



Examensarbete, 15 hp, för

Kandidatexamen i företagsekonomi: Redovisning och Revision
VT 2019

Kan revisorsassistenternas motivationsaspekter matchas med revisionsbyråns arbetssätt?

- En kvalitativ studie för att förstå om revisionsbyrån kan påverka den önskade personalomsättningen

Sofie Martinsson och Linda Nilsson

Författare

Sofie Martinsson och Linda Nilsson

Titel

Kan revisorsassistenternas motivationsaspekter matchas med revisionsbyråns arbetssätt? En kvalitativ studie för att förstå om revisionsbyrån kan påverka den oönskade personalomsättningen

Handledare/Supervisor

Alina Lidén

Medbedömare

Nils-Gunnar Rudenstam

Examinator

Heléne Tjärnemo

Sammanfattning

Personalomsättning är ett omtalat ämne i många organisationer och branscher. En låg nivå av personalomsättning är positivt för organisationen medan en hög nivå leder till stora kostnader. En hög nivå av personalomsättning, oönskad personalomsättning, är ett aktuellt ämne inom revisionsbranschen. Drygt hälften av alla revisorsassistenter lämnar yrket inom tre år vilket gör att revisionsbyrån förlorar humankapital som innebär stora kostnader för byrån. Tidigare forskning undersöker problemet med den oönskade personalomsättningen i revisionsbranschen med fokus på vilka motivationsfaktorer som är avgörande för att assistenterna slutar.

Syftet med studien är att förstå om revisionsbyrån arbetar på ett sätt som matchar vad revisorsassistenterna motiveras av för att stanna kvar på byrån. Matchningen bidrar till en bättre förståelse för hur revisionsbyrån kan minska den oönskade personalomsättningen.

Med hjälp av motivationsteori och tidigare forskning har fyra kategorier av motivationsaspekter valts ut. *Personal-organization fit* teori och teori om förväntningsgap är grund för att kunna identifiera en matchning eller förväntningsgap mellan vad assistenterna motiveras av och byråns arbetssätt. Motivationsaspekterna illustreras i en framtagen modell. Modellen illustrerar även om det föreligger matchning eller förväntningsgap.

För att få en djup förståelse har vi använt semistrukturerade intervjuer med revisorsassistenter och gruppchefer. Från det empiriska materialet tillkommer en kategori av motivationsaspekter, variation. Det är även tydligt att motivationsaspekterna motiverar assistenterna olika mycket. Slutsatsen i studien är att byrån bör fortsätta arbeta med att motivera revisorsassistenterna så individanpassat som möjligt. Byrån bör även fokusera på finansiella belöningar. Vår tolkning är att revisionsbyrån genom detta lyckas minska den oönskade personalomsättningen.

Ämnesord

Revision, revisorsassistent, oönskad personalomsättning, motivationsaspekter, matchning, förväntningsgap

Author

Sofie Martinsson and Linda Nilsson

Title

Could the audit assistants' motivational aspects be matched against the audit firms working methods? A qualitative study to understand if the audit firm can affect the unwanted employee turnover

Supervisor

Alina Lidén

Co-examiner

Nils-Gunnar Rudenstam

Examiner

Heléne Tjárnemo

Abstract

Employee turnover is discussed in many organizations and businesses. A low number of employee turnover is positive to the organization. Meanwhile, a high number leads to significant expenditures. High levels of employee turnover, which is unwanted employee turnover, is a current topic in the audit profession. Approximately half of all audit assistants leave the profession within three years. This leads to a loss of human resources, which results in high costs to audit firms. Previous research investigates the problem of unwanted employee turnover and focuses on audit assistants' motivators.

The purpose of this study is to understand if audit firms work in a way that matches what motivates the audit assistants to stay in the firm. This contributes to a better understanding of how audit firms can reduce the level of unwanted employee turnover.

Through grounded theories and previous research, four categories of motivational aspects have been chosen. Through grounded theories, a match or an expectation gap have been identified. The theoretical framework is summarized in a produced model.

To get a deep understanding, semi-structured interviews have been conducted. The interviews resulted in one more motivational aspect, variation. Furthermore, the interviews shows that the motivational aspects motivate the assistants differently depending on preferences. The study concludes firms should continue to work to motivate the audit assistants individually as much as possible. Firms should also focus on financial rewards. The interpretation is that audit firms through this succeed to reduce the unwanted employee turnover.

Keywords

Audit, audit assistant, employee turnover, motivational aspects, match, expectation gap

Förord

Vi vill börja rikta ett stort tack till samtliga respondenter som deltagit, utan er hade denna studie inte varit möjlig. Vi vill även tacka vår handledare Alina Lidén för engagemang, tillgänglighet och värdefull feedback.

Vi vill också tacka våra familjer och närstående för att ni lyssnat och stöttat oss. Ett extra tack till våra sambos som hela tiden trott på oss trots våra tvära kast mellan hopp och förtvivlan. Det största tacket riktar vi till varandra för vårt hårda slit och engagemang genom hela uppsatsen. Bryt ihop och kom tillbaka har varit ett motto och vi är oerhört stolta över vad vi tillsammans åstadkommit.

Slutligen vill vi tacka samtliga inblandade som förgyllt våra tre år på Högskolan Kristianstad. Det har varit lärorikt och roligt. Men det allra finaste vi tar med oss är varandra, en vän för livet!

Kristianstad, 29 maj 2019

Sofie Martinsson

Linda Nilsson

Innehållsförteckning

1.	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problematisering	2
1.3	Frågeställningar	4
1.4	Syfte	4
1.5	Disposition	4
2.	Vetenskaplig metod	5
2.1	Studiens forskningsfilosofi och vetenskaplig ansats	5
2.2	Forskningsmetod.....	6
2.3	Litteratursökning.....	6
2.4	Teorianvändning	6
3.	Teoretisk referensram	8
3.1	Grundläggande teorier	8
3.1.1	Motivationsteori	8
3.1.2	Personal-organization fit teorin	10
3.1.3	Teori om förväntningsgapet	11
3.2	Sammanfattning av tidigare forskning och utveckling av motivationsaspekter .	12
3.2.1	Mentorskap	12
3.2.2	Belöningar	13
3.2.3	Arbetsglädje.....	15
3.2.4	Tid och planering.....	16
3.3	Modellutveckling	17
4.	Empirisk metod	19
4.1	Intervjuer som datainsamlingsmetod	19
4.2	Urval	21

4.3	Respondenter	22
4.4	Informationsbearbetning av intervjuerna.....	23
4.5	Tillförlitlighet	23
4.6	Etiska beaktanden	25
5.	Resultat och analys	26
5.1	Mentorskap	26
5.1.1	Fadder.....	26
5.1.2	Coach.....	28
5.1.3	Informell ledare	29
5.2	Belöningar.....	30
5.2.1	Immateriella belöningar.....	30
5.2.2	Materiella belöningar.....	32
5.2.3	Finansiella belöningar	34
5.3	Arbetsglädje	35
5.3.1	Rättvisa	35
5.3.2	Arbetsmiljö	37
5.3.3	Kollegor.....	39
5.4	Tid och planering	40
5.4.1	Flexibilitet	40
5.4.2	Stress	42
5.4.3	Arbetstider	43
5.4.4	Balans mellan privat- och arbetsliv	44
5.5	Variation	46
5.5.1	Arbetsuppgifter.....	46
5.5.2	Relationer	47
5.6	Vidareutveckling av modell.....	48

6.	Avslutande diskussion och slutsats	51
6.1	Sammanfattning av studien.....	51
6.2	Studiens frågeställningar och syfte	51
6.3	Studiens bidrag och slutsats	54
6.4	Förslag till framtida forskning	55
	Litteraturförteckning.....	56
	Bilaga 1 - Intervjuguide till revisorsassistenter	60
	Bilaga 2 - Intervjuguide till gruppchefer	61

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrund till den önskade personalomsättningen i revisionsbranschen. Vidare diskuteras tidigare forskning i problematiseringen som mynnar ut i en formulering av studiens syfte och frågeställning. Avslutningsvis presenteras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Personalomsättning är ett omtalat ämne som anses vara ett problem i många organisationer och branscher (Van Dick, Christ, Stellmacher, Wagner, Ahlswedew, Grubba, Hauptmeier, Höhfeld, Moltzen & Tissingtonen, 2004). Personalomsättning är den mängd personal som börjar och slutar i en organisation under en bestämd tidperiod. Personalomsättning skiljer sig åt mellan både enskilda företag och branscher, men en låg nivå i företaget anses gynnsamt (Gertsson, Sylvander, Broberg & Friberg, 2017). En låg nivå av personalomsättning bidrar till ett tillskott av resurser med ny kunskap och idéer samt hjälper organisationen att åtgärda misslyckade rekryteringar (Gertsson m.fl., 2017). Däremot bidrar en hög nivå av personalomsättning till stora kostnader och bedöms vara ett hot för en välfungerande organisation (Grobler, Wörnich, Carrel, Elbert, & Hatfield, 2006). En låg nivå av personalomsättning kommer hädanefter benämnas som önskad personalomsättning medan en hög nivå som har en negativ påverkan benämns oönskad.

Oönskad personalomsättning är ett viktigt ämne i revisionsbranschen, vilket är forskningsfältet för denna studie (Gertsson m.fl., 2017; Hildebeitel & Leaby, 2001; Chi, Hughen & Lisic, 2013; Herda m.fl., 2012). Drygt hälften av alla revisorsassistenter lämnar yrket inom tre år, innan de blir auktoriserade eller når de högre befattningarna på revisionsbyrån (Hildebeitel & Leaby, 2001). Oönskad personalomsättning på revisionsbyrån resulterar i förlorat humankapital vilket leder till stora kostnader för byrån (Hildebeitel & Leaby, 2001; Law, 2010; Revisorsinspektionen, u.å). Förlorat humankapital uppstår när revisorsassistenter slutar och revisionsbyrån förlorar kompetent personal (Armstrong, 2006). Assistenterna måste då ersättas med ny personal. Kostnaderna för anställning och upplärning uppskattas till 150 % av assistentens årsinkomst (Hildebeitel & Leaby, 2001).

Revisionsbyråerna inom *Big Four*¹ arbetar för att hitta en balans mellan önskad och oönskad personalomsättning (Tidningen Balans, 2018, 15 februari). Byråerna har utvecklat en tydlig organisatorisk hierarki med en standardiserad karriärväg där intern befordran är kärnan av deras styrsystem (Dambrin & Lambert, 2008). Den standardiserade karriärvägen bidrar till att enklare kunna identifiera svårigheter och möjligheter som arbetstagare kan stöta på i varje steg (Dambrin & Lambert, 2008). Hierarkin kan illustreras som en pyramid med fyra roller. Botten består av många revisorsassistenter och i toppen finns ett fåtal partners. Rollernas benämningar skiljer sig mellan revisionsbyråerna men karriärstrappans grundstruktur är universell för byråerna inom *Big Four*. Byråerna har ett system som kallas *up or out*, systemet bygger på att arbetstagare som inte erbjuds befordran förväntas byta jobb (Carrington, 2014). Carrington (2014) beskriver systemet som stöd för en önskad personalomsättning i branschen. I Sverige tillämpas inte *up or out* i lika stor utsträckning som i andra länder utan fokus ligger istället på utveckling- och karriärmöjligheter (Tidningen Balans, 2018, 15 februari). Trots detta har revisionsbyråerna i Sverige problem med den oönskade personalomsättningen (Tidningen Balans, 2018, 15 februari).

Trots att byråerna inom *Big Four* generellt anses vara attraktiva arbetsgivare har de svårt att behålla personalen och därför är byråns utmaning att arbeta för att behålla kompetent personal (Tidningen Balans, 2018, 15 februari). För att byrån ska kunna minska den oönskade personalomsättningen krävs bättre insyn i vad som motiverar personalen att stanna kvar.

1.2 Problematisering

Tidigare forskning undersöker problemet med den oönskade personalomsättningen i revisionsbranschen och varför revisorsassistenterna väljer en annan karriärväg (Chia, 2003; Chi m.fl., 2013). Forskarna har fokuserat på vilka motivationsfaktorer som är avgörande till att assistenterna slutar.

¹ Big Four är ett samlingsbegrepp för de fyra största revisionsbyråerna i världen vilka är PwC, Deloitte, KPMG och Ernst & Young (Carrington, 2014).

Chi m.fl. (2013) har undersökt vilka faktorer som påverkar revisorsassistenterna att göra karriärbyte. Faktorerna som diskuteras är prestation, lön, utbildning och kön. Studien visar att de som tenderar att stanna kvar i organisationen är de som har längre och mer avancerad utbildning samt de med högre lön. Andra faktorer som påverkar om revisorsassistenter stannar kvar på byrån undersöks i en studie av Chia (2003). De vanligaste faktorerna revisorsassistenterna motiveras av är materiella och finansiella belöningar (Chia, 2003). Materiella belöningar är exempelvis utbildningar och restaurangbesök medan finansiella belöningar exempelvis är högre lön och bonus (Svensson & Wilhelmson, 1988; Chia, 2003).

En annan motivationsfaktor som är nära relaterad till att stanna kvar på byrån är arbetsglädje på arbetsplatsen (Chi m.fl., 2013). Larkin, Leaby och Hildebeitel (1999) menar att arbetsglädje uppstår hos personalen när deras förväntningar, önskningar, behov och krav uppfylls. Herda och Lavelle (2012) kommer istället fram till att arbetsglädje handlar om rättvisa på arbetsplatsen. Belönas medarbetarna på ett rättvist sätt kommer deras motivation öka (Herda & Lavelle, 2012). Ökad motivation kommer i sin tur att minska utbrändheten och därmed minska oönskad personalomsättning (Herda & Lavelle, 2012). Parker och Kohlmeyer (2005) kommer också fram till att rättvisa vid belöningar är en faktor till arbetsglädje och menar att särbehandling av personal minskar motivationen. Författarna beskriver också att missnöjdhet på arbetsplatsen kan gå så långt att personalens motivation minskar till den grad att de börjar arbeta emot organisationen (Parker & Kohlmeyer, 2005).

Ovan har det konstaterats att det finns många olika faktorer som påverkar revisorsassistenternas motivation. Tidigare forskning har studerat motivationsfaktorer hos revisorer med hjälp av kvantitativa metoder (Chia, 2003; Chi m.fl., 2013). Kvantitativa metoder gör att resultatet kan generaliseras. Vi vill istället bidra med en djupare förståelse av vad revisorsassistenterna motiveras av och om aspekterna skiljer sig mellan individerna. För att uppnå djupare förståelse använder vi därför en kvalitativ forskningsmetod i denna studie.

För att arbetstagare ska stanna kvar i organisationen kan man ur ett organisatoriskt perspektiv sträva efter att arbetstagarens värderingar och uppfattning matchas med organisationens (Sutarjo, 2011). Kan revisionsbyrån få förståelse för vilka

motivationsaspekter som påverkar personalens val att stanna kvar på byrån, kan det i sin tur leda till att den oönskade personalomsättningen minskar. Oss veterligen saknas tidigare forskning angående matchning mellan revisionsbyrån och revisorsassistenter. Detta leder till våra frågeställningar och vårt syfte.

1.3 Frågeställningar

- Vad motiverar revisorsassistenter att stanna kvar på revisionsbyrån?
- Arbetar revisionsbyrån för att motivera revisorsassistenter i enlighet med vad assistenterna faktiskt motiveras av?

1.4 Syfte

Syftet är att förstå om revisionsbyrån arbetar på ett sätt som matchar vad revisorsassistenter motiveras av för att stanna kvar på byrån. Matchningen bidrar till en bättre förståelse för hur revisionsbyrån kan minska den oönskade personalomsättningen.

1.5 Disposition

Uppsatsen är indelad i sex kapitel. I detta inledande kapitlet introduceras studiens bakgrund som följs av en problematisering och avslutas med studiens syfte samt frågeställning. I andra kapitlet presenteras studiens vetenskapliga metod som avslutas med en redogörelse för studiens teorianvändning. Teorianvändningen leder oss in på efterföljande kapitel, den teoretiska referensramen. I den teoretiska referensramen presenteras först grundläggande teorier som sedan byggs på med hjälp av tidigare forskning där utveckling av fyra kategorier av motivationsaspekter presenteras. Den teoretiska referensramen avslutas med en modell. I det fjärde kapitlet, empirisk metod, redogörs hur empiri har samlats in och bearbetats. Efterföljande kapitel, kapitel fem, analyserar den insamlade empirin med koppling till teori från den teoretiska referensramen. I det avslutande kapitlet redogörs för studiens resultat och slutsats, vad studien har bidragit med samt förslag till framtida forskning.

2. Vetenskaplig metod

I detta kapitel argumenterar vi för studiens forskningsfilosofi, vetenskapliga ansats och forskningsmetod. Därefter redogörs det för studiens litteratursökning. Avslutningsvis återfinns en beskrivning av referensramens uppbyggnad samt förklaring kring teorival.

2.1 Studiens forskningsfilosofi och vetenskaplig ansats

Vi har utgått från teorier och tidigare forskning som behandlat motivationsfaktorer för att undersöka vad revisorsassistenter motiveras av. *Personal-organization fit* teorin används för att förklara om det finns en matchning mellan revisorsassistenter och revisionsbyrån. Finns det ingen matchning mellan parterna upplevs det istället vara ett förväntningsgap. Förväntningsgapet används för att kunna förklara var det brister mellan assistenterna och byrån. Utgångspunkten i studiens forskningsfilosofi är ett hermeneutiskt angreppssätt då vi vill förstå vad revisorsassistenter motiveras av samt förstå hur byrån arbetar för att motivera och behålla personalen. Till skillnad från hermeneutiskt angreppssätt finns även positivism som istället används när forskarna ska försöka förklara någonting.

