resultat (Denscombe, 2017). Syftet med studien är att på ett subjektivt sätt undersöka orsakerna till att revisorer väljer att arbeta på en mindre byrå istället för på en Big 4-byrå. Genom subjektivitet förklarar studien forskningsresultatet vilket innebär att studien använder sig av interpretativistisk forskningsfilosofi.

Inom området forskningsstrategi förklaras kopplingen mellan teori och empiri inom samhällsvetenskapligt område med hjälp av deduktion och induktion. I verkligheten är det dock sällsynt med enbart den ena eller andra ansatsen utan i många fall används en

blandning av de båda och kallas då abduktiv forskningsansats (Bryman & Bell, 2017). Studiens syfte behandlas genom tillämpning av i huvudsak induktiv forskningsansats med inslag av deduktiv ansats varvid en mer passande klassificering är abduktiv forskningsansats. Induktiv ansats innebär att den insamlade informationen och resultatet som växer fram därur leder till en förklaring/modell och vidare till en teori. Om vi istället hade valt en deduktiv ansats hade vi utgått från en teori för att med hjälp av insamlad information bekräfta alternativt förkasta teorin (Bryman & Bell, 2017).



Figur 5 Översikt induktiv forskningsansats (Bryman & Bell, 2017)

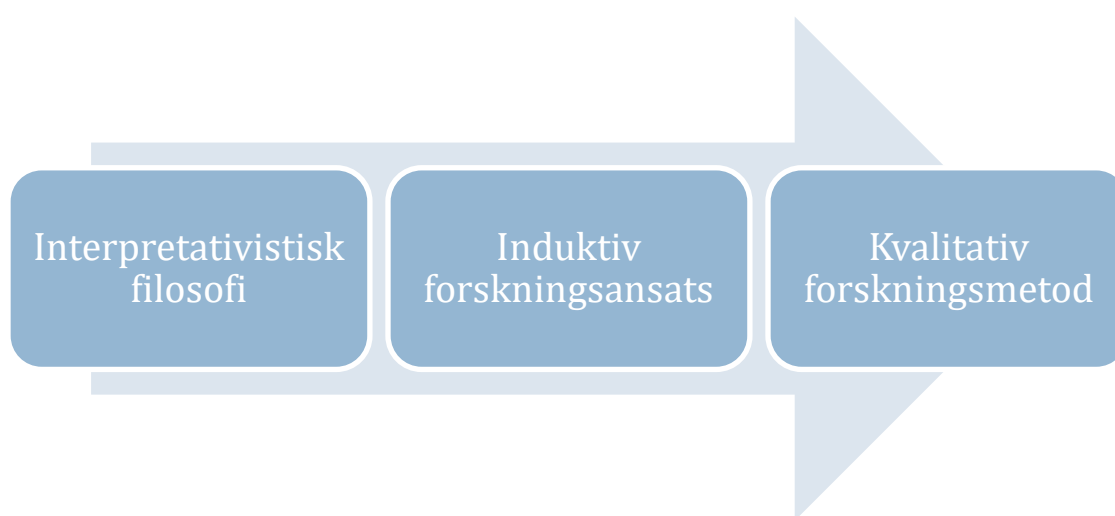


Figur 6 Översikt deduktiv forskningsansats (Bryman & Bell, 2017)

4.2. Forskningsmetod

Studien befinner sig inom den interpretativistiska filosofin och har till största del induktiv ansats som gör att det faller sig naturligt att studien genomförs med en kvalitativ forskningsmetod. Detta eftersom syftet är att utforska processen kring revisorns val att jobba på en mindre byrå och upplevelser därkring. Anledningen till att uppsatsen genomsyras av en kvalitativ forskningsmetod är att metoden ger utrymme för stor förståelse och tolkning (Bell, Bryman, & Harley, 2019). Ansatsen är att föredra då studien berör upplevelser och känslor hos revisorer (Denscombe, 2017). Studien baseras på ostrukturerade intervjuer med ett fåtal revisorer på olika revisionsbyråer i syfte att kunna få en djupare förståelse inom ämnet. Vissa frågeställningar kan upplevas som känsliga eller komplexa i en intervjusituation, något som därför kräver öppna frågor för att kunna skapa förståelse kring revisorernas upplevelser för att sedan kunna jämföra dessa (Denscombe, 2017). Kvale och Brinkmann (2014) använder sig av en metafor för att beskriva intervjuens syfte så här:

I resenärsmetaforen är intervjuaren en resenär på väg till ett avlägset land och en berättelse som ska förtäljas vid hemkomsten. Intervjuaren-resenären vandrar genom landskapet och inleder samtal med de personer han träffar på. Han utforskar landets många regioner, strövar fritt omkring, i okänt territorium eller efter karta. Intervjuaren-resenären vandrar runt med de lokala invånarna ställer frågor och uppmuntrar dem att berätta sina egna historier om sin livsvärld, samtalar med dem, i den ursprungliga latinska innebörden av konversera ”vandra tillsammans med”. Några, som antropologerna, lever under en längre tid med sina samtalspartners. De möjliga innebörderna i de ursprungliga berättelserna skiljs ut och utvecklas genom resenärens tolkningar av de berättelser han för med sig hem. Resan leder kanske inte bara till ny kunskap; resenären kan själv förändras. Resan kan sporra till en reflexionsprocess som ger intervjuaren en ny självförståelse och blottlägger världen och vanor som tidigare har tagits för givna i resenärens hemland.” (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 72)



Figur 7 Översikt forskningsmetod

4.3. Litteratur

För att studien ska kunna bygga på en relevant och trovärdig litteraturgenomgång har vetenskapliga artiklar inhämtats via Högskolan Kristianstads databas *Summon* samt *Diva-portal*. För att få fram studier som undersökt revisionsbranschen har sökorden bland annat varit *audit*, *auditor*, *accounting* och *organization* i kombination med *turnover*, *satisfaction*, *culture*, *stress* och *motivation*. Hänsyn har tagits till artiklarnas publiceringsdatum, i första hand sökte vi efter aktuella studier. Men snabbt lades det märke till att forskningsresultat för mindre revisionsbyråer var svårt att hitta varför det i litteraturgenomgången även refereras till äldre artiklar. Ett antal återkommande vetenskapliga artiklar har hämtats från journaler som *Accounting*, *Organizational and Society*, *Reporting and Accounting*, *Auditing* och *Human Resources Management*. Utöver vetenskapliga artiklar har olika handböcker för beskrivandet av den kvalitativa metoden använts som stöd i

faktainsamlingen, bland annat skrivna av Alvehus (2014), Carrington (2016) samt Alvehus och Jensen (2015).

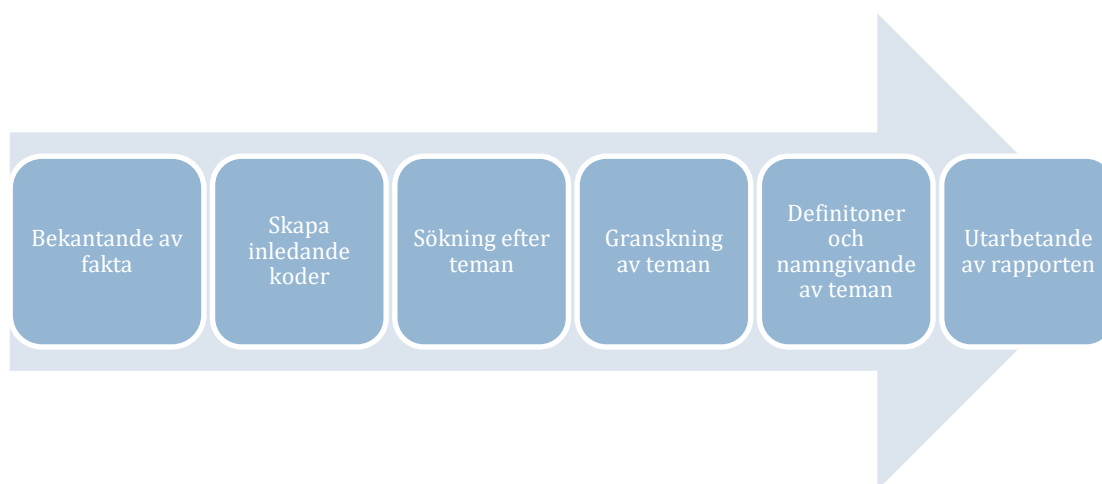
4.4. Undersökningens metod och design

För att utföra studiens syfte att utforska revisorns upplevelser och känslor gällande att arbeta på en mindre revisionsbyrå är insamling av primärdata genom intervjuer den kvalitativa metodens flaggskepp. Något som Alvehus (2013) tydligt förespråkar då undersökningen bygger på känslor, motiv och hur individen ser på ett händelseförlopp. Intervjuer är tidskrävande att genomföra och det kan vara svårt att säkerställa att den intervjuade personen verkligen agerar som den säger (Denscombe, 2017), aspekter som anses vara metodens stora nackdelar. I samband med metoden brukar man tala om risken att intervjuareffekten uppstår, som indikerar på att respondenten, i studien kallade revisorerna, anpassar sina svar beroende på vilken person som ställer frågorna (Denscombe, 2017). För att minimera effekten har vi turats om att vara intervjuare, ställt frågorna med en viss försiktighet samt framställt som neutrala. Enligt Alvehus (2014) ses intervjuer som en bra metod för forskarna då det i mångt och mycket handlar om samspelet mellan intervjuaren och den som blir intervjuad. Frågorna som ställs handlar om känslor, upplevelser och erfarenheter vilket resulterar i en djupgående intervju som beskriver hur revisorer upplever ett visst fenomen (Alvehus, 2013). På grund av den pågående Coronapandemin våren 2020 påverkas genomförandet av intervjuerna vilket gjort att fyra intervjuer kunde hållas på respektive byrå medan den femte intervjun hölls över Teams.

4.4.1. Informationsbearbetning

För att kunna göra informationsbearbetningen användes tematisk analys (Braun & Clarke, 2008). En tematisk analys ger möjligheten att få fram olika faktorer i ett större informationsmaterial. Tematisk analys är en analysform som är förhållandevis otydligt avgränsad och inte heller är en erkänd forskningsanalys, men som trots dessa kända begränsningar ändå används allmänt som kvalitativ analysmetod inom områden som psykologi. Men även inom företagsekonomisk forskning används analysmetoden varvid aktuell analysmetod valdes. Genom analysen möjliggjordes en jämförelse och fördjupning av redan kända faktorer men gav också nya intressanta synvinklar. En tematisk analys bygger på sex steg där analysen börjar med steg ett, *transkribering* av intervjun. Genom att

transkribera intervjun till en text ges ett tydligare och mer lättöverskådligt material att arbeta vidare med (Braun & Clarke, 2008). Då transkriberingen är färdig bör forskaren *läsa texten om och om igen* för att på så sätt få en bild av innehållet och starta de inledande tankarna. I steg två skapas en början till *kodande av texten* då potentiella teman börjar synliggöras och bli alltmer framträdande. Kodningen görs för att få ett överskådligt, indelat och mer lätthanterligt material. I steg tre har *potentiella teman* tydliggjorts, fått namn och det börjar dyka upp relevant fakta för respektive tema i texten. Efter steg tre kommer en alltmer tydlig bild växa fram om olika teman/faktorer som svarar mot syftet med forskningen och steg fyra tar vid, *granskning av teman*. I detta steg ska kontroller göras för att säkerställa att de olika teman fungerar och är relevanta i förhållande till de kodade utdragen, samt i förhållande till hela materialet. I den tematiska analysen sägs att det genereras en *tematisk karta*. I det femte steget *förfinas detaljerna i respektive tema* och mynnar ut i tydliga definitioner och namn för respektive tema. I det sjätte och slutliga steget *görs ett urval av övertygande utdrag som sedan analyseras och kopplas till forskningsfrågan och den tidigare studerade litteraturen* (Braun & Clarke, 2008).



Figur 8 Tematisk analys, processen

4.5. Urvalsprocess

Urvalet som gjorts består av fem auktoriserade revisorer, samtliga är delägare i respektive revisionsbyrå, se vidare i avsnitt 4.6.1 för presentation av revisorerna. Vid urvalet har variablerna kön, ålder och tid i yrket spelat roll då det ger en mer nyanserad grund och

möjlighet för att få så bred variation i svaren som möjligt, vilket eftersträvas i en kvalitativ studie. Genom att intervjua revisorer med bred erfarenhet har till viss del ett bekvämlighetsurval skett (Alvehus, 2013). Enligt Alvehus (2013) kan olika typer av bekvämlighetsurval göras beroende på vilken typ av fokusgruppsdeltagare som finns tillgängliga. För att öka antalet revisorer och därmed trovärdigheten i studien tillämpades förutom bekvämlighetsurval även snöbollsurval, det vill säga då kontakter knyts genom att redan utvalda revisorer tipsat om ytterligare individer som uppfyller kriterierna (Denscombe, 2017). Utifrån syftet med studien lades fokus på att välja auktoriserade revisorer som jobbar på mindre revisionsbyråer, varvid kontakt togs med tre mindre revisionsbyråer. En av byråerna är belägen i en mellanstor kommun i södra Sverige som vi tidigare haft kontakt med genom vår verksamhetsförlagda utbildning, VFU, den andra byrån är belägen i en mindre sydsvensk kommun som vi fick kontakt med genom snöbollsurval. Den tredje byrån som kontaktades fick vi möjlighet att knyta kontakt med genom att revisorn föreläste på Högskolan, en mindre revisionsbyrå belägen i en större kommun i södra Sverige. Genom denna inkörsport gavs en god kännedom om företaget och dess medarbetare. En positiv bieffekt av intervjumetoden var att det gavs möjlighet att knyta nya givande och positiva kontakter.

4.5.1. Presentation av revisorerna

I följande avsnitt presenteras respektive revisor för att få så god kännedom som möjligt inför empirikapitlet senare i uppsatsen. För att revisorerna i studien ska förbli anonyma kommer revisorerna numreras från 1 till och med 5. I presentationen kommer det att framgå om revisorerna arbetar på revisionsbyrå A, B eller C, vilka har sina säten i Y-stad, X-stad respektive M-stad och samtliga har filialkontor. Städerna hör till kategorin liten/medelstor stad i södra Sverige. Intervjupersonerna är alla auktoriserade revisorer och delägare i den aktuella revisionsbyrån där individen arbetar. I mötet med de olika revisorerna har vi fått en bild av revisorernas personligheter. Vi kan tydligt se olikheter mellan revisorerna men också en rad likheter. Likheter som genomgående framträdde under intervjutillfällena var framför allt tydlighet, stor drivkraft, engagemang, nervositet, individer med sinne för humor, bestämd- och noggrannhet. Efter presentationen av revisorerna kommer samtliga revisorer presenteras i en tabellsammanställning för att ge ytterligare översikt av revisorernas bakgrundsinformation.

