



Norges miljø- og  
biovitenskapelige  
universitet

Masteroppgave 2016 30 stp  
Fakultetet for Samfunnsvitenskap  
Handelshøgskolen, NMBU

## **Fra bokføring til rådgivning? Utvikling i krav til regnskapsføreres kunnskaper, ferdigheter og holdninger fra 2005 til 2015.**

From Bookkeeping To Advising? How Expectations  
Have Changed With Regards To The Accountant`s  
Competency, Skills And Attitude From 2005 To  
2015.

Ingrid Dahle Løvaas  
Master / Økonomi og administrasjon

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på et to-årig masterstudie i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NMBU. Avhandlingen er skrevet i tråd med en spesialiseringsprofil i strategi og ledelse.

Temaet i denne oppgaven ble valgt på bakgrunn av en interesse for regnskapsbransjen. Jeg arbeider selv i et regnskapsbyrå og ser daglig de endringene bransjen står ovenfor. Arbeidet med oppgaven har vært svært interessant og lærerikt. Jeg håper oppgaven kan være til nytte både for regnskapsbransjen og utdanningsinstitusjonene som tilbyr utdanning innen regnskap.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Silja Korhonen-Sande. Hennes tette oppfølging, faglige kompetanse og engasjement er avgjørende for sluttresultatet. Videre ønsker jeg å takke min samboer og datter som har vært mine viktigste og beste støttespillere som har lagt til rette for at jeg har hatt mulighet til å arbeide med denne oppgaven i en ellers hektisk hverdag. Til slutt ønsker jeg å takke øvrig familie og venner for støtte under arbeidet, spesielt pappa som har bidratt med helt nødvendige innspill i slutfasen.

Tønsberg, 9. desember 2016

Ingrid Dahle Løvaas

## Sammendrag

Denne masterutredningen har hatt til hensikt å studere den norske regnskapsbransjen for å se hvordan endringene i bransjen har påvirket krav til regnskapsførers kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Jeg har basert meg på en innholdsanalyse av totalt 986 stillingsannonser fra henholdsvis 2005 og 2015 publisert på [www.finn.no](http://www.finn.no).

Bransjen har den senere tiden vært under påvirkning av regulatorisk og teknologisk utvikling. Dette fører til endringer i konkurransebilder samt at det medfører at flere oppgaver som tradisjonelt tilfaller regnskapsføreren blir automatisert. Endringer i tjenestetilbudet medfører strategiske og organisatoriske tilpasninger. Gjennom å studere stillingsannonser har jeg undersøkt hvilke HR-tiltak regnskapsbyråene tilbyr for å støtte sine ansatte og hvilke krav de setter til nye ansattes ferdigheter, kunnskaper og holdninger.

Funnene viser at de nye tjenestene som regnskapsbyråene tilbyr er integrert på ansattnivå. Samtidig ser man en økning i antall regnskapsbyråer som tilbyr rådgivning. Videre er det økning i kurs og andre utviklingsmuligheter regnskapsbyråene tilbyr sine ansatte. Dette indikerer at bransjen forstår at endringer må skje, de må både utvide tjenestetilbudet sitt samtidig som de må videreutvikle de ansatte. Det foreligger også endringer når det gjelder de kunnskapene, ferdighetene og holdningene som regnskapsbyråene etterspør. Det har vært en reduksjon i etterspørselen etter autoriserte regnskapsførere fra 2005 til 2015. Samtidig ser man en økning i etterspørselen etter medarbeidere med gode kommunikasjonsevner, som er løsningsorienterte, utadvendte, strukturerte og gode til å samarbeide.

For regnskapsførerbransjen indikerer funnene at det bør foreligge bevisste strategier for videreutvikling av ansatte, for eksempel gjennom kurs, faglige seminarer og videreutdanning. Videre bør regnskapsbyråer ha en gjennomtenkt tanke om hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger de etterspør ved rekruttering. Når det gjelder utdanningsinstitusjonene viser denne studien at de med fordel kan tilby kurs som er mer rettet mot salg og bedriftsøkonomisk rådgivning. Det vil også kunne være fordelaktig å markedsføre utdanningen for regnskap og revisjon slik at potensielle studenter har et bedre utgangspunkt for å vurdere hva det faktisk betyr å arbeide med regnskap i dag. Funnene er interessante for ledere i regnskapsførerbedrifter som skal rekruttere og videreutvikle ansatte. Videre vil funnene være av interesse for utdanningsinstitusjoner som utdanner framtidens regnskapsførere.

## Summary

The purpose of this master thesis is to study the Norwegian accounting industry and explore how expectations to an accountant has changed. The thesis is based on content study of 986 job ads from 2005 to 2015, all published on [www.finn.no](http://www.finn.no).

Recent changes in the industry related to especially regulatory changes and technological development have affected the industry. Competition has changed and we see traditional accounting tasks becoming more and more atomized. Consequently, accountancies move and adapt their offerings. And as company`s change their offerings; strategic and organizational changes should follow. By studying the job ads, I have explored what HR-offerings the accountancies offer to their employees. And what expectations they seem to have in terms of competency, skills and attitude towards their employees.

My key findings show that the new services the accountancies offer, are integrated at an employee level. There is an increase in accountancies offering advisory. And there is an increase in accountancies that offer training and other opportunities to evolve competence for employees. This implies that the industry has undertaken changes to offer new services to their customers and at the same time offers training to employees to evolve their competence in the same direction. When it comes to the expectations we hold for the accountant`s competency, skills and attitude there has also been changes. There has been a decrease in demand for authorized accountants between 2005 and 2015. Also, there has been an increase in demand for employees with skills described as good communicators, solution minded, outgoing personality, cooperative skills and well structured.

Theoretically, this means it should be high attention to develop employees in new directions through training. Additionally, industry players should keep in mind what competency, skills and attitudes they seek when they are recruiting. When it comes to education, this study suggests that it should be more focus on sale and advising in the courses. The education institutions should consider marketing their programs for accounting with more focus on what working with accounting today actually means in practice. I consider my finding especially relevant for leaders in accountancies, that are to recruit and develop employees. Finally, I hope it can be of interest to the education institutions that educate accountants of the future.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>i</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Summary</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
1.1 Regnskapsbransjen i Norge.....	1
1.2 Regnskapsbransjen i endring.....	2
1.3 Utfordringer og muligheter ved tjenesteutvikling i regnskapsbransjen: ansatte står sentralt	4
<b>2. Oppgavens formål og problemstilling</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Teori: Endringer i regnskapsbyråer og effekten på krav til ansatte</b> .....	<b>10</b>
3.1 Strategiske endringer i profesjonelle regnskapsbyråer.....	10
3.1.2 Etablering av nye tjenester.....	10
3.1.3 Strategiske HR-tiltak: hva tilbyr byråene til ansatte?.....	13
3.2 Endringer i krav til ansatte i profesjonelle regnskapsbyråer.....	19
3.2.1 Den tradisjonelle regnskapsføreren.....	19
3.2.2 Nye forventninger til ansatte i regnskapsbransjen.....	19
<b>4. Metode</b> .....	<b>24</b>
4.1 Valg av forskningsdesign.....	24
4.2 Metode for datainnsamling.....	25
4.3 Utvalg av annonser.....	27
4.4 Valg av variabler.....	28
4.5 Utforming av kodeskjema.....	29
4.6 Gjennomføring av innholdsanalysen.....	31
4.7 Ordfrekvensanalyse.....	32
4.7.1 Ordfrekvensanalyse fra 2005.....	32
4.7.2 Ordfrekvensanalyse fra 2015.....	33
4.8 Analyse av begreper.....	35
4.9 Testing av statistisk signifikans.....	36
4.10 Reliabilitet og validitet.....	36
4.10.1 Reliabilitet.....	37
4.10.2 Validitet.....	38
<b>5. Resultater</b> .....	<b>39</b>
5.1 Tendenser i annonsene fra 2005.....	39
5.2 Tendenser i annonsene fra 2015.....	40
5.3 Sammenligning av annonser fra 2005 og 2015.....	41
5.4 Det regnskapsbyråene tilbyr.....	45
5.4.1 Etablering av nye tjenester.....	46
5.4.2 Ferdighetsfremmende HR-tiltak.....	47
5.4.3 Motivasjonsfremmende HR-tiltak.....	48
5.5 Det regnskapsbyråene etterspør fra ansatte.....	50
5.5.1 Mulighetsfremmende HR-tiltak.....	51
5.5.2 Endring i ferdigheter og kunnskap: krav til autorisasjon.....	52
5.5.4 Endringer i personlige egenskaper som etterspørres.....	55
5.6 Stillingsannonser fra samme regnskapsbyråer i 2005 og 2015.....	59
5.6.1 Det regnskapsbyråene tilbyr.....	59
5.6.2 Hva regnskapsbyråene etterspør hos ansatte.....	61
5.7 Oppsummering.....	62
<b>6. Diskusjon</b> .....	<b>63</b>
6.1 Oppsummering av resultater.....	63

6.1.1 Regnskapsbyråene sine strategiske HR-tiltak.....	64
6.1.2 Nye krav til ansatte i regnskapsbyråer .....	65
6.2 Begrensninger og videre forskning.....	68
6.3 Praktiske implikasjoner.....	69
6.3.1 Regnskapsbransjen.....	69
6.3.2 Utdanningsinstitusjonene.....	70
6.4 Konklusjon.....	70
<b>Vedlegg.....</b>	<b>73</b>
Vedlegg 1 – Kodeskjema anvendt med manuell innholdsanalyse .....	73
Vedlegg 2 – Statistikk fra ordfrekvensanalyse 2005 .....	74
Vedlegg 3 – Statistikk fra ordfrekvensanalyse 2015 .....	76
Vedlegg 4 – Resultater fra z-test.....	79
<b>Bibliografi .....</b>	<b>80</b>

## Tabeller

Tabell 1 oversikt over variabler.....	35
Tabell 2 Endringer i variablene fra 2005 til 2015 .....	44
Tabell 3 endring i tilbudte variabler .....	45
Tabell 4 endring i etterspurte variabler .....	50
Tabell 5 fordeling etter virksomhetsstørrelse.....	59
Tabell 6 forekomst av tilbudte variabler.....	60
Tabell 7 forekomst av etterspurte variabler.....	61
Tabell 8 prosentvis endring fra 2005 til 2015 .....	62
Tabell 9 oppsummering av proposisjoner.....	63

## Figurer

Figur 1 Ordsky over de mest frekventerte ordene fra 2005.....	33
Figur 2 ordsky over de mest frekventerte ordene fra 2015.....	34
Figur 3 tilbudte variabler i 2005 OG 2015.....	42
Figur 4 Etterspurte variabler i 2005 og 2015 .....	43

# 1. Introduksjon

## 1.1 Regnskapsbransjen i Norge

Regnskapsbyråer er i hovedsak leverandører av tjenester innen bokføring, regnskap, lønn, fakturering, årsregnskap og ligningspapirer.

Bransjen hadde i 2014 en totalomsetning på ca. 12,9 milliarder kroner, noe som utgjør en vekst på 6,3 prosent fra 2013 (RegnskapNorge, 2015). Ved utgangen av 2015 var det 11.558 autoriserte regnskapsførere i Norge og det var registrert totalt 2.835 regnskapsførerselskaper (Finanstilsynet, 2016). Totalt er det 16 norske høyskoler og universiteter som tilbyr bachelor i regnskap og revisjon (Kunnskapsdepartementet, 2015). Videre er arbeidsmarkedet bra for denne bransjen, per 9. november 2016 får man opp 142 stillingsannonser på finn.no når man søker etter ledige stillinger for regnskapsførere. Bransjen er viktig av flere årsaker. For det første sysselsetter den mange mennesker. For det andre har bransjen en stor verdi for bedriftene som benytter seg av deres tjenester da de har mulighet til å fokusere på sin kjernevirksomhet. Til sist har bransjen en viktig samfunnsmessig oppgave ved å sørge for at bedrifter følger flere norske lover og regler knyttet til arbeidslivet.

Dagens regnskapsbyråer består ofte av autoriserte regnskapsførere, revisorer, siviløkonomer og personer med bachelor innen økonomi og administrasjon. Regnskapsbyråer ansetter i hovedsak av mennesker som har høyere utdanning. De utfører tjenester som er kunnskapsbaserte og i stor grad skreddersydd de ulike kundenes behov. For å kunne arbeide som autorisert regnskapsfører kreves minimum 3 års utdanning etterfulgt av to års arbeidserfaring innen regnskap (RegnskapNorge, 2014). Noen av arbeidsoppgavene som faller inn under regnskapsfører sitt ansvar, som levering av offentlige oppgaver, ligningspapirer og årsregnskap, er i stor grad standardiserte oppgaver. Men kundeporteføljen består ofte av bedrifter fra ulike bransjer som har ulike problemstillinger, fokusområder og tjenester de etterspør fra sin regnskapsfører. Bedriftenes stadier i livsløpet vil også stille ulike krav til regnskapsrelaterte tjenester. Regnskapsføreren har svært ofte løpende kontakt med sine kunder i arbeidet med deres regnskaper.



## 1.2 Regnskapsbransjen i endring

Den senere tiden har det skjedd flere endringer som har direkte påvirkning på regnskapsførerbransjen. De største endringene handler om den regulatoriske og teknologiske utviklingen. I 2011 ble det innført en viktig regulatorisk endring: små aksjeselskap med driftsinntekter under 5 millioner ikke lenger har revisjonsplikt (Regnskap Norge, 2010). Et resultat av dette er at større revisjonsfirmaer oppretter egne regnskapsføringsavdelinger. For eksempel viser rapporter fra BDO at selskapets omsetning innenfor regnskapsrelaterte tjenester stadig vokser (RegnskapNorge, 2011). Bortfallet av revisjonsplikten kan til en viss grad resultere i en sammensmeltning av de tidligere adskilte bransjene regnskap og revisjon. På NARF sitt årsmøte i 2011 sa Trond-Morten Lindberg, administrerende direktør i BDO, at de fleste land i Europa ikke har det samme bransjeskille mellom regnskap og revisjon som vi har her i Norge (RegnskapNorge, 2011). Videre sa Lindberg at sannsynligheten for at det norske markedet kommer til å utvikle seg i samme retning som resten av Europa er tilstede.

Den teknologiske utviklingen har også preget regnskapsbransjen. Arild Spadow, CEO i Amesto, skrev i 2014: «*Da jeg begynte i bransjen på 90-tallet førte vi regnskap for hånd på papir. Det var kun et par mann på kontoret som hadde tilgang til en datamaskin. Forventningene hos kunden var lave. Regnskap var noe man måtte ha, ikke noe man brukte som strategisk styringsverktøy for bedriften*» (Spadow, 2014, p. 1). I 2015 konkluderte rapporten *Computerization and the Future of Jobs in Norway* med at regnskapsbransjen har en 97 % sannsynlighet for å bli automatisert og digitalisert de neste 20 årene (Pajarinen, et al., 2015). Rapporten er utarbeidet av forskere på bestilling fra Regjeringen.

Den teknologiske utviklingen som har skjedd, og som fortsatt skjer, medfører at bedrifter i større grad kan utføre bilagsføring, fakturering og andre oppgaver som tidligere har vært en naturlig del av regnskapsførers arbeidsoppgaver. Den har også ført til en automatisering av flere regnskapsmessige prosesser. En konsekvens av den teknologiske utviklingen er at regnskapsbyråer bruker mindre tid på tradisjonell regnskapsføring. De regulatoriske endringene i omgivelsene har en direkte innvirkning på etterspørsel fra regnskapsbyråer sine kunder. For at regnskapskontorer

skal opprettholde sin produktivitet og inntjening er de dermed avhengig av å levere andre tjenester til sine kunder. Av alle de tjenestene som regnskapsbransjen har begynt å tilby så er det rådgivning som er i sterkest fokus, og det er også denne tjenesten som er mest nærliggende til bransjen sine tradisjonelle tjenester. RegnskapNorge (tidl. NARF), som er en profesjons- og bransjeforening for autoriserte regnskapsførere i Norge har i flere år argumentert for at bransjen må tenke nytt i forbindelse med hvilke tjenester de tilbyr sine kunder.

I 2012 gjennomførte forskningsgruppen Regnskap og Økonomistyring i Kontekst ved Handelshøgskolen i Bodø en studie av lønnsomhet i regnskapsførerbransjen (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012). Av denne studien kom det blant annet fram at regnskapsførerbyråene med 10-49 ansatte som deltok genererer i underkant av 10 % av omsetningen sin fra rådgivning. Rådgivningstjenestene som ble levert var i hovedsak på forespørsel fra kunder. Basert på dette mener forfatterne av studien at de fleste regnskapsførerbyråene opererer tradisjonelt, det vil si leverer tjenester som bilagsføring, lønn, offentlige oppgaver som omsetningsoppgaver og a-meldinger samt utføring av årsoppgjør.

Tendensene i bransjen, basert på denne studien, viser at det gjennomsnittlige regnskapsbyrået i Norge ikke aktivt jakter på muligheten for å selge rådgivning. Rådgivningen som blir levert er i all hovedsak på forespørsel fra kunder. Videre viser studien at de rådgivningstjenestene som er vanligst omhandler skatteplanlegging og forhold rundt lønn og godtgjørelser. Andre rådgivningsrelaterte tjenester kan være utstrakte HR-tjenester som bistand ved rekruttering og andre personaladministrative oppgaver.

Det faktum at det fortsatt er lav andel av omsetningen som stammer fra rådgivning viser at norske regnskapsbyråer har vært trege med å tilpasse seg endringene. Med økende konkurranse og teknologi i utvikling er det på tide at bransjen for alvor starter å utvikle nye tjenester som kan supplere tradisjonell regnskapsføring. Når regnskapsbyråer begynner å tilby nye tjenester, som for eksempel rådgivning, sammen med de tradisjonelle regnskapstjenestene kan dette bety store strategiske og organisatoriske tilpasninger for enkelte bedrifter.

## 1.3 utfordringer og muligheter ved tjenesteutvikling i regnskapsbransjen: ansatte står sentralt

For å forstå utfordringer og muligheter ved tjenesteutvikling i regnskapsbransjen baserer jeg meg på forskning på profesjonelle tjenestebedrifter. Profesjonelle tjenestebedrifter er kunnskapsintensive bedrifter som består av høyt utdannede ansatte som skal levere skreddersydde løsninger til sine klienter (Greenwood, et al., 2005). Slike bedrifter kjennetegnes ved at de leverer immaterielle tjenester, er kunnskapsbaserte, har høy grad av interaksjon med kundene og at tjenestene de leverer har skreddersydde løsninger (Løwendahl, 2007). Profesjonelle tjenestebedrifter kan defineres som selskaper «*hvor primære eiendeler er høyt utdannet arbeidsstyrke og hvor produksjonen er immaterielle tjenester kodet med kompleks kunnskap*» (Greenwood, et al., p. 661).

Forretningsutvikling og innovasjon i profesjonelle tjenestebedrifter innebærer ofte etablering av ny kunnskap ved å kombinere, videreutvikle og anvende eksisterende kunnskap (Soosay & Hyland, 2008). Dette medfører at overgangen fra regnskapsføring til rådgivning kan være diffus og det kan være vanskelig å sette et klart skille for hvor regnskapsføring slutter og rådgivning begynner. For at bedrifter skal kunne oppnå store konkurransefortrinn er de avhengig av vellykket strategiimplementering (Neilson, et al., 2008), men forskning viser at mellom 50-90 % av all strategiimplementering mislykkes (Candido & Santos, 2015).

Lønnsomhetsstudien av Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) omtaler tradisjonell regnskapsføring som levering av bokføring, lønn, offentlige oppgaver samt utføring av årsoppgjør. Dette er oppgaver som tilfredsstillende de lovmessige kravene for regnskap, og er oppgaven kundene kan forvente at alle regnskapsbyråer utfører. Det vil dermed være rimelig å tenke på rådgivning som noe som gir kundene merverdi.

Når det gjelder muligheten for at regnskapsbyråer kan levere rådgivningstjenester til bedrifter så hevdes det at det er to grunner til at rådgivning er en aktuell tjeneste (Godderham & Nordhaug, 2000). For det første har regnskapsfører løpende kontakt med sine kunder og for det andre er det i byråenes egen interesse å tilføre kundene verdiskapning. Funnene i studien viser at mulighetene for at regnskapsbyråer kan levere rådgivning til sine kunder er tilstede, men for at dette skal bli en del av deres tjenester må de ha bevisste strategier og utvikle kompetansen sin innen rådgivning.

Dette støttes opp av en annen studie foretatt av de samme forskerne hvor resultatet viser viktigheten av strategisk innstilling for å lykkes med rådgivning (Godderham & Nordhaug, 2000).

Man kan anta at regnskapsføreren er i den beste posisjonen til å tilby rådgivning til bedrifter sammenlignet med andre potensielle aktører som banker, revisorer, advokater osv. I 2000 utførte Godderham og Nordhaug 305 telefonintervjuer med små og mellomstore bedrifter for å avdekke om det er aktuelt for dem å bruke regnskapsbyråer som mer enn leverandører av tradisjonelle regnskapstjenester. De konkluderte med at regnskapsbyråer har utviklet sterke relasjoner til sine kunder i små og mellomstore bedrifter som setter dem i posisjon til å yte rådgivning for kundene sine (Godderham & Nordhaug, 2000). Dette skyldes blant annet løpende kontakt samt arbeidsoppgaver som krever tillit. Regnskapsførere har også unike innsyn i sine kunders regnskap, rutiner, systemer og økonomiske stilling som setter dem i en gunstig posisjon til å yte rådgivning. Funnene deres viser at ikke alle bedrifter er villig til å kjøpe rådgivningstjenester fra regnskapsbyråer. Men disse begrensningene ligger hovedsakelig internt i regnskapsbyråene. Byråene må ha både ambisjoner om å ta nye markedsandeler og utvide den interne kompetansen innen rådgivning og bedriftsutvikling.

Men selv om mulighetene er tilstede og det har vært sterkt fokus på å øke salg av rådgivningstjenester gjennom 00-tallet så viser, som sagt, forskning at regnskapsbyråer med 10-49 ansatte har i underkant av 10% av omsetningen sin fra rådgivningstjenester (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012).