Induktiv och deduktiv är forskningsansatser som används vid forskning. Den induktiva ansatsen har utgångspunkt i empirin för att sedan testas teoretiskt och den deduktiva ansatsen utgår från teorin som sedan testas empiriskt (Alvesson & Sköldberg, 2017). Alvesson och Sköldberg (2017) förklarar att nackdelarna med de båda ansatserna är att de inte tenderar att innefatta underliggande mönster, tendenser och situationer. Abduktion är ett tredje alternativ till tidigare nämnda ansatser. Fördelen med abduktion är att ansatsen innefattar underliggande mönster och förståelse (Alvesson & Sköldberg, 2017). Abduktionen är en mix av induktion och deduktion, abduktionen utgår från empirin, likt induktion, men innefattar även teoretiska aspekter, likt deduktion (Alvesson & Sköldberg, 2017). Abduktion kännetecknas av utgångspunkten i ett enskilt fenomen som förklaras genom ett hypotetiskt generellt mönster för att sedan ge ytterligare stöd till tolkning (Alvesson & Sköldberg, 2017). I vår studie har vi använt en induktiv forskningsansats med abduktiva inslag. Eftersom vi har studerat ett fenomen där vi vill förstå hur det ser ut i verkligheten är induktion en fördel för vårt forskningsområde, för att vi ska förstå vad revisorsassistenter motiveras av. Men den abduktiva ansatsen behövs också för att kunna

göra en matchning eller hitta eventuella förväntningsgap mellan revisorsassistenter och revisionsbyråns arbetssätt.

2.2 Forskningsmetod

I denna studie har vi använt en kvalitativ forskningsmetod. Eftersom vi ville förstå revisorsassistenternas motivationsaspekter djupgående var en kvalitativ metod det självklara valet. Kvalitativ forskning innefattar ett tolkande perspektiv där forskaren är nära de människor och den miljö som undersöks (Ahrne & Svensson, 2015). Att studera ett fenomen i sin naturliga omgivning anses vara en verklighetstrogen utgångspunkt och bidrar till en djupare förståelse (Ahrne & Svensson, 2015). Enligt Bryman och Bell (2011) ger kvalitativ forskning i form av intervjuer en djupare förståelse och utrymme för tolkning. Kvalitativa intervjuer med revisorsassistenterna ansågs vara en lämplig insamlingsmetod då syftet i vår studie är att få en djup förståelse för vad revisorsassistenterna motiveras av. För att sedan kunna tolka om det finns en matchning eller ett förväntningsgap ansågs även intervjuer med gruppchefer som en lämplig insamlingsmetod. Intervjuerna med gruppcheferna bidrog med en förståelse för revisionsbyråns arbetssätt.

2.3 Litteratursökning

Information till denna studie har till stor del omfattats av vetenskapliga artiklar. Sökningen av artiklarna har skett på Högskolan Kristianstads elektroniska databas *Summon*. De vetenskapliga artiklarna har bidragit till en bredare bild och förståelse av ämnet. Sökord som använts har varit engelska begrepp såsom *audit*, *employee turnover*, *Big Four*, *motivation*, *Personal-organisation fit* och *expectation gap*. Utöver Högskolan Kristianstads elektroniska databas har även tidigare studentuppsatser inom ämnet inhämtats. Inhämtningen har gjorts från *DiVA*, den gemensamma söktjänsten och öppna arkivet för både forskningspublikationer och studentuppsatser. Källor i de inhämtade uppsatserna har lett till ytterligare vetenskapliga artiklar. Kurslitteraturen har, utöver artiklar och uppsatser, bidragit till förståelse för relevanta teorier.

2.4 Teorianvändning

Syftet är att förstå om revisionsbyrån arbetar på ett sätt som matchar vad revisorsassistenterna motiveras av för att stanna kvar på byrån. För att uppfylla syftet var

det inte tillräckligt att använda endast en grundläggande teori i den teoretiska referensramen. Vi behövde stöd både i vad som motiverar revisorsassistenterna att stanna kvar på byrån samt hur en matchning mellan assistenterna och revisionsbyrån ska göras. Därför har tre teorier legat till grund för studien som sedan byggts på med hjälp av tidigare forskning inom ämnet.

Eftersom fokus är att förstå vad revisorsassistenterna motiveras av har motivationsteori valts som en av de tre grundläggande teorierna. Motivationsteorin beskriver att det finns både inre och yttre motivation samt vad det innebär (Maslow, 1943). Inom motivationsteorin finns den så kallade förväntansteorin som beskriver hur motivation är beroende av kopplingen mellan prestation och belöning (Vroom, 1964). Även målteori och rättviseteori benämns då mål och rättvisa bidrar med motivation hos arbetstagaren (Locke, 1991; Ralws, 2001). *Personal-organization fit* teorin och teori om förväntningsgap är de två andra grundläggande teorier som valts. Teorierna appliceras med fokus på matchning och förväntningsgap i denna studie.

Däremot finns problem med motivationsteorin då den är väldigt grundläggande och något svår att applicera i vårt fall. Vi ville nämligen mer specifikt fokusera på ett antal aspekter som anses vara de som motiverar assistenterna mest. Därför har vi utöver den grundläggande motivationsteorin tagit hjälp av tidigare forskning som behandlar revisorsassistenters benägenhet att lämna revisionsbyråerna. Det finns tidigare forskning som undersökt varför arbetstagare på revisionsbyråer väljer att göra karriärbyte. Forskarna har fokuserat på olika grupper i personalen (Chi m.fl., 2013). Grupperna forskarna undersökt är bland annat partners, kvinnor och revisorsassistenter. Många av studierna har, för att undersöka hur den oönskade personalomsättningen kan minskas, undersökt vilka faktorer arbetstagarna motiveras av. Vi tar hjälp av dessa faktorer för att veta vilka kategorier av motivationsaspekter vi ska rikta in oss på i vår studie.

Genom att kombinera litteratur, grundläggande teori och tidigare forskning som berör motivationsfaktorer har den teoretiska referensramen sammanfattats i en modell. Modellen ger en överblick av den teoretiska referensramen. Modellen har även varit till hjälp vid empiriinsamlingen.

3. Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med en presentation av grundläggande teorier. Med utgångspunkt i de grundläggande teorierna utvecklas fyra kategorier av motivationsaspekter med hjälp av tidigare forskning. Kapitlet avslutas med en modell som sammanfattar den teoretiska referensramen.

3.1 Grundläggande teorier

De relevanta teorier vi tagit hjälp av är motivationsteori, *personal organization-fit* teorin samt teori om förväntningsgapet. Dessa grundläggande teorier presenteras nedan.

3.1.1 Motivationsteori

Motivationsteori förklarar vad som driver personer att utföra handlingar och menar att motivation är ett målinriktat beteende för att tillfredsställa behov människan har (Armstrong, 2006). Utgångspunkten i Maslows (1943) behovshierarki är att människan strävar efter att utvecklas och nå högre i hierarkin. Behovshierarkin illustreras som en pyramid. Människans grundläggande behov finns i botten av pyramiden, såsom sömn, trygghet och mat. Högre upp i pyramiden finns de behov som inte anses nödvändiga för överlevnad, dessa är bland annat relationer, kärlek och självförverkligande. Maslow (1943) menar att motivation skapas genom begär av att tillfredsställa krav. Begäret kommer att leda till ett visst beteende eller vissa handlingar för att uppnå ett mål som individen tror kommer tillfredsställa behovet. När behovet är tillfredsställt kommer inte längre målet att vara en motivationsfaktor för individen (Maslow, 1943). Armstrong (2006) väljer att dela in motivation i två underkategorier, inre och yttre motivation. Den inre motivationen är den Maslow (1943) beskriver som behov som kommer inifrån individen. Individen skapar ett intresse och en inre lust att utföra en handling eller arbetsuppgift. Den inre motivationen kan uppnås genom att revisionsbyrån låter anställda ha eget ansvar och själv bestämma över arbetsuppgifterna (Armstrong, 2006).

Motivationsteori och behovsteori fokuserar på individen och vad som motiverar denne inifrån. De yttre motivationsfaktorerna beskrivs istället vara olika former av belöningar och bestraffningar individen upplever efter att ha utfört en handling eller arbetsuppgift, där organisationens perspektiv är i fokus. Belöningen kan exempelvis vara att organisationen

erbjuder bättre lön eller en befordran. Är det istället en bestraffning kan det ske i form av åtgärder (Vroom, 1964). Vroom (1964) beskriver förväntansteori som förväntningar som uppkommer från resultatet av utförda prestationer, upplevda kopplingar mellan prestation och belöning. Instrumentell motivationsteori, en del av den yttre motivationen, beskriver att personalens positiva beteende kommer förstärkas om de blir belönade av organisationen (Armstrong, 2006). Fokus i förväntansteori ligger på processer (Vroom, 1964) snarare än de behov som Maslow (1943) beskriver. Vrooms (1964) förväntansteori beskriver att motivation är beroende av en tydlig koppling mellan prestation och belöning, samt att de anses likställda. Individen måste dessutom känna att belöningen den erhåller är värd ansträngningen av den utförda prestationen. Är belöningen högt värderad och det är rimligt för individen att nå målet, kommer individens ansträngning påverkas positivt (Vroom, 1964).

En annan del av motivationsteorin är målteori. Att sätta tydliga mål kommer enligt målteori leda till ökad motivation och prestation (Locke, 1991). För att uppfylla uppsatta mål bör det finnas ett samspel mellan individen och organisationen. Individen bör därför vara med och bestämma målen för att förstå vilka förväntningar organisationen och arbetstagaren har på varandra. Teorin beskriver också att det är viktigt att organisationen ger feedback på prestationen. Feedback för att arbetstagaren ska ha möjlighet att justera sin prestation för att nå högt uppsatta mål (Locke, 1991).

När organisationen ger belöningar till anställda bör de fördelas rättvist, detta för att det ska finnas ett förtroende mellan parterna (Rawls, 2001). Upplever arbetstagaren att denne blir behandlad på ett rättvist sätt kommer det påverka motivationen positivt, enligt teorin om rättvisa. Rawls (2001) menar att individer på arbetsplatsen vill känna att de blir behandlade rättvist i relation till andra. Parker och Kohlmeyer (2005) menar att det är särskilt viktigt att personalen behandlas rättvist i organisationen vad gäller lön och befordringar. Teorin delar in rättvisa i två typer. En typ är distributiv rättvisa som beskriver att belöningar ska fördelas jämt mellan de anställda (Rawls, 2001). Den andra typen är processuell rättvisa som handlar om hur besluten om fördelningen av belöningar bestäms (Parker & Kohlmeyer, 2005). Anställda kommer att utvärdera den upplevda rättvisan genom att värdera sin arbetsinsats med belöningen och jämföra med de andra medarbetarnas prestation. Upplever den anställde att det finns orättvisa på arbetsplatsen kommer

motivationen och arbetsglädjen att minska vilket kan leda till att arbetstagaren börjar jobba mot organisationen istället (Parker & Kohlmeyer, 2005).

För att vi i denna studie ska förstå förhållandet mellan revisorsassistenter och revisionsbyrå är social utbytesteorin en grund (Se Homans, 1961). Organisationen bör ha förståelse för personalens attityd och beteende (Nouri & Parker, 2013). Teorin säger att personalen ser anställningen hos arbetsgivaren som en relation där socialt utbyte sker genom tjänster och gentjänster (Homans, 1961).

3.1.2 *Personal-organization fit* teorin

Teorin definieras som kongruens mellan en organisation och arbetstagarnas värderingar (Chatman, 1991). Med andra ord behandlar *Personal-organization fit* teorin alltså matchningen av värderingar och förväntningar mellan organisation och personal. Enligt Kristof-Brown, Zimmerman och Johnson (2005) uppnås matchningen när organisationen eller personalen erbjuder vad motparten behöver, när de delar lika värderingar eller båda. *Personal-organization fit* teorin har sitt ursprung i teorin om *Person-environment fit* som behandlar hur individens egenskaper matchar en viss miljö och dess kännetecken. *Person-environment fit* har fyra underkategorier *Person-job fit*, *Person-organization fit*, *Person-group fit* och *Person-person fit* (Kristof-Brown m.fl., 2005). *Person-job fit* handlar om att det ska vara rätt individ för rätt arbetsuppgift vilket kan vara relevant att tänka på ur arbetsgivarens perspektiv. Men under de senaste årtiondena har *Personal-organization fit* tagit större plats inom forskning än vad exempelvis *Person-job fit* har gjort. Enligt Kristof-Brown m.fl. (2005) visades *Personal-organization fit* ha ett starkare samband, än *Personal-job fit*, med engagemang och intention att lämna organisationen.

Att sträva efter god matchning mellan organisation och arbetstagare anses vara en viktig byggsten ur ett organisatoriskt perspektiv för att lyckas behålla sin personal (Sutarjo, 2011). Teorin beskriver även att individen kommer prestera bättre på arbetet och trivas bättre om organisationen och arbetstagaren delar liknande tankar och åsikter (Chatman, 1991). Matchningen mellan organisationen och personalens värderingar samt förväntningar är viktigt för organisationen att ha i åtanke under anställningsprocessen (Sutarjo, 2011). Teorin menar att fokus vid anställning bör ligga på vilken individ som mest troligt kommer att passa in i organisationen framför vem som är bäst lämpad för arbetsuppgiften (Farooqui

& Nagendra, 2014). Oavsett hur väl rekryteringen är genomförd med hänsyn på matchning mellan individ och organisation, anses nyanställda inte fullt socialiserade med organisationens kultur och värderingar (Sutarjo, 2011). Därför är det viktigt att organisationen arbetar för att få den nyanställde att anpassa sig till organisationens värderingar. Anpassningen den nyanställda gör kallas i *Personal-organization fit* teorin för socialiseringen. Det är även viktigt att upprätthålla matchningen under personalens anställningstid bland annat genom tydlig kommunikation om förväntningar organisationen och arbetstagaren har på varandra. Om organisationen hela tiden har matchningen i åtanke erhålls en högre grad av *Personal-organization fit* vilket är avgörande för organisationen, både vad gäller önskad personalomsättning men även den anställdes prestation (Sutarjo, 2011).

3.1.3 Teori om förväntningsgapet

Teorin beskriver det gap av förväntning som existerar mellan revisionsbyrån och byråns klienter (Sikka, Puxty, Willmott, & Cooper, 1998). Klienterna har en bild av vad de förväntar sig av revisionsbyrån som inte alltid stämmer överens med vilka förpliktelser revisionsbyrån har gentemot klienten (Sikka m.fl., 1998). Forskningen om förväntningsgap mellan revisionsbyrå och klient har även bevisat att det finns fler gap inom revisionsbranschen. Ytterligare ett gap är mellan allmänheten och revisorerna, då allmänheten ofta förväntar sig en grundligare granskning eller försäkring än vad revisorn faktiskt gör (Porter, 1993; Humphrey, Moizer och Turley 1993). Ett ytterligare förväntningsgap som studerats i en tidigare uppsats är förväntningar revisorsassistenter har på yrket. Om assistenternas förväntningar på yrket inte speglas när de anställs uppstår ett förväntningsgap. Förväntningsgapet skulle kunna vara en bakomliggande orsak till att assistenter väljer att sluta, men resultatet i uppsatsen visade däremot inte att det fanns något samband (Friberg & Gertsson, 2014). En ytterligare utveckling av teorin är att undersöka eventuellt gap mellan vad revisorsassistenterna förväntar sig av byrån och vad revisionsbyrån erbjuder revisorsassistenterna för att stanna kvar på byrån. Om revisorsassistenterna motiveras av någonting revisionsbyrån inte erbjuder, tyder det på ett förväntningsgap. Detta eventuella förväntningsgap kan förklara den oönskade personalomsättningen.

3.2 Sammanfattning av tidigare forskning och utveckling av motivationsaspekter

För att utveckla den grundläggande teorin har vi med hjälp av litteratur och tidigare forskning identifierat fyra kategorier av motivationsaspekter. De fyra kategorierna är mentorskap, belöningar, arbetsglädje samt tid och planering vilka redogörs för nedan.

3.2.1 Mentorskap

Mentorskap tas upp som en motivationsfaktor i litteraturen. Mentorskap beskrivs vara ett utbyte mellan en revisorsassistent och en mer erfaren kollega, mentorn. Mentorns uppgift är att stötta, vägleda och ge feedback (Hall & Smith, 2009). Den vanligaste uppfattningen av mentorskap är att det leder till en lägre oönskad personalomsättning. Får revisorsassistenten stöd av en mentor känner den sig mer motiverad att stanna på byrån, men tidigare forskning varierar. Forskarna ser mentorskap på olika sätt och väljer att kategorisera det olika (Hall & Smith, 2009). Chan, Monroe, Ng och Tan (2008) väljer i sin studie att dela upp mentorskap i fyra delar: organisatoriskt stöd, handledarstöd, psykosocialt stöd och karriärsutvecklingsstöd. Herbohn (2004) menar däremot att mentorskap består av tre funktioner: karriärsutveckling, socialt stöd och förebild. Herbohn (2004) skriver vidare att det informella mentorskapet påverkar revisorsassistenterna i störst utsträckning att vilja stanna kvar på byrån.

Hall och Smith (2009) använder variablerna psykisk förbättring, upplevd rättvisa och organisatoriskt engagemang för att undersöka hur mentorskap påverkar revisorns avsikt att lämna byrån. För att undersöka detta gjordes en kvantitativ studie med hjälp av enkäter. De fick 260 svar från partners på olika revisionsbyråer i Australien. Resultatet i studien visar att personalomsättningen inte minskar av mentorskapet. Hall och Smith (2009) menar att det därför hade varit mer intressant för byrån att förstå vilken typ av mentorskap assistenterna får och av vilken kvalitet det är. Däremot kunde författarna se karriärsutvecklingsstödet assistenterna får och associera det med en högre avsikt att stanna på byrån (Hall & Smith, 2009). Herbohn (2004) genomförde sin forskning med hjälp av enkäter, där 161 revisorsassistenter från både små och stora revisionsbyråer svarade. Herbohn (2004) beskriver att revisorsassistenters mottagande av mentorstöd associeras till lägre avsikt att lämna byrån. Studiens resultat visar att mentorskap har en positiv påverkan på revisorsassistentens benägenhet att stanna kvar på byrån på kort sikt. På lång sikt är det

endast karriärsutvecklingsstödet som påverkar motivationen positivt. Det visar sig också att det är mindre vanligt med mentorskap på små byråer samt att revisorsassistenterna på stora byråer hade mer karriärsutvecklingsstöd. Enligt Herbohn (2004) beror resultatet på den komplexa, konkurrenskraftiga och stressiga arbetsmiljön som finns på de stora byråerna. Arbetsmiljön på större byråer kräver större behov av karriärsrådgivning för revisorsassistenterna. Karriärsutvecklingsstödet i de stora byråerna visade ett positivt samband då fler ville stanna kvar. Karriärsutvecklingsstödet är också den enda funktionen av mentorskap som bidrar positivt till arbetsglädjen enligt studien. Revisorsassistenterna på de små byråerna som fick mycket karriärstöd och socialt stöd stannar ofta längre på byrån och är generellt mer nöjda med sitt arbete, sina arbetskollegor och möjligheterna till befordringar (Herbohn, 2004). Studien av Chan m.fl. (2008) gav inga signifikanta resultat vad gäller karriärsutvecklingsstöd och karriärsutveckling. Författarnas förklaring till detta är att många revisorsassistenter ser sina första år i revisionsbranschen som en språngbräda ut i arbetslivet. En annan förklaring författarna tar upp är att revisorsassistenterna har olika mentorer för olika uppdrag, vilket gör att assistenterna inte får speciellt stark anknytning till en enskild mentor. Resultatet i studien visar att det endast är organisatoriskt stöd och psykosocialt stöd som påverkar revisorsassistenten till att stanna kvar i byrån (Chan m.fl., 2008).