4.5.1.1. Revisor 1

Revisor 1 är auktoriserad revisor och delägare i revisionsbyrå A. Han har varit anställd på revisionsbyrå A i 31 år och verksam i branschen i 35 år. En byrå som har sitt säte i X-stad med två filialkontor. På 1990-talet avlade revisor 1 auktorisationsexamen och blev auktoriserad revisor. Revisor 1 har varit delägare för revisionsbyrå A sedan 2007, det vill säga i 13 år, först tillsammans med en annan kollega och sedan cirka fem år tillbaka också tillsammans med revisor 5.

4.5.1.2. Revisor 2

Revisor 2 arbetar som auktoriserad revisor och är delägare i revisionsbyrå B sedan 2019 då hon också startade upp ett filialkontor i Y-stad, byrån har sitt säte i M-stad. Revisor 2 har under sina fem år i branschen arbetet på tre olika revisionsbyråer, varav en byrå ingår i Big 4. Hon har varit auktoriserad revisor sedan 2019.

4.5.1.3. Revisor 3

Revisor 3 arbetar som auktoriserad revisor och är delägare i revisionsbyrå C med säte i Y-stad. Hon har varit verksam i branschen i 22 år och blev auktoriserad revisor 2005. Under hennes år som anställd på revisionsbyrå C växte tanken och målet att bli delägare så när chansen dök upp tog hon den.

4.5.1.4. Revisor 4

Revisor 4 är auktoriserad revisor men också auktoriserad redovisningskonsult samt delägare i revisionsbyrå C med säte i Y-stad. Han är sedan ett år tillbaka även kontorschef för ett av byråns filialkontor. Han arbetar för närvarande 50 % vardera på revisionsbyrån C i Y-stad och Å-stad. Revisor 4 har varit verksam i branschen i 12 år och avlade auktorisationsprovet för att bli auktoriserad revisor för tre år sedan.

4.6.1.5. Revisor 5

Revisor 5 arbetar som auktoriserad revisor och är delägare i revisionsbyrå A. Hon har varit verksam i branschen i 15 år och arbetat på revisionsbyrå A i tio år. Revisor 5 blev

auktoriserad revisor för fem år sedan och har varit delägare i tre år tillsammans med revisor 1 och en tredje kollega. Revisor 5 har under sin karriär arbetat inom en Big 4-byrå och arbetade på två av företagets största kontor i Sverige under några år. Därefter tog hon beslutet att arbeta som controller och ekonomichef i olika företag för att slutligen återgå till revisionsbranschen igen men då på den lilla byrån.

Tabell 1 Sammanställning presentation över revisorerna

Revisor	Ålder	Kön	Antal år i branschen	Antal år som delägare	Titel
Revisor 1	57	Man	35	13	Aukt. Revisor
Revisor 2	28	Kvinna	5	1	Aukt. Revisor
Revisor 3	45	Kvinna	22	12	Aukt. Revisor
Revisor 4	36	Man	12	2	Aukt. Revisor Aukt. Redovisningskonsult
Revisor 5	43	Kvinna	15	3	Aukt. Revisor

Tabell 2 Information om genomförda intervjuer

Revisor	Datum för intervjun	Intervjuns längd	Titel	Revisionsbyrå	Intervju ställe
Revisor 1	28/4-2020	45 min	Aukt. Revisor	Byrå A	Byrå A
Revisor 2	29/4-2020	150 min	Aukt. Revisor	Byrå B	Byrå B
Revisor 3	4/5-2020	60 min	Aukt. Revisor	Byrå C	Byrå C
Revisor 4	4/5-2020	50 min	Aukt. Revisor Aukt.Redovisningskonsult	Byrå C	Byrå C
Revisor 5	5/5-2020	45 min	Aukt. Revisor	Byrå A	Skype

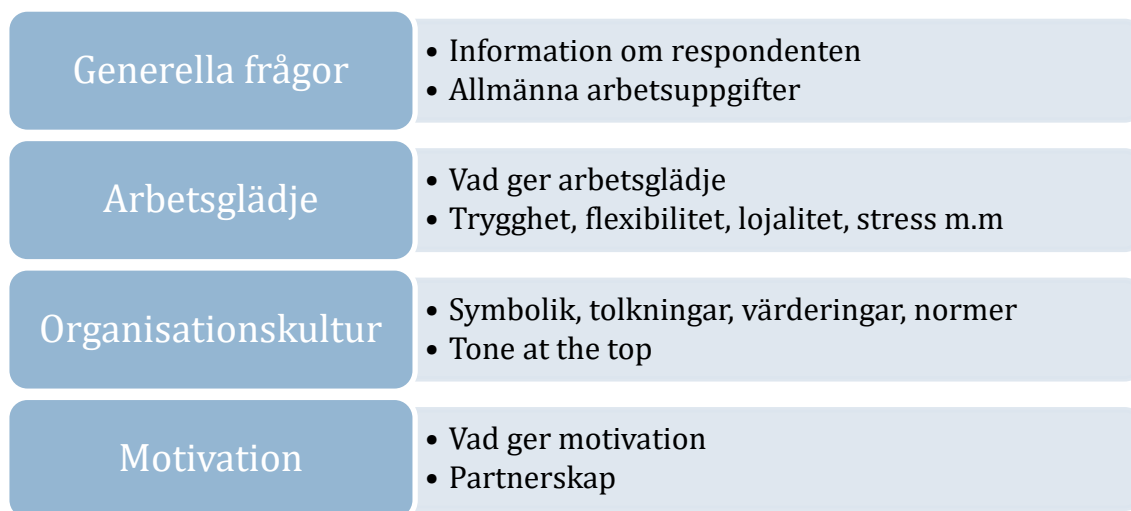
4.5.2. Begränsningar i urvalet

I urvalet som legat till grund för studien har en viss begränsning framkommit som kan vara av betydelse för uppsatsen och forskningens kvalitet. De fem revisorerna som vi har intervjuat är som nämnts i avsnittet ovan auktoriserade revisorer och delägare för respektive revisionsbyrå. Delägarskapet kan därav ha en viss påverkan i de svar som intervjuerna genererat genom en tonad bild som riskerar ge något missvisande tolkningsmöjlighet i några av intervjufrågorna. Aktuell begränsning är därför värt att nämna och ha i åtanke. Vidare diskussion av begränsningens avgörande för studiens kvalitet förs i avsnittet 4.8 trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet.

4.6. Intervjuguide

Vid utformningen av intervjuguiden (Bilaga 1) har utgångspunkten varit modellen som angavs i litteraturgenomgången (Modell 1). Modellen visar de olika faktorer som förväntas påverka valet att arbeta på en mindre revisionsbyrå såsom arbetsglädje, organisationskultur och motivation. Eftersom studien utgår från en kvalitativ undersökningsmetod som bygger på människors upplevelser passade en semistrukturerad djupintervju med öppna frågor bäst. En semistrukturerad djupintervju ger en större möjlighet för utveckling under tidens gång, då dessa intervjuer anses flexibla (Denscombe, 2017). Syftet med studien har inte

varit att mäta utan få en djupare förståelse för varför individer väljer att stanna kvar alternativt byta till en mindre revisionsbyrå. Något som resulterat i en bredare ingång till informationsinsamling (Denscombe, 2017). Som tidigare redovisats har arbetsglädje, organisationskultur och motivation varit de mest framträdande faktorerna vid val av revisionsbyrå för auktoriserade revisorer och därmed naturligt varit de områden som utforskats ytterligare. Vid utformningen av intervjuguiden valde vi att göra en guide med aktuella begrepp som huvudområden för att sedan byggas på med underliggande faktorer som fungerat som stödfrågor att ta till om revisorn inte naturligt berörde dessa ämnen under intervjun (Bilaga 1) (Bryman & Bell, 2017). För att underlätta för revisorerna skickades en övergripande intervjuguide ut i god tid inför intervjutillfället vilket uppskattades av revisorerna (Bilaga 2). Guiden som revisorerna fick ta del av var uppbyggd med enbart övergripande områden för att på så vis ge revisorn möjlighet att förbereda sig öppet och förhoppningsvis ge ett bredare spektrum vid intervjutillfället (Bryman & Bell, 2017).



Figur 9 Intervjuguidens struktur

4.7. Trovärdighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet

Trovärdighet frambringar hög kvalitet i en forskning, med trovärdighet avses att studien undersöker utifrån studiens syfte (Bell m.fl., 2019). Trovärdighet bör beaktas vid upprättandet av intervjuguiden då den ligger till grund för informationsinsamlingen som i sin tur är grunden för att frambringa analysunderlaget. Som tidigare nämnts finns en risk att revisorerna inte agerar som de säger, den så kallade intervjuareffekten. Utifrån känd risk

har därför målet för utformningen av intervjuguiden varit att ge revisorerna en trygghet och möjlighet att känna sig bekväma och kunna öppna upp i sina svar (Denscombe, 2017). En viktig aspekt att ha i beaktande för att fånga upp bakomliggande faktorer och djupgående information som kan vara av intresse för studien. För att öka studiens trovärdighet har intervjuguiden och frågorna utformats utifrån tidigare litteratur. Utöver det har intervjuguiden granskats av aktuell handledare som lagt fram förslag på tolkningar, tips och idéer på utveckling och förbättring av intervjufrågorna. Ett stöd som gav trygghet och förvissning om att frågorna var tydliga och kom att ge eftersträvat resultat för att komma vidare i studien.

Tillförlitlighet är en faktor som löper parallellt med reliabilitet och rör alltså frågan om pålitligheten hos undersökningen samt huruvida forskningsresultatet är upprepningsbart (Alvehus, 2013). Med andra ord hur stor chansen är att samma resultat skulle uppnås om samma undersökning gjordes om vid ett annat tillfälle. Utifrån vår bedömning skulle samma resultat uppnås om studien gjordes om vid ett annat tillfälle då ny forskning och debatter kring ämnet tyder allt mer på att det börjar växa fram två olika revisionsbyråkulturer. Genom resonemanget avses att Big 4 har sina speciella egenheter och de mindre byråerna har sina egenheter där de olika byråernas olikheter lockar olika typer av revisorer. Som nämnts tidigare finns en rad nackdelar med vald forskningsmetod, intervjuer är tidskrävande och risken för att intervjuareffekten kan uppstå bör finnas i åtanke. Något som kan påverka tillförlitligheten då insamlade fakta påverkas av individen som deltar i intervjun (Denscombe, 2017). Kvalitativa studier innebär vanligtvis en intensiv studie av en mindre grupp individer eller av individer som delar specifika egenskaper (Bell m.fl., 2019) något som naturligt väcker frågor om fallens grad av särprägling samt i vilken utsträckning fallen återfinns på liknande håll (Denscombe, 2017). Ett fenomen som benämns generaliserbarhet eller överförbarhet. Studiens generaliserbarhet och överförbarhet bygger på den kvalitativa forskningens kvalitet i den teoretiska slutsatsen, där hög generaliserbarhet innebär en högre kvalitet för studien (Denscombe, 2017). En hög *statistisk generaliserbarhet* förutsätter däremot ett stort antal respondenter som valts ut att delta i studien på ett slumpmässigt sätt. Då faktainsamlingen i föreliggande undersökning kännetecknas av kvalitativa intervjuer kommer *teoretisk generalisering* försöka uppnås. Studiens syfte är därmed att diskutera hur modellen som arbetats fram i uppsatsen kan

användas för att bättre förstå samspelet mellan en rad olika faktorer och deras påverkan på ett fenomen (Alvehus, 2013). Utifrån följande kvalitetsstärkande har urvalsbegränsningen som tidigare introducerats i avsnittet 4.5.2 en påverkan på studiens trovärdighet samt generaliserbarhet. Risker att revisorerna svarar på frågorna utifrån vad som låter bra blir därav en känd risk som kan påverka förståelsen och tolkningen av studiens undersökningsmodell kopplat till de begrepp som uppsatsen grundar sig på. Frågor som rör byrån kan vinklas på olika sätt beroende på om man ser situationen ur revisorns eller ägarens perspektiv något vi måste ha i beaktande när vi tolkar svaren. Dock behöver denna vetenskap inte enbart vara till nackdel utan kan ge utrymme för ytterligare infallsvinklar som kan leda till en djupare förståelse i ämnet.

5. Empiri

I detta avsnitt presenteras resultatet av studiens fem intervjuer. Presentationen består av respektive revisors upplevelser av trygghet och arbetsglädje på arbetsplatsen. Följt av hur revisorerna upplever stress, arbetsbelastning, relation till kollegor och chefer samt balansen mellan privat- och arbetsliv. Därefter redogörs för revisorernas uppfattningar om organisationens normer, värderingar och rättvisa. Följt av faktorer som motiverar och engagerar den individuella revisorn.

5.1. Revisor 1

I rollen som revisor känner revisor 1 trygghet, tillfredsställelse och arbetsglädje av kundkontakten och samspelat det ger. I rollen som VD känner han istället trygghet av seriöst och stabilt företagande med låg personalomsättning. Han säger att känslan när en anställd väljer att sluta blir en form av misslyckande eftersom företaget inte lyckats ge det personen sökte. En frustration infinner sig varje gång även om avhoppet varit få under hans tid som VD. Han känner sig trygg med att frågor som dessa diskuteras och tas upp av organisationen Sverev¹¹ (Sverev-service AB, 2020).