Dersom regnskapsbyråer skal være suksessfulle ved å integrere rådgivning så forutsetter det at det skjer endringer i ansattes holdninger, kunnskaper og ferdigheter. For at ansatte skal kunne gjennomgå disse endringene kreves det både vilje og evne hos individene, samt systemer og prosesser som støtter oppunder disse endringene.

For å lykkes med endringer er det sentralt for alle bedrifter å ansette de riktige menneskene. Et selskap som opererer i dynamiske miljøer, slik som er tilfelle for regnskapsbyråer, trenger ansatte som er proaktive, tar initiativer og trives med endringer. Videre er rekruttering i profesjonelle tjenestebedrifter en kritisk suksessfaktor da menneskene de ansetter besitter den kunnskapen som bedriften selger (Behrends, 2007). Det vil derfor være rimelig å anta at rekruttering spiller en

svært sentral rolle i profesjonelle tjenestebedrifter generelt, og i profesjonelle tjenestebedrifter som skal eller holder på å gjennomgå en endring spesielt.

For profesjonelle tjenestebedrifter viser forskning at den menneskelige kapitalen er viktig for implementering av nye tjenester (Hitt & Bierman, 2001). Særlig vil ansatte med verdifull og unik kunnskap som er vanskelig å imitere kunne gi betydelig konkurransefortrinn. Videre hevder forskerne at ansatte fra anerkjente høyskoler og universiteter vil bidra positivt til bedriftens rykte som kan hjelpe profesjonelle tjenestebedrifter til å oppnå konkurransefortrinn.

Regnskapsbyråer må ha en bevisst rekrutteringsstrategi for å tiltrekke seg kompetansen som er nødvendig for å levere rådgiving (Tvedt & Skarmyr, 2015) da denne skiller seg fra kompetansen som kreves for levering av tradisjonelle regnskapstjenester. Gjennom sin studie identifiserte Birgitte Skarmyr og Øystein Tvedt (2015) noen barrierer til endringer i norske regnskapsbyråer. De utførte en kvalitativ studie med dybdeintervjuer av ti ledere i norske regnskapsbyråer. De argumenterer for at norske regnskapsbyråer trolig mangler motivasjon til å gjennomgå endringer da dette truer det eksisterende inntektsgrunnlaget deres. Videre kan det være vanskelig å se at endringene vil bidra til økt omsetning og bedre framtidsutsikter, særlig når bransjerapporter viser at omsetningen er økende. Resultater fra RegnskapNorge sin bransjerapport for 2014 viser at bransjen hadde hatt en økning i omsetningen på 6,3 % fra 2013 til 2014 (RegnskapNorge, 2015).

Det vil dermed være rimelig å trekke konklusjoner om at regnskapsbransjen ikke har et nært nok forhold til de negative konsekvensene ved å ikke gjennomføre endringer. Dette støttes av Maria Blom, som i 2013 utførte ti dybdeintervjuer med norske regnskapsførere. Her sier hun blant annet at ett sterkt fokus på negative konsekvenser uten at bransjen faktisk opplever dette i seg selv være en barriere til endring (Maria Blom). De ytre faktorene, som endringer i konkurransebilde og teknologisk utvikling, gir indikasjoner for et endringsbehov. Videre har RegnskapNorge over lengre tid fokusert på at en endring må skje for at bransjen skal overleve, samt at systematiske søk resulterer i flere artikler og blogg innlegg fra norske virksomheter som tar opp dette temaet. Dette sterke fokuset på at "noe må skje" i en tid hvor bransjen opplever vekst kan derfor resultere i at bransjen gjør det motsatte, å ikke iverksette endringstiltak. Det tyder dermed på at det foreligger et sterk endringspress på

bransjen, samtidig virker det som at regnskapsbyråene ikke gjør noe med dette. På bakgrunn av denne spenningen er det interessant å undersøke om det faktisk har skjedd endringer i bransjen eller ikke.

I lønnsomhetsrapporten fra 2012 (Gårseth-Nesbakk & Åmo) kommer det fram at flere regnskapsbyråer sliter med rekruttering av kvalifiserte medarbeidere. Årsaker som nevnes er at de er vanskelig å oppdrive og at det tar tid før de er tilstrekkelig produktive. Videre var det flere som rapporterte dårlige erfaringer med feilansettelser. Forskerne konkluderte med at både rekruttering av nye ansatte og ivaretagelse av de ansatte man har er svært betydningsfullt.

Flere av disse studiene har vært publisert av RegnskapNorge (tidligere NARF) som de flere regnskapsbyråer er medlem av. Byråene har dermed tilgang på denne kunnskapen som er presentert i dette kapittelet. Samtidig har flere regnskapsbyråer fokus på å endre sine tjenester over mot økt rådgivning. Likevel er det er fåtall byråer som behersker denne endringen. Man kan spørre seg hvorfor det er slik.

## 2. Oppgavens formål og problemstilling

Heving av revisjonsplikten og utvikling i IT-systemer har en direkte innvirkning på konkurranseforholdene i regnskapsførerbransjen. Basert på dette og med utgangspunkt i det som framkommer i studien av lønnsomhet i regnskapsførerbransjen er hensikten å undersøke hva regnskapsbyråer gjør for å tilpasse seg de eksterne endringene i konkurranseforholdet, og da særlig gjennom etablering av nye tjenester. Den grunnleggende antakelsen i denne oppgaven er at regnskapsbyråer er profesjonelle tjenestebedrifter hvor de ansattes holdninger, ferdigheter og kunnskaper er den største drivkraften men også barrieren for strategiske endringer. Dermed undersøker denne oppgaven tilpasninger i arbeidsstyrken i norske regnskapsbyråer ved å se på regnskapsbyråers stillingsannonser fra 2005 og 2015. Formålet er å finne ut om regnskapsbyråer har hatt bevisste tiltak for å endre de ansattes holdninger, ferdigheter og kunnskaper for å tilpasse seg bransjeendringene.

Jeg håper at dette studiet kan være av interesse for regnskapsførerbransjen og RegnskapNorge, men også for utdanningsinstitusjoner som tilbyr utdanning innen regnskap og revisjon. Videre håper jeg at oppgaven kan være inspirere regnskapsbyråer til å ha en bevisst strategi i sin rekrutteringsprosess.

Oppgaven har følgende problemstilling:

### **Hvordan har endringene i regnskapsbransjen påvirket krav til regnskapsførers kunnskaper, ferdigheter og holdninger fra 2005 til 2015?**

Problemstillingen har to tilhørende forskningsspørsmål som har til hensikt å undersøke fenomenet i problemstillingen på et mer detaljert nivå.

1. Hvilke strategiske HR-tiltak har regnskapsbyråer ønsket å tilby for å utvikle nye ansattes ferdigheter, kunnskaper og holdninger i 2005 og i 2015?

2. Hvilke krav har regnskapsbyråer satt på nye ansattes ferdigheter, kunnskaper og holdninger i 2005 og i 2015?



## 3. Teori: Endringer i regnskapsbyråer og effekten på krav til ansatte

I dette kapittelet foreligger det en gjennomgang av litteratur som er direkte knyttet til oppgavens tema. Formålet med kapittelet er å belyse kunnskapsstatus på feltet samt å utvikle proposisjoner om både strategiske HR-tiltak bedriftene utfører samt hva som kreves fra de ansatte i regnskapsbyråer.

### 3.1 Strategiske endringer i profesjonelle regnskapsbyråer

Grunnet evnen til å automatisere flere prosesser har regnskapsføreren blitt frigitt fra mange av de tradisjonelle bokføringsoppgavene. Rapporten som ble henvist til i introduksjonen viser også at det er stor sannsynlighet for at flere prosesser vil bli automatisert og digitalisert. Regnskapsbyråer er dermed avhengig av å kunne tilby andre tjenester til sine kunder for å kunne være konkurransedyktige. Flere norske studier, blant annet de som ble nevnt i introduksjonen men også flere studier jeg vil referere til i teorigjennomgangen, har studert ulike problemstillinger knyttet til overgangen fra regnskapsføring til rådgivning.

For at regnskapsbyråer skal bli leverandører av rådgivningstjenester kreves det organisatoriske endringer. I dette kapittelet vil jeg først gjennomgå strategier for å etablere rådgivning i regnskapsbyråer og ha en gjennomgang av strategiske HR-tiltak. Gjennom kapittelet vil jeg også utvikle proposisjoner som skal testes.

#### 3.1.2 Etablering av nye tjenester

Profesjonelle tjenestebedrifter som skal implementere nye tjenester må samtidig opprettholde sine opprinnelige tjenester. Dersom bedrifter skal være suksessfulle over lengre tid kreves det at man klarer å balansere det å utnytte sine opprinnelige tjenester samtidig som man utvikler nye, dette omtales som ambideksteritet (Birkinshaw & Gibson, 2004). Det kan være krevende å kombinere to så motstridende aktiviteter hvor man på den ene siden ønsker å søke, oppdage, eksperimentere og ta risiko, mens man på den andre siden skal fokusere på å forbedre den eksisterende tjenesten (He & Wong, 2004).

Regnskapsbyråer som skal implementere rådgivning i sin tjenesteportefølje har i hovedsak to alternativer når det gjelder strategiske organisasjonsendringer. De kan enten etablere to separate enheter eller de kan integrere rådgivning på ansattnivå.

Ved etablering av to separate enheter, også kalt **strukturell ambideksteritet**, kan bedrifter utvikle rådgivningstjenester uten å fjerne ressurser fra de opprinnelige regnskapstjenestene. Ved strukturell ambideksteritet har man to strukturelle enheter som har ulike kompetanser, systemer, intensiver, prosesser og kulturer som holdes sammen av en felles strategisk intensjon, overordnede verdier og delte eiendeler (O'Reilley & Tushman, 2004). O'Reilley og Tushman påpeker at en slik organisering stiller høye krav til ledelsen i bedriften.

Ideen om integrering av på ansattnivå, **kontekstuell ambideksteriet**, bygger på forskning som konkluderer med at hensiktsmessig strategi ved implementering av nye tjenester er å ha en støttende organisasjonskultur som oppfordrer de ansatte til å selv fordele sin tid mellom eksisterende tjenester og utforskning av nye tjenester (Birkinshaw & Gibson, 2004).

O'Reilley og Tushman (2004) undersøkte hva som var hensiktsmessig organisering for bedrifter som skulle utvikle nye tjenesteområder samtidig som de skulle ivareta sine opprinnelige produkter og tjenester. Funnene deres viser at bedrifter som opprettet en separat enhet for det nye satsningsområdet var mest suksessfulle. Årsaken er at ved utvikling av nye tjenester og produkter kreves det andre prosesser, strukturer, strategier og kulturer enn for enheter som arbeider med eksisterende produkter og tjenester. Man ser at de store revisjonsfirmaene i Norge som tilbyr rådgivning har organisert seg slik at revisjon, regnskapsføring og rådgivning er delt inn i separate enheten. Men hvordan kan regnskapsbyråer som i utgangspunktet kun tilbyr regnskapsføring tilpasse seg disse endringene og finne en struktur og strategi som fungerer ved implementering av rådgivning?

Innovasjon i profesjonelle tjenestebedrifter skjer ofte gjennom utvikling og omstrukturering av eksisterende kunnskap innad i bedriften (Smets, et al., 2012). Ifølge Smets, Morris og Malhotra er innovasjon i profesjonelle tjenestebedrifter så tett koblet til deres opprinnelige tjenester at bedriftene må etterstrebe både utnyttelse og utforskning samtidig. De hevder at framfor å opprette separate enheter som skal utvikle nye tjenesteområder så bør ansvaret for å respondere på nye markedskrav ligge på

hver enkelt ansatt. Videre hevdes det at separasjon kan føre til isolasjon hvor det kan være vanskelig for avdelingen som utvikler nye tjenester til å få aksept da de kan mangle en link til det opprinnelige tjenesteområdet (Birkinshaw & Gibson, 2004). Senere funn av Wang og Rafiq (2014) tyder derimot på at bedrifter kan ha stor suksess ved å utvikle nye tjenesteområder samtidig som de ivareta sine opprinnelige tjenester uten å opprette egne avdelinger for de nye tjenesteområdene.

Forskningsresultater fra studiet ”Økt verdiskaping i SMB-sektoren: styrking av påvirkningen fra autoriserte regnskapsførere” (Tobiassen & Godderham, 2005) viser at dersom regnskapsbyråer skal lykkes med rådgivning må tjenesteområdet være del av en langsiktig strategi, det må leveres regnskapstjenester av høy kvalitet og de må ha en god relasjon til sine kunder. Videre stilles det spørsmål knyttet til hensiktsmessig organisering av regnskapsbyråer som tilbyr rådgivning.

Tidligere norske studier som har studert rådgivning i regnskapsbransjen har undersøkt bedrifter som har integrert rådgivning på ansattnivå. Det foreligger, meg bekjent, ingen studier av regnskapsbransjen hvor rådgivning er organisert som en egen enhet i bedriften. Dette kan gi indikatorer på at integrering på ansattnivå er den vanligste måten å organisere seg på i norske regnskapsbyråer.

I regnskapsbyråer besitter hver enkelt regnskapsfører ofte en egen portefølje med kunder. Jo mer de samarbeider med sine kunder jo bedre kjent blir de med deres tjenester/produkter, rutiner, utfordringer og lignende. Samtidig utvikles det et tillitsforhold mellom regnskapsføreren og kundene. Den kjennskapen regnskapsføreren har til sine kunder i kombinasjon med tillitsforholdet kan være et godt utgangspunkt for å selge inn rådgivning. Dette er noe som Gårseth-Nesbakk og Åmo nevner i sin lønnsomhetsstudie (2012) . De skriver at spesialiserte rådgivningsstillinger medfører at kunden må forholde seg til en annen person i en rådgivningssituasjon enn i den ordinære kundekontakten. Da kundekjemi kan være en så avgjørende faktor kan dette resultere i at utbytte av rådgivningen ikke blir like bra. Dette samsvarer med Smets, Morris og Melhotra sin argumentasjon som hevder at innovasjon i profesjonelle tjenestebedrifter er innebygd i den daglige driften framfor i separate enheter.

Jeg vil dermed argumentere for at i regnskapsbyråer vil den enkelte regnskapsføreren være den som har best utgangspunkt for å tilby rådgivning til sine kunder. Basert på det som framkommer i dette kapittelet har jeg utformet følgende proposisjon:

**P1: Regnskapsbyråer som satser på rådgivning integrerer rådgivning på ansattnivå.**

### 3.1.3 Strategiske HR-tiltak: hva tilbyr byråene til ansatte?

Uavhengig av valg mellom strukturell og kontekstuell ambideksteritet vil både strategiske HR-tiltak, som rekruttering, opplæring, organisering og insentiver, og ansattes egne initiativer være avgjørende for bedriftens kapasitet for tjenesteutvikling. For at bedrifter skal oppnå profitabel vekst kreves det at man ivaretar eksisterende tjenester samtidig som man utforsker og utvikler nye muligheter (Raisch, 2008). Evnen til å balansere dette er, ifølge Raisch, en kritisk suksessfaktor for bedrifter.

For å bedre kunne balansere disse to aktivitetene kreves strategiske HR-tiltak. Strategiske HR-tiltak er særlig aktuelt i profesjonelle tjenestebedrifter i dag grunnet endringer i omgivelsene (Doorewaard & Meihuizen, 2000). Videre påpeker de at sofistikerte HR-tiltak er nødvendige for å oppnå og opprettholde et konkurransefortrinn. Prestasjoner i profesjonelle tjenestebedrifter kan i stor grad forklares ut fra de strategiske HR-tiltakene ovenfor de ansatte i bedriften (Teo, et al., 2008). Årsaken til dette er at det er de ansatte som besitter kunnskapen som bedriften selger. I prinsippet så er det, i profesjonelle tjenestebedrifter, de ansatte som er tjenesten som leveres til kundene. HR-tiltak ovenfor de ansatte i slike bedrifter er sentrale i utvikling av deres ferdigheter, kunnskaper, evner, holdninger og motivasjon som sikrer at de ansatte opptrer etter bedriftens strategi. Da profesjonelle tjenestebedrifter er avhengige av sine ansatte og deres menneskelige kapital er HR-tiltak som regulerer atferd, som rekruttering, utvelging, opplæring og sosial støtte, nødvendig for å nå ønsket strategi (Widener, 2004).

Dersom bedrifter ønsker å legge til rette for ambideksteritet er systemer for oppfølging av prestasjoner og støtte til de ansatte sentralt (Birkinshaw & Gibson,

2004). Birkinshaw og Gibson argumenterer for at sterk tilstedeværelse av begge disse faktorene vil bidra til å tilrettelegge for ambideksteritet. For å lykkes med dette må man skape en læringskultur nedenfra og opp i organisasjonen. HR-tiltak som bidrar til å øke de ansattes læring, motivasjon og muligheter vil bidra til å øke den ambidekstre læringen hos de ansatte (Perez & Pastor, 2013). Dette blir også støttet av forskerne Lavie, Stettner og Tushman (2010).

Strategiske HR-tiltak som fremmer høy ytelse kan bidra til konkurransefortrinn i profesjonelle tjenestebedrifter gjennom sin effekt på kunnskapen forankret i individer, relasjoner og organisasjonen (Kang & Snell, 2009).

Strategiske HR-tiltak (prosesser) har innvirkning på ulike aspekter i organisasjonen (ressurser) som videre bidrar til organisatorisk ambideksteritet som til slutt resulterer i økte inntekter og prestasjoner for bedriften (Fu, et al., 2015). Med utgangspunkt i funn fra en meta-analyse utført i 2012 (Jiang, et al.) kan strategiske HR-tiltak deles i følgende tre dimensjoner; ferdighetsfremmende, motivasjonsfremmende og mulighetsfremmende.

Videre følger en presentasjon av noen av de strategiske HR-tiltakene innenfor hver av de tre dimensjonene som er sentrale ved implementering av nye tjenesteområder i profesjonelle tjenestebedrifter.

#### Ferdighetsfremmende HR-tiltak

De ferdighetsfremmende tiltakene omhandler blant annet selektiv rekruttering, formell jobbanalyse og omfattende opplæring. Siden denne oppgaven bruker stillingsannonser som datakilde, ser jeg nærmere på de to sistnevnte tiltakene. Målet med disse tiltakene er å sørge for at bedriften har dyktige ansatte.

Lund (2004) utførte han i 2004 seks casestudier som "ikke-deltagende" observatør i reelle kundemøter mellom regnskapsrådgiver og representant fra kundebedrift. Han trekker fram at nyrekruttede medarbeidere kan miste interessen for byrået dersom de ikke får noe internt miljø å utvikle seg i. Dermed er det ikke tilstrekkelig at regnskapsbyråer rekrutterer nye medarbeidere, det bør også iverksettes andre tiltak.

Det eksisterer en positiv korrelasjon mellom tilstrekkelig menneskelig kapital og utvikling av nye tjenester, noe som understreker viktigheten av opplæring for

regnskapsbyråer som skal implementere nye tjenesteområdet (Hitt & Bierman, 2001). Forskningsrapporten «Tillit i rolleovergang – en studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen» ble publisert i 2013 og er en del av FOCUS-programmet. Her ble det konkludert med at regnskapsførere mener at de mangler nødvendig kompetanse for å tre inn i rollen som rådgiver (Grimstad & Torsteinsen, 2013). Metoden som ble benyttet i denne studien var 13 dybdeintervjuer med ansatte i ulike regnskapsbyråer. Det trekkes fram at manglende erfaring i å kommunisere med kunden fører til liten tro på evnen til å være rådgiver. Forskerne argumenterer for at de ansatte må få økt bevissthet på hva rådgiverrollen innebærer. Her trekkes det fram at opplæringstiltak som kortere rådgiverkurs og deltagelse på kundemøter kan ha en positiv effekt på prosessen ved rolleovergang (Grimstad & Torsteinsen, 2013). Det argumenteres for at disse opplæringstiltakene vil kunne bedre forståelsen av rådgiverrollen. Rådgiverkurs vil kunne gi verdifull innsikt i hva som kreves for å beherske rollen og hvordan man bør framstå ovenfor kunden i en rådgivningssituasjon. Deltagelse på kundemøter sammen med kollegaer som har erfaring innen rådgivning trekkes også fram som verdifull opplæring. Dette kan da bli en arena hvor de ansatte får økt forståelse av kundens behov. De kan samtidig øve seg på rådgiverrollen under mer trygge forhold når de har med en erfaren kollega. Videre kan de få tilbakemeldinger fra kollegaen i etterkant på hva som var bra og hva som kan forbedres.

Men kortere intern og ekstern opplæring vil kun ha effekt for byråer som er i god utviklingsprosess (Lund, 2004). For regnskapsbyråer som ikke er kommet godt å gang med endringsprosessen vil slike kurs kun ha en kortvarig effekt som glemmes når de ansatte er tilbake til hverdagen med tradisjonell regnskapsføring. På den andre siden trekker Lund fram lengre utdanning som det mest effektfulle opplæringstiltaket. Det påpekes at lengre utdanninger som er treningsrettet og gir de ansatte tid og mulighet til å utvikle sine ferdigheter, kunnskaper og holdninger vil ha en større positiv effekt på endringsprosessen. Men dersom man investerer i slik utdanning er det sentralt å anvende den nye kunnskapen internt i bedriften og unngå at disse personene går over til konkurrenter.

**P2: Regnskapsbyråer har økt tilbud om kortere og/eller lengre kurs og/eller utdanningstilbud for sine nye ansatte.**

### Motivasjonsfremmende HR-tiltak

De motivasjonsfremmende tiltakene omfatter blant annet bonusordninger, muligheter for forfremmelser og oppfølging av prestasjoner hvor hensikten er å ha best mulig utgangspunkt for måloppnåelse av bedriftens strategi.

Dersom de ansatte ser muligheter for forfremmelse vil dette kunne bidra til at de ansatte søker å yte best mulig (Smets, et al., 2012). Ved å tenke nytt på organisasjonsstrukturen og gi rom for nye stillingstitler kan man oppnå innovative bidrag fra flere personer i bedriften og på lavere nivåer i organisasjonens hierarki.

