



Högskolan  
Kristianstad

Högskolan Kristianstad  
291 88 Kristianstad  
044-250 30 00  
[www.hkr.se](http://www.hkr.se)

Examensarbete, 15 hp, för  
Kandidatexamen i företagsekonomi: Redovisning och revision  
VT 2024  
Fakulteten för ekonomi

# **Kan medarbetare på en mindre revisionsbyrå ta revisorsexamen?**

- En kvalitativ case-studie om förutsättningarna för medarbetare på en mindre revisionsbyrå vid revisorsexamen.

**Adam Backman och Ninnie Klapp**

## **Författare**

Adam Backman och Ninnie Klapp

## **Titel**

Kan medarbetare på en mindre revisionsbyrå ta revisorsexamen? – En kvalitativ case-studie om förutsättningarna för medarbetare på en mindre revisionsbyrå vid revisorsexamen.

## **Engelsk titel**

Can employees at a small audit firm pass the CPA-exam? – A qualitative case study of the conditions for employees at a small audit firm at the CPA-exam.

## **Handledare**

Nellie Gertsson

## **Bedömande lärare**

Elin Smith

## **Examinator**

Heléne Tjärnemo

## **Sammanfattning**

Tidigare studier har identifierat att det finns ett godkännandegap vid revisorsprovet avseende kandidater som arbetar på en liten respektive stor revisionsbyrå. Befintliga studier har fokuserat på en jämförelse mellan stora och små byråer, faktorer som kön och etnicitet. Därmed är syftet i denna studie att undersöka hur en mindre revisionsbyrås medarbetare upplever sina förutsättningar för att bli godkända på revisorsprovet, samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever. En egenutvecklad modell presenteras som speglar den teoretiska referensramen. I modellen återfinns lärandeteorier och perspektiv, kompetens och kompetensutveckling, utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar som gemensamt antas skapa kandidatens förutsättningar för att klara provet. Studien har ett deduktivt förhållningssätt med induktiva inslag. För att uppfylla syftet har den kvalitativa metoden intervju tillämpats. Studien bygger på ett case där fem intervjuer vid en liten byrå har hållits varav två är med chefer och resterande med kandidater. Därmed bör studiens trovärdighet ses med en viss försiktighet, då studien inte överfört metoden på fler andra små revisionsbyråer. Utifrån den empiriska analysen har nya förutsättningar identifierats som utmynnas i en ny modell som speglar studiens resultat. Faktorerna mentorskap, feedback, teoretisk och praktisk utbildning, självständighet och medarbetarens ledighet inför revisorsprovet antas gemensamt påverka kandidaternas förutsättningar inför provet. Avslutningsvis drar studien slutsatsen att medarbetarna upplever sina förutsättningar att klara revisorsprovet som begränsade. Främst på grund av att byråns fokus ligger på sina kunder och i mindre utsträckning på att medarbetarna ska klara provet.

## **Ämnesord**

Revisorsprovet, revisorsexamen, liten revisionsbyrå, medarbetare, förutsättningar

**Author**

Adam Backman och Ninnie Klapp

**Title**

Can employees at a small audit firm pass the CPA-exam? – A qualitative case study of the conditions for employees at a small audit firm at the CPA-exam.

**Supervisor**

Nellie Gertsson

**Assessing teacher**

Elin Smith

**Examiner**

Heléne Tjärnemo

**Abstract**

Previous studies have identified an acceptance gap on the CPA-exam regarding candidates who work at a small or large audit firm. Existing studies have focused on a comparison between large and small agencies, factors such as gender and ethnicity. Thus, the purpose of this study is to investigate how a small audit firm's employees experience their conditions for passing the CPA-exam and whether the managers and employees view these conditions equally as the employees. An in-house developed model is presented that reflects the theoretical frame of reference. In the model, learning theories and perspectives, competence and competence development, educational quality, individualization and resource assets are found, which together are assumed to create the candidate's conditions for passing the exam. The study has a deductive approach with inductive elements. To fulfill the purpose, the qualitative method interview has been applied. The study is based on a case where five interviews at a small audit firm have been held, two of which are with managers and the rest with candidates. Thus, the credibility of the study should be viewed with some caution, as we have not transferred our method to other small audit firms. Based on the empirical analysis, new conditions have been identified that result in a new model that reflects the study's results. The factors mentorship, feedback, theoretical and practical training, independence and the employee's time off before the CPA-exam are assumed to affect the candidates' conditions before the exam. In conclusion, the study concludes that the employees perceive their conditions to pass the CPA-exam as limited. Mainly because the agency's focus is on its clients and to a lesser extent on the employees passing the exam.

**Keywords**

CPA-exam, Certified Public Accountant, small audit firm, employees, pre-conditions

## Förord

Ett stort tack till vår handledare Nellie Gertsson som har stöttat oss genom hela arbetets gång. Du har utmanat oss och fått oss att tro på oss själva. Vidare vill vi rikta ett tack till revisionsbyrån med deras medarbetare och chefer som ställt upp på intervjuer. Utan er hade studien inte gått att genomföra. Avslutningsvis tackar vi varandra för ett gott samarbete och för en rolig tid under arbetet. Vi har lärt oss mycket och tar med oss nya perspektiv ut i arbetslivet.

Kristianstad, 23 maj 2024



Adam Backman



Ninnie Klapp

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problematisering .....	3
1.3 Syfte .....	7
1.4 Frågeställning .....	7
<b>2. Teoretisk referensram .....</b>	<b>8</b>
2.1 Lärandeteorier och lärandeperspektiv .....	8
2.1.1 Konstruktionistiska perspektivet .....	8
2.1.2 Behavioristiska perspektivet .....	9
2.1.3 Sociokulturella perspektivet .....	11
2.1.4 Det guidade aktivitetsperspektivet .....	13
2.2 Kompetens.....	14
2.2.1 Kunskap.....	15
2.3 Kompetensutveckling.....	16
2.4 Centrala faktorer.....	18
2.4.1 Utbildningskvalitet .....	20
2.4.2 Individualisering .....	20
2.4.3 Resurstillgång .....	22
2.5 Sammanfattning och modellförklaring .....	23
<b>3. Metod.....</b>	<b>27</b>
3.1. Forskningsparadigm.....	27
3.2 Vetenskaplig ansats .....	28
3.3 Forskningsstrategi .....	28
3.4 Intervjuer som datainsamlingsmetod .....	29
3.5 Intervjuguider .....	31
3.6 Val av revisionsbyrå.....	31
3.7 Urval.....	32
3.8 Analysmetod .....	33
3.9 Tillförlitlighet.....	35
3.9.1 Trovärdighet.....	35
3.9.2 Överförbarhet.....	36
3.9.3 Pålitlighet.....	36

3.9.4 Bekräftelse.....	37
3.10 Etiska överväganden .....	37
<b>4. Empirisk analys.....</b>	<b>39</b>
4.1 Presentation av respondenterna.....	39
4.2 Mentorskap.....	40
4.3 Feedback .....	47
4.4 Teoretisk och praktisk utbildning.....	52
4.5 Självständighet .....	58
4.6 Medarbetarens ledighet inför revisorsprovet .....	60
4.7 Sammanfattning av diskussion med modell.....	61
<b>5. Slutsats .....</b>	<b>66</b>
5.1 Studiens slutsats .....	66
5.2 Studiens bidrag.....	68
5.3 Begränsning och förslag till framtida forskning .....	70
<b>Litteraturförteckning.....</b>	<b>72</b>
<b>Bilaga 1: Intervjuguide 1 - Medarbetare .....</b>	<b>81</b>
<b>Bilaga 2: Intervjuguide 2 - Chef .....</b>	<b>84</b>
<b>Bilaga 3 – Motivering till frågorna i intervjuguide 1.....</b>	<b>86</b>
<b>Bilaga 4 – Motivering till frågorna i intervjuguide 2.....</b>	<b>93</b>

## Figurer

<b>Figur 1</b> Modell baserad på den teoretiska referensramen.....	<b>26</b>
<b>Figur 2</b> Modell baserat på den sammanfattande diskussionen.....	<b>65</b>

## Tabeller

<b>Tabell 1</b> Information om respondenterna.....	<b>39</b>
--	-----------

# 1. Inledning

I detta inledande kapitel introduceras kandidatuppsatsens ämne och vad revisorn arbetar med. Vidare tas de kriterier som krävs för att avlägga revisorsprovet upp samt att Revisorsinspektionens förväntning är att 60% ska klara revisorsprovet. I problematiseringen presenteras de tre avgörande faktorerna för att klara provet utifrån tidigare forskning, de individuella faktorerna, den teoretiska utbildningen och den praktiska utbildningen från revisionsbyrån. Däremot är denna uppsats främst intresserad av hur den praktiska utbildningen som tillhandahålls av revisionsbyråerna. Det inledande kapitlet avslutas med kandidatuppsatsens syfte, att förstå hur en mindre revisionsbyrås medarbetare upplever sina förutsättningar att bli godkända vid revisorsprovet samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever.

## 1.1 Bakgrund

Revisorns uppdrag uppkom som en följd av att näringsverksamheterna under 1600-talet blev komplexa (Cassel, 1996). Revisorns huvudsakliga uppgift är i nutid att sätta en kvalitetsstämpel på företags räkenskaper i form av en oberoende revisionsberättelse. En annan uppgift revisorn har är att se till att företagen redovisar i enlighet med de regler som finns. För intressenterna runt bolaget blir revisorns arbete en säkerhet (Revisorsinspektionen, 2024f). I lagtext finns det specificerat i vilka fall som enskilda firmor, aktiebolag och handelsbolag behöver en auktoriserad revisor (Bolagsverket, 2018; 2021; 2023). Titeln "auktoriserad revisor" är skyddad och enbart kandidater som avlagt (och klarat) revisorsprovet får använda titeln (Visma, 2021).

Revisorsinspektionen är en myndighet som ser till att kvalificerade revisorer gör ett arbete som är av god kvalitet. Det är Revisorsinspektionen som utformar och ansvarar för revisorsprovet (Revisorsinspektionen, 2024a). År 2018 kom nya krav för att få skriva revisorsprovet. Det krävs en kandidatexamen (tre års teoretisk

utbildning) inom valfritt ämne samt en treårig praktisk utbildning under handledning av en auktoriserad revisor (Callius, 2023). Däremot behöver den teoretiska utbildningen inkludera särskilda ämnesområden inom företagsekonomi (Revisorsinspektionen, 2024b). Revisorsinspektionen är en myndighet som ser till att kvalificerade revisorer gör ett arbete som är av god kvalitet. Det är Revisorsinspektionen som utformar och ansvarar för revisorsprovet (Revisorsinspektionen, 2024a). År 2018 kom nya krav för att få skriva revisorsprovet. Det krävs en kandidatexamen (tre års teoretisk utbildning) inom valfritt ämne samt en treårig praktisk utbildning under handledning av en auktoriserad revisor (Callius, 2023). Däremot behöver den teoretiska utbildningen inkludera särskilda ämnesområden inom företagsekonomi (Revisorsinspektionen, 2024b). Revisorsinspektionen (2024c) uppmätte den 6 mars att det fanns 2750 auktoriserade revisorer i Sverige. Det är en tydlig nedåtgående trend i antalet auktoriserade revisorer då det 2021 fanns 3007 auktoriserade revisorer (Revisorsinspektionen, 2024c; Hjorth, 2022). Hösten 2023 skrev 262 personer revisorsprovet och 116 av dessa klarade gränsen för ett godkänt resultat (Revisorsinspektionen, 2024e). Revisorsinspektionens mål är att 60% ska klara revisorsprovet. Under hösten år 2023 var det enbart 44,3% som fick ett godkänt resultat (Ibrahimovic, 2023). Enligt Widegren (2024) talade statistiken för att kandidater från en större revisionsbyrå klarar revisorsprovet i större utsträckning, då 56% från större byråer kontra 18% från mindre byråer klarade provet. Revisorsprovet behandlar flera breda områden vilket kan bli svårt att praktisera på en liten revisionsbyrå (Widegren, 2024). Om praktiken antingen varit för smal eller för specialiserad blir kraven på revisorsprovet svåra att nå upp till. Det har konstaterats att det kan vara svårt att hinna med utbildningen på en liten byrå (Hjorth, 2022).

Ansvaret gällande den treåriga praktiska utbildning som kandidaten behöver för att få skriva revisorsprovet läggs på revisionsbyrån (Indeed, 2023). Byrån kan ansöka hos Revisorsinspektionen om att bli godkänd för att genomföra utbildningar inom de ämnesområdena som krävs för att bli auktoriserad revisor. Utbildningen kan ske både externt och internt, storleken på revisionsföretagen är inte av betydelse för att



få bedriva utbildning. Det är centralt att utbildningen är av god kvalitet vilket revisionsföretaget står som ansvarigt för. Det främsta målet med utbildningen är att ge kandidaterna förutsättningar för att klara revisorsprovet. Viktiga aspekter för att revisionsföretaget ska bli godkänt är (Revisorsinspektionen, 2024d):

- Formella kriterier.
- Förutsättningar för en effektiv utbildning.
- Utformning, genomförande och resultat.
- Uppföljning, återkoppling och åtgärder.

Utifrån diskussionerna ovan är det tydligt att det förekommer en särskild problematik bland de mindre revisionsbyråerna i förhållande till de större byråerna. Godkännandegapet är betydligt större bland de mindre byråerna och resultatet är långt under Revisorsinspektionens övergripande mål för andelen godkända kandidater (Widegren, 2024; Hjorth, 2022). Ämnet är aktuellt idag då det som tidigare nämnts diskuteras flitigt i branschen, både inom näringslivet och myndigheter. Det finns därför ett behov av att undersöka specifikt de mindre revisionsbyråernas förutsättningar. Att öka förståelsen för hur de mindre revisionsbyråernas medarbetare upplever sina förutsättningar att klara revisorsprovet, ger ett forskningsbidrag till om dessa förutsättningar är tillräckliga för att deras medarbetare ska bli godkända vid revisorsprovet.

## 1.2 Problematisering

Tidigare forskning kring ämnet består av internationella vetenskapliga artiklar, men även uppsatser från universitet och högskolor runt om i Sverige. Tillsammans försöker dessa studier visa på vilka faktorer som spelar störst roll för att bli godkänd vid revisorsprovet utifrån tre perspektiv. Perspektiven består av de individuella faktorerna, den teoretiska utbildningen och den praktiska utbildningen från revisionsbyrån. De individuella faktorerna och den teoretiska utbildningen tas upp i denna studie för att få en förståelse för att det finns flera faktorer som kan påverka genomströmningen av antalet godkända kandidater vid revisorsprovet. Däremot är denna uppsats främst intresserad av hur den praktiska utbildningen kan komma att

påverka hur medarbetarna upplever sina förutsättningar för att bli godkända vid revisorsprovet. Vidare kommer även ett chefsperspektiv inkluderas som en kontroll. Främst för att kunna jämföra vilka förutsättningar som byrån erbjuder och vilka förutsättningar kandidaten upplever som viktiga, för att kolla om cheferna och kandidaterna ser likvärdigt på förutsättningarna. Att inkludera ett chefsperspektiv skapar även möjlighet för cheferna att förklara varför eller varför inte de erbjuder vissa förutsättningar inför revisorsprovet.

När det gäller individen har en mängd olika faktorer studerats som exempelvis ålder, kön och tidigare erfarenheter. I en vetenskaplig artikel undersöktes det på vilka olika sätt kön, etnicitet, ålder och socioekonomisk status påverkar en kandidats prestationer vid revisorsprovet (Espahbodi et al, 2023). Fokus i studien var främst de historiskt missgynnade grupperna, exempelvis de afroamerikanska, latinamerikanska och kvinnliga kandidaternas möjligheter. Slutsatsen blev att dessa grupper hade färre möjlighetsvariabler som exempelvis socioekonomisk status och inkomstnivå, vilket påverkade deras prestationer och resultat vid revisorprovet negativt (Espahbodi et al, 2023).

Vilken teoretisk utbildning individen har spelar även en roll vid revisorsprovet. En annan vetenskaplig artikel behandlade ämnet om högre utbildning inför revisorsprovet (Mittelstaedt & Morris, 2017). Forskarna studerade hur utexaminerade från ideella utbildningsinstitutioner överträffar utexaminerade från vinstdrivande institutioner vid de olika delarna av revisorsprovet. Studiens slutsats var att de ideella utexaminerade har betydligt högre sannolikhet att klara alla delar av revisorsprovet. Detta är en studie gällande det teoretiska perspektivet då det speglar individens bakgrund av utbildning (Mittelstaedt & Morris, 2017). En annan studie undersökte huruvida fördelningen av individens akademiska bakgrund samt praktiska utbildning på revisionsbyrån påverkar förutsättningarna för att bli godkänd vid revisorsprovet (Al-Asi & Axelsson, 2016). Resultaten från studien kunde inte påvisa om det är byrån som tillgodogör individen med bra förutsättningar eller om det är individen själv som genom sitt val av akademisk utbildning påverkar provresultatet (Al-Asi & Axelsson, 2016).

När det gäller den praktiska utbildningen har en vetenskaplig artikel studerat om praktisk erfarenhet kan hjälpa en person att klara revisorsprovet (Hairston et al, 2020). I studien jämfördes kandidater som får en praktikplats i offentlig redovisning innan de skrev revisorsprovet mot kandidater som inte får en praktikplats. Slutsatsen blev att personer som slutför praktiken får i genomsnitt högre poäng på alla delar av revisorsprovet än dem som inte fullföljde praktiken. De som genomförde praktiken hade dessutom i genomsnitt en högre total godkännandegrad för varje avsnitt av provet (Hairston et al, 2020). Ytterligare en studie fokuserade på att identifiera huruvida de förutsättningar som stora respektive små revisionsbyråer ger sina medarbetare skiljer sig åt och hur de skiljer sig (Kindberg & Laursen, 2021). Specifikt har det undersökts varför provresultatet skiljer sig åt mellan storlekarna utifrån ett byråperspektiv. Resultatet blev att mindre byråer generellt har färre förutsättningar gentemot större. Slutsatsen visade sig vara att det inte är förutsättningarna som bidrar till en bättre utbildning inför revisorsprovet, utan hur de implementeras (Kindberg & Laursen, 2021). Författarna avslutade med att poängtera att studiens fynd bör ses som ett komplement till forskningen ur individens perspektiv. För att stärka deras studies relevans gav de som ett förslag till framtida forskning att studera medarbetares upplevda förutsättningar för att sedan kontrollera dem mot vad revisionsbyråerna uppgett i deras studie (Kindberg & Laursen, 2021). I motsats till vad de flesta andra studier inom det berörda ämnet kommit fram till, drog en annan studie slutsatsen att revisionsbyråerna inte kan antas ha en påverkan på revisorernas praktiska auktorisationstid (Henningsson & Näslund, 2018). Studien innehöll däremot erkända brister och förmedlade ett behov av vidare forskning av ämnet.

Den ovan redovisade forskningen visar att det finns flera olika faktorer som påverkar godkännandegraden vid revisorsprovet. Tidigare studier har undersökt huruvida det är individens personliga förutsättningar, den teoretiska eller den praktiska utbildningen som påverkar (Espahbodi et al, 2023; Mittelstaedt & Morris, 2017; Hairston et al, 2020). Vidare till den praktiska utbildningen, som studien främst är intresserad av och som tillhandahålls av revisionsbyråerna, har sedan

tidigare främst studerats ur byråns perspektiv (Hairston et al, 2020). Det förekommer även motsägelser bland studierna som tyder på ovisshet och ett behov av vidare forskning om ämnet. En studie hävdade att revisionsbyråer påverkar medarbetarnas förutsättningar att klara revisorsprovet men att det skiljer sig åt mellan byråstorleken (Kindberg & Laursen, 2021). Tvärtemot påstod en annan studie att revisionsbyråerna inte kan antas påverka medarbetarnas auktorisationstid (Henningsson & Näslund, 2018). Eftersom tidigare studier studerat den praktiska utbildningen ur byråns perspektiv går det att identifiera en kunskapslucka genom att dela upp perspektivet för den praktiska utbildningen i två delar, revisionsbyråns och medarbetarnas. På detta vis har det praktiska perspektivet utvidgats till även medarbetarnas perspektiv och öppnar upp för nya möjliga insikter kring ämnet med ett riktat fokus på medarbetarna. Chefernas perspektiv kan vidare inkluderas och studeras med avseende på vilka förutsättningar som byrån erbjuder sina medarbetare för att klara revisorsprovet. Jämförelser mellan medarbetarnas upplevda förutsättningar och de förutsättningarna som cheferna anser att de erbjuder kan sedan genomföras, som en kontrollerande funktion för att se om cheferna är medvetna om vilka förutsättningar som medarbetarna upplever som viktiga för att klara provet. Men även för att fånga upp de båda sidorna på revisionsbyrån. Jämförelserna blir intressanta då tidigare studier enbart har studerat byråns perspektiv och inte inkluderat medarbetarnas perspektiv. Därmed kan jämförelserna bidra till att likheter och skillnader kan identifieras mellan medarbetarnas upplevda förutsättningar och förutsättningarna som cheferna anser att byrån erbjuder. Slutligen kan även resultatet av jämförelserna vara en bidragande faktor till att en liten revisionsbyrå utvecklas och blir upplysta om vilka resurser de kan behöva vidareutveckla för att fler medarbetare ska klara revisorsprovet. Enligt FARs årliga statistiska mätningar har det konstaterats att problematiken med den låga genomströmningen av kandidater vid revisorsprovet främst gäller de mindre revisionsbyråerna och inte de största (Widegren, 2024). Bristen på forskning med en mer djupgående studie av specifikt medarbetarnas upplevda förutsättningar på de mindre revisionsbyråerna, medför att denna studie valt att lägga sitt fokus på detta.

## 1.3 Syfte

Syftet är att förstå hur en mindre revisionsbyrås medarbetare<sup>1</sup> upplever sina förutsättningar att bli godkända vid revisorsprovet samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever. En ökad kännedom om det kan bidra till en bättre förståelse för den låga genomströmningen av godkända kandidater.

## 1.4 Frågeställning

Vilka förutsättningar upplever medarbetare på en mindre revisionsbyrå som viktiga för att bli godkända vid revisorsprovet?

---

<sup>1</sup> Under uppsatsens gång benämns medarbetarna även som kandidater

## 2. Teoretisk referensram

I kapitel 2 behandlas det hur lärande går till med hjälp av olika teorier och perspektiv. Teorierna och perspektiven som presenteras är det konstruktionistiska perspektivet med fokus på *learning by doing*, det behavioristiska perspektivet, det sociokulturella perspektivet och det guidade aktivitetsperspektivet. Vidare redogörs två begrepp, kompetens och kompetensutveckling. Därefter identifieras tre kategorier av faktorer som tillsammans kan sammanfatta kandidatens förutsättningar vid revisorsprovet. Kapitlet avslutas med en modell (figur 1) med de ovan nämnda lärandeteorier och perspektiven, kompetens och kompetensutveckling, utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar som gemensamt antas skapa kandidaternas förutsättningar inför revisorsprovet.

### 2.1 Lärandeteorier och lärandeperspektiv

För att uppnå uppsatsens syfte har teorier studerats för att få ett perspektiv på hur lärande på en individnivå fungerar. Hassan (2011) studerade olika lärandeperspektiv som går att applicera inom ingenjörbranschen. Perspektiven som Hassan (2011) studerade var behavioristiska faktorer, kognitiva metoder och sociala faktorer. Resultatet blev att det inte går att se lärande utifrån en teori. Det krävs en kombination av flera lärandeteorier (Hassan, 2011). Det är därmed rimligt att anta att revisionsbranschen behöver mer än en lärandeteori/perspektiv för att förklara lärandet inför revisorsprovet. Nedan presenteras lärandeperspektiven och motiveras även varför dessa antas vara relevanta för studien.

#### 2.1.1 Konstruktionistiska perspektivet

Ett första sätt att se lärande är genom ett konstruktionistiskt perspektiv vars grund kommer från Piagets teori. Hans synsätt på lärande var att människor inte kan nå kunskap om världen på egen hand. Det är först genom ett aktivt handlande som synen på världen förändrats. Vidare menade han att misslyckande var ett steg mot ett ökat lärande (Piget, 1968). Ur det konstruktionistiska perspektivet utvecklade

Dewey (2004) synsättet *Learning by doing*. Hans teori byggde på att individen ska pröva sig fram och vara aktiv gentemot sin omgivning för att lära. Teorin baserades på tanken att självständigt genomföra uppgifter, för att det gör det lättare att ta in ny kunskap (Dewey, 2004). En studie som fördjupade sig i *learning by doing* kom fram till att studenter som fick läsa teori innan de började arbeta praktiskt blev begränsade i sina handlingar. De studenterna som sattes i arbete direkt utvecklade bättre förmågor att tänka kreativt, logiskt, systematiskt och kritiskt (Susanto et al, 2024).

Utifrån ovanstående diskussion identifieras det att möjligheten att praktisera olika arbetsuppgifter gör att kandidaten utvecklar bättre förmågor att tänka kreativt, logiskt, systematiskt och kritiskt (Dewey, 2004; Susanto et al, 2024). Baserat på detta går det att anta att dessa förmågor (kritiskt tänkande och logiska resonemang) är till fördel när kandidaten ska skriva revisorsprovet. Förmågorna (kreativt, logiskt, systematiskt och kritiskt tänkande) kan även antas vara fördelaktigt för kandidater som arbetar på en liten byrå där det kan tänkas att chefer och kandidater har nära arbetsrelationer. Att ha nära relationer i arbetet kan därmed innebära att kandidaterna behöver vara flexibla och kunna anpassa sig utifrån sina roller och dessa förmågor som ovan nämnts kan vara till fördel för lärandet i arbetsuppgifterna som är en del av inläringen inför revisorsprovet. Dewey (2004) kom fram till att individer behöver praktisera för att lära. Vidare är ett annat antagande att kandidaten kan behöva praktisera arbetsuppgifter inom flera arbetsområde för att befästa kunskapen, vilket eventuellt kan bli svårt på en liten byrå om antalet kunder är begränsat.

### **2.1.2 Behavioristiska perspektivet**

Det behavioristiska är ett tredje perspektiv att se lärande ur. Watsson (1913) var den första att skriva om det behavioristiska perspektivet. Han förklarade orsaken till människors beteende utifrån att de är inlärda. Olika beteende är inlärda på grund av positiva och negativa förstärkningar från omgivningen. Människans tidigare

erfarenheter av både misslyckanden och lyckade resultat har en påverkan för hur ett automatiskt tillvägagångssätt skapas (Watsons, 1913).