Revisor 1 tycker att arbetsbelastningen jämnats ut betydligt under åren och berättar att det i början av karriären var betydligt större skillnad mellan hög- och lågsäsong. Han berättar om kollegorna på den tiden som kunde ta ut tio veckors sommarledighet för att åka till sina sommarstugor. Något som skulle vara helt omöjligt att göra nu för tiden eftersom byrån får allt fler kunder som vill ha hjälp med lönehantering och momsredovisningar, sysslor som måste göras var fjärde vecka. Eftersom arbetsbelastningen har jämnat ut sig över tid finns det större möjlighet att planera in utbildningar och andra uppgifter som inte hinns med under högsäsongen. När det är högsäsong upplever revisor 1 att stressen kan komma ”krypandes” då högarna på skrivbordet växer och tiden inte riktigt räcker till för kunderna så som han skulle önska. Han nämner den berömda splittringen som så många revisorer upplever i en sådan situation. Revisor 1 uppger att relationen till kollegor och chefer alltid fungerat bra, mycket beroende på den lilla byråns närhet. Han menar att det finns en större möjlighet att knyta kontakter och skapa starkare relationer till kollegor på en mindre

¹¹ Sverev är en samarbetsorganisation för små till medelstora oberoende redovisnings- och revisionsbyråer

revisionsbyrå. Han säger att på den lilla byrån är man genuint intresserade av varandra. Man delar kunskap och erfarenhet, stöttar varandra och visar uppskattning för varandra vilket driver individen och ger motivation och stärker engagemanget. Vilket han inte kan tänka sig går att få på samma sätt på en stor byrå där personalstyrkan är så mycket större och automatiskt blir mer opersonligt arbetsklimat. Lojaliteten för varandra på den lilla byrån är stark eftersom alla jobbar för samma mål och ser till kundens bästa. Han berättar om kollegor som arbetat på Big 4-byråer som beskrivit lojaliteten på den lilla byrån som raka motsatsen mot deras tidigare erfarenheter, vilket han ser som en styrka för den lilla byrån. På byrå A jobbar man utifrån frihet under ansvar vilket ger revisorerna flexibilitet och chans till en god balans mellan privat- och arbetsliv. Som exempel ger han deras säsonganpassade arbetstid, inget övertidskrav, möjligheten att jobba hemifrån och att arbeta de dagar eller tider som passar revisorn, enda kravet är att arbetet ska utföras på rätt sätt och i rätt tid. Enligt revisor 1 jobbar byrån efter filosofin att man som individ har ett privatliv efter att arbetsdagen är slut. I detta anger revisor 1 att byråns filosofi är att ”det normala är att gå hem”. En flexibilitet som ger småbarnsföräldrar och de som tränar på lite högre nivå en chans att få ihop livspusslet. Han anser inte att balansen mellan privat- och arbetsliv skiljer sig mellan byråerna han arbetat på och därmed har svårt att se detta som en avgörande anledning för att byta byrå eller sluta i branschen. Revisor 1 menar att faktorerna till avhopp inom branschen snarare beror på den låga lön som är typisk för branschen. För att minimera avhoppet utövar byrån kontinuerliga och regelbundna uppföljningar tillsammans med respektive anställd.

Kulturen på arbetsplatsen beskriver revisor 1 som öppen och avslappnad med stort fokus på kunden och de korta kontaktvägar som är centralt för hela organisationen. Han talar också om att byrån genomströmmas av stor rättvisa och berättar följande exempel:

(...) vi sätter ju lönerna tillsammans med alla tre kontoren för det ska inte ha någon betydelse om du är anställd i --- eller här eller i ---, har du samma arbetsuppgifter och naturligtvis vilket kön det är ska det ju inte påverka. Det tror jag inte att dem kan säga något att de har känt sig, vi är en så liten byrå så man vet ofta vad man, anställs man som redovisare eller revisions så tror jag nog att då har man gjort sitt val och sen vet man liksom (...)

Engagemang och motivation får revisor 1 av mötet med kunden och av att få uppmärksamhet och uppskattning för det han gör. Han berättar att stort fokus läggs på att pusha de anställda att besöka och att jobba ute hos kunden för att på så vis visa intresse och engagemang för denne men också för att visa upp sig samt ge tips och råd, agera som rådgivare. Revisor 1 tycker att det stärker motivationen hos varje anställd. Målet att bli partner har aldrig förelegat hos revisor 1 förrän chansen och möjligheten att bli delägare gavs. Revisor 1 uttalar att vara revisor och samtidigt agera chef för byrån är en speciell situation. Fokus på kunden och kundens välmående ges inte lika stort utrymme då övriga frågor och funderingar från personal är lika viktigt numera. Faktorer som kan ge en känsla av splittring då han, som han säger, ”kanske egentligen helst skulle vilja jobba mer mot kunderna men måste prioritera företaget”. Revisor 1 avslutar intervjun med att säga att han tror att faktorer som påverkar individer att söka sig till mindre revisionsbyråer kan vara att byrån är lokalt förankrad och dess flexibla arbetstider.

5.2. Revisor 2

Revisor 2 har tidigare arbetat på en Big 4-byrå där hon upplevde att det var stort, opersonligt och framför allt inte gavs utrymme för det driv och engagemang som hon alltid haft. På grund av detta sökte revisorn sig till en mindre byrå och hon hamnade på den byrå där hon arbetar idag, byrå B. Just att få ge utlopp för sitt driv och den framåtanda som är en så stark del av hennes personlighet har gjort att hon alltid haft som mål att bli egen företagare. Så när hon 2019 fick chans att bli delägare i revisionsbyrå B tog hon den, en avgörande faktor för att hon ska känna arbetsglädje i sin yrkesroll är just att få jobba åt sig själv och för sin egen skull. Trygghet känner revisor 2 av att få utvecklas i sin egen takt utifrån sina egna förutsättningar, vilket hon inte fick möjlighet till på Big 4-byrån eftersom Big 4-byrån arbetade strikt utifrån färdiga utvecklingsmallar som alla revisorer skulle följa till punkt och pricka, undantag medgavs ej. Ett tänk som inte passade revisor 2 ty hon ville komma vidare och inte behöva vänta på sin tur när hon redan kände sig redo för nästa steg. Ett faktum som gjorde att en mindre byrå blev ett naturligt val. Revisor 2 känner trygghet av att känna frihet att kunna påverka sin egen tid och arbetssituation men också då bolagets värdegrunder stämmer överens med hennes egna. Värdegrunderna som Big 4-byrån stod för passade inte revisor 2 av den orsaken att tagna beslut inte genomfördes, möjligheten att påverka sin arbetssituation var starkt begränsad men också för att hennes personliga mål

inte kunde uppfyllas varvid motivationen försvann. Revisor 2 saknade att få ta ansvar och att vara delaktig i planeringsbiten på Big 4-byrån där allt var färdig utstakat och förutbestämt för varje anställd. Utöver redan nämnda faktorer uttalar revisor 2 också flexibilitet som en viktig faktor för att revisor 2 ska känna arbetsglädje på så sätt att revisor 2 vill kunna styra över sin arbetstid, vilket hon kan på den lilla byrån men inte kunde på Big 4-byrån. Flexibiliteten att kunna påverka sina arbetsuppgifter har däremot aldrig varit något som revisor 2 kunnat se som någon faktor till byråbyte eftersom arbetsuppgifterna ska göras oavsett om man jobbar på en liten eller stor revisionsbyrå. När vi pratar om flexibiliteten kommer hon naturligt in på att prata om vikten av att kunna kombinera privat- och arbetsliv. En faktor som hon tycker skiljer stort mellan Big 4-byrån och den lilla byrån där revisor 2 jobbar idag. Förut fanns det inte någon tid över för familj, träning, vänner, trädgård etcetera då arbetet tog all tid. På byrå B ses det istället som en viktig och naturlig del att gå hem när dagen är slut. Revisor 2 berättar om den gräns om fem timmars övertid per vecka som företaget har satt för att personalen ska trivas och må bra. En viktig faktor för att personalen ska hålla i det långa loppet och vilja stanna kvar.

Revisor 2 ser dock en fördel av att ha arbetat på en Big 4-byrå eftersom det blivit en positiv del att ange i CV:t. En styrka att kunna skriva i sitt CV både vid jobbsökande men också som referens mot kunder. Det fungerar som ett kvitto på att hon kan sitt jobb. Revisor 2 uppger att det är lättare att göra karriär inom en liten byrå till skillnad mot vad tidigare forskning visat. Detta grundar hon utifrån att Big 4-byråerna strikt går efter hierarki- och karriärstegar där förtur i kön inte ges oavsett om du är kompetent att gå vidare eller ej. På så sätt försvåras möjligheten att till exempel bli delägare inom en Big 4-byrå medan du på den lilla byrån kan få möjligheten så fort du är redo för detta. Ytterligare en anledning att hon sökte sig till byrå B för som hon säger här anpassas utbildningar och karriärsmål efter dig och ditt intresse. Stress är också en faktor för byråbyte som revisor 2 framhåller. Revisor 2 uppger att hon själv har upplevt enorm stress inom Big 4-byrån då det hela tiden var jakt på timmar och kravet på övertidsarbete var konstant. Stressen uppstod som en följd av att inte kunna styra sin egen arbetssituation och att inte ges möjlighet att planera sin tid. Något som skiljer sig stort mot den lilla byrån där revisor 2 arbetar idag. Relationen till kollegorna är också en stor betydelse för att revisor 2 ska känna arbetsglädje, hon menar att kemin är en viktig faktor för att stanna kvar på byrån oavsett om det handlar om Big 4-byrå eller

den lilla byrån. Här kommer även lojaliteten in som en del. Revisor 2 menar att lojalitet handlar om att alla är lojala mot varandra, att alla involveras, alla är lika värda och ges samma möjlighet att delta i beslutsprocesser och utveckling. Genom lojaliteten anser revisor 2 att vi-känslan stärks. När vi-känslan är stark kommer hjälpsamhet och stöd till varandra som en naturlig följd. Revisor 2 menar också att mycket av detta beror på ledningens inställning, normer och värderingar oavsett var du arbetar.

Revisor 2 tror att några av anledningarna till det stora bortfallet från branschen beror på att många inte klarar av att ha många bollar i luften samtidigt vilket arbetet som revisor innebär. Revisor 2 menar att det är en tuff bransch med höga krav, stor press och i många fall påfrestande stress. Revisor 2 anger också den generellt låga lönen som är typisk för branschen som en bidragande orsak. Många känner inte sig uppskattade när de jämför den nerlagda mängden arbetstid mot vad lönen blir. När revisor 2 jämför organisationskulturen mellan Big 4-byrån och den lilla byrån blir svaret att kamratandan, hjälpas åt, delta i planering och beslutsfattande, öppenhet och struktur som starka fördelar med den lilla byrån. Faktorer som saknades på Big 4-byrån men ses som självklara från ledningen på byrå B. Utöver dessa faktorer menar revisor 2 att det skiljer sig åt i många fall i "lika för alla-tänket" som revisor 2 menar åligger cheferna att förmedla. Något som den lilla byrån är noga med och har som en viktig norm att leva upp till. Något som revisor 2 också motiveras av är att ständigt utvecklas och att förverkliga idéer, hon är enormt driven som person. En av anledningarna till att revisor 2 sökte sig till en liten byrå där det fanns möjlighet till delägarskap. Till sist vill revisor 2 lägga till att mycket handlar om personligheten för vilken typ av byrå som revisorn passar på. En person som vill framåt och är beredd att "armbåga" sig fram, vill viga sitt liv åt arbetet och trivs med det stora och många gånger opersonliga passar på en Big 4-byrå. Medan revisorn som trivs i den lilla familjära gemenskapen där alla ingår i gruppen, är lika värda och stöttar varandra passar på den lilla byrån.

5.3. Revisor 3

Revisor 3 är en person som har nära till skratt, älskar utmaningar och att se andra växa. Hon känner arbetsglädje och tillfredsställelse av att få nya utmaningar, avancerade uppgifter och

framför allt av kundkontakten som är en naturlig del på hennes arbetsplats. Med andra ord kunna hjälpa till och lösa problem och att göra kunden nöjd och glad. Hon känner trygghet av att jobba för en stabil organisation som har tydliga ramar och normer, hon känner sig säker i sin anställning. Revisor 3 tycker att flexibiliteten att planera sin egen tid i arbetet finns men endast till en viss grad eftersom jobbet ändå ska göras på ett eller annat sätt. Hon nämner att lagar och regler fungerar som stöd men också som en sorts trygghet eftersom de hjälper till att styra upp vad som ska göras och hur det ska göras. I vissa situationer krävs därför en väl utarbetad tidsplan dels för att hinna med, men också för att kunna ge den trygghet som behövs samt för att göra flexibiliteten möjlig överhuvudtaget. Utifrån flexibiliteten glider samtalet naturligt över till arbetsbelastningen som revisor 3 tycker påverkas av byråns kundstruktur samt hög- och lågsäsong. Revisor 3 menar att mycket beror på vad kunden vill ha gjort, vilket styrs av kontrakt och avtal. Med hög arbetsbelastning kommer också stress men revisor 3 upplever stressen i yrket till största delen som väldigt positivt och berättar:

Alltså man kan ju välja att uppleva stress som något negativt men du kan ju också ha stress där det blir en positiv effekt. (...) har du mycket och göra så blir du oftast mycket effektivare i ditt jobb och i de fallen är ju det en positiv stress. Det är ju samma sak med erfarenhet (...) har du jobbat i många år så löser det sig, det lönar inte sig att stressa upp sig utan det kommer att lösa sig och det har det gjort alla de andra åren så varför skulle det inte göra det i år.

Hon tycker att stress är väldigt bra eftersom hon anser att det gör att man skärper till sig och blir mer fokuserad på det man gör sedan menar hon att när hon ny i yrket kände hon mer stress under högsäsongerna än vad hon gör idag. Erfarenheten gör att hon får en trygghet och vet att hon klarar av arbetet även under den pressade tiden på året. Relationer spelar också roll för att hon ska känna glädjen av att gå till jobbet och säger att hon alltid haft lätt för relationer och därför har det aldrig varit något problem för henne, vare sig mellan kollegor eller chefer. Hon menar att relationen beror på sammansättningen av rätt individer i en organisation och att personligheterna avgör, något som gjort att byrå C arbetar utifrån den tanken vid nyrekrytering. När hon pratar om relationer kommer hon in på att "vi som byrå gör jobbet" och menar att alla gör fel men man lär sig av dem och ingen enskild person ensam får stå för dem. Hon menar att det återfinns en stor lojalitet på

revisionsbyrån eftersom alla månar om varandra och peppar och pushar varandra. Balansen mellan privat- och arbetsliv har alltid varit god förklarar revisor 3 och ger som exempel, om man har småbarn ska det inte vara några problem att lösa eftersom individen i fråga jobbar in det vid ett senare tillfälle. Utifrån den tanken tycker hon inte att det torde vara någon faktor som avgör avhopp från vare sig byrån eller branschen. De stora faktorerna för avhopp inom branschen tror hon däremot kan bero på en slags chock när man som ny kliver in i branschen men att det kan skilja sig åt beroende på du jobbat i branschen tidigare eller är helt ny. Hon menar att personligheten avgör men att även stress, många bollar i luften och lönen kan ha en inverkan. Revisionsbyrå C arbetar mycket med trivsel, utveckling, individuella utbildningsplaner, flexibilitet som att kunna byta roll (från revisorsassistent till redovisningskonsult och tvärtom) och att alla får vara med och påverka som naturliga inslag för att minimera avhopp. Revisorn menar att en familjär känsla ska genomsyra hela organisationen. Revisionsbyrån står för följande ledord: passion, affärsmannaskap och ansvar. Vilka hon menar ska genomsyra hela organisationen och på så sätt frambringa en god organisationskultur. Under intervjun berättar revisor 3 att organisationen är extremt noga med att försöka para ihop rätt personlighet hos de anställda med kundens för att på så sätt försöka bringa så goda förutsättningar som möjligt i kundrelationerna. Genom detta arbetssätt anser revisor 3 att en trygghet skapas för kunden som på så vis vet vem denne ska vända sig till vid frågor eller funderingar och kan göra det med trygghet. Hon uppger också att det inte finns någon hierarki på revisionsbyrån. Revisor 3 säger att de många lagar som en revisor arbetar utifrån bringar stor rättvisa i arbetet. Däremot anser hon menar att det inte finns 100 % rättvisa i en organisation och uppger att alla utvecklas individuellt vilket företaget måste ta hänsyn till. Revisor 3 blir motiverad av den rådgivning som ingår och är en stor del i yrket. Att driva egen revisionsbyrå eller att bli delägare och partner har enligt revisor 3 aldrig varit något mål som gett ytterligare motivation ändå valde hon att ta chansen när den gavs vilket hon inte ångrar. Men helt egen vill hon inte bli eftersom hon är nöjd när hon får ha sina kollegor nära till hands då de utgör en stor del av hennes trivsel och glädje på arbetsplatsen.