De fleste norske regnskapsbyråer fakturerer kundene sine basert på timer. Dette betyr at de ansatte fører timer for arbeid på hver kunde i løpet av en arbeidsdag. For byråene er det sentralt å oppnå høy faktureringsgrad da dette legger grunnlaget for høy omsetning. Det er ikke uvanlig at regnskapsbyråer utarbeider bonusmodeller hvor de ansatte får utbetalt bonus basert på faktureringsgraden. Mye tyder også på at insentiver som bonusordninger kan ha betydelig effekt på ansattes produktivitet (Ahammad, et al., 2015). Slike bonusmodeller vil være hensiktsmessige når regnskapsbyråene opererer i stabile omgivelser og ikke søker å være innovative. Men for regnskapsbyråer som ønsker å implementere nye tjenester kan en slik bonusmodell være en begrensende faktor. Smets, Morris og Malhotra (2012) hevder også at timesbasert fakturering og høye krav til fakturerbare timer vil resultere i lite innovativ utforskende aktiviteter. Ved å utforme bonusmodeller som ikke er basert på faktureringsgrad eller iverksette andre tiltak som vender de ansattes oppmerksomhet bort fra krav om fakturering kan resultatet være mer innovative ansatte.

Kundetilfredshet som grunnlag for bonusmodell trekkes fram som et prestasjonskriterium som blir hyppigere brukt (Grimstad & Torsteinsen, 2013). I studien var det ingen ansatte som var negativ til at kundetilfredshet ble brukt som målebarimeter. Basert på overstående teori kan man anta at utforming av bonusmodell som har mindre fokus på faktureringsgrad og økt fokus på for eksempel kundetilfredshet vil ha positiv effekt på regnskapsbyråer som ønsker å øke sitt rådgivningstilbud gjennom mer motiverte og innovative medarbeidere.

### **P3: Regnskapsbyråer har økt tilbud om coaching, bonus eller andre tiltak for sine nye ansatte.**

#### Mulighetsfremmende HR-tiltak

De mulighetsfremmende tiltakene omfatter informasjonsdeling og medvirkning fra ansatte. Hensikten med disse tiltakene er å få innspill og ideer fra de ansatte som kan bidra i arbeidet med bedriftens strategi.

Et kjennetegn ved profesjonelle tjenestebedrifter er at de innehar mye taus kunnskap (Groen, et al., 2012). Det som kjennetegner taus kunnskap er kunnskap som de ansatte selv ikke er bevisst at de har, og denne kunnskapen forblir ofte skjult. Ved implementering av nye tjenester kan dette være en begrensende faktor da det gjør det vanskelig å kartlegge hvilken kunnskap man allerede besitter og hvilken kunnskap man må tilegne seg gjennom enten rekurrering eller opplæring. Ved å la de ansatte delta i utviklingen av styringssystemer kan de ansatte få en bedre forståelse av bedriftens strategi og hva som skal til for å nå denne strategien (Groen, et al., 2012). Som er resultat vil da tidligere taus kunnskap, samt ideer til implementering, komme fram.

En bedrift som har en oppmuntrende og støttende organisasjonskultur ha større sjanse for å lykkes med utvikling av nye tjenesteområder (Kostopoulos & Bozionelos, 2011). Her ble det undersøkt hvordan psykologisk trygghet spilte inn på prestasjoner i team som arbeider med å utvikle og utvide tjenesteområdene sine. Funnene deres viser at psykologisk trygghet, herunder fravær av frykt for negativ kritikk og reprimande for feilgrep, hadde positiv effekt. Videre så de at teamledere spilte en betydelig rolle for å skape psykologisk trygghet innad i teamene.

En masterutredning fra 2013 undersøkte hvilke tiltak som kan benyttes for å implementere rådgivning i regnskapsbyråer (Moe & Hordvik, 2013). De identifiserte suksessiltak ved å gjennomføre 12 dybdeintervjuer med representanter fra regnskapsbyråer. Først og fremst er en felles visjon og mål sentralt. En felles forståelse om at endringen er nødvendig vil bidra til å redusere barrierer for endring. Videre trekker de fram arbeid i team da dette kan bidra til å komplementere kompetanse og gi et forum for utveksling av erfaringer og informasjon. Funnene viser at i de bedriftene hvor det var formulert en felles visjon og mål så var det etablert en



felles forståelse for at endringen er nødvendig. Dette vil kunne redusere barrierene for endring på ansattnivå, som jeg kommer inn på i kapittel 3.3.1. Arbeid i team framheves som det enkelte tiltaket som har størst effekt på endringsprosessen. Ved å sette sammen team med utfyllende ferdigheter og kunnskaper vil man skape en arena for ideutveksling og deling av erfaringer. Men forskerne framhever at for at teamene skal fungere optimalt er det avgjørende med en felles visjon og mål i bunn.

#### **P4: Regnskapsbyråer har økt tilbud om å bli en del av team for sine nye ansatte.**

En felles visjon og mål som mulighetsfremmende HR-tiltak støttes også av Grimstad og Torsteinsen (2013). De påpeker videre at kommunikasjon fra ledelsen vil kunne bidra til økt tillit og motivasjon.

En annen norsk studie har undersøkt ledelsesatferd som har innvirkninger på endringsvillighet hos ansatte i norske regnskapsbyråer (Fløystad & Nordli, 2014) Basert på en spørreundersøkelse med 268 medarbeidere i 34 mellomstore regnskapsbedrifter fant de at relasjonsorientert lederatferd var viktig for endringsvillighet. Dette kan dermed tyde på at ledere i regnskapsbedrifter er best tjent med å tilegne seg en relasjonsorientert leder stil ved gjennomføring av endringer. Videre konkluderer studien med at en slik lederatferd vil ha innvirkning på de ansattes følelse av forpliktelse ovenfor organisasjonen. Dette, i sammenheng med kommunikasjon av en felles visjon og mål, kan resultere i medarbeidere som føler en sterkere identifisering og involvering i endringsprosessen.

Som nevnt i introduksjonen så vil vellykket integrering av rådgivning på ansattnivå forutsette endringer i ansattes holdninger, kunnskaper og ferdigheter. Strategiske HR-tiltak som bidrar til å støtte oppunder den ambidekstre læringen til de ansatte vil øke sannsynlighetene for å lykkes med endringene. Vellykkede strategiske HR-tiltak vil kunne bidra til at de ansatte setter seg mål som samsvarer med bedriftens strategi. Tiltakene som er gjennomgått ovenfor, samt øvrige tiltak, vil legge grunnlaget for engasjement og følelse av forpliktelse fra ansatte i å nå både personlige og organisatoriske målsettinger (Teo, et al., 2008). Men det vil følgelig også kreve at de

ansatte selv er motiverte og utfører tiltak for endring, samt bryter ned barrierer til endring.

## 3.2 Endringer i krav til ansatte i profesjonelle regnskapsbyråer

*«Strategi er kun meningsfullt hvis den er støttet opp av engasjement, ikke bare fra ledelsen, men dypere ned i organisasjonene» (Roos, et al., 2001).*

### 3.2.1 Den tradisjonelle regnskapsføreren

Før man går inn på nye forventninger til ansatte i regnskapsbransjen er det interessant å se hvordan regnskapsføreren oppfatter både regnskapsførerrollen og rådgiverrollen. En masterutredning fra 2013 viste at respondentene, 10 autoriserte regnskapsførere, assosierte regnskapsførerrollen mest med følgende ord; nøyaktig, kjedelig, ryddig, ordentlig og utdatert (Blom). De samme respondentene hadde følgende assosiasjoner til rådgivere: kunnskapsrik, erfaren, formidlingsevne, helhetsforståelse og kundevennlig.

### 3.2.2 Nye forventninger til ansatte i regnskapsbransjen

For å håndtere endringer i omgivelsene må regnskapsføreren utvikle nye ferdigheter og kunnskaper (Ramsaswamy, 2007).

De faglige og personlige egenskaper arbeidsgiver etterspør hos sine ansatte vil i stor grad være påvirket av bedriftens eksterne omgivelser, herunder hva kundene etterspør, myndighetenes krav til faglig kompetanse og konkurransebildet i bransjen.

Endringene som har påvirket regnskapsbransjen de senere årene medfører at bedriftene må søke nye ferdigheter, kunnskaper og holdninger hos sine ansatte. Dette kan gjøres gjennom to tiltak. Regnskapsbyråene kan rekruttere medarbeidere som innehar de nye ferdighetene som er fordelaktige i forbindelse med endringene. Det andre tiltaket er å støtte eksisterende og nye medarbeidere med HR-tiltak.

De ferdighetsfremmende, motivasjonsfremmende og mulighetsfremmende HR-tiltakene har innvirkning på den menneskelige kapitalen, den sosiale kapitalen og de

organisatoriske kapitalene, som igjen skaper grunnlaget for vellykkede endringer i profesjonelle tjenestebedrifter (Jiang, et al., 2012).

Videre vil det bli presentert hvilke ferdigheter, kunnskaper og holdninger som dagens regnskapsfører bør besitte i regnskapsbyråer som ønsker å integrere rådgivning blant sine tjenester. Funnene er basert på det som framkommer av norske studier innenfor dette temaet.

### Endring til ferdigheter og kunnskap: krav til autorisasjon

En forskning utført av Maria Blom gjennom FOCUS-programmet avdekket flere barrierer til endring på ansattnivå i regnskapsbyråer. Hun utførte 10 dybdeintervjuer med autoriserte regnskapsførere med hensikt å undersøke endringer i profesjonelle roller, herunder endring fra regnskapsfører til rådgiver. Hun fant at endringsomfanget oppleves som stort. Blant annet mente respondentene at en rådgiver må ha et helhetlig fokus, mens regnskapsførere fokuserer på detaljer. Da endringen i stor grad innebærer en rolleutvidelse, mer enn en rolleovergang, vil endringen føles vanskeligere å gjennomføre da det ikke er et tydelig skille mellom de to rollene. I rollen som rådgiver vil man benytte mye av den samme kunnskapen man besitter som regnskapsfører. Man kan også anta at regnskapsførere i utgangspunktet yter en del rådgivning til sine kunder uten at de er bevisst på dette selv.

I en studie gjennomført av Roy Suddaby og Helen Lam (2009) kommer det fram at toppledelsen føler en sterkere tilknytning og forpliktelse ovenfor sin organisasjon, sine kunder og sitt yrke enn regnskapsførere på lavere nivåer. Videre viser studiet at regnskapsførere føler en sterk tilknytning til sin profesjon. Disse funnene tyder på at en overgang fra regnskapsfører til rådgiver kan være vanskeligere for en regnskapsfører å gjennomføre enn det er for ledelsen. Begrunnelsen for dette er at regnskapsføreren først og fremst identifiserer seg som en regnskapsfører og ikke som en rådgiver, mens ledelsen kan ha et større fokus på hva kundene ønsker og hva som er til det beste for organisasjonen.

Dette samsvarer med funn fra Maria Blom sin studie som viser at regnskapsførere identifiserer seg sterk som nettopp dette. De trives med arbeidsoppgavene, samt at det er trygt og forutsigbart. Det å måtte endre nåværende rolle til en ny rolle kan dermed være skremmende og kunne medføre identitetstap.

Dette trekkes også fram av Jørgen Lund som sier i sin studie at «*I forhold til profesjonen som autorisert regnskapsfører vil rådgivning på mange måter være å anse som en ny profesjon eller i det minste en vesentlig profesjonsutvikling i forhold til regnskapsføring*» (2004, p. 8). Regnskapsbyråer består i stor grad av autoriserte regnskapsførere og/eller personer som har den formelle kompetansen for å bli autorisert, men som mangler tilstrekkelig arbeidserfaring. For at en regnskapsfører skal bli autorisert krever det en bachelor grad i regnskap og revisjon, hvor 60 studiepoeng skal være fordelt på finansregnskap, skatte- og avgifts rett, rettslære og regnskapsførerregelverket samt to års relevant arbeidserfaring (Universitets- og høyskolerådet, 2013). Autoriserte regnskapsbyråer er underlagt strenge krav til dokumentasjon, kvalitetssikring og kontroll. Videre er det sterkt fokus på relevante lover og at regnskap til enhver tid skal tilfredsstillе dagens lovkrav. Fokuset hos den tradisjonelle regnskapsfører vil dermed være mot disse faktorene samt myndighetskravene (Lund, 2004). Som Jørgen Lund påpeker så vil kundene og kundenes behov være underordnet de nevnte faktorene. Lund mener det er rimelig å anta at mange regnskapsbyråer mangler en bred nok kunnskapsstruktur til å fange opp andre signaler og tilegne seg den kunnskapen som ikke er direkte relevant for regnskapsarbeidet som er knyttet til autorisasjon. Dette støttes av forskning som viser at antall autoriserte regnskapsførere er korrelerer negativt med andelen av omsetningen som skyldes rådgivning (Nordhaug, et al., 2003)

**P5: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere flere medarbeidere med annen bakgrunn enn som autorisert regnskapsfører.**

En annen barriere til endring på ansattnivå, som både Blom og Tvedt og Skarmyr framhever, er antagelsen om at det er lite marked for rådgivning. Funnene deres viser at regnskapsfører mener at kundene ikke er villig til å kjøpe rådgivningstjenester og har lav betalingsvillighet for slike tjenester. Denne barrierer kan ses i sammenheng med en annen utfordring for dagens regnskapsfører som kan være hvordan man best kan lykkes med å selge inn rådgivning til kundene. En studie som omhandler å gjøre regnskapsinformasjon ”hard” konkluderer med at denne type informasjon må omgjøres til praktiske eksempler for at mottakeren/kunden skal velge å benytte

informasjonen i sine strategiske beslutninger (Rowe, et al., 2012). Årsaken er at informasjon blir mer troverdig når man kan vise til praktiske eksempler. Man kan anta at denne evnen krever erfaringer og kompetanse utover det som kan forventes av en som er utdannet regnskapsfører. Slike operasjoner kan også være svært tidkrevende.

**P6: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere flere ansatte som tidligere har hatt erfaring med rådgivning.**

**Endringer i personlige egenskaper som etterspørres**

Tidligere har det viktigste kravet til regnskapsførere vært at de skal beherske bokføring samt være strukturerte og nøyaktige. Når regnskapsfører skal være en sparringspartner for sine kunder og tilby rådgivning vil det være behov for bredere kompetanse enn bokføring. De må ha en dypere bedriftsøkonomisk forståelse og tre årig bachelor bør være et minimumskrav (Tvedt & Skarmyr, 2015). Videre vil gode kommunikasjonsevner og selvtillit være sentrale personlige egenskaper. I en rådgivningssituasjon vil behovet for kommunikasjon være betydelig høyere enn ved tradisjonell regnskapsføring (Tvedt & Skarmyr, 2015). Gode kommunikasjonsevner er vesentlig for å bygge et tillitsforhold og evne å selge inn rådgivning til kundene. Manglende tro på egen kompetanse og ferdigheter kan også være en barriere til endring hos de ansatte. Studien til Blom viser at regnskapsførere betrakter en rådgiver som et individ med betydelig kompetanse og bred erfaring fra flere bransjer. Regnskapsførere har ikke denne oppfatningen av sin egen kompetanse. Lund hevder at når regnskapsførere ikke tror at de kan operere som kompetente rådgivere så vil dette kunne være en barriere for å gjennomføre endringer. Dette støttes også av Tvedt og Skarmyr som trekker fra selvtillit som en personlig egenskap som mange regnskapsførere mangler. Man må tørre å diskutere med kundene og man må ha en trygghet på at man evner å skape merverdi for dem.

Videre vil en proaktiv holdning, analytiske og selgende egenskaper være å foretrekke hos ansatte som skal utøve rådgivning ovenfor regnskapsbyråets kunder (Grimstad & Torsteinsen, 2013). Respondentene i studien hevder at regnskapsføreren har en tendens til å være tilbakeholden ovenfor kundene. Ved en proaktiv holdning hvor man diskuterer med kunden kan man i større grad bidra til å skape et behov hos kundene.

Ansatte som har analytiske ferdigheter har bedre utgangspunkt for å fange opp rådgivningssituasjoner enn ansatte som ikke besitter denne ferdigheten. De selgende egenskapene vil kunne bidra til å øke oppdragsmengden innen rådgivning, og i kombinasjon med en eller flere overnevnte egenskaper kan man gjøre regnskapsinformasjonen mer tilgjengelig for kundene slik at de i større grad ser nytten av rådgivningen.

**P7: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere ansatte med gode kommunikasjonsevner, selvtillit, forretningsforståelse samt en proaktiv- og analytisk holdning.**

## 4. Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for valg av forskningsdesign, den metodiske framgangsmåten og analyse av datamateriell samt diskutere oppgavens validitet og reliabilitet. Til sist vil det redegjøres for studiets begrensninger og vises til etiske hensyn.

For å finne svar på oppgavens problemstilling og se om hypotesene fra litteraturgjennomgangen kan bekreftes eller avkreftes er det tatt utgangspunkt i en teoribasert kvantitativ innholdsanalyse. Det er gjennomført analyse av stillingsannonser fra hhv 2005 og 2015. Formålet med analysearbeidet var å få se om det har vært endringer i hvilke personlige egenskaper og kvalifikasjoner regnskapsbyråer etterspør når de skal rekruttere, samt om det har vært endringer i hva bedriftene tilbyr med tanke på å tilpasse seg de endringene regnskapsbransjen står ovenfor.

### 4.1 Valg av forskningsdesign

Når man skal velge undersøkelsesdesign for et forskningsopplegg må man ta utgangspunkt i problemstillingen. Valg av undersøkelsesdesign vil ha store konsekvenser for undersøkelsen sin gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2012, p. 87).

Opgavens overordnede problemstilling er:

**Hvordan har endringene i regnskapsbransjen påvirket krav til regnskapsførers kunnskaper, ferdigheter og holdninger fra 2005 til 2015?**

Hensikten er å få økt forståelse av hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger som kreves av regnskapsførere for å tilpasse seg de eksterne endringene som påvirker regnskapsbransjen.

I hovedsak kan man gå i to retninger ved valg av undersøkelsesdesign, man kan gå i bredden (ekstensivt design) eller i dybden (intensivt design). Jacobsen utdyper dette ved at” ... Dybde er relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet (variabelen) vi ønsker å studere, mens bredde sier noe om hvor mange

undersøkelsesenheter vi ønsker uttale oss om ...” (Jacobsen, 2012, p. 87). Det ideelle forskningsopplegget består av både mange variabler og mange enheter. Men på grunn av begrensninger i forhold til tidsbruk, økonomi og oppgavens omfang må man ta standpunkt til om det er mest hensiktsmessig å gå i dybden eller bredden. Gjennom arbeidet med denne oppgavens problemstilling var formålet å få fram en så helhetlig beskrivelse som mulig av hvordan endringene i regnskapsbransjen påvirker framtidens krav til regnskapsførers kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Da det er ønskelig å undersøke omfang og hyppighet av fenomenet framfor å fange opp nyanser og detaljer rundt dette er det fordelaktig å anvende et ekstensivt design.

Videre må man ta stilling til om oppgaven skal være beskrivende eller forklarende. Ved beskrivende design kan man skille mellom fire former; beskrivelse av en situasjon på gitt tidspunkt, utvikling i et utvalg over tid, utvikling i en gruppe over tid og utvikling hos enkeltpersoner over tid (Jacobsen, 2012). Ved forklarende design er man interessert i å studere årsakssammenhenger. Gjennom mitt arbeid ønsker jeg å se om regnskapsbyråer etterlyser andre kunnskaper, ferdigheter og holdninger hos sine ansatte på bakgrunn av endringene som påvirker bransjen. Jeg finner det dermed hensiktsmessig å anvende en beskrivende tidsseriestudie. Jacobsen beskriver tidsseriestudier som beskrivende design som ser på utviklingen i et utvalg over tid (2012, p. 101).

## 4.2 Metode for datainnsamling

For å svare best mulig på problemstillingen må det innhentes empiriske data som bidrar til dette. Her var jeg opptatt av to momenter, for det første velge en metode som er hensiktsmessig med tanke på den valgte problemstillingen, men også å velge en metode som skiller seg ut fra metoder som har vært anvendt i foregående studier på den norske regnskapsbransjen. Tidligere norske studier som har sett på rådgivning i regnskapsbyråer har i hovedsak basert seg på intervjuer med ledere og ansatte i regnskapsbyråer. Jeg håper at ved å velge en annen metode enn tidligere studier har man muligheten til å få en annen innfallsvinkel mot regnskapsførerbransjen. Et annet metodisk utgangspunkt vil kunne bidra til å belyse nye momenter knyttet til tjenesteutvikling i regnskapsbransjen.



Gjennom rekrutteringsprosesser har regnskapsbyråer mulighet til å tilegne seg de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som er avgjørende for å lykkes med rådgivning. Ved hjelp av stillingsannonser kan regnskapsbyråer gi uttrykk for hvilke kvalifikasjoner og personlige egenskaper de etterlyser, samtidig som de kan formidle hva de tilbyr sine ansatte. Ved å studere stillingsannonser publisert i ulike tidsrom vil man dermed kunne ha anledning til å undersøke om det har vært endringer i både hva regnskapsbyråene etterlyser og hva de tilbyr. Med andre ord beskrive utviklingen i utvalget over tid.

Stillingsannonser kan betraktes som tekstdokumenter. Analyse av tekstdokumenter kalles innholdsanalyse. Innholdsanalyse kan være enten kvalitativ, kvantitativ eller en kombinasjon av disse ytterpunktene. Ved valg av metode må det tas stilling til om det skal samles inn tall eller ord, det vil si om metoden skal være kvantitativ eller kvalitativ. Ian Dey forklarer dette på følgende måte:” Mens *kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og handlinger*” (Jacobsen, 2012, p. 126).

Ved å utføre en kvantitativ innholdsanalyse vil man klassifisere og telle deler av teksten, som for eksempel enkeltord, for deretter å kunne foreta en systematisk analyse av dette. Men ved en kvalitativ innholdsanalyse tar man for seg en mindre del eller et færre antall tekster for en grundigere analyse. I en kvalitativ innholdsanalyse vektlegges det hvordan de ulike elementene kan forstås i sammenheng med hverandre (Grønmo, 2004, p. 143).

