

**Fra bokfører til rådgiver? En analyse av utviklingen i kravene til regnskapsføreres kunnskaper, ferdigheter og holdninger i perioden 2005–2015**

**Ingrid Løvaas**  
master i økonomi og ledelse  
**NMBU**  
ingrid.lovaas@gmail.com

**Dag Øivind Madsen\***  
førsteamanuensis  
Universitetet i Sørøst-Norge  
dag.oivind.madsen@usn.no

**Tonny Stenheim**  
førsteamanuensis  
Handelshøyskolen BI  
tonny.stenheim@bi.no

**Silja Korhonen-Sande**  
førsteamanuensis  
**NMBU**  
silja.korhonen-sande@nmbu.no

**\*korresponderende forfatter**

# **Fra bokfører til rådgiver? En analyse av utviklingen i kravene til regnskapsføreres kunnskaper, ferdigheter og holdninger i perioden 2005–2015**

## **Sammendrag**

Formålet med artikkelen er å undersøke hvordan endringene i regnskapsførerbransjen har påvirket kravene som regnskapskontorene setter til nye ansattes kunnskaper, ferdigheter og holdninger, og hvilke HR-tiltak kontorene iverksetter for å støtte sine ansatte. Artikkelens datagrunnlag er en kvantitativ innholdsanalyse av totalt 986 stillingsannonser fra henholdsvis 2005 og 2015 publisert på FINN.no. Resultatene tyder på at det har skjedd en utvikling i retning av at regnskapskontorer søker etter en annen type regnskapsførere med mer variert kompetanse, ferdigheter og karaktertrekk enn før.

*Nøkkelord:* regnskapsførerbransjen, regnskapskontorer, bokføring, rådgivning, kunnskaper, ferdigheter, holdninger

# **From bookkeeper to advisor? An analysis of changes in expectations with respect to accountants' competencies, skills, and attitudes 2005-2015**

## **Summary**

The purpose of this article is to examine how changes in the Norwegian accounting industry have influenced the expectations of accounting firms with respect to the knowledge, skills and attitudes of new hires, as well as changes in the types of HR initiatives the firms provide to support their employees. The article draws on data collected by means of a quantitative content analysis of 986 job listings on FINN.no published in 2005 and 2015. The analysis shows that accounting firms tend to look for a different type of accountants in 2015 than in 2005. This indicates a shift from the traditional, narrow role as bookkeeper to an expanded role requiring a wider variety of competencies, skills and attitudes.

*Keywords:* accounting firms, bookkeeper, advisor, competencies, skills, attitudes

## 1 Innledning

Regnskapsførerbransjen leverer i hovedsak tjenester knyttet til løpende bokføring, innberetning og rapportering av lønn, skatt og avgift og utarbeidelse av årsregnskap og årsberetning. Bransjen har av flere årsaker en viktig rolle i det norske samfunnet. For det første har bransjen en viktig samfunnsoppgave ved å sørge for at næringslivet følger plikter og krav til rapportering og innberetning av opplysninger av økonomisk og i noen grad ikke-økonomisk art. For det andre har bransjen stor verdi for bedriftene som benytter seg av bransjens tjenester, da de i stedet for utarbeidelse og innsending av pliktig rapportering til offentlige myndigheter har mulighet til å fokusere på sin kjernevirksomhet. For det tredje er bransjen en betydelig arbeidsgiver.

Regnskapsførerbransjen er i endring. Bransjen hadde i 2015 en totalomsetning på ca. 14 milliarder kroner (Regnskap Norge, 2016, s. 5). Ved utgangen av 2016 var det 11 182 autoriserte regnskapsførere i Norge, og det var registrert totalt 2 786 regnskapsførerforetak<sup>1</sup> (Regnskap Norge, 2016, s. 5). Teknologiske, regulatoriske og markedsrelaterte endringer påvirker aktørene i bransjen. Det blir stadig krav om mer fagkompetanse, levering av mer avanserte tjenester og mer bruk av digitaliserte løsninger for å kunne sikre merverdi for klienten<sup>2</sup> og kostnadseffektiv levering av tjenestene. Mer av tjenesteleveransen skjer i form av virksomhetsrådgivning, på bekostning av bokføring, årsavslutning og andre regnskapsrelaterte tjenester (Aidem AS, 2017). En konsekvens av endringene i regnskapskontorenes rammebetingelser er at bransjen konsolideres slik at det blir flere relativt store regnskapskontorer med dertil betydelig markedsandel.

Endringene i regnskapsførerbransjen har også vekket forskernes interesse. De siste 10–15 årene har det vært gjennomført en rekke norske studier av regnskapsførerbransjen. For eksempel har disse studiene sett på kompetanseutvikling (Gooderham & Nordhaug, 2000), hvordan regnskapskontorer fungerer som rådgivere for små virksomheter (Gooderham et al., 2004), og hvordan regnskapsførerens rolle har endret seg fra å være bokfører til å bli rådgiver (Blom, 2013). Denne sistnevnte studien er en del av et mer omfattende forskningsprosjekt i regi av NHH og Regnskap Norge som omhandler endringer i regnskapsførerens rolle og ledelse sett fra regnskapsførers perspektiv (Schei et al., 2015).

