



Universitetet  
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Økonomi og Administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDE TEMATISKE RETNING:  
Organisasjonspsykologi

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  
Nei

TITTEL:

Hvilke faktorer fører til høy turnover i revisjon?

ENGELSK TITTEL:

What factors contribute to high turnover in the auditing industry?

FORFATTERE (**NB!** maks tre studenter pr oppgave):

Kandidatnr:

2258  
.....

2210  
.....  
.....

Navn:

Ida Rasmussen  
.....

Selma Skogly  
.....  
.....

VEILEDER:

Kristi Bjørnes Skeie

## Forord

Denne oppgaven er avslutningen på vår bachelorgrad i Økonomi og administrasjon på Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Vi valgte å skrive innenfor retningen organisasjonspsykologi, da dette er noe vi har funnet relevant og spennende gjennom studiet. Vi har opplevd at prosessen har vært både krevende og lærerik. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært faglig utfordrende og bidratt til å skape gode refleksjoner.

Vi ønsker først å rette en takk til vår veileder, Kristi Bjørnes Skeie, for støtte, gode tilbakemeldinger og veiledning gjennom prosessen. Hun har vært motiverende, og kommet med viktige innspill som har hjulpet oss med refleksjoner rundt temaet.

Vi vil også takke intervjuobjektene som var villige til å stille til intervju, noe som har vært helt avgjørende for vår oppgave. Vi vil til slutt takke Revisorforeningen for tall og statistikk og gode innspill gjennom prosessen.

*Stavanger, mai 2023*

*Ida Rasmussen*

*Selma Skogly*

## Sammendrag

Formålet med oppgaven er å besvare følgende problemstilling:

«Hvilke faktorer fører til høy turnover i revisjonsbransjen?»

Vi har valgt å fokusere på organisatoriske og menneskelige faktorer for å få en forståelse av hvilke faktorer som fører til høy turnover i revisjonsbransjen. Basert på dette vil oppgaven vår rette seg mot organisasjonspsykologi.

For å diskutere våre funn har vi lagt et teoretisk rammeverk for oppgaven som tar utgangspunkt i menneskers individuelle behov, og hvordan organisasjonen kan ta hensyn til dette. Vi har introdusert motivasjonsteorier som definerer hvilke faktorer som må ligge til grunn for at den ansatte skal føle økt motivasjon for arbeidet. Videre tar vi for oss Hackman og Oldhams teori om jobberikelse, som sier noe om hvilke kriterier som må være til stede for at den ansatte skal føle tilknytning til arbeidet. Avslutningsvis introduserer vi i Bakker og Demeroutis JD-R modell, som viser i praksis hvordan organisasjonen kan oppnå høyt motiverte ansatte og gode resultater.

For å besvare vår problemstilling, har vi brukt kvalitativ metode. Vi har gjennom forskningsintervju av tidligere ansatte i revisjon samlet inn data om deres oppfatning av bransjen og deres karriere i revisjon. Basert på vår problemstilling er det tre faktorer vi mener representerer de grunnleggende elementene for at den ansatte skal ønske en lang karriere i revisjon. De tre faktorene er: *motivasjon, arbeidsmengde og arbeidsmiljø*.

Det viktigste funnet fra intervjuene er at det er en ubalanse mellom kravene som stilles til arbeidet og organisasjonens tilbud av ressurser for å veie opp for det. I revisjonsbransjen er arbeidsbelastningen delvis sesongbasert. Det betyr at i perioder med høy aktivitet må organisasjonen tilby tilstrekkelig kompensasjon for å opprettholde trivsel og høy motivasjon blant de ansatte.

## Abstract

The purpose of this study is to answer the following research question:

“What factors contribute to high turnover in the auditing industry?”

Both organizational and human factors have been chosen as the focus to gain an overview of the changes that are necessary to reduce turnover in the auditing industry. Therefore, the focus of this study is directed towards organizational psychology.

To discuss our findings, we have developed a theoretical framework that focuses on individual needs and how the organization can accommodate them. We have introduced motivational theories that define the factors that must be present for employees to feel increased motivation for their work. Furthermore, we have discussed Hackman and Oldham’s theory of job enrichment, which sheds light on the criteria that must be present for employees to feel a sense of attachment to their work. Lastly, we have introduced the JD-R model developed by Bakker and Demerouti. The model demonstrates how organizations can achieve highly motivated employees and good results for the organization in practice.

To answer our research question, we have used a qualitative research method. Through research interviews with former employees in auditing, we have collected data on their perception of the industry and their careers in auditing. Based on our research question, we have selected three factors that we believe represent what must be present in the workplace for employees to desire a long career in the auditing industry. The factors are *motivation*, *workload*, and *work environment*.

The main findings of this study reveal an imbalance between the demands of the job and the resources offered by the organization. In the auditing industry, the workload is partially seasonally based. This means that during periods of high activity, the organization must offer sufficient compensation to maintain the well-being and high motivation of employees.

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Formålet med fordypningsoppgaven .....	1
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	2
1.3 Presentasjon av problemstilling .....	2
1.4 Avgrensing .....	2
<b>2. Teori</b> .....	<b>4</b>
2.1 Revisjonsbransjen i Norge .....	4
2.2 Turnover og turnoverintensjon .....	5
2.3 Motivasjon på arbeidsplassen.....	8
2.4 The Job Demands-Resources modell.....	11
2.5 Arbeidsmengde.....	12
2.6 Arbeidsmiljø og trivsel.....	14
<b>3. Metode og datainnsamling</b> .....	<b>16</b>
3.1 Valg av metode.....	16
3.2 Kvalitativ metode .....	16
3.3 Kvalitative intervju.....	17
3.3.1 Før gjennomføring av forskningsintervju .....	18
3.3.2 Under gjennomføringen av forskningsintervju .....	20
3.3.3 Etter gjennomføringen av forskningsintervju .....	21
<b>4. Resultat</b> .....	<b>23</b>
4.1 Resultat av kvalitative data.....	23
4.1.1 Analysetabell.....	23
4.2 Oppsummering av analysetabell.....	35
<b>5. Analyse</b> .....	<b>39</b>
5.1 Faktorer til økt motivasjon på arbeidsplassen.....	39

5.2 Arbeidsmengde.....	41
5.3 Kommunikasjon og tilhørighet.....	42
5.4 Turnovers påvirkning på organisasjonen resultat.....	43
<b>6. Konklusjon.....</b>	<b>46</b>
6.1 Implikasjon til arbeidsgiver.....	47
<b>7. Kritikk til egen oppgave.....</b>	<b>49</b>
<b>8. Forslag til videre forskning.....</b>	<b>50</b>
<b>9. Referanseliste.....</b>	<b>51</b>
<b>10. Vedlegg.....</b>	<b>55</b>

### **Tabeller og figurer**

**Figur 1:** Job Demands-Resources modellen, Bakker og Demerouti

**Tabell 1:** De syv faser i “*Det Kvalitative forskningsintervju*”, Kvale og Brinkmann

**Tabell 2:** Analysetabell, Gioia – metode, Gioia

## 1. Innledning

I revisjonsbransjen slutter mellom 15-20 prosent av de ansatte hvert eneste år. I en bransje med over 10.000 ansatte, betyr det opptil 2000 oppsigelser årlig (Revisorforeningen, 2023; Leveraas, 2016). Dette bekymrer de største revisjonsselskapene, og i 2021 gikk selskapene sammen i et initiativ for å gjøre revisoryrket mer kjent. Selskapene sa også at det er et mål å hindre frafallet fra bransjen. Behovet for revisorer er stort, og selskapene sa de trenger 5000 nye revisorer de neste fem årene (Revisorforeningen, 2022). Klarer ikke selskapene å hindre frafallet fra bransjen, betyr det at dette er en prosess som må gjentas allerede 2,5 år etter den omfattende rekrutteringsprosessen. Vi ønsker å forske på hvilke faktorer som fører til den høye turnoveren i bransjen, og om det finnes noen alternative løsninger som kan dempe dette.

I revisjonsbransjen er det høy arbeidsbelastning i de månedene hvor kundenes årsregnskap revideres, mens det fra sommeren til desember utføres planleggende arbeid som leder opp til årsoppgjøret. Vi kan med dette si at arbeidet til en revisor er delvis sesongbasert. Ettersom arbeidsmengden er lav på høsten i forhold til våren, fører dette til en ubalanse mellom antall ansatte og arbeidsmengde i de ulike periodene. Derfor blir kjennetegnet til en revisor under årsoppgjøret mye overtid og lite fritid. En gjennomsnittsberegning av arbeidstiden til våre informanter, viser til at det i løpet av den mest travle perioden i revisjon jobbes mellom 50-60 timer per uke.

En dårlig balanse mellom jobb og fritid vil kunne føre til umotiverte ansatte. Dette vil kunne gi negative konsekvenser for organisasjonen og de ansatte selv (Bakker & Demerouti, 2014). Lav motivasjon fører til lite effektivt arbeid, noe også kan ha innvirkning på arbeidsmiljøet. En negativ påvirkning på den ansattes trivsel i jobben vil kunne føre til at den ansatte slutter. Når de ansatte slutter av egen vilje, er dette det vi forbinder med frivillig turnover (Torsvik, 2022). Vi vil i oppgaven diskutere hva som fører til den frivillige turnoveren i revisjon ved hjelp av innsamlet data og relevant teori.

### 1.1 Formålet med fordypningsoppgaven

Formålet med denne oppgaven er å bidra med mer forskning innenfor fagområdet vi har valgt. Vi ønsker å finne ut hvorfor mange slutter i revisjonsbransjen innen de første fem årene av ansettelsen og hvilke faktorer som fører til dette. Vi vil også diskutere hvilke løsninger som

vil kunne bidra til å redusere den høye turnoveren. Hovedmålet er å gi arbeidsgivere innen revisjon implikasjoner og forståelse av hva som kan gjøres hvis de ønsker å redusere turnover.

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av tre år som studenter ved Handelshøgskolen på UiS har vi vært innom en rekke temaer omhandlende organisasjonspsykologi og motivasjon i arbeidslivet. Dette har vekket interesse, fordi både litteraturen og egne erfaringer viser hvor viktig godt arbeidsmiljø og motivasjon er for produktivitet og trivsel på arbeidsplassen. Vi ønsket derfor å skrive en fordypningsoppgave om turnover i revisjonsbransjen i Norge. Gjennom research til oppgaven hvor vi har vært i kontakt med Revisorforeningen og HR Norge, kom vi frem til at det mangler forskning på dette temaet for bransjen i Norge. Ved bruk av en kvalitativ forskningsmetode har vi sammen med flere informanter fra de seks største revisjonsselskapene samlet inn data rundt området *turnover i revisjon*.

## 1.3 Presentasjon av problemstilling

Når vi skulle formulere vår problemstilling, var det viktig å ha en klar idé om hva vi ønsket å oppnå med oppgaven. Vi foretok en evaluering av hvilken type data vi kunne samle inn ved å kontakte tidligere ansatte, og konkluderte med at det var viktig å fokusere på årsakene til at de sluttet å jobbe i revisjon. Med dette som utgangspunkt ønsket vi å undersøke hva som forårsaker høy turnover blant ansatte som har jobbet med revisjon i mindre enn fem år. Basert på vår evaluering av problemområdet formulerte vi vår problemstilling som følger:

*“Hvilke faktorer fører til høy turnover i revisjon?”*

## 1.4 Avgrensning

I oppgaven har vi tatt i bruk en kvalitativ metode. Vi har gjennomført kvalitative forskningsintervju av tidligere ansatte for å finne ut hvordan deres opplevelse av revisjonsbransjen var. Intervjuene og det teoretiske rammeverket medfører en avgrensning, da vi ser på den individuelle behov og oppfatninger, noe som er svært variabelt.



Vår oppgave har blitt avgrenset til å undersøke turnover og turnoverintensjon blant ansatte de første fem årene av deres karriere. Vi mener at de første fem årene i bransjen er en kritisk periode når det gjelder trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Ansatte som har vært i jobben i mer enn fem år vil bli ekskludert fra vår analyse, da vi anser disse som mer etablerte i bransjen og dermed kan slutte av andre årsaker enn selve arbeidet.

## 2. Teori

I denne delen av oppgaven skal vi presentere de ulike teoridelenene som senere skal brukes til å besvare vår problemstilling. Vi vil først introdusere revisjonsbransjen i Norge, og deretter turnover som et fenomen og belyse utviklingen av dette i Norge de siste årene. Deretter vil vi presentere de faktorene vi har valgt å fokusere på i forhold til turnover, som er motivasjon, arbeidsmengde og arbeidsmiljø. Til slutt vil vi se på de ulike teoridelenene i sammenheng med tidligere forskning om jobbkrav og jobbbressurser.

### 2.1 Revisjonsbransjen i Norge

Revisjonsbransjen ble etablert på midten av 1800-tallet. Revisorene fungerte som en tredjepart som kunne gi trygghet til investorene, da partene i næringslivet ikke nødvendigvis stolte på hverandre (Revisjon og Regnskap, 2018). Dagens revisorer fungerer også som allmenhetens tillitsperson, og sørger for at årsregnskapet til virksomheten følger gjeldende lover og regler. I dag er revisjonsbransjen verdsatt til over 215 milliarder dollar på verdensbasis (Verified Market Research, 2022 ).

Bransjen har hatt en enorm utvikling også i Norge og omsetter i dag for 16,6 milliarder norske kroner (Revisorforeningen , 2023). I november 2022 passerte bransjen 10.000 ansatte. Det er høy etterspørsel etter deres tjenester, og fra 2020 til 2021 økte omsetningen med 8,2%. Til tross for en nedgang i antall selskaper som etter loven må ha revisor, er det likevel mange som ser behovet og verdien en revisor har for selskapet (Losnegård, 2022). Ifølge Revisorloven har alle aksjeselskaper og andre virksomheter som oppfyller minst ett av tre punkter, krav på revisor. Disse punktene inkluderer en årlig omsetning på 6 millioner kroner eller mer, en arbeidsstokk med mer enn 10 årsverk eller en balanse på over 23 millioner kroner (Revisorloven, 2020).

Alle revisorer er pliktige til å forholde seg til revisorloven. Loven setter krav til hva som er god revisjonsskikk, noe som skal styrke revisorens rolle som allmenhetens tillitsperson (Revisorloven, 2020). En revisor skal være uavhengig, og ikke ha noen tilknytning til virksomheten den reviderer. Tidligere har revisorer kun hatt som oppgave å sørge for at virksomhetenes regnskap er innenfor lover og regler, men etter hvert har flere krav til selskapenes rapportering på ulike områder gjort at revisorens rolle har beveget seg over til

rådgivning (Byrnes & al, 2018). En utvidelse av revisorens oppgaver har også blitt muliggjort av teknologiutviklingen, som har bidratt til et større bortfall av repetitive oppgaver (Castka, Searcy, & Mohr, 2020).