En kandidatuppsats kom fram till att behavioristiskt synsätt kan bli begränsande. Författarna menade att det krävs stöttning för att lyckas (Eriksson & Lindberg, 2020). Uteblir stödet kommer det uppstå ett kunskapsgap som gör lärandet svårare att utveckla (Chermer et al, 2016). Ferguson och O`Donahue (2011) betonade att alla individer behöver lära i sin egen takt och därefter få feedback, främst för att kunna fortsätta upprepa arbetsuppgifterna för att sedan skapa ett inlärt tillvägagångssätt. Englund och Engström (2011) motsatte sig de behavioristiska metoderna gällande feedback. Författarna menade att behaviorismen har en begränsad människosyn, att människan inte är svart eller vit. Därmed behöver människan feedback i ett samspel och dialog med andra, snarare än enkel feedback (Englund & Engström, 2011).

Utifrån ovanstående genomgång kan det konstateras att feedback behövs för att individer ska känna att de har lyckats (Watsons, 1913; Eriksson & Lindberg, 2020; Chermer et al, 2016; Ferguson & O`Donahue, 2001; Englund & Engström, 2011). I diskussionen ovan presenterades att utebliven feedback kan skapa kunskapsgap och att feedbackens form kan variera. Enligt Chermer et al (2016) försvårar kunskapsgap lärandet. Baserat på detta går det att anta att feedback behövs. Både vad det gäller att minimera kunskapsgapen inför revisorsprovet och för att kandidaten ska känna att denne kommer att lyckas på provet. Kandidater som får feedback kan antas att de vet vad de behöver förbättra inför revisorsprovet, uteblir feedbacken skapas ett kunskapsgap. Det går också att anta att kandidaternas kunskap sedan tidigare tas för givet och därmed utesluts feedback. Ett annat antagande ur diskussionen är att kandidaten behöver ta eget ansvar för att känna att den lyckas inom ämnesområdet. Därmed kan det antas att kandidater som enbart går bredvid en auktoriserad revisor inte känner att de lyckats i samma utsträckning som om de hade arbetat självständigt. Watson (1913) skrev om att positiva och negativa förstärkningar skapar ett inlärt tillvägagångssätt. Baserat på det går det att anta att kandidater som får feedback har möjlighet att skapa ett inlärt



tillvägagångssätt på arbetsuppgifterna och de får en positiv känsla när de ställs inför liknande situationer. Det inlärdade tillvägagångssättet kan även vara till fördel inför revisorsprovet. Englund och Engström (2011) betonade att feedback är viktigt. Ytterligare ett antagande är om kandidatens utbildning sker externt (exempelvis via FAR) kan feedbacken eventuellt utebli. Detta baseras på att byrån internt kan antas värna mer om kandidaten än en extern part. En sista fundering ur det behavioristiska perspektivet är om det finns tillräckligt med tid för att ge kandidaten den stöttningen som behövs för att klara revisorsprovet.

### **2.1.3 Sociokulturella perspektivet**

Det sociokulturella perspektivets syn på lärande kommer från Vygotskij som såg lärande som ett samspel mellan individer i gemensamma aktiviteter. Vygotskij menade att individer behöver känna en kulturell gemenskap för att göra ett maximalt kunskapsutbyte (Phillips & Soltis, 1998). Kommunikation och möjligheten att diskutera skapar ett gemensamt lärande (Granberg & Ohlsson, 2004).

År 2019 genomfördes en studie med fokus på hur stor betydelse de sociala aspekterna har i termer av lärande. Frangou och Laiti (2019) kom fram till att sociala interaktioner är viktiga. Att diskutera i grupp är en typ av social interaktion. Det ökar förståelsen både för ämnet och för andra individer. Att diskutera verbalt ansikte mot ansikte är mest effektivt. Diskussioner som sker horisontellt är också effektivt, där kandidaterna är på samma nivå inom hierarkin (Frangou & Laiti, 2019).

Det går även att se ett socialt lärande som att individer underlättar för varandra genom att förmedla kunskap sinsemellan. Ett socialt lärande handlar om att en individ har lärt sig något på egen hand och delger därefter kunskapen till andra kandidater i sin omgivning. Att ställa frågor, be om hjälp, se varandras styrkor och svagheter är framgångsrika faktorer i ett socialt lärande (Salmon & Perkins, 1998).

Ett onlinebaserat lärande ger sämre inlärningsupplevelse och fler kandidater tenderar att hoppa av utbildningen. Kandidater som valt att studera online känner sig ensamma och tror att de klarar allt bäst på egen hand. Utbildningar som sker online saknar i hög grad interaktion och känslan av andra individers närvaro (Qian et al, 2022). En annan studie som fokuserade på socialt inlärande online identifierade faktorerna att kandidaterna på kurserna behöver känna starkt engagemang, mer stöd krävs och det behövs möjligheter för en god kommunikation mellan kandidaterna. Det är centralt att kommunikationen sker verbalt och att kroppsspråket fångas upp trots att det är online (Doung et al, 2023).

Utifrån ovanstående diskussion har det identifierats att kommunikation med andra individer är positivt för lärandet (Phillips & Soltis, 1998; Granberg & Ohlsson, 2004; Frangou & Laiti, 2019; Salmon & Perkins, 1998; Qian et al, 2022; Doung et al, 2023). Det går därmed att anta att kandidater som ska skriva revisorsprovet behöver kommunicera med andra individer för att lära sig. Frangou och Laiti (2019) nämnde att kommunikation som sker horisontellt är att föredra. Baserat på det går det att anta att kandidater behöver kommunicera med andra kandidater som också ska skriva revisorsprovet, vilket kan bli svårt om antalet kandidater som ska skriva provet är begränsat på en liten byrå. Dessa kandidater är på samma nivå och ett maximalt kunskapsutbyte kan därmed ske. Det går att anta att kommunikation mellan chefer och medarbetare kan hämma inlärandet inför revisorsprovet, som följd av att medarbetaren inte vågar ställa alla frågor. Qian et al (2022) tog upp att kommunikation som sker online hämmar inläringen. Ur det går det att anta att kommunikationen som kandidaterna har med andra kandidater bör ske fysiskt. Därmed är hemarbete inte att föredra, för att de fysiska interaktionerna saknas samt att kroppsspråket uteblir (Doung et al, 2023). Det går också att anta att onlinebaserade kurser kan hämma inlärandet inför revisorsprovet, av tidigare nämnda anledningar, att de fysiska interaktionerna och kroppsspråket uteblir. Därmed är ett annat antagande att kurser kandidaterna behöver genomföra inför revisorsprovet bör ske fysiskt för att kandidaterna ska maximera inläringen. Vidare går det också att anta att kommunikation som sker fysiskt mellan chefer och medarbetare kan öka möjligheterna för att dessa parter ska se likvärdigt på

förusättningarna som byrån erbjuder. De onlinebaserade interaktionerna kan bidra till att cheferna inte förstår vilka förusättningar som medarbetarna upplever att de behöver för att klara revisorsprovet. Salmon och Pekins (2019) betonade vikten av att ställa frågor, samt att se varandras styrkor och svagheter, vilket är faktorer som påverkar kunskapsförmedlingen. Utifrån detta går det att anta att kunskapsförmedling sker genom att kandidater ställer frågor till andra som de anser som mer kunniga inom det området. På en liten revisionsbyrå finns det däremot en risk att mängden kunniga inom specifika områden är färre än vid en större byrå, då antalet medarbetare är färre och kandidaterna som ska skriva revisorsprovet kan ha färre kollegor att vända sig mot. Även Granberg och Ohlsson (2004) ansåg att kommunikation skapar ett gemensamt lärande. Därmed kan det antas som positivt om revisionsbyrån har flera kandidater som ska skriva revisorsprovet, då de kan skapa ett gemensamt lärande. Revisionsbyråns storlek kan antas ha en betydelse för hur många som arbetar tillsammans som kan påverka hur mycket kunskap som förmedlas.

#### **2.1.4 Det guidade aktivitetsperspektivet**

Det sista perspektivet är ett nischat socialt perspektiv som handlar om att kandidaten lär sig bättre med en mentor som är behjälplig med arbetet. Att ställa frågor till mentorn som det har byggts upp ett förtroende för, främjar lärandet (Moreno & Mayer, 2007).

Vidare studerades förändringar i medarbetares beteende när de kunde interagera med en mentor. Resultatet av studien blev att de anställda fann en trygghet och kunde fokusera på arbetsuppgifterna fullt ut (Cavanaugh et al, 2022). En annan studie kom fram till att mentorskap förstärker självförtroendet. Utöver detta behöver mentorsrollen genomgå särskilda utbildningar för att möjliggöra en målinriktad handledning samt kunna stödja effektivt (Frøiland et al , 2023).

Ovanstående diskussion kom fram till att en mentor är positivt för lärandet och att en mentor hjälper till att stärka självförtroendet (Moreno & Mayer, 2007;

Cavanaugh et al, 2022; Frøiland et al , 2023). Baserat på detta är ett antagande att det är positivt om kandidaten har en mentor inför revisorsprovet. Frøiland et al (2023) nämnde att mentorn behöver ha särskilda utbildningar för att kunna stödja effektivt. Ytterligare ett antagande är att mentorn inte kan vara vilken medarbetare på revisionsbyrån som helst, då denne behöver särskild kunskap. Det går därmed att anta att en liten revisionsbyrå kan ha svårt att finna lämpliga mentorer om antalet anställda är begränsat. Cavanaugh et al, (2022) kom fram till att en mentor bidrar till en trygghet och att fullt fokus kan ligga på arbetsuppgifterna. Ett antagande är att kandidater som har en mentor kan fokusera fullt på inläringen inför revisorsprovet. Samtidigt som kandidaten har en trygghet av att kunna ställa frågor till mentorn som är kunnigare. Däremot kan det antas att mentorskapet inte fungerar fullt ut om kandidaten inte känner trygghet till sin mentor. Det går att anta att revisionsbranchen är ett säsongsbetonat arbete, vilket kan göra att arbetsbelastningen blir hög under våren. Därmed kan det antas att flera medarbetare agerar mentorer, vilket kan komma att skapa en otrygghet för kandidaten.

## 2.2 Kompetens

För att senare diskutera hur en kandidat kan utveckla sin kompetens, krävs det en redogörelse för definitionen av begreppet kompetens. Den svenska lagstiftningen uttrycker ett specifikt kompetenskrav för revisorer. Enligt 12 § i Revisionslagen (SFS 1999:1079) ska en revisor ha den insikt i och erfarenhet av redovisning och ekonomiska förhållanden som krävs för att fullgöra sitt uppdrag. Kompetens kan även definieras som en förmåga att utföra arbetsuppgifter på ett effektivt och skickligt sätt (Trevor et al, 1996). Det kan ses som en relation mellan en individs förmåga och egenskaper att utföra en viss uppgift eller arbete (Ellström, 1994). Att bli skicklig på ett yrke innebär att förvärva förmågan att effektivt och snabbt hantera ärenden (Eraut, 1994). Detta kan uppnås genom att begränsa mängden möjliga sätt att tänka om ärendena till mer hanterbara proportioner. Ett av de främsta kännetecknen för kompetenta yrkesverksamma är att de väljer en plan, ett mål och en strategi för *när* samt *hur* de ska tillämpa regler och procedurer (Dall'Alba & Sandberg, 2006). I enlighet med lagen har revisorn ett kompetenskrav att inneha

insikt och erfarenhet för att kunna fullgöra sitt uppdrag. Detta stämmer överens med den ovan redovisade definitionen av kompetens som beskriver kompetens att framgångsrikt utöva en uppgift genom kunskap, färdighet och förmåga. Men även vilja och tillfälle spelar roll för revisorns kompetens (Baartman et al, 2007; Stockfelt, 1988).

### 2.2.1 Kunskap

Kunskap är vad en individ kan och behärskar, sådant som en individen exempelvis lärt sig genom att läsa sig till kunskapen eller via en kurs (Lindelöw, 2008). Kunskap kan delas in i fyra mindre komponenter: faktakunskap, förståelse, färdighet och förtrogenhet (Granberg, 2003). Med *faktakunskap* avses vetandet av det specifika sakförhållandet. *Förståelse* är möjligheten att se samband mellan mening och innebörd. En individs *färdigheter* baseras på tidigare erfarenheter och möjligheten att praktiskt kunna utföra något, exempelvis en uppgift, i en verklig situation. På detta vis blir en individs färdigheter unika och individuella. *Förtrogenhet* är individens förmåga att hantera ett visst fenomen, samt identifiera och bedöma dess effekt. Det handlar om viljan att individen avser att använda sin kunskap på rätt sätt, när det uppstår ett tillfälle att använda kunskapen (Stockfelt, 1988). Kompetens är, utifrån ovanstående, förmågan och viljan att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter vid ett lämpligt tillfälle. Korrekt och relevant kunskap behövs för att sedan efter praktisk erfarenhet utveckla en färdighet (Lindelöw, 2008). Kompetensen uppstår därmed när kunskap och färdighet tillämpas (Ellström, 1994). För en revisor är kompetens avgörande för att kunna utföra revisionen på ett effektivt och professionellt sätt (Trevor et al, 1996). Utifrån det som nämns tidigare innebär kompetens för revisorn förmågan att tillämpa den korrekta och relevanta kunskapen vid rätt tillfälle under revisionen. Denna kompetens utvecklas genom en kombination av utbildning, praktisk erfarenhet och mentorsstöd. Det är när revisorn applicerar sina kunskaper och färdigheter i olika revisionsuppdrag som kompetensen verkligen tar form och gör det möjligt för revisorn att leverera högkvalitativa revisionstjänster (Baartman et al, 2007; Stockfelt, 1988).

Kunskap är vad en individ kan och behärskar. Det vill säga sådant som en individ exempelvis lärt sig genom att läsa sig till kunskapen eller via en kurs (Lindelöw, 2008). Kunskap kan delas in i fyra mindre komponenter: faktakunskap, förståelse, färdighet och förtrogenhet (Granberg, 2003). Med *faktakunskap* avses vetandet av det specifika sakförhållandet. *Förståelse* är möjligheten att se samband mellan mening och innebörd. En individs *färdigheter* baseras på tidigare erfarenheter och möjligheten att praktiskt kunna utföra något, exempelvis en uppgift, i en verklig situation. På detta vis blir en individs färdigheter unika och individuella. *Förtrogenhet* är individens förmåga att hantera ett visst fenomen, samt identifiera och bedöma dess effekt. Det handlar om viljan att individen avser att använda sin kunskap på rätt sätt, när det uppstår ett tillfälle att använda kunskapen (Stockfelt, 1988). Kompetens är, utifrån ovanstående, förmågan och viljan att utföra en uppgift genom att tillämpa kunskaper och färdigheter vid ett lämpligt tillfälle. Korrekt och relevant kunskap behövs för att sedan efter praktisk erfarenhet utveckla en färdighet (Lindelöw, 2008). Kompetensen uppstår därmed när kunskap och färdighet tillämpas (Ellström, 1994). För en revisor är kompetens avgörande för att kunna utföra revisionen på ett effektivt och professionellt sätt (Trevor et al, 1996). Utifrån det som nämns tidigare innebär kompetens för revisorn förmågan att tillämpa den korrekta och relevanta kunskapen vid rätt tillfälle under revisionen. Denna kompetens utvecklas genom en kombination av utbildning, praktisk erfarenhet och mentorsstöd. Det är när revisorn applicerar sina kunskaper och färdigheter i olika revisionsuppdrag som kompetensen verkligen tar form och gör det möjligt för revisorn att leverera högkvalitativa revisionstjänster (Baartman et al, 2007; Stockfelt, 1988).

## 2.3 Kompetensutveckling

Kompetensutveckling kan definieras på olika sätt men de olika komponenterna av begreppet överlappar varandra i viss utsträckning. En definition av kompetensutveckling är de strategier och insatser en organisation tillskjuter för att utveckla kompetensen hos de anställda (Granberg, 2003). Vidare är det åtgärderna som görs för att utveckla den befintliga kunskapen men även att införskaffa ny

kunskap. För den yrkesverksamma kan kompetensutveckling betraktas som en progressiv ackumulering av den specifika uppsättning kunskaper och färdigheter, främst förvärvandet genom praktisk erfarenhet (Dall'Alba & Sandberg, 2006).

Ett sätt att dela upp kompetensutbildning är att se det bestående av tre delar: introduktion, utbildning och mentorskap (Granberg, 2003). Introduktionen av nyanställda syftar till att få både arbetsgivaren och den nyanställdas behov tillfredsställda. Arbetsgivaren vill ha nöjda medarbetare som trivs och avser att stanna på företaget, samt den anställda vill lära sig allt inom en snar framtid för att känna tillhörighet till arbetsplatsen. Vidare är utbildningens syfte att utbilda personalen för att klara av arbetsuppgifterna samt att deras yrkesroll förstärks och utökas. Den tredje delen består av mentorskap och innebär att en person vägleder en annan person i yrket. Granberg (2003) hävdade att mentorn oftast är en erfaren person inom organisationen som har åtagit sig uppdraget att vägleda den andra personen. Det kan exempelvis vara till en ny befattning eller i den allmänna personliga utvecklingen som anställd. Utformningen av mentorskapet kan vara spontant eller arrangerat. Spontana mentorskap har vanligen obestämda ramar och regler inom förhållandet mellan personerna. Det är ingen annan inblandad än de två personerna och mentorskapet upphör i den stund någon väljer att avsluta det. Det arrangerade mentorskapet är planerat, oftast av organisationen som personerna är verksamma inom. Vem som ska delta i mentorskapet väljs av en utomstående person med målet att utveckla den vägledde individen exempelvis i sin karriär. Mentorskapet bör pågå under en längre tid för att ett förtroende mellan personerna ska utvecklas, det i sin tur gör att vägledningen fungerar. Den huvudsakliga uppgiften som mentorn har i relationen är att fungera som en rådgivare och ge stöd, både gällande utvecklingen i arbetet och personliga svårigheter i yrket. Det är viktigt att mentorn utmanar och inspirerar, samtidigt som den ger utrymme för eget reflekterande (Granberg, 2003).

Kompetensutveckling syftar till att öka individens förmåga att agera effektivt i specifika situationer eller sammanhang. Det innebär att överföra viktiga kunskaper och färdigheter till anställda som de tidigare inte hade (Ellström, 1994). Detta kan

ske stegvis genom praktiska erfarenheter på arbetsplatsen (Dall'Alba & Sandberg, 2006). En individ behöver först lära sig de grundläggande kunskaperna inom yrket som är de mest relevanta, för att sedan avancera till mer komplex kunskap och färdigheter. Arbetsrelaterade aktiviteter, kurser och praktikplatser används för att förmedla kunskap och färdigheter. Detta för att främja medarbetares karriärsutveckling och kompetensnivå (Sandberg, 2000). Kompetensutbildning kan delas upp i formell och informell utbildning. Den formella utbildningen avser externa kurser och direkt arbetsrelaterad utbildning, medan den informella utbildningen innefattar personalmöten och konferenser (Dall'Alba & Sandberg, 2006).

Sammanfattningsvis är kompetensutveckling en process med flera dimensioner som strävar efter att stärka och utveckla de anställdas färdigheter och kunskaper. Det involverar strategier och åtgärder från organisationen för att förbättra personalens kompetens, både genom att förstärka befintliga kunskaper och för att tillföra ny. Kompetensutvecklingen kan även ses som en progressiv ackumulering av kunskaper och färdigheter, huvudsakligen till följd av praktisk erfarenhet.

## 2.4 Centrala faktorer

De tre kategorierna *utbildningskvalitet*, *individualisering* och *resurstillgångar* är samlingsbegrepp för ovanstående litteraturgenomgång, gemensamt antas dessa vara en sammanfattning av faktorer som kandidater kan uppleva som avgörande för att klara revisorsprovet. Nedan presenteras kategorierna utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar och hur den teoretiska referensramen hänförs till respektive kategori. Det bör däremot tas i beaktande att de olika kategorierna delvis överlappar varandra.

Kategorin *utbildningskvalitet* antas skapa ny kunskap, som medarbetarna kan tillgodose sig som kompetens inom ämnesområdet (Lindelöw, 2008). Däremot tyder det konstruktionistiska perspektivet på att kandidaterna kan behöva praktisera den nya kunskapen för att befästa den (Dewey, 2004). Det sociokulturella



perspektivet betonar vikten av att utbildningen sker fysiskt, samtidigt som det är viktigt att kunna kommunicera utbildningens innehåll som mynnar ut i kunskap (Doung et al, 2023; Salmon och Pekins, 2019). Kategorin utbildningskvalitet kan utifrån flera lärandeperspektiv, ses som en viktig del i hur kunskapen förvaltas och slutligen mynnas ut till kompetens inför revisorsprovet.

*Individualisering* kan utifrån det guidade aktivitetsperspektivet tolkas som att kandidaten behöver en mentor som är specifikt anpassad för kandidaten med målet att klara revisorsprovet (Moreno & Mayer, 2007; Cavanaugh et al, 2022; Frøiland et al, 2023). En viktig uppgift som mentorn har är att kompetensutveckla kandidaten inför revisorsprovet (Granberg, 2003). Mentorn behöver inneha särskild kunskap vilket tyder på att det guidade aktivitetsperspektivet inkluderas i kategorin individualisering, då det också är en fråga om resurser och behandlar kategorin *resurstillgångar* (Moreno & Mayer, 2007; Cavanaugh et al, 2022; Frøiland et al, 2023). Det behavioristiska perspektivet betonar vikten av feedback vilket speglar både individualisering och resurstillgångar (Watsons, 1913; Eriksson & Lindberg, 2020; Chermer et al, 2016; Ferguson & O'Donahue, 2001; Englund & Engström, 2011).

Feedbacken kan därmed ur det behavioristiska perspektivet antas vara en *resurstillgång* och den behöver vara riktad mot den specifika kandidaten (Watsons, 1913; Eriksson & Lindberg, 2020; Chermer et al, 2016; Ferguson & O'Donahue, 2001; Englund & Engström, 2011). För att revisionsbyrån ska ha möjlighet att ge feedback krävs även tillgången till resurser som exempelvis tid och kapital. Vidare kan även det sociokulturella perspektivet inkluderas i kategorin resurstillgångar. Om en liten revisionsbyrå har resurser till att bedriva kurser fysiskt på egen hand kan det antas vara fördelaktigt och en förutsättning som kandidaterna kan tänkas uppleva som nödvändigt för att klara provet (Doung et al, 2023). Resurstillgångar är därmed olika resurser som krävs för att kompetensutveckla och vidareutveckla medarbetarnas kunskap inför revisorsprovet.

I följande underrubriker sker en djupare redogörelse för dessa tre kategorier (utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar) med hjälp av vetenskapliga artiklar och tidigare forskning som är kopplade till revisionsbranschen.

### **2.4.1 Utbildningskvalitet**

Det är genom revisionsbyrån som medarbetare utvecklar sin kompetens inom yrkets olika områden. Det är därför viktigt att revisionsbyrån håller en hög kvalitet gällande den kompetens som de lär ut. Det är inte bara kunskapen hos medarbetarna som utvecklas utan även deras förmågor som vidare bidrar till kompetensutveckling (Tharenou et al, 1994). Vilken person som agerar utbildare gör skillnad för en individs kompetensutbildning med anledning av utbildarens unika läroteknik (Salas Velasco, 2014). Detta gäller vid utbildningsinstitut men också inom organisationer då de utgör en källa för lärande och kompetensutveckling. Det är således viktigt att revisionsbyrån väljer en lämplig person som håller i utbildningarna för medarbetarna och säkerställer att denna person är kompetent för att garantera en hög kvalitet på utbildningarna (Osagie et al, 2017). Att revisionsbyrån upprättar ett relevant, strukturerat och effektivt lärande- och utvecklingsprogram skulle kunna bidra till att utveckla kompetenta medarbetare (Plant et al, 2017). Inte bara det formella lärandet, utan hela karriärutvecklingen bör struktureras. Revisorer genomgår utbildningar som ger dem en bred kunskapsbas, vilket de sedan självständigt måste kunna tillämpa i specifika situationer (Jonnergård & Elg, 2011). Trots att revisorerna förvärvar denna kunskap vid utbildningarna kan det vara utmanande för dem att integrera den i sin dagliga verksamhet, då det är revisorns eget ansvar att implementera de nya kunskaperna i sitt arbete (Hooijberg & Lane, 2009).

### **2.4.2 Individualisering**

Att skapa en fostrande lärandemiljö med ledningsstöd på revisionsbyrån där revisorer motiveras tidigt i sin karriär att lära sig, är bra för medarbetarnas

kompetensutveckling (Plant et al, 2017). En stödjande organisationskultur innebär att lärandekulturen i revisionsbyråerna stödjer kunskapsspridningen genom feedback- och granskningsprocessen (Kusaila, 2019). Feedback är en av de mest kraftfulla influenserna på lärande och prestationer. Det består av information som tillhandahålls av exempelvis en lärare, kamrat eller förälder angående aspekter av ens prestationer eller förståelse (Hattie & Timperley, 2007). Vidare leder feedback och återkoppling till ytterligare engagemang i eller att investera ytterligare ansträngningar i uppgiften från revisorerna. Det leder också till ökad själveffektivitet som innebär att personen känner sig kompetent att utföra handlingar med önskat resultat. Brist på ledningens stöd och medverkan medför att lärande och utveckling inte prioriteras i organisationen (Plant et al, 2017). Arbetsplatslärande blir därför bara en prioritet när ledningen är engagerad i det. Ledningen i revisionsbyrån behöver därför aktivt motivera och engagera sina medarbetare genom att ge individuell återkoppling och stöd. Därigenom ökar kandidaternas chanser att klara revisorsprovet (Kusaila, 2019).