Hovedforskjellene mellom en kvantitativ og en kvalitativ innholdsanalyse er at ved førstnevnte vil det metodiske opplegget være mer strukturert og forholdet til kildene mer distansert enn ved kvalitative opplegg (Grønmo, 2004, p. 144). Der hvor kvalitativ innholdsanalyse søker å vurdere og sammenligne ulike sitater og eller andre innholdselementer vil man på den andre siden ha en mer strukturert gjennomgang av innholdet med referanse til et kodeskjema ved kvantitativ innholdsanalyse (Grønmo, 2004, p. 143).

Jeg har valgt å benytte et kvantitativt design hvor jeg systematisk har gått gjennom utvalget av stillingsannonser, telt og kategorisert enkeltord. Kategoriseringen er bygget opp basert på det som framkommer i litteraturgjennomgangen. Ved å benytte kvantitativ metode har jeg i denne sammenheng mulighet til å si noe om utviklingen i

stillingsannonse med hensyn til hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger regnskapsbyråer etterspør i en rekrutteringsprosess. Til tross for at analysearbeidet i all hovedsak er kvantitativt vil den inneha enkelte kvalitative elementer. Det kvalitative innslaget i min studie er tolkningsmuligheter av annonsene som ikke innehar like stor grad av presisjon som en ren kvantitativ innholdsanalyse har (Grønmo, 2004, p. 144). Dette er nesten umulig å unngå når det er kun en person som utfører innholdsanalysen. Etter mine betraktninger vil dette være en styrke for oppgaven. Til tross for at selve analysearbeidet følger strenge kvantitative krav, så legger jeg merke til kontekstene de ulike variablene står i, samt ser på annonsene som en helhet. Dette vil vise seg i min gjennomgang av resultatene i kapittel 5.

### 4.3 Utvalg av annonser

Ved kvantitativ innholdsanalyse så vil utvelging av tekster utføres før datainnsamlingen starter (Grønmo, 2004, p. 213). Utvalget av annonser består samtlige stillingsannonser publisert på [www.finn.no](http://www.finn.no) i hhv 2005 og 2015 som inneholder ordet «regnskapsfører» enten i overskriftsfeltet eller stillingstittelen. Etter å ha vært i dialog med kundeservice og en forretningsutvikler hos finn.no fikk jeg oversendt samtlige annonser i et Excel dokument. Annonsene var organisert i to ark, et for hvert år. Annonsene var oppført i hver sin kolonne og bortover radene var følgende informasjon knyttet til hver annonse; link til FINN annonse, publiseringsdato, overskrift og stillingstittel.

De fleste bedrifter benytter i dag finn.no til å utlyse stillinger. Muligheten er tilstede for at bedrifter har benyttet andre kanaler for å utlyse sine ledige stillinger slik at jeg ikke har samtlige annonser i de to årene i mitt utvalg. Selv om dette utvalget ikke har mulighet til å fange opp samtlige relevante annonser fra de to årene mener jeg at utvalget er tilstrekkelig til å kunne gi et godt bilde av eventuelle endringer fra 2005 til 2015. Det totale utvalget annonser er på 986, fordelt på hhv 183 og 803 i 2005 og 2015.

Gjennom arbeidet med annonsene har jeg sett bort fra annonser for interne regnskapsførere til bedrifter, slik at jeg kun har sittet igjen med annonsene fra regnskapsbyråer. Årsaken til at jeg har valgt å utelukke disse annonsene er at problemstillingen knytter seg til regnskapsbyråer og bedrifter som søker interne

regnskapsførere kan ha andre fokusområder enn regnskapsbyråer, noe som kan bidra som en feilkilde. Videre har jeg utelukket stillingsannonser fra rekrutteringsbyråer hvor formålet med annonsen er å øke antall regnskapsførere de har i sine databaser. Årsaken til at disse annonsene ikke er tatt stilling til er da de er for generelle og kan bidra som en feilkilde. Da sitter jeg igjen med hhv 145 og 611 stillingsannonser fra 2005 og 2015.

#### 4.4 Valg av variabler

Da jeg hadde valgt metode og utvalg måtte jeg utarbeide og operasjonalisere de ulike variablene. En variabel er et *«kjennetegn eller egenskap ved en analyseenhet.*

*Variasjoner mellom enhetene med hensyn til en bestemt variabel uttrykkes i form av ulike verdier på denne variabelen»* (Grønmo, 2004, p. 447).

Variablene man skal ha må velges med utgangspunkt i problemstillingen og litteraturgjennomgangen, for så å vurderes i lys av de utvalgte tekstene. Dette betyr at man i forkant av selve datagjennomgangen kan gjennomgå et par utvalgte tekster for å vurdere om variablene man har valgt er hensiktsmessige (Grønmo, 2004, p. 215).

Da jeg skulle velge variabler tok jeg utgangspunkt i oppgavens problemstilling og litteraturgjennomgang. Jeg har valgt ut variabler innen tre kategorier; 1) Generelt om regnskapsbyråene, 2) hva regnskapsbyråer tilbyr de ansatte, og 3) hva regnskapsbyråer søker i nyansatte. Variablene ble da valgt ut på bakgrunn av det som framkommer i litteraturgjennomgangen relatert til hva regnskapsbyråer kan gjøre for å bedre rådgivningstilbudet og hva slags egenskaper, holdninger og ferdigheter ansatte som skal bli dyktige rådgivere bør inneha eller tilegne seg. Videre ble det valgt ut noen variabler basert på hva som karakteriseres som stereotypisk for regnskapsførere. Hensikten bak å velge noen slike variabler var for å se om det var en nedgang i søken etter disse kvalitetene hos medarbeidere i regnskapsbyråer.

Da jeg hadde valgt ut variablene gikk jeg gjennom 10 stillingsannonser fra hhv 2005 og 2015. Etter denne gjennomgangen ble noen variabler lagt til. Variablene som ble lagt til var varianter av allerede valgte variabler, som senere ble slått sammen til en overordnet variabel.

Denne gjennomgangen av utvalgte stillingsannonser ble også brukt til å vurdere forholdet mellom manifest og latent innhold. Manifest innhold er ord og uttrykk som blir registrert på samme måte hver gang de forekommer i teksten, mens latent innhold er ord som må sees i en større sammenheng i teksten for å få fram den faktiske betydningen av ordet (Grønmo, 2004, p. 217). Grønmo presiserer at kvantitative innholdsanalyser ofte baseres på koding av latent innhold. Dette forutsetter videre at man har et svært tydelig og detaljert kodeskjema. Dette kommer jeg tilbake til under neste delkapittel (kapittel 4.5).

## 4.5 Utforming av kodeskjema

Kodeskjemaet er selve grunnlaget for datainnsamlingen. I kodeskjemaet skal det framkomme hvilke variabler som skal måles, latente variabler bør eksemplifiseres og målenivå må presiseres.

Variablene i kodeskjemaet mitt er direkte koblet opp mot de syv proposisjonene. Variablene innenfor de to siste kategoriene i kodeskjemaet, **Hva bedriftene tilbyr** og **Hva bedriftene etterspør**, er delt slik at jeg kan teste proposisjonene. I litteraturgjennomgangen er det presentert tre ulike HR-tiltak, ferdigheter og egenskaper som de ulike variablene er koblet mot. *Variasjon* og *rådgivning* som arbeidsoppgave er koblet mot antagelsen om at rådgivning er integrert på ansattnivå. *Kurs* og *utviklingsmuligheter* er kodet mot ferdighetsfremmende tiltak. *Faglig miljø*, *coaching* og *bonus* er kodet mot mulighetsfremmende HR-tiltak. Variablene *selvstendig* og *samarbeid* er kodet mot motivasjonsfremmende HR-tiltak. *Autorisasjon* og *rådgivning* er kodet mot ferdigheter og kunnskaper, mens de øvrige 11 variablene under **Hva bedriftene etterspør** er kodet mot personlige egenskaper og holdninger.

Kimberley A. Neuendorf skriver i boken *The Content Analysis Guidebook* (2002, p. 118) at kodene man velger må ha passende målenivå. Med passende målenivå henviser hun til at hver variabel må måles med koder som har så høyt målenivå som mulig. Man kan sikre tilstrekkelig målenivå ved å operasjonalisere kodene man velger slik at en annen person å kode materiale og få samme resultat som det jeg får.

Den enkleste måleenheten man kan bruke er **forekomst**. Her vil man for hver variabel velge mellom to koder. Er variabelen omtalt benyttes kode 1 i kodeskjema, men er variabelen ikke omtalt benyttes kode 0 (Grønmo, 2004, p. 217). Dette er den måleenheten jeg har anvendt mest i min studie. På to av variablene har jeg benyttet **tekst** som målenivå. Dette gjelder variablene Selskap og Kommune, hvor bruk av tall som målenivå hadde vært for omfattende.

En tredje målenivå som er anvendt er **retning**. Dette målenivået er brukt på variabelen Antall ansatte. Her er følgende koder valgt:

0: ukjent antall ansatte

1: under 10 ansatte (mikrovirksomheter)

2: mellom 10 – 49 ansatte (små virksomheter)

3: mellom 50 – 249 ansatte (mellomstore virksomheter)

4: over 250 ansatte (store virksomheter)

Valget av antall ansatte innenfor hver kode er tatt på bakgrunn av EU sine bestemmelser for definisjoner av virksomheter (EUR-Lex, 2016). Kommisjonene har også hensyntatt omsetning og balanse da de bestemte skillet mellom de ulike virksomhetsstørrelsene, i denne oppgaven er kun antall ansatte lagt til grunn.

For å sikre at kodeskjemaet jeg hadde utarbeidet var både gjensidig utelukkende og hadde passende målenivå utførte jeg en teststudie. Dette ble utført ved at jeg kodet tretti stillingsannonser, femten annonser fra hvert år. Deretter fikk jeg en annen person til å kode de samme annonsene. Denne personen fikk benytte mitt kodeskjema, men fikk ikke se hvordan jeg hadde kodet disse annonsene. Stort sett kodet vi annonsene likt. Etter en gjennomgang med testpersonen var det nødvendig å gjøre enkelte korrigeringer i mitt kodeskjema før jeg startet å analysere samtlige stillingsannonser.

To variabler som ble målt forskjellig av testpersonen og meg selv var variabelen **rådgivning**. Dette er en variabel som jeg hadde plassert både under **hva regnskapsbyrået tilbyr** og **hva regnskapsbyrået etterspør**. Her var min tanke at variabel i førstnevnte kategori henspiller til arbeidsoppgaver i regnskapsbyrået, mens variabelen i sistnevnte kategorier refererer til ønsket kompetanse/erfaring hos medarbeidere som søkes. Dette er da to typiske latente variabler som må sees i en

større sammenheng i tekstene. Dette valgte jeg å løse ved å skrive inn eksempel på setninger variablene kan forekomme i.

En annen faktor som testpersonen synes var utfordrende var å vurdere hvilke deler av stillingsannonsene som refererer til **Hva bedriften tilbyr** og **Hva bedriften etterspør**. Vi så at stillingsannonsene var bygget opp på ulike måter av annonsørene. Noen var veldig strukturert med underoverskrifter som **arbeidsoppgaver**, **kvalifikasjoner**, **personlige egenskaper** og **vi tilbyr**. Disse annonsene var det enkelt for oss begge å tolke riktig. Men de annonsene som var skrevet mer som fritekst førte til noen ulikheter i tolkning av enkelte variabler. På bakgrunn av dette valgte jeg å legge inn liten notis på noen av variablene i kodeskjemaet.

Grønmo skriver i sin bok at før kodeskjemaet kan tas i bruk må forskeren utforme en kodeinstruks og instruere koderne (Grønmo, 2004, p. 218) dersom selve datagjennomgangen skal utføres av andre personer enn forskeren selv. Han henviser til en innholdsanalyse av 2100 Twitter meldinger hvor koderne hadde fire timers opplæring i en periode på 2,5 til 5 måneder før datainnsamlingen startet.

I min forskning skal jeg utføre datainnsamlingen selv. Til tross for enkelte variasjoner i min egen og testpersonen sin koding mener jeg at mitt kodeskjema er tilfredsstillende utarbeidet etter korrigeringer i etterkant av testperioden.

Det endelige kodeskjemaet som ble anvendt i den manuelle innholdsanalysen ligger som vedlegg 1.

## 4.6 Gjennomføring av innholdsanalysen

Stillingsannonsene hadde jeg fått oversendt i Excel skjema fra Finn.no, og de var allerede organisert med et ark for hhv 2005 og 2015. I kolonne en var det linker til stillingsannonsene, i kolonne to sto datoen for når annonsen ble publisert, i kolonne tre var overskriften på annonsen og i kolonne fire sto stillingstittelen på den utlyste stillingen. Jeg la deretter inn mine variabler videre bortover i de to Excel skjemaene slik at jeg kunne legge inn kodene i radene tilhørende de ulike stillingsannonsene. Jeg foretok en systematisk gjennomgang av samtlige stillingsannonser og kodet fortløpende.

Annonsene som var for interne regnskapsstillinger markerte jeg grått, mens generelle annonser fra rekrutteringsbyråer ble markert oransje. Etter hvert som jeg kodet annonsene lagret jeg de også i mapper på datamaskinen, en mappe for 2005 og en for 2015, som PDF filer. Hensikten med å lagre annonsene i PDF filer var å kunne ha mulighet til å søke opp kodeord i etterkant for å kontrollere funnene mine samt å ha mulighet til å søke opp eventuelle nye variabler. Dette ville også legge grunnlaget for videre analyser, se neste delkapittel.

## 4.7 Ordfrekvensanalyse

I tillegg til å utføre den manuelle innholdsanalysen valgte jeg å utføre en ordfrekvensanalyse. Jeg valgte å anvende analyseverktøyet NVivo. Dette er et analyseverktøy som er hensiktsmessig når man har datamateriale som er organisert i ord. Hovedmotivasjonene for å utføre en ordfrekvensanalyse var at man kunne avdekke om det var sentrale variabler jeg hadde oversett ved utførelse av den manuelle innholdsanalysen. I NVivo valgte jeg å analysere stillingsannonser for 2005 og 2015 hver for seg. Basert på resultatene fra ordfrekvensanalysene kunne jeg enkelt se om de var ord og begreper som jeg hadde oversett ved min manuelle analyse og som jeg ønsker å studere nærmere.

### 4.7.1 Ordfrekvensanalyse fra 2005

Først importerte jeg samtlige stillingsannonser for 2005, som jeg på forhånd hadde lagret i PDF-filer. Deretter utførte jeg ulike analyser med ulike begrensninger. Først la jeg inn begrensninger som ville ekskludere ord på under fire bokstaver, samtidig som kun de 100 mest brukte ordene ville bli tatt med. Da denne analysen var gjennomført tok jeg en manuell gjennomgang av ordene som hadde fire bokstaver. Ingen av disse ordene kunne beregnes som verken noe bedriften tilbyr sine ansatte eller kvalifikasjoner, egenskaper, holdninger og ferdigheter hos de som søker. Dermed ble det utført en ny ordfrekvensanalyse som ekskluderte ord på under fem bokstaver. Deretter begynte jeg å ekskludere ord som verken var kunne falle inn under noe bedriften tilbyr eller bedriften søker. Da de fleste annonsene fra 2005 var relativt korte

måtte jeg også endre søket til de 30 mest frekventerte ordene for at jeg skulle ha en relevant ordliste.

Ordfrekvensanalysen fra 2005 gav resultater som er framstilt i ordskyen nedenfor.



FIGUR 1 ORDSKY OVER DE MEST FREKVENTERTE ORDENE FRA 2005

Her er det flere begreper som er gjennomgått i den manuelle analysen, som for eksempel autorisert, rådgivning, faglig, mulighet og miljø. De begrepene jeg ville undersøke nærmere etter ordfrekvensanalysen var kompetanse, hyggelig, nøyaktig og strukturert.

#### 4.7.2 Ordfrekvensanalyse fra 2015

Ved utførsel av ordfrekvensanalysen fra 2015 benyttet jeg samme framgangsmåte som nevnt i avsnitt 4.7.1. Resultatet ved denne ordfrekvensanalysen var en liste med de 50 mest frekventerte ordene fra og med 4 bokstaver. For 2015 gav dette ordskyen som framkommer på neste side.





## 4.8 Analyse av begreper

Da begge analysene var gjennomført, beskrevet i delkapittel 4.6 og 4.7, måtte dette struktureres. Fra den manuelle innholdsanalysen så jeg at mange av variablene kunne slås sammen. Dette var hensiktsmessig av flere årsaker. For det første var det logisk å samle begreper som har så å si samme betydning, som for eksempel godt humør, sosial, utadvendt og hyggelig. Videre ville dette bidra til en mer oversiktlig framstilling, noe som igjen vil gjøre videre analysearbeid enklere. Deretter la jeg til de begrepene fra ordfrekvensanalysen som hadde relevans for oppgavens problemstilling.

Jeg endte dermed opp med oversikten som framkommer i tabell 1 nedenfor.

Kategorier	Variabler	Begreper som inngår i variabelen (inkluderer ulike bøyninger)
Generelt	Selskap	
	Antall ansatte	
Hva bedriften tilbyr	Faglig miljø	Faglig miljø, faglig vekst, fagmiljø
	Coaching	
	Variasjon	Varierte oppgaver, variasjon
	Rådgivning	
	Utviklingsmuligheter	
	Kurs	faglige oppdateringer, kurs
	Bonus	
Hva bedriften etterspør	Rådgiver	Rådgiver, rådgivning
	Analytisk	
	Selvstendig	Selvstendig, selvgående
	Kommunikasjon	
	Løsningsorientert	Løsningsorientert, serviceinnstilt
	Autorisert	
	Energisk	Energisk, sprudlende
	Utadvendt	Utadvendt, sosial, godt humør, hyggelig, positiv, trivelig, blid
	Forretningsforståelse	
	Selger	Selger, salg, kremmer
	Nytenkende	Nytenkende, innovativ
	Proaktiv	Proaktiv, initiativrik
	Relasjonsbygger	
	Samarbeid	samarbeid, team
Strukturert	Nøyaktig, strukturert, punktlig	

**TABELL 1 OVERSIKT OVER VARIABLER**

For å beregne resultatverdien av de ulike variablene valgte jeg å benytte følgende formel (Kihle, 2016):

$$R(x, y) = n(x, y) / N(y)$$

R = resultatverdi, x = variabel, y = år, n = antall annonser hvor variabelen er nevnt, N = totalt antall annonser.

Eksempel:

Variabelen autorisert ble nevnt i 395 annonser i 2015. Dette gir følgende resultatverdi:

$$R(\text{autorisert}, 2015) = 395 / 611 = 49,4 \%$$

## 4.9 Testing av statistisk signifikans

I etterkant av gjennomføring av den manuelle innholdsanalysen og ordfrekvensanalysen utførte jeg en z-test for å se om funnene mine er statistisk signifikante. At noe er statistisk signifikant betyr at man med større sannsynlighet kan anta at funnene ikke skyldes tilfeldig variasjoner (Braut, 2015).

Da min totale utvalgsstørrelse er mer enn 30 enheter, jeg har to selvstendige utvalg (hhv stillingsannonser fra 2005 og 2015) og alle dataene i de to utvalgene er gjennomgått valgte jeg å utføre en z-test (Statistics How To, 2015).

## 4.10 Reliabilitet og validitet

For å sikre troverdighet i forskning er reliabilitet og validitet to sentrale konsepter (Silverman, 2011). Reliabilitet omhandler pålitelighet i undersøkelsen, mens validitet er knyttet til om forskningen virkelig måler det en har til hensikt å måle (Joppe, 2000). Høy reliabilitet betyr at man kan forvente de samme resultatene dersom man undersøker et fenomen flere ganger.

#### 4.10.1 Reliabilitet

*” Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides ” (Johannessen, et al., 2011).*

På et generelt grunnlag vil god reliabilitet avhenge av at man er nøye med hvilke data som samles inn, hvordan innsamlingen foregår og hvordan dataene blir bearbeidet.

Ved utføring av en innholdsanalyse så analyseres allerede eksisterende data. Dette er med på å styrke reliabiliteten til studien. Stillingsannonseene er ikke skrevet med tanke på at de skal være en del av et forskningsopplegg. Videre vil forfatterne av stillingsannonseene ikke være påvirket av forskerne da det ikke har vært noen interaksjon mellom partene. Dette kan ofte være en problemstilling ved andre studier hvor det er interaksjon mellom forsker og objektene.

Ved bruk av innholdsanalyse hvor analysearbeidet utføres av forskeren selv framfor et analyseprogram vil reliabilitet særlig omhandle utarbeidelse av kodeskjema for å sikre at flere forskere vil kunne komme til samme resultat. Neuendorf skriver at det må bekreftes at kodeskjemaet ikke er begrenset til å kunne brukes av kun et individ (2002, p. 145). Da jeg har utført en testing av kodeskjemaet mitt og foretatt nødvendige korrigeringer så bidrar dette til å sikre høyere reliabilitet. For å sikre enda høyere reliabilitet burde kodeskjemaet vært testet på flere personer.

Andre trusler mot reliabilitet som Neuendorf trekker fram er utilstrekkelig trening og tretthet hos koder (2002, p. 145). For å sikre så høy reliabilitet som mulig knyttet til trening så ble det foretatt utarbeiding av koder, videreutvikling av koder og forkasting av enkelte koder før jeg satt igjen med det kodeskjemaet jeg brukte i teststudien. Det ble brukt tid på å gå gjennom deler av materiale flere ganger og arbeide med kodene før den faktiske systematiske gjennomgangen ble iverksatt.

Men tanke på tretthet hos koder har dette vært sterkt i fokus under mitt analysearbeid. Selve analysearbeidet ble mye forstyrret av å klippe og lime linker fra Excel inn på nettleser, lagring av annonser i PDF og utfylling av Excel skjema. Dermed var det viktig under arbeidet å ikke ha for lange arbeidsøkter. Som en hovedregel analyserte jeg ti annonser før jeg tok en pause på fem minutter. Videre var det viktig å ikke ha for mange analyseperioder hver dag. Dette resulterte i at datagjennomgangen ble

fordelt over flere måneder. Selv om jeg gjerne skulle vært ferdig tidligere så føler jeg meg trygg på at samtlige annonser er grundig gjennomgått og at dataene er så korrekt som det kan bli.