5.4. Revisor 4

Revisor 4 är en väldigt lugn och lite tystlåten man som vi snabbt märker inte känner sig helt bekväm i den intervjuades roll då han blir torr i munnen och darrar. Han arbetar på

revisionsbyrå C och har alltid vetat att han vill arbeta på en mindre revisionsbyrå, revisor 4 berättar att ”Jag ville jobba på en mindre byrå. (...) för att jag ville ha det här mer personliga och familjära. Och inte vara en i mängden bland 200 anställda”. För att revisor 4 ska känna trivsel och arbetsglädje på jobbet finns en rad olika faktorer som behöver uppfyllas. Den viktigaste är tryggheten tillsammans med kollegor, tillit och trivsel ihop med arbetskamrater, att vara nöjd med sin anställning, känna sig sedd och ha ett varierande arbete. Det är också viktigt för revisor 4 att bibehålla helhetsbilden av kunden varför det aldrig varit något alternativ att byta till någon Big 4-byrå. Revisor 4 känner att det finns en stor flexibilitet i arbetet och att han kan styra sina tider. Dock påpekar han att mängden deadlines begränsar flexibiliteten då dessa måste hållas. Arbetsbelastningen uppger revisor 4 varierar efter hög- och lågsäsong och att erfarenheten avgör i slutändan. Han påpekar också att positiv stress såsom att hålla många bollar i luften och att stöta på utmaningar gör jobbet roligare. Revisor 4 känner att stressen kan jämnas ut sig med kontinuerliga planeringsmöten, att hjälpa varandra och att fördela arbetstiden jämnt. Han hävdar att stressen jämnar ut sig ju mer erfarenhet man får och ju mer van man blir i sin roll och anställning. Revisor 4 uppger att han i början av karriären kände sig stressad över den ständiga tidsredovisningen till kunderna då det rapporterades in hur många timmar per kund som arbetet krävde. Han berättar att ju längre tid arbetet tog ju mer ökade stressen. Han berättar att han ibland har svårt att släppa jobbet när han kommer hem eftersom det blivit en vana att kolla mejlen på kvällar och helger men att hög- och lågsäsong också påverkar detta. Relationen till kollegor och chefer har alltid varit god, revisor 4 säger att det är lättare att knyta kontakter på en mindre revisionsbyrå, då man jobbar nära sina kollegor och ingen hierarki återfinns i organisationen. En stor gemenskap och familjär känsla frambringas naturligt i revisionsbyrå C menar revisor 4 eftersom det är en så öppen och nära grupp. Revisor 4 menar att det är viktigt med en blandad mix av kollegor och chefer, gemensam fika och att alla är samspelade med varandra. Även revisor 4 nämner att ”byrån gör jobbet”, att det finns en stor och stark lojalitet bland kollegor och chefer. Några faktorer som revisor 4 tror kan vara anledningar till avhoppet inom branschen är den höga arbetsbelastningen, att man som revisor har många bollar i luften och den låga lönen. Revisor 4 uttalar att den organisatoriska kulturen på revisionsbyrå C ska vara ett naturligt val för kunden, internt genomsyras av en familjär känsla och ha korta kontaktvägar. Han uppger också att företaget går igenom värdegrunderna på företagets interna konferenser med kollegor och chefer. Men

trots att revisor 4 berättar om en klart uttalad och väl utspridd information om organisationens värdegrunder vittnar han samtidigt om att informationen inte nått fram till all personal då han själv inte har kännedom om dessa. Faktorer som revisor 4 anger som rättvisa är lika arbete, schema och villkor. Samt att organisationen styrs individuellt, med det menar revisor 4 att utvecklingen sker individuellt och bör finnas i åtanke. Revisor 4 motiveras och engageras av kundmötet, när kunder blir nöjda och att få tillbaka uppskattning för arbetet som utförts. Att bli delägare har alltid varit ett mål för revisor 4, men han fick inte möjligheten till detta förrän efter att ha jobbat på byrån i ett antal år. Han anser det vara lättare att bli delägare på en mindre byrå och anser det var viktigt att kunna vara delägare med personer som man känner sig trygg med.

5.5. Revisor 5

Revisor 5 poängterar att det är svårt att jämföra tiden på Big 4 och tiden på byrå A eftersom hon enbart arbetade som revisor på den tiden och numer har rollen som ägare också. Revisor 5 har arbetat inom både en Big 4-byrå och en mindre byrå däremellan jobbade hon några år som ekonomichef och controller inom privata företag. Anledningen till att revisor 5 sökte sig till byrå C var framför allt den stora variationen både arbetsmässigt men också kundmässigt. Byrån där revisor 5 jobbar har små och medelstora ägarledda kunder (fåmansägda bolag) vilket gör att revisorn arbetar direkt mot de fysiska ägarna. Med den typen av kunder utvecklas i de flesta fall en nära kontakt med kunderna vilket ger revisor 5 den största arbetsglädjen och sporrar henne. Utöver kundkontakten och mötet med kunderna känner hon arbetsglädje genom att en rad faktorer uppfylls, viktigast är relationen till kollegor samt att ha varierade arbetsuppgifter. Den trygghet revisor 5 känner i sin roll som revisor kommer genom att jobbet är beroende av att utföras oavsett eventuella kriser i världen. Ett faktum hon uttrycker som konstant då det är myndigheter som beslutar om lagar, regler och kontroller som utförs av revisorer. Revisor 5 upplever ingen skillnad mellan Big 4 eller den mindre byrån, i det fallet är tryggheten densamma. Inom byrå A arbetar revisorerna utifrån filosofin ”frihet under ansvar” något som gör att flexibiliteten är stor att själv kunna styra sitt arbete. Med det menar revisor 5 att hon kan sitta på Bahamas och jobba bara uppgifterna blir rätt utförda och i rätt tid. Återigen ser revisor 5 ingen skillnad mellan stor eller liten byrå. Den tuffa arbetsbelastningen som är så omtalad inom branschen instämmer revisor 5 i till viss del även om hon anser att det är något man vet om

när man börjar och därför inte kan se som något större problem. Hon anser att det är något man lär sig leva med. Visst är det säsongsbetonat med en kraftig ökning under våren men å andra sidan har man hela tiden en rad andra uppgifter som inte hinns med på våren som måste göras på hösten istället, som till exempel planeringar, halvårsavstämningar och olika förberedande arbete inför nästa års toppar som kommer i början av året. Så egentligen tycker hon inte att det är så stor skillnad på de så kallade hög- och lågsäsongerna det är bara typen av arbetsuppgifter som skiljer sig åt. Stressen inom yrket är något som revisor 5 lärt sig leva med, revisor 5 menar att det ter sig olika från arbetsplats till arbetsplats och roll till roll. Som exempel ger hon, att inom Big 4-tiden hade revisorn en hög arbetsbelastning under januari - februari medan det på den lilla byrån är uppdelat i två toppar, februari - mars och maj - juni. Som delägare består stressen också av många andra bitar i form av anställda och frågor däromkring, företaget ska må bra med mera. På den lilla byrån gör kontakten med kollegorna att hon känner arbetsglädje och trygghet, för här känner man alla och får därmed en nära kontakt till skillnad från Big 4 där personalen hela tiden kom och gick och det var 1000-tals kollegor. På grund av det stora antalet kollegor försvann också lojaliteten sinsemellan. Något som visade sig genom att man bara gjorde sina egna uppgifter, om det var någon annans uppgift eller fel hänvisade man bara vidare till ”den skyldige”. Här på den nuvarande byrån tar man hand om varandra och hela byrån ansvarar för varandra. ”Kunden är VÅR”, inte min eller någon annans. Dessutom är det ett helt annat förtroendeuppdrag både från revisorns sida mot kunden och tvärtom på den lilla byrån vilket revisor 5 värdesätter stort! Det fanns inte alls på Big 4 eftersom revisor 5 enbart arbetade mot börsnoterade bolag och aldrig såg ägarna. På den lilla byrån är alla kunder fåmansbolag och ägarledda vilket gör att revisor 5 träffar ägarna och jobbar med dem hela tiden. Närheten och förtroendet från kunden gör att revisor 5 även sköter och hjälper till med flera av ägarnas privata ekonomi vilket bygger på ett enormt förtroende. Något som revisor 5 hela tiden belyser att hela revisorsyrket bygger på, förtroende, förtroende och återigen förtroende. Revisor 5 säger och trycker starkt på att hon inte alls saknar tiden på den stora byrån och aldrig skulle gå tillbaka dit.

Balansen mellan privat- och arbetsliv är något som revisor 5 menar är lite upp till var och en att lära sig hantera. Hon tycker att man lär sig med åren... Revisor 5 menar att det går att jobba hemifrån men att hon måste jobba ändå, å andra sidan kan hon säga nej. Så det är

ett val man gör när man väljer revisorsyrket. Inte heller revisor 5 kan se balansen som någon större anledning till avhoppet inom branschen. Hon tror istället att några av de största anledningarna kan bero på att många inte vet eller förstår att det är ett låglöneyrke, där man istället kan ha en rad andra förmåner som kanske inte syns i lönekuvertet och därmed missar att räkna in. Utöver lönen är det många som inte klarar av rollen som konsult då du som revisor kan ha 25 kunder att hantera samtidigt, alla kräver sitt. Som konsult är du dessutom en form av säljare vilket innebär att du alltid är revisor oavsett om du går på Maxi eller är på puben, vilket ger stor press på att vara ”felfri” och att alltid uppträda korrekt. Byrå A arbetar mycket med personalkulturen, företaget har som mål att ge bra förmåner såsom friskvårdsbidrag även när du var föräldraledig, alla oavsett titel får ta del av eventuell bonus, en god arbetsmiljö, frihet under ansvar men också bra arbetstider. Faktorer som genomsyrar företagets organisationskultur. Här finns ingen hierarki, inga titlar eller prestige, något som ses som ett krav för att den lilla byrån skulle fungera. På Big 4 var det en annan sak, där var det en oerhörd hierarki med en rad engelska titlar som avgjorde vem du blev bemött som på företaget. Rättvisa är alltid svårt och kan se olika ut från ställe till ställe. I den lilla organisationen är det framför allt att behandla alla lika, individuell lönesättning men bara till en viss grad, ingen får skena iväg. Alla får bonus oavsett titel, man anser att alla drar sitt strå till stacken oavsett titel. Revisor 5 motiveras av att få höra att hon gjort ett bra jobb, nöjda kunder som rekommenderar henne till andra kunder. Både positiv och negativ feedback är en viktig faktor för att motiveras. Att bli bekräftad, oavsett från vem, är A och O. Revisor 5 engageras av att ta eget ansvar vilket revisorn har mycket av på den lilla byrån beroende på att hon utöver revisorsarbetet också är delägare. Revisor 5 har aldrig haft som mål att bli delägare men när revisor 5 varit på byrå A ett tag och kände sig redo så föll det sig naturligt. På frågan om revisorn någon gång haft tanken på att starta egen byrå svarar hon tvärt nej, hon är nöjd som det är med tanke på allt som följer med som ägare av ett bolag.

6. Empirisk analys

I detta kapitel presenteras och analyseras empirin, det vill säga den information som intervjuerna genererat. Kommande analys baseras på intervju svaren med fokus på anledningar till att revisorer väljer att stanna kvar på en mindre revisionsbyrå. Kapitlet avslutas med en sammanställning av studiens modellprövning. Strukturen i följande avsnitt är uppbyggd som i avsnitt 3.1 litteraturgenomgång. De intervjuade revisorernas erfarenheter, känslor och åsikter kommer analyseras utifrån begreppen arbetsglädje, organisationskultur och motivation.

6.1. Arbetsglädje

Bamber och Iyer (2009) anger arbetsglädjen som en av nyckelfaktorerna till revisorers val av vilken byrå de vill arbeta men också att det finns underliggande faktorer som har inverkan på arbetsglädjen (Bamber & Iyer, 2009). Hasin och Omar (2007) menar att stress är den främsta orsaken till bristande arbetsglädje på arbetsplatsen och en stor anledning till att revisorer lämnar en byrå. Revisorerna 1, 2 och 5 uppgav att stress återfinns i branschen och menar att det skiljer sig åt mellan hög- och lågsäsong. Revisor 3 och 4 uppgav däremot att stress kan upplevas som något positivt då effektiviteten ökar i utförandet av arbetsuppgifter och leder till en ökad glädje på arbetsplatsen. Dock påpekade revisor 1 att stress varit en stor anledning till att en dåvarande kollega valt att lämna byrån. Revisor 1 beskrev följande:

Det som är stressande om vi ska gå tillbaka ett snäpp, som har vi en i alla fall som har slutat direkt och sagt det rent ut det är ju den stressen i jobbet och splittringen du sitter med många småkunder. Det kan ju vara så illa att alla 10 ringer en dag när det är dagen för momsens eller det är dagen före deklarationen ska in [...] så kan det bli väldigt så stressande, du hinner inte göra färdigt den deklarationen du sitter med eller det bokslutet eller revisionen.

Citatet ovan kan tolkas som att stressfaktorn återfinns i branschen och skulle kunna vara en av anledningarna till att revisorer väljer att hoppa av branschen helt. Dock tolkar vi ovan citat som att det inte har med organisationsstorleken att göra utan branschen i sin helhet.