I denne studien ønsker vi å se på hvordan kravene til regnskapsføreres kunnskaper, holdninger og ferdigheter har utviklet seg i perioden 2005–2015. I tillegg ønsker vi å få en oversikt over de HR-tiltakene som regnskapskontorer iverksetter for å støtte sine ansatte. Denne studien skiller seg fra de tidligere studiene som har vært gjennomført i Norge. Mens tidligere studier først og fremst har basert seg på data fra spørreskjemaer og dybdeintervjuer (Schei et al., 2015), benytter vi i denne studien innholdsanalyse av stillingsannonser innhentet fra to år med et tidsspenn på 10 år imellom. Denne metodiske tilnærmingen har vist seg å være nyttig for å studere utvikling i ulike yrkesgrupper, for eksempel ved analyse av stillingsannonser for jobber innen informasjonssystemer (Todd et al., 1995). Vårt datagrunnlag gir oss en mulighet for å se på endringen i bransjen fra rekrutterings- og forretningsutviklingsperspektiv, samt bidrar til å gi en systematisk og oppdatert forståelse av endringer i den norske regnskapsførerbransjen.

Resten av artikkelen er bygget opp på følgende måte. I del 2 ser vi nærmere på regnskapsførerbransjen, med fokus på sentrale trekk og endringer de siste årene. I del 3 gjør vi rede for den metodiske tilnærmingen vi har benyttet for å samle inn og analysere data. I del 4 analyserer

---

<sup>1</sup> I fortsettelsen brukes «regnskapskontor» i stedet for «regnskapsførerforetak».

<sup>2</sup> I fortsettelsen brukes «kunde» i stedet for «klient».

vi resultatene fra undersøkelsen. Del 5 inneholder konklusjon samt en diskusjon av begrensninger og forslag til videre forskning.

## 2 Utviklingen i den norske regnskapsførerbransjen

### 2.1 Bransje i endring

Dagens regnskapskontorer består ofte av autoriserte regnskapsførere, revisorer, siviløkonomer og personer med bachelor i økonomi og administrasjon. Regnskapskontorer ansetter i hovedsak mennesker med høyere utdanning. De utfører tjenester som er kunnskapsbaserte og i stor grad skreddersydd for de ulike kunders behov. For å kunne arbeide som autorisert regnskapsfører kreves minimum tre års utdanning som oppfyller rammeplanen for regnskapsførerutdanning utarbeidet av Nasjonalt råd for økonomisk-administrativ utdanning (NRØA), etterfulgt av to års praksis som regnskapsfører.<sup>3</sup> Noen av arbeidsoppgavene som utføres av regnskapsfører, slik som løpende bokføring og rapportering til offentlige myndigheter, er i stor grad standardiserte oppgaver. Men kundeporteføljen består ofte av foretak fra ulike bransjer som har ulike problemstillinger, fokusområder og tjenester de etterspør fra sin regnskapsfører (Everaert et al., 2010). Det at virksomheter befinner seg på svært ulike stadier i livsløpet, gjør også at de etterspør forskjellige typer regnskapsrelaterte tjenester.

I den senere tid har det skjedd flere endringer som har direkte påvirkning på regnskapsførerbransjen. De største endringene er knyttet til den regulatoriske og teknologiske utviklingen. I 2011 ble det innført en viktig regulatorisk endring: Små aksjeselskap har ikke lenger revisjonsplikt. Et resultat av dette er at større revisjonsselskaper oppretter egne regnskapsføreravdelinger. For eksempel viser rapporter fra BDO at selskapets omsetning innen regnskapsrelaterte tjenester stadig vokser (Regnskap Norge, 2011). Bortfallet av revisjonsplikten kan til en viss grad resultere i en sammensmeltning av de tidligere adskilte bransjene regnskap og revisjon. På NARFs årsmøte i 2011 uttalte Trond-Morten Lindberg, administrerende direktør i BDO, at de fleste land i Europa ikke har det samme bransjeskillet mellom regnskapsførerbransjen og revisjonsbransjen som vi har her i Norge (Regnskap Norge, 2011). Videre uttalte Lindberg at det er sannsynlig at det norske markedet kommer til å utvikle seg i samme retning som resten av Europa.

Den teknologiske utviklingen har også preget regnskapsførerbransjen. Arild Spandow, 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.»<sup>4</sup> Trenden i retning av økt digitalisering og automatisering vil også kunne påvirke bransjen i stor grad. Den teknologiske utviklingen medfører at foretak i større grad kan utføre bilagsføring, fakturering og andre oppgaver som tidligere har vært en naturlig del av regnskapsførers arbeidsoppgaver. Det har allerede skjedd en betydelig automatisering av flere regnskapsmessige prosesser. En konsekvens er at regnskapskontorer bruker mindre tid på tradisjonell bokføring og andre regnskapsrelaterte tjenester.