#### 4.10.2 Validitet

Validitet i en undersøkelse handler om hvor godt egnet datamaterialet er til å belyse den valgte problemstillingen (Grønmo, 2004, p. 241). For å sikre høy validitet har jeg knyttet problemstillingen opp mot relevant teori, samt utarbeidet hypoteser basert på teorien som framkommer. Teorien har også dannet grunnlaget for valg av variabler som har blitt benyttet ved datainnsamling.

## 5. Resultater

I dette kapittelet vil jeg presentere mine funn og min tolkning av datamaterialet. Først vil jeg skissere hva som er framtreddende i annonsene fra hhv 2005 og 2015. Deretter foreligger det en generell sammenligning av funn fra 2005 og 2015. Videre vil jeg ta en gjennomgang av mine funn knyttet opp mot de 7 proposisjonene som ble presentert i litteraturgjennomgangen. Til slutt presenteres funn fra undersøkelsen av selskapene som har annonsert i både 2005 og 2015.

### 5.1 Tendenser i annonsene fra 2005

I 2005 var det totalt 145 stillingsannonser som søkte regnskapsførere til regnskapsbyråer i mitt utvalg. En tydelig tendens dette året var at regnskapsbyråene annonserte gjennom rekrutteringsbyråer og at de ofte var anonyme. I de fleste annonsene gjennom rekrutteringsbyråer starter med ” På vegne av kunde søker vi ...”. Det er kun 32 annonser fra 2005 hvor man ser hvilket regnskapsbyrå som utlyser stillingen. Videre var det relativt lite informasjon om regnskapsbyråene som utlyste stillingene i 2005. Det kunne dermed være vanskelig for arbeidssøkere til å undersøke

På neste side har jeg lagt inn et eksempel på en annonse fra 2005. Dette er etter min oppfatning et eksempel som viser en typisk stillingsannonse etter regnskapsførere i 2005.

# For kunde søker vi autorisert regnskapsfører

Arbeidsgiver	Visma Personnel AS - avd. Bergen	Frist	Frist utløpt
Stillingstittel	Regnskapsfører	Varighet	Vikariat

For en av våre kunder på Sotra søker vi etter en selvstendig og dyktig regnskapsfører.

Din hovedoppgave vil være avstemming av regnskap.

Du må også:

- være nøyaktig
- kjennskap til Uni Micro er en fordel
- kunne begynne snarest

Det vil i utgangspunktet være et vikariat på minimum én måned. Rette vedkommende vil få tilbud om fast ansettelse.

## Om arbeidsgiveren

Visma Personnel AS er spesialister på bemanning innen økonomi, regnskap, lønn, finans og IT. Vi jobber med rekruttering til faste stillinger og vikariater.

Vi er representert i Oslo, Asker & Bærum, Bergen, Trondheim, Vestfold og Østfold.

## 5.2 Tendenser i annonsene fra 2015

I 2015 var det totalt 611 stillingsannonser som søkte etter regnskapsførere til regnskapsbyråer i mitt utvalg. En tydelig utvikling man ser fra 2005 er at det oftere framkommer hvilket selskap som har utlyst stillingen. Det er totalt 268 annonser hvor det framkommer hvem som er avsender av stillingsannonsen. I prosent utgjør dette 43,8 %. Til sammenligning var det i 2005 kun i 20,9% av annonsene avsender framkom.

Man ser at selskapene i større grad enn i 2005 presenterer seg selv gjennom stillingsannonsene. Det henvises i større grad til regnskapsbyråenes hjemmeside samtidig som det er mer informasjon i selve annonsen. Men fortsatt framkommer ikke avsenderen i 56 % av annonsene. Til sammenligning var dette tallet 78 % i 2005.

På neste side har jeg lagt inn et eksempel på en annonse fra 2015. Dette er etter min oppfatning et eksempel som viser en typisk stillingsannonse etter regnskapsførere i 2015.

# Rådgiver / Autorisert regnskapsfører

Arbeidsgiver	Accountor	Sted	Trondheim
Stillingstittel	Rådgiver / Autorisert regnskapsfører	Frist	Frist utløpt
		Varighet	Fast

## Har du lidenskap for regnskap?

### Vi søker rådgiver / autorisert regnskapsfører

*Accountor ekspanderer, og i den anledning søker vi flere motiverte medarbeidere, blant annet autorisert regnskapsfører med interesse for rådgivning.*

*Regnskapsbransjen er i stadig endringer med stort fokus på elektroniske løsninger og effektivisering. Ved våre kontorer trenger vi dyktige og initiativrike regnskapsførere med interesse for regnskap og økonomistyring, og som vil være med på laget for å utvikle oss videre*

### Ønskede kvalifikasjoner og personlige egenskaper

- Har erfaring innen regnskap A - Å
- Har autorisasjon og gjerne god erfaring med rådgivning
- Kan arbeide selvstendig, er initiativrik og har gode samarbeidsevner
- Evner å stå på i travle perioder
- Kommuniserer godt med kunder og kollegaer
- Løsningsorientert og serviceinnstilt
- Høy arbeidskapasitet og pågangsmot
- Har god skriftlig og muntlig fremstillingsevne
- Blir motivert av fornøyde kunder

### Vi tilbyr deg

- Interessante og utfordrende oppgaver innen regnskapsføring A-Å
- Faglig utvikling gjennom interne/eksterne kurs og godt faglig og sosialt miljø
- Stor grad av fleksibilitet og frihet under ansvar
- Konkurransedyktige betingelser

Spørsmål om stillingen rettes til daglig leder hos Accountor, Inger Ludvigsen på 918 30 071 eller Jorunn Løseth hos Fremo Bemanning & Utvelgelse på 907 90 311.

Alle henvendelser til Fremo vil bli behandlet konfidensielt, også overfor oppdragsgiver om ønskelig.

Søk på stillingen via [finn.no](http://finn.no) eller [fremobemanning.no](http://fremobemanning.no) innen 12. januar 2016.

## Om arbeidsgiveren

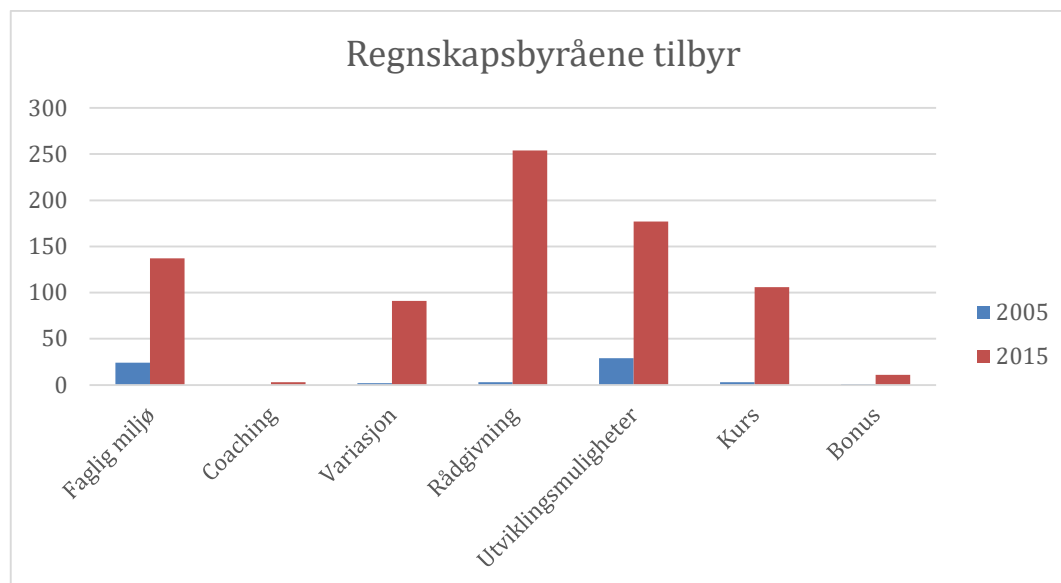
Accountor er Nord-Europas største selskap innen økonomi- og rådgivingstjenester. Størrelse har betydning, for vi vil gjerne være nær kundene våre og investere i deres fremtid. I Norge har vi 80 kontorsteder med over 800 høyt kvalifiserte medarbeidere og 14000 kunder innenfor alle bransjer og forretningsområder. Vi ønsker hele tiden å tenke nytt. Vi investerer i nye digitale tjenester, og utvikler våre medarbeidere til bedre økonomistyringsekspert. Alt vi gjør er av hensyn til kundene våre.

## 5.3 Sammenligning av annonser fra 2005 og 2015

Etter en gjennomgang av de generelle tendensene fra hhv 2005 og 2015 er det interessant å undersøke utviklingen og se hvilke variabler som har økt og hvilke som har blitt redusert.



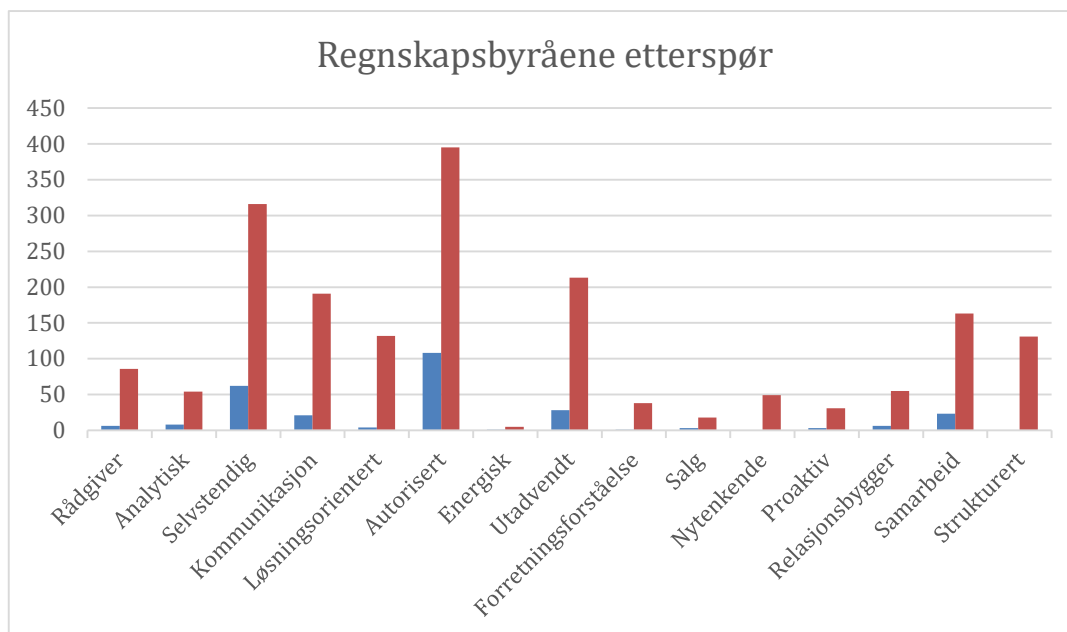
Figur 3 viser en oversikt over hvor mange av annonsene som tilbudte de ulike variablene i 2005 og 2015.



**FIGUR 3 TILBUDTE VARIABLER I 2005 OG 2015**

Av de totalt 145 annonsene i 2005 er det 86 annonser som ikke tilbyr noe av det overnevnte gjennom stillingsannonsene. Når det gjelder kombinasjoner av det regnskapsbyråene tilbyr i 2005 så er faglig miljø/vekst og rådgivning som arbeidsoppgave den mest vanlige, og denne finner man i 9 annonser. Den nest vanligste er faglig miljø/vekst og utviklingsmuligheter som man finner i 5 annonser. Av de totalt 611 annonsene i 2015 er det 174 annonser som ikke tilbyr noe av det overnevnte gjennom stillingsannonsene.

Figur 4 viser en oversikt over hvor mange av annonsene som etterspurte de ulike variablene i 2005 og 2015.



**FIGUR 4 ETTERSPURTE VARIABLER I 2005 OG 2015**

Som man ser av figur 4 så er selvstendighet og autorisert de mest ettertraktede egenskapene og ferdighetene i både 2005 og 2015. Mens i 2015 er flere av de andre egenskapene høyere representert enn i 2005, blant annet samarbeid, løsningsorientert, strukturert, rådgiverferdigheter og relasjonsbygger.

I tabell 2 på neste side framkommer antall forekomster i hhv 2005 og 2015 både i tall og i prosent. I den siste kolonnen ser man endringen fra prosentvise forekomster i 2005 til prosentvise forekomster i 2015. Det er valgt å kun ha med variablene fra to av kategoriene i dette kapittelet, og det er **Hva bedriften tilbyr** og **Hva bedriften etterspør**. Årsaken til at **Antall ansatte** ikke er med nedenfor er at funnene fordelt etter antall ansatte vil presenteres grundigere i delkapittel 5.4 og 5.5.

Variabler	Forekomst 2005, N=145	%-vis forekomst 2005	Forekomst 2015, N=611	%-vis forekomst 2015	Endring
Faglig miljø	24	16,55	137	22,42	5,87 %
Coaching	0	0,00	3	0,49	0,49 %
Variasjon	3	2,07	91	14,89	12,82 % *
Rådgivning	33	22,76	254	41,57	18,81 % *
Utviklingsmulighet	29	20,00	177	28,97	8,97 % *
Kurs	3	2,07	106	17,35	15,28 % *
Bonus	1	0,69	11	1,80	1,11 %
Rådgiver	6	4,14	86	14,08	9,94 % *
Analytisk	8	5,52	54	8,84	3,32 %
Selvstendig	62	42,76	316	51,72	8,96 %
Kommunikasjon	21	14,48	191	31,26	16,78 % *
Løsningsorientert	4	2,76	132	21,60	18,84 % *
Autorisert	108	74,47	395	64,65	-9,83 % *
Energisk	1	0,69	5	0,82	0,13 %
Utadvendt	28	19,31	213	34,86	15,55 % *
Forretningsforståelse	1	0,69	38	6,22	5,53 % *
Selger	3	2,07	18	2,95	0,88 %
Nytenkende	0	0,00	49	8,02	8,02 % *
Proaktiv	3	2,07	31	5,07	3,00 %
Relasjonsbygger	6	4,14	55	9,00	4,86 % *
Samarbeid	23	15,86	163	26,68	11,11 % *
Strukturert	0	0,00	131	21,44	21,44 % *

**TABELL 2 ENDRINGER I VARIABLENE FRA 2005 TIL 2015**

Av tabell 2 ser man at det har vært en prosentvis økning i samtlige variabler, bortsett fra en variabel. Variabelen autorisert har hatt en reduksjon fra 2005 til 2015. Funnene som framkommer i disse tabellene vil bli grundigere gjennomgått i delkapittel 5.4 og

5.5. Noen variabler er markert med stjerne.<sup>1</sup> Årsaken til at disse er markert er at dette er de variablene som har forskjeller som er statistisk signifikante.

## 5.4 Det regnskapsbyråene tilbyr

I dette kapittelet vil jeg ta en gjennomgang av kategorien som omhandler hva bedriften tilbyr sine potensielle arbeidstakere, samt tilhørende variabler. Det vil studeres om det er forskjeller mellom hyppigheten av ulike variabler mellom virksomhetsstørrelsene i 2005 og 2015. Videre vil proposisjonene som omhandler det bedriften tilbys bli gjennomgått.

Det må nevnes at resultatene som framkommer fordelt på de ulike virksomhetsstørrelsene kun kan anses som indikatorer. For 2005 er det hele 122 annonser hvor det ikke framkommer antall ansatte, mens dette tallet for 2015 er 341. Hensikten med å undersøke endringer i variablene basert på størrelse er at dette kan gi noen indikatorer på ulikheter eller likheter for de ulike virksomhetsstørrelsene. Tabell 3 viser endringer i variablene på virksomhetsnivå fra 2005 til 2015 som jeg velger å trekke fram i resultatene i dette kapittelet. Negative tall markerer reduksjon, mens positive tall markerer økning.

Endringer i variablene på virksomhetsnivå fra 2005 til 2015				
	Mikro virksomheter	Små virksomheter	Mellomstore virksomheter	Store virksomheter
Rådgivning	+ 31,71 %	+ 1,33 %	+ 10,00 %	-
Variasjon	+ 8,56 %	+ 14,68 %	+ 26,67 %	+ 16,67 %
Kurs	+ 25,00 %	+ 33,94 %	-	- 19,44 %
Utviklingsmuligheter	+ 1,16 %	-30,10 %	-86,67 %	+ 11,11 %
Coaching	+ 0,93 %	-	-	-
Bonus	-	-	-	-
Faglig miljø	+ 16,67 %	+ 16,60 %	+ 40,00 %	-27,70 %

**TABELL 3 ENDRING I TILBUDETE VARIABLER**

<sup>1</sup> Z-test utført ved signifikansnivå 0,05. Videre presenteres z-verdiene for variablene markert med stjerne. Variasjon: -4,2074, Rådgivning: -4,1965, Utviklingsmuligheter: -2,1807, Kurs: -4,7088, Rådgivning: -3,2905, Kommunikasjon: -4,0432, Løsningsorientert: -5,3113, Autorisert: 2,2562, Utadvendt: -3,6124, Forretningsforståelse: -2,7063, Nytenkende: -3,5262, Relasjonsbygger: -1,9835, Samarbeid: -2,7184, Strukturert: -6,1323.

### 5.4.1 Etablering av nye tjenester

#### Funn

*Rådgivning som arbeidsoppgave* har som det framkommer av tabell 3 hatt en økning på 18,81 % fra 2005 til 2015. Variabelen framkommer i hovedsak som en av flere arbeidsoppgaver som er listet opp under overskriften **Arbeidsoppgaver** i stillingsannonsene som er undersøkt.

Som man ser av tabell 2 var det 33 annonser som i 2005 tilbudte rådgivning som arbeidsoppgave, mens det i 2015 ble tilbudt i 254 annonser.

Når det gjelder endringene på virksomhetsnivå så ser man av tabell 3 at det har vært en økning i tilbudet av rådgivning som arbeidsoppgave i regnskapsbyråene med under 250 ansatte. Hos de største virksomhetene er tilbudet uendret. Den største økningen ser man i virksomhetene som har under 10 ansatte, etterfulgt av de mellomstore regnskapsbyråene med 50-250 ansatte.

Basert på dette kan man konkludere med at regnskapsbyråer i større grad tilbyr rådgivning til sine kunder i 2015 enn de gjorde i 2005.

#### Tolkning

Ved den manuelle innholdsanalysen var det tydelig at rådgivning kun var en av flere arbeidsoppgaver. Øvrige arbeidsoppgaver innebar alltid regnskapsføring, bokføring og/eller andre regnskapsrelaterte arbeidsoppgaver. Der det var mulig gikk jeg videre inn på avsenderen sin hjemmeside for å se om jeg kunne finne mer informasjon om hvordan regnskapsbyråene var organisert. I hovedsak kom det fram at rådgivning var integrert på ansattnivå. Det var kun hos noen av de største virksomhetene med over 250 ansatte hvor rådgivning var organisert i egne avdelinger. Dette kan også være en forklarende faktor for hvorfor det ikke var noen endring i tilbudet av rådgivning som arbeidsoppgave hos de største virksomhetene.

En annen variabel som kan antyde at rådgivning er integrert på ansattnivå er variabelen *variasjon*. Denne variabelen har hatt en generell økning på 12,82 % fra 2005 til 2015. Samtidig har variabelen hatt økning hos samtlige virksomhetsstørrelser. Dette kan indikere større variasjon i arbeidsoppgaver for den enkelte ansatte i

regnskapsbyrået i 2015 enn det var i 2005. På bakgrunn av dette mener jeg mine funn samsvarer med proposisjon 1.

### **P1: Regnskapsbyråer som satser på rådgivning integrerer rådgivning på ansattnivå.**

#### 5.4.2 Ferdighetsfremmende HR-tiltak

##### Funn

##### KURS

Under variabelen *kurs* ligger interne kurs, eksterne kurs og faglige oppdateringer. Som man ser av tabell 2 har det for denne variabelen vært en prosentvis økning på 15,28 % fra 2005 til 2015.

Selv om den generelle endringen viser en økning, så kan tall fra tabell 3 gi indikasjoner på at dette ikke er reelt for samtlige virksomhetsstørrelser. Av analysen av endringer fordelt på virksomhetsstørrelser framkommer det at virksomhetene med under 50 ansatte har størst fokus på å tilby kurs til sine ansatte.

##### UTVIKLINGSMULIGHETER

Utviklingsmuligheter vil kunne ha betydning for de ansattes muligheter til å tilegne seg nye kunnskaper og utvikle sine ferdigheter. Videre kan dette indikere hvor viktig det er for bedriften at de ansatte får anledning til å utvikle seg.

Denne variabelen har hatt en generell økning på 8,97 % fra 2005 til 2015. Når man ser på denne variabelen sortert etter virksomhetsstørrelse så samsvarer ikke utviklingen i denne variabelen med utviklingen i variabelen *kurs*. Det er variasjoner mellom endringene som er av betydelig størrelse. Det er kun for de minste regnskapsbyråene at begge variablene har hatt en økning. For de små og de store virksomhetsstørrelsene har den ene variabelen hatt en relativt betydelig økning, mens den andre har hatt en relativt betydelig reduksjon. Mens de mellomstore regnskapsbyråene på den ene siden ikke har noen endring i variabelen *kurs*, så har de en stor reduksjon i *utviklingsmuligheter*.

## Tolkning

En mulig forklaring på at disse to variablene har så motstridende utvikling kan være at regnskapsbyråene i stor grad tilbyr enten kurs eller utviklingsmuligheter. Det kan også være at de som har anvendt variabelen *utviklingsmuligheter* anser denne for å også romme kursing og faglige oppdateringer.

Det er interessant å se på utviklingen i flere variabler i kombinasjon med hverandre. Hvordan har utviklingen vært for tilbudet av *rådgivning som arbeidsoppgave* i kombinasjon med *kurs* og/eller *utviklingsmuligheter*?

Etter en manuell opptelling viste resultatet at ca. 15 % av de som tilbyr rådgivning som arbeidsoppgave i 2005 også tilbyr sine ansatte enten kurs eller utviklingsmuligheter. Det samme tallet er for 2015 på ca. 50 %. Det har dermed vært en økning på ca. 35 % for kombinasjonene av disse variablene fra 2005 til 2015.