Det er seks store selskaper som dominerer revisjonsbransjen i Norge. EY, PwC, Deloitte, KPMG, BDO og RSM har den største markedsandelen i bransjen på 79,1 prosent (Tall fra 2020) (Revisorforeningen, 2023). En undersøkelse gjennomført av E24, viser også at fem av de seks store selskapene ligger høyt på listen over attraktive arbeidsgivere for økonomistudenter (Høgseth & Johansen, 2021). Kombinasjonen av attraktiv arbeidsgiver og den høye markedsandelen gjør at mange søker seg til selskapene hvert år. Dette gjelder for såvidt ikke bare de seks største selskapene, men også mindre revisjonsfirmaer. Ifølge rekrutteringsundersøkelsen som ble gjennomført av Revisorforeningen, var det fra 2021 til 2022 en 11% økning av nyansettelser i revisjonsbransjen (Revisorforeningens rekrutteringsundersøkelse, 2022<sup>1</sup>). I undersøkelsen kommer det frem at det var 4960 som søkte på stillinger i revisjonsbransjen i 2021, hvor 688 ble ansatt. I 2022 var det 5514 søkere, og 763 nyansatte.

Selskapene publiserer årlig en åpenhetsrapport de etter revisorloven har krav om å levere. Rapporten skal vise hvordan bransjen sikrer uavhengighet og kvalitet i revisjonsprosessen. I rapporten fra selskapene legges det også stor vekt på arbeidet de gjør for å utvikle ansatte. Revisjonsbransjen er kjent for å ha en bratt læringskurve, og erfaringen man tilegner seg kan være relevant også i andre bransjer.

## 2.2 Turnover og turnoverintensjon

I vår oppgave ser vi på turnover og turnoverintensjonen fra arbeidstakerens perspektiv. Det vil si at det er frivillig turnover som blir undersøkt. Den frivillige turnoveren i revisjonsbransjen vil være ansatte som slutter grunnet ulike årsaker. Turnoverintensjonen, det vil si den perioden den ansatte vurderer å forlate selskapet, vil være kritisk. Det er i denne fasen selskapets handlinger kan bidra til å motivere den ansatte til å fortsette.

---

<sup>1</sup> Revisorforeningen var generøse og delte deres Rekrutteringsundersøkelse fra 2021 til 2022 med oss i forbindelse med vår oppgave.

## Hva er turnover?

Turnover handler om utskiftningen av personell i bedriften grunnet ulike årsaker. Vi skiller mellom ønsket og uønsket turnover og frivillig og ufrivillig turnover. Ønsket og uønsket turnover ses på fra bedriftens perspektiv. Ønskelig turnover handler om at uproduktive ansatte byttes ut mot engasjerte og produktive ansatte. I den andre enden har vi uønsket turnover, hvor produktive og engasjerte ansatte blir erstattet med mindre kvalifiserte eller mindre produktive ansatte. Dette er gjerne ikke noe man er klar over før den nyansatte har funnet seg til rette i sin rolle. Eksempelvis kan en dårlig gjennomført ansettelsesprosess, for eksempel hvor intervjuet ikke avdekker viktig informasjon om kandidaten, lede til at kandidater som ikke er godt egnet for stillingen blir ansatt. (Torsvik, 2022)

Frivillig og ufrivillig turnover ses på fra arbeidstakerens perspektiv. Turnover-nivået kan enten være positivt eller negativt, og er avhengig av den ansattes engasjement og prestasjoner. Frivillig turnover handler om at ansatte slutter i jobben av fri vilje, noe som ofte er forårsaket av ulike grunner. Den ufrivillige turnoveren handler om erstatning av ansatte som har bidratt negativt til selskapet eller brutt selskapets retningslinjer (Torsvik, 2022).

## Turnoverintensjon

Turnoverintensjon er når en ansatt har begynt å tenke på å slutte, og kan relateres til holdningen den ansatte har mot selskapet. Turnoverintensjon vil være den ansattes refleksjon over hvor tilfredstillelsene og givende jobben er for dem. Turnoverintensjon er relevant for vår problemstilling da vi ønsker å finne årsaker for hvorfor ansatte velger å slutte i revisjon.

Ifølge en studie publisert av forsker Ngo-Henha i 2018 er jobbtilfredsstillelse nært relatert til turnoverintensjon (Ngo-Henha, 2018). Hun argumenterer med at det er relevant for et selskap å studere turnoverintensjonen, da det indikerer hvilke faktorer som fører til den ansattes skifte i holdning mot selskapet. Studien beskriver også den positive korrelasjonen mellom jobbtilfredsstillelse og turnover. Basert på dette kan vi si at en analyse av turnoverintensjon vil kunne motvirke faktisk turnover, da man har muligheten til å gjøre noe med det eventuelle problemet før det faktisk skjer. Det er likevel viktig å ta i betraktning av at det kan være flere faktorer som påvirker en ansatts holdning. Det vil si at en undersøkelse av turnoverintensjon, og en eventuell løsning for den ansatte som befinner seg i fasen, ikke nødvendigvis vil være en langsiktig løsning ettersom det er flere faktorer som påvirker hverandre.

## Hva er problemet med turnover?

En av hovedgrunnene til hvorfor en virksomhet bør analysere turnover er kostnaden ved å ansette nye. Rekrutteringsprosessen inneholder gjerne flere ledd som pågår over lengre tid. De ulike trinnene i prosessen, med blant annet vurdering av søknader og gjennomføring av intervjuer, tar tid og ressurser som selskapet kunne brukt på andre oppgaver. Det kan også ta mellom 12 til 24 måneder før den ansatte optimaliserer sin effektivitet (Vigorito, 2020).

Rekrutteringskostnadene kan variere. Ulike stillinger på ulike nivåer vil kreve ulik bruk av ressurser. En forenklet måte å regne ut kostanden på er å ta kostnadene for selve rekrutteringsprosessen og plusse på en halv startlønn for kandidaten (Vigorito, 2020). Ifølge rekrutteringsundersøkelsen til Revisorforeningen kom det frem at den gjennomsnittlige startlønnen til en nyansatt i revisjon er cirka 500 000 kr (Revisorforeningens rekrutteringsundersøkelse, 2022). Ved bruk av beregningsmodellen for kostander ved rekruttering, betyr det at en ansettelse vil koste 250 000 kr + kostnaden for selve rekrutteringsprosessen. Kostnaden er ved en ansettelse av en uten erfaring, som vil ha lav effektivitet de første 2 årene.

Vi kan dele kostnaden for nye ansatte inn i to kategorier, indirekte- og direkte kostnader. De indirekte kostnadene for bedriften ved høy utskiftning av personell vil være de kostnadene som ikke direkte knyttes til ansettelsesprosessen eller den ansattes oppsigelse. Kostnadene vil eksempelvis være lavere prestasjoner over lenger tid, som da vil gi dårligere resultatet for bedriften i perioden. De direkte kostnadene vil være kostnadene som er knyttet til selve prosessen ved ansettelse, oppsigelse eller opplæring. Det kan være lønnen til HR-ansatte eller kostanden for et rekrutteringsbyrå. Den halve årslønnen på 250 000 kr, pluss kostanden for rekruttering, er en ekstra kostnad som vil bli tatt med i beregningen av bedriftens resultat, og derfor svekke resultatet.

## Beregne turnover

En av verdens største medlemsorganisasjoner for HR, amerikanske The Society for Human Resource Management, har i en rapport sett på turnover-raten i en rekke bransjer. De har funnet at den gjennomsnittlige turnover raten på tvers av bransjer på 18%, men for en bransje med lite sesongbasert arbeid bør ikke turnover raten overstige 10% (Mariotti, Robinson, & Esen, 2017). På grunn av perioder med høy arbeidsmengde, kan vi argumentere for at revisjon kvalifiseres som delvis sesongbasert arbeid.

Turnover kan beregnes ved å bruke denne formelen:

$$\text{Årlig turnover rate} = \frac{\text{antall ansatte som sluttet i perioden}}{((\text{antall ansatte begynnelsen av perioden} + \text{antall ansatte slutten av perioden}) / 2)} \times 100.$$

### 2.3 Motivasjon på arbeidsplassen

Manglende motivasjon er en viktig årsak til at ansatte velger å si opp. Derfor har vi valgt å presentere motivasjonsteori i vår oppgave. Teorien baserer seg på ulike definisjoner av motivasjon. Vi ønsker å studere hva som fører til motivasjon på arbeidsplassen, og har funnet tre relevante teorier som belyser dette. Hawthorne studiene fra 1924 tar utgangspunkt i at de ansatte motiveres av andre faktorer enn penger (Wickström & Bendix, 2000). Det er sentralt for vår problemstilling, siden samtlige av informantene forteller at til tross for tilbud om høyere lønn, ønsket de ikke lenger å jobbe i revisjon. Teorien til Hackman og Oldham presenterer et alternativt syn, der selve arbeidsoppgaven må være meningsfull for den ansatte. Teorien er i samsvar med tilbakemeldingene i forskningsintervjuene der informantene forklarer at de ikke følte en tilhørighet til arbeidet.

Motivasjon er drivkraften som får oss til å utføre bestemte handlinger og får oss til å yte det lille ekstra. Vi skiller ofte mellom indre og ytre motivasjon (Rosland, 2018). Indre motivasjon er lysten til å lære, og drives av egne interesser eller nysgjerrighet. Ytre motivasjon kommer fra omgivelsene, og kan være en pliktfølelse ovenfor noen eller forventninger om å motta belønning. I de fleste situasjoner er det en kombinasjon av indre og ytre motivasjon som fører til engasjementet for en oppgave.

Motivasjon i arbeidslivet er viktig fordi det har en personlig betydning for de ansatte, men også stor betydning for bedriften som en helhet. I modellen *Motivasjonssyklus* kan vi se hvordan den ansattes motivasjon utvikles gjennom fire faser (Buzády & Georgiu, 2011). Den ansatte begynner i fase 1, som er entusiasme, der motivasjonen til den ansatte er på vei mot en topp. Deretter utvikler det seg i fase 2 hvor den ansatte har et vendepunkt, og motivasjon faller. Dette kalles desillusjon. I fase 3 utvikler den ansatte et nytt vendepunkt hvor utviklingen går fra bunnpunktet til å utvikle en høyere og mer stabil motivasjon som vi ser i

fase 4. En utvikling som dette kan gå over flere år. Denne teorien er grunnen til hvorfor vi avgrenset vår problemstilling til informanter med mindre enn fem års erfaring, da vi ser dette som perioden fase 1 og 2 av modellen baserer seg på. Motiverte ansatte er gjerne mer effektive, og yter det lille ekstra, noe som gir organisasjonen økonomiske fortrinn. Vi kan av den grunn argumentere for at de ansatte er organisasjonens viktigste ressurs, og at det derfor er viktig å forstå hvordan de ansatte motiveres. Det er likevel ikke slik at alle ansatte motiveres av de samme faktorene. Arbeidsgivere må derfor forsøke å tilrettelegge individuelt for at den ansatte skal finne motivasjon.

Hawthorne-studiene (1924) var en av de første studiene som fokuserte på de ansattes behov og motivasjon. Studiene skilte seg fra tidligere motivasjonsteori der penger ble sett på som en av de viktigste motivasjonsfaktorene. Hawthorne presenterte en alternativ teori som handlet om menneskers behov for sosial annerkjennelse. Den sosiale annerkjennelsen ville skape trivsel som igjen førte til produktivitet (Wickström & Bendix, 2000).

I tråd med Hawthorne-studiene viser også forskerne Andreassen, Hetland og Pallesen (2010) til at tilfredsstillelse av de ansattes psykologiske behov på jobb førte til at de ansatte hadde større glede av arbeidsplassen (Andreassen, Hetland, & Pallesen, 2010). Psykologiske behov kan defineres som aktiviteter eller stimuli som vil være nødvendig for personens trivsel (Kennair, 2020). Forskerne argumenterer at motiverte ansatte har en glede av å utføre bedriftens arbeidsoppgaver (Andreassen, Hetland, & Pallesen, 2010). Det er derfor også sannsynlig at de blir i bedriften lengre på grunn av dette, noe som vil redusere uønsket turnover over tid.

For å utvide vår forståelse av psykologiske behov på jobb har vi tatt i bruk Hackman og Oldham sin modell om jobberikelse. Sammenlignet med andre teorier vektlegger modellen betydningen av interessante arbeidsoppgaver (Siruri & Cheche, 2021; Hackman & Oldham, 1976). Dette er en modell som baserer seg på individuell interesse for arbeidet. For å skape motivasjon blant de ansatte, må arbeidet ta hensyn til menneskes psykologiske og sosiale behov. Dersom dette oppnås, vil det kunne redusere turnover og konflikter på arbeidsplassen. Andre studier om jobberikelse viser også til en positiv korrelasjon mellom jobberikelse og organisasjonens resultater (Paul, Robertson, & Herzberg, 1969). Dersom det oppstår en kollektiv effektivitet blant de ansatte, vil dette kunne forbedre organisasjonen i sin helhet.

De teoretiske perspektivene som modellen er basert på er jobbkarakteristikk modellen, som også er utarbeidet av forskerne Hackman og Oldham. Modellen definerer fem dimensjoner av en jobb; ferdighetsvariasjon, oppgavebetydning, oppgaveidentitet, oppgaveautonomi og tilbakemelding (Hackman & Oldham, 1976). Ferdighetsvariasjon referer til variasjonen av oppgaver som kreves for å muliggjøre arbeidet. Oppgavebetydning refererer til hvilken grad oppgaven har en innvirkning på andre i organisasjonen. Oppgaveidentitet beskriver i hvilken grad jobben krever en gjennomføring av en oppgave fra a til å, der man kan se tydelige resultater. Oppgaveautonomi refererer til i hvilken grad den ansatte har mulighet til å utføre sitt arbeid fritt. Den siste av de fem dimensjonene er tilbakemelding, der tilbakemeldingen skal være en klar og direkte til den ansatte angående deres prestasjoner.

I tillegg til de fem dimensjonene, som i hovedsak baserer seg på den ansattes gjennomføring av arbeidsoppgaver, ligger det også til grunn tre psykologiske tilstander som omhandler arbeidets meningsfullhet for den enkelte ansatte (Hackman & Oldham, 1976). Dersom de tre psykologiske tilstandene er oppnådd vil dette føre til høy arbeidsmotivasjon hos den ansatte. Den første av de tre psykologiske tilstandene er opplevd ansvar for arbeidsresultater, der den ansatte føler et personlig ansvar for arbeidet som er gjort. Den andre er opplevd meningsfullhet i arbeidet, som referer til følelsen den ansatte får dersom arbeidet som er gjort er verdifullt for dem. Den siste av de tre er kunnskap om resultatene av arbeidet, som er den ansattes bevissthet rundt hvordan arbeidet blir effektivt utført.

Modellen argumenterer for at en arbeidsplass vil oppnå motivasjon hos de ansatte gjennom et trygt og stabilt arbeidsmiljø, jevnlig kunnskapsutvikling og individuell oppfølging. Dersom disse aktivitetene utføres på en arbeidsplass, ville alle de psykologiske og sosiale prinsippene i modellen til Hackman og Oldham vær oppnådd, og motivasjonen blant de ansatte vil være høy.