Det är viktigt att revisionsbyrån skapar individualisering med anpassningar för sina medarbetare. En lämplig metod för detta är att tillhandahålla dem med en mentor (Jaffer et al, 2010). Målet är att ge medarbetarna stöd för att förbättra yrkeskunskaper och i slutändan förbereda sig inför revisorsprovet. Mentorn kommer ge socialt stöd, främja karriärsutveckling och fungera som en förebild. En lyckad mentorsrelation innebär att det skapas meningsfulla möten, tydliga mål och stöd vid arbetsövergångar. Revisionsbyrån kan gynnas av mentorskapet då det kan bidra till att öka trivseln på arbetsplatsen och minska personalomsättningen (Diaz & Loraas, 2017). Mentorskap upplevs som positivt av medarbetare men förekommer mer frekvent i de större revisionsbyråerna än i de små, däremot är mentorskapen mer formella i de större revisionsbyråerna (Collin et al, 2007). Revisorer som har tillgång till en mentor kan ibland få fördelar jämfört med de som inte har det (Underhill, 2006). Att ha en mentor kan underlätta socialiseringen och snabbare inläring av revisionsbyråns arbetsmetoder (Siegel et al, 1999). Dessutom ger mentorskapet möjlighet att bygga kontakter och förbättra sin prestation (Granberg, 2003). Mentorskap kan därför ses som ett positivt inslag för att integrera

nya medarbetare och underlätta deras anpassning till företagskulturen (Siegel et al, 1999).

Det är viktigt att revisionsbyrån skapar individualisering med anpassningar för sina medarbetare. En lämplig metod för detta är att tillhandahålla dem med en mentor (Jaffer et al, 2010). Målet är att ge medarbetarna stöd för att förbättra yrkeskunskaper och i slutändan förbereda sig inför revisorsprovet. Mentorn kommer ge socialt stöd, främja karriärsutveckling och fungera som en förebild. En lyckad mentorsrelation innebär att det skapas meningsfulla möten, tydliga mål och stöd vid arbetsövergångar. Revisionsbyrån kan gynnas av mentorskapet då det kan bidra till att öka trivseln på arbetsplatsen och minska personalomsättningen (Diaz & Loraas, 2017). Mentorskap upplevs som positivt av medarbetare men förekommer mer frekvent i de större revisionsbyråerna än i de små, däremot är mentorskapen mer formella i de större revisionsbyråerna (Collin et al, 2007). Revisorer som har tillgång till en mentor kan ibland få fördelar jämfört med de som inte har det (Underhill, 2006). Att ha en mentor kan underlätta socialiseringen och snabbare inläring av revisionsbyråns arbetsmetoder (Siegel et al, 1999). Dessutom ger mentorskapet möjlighet att bygga kontakter och förbättra sin prestation (Granberg, 2003). Mentorskap kan därför ses som ett positivt inslag för att integrera nya medarbetare och underlätta deras anpassning till företagskulturen (Siegel et al, 1999).

### **2.4.3 Resurstillgång**

För att medarbetarna ska utveckla färdigheter tidigt i karriären är resursbegränsningar en viktig utmaning som upplevs på arbetsplatsen (Plant et al, 2019). Tillgången till arbetsresurser som tid och teknologi är betydelsefullt för inverkan på informellt lärande i ett organisatoriskt sammanhang (Kusaila, 2019). Kunskap kan ses som en resurs och är unikt av den orsaken att desto mer kunskap som används desto mer värdefullt blir det (Tzortzaki & Mihiotis, 2014). Eftersom revision är ett kunskapsyrke blir det viktigt att revisionsbyrån främjar kunskapsdelning (Rodgers et al, 2017). Det organisatoriska lärandet för

yrkesverksamma på revisionsbyråer sker huvudsakligen genom interaktioner på arbetsplatsen och med ett stödande informationssystem (Liu & Ren, 2019). Kunskapsdelning mellan medarbetarna på revisionsbyråerna gör att kunskapen sprids (Westermann et al, 2014).

Det finns ett positivt samband mellan storleken på byrån och chansen att få en omfattande utbildning (Waddoups, 2011). En avgörande faktor för utbildningen av medarbetarna är om revisionsbyrån tillhör de större eller mindre skiktet av byråstorlek. Större revisionsbyråer med fler anställda har en fördelaktig kostnadsstruktur, eftersom kostnaderna för utbildning kan fördelas över fler medarbetare och kostnaderna minskas per individ (Black et al, 1999). Vidare är det vanligare att större revisionsbyråer tilldelar mer resurser till utbildning jämfört med mindre byråer. Tillgången till resurser och utbudet av utbildning som erbjuds beror därmed på revisionsbyråns storlek (Johnson et al, 2010).

## **2.5 Sammanfattning och modellförklaring**

En modell har tagits fram för att tydligare sammanfatta och visualisera den teoretiska referensramen (se figur 1). Modellen består av ringar i olika lager som tillsammans skapar kandidatens förutsättningar inför revisorsprovet. Förutsättningarna kan även ses ur ett chefsperspektiv som en kontroll av de förutsättningarna medarbetarna upplever. De förutsättningarna som kandidaterna upplever kan jämföras med chefernas synvinkel på samma förutsättningar, för att se om de båda parterna ser likvärdigt på vilka förutsättningar som upplevs kontra vilka som erbjuds för att klara revisorsprovet. Modellen kan ses som ett tvådimensionellt torn med ett perspektiv ovanifrån. Den yttersta ringen utgör grunden eller basen av tornet och den mittersta ringen utgör toppen. I den yttersta ringen med den ljusaste nyansen av grönt återfinns lärandeteorier och perspektiven. Denna ring är bred och övergripande vilket framgår av placeringen av ringen ytterst i modellen. Ringen innanför samt ovanför, kompetens och kompetensutveckling, är två begrepp som anses som viktiga för studiens syfte. I mitten av figuren finns de tre kategorierna av faktorer: utbildningskvalitet,

individualisering och resurstillgång som bygger på begreppen kompetens och kompetensutveckling, samt lärandeteorierna och perspektiven. Gemensamt skapar dessa tre kategorier (utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgång) förutsättningarna inför revisorsprovet som tydliggörs av den mittersta ringen ”längst upp” i modellen. Det har tidigare nämnts att dessa förutsättningar kan kontrolleras genom att även studera ett chefsperspektiv, vilket kan resultera i att en jämförelse kan genomföras mellan kandidaternas upplevda förutsättningar och de förutsättningar som cheferna anser sig erbjuda, om dessa är likvärdiga. Modellen är däremot främst anpassad för kandidaterna och vilka förutsättningar de upplever att de behöver för att klara revisorsprovet, men som sedan kan kontrolleras genom ett chefsperspektiv.

Den yttersta ringen representerar de fyra lärandeperspektiven, det konstruktionistiska perspektivet, det behavioristiska perspektivet, det sociokulturella perspektivet och det guidade aktivitetsperspektivet. Dessa perspektiv förklarar individers lärande från olika synvinklar. Det konstruktionistiska perspektivet handlade om ett självständigt arbetssätt utvecklar förmågor som är positiva för lärande (Dewey, 2004; Susanto et al, 2024). Det behavioristiska perspektivet tog upp att positiv förstärkning behövs för att kunskapsgap inte ska förekomma samt att det skapar ett automatiskt tillvägagångsätt (Watsons, 1913; Eriksson & Lindberg, 2020; Chermers et al, 2016; Ferguson & O’Donahue, 2001; Englund & Engström, 2011). Det sociokulturella perspektivet såg att lärande som sker tillsammans, är positivt och det skapar kunskapsutbyten (Phillips & Soltis, 1998; Granberg & Ohlsson, 2004; Frangou & Laiti, 2019; Salmon & Perkins, 1998; Qian et al, 2022; Doung et al, 2023). Det sista perspektivet, det guidade aktivitetsperspektivet förklarade lärande som att det behövs en mentor för att finna en trygghet i arbetsuppgifterna (Moreno & Mayer, 2007; Cavanaugh et al, 2022; Frøiland et al , 2023).

Den andra ringen näst längst ut speglar individers kompetens och kompetensutveckling. Dessa är två avgörande begrepp för studiens syfte. Kompetens beskrivs i denna studie som förmågan att tillämpa kunskaper och

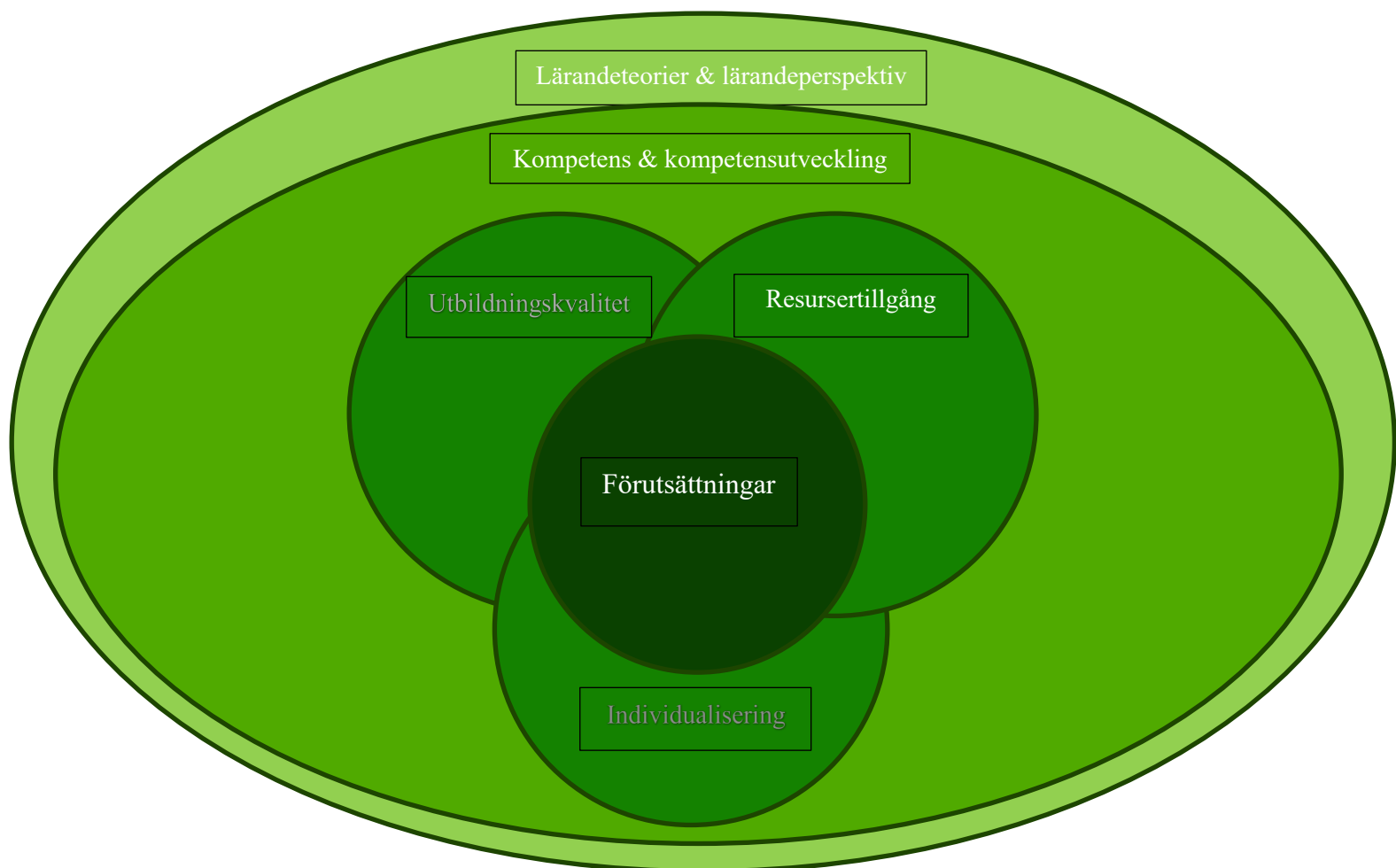
färdigheter, samt kompetensutveckling som en process med flera dimensioner som strävar efter att stärka och utveckla de anställdas färdigheter och kunskaper (Ellström, 1994; Dall'Alba & Sandberg, 2006).

Tre centrala faktorer gällande medarbetarens kompetens och kompetensutveckling har identifierats och är placerade i ringarna: utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgång. Utbildningskvalitet syftar på vikten av att revisionsbyrån håller en hög kvalitet gällande den kompetens som den lär ut (Osagie et al, 2017). Individualisering innebär att revisionsbyrån behöver skapa anpassningar för sina medarbetare genom exempelvis stöd i form av en mentor (Granberg, 2003). Resurstillgång handlar om de tillgångar revisionsbyrån erbjuder sina medarbetare, exempelvis utbudet av utbildningar och kunskapsdelningen mellan medarbetarna (Waddoups, 2011; Westermann et al, 2014).

Tillsammans resulterar detta i kandidatens förutsättningar att klara revisorsprovet, och detta illustreras genom placeringen av ringen med beteckningen förutsättningar i mitten av modellen. Förutsättningarna för att klara revisorsprovet är centralt för studiens syfte och kan antas variera från byrå till byrå. Därav är det av intresse att undersöka medarbetarnas upplevda förutsättningar och om cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar i förhållande till vad som identifierats i modellen.

**Figur 1**

*Modell baserad på den teoretiska referensramen*





### **3. Metod**

Kapitel 3 inleds med en presentation av hur det interpretivistiska paradigmet är tillämpligt i studien. Därefter sker en redogörelse för att studien har ett deduktivt tillvägagångssätt med induktiva inslag, som gör att studien inte blivit begränsad (Bryman & Bell, 2017). Vidare har en kvalitativ forskningsstrategi i form av intervjuer tillämpats för att kunna förstå kandidaternas upplevda förutsättningar och förstå varför cheferna erbjuder eller inte erbjuder vissa förutsättningar (Denscombe, 2018). Intervjuerna har varit semistrukturerade och delvis följt två intervjuguider, en för medarbetarna och en för cheferna. Vidare presenteras det information om revisionsbyrå som caset bygger på och urvalet av vilka kandidater som varit av intresse att intervjua. Därefter tas analysmetoden upp, där ett exempel visar hur materialet i intervjuerna har använts i studien. Kapitlet avslutas med en reflektion av studiens tillförlitlighet och etiska överväganden.

#### **3.1. Forskningsparadigm**

Att tillämpa kvalitativa datainsamlingsmetoder går hand i hand med det interpretivistiska paradigmet. Det interpretivistiska paradigmet beskriver människor som subjektiva och sociala. Vidare går det enbart att förstå människors känslor genom att ta del av den verkliga historien om upplevelsen (Denscombe, 2018). Syftet i denna studie är att förstå hur en mindre revisionsbyrås medarbetare upplever sina förutsättningar att bli godkända vid revisorsprovet samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever. Således är studien intresserad av att förstå djupet i de förutsättningar som kandidaterna upplever innan de ska skriva provet och om cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar. Genom att använda kvalitativa datainsamlingsmetoder (intervjuer) går det att få en insikt i hur kandidaten känner inombords gällande sina förutsättningar för revisorsprovet samt anledningarna till att cheferna erbjuder de förutsättningar som de faktiskt gör. Det går inte att förstå hur kandidaten upplever sina förutsättningar genom enbart titta på siffror och inte heller förstå komplexiteten mellan medarbetarna och cheferna. Därmed blir det

positivistiska paradigmet inte tillämpligt. Det positivistiska paradigmet hade enbart fokuserat på, att det är en lägre andel som klarar revisorsprovet och inte vilka förutsättningar som medarbetarna upplever som viktiga. Därmed är det interpretivistiska paradigmet tillämpligt (Bryman & Bell, 2017).

### 3.2 Vetenskaplig ansats

Denna studie tenderar att ha en deduktiv utgångspunkt där den teoretiska referensramen har identifierat att *utbildningskvalitet*, *individualisering* och *resurstillgång* kan antas påverka individers förutsättningar inför revisorsprovet. Dock är syftet med studien inte att förklara eller testa ett samband utan snarare att skapa förståelse för dessa förutsättningar i kontexten av en liten byrå, vilket gör att studien även har induktiva inslag. Utöver detta har fyra lärandeteorier och perspektiv identifierats som betraktas som viktiga i lärandet inför revisorsprovet. Att studien är deduktiv med induktiva inslag gör att forskningsansatsen inte blir begränsad (Bryman & Bell, 2017). Det deduktiva tillvägagångssättet speglas i att den teoretiska referensramen bygger på teori och tidigare forskning. Det induktiva tillvägagångssättet bidrar till, att utifrån intervjuerna kunna se nya perspektiv på lärande och förutsättningar för att klara revisorsprovet som inte finns i litteraturen (Denscombe, 2018).

### 3.3 Forskningsstrategi

En kvalitativ forskningsstrategi har tillämpats då studiens syfte är att förstå hur medarbetare på en mindre revisionsbyrås upplever sina förutsättningar för att bli godkända vid revisorsprovet samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever. Den kvalitativa forskningsstrategin kännetecknas av att lägga tonvikten vid ord och hur individer uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Syftet är att förstå innebörden av kandidatens och chefernas uppfattningar. Genom att tillämpa kvalitativa

forskningsstrategier sätts det ord på känslor som bidrar till att förstå ”varför” kandidaten upplever som hen gör (Bryman & Bell, 2017).

Studien har använt en fallstudie (case) som strategi. Det är användbart då forskningens syfte är att förstå komplexa förhållanden mellan faktorer när de är verksamma inom en viss social inramning (Denscombe, 2018). Genom att titta på kandidaten i förhållande till arbetsplatsen (chefer vid en liten revisionsbyrå) går det att fånga upp komplexiteten, mellan kandidaten och revisionsbyrån. Komplexiteten avser närmre bestämt om kandidaterna och cheferna ser likvärdigt på förutsättningarna som kandidaterna upplever som viktiga för att klara revisorsprovet. Studien ser kandidaten och revisionsbyrån som en egen social inramning. Det är inom denna inramning som revisionsbyrån (cheferna) har sina möjligheter att ge kandidaten vad som krävs för att klara revisorsprovet. Utöver det antar vi att kandidaten enbart bygger sina förutsättningar för att klara revisorprovet inom ramen av den lilla revisionsbyrån. Däremot kan kandidaten tagit del av utbildningar från en extern part och förutsättningar som skapats vid utbildningen tas också i beaktande.

Att använda en fallstudie ger studien möjlighet att belysa det generella problemet, att kandidater från små revisionsbyråer klarar revisorsprovet i mindre utsträckning, genom att titta på det specifika. Studien får även ett djup snarare än bredd och en helhetssyn av att fokusera på enbart en byrå. Detta genererar värdefulla och unika insikter. Denna typ av strategi är lämplig för småskalig forskning eftersom all energi kan ägnas åt att studera en enda undersökningsenhet (Bryman & Bell, 2017).

### **3.4 Intervjuer som datainsamlingsmetod**

Den kvalitativa datainsamlingsmetoden intervju har tillämpats för att samla in empiri och intervjuerna möjliggjorde att vi kunde förstå kandidaterna som avlagt eller ska avlägga revisorsprovet på djupet samt anledningarna bakom varför cheferna erbjöd eller valde att inte erbjuda vissa förutsättningar. Det har lagts vikt vid att identifiera kandidatens åsikter och individuella behov av förutsättningar för

att klara revisorsprovet. Intervjun främjar möjligheterna för kandidaten och chefen att dela känslor och tankar vilket inte fångas upp i kvantitativa datorinsamlingsmetoder (Denscombe, 2018). Tankar som varit viktiga att fånga upp i intervjuerna med kandidaterna har varit deras upplevda förutsättningar av vad revisionsbyrån erbjuder. Kandidatens upplevda förutsättningar har därefter jämförts med vad den lilla revisionsbyrån anser sig erbjuda kandidaten för att klara revisorsprovet. Jämförelserna har kunnat genomföras som följd av att vi har genomfört intervjuer med även cheferna på den lilla revisionsbyrån. Det finns en tendens att den som blir intervjuad skönmålar verkligheten. Därmed har vi som intervjuare behövt vara medvetna om detta i analysen. Intervjuerna har varit semistrukturerade och följt en intervjuguide med möjlighet att ställa följdfrågor (Bryman & Bell, 2017). Tack vare att intervjuerna varit semistrukturerade har vi kunnat vara flexibla och ställt följdfrågor utifrån vad respondenten svarat på de förutbestämda frågorna. Det skapade möjlighet att gå djupare in på de specifika förutsättningar som kandidaterna nämnde samt att nya aspekter som väcktes under intervjuernas gång kunde tas med. Däremot kan vi som intervjuare påverkat respondenternas svar på grund av ”intervjuareffekten” (Denscombe, 2018). För att få kandidaterna och cheferna att våga öppna upp sig har intervjuerna varit professionellt utformade och vi som intervjuare har försökt inge ett förtroende.

Alla fem intervjuer har skett fysiskt på revisionsbyråns kontor. Under samtliga intervjuer har vi båda varit delaktiga och vi ansvarade för varannan intervju. Att vi båda närvarade på samtliga intervjuer gjorde att vi kunde kvalitetssäkra vårt arbete och det skapade möjlighet för oss att diskutera om vi uppfattade respondenternas svar likvärdigt. Den ena av oss som enbart lyssnade ställde också följdfrågor vid behov. Intervjuernas längd var ungefär en timme vardera. Att vi höll varannan intervju gjorde att vi fick möjlighet att reflektera vad vi kunde förbättra inför nästa intervju. Revisionsbyrån som caset bygger på, gav oss möjlighet att ställa frågor utöver intervjuerna och att återkomma via e-post om vi hade ytterligare frågor eller funderingar.

### **3.5 Intervjuguides**

Det finns två intervjuguides till följd av att det har förekommit intervjuer med både medarbetare och chefer på revisionsbyrån. Frågorna i intervjuguiderna finns i bilaga 1 och bilaga 2 medan frågornas motivering och koppling till den teoretiska referensramen återfinns i bilaga 3 och bilaga 4. Intervjuguiderna har fem huvudrubriker, inledande frågor, utbildningskvalitet, individualisering, resurstillgångar och avslutande frågor. Rubrikerna finns för att göra det överskådligt och tydligt samt för att koppla frågorna till faktorerna (utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar) som antas påverka kandidatens försättningar inför revisorsprovet, som figur 1 illustrerar. Strukturen på intervjuguiderna är utformad att det finns huvudfrågor som är skrivna i fetstil. Beroende på vad respondenten svarade innehåller intervjuguiden följdfrågor som är indragna i vänsterkanten. Följdfrågorna fanns till som ett stöd för oss att veta vad vi var intresserade av att fråga på intervjun, om respondenten svävade i väg i sina svar. På grund av att intervjuerna varit semistrukturerade kunde vi anpassa följdfrågorna utifrån respondentens svar. I vissa fall svarade respondenten på huvudfrågan brett vilket gjorde att följdfrågorna fick svar automatiskt, medan i andra fall behövdes flera följdfrågor ställas för täcka in allt vi ville ha svar på.

### **3.6 Val av revisionsbyrå**

För att uppfylla studiens syfte har en liten revisionsbyrå valts ut för att undersökas i denna case-studie. Revisionsbyrån valdes eftersom den ansågs uppfylla villkoren för en mindre revisionsbyrå. Omsättningen uppgår till strax över femton mkr och antalet anställda är tio. Studien fokuserar enbart på en revisionsbyrå. Motivet till detta är för att få en mer djupgående analys. Genom att begränsa studien till en enda revisionsbyrå kan detaljerad data samlas in och studien erhåller en mer ingående förståelse för de specifika faktorer som påverkar kandidaternas upplevda förutsättningar att klara revisorsprovet.

### 3.7 Urval

Det har förekommit totalt fem intervjuer, både med medarbetare och chefer vid den lilla revisionsbyrån. Av dessa är tre med medarbetare. Kandidaterna i studien är utvalda på grund av att de antingen har skrivit eller kommer att skriva revisorsprovet. Tidsaspekten är central och kandidaterna som kommer att skriva revisorsprovet är i skedet att skriva provet inom ett år. Kandidaterna som har skrivit revisorsprovet och inte klarat det, har även skett inom loppet av ett år. Tidsaspekten har varit relevant för att de förutsättningar som byrån erbjuder i realtid ska kunna jämföras mot kandidaternas upplevda förutsättningar. Att intervju kandidater som skrev revisorsprovet för mer än ett år sedan och inte klarade det, är inte av intresse för att förutsättningarna kan ha förändrats på byrån. Vidare har det enbart varit av intresse att intervju kandidater som kommer att skriva provet eller som inte har klarat provet. De revisorer som redan är auktoriserade klarade provet för mer än tio år sedan, vilket är för länge sedan för att vara av intresse för studien. Att intervju kandidater som skrev provet för mer än tio år sedan gör att förutsättningarna kan förändrats samt att kandidaten kan ha glömt hur denne upplevde sina förutsättningar för att klara revisorsprovet. För att få byråns perspektiv på vilka förutsättningar de erbjuder sina medarbetare, har två intervjuer hållits med båda cheferna på den lilla byrån. En intervju per chef. Detta på grund av att det är cheferna som bestämmer vilka förutsättningar de kan ge sina medarbetare. Att inte intervju cheferna gör det svårt att se om kandidaternas upplevda förutsättningar stämmer överens med de förutsättningar som byrån erbjuder. Det hade även blivit svårt att se om kandidaterna och cheferna ser likvärdigt på förutsättningarna som anses som viktiga av kandidaten för att klara revisorsprovet.

De tre kandidaterna som har blivit intervjuade benämns i uppsatsen som kandidat 1, kandidat 2 och kandidat 3, medan de två cheferna benämns som chef 1 och chef 2. Uppsatsen bygger, som tidigare nämnt på en liten revisionsbyrå där antalet anställda är få. Hade kön och ålder presenterats om kandidaterna hade det blivit lätt att identifiera vem som är vem. Därmed är det enbart relevant om kandidaten har skrivit revisorsprovet (och inte klarat det) eller ska skriva provet. Däremot har

information om respondenterna presenterats som de själva berättade under intervjuerna, vilket samtliga respondenter angivit att det är okej om det tas med.

### **3.8 Analysmetod**

Alla fem intervjuer spelades in med ljud för att i efterhand kunna lyssna tillbaka vad respondenterna sa. Det gjorde att en fullständig dokumentation kunde ske, däremot uteblev kroppsspråk men olika tonlägen togs med (Bryman & Bell, 2017). Som en följd av att vi båda var närvarande under alla intervjuer kunde den som enbart lyssnade notera viktiga icke-verbala händelser som denne observerade. På grund av att vi spelade in intervjuerna togs inga anteckningar, därmed kunde vi vara mer uppmärksamma under intervjun och fokusera på personen som intervjuades. Det bidrog även med att vi kunde ställa följdfrågor till respondenten. För att fånga upp kroppsspråket hade videoinspelning kunnat ske i stället för enbart ljudupptagning (Denscombe, 2018). Däremot kan kameran påverka hur avslappnad intervjun upplevs. Vi kom därför fram till att den ena av oss kunde observera kroppsspråket och på det sättet hålls intervjuerna mer avslappnade. Att lyckas med en avslappnad intervju ökade även chanserna till att personerna som intervjuades vågade öppna upp sig om deras tankar och funderingar.