Regnskap Norge (tidl. NARF)<sup>5</sup> har i flere år argumentert for at regnskapskontorer er avhengig av å levere nye tjenester som supplerer de tradisjonelle oppgavene, for å opprettholde sin produktivitet og inntjening. Av de nye tjenestene bransjen har begynt å tilby, er det rådgivning som har fått mest oppmerksomhet. Gårseth-Nesbakk og Åmo (2012) gjennomførte en studie som viste at

<sup>3</sup> <https://www.regnskapnorge.no/karriere/UTDANNING>

<sup>4</sup> <https://amestogroup.wordpress.com/2014/03/21/fremtidensregnskapsbransje/>

<sup>5</sup> En profesjons- og bransjeforening for autoriserte regnskapsførere i Norge.

regnskapskontorer med 10–49 ansatte genererte i underkant av 10 % av omsetningen fra rådgivning. Rådgivningstjenestene var i hovedsak på forespørsel fra kunder. De vanligste rådgivningstjenestene gjaldt skatteplanlegging og problemstillinger med hensyn til lønn og godtgjørelser. Andre rådgivningsrelaterte tjenester kan være HR-tjenester, slik som bistand ved rekruttering og andre personaladministrative oppgaver.

## 2.2 Regnskapskontorer i endring

For at regnskapskontorer skal bli leverandører av andre typer tjenester enn de tradisjonelle, kreves det ofte strategiske og organisatoriske endringer. Regnskapskontorer er etablerte virksomheter som ikke kan begynne forretningsutvikling fra «et tomt bord». Dette betyr at virksomheter må kunne utnytte sine opprinnelige forretningsområder *samtidig* som man utvikler nye. Forskningen på fornyelse av etablerte virksomheter (Birkinshaw & Gibson, 2004) peker på at regnskapskontorer som skal fornye sin tjenesteportefølje, i hovedsak har to alternativer når det gjelder å gjennomføre endringene: etablering av to separate enheter eller integrering på ansattnivå. For ansatte betyr det førstnevnte klarere retningslinjer og en rolleovergang for eksempel fra det å være regnskapsfører til det å være rådgiver (Blom, 2013). Det sistnevnte oppleves mer som en rolleutvidelse og krever at ansatte selv fordeler sin tid mellom eksisterende tjenester og utvikling av nye tjenester (Birkinshaw & Gibson, 2004; Blom, 2013).

De store revisjonsselskapene i Norge som tilbyr rådgivning, har organisert seg slik at revisjon, regnskapsføring og rådgivning er delt inn i separate enheter. Med regnskapsføring menes her bokføring, årsavslutning og andre regnskapsrelaterte tjenester. En viktig årsak til at revisjonsselskapene har valgt en slik organisering, er at revisorene må være uavhengige av den de reviderer. Det innebærer blant annet at revisorene i begrenset grad kan tilby rådgivningstjenester til samme foretak som de reviderer.

For regnskapsførerne er det annerledes. Her foreligger det ikke krav om uavhengighet, og regnskapskontorer som i utgangspunktet kun tilbyr regnskapsføring, kan velge mellom ulike organisatoriske løsninger ved implementering av rådgivning. Tidligere norske studier på rådgivning i regnskapsførerbransjen har undersøkt regnskapskontorer som har integrert rådgivning på ansattnivå. Funnene gir flere argumenter for at denne organisatoriske løsningen kan fungere bra. Hver enkelt regnskapsfører har ofte en egen portefølje med kunder. Jo mer regnskapsføreren samarbeider med sine kunder, desto bedre er kunnskapen om kundenes forretningsmodell og kundenes konkurrenter, kunder og leverandører. Samtidig utvikles det over tid et tillitsforhold som bidrar til mer effektiv informasjonsutveksling mellom regnskapsfører og kunde. Den kunnskapen regnskapsføreren har om sine kunder, sammen med det opparbeidede tillitsforholdet, kan være et godt utgangspunkt for å selge inn rådgivningstjenester (Gårseth-Nesbakk & Åmo, 2012; Tobiassen & Gooderham, 2002). Internasjonal forskning støtter disse vurderingene. Når en avdeling separeres fra resten av virksomheten, kan dette føre til isolasjon, noe som kan gjøre det vanskelig for avdelingen som utvikler nye tjenester, å få aksept siden den mangler en kobling til det opprinnelige tjenesteområdet (Birkinshaw & Gibson, 2004). Framfor å opprette separate avdelinger som skal utvikle nye tjenesteområder, bør ansvaret for å respondere på nye markedskrav ligge på hver enkelt ansatt (Smets et al., 2012).

Som konsekvens må regnskapskontorene dyrke nye ferdigheter, kunnskaper og holdninger hos sine ansatte. Studiene tyder på at endringsomfanget, slik regnskapsførere selv opplever det, er stort. Eksempelvis viste Blom (2013) at respondentene assosierte regnskapsførerrollen mest med følgende ord: nøyaktig, kjedelig, ryddig, ordentlig og utdatert. De samme respondentene hadde følgende assosiasjoner til rådgivere: kunnskapsrik, erfaren, formidlingsevne, helhetsforståelse og

kundevennlig. Regnskapsførere føler en sterk profesjonstilknytning og trives med de tradisjonelle arbeidsoppgavene (Blom, 2013; Suddaby et al., 2009).

Regnskapskontorer kan håndtere utfordringene knyttet til overgangen ved å rekruttere medarbeidere som har de ferdighetene, kunnskapene og holdningene som er sentrale med hensyn til endringene, og ved å støtte eksisterende og nye medarbeidere med ulike HR-tiltak.