Til tross for at de ulike dimensjonene i jobbkarakteristikk – modellen viser hva som skal til for å skape motiverte ansatte i virksomheten som helhet, vil den ikke være like lett å gjennomføre i praksis. Modellen må ta hensyn til de individuelle behov (Haivas, Hofmans, & Pepermans, 2014), men hvis enkelte ansatte ikke har et ønske om å utføre oppgaver som utfordrer og beriker dem selv, vil modellen være vanskelig å gjennomføre på individ-nivå (Siruri & Cheche, 2021).



## 2.4 The Job Demands-Resources modell

I delkapittelet om motivasjon presenterer vi teori om hva som må ligge til grunn for at den ansatte skal oppnå motivasjon på arbeidsplassen. Et vesentlig argument når man vurderer motivasjonsteoriene er at motivasjon oppfattes individuelt. I studien av turnover i revisjon er det derfor viktig å finne modeller som bygger på flere årsaker til motivasjon. Vi vil presentere modellen *Job Demands-Resources* som ble utviklet av forskerne Arnold Bakker og Evangelia Demerouti i 2006. Modellen forkortes til JD-R modellen. Modellen presenterer en kombinasjon av fysiske stressfaktorer i jobbrollen og faktorer som hjelper den ansatte å nå sine mål (Bakker & Demerouti, 2014). Formålet med modellen er å tilby nok jobbbressurser i perioder der jobben stiller høyere krav, slik at den ansatte føler økt motivasjon og trivsel.

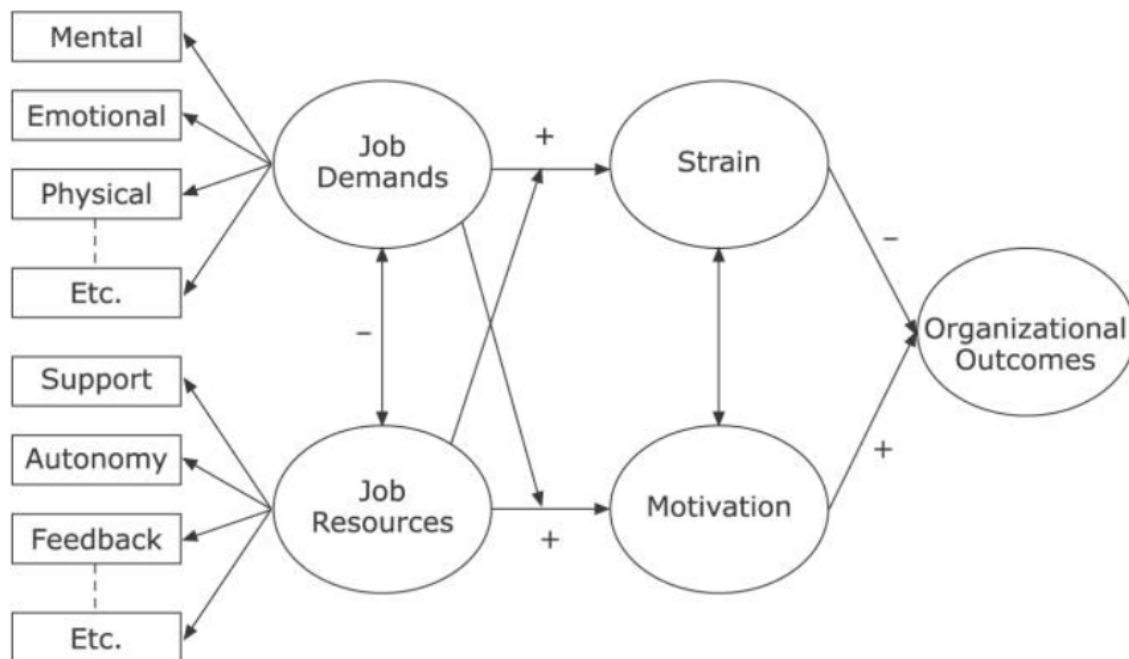
Modellen er relevant for vår problemstilling ved at den presenterer et bredt spekter av faktorer i arbeidslivet som har en påvirkning på både de organisatoriske og menneskelige faktorene. Revisjonsbransjen har perioder hvor det kreves mer av de ansatte, og det er derfor viktig å undersøke hvilke jobbkrav som kan reduseres, eventuelt hvilke jobbbressurser som kan økes.

Vi kan dele JD-R modellen inn i to; jobbkrav og jobbbressurser (Bakker & Demerouti, 2014). Jobbkrav dekker de fysiske og følelsesmessige stressfaktorene i din jobbrolle, som tidspress, høy arbeidsmengde og dårlige jobbrelasjoner. Jobbbressursene er de fysiske, sosiale eller organisatoriske faktorene som hjelper deg å nå mål og redusere stress. De inkluderer læring, utvikling, veiledning, og sterke arbeidsrelasjoner.

JD-R modellen forklarer at selv om det kreves mye av deg i jobben, kan du oppleve mindre stress hvis organisasjonen tilbyr nok ressurser. Dette innebærer et komfortabelt arbeidsmiljø, jevnlig veiledning, muligheter for å utvikle seg og konstruktiv tilbakemelding. Når man opplever at jobben krever mye, men ressursene er lave, er det ikke uvanlig å oppleve stress eller utbrenthet. I modellen beskrives dette som jobbbelastning og jobbmotivasjon, der motivasjonen vil være de positive ressursene som jobben tilbyr, og belastningen vil være kravene jobben stiller. Målet for selskapet vil være å jobbe for at belastningen ikke blir for høy, slik at den ansatte ønsker å bli i jobben lenge.

Bakker og Demerouti fremstiller deres modell i en figur som viser skillet mellom jobbkrav og jobbbressurser, som igjen leder til belastning- og motivasjonsfaktorer. Dersom det er en overvekt av belastningsfaktorer vil det føre til et negativt organisatorisk resultat for selskapet,

og motsatt for motivasjonsfaktorer. Forholdet mellom de ulike faktorene blir fremstilt i figur 1.



Figur 1, Job Demands-Resources modellen, Bakker og Demerouti

I de neste kapitlene skal vi presentere to av bestanddelene i JD-R modellen. Arbeidsmengde blir presentert som en del av jobbkravene i modellen, mens arbeidsmiljø er presentert som en av jobbressursene. Gjennom research til oppgaven og forskningsintervjuene har vi fått inntrykk av at det er disse faktorene som har mest å si for den ansattes karriere i revisjon, og derfor vil være mest relevant for vår problemstilling. Vi ønsker å undersøke korrelasjonen mellom de to faktorene og den ansattes motivasjon, og i tillegg se på hvordan arbeidsplassen kan tilrettelegge for dette. JD-R modellen vil derfor være svært relevant, og blir brukt som et grunnlag for videre analyse.

## 2.5 Arbeidsmengde

Arbeidsmengde kan ha en innflytelse på turnoverintensjonen i et selskap. Ifølge en studie som ble publisert i 2021, fant indonesiske forskere en sammenheng mellom høy arbeidsmengde og jobbstress i revisjonsfirmaer i Indonesia. Det var ingen direkte sammenheng mellom arbeidsmengde og jobb-tilfredstillelse, men høy arbeidsmengde førte derimot til økt stress på jobben, noe som igjen hadde en innvirkning på turnoverintensjonen i selskapet (Wulansari, Suborto, & Mardiaty, 2021). Videre kom det frem i studiet at dersom den høye

arbeidsmengden ble kompensert for i form av alternativ belønning, ville toleransen for høy arbeidsmengde forsterkes.

Arbeidsmiljøloven er relevant for revisjonsbransjen, da den har som formål å sikre et trygt, sunt og godt arbeidsmiljø for alle arbeidstakere. Revisjonsbransjen er preget av lange arbeidsdager, stramme tidsfrister og høye krav til arbeidsresultater. Dette kan føre til en ekstra belastning for de ansatte i de periodene med høyest arbeidsmengde. Den høye arbeidsbelastningen kan gjør det vanskelig å kombinere jobb med familieliv. Det er derfor viktig å presentere arbeidsmiljølovens retningslinjer for godt og trygt arbeidsmiljø, slik at vi kan sammenligne det med informantenes tilbakemeldinger om arbeidshverdagen. Videre i kapitlet skal vi presentere norske standarder for arbeidsmengde og hvordan dette representeres i revisjonsbransjen.

Arbeidsmengde er mengden arbeid som utføres av en ansatt i en gitt tidsperiode. Arbeidstid er den tiden man arbeider. Både arbeidstid og arbeidsmengden kan variere dersom arbeidet er sesongbasert. Norge har en arbeidsmiljølov som stadfester lover og regler rundt tre prinsipper knyttet til arbeidsplassen. De tre prinsippene er det fysiske arbeidsmiljøet, det psykiske arbeidsmiljøet, og klare avtaler og regler rundt arbeidsforholdet (Arbeidsmiljøloven, 2006). Arbeidsmiljøloven stadfester at alminnelig arbeidstid ikke bør overstige ni timer i løpet av et døgn. Arbeidstiden kan utvides dersom det er gitt samtykke fra arbeidstilsynet, men aldri mer enn 13 timer i løpet av 24 timer (Gisle & Stoltz, 2023). Det er også mulig å søke om ekstra overtidsarbeid på 200 timer som skal gå over en periode på 26 uker (Arbeidstilsynet, 2023).

Gjennomsnittsberegning kan brukes av arbeidsgiver dersom arbeidet er sesongbasert. En gjennomsnittsberegning går over 8 uker, hvor den ansatte ikke kan overskride 12,5 timer pr. døgn, og den ukentlige arbeidstiden må være i gjennomsnitt 48 timer eller mindre. Dersom arbeidstager overskrider alminnelig arbeidstid vil dette regnes som overtid (Revisjon og Regnskap, 2018). Ved overtid skal det ifølge arbeidsmiljøloven betales et tillegg på minst 40% av normalsats (Sætre, 2022).

## 2.6 Arbeidsmiljø og trivsel

Arbeidsmiljø henger som nevnt sammen med motivasjon på arbeidsplassen. Et godt sosialt miljø styrker trivselen på jobb, som igjen kan føre til bedre resultater for bedriften (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Arbeidsmiljø vil være relevant som en ny faktor vi har valgt å forske på i sammenheng med vår problemstilling. Gjennom våre forskningsintervju kom det frem at informantene hadde et godt sosialt miljø med de nyansatte, mens det var stor variasjon i hvor god kontakt de fikk med ansatte i høyere stillinger. Revisorforeningens bransjeundersøkelse fra 2021 viser samme tilbakemeldinger. Der kom det frem at nær 17 prosent var misfornøyd med selskapets ledelse, 10 prosent var misfornøyd med nærmeste leder, og rundt 9 prosent svarte at de var misfornøyd med kollegene eller bedriftskulturen. Svarene var basert på spørsmålet “Grunner for å vurdere jobbskifte”, hvor det var 428 respondenter (Revisorforeningen, 2021).

I en jobb som i perioder krever mye tid på kontoret, vil det være essensielt for den ansatte at det sosiale miljøet er positivt og givende. I delkapittelet vil vi presentere de ulike forholdene på arbeidsplassen, og definere disse. I tråd med det som ble presentert i motivasjonskapittelet, vil vi også presentere teori som retter fokus mot påvirkningen arbeidsmiljø har på den personlige verdien den ansatte har til jobben.

Ifølge Statens Arbeidsmiljøinstitutt er arbeidsmiljøet knyttet til organiseringen, planleggingen og gjennomføringen av arbeidet (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2022). Vi skiller vanligvis mellom det fysiske arbeidsmiljøet og det psykososiale arbeidsmiljøet (Sundstrom & Sundstrom, 1986). Det fysiske arbeidsmiljøet omhandler utforming av arbeidsplassen og andre fysiske forhold på arbeidsplassen. Andre fysiske forhold vil eksempelvis være sosiale arrangementer eller pauseordninger. Det psykososiale arbeidsmiljøet omhandler alle mellommenneskelige forhold, eksempelvis mellom to medarbeidere.

Å skape et sunt arbeidsmiljø er viktig fordi ansatte søker personlig verdi og formål på jobben, og når de opplever dette er det mer sannsynlig at de blir i jobben sin (Wiles, 2022). Balansen mellom innsats og belønning kjennetegner et godt arbeidsmiljø (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2022). Det er også viktig at man har et støttende lederskap som gir de ansatte tillit, ansvar og ressurser til å løse arbeidsoppgavene som blir gitt. Arbeidsgiver og arbeidstakere må jobbe sammen for å skape et godt arbeidsmiljø, og det er viktig at ledere har jevnlig oppfølging med de ansatte (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2022).

Studier som forsker på organisasjonskultur, fant en sterk korrelasjon mellom dårlig arbeidsmiljø og oppsigelser (Sull, Sull, & Zweig, 2022). Dårlig kommunikasjon på arbeidsplassen kan være en av grunnene til et usunt arbeidsmiljø. Det samme gjelder manglende inkludering og evnen til å fremme mangfold. Når de ansatte opplever å være i et usunt arbeidsmiljø, kan det føre til stress, noe som over lengre tid kan utvikles til både fysiske og psykiske helseproblemer. Dette vil skape ringeffekter som sykemeldinger og oppsigelser (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### 3. Metode og datainnsamling

I denne delen av oppgaven skal vi presentere hvilken metode vi har valgt for å samle inn data og hvilken fremgangsmåte vi benytter for å presentere våre resultater.

#### 3.1 Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig metode skiller vi mellom to ulike tilnærminger; kvantitativ- og kvalitativ metode (Hjerm & Lindgren, 2011). Begge metodene har som formål å samle inn data som skal systematiseres i en prosess fra forskningsidé til rapportering av et forskningsresultat. Valget av metode tar utgangspunkt i hvilket forskningsspørsmålet som skal besvares. Problemstillingen er det overordnede forskningsspørsmålet som analysen skal svare på i sin helhet (Johannessen, Rafoss, & Rasmussen, 2021).

Den kvalitative tilnærmingen er sentral for å kartlegge meninger og opplevelser som ikke kan festes i tall. Typisk kvalitativ datamateriell er utfyllende skriftlige dokumenter som beskriver observasjoner eller samtaler. Det kan også være andre relevante tekster som er til hjelp for å besvare problemstillingen (Mikael & Lindgren, 2011).

For å kunne besvare problemstillingen vår: “Hvilke faktorer fører til høy turnover i revisjon?” ønsket vi å bruke kvalitativ metode. For vår oppgave har det vært sentralt å få frem meninger og følelser gjennom beskrivende tilbakemeldinger fra våre intervju kandidater. Dette fordi tema vi har valgt oss avhenger av personlige perspektiv om revisjonsbransjen. Ettersom vårt teoretiske rammeverk har forbehold om at alle oppfatninger er individuelle, vil dette også være relevant for oss.

#### 3.2 Kvalitativ metode

Vi valgte kvalitativ metode da vi ønsket å gjennomføre intervjuer av tidligere ansatte i revisjon for å få et personlig perspektiv på vår oppgave. Denne formen av data kalles beskrivende data. Beskrivende data vil si nedskrevne uttalelser eller observasjoner av menneskers adferd. Gjennom en kvalitativ forskningsmetode ser vi etter et mønster i innsamlet datamateriell, og anvender dette for å utvikle en mening og forståelse. Man benytter kvalitativ metode når man ønsker å finne ut hvordan folk erfarer sin egen tilværelse i de relasjonene de har (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2017).