Efter intervjuerna transkriberades allt ljudmaterial till text. Detta omfattades av cirka trettioåttio sidor. Efter transkriberingarna har respektive intervju skickats till den berörda respondenten för att få bekräftat att allt stämmer och att respondenten var bekväm med vad som sades under intervjun. Därefter har det transkriberade materialet kodats i en Excelfil, för att organisera upp vad som är relevant för uppsatsen (Bryman & Bell, 2017; Denscombe, 2018). Innan kodningsprocessen har meningsbärande enheter identifierats som beskriver ett fenomen eller faktorer som påverkar medarbetarens förutsättningar att klara revisorsprovet. Kodningen har innefattat nyckelord som återfinns i den teoretiska referensramen. Nyckelorden bestämdes utifrån vad som beskrevs i den meningsbärande enheten av respektive intervjuade person från transkriberingen. På detta sätt är nyckelorden en beskrivning av en förutsättning som medarbetaren upplevde eller som chefen

beskrev. Efter att transkriberingarna hade kodats, grupperades de nyckelord som avsåg likartade teman med varandra. Genom att kategorisera likartade nyckelord sorteras materialet och ger bättre ordning och överblick. Det går inte att presentera allt av det empiriska materialet (Rennstam & Wästerfors, 2015). Materialet har därmed reduceras till en mer behändig mängd och för att återge det som exemplifierar materialet på ett kartläggande och rättvisande sätt. Vid skapandet av studiens teman har fokus legat på medarbetarens upplevda förutsättningar och därefter har chefens perspektiv på dessa förutsättningar inkluderats. För att behålla relevansen till studiens syfte, har medarbetarnas meningsbärande enheter i högre grad styrts vilka teman som växt fram jämfört med chefernas. Detta exemplifieras med temat ”medarbetarens ledighet inför revisorsprovet”, där medarbetarens upplevelser av ledigheten är av större relevans men där även chefens perspektiv är av intresse. För att gå vidare i exemplet handlar chefernas perspektiv på ”medarbetarens ledighet inför revisorsprovet” om hur cheferna ser på att medarbetarna behöver ta ledigt från sitt arbete för att studera. Citat från transkriberingarna har därför tagits ut som vi ansåg som relevanta för uppsatsen. Dessa citat hjälpte till att sätta delar av intervjun i ett sammanhang. I Excel-filen har sedan citaten lagts in från de olika intervjuerna för att strukturera upp vad de olika kandidaterna och cheferna har sagt under respektive kategori. Vidare i analysen har de meningsbärande enheterna och citaten jämförts med den teoretiska referensramen. Strukturen i analysen är utformad utifrån de kategorier som upprättades under kodningsprocessen. Det sker ingen uppdelning av de olika intervjuerna var för sig. Alla relevanta intervjuer diskuteras i stället under varje rubrik för att uppnå en mer samlad och djupgående analys, som kan uppfylla studiens syfte samt besvara studiens forskningsfråga.

Nedan presenteras ett exempel på hur kodningen har gått till utifrån transkriberingen. De meningsbärande enheterna är markerade i fetstil och blir citat som jämförts mot den teoretiska referensramen i analysen. Följande svar kommer från intervjun med kandidat 1.

Ja men just att, för egen del när man har gått dom här utbildningarna så, **dels tycker jag dom har väldigt kompetenta kursledare** och så



**där. Men innehållet då, så iallafall där jag har varit i min utveckling och process. att det har träffat väldigt rätt och att man väljer att fokusera på dom bitarna som är vanligt komplexa liksom. Så att man inte har allokerat tiden på kurserna på moment som är lite enklare. Så att lite som vi jobbar med revisionen, var är det oftast det kan vara problematiskt liksom. Så på det sättet, och att dom är relevanta också på så sätt att dom försöker hela tiden knyta an till att liksom, att förutsättningarna för dom som går dom utbildningarna ska vara att man ska kunna liksom förberedas på en viss nivå till att skriva provet.**

Samtliga citat som har blivit fetstilade går att kategorisera till rubrikerna, utbildning och resurser. Till exempel citatet ”dels tycker jag dom har väldigt kompetenta kursledare” som kandidat 1 nämnde, går att koppla an till att byrån behöver ha hög kvalitet av vad de lär ut (Rennstam & Wästerfors, 2015). Kompetensen hos den som lär ut är en bidragande faktor till hur väl individen lär sig (Tharenou et al, 1994; Salas Velasco, 2014). Även att kunskap kan ses som en resurs i revisionsbyrån (Tzortzaki & Mihiotis, 2014).

### **3.9 Tillförlitlighet**

Tillförlitligheten vid en kvalitativ forskning kan delas in i fyra kriterier, trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse (Guba & Lincoln, 1994). Nedan diskuteras denna studies tillförlitlighet utifrån de fyra delkriterierna.

#### **3.9.1 Trovärdighet**

Att studien anses som trovärdig innebär att forskningen är utförd i enlighet med de regler som finns och att resultaten i forskningen rapporteras till de personer som är en del av studien (Bryman & Bell, 2017). Vi har efter intervjuerna skickat över våra resultat från intervjuerna för att få bekräftat från de fem anställda på revisionsbyrån att vi uppfattat allt rätt. Det skapar en tillförlitlighet att resultatet bekräftas och risken för att vi har tolkat svaren från intervjuerna fel minimeras (Denscombe, 2018). Vidare har forskningen följt de riktlinjer som Högskolan Kristianstad utformat avseende formalia och att ge ett bidrag till forskningen. Samtliga

intervjuer har även spelats in och transkriberats vilket gör att vad respondenterna sagt finns att bevisa. Något som talar mot studiens trovärdighet är att vi enbart intervjuat en kandidat som har skrivit provet och inte klarat det. Kandidaten har misslyckats på provet tre gånger. Intervjun med denna kandidat bör därför ses med en viss försiktighet därför att kandidaten kan tendera att vilja lägga över skulden på byrån att hen inte klarade provet. Att lägga över skulden på byrån kan antas vara en försvarsmekanism, att kandidaten inte vill erkänna att det är hens egna fel att hen inte klarade provet.

### **3.9.2 Överförbarhet**

Bryman och Bell (2017) såg på överförbarhet som möjligheten använda studien i andra liknande miljöer. Överförbarhet går att jämföra med generaliserbarheten i en kvantitativ forskningsmetod (Bryman & Bell, 2017). Studiens syfte är att förstå hur en mindre revisionsbyrås medarbetare upplever sina förutsättningar för att bli godkänd vid revisorsprovet samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever. Djupet i studien har varit viktigare än bredden. Vår studie baserades på ett case med enbart en liten revisionsbyrå. Att intervjua både medarbetare (kandidater, som har/vill skriva revisorsprovet) och chefer på byrån kan tillämpas på fler små revisionsbyråer, resultatet av denna studie kan ge liknande resultat på andra byråer. Vi valde däremot att enbart fokusera på en liten revisionsbyrå. Detta begränsar studiens möjlighet till generaliserbarhet. Däremot är det inte lätt att generalisera studiens syfte för att varje revisionsbyrå kan ha flera faktorer som avgör de förutsättningarna som de kan erbjuda sina medarbetare. För att generalisera bör faktorer som ligger utom denna studie tas i beaktande. Exempel på detta kan vara omsättning och geografisk placering.

### **3.9.3 Pålitlighet**

Pålitligheten handlar om att säkerställa att forskarna varit noggranna i varje moment (Bryman & Bell, 2017). Vi anser att pålitligheten i studien är relativt hög. Varje

moment i studien har noggrant beskrivits. Intervjuerna som har funnits för att samla in empiri har följt intervjuguiderna med viss flexibilitet. Intervjuerna har spelats in och transkriberats, detta för att ha stöd för vad som sades under intervjuerna. Studiens pålitlighet ökar även på grund av att vi båda har suttit med på samtliga intervjuer och risken för missuppfattning minimeras. Däremot behövs det mer forskning om förutsättningarna för att klara revisorsprovet för kandidater som arbetar på en mindre revisionsbyrå för att säkerställa pålitligheten.

### **3.9.4 Bekräftelse**

Under hela forskningsprocessen har våra egna åsikter utelämnats. Dessutom har vi försökt hålla oss objektiva. Detta har medfört att vi har varit lyhörda och kunnat fånga upp olika aspekter, som både talar för och emot en liten revisionsbyrå. Att vi inte påverkat resultatet har medfört att studiens tillförlitlighet ökar (Guba & Lincoln, 1994).

## **3.10 Etiska överväganden**

Under hela uppsatsens arbetsprocess har etiska överväganden funnits med. Denscombe (2018) poängterade anonymitet, respekt, integritet, självbestämmande och mänskliga rättigheter är viktigt att ha i åtanke vid arbete med forskningsprojekt. Dessa fyra ledord som Denscombe (2018) nämnde går hand i hand med Vetenskapsrådets etiska principer. Tillförlitlighet, ärlighet, respekt och ansvar är begrepp som bör tillämpas för att forskningen ska hålla god forskningssed (Vetenskapsrådet, 2018). Därmed har cheferna vid revisionsbyrån och dess medarbetare blivit anonymiserade i uppsatsen för att skydda dess integritet. Vilken revisionsbyrå är påverkar inte studiens relevans utan det primära är att byrån är liten. De semistrukturerade intervjuerna har med samtycke från de som har blivit intervjuade blivit inspelade (enbart med ljud). Att intervjuerna blev inspelade bidrog till att fånga upp tonläge och för att minnas tillbaka vad som sades under intervjun. Ljudinspelningarna har sparats tills uppsatsen fått betyg därefter har de raderats. Det är enbart vi själva som har tagit del av ljudinspelningarna. Trots att de

semistrukturerade intervjuerna har varit flexibla har vi varit respektfulla och enbart ställt frågor som är kopplade till studiens syfte. Att respektera om kandidaterna som blir intervjuade, inte vill prata eller gå djupare in på något ämne är självklart. Utöver detta har vi varit transparanta med studiens syfte till personerna som blivit intervjuade, men även till läsarna hur forskningen har gått till väga. Att vi varit transparanta har bidragit till att öka tillförlitligheten för studien.

## 4. Empirisk analys

Följande kapitel handlar om hur de fem intervjuerna knyts an till den teoretiska referensramen. Kapitlet börjar med en kort presentation av respondenterna utifrån vad de själva berättat. Underrubrikerna mentorskap, feedback, teoretisk och praktisk utbildning, självständighet och ledighet inför revisorsprovet är teman som vi identifierat i kodningsprocessen. Under de nämnda underrubrikerna presenteras, analyseras och diskuteras materialet från intervjuerna. Kapitlet avslutas med vår egenutvecklade modell som baseras på de förutsättningarna som kandidaterna har upplevt som viktiga inför revisorsprovet.

### 4.1 Presentation av respondenterna

Totalt har fem personer blivit intervjuade, samtliga arbetar på den revisionsbyrå som caset bygger på. Två av dessa är chefer och även grundare till byrån. I tabellen nedan presenteras den information om cheferna och medarbetarna som de själva har gett i intervjuerna.

#### Tabell 1

*Information om respondenterna*

---

Chef 1 är en av grundarna till byrån och har varit auktoriserad revisor i mer än tio år. Hen har arbetat på flera revisionsbyråer före denna, och de flesta andra byråer har varit av större karaktär. Några höjdpunkter i karriären är att hen varit delägare i andra större revisionsbyråer. Därefter startade chef 1 och chef 2 denna byrå, som har varit verksam i ungefär fem år.

---

Chef 2 är som sagt också en av de två grundarna till denna revisionsbyrå som caset bygger på. Hen har arbetat som revisor sedan länge och varit godkänd revisor i mer än tio år. Även chef 2 har varit delägare på större revisionsbyråer före denna byrå. Chef 2 har erfarenhet av att hålla utbildningar, revisionskurser, har arbetat med införandet av revisionsstandarder och har suttit med i kvalitetskontroller.

---

---

Kandidat 1 har arbetat på byrån i något år och började karriären på en annan större revisionsbyrå. Hen har en kandidatexamen inom företagsekonomi. Idag är kandidat 1 revisorsassistent och har inte skrivit revisorsprovet tidigare.

---

Kandidat 2 har arbetat på byrån i något år. Dessförinnan arbetade hen på en annan större revisionsbyrå och har en kandidatexamen inom redovisning och revision. Kandidat 2 har inte genomfört revisorsprovet.

---

Kandidat 3 har arbetat inom revision i flera år varav hälften av tiden har varit på denna byrå. Hen har en kandidatexamen inom ekonomistyrning. Kandidat 3 har skrivit revisorsprovet tre gånger tidigare och misslyckats samtliga gånger. Vid skrivandet av provet arbetade hen på denna revisionsbyrå som caset bygger på.

---

## 4.2 Mentorskap

Tidigare forskning har kommit fram till att mentorskap är positivt (Moreno & Mayer, 2007). Samtliga chefer och kandidater är eniga om att något uttalat mentorskap inte finns på byrån. Chef 1 förtydligade varför de inte erbjuder något formellt mentorskap.

Vi är inte så formella här, jag och chef 2 fyller de flesta funktionerna. Hade vi däremot varit, låt oss säga, fem personer till, då hade det krävts mer. [...] Sen är vi ju en platt organisation som innebär att varje dag står där vid minst tre eller fyra tillfällen per dag, folk på min tröskel och ber om uppmärksamhet. Ofta vill de diskutera revisionsfrågor som har dykt upp och de inte vet riktigt hur man ska hantera det för att komma vidare. Dessa diskussioner sker varenda dag, flera gånger om dagen. [Chef 1]

Även chef 2 berättade att de båda cheferna har roller som är varierande och de kan antas agera mentorer för medarbetarna. Därmed går det att tolka det som att byrån inte erbjuder något formellt mentorskap. Men som Granberg (2003) diskuterade behöver inte mentorskap vara formellt, utan det kan ske spontant. Utifrån sättet cheferna beskrev sina roller på byrån, är en tolkning att byrån erbjuder ett informellt mentorskap som uppstår vid behov. Detta är något som kandidat 3 bekräftade, att det inte finns något formellt mentorskap men att relationen mellan kandidaterna och cheferna kan jämföras med ett mentorskap. Vår tolkning är att det informella

mentorskapet går att koppla an till individualisering i figur 1. Detta på grund av att byrån erbjuder ett informellt mentorskap vid behov, vilket tyder på att byrån ger ett stöd utifrån kandidatens individuella behov.

Enligt det guidade aktivitetsperspektivet kan en mentor som är behjälplig i arbetet främja lärande (Moreno och Mayer, 2007). Kandidat 2 var till en början skeptisk till att ha en mentor till hands vid arbetet. Hen poängterade att hen har arbetat med revision tidigare, att revisionen här och på en annan medelstor revisionsbyrå är likvärdig. Däremot skiljer sig programmen som de arbetar i. Kandidat 2 funderade vidare och kom fram till att det kan vara positivt att ha en mentor inför revisorsprovet. Cavanaugh et al (2022) kom i sin studie fram till att en mentor kan skapa en trygghet i arbetet. Kandidat 2 bekräftade att det hade varit skönt att kunna bolla tankar inför revisorsprovet med någon som klarat provet i närtid. Sättet kandidat 2 resonerade på indikerar att en mentor kan skapa en trygghet inför revisorsprovet.

När jag hör mentorskap, då tänker jag inte på revisorsprovet i sig. För mig handlar det om utveckling och finnas där i arbetet. [Chef 2]

Utifrån kandidat 2 och chef 2's uttalande är en tolkning att en mentor kan antas ha olika roller. Det går att anta att mentorn antingen kan vara behjälplig i arbetet eller enbart vara ett stöd inför revisorsprovet. Vidare har det konstaterats att en mentor behöver ha genomgått särskilda utbildningar för att möjliggöra en målinriktad handledning samt stödja effektivt (Frøiland et al, 2023). Varken chef 1 eller chef 2 har genomgått några särskilda utbildningar som är direkt kopplade till mentorskap. Däremot har chef 2 särskild kompetens i att hålla utbildningar som medarbetarna behöver. Utifrån detta är en tolkning att det är en tvetydighet om vad mentorsrollen innebär. Antingen kan detta bero på att cheferna inte har någon särskild kompetens gällande mentorskap eller att de inte vet vilka roller som en mentor kan ta sig an. Utifrån citaten från de båda cheferna ovan är en tolkning att cheferna ser mentorskapet som ett sätt att finnas tillgänglig och svara på frågor. Däremot kan chefernas osäkerhet om vad mentorsrollen innebär är, bero på att de inte anser sig vara rätt personer för att vara mentorer. Detta baseras på att cheferna genomförde

revisorsprovet för mer än tio år sedan. En tolkning utifrån att cheferna har en annan syn på vad mentorskap innebär är, att individualiseringen kan tänkas åsidosättas. En mentor antas vara en del i individualisering som skapar förutsättningar för kandidaten att klara provet.

Det är så att det kostar pengar, kanske inte just för mig. Men jag funkar så att om jag ska skriva provet vill jag vara säker på att jag kommer att klara det. Jag vill i alla fall känna mig övertygad att jag kommer att klara det. Då vill man känna att man kan lägga ned tid för att lyckas. [Kandidat 2]

Citatet från kandidat 2 indikerar på att hen vill ha ett gott självförtroende när hen ska skriva provet. Enligt Frøiland et al (2023) kan en mentor bidra till ett ökat självförtroende, som hade kunnat hjälpt kandidaterna inför provet. Självförtroendet kan antas ha en betydande faktor inför skrivandet likväl som det kan ha en påverkan för att klara provet. Därmed går det att anta att självförtroende är en förutsättning som behövs både inför och för att klara provet. I diskussionen ovan går det att tolka att den varianten av mentorskap som byrån erbjuder inte är kopplad till revisorsprovet. Den motivation och uppmuntran som kandidaterna hade behövt riskerar att utebli om cheferna inte erbjuder ett mentorskap med inriktning mot provet. Även kandidat 1 berättade att hen ser fördelar med att ha en mentor, då bland annat att självförtroendet hade ökat.

Jag tror absolut det är en fördel att ha en mentor. Egentligen är en mentor bra i flera situationer och inte bara inför revisorsprovet. Men att få stöttning och ha en coach som kan hjälpa en titta på allt från ISA till ABL, tror jag hade varit till fördel inför provet. Det hade ökat mitt självförtroende att få hjälp som är anpassad till mig. [Kandidat 1]

Kandidat 1 nämnde att få anpassad hjälp hade varit till hjälp inför provet, vilket enligt Jaffer et al (2010) är en del i ett lyckat mentorskap. Diaz och Loraas (2017) ansåg att ett lyckat mentorskap behöver tydliga mål för individen. Utifrån vår studies syfte går det att tolka, att dessa mål bör vara kopplade till revisorsprovet för kandidaterna. Utöver det tolkar vi Diaz och Loraas (2017) studie, som att de tydliga målen behöver vara individuellt kopplade till respektive kandidat. Det kan antas skapa förutsättningar inför revisorsprovet genom att byrån fokuserar på



individualisering. Vidare är vår tolkning av ett lyckat mentorskap är att kandidaten lär sig snabbare och får en djupare förståelse inför provet. Med de individuella målen ser vi det som att kandidaterna bör få möjlighet att berätta vad de tycker är svårt inför provet och öva mer på det tillsammans med mentorns stöd.

De påskrivande revisorerna är delaktiga och guidar oss dit de vill att vi ska gå i arbetet. Man lär sig mycket, däremot sätts inga mål. Ingen har satt upp något mål för mig, där syftet är att jag ska bli bättre på något som jag är sämre på. Så är det inte här. Inget är uttryckt utan allt fungerar själv. [Kandidat 3]

Ur citatet från kandidat 3 går det att identifiera att det inte har satts upp några individuella mål. Detta kan antyda att individualiseringen har åsidosatts, då inga individuella mål finns. Jaffer et al (2010) identifierade att individualiseringen behöver ske med individuella anpassningar. Vår tolkning utifrån det är att byrån inte har skapat några individuella planer och mål mot skrivandet av provet för kandidaterna. Däremot är en tolkning att individuella mål kan vara avgörande inför provet. Kandidat 3 upplevde att individuella mål kan hjälpa hen att veta vad hen ska förbättra. Att det inte finns individuella mål är troligtvis en följd av att det inte finns några formella mentorskap. Återigen är detta mentorskap kopplat till arbetet och ännu en gång verkar guidningen från byråns håll mot revisorsprovet inte existera. Som kandidat 3 var inne på lär hen sig mycket genom de påskrivande revisorernas guidning. Detta kan vara till fördel för revisorsprovet givet att kandidaterna kan koppla det praktiska arbetet till teori. Kandidat 2 berättade nämligen att hen hade önskat att ha en mentor när revisorsprovet närmade sig för att få hjälp att veta vilken ISA hen arbetade med. Det indikerar på att det finns en viss osäkerhet gällande kopplingen mellan praktiken och teorin.

Byrån erbjuder medarbetarna möjlighet att ställa flera frågor. Chef 1 berättade att medarbetarna vet om att det är bättre att ställa en fråga för mycket än en fråga för lite. Hen kom fram till att det är genom frågor man lär sig. Kandidat 1 delade byråns uppfattning gällande frågor, hen menade trots att de inte har något uttalat mentorskap får de ställa frågor hela tiden. Tidigare forskning har identifierat att ställa frågor är ett sätt att lära sig, som är bidragande till kompetensutveckling

(Salmon & Perkins, 1998; Granberg, 2003). Vidare har Diaz och Loraas (2017) identifierat att mentorskap kan främja karriärutvecklingen. Detta indikerar på att byrån erbjuder sina medarbetare de byggstenar som anses som viktiga i ett mentorskap, utan att utåt säga att de arbetar med mentorskap. Däremot landar vi återigen i att frågorna som medarbetarna får ställa och sättet byrån vill utveckla medarbetarna på, är i arbetet och inte inför revisorsprovet. Något som även kandidat 2 bekräftade, att det är upp till dem själva om de vill klara provet. Utifrån detta är en tolkning att byrån vill att medarbetarna ska bli bra på arbetet, men de behöver inte tvunget skriva provet. Vår tolkning är att det kan bero på att byrån inte vill ha för många auktoriserade revisorer. Det kan antas att det behövs flera revisors assistenter som gör grovjobbet.

Det går att anta att byrån har resursbegränsningar, och därmed inte tillhandahåller kandidaterna med en mentor. Enligt Kusaila (2019) kan tid anses som en resursbegränsning. Chef 2 var inne på att ett mentorskap innefattar flera delar, där en del är att det behövs tid att sätta sig ned tillsammans. Utifrån detta är en tolkning att byrån inte prioriterar att hitta tid för att kartlägga mentorskap på byrån. Däremot berättade kandidat 2 att byråns främsta begränsningar är tid och bemanning. Detta indikerar på att byrån kan ha fler resursbegränsningar än tid, nämligen att det är ont om bemanning. Utifrån resursbegränsningarna är en tolkning att revisionsbyrån inte har tillräckligt med personal för att det ska finnas möjlighet att erbjuda kandidaterna en mentor. Vidare kan det givetvis också bero på att byrån prioriterar att göra sina kunder nöjda snarare än att fokusera på att skaffa mentorskap om tiden är knapp. Kandidat 1 nämnde tidigare att skriva revisorsprovet är dyrt. Det går att tolka det som att kostnaderna för att förbereda kandidaterna och att kostnaden för provet kan begränsa varför byrån inte satsar mot revisorsprovet.

Tidigare studier har identifierat att mentorskap är vanligare på större byråer, och där är de oftast mer formella (Collin et al, 2007). Detta bekräftade även kandidat 2 som tidigare arbetade på en större revisionsbyrå.

När jag började på en annan revisionsbyrå fick jag en mentor som guidade mig i arbetet men också mot revisorsprovet. Det som skiljde

sig åt där var att de hade en tydlig struktur och vägledning mot provet. De hade en huvudplan och en individuell plan. Innan jag slutade hade jag själv hunnit bli mentor för de som kom efter mig samtidigt som jag hade en egen mentor. [Kandidat 2]

En tolkning utifrån citatet ovan är att, ett mentorskap behöver ha en tydlig struktur och följa en individuell planering för att fylla en funktion. Denna tolkning baseras på att kandidat 2 har upplevt hur ett välfungerande mentorskap fungerar och så fördelar med mentorskap som var väl strukturerade. Sättet som kandidat 2 beskrev den andra revisionsbyråns arbete mot revisorsprovet, bör denna revisionsbyrå ta efter. Delvis för att statistik talar för att kandidater från större revisionsbyrå klarar provet i större utsträckning. Vår tolkning är däremot att den lilla revisionsbyrå inte är lika målmedvetna gällande att producera auktoriserade revisorer. Det kan sannolikt bero på tidigare antagande, att de saknar resurser eller att kunskapen inte finns. Ytterligare en tolkning är att byrå vill ha en jämn personalfördelning. Det kan antas finnas mycket grovjobb som behöver genomföras av medarbetare i det lägre skiktet. Detta ger incitament till att byrå inte enbart behöver auktoriserade revisorer och det kan vara en anledning till att byrå i mindre utsträckning satsar mot provet. Kandidat 2 trodde däremot inte att mentorskap skulle fungera på denna byrå, på grund av att de enbart är tio anställda. Utifrån detta är en tolkning att byrå kan behöva hitta något alternativ, inget formellt mentorskap men samtidigt något mer strukturerat än det som de har idag. Med strukturerat mentorskap avser vi ett mentorskap som följer en plan och ger kandidaterna möjlighet till individuella anpassningar. Chef 2 gav ett förslag hur mentorskap skulle fungera på en liten revisionsbyrå.