### 2.3 Endringer i krav til regnskapsførere og støttende HR-tiltak

Eksisterende forskning gir oss noen antakelser om de nye ferdighetene, kunnskapene og holdningene som regnskapskontorene vektlegger. Tidligere har det viktigste kravet til regnskapsførere vært at de skal beherske regnskapsføring, samt være strukturerte og nøyaktige. Når regnskapsfører også skal være en «sparringpartner» for sine kunder og tilby rådgivning i økende grad, vil det være behov for *bredere kompetanse* enn kompetanse på regnskapsføring, og det er nødvendig med *en bredere og dypere bedriftsøkonomisk forståelse* (Tvedt & Skarmyr, 2015).

Videre vil gode *kommunikasjonsevner, profesjonell trygghet og selvtillit* være sentrale personlige egenskaper ifølge tidligere studier. I en rådgivningssituasjon vil behovet for kommunikasjon være betydelig større enn ved tradisjonell regnskapsføring (Tvedt & Skarmyr, 2015) siden man ønsker å selge inn rådgivning til kundene. En viktig forutsetning her er at det bygges et tillitsforhold. Manglende tro på egen kompetanse og egne ferdigheter kan også være en barriere hos de ansatte. Blom (2013) viser at regnskapsførere betrakter en rådgiver som et individ med betydelig kompetanse og bred erfaring fra flere bransjer, og oppfatter at de i liten grad selv har denne typen kompetanse. Lund (2004) hevder at når regnskapsførere ikke tror at de kan operere som kompetente rådgivere, vil dette kunne være en barriere for å gjennomføre endringer. Dette støttes også av Tvedt og Skarmyr (2015) som trekker fram selvtillit som en personlig egenskap mange regnskapsførere mangler. For eksempel må man tørre å diskutere med kundene, og man må ha en trygghet på at man evner å skape merverdi for dem.

For øvrig vil en *proaktiv holdning* samt *analytiske og selgende egenskaper* være å foretrekke hos ansatte som skal utøve rådgivning (Grimstad & Torsteinsen, 2013). Respondentene i sistnevnte undersøkelse hevder at regnskapsføreren har en tendens til å være tilbakeholden overfor kundene. Ved en proaktiv holdning hvor man diskuterer med kunden, kan man i større grad bidra til å avdekke og skape behov hos kundene. Ansatte som har analytiske ferdigheter, har bedre utgangspunkt for å fange opp rådgivningssituasjoner enn ansatte som ikke besitter denne ferdigheten. De vil også kunne gjøre regnskapsinformasjon mer forståelig for kundene og få dem til å se nytten av rådgivning. Dette vil også være selgende egenskaper som vil kunne bidra til å øke oppdragsmengden innen rådgivning.

I tillegg til å selektere ansatte basert på eksisterende kunnskap, ferdigheter og holdninger kan regnskapskontorene gjennomføre strategiske HR-tiltak som støtter overgangen. Vi viser til en meta-analyse av Jiang et al. (2012) hvor det identifiseres tiltak tilhørende tre hoveddimensjoner: *ferdighetsfremmende*, *motivasjonsfremmende* og *mulighetsfremmende*. De *ferdighetsfremmende tiltakene* omhandler blant annet selektiv rekruttering, formell jobbanalyse og omfattende opplæring. De *motivasjonsfremmende tiltakene* omfatter blant annet bonusordninger, muligheter for forfremmelse og oppfølging av prestasjoner hvor hensikten er å implementere foretakets strategi og oppfylle foretakets langsiktige mål. 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 foretakets strategi.

## 3 Metode og data

### 3.1 Innholdsanalyse

Den metodiske tilnærmingen i denne artikkelen er innholdsanalyse av stillingsannonser publisert på internett. En kvantitativ innholdsanalyse av stillingsannonser komplementerer eksisterende forskning på temaet ved å utnytte en tidsriktig datakilde som ikke er utsatt for forglemmelser eller overdrivelse av endringstakt, slik som for eksempel intervjuer (Whittington et al., 2017). Til tross for at innholdsanalyse av stillingsannonser ikke har vært en utbredt forskningsmetode for å redegjøre for endringer i den norske regnskapsførerbransjen, er denne metoden ofte brukt for å fange opp utvikling i ulike yrkesgrupper (Whittington et al., 2017).

Datainnsamlingen ble gjennomført som en del av en masteroppgave (Løvaas, 2016). Ved kvantitativ innholdsanalyse vil utvelging av tekster utføres før datainnsamlingen begynner (Grønmo, 2004, s. 213). Utvalget av annonser besto av samtlige stillingsannonser publisert på FINN.no ([www.finn.no](http://www.finn.no)) i 2005 og 2015 som inneholdt ordet «regnskapsfører» enten i overskriften eller stillingstittelen. Det fins flere kanaler for å utlyse stillinger, men utover på 2000-tallet har internett blitt en viktigere rekrutteringskanal for norske virksomheter (Sørbø & Ørbog, 2013). Selv om det er flere aktører, dominerer FINN.no markedet for norske stillingsdatabaser (Schibsted Media Group Annual Report, 2017). Vi mener dermed at utvalget er tilstrekkelig til å kunne gi et godt bilde av eventuelle endringer i stillingsbeskrivelsene fra 2005 til 2015.