Vi ønsker med vår problemstilling å gå i dybden på hvordan ulike personer opplever å jobbe i revisjonsbransjen, og hva som har påvirket deres valg om å slutte i revisjon. Vi mener det vil være til vår fordel å få svar fra ulike personer i form av tekst og ikke tall for å få en dypere forståelse. Sammenlignet med kvantitativ metode vil en kvalitativ metode ha større grad av fleksibilitet. Det er naturligvis retningslinjer som ligger til grunn, men det er ingen regler (Johannessen, Tuft, & Christoffersen, 2017).

### 3.3 Kvalitative intervju

Gjennom kvalitative forskningsintervju har vi gått i dybden på hvilke faktorer som har ført til at våre intervjukandidater har sluttet i revisjon. Vi valgte å ha kvalitative intervju fordi det gir oss dybde i svarene vi mottar av intervjuobjektene, og gir oss en innsikt i informantenes erfaringer. Vi hadde semi-strukturerte, en til en intervjuer. Formålet med intervjuene var å kartlegge deres tid i revisjonsbransjen, få relevant informasjon om hvordan bransjen er, og for å få bekreftet informasjon fra bransjeundersøkelsen til Revisorforeningen (Revisorforeningen, 2021). For å besvare problemstillingen vår var det viktig at vi fikk mest mulig innsikt i hvilke faktorer som påvirker at informantene sluttet tidlig, og hva arbeidsgivere kan gjøre for å snu om på dette.

Vi har brukt Kvale og Brinkmann sin modell “Det kvalitative forskningsintervju”, som er en beskrivende modell om de syv ulike stadiene i et forskningsintervju (Kvale & Brinkmann, 2009).

Nr.	Fase	Beskrivelse	Resultat
1	Tematisering	Tematisering handler om kunnskap før intervjuet. Kunnskapen skal brukes til å formulere et formål med undersøkelsen.	Teoretisk rammeverk for oppgaven.
2	Design	Design handler om planleggingen av prosessen, ved å kartlegge formålet og spørsmålene i intervjuet slik at de blir rettet mot målet for oppgaven. Dette er for å skape legitimitet for oppgaven.	Strukturere en intervjuguide.
3	Intervjuet	Fase 3 handler om gjennomføringen av forskningsintervjuene.	Innsamlet data fra våre informanter.
4	Transkribering	Transkribering går ut på å omgjøre lydformat til tekstformat.	Nedskrevne sitater fra våre informanter
5	Analyse	Analysefasen har som formål å få frem undersøkelsens mål og tematisering.	Gioia – analysetabell
6	Verifikasjon	Verifikasjon handler om å kvalitetssikre innsamlede data.	Kvalitetssikret innsamlet data
7	Rapportering	Den siste fasen handler om undersøkelsesfunnene og metodebruken som formidles er i tråd med de vitenskapelige og etiske kriteriene som ligger til grunn i en forskningsanalyse.	Innsamlet data og metodebruk i tråd med etiske retningslinjer for forskningsartikler

Tabell 1, De syv faser i “*Det Kvalitative forskningsintervju*”, Kvale og Brinkmann

### 3.3.1 Før gjennomføring av forskningsintervju

#### Bakgrunn for oppgaven

I forberedelsene til intervjuene fokuserte vi på de to første fasene i modellen til Kvale og Brinkmann. Vi tilegnet oss relevant kunnskap gjennom avisartikler, forskningsstudier og muntlig kommunikasjon med ansatte i revisjonsbransjen. På den måten fikk vi en idé om hva



oppgaven skulle inneholde, og ble kjent med teoretiske konsepter som påvirker turnover. Vi samlet inn relevante forskningsstudier som vi tenkte kunne legge et grunnlag for vår oppgave.

### Utvalg av informanter

Etter å ha lagt et teoretisk rammeverk for oppgaven, trengte vi informanter som var relevant for å besvare vår problemstilling. Vi valgte å bruke en strategisk utvelging av informanter til vår oppgave. Ved å bruke en strategisk utvelging har vi muligheten til å gjøre utvalg underveis i studie. Dette har gjort det mulig å se hvilket utvalg som vil lønne seg for vår oppgave underveis i prosessen. Eksempelvis har det vært viktig for oss å velge informanter fra forskjellige selskaper og byer i Norge, slik at vi opprettholder reliabiliteten på vår innsamlede data. Utvalget i en strategisk utvelging består normalt av 10-15 informanter (Johannesen, Rafoss, & Rasmussen, 2021). Vi opplevde å få gjentakende svar i våre intervjuer, noe som ikke gjorde det hensiktsmessig å ha et større utvalg enn 12 personer.

Vi intervjuet både kvinner og menn for å få en bredere oppfatning av erfaring fra revisjonsbransjen. Det var fem kvinner og syv menn som ble intervjuet, hvor informantene hadde en gjennomsnittsalder på 31 år. Informantene har tidligere vært ansatte i de seks største selskapene. Som følge av avgrensningen i vår oppgave, intervjuet vi kandidater med mindre enn fem års erfaring fra revisjon. Elleve av de utvalgte informantene sa opp jobben i revisjon for under 5 år siden, mens én av informantene var i oppsigelsesfasen under intervjuet.

Kandidatene kommer fra forskjellige stillingsnivåer. Majoriteten har vært på Senior Associates – nivå, mens enkelte har vært på Manager – nivå. I revisjonsbransjen vil nyansatte starte som Associates. Dersom man følger normalt løp, vil man etter to år bli Senior Associate. Deretter vil det ta ytterligere to til tre år før den ansatte kvalifiserer seg til Manager – nivå. Det er noe variasjon i selskapene, men i hovedsak er det denne oppbygningen de fleste bruker. Hovedforskjellen mellom de ulike stillingene er type arbeidsoppgaver og ansvar. De ulike stillingene har ulikt lønnsnivå.

Vi tok i hovedsak kontakt med kandidatene gjennom LinkedIn, men sendte også melding til partnere fra de største selskapene som satte oss i kontakt med relevante kandidater for oppgaven. I meldingen spesifiserte vi at intervjuene var anonyme, slik at de fikk en skriftlig bekreftelse på dette.

## Intervjuguide

Etter å ha tatt kontakt med kandidatene utarbeidet vi en intervjuguide som ga en strukturert oversikt over spørsmålene som skulle bli stilt. Intervjuguiden skal klargjøre temaet i undersøkelsen, hva som er formålet med intervjuet, og hvordan det skal gjennomføres og behandles i etterkant. I utarbeidelsen av intervjuguiden delte vi inn i ulike temaer, slik at spørsmålene var knyttet til en spesifikk del av vår oppgave. Ved å bruke denne inndelingen veiledet vi intervjukandidaten inn på riktig tema.

### 3.3.2 Under gjennomføringen av forskningsintervju

Gjennomføringen av intervjuene omhandler fase 3 og 4 i tabell 1 som er vedlagt.

## Intervjuet

Vi valgte å bruke semistrukturert intervju da vi ønsket å høre intervjukandidatenes tanker og meninger rundt bestemte temaer. Intervjuguiden lå som en veiledning for samtalen, men ikke som en satt plan. Ved å bruke semistrukturert intervju blir vi som intervjuere en ledsager for samtalen, slik at vi styrer intervjukandidatene inn på riktige temaer (Kvale & Brinkmann, 2009). Intervjukandidatene ble informert om oppgavens omfang, slik at de kunne gjøre opp seg noen tanker og følelser før intervjuet startet.

Vi gjennomførte totalt 12 intervjuer. Svarene vi fikk var svært sammenlignbare. Dersom vi hadde mottatt varierte svar, ville det vært aktuelt å intervju flere, men dette så vi ikke som nødvendig for vår oppgave. Før intervjuet startet presenterte vi oss og fortalte om formålet med intervjuet og oppgaven. Vi opplevde at informantene var engasjerte, og ønsket å snakke fritt om de ulike temaene. Intervjuene ble gjennomført over Teams eller telefon og hadde en varighet på 20-30 minutter, hvor alle ble stilt de samme spørsmålene. Ettersom informantene hadde ulik erfaring og ulik stilling innenfor revisjon svarte ikke alle like utfyllende på alle spørsmålene.

## Transkribering

Vi gjennomførte transkriberingen under intervjuet. Vi utdelte hver vår rolle under intervjuene, der den enes oppgave var å skrive ned intervjukandidatenes svar, mens den andres oppgave var å stille spørsmål. På den måten var det lettere å stille oppfølgingsspørsmål og lede

samtalen uten å bli for avhengig av de forhåndsbestemte spørsmålene. Dette skapte en god flyt i samtalen, noe som er ønskelig under et semistrukturert intervju. Ved å bruke denne metoden fikk vi også en bedre forståelse av hva som ble sagt, i tillegg til at vi kunne diskutere oss imellom slik at svarene ble mer utfyllende og legitime.

### 3.3.3 Etter gjennomføringen av forskningsintervju

Som den avsluttende delen av intervjuprosessen analyserte vi svarene, i tillegg til at vi sikret at informasjonen vi har hentet er legitim og etter retningslinjene for et kvalitativt forskningsintervju. Vi tok i bruk de siste fasene av Brinkmann og Kvaales modell for kvalitative forskningsintervju for å få en strukturert gjennomgang av analysen.

#### Analyse

Det finnes flere metoder for å analysere et intervju, men vi valgte Gioia – metoden. Ved bruk av Gioia – metoden etablerte vi en deduktiv kvalitativ tilnærming til analysen. Deduktiv tilnærming vil si å trekke logiske bånd mellom allmenne og mindre allmenne utsagn. Etersom Gioia tar i bruk ulike faser, knyttet vi i tredje fase det teoretiske rammeverket opp mot utviklede hypoteser, noe som vil være en abduktiv tilnærming (Tjora, 2018).

En utfordring ved kvalitativ semistrukturert intervju er å redusere mengden ustrukturert data (Kvale & Brinkmann, 2009). Behandlingen av den innsamlede dataen ble i etterkant minimert slik at den omhandlet formålet til oppgaven. Det var likevel viktig for oss å få med intervjukandidatenes personlige erfaringer fra perioden de var ansatt i revisjon.

Den innsamlede dataen blir strukturert i førsteordens utsagn, andreordens tema og teoretiske dimensjoner. Gioia har som formål å finne et mønster i den innsamlede dataen, og deretter knytte det opp mot relevante teorier (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012). Før analysen leste vi de 12 intervjuene grundig. Deretter plasserte vi informantenes utsagn under temaene vi hadde satt opp i intervjuguiden. Utsagnene er en del av førsteordens utsagn, som er den første kolonnen i analysetabellen. Etter å ha sammenlignet utsagnene fant vi et mønster, og det ble brukt til å kategorisere utsagnene inn i ulike temaer. Temaene er en del av andreordens tema, som representere den andre kolonnen i analysetabellen. Den siste kolonnen av analysetabellen er teoretiske dimensjoner, der vi knyttet temaene opp mot relevante teorier for vår oppgave. Teorien brukes til å drøfte funnene.

## Verifikasjon

I denne fasen introduserer vi begreper som skal være til hjelp for å kvalitetssikre innsamlede data. For å sikre høy validitet, vurderer vi om dataen er pålitelige. Kriteriene for dette er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet (Annev, 2014). De fire nøkkelbegreene er med på å sikre at den innsamlede dataen er gyldig og til å stole på.

Troverdighet referer til hvorvidt funnene fra studien er troverdige og nøyaktige. For å øke troverdigheten etablerte vi en intervjuguide og formidlet målet med oppgaven til våre informanter, slik at vi fikk en åpen og ærlig dialog. Overførbarhet handler om graden av hvorvidt funnene fra studien kan overføres til andre situasjoner og annen kontekst. Vi har gjennom metoden beskrevet utvalget av informanter. Vi kan argumentere for at vårt utvalg av informanter er representativt, da vi har intervjuet personer fra forskjellige revisjonsselskaper, ulike stillingsnivåer og ulike byer i Norge. Pålitelighet referer til konsistensen og stabiliteten av funnene over tid. For å styrke påliteligheten har vi brukt analysemetoden Gioia, slik at vi fikk en strukturert og nøyte analyse av vår innsamlede data. Bekreftbarhet handler om hvilken grad funnene er objektive og fri for bias. Vi har analysert svarene fra intervjuene hver for oss, for så å sammenligne svarene. På den måten får vi en individuell oppfatning og et kritisk perspektiv til den innsamlede dataen.

## Rapportering

For å sikre at vår forskning er i tråd med de vitenskapelige og etiske kriteriene for en forskningsanalyse, har vi tatt i bruk ulike hjelpemidler som spesifiserer de aktuelle kriteriene for vår oppgave. *De Nasjonale Forskningsetiske Komiteen* har på sin nettside en oversikt over forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteen, 2019). Vi har lagt disse til grunn for utarbeidelse og analyse av vår data. I tillegg har vi brukt Google Scholar som vår nettressurs til datainnsamling av tidligere forskningsartikler, da vi ser på dette som en legitim nettside. Vi har vært kritisk til vår datainnsamling for å sikre at kildene vi bruker er legitime.

## 4. Resultat

I denne delen av oppgaven skal vi presentere resultatet av vår innsamlede data. Vi har foretatt kvalitative forskningsintervjuer, som vi har analysert med Gioia – metoden. Resultatene har vi satt opp i en analysetabell.

### 4.1 Resultat av kvalitative data

Vi har trukket frem de mest relevante utsagnene for å besvare vår problemstilling og kategorisert dette etter deres gjentakende tema, som i tabellen er presentert som *andre orden*. Deretter har vi knyttet dette opp mot vår teori, som i tabellen er presentert som *teoretiske dimensjoner*.