Det finns flera fördelar med att ha ett mentorskap. Framför allt med sådana som är mer uttalade och har strukturer gällande utveckling och karriär. Men vi är ju en liten byrå och frågan är om vi kan hantera det här, utan externa resurser. En möjlighet till att ha mentorer som inte är inom organisationen. Jag ser att det finns fördelar med att ha externa mentorer, i form av struktur. Men sen ska det fylla en funktion och känna att det blir till nytta också. Vi kan inte erbjuda mentorskap bara för saken skull. Att hela tiden ha färdiga processer behöver inte betyda att allt blir bättre. Vi trivs i en informell organisation och därmed tycker vi inte om alla formella processer. Men jag säger inte att vi gör rätt eller att man inte hade kunnat göra annorlunda. [Chef 2]

Chef 2 var inne på att det finns begränsningar med att erbjuda mentorskap på en liten revisionsbyrå, men ser en lösning att externa parter hade kunnat agera mentorer. Att byrån ser en lösning på hur de skulle kunna erbjuda mentorskap, men väljer att inte genomföra det, tolkar vi som att byrån inte har tillräckligt med resurser. Som Collin et al (2007) kom fram till förekommer mentorskap i oftare på större revisionsbyråer. Detta tror vi delvis kan bero att en liten revisionsbyrå inte har tillräckligt med resurser. Det kan både vara ekonomiska faktorer och att det inte finns lämpliga medarbetare som hade kunnat agera mentorer. Vidare nämnde chef 2 att byrån gillar att vara informella och att mentorskap inte ska finnas till bara för att. En tolkning utifrån detta är att byrån tycker att mentorskap är överflödigt och onödigt. Det ger incitament till att byrån inte har lyssnat in vad medarbetarna tycker. Kandidat 2 nämnde att det kan vara positivt att ha en mentor att bollar tankar med inför provet. Vår tolkning är att det inte är upp till byrån att avgöra om mentorskap är överflödigt, utan det är personerna som ska ta del av mentorskapet som får avgöra. Kandidaterna har varit eniga om att de skulle vilja ha en mentor inför provet. Därmed borde byrån erbjuda något sorts av mentorskap kopplat till provet. Vidare är chef 2 inne på att de inte gillar att vara formella men vår tolkning är att formaliteten och att ha en strukturerad plan är vägen till att lyckas på provet.

Sammanfattningsvis har denna studie identifierat att det kan finnas flera orsaker till att byrån väljer att inte tillhandahålla en mentor till kandidaterna. Däremot tyder resultatet på att byrån försöker att skapa likvärdigheter till de fördelar som mentorn kan erbjuda. Vi upplever det som att samtliga kandidater och chefer är positivt inställda till att ha en mentor inför revisorsprovet. Vår tolkning utifrån detta avsnitt är att byrån behöver fokusera mer mot revisorsprovet avseende mentorskapet. Detta för att de ser fördelarna med mentorskap och försöker ge kandidaterna liknande förutsättningar, men att faktorer som kunskap och resurser begränsar. Vår tolkning har varit att mentorskap är en del av individualisering, som Jaffer et al (2010) betonade att individualisering behöver anpassas utifrån individen. Chef 2 var inne på att det går också att anlita en mentor som kommer från en extern part. Men det krävs resurser och att det behöver finnas organisationer som erbjuder den typ av

tjänster. Avslutningsvis går det att tolka ovanstående diskussioner som att kandidaterna upplevde att mentorskap är en förutsättning för att klara revisorsprovet. Däremot behöver mentorskapet ha som mål att kandidaten ska skriva provet och följa en individuell planering. Detta för att mentorskapet ska fylla sin funktion och vara till nytta. Utöver det har kandidaterna upplevt att mentorskapen behöver vara strukturerade, vilket är något som byrån inte ger möjlighet till. Detta på grund av att byrån ger incitament till att vara informella och cheferna har även uttryckt att de inte gillar formalitet.

### 4.3 Feedback

Eriksson och Lindberg (2020) har identifierat att stöttning behövs för att lyckas. Samtliga kandidater var eniga om att de vill ha feedback. Att kandidaterna vill ha feedback tyder på att de vill engagera sig och utvecklas. Vi antar i studien att stöttning är en sorts feedback, för att stöttning kan ses som ett positivt stöd och en typ av uppmuntran. Plant et al (2017) kom fram till att stöd från ledningen är bra för medarbetarnas kompetensutveckling, vilket är en del i individualiseringen. Utifrån detta går det att fundera om all typ av stöd kan främja inläringen inför revisorsprovet. Vår tolkning är att kandidaterna behöver stöttning som är individualiserad, det vill säga feedback anpassad utifrån respektive kandidats lärande inför provet. Vidare nämnde kandidat 3 vilken typ av feedback hen får.

Vi får feedback kopplat till revisionen. Fokuset ligger inte på mig som individ, utan på uppgiften i sig. Jag hade önskat att jag fick mer feedback kopplat till mina prestationer. Personligen lär jag mig bäst när jag får feedback. [Kandidat 3]

Utifrån vad kandidat 3 nämnde är en tolkning att feedbacken som förekommer handlar främst om hur väl arbetsuppgifterna är utförda. Det tyder på att ledningens stöd fokuserar på fel saker, om de vill att medarbetarna ska klara revisorsprovet. Vår tolkning utifrån detta är att kandidaterna inte får tillräckligt med feedback som är anpassad utifrån kandidatens individuella lärande. Kandidat 1 berättade att feedback sker antingen löpande i en dialog eller på de årliga utvecklingssamtalen. Ett antagande är att få feedback som är kopplad till kandidatens egna lärande

enbart en gång per år, är för lite. Enligt kandidat 1 arbetar inte byrån med feedback, inte planerligt i alla fall. Den feedback som sker är löpande och mest relaterad till uppgifterna medan feedbacken på utvecklingssamtalen är hur det gångna året sett ut. Visserligen har Englund och Engström (2011) kommit fram till att feedback som sker i dialog är att föredra framför enkel feedback. Men att enbart ge feedback som är uppgiftsbaserad kan resultera i att kandidaterna inte utvecklas inför revisorsprovet, främst för att kandidaterna inte kan veta om deras lärande är på väg. Att byrån erbjuder individuella utvecklingssamtal tyder däremot på att byrån som Plant et al (2017) nämnde, vill kompetensutveckla medarbetarna genom en individualisering. Men som vi antog ovan sker utvecklingssamtalen för sällan. Vidare nämnde kandidat 2 att hen aldrig fått feedback under den tiden som hen har arbetat på byrån.

Jag har inte fått så mycket feedback, vilket jag hoppas är positivt [...] att tystnaden innebär att jag gör något bra. Däremot vet jag inte hur det fungerar här på byrån, om och när de andra medarbetarna får feedback. [Kandidat 2]

Utifrån ovanstående diskussion går det att tolka det som att kandidaterna är eniga, feedbacken antas inte vara tillräcklig utifrån deras behov och fokuserar på fel saker. Vår tolkning utifrån citatet ovan är att byrån inte ger feedback om de inte har några speciella synpunkter. Däremot är vår tolkning att feedback är en förutsättning för att veta om kandidaterna är på rätt väg inför provet. För att feedbacken ska utveckla medarbetarnas kompetens som Plant et al (2017) nämnde, behöver feedbacken ha en karaktär som är mer fokuserad på provet. En början hade kunnat vara att ge mer feedback som är kopplat till individens lärande. Kandidat 2 var däremot positiv till chefernas engagemang, då cheferna alltid bryr sig och stöttar i frågor som rör kunderna. Däremot är det enligt kandidat 2 upp till medarbetarna själva om de vill klara provet. Även detta tyder på att chefernas fokus är på kunderna och inte på att få fler auktoriserade revisorer på byrån. Detta ger incitament till att individualiserad feedback har uteblivit. Chef 2 ansåg däremot att de arbetar med feedback.

Vi ger feedback på de årliga utvecklingssamtalen. Där tar vi bland annat upp när medarbetaren är redo för att skriva provet. Vi tittar på

personliga faktorer som kan spela roll, som att de har skaffat barn eller har andra personliga faktorer som gör att de inte är redo. Det handlar inte bara om att klara provet utan att klara av att bli auktoriserad revisor också. De ska vara redo. [...] Det är viktigt att man får arbeta med en mix av olika typer av uppdrag. Sen får vi inte glömma att feedbacken efteråt, där kan vi bli bättre. [Chef 2]

Utifrån citatet ovan upplevs det som om kandidaterna inte delar byråns uppfattning, huruvida de arbetar med feedback. Chef 2 fick det att låta som feedbacken som ges är individuell och kopplat till provet. Enligt Hattie och Timperley (2007) är det bra att få feedback, då det är en av de kraftfullaste influenserna på lärande. Att kandidaterna vill ha mer feedback går att tolka det som att de vill lära sig och utvecklas inför provet. En tolkning utifrån detta är att antingen arbetar byrån i enlighet med vad chef 2 nämnde, eller är det enbart en vision om hur de vill arbeta. Om byrån arbetar med feedbacken som chef 2 nämnde är det något som inte stämmer, främst på grund av att kandidaterna inte har uppfattningen att det förekommer individuell feedback som är kopplat till provet. Kandidat 3 nämnde att det var mer feedback under det första året men att hen hade önskat mer feedback om vad hen kan förändra nu. Baserat på detta tolkar vi det som att cheferna kan ha varit noggranna med hur de arbetade med feedback när byrån startade, men i takt med att byrån har utvecklats har feedback glömts bort. Chef 1 har däremot en lite annorlunda syn på hur feedbacken i arbetet sker.

Vi arbetar med feedback löpande. Naturligtvis hade det kunnat vara bättre än vad det är idag [...] vi ger feedback i en löpande dialog i alla uppdrag. [Chef 1]

Utifrån vad chef 1 nämnde upplevs det som att hen är medveten om att det finns brister i hur de ger feedback. Vidare trodde hen att detta berodde på att hen själv inte har feedbackkulturen med sig och att det inte kommer naturligt. Däremot såg chef 1 fördelarna att använda feedback. Enligt chef 1 var en av fördelarna att arbetet effektiviseras för att feedbacken kan guida medarbetarna på rätt spår. Studien som Plant et al (2017) genomförde kom också fram till att feedback kan effektivisera arbetet. Däremot hävdade Ferguson och O'Donahue (2001) att feedbacken bör vara individuell och anpassad efter individens lärandetakt. Chef 2 ger en antydning till att

byrån skulle arbeta med feedback i enlighet med Ferguson och O`Donahue (2001) medan citatet från chef 1 motsäger detta. Utifrån det är vår tolkning att byrån har en målbild att kunna arbeta med feedback i större utsträckning än vad de gör idag. En av orsakerna det kan bero på är att det krävs tid. Enligt Kusaila (2019) är tid, en sorts resursbegränsning. Däremot tolkar vi det som att det är lätt att skylla på att det krävs tid för att ge feedback.

På mina år här på byrån har vi nog aldrig tagit oss tid och sätta oss ner och prata feedback. Det sker ofta löpande och när vi passerar varandra på kontoret. [Kandidat 3]

Citatet ovan tyder på att kandidaterna upplevde att det behövs avsättas tid för att få feedback. Studien har kommit fram till att byrån tar sig tid att ge feedback. Däremot tolkar vi det som att feedbacken är av fel karaktär eftersom den är främst uppgiftsbaserad. Vår tolkning är att kandidaterna upplevde att feedback är en förutsättning som behövs inför provet. Feedbacken behöver vara kopplad till lärandet inför revisorsprovet och cheferna behöver engagera sig och avsätta tid för att ge feedback, vilket är en form av individualisering. Som kandidat 3 var inne på, tar cheferna inte tid att sätta sig ned och prata individuell utveckling. För att utveckla kandidaternas förmågor inför revisorsprovet behöver ledningen motivera och engagera medarbetarna genom individuell återkoppling och stöd (Kusaila, 2019). Vår uppfattning är att byrån motiverar medarbetarna i lägre grad för att klara provet, då chefernas främsta fokus är på uppgifterna. Om cheferna hade velat fokusera på provet är ett antagande att de hade varit måna om att ge feedback relaterat till provet. Feedbacken som cheferna ger kandidaterna kan tyda på att byrån är måna om att göra kunderna nöjda, då de ger feedback på arbetsuppgifterna.

Som tidigare nämnts var kandidat 2 osäker om hen gjorde ett bra jobb och var på rätt riktning inför revisorsprovet, på grund av utebliven feedback. Därmed är en tolkning att kandidaterna upplevde att feedback behövs för att veta om de är på väg mot rätt riktning. Studien som Plant et al (2017) genomförde, kom fram till att utebliven feedback kan hämma lärandet. Medan en annan studie kom fram till att



kunskapsgap kan uppstå till följd av utebliven feedback (Chermer et al, 2016). Utifrån kandidaternas synvinklar genom diskussionen ovan, går det att tolka det som att det finns osäkerhet gällande om de gör ett bra jobb eller om de kan förändra något. Osäkerhet kan i sin tur skapa kunskapsgap som Chermer et al (2016) nämnde. En tolkning utifrån detta är att kandidaterna behöver ha feedback inför provet, vilket även Plant et al (2017) kom fram till i sin studie, att feedback behövs för ett ökat lärande. Vi tolkar det som att det skapas kunskapsgap till följd av den osäkerheten som råder, om kandidaternas kunskap är tillräcklig inför provet. Däremot går det också att tolka det som att osäkerheten är kopplad till arbetsuppgifterna, för att kandidaterna har uttryckt att det behövs mer feedback överlag men främst feedback som är kopplad till provet. Vår tolkning är därmed att det dagliga fokuset inte ligger på provet. Detta baseras på ett uttalande från kandidat 2, att det är upp till medarbetarna själva om de vill klara provet. I det dagliga arbetet arbetar byrån inte i termer av revisorsprovet. Därmed är det inte konstigt att det inte finns någon feedback på det individuella lärandet inför provet. Men om byrån vill att fler ska klara provet, är vår bedömning att de behöver hjälpa medarbetarna i det individuella lärandet.

Sammanfattningsvis har studien kommit fram till att byrån arbetar med feedback. Det var samtliga chefer och kandidater eniga om. Men kandidaternas syn på hur byrån arbetar med feedback skiljer sig från hur byrån anser sig arbeta med feedback. I den teoretiska referensramen identifierades det att feedback är nödvändigt och är positivt för lärande (Plant et al, 2017). Däremot är vår tolkning att det inte är tillräckligt att ge enbart uppgiftsbaserad feedback för att optimera lärandet inför revisorsprovet. Diskussionen ovan tyder på att det behövs tid och engagemang från byråns håll för att kandidaterna ska utvecklas inför provet. Vår tolkning har varit att byrån behöver individualisera feedbacken mot kandidatens lärande inför provet. Det går att tolka det som att kandidaterna upplevde att feedback är en förutsättning inför provet, dels för att kandidaterna ska veta att de är på rätt väg mot provet. Men för att kandidaterna ska uppleva att feedbacken skapar goda förutsättningar inför provet behöver feedbacken vara kopplad till lärandet inför provet. Feedback kan antas skapa ytterligare förutsättningar inför provet i form av motivation. Vår

tolkning är att feedback kan vara avgörande för att det skapar förutsättningar innan provet. Däremot kan det också finnas ett behov av feedback i de fall då en kandidat har skrivit provet och misslyckats. Främst på grund av att feedbacken kan bidra till att kandidaten ska veta vad denne behöver lägga mer fokus på. Avslutningsvis kan feedbacken antas vara till nytta både inför provet och efter provet om kandidaten inte lyckades.

## 4.4 Teoretisk och praktisk utbildning

Enligt Revisorinspektionen (2024b) behöver kandidaterna genomgå både en teoretisk och en praktisk utbildning för att få skriva revisorsprovet. Den teoretiska utbildningen som kandidaterna ska genomgå är inte den utbildning som de behöver ha från högskola/universitet. I denna studie avser den teoretiska utbildningen en form av utbildning som byrån ansvarar för (Revisorsinspektionen, 2024d). Både chef 1 och kandidat 3 nämnde att byrån har tidigare haft de teoretiska utbildningarna internt. Då var det chef 2 som ansvarade för utbildningarna, som benämns som Rev1, Rev2 och Rev3. Detta ansåg kandidat 3 som positivt för att chef 2 var duktig på att inge förtroende och på att lära ut. Tidigare forskning har identifierat att utbildaren är avgörande för hur väl individerna lär sig (Salas Velasco, 2014; Osagie et al, 2017). Att chef 2 höll i utbildningar internt tyder på att byrån ville förbereda kandidaterna inför provet. Däremot upphörde de interna utbildningarna till följd av tidsbrist enligt kandidat 3, vilket indikerar på en begränsning i resurser. Detta tyder på att revisionsbyrån la revisorsprovet lite åt sidan. Efter att de interna utbildningarna upphörde, började kandidaterna gå utbildningarna externt via branschorganisationen FAR. Enligt kandidat 3 berodde det på att alla medarbetare behöver följa en viss utbildningsplan. Kandidat 3 hade dåliga erfarenheter av de externa utbildningarna.

Det var bättre när vi hade utbildningar internt. Kurserna som FAR håller i säger mycket. Det går väldigt fort och de tar med mycket information. Men i slutet av dagen har de inte sagt någonting. [Kandidat 3]

Citatet ovan tyder på att kandidaterna upplevde att interna utbildningar är bättre. Vår tolkning är att de interna utbildningarna sker i en miljö som är trygg för kandidaterna och skapar goda förutsättningar för lärande inför provet. Däremot ansåg kandidat 1 att hen uppskattade de externa utbildningarna, för att de hade kompetenta utbildare. Vårt antagande är däremot att individer kan ha olika lätt för att lära sig, vilket i slutändan påverkar kandidatens uppfattning om utbildningen. Det är en av anledningarna till individualisering krävs, för alla individer är olika.

Enligt Tharenou et al (1994) behöver de teoretiska utbildningarna hålla en god kvalitet. Chef 1 nämnde att de litar på att utbildningen håller god kvalitet och har duktiga utbildare. Däremot berättade kandidat 2 att hen tidigare gått motsvarande utbildningar när hen arbetade på en annan större revisionsbyrå. Där hämtade den andra byrån inspiration från FARs utbildningar och gjorde om dem, anpassat efter byråns mål. Vår tolkning är att revisionsbyrån behöver kontrollera kvaliteten på utbildningen som FAR håller, för att vara säker att utbildningen är i enighet med byråns mål. Vi antar att utbildningens syfte antingen är att kandidaterna behöver genomföra dem för det är obligatoriskt eller finns utbildningen till som ett extra stöd inför provet. Vidare tolkar vi det som att mindre revisionsbyråer hade kunnat ta inspiration från större revisionsbyråer och göra en egen version, som är anpassad för att deras medarbetare ska klara provet. Detta på grund av att medarbetare på en liten revisionsbyrå kontra en stor byrå kan antas behöva olika förutsättningar.

Samtliga kandidater var eniga med att de fick hojta till om de ville gå någon särskild utbildning utöver de ordinarie. Detta tyder på att byrån vill kunskapsutveckla kandidaterna. Däremot nämnde kandidat 3 att de går på utbildningarna själva.

Det hade varit bra om man var 3–4 stycken som gick kursen samtidigt och då har man tid att diskutera och reflektera. Jag känner att när jag gått enstaka kurser själv, då sitter jag där och försöker suga in så mycket kunskap som det går. När jag kommer tillbaka till byrån lägger jag kunskapen i en låda och kör på. Efter två månader har jag glömt det mesta. [Kandidat 3]

Citatet från kandidat 3 tyder på att byrån inte har tillräckligt med medarbetare för att fler ska kunna åka på utbildning samtidigt. Vår tolkning är att kandidaterna upplevde att diskutera under kursernas gång skapar förutsättningar för att klara provet. Det baseras på att samtal med andra kan antas utveckla lärandet inför provet snabbare. Tidigare forskning har identifierat det som kandidat 3 nämnde, att det är positivt att kunna diskutera för att lära sig (Frangou & Laiti, 2019). Däremot tolkar vi det som att antingen känner kandidaterna inte ett behov av att gå samma utbildningar eller vill byrån inte att flera åker i väg samtidigt. Detta kan bero på att de enbart arbetar tio personer på kontoret och mycket av arbetet hade stannat upp om flera åkte i väg samtidigt. Men för att kandidaterna ska ta vara på utbildningen, är vår tolkning att det är positivt att diskutera innehållet med någon annan. Ett annat antagande är att kandidaterna som ska skriva provet på en liten byrå inte är i samma fas, den ena kan ha kommit längre i sitt lärande än den andra. Vidare berättade chef 2 att de köper utbildningar från FAR. Chef 2 hävdade att utbildningarna håller god kvalitet och är till för att vägleda kandidaterna inför provet.

Vi köper utbildningar från FAR. Det gör vi för att vi vet att de håller hög kvalitet som är relevant inför provet. Kurserna är faktiskt skraddarsyddas för revisorer på väg mot examen. Så kvaliteten på utbildningen är jag inte orolig över. Däremot oroar lärandet hos kandidaterna mig. Detta på grund av att vissa ser det som betald semester, att åka på utbildningar. De anser att man kan sova på dagarna och feta på nätterna. Som en följd av detta har det blivit mer digitala kurser, som vi även väljer att ta istället. Det har införts digitala delavstämningar för att kontrollera att kandidaterna har tagit del av informationen annars får de gå om kursen. Det är där vi är nu. Vi kan inte hålla så mycket utbildningar själva, inte skapa dem från grunden i alla fall. Det tar både tid och resurser. Därför tycker vi att det är bättre att köpa färdiga koncept. [Chef 2]

Som chef 2 nämnde har utbildningar börjat ske online. Enligt tidigare forskning är onlinebaserade utbildningar inte lika effektiva för lärande (Qian et al, 2022; Doung et al, 2023). Detta tyder på att byrån väljer det alternativ som är enklast för att kandidaterna ska checka av utbildningarna snarare än att ta kunskapen till sig. Trots att utbildningarna har delavstämningar antar vi att det är lätt för kandidaterna att genomföra dessa snabbt utan att ta till sig kunskapen. När utbildningarna sker

online fångas inte kroppsspråket upp (Doung et al, 2023). En tolkning utifrån detta är att de som håller i utbildningarna inte ser kandidaternas kroppsspråk. Utbildarna kan därmed inte veta med säkerhet om kandidaterna hänger med i utbildningstakten. Citatet från chef 2 motsäger vårt antagande, att FARs kurser är skraddarsyddas för revisorer på vägen mot revisorsprovet. Däremot kvarstår frågan, om utbildningarna är anpassade efter kandidater som arbetar på en liten byrå. Vi tolkar det som att kandidater från en liten revisionsbyrå behöver anpassningar till följd av att deras praktiska utbildning kan anses som begränsad. Detta baseras på uttalande från kandidat. 3.

Jag fick chansa på flera frågor som jag inte stött på i arbetslivet. Här är vi koncentrerade på 3-4 branscher och blir duktiga på dem. Har jag inte berört området i arbetslivet innebär det att jag har behövt ta in kunskapen på egen hand vilket jag tycker är svårt. Ifall man inte har lätt för att plugga blir det svårt [...] både tidspresen och hela allt gör det tuffare. [...] Jag upplevde att IFRS frågorna var svårast, vi har börsnoterade bolag här men jag arbetar inte med dem. Så på de frågorna fick jag chansa, men IFRS frågorna är en tredjedel av provet. Vilket gör att jag behövde ha rätt på alla andra frågor. [Kandidat 3]

Citatet ovan tyder på att kandidaterna från en liten revisionsbyrå inte möter alla svårigheter i den praktiska utbildningen som revisorsprovet innehåller. Vår tolkning utifrån citatet ovan är att kandidaterna upplevde att en bred kundkrets är en förutsättning för att klara provet. En bred kundkrets bidrar till att kunna ta del av flera tillvägagångssätt i den praktiska utbildningen, som kommer att komma på provet. Enligt tidigare forskning behöver kandidaterna praktisera arbetsuppgifter för att utveckla förmågor som att tänka kreativt, logiskt, systematiskt och kritiskt (Susanto et al, 2024). Vi tolkar det som att dessa förmågor är fördelaktiga inför revisorsprovet. Därmed är en annan tolkning att kandidaterna behöver praktisera samtliga ämnesområden i det praktiska arbetet för att ta in kunskapen. Även kandidat 2 nämnde att det finns områden i den praktiska utbildningen som de inte berör löpande, nämligen de interna kontrollerna. Kandidat 2 nämnde att hen är säker att de interna kontrollerna kommer på provet. Byråns synvinkel på den praktiska utbildningen motsvarar däremot inte hur kandidaterna upplever den praktiska utbildningens bredd.

Vi erbjuder våra medarbetare en ganska varierad praktik. Det är en stor bredd på de uppdrag vi har, allt från enstaka bolag till listade bolag på andra marknader. Men det i kundkretsen har vi också de allra minsta ägarledda bolagen. Jag ser det som att det dagliga arbetet ständigt förbereder kandidaterna inför provet. [Chef 1]

Utifrån citatet ovan är en tolkning att kandidaterna får en varierad praktik. Chef 2 motsatte sig vad kandidat 3 hävdade, att de visst arbetar med koncernredovisning. Chef 2 menade att trots att byrån är liten är kundkretsen bred som kan komma att gynna kandidaterna inför provet. Vidare nämnde hen att de givetvis är duktigare på vissa områden än andra som kan göra det tuffare. Chef 2's uttalande bekräftade däremot citatet från kandidat 3, att de är duktigare på vissa områden. Vår tolkning är att byrån inte inser att de har begränsad variation av kunder. Detta baseras på att cheferna inledningsvis berättade att de tog med sig flera kunder som återkommer från när de var chefer på en annan större byrå. Det tyder på att byrån är rädd om de kunderna de har och är måna om att de ska stanna kvar. Vi tolkar det som att en liten revisionsbyrå inte får kunder som kommer och går, utan de är beroende av de återkommande kunderna. Däremot har tidigare forskning kommit fram till att kunskap är sådant som exempelvis inhämtas från praktiskt arbete (Lindelöw, 2008). Detta innebär att kandidaterna behöver praktisera flera områden för att befästa kunskapen. Kandidaterna och byrån var inte eniga om att det finns möjlighet att praktisera flera områden på byrån. Vår tolkning är att en liten byrå inte har resurser att både behålla de befintliga kunderna och skaffa nya kunder inom andra branscher. Att ha kunskap inom flera områden upplevde kandidaterna som en förutsättning för att klara provet.

Tidigare forskning har identifierat att kandidater från större revisionsbyråer får en bredare praktisk utbildning än de som kommer från en liten byrå (Waddoups, 2011). En större byrå tillhandahåller flera kunder som har en annan typ av komplexitet, vilket de antas gynnas av. Kandidat 3 var inne på att det hade varit fördelaktigt att ha olika kunder i det praktiska arbetet. Detta baserade hen på att det hade behövt flera nyanserade tankesätt i arbetet, vilken hen upplevde att det inte behövs idag. Kandidat 3 påstod att de har liknande tillvägagångssätt med samtliga kunder.