Etter å ha vært i dialog med kundeservice og en forretningsutvikler hos FINN.no fikk vi oversendt samtlige annonser i et Excel-dokument. Annonsene var organisert i to ark, ett for hvert år. Vi mottok følgende informasjon for hver annonse: (1) link til FINN-annonse, (2) publiseringsdato, (3) overskrift og (4) stillingstittel. FINN.no leverte linker til 198 annonser i 2005 og 828 annonser i 2015. Etter gjennomgang av linkene oppdaget vi at noen av disse var allerede fjernet og linken ikke fungerte. Det totale utvalget annonser som vi kunne bruke som utgangspunkt for analysene, ble dermed på 986, fordelt på 183 i 2005 og 803 i 2015. Vi valgte bort stillingsannonser for regnskapsfører eller regnskapsmedarbeider som tilsettes i en intern regnskaps- eller økonomiavdeling, slik at vi kun sitter igjen med stillingsannonser for eksterne regnskapsførere som tilsettes ved et regnskapskontor. Bakgrunnen er at regnskapsførere eller regnskapsmedarbeidere som tilsettes internt i en regnskaps- eller økonomiavdeling, kan ha andre arbeidsoppgaver og dermed andre kompetansekrav enn regnskapsførere som tilsettes i regnskapskontorer for å utføre eksterne regnskapsføreroppdrag. Utover dette ble generelt utformede annonser fra rekrutteringsbyråer som hadde til formål å øke egen database med kandidater, utelukket. Annonser for spesifikke regnskapskontorer som har gått gjennom rekrutteringsbyråer, ble beholdt i utvalget. Som følge av dette endte vi opp med 145 stillingsannonser fra 2005 og 611 fra 2015.

### 3.2 Gjennomføring av innholdsanalyse

Annonser for interne regnskapsstillinger ble markert grått, mens generelle annonser fra rekrutteringsbyråer ble markert oransje. **Feil! Fant ikke referanseilden.** viser kodeskjemaet som bygger på litteraturgjennomgangen presentert i seksjon 2.3. Variabler er her ord (ordvariabler) som er knyttet til studiens problemstilling: Hvilke krav stilles til regnskapsførere (hva etterspør virksomhetene), og hvilke støttende HR-tiltak tilbyr virksomhetene (hva virksomhetene tilbyr sine ansatte). Ordene er gruppert ut fra den tekstuelle konteksten i hver annonse, noe som betyr at innholdsanalysen innebærer vurderinger av 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, s. 217). Mange av ordene<sup>6</sup> er derfor gruppert sammen. Blant annet ordnet vi ord som kunne reflektere noenlunde samme egenskap, i samme gruppe, som for eksempel godt humør, sosial, utadvendt og hyggelig. En slik gruppering bidrar også til en mer oversiktlig framstilling, som gjør det videre analysearbeidet enklere.

Regnskapskontorene ble i tillegg delt i fire grupper avhengig av hvor mange ansatte de hadde: under 10 (mikro), mellom 10 og 49 (små), mellom 50 og 250 (mellomstore) og over 250 (store).<sup>7</sup> Da kunne vi undersøke om det er forskjeller mellom ulike virksomhetsstørrelser i 2005 og 2015. Det bør nevnes at analysen av ulike virksomhetsstørrelser bør tolkes med forsiktighet siden det var en stor del av annonsene hvor det ikke framgikk antall ansatte<sup>8</sup> eller andre mål på virksomhetsstørrelsen.

Tabell 1: Kodeskjemaet.

Hovedkategorier	Variabler innenfor kategorien	Ord som inngår i variabelen
HR-tiltak som regnskapskontorer tilbyr	Faglig miljø	Faglig miljø, faglig vekst, fagmiljø
	Coaching	
	Variasjon	Varierte oppgaver, variasjon
	Rådgivning	
	Utviklingsmuligheter	
	Kurs	Faglige oppdateringer, kurs
	Bonus	
Hva regnskapskontorer 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	

I tillegg til å utføre den manuelle innholdsanalysen ble det gjennomført en ordfrekvensanalyse ved hjelp av analyseverktøyet NVivo. Bruk av NVivo er hensiktsmessig når man har datamateriale som er tekstbasert. Hovedmotivasjonen for å utføre en ordfrekvensanalyse var at man kunne avdekke om det var sentrale ord som hadde blitt oversett i den manuelle innholdsanalysen. I NVivo ble

<sup>6</sup> Ord var enten omtalt eller ikke omtalt i annonsene, og kodet henholdsvis 1 eller 0.

<sup>7</sup> Denne inndelingen er mye brukt i bedriftsrelatert statistikk, for eksempel i EU.

<sup>8</sup> For 2005 er det hele 122 annonser hvor det ikke framkommer antall ansatte, mens dette tallet for 2015 er 341.

stillingsannonserne for 2005 og 2015 analysert hver for seg. Det ble altså mulig å se om det var ord som hadde blitt oversatt ved den manuelle analysen.

Først ble samtlige stillingsannonser for 2005 importert. Deretter ble ulike analyser gjennomført med ulike begrensninger. Først ble det lagt inn begrensninger som ekskluderte ord på under fire bokstaver og som inkluderte kun de 100 mest brukte ordene i annonsene. Deretter foretok vi en manuell gjennomgang av ordene som hadde fire bokstaver. Ingen av disse ordene kunne knyttes verken til regnskapskontorene og hva de tilbyr sine ansatte eller kvalifikasjoner, egenskaper, holdninger og ferdigheter hos dem man søker. Dette ble gjentatt for ord under fem bokstaver. Siden de fleste av annonsene fra 2005 var relativt korte, måtte søket endres til de 30 mest brukte ordene slik at vi til slutt endte opp med en relevant ordliste.