#### 4.1.1 Analysetabell

Første orden	Andre orden	Teoretiske dimensjoner
"Jeg utviklet interessen for revisjon mens jeg tok master, og tenkte at det kunne være en ganske god start på karrieren, men hadde ingen ambisjoner om å bli revisor eller å være det i mange år."	Motivasjon for å starte i revisjon	Motivasjonsteori, ytre motivasjon, indre motivasjon
"Det var veldig tilfeldig at jeg endte opp i revisjon. Jeg hadde søkt på litt forskjellige jobber, og fikk jobb i revisjon ganske raskt. Takket ja til dette da jeg tenkte at det var god læring der. Planen var noen år med revisjon, for å deretter gå videre til juss."	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Jeg visste egentlig ikke hva en revisor gjorde når jeg søkte, men hadde en master i MRR og	Motivasjon for å starte i revisjon	

bachelor i eiendomsmegling, som gjorde at jeg hadde en del juss på studiet. Jeg likte veldig godt jussdelen, og fikk til regnskapstekniske fag veldig bra og endte derfor opp som revisor."		
"Jeg søkte egentlig jobb innen consulting, og var inne på intervju for det. Ble fort gjort oppmerksom på at de heller ønsket meg innen revisjon, så da sa jeg ja til det."	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Jeg likte veldig godt regnskapsfag når jeg tok bachelor, og endte derfor opp med å ta master i MRR. Stefaren min var økonom, og anbefalte meg å begynne karrieren innen revisjon, og derfor ble det slik."	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Veldig tilfeldig at jeg havnet i revisjon"	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Veldig tilfeldig at det ble revisjon."	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Tilfeldig at det ble revisjon, men hadde kjennskap til flere som jobbet med det, noe som gjorde at man fikk mye informasjon om bransjen."	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Jeg var ganske skolelei, og søkte meg derfor fast jobb. Jeg fikk stipendiat av et revisjonsselskap for å ta MRR."	Motivasjon for å starte i revisjon	

"Søkte hos revisjonsselskap rett før jeg var ferdig med master, og startet påfølgende høst."	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Søkte meg inn i et større revisjonsselskap for å bli faglig sterk."	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Jeg søkte meg inn i revisjon fordi jeg fikk inntrykk av at det var et fint sted å starte sin karriere."	Motivasjon for å starte i revisjon	
"Arbeidet fra revisjon har vært hjelpsomt og nyttig for det jeg gjør i min nåværende jobb. Når jeg tenker tilbake på min tid som revisor føler jeg at arbeidet bare ble gjort for å bli gjort. Jeg fikk ikke noe eierskap til arbeidet."	Erfaring og læring	Hackman og Oldhams teori om jobberikelse.
"Det har vært til stor fordel med erfaringen jeg fikk fra revisjon, da det er svært ettertraktet. Revisjon sammenlignet med det jeg gjør nå er at revisjon var mer ensidig og repetitivt."	Erfaring og læring	
"Arbeidsoppgavene mine nå er ganske varierende, men kunnskapen fra revisjon har svært hjelpsomt da det gir et overblikk over økonomien til en bedrift. Arbeidet mitt i revisjon ga meg kunnskap, men jeg følte ikke noe tilknytning til arbeidet jeg leverte."	Erfaring og læring	

<p>"Jeg opplevde oppgavene i revisjon som varierende, da man planlegger på høsten, og reviderer på våren. Det var mye kundekontakt. Oppgavene i revisjon har vært svært relevant for nåværende jobb."</p>	<p>Erfaring og læring</p>	
<p>"Jeg får ikke så mye bruk for erfaringen fra revisjon i min nåværende jobb som konsulent, da jeg produserer mer av arbeidet selv nå, noe som er veldig spennende. Jeg synes at oppgavene innen revisjon var ganske kjedelige til tider".</p>	<p>Erfaring og læring</p>	
<p>"Har fått masse utnytte av det jeg lærte i min tid som revisor, men nå har jeg mer eierskap over oppgavene jeg utfører."</p>	<p>Erfaring og læring</p>	
<p>"Synes oppgavene i revisjon var veldig ensformig, da man kun så kun på ting som allerede hadde skjedd."</p>	<p>Erfaring og læring</p>	
<p>"I revisjon følte jeg meg som en brikke i et større spill, da oppgavene kun ble gjort og levert videre for review. Jeg syntes også at arbeidsoppgavene ble kjedelige i lengden."</p>	<p>Erfaring og læring</p>	
<p>"Har fått veldig bruk for erfaringen fra revisjon, det har gitt meg et helt annet overblikk på</p>	<p>Erfaring og læring</p>	



ting, men ble veldig ensidig i lengden."		
"I stillingen som Associate følger man instruksjoner, og det kan være litt ensidig til tider. Som senior fikk jeg delegere oppgaver og finne ut hvordan jeg skulle løse de selv, noe som gjorde arbeidsoppgavene litt mer spennende."	Erfaring og læring	
"I stillingen som revisor opplevde jeg at det var vanskelig å forstå sammenhenger og hvorfor man gjør arbeidet."	Erfaring og læring	
"Erfaringen fra revisjon har vært veldig relevant for min nåværende stilling. Etersom jeg jobbet i et av de litt mindre revisjonsselskapene opplevde jeg tidlig ansvar, noe som førte til at det ble mye variasjon i arbeidsoppgavene."	Erfaring og læring	
"Arbeidsmengden opplevdes litt frivillig, men fremdeles forventet da det blir oppgitt i kontrakten at man må forvente rundt 200 overtidstimer. Balansen mellom jobb og fritid er viktig for meg, noe som var vanskelig med overtidstimene."	Opplevelse av arbeidsmengde	The JD-R model: Job demands

<p>"Jeg opplevde arbeidsmengden som frivilling, men også forventet. Dersom man ønsker å klatre i karrierestigen må man være villig til å jobbe en del ekstra."</p>	<p>Opplevelse av arbeidsmengde</p>	
<p>"Jeg arbeidet så mye i årsoppgjøret at det ikke ble tid til ferie eller fritid. Å jobbe mye i en to ukers periode er ikke noe problem, men et halvt år er for mye."</p>	<p>Opplevelse av arbeidsmengde</p>	
<p>"Det var svært stor arbeidsmengde i revisjon, og jeg jobbet rundt 12-14 timers dager under årsoppgjøret. Det er ingen som tvinger deg til å jobbe så mye, men det er en underliggende forventning."</p>	<p>Opplevelse av arbeidsmengde</p>	
<p>"Mitt siste årsoppgjør jobbet jeg ekstremt mye overtid i min stilling som senior, da jeg hadde mye ansvar i tillegg til opplæring av andre."</p>	<p>Opplevelse av arbeidsmengde</p>	
<p>"Jeg opplevde at balansen mellom jobb og fritid er hva du gjør de til selv. Jeg likte å jobbe mye, og prioriterte derfor dette."</p>	<p>Opplevelse av arbeidsmengde</p>	
<p>"Hele teamet jobber sammen for å komme i mål, men det ble mye overtid uansett, da det er mangel på ressurser. Jeg verdsetter fritid, så balansen mellom jobb og fritid var viktig for meg. Jeg var klar</p>	<p>Opplevelse av arbeidsmengde</p>	

over at det ville bli overtid, men ikke så mye som det ble."		
"Jeg hadde mye overtid under årsoppgjøret i revisjon, men begrenset meg noe så jeg fremdeles hadde en balanse mellom jobb og fritid."	Opplevelse av arbeidsmengde	
"Jobbet mye overtid under årsoppgjøret, og ønsket ikke å jobbe meg i hjel. Vi var ikke nok folk til å gjøre ferdig arbeidet fortere, og da blir man utrolig sliten."	Opplevelse av arbeidsmengde	
"Jeg hadde en forventning om at det skulle bli mye overtid, men ikke like mye som det var. I den mest travle perioden fra januar til juni bli jobben en livsstil og balansen mellom jobb og fritid blir derfor ikke eksisterende."	Opplevelse av arbeidsmengde	
"Jeg jobbet mye overtid, men selskapet var opptatt av at man ikke skulle jobbe seg i hjel. Jeg forventet egentlig at det skulle være mer overtid."	Opplevelse av arbeidsmengde	
"Det var mye overtid fra januar til juni, men normale dager på høsten. Jeg var klar over at det var høyt arbeidspress under årsoppgjøret,	Opplevelse av arbeidsmengde	

men det var mer overtid enn forventet."		
"Veldig sosialt arbeidsmiljø hvor man ble godt kjent med kullet sitt. Følte meg veldig integrert i bedriften og var med på nasjonal samling der man ble kjent med de andre kontorene."	Organisasjonstilhørighet	The JD-R model: Job Resources
"I det mellomstore revisjonsselskapet var det mye læring og inkludering, men når jeg søkte meg over til et større revisjonsselskap følte jeg meg litt som en robot."	Organisasjonstilhørighet	
"Jeg opplevde at det var et sosialt arbeidsmiljø."	Organisasjonstilhørighet	
"Jeg følte meg integrert i bedriften. Vi ble godt kjent med kullet vi startet med, og selskapet var flinke til å invitere alle på ulike arrangementer. En av grunnene til godt kjennskap med kullet var på grunn av utenlandsturen vi hadde ved oppstart."	Organisasjonstilhørighet	
"Fin integrering. Var veldig sosialt og gøy da man var en stor gjeng som ble ansatt samtidig. Under årsoppgjøret var det lite sosialt, utenom overtidsmaten man spiste sammen."	Organisasjonstilhørighet	

"Det var veldig sosialt med kullet jeg startet med. Fikk automatisk kontakt med ledere også ettersom man jobbet i team."	Organisasjonstilhørighet	
"Bra arbeidsmiljø, veldig sosialt."	Organisasjonstilhørighet	
"Det var et lite arbeidsmiljø når jeg begynte, men det førte til at man ble fort integrert i bedriften. Det var mange sosiale arrangementer man kunne delta på frivillig."	Organisasjonstilhørighet	
"Ble godt integrert i bedriften. Var noe individuelt hvor godt man ble kjent med lederne, ettersom noen av de var åpne for det, og noen ikke. Man ble best kjent med kullet man startet med."	Organisasjonstilhørighet	
"Ble best kjent med de på teamet mitt."	Organisasjonstilhørighet	
"Var en del av Covid-kullet, så det var kun opplæring og sosialt over nett."	Organisasjonstilhørighet	
"Alle nyansatte ble tatt godt vare på. Det var god oppfølging av ledere og partnere. Det var enkelt å integrere seg i det sosiale miljøet da det ble arrangert ting hele tiden."	Organisasjonstilhørighet	
"Man slipper ikke unna overtiden når det er sesongbasert, så høyere lønn kunne kanskje fått meg til å bli litt lengre."	Årsaker til jobbskifte	Turnover

<p>"Jeg valgte å slutte i revisjon fordi jeg opplevde at det ble tatt mye snarveier i bransjen, noe jeg ikke ønsket å være en del av. Jeg hadde fortsatt ikke vært foruten de årene jeg jobbet der og ville anbefalt å jobbe i revisjon i 2-3 år."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"En av grunnene til at jeg sluttet var den store arbeidsmengden. Jeg ville fortsatt anbefalt alle å jobbe i revisjon i noen år da man lærer veldig mye."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"Jeg valgte å slutte i revisjon fordi jeg skulle flytte, og fordi det var for mye overtid. Jeg ønsket heller ikke å ta MRR, noe som gjorde at min utvikling stoppet noe opp, ettersom at det er et krav."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"Grunnen til at jeg sluttet var den manglende balansen mellom jobb og fritid. Jeg hadde fortsatt anbefalt alle å jobbe i revisjon noen år da det er mye læring."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"Viktigste grunnen til at jeg sluttet var på grunn av kjedelige arbeidsoppgaver, og fikk ikke noe eierskap til arbeidet. Lærte mye og det var en fin start for meg."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"Jeg fikk et bedre tilbud, som var hovedgrunnen til at jeg sluttet. Ville anbefalt revisjon da det er veldig sosialt, og en god start på karrieren."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	

<p>"Årsaken til at jeg sluttet var overtidsgjøringen. Jeg anbefaler revisjon som en start dersom man ønsker å jobbe innenfor økonomi senere."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"Jeg ønsket ikke å bli manager, så sluttet hovedsakelig fordi karrierestigen stoppet litt opp. Selskapet ønsket ikke å satse på meg videre fordi jeg ikke ønsket å bli manager."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"Jeg sluttet i revisjon som en kombinasjon av flytting og overtidsgjøringen. Familieliv og revisjon går ikke hånd i hånd. Jeg hadde heller ingen planer om å ta MRR og da stoppet utviklingen opp. Ville absolutt anbefalt å starte i revisjon."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"Jeg sluttet fordi arbeidsoppgavene ble kjedelige og hadde ingen planer om å ta MRR, og da stopper det veldig opp. Anbefaler å jobbe i revisjon noen år, fordi man lærer mye."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	
<p>"Arbeidsmengden gjorde at jeg ikke lenger ville jobbe i revisjon. Ville likevel absolutt anbefalt å jobbe i revisjon, da det er et fint sted å starte karrieren og man får et godt grunnlag."</p>	<p>Årsaker til jobbskifte</p>	

"Ettersom det er lite å gjøre på høsten, vil det ikke være nyttig å ansette flere. Jeg tror hele bransjen må bevege seg mot mer varierte arbeidsoppgaver, slik som rådgivning."	Forslag til endringer	Nye løsninger
"En av endringene som kunne blitt gjort er mer kreativitet i oppgavene, og gjøre det mulig å variere hvilke oppgaver man er med på."	Forslag til endringer	
"En av endringene jeg tror må skje er fordelingen av arbeid. En løsning på dette kan være at selskapene selv får bestemme når det er årsavslutning. "	Forslag til endringer	
"Jeg tror at partnerne må ta på seg færre kunder."	Forslag til endringer	
"En endring jeg ser for meg er at partnerne må ha færre kunder, i tillegg til at managere burde få overtidspålegg."	Forslag til endringer	
"Det må skje endringer innenfor teknologi slik at det blir mindre repetitive oppgaver."	Forslag til endringer	
"Selskapet må tørre å være pragmatiske, slik at de som vil jobbe mye får igjen for det."	Forslag til endringer	
"Det må skje en endring innenfor tilrettelegging av overtid etter hvem som ønsker å jobbe mye."	Forslag til endringer	
"Det må komme et alternativ for de som ikke ønsker å ta MRR."	Forslag til endringer	



"Det må skje en endring i balansen mellom jobb og fritid."	Forslag til endringer	
"En endring som må skje er at det kommer et høyere karrieresteg for de som ikke ønsker å ta MRR."	Forslag til endringer	
"Det må skje en endring når det gjelder dette med overtid."	Forslag til endringer	

Tabell 2, Analysetabell, Gioia – metode

## 4.2 Oppsummering av analysetabell

Analysetabellen ovenfor er en oversikt over svarene vi fikk fra våre informanter under forskningsintervjuet. For å få en mer sammenfattet forståelse av dataen skal vi i dette kapittelet oppsummere det vi forsto som de viktigste poengene fra våre informanter. Vi vil bruke intervjuguiden som en retningslinje for hvilke spørsmål som var mest relevant for vår oppgave.

### Motivasjon

Det første temaet vi presenterte for informanten var motivasjon. I denne delen av intervjuet ønsket vi å få svar på hvordan informanten endte opp i revisjonsbransjen, og hvilke sider av jobben som var mest motiverende for informanten. Det var en tendens til to ulike retninger for hvordan informanten endte opp i revisjon. En av informantene sier *“Det var veldig tilfeldig at jeg endte opp i revisjon. Jeg hadde søkt på litt forskjellige jobber, og fikk jobb i revisjon ganske raskt. Takket ja til dette da jeg tenkte at det var god læring der. Planen var noen år med revisjon, for å deretter gå videre til juss.”*. En annen av våre informanter sier: *“Jeg utviklet interessen for revisjon mens jeg tok master, og tenkte at det kunne være en ganske god start på karrieren, men hadde ingen ambisjoner om å bli revisor eller å være det i mange år”*

Vi kan ut ifra svarene tyde at utdanningsbakgrunnen påvirket hvordan informanten endte opp i revisjon. Informantene som hadde studert Master i regnskap og revisjon hadde gjerne enn opplagt vei inn mot revisjonsbransjen, mens informantene med annen utdanningsbakgrunn søkte seg til revisjon grunnet tilfeldigheter. Vi opplevde at svarene på dette var mest relevant for vår oppgave, da de resterende spørsmålene om motivasjon først og fremst ga oss en følelse av hvilket forhold informantene hadde til revisjonsbransjen.