Däremot var kandidat 2 inte enig. Innan kandidat 2 anställdes på byrån hade hen oroat sig för hur kundkretsen såg ut. Men hade kommit fram till att denna byrå och kunderna på en annan större revisionsbyrå är likvärdiga och omsätter ungefär lika mycket. Vår tolkning utifrån kandidaternas uttalande är att alla medarbetare inte får arbeta med kunder inom samtliga branscher. Detta kan bero på att en liten byrå behöver dela upp arbetet för att effektivisera. Som en följd till detta kan kandidaterna uppleva att kundkretsen är olika bred. Men att cheferna upplever att det kundkretsen är bred och varierad kan bero på att de är involverade i de flesta kunderna. Vår tolkning utifrån diskussionen ovan är att en liten revisionsbyrå inte har resurserna till att låta kandidaterna arbeta med kunder inom ett brett urval. Det kan antas vara hämmande för lärandet inför provet.

Sammanfattningsvis har studien identifierat att denna byrå erbjuder kandidaterna både en teoretisk och en praktisk utbildning. Den teoretiska utbildningen antas hålla hög kvalitet men faktorer som att den sker online kan begränsa inläringen. Att kandidaterna går på utbildningarna själva kan även ses som hämmande för inläringen. Orsaken till det tror vi beror på att en liten revisionsbyrå inte har flera kandidater som ska skriva provet under samma period. Vidare har tidigare forskning kommit fram till att den praktiska utbildningen behöver vara varierad för att kunskap inom flera områden ska kunna inhämtas (Lindelöw, 2008). Byrån och kandidaterna är inte eniga om vad som anses som en varierad praktik. Kandidaterna ansåg att det finns områden som den praktiska utbildningen inte berör, bland annat interna kontroller och IFRS. Byrån hävdade däremot att samtliga områden berörs och att de ständigt förbereder kandidaterna inför provet. Ytterligare en tolkning är att byrån värnar om de återkommande kunderna. En annan tolkning är att kandidaterna upplevde att en bred kundkrets är avgörande för att få en bredd på lärandet inför provet. Vidare upplevde kandidaterna också att möjligheten till att diskutera kursernas innehåll är en fördel för att minnas tillbaka. Vår tolkning är att kandidaterna upplevde att de är behövs gå kurser tillsammans med andra, för att detta förbättrar förutsättningarna för att klara revisorsprovet.

## 4.5 Självtändighet

Chef 1 var tydlig med att poängtera att det är viktigt att anställa personer med rätt bakgrund.

Det är viktigt att anställa personer med rätt bakgrund [...] att medarbetarna har rätt grundbildning. Men naturligtvis har alla medarbetare en akademisk utbildning, vi följer de gamla kraven som RI hade. I samband med anställningen tittade vi inte särskilt på vilka kurser som kandidaterna har gått, utan det handlar om personerna vi anställer. [Chef 1]

Vår tolkning utifrån citatet ovan är att cheferna tenderar att vilja anställa personer som inte behöver gå flera kurser direkt. Detta kan bero på att kurserna som de köper från FAR kostar en hel del och en liten byrå kan antas ha begränsade resurser. Därmed tolkar vi det som att kandidater som tidigare har arbetat på en större revisionsbyrå är intressanta att anställa för en liten byrå. Detta tyder på att byrån vill hålla en hög kvalitet på revisionerna. Vidare gick kandidat 2 in på att hen förväntades att vara relativt färdigutbildad vid anställningens start. Detta på grund av att hen förväntades att kunna arbeta självständigt direkt, vilket ger incitament till att kandidaterna behöver förvalta sin kunskap på egen hand. Vår tolkning är att byrån vill anställa kandidater som har mycket kunskap och inte kräver särskilt mycket stöd, vilket ger incitament till att kandidaterna ska klara provet på egen hand. Detta kan bero på att byrån inte har tillräckligt med resurser att lägga på upplärning och utbildning. Utifrån denna diskussion har studien identifierat att kandidater som arbetar på en liten byrå och ska skriva revisorsprovet, kan ha fått förutsättningar som den lilla byrån inte har gett dem. Vår tolkning är att antalet godkända kandidater från små byråer hade kunnat vara betydligt lägre om det hade framkommit hur många av kandidaterna som aldrig har jobbat på en större byrå. Tidigare forskning har kommit fram till att praktisera arbetsuppgifter och att arbeta självständigt är positivt för lärandet (Dall'Alba & Sandberg, 2006; Jonnergård & Elg, 2011). Vår tolkning utifrån detta är att kandidater kan ha glömt bort kunskap som de fått ta del av från den större byrån. Detta baseras på att kandidaterna antas inte får möjlighet att arbeta praktiskt med samma områden och befästa kunskapen.



Visserligen nämnde chef 1 att de tillåter kandidaterna att arbeta självständigt inom områden som där inget krångel förväntas förekomma.

I de uppdragen där det inte förväntas att förekomma något krångel har den icke auktoriserade revisorn direkt kontakt med kunden. Då hanterar de medarbetare planeringen själv där de träffar kunden och lyssnar in vad som har hänt under året. Hos oss har ingen börjat arbeta som inte har flera års erfarenhet i bagaget. De förväntas att kunna hantera kundrelationer och kundmöten, där de tar mycket eget ansvar.  
[Chef 1]

Vidare var kandidat 2 också inne på att det sker mycket självständigt arbete och de genomför hela revisioner på egen hand. Däremot tolkar vi det som att antalet olika branscher som kandidaterna får arbeta inom är begränsat utifrån ovanstående diskussioner (4.3 teoretisk och praktisk utbildning). Det tyder på att det självständiga lärandet blir begränsat till de fåtal kunder som en liten revisionsbyrå kan erbjuda. Vår tolkning är att det är till nackdel för kandidaterna som arbetar på en liten revisionsbyrå när de ska skriva revisorsprovet. Vi ser det som att kandidater som kommer från en stor byrå är eftertraktade, för att de besitter "gratis" kunskap som en liten byrå inte har behövt bekosta. Däremot kan det för kandidaten vara till nackdel att börja på en liten revisionsbyrå då deras kompetensutveckling kan antas avta.

Sammanfattningsvis har kandidater som arbetat på en stor revisionsbyrå fördelar vid anställning på en liten byrå. Detta för de antas ha en bred kunskap och kunna arbeta självständigt redan från början. Vi tolkar det som att kandidaternas förutsättningar inför provet sjunker i samband med att de börjar arbeta på en liten byrå. Detta antagande baseras på att antalet kunder i olika branscher är begränsat, enligt diskussionen i 4.4 Teoretisk och praktisk utbildning. Vidare kan det antas att kandidatens förutsättningar inför provet sjunker om kandidaterna enbart får arbeta självständigt med uppgifter av enklare karaktär, där inget krångel förväntas. Vår tolkning är att kandidater som enbart får arbeta självständigt med uppgifter av enklare karaktär inte får lära sig tillräckligt mycket inför revisorsprovet. Det kan handla om att kandidaten inte får hantera svårare uppgifter självständigt som i sin tur hämmar lärandet. Vår tolkning är att en förutsättning för att klara provet via en

liten revisionsbyrå är att kandidaterna har mycket förkunskaper. Att kandidaten förväntas arbeta självständigt redan från början ger incitament till att kandidaten förväntas klara provet på egen hand.

## 4.6 Medarbetarens ledighet inför revisorsprovet

Kusaila (2019) har identifierat att resursen tid är betydelsefull vid lärande. Vår tolkning är att den tid som avsätts inför revisorsprovet kan vara avgörande för hur mycket kunskap som kan tas in. Kandidat 2 nämnde att hen hoppades att byrån skulle avlasta hen med uppdrag, om en satsning inför revisorsprovet närmade sig. Kandidat 3 är den enda av kandidaterna som har skrivit provet och berättade att hen tidigare tagit ledig en och en halv vecka inför provet. Men ansåg att det inte var tillräckligt för att ta in all kunskap som hen missade i det dagliga arbetet.

Jag tänker att jag ska ta en eller en och en halv månad ledig inför provet. Ingen har sagt att jag inte får, men jag känner ett ansvar mot mina kollegor. Det är därför jag inte gjort det tidigare. Jag känner ett ansvar i de uppdragen jag ansvarar för och kan inte enbart försvinna i två månader. [Kandidat 3]

Detta tyder på att kandidaterna behöver ta ledigt för att ta in kunskap som behövs inför provet. Utifrån diskussionen i 4.4 Teoretisk och praktisk utbildning kan det antas vara flera ämnesområden som kandidaterna kan behöva plugga på, då de inte berörs i det dagliga arbetet. Vi tolkar det som att det inte går att plugga samtidigt som kandidaterna arbetar. Citatet ovan tyder på att kandidaterna upplever att ledighet är en förutsättning för att klara provet. Däremot är det en individuell faktor hur många veckor som kandidaterna behöver ta ledigt för att kunna ta in kunskapen. Vidare nämnde chef 2 att det inte är dem som ska skriva provet, och inte de som behöver plugga.

I grunden är det så att det inte är vi som ska ta provet och vi behöver ju inte plugga. Vi kan givetvis finnas till och svara på frågor, i någon timme eller så. Men i slutändan är det upp till kandidaten att klara provet. Ansvaret att plugga ligger inte på oss utan på individen och den får hitta tid till att plugga. [Chef 2]

Vår tolkning är att byrån inte delar kandidaternas synvinkel om att ta ledighet inför provet. Det kan tänkas bli problematiskt om kandidaterna tar ut semesterdagar under våren. Det tyder på att byrån inte kommer att låta kandidaterna ta semester under våren, då de behövs i arbetet. Kandidat 3 nämnde att byrån har begränsningar i bemanningen att det inte finns tillräckligt med personal. Det kan vara en anledning till att byrån inte är lika positivt inställd till att ta ledigt inför provet.

Sammanfattningsvis har kandidater som arbetar på en liten byrå redan svårigheter att täcka in provets alla områden. Att ta ledigt och få tid att studera kan vara en avgörande faktor för lärandet inför provet. Vi tolkar det som att kandidaternas förutsättningar inför provet försämras, om de inte får möjlighet till att praktisera samtliga områden och inte heller får tid att ta in kunskapen på egen hand. Detta baseras på att kandidaterna upplever att ledighet inför revisorsprovet är en förutsättning för att klara provet.

## **4.7 Sammanfattning av diskussion med modell**

Figur 2 är en sammanfattande modell utifrån vad studien har kommit fram till. De undre ringarna som är i olika ljusa nyanser av grönt skapar gemensamt de förutsättningarna som studien har identifierat att kandidaterna på en liten byrå upplever att de behöver för att klara revisorsprovet. Ett chefsperspektiv har även inkluderats som en kontrollfunktion för att se om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på de förutsättningarna som medarbetarna upplever. Mentorskap, feedback, teoretisk och praktisk utbildning, självständighet samt, medarbetarens ledighet inför revisorsprovet är förutsättningar som studien identifierat som viktiga. Denna modell kan ses som en påbyggnation av figur 1. Ringarna mentorskap, feedback, teoretisk och praktisk utbildning, självständighet och ledighet inför revisorsprovet kan ses ur perspektiven utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar. Därmed kan de undre ringarna i figur 2 antas vara ett nytt lager som byggs ovanpå respektive faktor i figur 1, det vill säga utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar separat. Däremot är det nya lagret under

ringen förutsättningarna, eftersom mentorskap, feedback, teoretisk och praktisk utbildning, självständighet och ledighet inför revisorsprovet antas skapa kandidatens förutsättningar inför revisorsprovet. Chefernas perspektiv har gett en synvinkel om kandidaterna och cheferna ser likvärdigt på de förutsättningar som kandidaten har upplevt som viktiga. Jämförelser i respektive ”ring” har skett för att kontrollera om cheferna och kandidaterna ser likvärdigt på de förutsättningarna som kandidaterna upplevt som viktiga. Vidare har även cheferna fått ge sin synvinkel på varför de erbjuder eller inte erbjuder vissa förutsättningar. Däremot bör det tas i beaktande att det är medarbetarens upplevda förutsättningar som har lagt grunden till respektive teman och cheferna enbart varit som en kontroll. Cheferna har därmed inte styrt vilka förutsättningar som kandidaterna upplevt.

Mentorskap är något som kandidaterna har upplevt som en förutsättning för att klara revisorsprovet. Däremot behöver mentorskapet vara kopplat till revisorsprovet och mentorn behöver ha tid för att stötta kandidaten. Utöver det har det identifierats att mentorn behöver ha skrivit provet i närtid för att kunna stötta kandidaten optimalt samt att mentorskapet behöver ha en formell karaktär. Kandidaterna har upplevt att mentorskapet på byrån saknas och byrån instämde delvis. Men byrån har inte varit öppen för formella mentorskap som kandidaterna efterfrågat. Cheferna har uttryckt att de inte gillar formalitet utan föredrar att vara informella. Byråns informella förhållningssätt kan komma att påverka kandidaternas förutsättningar inför revisorsprovet.

Feedback är också en förutsättning som kandidaterna har upplevt att de behöver inför revisorsprovet. Det baseras på att kandidaterna vill veta vad de kan förändra och vad de behöver bli bättre på. Studien har identifierat att feedbacken behöver ha en koppling till revisorsprovet för antas vara en förutsättning till provet. Feedbacken bör således vara kopplad till kandidatens lärande och förekomma frekvent. Frekvensen på feedbacken bör ske regelbundet för att kandidaterna ska uppleva att byrån också är måna om att kandidaten ska skriva och klara provet. Det har identifierats att cheferna likväl som kandidaterna är medvetna om att feedbacken som är kopplad till lärandet inför revisorsprovet kan bli bättre.

Teoretisk och praktisk utbildning kan ses som två separata moment. Den teoretiska utbildningen har kandidaterna upplevt som en obligatorisk förutsättning för att få skriva provet. Detta på grund av att Revisorsprovet har krav på att vissa utbildningar behöver genomföras (Revisorsinspektionen, 2024b). Däremot har studien identifierat att vem som agerar utbildare kan skapa olika förutsättningar för kandidaterna att lära sig av utbildningen, inför provet. Cheferna har dock valt att förlägga utbildningarna externt trots att kandidaterna uppskattade när de hölls internt. Diskussionen ovan har också identifierat att möjligheten till att diskutera kursernas innehåll skapar ytterligare en förutsättning för att ta in kunskapen. Som senare kan komma att påverka om kandidaten klarar revisorsprovet. Vidare till den praktiska utbildningen, har studien identifierat att kandidaterna upplevde att den praktiska utbildningens bredd är en förutsättning för att klara provet. Detta baseras utifrån att kandidaterna på en liten byrå ansåg att de är hämmade inför provet för att de inte har arbetat med samtliga områden praktiskt. Däremot var cheferna tydliga med att poängtera att de anser att kundkretsen är bred. Vi tolkat det som att samtliga kandidater inte arbetar med samtidiga kunder och därmed upplever kundkretsen som begränsad, vilket kan vara en anledning till att cheferna och medarbetarna inte ser likvärdigt på kundkretsen.

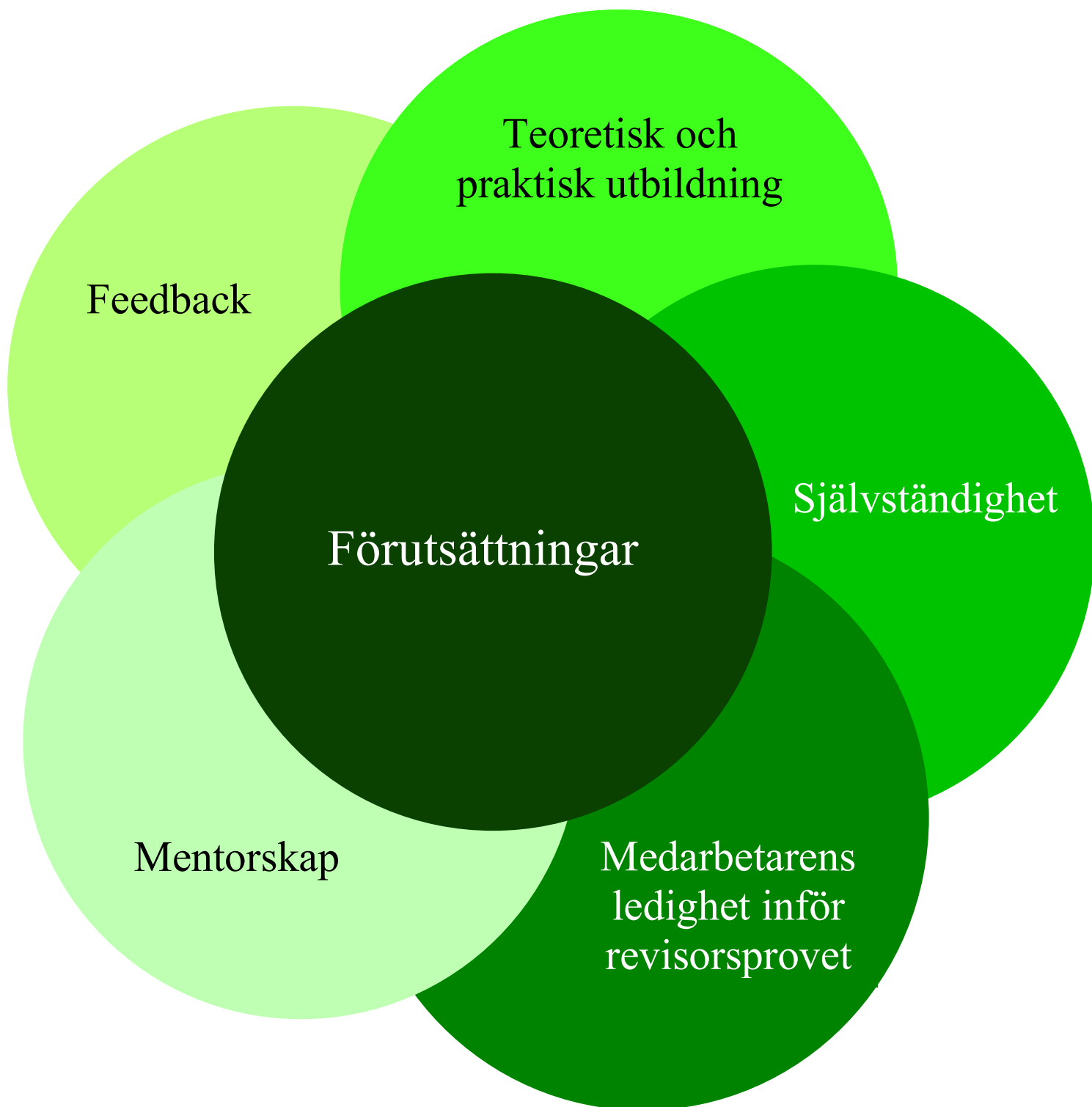
Att arbeta självständigt är också en förutsättning som kandidaterna på revisionsbyrån har upplevt. Kandidaterna förväntas att ha en bred kompetens när de anställs på byrån, vilket de kan antas ha fått på tidigare arbetsplatser. Det finns en förväntning från cheferna att kandidaterna ska kunna förvalta denna kunskap på egen hand, genom att arbeta självständigt. I studien har det identifierats att cheferna enbart vill anställa kandidater som har flera års erfarenhet i bagaget. Därmed går det att tolka det som att cheferna och kandidaternas syn är likvärdig avseende att kandidaterna ska kunna hantera arbetsuppgifter på egen hand. Att kandidaterna har kunskap, som de kan förvalta är därmed en förutsättning för att de ska klara provet när de arbetar på en liten byrå. Vidare upplevde kandidaterna att ha erfarenhet av att arbetat på en stor byrå skapar förutsättningar för att klara provet. Detta på grund

av att på en liten byrå får kandidaten enbart arbeta självständigt med uppgifter av enklare karaktär som kan antas hämma lärandet.

Ledighet inför revisorsprovet har kandidaterna upplevt som en förutsättning för att klara provet. Detta på grund av att det tar tid att ta in all kunskap som de går miste om i den praktiska utbildningen. Kandidat 3 har upplevt att en till två veckor inte är tillräckligt, utan en till två månader behövs. Cheferna har nämnt att kandidaterna får studera utöver arbetet för de behövs i det dagliga arbetet. Därmed antas den tid kandidaterna får ledigt inför provet, som en förutsättning för att klara provet. Med andra ord kan tiden vara en avgörande faktor om kandidaten klarar provet. Däremot är cheferna och kandidaterna inte eniga om när tid ska avsättas för att kunna studera inför revisorsprovet.

**Figur 2**

*Modell baserat på den sammanfattande diskussionen*



## 5. Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsats och vidare besvaras även studiens frågeställning, som gäller vilka förutsättningar medarbetare på en mindre revisionsbyrå upplever som viktiga för att bli godkända vid revisorsprovet samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever. Därefter sker en redogörelse för studiens bidrag som omfattar det teoretiska, praktiska och samhälleliga bidraget. Slutligen framförs studiens begränsningar och varför studien ska ses med ett försiktigt förhållningssätt, samt förslag till framtida forskning för att öka denna studies tillförlitlighet och trovärdighet.

### 5.1 Studiens slutsats

Syftet med denna studie var att förstå hur en mindre revisionsbyrås medarbetare upplever sina förutsättningar att bli godkända vid revisorsprovet samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever. Detta syfte resulterade i följande frågeställning: Vilka förutsättningar upplever medarbetare på en mindre revisionsbyrå som viktiga för att bli godkända vid revisorsprovet? Tidigare studier har undersökt huruvida det är individens personliga förutsättningar, den teoretiska eller den praktiska utbildningen som påverkar om kandidaterna klarar provet (Espahbodi et al, 2023; Mittelstaedt & Morris, 2017; Hairston et al, 2020). Denna studie har i enlighet med syftet, i stället valt att studera medarbetarnas uppleva förutsättningar samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar som medarbetarna upplever.

Slutsatsen i studien är att medarbetarna upplever sina förutsättningar för att bli godkända vid revisorsprovet som begränsade. Förutsättningarna upplevs även i vissa avseende som mindre bra av medarbetarna än vad byrån (cheferna) ansåg att de erbjöd. Cheferna och medarbetarna har vid flera tillfällen i studien haft olika syn på huruvida förutsättningarna som erbjuds är tillräckliga inför skrivandet av



revisorsprovet. För att vidare besvara frågeställningen upplever medarbetarna mentorskap, feedback, teoretisk och praktisk utbildning, självständighet samt medarbetarens ledighet inför revisorsprovet som viktiga förutsättningar för att klara revisorsprovet. Ur empirin går det att anta att dessa faktorer tillsammans skapar medarbetarnas förutsättningar för att klara revisorsprovet.

Faktorerna mentorskap, feedback, teoretisk och praktisk utbildning, självständighet och medarbetarens ledighet inför revisorsprovet kan ses ur de tre perspektiven som identifierades i den teoretiska referensramen, utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar. Mentorskapet upplevdes som informellt på byrån av både medarbetare och chefer, vilket kan antas behöva mer struktur och ha tydliga mål i enlighet med perspektivet om individualisering (Jaffer et al, 2010; Diaz & Loraas, 2017). Däremot var samtliga kandidater eniga om, att ett mentorskap skulle kunna öka förutsättningarna, men det krävs tid vilket kan antas vara en resursbegränsning som cheferna inte är villiga att erbjuda då det föredrar informaliteten. Den feedback som har skett på byrån har upplevts som uppgiftsbaserad och inte riktad mot revisorsprovet av både chefer och medarbetare. Det kan antas vara hämmande ur ett individualiseringsperspektiv, då feedbacken bör vara riktad mot det ämne där lärandet förväntas öka (Hattie & Timperley, 2007). Därmed finns det en risk att medarbetarnas personliga utveckling har åsidosatts vilket även cheferna är medvetna om. Medarbetarna upplevde även att kunna diskutera kursernas innehåll inför revisorsprovet med kollegor och att en bredd på den praktiska utbildningen skulle öka förutsättningarna, vilket saknades på byrån. Det kan antas vara resursbegränsningar, att det inte finns tillräckligt många kollegor att kunna diskutera med och att bredden på den praktiska utbildningen antas vara smal. Att självständigt få arbeta med uppgifter av en mer komplex karaktär ansåg kandidaterna skulle vara positivt inför revisorsprovet, vilket de inte fick möjlighet till idag då cheferna enbart tillät dem att arbeta självständigt med uppgifter av enklare karaktär. Slutligen upplevdes den tid medarbetarna fick för att studera inför revisorsprovet som avgörande för att klara provet, vilket cheferna och medarbetarna hade delad syn kring för när tid för att plugga skulle avsättas.

Avslutningsvis kan de förutsättningarna som medarbetarna i denna studie upplevt som relevanta inför provet göra att fler kandidater klarar revisorsprovet som arbetar på en liten revisionsbyrå. Som villkor krävs dock att kandidaterna och byrån väljer att fokusera mer mot provet, då förutsättningarna i nuläget har upplevts som uppgifts/arbetsrelaterade. Ett övergripande problem som identifierats är att byrån inte tillräckligt har fokuserat på att kandidaterna ska klara provet. Därmed kan dessa identifierade förutsättningar bidra till att antalet godkända kandidater från denna byrå ökar. Däremot har studien även identifierat att det krävs både tid och engagemang från byråns håll för att kandidaterna ska klara provet. Ytterligare en viktig aspekt är att cheferna kan behöva dela medarbetarnas synvinkel på vilka förutsättningar som anses som viktiga för att kunna göra en framtida förändring.