Basert på det faktum at både *kurs* og *utviklingsmuligheter* har hatt en økning isolert sett, og ikke minst en betydelig økning i kombinasjon med *rådgivning som arbeidsoppgave* finner jeg samsvar med proposisjon 2.

**P2: Regnskapsbyråer har økt tilbud om kortere og/eller lengre kurs og/eller utdanningstilbud for sine nye ansatte.**

### 5.4.3 Motivasjonsfremmende HR-tiltak

Når det gjelder faktorer som kan være fremme motivasjon og utviklingsmuligheter for arbeidstakere er det i denne analysen anvendt variablene *coaching*, *bonus* og *faglig miljø*

Coaching og bonus kan være faktorer som har direkte innvirkning på den ansatte, mens faglig miljø kan ha en mer indirekte effekt. Er man en del av et faglig miljø kan man forvente at dette vil smitte over og gi positive synergieffekter.

## Funn

### COACHING

Denne variabelen var lavt representert i både 2005 og 2015. I 2005 ble ikke coaching nevnt i noen annonser, mens i 2015 ble den nevnt i 3 annonser. Da variabelen ikke har noen forekomster i 2005 kan det ikke beregnes den prosentvise endringen til 2015, men det foreligger en økning på 0,49 %. Ser man på denne variabelen for de ulike virksomhetsstørrelsene er endringen fraværende eller ubetydelig.

### BONUS

Denne variabelen ble nevnt i 1 annonse i 2005 og i 11 annonser i 2015. Dette tilsvarer en prosentvis endring på 1,11 %. Denne variabelen var ikke representert da jeg sorterte på ulike virksomhetsstørrelser.

### FAGLIG MILJØ

Sammenlignet med de to foregående variabelene har denne variabelen både vært høyere representert og hatt en mer betydelig endring. I 2005 ble faglig miljø tilbudt i 24 annonser, noe som tilsvarer en andel på 16,55 % av annonsene. I 2015 ble variabelen tilbudt i 137 av annonsene, en prosentandel på 22,42 % av annonsene for dette året. Dette tilsvarer en økning på 5,87 % fra 2005 til 2015.

Når det gjelder endringene for de ulike virksomhetsstørrelsene ser man en betydelig økning hos regnskapsbyråene med inntil 250 ansatte, mens de store virksomhetene med over 250 ansatte har i motsetning en betydelig reduksjon.

### Tolkning

Totalt sett har disse tre variablene en relativt lav økning fra 2005 til 2015. Variablene *kurs* og *bonus* har en nesten ubetydelig forekomst for begge årene. Basert på overstående gjennomgang finnes det ikke grunnlag for å si at mine funn samsvarer med proposisjon 3.



### **P3: Regnskapsbyråer har økt tilbud om coaching, bonus eller andre tiltak for sine nye ansatte.**

## **5.5 Det regnskapsbyråene etterspør fra ansatte**

I dette kapittelet vil jeg ta en gjennomgang av kategorien som omhandler hva bedriften etterspør hos sine potensielle arbeidstakere, samt tilhørende variabler. Det vil studeres om det er forskjeller mellom hyppigheten av ulike variabler mellom virksomhetsstørrelsene i 2005 og 2015. Videre vil proposisjonene som omhandler det regnskapsbyråene søker bli gjennomgått.

Tabell 4 viser endringer i variablene på virksomhetsnivå fra 2005 til 2015 som jeg velger å trekke fram i min gjennomgang av resultatene i dette kapittelet. Negative tall markerer reduksjon, mens positive tall markerer økning.

Endringer i variablene på virksomhetsnivå fra 2005 til 2015				
	Mikro virksomheter	Små virksomheter	Mellomstore virksomheter	Store virksomheter
Selvstendig	+ 15,51%	-20,52 %	-16,67 %	-8,33 %
Samarbeid	+ 11,00 %	+ 16,51 %	-	-
Autorisert	+ 5,56 %	-33,03 %	-21,67 %	-27,78 %
Rådgivning	+ 7,64 %	-11,68 %	- 30,00 %	+ 16,67 %
Kommunikasjon	+ 27,78 %	+ 17,60 %	-28,00%	-25,00 %
Forretningsforståelse	+ 4,63 %	+ 10,09 %	-	+ 13,89 %
Proaktiv	+ 3,70 %	+ 7,34 %	-	+ 19,44 %
Analytisk	+ 5,56 %	+ 7,34 %	+ 6,67 %	+ 2,78 %
Selvtillit	-	-	-	-
Løsningsorientert	+ 13,89 %	+ 10,09 %	+ 46,67 %	+ 16,67 %
Relasjonsbygger	+ 4,63 %	+ 9,17 %	+ 6,67 %	+ 8,33 %
Utadvendt	+ 17,36 %	+ 8,51 %	+ 41,67 %	+ 44,44 %
Selger	+ 0,93 %	+ 3,67 %	+ 20,00 %	+ 22,22 %
Nytenkende	+ 9,26 %	+ 4,59 %	+ 6,67 %	+ 19,44 %

**TABELL 4 ENDRING I ETTERSURTE VARIABLER**

### 5.5.1 Mulighetsfremmende HR-tiltak

I litteraturgjennomgangen kommer det fram at regnskapsbyråer som har økt fokus på team og samarbeid har større sjanse for å lykkes med rådgivning enn regnskapsbyråer som ikke har dette fokuset. Derfor er det interessant å undersøke variablene *selvstendig* og *samarbeid* for å se hvordan utviklingen har vært fra 2005 til 2015. Videre vil jeg se om dette samsvarer med proposisjon 4.

#### Funn

##### SELVSTENDIGHET

I 2005 ble evnen til å arbeide selvstendig etterspurt i 62 annonser, dette tilsvarer 42,76 % av annonsene. I 2015 var det 316 annonser som ønsket arbeidstakere som kunne arbeide selvstendig, noe som tilsvarer en prosentandel på 51,72 %. Den generelle økningen for denne variabelen er da på 8,96 %.

Ut fra tall fra tabell 4 kan det tyde på det i all hovedsak er regnskapsbyråene som har under 10 ansatte som er den forklarende faktoren til at det er en generell økning i denne variabelen da det kun er denne virksomhetsstørrelsen som har en økning. I de små og mellomstore regnskapsbyråene ser man den mest betydelige reduksjonen på hhv 20,52 % og 16,67 %.

##### SAMARBEID

I 2005 var det 23 av de totale 145 annonsene som søkte etter arbeidstakere som hadde ferdigheter og/eller erfaring med teamarbeid og samarbeid. For 2015 var dette tallet 163 av de totale 611 annonsene. Dette betyr at denne variabelen har hatt en økning fra 15,86 % til 26,68 %, som betyr en generell økning på 11,00 % fra 2005 til 2015.

Sortert etter virksomhetsstørrelse ser man at denne variabelen kun hadde forekomster for de to minste virksomhetsstørrelsene, og følgelig ser man kun endring hos mikro virksomhetene og de små virksomhetene.

## Tolkning

Når man ser på disse to variablene under ett så har det vært en generell økning i begge to fra 2005 til 2015. Variabelen *selvstendig* har hatt en betydelig reduksjon for regnskapsbyråer med mer enn 10 ansatte. Det vil være rimelig å anta at de minste regnskapsbyråene fortsatt må ha fokus på selvstendig arbeid grunnet det lave antall ansatte og hva som dermed er praktisk gjennomførbart.

Basert på dette vil jeg si at min studie gir delvis samsvarer med proposisjon 4. Den samsvarer for regnskapsbyråer med mer enn 10 ansatte, men ikke for de med under 10 ansatte.

**P4: Regnskapsbyråer har økt tilbud om å bli en del av team for sine nye ansatte.**

### 5.5.2 Endring i ferdigheter og kunnskap: krav til autorisasjon

Etter litteraturgjennomgangen var det tydelig at regnskapsbyråer ville være tjent med å ansette medarbeidere med annen bakgrunn enn den tradisjonelle autoriserte regnskapsføreren. Dermed var det interessant å undersøke om andelen annonser som etterlyste medarbeidere med autorisasjon hadde økt eller redusert. I forkant hadde jeg en forventning om at denne variabelen ville reduseres betydelig fra 2005 til 2015.

## Funn

I 2005 var det 108 annonser som etterlyste medarbeidere som hadde *autorisasjon* eller hadde den formelle utdannelsen slik at de kunne bli autorisert. Dette utgjør en prosentandel på 74,48 % og gjør den til den mest etterspurte variabelen i 2005.

Variabelen er også den mest etterspurte i 2015 hvor det var 395 annonser som søkte dette hos sine potensielle arbeidstakere. Dermed var prosentandelen for 2015 på 64,65 %. Dette betyr at variabelen har hatt en reduksjon på 9,83 % fra 2005 til 2015.

Jeg valgte også å se utviklingen fra 2005 til 2015 for kombinasjonen av variablene *rådgivning som arbeidsoppgave* og *autorisert*. Det jeg ønsker å se var om det var en økning i de annonsene som tilbyr rådgivning som arbeidsoppgave, men som ikke søker etter autoriserte medarbeidere. I 2005 var det kun 2 % av annonsene som

tilbudte rådgivning som arbeidsoppgave, men ikke søkte etter autoriserte som formell bakgrunn. Til 2015 hadde dette tallet endret seg til 13,42 %. Dermed hadde disse kombinasjonene en økning på 11,42 % fra 2005 til 2015.

Når det gjelder endringene i variabelen *autorisert* basert på virksomhetsstørrelse ser man en betydelig reduksjon for virksomhetene med mer enn 10 ansatte. For de minste regnskapsbyråene, med under 10 ansatte, foreligger det en økning i etterspørselen etter variabelen på 5,56 %.

### Tolkning

Variabelen *autorisert* hadde en generell reduksjon. Men det er likevel en ting som er verdt å merke, og det er konteksten for variabelen i hhv 2005 og 2015. I 2005 var de fleste annonsene tydelige på at dette var et absolutt krav. Men i 2015 var det en gjennomgående tendens til at avsenderen ikke var like bastant på at dette var et absolutt krav. Uttrykk som ”Fordel med autorisasjon, men ikke krav” var svært vanlig. Dette kan indikere at den prosentvise endringen i realiteten er større enn det som framkommer i mine analyser.

Når man ser på utviklingen i variabelen for de ulike virksomhetsstørrelsene ser man at utviklingen er relativt lik som for *selvstendig*. Regnskapsbyråer med over 10 ansatte ønsker i større grad å ansette medarbeidere med annen bakgrunn enn det som tradisjonelt sett er vanlig for regnskapsbyråer. I likhet med det som framkommer tidligere kan dette tyde på at de minste regnskapsbyråene i all hovedsak fortsatt leverer tradisjonelle regnskapstjenester.

Utviklingen i kombinasjonene av variablene *autorisasjon som arbeidsoppgave* og *autorisert* indikerer en økende trend for at regnskapsbyråer som tilbyr rådgivningstjenester ønsker andre profiler enn autoriserte regnskapsførere.

Basert på dette mener jeg at det, i likhet med P4, er samsvar mellom mine funn og proposisjon 5 for virksomheter med mer enn 10 ansatte. Men for de minste regnskapsbyråene med under 10 ansatte så samsvarer det ikke med proposisjon 5.

**P5: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere flere medarbeidere med annen bakgrunn enn som autorisert regnskapsfører.**

Variabelen *rådgivning* under kategorien **Hva bedriften etterspør** er direkte knyttet til proposisjon 6.

**Funn**

I 2005 var det 6 annonser som etterlyste erfaring med rådgivning, men dette tallet hadde økt til 86 i 2015. I prosent tilsvarer dette en økning på 9,94 %.

Jeg ønsker også å studere denne variabelen i kombinasjon med *rådgivning* fra kategorien **Hva bedriften tilbyr**. Utgangspunktet var at regnskapsbyråer som har rådgivning som en av arbeidsoppgavene vil være interessert i å ansette medarbeidere som har erfaring med dette fra tidligere. Forventningen var dermed at det skulle være en betydelig økning i denne kombinasjonen fra 2005 til 2015. I 2005 var det 2,75 % av annonsene som hadde denne kombinasjonen, mens tallet økte til 6,5 % til 2015. Dette gir en prosentvis økning på 3,75 % fra 2005 til 2015.

**Tolkning**

Det foreligger økning både i variabelen isolert sett og sammen med overnevnte variabel. Økningen var lavere enn forventet i forkant. Grunnet sterkt fokus i bransjen om å utvide tjenestespekteret sitt var forventningen om at medarbeidere med et slikt kompetansegrunnlag ville være svært relevant. På grunn av den relativt lave økningen samsvarer mine funn delvis med proposisjon 6.

**P6: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere flere ansatte som tidligere har hatt erfaring med rådgivning.**

#### 5.5.4 Endringer i personlige egenskaper som etterspørres

I litteraturgjennomgangen kom det fram at fordelaktige egenskaper relatert til rådgivningstjenester er gode kommunikasjonsevner, selvtillit, forretningsforståelse samt en proaktiv og analytisk holdning. Samtlige av disse egenskaper er variabler jeg har undersøkt. I tillegg valgte jeg følgende variabler; *løsningsorientert*, *relasjonsbygger*, *utadvendt*, *energisk*, *selger*, *nytenkende* og *strukturert*. Begrunnelsen for at disse variablene ble inkludert er at dette er egenskaper som ligger nært opp mot det som kom fram i litteraturgjennomgangen, samt at flere av variablene viste seg i annonser ved testgjennomgangen. Den siste variabelen, *strukturert*, ble inkludert etter ordfrekvensanalysen. Variabelen er en egenskap som gjerne forbindes med stereotypisk regnskapsfører. Min forventning i forkant av det manuelle analysearbeidet var en økning i alle variabler. Da jeg senere skulle manuelt analysere den nye variabelen forventet jeg en reduksjon.

Videre vil jeg først ta en gjennomgang av variablene fra litteraturgjennomgangen før jeg tolker funnene mine relatert til disse variablene. Deretter går jeg gjennom funn knyttet til de øvrige variablene før jeg tolker disse. Samlet sett er disse variablene studert i sammenheng med proposisjon 7. Etter at samtlige variabler er gjennomgått og tolket vil jeg se om dette samsvarer med proposisjon 7.

#### Funn for variabler fra litteraturgjennomgangen

##### KOMMUNIKASJON

Denne variabelen har hatt en generell økning fra 2005 til 2015 på 16,78 %. På virksomhetsnivå har variabelen hatt en økning hos både mikrovirksomhetene og de små virksomhetene. Videre har det vært en reduksjon på hhv 28,00 % og 25,00 % hos de mellomstore og store virksomhetene.

##### FORRETNINGSFORSTÅELSE

I 2005 var det kun 1 annonse som ønsker medarbeidere med forretningsforståelse. I 2015 hadde dette tallet økt til 38. Dette tilsvarer en prosentvis økning på 5,53 %. Det foreligger en økning eller ingen endring hos samtlige virksomhetsstørrelser.

## PROAKTIV

Denne variabelen har hatt en prosentvis økning på 3,00 % fra 2005 til 2015. Den største økningen finner man hos de store regnskapsbyråene, hvor økningen er fra 0 til 19,44 %. De øvrige virksomhetsstørrelsene har også enten en økning eller ingen endring i denne variabelen.

## ANALYTISK

Variabelen *analytisk* har hatt en økning fra 8 forekomster i 2005 til 54 i 2015. Dette tilsvarer en generell økning på 3,32 %. Også for denne variabelen har det skjedd en økning hos samtlige virksomhetsstørrelser.

## SELVTILLIT

Denne variabelen hadde ingen forekomster verker i 2005 eller 2015.

## Tolkning av variabler fra litteraturgjennomgangen

For variablene som viste seg som fordelaktige egenskaper for regnskapsførere som skal yte rådgivning forventet jeg en betydelig økning fra 2005 til 2015. Samtlige av egenskapene er ikke noe man forbinder med stereotypiske regnskapsførere. En økning i disse egenskapene og ferdighetene ville dermed kunne vise at regnskapsbransjen beveger seg i en ny retning.

Fire av de fem variablene har hatt en økning, men det er kun *kommunikasjon* som har økt mer enn 10 %. *Forretningsforståelse*, *analytisk* og *proaktiv* forekommer i under 10 % av annonsene for 2015, mens *kommunikasjon* er en ønsket egenskap i totalt 24 % av annonsene i 2015. Selv om økningen er svak, så er det fortsatt en økning. Basert på overstående mener jeg at disse funnene samsvarer delvis med proposisjon 7.

## Funn fra øvrige variabler

### LØSNINGSORIENTERT

Denne variabelen har hatt en generell økning på 18,84 % fra 2005 til 2015. Økningen hos samtlige virksomhetsstørrelser har vært fra 0 % til alt mellom 10 % og 47 %. I

2005 var det totalt 4 annonser som søkte løsningsorienterte medarbeidere, mens dette tallet var økt til 132 for 2015.

#### RELASJONSBYGGGER

I 2005 var det 4,14 % av annonsene som søkte medarbeidere som var gode relasjonsbyggere, mens dette tallet var for 2015 på 9,00 %. Dette tilsvarer en generell økning på 4,86 %. Også for denne variabelen har man ingen forekomster i 2005, mens den er representert for samtlige virksomhetsstørrelser i 2015. Laveste økning var hos de minste regnskapsbyråene, fra 0 % til 4,63 %, mens den største økningen har vi hos de små regnskapsbyråene med en økning fra 0 % til 9,17 %.

#### UTADVENDT

Den generelle økningen for denne variabelen er på 15,55 %. Sortert etter virksomhetsstørrelser ser man en økning hos samtlige. Den største økningen ser man hos de mellomstore og store regnskapsbyråene.

#### SELGER

Variabelen *selger* har hatt en økning fra 3 forekomster i 2005 til 18 forekomster i 2015. Dette tilsvarer en generell økning på 0,88 %. Man ser av tabell 5 så har denne variabelen store forskjeller i økningen når man ser på de ulike virksomhetsstørrelsene.

#### NYTENKENDE

I 2005 var det ingen annonser som etterlyste medarbeidere som var nytenkende, mens for 2015 var dette tallet til 49. Dette tilsvarer en økning fra 0 til 8,02 %. Det foreligger økning for samtlige virksomhetsstørrelser for denne variabelen.

#### STRUKTURERT

Variabelen *strukturert* ble inkludert etter ordfrekvensanalysen. Denne variabelen er dermed ikke sortert etter virksomhetsstørrelse. Det var ingen annonser i 2005 som



etterlyste denne egenskapen, mens i 2015 var tallet økt til 131. Den prosentvise forekomsten i 2015 var dermed på 21,44%.

### Tolkning

I likhet med variablene som framkom etter litteraturgjennomgangen ser man en generell økning fra 2005 til 2015. Variablene som ble plukket ut i etterkant har noe mer ulik utvikling. *Løsningsorientert* er den variabelen som har økt mest. Deretter følger *relasjonsbygger*.

Funnene kan indikere at regnskapsbyråer i økende grad ønsker samtlige av disse egenskapene, men at det viktigste er regnskapsmedarbeidere som er strukturert, løsningsorienterte, utadvendte og nytenkende. De tre sistnevnte er egenskaper som man ikke forbinder med en tradisjonell regnskapsfører. Tradisjonell regnskapsføring handler om å føre korrekt regnskap i forhold til lover og regler. Økende dialog mellom regnskapsfører og kunde er også relativt nytt. Muligens ser regnskapsbransjen behovet for medarbeidere som er komfortabel med å ha økt dialog med kunden. Økningen i variablene *løsningsorientert* og *nytenkende* kan tyde på at byråene ønsker regnskapsmedarbeidere som kan bistå kundene med deres problemstillinger og finne egnede løsninger. Det er ønskelig med ansatte som klarer å se litt lenger enn kun lover og regler, men også sette seg inn i kundenes problemstillinger.

*Strukturert*, som er den variabelen jeg forventet skulle reduseres har økt fra 0 % til hele 21 %. Ser man denne variabelen i kombinasjon med de øvrige variablene som har økt mest, hhv. *kommunikasjon*, *løsningsorientert*, *utadvendt* og *nytenkende*, vil det være rimelig å anta at jo mer differensierte arbeidsoppgavene blir jo viktigere er at å være strukturert. Tidligere funn i denne studien indikerer at rådgivning er integrert på ansattnivå, og det vil være rimelig å anta at jo flere arbeidsoppgaver og jo mer variasjon desto mer behov for strukturerte medarbeidere.

Etter en gjennomgang av funn og tolkning mener jeg at funn fra denne studien samsvarer med proposisjon 7.

**P7: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere ansatte med gode kommunikasjonsevner, selvtillit, forretningsforståelse samt en proaktiv- og analytisk holdning.**

## 5.6 Stillingsannonser fra samme regnskapsbyråer i 2005 og 2015

I dette delkapittelet følger en analyse av stillingsannonser som kommer fra regnskapsbyråer som har annonsert via finn.no i både 2005 og 2015. Da det var mange stillingsannonser som hadde anonyme avsendere er det rimelig å anta at ikke alle bedrifter som har annonsert i begge årene er blitt fanget opp. Av de stillingsannonsene som viser avsender framkommer det at det er 7 regnskapsbyråer som annonserer i begge årene. Dette utgjør hhv 10 annonser i 2005 og 15 annonser i 2015. Til tross for at dette utvalget er lite mener jeg det er interessant å studere disse resultatene da man kan ha muligheten til å spisse resultatene ned på bedriftsnivå.

Tabell 5 viser fordelingen av regnskapsbyråene etter virksomhetsstørrelse for hhv 2005 og 2015.

	Mikro virksomheter	Små virksomheter	Mellomstore virksomheter	Store virksomheter
2005	1	4	1	1
2015	1	3	1	2

**TABELL 5 FORDELING ETTER VIRKSOMHETSSTØRRELSE**

Som man ser endret fordelingen seg noe fra 2005 til 2015. Det var kun to av de små regnskapsbyråene som fortsatt var små byråer i 2015. Ellers hadde alle de andre endret kategori grunnet økning/nedgang i antall ansatte eller oppkjøp av andre regnskapsbyråer.