Ordfrekvensanalysen fra 2005 gav resultater som er framstilt i ordskyen nedenfor. Her er det flere ord som er gjennomgått i den manuelle analysen, som for eksempel autorisert, rådgivning, faglig, mulighet og miljø. De ordene som ble undersøkt nærmere etter ordfrekvensanalysen, var kompetanse, hyggelig, nøyaktig og strukturert. Disse ordene var de mest brukte ordene som kunne knyttes til kravene til regnskapsførere eller til støttende HR-tiltak, dvs. de mest frekvente ord som var relevante for studiens problemstilling.



Figur 1: Ordfrekvensanalyse fra 2005.

Ordfrekvensanalysen for 2015 ble gjennomført på samme måte. Figur 2 viser ordskyen for 2015.



Figur 2: Ordfrekvensanalyse fra 2015.

De ordene vi velger å undersøke nærmere fra 2015, er nøyaktig, strukturert, hyggelig, positiv og serviceinnstilt. Disse ble analysert videre ved hjelp av tekstsøkfunksjonen i NVivo hvor det er mulig å telle antall forekomster av de ulike ordene. Det var også mulig å gå inn på de aktuelle annonsene for å se om konteksten til ordene gav grunnlag for å tilordne dette ordet en ny ordvariabel eller om det kunne falle inn under en eksisterende ordvariabel fra den manuelle analysen.

## 4 Resultater

### 4.1 Trekk ved stillingsannonsene

Innholdsanalysen viser at i 2005 annonserte regnskapskontorene i stor grad gjennom rekrutteringsbyråer, og at stillingsannonsene ofte var anonyme. Det er kun 32 stillingsannonser fra 2005 hvor man ser hvilket regnskapskontor som står bak utlysningen. I tillegg til at de var anonyme, var det også lite informasjon om regnskapskontorene. En tydelig endring fra 2005 til 2015 er at det framkommer oftere hvilket regnskapskontor som står bak utlysningen. Det er totalt 268 annonser i 2015 hvor det framkommer hvem som er avsender av stillingsannonsen (43,8 %). Til sammenligning var det kun 20,9 % av annonsene i 2005 hvor det framkom tydelig hvem som stod bak utlysningen. Man ser at regnskapskontorene i større grad i 2015 enn i 2005 presenterer seg gjennom stillingsannonsene. Det henvises i større grad til regnskapskontorenes hjemmesider samtidig som det er mer informasjon i selve annonsen. Fortsatt er imidlertid 56 % av stillingsannonsene anonyme.

### 4.2 Tilbud av HR-tiltak

Videre vil vi se nærmere på utviklingen fra 2005 til 2015 når det gjelder hvilke HR-tiltak regnskapskontorer tilbyr (tabell 2).

Tabell 2: HR-tiltak som regnskapskontorer tilbyr – forekomster i 2005 og 2015.

Variabler	Forekomst 2005, N=145	Prosentvis forekomst 2005	Forekomst 2015, N=611	Prosentvis forekomst 2015	Endring i prosentpoeng

Faglig miljø	24	16,6	137	22,4	5,8 %
Coaching	0	0,0	3	0,5	0,5 %
Variasjon	3	2,1	91	14,9	12,8 %
Rådgivning	33	22,8	254	41,6	18,8 %
Utviklingsmulighet	29	20,0	177	29,0	9,0 %
Kurs	3	2,1	106	17,4	15,3 %
Bonus	1	0,7	11	1,8	1,1 %

Tabell 2 viser at regnskapskontorene la mye vekt på rådgivning i sine stillingsannonser både i 2005 og 2015 (høyest prosentvise forekomst på hhv. 22,8 % i 2005 og 41,6 % i 2015). Det samme gjaldt gode utviklingsmuligheter (hhv. 20,0 % i 2005 og 29,0 % i 2015). Bonusordninger ble kun nevnt i én stillingsannonse i 2005 (0,7 %), og bare 11 annonser i 2015 (1,8 %). Sammenlignet med coaching og bonusordninger ble faglig miljø nevnt i langt flere annonser. Når det gjelder endringene på virksomhetsnivå, viste analysen at det har vært en økning i rådgivning som arbeidsoppgave hos regnskapskontorene med under 250 ansatte. Hos de største virksomhetene ser det ikke ut til at dette er endret. Den største økningen ser man i virksomhetene som har under 10 ansatte, etterfulgt av de mellomstore regnskapskontorene med 50–250 ansatte. Basert på dette kan man konkludere med at det regnskapskontorene tilbyr med utgangspunkt i stillingsannonsene, har endret seg mellom 2005 og 2015, og at endringen er størst for de mindre regnskapskontorene.

Etter gjennomgangen av stillingsannonsene var det tydelig at rådgivning kun var en av flere arbeidsoppgaver. Øvrige arbeidsoppgaver innebar alltid bokføring, regnskapsavslutning og andre regnskapsrelaterte arbeidsoppgaver. Der det var mulig, gikk vi inn på avsenderens hjemmeside for å finne mer informasjon om hvordan regnskapskontorene var organisert. I hovedsak kom det fram at rådgivning var en integrert del av den enkelte ansattes arbeidsoppgaver. Det var kun i noen av de største virksomhetene med over 250 ansatte hvor rådgivning var organisert i egne avdelinger. Dette kan også være en forklaring på hvorfor det ikke var noen endring i stillingsannonsene med hensyn til rådgivning hos de største virksomhetene.