## 5.2 Studiens bidrag

Tidigare forskning kring ämnet har i stor utsträckning studerat vad som påverkar medarbetarnas resultat vid revisorsprovet utifrån revisionsbyråns perspektiv (Hairston et al, 2020; Kindberg & Laursen, 2021; Henningsson & Näslund, 2018). Denna studie har däremot identifierat att medarbetarna och cheferna upplevde de förutsättningar som byrån erbjuder olika. Det indikerar på att det inte kan antas vara tillräckligt att enbart studera det ur ett byråperspektiv. Denna studie har således bidragit till forskningsfältet genom att i stället studera ämnet även ur medarbetarnas perspektiv vid en revisionsbyrå och därmed ge nya möjliga insikter kring ämnet med ett riktat fokus på medarbetarna med cheferna som en kontrollfunktion. Studien har även bidragit med två egenutvecklade modeller för att öka förståelsen för hur en mindre revisionsbyrås medarbetare upplever sina förutsättningar att bli godkända vid revisorsprovet, samt om medarbetarna och cheferna ser likvärdigt på dessa förutsättningar. Den första modellen (se figur 1) är grundad i teori och åskådliggör främst vilka förutsättningar kandidaten teoretiskt antas behöva för att klara provet. Figur 1 tar stöd ibland annat fyra lärandeperspektiven det konstruktionistiska perspektivet, det kognitiva perspektivet, det behavioristiska perspektivet, det sociokulturella perspektivet och det guideaktivitetsperspektivet. Studien kan bidra till att se dessa lärandeteori från en ny

synvinkel där de även kan appliceras i lärandet inför revisorsprovet. Studien bidrar också till att öppna upp för en syn att det behövs flera lärandeperspektiv för att förklara lärande. Lärandeperspektiven i sin tur bidrar till att förklara vilka förutsättningar som en kandidat kan behöva för att klara revisorsprovet. Vidare bidrar lärandeperspektiven också till att små revisionsbyråer kan teoretiskt studera vilka förutsättningar deras medarbetare kan tänkas behöva för att sedan studera det praktiskt, för att få fler medarbetare på sin byrå att klara revisorsprovet. Den andra modellen är skapad efter insamlad empiri och nya faktorer (mentorskap, feedback, teoretisk och praktisk utbildning, självständighet och ledighet inför provet) har identifierats som kandidaternas upplevda förutsättningar för att klara provet. Dessa två modeller kan antas användas både av byråer och andra studenter i syfte att forska vidare på ämnet.

Det praktiska bidraget av denna studie är främst mot den lilla revisionsbyrån som har varit till grund för studien. Studiens resultat kan användas som underlag för den lilla revisionsbyråns planering i arbetet mot att få deras medarbetare att klara revisorsprovet. Däremot har studiens resultat visat att cheferna lägger ett stort eget ansvar på medarbetarna att själva klara provet, och att ansvaret inte ligger hos dem. Det är därmed möjligt att denna studie kan bidra till en fortsatt diskussion kring byråns ansvar i frågan och huruvida byrån ska ta mer ansvar för sina medarbetares auktorisation. Vidare kan även andra revisionsbyråer undersöka vilka förutsättningar de erbjuder sina medarbetare och fundera på om de också är mer kundorienterade. Denna studie kan tydliggöra för andra byråer att chefer och medarbetare ser olika på vilka förutsättningar som erbjuds. Därmed kan ett case som liknar denna studies metod ske på mindre byråer, för att cheferna ska kunna ta del av vilka förutsättningar deras medarbetare upplever. Caset kan ske internt eller med en inhyrd HR-avdelning. Detta kan i sin tur bidra till att cheferna tar mer ansvar för att förbättra medarbetarnas förutsättningar för att klara provet. För medarbetare som vill börja eller arbetar på en liten revisionsbyrå, kan studien hjälpa dessa personer att förstå vilka förutsättningar de kan tänkas behöva för att klara provet.

Som ovanstående diskussion nämnt kan andra byråer i liknande situation och storlek utnyttja resultatet av denna studie, vilket kan generera i ett samhällsbidrag. Som tidigare nämnt visar statistik att det är färre kandidater från små byråer som klarar provet kontra stora byråer (Revisorsinspektionen, 2024e). Om de små revisionsbyråerna finner kandidatens synvinkel och förbättrar förutsättningarna utifrån kandidaternas perspektiv, kan det skapas fler auktoriserade revisorer i samhället. Denna studie bidrar inte enbart till att små byråer blir mer uppmärksammade på problematiken i vilka förutsättningar som finns och vilka förutsättningar som kandidaterna upplever, utan även branchorganisationen FAR har delvis fått kritik i studien. Kritiken riktar sig snarare mot tillvägagångssättet och tempot i kurserna än vilka utbildare som de har. Det kan antas att fler kandidater som går kurserna via FAR kan dra nytta av innehållet, om FAR i större utsträckning anpassar kurserna efter kursdeltagarna. Som ett resultat kan den låga genomströmningen av godkända kandidater öka och samhället kan få fler auktoriserade revisorer, om både de små revisionsbyråerna och FAR tar ett större ansvar.

### **5.3 Begränsning och förslag till framtida forskning**

Denna studie har ökat förståelsen för hur en mindre revisionsbyrås medarbetare upplever sina förutsättningar att bli godkända vid revisorsprovet, men med vissa begränsningar. Först och främst bör studiens resultat ses med ett försiktigt förhållningssätt när det gäller att dra generella slutsatser för även andra mindre revisionsbyråer. Medarbetare vid andra mindre revisionsbyrå kan uppleva helt andra förutsättningar som inte diskuterats i denna studie eftersom omständigheterna kan se annorlunda ut vid varje enskild revisionsbyrå. Vidare är en annan begränsning att studien använt intervjuer som datainsamlingsmetod. Det innebär en risk att de intervjuade personerna väljer att hålla inne viss information eller skönmålar verkligheten av olika anledningar. En anledning skulle kunna vara intervjuareffekten som diskuterats tidigare i studien och som riskerar att påverka denna studies resultat (Denscombe, 2018). Utöver detta är ytterligare en begränsning att studien enbart har intervjuat en kandidat som skrivit provet och att denne inte

klarat det efter tre försök. Av ren självbevaringsdrift finns det en risk att kandidaten lägger över skulden för misslyckandena på någon annan, i detta fall på byrån. Det kan således vara kandidatens eget fel att hen inte klarade provet men att kandidaten hellre vill se omgivningen som bristande, en typ av försvarsmekanism. Därmed kan studien bli begränsad i dess trovärdighet för att enbart en kandidat i studien har skrivit provet och misslyckats.

Ett förslag till framtida forskning är att applicera konceptet av denna studies case på flera mindre revisionsbyråer för att få en större mängd empiri och därmed öka tillförlitligheten samt trovärdigheten. Det kan även möjliggöra att genomföra jämförelser mellan revisionsbyråerna, för att identifiera likheter och skillnader som kan leda till nya insikter och perspektiv. Ett annat förslag till framtida forskning är att vara mer selektiv i valet av en liten revisionsbyrå och dess medarbetare. Att välja en liten revisionsbyrå där medarbetarna kommit direkt till byrån utan tidigare arbetserfarenheter från en annan byrå och att välja en liten revisionsbyrå där cheferna inte har kunder sedan de var revisorer på en tidigare större byrå. Resultatet av studien under dessa omständigheter kan sedan jämföras med denna studies resultat för att se om de upplevda förutsättningarna skiljer sig åt och hur.

## Litteraturförteckning

- Al-Asi, K., & Axelsson, V. (2016). *Är fyra år bättre än tre? Hur påverkar akademisk bakgrund en revisors framtid?* [Examensarbete, Högskolan Kristianstad]. DiVa.  
<http://diva-portal.org/smash/get/diva2:937952/FULLTEXT01.pdf>
- Baartman, L. K., Bastiaens, T. J., Kirschner, P. A., & van der Vleuten, C. P. (2007). Evaluating assessment quality in competence-based education: A qualitative comparison of two frameworks. *Educational Research Review*, 2(2), 114-129. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.06.001>
- Black, D. A., Noel, B. J., & Wang, Z. (1999). On-the-Job Training, Establishment Size, and Firm Size: Evidence for Economies of Scale in the Production of Human Capital. *Southern Economic Journal*, 66(1), 82-100.  
<https://doi.org/10.1002/j.2325-8012.1999.tb00225.x>
- Blomkvist, P., Hallin, A., & Lindell, E. (2018). *Metod för företagsekonomer: uppsats enligt 4-stegsmodellen* (1:a upplagan uppl.). Studentlitteratur.
- Bolagsverket. (27 mars 2018). *Krävs revisor?*  
<https://bolagsverket.se/foretag/aktiebolag/arsredovisningforaktiebolag/arsredovisningsguidenforaktiebolag/kravsrevisorarsredovisningsguidenforaktiebolag.1269.html>
- Bolagsverket. (27 januari 2021). *Revisor i handelsbolag.*  
<https://bolagsverket.se/foretag/handelsbolag/startahandelsbolag/revisorihandelsbolag.869.html>
- Bolagsverket. (3 april 2023). *Revisor för enskild näringsverksamhet.*  
<https://bolagsverket.se/foretag/enskildnarningsverksamhet/startaenskildnarningsverksamhet/revisorforenskildnarningsverksamhet.831.html>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3:e upplagan uppl.). Liber.

- Callius, S. (10 februari 2023). *Kraven för att bli revisor*. Aktavia Aspekt.  
<https://www.akaviaaspekt.se/yrke/ekonom/kraven-for-att-bli-revisor/>
- Cassel, F. (1996). *Den reviderade revisionsrollen: en oren berättelse*. Nerenius & Santérius.
- Cavanaugh, K., Cline, D., Belfer, B., Chang, S., Pickard, T., & Holladay, C. (2022). The positive impact of mentoring on burnout: Organizational research and best practices. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 28(2), 100521. <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2022.100521>
- Chener, T. S., Lee, C., Fregely, A., & Santaniello, L. (2016). A detailed rubric for assessing the quality of teacher resource apps. *Journal of Information Technology Education: Innovations in Practice*, 15, 117-143.  
<https://doi.org/10.28945/3527>
- Collin, S.-O., Jonnergård, K., Qvick, P., Silfverberg, B., & Zabit, S. (2007). Gendered Career Rein: A Gender Analysis of the Certification Process of Auditors in Sweden. *International Journal of Accounting*, 11(1), 17-39.  
<https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2007.00354.x>
- Dall'Alba, G., & Sandberg, J. (2006). Unveiling Professional Development: A Critical Review of Stage Models. *Review of Educational Research*, 76(3), 383-412. <https://doi.org/10.3102/00346543076003383>
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (4:e upplagan uppl.). Studentlitteratur.
- Dewey, J. (2004). *Individ, skola och samhälle*. Natur Kultur Akademisk.
- Diaz, M. C., & Loraas, T. M. (2017). How do mentoring rewards influence experienced auditors? *The British Accounting Review*, 49(6), 594-607.  
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.009>

- Doung, T., Hoa, Q., Thi, V., & Tram, N. (2023). The influence of social media literacy on student engagement in online learning. *Journal of Computer Assisted Learning*, 39(3), 1888-1901. <https://doi.org/10.1111/jcal.12849>
- Ellström, P.-E. (1994). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Fritzes.
- Englund, T., & Engström, I. (2011). *Behaviorismens återkomst i svensk skola*. Pedagogiska Magasinet .
- Eraut, M. (1994). *Developing Professional Knowledge and Competence*. Routledge.
- Eriksson, J., & Lindberg, A. (2020). "Vad händer om jag gör fel?" En kvalitativ innehållsanalys av appar anpassade för användning i ämnet svenska i grundskolans tidigare år. [Examensarbete, Högskolan Kristianstad]. DiVa. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1438556/FULLTEXT01.pdf>
- Espahbodi, A., Espahbodi, L., Espahbodi, R., Walker, R., & White, T. G. (2023). Determinants of CPA exam performance. *Journal of Accounting Education*, 64, 100859. <https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2023.100859>
- Ferguson, W., & O'Donahue, K. (2001). *The psychology of B.F. Skinner*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Frøiland, C. T., Husebø, A., Akerjordet, K., & Laugaland, K. (2023). A digital educational resource to support and enhance effective mentorship practices of nursing students in nursing homes: a qualitative study. *BMC Nursing*, 22(1), 423. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01570-9>
- Frangou, S.-M., & Laiti, O. (2019). Social Aspects of Learning: Sámi People in the Circumpolar North. *International Journal of Multicultural Education*, 21(1), 5-21. <https://doi.org/10.18251/ijme.v21i1.1728>
- Granberg, O. (2003). *PAOU: Personaladministration och organisationsutveckling*. Natur & Kultur Akademisk.



- Granberg, O., & Ohlsson, J. (2004). *Från lärandets loopar till lärande organisationer*. Studentlitteratur.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. Sage Publications.
- Hairston, S., Harter, C., & McKay, B. (2020). Bridging The CPA Exam Gap: Do Internships Matter? *American Journal of Business Education*, 13(1), 9-18. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v13i1.10326>
- Hassan, O. A. (2011). Learning theories and assessment methodologies – an engineering educational perspective. *European Journal of Engineering Education*, 36(4), 327-339. <https://doi.org/10.1080/03043797.2011.591486>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81-112. <https://doi.org/10.3102/003465430298487>
- Henningsson, A., & Näslund, K. (2018). *Revisorers auktorisationstid - Byråernas dålda påverkan*. [Examensarbete, Högskolan Kristianstad]. DiVa. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1246667/FULLTEXT01.pdf>
- Hjorth, A. (3 augusti 2022). *Flykten från branschen*. Tidningen Balans. <https://tidningenbalans.se/artikel/flykten-fran-branschen>
- Hooijberg, R., & Lane, N. (2009). Using Multisource Feedback Coaching Effectively in Executive Education. *Academy of Management Learning and Education*, 8(4), 483-493. <https://doi.org/10.5465/amle.8.4.zqr483>
- Ibrahimovic, L. (22 september 2023). *Revisorsexamen – en examen för alla?* Tidningen Balans. <https://tidningenbalans.se/artikel/revisorsexamen-en-examen-for-alla>
- Indeed. (11 juli 2023). *Vilken utbildning behöver du för att bli revisor?* <https://se.indeed.com/karriarrad/hitta-ett-jobb/utbildning-bli-revisor>

- Jaffer, U., Pennell, A., & Musonda, P. (2010). General Surgical Trainee Experiences of Mentoring: A UK Regional Audit. *Journal of Surgical Education*, 67(1), 19-24. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2009.10.004>
- Janiszewski, C., & Laran, J. (2024). A behaviorist perspective on how to address negative consumer behaviors. *Consumer Psychology Review*, 7(1), 98-115. <https://doi.org/10.1002/arcp.1097>
- Johnson, E., Khurana, I. K., & Reynolds, K. J. (2010). Audit-Firm Tenure and the Quality of Financial Reports. *Contemporary Accounting Research*, 19(4), 637-660. <https://doi.org/10.1506/LLTH-JXQV-8CEW-8MXD>
- Jonnergård, K., & Elg, U. (2011). *Att träda in i en profession: om hur kvinnor och män etablerar sig inom revisionsbranchen och akademien*. Lund Business Press.
- Kindberg, T., & Laursen, S. (2021). *Förutsättningar för att bli godkänd på revisorsexamen - ett byråperspektiv*. [Examensarbete, Högskolan Kristianstad]. DiVa. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1578830/FULLTEXT01.pdf>
- Kusaila, M. M. (2019). Impact of informal learning in the accounting profession. *Journal of Workplace Learning*, 31(7), 429-441. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2019-0007>
- Lindelöw, M. (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi*.
- Liu, G., & Ren, H. (2019). Organizational learning and job satisfaction of trainee auditors: a case study of Chinese CPA firms. *Accounting Research Journal*, 32(2), 70-87. <https://doi.org/10.1108/ARJ-04-2016-0049>
- Mittelstaedt, F. H., & Morris, M. H. (2017). Academic achievement by graduates from for-profit and nonprofit institutions: Evidence from CPA exam performance. *Journal of Education of Business*, 92(4), 161-172. <https://doi.org/10.1080/08832323.2017.1313188>

- Moreno, R., & Mayer, R. (2007). Interactive Multimodal Learning Environments. *Educational Psychology Review*, 19(3), 309-326.  
<https://doi.org/10.1007/s10648-007-9047-2>
- Mujahid, M. (2018). Mukhtar Yahya and the Method of Teaching Arabic: Analysis of Muhadasah Method in the Perspective of Behaviorism Theory. *Jurnal Pendidikan Islam*, 7(1), 101-120.  
<https://doi.org/10.14421/jpi.2018.71.103-122>
- Osagie, E., Wesselink, R., Runhaar, P. R., & Mulder, M. (2017). Unraveling the Competence Development of Corporate Social Responsibility Leaders: The Importance of Peer Learning, Learning Goal Orientation, and Learning Climate. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 891-906.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3638-8>
- Phillips, D., & Soltis, J. (1998). *Perspectives on Learning*. New York: Teachers College Press.
- Piget, J. (1968). *Barnets själsliga utveckling*. Studentlitteratur.
- Plant, K., Barac, K., & De Jager, H. (2017). Developing early career professional auditors at work: What are the determinants of success. *Meditari Accountancy Research*, 25(3), 368-390. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2017-0119>
- Plant, K., Barac, K., & Sarens, G. (2019). Preparing work-ready graduates-skills development lessons learnt from internal audit practice. *Journal of Accounting Education*, 48, 33-47.  
<https://doi.org/10.1016/j.jaccedu.2019.06.001>
- Qian, G., Qingfeng, Z., & Lanlan, Z. (2022). What social factors influence learners' continuous intention in online learning? A social presence perspective. *Information Technology & People*, 36(3), 1076-1094.  
<https://doi.org/10.1108/ITP-02-2021-0151>

- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie*. Lund: Studentlitteratur.
- Revisorsinspektionen. (2024a). *Examination*.  
<https://www.revisorsinspektionen.se/om-ri/verksamhet/examination/>
- Revisorsinspektionen. (2024b). 2. *Obligatoriska ämnesområden*.  
<https://www.revisorsinspektionen.se/bli-revisor/utbildning/2.-obligatoriska-amnesomraden/>
- Revisorsinspektionen. (2024c). *2024-03-06*.  
<https://www.revisorsinspektionen.se/publikationer/manadsstatistik/2024/statistik202422/>
- Revisorsinspektionen. (2024d). *Godkännande av utbildningsplan*.  
<https://www.revisorsinspektionen.se/bli-revisor/godkannande-av-utbildningsplan/>
- Revisorsinspektionen. (2024e). *Resultatet för revisorsexamen hösten 2023*.  
<https://www.revisorsinspektionen.se/publikationer/nyheter/2024/resultatet-for-revisorsexamen-hosten-2023/>
- Revisorsinspektionen. (2024f). *Revisorsinspektion*.  
<https://www.revisorsinspektionen.se/lattlast/>
- Rodgers, W., Nubako, G. N., & Hall, L. (2017). Knowledge management: The effect of knowledge transfer on professional skepticism in audit engagement planning. *Computers in Human Behavior*, 70, 564-574.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.069>
- Salas Velasco, M. (2014). Do higher education institutions make a difference in competence development? A model of competence production at university. *Higher Education*, 68(4), 503-523.  
<https://doi.org/10.1007/s10734-014-9725-1>

- Salmon, G., & Perkins, D. (1998). Individual and Social Aspects of Learning. *Review of Research in Education*, 23, 1-24.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.  
<http://dx.doi.org/10.5465/1556383>
- SFS 1999:1079. (u.d.). *Revisionslag*.  
[https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/revisionslag-19991079\\_sfs-1999-1079/](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/revisionslag-19991079_sfs-1999-1079/)
- Siegel, P. H., Mosca, J. B., & Karim, K. B. (1999). The role of mentoring professional accountants: a global perspective. *Managerial Finance*, 25(2), 30-44. <https://doi.org/10.1108/03074359910765876>
- Stockfelt, T. (1988). *Arbetslivets pedagogik - om kompetensutveckling i arbete och näringsliv*. Göteborg.
- Susanto, Desrani, A., Wardana Ritonga, A., Ramli, Lubis, M., & Nurdin. (2024). Learning by doing: A teaching paradigm for active learning in Islamic high school. *Journal of Education and e-Learning Research*, 10(4), 793-799. <https://doi.org/10.20448/jeelr.v10i4.5224>
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How Do You Make It to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 899-931.  
<https://doi/10.2307/256604>
- Trevor, H., Alex, D., & Sarah, L. (1996). Internal audit education: exploring professional competence. *Managerial Auditing Journal*, 11(5), 28-36.  
<https://doi.org/10.1108/02686909610120514>
- Tzortzaki, A. M., & Mihiotis, A. (2014). A Review of Knowledge Management Theory and Future Directions. *Knowledge and Process Management*, 21(1), 29-41. <https://doi.org/10.1002/kpm.1429>

- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>
- Waddoups, J. C. (2011). Firm Size and Work-Related Training: New Evidence on Incidence, Intensity, and Training Type from Australia. *Journal of Labor Research*, 32, 390-413. <https://doi.org/10.1007/s12122-011-9118-5>
- Watsons, J. B. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20(2), 158-177. <https://doi.org/10.1037/h0074428>
- Westermann, K. D., Bedard, J. C., & Earley, C. E. (2014). Learning the "Craft" of Auditing: A Dynamic View of Auditors' On-the-Job Learning. *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 864-896. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3496805>
- Vetenskapsrådet. (2018). *Etik i forskningen och god forskningssed*. <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>
- Widegren, E. (12 februari 2024). *82 procent från mindre byråer underkända*. Tidningen Balans. [https://tidningenbalans.se/artikel/82-procent-fran-mindre-byraer-underkanda?utm\\_source=dynamics&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=balansnyhetsbrev240213&utm\\_term=#msdyntrid=gvlLDF700tae3EQmQXISckvOGo2Yg6NC3NwQYeYN8AY](https://tidningenbalans.se/artikel/82-procent-fran-mindre-byraer-underkanda?utm_source=dynamics&utm_medium=email&utm_campaign=balansnyhetsbrev240213&utm_term=#msdyntrid=gvlLDF700tae3EQmQXISckvOGo2Yg6NC3NwQYeYN8AY)
- Visma. (25 maj 2021). *Revisor*. <https://vismaspcs.se/ekonomiska-termer/vad-ar-revisor>

# Bilaga 1: Intervjuguide 1 - Medarbetare

## Inledande frågor

**1 Berätta lite om dig själv och vad du har för roll här i revisionsbyrån?**

1.1 Vad har du för akademisk utbildning, inom vilket ämne?

1.2 Berätta kort om dina arbetsuppgifter?

1.3 Vill du berätta lite om hur ni arbetar här på byrån, är det mycket självständigt eller är det i team?

**2 Vad har du för erfarenheter av revisorsprovet sedan tidigare?**

Om kandidaten har skrivit revisorsprovet:

2.1 Vad upplevde du som svårast, varför?

**3 Hur förbereds du generellt här på byrån för att klara av revisorsprovet?**

**4 Känner du att dina förutsättningar är tillräckliga eller är det någonting du saknar?**

## Utbildningskvalitet

**5 Hur tillhandahåller byrån dig med utbildning?**

**6 Upplever du denna utbildning som relevant för din kompetensutveckling inom yrket?**

6.1. På vilket sätt?

6.2 Upplever du att utbildningen är relevant inför revisorsprovet?

## Individualisering

### Mentorskap

**7 Vi är lite intresserade av mentorskap – På vilket sätt arbetar ni med mentorskap?**

Om ja:

7.1. Ingår du i ett mentorskap och hur skulle detta mentorskap kunna se ut?

7.2. Till vilken nytta har mentorskapet varit för dig?

7.3. Kan du ge något exempel på en situation där en mentor har varit till nytta för dig?

7.4. Ser du något negativt med att ha en mentor som stöd inför skrivande av revisorsprovet?

Om nej:

7.5. Finns det något annat som liknar ett mentorskap här på byrån i stället?

7.6. På vilket sätt skulle ett mentorskap vara till nytta för dig?

Om personen ej har en mentor utan är en mentor:

7.7 Hur fungerar din roll som mentor?

### ***Feedback***

## **8 På vilket sätt arbetar ni med uppföljning av ert lärande, avseende feedback och personlig utveckling?**

Om ja:

8.1. Hur går det till?

8.2. Kan du berätta konkret vad som följs upp och/eller diskuteras?

8.3. Hur ofta sker detta (uppföljning eller återkoppling)?

8.4. Kan du ge något exempel där uppföljning eller återkoppling har varit till nytta för dig?

Om nej:

8.5. Anser du att ett system med uppföljning eller återkoppling skulle vara till nytta för dig?

8.6 Kan du ge något exempel på när det skulle varit till nytta för dig?

## **9 Upplever du att byrån har gjort några specifika anpassningar efter dina behov?**

### **Resurstillgång**

## **10 Finns det något utbildningssystem som du har tillgång till här på byrån?**

## **11 Är den tid du får till utbildning tillräcklig, varför?**



**12 Upplever du att det finns andra kollegor med samma utbildningsnivå här på byrån som ni kan dra lärdomar av varandra?**

12.1. Kan du ge något exempel på när det har förekommit?

**13 Hur ser den kundkretsen ut som du arbetar med?**

13.1. Arbetar du med flera uppdrag inom samma bransch?

**Övriga och avslutande frågor**

**14 Är det något ytterligare som du kan komma på gällande de förutsättningar byrån erbjuder era medarbetare för att klara revisorsprovet?**

**15 Var det någon fråga som du tyckte att det var svårt att svara på?**

Okej, då är vi klara och vi tackar så mycket för din tid!

## **Bilaga 2: Intervjuguide 2 - Chef**

### **Inledande frågor**

- 1. Berätta om din bakgrund och vad du har för roll i denna revisionsbyrå?**
- 2. Hur förbereder ni generellt era medarbetare för att klara revisorsprovet?**
  - 2.1 Utifrån detta, vilka förutsättningar tycker du att ni ger era medarbetare?
  - 2.2 Hur säkerställer ni att era förberedelser är tillräckliga inför revisorsprovet?

### **Utbildningskvalitet**

- 3. Hur ser processen ut med ert val av utbildning för era medarbetare?**
- 4. Hur säkerställer ni att utbildningen håller hög kvalitet och genomförs av kompetenta utbildare?**

### **Individualisering**

- 5. När ni anställer en ny medarbetare som inte är auktoriserad, har ni ett fast tillvägagångsätt som medarbetaren ska följa för att gå vidare i sin karriär mot auktorisation?**

### ***Mentorskap***

- 6. Hur arbetar ni med mentorskap här på byrån, främst gällande kandidater som vill skriva/ har skrivit revisorsprovet?**

Om ja:

- 6.1. Hur fungerar mentorskapet?
- 6.2. Kan du ge konkreta exempel på vad mentorn gör?
- 6.3. Ser du några fördelar och nackdelar med ett mentorskap?

Om nej:

- 6.4. Varför erbjuder ni inte mentorskap?
- 6.5. Finns det något annat som liknar mentorskap som erbjuder?

### ***Feedback***

- 7. På vilket sätt arbetar ni med uppföljning eller återkoppling av era medarbetares lärande och personliga utveckling?**

Om ja:

- 7.1. Hur går det till?
- 7.2. Vad konkret följer ni upp och/eller diskuterar?
- 7.3. Hur ofta gör ni detta?
- 7.4. Vad ser ni för fördelar med att arbeta med feedback?

Om nej:

- 7.5. Varför gör ni inte det?