## Arbeidsoppgaver

Ettersom arbeidsoppgaver er en av faktorene vi har valgt å vektlegge i vår oppgave, var det viktig å få en oversikt over hvordan informantene oppfattet arbeidsoppgavene i revisjon. Vi ønsket også å finne ut om revisjonserfaringer har hatt noen betydning for videre karriere. Vi stilte spørsmål om hvilken type jobb informantene hadde i dag, om erfaringen fra revisjon har vært relevant, og om følelsene de hadde rundt arbeidsoppgavene. Svarene vi fikk på dette var stort sett like. En av våre informanter fortalte at *“Arbeidet fra revisjon har vært hjelpsomt og nyttig for det jeg gjør i min nåværende jobb. Når jeg tenker tilbake på min tid som revisor føler jeg at arbeidet bare ble gjort for å bli gjort. Jeg fikk ikke noe eierskap til arbeidet”*. En annen av informantene underbygger dette og forteller at *“Arbeidsoppgavene mine nå er ganske varierende, men kunnskapen fra revisjon har svært hjelpsomt da det gir et overblikk over økonomien til en bedrift. Arbeidet mitt i revisjon ga meg kunnskap, men jeg følte ikke noe tilknytning til arbeidet jeg leverte”*. De to informantene representerer det generelle svaret vi fikk når vi stilte spørsmål rundt arbeidsoppgaver. En av informantene hadde jobbet som Associate og Senior Associate og ga en sammenligning av oppgavene i de to rollene. Informanten fortalte oss at *“I stillingen som associate følger man instruksjoner, og det kan være litt ensidig til tider. Som senior fikk jeg delegere oppgaver og finne ut hvordan jeg skulle løse de selv, noe som gjorde arbeidsoppgavene litt mer spennende”*.

Gjennom spørsmålene om arbeidsoppgaver fikk vi et inntrykk at mye av erfaringen fra revisjon har vært relevant for fremtidige jobber. Likevel nevner flertallet at de fant arbeidsoppgavene i revisjon kjedelige og repetitive, noe som førte til at de ikke fikk noe tilknytning til arbeidet. Tilknytning til arbeidet er spesielt relevant for vår teori om jobbtilfredsstillelse.

## Arbeidsmengde

Spørsmålene om arbeidsmengde var rettet mot overtid og balansen mellom jobb og fritid. Vi oppfattet at det var svært individuelt hvor mye informantene ønsket å jobbe. Eksempelvis sa en av våre informanter at *“Jeg opplevde arbeidsmengden som frivillig, men også forventet. Dersom man ønsker å klatre i karrierestigen må man være villig til å jobbe en del ekstra”*. En annen sier at *“Det var svært stor arbeidsmengde i revisjon, og jeg jobbet rundt 12-14 timers dager under årsoppgjøret. Det er ingen som tvinger deg til å jobbe så mye, men det er en underliggende forventning”*. Svarene ga oss en indikasjon på at det var individuelt hvor mye de

ønsket å jobbe, men at det likevel lå et press på å jobbe overtid. Som en av våre informanter sier, *“Hele teamet jobber sammen for å komme i mål, men det ble mye overtid uansett, da det er mangel på ressurser”*. Ut ifra dette kan vi tolke at arbeidet uansett måtte bli fullført, og ettersom det var for lite ansatte til å fullføre arbeidet, ble det et press på teamet.

På spørsmålet om arbeidsmengden var forventet, var informantene delt i to. Noen av informantene fortalte at *“Jeg forventet egentlig at det skulle være mer overtid”*, mens andre fortalte at *“Jeg var klar over at det var høyt arbeidspress under årsoppgjøret, men det var mer overtid enn forventet”*. Vi så gjerne en sammenheng med dette og hvem som hadde studert Master i regnskap og revisjon. Vi fikk inntrykk av at informantene med mastergrad rettet mot revisjon var mer klar over arbeidsmengden, enn informantene med annen utdanningsbakgrunn. Svarene er relevant for vår problemstilling da arbeidsmengde er en av de viktigste faktorene til hvorfor informantene sluttet.

### Arbeidsmiljø

Vi ønsket å stille spørsmål om arbeidsmiljø da mye av teorien som vi fant i forkant av intervjuene var rettet mot dette. Eksempelvis er det i JD-R modellen poengtert at arbeidsmiljø er en stor faktor til trivsel på jobben, og vil kunne veie opp for høy arbeidsmengde.

Informantene hadde stort sett samme inntrykk av hvordan de hadde blitt integrert i bedriften. En av våre informanter sier at *“Jeg følte meg integrert i bedriften. Vi ble godt kjent med kullet vi startet med, og selskapet var flinke til å invitere alle på ulike arrangementer. En av grunnene til godt kjennskap med kullet var på grunn av utenlandsturen vi hadde ved oppstart”*. En annen forklarer at *“Alle nyansatte ble tatt godt vare på. Det var enkelt å integrere seg i det sosiale miljøet da det ble arrangert ting hele tiden”*. Svarene fortalte oss at de nyansatte ble tatt godt vare på, og at det var et sosialt miljø i begynnelsen av karrieren i revisjon.

På spørsmålene om forhold til medarbeidere og ledere var svarene ulike. En av våre informanter sier at *“Det var god oppfølging av ledere og partnere”*, mens en av våre andre informanter forklarer at *“Var noe individuelt hvor godt man ble kjent med lederne, ettersom noen av de var åpne for det, og noen ikke”*. Ulikheten i svarene gjorde det interessant for oss å se på dette videre, da oppfølging fra ledere er en av de viktigste faktorene i teorien vi har valgt ut for vår oppgave.

## Endringer

Vi ønsket å få tilbakemeldinger på hva som var hovedårsaken til hvorfor informantene sluttet i revisjon, i tillegg til å få en oversikt over hvilke endringer de så for seg måtte skje i revisjonsbransjen for å redusere turnoveren. Endringene drøfter vi i siste kapittel.

Vi kan i analysetabellen se at det var gjentakende svar om hvorfor informantene sluttet. Ut ifra svarene kan vi se at høy arbeidsmengde, lite eierskap til arbeidet og mangel på Master i regnskap og revisjon var hovedgrunnene. Vi spurte også informantene om de anbefalte å starte karrieren i revisjon, hvor samtlige svarte ja. Eksempelvis sa en av våre informanter: *“Ville likevel absolutt anbefalt å jobbe i revisjon, da det er et fint sted å starte karrieren og man får et godt grunnlag”*. Dette svaret representerer hva flertallet av informantene svarte.

## 5. Analyse

I denne delen av oppgaven skal vi knytte problemstillingen vår opp mot funnene i analysen, og se på dette i lys av vår presenterte teori. Delkapitlene presenterer de relevante faktorene vi ønsker å drøfte opp mot vår problemstilling. Problemstillingen er “Hvilke faktorer fører til høy turnover i revisjon?”.

### 5.1 Faktorer til økt motivasjon på arbeidsplassen

I dette kapittelet skal vi knytte presentert teori om motivasjon opp mot revisjonsbransjens tilrettelegging for de ansatte. I kapittel 2.3 presenterte vi modellen til Hackman og Oldham om jobberikelse. I modellen kommer det frem at det er flere sosiale og psykologiske faktorer som må ligge til grunn for at den ansatte skal føle høy motivasjon på arbeidsplassen. Hovedmålet i modellen er å skape interessante arbeidsoppgaver for den ansatte, slik at de kan føle mestring, utvikling og trivsel rundt egen prestasjon.

Gjennom foreninger og store selskaper blir revisjon reklamert som utfordrende, spennende og en bransje som tilbyr mye kunnskap (Revisorforeningen, 2023). Dette er noe vi både har fått bekreftet og avkreftet gjennom de kvalitative forskningsintervjuene vi har gjennomført. Læring er nøkkelordet som går igjen i alle intervjuene, og som flertallet av våre informanter sier har læringen vært relevant for senere jobb. Likevel er det svært varierende svar når det kommer til interessen for arbeidsoppgavene. Det gjentakende svaret fra våre informanter er at det har vært ensidig og kjedelig til tider, og at det har vært grunnen til at enkelte har sluttet i jobben. I tillegg legger flere til at de ikke følte noen tilknytning til arbeidet de leverte.

Knytter vi dette opp mot vår teori om motivasjon ser vi at flere av de sosiale og psykologiske faktorene til motivasjon faller bort. Et av poengene i modellen til Hackman og Oldham er å tilby jevnlig kunnskapsutvikling og individuell oppfølging. En del av den jevnlig kunnskapsutviklingen vil for den ansatte bety å utføre varierte arbeidsoppgaver på ulike ferdighetsnivå, slik at læringsutbytte blir konstant. Vi mener dette sammenfaller med noe av det våre informanter beskriver de får i løpet av de to første årene i jobben, blant annet gjennom å si at læringskurven er bratt. Vi får inntrykk av at selv om arbeidsoppgavene ikke var så interessante hver for seg, var læring gjennom arbeid noe at de satt igjen med som mest positivt med å jobbe i revisjon.

Til tross for dette kan vi se at selv om flere av informantene ga uttrykk for at de hadde lært mye i perioden som ansatt, var det en tilbakevendende kommentar at de ikke følte tilknytning til arbeidet. Å føle tilknytning til arbeidet man utfører er sentralt i de psykologiske prinsippene i teorien. Det er spesielt det andre psykologiske prinsippet i modellen vi kan knytte opp mot svarene fra våre informanter. For at høy motivasjon skal oppnås trenger den ansatte å føle en opplevd meningsfullhet i arbeidet. Dette refererer til følelsen den ansatte sitter igjen med dersom arbeidet har verdi for dem (Hackman & Oldham, 1976).

Vi kan med utgangspunkt i moderne motivasjonsteori trekke linjer mellom den bratte læringskurven i løpet av de første to årene og grunnen til hvorfor mange slutter i løpet av de første fem årene i jobben. Vi kan argumentere for at den ansatte oppnår høy motivasjon gjennom utfordrende og varierende oppgaver de første årene, før det flates ut de påfølgende årene ettersom oppgavene blir mer repetitive. I kapittel 2.3 om motivasjon presenterte vi modellen *Motivasjonssyklus* som beskriver nettopp dette. Tar vi utgangspunkt i modellen, kan vi se at dette er en del av den naturlige utviklingen av motivasjon i løpet av noen år i stillingen (Buzády & Georgiu, 2011). Den ansatte vil i de første to årene med givende arbeidsoppgaver befinne seg i fase 1. Deretter falle inn i fase 2 etter hvert som oppgavene blir mindre krevende og interessante for den ansatte. Det er i denne fasen selskapet må tilby ressurser som får den ansatte til å opprettholde motivasjon. Det er ikke realistisk å holde fase 1 over mange år i samme stilling, men for selskapet er det optimalt å opprettholde en stabilt økende motivasjon. Dette kan eksempelvis oppnås gjennom mer ansvar, høyere stilling og lønn, varierende arbeidsoppgaver hos ulike kunder eller individuell oppfølging. Når det er sagt er likevel viktig å ta i betraktning at motivasjon er individuelt, og dersom den indre motivasjonen ikke ligger til grunn vil det være vanskelig for selskapet å tilrettelegge for den ansatte (Haivas, Hofmans, & Pepermans, 2014).

Digitaliseringen har gjort det mulig å effektivisere arbeidet, men det kreves fortsatt et personlig overblikk for å korrigere bakgrunnen for tallene. Dette utføres gjerne gjennom kontroller og testing av kostnader (Revisorforeningen, 2023). Det vil sann det er i dag derfor ikke være mulig å ikke gjennomføre repetitive oppgaver. De største selskapene har mange kunder, som alle må gjennom flere av de samme revisjonshandlingene. Den ansatte vil derfor kunne være del av forskjellige revisjonsteam under årsoppgjøret, og likevel utføre samme revisjonshandlinger for alle de ulike selskapene. Løsningen vil over tid være teknologi som

utfører oppgavene, slik at de ansattes arbeid blir å evaluere og analysere, fremfor å kontrollere. Så langt er det ikke kommet enda, til tross for en signifikant utvikling innen teknologi de siste 10 årene (Fjørtoft, 2018).

## 5.2 Arbeidsmengde

Arbeidsmengde har vært et sentralt tema i vurderingen av hvilke faktorer som påvirker turnover i revisjon. Vi presenterte i kapittel 2.4 teori knyttet mot arbeidsmengde, og alminnelig arbeidstid ifølge arbeidsmiljøloven. Vi presenterte en indonesisk studie fra 2021, som viser til at høy arbeidsmengde kan føre til jobbstress (Ngo-Henha, 2018). Vi vil i dette kapitlet diskutere våre funn opp mot relevant teori om arbeidsmengde.

Gjennom relevant teori og intervjuer har vi kommet frem til at det i perioder er høy arbeidsmengde revisjonsbransjen. Intervjuobjektene har et høyt gjennomsnitt av overtidstimer fra perioden januar til juni. En av informantene beskriver situasjonen slik: *“Jeg opplevde arbeidsmengden som frivillig, men også forventet. Dersom man ønsker å klatre i karrierestigen må man være villig til å jobbe en del ekstra”*. En annen informant trekker frem at *“jeg jobbet mye overtid under årsoppgjøret, og ønsket ikke å jobbe meg i hjel. Vi var ikke nok folk til å gjøre ferdig arbeidet fortere, og da blir man utrolig sliten”*. Dette bekrefter vår antakelse om ressursmangel i revisjonsbransjen. Dette kan forklares ved at arbeidet er sesongbasert som fører til at selskapet ikke trenger like mange ansatte på høsten, som de gjør på våren.

Basert på dette ser vi at det fører til en dårlig balanse mellom jobb og fritid. Den høye arbeidsmengden kan føre til jobbstress og utmattelse blant de ansatte, som kan ende opp med oppsigelser. Dette vil være uønsket for selskapet ettersom man ønsker å beholde de ansatte over lengre tid. Ved å beholde de ansatte lenger vil selskapet slippe kostnaden for en ny rekrutteringsprosess. Vi ser at det er varierende i svarene vi får fra informantene da alle har en individuell preferanse på hvor mye arbeidsmengde som er innenfor rimelige grenser.

Som nevnt i 2.5 sier arbeidsmiljøloven §10-4 at *“alminnelig arbeidstid ikke må overstige ni timer i løpet av et døgn, men at ved samtykke fra Arbeidstilsynet kan arbeidstiden utvides til 13 timer. Men aldri mer enn 200 overtidstimer i en periode på 26 uker.”* (Arbeidsmiljøloven,

2006). Ifølge våre informanter vil en vanlig arbeidsdag under årsoppgjøret kunne ligge på 12-14 timer. En av våre informanter forteller om at det i kontrakten kommer frem at det må forventes rundt 200 overtidstimer det første halvåret, noe som vil være innenfor Arbeidsmiljøloven grenser for utvidet arbeidstid. Likevel ser vi at informantene hadde et gjennomsnitt på 383 overtidstimer i perioden fra januar til juni. Det vil si at i en periode på 26 uker vil den ansatte overstige arbeidsmiljølovens stadfestelser om overtid, noe som vil være straffbart.