Stillingsens utviklingsmuligheter blir oftere framhevet i stillingsannonser i 2015 enn i 2005. Hvis man analyserer denne endringen på tvers av regnskapskontorer, er det betydelig variasjon. For de små og mellomstore regnskapskontorene fokuseres det mindre på utviklingsmuligheter i stillingsannonsene, mens hos de store regnskapskontorene er trenden motsatt. Her fokuseres det mer på utviklingsmuligheter.

I 2015 har tilbudene om varierte arbeidsoppgaver og ulike kurs økt sammenlignet med 2005. Dette gjelder uavhengig av størrelsen på regnskapskontoret. Mer varierte arbeidsoppgaver kan for eksempel innebære at mer av arbeidet er knyttet til rådgivning enn tidligere. Det er også en tendens her som tyder på at regnskapskontorene fokuserer mer på kursing av ansatte, interne og eksterne kurs og muligheter for faglig oppdatering i 2015 enn i 2005. Men stillingsannonsene antyder at det er de mindre virksomhetene, med under 50 ansatte, som ønsker å synliggjøre at de tilbyr kurs og faglig oppdatering. Dette kan henge sammen med at det kan være en forventning om at mulighetene for deltakelse på kurs og for faglig oppdatering er mindre i de relativt sett mindre virksomhetene enn i de større. De mindre virksomhetene kan ha større behov for å synliggjøre dette i stillingsannonsene. En alternativ forklaring er at de mindre virksomhetene rent faktisk tilbyr mer kurs og faglig utvikling, men vi tror man skal være forsiktig med å trekke en slik slutning. Det å legge vekt på varierte arbeidsoppgaver kan også være et forsøk på å rekruttere ansatte som trives med endring og mer diffuse arbeidsoppgaver. Alt i alt kan vi konkludere med at annonsene legger mest vekt på ferdighetsfremmende HR-tiltak.

### 4.3 Etterspørsel og krav

Tabell 3 gir en oversikt over utviklingen i hva regnskapskontorene etterspør fra sine ansatte, fra 2005 til 2015. Vi ser at *selvstendighet* og å være *autorisert* er de mest ettertraktede egenskapene og ferdighetene i både 2005 og 2015. I 2015 er flere av de andre egenskapene sterkere representert enn i 2005, blant annet *evne til kommunikasjon, samarbeid, løsningsorientert, strukturert, og utadventt*. Selv om *autorisert* brukes relativt sett mindre, kan vi ikke si med sikkerhet at kravet om å være autorisert har mindre betydning enn før.

Tabell 3: Hva regnskapskontorene etterspør – forekomster i 2005 og 2015.

Variabler	Forekomst 2005, N=145	Prosentvis forekomst 2005	Forekomst 2015, N=611	Prosentvis forekomst 2015	Endring i prosentpoeng
Rådgiver	6	4,1	86	14,1	10,0 %
Analytisk	8	5,5	54	8,8	3,3 %
Selvstendig	62	42,8	316	51,7	8,9 %
Kommunikasjon	21	14,5	191	31,3	16,8 %
Løsningsorientert	4	2,8	132	21,6	18,8 %
Autorisert	108	74,5	395	64,7	-9,8 %
Energisk	1	0,7	5	0,8	0,1 %
Utadventt	28	19,3	213	34,9	15,6 %
Forretningsforståelse	1	0,7	38	6,2	5,5 %
Selger	3	2,1	18	3,0	0,9 %
Nytenkende	0	0,0	49	8,0	8,0 %
Proaktiv	3	2,1	31	5,1	3,0 %
Relasjonsbygger	6	4,1	55	9,0	4,9 %
Samarbeid	23	15,9	163	26,7	10,8 %
Strukturert	0	0,0	131	21,4	21,4 %

Etter nærmere analyser viste det seg at den økte vektleggingen av *selvstendighet* er mest framtrepende i små regnskapskontorer med under 10 ansatte. For de øvrige regnskapskontorene ser det ut til at denne egenskapen har blitt mindre framtrepende i stillingsannonsene.

I litteraturgjennomgangen viste vi til at regnskapskontorer vil kunne være tjent med å ansette personer med annen bakgrunn enn ren regnskapsfaglig bakgrunn (autorisert regnskapsfører eller lignende). Vi har også sett nærmere på om det er en økning i mer rene rådgivningsstillinger. I 2005 var det kun 2 % av annonsene hvor det ble tilbudt en stilling som innebar rådgivning, men hvor det ikke var krav om at en var autorisert regnskapsfører, eller krav om at vedkommende raskt kunne kvalifisere seg som autorisert regnskapsfører. I 2015 hadde dette tallet økt til 13,4 %, noe som er en sterk indikasjon på at det å kunne tilby rådgivningstjenester har blitt viktigere for regnskapsførerbransjen. Vi ser for øvrig at tilsetting av autoriserte regnskapsførere er relativt sett mer dominerende hos de små regnskapskontorene enn hos de større. Dette tyder på at det først og fremst er hos de større regnskapskontorene hvor salg av rådgivningstjenester har økt. Det bør også bemerkes at i 2005 var det å være autorisert regnskapsfører mer sett på som et absolutt krav (i alle fall i de stillingsannonsene som nevnte autorisasjon eksplisitt), mens dette ikke var like bastant uttrykt i stillingsannonsene fra 2015. Uttrykk som «*Fordel med autorisasjon, men ikke krav*» var svært vanlig. Dette kan tyde på at regnskapskontorene søker etter personer som har mer variert bakgrunn og kompetanse, slik at kontorene kan tilby andre tjenester enn bare regnskapsrelaterte tjenester.