Samstämmigt för alla intervjuade revisorer är att ingen uppgett stress som det främsta skälet för ett byråbyte, tänkbart avhopp inom branschen eller anledning till att välja att arbeta på en mindre revisionsbyrå. Gemensamt för alla revisorerna är uppfattningen att arbetsbelastningen periodvis är hög då branschen är tydligt säsongsbetonad. Revisor 3 ansåg att arbetsbelastningen påverkas av hur kundstrukturen ser ut för respektive revisor. Revisor 2 och 5 har däremot lämnat Big 4-byrån för en mindre revisionsbyrå på grund av att arbetsbelastningen var för stor och arbetsplatsen för opersonlig.

Flera av revisorerna lyfter fram relationen till kollegor och lojaliteten dem emellan som en stor aspekt för ökad trivsel och trygghet. Gemensamt menar revisorerna att det är enklare att knyta kontakter och skapa nära relationer till kollegor på den mindre revisionsbyrån eftersom det där på ett naturligt sätt blir en större gemenskap och familjär känsla på arbetsplatsen. Revisor 5 beskriver relationen till sina kollegor som "jättebra" och menade att på en mindre revisionsbyrå känner man alla och därmed får betydligt starkare band till arbetskamraterna. Utifrån hennes tidigare erfarenhet från Big 4-byrån menade revisor 5 att det är stor skillnad i gemenskap, relationer och lojaliteten lätt försvinner på den större byrån eftersom kollegor kommer och går. Flera revisorer gav liktydiga beskrivningar av den upplevda lojaliteten på de olika byråerna, revisor 4 beskrev följande:

(...) så att vi alltid försöker uppmana att det är vi som byrå som gör jobbet - inte en enskild person. Sen är det ju klart att man gör fel och gör jag ett fel är det klart att jag ringer och säger "Alltså du jag har gjort ett fel här och det har blivit konstigt men vi rättar till detta" Man ska vara som en byrå, på så sätt är vi otroligt lojala.

Av detta kan tolkas att det finns en stor gemenskap och vi-känsla på den aktuella revisionsbyrån och att revisor 4 känner stor tillit till sina arbetskamrater. En indikation på att små revisionsbyråer har gynnsamma relationer med en positiv inverkan på individernas välmående och arbetsglädje (Herbohn, 2004). Revisor 3 påpekade dock vikten av att rekrytera rätt individer för att en mindre organisation ska fungera:

[...] att det har fungerat över åren är ju att det är väldigt beroende på hur sammansättningen är just när man är ett litet mindre kontor så är det väldigt

viktigt att det är rätt personer som man får in i gruppen så att det ska fungera i gruppen som helhet, för det kanske inte påverka lika mycket när man är väldigt många på ett ställe

Av ovanstående citat kan tolkningen göras att mindre byråer lägger mer tid på individernas personlighet vid rekrytering för att minska risken för personlighetskrockar och konflikter på arbetsplatsen. Ytterligare en tolkning utifrån ovan citat går att göra, nämligen att Big 4 inte behöver lägga så stor vikt vid rekryteringsprocessen eftersom personligheten inte är lika viktig då den inte påverkar i lika stor utsträckning. Enligt Bamber och Iyer (2009) har autonomi en positiv inverkan på arbetsglädjen och revisionsprofessionen. Revisorerna 2 och 3 beskrev att det finns en hög autonomi i organisationen då självständighet och deltagande i beslutsprocesser är en viktig och central del som byråerna arbetar med. Revisor 2 påpekade följande:

(...) vi är 25 anställda uppdelade på revisions- respektive administrationssidan som inte har något med varandra att göra. Företaget involverar alla och alla är lika involverade i beslutsprocessen. Det finns en vikänsla oavsett roll som revisorsassistent eller auktoriserad revisor.

Som tidigare nämnts fanns en rad faktorer som gjorde att revisor 2 valde att lämna Big 4-byrån. Några av de anledningar som framför allt belystes var att byrån var för stor och för opersonlig samt att hennes engagemang, driv och självständighet inte gavs tillräckligt med utrymme. Genom denna upplevelse kan vi konstatera att när autonomin brister i en organisation minskar arbetsglädjen och riskerar i slutändan att leda till byråbyte (Bamber & Iyer, 2009).

Rollkonflikten, som innefattar balansen mellan privat- och arbetsliv, var en av de faktorer som togs upp under intervjuerna. En faktor som är känd för att vara en av anledningarna till avhopp inom branschen (Greenhaus m.fl., 1997). Anmärkningsvärt var att vi vid intervjutillfällena fick fem helt olika svar vilket gör rollkonflikten svårtolkad. Revisor 1 upplevde inte balansen mellan privat- och arbetsliv som något påtagligt problem, han menade att det finns en stor flexibilitet och att privatlivet är en självklarhet som måste få ta plats. Han ansåg att det normala är att gå hem, arbetet får anpassas så långt det är möjligt

utifrån detta. Revisor 2 tyckte däremot att skillnaden i frågan var oerhört stor då hennes erfarenhet var att “ nackdelen med Big 4 är att man inte har något privatliv – arbetet tar allt” medan hon numer hade en rik fritid där hon hann med att göra det hon kände för. Hon menade att det inte fanns utrymme för fritid och privatliv under tiden på Big 4 och beskrev också att rollkonfliktfrågan är oerhört viktig ur många synvinklar. Inte minst för att revisorn ska kunna känna maximal trivsel och arbetsglädje samt vilja stanna kvar i organisationen. Rollkonflikten för revisor 3 var ytterst påtaglig då hon kände att när man har barn brottas man ständigt av dåligt samvete. Hon beskrev det som “är man hemma så tänker man att man skulle hunnit med något annat på jobbet och är man på jobbet så tänker man att man vill gå hem och fixa och hjälpa sina barn”. Revisor 4 och 5 ansåg att det istället låg på det personliga ansvaret genom att det är upp till var och en att hålla isär rollkonflikten. Revisor 5 upplevde stor skillnad i rollkonflikten mellan hennes tid på Big 4-byrån och hennes nuvarande arbetsplats genom att hon numer kunde påverka sin arbetssituation på ett helt annat sätt samtidigt som gav en splittrad bild eftersom hon också berättade att hon som ägare av bolaget inte hade någon vanlig arbetstid utan jobbade långt mer än sina åtta timmar om dagen. Men hon avslutade med att detta är något man lär sig hantera med åren. En reflektion från ovanstående beskrivning är att revisor 2 och 5 har erfarenhet av att arbeta på en Big 4-byrå och därmed kan relatera till de faktiska förhållandena. Båda frambringade en bild av att det i dagsläget är lättare att balansera privat- och arbetsliv på den lilla byrån. Revisor 1,3 och 4 har till skillnad från revisor 2 och 5 valt att stanna inom en och samma byrå genom karriären, de har därmed inte någon erfarenhet av byråbyte att relatera till.

Sammanfattningsvis har ingen av revisorerna angett stress som faktor för avhopp från branschen men kan vara en faktor som avgör valet att jobba på den lilla byrån istället för en inom Big 4. Detta stärks av att tre av revisorerna valt att stanna kvar på den lilla byrån som den en gång började yrkeskarriären på och två revisorer har valt att byta från den stora Big 4-byrån till en liten. Uppfattningen om den höga arbetsbelastningen som främsta faktor för att välja respektive byta till den lilla byrån för revisorerna ger en bild som bekräftar tidigare forskning. Gemensamt för alla revisorerna var att trygghet och trivsel genereras av goda och sunda relationer till kollegor på arbetsplatsen. För de revisorer som bytt från Big 4-byrån till den lilla beskrevs en stor skillnad i gemenskapen då de menade att det är betydligt lättare att knyta kontakter på en mindre revisionsbyrå. Upplevelser som bekräftar

tidigare forskning och stärker vår modell ytterligare (Herbohn, 2004). Det gavs skilda uppfattningar om upplevelserna av faktorn autonomi och hur dess omfattning kan inverka på arbetsglädjen hos en individ (Bamber & Iyer, 2009). Avsnittets sista faktor, rollkonflikten, gav en stark bild av den upplevda konflikten i balansen mellan arbets- och privatliv på tidigare Big 4-byrån, vilket spelade in vid valet att byta till den lilla byrån men även en av de revisorer som valt den lilla byrån direkt uttalade en obalans. En obalans som tydligt orsakat viljan att söka sig bort från Big 4 till den lilla byrån (Greenhaus m.fl., 1997).

6.2. Organisationskultur

Enligt Alvehus och Jensen (2015) har organisationskultur blivit ett starkt och betydande begrepp inom organisationer, en stark kultur medför att människor har homogena och likartade värderingar och normer. Som tidigare nämnts har den upplevda kulturen inverkan på arbetsglädje, engagemang och viljan att stanna kvar i organisationen (Chow m.fl., 2002). I samband med analyser av en organisations kultur, särskilt av revisionsbyråer pratas det ofta om den organisatoriska rättvisan, en teori som beskriver individens upplevda rättvisa i organisationen där revisorn arbetar (McCardle, 2007). Som tidigare nämnts kan man skilja på tre centrala aspekter av organisatorisk rättvisan, *procedural*, *distributive* och *interactional justice*. *Procedural* och *distributive justice* inbegriper faktorer som rör individens val att lämna en organisation (McCardle, 2007). *Procedural justice* riktar in sig på rättvisan om beslutsfattande och arbetsfördelning medan *distributive justice* behandlar den upplevda rättvisan som gäller lön, bonusar och karriär (George & Wallio, 2017). Från intervjuerna utkristalliserades både *procedural* och *distributive justice*, då revisorerna beskrev hur rättvisan upplevdes beträffande lön, bonusar, karriär, beslutsprocesser och arbetsfördelning. Flera av revisorerna beskrev arbetsbelastning och fördelning därav som likartad oavsett byrå samt den stora viljan att hjälpa varandra vid behov. Revisor 1 förklarade att alla anställda får en likvärdig mix av kunder tilldelade till sig för att minska risken för osämja och känslan av orättvisa. Revisor 3 och 4 beskrev rättvisan utifrån karriärsutvecklingsmöjligheterna inom byrån som båda upplevde som rättvis på så vis att alla revisorer gavs möjlighet till utbildningar och stöd efter behov och önskemål. Lön och bonusar styrs individuellt då det blir mest rättvist enligt både revisor 3 och 4. Revisor 1,3 och 4 var tydliga med att ingen påverkan av dessa faktorer legat till grund för beslutfattandet att välja en mindre revisionsbyrå. Däremot beskrev revisor 2 att *procedural*

justice haft påverkan på byråbytet och menade att arbetsuppgifterna på den förra arbetsplatsen setts som för opersonliga i förhållande till kunden och att hon upplevde beslutsvägarna som långa på hennes förra byrå. Detta indikerades även av revisor 5 som sökte kortare vägar till beslutsfattande vid sitt byråbyte. Revisor 2 påpekade följande:

Ja alltså det jag sökte när jag gick från Big 4 var ju att ta ett större steg. Och då var ju min målsättning eget eller delägarskap. Tyvärr är det ju så på de större byråerna att det kan ju ta flera år om du ens lyckas komma till den där positionen liksom. Sen var det nog arbetet i sig. För när jag jobbade på Big 4 och speciellt som assistent (...) var jag utlånad till Malmö vilket innebar att det blev ju de här stora bolagen också. Och jag tyckte att det blev för opersonligt, det blev du bara granskande av intäkterna och sen var det bara det du gjorde. Medan de här mindre och medelstora bolagen så ser du ju hela processen. Och du får vara med och träffa ägarna (...)

Av detta kan tolkas att revisor 2 kände sig begränsad, saknade utmaningar och utvecklande arbetsmiljö på big-4 byrån. Missnöje som kan ha haft inverkan på den upplevda rättvisan, vilket bidragit till lägre motivationsnivå och lägre ansträngning mot organisationsmålen, därav medvetet eller omedvetet påverkat valet att byta till den mindre revisionsbyrån. Vidare till *distributive justice*, som dock ingen av revisorerna nämnt som anledning till byråbyte eller beslut att välja en mindre revisionsbyrå. Anledningen till uteslutandet av *distributive justice* i intervjuerna kan tolkas på två olika sätt utifrån vetenskapen att de intervjuade revisorerna är delägare av respektive byrå. Den ena tolkningen kan vara att det inte haft någon inverkan på revisorernas beslut att välja den lilla byrån och den andra formen av tolkning är att det är lättare för revisorer att på ett snabbare sätt kunna nå toppen i en liten revisionsbyrå och därigenom erhålla den högsta ekonomiska ersättningen. En sådan tolkning kan dock delvis balanseras av att revisor 1 och 5 framhöll att den organisatoriska rättvisan är viktig i organisationen varför alla får bonus oavsett titel eller eventuell föräldraledighet, likaså sätts lika lön för lika arbetsuppgifter oavsett kön. Revisor 5 menar att revisionsprofessionen generellt sett är en lågavlönad bransch och att man bör ha kunskap om detta innan du hoppar in i den.

Nära anknytning till organisatoriska rättvisan är begreppet *tone at the top*, som beskriver ledningens syn på organisatoriska faktorer som i sin tur genomsyrar organisationen

(Bamber & Iyer, 2009). Gemensamt för alla revisorer var uppfattningen att organisationen präglas av en personlig kultur med stort fokus på kamratanda, arbetsmiljö, struktur, kundengagemang samt korta och öppna kontaktvägar, något som stämmer väl överens med Abrahamsson´s m.fl. (2005) uppfattning. Samtidigt som alla revisorerna klart uttalar sig om att organisationerna har tydliga normer och värderingar framkom det att hos en av byråerna ändock inte är något väl genomsyrat fenomen, då två av företagets revisorer och tillika delägare och chefer de facto har klart olika uppfattning om vad som gäller. En av dem känner inte ens till byråns värdegrunder. Något som tyder på bristande eller ofullständig styrning som i längden riskerar att äventyra trygghet, motivation och engagemang hos revisorerna. I revisor 2:s fall finns det uttalanden om begreppen tone at the top i negativ bemärkelse, vilket också är en faktor som inverkar på den organisatoriska rättvisan i företaget (Bamber & Iyer, 2009). Flera av revisorerna nämnde under intervjutillfällena att hierarki inte förekommer och revisor 3 menade att organisationen är flack något som kännetecknas för mindre revisionsbyråer enligt Abrahamsson m.fl. (2005). Enligt Abrahamsson m.fl. (2005) ger en horisontell organisationsstruktur mer effektivitet, demokrati och beslutsdeltagande. Revisor 5 drog jämförelser till hennes dåvarande arbetsplats och beskrev följande:

Även om jag är chef så är det ju inte så att vi har någon prestige. jag menar jag går ju och frågar mina kollegor om det jag inte kan. Så jag frågar lika mycket mina kollegor för vad spelar det för roll, är de specialister på den frågan så. Vi heter ju inga fina titlar, en ettåring heter något, ett fint engelskt namn, och sen en treåring heter något och sen efter fem år var du manager, och det ena med det femte, det skulle vara så fint och allt [...] vi har ju inte den hierarkin alls utan här hjälps vi åt och är det någon som behövs får vi kavla upp ärmarna och så hjälps vi åt. Antingen är du chef eller är du någonting annat på visitkortet det spelar ingen roll.