Sammanfattningsvis visar ovanstående att mentorskap övervägande är positivt för revisorsassistenternas motivation att stanna kvar på byrån. Studierna visar inte att det skulle vara negativt att byrån tillhandahåller mentorer för assistenterna. För att förstå hur mentorskapet påverkar motivationen för revisorsassistenterna kommer vi fokusera på att förstå hur mentorskapet utförs och av vilken kvalitet det är.

3.2.2 Belöningar

Belöningar anses motivera revisorsassistenter, vilket tidigare forskning har undersökt (Chia, 2003; Chi m.fl., 2013). Belöningar delas upp i tre kategorier, vilka är finansiella, materiella och immateriella belöningar (Svensson & Wilhelmson, 1988). Finansiella belöningar är ofta det första en person förknippar med belöningar, såsom lön och bonus. Materiella belöningar är istället belöningar som innebär en kostnad för företaget men som inte är finansiell, såsom utbildning, restaurangbesök och personalfest. Immateriella

belöningar beskrivs vara det den anställda kommer i kontakt med dagligen, såsom feedback, omtanke och bekräftelse (Svensson & Wilhelmson, 1988).

Chia (2003) har gjort en kvantitativ studie i Hong Kong och undersökt vad som motiverar revisorsassistenter att stanna kvar på revisionsbyrån. I undersökningen studeras om det finns någon skillnad mellan vad kvinnliga och manliga assistenter motiveras av, samt eventuell skillnad mellan assistenter i stora byråer inom *Big Four* och i små byråer. Resultatet visade att det finns skillnader både mellan kön och byråstorlek. Skillnaden mellan könen var att män motiverades mer av finansiella belöningar än kvinnor. Vad gäller byråstorlek blir revisorsassistenter på större byråer erbjudna mer utbildning vilket leder till högre expertis. Högre expertis visade sig attrahera revisorsassistenter på större byråer (Chia, 2003). Chia (2003) menade alltså att de vanligaste faktorerna revisorsassistenterna motiveras av är finansiella och materiella belöningar. Chi m.fl. (2013) har gjort en liknande kvantitativ studie som Chia (2003) fast i Taiwan. Gemensamt för Chia (2003) och Chi m.fl. (2013) är resultatet att revisorsassistenter motiveras av finansiella belöningar. Enligt Chi m.fl. (2013) motiveras assistenterna av finansiella belöningar såsom hög lön, men även immateriella belöningar i form av prestationsomdöme. Chi m.fl. (2013) och Chias (2003) resultat gällande finansiell belöning går i linje med instrumentell motivationsteori som menar att finansiell belöning kan användas som en motivationsfaktor för att öka arbetsglädjen hos anställda (Armstrong 2006).

Benke och Rohde (1980) samt Carcello, Copeland, Hermanson och Turner (1991) studerar vad som påverkar arbetstagare att lämna revisionsbyrån. Carcello m.fl. (1991) undersöker om förväntningsgap mellan studenters förväntningar och vad revisorsassistenten gör är svar på den oönskade personalomsättningen. Samt om förväntningsgapet är svaret på att fler inte söker sig till professionen. Benke och Rhode (1980) fokuserade på personalomsättningen bland de högt uppsatta arbetstagarna i den organisatoriska hierarkin på revisionsbyråerna inom *Big Four*. Trots olika fokus fann båda studierna att externa jobberbjudanden med högre eller mycket högre lön är den avgörande faktorn vid valet att lämna revisionsbyrån (Carcello m.fl., 1991; Benke & Rhode, 1980). Däremot är inte hög lön någon garanti för att minska oönskad personalomsättning eller öka arbetsglädje. Om arbetstagaren är missnöjd med lönen kan missnöjdhet med arbetet i helhet uppstå (Armstrong, 2006).

Sammanfattningsvis tyder tidigare forskning på att belöningar är en motivationsfaktor hos revisorsassistenter som är avgörande vid valet att stanna kvar på byrån. Fokus är att skapa en förståelse för hur avgörande denna kategori av motivationsaspekt. Vi vill även förstå om revisionsbyrån fokuserar på belöningar för att få revisorsassistenterna att stanna kvar.

3.2.3 Arbetsglädje

Arbetsglädje är en faktor som påverkar motivationen hos arbetstagaren. Arbetsglädje upplevs vara viktigt för att revisorsassistenterna ska vilja stanna kvar på revisionsbyrån (Armstrong, 2006). För att anställda ska känna arbetsglädje beskriver teorin om rättvisa att upplevd rättvisa på arbetsplatsen ligger till grund (Ralws, 2001). Organisationen bör därför behandla de anställda på ett rättvist och konsekvent sätt när belöningar ska delas ut. Parker och Kohlmeyer (2005) menar att rättvisa är viktigast vid utdelning av lön eller befodran. Herda och Lavelle (2012) behandlar också rättvisa i deras studie och menar att det är viktigt att den anställde känner sig rättvist behandlad av arbetsgivaren. Studien visar att om en anställd känner sig rättvist behandlad vid organisatoriska frågor som exempelvis prestationsomdöme, betald ledighet, utbildning och schemaläggning ökar det sociala utbytesförhållandet. Det sociala utbytesförhållandet förklaras med hjälp av social utbytesteorin (Herda & Lavelle, 2012; Armstrong, 2006). Ett positivt socialt utbytesförhållande leder enligt teorin till att anställda kommer känna mer motivation och arbetsglädje. Höjd motivation och arbetsglädje leder till att anställda agerar på ett sätt som gynnar organisationen (Armstrong, 2006). Herda och Lavelle (2012) undersökte utbrändheten hos revisorer och revisorsassistenter i USA. I studien användes enkäter och författarna fick 204 svar. Svaren visade att ett starkt socialt förhållande mellan arbetstagaren och revisionsbyrån minskar utbrändheten samt avsikten att lämna byrån (Herda & Lavelle, 2012).

En annan faktor som har stark koppling till arbetsglädje är kollegor. Armstrong (2006) delar upp skälen till uppsägning i nio kategorier där relationen till kolleger är ett av skälen. Enligt litteraturen påverkar kollegerna arbetsglädjen i stor utsträckning hos individen. I studien av Pitman, Gaertner & Hemmeter (1989) tyder resultatet på att det vanligaste skälet att lämna revisionsbyrån är relationen till kollegerna. Om medarbetarna inte trivs med kollegerna kommer de i större utsträckning lämna byrån.

Det gemensamma i tidigare forskning är att de diskuterar relationer med kollegor som en faktor vilket påverkar arbetsglädjen i stor utsträckning. Trivs revisorsassistenten med kollegorna på byrån påverkar det arbetsglädjen och assistenten kommer stanna kvar på byrån.

3.2.4 Tid och planering

Tidigare forskning har undersökt om tid och planering i form av arbetstider, flexibilitet, stress samt balans mellan privat- och arbetsliv påverkar arbetstagarens val att stanna kvar på revisionsbyrån (Law, 2010). Law (2010) har undersökt oförmågan att behålla kvinnliga revisorer på revisionsbyråer och vilka faktorer som bidrar till deras beslut att lämna byrån. Forskaren vände sig till kvinnliga revisorer i Hong Kong. Författaren använde enkäter samt utförde tjugo semistrukturerade intervjuer. Enligt Laws (2010) studie lämnar kvinnor revisionsbranschen för att de söker mer flexibilitet, mindre arbetsbelastning, jämnare arbetstider och genom detta få bättre balans mellan privat- och arbetsliv.

Sweeney och Summers (2002) har i sin studie undersökt hur arbetsbelastningen under högsäsongen påverkar revisorer. Högsäsongen är då arbetsbelastningen inom revisionsyrket är som högst. Inte minst under högsäsongen är stress hos revisorer vanligt förekommande. Forskarna mätte vad den genomsnittliga arbetstiden per vecka var under första och sista perioden av högsäsongen, tiden jämfördes sedan med antalet utbrända revisorer. Studien visade att i början av första kvartalet på året låg genomsnittet på 49 timmar per arbetsvecka (Sweeney & Summers, 2002). Trots denna höga siffra påverkades inte revisorsassistenternas utbrändhet vid detta stadiet. Utfallet antyder på att revisorer vänjer sig vid en relativt hög arbetsbelastning innan det påverkar utbrändheten. Under periodens gång ökade genomsnittet av arbetstimmar per vecka till 63 och då kunde ett samband mellan arbetstid och utbrändhet identifieras. Utbrändhet beskrivs i studien som ett psykologiskt stressyndrom (Sweeney & Summers, 2002).

Elçi, Şener, Aksoy och Lütfighak, (2012) menar att arbetsrelaterad stress minskar när arbetstagaren känner sig både trygg och lojal mot sina ledare. I Turkiet gjorde Elçi m.fl. (2012) en studie för att förstå påverkan av etiskt och effektivt ledarskap på arbetstagares avsikt att sluta. Arbetsrelaterad stress användes som en medlare mellan etiskt ledarskap,

effektivt ledarskap och arbetstagares avsikt att sluta. Studien utfördes med hjälp av en enkätundersökning som nådde 1093 anställda från 70 företag inom olika branscher (Elçi m.fl., 2012). Stress behandlas även av Carcello m.fl. (1991), författarna skriver att arbetsrelaterad stress är ett av de främsta skälen till att revisorsassistenter lämnar yrket.

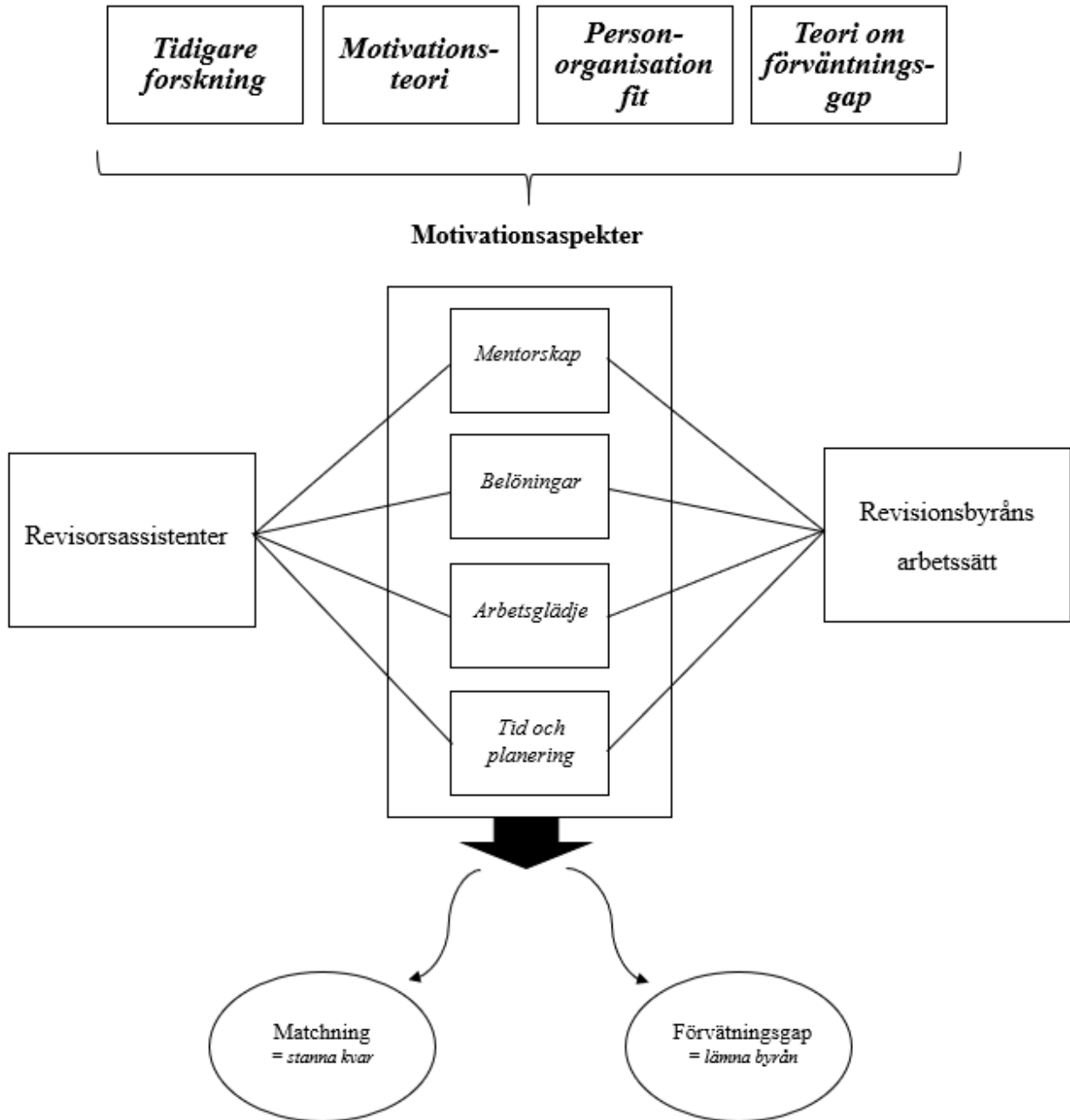
Revisorsbyråer kan hjälpa arbetstagare med balans mellan privat- och arbetsliv exempelvis genom karriärplanering, utbildning, verksamhetsstyrning eller policys för flexibla arbetstider. Detta beskrivs även öka arbetstagarens engagemang för organisationen (Armstrong, 2006).

Arbetstider, flexibilitet, stress samt balans mellan privat- och arbetsliv sammanfattas som tid och planering. Tid och planering har bevisats påverka arbetstagares motivation att stanna kvar i byrån. Likt andra aspekter är det av intresse att undersöka om revisorsassistenter anser att tid och planering är en kategori av motivationsaspekt som påverkar valet att stanna kvar på byrån. Samt om revisionsbyrån arbetar med tid och planering på ett sätt som matchar vad assistenterna motiveras av.

3.3 Modellutveckling

I texten ovan har en rad olika aspekter identifierats som påverkar motivationen hos revisorsassistenterna. Med hjälp av grundläggande teorier och tidigare forskning (illustreras överst i modellen) har vi fått en uppfattning om vilka motivationsaspekter som påverkar revisionsassistenterna. En del aspekter tycks ha större inverkan än andra. För att vi ska få en bättre förståelse för vad som påverkar revisorsassistenterna att stanna kvar i byrån har vi delat upp motivationsaspekterna i fyra kategorier: Mentorskap, belöningar, arbetsglädje samt tid och planering (illustreras med boxar i mitten). I modellen är revisionsbyråns arbetssätt också kopplade till motivationsaspekterna för att förstå om arbetssättet stämmer överens med vad revisorsassistenterna motiveras av. Modellen mynnar ut i två bubblor. Den vänstra bubblan illustrerar matchningen mellan assistenterna och revisionsbyrån. Stämmer byråns arbetssätt överens med vad revisorsassistenten motiveras av sker det en matchning och revisorsassistenten förväntas stanna kvar på byrån. Den högra bubblan illustrerar istället förväntningsgapet då revisionsbyråns arbetssätt inte stämmer överens med vad revisorsassistenten motiveras av. Förväntningsgapet kommer i

sin tur leda till att revisorsassistenten inte blir motiverad på sin arbetsplats och förväntas lämna byrån.



Modell 3.1 Motivationsaspekter som enligt teori och tidigare forskning kan antas påverka revisorsassistenten att stanna kvar på revisorsbyrån

4. Empirisk metod

Detta kapitel inleds med en redogörelse för studiens datainsamlingsmetod och urval. Vidare beskrivs informationsbearbetningen av intervjuerna samt studiens tillförlitlighet. Kapitlet avslutas med etiska beaktanden som tagits hänsyn till under studiens gång.

4.1 Intervjuer som datainsamlingsmetod

Med hjälp av intervjuer kan forskaren fånga och få förståelse för enskilda människors uppfattningar, känslor och upplevelser (Ahrne & Svensson, 2015; Denscombe, 2016). Genom att intervjua ett antal individer som är delaktiga i samma organisation får forskaren förståelse för de förhållanden som råder i miljön som undersöks (Ahrne & Svensson, 2015). Om avsikten med forskningsprojektet är att tolka komplexa fenomen som kräver en ingående förståelse, om hur saker fungerar och är sammanlänkade, är intervjuer som datainsamlingsmetod att föredra (Denscombe, 2016). Beskrivningen motiverar valet av intervjuer som datainsamlingsmetod för denna studie. För att förstå vilka aspekter revisorsassistenterna motiveras av ville vi fånga assistenternas personliga uppfattningar, känslor och upplevelser. Valet av intervjuer var även för att kunna tolka om det föreligger en matchning eller ett förväntningsgap mellan revisorsassistenternas motivationsaspekter och revisionsbyråns arbetssätt.