Vi skiller oss fra tidligere forskning der det kommer frem at arbeidsmengde ikke påvirker turnover direkte, men at det først og fremst påvirker turnoverintensjon. I intervjuene kommer det frem at arbeidsmengde var den fremste faktoren til hvorfor informantene sluttet, noe som påvirket turnover direkte. Ettersom det er i perioden fra januar til juni det er mangel på humane ressurser, vil vi kunne trekke en konklusjon til at alternative løsninger for arbeidsfordeling vil redusere turnover. Eksempelvis kommer det frem i intervjuene at de tidligere ansatte hadde en individuell preferanse for hvor mye de føler seg komfortable med å arbeide. Basert på dette vil vi kunne si at en oppfølging av de ansattes ønsker for arbeidsmengde, vil kunne føre til at ansatte som ønsker å jobbe mye får muligheten til dette, og motsatt. Dette vil kunne skape en bedre balanse mellom jobb og fritid etter de ansattes behov, som igjen vil redusere turnover.

### 5.3 Kommunikasjon og tilhørighet

I kapittel 2.7 presenterte vi JD-R modellen til Bakker og Demerouti, der det kommer frem at den ansatte kan oppleve mindre stress på arbeidsplassen dersom organisasjonen tilbyr nok ressurser til å støtte den ansatte. Dette innebærer blant annet å ha et komfortabelt arbeidsmiljø.

Gjennom våre forskningsintervju skildrer våre informanter hvordan de opplevde arbeidsmiljøet i revisjonsbransjen. Svarene beskriver et variert arbeidsmiljø, hvor de har fått best kontakt med de ansatte i samme kull. I tillegg kommer det fram at det var variabelt hvilke ledere som tok kontakt. Vi kan se at det var en variasjon når informantene fortalte om hvor mye tilhørighet de opplevde, da det var forskjellig lederstil på de ulike arbeidsplassene. Det var særlig kommunikasjon vi oppfattet som en av de viktigste faktorene for informantene i forhold til hvor mye tilhørighet de følte til arbeidsplassen. Eksempelvis fortalte en av våre



informanter at tilbakemeldingene for arbeidet var vage, og ofte kom i form av felles e-post eller bakevarer i lunsjen.

Kommunikasjon vil inngå i tilbakemelding som er en av faktorene i Hackman og Oldhams jobbkarakteristikk modell, som er teorien de baserte modellen *Jobberikelse* på (Hackman & Oldham, 1976). Tilbakemeldinger på arbeidet til den ansatte er viktig for at de skal yte sitt beste og kan brukes som et motivasjonsverktøy. Dette gjelder både positive tilbakemeldinger, men også konstruktiv kritikk på arbeidet man har utført.

Til tross for at noen informanter ytrer dårlig kommunikasjon mellom ledere og nyansatte i bedriften, beskriver flertallet av informantene et yrende sosialt miljø. Samtlige beskriver en god integreringsprosess, hvor man lærer mye og blir kjent med mange. Alle utenom de som ble ansatt under pandemien Covid-19, forklarer at det var en god oppstart i selskapet. Vi har også fått inntrykk av at selskapene var flinke til å invitere til ulike arrangementer, men på grunn av en travel vårsesong var det lite tid til dette i den perioden.

Ser vi tilbake på faktorene i JD-R modellen vet vi at sosiale sammenkomster er ting som vil ha en påvirkning på arbeidsmiljøet. Å kunne omstille organisasjonen slik at det er mulig å tilby et godt arbeidsmiljø, vil styrke balansen mellom jobbkrav og jobbressurser, slik at de ansatte vil være mer fornøyde over lenger tid. Det kan bidra til å beholde de ansatte lenger, og derfor dempe turnoveren de første fem årene etter ansettelsen.

Sammenstiller vi våre funn med JD-R modellen kan vi argumentere for at det gjerne er i den perioden de ansatte trenger det som mest, at jobbressursene er lavere enn jobbkravene. Dette kan føre til en ekstra påkjenning hos de ansatte. I en periode som allerede stiller høye krav vil eksempelvis et dårlig arbeidsmiljø kunne resultere i at flere ansatte får tanker om å forlate selskapet, som igjen vil øke turnoverintensjonen.

#### 5.4 Turnovers påvirkning på organisasjonen resultat

Basert på det vi har drøftet i de tidligere kapitlene, kan vi si at turnover har en påvirkning på bedriftens kostnader. Vi har identifisert arbeidsmengde og arbeidsmiljø som de viktigste faktorene som påvirker turnover. Videre har vi diskutert hvordan de to faktorene har en innvirkning på motivasjon, som igjen kan føre til økt turnoverintensjon. I kapittel 2.2

presenterte vi hva kostnaden for rekruttering av nyansatte vil være. Med beregningsmodellen kom frem til at det kan koste et selskap opp til 250 000 kr, pluss kostnaden for rekrutteringsprosessen for å ansette noen uten tidligere erfaring i stillingen. Den nyansatte vil ha lavere effektivitet i opptil 24 måneder sammenlignet med andre erfarne ansatte i samme stilling. Kostnadene vil påvirke bedriftens resultat. I dette kapitlet skal vi undersøke ytterligere hvilke sider ved turnover som kan påvirke selskapets økonomi.

Ved økt rekruttering øker også kostnaden for opplæring. I forskningsintervjuene kommer det frem at de ansatte fikk godt kjennskap til de ansatte i samme kull, da det var god opplæring og godt sosialt opplegg ved oppstart. En av våre informanter opplevde god integrering i bedriften, da kullet med nyansatte dro på utenlandstur for å bli bedre kjent. Det tyder på at selskapet bruker en stor sum på at de nyansatte skal få tilstrekkelig opplæring og godt sosialt miljø. Dersom stor turnover bidrar til at dette er en prosess som må gjentas ofte, vil det kunne påvirke resultatet mer enn nødvendig.

Det er ikke bare rekruttering og opplæring som vil kunne påvirke resultatet. Selv om rekruttering og opplæring gjerne ses på som de kostnadene som har en direkte innvirkning på resultat, vil økt turnover også kunne gi indirekte kostnader. Eksempelvis vil økt turnover føre til tap av kompetanse. Når erfarne ansatte slutter i sin stilling, medfører det tap av verdifull kunnskap for selskapet. Dersom det allerede er ressursmangel i selskapet, kan den erfaringen til den ansatte være vanskelig å erstatte. Mangel på kompetanse vil kunne påvirke selskapets evne til å levere kvalitetstjenester, som kan ha en innvirkning på kundebasen. Dersom kunden opplever at selskapet ikke møter deres krav, vil de kunne se etter andre selskaper som leverer samme tjeneste.

En annen indirekte kostnad på resultat er redusert produktivitet. Produktivitet er som nevnt i teorikapitlet, i nær relasjon med motivasjon og moral. Som det forekommer i forskningsstudiet til D. Sull, C. Sull og Zweig viser de til en sterk korrelasjon mellom dårlig arbeidsmiljø og antall oppsigelser (Sull, Sull, & Zweig, 2022). Høy turnover vil kunne føre til at de resterende ansatte opplever lav motivasjon og dårlig arbeidsmoral. Det kan føre til at selskapet ikke leverer sine tjenester innen fristen, eller med dårligere kvalitet på arbeidet. Det kan påvirke resultatet på to måter. For det første kan lavere produktivitet føre til at flere ansatte må settes sammen for å fullføre en oppgave som i utgangspunktet ikke hadde krevd så mye ressurser. På den måten vil selskapet måtte betale flere ansatte for arbeidet som kunne bli

fullført av færre. For det andre kan dårligere kvalitet på arbeidet som følge av færre erfarne ansatte resultere i at flere kunder ikke lenger ønsker deres tjenester.

Setter vi dette sammen med vår innsamlet data om revisjonsbransjen, ser vi at alle de fire punktene kan være relevant for selskapene. Selskapene er avhengig av kundenes tillit. De seks største selskapene konkurrerer og må hele tiden streve etter å tilby de beste tjenestene. Det er derfor ikke usannsynlig at dersom en kunde oppfatter at tjenesten ikke lenger møter deres krav, vil de kunne bytte kundeforhold til et av de andre store selskapene. Dersom selskapet mister kunder, vil det kunne være den største innvirkningen på selskapets resultat.

## 6. Konklusjon

I denne studien har vi undersøkt tre faktorer relatert til arbeidsplassen og sett på innvirkningen det har på turnover og turnoverintensjonen i revisjonsbransjen. Formålet med oppgaven var å besvare problemstillingen «*Hvilke faktorer fører til høy turnover i revisjon?*». Gjennom forskningsintervju har vi fått bekreftet vår hypotese om at arbeidsmiljø, arbeidsmengde og motivasjon er tre viktige faktorer for at ansatte skal trives på sin arbeidsplass. Vi har brukt relevant teori for å få en utdypende forståelse av de tre faktorenes betydning for den ansatte og arbeidsplassen. Vi vil i det neste kapitlet presentere vår konklusjon til studien, og foreslå implikasjoner for arbeidsgivere i revisjonsbransjen.

Vi vil først presentere et kortfattet sammendrag av våre viktigste funn i forskningsintervjuene. Informantene trekker frem at arbeidsmengde og individuelle behov var de viktigste faktorene til hvorfor de valgte å slutte i revisjonsbransjen. Årsoppgjøret hadde spesielt stor innvirkning på deres forhold til revisjonsarbeidet. Det virket som om mange så på denne perioden som en tid der målet var å komme seg igjennom, fremover å faktisk trives på jobben. Lite individuell tilpasning førte til at mange følte seg utilstrekkelig og stresset grunnet høy arbeidsmengde. Videre så vi en sammenheng mellom utdanningsbakgrunn og forventninger til arbeidsbelastning og oppgaver. Slik vi oppfattet det, hadde informanter med Master i regnskap og revisjon mer realistiske forventninger enn de med annen utdanningsbakgrunn. Informantene beskriver en bratt læringskurve etter ansettelse, men mer repetitive arbeidsoppgaver over tid. Det kom også tydelig frem i intervjuene at det var et godt sosialt miljø mellom de nyansatte, men at det var mer varierende forhold til lederne på arbeidsplassen.

Når vi sammenlignet våre resultater fra intervjuene opp mot vår presenterte teori så vi at arbeidsmengde var den største faktoren til oppsigelser, men at en kombinasjon av andre faktorer kunne være med på å påvirke den ansattes tanker om å forlate selskapet.

Vi kan derfor si at arbeidsmengde hadde en direkte innvirkning på turnover, mens motivasjon og arbeidsmiljø hadde en innvirkning på turnoverintensjon. Motivasjon og arbeidsmiljø drives av individuelle behov, noe som vi ser Hackman og Oldham har vektlagt i sin modell. Det er derfor vanskelig å argumentere i hvor stor grad vektlegging av de to faktorene driver den ansatte til en oppsigelse. Til tross for dette har vi gjennom en forståelse av eksisterende teorier og tilbakemeldinger fra ansatte, kommet frem til at motivasjon påvirkes av tilhørigheten til

arbeidet og arbeidsoppgavene. I tillegg har det kommet frem at en faktor ved arbeidsmiljø som kan lede til turnoverintensjon, er kommunikasjon og trivsel.

Grunnet den høye arbeidsbelastningen under årsoppgjøret kan vi anse dette som den mest krevende perioden i revisjon. En kombinasjon av høy arbeidsmengde, ressursmangel og lav tilhørighet til arbeidet, fører til at de ansatte opplever lav motivasjon i perioden.

Vår konklusjon er at jobbkravene er høyere enn jobbressursene under årsoppgjøret, noe som kan føre til oppsigelser. Det vil si at jobbkravene preges av høy arbeidsbelastning og arbeidspres, mens jobbressursene som skal kompensere for dette er for lave. Det høye presset fører til at den ansatte ikke føler tilhørighet til sitt arbeid og dermed opplever lav motivasjon. Den lave motivasjonen kan påvirke trivselen på arbeidsplassen dersom kommunikasjonen er for dårlig og usunt miljø blant de ansatte. Basert på dette kan vi si at faktorene har en innvirkning på hverandre. Vi kan konkludere med at de sentrale faktorene som påvirker turnover, er arbeidsmengde, motivasjon og arbeidsmiljø. Der primærfaktoren er arbeidsmengde, men dens innflytelse på motivasjon og arbeidsmiljø vil kunne føre til at flere tenker på å forlate arbeidsplassen.

Avslutningsvis kan vi sammenstille vår konklusjon med modellen om motivasjonssyklus, hvor vi vil se årsaken til hvorfor turnoveren er høy de blant ansatte som har jobbet i revisjon opp til fem år. Vi kan se at den ansatte vil oppnå høy motivasjon i begynnelsen av sin karriere, grunnet nye arbeidsoppgaver og god oppfølging av ledere. Deretter vil motivasjonen falle etter hvert som den ansatte blir i jobben lenger. Dette er forårsaket av mer repetitive arbeidsoppgaver, i tillegg til mindre oppfølging.

## 6.1 Implikasjon til arbeidsgiver

Basert på vår forskning rundt turnover i revisjon har vi sett på hvilke faktorer som fører til at ansatte slutter. Vi vil i dette kapitlet introdusere mulige implikasjoner til arbeidsgivere i revisjonsbransjen som kan være til hjelp for å redusere turnover.

I vår konklusjon kom vi frem til at i perioder med høy arbeidsbelastning var det en ubalanse mellom jobbkrav og jobbressurser. Som vi har definert tidligere vil jobbkrav eksempelvis være tidspress, arbeidsmengde og dårlige jobbrelasjoner. Jobbressurser vil være komfortabelt

arbeidsmiljø, veiledning og kunnskapsutvikling. Vi kan med utgangspunkt i JD-R modellen argumentere for at høy arbeidsbelastning ikke nødvendigvis vil føre til at ansatte slutter dersom de får tilbud om tilstrekkelig kompensasjon i perioden. Slik det har forekommet i intervjuene er denne kompensasjonen tilstrekkelig i begynnelsen av den ansattes karriere i revisjon ettersom informantene beskriver perioden som lærerik og verdifull for deres videre utvikling.

Basert på dette kan vi si at det er i løpet av de neste tre til fire årene av den ansattes karriere at selskapet må opprettholde tilbudet om læringsutvikling og oppfølging for at motivasjonen ikke skal falle. Slik det fremkommer i vår innsamlet data kan vi argumentere for at oppfølging fra ledere, økt belønning for arbeidet, sosiale goder og varierende arbeidsoppgaver vil være gode ressurser for å øke motivasjonen hos de ansatte etter hvert som den faller. Sett i praksis vil dette være investeringer i den ansattes tilfredshet på arbeidsplassen som kan føre til at den ansatte ønsker å jobbe i revisjon lenger. En kortsiktig løsning vil eksempelvis være å tilby høyere lønn i perioden, men slik våre informanter uttrykket seg var ikke økt lønn god nok kompensasjon for å ville bli i stillingen. Det var først og fremst balansen mellom jobb og fritid som var avgjørende for de fleste. Vi kan med dette argumentere for at en investering i de ansattes velvære på arbeidsplassen og tilpasning etter deres individuelle behov vil være mer aktuelt for å beholde de ansatte. Selv om investeringen vil være en kostnad for bedriften i dag, vil det være en langsiktig løsning for å redusere turnover.