Utifrån citatet ovan kan vi se en koppling till att det fanns en tydlig och starkt uttalad hierarki med engelska titlar på hennes tidigare arbetsplats som avgjorde hur revisorn blev bemött på företaget, ett beteende som inte alls förekom på den lilla byrån, ett fenomen som bekräftas av Abrahamsson m.fl. (2005).

I revisor 2:s fall tycks organisationens *tone at the top* på den Big 4-byrå hon arbetat på påverkat den organisatoriska rättvisan i negativ riktning som därmed kan ha varit en anledning till att hon sökte sig vidare till en mindre revisionsbyrå. Problemet som uppstod beskrev revisor 2 som:

Mål som inte uppfylls gör att man förlorar motivationen. Kunderna tog för mycket fokus och jag fick inte ge mitt på Big 4, passade inte in i styrningen, kände frustration över varför det inte hände något efter att beslut fattats. På den lilla byrån passar värdegrunden och jag kan stå bakom den.

Med tanke på att revisor 2 upplevde att hon inte fick ge sitt och kände sig hämmad i sin utveckling på byrån, finns det anledning att tro att detta är ledningens viljeyttring. Bilden av en spetsig pyramid växer fram när ledarnas användande av kösystem tas i beaktande för att ta sig upp i hierarkin. Vilket stoppar individer som vill klättra och sätter press på individer som inte vill eller inte kan ta sig upp till toppen, *up or out*. Ett framträdande fenomen inom Big 4 som de intervjuade revisorerna vittnade om men samtidigt nämnde i förbigående att förekommer på den lilla byrån också. En av revisorerna ville gå så långt som att det till och med var ett effektivt sätt att rensa ut de som inte passade som revisorer.

Sammanfattningsvis verifierar flera av revisorerna en tydlig och klar rättvisa på dess nuvarande revisionsbyrå även om en del av revisorerna hade olika uppfattning om *procedural justice*. Två av revisorerna uppgav att långa beslutsvägar och ojämn arbetsfördelning som anledningar till deras byte från Big 4-byrå till en mindre byrå. Uppfattningar som styrker bilden av den organisatoriska rättvisan (McCardle, 2007). Ingen av revisorerna nämner *distributive justice* som anledning till byråbyte eller som en faktor som spelar roll för att stanna kvar på den mindre revisionsbyrå. Revisorerna påpekade att det är en lågavlönad bransch vilket man bör ha insikt om.

6.3. Motivation

Som tidigare nämnts kan motivation beskrivas som en drivkraft som sätter saker i rörelse eller får oss att vidta olika handlingar (Alvehus & Jensen, Organisation, 2015). En rad olika

faktorer har inverkan på motivationen, dessa anses vara engagemang, karriärsutvecklingsmöjligheter och/eller partnerskap (Chi m.fl., 2013).

När engagemang diskuteras ges begreppet uttryck för två centrala element, organisatoriskt och professionellt engagemang. Organisatoriska engagemanget beskrivs som lojalitet, viljan att acceptera mål och den känslomässiga anknytning en individ har till arbetsplatsen. Tidigare forskning har påvisat att organisatoriskt engagemang har inverkan på att kunna bibehålla anställda i företaget samt öka kontinuiteten (Kalbers & Cenker, 2007). Kalbers och Cenker (2007) menar att ökat organisatoriskt engagemang resulterar i högre arbetsglädje och ökad effektivitet. Samt påverkar hur väl individen deltar i beslutsprocesser, hur arbetsklimatet och rättvisan upplevs och hur stödet ställs till förfogande för individen. Resultatet visar att samtliga revisorer har en stor lojalitet för sina nuvarande arbetsplatser. Revisorerna känner sig säkra i sina anställningar och upplever en hög känslomässig anknytning till arbetsplats och kollegor. Revisor 2 påpekade att i den lilla organisationen läggs stort fokus på utveckling och förverkligande av idéer, något som inte alls gavs något utrymme för inom Big 4-byrån hon tidigare arbetade på. Där upplevde hon istället sänkt motivation och engagemang eftersom idéer stoppades och hennes driv bromsades. Faktorer som var starka anledningar till hennes val att byta till den lilla revisionsbyrån. Enligt vad Porter m.fl. (1974) kommit fram till i sin forskning kan hennes upplevelser kopplas samman med lågt organisatoriskt engagemang. Vi ser också att revisor 2 upplever den lilla byråns målsättningar som mer positivt överensstämmande då hennes drivkraft och motivation får träda fram. En företeelse som också beskrevs av revisor 5 som menade att eget ansvar och deltagande i beslutsprocesser stärker det individuella engagemanget. Hon påpekade att dessa faktorer accepteras i större utsträckning på en mindre revisionsbyrå.

Det andra centrala elementet inom engagemang är det professionella engagemanget som talar om hur väl individen identifierar sig med sin professionella yrkesroll och syftar till den tillgivenhet och lojalitet som individen känner för rollen som revisor (Cho & Huang, 2012). Samtliga revisorer som intervjuats frammanar en tillgivenhet och trygghet i sin

yrkesroll som vi tolkar likt det professionella engagemanget inte överskuggats då samtliga revisorer valt att stanna kvar i branschen.

Tidigare forskning har visat att individer lägger allt större vikt vid att utvecklas och satsa på karriären. Att avancera inom organisationen som anställd innebär en rad olika belöningar såsom status, makt och löneökning (Furnham & Petrides, 2006), ett fenomen som två av de intervjuade revisorerna instämde i medan tre revisorer svarade att sökandet efter delägarskap inte varit något mål som eftersträvats. Revisor 1, 3,4 och 5 berättade att tillfället att bli delägare uppkommit först när revisorerna varit verksamma på revisionsbyrån i några år. Några av revisorerna uppgav att målet att bli delägare inte föresvävat dem men när möjligheten gavs tog de chansen. Revisor 2 beskrev följande:

(...) alltså det jag sökte när jag gick från Big 4 var ju att ta ett större steg. Och då var ju min målsättning eget eller delägarskap. Tyvärr är det ju så på de större byråerna att det kan ju ta flera år om du ens lyckas komma till den där positionen liksom.

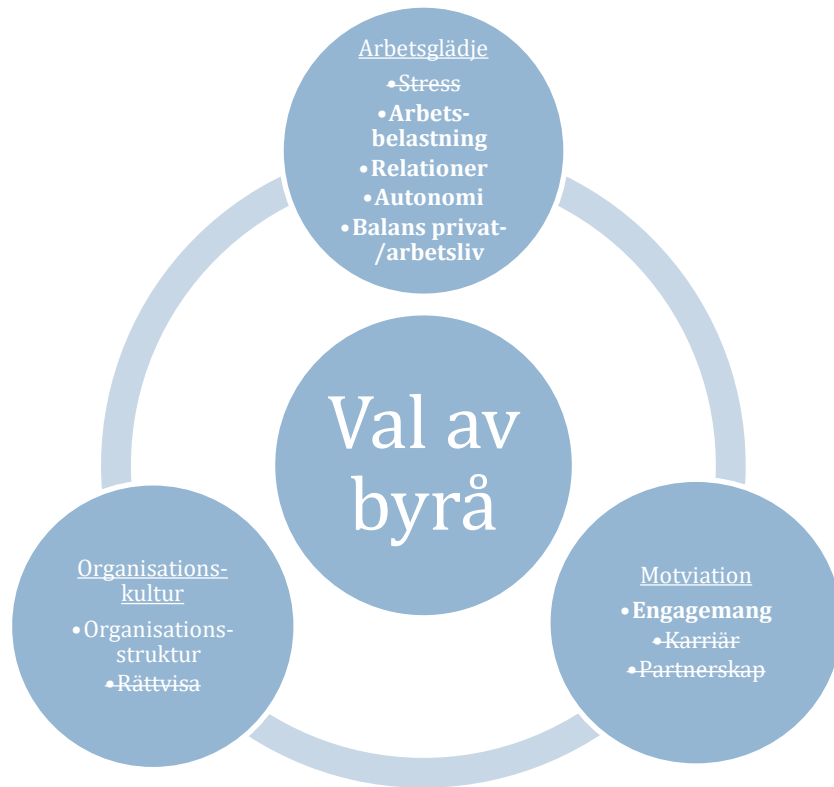
Utifrån ovan citat kan tolkningen göras att revisor 2 inte fick möjlighet att utvecklas utifrån sina mål och därigenom inte känt bekräftelse och stöd för sin karriärsutveckling från Big 4-byrån. En upplevelse som blivit negativt och lett till minskad motivation och organisatorisk engagemangsnivå.

Sammanfattningsvis kan motivation förknippas med en rad faktorer däribland engagemang som i sin tur delas upp i två delar, organisatoriskt engagemang och professionellt engagemang. Det organisatoriska engagemanget inverkar och karakteriseras av viljan att stanna kvar i en organisation (Kalbers & Cenker, 2007) medan det professionella engagemanget karakteriseras av revisorsidentiteten (Cho & Huang, 2012). Några av revisorerna har lämnat en Big 4-byrå för att börja på en mindre byrå tyder på att det organisatoriska engagemanget brustit, eftersom revisorerna trots allt stannat kvar i branschen. Att revisorerna stannar kvar inom branschen tyder på en trygg identitet i rollen som revisor, det vill säga det professionella engagemanget (Cho & Huang, 2012). En annan

aspekt som diskuterats i kapitlet är karriärsutvecklingsmöjligheter, vilken har inverkan på revisorns motivation och målsättningar för sin framtida verksamhet (Furnham & Petrides, 2006).

6.4. Sammanställning av studiens undersökningsmodell

Med hjälp av undersökningsmodellen i kapitel 3 kommer en helhetsbild av vad studien tillfört ges i följande avsnitt. För att göra modellen så lättförståelig som möjligt kommer de faktorer som har signifikant betydelse att fetmarkeras. Baserat på revisorernas empiriska redogörelser har en rad faktorer utkristalliserats som tungt vägande och av mer avgörande betydelse vid val av byrå. Vi kan tydligt se att arbetsbelastning, relationer mellan kollegor och chefer samt autonomi har betydande roll för revisorerna dock inte i vilket avseende. Även rollkonflikter gällande balansen mellan privat- och arbetsliv har visat sig ha en signifikant betydelse i valet av byrå och påvisar att sannolikheten att byta revisionsbyrå eller hoppa av branschen ökar om revisorn inte upplever balans i livet. Ett faktum som stämmer överens med tidigare forskning och studier av faktorer för val av revisionsbyrå. Vidare påverkas revisorernas engagemang positivt av möjligheten att utöva arbetssituationen genom frihet under ansvar. Faktorer som därför markerats tjockare i modellen nedan och kommer diskuteras vidare i slutsatsen. I motsats till vad tidigare forskning visat har aktuell studie kommit fram till att rättvisa, tolkningar och symbolik samt karriärsutvecklingsmöjligheter och stress inte har den starka betydelse som man tidigare trott varvid faktorerna kommit att strykas över i modellen.



Figur 10 Sammanställning av studiens undersökningsmodell. Fetstilta faktorer bekräftas i studien och överstrukna faktorer avfärdas i studien

7. Diskussion och slutsats

I uppsatsens sista kapitel kommer vi först sammanfatta studien och därefter diskutera och resonera kring de slutsatser man kan dra av studien. Framdeles lyfts studiens bidrag upp för att avslutas förslag till framtida uppdrag och forskning.

7.1. Sammanfattning av studien

Studiens syfte har varit att försöka bidra till en bredare och djupare förståelse av vad som påverkar att en revisor väljer att söka sig till och att sedermera stanna kvar på en mindre revisionsbyrå. Genom syftet har följande forskningsfrågor utformats ”Varför söker auktoriserade revisorer sig till små revisionsbyråer? Vad gör att en revisor vill arbeta på en mindre revisionsbyrå och vad får revisorer att stanna kvar?”. För att besvara dessa frågeställningar har uppsatsen utgått från tre olika faktorer som genom tidigare forskning visat sig ha stor betydelse vid val av byrå samt vara av stor betydelse för en revisor att stanna kvar på den mindre revisionsbyrån. Begreppen som studien bygger på är arbetsglädje, organisationskultur och motivation. Dessa tre begrepp har sammanställts till en modell och ligger till grund för uppsatsen. I studien har en kvalitativ forskningsmetod använts, där 5 auktoriserade revisorer har intervjuats. Under rådande omständigheter med Covid-19 har fyra av fem intervjuer kunnat genomföras hos revisorn på dennes arbetsplats, medan den femte intervjun genomfördes digitalt, via terminalen Teams. För att samla in relevant empiri har intervjufrågorna utformats som öppna och utgått från sedan tidigare kända faktorer som bedömts ha relevans för uppsatsen problem och syfte, de tre faktorer som uppsatsen bygger på. Valet av metod har gjorts utifrån målet att ge så bra förutsättningar som möjligt i själva intervjusituationen för att kunna fånga upp relevant och underliggande information från revisorerna. Mer specifika slutsatser som vi tycker oss kunna dra av studien introduceras i avsnittet 7.2.

7.2. Slutsats

Genom aktuell studie med valda metoder som grund har olika faktorer utkristalliserats som betydande och tungt vägande motiv för att en revisor ska söka sig till och därefter stanna kvar på den lilla revisionsbyrån. En del av de aspekter som presenterats ovan och i tidigare studier har visat sig vara av en avgörande betydelse vid val av den lilla byrån medan andra

faktorer visat sig vara mer eller mindre betydelselösa för att stanna kvar på den lilla revisionsbyrån.