Kvalitativa intervjuer bidrar till att intervjuaren kan ställa fasta frågor och frågor med öppna svar vilket bidrar till en variation (Ahrne & Svensson, 2015). Som underlag till intervjuerna i denna studie fanns två genomarbetade intervjuguides. En intervjuguide riktad till revisorsassistenterna och en annan till gruppchefer samt partner. I den inledande delen av intervjuguiderna fanns frågor med öppna svar. Resterande del av intervjuguiderna bestod av fasta frågor. I denna studie har semistrukturerade intervjuer utförts. Semistrukturerade intervjuer gör det möjligt att anpassa frågornas ordning och ställa följdfrågor under tiden intervjun pågår vilket anses flexibelt (Ahrne & Svensson, 2015). De semistrukturerade intervjuerna i denna studie gav en djupare förståelse då flexibiliteten bidrog till att revisorsassistenterna med egna ord beskrev vad de motiveras av samt på vilket sätt. Semistrukturerade intervjuer var ett lämpligt val även med gruppcheferna. Trots flexibiliteten i intervjuerna kunde revisionsbyråns arbetssätt identifierades. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att det ger uttömmande svar som bidrar till ett omfattande

underlag när svaren analyseras och tolkas (Ahrne & Svensson, 2015; Bryman & Bell, 2011).

I denna studie har personliga intervjuer utförts vilket är den vanligaste typen av intervjuer (Denscombe, 2016). Fördelen med denna typ av intervju är att uppfattningar och synpunkter kommer från endast en källa, respondenten. Synpunkter från endast en källa gör det enkelt för forskaren att lokalisera speciella idéer till bestämda människor. En annan fördel är att personliga intervjuer är ganska lätta att kontrollera, detta eftersom forskaren endast har en respondents reflektioner att sätta sig in i och guida åt gången. Vi var två forskare som genomförde intervjuerna med revisorsassistenterna och gruppcheferna. Den ena forskaren hade huvudansvar över intervjun och ställde de flesta frågorna. Den andra forskaren hade då möjlighet att föra mindre anteckningar. Relevanta och betydande följdfrågor ställdes av båda forskarna under intervjuens gång. Huvudansvaret skiftades mellan forskarna. De personliga intervjuerna har utförts ansikte mot ansikte på respektive respondents kontor. Ansikte mot ansikte innebär direkt kontakt mellan respondenten och intervjuaren. En fördel är att ansikte mot ansikte bidrar till mer detaljrika och djupgående svar (Denscombe, 2016). En ytterligare fördel var att vi kunde avgöra om respondenternas svar kändes genuina och ärliga, vilket vi upplevde.

Intervjuer har valts som datainsamlingsmetod i denna studie med medvetenhet kring nackdelarna. En nackdel med intervjuer är att de endast bidrar med en begränsad beskrivning av fenomenet. Det argumenteras därför ofta för att intervjuer behöver kompletteras med en annan metod för att ge en mer fullständig bild (Denscombe, 2016). Något annat som kan anses vara en nackdel är intervjuareffekten. Intervjuareffekten är den påverkan intervjuaren kan ha på respondenten, vilket innebär att respondenten kan tendera att svara som den tror intervjuaren vill (Denscombe, 2016). För att minimera intervjuareffekten har öppna frågor ställts i början av varje intervju för att revisorsassistenterna med egna ord skulle beskriva vad de motiveras av. En ytterligare nackdel är att endast forskarna tolkar respondenternas svar, vilket innebär att det kan finnas andra tolkningssätt (Ahrne & Svensson, 2015).

4.2 Urval

I en urvalsprocess finns det två typer av urval: sannolikhetsurval och icke-sannolikhetsurval. Sannolikhetsurval innebär att varje respondent väljs ut på ett slumpmässigt sätt, medan icke-sannolikhetsurval inte sker slumpmässigt (Christensen, 2001). De urval som sker från icke-sannolikhetsurval kan vara: experturval, strategiskt urval, bekvämlighetsurval, kamraturval och snöbollsurval. Experturval innebär att forskaren väljer en respondent som vet mycket om fenomenet. Strategiskt urval innebär att forskaren själv tar beslut om vem som ska vara med i urvalet. Bekvämlighetsurval innebär att de respondenter som först väljer att ställa upp får delta i undersökningen. Kamraturval innebär att forskarna väljer urvalet från sin bekantskapskrets. Snöbollsurval innebär att den första respondenten ger kontaktuppgifter till nästa kandidat och att det sedan fortsätter (Gustavsson, 2003). Vårt urval har skett genom en blandning mellan bekvämlighetsurval och snöbollsurval.

I vår studie har vi valt att göra en avgränsning och rikta in oss på en av de stora revisionsbyråerna inom *Big Four*. Vi valde att kontakta byråerna inom *Big Four* eftersom de större byråerna arbetar på ett mer standardiserat sätt mot sin personal. För att kunna svara på vår forskningsfråga tog vi kontakt med personalavdelningarna, via mail, på samtliga fyra byråer inom *Big Four*. I mailet beskrev vi ämnet och frågade om de ville ställa upp på intervjuer samt hur lång tid vi beräknade att intervjuerna skulle ta. Vi fick svar av två av byråerna att de inte hade möjlighet att ställa upp.

Vi fick tänka om och valde istället att ta kontakt med personer vi tidigare haft kontakt med för att få bättre inblick i en revisionsbyrå. Byrån vi kontaktade är en byrå inom *Big Four*. Det är en internationell byrå som har 34 kontor med ungefär 3500 anställda i Sverige. Byrån har gruppchefer med personalansvar som arbetar för att inspirera och motivera revisorsassistenterna. När vi fick respons av byrån tog vi beslutet att fokusera på kontoren som finns i Skåne för att kunna hålla samtliga intervjuer personligen på kontoren.

Med hjälp av våra kontakter kunde vi boka in intervjuer med två gruppchefer och en partner. Både gruppcheferna och partnern är kvinnor, men eftersom vi ville förstå hur byrån arbetar så togs inte deras kön i beaktande. Könen på gruppcheferna och partnern är ointressant för vår studie då de förmedlade en enhetlig bild av byråns arbetssätt.

Gruppcheferna gav oss kontaktuppgifter till revisorsassistenter inom samma byrå som uppfyllde våra krav. Kraven vi hade på revisorsassistenter som skulle delta i studien var att det skulle finnas en variation av kvinnliga och manliga respondenter som jobbat på byrån i ungefär tre år. Urvalet blev fem respondenter, varav fyra revisorsassistenter och en auktoriserad revisor. När urvalet skedde för revisorsassistenter togs könet i beaktande eftersom tidigare forskning visar att kvinnor och män motiveras av olika faktorer (Se Chia, 2003). Vi har därför intervjuat tre kvinnor och två män för att få en rättvis bild av verkligheten. Samtliga respondenter har jobbat på byrån i ungefär tre år vilket var vårt andra krav. Anledningen till att vi intervjuat medarbetare som jobbat i tre år är eftersom många revisorsassistenter väljer att sluta då (Carrington, 2014). När assistenterna jobbat på byrån i tre år förväntas de klättra i hierarkin, det är därför intressant att förstå vilka motivationsaspekter som påverkar deras beslut att stanna kvar.

Urvalet resulterade i intervjuer med åtta personer med olika befattningar i byrån för att förstå individens samt organisationens perspektiv. Anledningen till att vi valt åtta personer är eftersom det är en bra storlek på ett urval. Att intervju sex till åtta personer från en bestämd grupp ökar chansen av att materialet blir förhållandevis neutralt, enligt Ahrne och Svensson (2015).

4.3 Respondenter

I nedan tabeller presenteras respondenterna som deltagit i studien. Den första tabellen presenterar de fyra revisorsassistenterna samt den auktoriserad revisorn. Den andra tabellen presenterar de två gruppcheferna samt partnern.

Tabell 4.1 Respondenter Revisorsassistenter

	Revisorsassistent A	Revisorsassistent B	Revisorsassistent C	Revisorsassistent D	Revisor E
Kön	Man	Kvinna	Kvinna	Man	Kvinna
Ålder	28 år	29 år	27 år	27 år	29 år
Verksam på byrån	4 år	3 år	3 år	3 år	4 år
Datum	2019-04-15	2019-04-15	2019-04-25	2019-05-02	2019-05-02
Tid	40 min	48 min	39 min	32 min	46 min
Plats	Kontor	Kontor	Kontor	Kontor	Kontor

Tabell 4.2 Respondenter Gruppchefer

	Gruppchef F	Gruppchef G	Partner H
Kön	Kvinna	Kvinna	Kvinna
Ålder	38 år	35 år	53 år
Verksam på byrån	9 år	9 år	18 år
Datum	2019-04-15	2019-05-24	2019-05-02
Tid	55 min	36 min	41 min
Plats	Kontor	Kontor	Kontor

4.4 Informationsbearbetning av intervjuerna

Samtliga intervjuer spelades in efter samtycke med varje respondent. Informationsbearbetningen följde sex steg av tematisk analys som beskrivs av Braun & Clarke (2006). Efter varje intervju påbörjades den tematiska analysen med transkribering av ljudupptagningarna. Transkriberingarna var till hjälp i vår analys för att kunna söka och jämföra det insamlade materialet (Denscombe, 2016). Hälften av ljudupptagningarna transkriberades av den ena forskaren och resterande av den andra. Efter transkriberingen lästes den noga igenom av båda forskarna för att vi skulle bekanta oss med materialet och notera initiala tankar. Som andra steg markerades relevanta ord och fraser systematiskt genom varje transkribering vilket utgjorde initiala koder. Även intryck som respondenterna förmedlade vid varje svar noterades vid den initiala kodningen. Fördelen att vi var två forskare som bearbetade varje transkribering var att olika ord, fraser och intryck uppmärksammades, till skillnad om endast en forskare utfört den initiala kodningen. I det tredje steget kategoriserades utvalda ord och fraser under olika teman med inspiration från den teoretiska referensramen. Under nästa steg granskades om de olika teman korrelerade med steg ett och två. I det femte steget analyserades och definierades de olika teman med hjälp av utvalda citat och exempel präglade av intrycken från intervjuerna. Slutligen skrevs analysen i denna rapport med paralleller mellan bearbetat empiriskt material och teori, där teman låg till grund (Braun & Clarke, 2006).

4.5 Tillförlitlighet

När kvalitativa data använts ska tillförlitlighet och trovärdighet beaktas. Kvalitativa data tenderar att innehålla färre respondenter vilket gör resultatet svårare att generalisera

(Denscombe, 2016). För att ge studien högre kvalitet ska därför tillförlitligheten, trovärdigheten samt generaliserbarheten beaktas.

För att granska forskningsprocessen krävs att det insamlade datamaterialet är tillförlitligt. Ofta blir forskaren en del av insamlingstekniken genom sin roll som intervjuare. För att forskaren inte ska påverka intervjun ska forskaren visa att den är objektiv i utförandet av studien. Att vara objektiv innebär att studien inte är beroende av forskaren. När forskaren förhåller sig objektiv kommer det empiriska materialet bli pålitligt och uppvisa tillförlitlighet (Denscombe, 2016).

I vilken utsträckning kvalitativa data anses trovärdigt är beroende på hur korrekt det insamlade datamaterialet är, alltså hur mycket av respondentens information som stämmer överens med verkligheten. Denscombe (2016) beskriver det som exakthet och träffsäkerhet. Kan exakthet och träffsäkerhet påvisas, kommer datamaterialet bli pålitligt och uppvisa tillförlitlighet för läsaren. Det kan vara svårt för forskaren att bevisa trovärdigheten i det insamlade materialet, men genom att noga välja ut intervjufrågorna till respondenten ökar trovärdigheten för det material som kommer analyseras (Denscombe, 2016). För att öka trovärdigheten ännu mer bör det i en kvalitativ studie noga redogöras för forskningsprocessen. Redogör författarna för forskningsprocessen och synliggör studiens olika komponenter blir studien också mer kritiserbar (Ahrne & Svensson, 2015). Ahrne och Svensson (2015) menar alltså att transparensen i en kvalitativ studie ökar trovärdigheten. Genom att göra en intervjuguide med noga utvalda frågor, för att undvika missförstånd samt möjlighet till följdfrågor, är sannolikheten större att analysen som utförs grundar sig i sanningar vi mottagit från respondenterna. Beskrivningen av vår forskningsprocess bör på samma sätt öka trovärdigheten.

Generaliserbarhet beskriver hur ett utfall kan återspeglas i andra liknande fall, alltså hur sannolikt det är att resultatet går att applicera i liknande studier (Denscombe, 2016). Eftersom en kvalitativ studie erbjuder ett mindre urval respondenter, jämfört med en kvantitativ studie, kommer inte resultatet i denna studie kunna generaliseras i lika stor utsträckning (Denscombe, 2016). En kvalitativ studie riktar sig istället till enstaka unika fall, och för att påvisa generaliserbarhet kan studien jämföras med andra kvalitativa studier inom ämnet.

4.6 Etiska beaktanden

Redan från början av studien har det funnits en medvetenhet kring forskningsetiska principer. Enligt principen om informerat samtycke introducerades ämnet för de tillfrågade respondenterna (Ahrne & Svensson, 2015). Efter introduktionen fick de själva bestämma om de ville ställa upp i studien. Inspelningarna av intervjuerna gjordes efter samtycke från respondenterna. Vidare erbjöds respondenterna anonymitet vilket är anledningen till att respondenternas namn och byråtillhörighet är anonymt i studien.

5. Resultat och analys

I detta kapitel analyserar vi insamlad empiri med koppling till den teoretiska referensramen. Kapitlet inleds med de fyra kategorierna av motivationsaspekterna som presenterats i den teoretiska referensramen: mentorskap, belöningar, arbetsglädje samt tid och planering. Från empirin tillkommer det en kategori: variation. Varje kategori har delats in i olika motivationsaspekter som förtydligats under intervjuerna.

5.1 Mentorskap

Mentorskap beskrivs vara en faktor som påverkar revisorsassistentens motivation. Får den anställda stöd och feedback kommer personen känna sig tryggare och växa i sin roll på arbetsplatsen (Hall & Smith, 2009). I intervjuerna framgår att det finns två formella mentorskap, vilka är fadder och coach. Det fanns även ett informellt mentorskap på revisionsbyrån, informell ledare.

5.1.1 Fadder

Fadder är ett formellt mentorskap revisionsbyrån erbjuder alla nyanställda. Som tidigare forskning beskriver bör fokus ligga på vilken typ av mentorskap det finns på revisionsbyrån (Hall & Smith, 2009). Författarna menar att det inte är mentorn personligen, i vårt fall faddern, som är viktig. Under en intervju får vi svar som går i linje med Hall och Smiths (2009) resultat:

Faddern i sig kanske inte var så viktig, det viktiga var att jag hade någon att vända mig till och någon jag kunde fråga när jag behövde hjälp (Revisorsassistent B)

Revisorsassistent B beskriver vidare att det är en omhändertagande kultur på byrån, där alla är hjälpsamma. Det var inte bara faddern som hjälpte henne när hon var ny på byrån. Det underlättade att det fanns många människor runt henne som var stöttande. Revisorsassistent C bekräftar att hon upplever att alla på arbetsplatsen är hjälpsamma men tycks ha fäst sig mer vid sin fadder:

Det är bra att ha en fadder i början för att komma in i jobbet och kulturen [...] jag fick och har en bra kontakt med min fadder och ställer mycket frågor till henne fortfarande (Revisorsassistent C)

Ovanstående citat visar däremot att faddern personligen också påverkar det upplevda fadderskapet, vilket säger emot Hall och Smiths (2009) studie.

Gruppchef F bekräftar att byrån är medveten om att lägga fokus på typen av mentorskap och arbetar därför med fadderskap. Faddern revisorsassistenterna blir tilldelade har jobbat på byrån i 1-2 år. Anledningen till att byrån har relativt nya medarbetare som faddrar är för att de anses ha bra erfarenheter och bra förståelse för att kunna hjälpa de nya revisorsassistenterna. Gruppcheferna som intervjuats berättar att byrån väljer ut vilka som ska vara faddrar, detta för alla individer inte passar. Medarbetarna som blir faddrar ska vara personer som är nyfikna på andra människor och som vill lära ut. Första veckorna på arbetsplatsen är viktiga betonar Gruppchef G, och menar att faddern spelar stor roll för revisorsassistenterna, vilket även benämns i *personal-organization fit* teorin. Teorin beskriver att denna period, socialiseringen, är betydelsefull för att medarbetarna ska anpassas till organisationens kultur och värderingar (Sutarjo, 2011). Socialiseringen behövs för att en matchning mellan personalen och organisationen ska uppnås.

Vid intervjuerna med samtliga revisorsassistenter bekräftas att fadder är något alla nyanställda tillhandahålls. Revisorsassistenterna beskriver i intervjuerna att de upplevde trygghet genom att någon stöttade dem när de var nya på revisionsbyrån. Under intervjuerna framkom det att socialt stöd var viktigt, precis som tidigare forskning visat (Se Chan m.fl., 2008). Revisorsassistent B beskrev att hennes fadder jobbade mycket ute hos kund under hennes första tid på byrån, men berättade att hon fick stöd av andra personer på kontoret. Trots att hennes fadder inte var närvarande var hon ändå positiv till funktionen och beskrev att det underlättade för henne.

Under intervjuerna med gruppcheferna beskrev de att faddern ska vara stöttande och hjälpa till med praktiska sysslor och frågor. Det är samma svar revisorsassistenterna förmedlar. Funktionen är positiv för motivationen hos revisorsassistenterna och vi ser en tydlig matchning genom att byrån erbjuder det assistenterna behöver under sin tid som nyanställda.