Ved å implementere en langsiktig løsning for å redusere turnover vil det også kunne redusere andre kostnader knyttet til turnover. Som vi presenterte i kapittel 5.4 var det ikke kun kostnader knyttet til rekruttering, men også tap av kunnskap og erfaring. Det vil si at dersom de ansatte ser etter en lenger karriere i revisjon vil det bidra til økt kunnskap og produktivitet, noe som kan gi selskapet bedre resultater. Dette gjelder både i forbindelse med intern kunnskapsdeling, men også selskapet som en attraktiv virksomhet som vil levere gode revisjonstjenester.

## 7. Kritikk til egen oppgave

I vår oppgave har vi fokusert på arbeidstakernes perspektiv og den vil derfor ikke inneholde selskapenes egen strategi for turnover. Vi har sett på hva som fører til turnover i revisjon, og tatt utgangspunkt i gjennomsnittlige turnover-rate på tvers av bransjer. Det har ikke blitt tatt hensyn til den ønskelige turnover-raten hos de enkelte selskapene, da dette ikke har vært tilgjengelig informasjon.

Vi har tatt utgangspunkt i informantenes behov og holdninger for å trives i revisjonsbransjen, noe som kan ha en innvirkning på svarene vi fikk fra dem under intervjuene. Eksempelvis vil en informant som har negative holdninger til revisjonsbransjen fra før informanten ble ansatt, beholde en negativ holdning under hele ansettelsen. Dette kan gjøre at hovedfokuset til informanten under intervjuet var å fokusere på det negative, svarene vil derfor bli lite nyansert opp mot faktiske omstendigheter.

I tillegg har vi et begrenset utvalg av informanter, hvor vi ikke anså det som nødvendig å gjennomføre flere intervjuer ettersom vi fikk mange av de samme svarene. Vi tror likevel at med et større utvalg av informanter, ville det vært lettere å konkretisere hvilke sider av revisjonsbransjen som må endres for å beholde sine ansatte over lenger tid.

## 8. Forslag til videre forskning

Vi har gjennom vår studie oppfattet at informantene hadde mange av de samme behovene, noe som tyder på at ytterligere forskning internt hos de ulike selskapene vil kunne avsløre hvilke faktorer på deres arbeidsplass som fører til at folk slutter. Vi vil derfor foreslå at videre forskning internt hos selskapene vil kunne føre til kartlegging av de ansattes behov, noe som vil kunne føre til at selskapet oppdager ansatte som tenker på å forlate selskapet i en tidlig fase. Dette vil gjøre at selskapene har en oversikt over hva som er motiverende og hvordan de ansatte trives på arbeidsplassen, som videre kan brukes til å se på endringer der det skulle være behov for det.

I forskningsintervjuene spurte vi våre informanter om hvilke endringer de så for seg måtte skje i revisjonsbransjen for at de skulle beholde sine ansatte lenger. Enkelte av informantene foreslo at det måtte skje en endring i når årsavslutning var. Slik våre informanter forklarte det så de for seg at selskapene selv skulle få velge når årsavslutningen på deres regnskap var, slik at revisjonen kunne gjennomføres på sommeren eller høsten. Det hadde ført til at arbeidet med revisjon av årsregnskapet ble over en lengre periode, fremfor at alt av revisjon ble gjennomført på våren. Slik vi ser det er dette et godt alternativ for å få en lavere arbeidsbelastning på våren, men ettersom det er lovverk som må endres for at dette skal tre i kraft, vil det være utenfor vår kompetanse for denne oppgaven. Vi vil derfor ikke diskutere dette videre, men heller foreslå dette som en mulighet til videre forskning på temaet.



## 9. Referanseliste

- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The relationship between 'workaholism', basic needs satisfaction at work and personality. *European Association of Personality Psychology* 24.1, ss. 3-17.
- Annev, V. N. (2014). Ensuring the quality of the findings of qualitative research: Looking at trustworthiness criteria. *Journal of Emerging Trends in Educational Research and Policy Studies*, ss. 272-281.
- Arbeidsmiljøloven. (2006, 01 01). *Lovdata*. Hentet fra Arbeidsmiljøloven.
- Arbeidstilsynet. (2023). Søknad om utvidet overtidarbeid. Trondheim, Torgarden, Norge.
- Asklund, A. (2017, Mai). *Revisjon og regnskap*. Hentet fra Revisjonsbransjen må tenke nytt: <https://www.revregn.no/journal/2017/5/rr-5-2017-a-505>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. I C. Cooper, & P. Chen, *Wellbeing: A complete reference guide* (ss. 37-64). New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Buzády, Z., & Georgiu, A. (2011). Riding the Motivational Cycle . *OD Practioner – Journal of the Organizational Development Network*, s. Volume 43.
- Byrnes, P. E., & al, e. (2018). "Evolution of auditing: From the traditional approach to the future audit" Continuous auditing: Theory and application. *Emerald Publishing Limited*, ss. 285-297.
- Castka, P., Searcy, C., & Mohr, J. (2020). Technology-enhanced auditing: Improving veracity and timeliness in social and environmental audits of supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 258 .
- De nasjonale forskningsetiske komiteen. (2019, Feb 10). *Forskningsetikk*. Hentet fra Generelle forskningsetiske retningslinjer: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/generelle/>
- Fjørtoft, L. E. (2018, Jan). *Revisjon og regnskap*. Hentet fra Digitalisering og disrupsjon i revisjonsbransjen: <https://www.revregn.no/asset/pdf/2018/1-24-6.pdf>
- Gioia, D., Corley, K., & Hamilton, A. (2012, Jul 24). *Sage Journals*. Hentet fra Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1094428112452151>
- Gisle, J., & Stoltz, G. (2023, Mar 12). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra Arbeidstid: <https://snl.no/arbeidstid>

- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1976). Motivation through design of work. *Organisational behaviour and human performance*, ss. 250–279.
- Haivas, S., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2014). “What Motivates You Doesn't Motivate Me”: Individual Differences in the Needs Satisfaction–Motivation Relationship of Romanian Volunteers. *Applied Psychology*, ss. 326-343.
- Høgseth, M. H., & Johansen, E. (2021). E24. Hentet fra Mest Attraktive arbeidsgivere: <https://e24.no/spesial/universum-lister/studenter/>
- Hjerm, M., & Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*. Oslo: Gyldendal.
- Jensen, L. A. (2022). *Revisorforeningen*. Hentet fra Revisjon er en bransje for fremtiden: [https://www.revregn.no/journal/2022/4/m-05/Revisjon\\_er\\_en\\_bransje\\_for\\_fremtiden](https://www.revregn.no/journal/2022/4/m-05/Revisjon_er_en_bransje_for_fremtiden)
- Johannesen, L., Rafoss, T. W., & Rasmussen, E. B. (2021). *Hvordan bruke teori?: nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2017). *I Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode 5. Utgave*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse 5. Utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kennair, L. E. (2020, Sep 1). *Store Norske Leksikon*. Hentet fra Behov (psykologi): [https://snl.no/behov\\_-\\_psykologi](https://snl.no/behov_-_psykologi)
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Leveraas, P. (2016, Mar 02). *HR Norge*. Hentet fra I KPMG er fram og tilbake halvparten så langt: <https://www.hrnorge.no/aktuelt/i-kpmg-er-fram-og-tilbake-halvparten-s%C3%A5-langt>
- Losnegård, A. (2022, Nov 18). *Advokatwatch*. Hentet fra Revisjonsbransjen vokser med 8,2 prosent – har for første gang passert 10.000 ansatte: <https://advokatwatch.no/nyheter/revisorer/article14603231.ece>
- Mariotti, A., Robinson, S., & Esen, E. (2017). *2017 Human Capital Benchmarking Report*. The Society for Human Resource Management.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, ss. 370-396.
- Matthiessen, S. (2005). Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Den dyktige medarbeider. Behov og forventinger* (s. 24 s.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikael, H., & Lindgren, S. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse*.

- Ngo-Henha, P. E. (2018, Feb 02). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Business, Human and Social Sciences: 10.0*.
- Paul, J. P., Robertson, K. B., & Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, ss. 61–78.
- Revisjon og Regnskap. (2018). *Revisjon og regnskap*. Hentet fra Spør Advokaten: [https://www.revregn.no/journal/2018/6/rr-2018-06-638/Sp%C3%B8r\\_Advokaten/?status=%7B%22StatusCode%22:403,%22StatusText%22:%22Bruker%20ikke%20innlogget%20i%20CMS%22%7D](https://www.revregn.no/journal/2018/6/rr-2018-06-638/Sp%C3%B8r_Advokaten/?status=%7B%22StatusCode%22:403,%22StatusText%22:%22Bruker%20ikke%20innlogget%20i%20CMS%22%7D)
- Revisorforeningen . (2020). *Revisors oppgaver og ansvar*. Oslo: Revisorforeningen .
- Revisorforeningen . (2023, Jan 29). *Revisorforeningen*. Hentet fra I rute til å rekruttere 5 000 nye revisorer innen 2026: <https://www.revisorforeningen.no/om-oss/dnr-mener1/-i-rute-til-a-rekruttere-5000-nye-revisorer-innen-2026/>
- Revisorforeningen. (2021, Des 16). *NTB Kommunikasjon*. Hentet fra Sterk vekst i revisjonsbransjen: <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/sterk-vekst-i-revisjonsbransjen?publisherId=16886482&releaseId=17922834>
- Revisorforeningen. (2021, Januar 12). *Revisorforeningen*. Hentet fra Bransjeundersøkelsen 2021: <https://www.revisorforeningen.no/kundesider/min-side/medlemsinformasjon/bransjeundersokelsen-2021/>
- Revisorforeningen. (2022, Nov 11). *Revisorforeningen*. Hentet fra Sterk vekst i revisjonsbransjen: <https://revisorforeningen.no/om-oss/dnr-mener1/sterk-vekst-i-revisjonsbransjen2/>
- Revisorforeningen. (2023). *Revisorforeningen*. Hentet fra Hvorfor bør jeg bli revisor?: <https://revisorforeningen.no/om-oss/oppdag/om-revisjon1/>
- Revisorloven. (2020, November 20). *Lovdata*. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-11-20-128/KAPITTEL\\_2#%C2%A72-1](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-11-20-128/KAPITTEL_2#%C2%A72-1)
- Rosland, K. (2018, Mar 20). *NDLA*. Hentet fra Hva er motivasjon?: <https://ndla.no/nb/subject:1:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082/topic:1:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:1:e9752b8b-86df-4414-888c-2cc3adf041c8/resource:1:85354>
- Sætre, B. E. (2022, Sep 27). *BDO Norge*. Hentet fra Blogg: Arbeidstid - bare styr og begrensninger?: <https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/arbeidstid-bare-styr-og-begrensninger>
- Siruri, M. M., & Cheche, S. (2021, Feb 24). *European Journal of Business and Management Research*. Hentet fra Revisiting the Hackman and Oldham Job Characteristics Model

- and Herzberg's Two Factor Theory: Propositions on How to Make Job Enrichment Effective in Today's Organizations: [www.ejbmr.org](http://www.ejbmr.org)
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt. (2022, Okt 21). *Stami* . Hentet fra Hva er arbeidsmiljø?: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>
- Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). Toxic Culture Is Driving the Great Resignation. *Mit Sloan Management Review*, ss. 1-9.
- Sundstrom, E., & Sundstrom, M. (1986). *Work places; The psychology of the physical environment in offices and factories*. CUP Archive.
- Tjora, A. (2018). *Viten skapt: kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm .
- Torsvik, C. (2022, Mar 18). *Randstad*. Hentet fra Årsakene til turnover i bedriften - og hva man kan gjøre med det?: <https://blogg.randstad.no/workforce360-bloggen/%C3%A5rsakene-til-turnover-i-bedriften-og-hva-man-kan-gj%C3%B8re-med-det>
- Verified Market Research. (2022 ). *Global Auditing Services Market Size By Type (Internal Audit, External Audit)*. Verified Market Research.
- Vigorito, T. (2020, Mar 13). *FABi*. Hentet fra Hva koster det å rekruttere en ny medarbeider?: <https://www.fabi.no/innsikt/hva-koster-det-%C3%A5-rekruttere-en-ny-medarbeider>
- Wickström, G., & Bendix, T. (2000, Juni). The "Hawthorne effect" — what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, ss. 363-365.
- Wulansari, C., Suborto, B., & Mardiaty, E. (2021). *The Influence of Excessive Workload and Work Stress towards the Auditor's Turnover Intention with Job Satisfaction as Mediation Variable*. Malang, Indonesia: Jurnal Ilmiah Akuntansi.

## 10. Vedlegg

### 10.1 Intervjuguide

#### Intervjuguide

##### 1. Introduksjon

Hvilken utdanningsbakgrunn har du?

Hvilken stillingstittel hadde du i revisjon?

Hvor lenge jobbet du i revisjon?

Hvilken stillingstittel har du nå?

Hvor lenge har du hatt den?

##### 2. Motivasjon

Kan du fortelle om hvordan du endte opp som revisor?

Hva synes du var mest positivt/negativt med å jobbe i revisjon?

Hvilke faktorer kunne motivert deg til å bli i revisjon?

##### 3. Arbeidsoppgaver

Kan du fortelle om jobben du har nå?

Hvilke arbeidsoppgaver har du i jobben du har nå?

Hvilke arbeidsoppgaver hadde du i din stilling i revisjon?

Hvor relevante er dine gamle og nye arbeidsoppgaver i forhold til hverandre?

Hvordan følte du at arbeidet ditt ble belønnet?

Ble arbeidet verdsatt i form av kommunikasjon eller belønning?

##### 4. Arbeidsmengde

Hvordan var arbeidsmengden i revisjon? (i forhold til en normal arbeidsuke)

Følte du at arbeidsmengden samsvarte med det du forventet, eller var det mindre eller mer?

Hvordan er arbeidsmengden i din nye jobb? (i forhold til en normal arbeidsuke)

Hvor viktig er fritid for deg?

Hvordan er balansen mellom jobb og fritid i din nye jobb, sammenlignet med revisjon?

##### 5. Arbeidsmiljø

Hvordan ble du integrert i bedriften når du ble ansatt i revisjon?

Hvordan ble du ivaretatt av dine medarbeidere og ledere?

Hva gjorde du for å integrere deg i det sosiale miljøet?

##### 6. Endringer

Hva er de viktigste årsakene til at du sluttet?

Hva tror du den nye jobben gir deg som ikke revisjon jobben gjør?

Var det noe ledelsen kunne gjort for å påvirke ditt valg om å bli i revisjon?

Hvilke endringer ser du for deg må bli revisjonsbransjen for at de skal kunne holde på sine ansatte lenger?

Ville du anbefalt å jobbe i revisjon til andre? Hvorfor/Hvorfor ikke?

## **7. Avslutning**

Takk for at du tok deg tid til å snakke med oss.

Har du noe mer å legge til som vi ikke har spurt om?

Hvordan opplevde du intervjuet?