Tidigare forskning och studier gav oss uppfattningen att arbetsglädje hade stark inverkan vid val av revisionsbyrå, en faktor som påverkas av företagets värdegrunder, ledning, autonomi och inte minst *Social Judgement Theory* (Tajfel & Turner, 1985). Utifrån dessa element kan vi anta att revisorer som upplever bristande arbetsglädje på sin arbetsplats därför väljer att byta byrå eller rent av lämna branschen helt vilket också kan förknippas med den organisatoriska och professionella anknytningen (Kalbers & Cenker, 2007). Resultatet av våra intervjuer visar att arbetsglädjen genom jämn arbetsbelastning varit avgörande för att flera av revisorerna valt den lilla revisionsbyrån. Något som kan kopplas till möjligheten att utföra sitt jobb med tillfredsställelse, avhålligt en jämn och rimlig arbetsbelastning, ger utrymme till den noggrannhet och vilja att göra ett bra jobb som kännetecknar revisorn (Tajfel & Turner, 1985). En jämn och rimlig arbetsbelastning ger också balans mellan privat- och arbetsliv eftersom det ofrivilligt påtvingade övertidsarbetet uteblir och revisorn kan få den nödvändiga återhämtningstiden tillsammans med familj och vänner (Sweeney & Summers, 2002) (Greenhaus m.fl., 1997). Med detta resultat i beaktande trotsar det Sweeney och Summers (2002) åsikt att den enskilda revisorn efterhand som erfarenheten ökar arbetar upp en allt högre tröskel för den tuffa arbetsbelastning och stress som uppkommer i arbetet. Vår uppfattning är istället att revisorn som önskar och kräver en rimlig arbetsmiljö väljer att söka sig till den lilla byrån istället för att pressa sin förmåga till max och uppleva en sämre arbetsglädje inom Big 4 (Danielsson, 2009). Med tanke på frågan om arbetsglädje ur ”balans mellan privat- och arbetslivsperspektivet” är uppfattningen kluven kring resultatet för de två revisorer som valt att byta från Big 4-byrån till den lilla byrån då det framkom två olika sätt att se på fenomenet. En av revisorerna hävdade i rakt motsatt riktning mot tidigare forskning att man som revisor får se obalansen som en del av yrket och därmed något revisorn får räkna med (Sweeney & Summers, 2002). Samtidigt som den andra revisorn kände att en obalans upplevdes jobbig eftersom hon kände sig kluven i stort sett alltid under hennes tid på Big 4-byrån (Greenhaus m.fl., 1997). Slutsatsen av detta blir att balansen mellan privat- och arbetsliv ges betydligt bättre förutsättningar inom den lilla byrån än vad Big 4-byrån erbjuder, men det kan också vara så att revisorer som arbetat på en Big 4-byrå genom normalisering och Sweeney och Summers (2002) uppfattning blivit så vana vid obalans i

livet att de inte ser det som ett problem när de sedan börjar på den lilla byrån. Trots resonemanget bör balansen bli bättre för att alla inom branschen ska orka i det långa loppet, då upplevd splittring inom yrket sänker arbetsglädje och tillfredsställelsen.

Tidigare forskning om relationer på arbetsplatsen har visat att relationen till kollegor och chefer har stor betydelse för valet av den lilla revisionsbyrån eftersom chansen att kunna knyta starka kontakter markant ökar på den lilla byrån (Herbohn, 2004). Studien har bekräftat forskningen på så sätt att den lilla byråns närhet och familjära miljö bidrar till större gemenskap på som i sin tur leder till ökad trivsel och trygghet för revisorerna (Sweeney & Summers, 2002). I undersökningen har även en relation som tidigare inte nämnts i forskningen synliggjorts, kundrelationen, som visat sig vara en stark och tydlig faktor för valet av den lilla byrån. Denna nytillkomna faktor ger sitt uttryck genom att den lilla byråns kundstruktur men också organisationskultur oftast skiljer sig åt i jämförelse med Big 4 genom att byrån riktar in sig mot små och medelstora ägarledda kunder (George & Wallio, 2017). På så vis ges en nära och tät kontakt med kunden till skillnad från Big 4's kundstruktur som ofta vänder sig mot stora börsnoterade företag med en betydligt mer anonym relation till ägarna. En faktor som ger ökad arbetsglädje, motivation och engagemang och därmed bekräftas vara en starkt vägande faktor vid val av den mindre byrån.

Autonomi är en känd faktor från tidigare forskning som studien också påvisat har stor betydelse för revisorer vid val av den lilla byrån (Bamber & Iyer, 2009). I organisationer där autonomi ses som en viktig och naturlig del av organisationskulturen syns större engagemang och motivation, element som ges större plats i små organisationer än i stora ofta toppstyrda organisationer (Norris & Niebuhr, 1983). För revisorers del framträder autonomi sålunda som genomförbar påverkan av sin arbetssituation, arbetsuppgifter och karriärmöjlighet (Chow m.fl., 2002). Viktiga element för att revisorn ska uppleva arbetsglädje, trygghet, engagemang och motivation. Inom karriärmöjligheten hävdar Herbohn (2005) att karriärsökande revisorer söker sig till Big 4-byrån då Big 4-byråerna ger bilden av organisationer där driv och karriärvilja får bekräftelse och tillmötesgående, en bild som studien ger motsatt uppfattning om (Broberg, 2017). Utifrån de redogörelser

studien fått fram växer bilden av Big 4-byråer som organisationer med färdiga mallar att följa med starkt utpräglad hierarki där revisorn får vänta på sin tur för att komma högre upp i karriärstegen. Inom den lilla byrån uttalas istället en hierarkilös organisationskultur där varje revisor själv ges chans att påverka sin utveckling oavsett om det gäller utbildning eller karriär, faktorer som påverkar möjligheten att känna ytterligare motivation och engagemang då avancemang blir en nåbar måltavla (Chia, 2003). Ismail m.fl. (2008) säger att större utrymme för autonomi ger ökad grad av motivation och engagemang för revisorn.

Som vi tidigare beskrivit i problematiseringen så påverkar ledningens värdegrunder bland annat autonomi, arbetsvillkor och glädjen på arbetsplatsen (Bamber & Iyer, 2009). Flertalet av de tidigare studerade faktorerna inom organisationskulturen har i studien inte framkommit som tungt vägande faktorer i valet att arbeta på den lilla byrån förutom *tone at the top* som genomsyrat samtliga små byråers grundläggande värdering utifrån filosofin ”frihet under ansvar” (Bamber & Iyer, 2009). En värdering som starkt kan förknippas med den lilla byrån då arbetet inom Big 4 uppgetts vara tydligt fastställt och nästintill omöjligt att påverka. Ett faktum som går rakt emot den genom forskning bekräftade drivna, målinriktade och ansvarsfulla revisorn som vill ges chans att utöva autonomi. Genom detta resonemang har vi kommit fram till att en tydlig och väl genomtänkt organisationskultur men med en öppen atmosfär stärker tryggheten på en arbetsplats. Med denna filosofi som grund ges stor frihet att utföra sina arbetsuppgifter med stöd av klara och tydliga ramar som ger revisorer den eftersökta *Social Judgement Theory bekräftelse* (Tajfel & Turner, 1985). Därmed finns det en grundtrygghet som revisorer tycks ”vila” sig mot och får plats på den lilla byrån.

Att kunna fatta egna beslut, arbeta självständigt och ges förutsättningar att kunna utföra yrket enligt gällande lagar och regler i en sympatisk arbetsmiljö är en grundförutsättning för att revisorn ska trivas och känna tillfredsställelse med sitt arbete. Något som bevisligen är ett absolut grundkrav för att en revisionsbyrå ska få behålla sin personal. Genom detta dras slutsatsen att för att minska bortfallet av både revisorsassistenter och auktoriserade revisorer behöver förutsättningar för en ökad arbetsglädje med trygghet, goda och nära relationer inom organisationen samt möjlighet att påverka sin arbetssituation ges (Friberg

& Gertsson, 2015). En situation som inom de flesta andra branscher varit känt sedan länge men som tycks varit kraftigt tabubelagt inom revisionsbranschen. Med denna kännedom torde möjligheten till rekrytering och bibehållen personalstyrka för mindre revisionsbyråer kraftigt öka (Hall & Smith, 2009). Dock krävs att denna kännedom blir känd även inom universitetens väggar vilket enbart kan bli verklighet genom att mindre revisionsbyråer ges chans att gästföreläsa och på så sätt sprida sin kunskap för att därigenom höja ryktet för sin profession, men också att de mindre revisionsbyråerna faktiskt tar chansen att marknadsföra sig som arbetsplatser med goda och trygga arbetsmiljöer.

Tidigare forskning visade att motivation har stor inverkan på viljan att arbeta på den lilla byrån men också för att stanna kvar på den valda byrån. Med denna kunskap i botten tillsammans med ny kunskap som intervjuresultaten gett växer uppfattningen att bristande motivation hos revisorn är vanligt förekommande inom Big 4 och leder till sämre engagemang och bristande tillfredsställelse som gör att viljan att söka sig till den mindre byrån eller i värsta fall lämna branschen helt ökar (Chi m.fl., 2013). Även motivationsfaktorn ges bättre förutsättningar på den lilla byrån enligt de intervjuade revisorerna vilket stärker uppfattningen att revisorer som söker sig till den mindre revisionsbyrån motiveras av den lilla organisationen med varm och gemytlig stämning. Återigen belyses den eftersträvade närheten med korta beslutsvägar, nära relationer, starkt förtroende och vi-känsla som påverkar arbetssituationen (Kalbers & Cenker, 2007). Varav den starkast lysande faktorn som framträtt är kontakten med kunden som samtliga intervjuade revisorer angett som största anledningen till att de sökt sig till den mindre revisionsbyrån. En faktor som samtliga revisorer angett att det inte ges utrymme till inom Big 4-byråerna, en uppfattning som revisorerna fått antingen genom egen erfarenhet eller via kollegors berättelser. Något som är vida känt inom revisionsbranschen sedan tidigare är inställningen att Big 4 är de enda revisionsbyråer som har kapacitet att klara av att revidera börsbolag och för den delen andra stora bolag, vilket tillbakavisas i både debatter och av de intervjuade revisorerna som säger sig ha kunskap för den typen av kunder, men viljan och intresset för den typen av kunder saknas då den eftersökta kundkontakten går förlorad. Flertalet av de mindre revisionsbyråerna vänder sig till små och medelstora

företag som är ägarledda av en fysisk person. En viktig bit att tänka på för en revisor vid valet av revisionsbyrå.

Till skillnad från tidigare forskning har vi i vår studie inte funnit att stress skulle kunna anges som avgörande faktorer vid val av byrå (Sweeney & Summers, 2002). Samtliga intervjuade revisorer anser sig ha kontroll över sin arbetssituation genom noggrann planering och struktur och anger stress som något positivt som gör att arbetsutöandet blir bättre. Uppfattningen och direkt uttalade meningar styrker, i motsats till forskningen, att karriärmöjligheter är större i den mindre organisationen då dessa inte arbetar efter hierarkier och karriärstegar såsom de stora byråerna gör. Inom den lilla byrån ges istället utvecklingschanser efterhand som revisorn känner behov och vilja, i detta innebär även vägen att bli delägare som betydligt kortare. Medan andra studier har fokuserat på karriärsbyten i sin helhet eller endast forskat kring Big 4-byråer. Enligt den empiriska undersökningen är de främsta faktorerna för val av den mindre revisionsbyrån; jämnare arbetsbelastning, bättre relationer på arbetsplatsen och balans mellan privat- och arbetsliv. Vi kan konstatera att dessa faktorer har en inverkan på arbetsglädjen och kan därav dra slutsatsen att arbetsglädjen för den individuella revisorn är den starkast framträdande faktorn vid valet av den lilla revisionsbyrån. Dessa faktorer är värda att belysa och viktiga för byråerna att ta med sig i framtiden för att ge revisorerna rätt förutsättningar att välja den byrå som passar revisoreernas individuella preferenser.

7.3. Studiens bidrag

I detta avsnitt behandlas studiens teoretiska bidrag som sedan följs av studiens praktiska bidrag som tillförts.

7.3.1. Teoretisk bidrag

Flertal studier har fokuserat på individer som valt att söka sig till en Big-4 byrå samt att individer väljer att lämna en revisionsbyrå eller arbetslivet i sin helhet. Aktuell studie har sitt fokus på revisorer som valt att söka sig till och stanna kvar på en mindre revisionsbyrå. Vilket frambringat faktorer som är tyngre vägande för valet av den lilla revisionsbyrån än för till exempel val av en Big-4 byrå. En av dessa skillnader som lokaliserats är karriär- och beslutsvägar Vilket varit avgörande faktorer för flertalet av studiens revisorer samt den

främsta orsaken som gjort att de valt att söka sig till och stanna kvar på den lilla revisionsbyrån. Något som tolkas framförallt som att karriärsutvecklingsmöjligheterna och beslutsvägarna upplevs som långa på en Big-4 byrå vilket bidrar till en minskad engagemangsnivå för revisorn. Det sista teoretiska bidraget är en utveckling av en fördjupad och bredare kunskap om vad som driver revisorer att söka sig till och stanna kvar på den lilla byrån. Vi har sett att det finns flera karaktärsdrag som är av betydelse för den lilla revisionsbyrån och drivkrafter för revisorer som bör kunna uppfyllas för att det överhuvudtaget ska bli aktuellt att söka sig till och sedermera stanna kvar på en mindre byrå.

7.3.2 Praktiska bidrag

Studiens syfte har varit att försöka bidra med en bredare och djupare förståelse till varför revisorn väljer att arbeta på en mindre revisionsbyrå. En rad olika faktorer har visat sig ha betydelse och värt att tillkännage. Därav kan följande faktorer vara intressanta för personalansvariga att ha kännedom om då medvetenheten om dessa stärker chansen för bibehållen personalstyrka och med det kostnadsbesparingar i form av rekryterings- och upplärningskostnader. Även vid rekryteringar kan studien fungera som en vägledande mall för att kunna anställa revisorer som passar revisionsbyrån i fråga. Studien kan även bidra med intressant och befogad kunskap för revisorer som står inför att välja byrå. Genom att läsa och ta till sig vår uppsats kan en rad lärorika aspekter belysas om hur det ser ut och fungerar på en mindre byrå. Slutligen kan även studien hjälpa till att få en ökad förståelse för individer och nytexaminerade ekonomer att få en känsla för vad som är typiska karaktärsdrag för den lilla revisionsbyrån.

7.4. Förslag för framtida forskning

Förslag för framtida forskning är att utifrån denna studie ändra urvalet från revisorer till revisorsassistenter eller enbart auktoriserade revisorer utan delägarskap. Vår studie bygger på revisorer som är auktoriserade revisorer men också delägare på aktuell revisionsbyrå. Genom att ändra urvalet och ta med auktoriserade revisorer, revisorsassistenter och redovisningskonsulter skapas nya förutsättningar för en bredare och djupare förståelse angående anledningar till valet av den lilla byrån eller att stanna kvar på byrån. Ett annat

förslag är att man utifrån denna studie också intervjuar revisorer på någon av Big 4-byråerna och därefter jämför resultatet och upplevelser mellan respondenterna.