5.1.2 Coach

Coach är en annan formell ledare till revisorsassistenterna, men som har en annan roll än faddern. Gruppcheferna berättar vid intervjun att revisorsassistenterna får en coach när de börjar på byrån. Coachens roll är att fokusera på långsiktiga mål och utvecklingen hos individen. Coachen ska tillsammans med revisorsassistenten sätta upp mål som ska nås vid olika tidpunkter. Målen kan variera beroende på vad individen vill uppnå under året. Målen sätts för att revisorsassistenten ska uppleva personlig utveckling och prestera sitt bästa, vilket stärks i målteorin (Locke, 1991). Herhohn (2004) beskriver också i sin studie att karriärsutvecklingsstödet är en funktion som ökar motivationen hos medarbetaren. Att byrån ger individen möjlighet till personlig utveckling upplevs vara positivt för individen vilket i sin tur ökar arbetsglädjen. Det visar även revisorsassistenterna vi intervjuat som beskriver att mål är utvecklande och motiverande:

Vi träffas på möte och sätter upp nya mål, när vi sätter mål vet jag vad jag ska fokusera på. Det är skönt att sätta mål med min coach för han är väldigt erfaren och har varit coach länge (Revisorsassistent D)

Jag motiveras av att sätta tydliga mål och jobba mot de, det är också kul sen när målen utvärderas och nya mål ska sättas (Revisorsassistent C)

Citaten ovan beskriver revisorassistenternas inställningar till att sätta mål. Under intervjuerna beskrev samtliga att de har en coach de känner stark tillit till, en person de upplever tror på dem. Revisorassistenterna beskriver att tilliten behövs för att de tillsammans ska kunna sätta mål, men också för att assistenten ska kunna nå målen. Upplever revisorsassistenten att den inte känner tillit till sin coach får personen lov att byta, det beskriver Gruppchef G:

Coachen är viktig för sin egen skull och ens egen utveckling, revisorsassistenten måste ha förtroende för coachen. Fungerar det inte så får man lov att byta coach (Gruppchef G)

Upplever inte revisorsassistenten att den får det stöd den behöver, beskriver gruppcheferna att byrån är flexibla för individens tycke och åsikt. Byrån lägger stor vikt vid medarbetarnas utveckling, coacherna ska försöka förstå vad varje individ motiveras av för att arbetsplatsen ska vara lockande för individen. För att coachen ska förstå vad revisorsassistenten motiveras av berättar Partner H att de även måste lära känna varandra privat. När coachen och revisorsassistenten känner varandra på ett djupare plan förstår de varandra bättre. Förstår de varandra bättre leder det till att det blir lättare för coachen att hjälpa och motivera

revisorsassistenten. Coachen kan då identifiera och erbjuda vad revisorsassistenten behöver.

Att byrån tillhandahåller coacher till revisorsassistenterna upplevs positivt, det tycks även vara viktigt vem coachen är. Revisorsassistenten och coachen ska förstå varandra och komma överens även på ett privat plan för att revisorsassistenten ska få ut så mycket som möjligt av stödet. Byrån fokuserar mycket på att det ska fungera och tillåter även revisorsassistenter att byta coach om det inte fungerar. Ingen av de intervjuade revisorsassistenterna har däremot bytt coach. Samtliga intervjuade betonade att de är nöjda med sin coach. Coachen tycks ha en positiv inverkan på samtliga intervjuade och att det tycks vara ett bra stöd för revisorsassistentens karriärsutveckling. För att coachen ska vara så effektiv som möjligt måste byrån anpassa coachningen på individnivå. Coachen och revisorsassistenten lär känna varandra för att förstå vad de förväntar sig av varandra vilket tyder på att det finns en matchning enligt *personal-organization fit* teorin (Kristof-Brown m.fl., 2005).

5.1.3 Informell ledare

Den tredje funktionen som nämns under intervjuerna är den informella ledaren. Den informella ledaren är, till skillnad från fadder och coach, inte en funktion byrån tillhandahåller. I studien av Herbohn (2004) beskrivs den informella ledaren vara en förebild revisorsassistenten själv hittar på revisionsbyrån. Vidare menar författaren att det är den informella ledaren som i störst utsträckning påverkar att revisorsassistenten stannar kvar på byrån.

Revisorsassistent A beskrev i sin intervju att han uppskattade att det är många kompetenta kollegor på kontoret och sa:

Man hittar också en informell ledare eller förebild – det är någon jag försöker ta rygg på. En person jag tycker är inspirerande och kompetent (Revisorsassistent A)

Eftersom det finns en hierarki i organisationen samt att revisorerna jobbar i team läggs fokus på att de ska lära sig av varandra. Revisorsassistent A berättar vidare att det får honom att utveckla sin kompetens vilket anses positivt. Under intervjuerna berättar revisorsassistenterna också att alla medarbetarna går utbildningar i ledarskap för att

utvecklas personligt samt för att kunna leda andra kollegor och team på byrån. Att leda andra medarbetare blir naturligt, det är därför många på byrån har en informell ledare.

Även Partner H säger under sin intervju att det är viktigt att revisorsassistenten hittar sin egen ledare på kontoret. En förebild och någon de inspireras av. Vidare säger Partner H att det är bra att assistenten hittar en informell ledare den känner tillit till eftersom de kan binda en ännu djupare och personlig kontakt än vad assistenten kanske gör med coachen. Att hitta en informell ledare ökar också motivationen eftersom ledaren blir en förebild och någon assistenten ser upp till, det bidrar till att assistenten jobbar ännu hårdare för att nå samma mål och position som ledaren har, menar Gruppchef F.

5.2 Belöningar

Svensson & Wilhelmsson (1988) beskriver tre olika typer av belöningar, vilka är immateriella, materiella och finansiella. Samtliga revisorsassistenter har under intervjuerna uttryckt att belöningar motiverar dem i deras arbete. Det råder däremot delade meningar vilka typer av belöningar assistenterna motiveras mest av. Att belöningar motiverar revisorsassistenterna förklaras av motivationsteorin som beskriver att motivation är det som driver personer att utföra handlingar (Armstrong, 2006). Det kan däremot konstateras att byrån inte arbetar med belöningar i speciellt stor utsträckning och anledningen till det diskuteras vidare i avsnittet rättvisa.

5.2.1 Immateriella belöningar

Enligt Chi m.fl. (2013) motiveras revisorsassistenter främst av finansiella och immateriella belöningar. Resultatet av våra intervjuer med revisorsassistenterna visade att assistenterna i huvudsak motiveras av immateriella belöningar. Anledningen är att immateriella belöningar antingen leder till en ihållande positiv känsla eller personlig utveckling. Att känna denna positiva känsla eller personliga utveckling bidrar till individens självförverkligande vilket enligt Maslows (1943) behovshierarki är en förklaring till ökad motivation hos individen. En immateriell belöning som samtliga assistenter uttryckt är feedback:

Det är klart att man blir motiverad av belöningar, exempelvis feedback är viktigt för mig. Jag vill känna att jag gjort någonting bra, eller hur jag skulle kunna göra någonting bättre (Revisorsassistent B)

Det är motiverande att få feedback på det jag gör, eller vad jag kan tänka på framöver (Revisorsassistent C)

[...] motiverande att få feedback som en belöning (Revisorsassistent D)

Vidare beskrev revisorsassistenterna att feedback, både som beröm och konstruktiv kritik, anses vara en belöning. Inte bara beröm som annars är mest förknippat med ordet belöning. Revisorsassistent B berättade att berömmande feedback är viktigt för att känna sig uppskattad och för att få veta att arbetet är utfört på ett korrekt sätt. Hon berättade vidare att uppskattningen bidrar till en positiv känsla vilket motiverar henne att stanna kvar på revisionsbyrån. Revisorsassistent A och Revisorsassistent B uttrycker även att konstruktiv kritik är nödvändig för att medarbetarna ska utvecklas och utföra arbetet på ett bättre sätt. När Revisorsassistent D berättar om feedback lägger han störst vikt vid den konstruktiva kritiken på grund av att den, enligt honom, bidrar till personlig utveckling.

Under intervjuerna med revisorsassistenterna nämns även andra immateriella belöningar i form av omtanke och bekräftelse från byrån:

Att känna att man blir sedd är viktigt för mig, om man exempelvis har det tufft att det är någon som frågar hur det går eller hur jag mår (Revisorsassistent B)

En klapp på axeln visar att medarbetare bryr sig, vilket jag tycker är skönt (Revisorsassistent D)

Ansvar är definitivt en belöning för mig, att få ta ansvar och leda uppdrag är ett tecken på att man går i rätt riktning, att man får förtroende (Revisor E)

Om jag blir erbjuden större uppdrag, som många vill ha ser jag det som en belöning (Revisorsassistent A)

Ovanstående citat tyder på att revisorsassistenterna tycker den positiva känslan av omtanke och bekräftelse är viktig för motivationen. Det skiljer sig däremot mellan individer vilka aspekter som bidrar till känslan. Revisorsassistent B och Revisorsassistent D känner känslan av omtanke och bekräftelse genom att bli sedd av medarbetarna på kontoret. Revisor E och Revisorsassistent A upplever istället känslan genom större ansvar, vilket Armstrong (2006) menar är en faktor som påverkar den inre motivationen positivt. Revisorsassistenterna upplever känslan av omtanke och bekräftelse när cheferna ger dem mer förtroende genom större ansvar eller större uppdrag. Dessutom beskriver Revisorsassistent C att känslan av uppskattning från alla medarbetare på kontoret är viktig

för att bli bekräftad och det bidrar till en positiv trygghetskänsla. Trygghetskänslan innebär att medarbetaren känner sig trygg och bekväm på arbetsplatsen (Svensson & Wilhelmson, 1988).

Av intervjuerna med gruppcheferna och Partner H benämns inte immateriella belöningar som något byrån lägger vikt vid eller arbetar med. Medan det framgår att immateriella belöningar är av stor vikt för revisorsassistenterna. På grund av delad åsikt och att byrån inte verkar förstå hur viktigt immateriella belöningar är för assistenterna, finns det ingen tydlig matchning (Sutarjo, 2011). Däremot tolkas byrån, trots att gruppcheferna inte uttrycker det själv, arbeta på ett sätt med immateriella belöningar som uppfyller assistenternas krav och förväntningar. Tolkningen görs efter att revisorsassistenterna under intervjuerna berättat vilka immateriella belöningar de motiveras av genom att dra paralleller till erfarenheter på byrån. Revisorsassistenterna uttrycker inte heller att de är missnöjda med de immateriella belöningarna byrån erbjuder, de poängterar bara att denna form av belöning är viktig för dem. Eftersom assistenternas förväntningar av immateriella belöningar uppfylls tyder det på en svag matchning.

5.2.2 Materiella belöningar

Utöver de immateriella belöningarna beskriver flera av revisorsassistenterna materiella belöningar i form av utbildning och teammiddag. Revisorsassistent C uttrycker:

[...] att få gå specifika interna utbildningar tycker jag är en belöning (Revisorsassistent C)

Revisorsassistent C berättar vidare att det är avancerade utbildningar hon själv vill genomföra som hon anser vara en belöning, inte de obligatoriska som alla assistenter måste gå. Revisorsassistent C förklarar vidare att hon tycker utbildning bidrar till ökad kunskap vilket leder till utveckling och ökade prestationer. Det bekräftar delar av Chias (2003) studie som menar att materiella belöningar såsom utbildningar bidrar till ökad kunskap som i sin tur leder till ökad expertis. Chia (2003) menar även att ökad expertis är en viktig motivationsfaktor inom större byråer. Större byråer kan erbjuda revisorsassistenter en blandning av stora och små uppdrag samt klienter, vilket bidrar till ökad kunskap som i sin tur leder till ökad expertis. Gruppchef G har även uttryckt utbildning som en typ av belöning under intervjun. Hon berättar att byrån är medveten om att utbildning motiverar assistenterna och därför något byrån arbetar med.

Utöver utbildning beskrivs även andra materiella belöningar av revisorsassistenterna:

[...] det bjuds på lunch någon dag ibland (Revisorsassistent B)

Ibland kan teamet avsluta med en middag (Revisor E)

Revisorsassistenterna berättar vidare att de ovannämnda luncherna och middagarna är trevliga och bidrar till god sammanhållning. Även byrån ser teamluncher och middagar som en belöning berättar Gruppchef F och Partner H. Gruppcheferna och Partner H berättar vidare om andra materiella belöningar såsom förmånspaket, fin frukost, friskvård och olika typer av sociala aktiviteter:

Vi har väldigt många bra förmåner, man ska få rabatt på hemstädning, leasingbil, företagsbil från en viss lönenivå (Gruppchef G)

Gruppchef G och Gruppchef F berättar också att om en revisorsassistent gör något extraordinärt kan den individen tilldelas en mindre belöning:

[...] belönas med en mindre belöning, så som biocheck (Gruppchef F)

Vad gäller materiella belöningar kan det konstateras en matchning. Matchning då assistenterna berättar att utbildning som belöning motiverar och att byrån sägs arbeta med att erbjuda revisorsassistenterna utbildningar. Det förekommer även matchning då både revisorsassistenter och gruppchefer samt Partner H uttrycker teammiddag och lunch som en typ av belöning. Däremot beskriver gruppcheferna och Partner H andra belöningar revisorsassistenterna inte nämner. Gruppcheferna och Partner H berättar om förmånspaket och sociala aktiviteter som en materiell belöning. Mindre materiella belöningar är inte heller något revisorsassistenterna tar upp men något gruppcheferna benämner. Då byrån arbetar med förmånspaket, sociala aktiviteter och mindre materiella belöningar i tron om att det motiverar assistenterna skapar det otydlighet. Byrån borde vara tydligare mot revisorsassistenterna att detta är en form av belöning. Det tolkas ändå inte som ett förväntningsgap eftersom assistenterna inte pratar om det under intervjuerna och det inte är något de förväntar sig eller vill ha för att stanna kvar på byrån.

5.2.3 Finansiella belöningar

Finansiella belöningar är den typen som vanligast förknippas med belöning (Svensson & Wilhelmsson, 1988). Den enda finansiella belöning som förekommer till revisorsassistenterna är lön, vilket beskrivs som en yttre motivationsfaktor av Vroom (1964). Revisor E beskriver att lön är viktigt och att hon skulle önska att lönen var högre på byrån. Hon berättar vidare att prestationen hon bidrar med till byrån är värd högre lön. Enligt Vrooms (1964) förväntansteori är motivation hos individen beroende av en tydlig koppling mellan prestation och belöning, samt att de är likvärdiga. Revisor E upplever inte att prestation och belöning är likvärdiga. Vore kopplingen tydligare hade hon känt sig mer motiverad att prestera ännu bättre enligt teorin (Vrooms, 1964). Även Revisorsassistent B berättar att hon skulle bli mer motiverad att prestera bättre av pengar. Benke & Rhode (1980) och Carcello m.fl. (1991) menar att för låg lön kan vara en avgörande faktor till varför man väljer att lämna byrån vilket överensstämmer med Gruppchef F:s bedömning. Hon bekräftar att låg lön är en anledning till att en del revisorsassistenter valt att lämna revisionsbyrån tidigare.

Vidare beskriver Revisorsassistent C och Revisorsassistent D att även de drivs av finansiella belöningar:

Jag motiveras av belöningar i form av löneökningar (Revisorsassistent C)

Jag motiveras av belöningar, främst monetära (Revisorsassistent D)

Revisorsassistent D utvecklar att han önskat ett bonussystem för att ha mål att sikta mot och att det skulle öka motivationen. Hans positiva inställning till finansiella belöningar är tydligast bland samtliga intervjuade revisorsassistenter. Chias (2003) resultat visade att män motiveras mer av finansiella belöningar än kvinnor. Däremot kan vi i denna studie inte dra denna slutsats eftersom även de kvinnliga revisorsassistenterna uttryckt en tendens av missnöje med sin lön. Dessutom beskrev den andra manliga respondenten, Revisorsassistent A, att han inte ansåg finansiella belöningar vara viktigast för honom, utan ansåg att immateriella belöningar var mer motiverande. Gruppchef F förklarar att byrån inte lägger vikt vid finansiella belöningar. Hon tror att känslan av en finansiell belöning inte är lika långvarig som vid mottagandet av en materiell belöning. Vidare säger hon sig

tro att det är den långvariga känslan som bidrar till arbetsglädje och motivation precis som Armstrong (2006) påstår.

Med tanke på att finansiell belöning, främst i form av hög lön, verkar viktigt för revisorsassistenterna och att de flesta uttalar sig att de gärna hade haft högre lön tyder detta på ett tydligt förväntningsgap. Enligt teorin om förväntningsgap uppstår gapet när byrån inte lever upp till revisorsassistenternas förväntningar och önskemål angående (Sikka m.fl., 1998). Gruppcheferna tycks inte heller medvetna om att finansiell belöning är viktigt för assistenterna under intervjuerna vilket även tyder på förväntningsgap.

5.3 Arbetsglädje

Arbetsglädje är en aspekt som tycks påverka motivationen hos revisorsassistenten positivt (Armstrong, 2006). Vad individen upplever som arbetsglädje är väldigt personligt. I intervjuerna som genomförts beskrivs arbetsglädje vara rättvisa, arbetsmiljö samt kollegor, vilket är i linje med tidigare forskning (Se Herda & Lavelle, 2012; Parker & Kohlmeyer, 2005; Pitman m.fl., 1989).

5.3.1 Rättvisa

Att individen upplever att den behandlas på ett rättvist sätt av byrån är grundläggande för att medarbetarna ska känna arbetsglädje beskriver teorin om rättvisa (Ralws, 2001). Parker och Kohlmeyers (2005) studie visar att rättvisan är viktigast när belöningar ska fördelas. När revisorsassistenterna belönas sker det ofta i grupp. Under intervjuerna berättar revisorsassistenterna att det är tydligt varför grupper på byrån blir belönade. Det som däremot upplevs otydligt är när personer blir enskilt belönade. Ovan framgår att det finns mindre belöningar revisorsassistenterna kan få individuellt. För att bli belönad med en mindre belöning säger revisorsassistenterna att det är otydligt vad de ska prestera:

Jag vet inte vad jag ska prestera för att få en belöning, men om någon får en belöning är det tydligt varför den fick det. Motiveringen är alltid tydlig så jag upplever inte att jag blir avundsjuk eller tycker det är orättvist, eller hur jag ska uttrycka det (Revisorsassistent A)

Otydligheten bekräftas även under intervjun med en gruppchef:

Jag tror inte revisorsassistenterna vet vad de ska prestera för att få en belöning. Det blir mer tydligt efteråt varför de fick belöningen [...] det är viktigt att vi är tydliga varför någon belönas så att det inte sticker i ögonen på någon annan (Gruppchef F)

Både revisorsassistenterna och gruppcheferna uttrycker i intervjuerna att det är otydligt vad byrån förväntar sig av assistenterna för att de ska få en belöning. Det beskrivs däremot vara tydligt varför revisorsassistenten blir belönad. Byrån är tydliga med varför medarbetaren blir belönad. Gruppchef F berättar vidare att byrån lägger stor vikt vid att assistenterna ska känna att de behandlas på ett rättvist sätt. Partner H menar att rättvisa är en anledning till att byrån väljer att inte fokusera på belöningar:

Vi jobbar i team, vi ska hålla ihop. Därför fokuserar vi inte på belöningar och speciellt inte på individuella belöningar (Partner H)

Istället för att fokusera på individuella belöningar, förklarar Partner H att byrån väljer gemensamma aktiviteter där alla får vara med. Ingen revisorsassistent nämner under intervjuerna att byrån behandlar medarbetarna orättvist, förklaring till det skulle kunna vara att byrån inte använder sig speciellt mycket av individuella belöningar. Det framkommer inte heller att någon revisorsassistent upplever att de behandlas orättvist på något annat sätt.