### 5.6.1 Det regnskapsbyråene tilbyr

Det skjedde store endringer i hva regnskapsbyråene tilbudte potensielle arbeidstakere via stillingsannonser fra 2005 til 2015. Tabell 6 på neste side viser forekomst av de

ulike variablene. For ordenhets skyld har jeg kun valgt å ta med de variablene som var representert.

	2005	2015
Faglig miljø	-	3
Variasjon	-	3
Rådgivning	4	7
Utviklingsmuligheter	6	9
Kurs	-	8

**TABELL 6 FOREKOMST AV TILBUDTE VARIABLER**

Det var ingen annonser i 2005 som tilbudte faglig miljø, coaching, variasjon, kursing/faglig oppdatering eller bonus. Totalt var det 4 annonser i 2005 som ikke tilbudte noen av de valgte variablene. Fordelingen var at to små og to mellomstore regnskapsbyråer tilbudte både rådgivning som arbeidsoppgave og utviklingsmuligheter, mens to mellomstore byråer tilbudte kun utviklingsmuligheter.

I 2015 var det kun coaching og bonus som ikke ble tilbudt i dette utvalget. Det var totalt 3 annonser som ikke tilbudte noe til sine potensielle arbeidstakere. I samtlige av de andre annonsene ble det tilbudt minst to variabler. Den vanligste kombinasjonen var utviklingsmuligheter og kursing/faglig oppdatering, som framkommer i totalt 7 annonser.

Ut fra disse resultatene kan det tyde på at regnskapsbyråene er mer opptatt av å presentere seg selv og hva de kan tilby i 2015 enn i 2005. Dette stemmer også godt overens med det faktum at avsender framkommer i flere annonser i 2015 enn i 2005. Videre samsvarer det med min personlige oppfatning ved den manuelle gjennomgangen av samtlige annonser. Regnskapsbyråene viet mer plass i 2015 enn 2005 på å presentere seg selv, sine verdier, arbeidsmetoder, fokusområder og hva de tilbyr. Dette kan tyde på at regnskapsbyråene i 2015 er mer opptatt av å selge seg inn hos potensielle arbeidstakere enn de var i 2005.

Ser man funnene for de regnskapsbyråene som har annonsert i 2005 og 2015 sammenlignet med de generelle funnene under kapittel 5.4 så finner man tilsvarende funn både når det gjelder rådgivning som arbeidsoppgave og tiltak som fremmer rådgivning. Vedrørende motivasjonsfremmende tiltak finnes det ikke grunnlag for å

sammenligne med de generelle funnene da to av de aktuelle variablene, *coaching* og *bonus*, ikke er representert, mens *faglig miljø* er svakt representert.

### 5.6.2 Hva regnskapsbyråene etterspør hos ansatte

Når man ser på hva bedriftene etterspør hos sine potensielle arbeidstakere er det også noen klare utviklingstrekk fra 2005 til 2015 i dette utvalget. Tabell 7 viser en oversikt over de variablene som ble tilbudt i dette utvalget av annonser for hhv 2005 og 2015.

	2005	2015
Erfaring fra rådgivning	-	3
Autorisert	7	10
Selvstendig	4	9
Kommunikasjon	5	8
Løsningsorientert	-	5
Utadvendt	3	6
Nytenkende	1	3
Initiativrik	-	5
Analytisk	-	1
Energisk	-	1
Forretningsforståelse	-	2
Strukturert	1	4

**TABELL 7 FOREKOMST AV ETTERSPURTE VARIABLER**

Det vil si at de variablene som ikke var etterspurt i verken 2005 eller 2015 var selger egenskaper, samarbeid, strukturert, relasjonsbygger og strukturert.

Det var ingen annonser fra 2005 som ikke etterspurte noen av de overnevnte variablene som framkommer i kolonnen for 2005. Den vanligste kombinasjonen var kommunikasjon og autorisert som ble etterlyst i totalt 4 annonser.

Nedenfor i tabell 8 ser man prosentvis endring i hver enkelt variabel fra 2005 til 2015. Denne tabellen viser kun de variablene som framkommer i enten 2005, 2015 eller begge årene.

Variabler	Prosentvis treff 2005	Prosentvis treff 2015	Endring i prosent
Rådgiver	20,00	20,00	-
Analytisk	0,00	6,67	6,67 %
Selvstendig	40,00	60,00	10,00 %
Kommunikasjon	50,00	53,33	3,33 %
Løsningsorientert	0,00	33,33	33,33 %
Autorisert	70,00	66,67	-4,76 %
Energisk	0,00	6,67	6,67 %
Utadvendt	30,00	40,00	10,00 %
Forretningsforståelse	0,00	13,33	13,33 %
Nytenkende	10,00	20,00	10,00 %
Initiativrik	0,00	33,33	33,33 %
Strukturert	10,00	27,00	17,00 %

**TABELL 8 PROSENTVIS ENDRING FRA 2005 TIL 2015**

Sammenlignet med funnene fra den totale innholdsanalysen ser man at utviklingen i variablene stort sett viser de samme tendensene i begge analysene.

## 5.7 Oppsummering

Det foreligger en økning i det totale antall stillingsannonser fra 2005 til 2015. Videre framkommer også avsender i flere annonser fra 2015 enn 2005. Man ser også tendenser til at regnskapsbyråene bruker stillingsannonsene til å markedsføre seg selv i større grad enn i 2005.

Variablene som er mest etterspurt i 2005, *autorisert*, *selvstendig*, *utadvendt* og *kommunikasjon*, er også de mest etterspurte i 2015. Likevel er det flere andre variabler som er høyt representert i 2015. Når det gjelder endring i forekomst så har samtlige variabler, bortsett fra *autorisert* og *energisk*, hatt en økning fra 2005 til 2015.

I 2005 tilbudte de fleste annonsene *utviklingsmuligheter* og *faglig miljø* til potensielle medarbeidere. Videre var det 60 % av annonsene som ikke tilbudte noe. I 2015 var de mest tilbudte variablene *rådgivning* og *utviklingsmuligheter*. Antall annonser som ikke tilbudte noe var redusert til 28 %.

## 6. Diskusjon

### 6.1 Oppsummering av resultater

I tabell 9 oppsummeres proposisjonene fra litteraturgjennomgangen. Tabellen viser om proposisjonene samsvarer, delvis samsvarer eller ikke samsvarer med funn fra mine analyser av stillingsannonseene. Totalt er det 7 proposisjoner hvor 3 omhandler hva regnskapsbyråene tilbyr sine medarbeidere, mens 4 omhandler hva regnskapsbyråene søker hos sine potensielle medarbeidere.

Proposisjoner	Samsvar	Delvis samsvar	Ikke samsvar
P1: Regnskapsbyråer som satser på rådgivning integrerer rådgivning på ansattnivå	X		
P2: Regnskapsbyråer har økt tilbud om kortere og/eller lengre kurs og/eller utdanningstilbud for sine nye ansatte	X		
P3: Regnskapsbyråer har økt tilbud om coaching, bonus eller andre tiltak for sine nye ansatte			X
P4: Regnskapsbyråer har økt tilbud om å bli en del av team for sine nye ansatte		X	
P5: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere flere medarbeidere med annen bakgrunn enn som autorisert regnskapsfører		X	
P6: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere flere ansatte som tidligere har hatt erfaring med rådgivning		X	
P7: Regnskapsbyråer ønsker å rekruttere ansatte med gode kommunikasjonsevner, selvtillit, forretningsforståelse samt en proaktiv- og analytisk holdning.		X	

**TABELL 9 OPPSUMMERING AV PROPOSISJONER**

Mitt innledende arbeid ledet fram til de to forskningsspørsmål som er presentert i kapittel 2 og den overordnede problemstillingen: *Hvordan har endringene i regnskapsbransjen påvirket krav til regnskapsførers kunnskaper, ferdigheter og*

*holdninger fra 2005 til 2015?* Spørsmålene ble forsøkt besvart ved å utføre innholdsanalyse av stillingsannonser.

Videre vil disse funnene bli diskutert i lys av litteratur. Noen av funnene vil også bli knyttet opp mot litteratur om trender i stillingsannonser for å se om mine funn er bransjespesifikke eller gjenspeiler generelle trender i samfunnet.

### 6.1.1 Regnskapsbyråene sine strategiske HR-tiltak

Proposisjon 1, 2 og 3 er direkte knyttet mot forskningsspørsmål 1 som omhandler hvilke strategiske HR-tiltak regnskapsbyråene tilbyr for å utvikle ansattes ferdigheter, kunnskaper og holdninger som er relevante for dagens regnskapsbyråer.

Mine funn samsvarer med proposisjon 1 om at rådgivning som arbeidsoppgave integreres på ansattnivå. Dette gjelder særlig for regnskapsbyråer med under 250 ansatte. Denne konklusjonen kan også støttes opp av det faktum at det ikke eksisterer noen norske studier av regnskapsbransjen hvor andre tjenester er organisert som en egen enhet, mens det er flere som har integrert rådgivning på ansattnivå. Funnene i denne studien samsvarer med Smets, Morris og Malhotra (2012) og Wang og Rafiq (2014) som argumenterer for at innovasjon i profesjonelle tjenestebedrifter bør integreres på ansattnivå.

For at regnskapsførere skal forstå hva rådgiverrollen innebærer samt ha best mulig utgangspunkt for å håndtere den nye rollen hevdes det at det bør tilbys kortere eller lengre kurs eller utdanningstilbud til regnskapsførere (Grimstad & Torsteinsen, 2013; Lund, 2004). Mine funn viser en betydelig økning i kurstilbud hos regnskapsbyråer som har rådgivning som arbeidsoppgave, samt økning i variabelene *kurs* og *utviklingsmuligheter* isolert sett. Dette kan tyde på at regnskapsbyråene er bevisst på at det kreves annen kunnskap, ferdigheter og holdninger i en rådgiversituasjon enn ved tradisjonell regnskapsføring.

Mine funn viser ikke at regnskapsbyråer i betydelig eller økende grad anvender individuelle motivasjonstiltak som kan bidra til personlig og yrkesmessig utvikling. Dette kunne være fordelaktig da det viser seg at slike tiltak kan ha betydelig effekt på ansattes produktivitet (Ahammad, et al., 2015) og motivasjon (Smets, et al., 2012). På bakgrunn av det litteraturgjennomgangen viser vil regnskapsbyråer som ønsker å

utvide sitt tjenestespekter være tjent med å tilby sine ansatte individuelle motivasjons- og utviklingstiltak.

En svensk studie fra 2011 utført av Karin Helgesson påpeker at muligheten for personlig og yrkesmessig utvikling er sentrale argumenter i svenske stillingsannonser på 2000-tallet (2011, p. 222). Gjennom sitt forskningsprosjekt analyserte hun svenske stillingsannonser i perioden 1955-2005. Selv om dette er en studie av svenske stillingsannonser mener jeg funnene hennes også er aktuelle for det norske markedet. Disse funnene støttes av den norske artikkelen *Trender i stillingsannonser* fra 2011 som hevder at personlig utvikling vektlegges i dagens annonser (MediaPlus).

Det virker overraskende at regnskapsbransjen ikke følger denne generelle trenden, særlig siden dette er en bransje i utvikling. Det at dagens arbeidssøkere ønsker personlig utvikling hadde vært en unik mulighet for regnskapsbransjen å tiltrekke seg medarbeidere som kunne bidratt til å utvikle bransjen fra bokføring til rådgivning. Videre kunne dette bidratt til å tiltrekke en mer heterogen gruppe arbeidssøkere.

### Oppsummering

Norske regnskapsbyråer integrerer i hovedsak rådgivning på ansattnivå. Dermed er den enkelte regnskapsfører ansvarlig for både den daglige tradisjonelle regnskapsføringen og rådgivningen ovenfor sin kundeportefølje. Regnskapsbyråene ser at det kreves annen type kunnskaper, ferdigheter og holdninger ved rådgivning enn ved regnskapsføring. På bakgrunn av dette ser man at det i økende grad tilbys kortere og/eller lengre kursing av ansatte.

#### 6.1.2 Nye krav til ansatte i regnskapsbyråer

Forskningsspørsmål 2 dreier seg om hvilke ferdigheter, kunnskaper og holdninger som kreves for å utføre nye tjenester i regnskapsbyråer. Til dette forskningsspørsmålet er proposisjon 4, 5, 6 og 7 aktuelle.

Det er tydelig at regnskapsbyråene med mer enn 10 ansatte i mindre grad søker medarbeidere som evner å arbeide selvstendig i 2015 enn i 2005. Samtidig ser man en generell økning i etterspørselen etter medarbeidere som kan samarbeide og arbeide i team. Dette indikerer at de minste regnskapsbyråene, med mindre enn 10 ansatte, har



økende fokus på selvstendig arbeid. Dette kan forklares ut fra praktiske hensyn som blir gitt av byråenes størrelse. For de øvrige regnskapsbyråene ser man en økende trend til å verdsette samarbeid og teamarbeid framfor selvstendig arbeid. Dette samsvarer med funn gjort av Moe og Hordvik som fant at teamarbeid var ett av seks suksessiltak for å implementere rådgivning i regnskapsbyråer (2013). Teamarbeid vil videre være et bedre utgangspunkt for å få fram taus kunnskap i bedriften enn selvstendig arbeid (Groen, et al., 2012).

På de andre siden viser en mindre litteraturstudie fra 2013 at god samarbeidsevne var den nest mest nevnte egenskapen som bedriftene søkte (Iversen, 2013). Dette kan gi indikasjoner på at den økte bruken av egenskapene samarbeid og teamarbeid er mer generelle trender i stillingsannonser enn bransjespesifikt for regnskapsbransjen. Det er verdt å nevne at dette var en relativt liten studie hvor 162 annonser ble gjennomgått. Det kan være tilfeldig at denne studien viser samme tendenser som min studie, men det er verdt å stille seg noe kritisk til funnene. I motsetning til Iversen fant Karin Helgesson at *selvstendig* er en mer etterspurt egenskap enn *samarbeid* utover på 2000-tallet (2011, p. 216).

Flere norske studier har pekt på utfordringen om at autoriserte regnskapsførere ikke identifiserer seg med rådgiverrollen (Blom, 2013; Lund, 2004). Det hevdes videre at rådgivning kan anses som en ny profesjon sammenlignet med autorisert regnskapsførsel (Lund, 2004). Med dette som utgangspunkt, samt negativ korrelasjon mellom antall autoriserte regnskapsførere og omsetning fra rådgivning (Nordhaug, et al., 2003), vil regnskapsbyråer være tjent med å ansette medarbeidere med annen bakgrunn enn autorisert regnskapsfører. Mine funn tyder på at norske regnskapsbyråer med mer enn 10 ansatte tar hensyn til dette i sin rekrutteringsstrategi, og i mindre grad har autorisasjon som et absolutt krav. I likhet med fokus på teamarbeid viser de minste regnskapsbyråene motsatt utvikling. Det er lovbestemt at enkelte oppgaver må utføres av autoriserte regnskapsførere, dette gjelder for eksempel levering av årsregnskap og ligningspapirer. På grunn av dette er regnskapsbyråer avhengig av å ha et viss antall autoriserte regnskapsførere. Det vil være rimelig å anta at jo større regnskapsbyrået er jo mindre risiko vil det være å ansette medarbeidere med annen utdanning og erfaring enn den typiske autoriserte regnskapsfører. Et lite regnskapsbyrå som ikke har tilstrekkelig antall autoriserte regnskapsførere vil være svært sårbare ved eventuelle oppsigelser, sykdom og permisjoner.

På generell basis har det vært en økning i etterspørselen etter personlige egenskaper som ikke relateres til den stereotypiske regnskapsfører. Dette indikerer at regnskapsbyråer verdsetter andre egenskaper enn tidligere, og ser at dette kan bidra til å bli bedre leverandører av rådgivningstjenester. Dette samsvarer med funn fra Grimstad og Torsteinsen (2013), Tvedt og Skarmyr (2015) og Lund (2004).

Rapporten fra Ole I. Iversen (2013) viser at gode kommunikasjonsevner er den mest ønskede egenskapen, mens initiativrik også var en av de fire mest etterspurte egenskapene. Også Helgesson sin studie viser at gode kommunikasjonsevner blir mer og mer etterspurt (2011, p. 215). Analytiske egenskaper trekkes også fram som en egenskap som har økt frekvens utover 2000-tallet. I 2000 var analytisk det 15. mest frekventerte ordet, mens det i 2005 var det 3. mest frekventerte ordet i Sverige. Dette kan indikere at den økende etterspørselen etter analytiske egenskaper i stillingsannonser fra norske regnskapsbyråer kan være påvirket av generelle trender.

Mine funn indikerer at de i 2005 hadde et tydelig bilde av hvem de søkte og hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger som var nødvendig for å utføre tjenestene som regnskapsbyråene leverte. Det faktum at regnskapsbyråene i 2015 etterspør flere, og til en viss grad motstridende, kunnskaper, ferdigheter og holdninger kan indikere at de ikke har et klart bilde av hva og hvem som behøves for å tilby både de eksisterende og de nye tjenestene.

### Oppsummering

Regnskapsbyråer søker mer varierende kunnskaper, ferdigheter og holdninger i 2015 enn i 2005. De beveger seg bort fra å kun etterspørre stereotypiske regnskapsførere. Blant annet har evnen til å samarbeide blitt viktigere. Samarbeid kan bidra til at regnskapsførerne kan dele kunnskap om rådgivning. For enkelte av kunnskapene, ferdighetene og holdningene som regnskapsbyråene etterspør er det tvil om dette skyldes et genuint ønske i bransjen om å tilegne seg medarbeidere som innehar disse egenskapene, eller om det skyldes generelle trender i samfunnet.

## 6.2 Begrensninger og videre forskning

Man skal være forsiktig å generalisere på bakgrunn av funn fra denne undersøkelsen da det her kun er studert stillingsannonser fra to år. Selv om flesteparten av norske stillingsannonser publiseres via finn.no kunne det vært hensiktsmessig å hente ut stillingsannonser fra andre plattformer. Videre vil man ikke få kunnskap om alle bedriftens strategiske HR-tiltak ved å kun studere stillingsannonser. Det er svært sannsynlig at regnskapsbyråene har tiltak for å utvikle og motivere sine ansatte som ikke kommer fram ved å analysere stillingsannonser.

En annen begrensning ved denne studien er at det kun er benyttet en forskningsmetode. Hadde det vært tidsmessig forsvarlig burde det i tillegg vært utført en kvalitativ casestudie hvor man intervjuet rekrutterere både fra rekrutteringsbyråer og fra regnskapsbyråene.

Videre kan datagrunnlaget i seg selv føre til begrensninger. For det første reflekterer stillingsannonser kun ekstern rekruttering og fanger ikke opp den interne rekrutteringen (Whittington, et al., 2015). I nyere tider er det mer og mer vanlig å anvende LinkedIn og nettverk ved rekruttering av nye ansatte, dette fanger ikke min studie opp. Videre er det ikke nødvendig slik at det som etterlyses og tilbys i stillingsannonsene reflekterer den faktiske rollen som utlyses eller individet som til slutt får jobben, med andre ord kan det være gap mellom stillingsannonsen og resultatet (Todd, et al., 1995; Whittington, et al., 2015).

Forslag til videre forskning vil være å utføre en studie hvor man analyserer stillingsannonser fra mer enn to år. For eksempel ville det være interessant å se utviklingen i stillingsannonser fra 1990-2015 med intervaller på 5 år. Dette vil kunne gi et bedre grunnlag for å se utviklingen som har skjedd vedrørende rekruttering i regnskapsbransjen, både med tanke på hva regnskapsbyråene tilbyr og hva de etterspør. En annen oppfordring til videre forskning er å utføre intervjuer med ansatte i rekrutteringsbyråer som rekrutterer regnskapsførere, eller HR-ansvarlige i regnskapsbyråer der dette eksisterer. Det vil være interessant å få svar på deres opplevelse av utviklingen i regnskapsbransjen, både utviklingen som har skjedd og utviklingen de tror vil komme. Til sist ville en interessant vinkling være å undersøke om det eksisterer et gap mellom det stillingsannonsene etterspør og de kandidatene som til slutt blir ansatt i stillingene.

## 6.3 Praktiske implikasjoner

I dette kapitlet ønsker jeg å belyse noen praktiske implikasjoner av funnene i denne oppgaven, både for regnskapsbransjen og for utdanningsinstitusjonene.

### 6.3.1 Regnskapsbransjen

For at regnskapsbyråene skal overleve i en bransje som er under sterk påvirkning av teknologisk utvikling er det viktig å utvide tjenestetilbudet. Dersom de skal klare denne utviklingen trenger de både strategiske HR-tiltak og ansatte som har de riktige kunnskapene, ferdighetene og holdningene.

Først og fremst må regnskapsbyråene være bevisst på hvordan de kan videreutvikle sine ansatte til å yte flere tjenester ovenfor kundene. Siden rådgivning i hovedsak er integrert på ansattnivå vil det være hensiktsmessig å tilby de ansatte kurs, faglige seminarer og videreutdanning som vil lære dem å håndtere nye roller og være komfortable med å tilby flere tjenester. Da dette for mange som arbeider i regnskapsbransjen er et nytt aspekt ved jobben så kreves det en bevisstgjøring av hva som kreves ved utførsel av nye tjenester.

Videre må regnskapsbyråene være bevisst hva slags kunnskaper, ferdigheter og holdninger de behøver hos medarbeidere i framtiden. Feilansettelser er dyrt, og jeg mener regnskapsbyråene kan bli flinkere til å tenke langsiktig ved utforming av stillingsannonser. Det bør være en bevisst tanke bak hva slags kunnskaper, ferdigheter og holdninger som søkes. Ved å bruke tid på å utforme stillingsannonsene og ta en kritisk vurdering av hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger bedriften trenger for å kunne videreutvikles har de økt sannsynlig for å nå de menneskene de ønsker og kunne være en gjeldende aktør i framtiden. Regnskapsbyråer som ønsker å tiltrekke seg andre profiler bør også tenke på hva som skal til for at personene de søker leser annonsene og finner de interessante.

### 6.3.2 Utdanningsinstitusjonene

Utdanningsinstitusjonene er til en viss grad låst når det gjelder utdanningstilbudet til de som tar en bachelorgrad i regnskap og revisjon, som leder til at man kan jobbe som for eksempel autorisert regnskapsfører. Det er flere formelle krav som må oppfylles, men utdanningsinstitusjonene har likevel noe spillerom når det kommer til utforming av de valgfrie emnene som studentene kan velge å integrere i sine utdanningsplaner.