Ett annat förslag som skulle kunna vara givande för framtida studenter att undersöka är de revisorer som gått från en liten till en Big 4-byrå. Det vill säga studera och undersöka om byråstorlek påverkar anledningar till ett byråbyte eller viljan att stanna kvar på en Big 4-byrå. Det skulle kunna finnas skillnader eller likheter i upplevelsorna men också intressanta anledningar till att man byter revisionsbyrå. Vilket kan ge nya och bredare infallsvinklar och förklaringar för framtida slutsatser.

Studiens faktainsamlingsmetod har varit intervjuer, vilket gjort att vi fått förlita oss på det revisorerna uppgett vid intervjutillfällena. Därmed kan ett sista förslag för framtida forskning vara att kombinera intervjuer med observationer på samtliga byråer. Detta för att säkerställa att karaktärsdragen för den lilla revisionsbyrån som framträtt stämmer överens med verkligheten, såsom revisorerna i studien upplevt och belyst det.

Referenser

- Abrahamsson, B., & Aarum Andersen, J. (2005). *Organisation - att beskriva och förstå organisationer*. Stockholm: Liber AB.
- Acerca Salud. (den 26 06 2020). *Fördelarna med en platt organisationsstruktur*. Hämtat från acerca-salud.com: <http://sv.acerca-salud.com/pengar/fordelarna-med-en-platt-organisationsstruktur.php>
- Ahrne, G., & Hedström, P. (. (1999). *Organisationer och samhälle - Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Alevhus, J., & Jensen, T. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber AB.
- Alvehus, J. (2018). *Problemformulering*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Stockholm: Liber AB.
- Arbetsförmedlingen. (den 30 mars 2020). *Yrken och studier*. Hämtat från arbetsformedlingen.se: <https://arbetsformedlingen.se/for-arbetssookande/yrken-och-studier/hitta-yrken/yrkesgrupper/1230>
- Arbetsmiljöverket. (den 21 april 2020). *Psykisk ohälsa, stress, hot och våld*. Hämtat från av.se: <https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/>
- Bamber, M. E., & Iyer, V. (2009). The effect of auditingfirms' tone at the top on auditors' job autonomy, organizational-professional conflict, and job satisfaction. *International Journal of Accounting and Information Management*, 136-150.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods, fifth edition*. New York: Oxford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology vol. 3 (2)*, 77-101.
- Broberg, P. (2013). What do auditors do? *Mercury Magazine vol. 5-6*, 102-107.

- Broberg, P. (den 23 05 2017). *Realtid*. Hämtat från realtid.se: realtid.se/gyran-lockar-mer-revisorsuppdraget
- Broberg, P., & Uman, T. (den 24 04 2020). Kommersiellt inriktade byråer ger välmående revisorer. *Tidningen Balans*, ss. 32-33.
- Brown, D., Principal, & Hewitt, A. (2014). The Future of Reward Management - From Total Reward Strategies to Smart Rewards. *Compensation & Benefits Review vol. 46(3)*, 147-151.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Carrington, T. (2014). *Revision, andra upplagan*. Stockholm: Liber AB.
- Chan, C. C., Monroe, G. S., Ng, J., & Tan, R. C. (2008). Effects of Employee Support on Junior Accountants' Job Attitudes and Intention to Quit. *Australian Accounting Review vol. 18 nr. 2*, 149-160.
- Chi, W., Hughen, L., Lin, C.-J., & Lisic, L. L. (2013). Determinants of Audit Staff Turnover - Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing vol. 17*, 100-112.
- Chia, Y. M. (2003). Career drivers of junior auditors - an exploratory study. *Managerial auditing Journal vol. 18 nr. 2*, 100-111.
- Cho, V., & Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement - An empirical study on IT professionals. *Information Technology & People vol. 25 (1)*, 31-54.
- Chow, C. W., Harrison, G. L., McKinnon, J. L., & Wu, A. (2002). The organizational culture of public accounting firms: evidence from Taiwanese local and US affiliated firms. *Accounting, Organizations and Society* , 347-360.
- Clabaugh, C. A., & Monroe, G. S. (2000). Supervisory Factors Affecting Job Satisfaction in Public Accounting Firms. *Australian Accounting Review vol. 10 nr. 1*, 65-72.
- Danielsson, C. (den 09 oktober 2009). Pengarna eller livet – så väljer kollegorna i karriären. *Tidningen Balans*.

- Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., & Westlund, A. H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations vol. 26 nr. 2*, 122-136.
- FAR. (den 11 03 2020). *far.se*. Hämtat från [far.se/medlemskategorier/revisor/kvalitetskontroll/](https://www.far.se/medlemskategorier/revisor/kvalitetskontroll/):
<https://www.far.se/medlemskategorier/revisor/kvalitetskontroll---vanliga-brister/>
- Friberg, J., & Gertsson, N. (2015). *Revisionsmedarbetares motivation - En kategorisering av motivationsfaktorer och förklaring av vad som påverkar motivationen*. Kristianstad: Högskolan Kristianstad.
- Furnham, A., & Petrides, K. V. (2006). Deciding on promotions and redundancies: Promoting people by ability, experience, gender and motivation. *Journal of Managerial Psychology vol. 21 (1)*, 6-18.
- Gebreiter, F. (2020). Making up ideal revruits - Graduate recruitment, professional socialization and subjectivity at Big Four accountancy firms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal vol 33 (1)*, 233-255.
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations 39 (1)*, 112-126.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training vol. 39*, 98-103.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Singh, R. (1997). Work and Family Influences on Departure from Public Accounting. *Journal of Vocational Behavior*, 249-270.
- Gunnarsson, M., Elfgren, B., & Emilsson, E. (den 23 04 2015). Tuffare att rekrytera. *Tidningen Balans*, ss. 19-20.
- Hall, M., & Smith, D. (2009). Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society vol. 34 nr. 6-7*, 695-704.

- Hasin, H. H., & Omar, N. H. (2007). An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related Stress and Intention to Leave Among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 21-39.
- Herbohn, K. (2004). Informal mentoring relationships and the career processes of public accountants. *The British Accounting Review*, 369-393.
- Herbohn, K. (2005). Job Satisfaction Dimensions in Public Accounting Practice. *Accounting Research Journal* vol. 18 nr. 2, 63-82.
- Islam, R., & Ismail, A. Z. (2008). Employee motivation - a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management* vol. 18 nr. 4, 344-362.
- Kalbers, L. P., & Cenker, W. J. (2007). Organizational commitment and. *Managerial Auditing Journal* vol. 22 nr. 4, 354-375.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. L. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead - Generation Y describing motivation at work. *Journal of Organizational Change Management* vol. 27 nr. 4, 569-582.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lu, Y., Hu, Z.-M., Huang, Z.-L., Zhuang, X.-D., Guo, P., Feng, L.-F., . . . Hao, Y.-T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ Open*, 1-12.
- Marténg, C. (den 23 april 2015). Tuffare att rekrytera. *Balans*, ss. 19-20.
- McCardle, J. G. (2007). *Organizational Justice And Workplace Deviance: The Role Of Organizational Structure, Powerlessness, And Information Saliency*. Florida: University of Central Florida.
- Mintzberg, H. (1978). *The Structuring of Organizations*. London: Pearson Education Ltd.
- NetJobs.com:<http://www.netjobs.com/nyheter/vad-passar-dig-bast-en-stor-eller-liten-arbetsgivare>. (u.d). Hämtat från NetJobs.com:<http://www.netjobs.com/nyheter/vad-passar-dig-bast-en-stor-eller-liten-arbetsgivare>

- Norris, D. R., & Niebuhr, R. E. (1983). Professionalism, organizational commitment and job satisfaction to an accounting organization. *Accounting, Organizations and Society* vol. 9, 49-59.
- Nylander, F., & Vestergren, S. (2006). *Organisationsstrukturens betydelse - en fallstudie av Sveriges Televisions- / och Hachettes medarbetare*. Stockholm: Södertörns högskola.
- Persson, J. (den 29 04 2020). VD, auktoriserad revisor. (U. Lyckevång, Intervjuare)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology* vol. 59 nr 5, 603-609.
- Pwc. (den 23 04 2020). *Revision – en granskning som skapar affärsvärde*. Hämtat från pwc.se: <https://www.pwc.se/revision>
- Revisorsinspektionen. (den 28 05 2020). *Bli revisor*. Hämtat från revisorsinspektionen.se: <https://www.revisorsinspektionen.se/bli-revisor/>
- Revisorsinspektionen. (den 15 03 2020). <https://www.revisorsinspektionen.se>. Hämtat från <https://www.revisorsinspektionen.se/revisorssok/sok-revisorer/sokresultat-revisorer/Index>
- Revisorsinspektionen. (den 11 03 2020). [revisorsinspektionen.se](https://www.revisorsinspektionen.se). Hämtat från Auktoriserade och godkända revisorer - fördelade på kön och ålder: <https://www.revisorsinspektionen.se/globalassets/webbplatsen/publicerat/manadssstatistik/2020/2020-03-03.png>
- Revisorsinspektionen. (den 11 mars 2020). www.revisorsinspektionen.se. Hämtat från Resultatet för revisorsexamen hösten 2019 klart: <https://www.revisorsinspektionen.se/publikationer/nyheter/2020/resultatet-for-revisorsexamen-hosten-2019-klart/>
- SCB. (den 06 mars 2020). www.scb.se. Hämtat från www.scb.se/hitta-statistik: <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/utbildning-jobb-och-pengar/yrken-i-sverige/>

- SCB Befolkning och välfärd. (2018). *Matchningen på arbetsmarknaden – sambandet mellan utbildning och yrke*. Stockholm: SCB Befolkning och välfärd. Hämtat från https://www.scb.se/contentassets/7a1344b6af49412f992a398a594bcfa1/uf0521_2018a01_br_a40br1806.pdf
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Sinhg, R. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives vol. 1 nr. 4*, 471-487.
- Siegel, P. H., & Reinstein, A. (2001). An exploratory study of mentor relationships in large CPA firms. *Scandinavian Journal of Management*, 421-436.
- Smith, K. J., & Emerson, D. J. (2017). An analysis of the relation between resilience and reduced audit quality within the role stress paradigm. *Advances in Accounting*, 1-14.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences - revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour vol. 23*, 363-382.
- Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, 223-245.
- Sverev-service AB. (den 13 05 2020). *Sverev*. Hämtat från Sverev om oss: <http://www.sverev.se/omoss/>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. i S. Worchel, & W. G. Austin, *Psychology on Intergroup Relations, 2nd ed.* (ss. 7-24). Chicago.
- Thompson, P., & McHugh, D. (2009). *Att arbeta i organisationer - ett kritiskt perspektiv på organisation och arbete*. Stockholm: Liber AB.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values - Leisure and Extrinsic Values Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management vol. 36 nr. 5*, 1117-1142.
- Warokka, A., & Gallato, K. G. (2012). Organizational Justice in Performance Apperiasal System and Workperformance: Evidence from an Emergen Market. *Journal of Human Resources Management Reaserch*, 1-18.

Visma. (den 11 03 2020). *vismaspcs.se*. Hämtat från vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-revisor: <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-revisor>

Bilaga 1. Intervjuguide

Öppningsfasen/Generella frågor

1. Får vi spela in?
2. Vill du vara anonym?
3. Berätta lite om dig själv?
4. Vilken är din befattning inom företaget?
5. Hur länge har du varit auktoriserad revisor?
6. Hur länge har du jobbat på din nuvarande arbetsplats?
7. Vilka tidigare revisionsbyråer har du arbetat på?
8. Sökte du något speciellt när du bytte byrå? Vilka förväntningar?
9. Vilka arbetsuppgifter har du på din nuvarande arbetsplats? Hur skiljer de sig mot de arbetsuppgifter du hade på din tidigare arbetsplats?
10. Hur ser en vanlig dag ut på jobbet?

Arbetsglädje

11. Vad är det viktigaste för att du ska trivas och känna arbetsglädje på ditt arbete?
12. Trygghet är viktigt, hur påverkar det dig i ditt yrke?
13. Hur ter tryggheten sig för dig?
14. Hur skulle du beskriva flexibiliteten i arbetsuppgifter på tidigare byråer kontra på din nuvarande?
15. Hur skulle du beskriva arbetsbelastningen innan kontra nu?
16. Upplever du någon stress nu, jämför nu kontra tidigare?
17. Hur skulle du beskriva relationen till kollegor innan kontra nu?
18. Hur ser lojaliteten ut på företaget? Är man lojal alltid eller finns det situationer då man frångår denna, i så fall vilka lägen?
19. Hur skulle du beskriva balansen mellan privat- och arbetsliv innan kontra nu?
20. Hur ser arbetstiderna ut under låg- respektive högsäsong? Är det något som påverkar ditt privatliv? Något som varit anledning till att du funderat på om yrket är rätt för dig?
21. Vad tror du är de största anledningarna till avhoppet inom branschen? Är detta något du funderat över personligen eller kanske t o m upplevt själv?

22. Hur arbetar er arbetsgivare för att minimera avhoppet inom branschen?

Organisationskultur

23. Kan du berätta om kulturen på din nuvarande arbetsplats respektive dina tidigare arbetsplatser?
24. De värderingar och normer som ledningen förmedlar är de överensstämmande med de verkliga, hur ser de ut? Hur har de formulerats? Hur påverkade de dig i byråbytet?
25. Vad upplever du som rättvisa inom din nuvarande kontra tidigare arbetsplats? Skiljer rättvisan sig åt mellan de olika anställda inom företaget, hur?

Motivation

26. Vad motiveras du av?
27. Skillnader som du upplevt på de olika byråerna du arbetat på? Vad var bättre tidigare respektive nu?
28. Vad får dig att bli engagerad på din arbetsplats? Skiljer det sig mot tidigare arbetsplatser?
29. Hur tänker du kring partnerskap? Är det något som påverkat dig i ditt val av arbetsgivare?
30. Har du funderat eller har/haft planer på att starta en egen byrå? Varför/varför inte?

Avslutande frågor

31. Är det något du vill fråga oss om eller tillägga?
32. Får vi återkomma för eventuella följdfrågor vid senare tillfälle?

Bilaga 2. Intervjuguide utskick

Vi undersöker vad som gör att en auktoriserad revisor söker sig till en mindre byrå och kommer därför att ställa öppna frågor som handlar om följande områden:

- *Generella frågor om din bakgrund och anställning*
- *Frågor som handlar om arbetsglädje och hur detta påverkar val av arbetsplats*
- *Frågor om normer, värderingar och rättvisetänk inom organisationer/revisionsbyråer*
- *Frågor om motivation och engagemang på arbetet*
- *Frågor gällande partnerskap (delägare)*

Vi är intresserade av att få fram de olika faktorerna som påverkar beslut och avgörandet att du har sökt dig till en mindre byrå och inte någon inom Big 4.