Med hjälp av *personal-organization fit* teorin kan vi analysera det sociala utbytet mellan revisorsassistenterna och revisionsbyrån. För att det ska finnas en matchning mellan parterna och för att det sociala utbytet ska ge bra resultat måste de kommunicera vad de förväntar sig av varandra (Sutarjo, 2011). Herda och Lavelles (2012) diskuterar också det sociala utbytet i deras studie. Författarna kommer fram till att det sociala utbytet mellan revisorsassistenterna och revisionsbyrån är en av grunderna för att assistenten ska uppleva arbetsglädje och rättvisa. Faktorerna Herda och Lavelle (2012) anser påverka arbetsglädjen är bland annat utbildningar och schemaläggning. Som nämnts ovan upplever revisorsassistenterna att utbildningarna byrån erbjuder fördelas rättvist. Revisionsbyrån är tillmötesgående och ger assistenterna möjlighet att gå olika utbildningar. Det tyder på att det finns en matchning mellan revisionsbyrån och revisorsassistenterna.

Däremot visar resultatet på viss otydlighet, detta eftersom det är otydligt vad revisorsassistenterna ska prestera för att få en individuell belöning. Otydligheten från byrån

tyder på att det finns en viss förvirring hos revisorsassistenterna. Byrån borde därför vara tydligare mot revisorsassistenterna vad de ska prestera för att få belöningar.

5.3.2 Arbetsmiljö

Det som nämns om arbetsmiljön under intervjuerna är öppna kontorslandskap och *free seating* på kontoren. Öppna kontorslandskap innebär att kontoret har öppna ytor där medarbetarna sitter tillsammans och arbetar. *Free seating* innebär att medarbetarna inte har personliga platser i de olika kontorslandskapen utan de får sätta sig på vilken plats de vill.

När revisorsassistenterna intervjuas är de överens om att öppna kontorslandskap är positivt för arbetsmiljön och den upplevda arbetsglädjen:

[...] jag uppskattar att vi har öppna landskap, det gör att vi integrerar med varandra (Revisorsassistent A)

Alla sitter i öppna landskap, partners gör också det, det är skönt för det finns alltid någon nära att fråga (Revisorsassistent D)

Ingen av revisorsassistenterna vi intervjuat har sagt någonting negativt om att byrån har öppna kontorslandskap. Revisorsassistenterna upplever det positivt att medarbetarna integreras med varandra, vilket leder till att den omtalade hierarkin på byrån försvagas. I litteraturen beskrivs hierarkin däremot vara väldigt framträdande på revisionsbyråer (Carrington, 2014). I studien av Gammie och Whittings (2013) kommer författarna fram till att den framträdande hierarkin på revisionsbyrån är en anledning till att revisorsassistenter väljer att sluta. Under intervjuerna berättade samtliga respondenter att hierarkin inte är framträdandet på kontoren, vilket beskrivs vara positivt. Eftersom de jobbar tillsammans och sitter i samma kontorslandskap är hierarkin inte framträdande. Integrationen mellan revisorsassistenterna och de andra medarbetarna på byrån underlättar eftersom de har öppna kontorslandskap. Svaren under intervjuerna beskriver också att assistenterna blir motiverade av att sitta i öppna kontorslandskap då kollegorna är kompetenta och de har mycket att lära från varandra vilket bidrar till deras personliga utveckling.

Det finns en matchning mellan revisionsbyrån och revisorsassistenterna vad gäller öppna kontorslandskap. I *personal-organization fit* teorin beskrivs det sociala utbytet påverka

matchningen (Sutarjo, 2011). Eftersom revisionsbyrån har öppna landskap blir det sociala utbytet tydligt när medarbetarna hjälps åt och delar sin kunskap med varandra.

När revisorsassistenterna berättar om *free seating* på kontoren har de olika uppfattningar. En del är positiva och andra negativa:

Jag tycker det är bra med *free seating*, vi blandas med varandra (Revisorsassistent B)

Att vi har *free seating* tycker inte jag så mycket om, det var bättre när jag var ny för då satt jag alltid bredvid någon som var mer erfaren än jag och jag kunde ställa frågor [...] (Revisorsassistent A)

Det är individuellt hur *free seating* tas emot av revisorsassistenterna. Revisorsassistent A beskriver vidare att han tycker det är tryggare att ha sin egen plats att gå till varje dag medan Revisor E ser det som en möjlighet att sitta bredvid olika medarbetare. Revisorsassistent B berättar att hon upplever att *free seating* är bra eftersom hon ingår i olika team och tycker det är en fördel att sitta nära medarbetarna i teamet.

Gruppcheferna beskriver att byrån är införstådda att *free seating* är problematiskt och att det finns både fördelar och nackdelar:

Free seating är svårt [...] det är bra just nu, men det går alltid att ändra tillbaka om det inte skulle vara bra för medarbetarna längre (Gruppchef F)

På kontoret har vi *free seating* men för att medarbetarna ska känna tillhörighet så har vi valt att varje grupp har sitt landskap, så de får sitta var de vill i sitt bestämda landskap. Sen får man självklart sätta sig på andra ställen om man känner att det behövs (Partner H)

Ovanstående citat tyder på att byrån är villiga att ändra systemet om det inte längre är övervägande positivt för medarbetarna. I vissa fall tycks det fungera utmärkt medan andra störs av *free seating*. Gruppchef F förklarar att byrån har många mindre rum där medarbetaren får sätta sig om det behövs. Byråns sätt att vara tillmötesgående mot revisorsassistenterna och de andra medarbetarna är positivt vilket tyder på att det finns en matchning, enligt *personal-organization fit* teorin. Gruppcheferna beskriver tydligt att det finns en öppen kommunikation och att medarbetarna kan påverka besluten som tas vad gäller arbetsmiljön på byrån.

5.3.3 Kollegor

Det som enligt revisorsassistenterna påverkar arbetsglädjen i störst utsträckning är kollegorna. Studien Pitman m.fl. (1989) gjort visar resultatet att relationen till kollegorna på revisionsbyrån påverkar arbetsglädjen i stor utsträckning. Trivs inte revisorsassistenten med sina kollegor minskar motivationen och de är mer benägna att lämna byrån. Empirin vi samlat in ger samma resultat, samtliga intervjuade revisorsassistenter nämner kollegorna som en viktig aspekt för att öka motivationen på arbetsplatsen:

Det viktigaste för min motivation är kollegorna, att jag har duktiga kollegor runt mig som jag inspireras av varje dag (Revisorsassistent A)

[...] arbetsglädjen känner jag mest hos kollegorna, vi gör mycket utanför jobbet också. Jag har en fin relation till många av mina kollegor (Revisorsassistent C)

För mig är kollegorna jätte viktigt, både på jobbet men också att jag kan prata privata saker också, om det är något som tynger mig (Revisor E)

Det är tydligt att kollegorna har stort inflytande på revisorsassistenterna. Vid intervjuerna med gruppcheferna berättar även de att byrån fokuserar på att medarbetarna ska integrera med varandra. För att utveckla kontakten mellan revisorsassistenterna och de andra medarbetarna tillhandahåller byrån konferenser och andra aktiviteter som sker utanför arbetet. Gruppchef och partner berättar:

Byrån jobbar för att få medarbetarna att umgås både på och utanför jobb, det tror vi kommer bidra till en positivare känsla och arbetsglädje [...] man måste ha roligt med personerna man jobbar tillsammans med (Partner H)

Vi vill att medarbetarna ska ha bra kontakt med varandra [...] genom aktiviteter som är kopplade till jobb som teamlunch eller middagar. Eller sånt som inte är kopplat till jobb, som aktiviteter eller *afterworks* (Gruppchef F)

Att byrån lägger resurser på att få medarbetarna att integrera med varandra både på och utanför arbetet tas emot på ett positivt sätt av revisorsassistenterna. I intervjuerna beskriver gruppcheferna att medarbetarna gör mycket saker tillsammans. Revisorsassistenterna beskriver att den positiva energin som finns på kontoret ger motivation och arbetsglädje. Av intervjuerna framgår att kollegor bidrar till arbetsglädje och aktiviteterna byrån tillhandahåller är uppskattade. Eftersom assistenterna är nöjda med vad byrån tillhandahåller tyder det på en matchning. Det finns inget som revisorsassistenterna tar upp som de saknar med kollegorna eller de sociala aktiviteterna. Det sociala utbytet mellan

revisorsassistenterna och revisionsbyrån är uppfyllt och därför blir det en matchning, enligt *personal-organization fit* teorin (Se Sutarjo, 2011).

5.4 Tid och planering

Tidigare forskning har undersökt hur revisorsassistenters tid och planering i arbetet påverkar deras motivation (Law, 2010). Från våra intervjuer framgår att flexibilitet, stress, arbetstider samt balans mellan privat- och arbetsliv påverkar assistenternas tid och planering.

5.4.1 Flexibilitet

[...] har vi ju en väldigt flexibel arbetsplats. Så länge man jobbar de timmar man ska, man behöver inte alltid vara på kontoret och göra det utan ibland kan man sitta hemma eller om man behöver sitta någon annanstans (Revisorsassistent C)

Av ovanstående utdrag ur intervjun med Revisorsassistent C bekräftar hon, likt de andra revisorsassistenter, att arbetstiden anses flexibel. Assistenterna framför att de uppskattar flexibiliteten och att det är en bidragande aspekt till att de trivs bra inom branschen. Känslan av ett flexibelt arbete hos revisorsassistenterna matchar med byråns uppfattning, att revisorsassistenterna upplever deras arbetstider flexibelt, samt att byrån arbetar för att erbjuda assistenterna flexibilitet. Det framgår nämligen av intervjuerna med gruppcheferna att assistenterna tillåts ett flexibelt arbete. Arbetet är flexibelt då assistenterna kan välja om de vill jobba hemifrån eller på kontoret, samt att de under vissa förutsättningar själv kan styra över sina arbetstider. Revisorsassistent A och Revisorsassistent B berättar att de anser arbetet flexibelt, men att det är mindre flexibelt under högsäsong:

Sen är det klart att det ska in mer timmar i schemat under högsäsong, och det kan ju upplevas som mindre flexibelt men utöver den tiden är det superflexibelt (Revisorsassistent A)

Nu kommer vi precis från en högsäsong och då kan jag kanske inte bara kila hem precis när jag vill utan då får jag kanske mer att göra en annan dag men annars är det väldigt flexibelt (Revisorsassistent B)

Att revisorsassistenterna periodvis har högre arbetsbelastning, vilket innebär mindre flexibla arbetstider, bekräftas även av Sweeney & Summers (2002). Gruppchef F är också speciellt tydlig med att arbetet inte är lika flexibelt under högsäsong för revisorsassistenterna.

Vidare berättar de intervjuade revisorsassistenterna att flexibiliteten ökar i takt med ökad erfarenhet på byrån:

Så när man började var det kanske inte lika flexibelt (Revisorsassistent A)

År 1 är det kanske inte lika flexibelt som år 3 (Revisorsassistent D)

Utöver citaten ovan berättar Revisorsassistent A och Revisorsassistent D att ökad erfarenhet leder till minskat beroende av hjälp från andra medarbetare på byrån. Att assistenterna blir mer självgående beskrivs genom att de kan ta egna beslut och utföra fler eller svårare arbetsuppgifter själv. Assistenterna kan också med ökad erfarenhet och mindre beroende av andra på byrån styra mer över sin egen tid vilket leder till en flexibel känsla. Även Gruppchef F och Partner H uttrycker att erfarenhetsaspekten påverkar flexibiliteten:

Men första året är det nästan så att man får ett schema tilldelat, där schemat är baserat på de uppdrag man är med på (Gruppchef F)

Möjligheten att styra sina arbetstider som ny revisorsassistent är för liten, tycker jag (Partner H)

Ovanstående kommentarer visar att både assistenterna och gruppchef samt partner anser att arbetet inte är lika flexibelt i början av karriären vilket inte tyder på att det finns något förväntningsgap. Däremot benämns inte oron över mindre flexibilitet som nyanställd av revisorsassistenterna själv medan det är något Partner H uttrycker. Känslan är att alla revisorsassistenter är införstådda och okej med lägre flexibilitet första året av deras karriär. Trots att assistenterna är okej med mindre flexibilitet, framförallt första året. Resultatet från våra intervjuer visar att flexibilitet, efter första året, är av speciell vikt för kvinnliga revisorsassistenter vilket går i linje med Law (2010) resultat:

[...] jag känner att jag har större flexibilitet, men jag känner också att jag kräver mer flexibilitet för det är väldigt viktigt för mig (Revisor E)

Revisor E beskriver att för henne har det blivit viktigare att prioritera flexibilitet nu än vad det var första året, samt att det är något hon försöker arbeta mer med. Hon berättar att det inte var lika viktigt för henne i början då hon var inställd på att arbeta väldigt mycket. Svaret från Revisor E indikerar på sökande efter mer flexibilitet i sitt arbete vilket anges

vara en av anledningarna till att kvinnor väljer att lämna revisionsbranschen enligt Law (2010). Även Revisorsassistent B och Revisorsassistent C nämner att arbetets flexibilitet är viktigt för dem. Däremot är kvinnorna i våra intervjuer nöjda med flexibiliteten i deras arbete vilket tyder på att byrån erbjuder den flexibilitet de önskar. Att byrån erbjuder assistenterna det de vill ha innebär en matchning. Matchningen är anledningen att de väljer att stanna kvar i revisionsbranschen (Kristof-Brown m.fl., 2005).

5.4.2 Stress

De intervjuade revisorsassistenterna bekräftar att revisionsbranschen kan anses vara en stressig arbetsmiljö främst under högsäsong vilket även bekräftas av Sweeney & Summers (2003). Ingen av de intervjuade antyder att stressen är orealistiskt eller svårt att hantera, alla upplevs lugna och medvetna kring arbetsrelaterad stress under specifika perioder. Revisorsassistent B beskriver att man måste lära sig om sig själv för att minska stressen och Revisorsassistent D uttrycker att:

Lite stress är bra stress (Revisorsassistent D)

Revisorsassistent D beskriver vidare att viss stress bidrar till att han arbetar mer effektivt och får mer arbetsuppgifter utförda vilket leder till bättre prestationer. All typ av stress anses för honom inte negativt utan även positivt. Revisorsassistent B berättar att hon är trygg i att byrån arbetar för att underlätta de stressiga arbetsperioderna för assistenterna:

Jag upplever att det märks att byrån jobbar för att minska stress [...] om jag upplever stress är jag trygg med att säga det till min gruppchef och jag upplever hon försöker åtgärda det då (Revisorsassistent B)

[...] min gruppchef är tydlig med att jag ska berätta om jag känner mig stressad vilket jag därför är noga med att göra (Revisorsassistent C)

Ovanstående svar tyder på koppling till Elçi m.fl. (2012) som menar att arbetsrelaterad stress minskar när arbetstagen känner sig trygg och lojal till sin ledare. Revisorsassistent A och Revisorsassistent C berättar att byrån visar med hjälp av åtgärder att de försöker hjälpa assistenterna under de stressiga arbetsperioderna, exempelvis med hjälp av en funktion som kallas beläggningsansvarig. Gruppchef G förklarar att denna funktion är en heltidsanställd som arbetar med att fördela uppdragen på medarbetarna för att få så jämn fördelning som möjligt. Den jämna fördelningen bidrar till en jämnare arbetsfördelning mellan assistenterna. Med hjälp av en beläggningsansvarig ökar även medvetenheten kring varje

assistents antal uppdrag och det är då lättare att uppmärksamma om en assistent har det stressigt. Detta bekräftas av assistenterna:

Om man känner att man har för mycket kommer byrån hjälpa en och placera om uppdrag (Revisorsassistent E)

Det är svårt att avgöra om byråns medvetenhet och åtgärd för att minska stressen hos revisorsassistenterna kan anses vara en matchning eftersom assistenterna inte uttryckte viljan att eliminera deras stress. Känslan var istället att de visste att stressen fanns under perioder i arbetet men att det kändes okej. Däremot kan deras känsla av att byrån bryr sig om deras stress tyda på att de är nöjda med ansträngningarna byrån gör.

5.4.3 Arbetstider

Revisorsassistenternas arbetstider har av tidigare forskning beskrivits variera under året och att assistenter vissa perioder arbetar längre arbetsveckor än standard, vilket är 40 timmar per vecka. Det är även något respondenterna nämner i våra intervjuer:

[...] jag hade en 90 timmars vecka, och resten runt 70–75 i januari (Revisorsassistent D)

Revisorsassistenterna i intervjuerna bekräftar, som nämns ovan, att arbetsbelastningen är högre under högsäsong inom revisionsbranschen än under resterande delar av året. Sweeney & Summers (2002) utfall visar att revisorer vänjer sig vid relativt hög arbetsbelastning, omkring 49 timmars arbetsvecka innan de påverkas av utbrändhet. Detta bekräftas eftersom de intervjuade revisorsassistenterna verkar lugna trots att de berättar om långa arbetsveckor. Trots långa arbetsveckor tyder inte vår empiri på att assistenterna känner psykologiskt stressyndrom, utbrändhet. Revisorsassistenterna berättar att byrån arbetar för att hjälpa assistenterna så att arbetsveckorna inte blir för långa under högsäsong samt att det uppskattas. Samtidigt uttrycker assistenterna i intervjuerna att de långa arbetsveckorna under högsäsong resulterar i mycket ledighet på sommaren vilket anses motiverande med revisionsbranschen.