### **Resurstillgång**

**8. Vad har ni för utbildningssystem som era medarbetare har tillgång till?**

**9. Hur mycket tid avsätter ni till utbildning för era medarbetare?**

**10. Hur ser er kundkrets ut?**

- 10.1. Har ni flera kunder inom samma bransch?

### ***Kurser***

**11. Vilka kurser går medarbetarna på byrån?**

- 12.1. Är dessa interna eller externa?
- 12.2. Hur ser upplägget ut för kurserna?

**12. Förväntar ni er att era medarbetare ska självständigt plugga till revisorsprovet, eller hur ser ni på stöttningen av dem i detta?**

**13. Medarbetare som ej är auktoriserade får dessa arbeta självständigt med arbetsuppgifter?**

- 13.1. Eller arbetar ni i team och hur är dessa utformade?

### **Övriga och avslutande frågor**

**15. Är det något ytterligare som du kan komma på gällande de förutsättningar ni ger till era medarbetare för att klara revisorsprovet?**

**16. Var det någon fråga som du tyckte att det var svårt att svara på?**

Okej, då är vi klara och vi tackar så mycket för din tid!

## Bilaga 3 – Motivering till frågorna i intervjuguide 1

Den första intervjuguiden är riktad till medarbetarna på revisionsbyrån. Strukturen är utformad för att fånga upp faktorerna utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar som är tre byggstenar i figur 1. Däremot är de inledande och avslutande frågorna till för att samla in empiri på ett induktivt tillvägagångssätt (Denscombe, 2018). I följande tre underrubriker (utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar) kopplas frågorna i intervjuguide 1 (se bilaga 1) samman med den teoretiska referensramen. Underrubrikerna inledande och avslutande frågor är däremot inte kopplade till den teoretiska referensramen.

### Inledande frågor

De inledande frågorna finns till för att göra respondenten bekväm och för att få en bred start på intervjun. Det blir ett sätt att bryta isen genom att låta respondenten svara på frågor som är av enkel karaktär (Denscombe, 2018). Följande frågor finns för att induktivt samla in empiri till studien:

- Fråga 1, *Berätta lite om dig själv och vad du har för roll här på revisionsbyrån?* En klassisk uppvärmningsfråga för att samtalet ska komma i gång (Denscombe, 2018). Det finns olika typer av revisorer, både auktoriserade och icke auktoriserade (Visma, 2021). Frågan är av intresse för att säkerställa att kandidaten tillhör det rätt urval för studien (det vill säga inte auktoriserad).
- Fråga 1.1, *Vad har du för akademisk utbildning, inom vilket ämne?* 2018 gjordes det möjligt att kandidater kan ha valfri kandidatexamen dock behövs särskilda kurser inom företagsekonomi ändå (Callius, 2023; Revisorsinspektionen, 2024b).
- Fråga 1.2, *Berätta om dina arbetsuppgifter?* Detta är en följdfråga av fråga 1. Kandidatens arbetsuppgifter kan variera beroende på dess roll på revisionsbyrån (Revisorsinspektionen, 2024f).

- Fråga 1.3, *Vill du berätta lite om hur ni arbetar här på byrån, är det mycket självständigt eller är det i team?* Möjligheten att självständigt praktisera arbetsuppgifter anses som positivt för inlärandet (Susanto et al, 2024). Att arbeta i team är positivt för det skapar möjlighet för kunskapsutbyte mellan medarbetarna (Rodgers et al, 2017) .
- Fråga 2, *Vad har du för erfarenheter av revisorsprovet sedan tidigare?* Frågan är relevant för att kolla att kandidaten tillhör studiens urval. Antingen ha skrivit revisorsprovet och inte klarat det eller vill skriva provet. Oavsett vilket utfall behöver det skett inom ett år för att kandidaten ska vara av intresse för studien. Kandidater som vill skriva provet och kandidater som inte klarat provet, deras uppfattade förutsättningar kan skilja sig åt.
- Fråga 2.1, *Vad upplevde du som svårast?* Bakgrunden till frågan är att det finns faktorer (som att täcka in alla moment och utbildning av god kvalitet) för små revisionsbyråer som kan vara svåra att förbereda kandidaten inför revisionsprovet (Widegren, 2024; Hjorth, 2022). Därmed kan kandidaten uppleva vissa moment på revisorsprovet som svåra.
- Fråga 3, *Hur förbereds du generellt här på byrån för att klara av revisorsprovet?* Denna fråga gör det möjligt att få med aspekter som figur 1 inte belyser. Att induktivt se perspektiv i praktiken som sedan kan vidareutvecklas teoretiskt (Denscombe, 2018). Att ställa följdfrågor och be kandidaten ge exempel är av intresse för tydligt se hur förberedelserna går till.
- Fråga 4, *Känner du att dina förutsättningar är tillräckliga eller är det någonting du saknar?* Syftet med denna fråga är att se om kandidaten upplever att de behöver samma förutsättningar som vi identifierat teoretiskt. Om kandidaten nämner andra förutsättningar är det av intresse för att låta oss vara induktiva och se samband i praktiken som vi inte funnit teoretiskt (Denscombe, 2018). Frågan gör det möjligt att ställa följdfrågor avseende kvalitetskontroller bland annat.

## Utbildningskvalitet

Utbildningskvalitet är en av de tre faktorerna som kandidatens förutsättningar inför revisorsprovet bygger på enligt figur 1. Följande frågor är relaterade till faktorn utbildningskvalitet, nedan kopplas följande tre frågor samman med den teoretiska referensramen:

- Fråga 5, *Hur tillhandahåller byrån dig med utbildning?* Baseras på att kandidaten behöver genomgå en praktisk utbildning för att få skriva revisorsprovet (Revisorsinspektionen, 2024a). Vidare är utbildningen ett sätt att kompetensutveckla kandidaten och förbereda denne inför revisorsprovet (Granberg & Ohlsson, 2004).
- Fråga 6, *Upplever du denna utbildning som relevant för din kompetensutveckling?* Att utbildningen är relevant inkluderar att en lämplig person med rätt kunskap håller i utbildningen (Osagie et al, 2017). Utbildningen ska även inkludera alla delar för att kunna förbereda kandidaten inför revisorsprovet (Plant et al, 2017).
- Fråga 6.1, *På vilket sätt?* Denna fråga är brett ställd för att möjliggöra att fånga upp aspekter som kandidatens egna ansvar i lärandet under utbildningens gång. Hooijberg och Lane (2009) har menade att det är kandidatens eget ansvar att implementera kunskaperna i sitt arbete. Att utbildningen ska främja lärande och att det finns flera sätt att ta in ny kunskap. Färdigheterna baseras på möjligheterna att tidigare utöva en arbetsuppgift på detta vis kan utbildning och färdigheter kopplas samman (Stockfelt, 1988).
- Fråga 6.2, *Upplever du att utbildningen är relevant inför revisorsprovet?* Utbildningen har flera ämnesområde den ska behandla (Revisorsinspektionen, 2024d). Tidigare tidningsartiklar har nämnt att små revisionsbyråer har svårt att behandla alla ämnesområden (Widegren, 2024; Hjorth, 2022).

## Individualisering

Individualisering är en av de tre faktorer som kandidatens förutsättningar inför revisorsprovet bygger på enligt figur 1. Följande frågor är relaterade till faktorn individualisering, nedan kopplas följande femton frågor samman med den teoretiska referensramen:

- Fråga 7, *Vi är lite intresserade av mentorskap – På vilket sätt arbetar ni med mentorskap?* Mentorskap är positivt för kandidaters kompetensutveckling (Plant et al, 2017). Att ha en mentor ger stöd och utger ett förtroende inför revisorsprovet (Jaffer et al, 2010).
- Fråga 7.1, *Ingår du i ett mentorskap och hur skulle detta mentorskap kunna se ut?* Ett lyckat mentorskap skapar meningsfulla möten och det kan öka trivseln på arbetsplatsen (Diaz & Loraas, 2017). Beroende på mentorskapets utformande kan fördelar som snabbare inläring ske (Underhill, 2006).
- Fråga 7.2, *Till vilken nytta har mentorskapet varit för dig?* Mentorskap kan underlätta socialisering och främja snabbare inläring av revisionsbyråns arbetsmetoder (Siegel et al, 1999). Att ha en mentor kan också öka möjligheterna för att bygga nya kontakter (Granberg & Ohlsson, 2004).
- Fråga 7.3, *Kan du ge något exempel på en situation där en mentor har varit till nytta för dig?* Denna fråga har gett kandidaten möjlighet att berätta hur det är att ha en mentor. Exempel kan vara ett ökat självförtroende och en förebild i arbetslivet (Jaffer et al, 2010).
- Fråga 7.4, *Ser du något negativt med att ha en mentor som stöd inför skrivande av revisorsprovet?* Stämmer inte personkemin mellan mentorn och kandidaten kan inget maximalt kunskapsutbyte ske (Phillips & Soltis, 1998).
- Fråga 7.5, *Finns det något annat som liknar ett mentorskap här på byrån i stället?* En möjlighet att ställa frågor till en annan person likställd en mentor kan främja lärandet (Moreno & Mayer, 2007). Utifrån det sociokulturella perspektivet är sociala interaktioner viktiga för inlärandet (Frangou & Laiti,

2019). Om kandidaten har något som liknar ett mentorskap kan detta komma att jämföras.

- Fråga 7.6, *På vilket sätt skulle ett mentorskap vara till nytta för dig?* Ett mentorskap kan ge vägledning i en ny befattning. Att utmana, inspirera och ge utrymme för eget reflekterande är viktiga aspekter som mentorn behöver ta i beaktande (Granberg, 2003). Mentorskapen behöver vara individuellt anpassade för varje medarbetare (Jaffer et al, 2010).
- Fråga 7.7, *Hur fungerar din roll som mentor?* En kandidat som är i snart ska skriva revisorsprovet bör ha god kunskap i yrket och kan därmed agera mentor. En uppgift mentorn kan ha är att stötta och vägleda kandidaten i yrket (Jaffer et al, 2010).
- Fråga 8, *På vilket sätt arbetar ni med uppföljning av ert lärande, avseende feedback och personlig utveckling?* Kandidaterna på revisionsbyrån behöver feedback för fortsatt lärande (Ferguson & O'Donahue, 2001). Enkel feedback är inte alltid det optimala utan en dialog hur lärandet och arbetet går är att föredra (Englund & Engström, 2011).
- Fråga 8.1, *Hur går det till?* Denna fråga har gett kandidaten möjlighet att ge exempel på hur feedbackkulturen ser ut på revisionsbyrån. Vidare baseras frågan på att ledningens stöd behövs för att främja kandidatens lärande och för att kandidaten ska vilja göra det lilla extra (Hattie & Timperley, 2007).
- Fråga 8.2, *Kan du berätta konkret vad som följs upp och/eller diskuteras?* Denna fråga är en vidareutveckling av föregående fråga och syftar till att feedback i tidigt stadi är positivt (Plant et al, 2017).
- Fråga 8.3, *Hur ofta sker detta (uppföljning eller återkoppling)?* Att kandidaten känner ledningens närvaro och stöd bidrar till ökade prestationer och ett högre engagemang (Hattie & Timperley, 2007).
- Fråga 8.4, *Kan du ge något exempel där uppföljning eller återkoppling har varit till nytta för dig?* Frågan ställs för att se om kandidaten upplever



positiva aspekter av feedback. Exempel är ökad motivation och större engagemang att vilja fortsätta utvecklas inom yrket (Hattie & Timperley, 2007).

- Fråga 8.5, *Anser du att ett system med uppföljning eller återkoppling skulle vara till nytta för dig?* Finns det inget system för feedback på revisionsbyrån kan det vara något som kandidaten saknar. Faktorer som motivation, engagemang och självförtroende i yrket kan bli lidande (Frøiland et al, 2023; Hattie & Timperley, 2007)
- Fråga 8.6, *Kan du ge något exempel på när det skulle varit till nytta för dig?* Finns det ingen feedbackkultur kan individen eventuellt uppleva en saknad av att känna att de lyckas på arbetet (Chermer et al, 2016).
- Fråga 9, *Upplever du att byrån har gjort några specifika anpassningar efter dina behov?* Mentorskap behöver vara individuellt anpassade (Jaffer et al, 2010). Alla individer lär sig på olika sätt, vissa behöver kommunicera verbalt medan andra behöver praktisera arbetsuppgifter samtidigt som de lär sig den teoretiska bakgrunden (Granberg & Ohlsson, 2004; Dewey, 2004).

## Resurstillgångar

Resurstillgångar är en av de tre faktorer som kandidatens förutsättningar inför revisorsprovet bygger på enligt figur 1. Följande frågor är relaterade till faktorn resurstillgångar, nedan kopplas följande fyra frågor samman med den teoretiska referensramen:

- Fråga 10, *Finns det något utbildningssystem som du har tillgång till här på byrån?* Resursbegränsningar på arbetsplatsen kan hämma utvecklingen av kandidaten (Plant et al, 2019).
- Fråga 11, *Är den tid du får till utbildning tillräcklig, varför?* Hur lång tid kandidaten förbereds inför revisorsprovet kan komma bli avgörande om denne hinner ta sig an all kunskap (Kusaila, 2019).
- Fråga 12, *Upplever du att det finns andra kollegor med samma utbildningsnivå här på byrån som ni kan dra lärdomar av varandra?*

Revision ses som ett kunskapsyrke där kunskapsutbyte är viktigt (Rodgers et al, 2017). Möjligheten att kommunicera med andra kandidater på samma nivå är att föredra för maximalt kunskapsutbyte (Frangou & Laiti, 2019).

- Fråga 12.1, *Kan du ge något exempel på när det har förekommit?* Exempel kan vara att kandidaten har diskuterat i grupp eller att kandidaten har förmedlat redan inlärd kunskap till en annan kandidat på byrån (Frangou & Laiti, 2019; Salmon & Perkins, 1998).
- Fråga 13, *Hur ser kundkretsen ut här på byrån?* Att ha en bred kundkrets skapar möjligheter för kandidaten att praktisera kunskap inom flera arbetsområden som kan vara betydande inför revisorsprovet (Widegren, 2024)
- Fråga 13.1, *Har ni flera kunder inom samma bransch?* Har revisionsbyrån flera kunder inom samma bransch skapar det möjlighet för kandidaten att upprepa inlärandet inom ett visst område vilket är positivt för lärandet (Susanto et al, 2024).

### **Avslutande frågor**

De avslutande frågorna finns till för att knyta samman intervjun och ger kandidaten möjlighet att lägga till och förtydliga vid behov (Denscombe, 2018).

- Fråga 14, *Är det något ytterligare som du kan komma på gällande de förutsättningar byrån erbjuder era medarbetare för att klara revisorsprovet?* Genom att ställa avslutande frågor som är öppet ställt ger kandidaten möjlighet att fritt lägga in aspekter inom ämnet som denne anser som relevanta. Kandidatens reflekterande gör det möjligt att avsluta lättsamt.
- Fråga 15, *Var det någon fråga som du tyckte att det var svårt att svara på?* Denna fråga ger kandidaten möjlighet att nämna om något svar inte känns bra. Det kan vara etiska aspekter som att kandidaten känt att den varit för personlig (Denscombe, 2018).

## Bilaga 4 – Motivering till frågorna i intervjuguide 2

Den andra intervjuguiden är riktad till medarbetarna på revisionsbyrån. Strukturen är utformad för att fånga upp faktorerna utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar som är tre byggstenar i figur 1. Däremot är de inledande och avslutande frågorna till för att samla in empiri på ett induktivt tillvägagångssätt (Denscombe, 2018). I följande tre underrubriker (utbildningskvalitet, individualisering och resurstillgångar) kopplas frågorna i intervjuguide 2 (se bilaga 2) samman med den teoretiska referensramen. Underrubrikerna inledande och avslutande frågor är däremot inte kopplade till den teoretiska referensramen.

### Inledande frågor

De inledande frågorna finns till för att göra respondenten bekväm och för att få en bred start på intervjun. Det blir ett sätt att bryta isen genom att låta respondenten svara på frågor som är av enkel karaktär (Denscombe, 2018). Följande frågor finns för att induktivt samla in empiri till studien:

- Fråga 1, *Berätta om din bakgrund och vad du har för roll på denna revisionsbyrå?* En inledande fråga för att värma upp respondenten inför intervjun (Denscombe, 2018). Chefens befattning är däremot inte av intresse mer än att denne ska ha ansvar för vad revisionsbyrån kan erbjuda sina medarbetare.
- Fråga 2, *Hur förbereder ni generellt era medarbetare för att klara revisorsprovet?* Denna fråga gör det möjligt att få med aspekter som figur 1 inte belyser. Att induktivt se perspektiv i praktiken som sedan kan vidareutvecklas teoretiskt (Denscombe, 2018).
- Fråga 2.1, *Utifrån detta vilka förutsättningar tycker du att ni ger era medarbetare?* Syftet med denna fråga är att se om de förutsättningar byrån ger kandidaterna stämmer överens med de förutsättningar som vi identifierat teoretiskt. Om chefen nämner andra förutsättningar är det av intresse för att

låta oss vara induktiva och se samband i praktiken som vi inte funnit teoretiskt (Denscombe, 2018).

- Fråga 2.2, *Hur säkerställer ni att era förberedelser är tillräckliga inför revisorsprovet?* Denna fråga är av intresse då det har identifierats ett gap av att kandidater från småbyråer klarar provet i mindre utsträckning jämfört med de större byråerna (Widegren, 2024).

### **Utbildningskvalitet**

Utbildningskvalitet är en av de tre faktorer som kandidatens förutsättningar inför revisorsprovet bygger på enligt figur 1. Följande frågor är relaterade till faktorn utbildningskvalitet, nedan kopplas följande två frågor samman med den teoretiska referensramen:

- Fråga 3, *Hur ser processen ut med ert val av utbildning för era medarbetare?* Att tillhandahålla utbildning själv kräver kompetent och lämplig personal som kan hålla i utbildningen (Osagie et al, 2017). Vidare är det viktigt att utbildningen håller en hög kvalitet för att kandidaten ska kunna kompetensutvecklas och få en god förberedelse inför revisorsprovet (Granberg & Ohlsson, 2004).
- Fråga 4, *Hur säkerställer ni att utbildningen håller hög kvalitet och genomförs av kompetenta utbildare?* Revisionsbyråns resurstillgångar och engagemang i att kandidaterna ska lyckas på revisorsprovet spelar stor roll i val av utbildning (Hattie & Timperley, 2007; Plant et al, 2019).

### **Individualisering**

Individualisering är en av de tre faktorer som kandidatens förutsättningar inför revisorsprovet bygger på enligt figur 1. Följande frågor är relaterade till faktorn individualisering, nedan kopplas följande fjorton frågor samman med den teoretiska referensramen:

- Fråga 5, *När ni anställer en ny medarbetare som inte är auktoriserad, har ni ett fast tillvägagångsätt som medarbetaren ska följa för att gå vidare i sin karriär mot auktorisation?* Att ha tydliga mål och en individuell plan för

kandidaten kan motivera kandidaten att bidra till ytterligare ansträngning i arbetet (Hattie & Timperley, 2007).

- Fråga 6, *Hur arbetar ni med mentorskap här på byrån, främst gällande kandidater som vill skriva/ har skrivit revisorsprovet?* Om revisionsbyrån erbjuder mentorskap Att bli erbjuden en mentor är positivt för kompetensutveckling (Plant et al, 2017). Mentorn kan erbjuda stöd och stämmer personkemi skapas ett förtroende till mentorn (Jaffer et al, 2010).
- Fråga 6.1, *Hur fungerar mentorskapet?* Ett lyckat mentorskap skapar meningsfulla möten och det kan öka trivseln på arbetsplatsen (Diaz & Loraas, 2017). Beroende på mentorskapets utformande kan kandidaten få fördelar i arbetslivet som är positivt för inläringen (Underhill, 2006).
- Fråga 6.2, *Kan du ge konkreta exempel på vad mentorn gör?* Exempel på vad mentorn kan bidra med är, påskynda kandidatens inläring eller hjälpa kandidaten att skapa nya kontakter (Siegel et al, 1999; Granberg & Ohlsson, 2004).
- Fråga 6.3, *Ser du några fördelar och nackdelar med ett mentorskap?* Ett lyckat mentorskap skapar meningsfulla möten och det kan öka trivseln på arbetsplatsen (Diaz & Loraas, 2017). Beroende på mentorskapets utformande kan fördelar som snabbare inläring ske (Underhill, 2006). Nackdelar med mentorskap kopplas samman med att personkemin behöver stämma för maximalt kunskapsutbyte ska ske (Phillips & Soltis, 1998).
- Fråga 6.4, *Varför erbjuder ni inte mentorskap?* Att inte erbjuda en mentor kan bero på brist av resurser eller tidsbrist (Plant et al, 2019). En annan faktor skulle kunna vara att en liten byrå inte har tillräckligt med lämpliga medarbetare som hade kunnat agera mentor.
- Fråga 6.5, *Finns det något annat som liknar mentorskap som erbjuder?* En möjlighet att ställa frågor till en annan person likställd en mentor kan främja lärandet (Moreno & Mayer, 2007). Utifrån det sociokulturella perspektivet är sociala interaktioner viktiga för inlärandet (Frangou & Laiti, 2019). Om

kandidaten har något som liknar ett mentorskap kan detta komma att jämföras.

- Fråga 7, På vilket sätt *arbetar ni med uppföljning eller återkoppling av era medarbetares lärande och personliga utveckling*? Kandidaterna på revisionsbyrån behöver feedback för fortsatt lärande (Ferguson & O'Donahue, 2001). Enkel feedback är inte alltid det optimala utan en dialog hur lärandet och arbetet går är att föredra (Englund & Engström, 2011).
- Fråga 7.1, *Hur går det till?* Denna fråga ger cheferna möjlighet att ge exempel på hur feedbackkulturen ser ut på revisionsbyrån. Vidare baseras frågan på att kandidaten behöver stöd behövs för att främja lärande och för att kandidaten ska vilja göra det lilla extra (Hattie & Timperley, 2007).
- Fråga 7.2, *Vad konkret följer ni upp och/eller diskuterar?* Denna fråga är en vidareutveckling av föregående fråga och syftar till att feedback i tidigt stadiet är positivt (Plant et al, 2017).
- Fråga 7.3, *Hur ofta gör ni detta?* Feedback som sker regelbundet gör att kandidaten får känna sig viktig och att den upplever att den har lyckats. Kunskapsgapet mellan vad kandidaten kan och bör kunna minskas (Chermer et al, 2016).
- Fråga 7.4, *Vad ser ni för fördelar med att arbeta med feedback?* Att få ledningens stöd kan främja lärande och göra att kandidaten vill göra det lilla extra (Hattie & Timperley, 2007).
- Fråga 7.5, *Varför gör ni inte det?* Denna fråga baseras på att feedback är positivt för kandidatens lärande (Ferguson & O'Donahue, 2001). Att revisionsbyrån inte ger feedback kan bero på avsaknad av kunskap gällande feedbacks betydelse eller bristande med tid (Kusaila, 2019).

## Resurstillgångar

Resurstillgångar är en av de tre faktorer som kandidatens förutsättningar inför revisorsprovet bygger på enligt figur 1. Följande frågor är relaterade till faktorn resurstillgångar, nedan kopplas följande nio frågor samman med den teoretiska referensramen:

- Fråga 8, *Vad har ni för utbildningssystem som era medarbetare har tillgång till?* Resursbegränsningar på arbetsplatsen kan hämma utvecklingen av kandidaten (Plant et al, 2019).
- Fråga 9, *Hur mycket tid avsätter ni till utbildning för era medarbetare?* Hur lång tid kandidaten förbereds inför revisorsprovet kan bli avgörande om denne hinner ta sig an all kunskap (Kusaila, 2019).
- Fråga 10, *Hur ser er kundkrets ut?* Att ha en bred kundkrets skapar möjligheter för kandidaten att praktisera kunskap inom flera arbetsområden som kan vara betydande inför revisorsprovet (Widegren, 2024).
- Fråga 10.1, *Har ni flera kunder inom samma bransch?* Har revisionsbyrån flera kunder inom samma bransch skapar det möjlighet för kandidaten att upprepa inlärandet inom ett visst område vilket är positivt för lärandet (Susanto et al, 2024).
- Fråga 11, *Vilka kurser går medarbetarna på byrån?* Kandidaterna som ska skriva revisorsprovet behöver tagit del av kurser som följer Revisorsinspektionens direktiv (Revisorsinspektionen, 2024b).
- Fråga 11.1, *Är dessa interna eller externa?* Revisionsbyrån väljer om kurserna ska ske internt eller externt och byråns resurser kan vara en faktor som styr beslutet (Plant et al, 2019).
- Fråga 11.2 *Hur ser upplägget ut för kurserna?* Upplägget ska vara godkänt av revisorsinspektionen (Revisorsinspektionen, 2024d).
- Fråga 12, *Förväntar ni er att era medarbetare ska självständigt plugga till revisorsprovet, eller hur ser ni på stöttningen av dem i detta?* Kandidaten behöver stöd behövs för att främja lärande och för att kandidaten ska vilja

göra det lilla extra (Hattie & Timperley, 2007). Att diskutera i grupp och lära av varandra är positivt (Salmon & Perkins, 1998; Frangou & Laiti, 2019).

- Fråga 13, *Medarbetare som ej är auktoriserade får dessa arbeta självständigt med arbetsuppgifter?* Möjligheten att självständigt praktisera arbetsuppgifter anses som positivt för inlärandet (Susanto et al, 2024).
- Fråga 13.1, *Eller arbetar ni i team och hur är dessa utformade?* Att arbeta i team är positivt för det skapar möjlighet för kunskapsutbyte mellan medarbetarna (Rodgers et al, 2017).

### **Avslutande frågor**

De avslutande frågorna finns till för att knyta samman intervjun och ger chefen möjlighet att lägga till och förtydliga vid behov (Denscombe, 2018).

- Fråga 14, *Är det något ytterligare som du kan komma på gällande de förutsättningar byrån erbjuder era medarbetare för att klara revisorsprovet?* Genom att ställa avslutande frågor som är öppet ställt ger det chefen möjlighet att fritt lägga in aspekter inom ämnet som denne anser som relevanta. Chefens reflekterande gör det möjligt att avsluta lättsamt.
- Fråga 15, *Var det någon fråga som du tyckte att det var svårt att svara på?* Denna fråga ger kandidaten möjlighet att nämna om något svar inte känns bra. Det kan vara etiska aspekter som att chefen känt att den varit för personlig (Denscombe, 2018).