Mitt første råd er å tilby emner som forbereder studentene på det nye arbeidslivet. Det bør fokuseres på emner som omhandler salg, bedriftsøkonomisk rådgivning og operasjonalisering av regnskapsdata. Emner som gjør at det utdannes regnskapsførere som også klarer å selge rådgivning til kundene, som klarer å se hva som ligger bak regnskapstallene og som klarer å gjøre dette interessant for bedriftene som er deres kunder.

Mitt andre råd er å markedsføre utdanningen for regnskap og revisjon. Selv om dette er en bransje i endring så er det fortsatt en bransje som sysselsetter mange, og som fortsatt kan sysselsette mange i framtiden dersom bransjen tar de riktige grepene. En bachelor i regnskap og revisjon resulterer ikke i at studentene ikke får relevante jobber. Men slik det er i dag er min oppfatning at utdanningen og bransjen ikke er attraktiv nok til å tiltrekke seg en bred søkergruppe når det gjelder kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Disse synspunktene får også støtte av daglig leder i et regnskapsbyrå og en rekrutteringsansvarlig som sier at det er vanskelig å få en god nok og bred søkergruppe til utlyste stillinger i regnskapsbyråer.

Klarer man å endre potensielle studenter sin oppfatning om regnskapsføreren og hva denne jobben innebærer så har man økt sannsynlighet for å få ulike personlighetstyper til å velge å ta en utdanning innen regnskap. Dette vil videre kunne resultere i økt variasjon og mangfold i regnskapsbransjen, samt at regnskapsbyråene har et bredere utvalg i en rekrutteringsprosess.

## 6.4 Konklusjon

Innledningsvis presenterte jeg endringer som påvirker regnskapsbransjen i Norge. Bransjen er under påvirkning av den teknologiske utviklingen, noe som er avgjørende for innovasjon og utvidelse av tjenestespekter i regnskapsbyråene. Flere norske

studier har analysert og konkludert med hva norske regnskapsbyråer kan gjøre for å tilpasse seg disse endringene. Til tross for dette ser man at i underkant av 10 % av omsetningen genereres fra rådgivningstjenester (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012).

På bakgrunn av dette formulerte jeg følgende problemstilling: *Hvordan påvirker endringene i regnskapsførerbransjen krav til regnskapsførers kunnskaper, ferdigheter og holdninger?* For å forsøke å finne svar på dette spørsmålet utførte jeg en innholdsanalyse av stillingsannonser fra 2005 og 2015. Hadde det skjedd noen endringer på disse 10 årene både med tanke på regnskapsbyråenes egne tiltak og hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger de etterspør?

Gjennom disse ti årene har det skjedd flere interessante endringer. Regnskapsbyråene har blitt mer opptatt av å presentere og markedsføre seg selv gjennom annonsene. Det har gått fra korte tekster med anonym avsender til å bli lengre tekster med informasjon om tjenestene som leveres, bedriftens kultur og mer detaljerte beskrivelser av hva som tilbys og søkes. Det kan tyde på at regnskapsbyråene i økende grad ser viktigheten av å utforme gode og informative stillingsannonser for å treffe akkurat de menneskene som de ønsker å treffe.

De nye tjenestene som regnskapsbransjen introduserer er i stor grad integrert på ansattnivå. En økning i antall regnskapsbyråer som tilbyr rådgivning sammen med en økning i tilbud av kurs og utviklingsmuligheter indikerer at bransjen ser viktigheten av å øke kunnskapen og videreutvikle sine ansatte. Som det framkommer av litteraturgjennomgangen kreves det andre kunnskaper, ferdigheter og holdninger ved utførelse av rådgivningstjenester enn regnskapsføring. Min studie har ikke testet om det er de nye tjenestene som er drivkraften bak disse endringene, men på bakgrunn av mine funn og det som framkommer i litteraturgjennomgangen mener jeg at dataene mine stemmer med denne antagelsen.

Når det gjelder kunnskaper, ferdigheter og holdninger som regnskapsbyråene etterspør så har det vært en utvikling fra 2005 til 2015. På generell basis ser man en reduksjon i søken etter autoriserte regnskapsførere, noe som kan tyde på at regnskapsbyråene ser fordeler med større variasjon av kunnskaper, ferdigheter og holdninger hos sine medarbeidere. En reduksjon i etterspørsel etter autoriserte regnskapsførere indikerer videre at regnskapsbyråene gjør plass til andre tjenester hvor autorisasjon ikke er et krav.

Man ser videre en økende etterspørsel etter kunnskaper, ferdigheter og holdninger som tidligere teori viser er hensiktsmessig ved utførelse av rådgivningstjenester. Særlig er det en økning i etterspørsel etter medarbeidere med gode kommunikasjonsevner, som er løsningsorienterte, utadvendte, strukturerte og/eller gode til å samarbeide. Samtidig er det mange andre egenskaper som øker i etterspørsel fra 2005 til 2015. Stillingsannonseene bærer preg av at regnskapsbyråene generelt sett søker flere egenskaper i 2015 enn i 2005. Regnskapsbransjen i Norge er i endring – og således også kravene til ansatte.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 – Kodeskjema anvendt med manuell innholdsanalyse

Kategori	Variabler	Målenivå	Koder	Eksempel
Generelt	Selskap	Tekst		
	Antall ansatte	Retning	0=ukjent, 1=under 10 ansatte, 2=mellom 10-49 ansatte, 3=mellom 50-249 ansatte, 4=over 250 ansatte	
Hva bedriften tilbyr	Faglig miljø	Forekomst	0 = nei, 1 = ja	Vi vektlegger faglig miljø
	Faglig vekst			Vi tilbyr faglig vekst
	Coaching			
	Variasjon			
	Varierte oppgaver			
	Rådgivning			leverer alle typer rådgivning
	Utviklingsmuligheter			Mulighet for utvikling
	Kurs			Videreutvikling med kurs og seminarer
	Faglige oppdateringer			
	Bonus			
	Hva bedriften etterspør			Rådgiver
Analytisk		Du er analytisk og nøye		
Selvstendig		Kandidaten må kunne arbeide selvstendig		
Kommunikasjon		Har gode kommunikasjonsevner		
Løsningsorientert				
Autorisert		Vi søker autorisert regnskapsfører		
Energisk		Søker en energisk regnskapsfører		
Utadvendt		Du er utadvendt og liker å omgås mennesker		
Sosial		Du er sosial og har godt humør		
Godt humør		Du har med fordel godt humør		
Forretningsforståelse		Vi søker deg med god forretningsforståelse		
Selger				
Nytenkende				
Innovativ				
Initiativrik				
Proaktiv				
Relasjonsbygger				
Team		Erfaring med teamarbeid		
Samarbeid		Gode samarbeidsevner		
Selvtillit				
Selvsikker				



## Vedlegg 2 – Statistikk fra ordfrekvensanalyse 2005

<b>Word</b>	<b>Length</b>	<b>Count</b>	<b>Weighted Percentage</b>
miljø	5	48	0,21%
leder	5	45	0,19%
faglig	6	52	0,22%
finans	6	41	0,18%
ønsker	6	32	0,14%
daglig	6	31	0,13%
erfaren	7	47	0,20%
ledende	7	47	0,20%
regnskap	8	223	0,96%
erfaring	8	179	0,77%
nøyaktig	8	43	0,18%
hyggelig	8	37	0,16%
mulighet	8	32	0,14%
vestfold	8	32	0,14%
vikariat	8	32	0,14%
spennende	9	43	0,18%
autorisert	10	312	1,34%
årsoppgjør	10	63	0,27%
rådgivning	10	45	0,19%
oppfølging	10	36	0,15%
kompetanse	10	35	0,15%
ansettelse	10	32	0,14%
selvstendig	11	102	0,44%
strukturert	11	32	0,14%

spesialister	12	43	0,18%
autorisasjon	12	42	0,18%
regnskapsfører	14	585	2,51%
regnskapsføring	15	43	0,18%
regnskapsførere	15	40	0,17%
ligningspapire	15	31	0,13%

## Vedlegg 3 – Statistikk fra ordfrekvensanalyse 2015

Word	Length	Count	Weighted Percentage	Similar Words
regnskapsføring	15	2967	2,42%	regnskapsfører, regnskapsførers, regnskapsføring
autorisert	10	1914	1,56%	autorisert, autoriserte
faglige	7	522	0,43%	faglig, faglige
rådgivning	10	482	0,39%	rådgivning, rådgivnings
selvstendig	11	405	0,33%	selvstendig, selvstendige
muligheter	10	380	0,31%	mulighet, muligheter
utvikling	9	367	0,30%	utvikle, utvikler, utvikles, utvikling, utviklings
årsoppgjør	10	334	0,27%	årsoppgjør
spennende	9	320	0,26%	spennende
ansvar	6	269	0,22%	ansvar
arbeidsmiljø	12	268	0,22%	arbeidsmiljø
strukturert	11	265	0,22%	strukturert, struktureerte
nøyaktig	8	260	0,21%	nøyaktig
revisjon	8	250	0,20%	revisjon, revisjons
dyktig	6	243	0,20%	dyktig, dyktige
rådgiver	8	236	0,19%	rådgiver, rådgivere
revisorer	9	234	0,19%	revisor, revisorer
erfaren	7	227	0,19%	erfaren
miljø	5	217	0,18%	miljø, miljø'
vekst	5	189	0,15%	vekst
utfordringer	12	179	0,15%	utfordringer
oppfølging	10	176	0,14%	oppfølging

autorisasjon	12	176	0,14%	autorisasjon, autorisasjons
kvalitet	8	164	0,13%	kvalitet, kvaliteter
hyggelig	8	153	0,12%	hyggelig, hyggelige
finans	6	147	0,12%	finans
utfordrende	11	141	0,12%	utfordrende
kundekontakt	12	135	0,11%	kundekontakt
engasjerte	10	131	0,11%	engasjert, engasjerte
positiv	7	124	0,10%	positiv
regnskapsmedarbeider	20	117	0,10%	regnskapsmedarbeider
fleksibel	9	115	0,09%	fleksibel
effektiv	8	113	0,09%	effektiv
utadvendt	9	103	0,08%	utadvendt, utadvendte
utdanning	9	103	0,08%	utdanning
avstemming	10	95	0,08%	avstemming
løsningsorientert	17	87	0,07%	løsningsorientert
utviklingsmuligheter	20	87	0,07%	utviklingsmuligheter
portefølje	10	82	0,07%	portefølje, porteføljer
serviceinnstilt	15	82	0,07%	serviceinnstilt, serviceinnstilte
årsregnskap	11	78	0,06%	årsregnskap, årsregnskaper
humør	5	75	0,06%	humør
årsavslutning	13	74	0,06%	årsavslutning
konsulenter	11	67	0,05%	konsulenter
allsidig	8	66	0,05%	allsidig, allsidige
frihet	6	65	0,05%	frihet
fagmiljø	8	65	0,05%	fagmiljø, fagmiljøer
økonomistyring	14	65	0,05%	økonomistyring
fakturering	11	64	0,05%	fakturering,

				fakturering
avstemninger	12	62	0,05%	avstemninger

## Vedlegg 4 – Resultater fra z-test

Variabler	Z-verdi	P-verdi	Signifikant ved $p < 0,05$
Faglig miljø	-1,5523	0,12114	nei
Coaching	-0,8454	0,39532	nei
Variasjon	-4,2074	0	ja
Rådgivning	-4,1965	0	ja
Utviklingsmuligheter	-2,1807	0,02926	ja
Kurs	-4,7088	0	ja
Bonus	-0,962	0,33706	nei
Rådgivning	-3,2905	0,001	ja
Analytisk	-1,3102	0,1902	nei
Selvstendig	-1,9399	0,05238	nei
Kommunikasjon	-4,0432	0	ja
Løsningsorient	-5,3113	0	ja
Autorisert	2,2562	0,02382	ja
Energisk	-0,157	0,87288	nei
Utadvendt	-3,6124	0,0003	ja
Forretningsforståelse	-2,7063	0,00672	ja
Salg	-0,5777	0,56192	nei
Nytenkende	-3,5262	0,00042	ja
Initiativrik	-1,5695	0,11642	nei
Relasjonsbygger	-1,9835	0,0477	ja
Team	-2,7184	0,00652	ja
Strukturert	-6,1323	0	ja

## Bibliografi

- Ahammad, M. F., Lee, S. M., Malul, M. & Shoham, A., 2015. Behavioral ambidexterity: the impact of incentives schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*.
- Behrends, T., 2007. Recruitment practices in small and medium size enterprises: An empirical study among knowledge-intensive professional service firms. *Management Revue*, pp. 55-74.
- Birkinshaw, J. & Gibson, C., 2004. Building Ambidexterity Into an Organizatin. *MIT Sloan Management Review*, Juni, pp. 47-55.
- Blom, M., 2013. Fra regnskapsfører til rådgiver? Endring i profesjonelle roller.
- Braut, G. S., 2015. *Store Norske Leksikon*. [Online]  
Available at: [www.snl.no/statistisk signifikans](http://www.snl.no/statistisk_signifikans)  
[Accessed 4 Desember 2016].
- Candido, C. J. F. & Santos, S. P., 2015. Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, pp. 237-262.
- Doorewaard, H. & Meihuizen, H. E., 2000. Strategic performance options in professional service organisations. *Human Resource Management Journal*, pp. 39-57.
- EUR-Lex, 2016. *Mikrovirksomheder, små og mellomstore virksomheder: definition og anvendelsesområde*. [Online]  
Available at: [www.eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=uriserv%3An26026](http://www.eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/TXT/?uri=uriserv%3An26026)  
[Accessed 7 November 2016].
- Finanstilsynet, 2016. *Årsmelding 2015*, s.l.: s.n.
- Fløystad, H. M. & Nordli, I. S., 2014. *Effekter av ledderatferd - en studie av mellomstore regnskapsbedrifter i Norge*, Bergen: Norges handelshøyskole.
- Fu, N. et al., 2015. High-performance work systems in professional service firms: examining the practices-resources-uses-performance linkage. *Human Resource Management*.
- Godderham, P. N. & Nordhaug, O., 2000. Regnskapsfører som verdiskapningsagent: status og muligheter.
- Godderham, P. N. & Nordhaug, O., 2000. *Regnskapsføreren som verdiskapningsagent: status og muligheter*, Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Godderham, P. N. & Nordhaug, O., 2000. Strategisk innstilling og kompetanseutvikling i norske regnskapsbyråer.
- Greenwood, R., Li, X. S., Prakash, R. & Deephouse, D. L., 2005. Reputation, Diversification, and Organizational Explanations of Performance in Professional Service Firms. *Organizational Science*, pp. 661-673.
- Grimstad, M. A. & Torsteinsen, K., 2013. *Tillit i rolleoverganger: en studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen*, Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.

- Groen, B. A., Van De Belt, M. & Wilderom, C. P., 2012. Enabling Performance Measurement in a Small Professional Service Firm. *The International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 839-862.
- Grønmo, S., 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gårseth-Nesbakk, L. & Åmo, B. W., 2012. Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter - bevisst satsing gir uttelling.
- Helgesson, K., 2011. *Platsannonser i tiden. Den orubricerade platsannonseren 1955-2005*. Gøteborg: Institutionen for svenska språket.
- He, Z.-L. & Wong, P. K., 2004. Exploration vz. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypo. *Organization Science*, August.
- Hitt, M. A. & Bierman, L., 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource bades perspective. *Academy of Management Journal*.
- Iversen, O. I., 2013. *Stillingsannonser til besvær*, Oslo: Assessit AS.
- Jacobsen, D. I., 2012. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C., 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanism. *Academy of Management Journal*, pp. 1264-1294.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufta, P. A., 2011. *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Joppe, M., 2000. *The Research Process*, s.l.: s.n.
- Kang, S. C. & Snell, S. A., 2009. Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, pp. 65-92.
- Kihle, D. M., 2016. Organisasjonsidentitet i bedrifters selvpresentasjoner: en studie av stillingsannonser fra 1950-2010. 12 Mai.
- Kostopoulos, K. C. & Bozionelos, N., 2011. Team Exploratory and Exploitative Learning: Psychological Safety, Task Conflict, and Team Performance. *Group & Organization Management*, 14 June, pp. 385-415.
- Kunnskapsdepartementet, 2015. *Utdanninger: regnskap og revisjon*. [Online] Available at: [https://utdanning.no/studiebeskrivelse/regnskap\\_og\\_revisjon](https://utdanning.no/studiebeskrivelse/regnskap_og_revisjon) [Accessed 9 November 2016].
- Lavie, D., Stettner, U. & Tushman, M. L., 2010. Exploration and exploitation within and across organizations. *The academy of management annals*, Volume 4, pp. 109-155.
- Lund, J., 2004. Regnskapsrådgivere for småbedrifter: kritisk kompetane for profesjonsutvikling.
- Løwendahl, B. R., 2007. *The strategies and management of professional service firms*. Tampere, ServiceForum, pp. 1-47.



- MediaPlus, 2011. *Trender i stillingsannonseene*. [Online]  
Available at: [www.mediaplus.no/2011/09/trender-i-stillingsannonseene/](http://www.mediaplus.no/2011/09/trender-i-stillingsannonseene/)  
[Accessed 8 November 2016].
- Moe, P. C. R. & Hordvik, J. E., 2013. Tiltak for å inkorporere rådgivning i regnskapsbedrifter. *FOCUS-prosjektet*, 19 juni.
- Neilson, G. L., Martin, K. L. & Powers, E., 2008. The secret to successful strategy execution. *Harvard Business Review*.
- Neuendorf, K. A., 2002. *The Content Analysis Guidebook*. California: Sage Publications, Inc..
- Nordhaug, O., Gooderham, P. N. & Døving, E., 2003. Norske regnskapsbyråer: Rådgivning, kompetanse og verdiskapning. *Norwegian Accountancy Firms: Business Advice, Competence and Value creation*.
- O'Reilly, C. A. & Tushman, M. L., 2004. The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*.
- Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ekeland, A., 2015. *Computerization and the Future of Jobs in Norway*, s.l.: s.n.
- Perez, V. M. & Pastor, I. P., 2013. Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support.
- Raisch, S., 2008. Balanced Structures: Designing organizations for profitable growth. *Long Range Planning*, pp. 483-508.
- Ramsaswamy, V., 2007. New frontiers: training forensic accountants within the accounting program. *Journal of College teaching & learning*.
- Regnskap Norge, 2010. *Revisjonsplikten for de minste aksjeselskapene bortfaller*. [Online]  
Available at: <https://www.regnskapnorge.no/Fagstoff/Frivillig-revisjon/Revisjonsplikten-for-de-minste-aksjeselskapene-bortfaller/>
- RegnskapNorge, 2011. *Strategier og utviklingstrender i regnskapsbransjen*. [Online]  
Available at: [www.regnskapnorge.no](http://www.regnskapnorge.no)  
[Accessed 22 06 2011].
- RegnskapNorge, 2014. *Utdanning*. [Online]  
Available at: [www.regnskapnorge.no/Utdanning-og-karriere/UTDANNING](http://www.regnskapnorge.no/Utdanning-og-karriere/UTDANNING)  
[Accessed 8 April 2014].
- RegnskapNorge, 2015. *Bransjeutvikling 2014*, s.l.: RegnskapNorge.
- Roos, G., Bainbridge, A. & Jacobsen, K., 2001. Intellectual capital analysis as a strategic tool. *Strategy and Leadership Journal*, Juli/august, pp. 21-26.
- Rowe, C. M., Shields, M. D. & Birnberg, J. G., 2012. Hardening soft accounting information: games for planning organizational change. *Accounting, organizations and society*.
- Silverman, D., 2011. *Interpreting qualitative data*. London: SAGE Publications Ltd.
- Smets, M., Morris, T. & Malhotra, N., 2012. Changing career models and capacity for innovation in professional services. *Handbook of research on entrepreneurship in professional services*, pp. 127-147.

Soosay, C. & Hyland, P., 2008. Exploration and exploitation: The interplay between knowledge and continuous innovation. *International Journal of Technology Management*, pp. 20-35.

Spadow, A., 2014. *Amesto*. [Online]

Available at: <https://amestogroup.wordpress.com/2014/03/21/fremtidens-regnskapsbransje/>

Statistics How To, 2015. *Statistics How To*. [Online]

Available at: [www.statisticshowto.com/z-test/](http://www.statisticshowto.com/z-test/)

[Accessed 4 Desember 2016].

Subbary, R. & Lam, H., 2009. The organizational context of professionalism in accounting. *Accounting, organizations and society*.

Teo, S. T., Brown, D., Lakhani, B. & Malmi, T., 2008. Strategic human resource management and knowledge workers. *Management Research News*, pp. 683-696.

Tobiassen, A. E. & Godderham, N. P., 2005. Økt verdiskaping i SMB-sektoren: styrking av påvirkningen fra autoriserte regnskapsførere.

Todd, P. A., McKeen, J. D. & Gallupe, R. B., 1995. The Evolution of IS Job Skills: A Content Analysis of IS Job Advertisements From 1970 to 1990. *MIS Quarterly*.

Tvedt, Ø. & Skarmyr, B., 2015. *Framtiden tilhører de som forbereder seg på den: En studie av proaktive regnskapsbyråer*, Bergen: FOCUS-programmet.

Universitets- og høyskolerådet, 2013. [Online]

Available at: [http://www.uhr.no/documents/B\\_A\\_regnskapsf\\_rer\\_justert\\_161213.pdf](http://www.uhr.no/documents/B_A_regnskapsf_rer_justert_161213.pdf)

Wang, C. L. & Rafiq, M., 2014. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British journal of management*, Volume 25, pp. 58-76.

Whittington, R., Yakis-Douglas, B., Ahn, K. & Caillaet, L., 2015. Strategic Planners in More Turbulent Times: The Changing Job Characteristics of Strategy Professionals, 1960-2003. *Long Range Planning*.

Widener, S., 2004. An empirical investigation of the relation between the use of strategic human capital and the design of the management control system. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 377-399.



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet  
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet  
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003  
NO-1432 Ås  
Norway