Även gruppcheferna och Partner H är väl medvetna om att arbetstiden per vecka är väldigt hög för assistenterna under högsäsong. Gruppchef G och Partner H berättar att byrån

arbetar mycket för att assistenternas arbetstid under högsäsong ska minskas och att byrån har koll på hur mycket varje person arbetar:

[...] och har man arbetat för mycket har man möten med sin gruppchef/coach (Gruppchef G)

Vidare berättar gruppchefer och Partner H att byrån tror på att bemanning, som stödjer assistenterna i deras arbete, är en nyckel till att minska arbetstiden och arbetsbelastningen. Både Gruppchef G och Partner H berättar om en ny uppstartad avdelning som ska hjälpa och underlätta för assistenterna. Tanken är att personalen på den avdelningen bistår revisorsassistenterna med standardiserade tjänster. Gruppchef F berättar även att byrån satsar på timanställda från ett konsultbolag som bistår revisorsassistenterna med mindre arbetsuppgifter. Byrån tror även att digitaliseringen underlättar arbetsbelastningen för revisorsassistenterna och försöker därför ligga i framkant genom att hela tiden utveckla och förbättra sina digitala system. Det är tydligt att det finns en matchning mellan assistenternas förväntning och byråns medvetenhet samt aktiva arbete, för att minska assistenternas långa arbetsveckor under högsäsong (Chatman, 1991). Däremot finns viss osäkerhet angående hur viktigt eller hur mycket assistenterna vill minska sin arbetstid under den intensiva perioden. Assistenterna beskriver möjligheten att vara ledig under längre tid på sommaren som motiverande.

5.4.4 *Balans mellan privat- och arbetsliv*

Alla intervjuade revisorsassistenter är eniga om att de upplever en balans mellan privat- och arbetsliv och att de är införstådda hur de ska tänka för att uppnå balansen. Som nämnts under tidigare rubrik påverkas även balans mellan privat- och arbetsliv negativt av den höga arbetsbelastningen under högsäsongen:

Vissa perioder på året är det tuffare. Då är man inställd på att man investerar mer i sitt jobb än vad jag gör i min hälsa och mina privata relationer (Revisorsassistent A)

Man har ju alltid en balans liksom, men det är lättare att ha den balansen när man inte har lika mycket att göra på jobbet skulle jag säga (Revisorsassistent B)

Det framgår även att assistenterna är väldigt medvetna och kunniga om hur de personligen uppnår balans eller hur de ska fokusera för att inte tappa den:

[...] jag tränar och hittar på saker med kompisar och familj och så. Att man inte struntar i det för att man har mycket att göra (Revisorsassistent C)

[...] framgångskoncept är att om man tycker om att träna, ta dig tid att träna för du pallar betydligt mycket mer. Eller gör något annat. Men att ta sig tiden till det som är viktigt för en trots att man har mycket på jobbet är viktigt (Revisorsassistent D)

Återkommande som nämns i ovanstående kommentarer är att ta sig tid att göra privata saker även om man har mycket att göra på jobbet. Assistenterna beskriver att om man inte gör det och inte kopplar bort arbetet blir det svårare att hitta sin balans.

De intervjuade revisorsassistenterna beskriver att byrån kan underlätta deras balans mellan privat och arbetsliv genom att lyssna på varje individs önskemål eller krav. Men att det är individens egna ansvar att hitta balansen. Däremot rådet det delade meningar mellan gruppcheferna. Gruppchef F och Partner H menar att byrån kan göra mycket genom att försöka individanpassa olika lösningar samt vara lyhörda men att det är viktigt att individen i slutändan själv tar initiativ och kommunicerar med byrån:

Vi kan inte bara lägga något i knäet på någon, man måste vilja själv (Gruppchef F)

Armstrong (2006) skriver att organisationer kan hjälpa till med balans mellan privat- och arbetsliv genom karriärplanering, utbildning, verksamhetsledning vilket går i linje med individuella lösningar som Gruppchef F och Partner H berättar om. Däremot uttryckte inte Gruppchef G vikten av initiativet och kommunikationen från individens håll på samma sätt utan fokuserade mer på hur byrån kunde hjälpa individerna:

Sen har vi förebyggande samtal man kan gå på, man kan få prata med en kurator 10 gånger per år, vi har livsstilscoaching, möjlighet till avslappningsövningar i datorn som påminner en att sänka axlarna och ställa sig upp. Vi har tideffektiviseringskurser, man lär sig hantera sin vardag (Gruppchef G)

Sammanfattningsvis tror byrån generellt att de kan vara med och påverka balansen mellan privat- och arbetsliv till det bättre, trots att svaren hade något olika fokus. Eftersom gruppcheferna och Partner H uttrycker att byrån arbetar för att hjälpa assistenterna med deras balans mellan privat- och arbetsliv vilket enligt assistenterna anses viktigt kan en matchning konstateras. Matchning enligt *personal-organization fit* teorin eftersom byrån erbjuder det assistenterna uttryckligen behöver (Kristof-Brown m.fl., 2005).

5.5 Variation

En kategori av motivationsaspekter som uttrycktes under våra intervjuer men som inte undersökts i tidigare forskning är variation. Samtliga respondenter berättade att variation i arbetsuppgifter och relationer bidrar till motivation. Eftersom variation i arbetsuppgifter och relationer motiverar tyder det enligt motivationsteorin och behovsteorin på att assistenterna har ett behov av variation. Behoven av variation kommer inifrån individen och beskrivs enligt Maslow (1943) som inre motivation.

5.5.1 Arbetsuppgifter

Vid intervjuerna med revisorsassistenterna berättar de att variationen i arbetet är uppskattat. Revisorsassistent C uttrycker att hon gör olika saker varje dag. Arbetsuppgifterna på byrån är varierande, och revisorsassistenterna beskriver:

Man får testa nya saker [...] Man blir självständig väldigt fort (Revisorsassistent B)

Storleken på bolagen varierar [...] branscherna för bolagen är olika, det är intressant. Jag lär mig mycket om olika branscher (Revisorsassistent D)

Variationen är kul, jag uppskattar mixen av olika uppdrag [...] jag har en del stora bolag men också små (Revisor E)

De varierande uppgifterna revisorsassistenterna beskriver resulterar i personlig utveckling vilket motiverar dem. Personlig utveckling bidrar till individens självförverkligande som är ett steg högt upp i Maslows (1943) behovshierarki. Det som bidrar till självförverkligande anses enligt Maslow (1943) vara motiverande och kan därför vara förklaringen till att personlig utveckling motiverar assistenterna. Revisorsassistent B beskriver att det är kul att hjälpa kunderna för att de ska få det bättre och att de behöver hjälp med olika saker. Eftersom revisorsassistenterna ingår i team har de olika roller för olika uppdrag vilket också leder till variation i arbetsuppgifterna, förklarar Revisorsassistent D. Variationen bekräftas också av gruppcheferna, Gruppchef F berättar att revisorsassistenterna ofta vill uppnå personlig utveckling, vilket de kan om de jobbar med olika typer av uppdrag och klienter. Att jobba med olika typer av uppdrag och klienter bidrar till ökad erfarenhet och ökad expertis vilket leder till personlig utveckling. Som nämns under belöningar beskriver Chia (2003) ökad expertis som en viktig motivationsfaktor.

Under intervjuerna med gruppcheferna beskrivs tydligt att byrån arbetar för att revisorsassistenterna ska få både små och stora uppdrag, för att nå variation och personlig utveckling. Revisorsassistenterna bekräftar detta vilket tyder på att det finns en matchning då byrån erbjuder vad assistenterna behöver för att utvecklas (Kristof-Brown m.fl., 2005).

5.5.2 Relationer

De två olika typer av relationer som tas upp under intervjuerna är relationer till kollegor samt relationer till kunder. Revisorsassistenterna träffar många olika personer, under intervjuerna beskrivs att de olika relationerna ökar motivationen:

Att få träffa så olika människor i yrket är kul, jag träffar folk både på kontoret men också utanför [...] man lär sig mycket av andra människor och det tycker jag ökar motivationen (Revisorsassistent A)

Revisorsassistent A beskriver vidare att han ingår i olika team beroende på uppdrag och klient. I mindre uppdrag är de få personer i teamen, men i de stora uppdragen kan de vara upp emot tio personer. De olika teamkonstruktionerna gör att medarbetarna integreras med varandra samt att de lär sig och utvecklas med hjälp av varandras kunskap. Revisorsassistent C menar också att det är de olika teamkonstruktionerna som försvagar den omtalade hierarkin. Eftersom partners på byrån också är ute på uppdragen bygger revisorsassistenterna relationer med dem med. Revisor E säger att det är lätt att ställa frågor även till partners, men att det finns en logik i att fråga den i teamet som är ovanför en själv i hierarkin. Vidare beskriver Revisor E att logiken baseras på att den som är ett steg ovanför i hierarkin har lättare att sätta sig in i ens arbetsuppgifter än vad personerna högre upp i hierarkin har. Det var längre sedan personer högre upp i hierarkin arbetade med de arbetsuppgifterna revisorsassistenten har, därav logiken.

Partner H beskriver att byrån arbetar mycket för att medarbetarna på byrån ska ha bra relationer med varandra och menar att det är därför teamkonstruktionerna varierar mellan uppdragen. Att revisorsassistenterna jobbar i olika team främjar deras utveckling, de har mycket att lära från olika medarbetare.

Den andra typen av relation som tas upp under intervjuerna är relationen till kunden:

Det är kul att träffa olika kunder och bygga en relation till dem också (Revisorsassistent C)

Har man varit med på samma uppdrag under tre år med samma kunder lär man känna dem också, bygger en relation [...] vi pratar inte bara balans- och resultaträkning när jag kommer dit, kunden berättar privata saker (Revisor E)

Precis som Revisor E beskriver bygger revisorsassistenterna även en relation till kunderna. De träffar kunderna intensivt under vissa perioder och under uppdragen sitter de även ute hos kunderna och arbetar. Revisorsassistent A berättar att han uppskattar kundrelationen och uttrycker att han tycker det är lärorikt att sitta hos kunderna och arbeta. Dels för att det är miljöombyte, men dels för att det skapar en bättre relation mellan honom och kunden. Denna relation får däremot inte bli för privat så oberoendet, revisorn enligt lag måste uppfylla, äventyras.

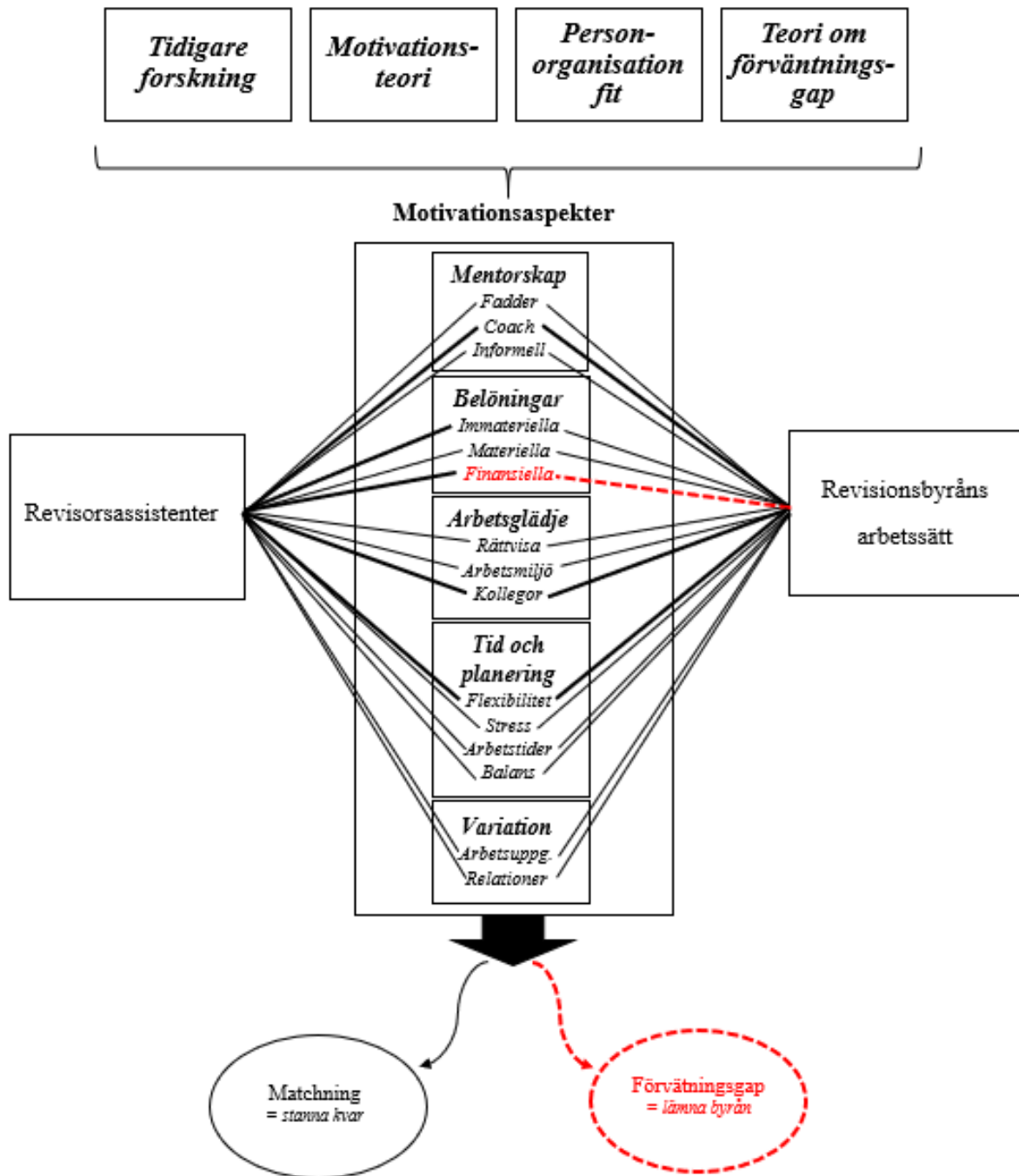
Under intervjuerna med gruppcheferna berättar även de att kundrelationen är viktigt för att kunden ska känna tillit till revisorsassistenten och hela teamet. Gruppchef G säger att byrån i så stor utsträckning som möjligt låter revisorsassistenten vara kvar på samma uppdrag. Så att revisorsassistenten kan komma tillbaka till samma kunder.

Under intervjuerna visar det tydligt att byrån arbetar för att revisorsassistenterna ska skapa relationer, relationer både på men även utanför kontoret. Revisorsassistenterna vi intervjuat tycks uppskatta detta och säger att relationerna är motiverande och skapar trygghet på revisionsbyrån. Deras inställning tyder på att det finns en matchning enligt *personal-organization fit* teorin. Teorin beskriver att socialiseringen på arbetsplatsen är viktigt för att personalen och organisationens värderingar ska korrelera så att en matchning kan konstateras (Kristof-Brown m.fl., 2005). Relationer med kunder bidrar också till socialiseringen genom att revisorsassistenten representerar revisionsbyrån och bör därför anpassa sig efter deras värderingar.

5.6 Vidareutveckling av modell

Modellen som sammanfattar den teoretiska referensramen har utvecklats efter att resultat och analys genomförts. Kategorierna av motivationsaspekter (illustreras med boxar i mitten) som identifierades med hjälp av grundläggande teorier och tidigare forskning (illustreras överst i modellen) har delats upp i olika motivationsaspekter. Motivationsaspekterna har redogjorts för ovan under varje kategori och har därför lagts till i modellen (illustreras i kategorins box). De heldragna linjerna från boxen

revisorsassistenter till varje motivationsaspekt illustrerar vad assistenterna motiveras av. De fem tjockare linjerna illustrerar aspekterna revisorsassistenterna motiveras mest av. Tre av linjerna är också tjockare från boxen *revisionsbyråns arbetsätt*. De tjocka linjerna från revisionsbyråns arbetsätt illustrerar motivationsaspekterna byrån arbetar mer med. Utöver de linjerna finns det heldragna linjer från *revisionsbyråns arbetsätt* till alla aspekter, förutom *finansiella*. De heldragna linjerna förklarar vad byrån arbetar med. Vad gäller finansiella belöningar har det visats föreligga ett förväntningsgap (illustreras med en röd streckad linje). Modellen mynnar ut i, precis som tidigare, två bubblor. Till den vänstra bubblan *matchning* finns en heldragen pil för att visa att alla heldragna linjer i modellen leder till matchning. Matchning mellan assistenterna och revisionsbyråns arbetsätt. Som tidigare nämns finns endast ett förväntningsgap som illustrerades med en röd streckad linje från revisionsbyråns arbetsätt till finansiella belöningar. För att tydliggöra att det föreligger ett förväntningsgap finns det en röd streckad linje till den högra bubblan *förväntningsgap*.



Modell 5.2 Motivationsaspekter som enligt teori, tidigare forskning och empiri kan antas påverka revisorsassistenten att stanna kvar på revisionsbyrån

6. Avslutande diskussion och slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsats vilket bygger på analysen av det empiriska materialet. Inledningsvis sammanfattas studien och därefter besvarar vi studiens frågeställningar och syfte. Vidare redogörs för studiens bidrag och slutsats. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning.

6.1 Sammanfattning av studien

Oönskad personalomsättning är ett problem inom revisionsbranschen och många revisorsassistenter väljer att lämna branschen redan efter tre år. Syftet med studien är därför att förstå om revisionsbyrån arbetar på ett sätt som matchar vad revisorsassistenterna motiveras av för att stanna kvar på byrån. Matchningen bidrar till en bättre förståelse för hur revisionsbyrån kan minska den oönskade personalomsättningen. Grundläggande teorier såsom motivationsteori, *personal-organization fit* teori och teori om förväntningsgap har tillsammans med tidigare forskning använts som teoretisk referensram. Vidare utvecklade vi fyra kategorier av motivationsaspekter som motiverar revisorsassistenter att stanna kvar på byrån. I denna studien har en kvalitativ forskningsmetod använts. Vid insamling av empiri utfördes intervjuer med revisorsassistenter och gruppchefer samt partner. Empirin analyserades med kopplingar till den teoretiska referensramen. I analysen tillkom en kategori av motivationsaspekter, variation. Nedan besvaras studiens frågeställningar och syfte.

6.2 Studiens frågeställningar och syfte

Studiens första frågeställning lyder: *Vad motiverar revisorsassistenterna att stanna kvar på revisionsbyrån?*

Efter vi analyserat det empiriska materialet och fått en djupare förståelse kan det konstateras att samtliga motivationsaspekter i analysen motiverar revisorsassistenterna att stanna kvar på revisionsbyrån. Analysen har dessutom bidragit med en ytterligare kategori av motivationsaspekter som benämns variation. Hur mycket och på vilket sätt de olika aspekterna motiverar assistenterna skiljer sig däremot på en individuell nivå. De aspekter som motiverade revisorsassistenterna mest är kollegor, coach, flexibilitet, immateriella belöningar och finansiella belöningar.

Samtliga revisorsassistenter berättade att kollegorna var viktiga på revisionsbyrån. Assistenterna beskrev kollegorna som kompetenta vilket de upplevde inspirerande och lärorikt. Det är en öppen kultur på byrån där medarbetarna delar sin kunskap med varandra. Kollegorna är motiverande och ökar arbetsglädjen för assistenten.

Coachen är ett stöd för revisorsassistenten. Revisorsassistenterna menar att coachen är motiverande för att den är en ledare och förebild. Men också för att coachen och assistenten tillsammans sätter mål assistenten ska uppnå. Målen är motiverande eftersom mål bidrar till personlig utveckling för assistenterna.

Arbetsbelastningen är ojämn för revisorsassistenterna och de jobbar väldigt mycket under högsäsongen. Den ojämna arbetsbelastningen kräver flexibilitet. Jobbar de mycket en period, kan de vara lediga senare vilket anses vara positivt. Assistenterna upplever också att de själva kan bestämma över sin arbetstid och har ansvar över sin planering. Flexibiliteten skapar motivation då revisorsassistenten får eget ansvar och frihet.

Att bli sedd av byrån samt att få möjlighet att utvecklas beskrivs vara motiverande för att stanna kvar på byrån. De immateriella belöningarna är viktiga för att assistenterna får bekräftelse på sitt arbete. Byrån bekräftar dem när de gör rätt eller berättar när de skulle kunna göra något bättre. Denna feedback är motiverande och leder till ökad expertis hos revisorsassistenterna.

Flera av revisorsassistenterna berättade att de motiveras av finansiella belöningar. Analysen av empirin tyder på att större finansiell ersättning skulle öka revisorsassistenternas motivation. Den finansiella belöningen skulle även påverka assistenternas prestation positivt och de skulle prestera bättre.

Vi har identifierat att detta är de fem motivationsaspekter som inspirerar revisorsassistenterna mest. Därför bör det även vara dessa aspekter revisionsbyrån arbetar mer med för att uppnå matchning, vilket leder till vår andra frågeställning.

Den andra frågeställningen lyder: *Arbetar revisionsbyrån för att motivera revisorsassistenterna i enlighet med vad assistenterna faktiskt motiveras av?*

Med hjälp av analysen har vi sett att byrån till viss del arbetar för att motivera assistenterna på ett sätt som stämmer överens med vad de faktiskt motiveras av. Men vi har också sett att det finns ett förväntningsgap mellan revisionsbyrån och revisorsassistenterna.

Revisionsbyrån visar tydlig förståelse för att individer motiveras av olika aspekter och försöker, i den mån det går, att individanpassa arbetssättet. Byrån försöker vara lyhörda och lyssna till varje individ, för att få förståelse för vad just den individen motiveras av. De tre aspekter revisionsbyrån arbetar mycket med är kollegor, coach och flexibilitet. Samtliga tre aspekter stämmer överens med vad revisorsassistenterna motiveras mest av.

I analysen finns det också ett förväntningsgap mellan revisionsbyrån och revisorsassistenterna. Revisorsassistenterna berättar att de motiveras av finansiella belöningar, men byrån berättar att de inte belönar revisorsassistenterna med finansiella belöningar. Eftersom assistenterna uttrycker att de motiveras av finansiella belöningar bör byrån även fokusera på detta för att motivera dem.

Till stor del arbetar byrån på ett sätt som stämmer överens med vad revisorsassistenterna motiveras av. Men det finns även ett förväntningsgap mellan revisionsbyrån och revisorsassistenterna. Förväntningsgapet avser finansiella belöningar. Gapet tyder på att om byrån istället arbetar med finansiella belöningar kommer en matchning uppstå och den oönskade personalomsättningen skulle minska. Ovanstående resonemang leder oss in på studiens syfte.

Syftet med denna studien är att *förstå om revisionsbyrån arbetar på ett sätt som matchar vad revisorsassistenterna motiveras av för att stanna kvar på byrån. Matchningen bidrar till en bättre förståelse för hur revisionsbyrån kan minska den oönskade personalomsättningen.*

Aspekterna som togs upp i föregående kapitlet analyserades för att se om de påverkar motivationen hos revisorsassistenterna. Vidare försökte vi tyda om det fanns en matchning

eller ett förväntningsgap mellan revisionsbyrån och revisorsassistenterna. Utifrån analysen kan vi se att samtliga kategorier av motivationsaspekter motiverar revisorsassistenterna. Det skiljer sig däremot på individnivå hur mycket aspekterna motiverar. I analysen framkommer det att revisionsbyråns arbetssätt matchas med vad assistenterna motiveras av. Byrån försöker, i den mån det går, att lyssna på varje revisorsassistent och förstå vad personen motiveras av. Revisionsbyrån gör detta för att motivera medarbetarna att stanna kvar på byrån samt för att medarbetarna ska uppnå personlig utveckling. Trots en stark matchning mellan byrån och assistenterna hittar vi ändå ett förväntningsgap. Förväntningsgapet är att revisorsassistenterna säger att de motiveras av finansiella belöningar, vilket byrån inte arbetar med. Resultatet i vår studie tyder på att om byrån börjar arbeta med finansiella belöningar skulle det minska den oönskade personalomsättningen.

6.3 Studiens bidrag och slutsats

Till skillnad från tidigare forskning inom ämnet (Se Chi m.fl., 2013; Chia, 2003) har vi använt en kvalitativ forskningsmetod. Vi ville med den kvalitativa metoden få en djupare förståelse för vilka aspekter revisorsassistenterna motiveras av. Även för att förstå hur revisionsbyrån arbetar för att motivera sina anställda. Med vår kvalitativa ansats har vi sedan kunnat tolka om det föreligger en matchning eller ett förväntningsgap. En matchning om byrån arbetar på ett sätt som stämmer överens med vad assistenterna motiveras av. Om arbetssättet inte matchas finns istället ett förväntningsgap. Vi ville förstå om det finns eventuella förväntningsgap som kan vara förklaring till den önskade personalomsättningen branschen är drabbad av.

Studiens empiriska material bidrog till resultatet att kategorierna av motivationsaspekter som föreligger hos revisorsassistenterna var mentorskap, belöningar, arbetsglädje, tid och planering samt variation. Däremot motiveras assistenterna olika mycket och på olika sätt av aspekterna, vilket tyder på att det skiljer sig individnivå. Samtliga revisorsassistenter var tydliga med att kollegor, coach, flexibilitet, immateriella belöningar samt finansiella belöningar var det som motiverade dem mest. Av empirin framgår att byrån arbetar mycket med kollegor, coach och flexibilitet vilket är tre av aspekterna assistenterna motiveras mest av. Inom finansiella belöningar kunde ett förväntningsgap identifieras. Slutsatsen i studien är att byrån bör fortsätta arbeta så individanpassat som möjligt. Byrån bör också börja fokusera på finansiella belöningar för att matcha det revisorsassistenterna motiveras av.

Vår tolkning är att revisionsbyrån genom detta lyckas minska den oönskade personalomsättningen.

Studiens resultat har däremot begränsningar, det är svårt att generalisera eftersom antalet respondenter är begränsat samt att det finns en geografisk avgränsning. För att kunna generalisera hade fler intervjuer behövt hållas på fler kontor.

Intervjuer har varit till fördel i denna studie då revisorsassistenterna har beskrivit vad de motiveras av utifrån sitt eget perspektiv. Resultatet av gruppchefernas intervjuer bekräftade att byrån arbetar på ett standardiserat sätt. Men hade vi kunnat säkerställa detta innan hade det med fördel kunnat utföras färre intervjuer med gruppchefer och fler med revisorsassistenter. Vidare har tolkning av respondenternas svar utförts av oss vilket kan innebära att det finns andra tolkningar vi inte har gjort eller sett. Därför hade det kunnat bli ett annat resultat utifrån någon annans perspektiv och tolkning.

6.4 Förslag till framtida forskning

Som nämns ovan hade fler intervjuer med revisorsassistenter från ett större geografiskt område kunnat utföras. Det vore intressant att se om ett tydligare mönster kan identifiera vad revisorsassistenter motiveras av, eller om ökat antal respondenter gör att aspekterna varierar mer mellan individerna. Det är därför ett förslag till framtida forskning inom området. Ett ytterligare förslag är att utföra observationer på revisionsbyrån som komplement till intervjuer som datainsamlingsmetod och därför kombinera en kvalitativ samt kvantitativ forskningsmetod. Observationer ger möjlighet att få en bättre och verklighetsbaserad bild av vad revisorsassistenterna motiveras av samt hur byrån arbetar. Slutligen vore ett förslag som fortsättning på vår studie att studera motivationsaspekter hos alla anställda på revisionsbyrån, och inte endast revisorsassistenter. Detta för att se om motivationsaspekterna skiljer sig beroende av erfarenheten på byrån.

Litteraturförteckning

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. Stockholm: Liber AB.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Benke, R. L., & Rhode, G. R. (1980). The Job Satisfaction of Higher Level Employees in Large Certified Public Accounting Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 187-201.
- Braun, V., & Clarke, A. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Buisness research methods*. (Vol 3) Oxford: Oxford University Press.
- Carcello, J. V., Copeland Jr, J. E., Hermanson, R. H., & Turner, D. H. (1991). A Public Accounting Career: The Gap Between Student Expectations and Accounting Staff Experiences. *Accounting Horizon*, 1-11.
- Carrington, T. (2014). *Revision*. Malmö: Liber AB.
- Chan, C. C., Monroe, G. S., Ng, J., & Tan, R. (2008). Effects of Employee Support on Junior Accountants' Job Attitudes and Intention to Quit. *Australian Accounting Review*, 18(2), 149-160.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Chi, W., L. H., Lin, C.-J., & Lisic, L. L. (2013). Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*, 17, 100-112.
- Chia, Y. M. (2003). Career drivers of junior auditors: an exploratory study. *Managerial Auditing Journal*, 18(2), 100-111.
- Christensen, L. (2010). *Marknadsundersökning: En handbok*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Dambrin, C., & Lambert, C. (2008). Mothering or auditing? The case of two Big Four in France. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(4), 474-506.

- Denscombe, M. (2016). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Elçi, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Lütüfihak, A. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 58, 289-297.
- Farooqui, S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11, 122-129.
- Friberg, J., & Gertsson, N. (2014). *Hur förklararas karriärbyten bland revisorsassistenter?* (Kandidatuppsats). Kristianstad: Sektionen för Hälsa & Samhälle, Högskolan Kristianstad. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:730706> .
- Gammie, E., & Whiting, R. (2013). Women accountants: Is the grass greener outside the profession? *The British Accounting Review*, 45, 83-98.
- Gertsson, N., Sylvander, J., Broberg, P., & Friberg, J. (2017). Exploring audit assistants' decision to leave the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 879-898.
- Grobler, P. A., Wärnich, S., Carrel, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (2006). *Human resource management in South Africa*. London: Thompson.
- Gustavsson, B. (2003). *Kunskapande metoder inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hall, M., & Smith, D. (2009). Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: A research note . *Accounting Organizations and Society*, 34, 695-704.
- Herbohn, K. (2004). Job Satisfaction Dimensions in Public Accounting Practice. *Accounting Research Journal*, 18(2), 63-82.
- Herda, D. N. (2012). Auditors' Relationship with Their Accounting Firm and Its Effect on Burnout, Turnover Intention and Post-Employment Citizenship. *American Accounting Association*, 6(2), 13-17.
- Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723.
- Hiltebeitel, K. M., & Leaby, B. A. (2001). Migratory patterns of entry-level accountants. *The CPA Journal*, 71(4), 54-56.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior*. New York: Harcourt, Brace and World.

- Humphrey, C., Moizer, P., & Turley, W. S. (1993). The audit expectation gap in Britain: an empirical investigation. *Accounting and Business Research*, 23, 395-411.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Larkin, J. M., Leaby, B. A., & Hildebeitel, K. M. (1999). Early employment experiences of accounting: Initial placement, Job satisfaction, and Migratory patterns. *The Review of Accounting Information Systems*, 3(3), 63-72.
- Law, P. (2010). Examination of the actual turnover decisions of female auditors in public accounting: Evidence from Hong Kong. *Managerial Auditing Journal*, 25(5), 484-502.
- Lennartsson, R. (den 15 februari 2018). Knivskarp konkurrens är inte positivt. *Tidningen Balans*. Tillgänglig: <https://www.tidningenbalans.se/nyheter/knivskarp-konkurrens-ar-inte-positivt/>
- Locke, E. A. (1991). Goal theory vs. control theory: Contrasting approaches to understanding work motivation. *Motivation and Emotion*, 15, 9-28.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45, 138-148.
- Parker, R. J., & Kohlmeyer, J. M. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 357-369.
- Pitman, M. K., Gaertner, J. F., & Hemmeter, P. E. (1989). A Study of Male and Female Employee Turnover in Public Accounting Firms. *The Journal of Applied Business Research*, 5(3), 10-15.
- Porter, B. (1993). An empirical study of the audit expectations-performance gap. *Auditing and Business Research*, 24, 49-68.
- Rawls, J. (2001). *Justice as fairness: a restatement*. Cambridge, Mass. Belknap: Harvard University Press.
- Revisorsinspektionen. (u.å). *Revisorsinspektionens promemoria: Den framtida revisionen Morgondagens kompetenskrav*. Hämtat 2019-03-26. Revisorsinspektionen.se: <https://www.revisorsinspektionen.se/globalassets/webbplatsen/om-ri/framtida->

revisionen/kompetenskrav/utbildningskrav-och-larandemal/remissbrev-revisorsinspektionens-pm.pdf

- Sikka, P., Puxty, A., Willmott, H., & Cooper, C. (1998). The impossibility of eliminating the expectations gap: some theory and evidence. *Critical Perspectives on Accounting*, 9, 299-330.
- Sutarjo. (2011). Ten ways of managing person-organization fit (P-O fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science*, 2(21), 226-233.
- Sweeney, J. T., & Summers, S. L. (2002). The Effect of The Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout. *Behavioral Research In Accounting*, 14, 223-245.
- Svensson, A., & Wilhelmsson, L. (1988). *Belöningsystem*. Stockholm: Statens institution för personalutveckling - SIPU.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., . . . Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions With Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Bilaga 1 - Intervjuguide till revisorsassistenter

Inledande frågor:

- Berätta kortfattat om dig själv?
 - Ålder, hur länge har du jobbat på byrån? Vilken typ av uppdrag har du jobbat mest mer, små eller stora?
- Vad motiverar dig för att stanna kvar på revisionsbyrån?
 - Vad är viktigt för dig?

- Förekommer mentorskap på byrån?
 - Vilken typ av mentorskap?
- Hur upplever du det?
- Har det underlättat för dig under din anställning?
 - På vilket sätt?

- Motiveras du av belöningar?
 - Vilken typ av belöningar?
- Vet du vad du måste prestera för att få en belöning?
- Vilka typer av belöningar förekommer på byrån?
- Om belöningar uppstår, belönas ni som en hel grupp eller skiljer det mellan individer beroende på prestation?

- Vad är arbetsglädje för dig?
- Hur jobbar byrån för att få er att integrera med varandra?

- Känner du att du själv kan styra över dina arbetstider? Hur?
- Eftersom arbetsbelastningen varierar kraftigt upplevs ofta revisionsbyrån som en stressad arbetsmiljö. Hur förhåller du dig till detta, upplever du stress?
- Hur upplever du din balans mellan privatliv och arbetsliv?

Något att tillägga eller något du vill förtydliga?

Bilaga 2 - Intervjuguide till gruppchefer

Inledande frågor:

- Berätta kortfattat om dig själv?
 - Ålder, hur länge har du jobbat på byrån? Hur länge har du haft personalansvar?
- Hur arbetar byrån för att motivera revisorsassistenterna och få dem att stanna kvar? Finns det speciella aspekter byrån fokuserar på? Eftersom det slutar mycket assistenter efter tre år, jobbar ni på olika sätt ut mot dem jämfört med personal som varit i byrån längre?

- Finns det något officiellt program eller dokument om mentorskapet på byrån?
- Arbetar byrån med mentorskap till revisorsassistenterna?
- Hur fungerar mentorskapet praktiskt?

- Finns det något officiellt belöningsystem på byrån?
- Förekommer det belöningar till revisorsassistenterna?
- Är det tydligt vad assistenterna måste göra för att få en belöning?

- När belöningar fördelas, hur gör ni? Belönas revisorsassistenterna i grupp eller enskilt?
- Hur arbetar ni för att assistenterna ska känna en trygg arbetsmiljö och arbetsglädje?
- Jobbar byrån för att personalen ska integrera med varandra?

- Hur är revisorsassistenternas egna möjligheter att kunna påverka sina arbetstider?
- Hur arbetar byrån för att underlätta för assistenterna under de tuffa perioderna när arbetsbelastningen är väldigt hög?
- Tror byrån att ni kan påverka assistenternas balans mellan privat- och arbetsliv

Något att tillägga eller något du vill förtydliga?