Langt flere stillingsannonser framhever *gode kommunikasjonsevner* i 2015 enn i 2005. Det har vært en økning her både hos mindre regnskapskontorer, mellomstore og store regnskapskontorer. I 2005 var det kun én annonse hvor det ble søkt etter personer med *forretningsforståelse*. I 2015 hadde dette tallet økt til 38, dvs. en økning på 5,5 prosentpoeng. Når det gjelder egenskapen *proaktiv*, har det vært en liten økning, og da størst hos de store regnskapskontorene. En litt større økning ser vi når det gjelder egenskapen *analytisk*. Det er også økning i bruken av andre ord, slik som *løsningsorientert*, *relasjonsbygger*, *utadvendt* og *nytenkende*. Alle disse egenskapene er nær knyttet til egenskaper som er nyttige hvis man skal arbeide som rådgiver. Men det har også vært en markant økning i bruk av ordet *strukturert*, som er en egenskap som er nærere knyttet til den stereotypiske regnskapsfører. Evnen til å jobbe strukturert er likevel nyttig hvis man skal håndtere mer ikke-standardiserte arbeidsoppgaver og jobbe selvstendig.

## 5 Konklusjon

### 5.1 Funn og bidrag

I denne artikkelen har vi sett nærmere på hvilke krav regnskapskontorene setter til nye ansattes kunnskaper, ferdigheter og holdninger, og hvilke HR-tiltak de tilbyr for å hjelpe sine ansatte til å tilpasse seg strategiske endringer. Mens datagrunnlaget i tidligere studier stort sett har vært dybdeintervjuer av regnskapsførere, har vi i denne artikkelen en annen tilnærming som gir oss innsikt også i regnskapskontorenes perspektiv og hvilke endringer som har skjedd over tid. Studien vår støtter hovedfunnene fra tidligere forskning om at regnskapsførerrollen er i endring (Schei et al., 2015).

Funnene våre tyder på at regnskapskontorer søker etter en annen type regnskapsførere enn før. Selvstendighet og de ferdighetene som en autorisert regnskapsfører forventes å ha, fortsetter å være viktig. Gode kommunikasjonsevner, det å være løsningsorientert og utadvendt, er derimot blant de nye, etterspurte egenskapene som man ikke forbinder med stereotypiske regnskapsførere (se f.eks. Baldvinsdottir et al., 2009). Vi ser også en økning i bruk av ord som *strukturert* og *nytenkende* samt vektlegging av samarbeid og relasjonsbygging. En økt etterspørsel etter personer med disse egenskapene kan tyde på at regnskapskontorene ønsker personer som kan bistå kundene i å løse økonomiske og strategiske problemstillinger samt å ha økt dialog med kunden. Mens regnskapskontorer søker mer variert kunnskap, ferdigheter og holdninger i 2015 enn i 2005, ser vi også tegn på at regnskapskontorene samtidig utvikler støttende HR-tiltak ved å tilby kurs, muligheter for å få arbeidserfaring i rådgivning og andre utviklingsmuligheter.

### 5.2 Begrensninger og videre forskning

Ved tolkning og bruk av resultatene må man ta hensyn til analysemetoden og datagrunnlaget i denne studien. Vi har kun studert stillingsannonser publisert i FINN.no fra to år, og kun et mindre utvalg av annonsene fra 2005 og 2015. Selv om stillingsannonsene har endret seg fra 2005 til 2015, betyr ikke dette nødvendigvis at regnskapskontorenes produkter og tjenester har endret seg. Som tabell 3 viste, har forekomsten av alle ord, unntatt *autorisert*, økt i perioden, noe som kan bety at endringen kan være selve utformingen av stillingsannonsene og ikke det som er regnskapskontorenes faktiske behov.

Stillingsannonsene reflekterer ikke nødvendigvis det faktiske innholdet i stillingen som utlyses, eller de kvalifikasjoner mv. som den personen som tilsettes, faktisk innehar. Det kan være et gap mellom det som uttrykkes i stillingsannonsen, det faktiske innholdet i stillingen og resultatet av tilsettingen (Todd et al., 1995; Whittington et al., 2017). For enkelte av de kunnskapene, ferdighetene og holdningene som regnskapskontorene etterspør, kan man stille spørsmål ved om disse uttrykker et

faktisk ønske i bransjen om å ansette personer med disse egenskapene, eller om dette reflekterer generelle trender i samfunnet man velger å tilpasse seg ved bruk av moteriktige betegnelser og «buzzwords» i stillingsannonser (jf. f.eks. Røvik, 2007). Man vil heller ikke få en full oversikt over hvilke strategiske HR-tiltak som iverksettes, ved kun å studere stillingsannonser. Det er sannsynlig at regnskapskontorene har tiltak for å utvikle og motivere sine ansatte, som ikke kommer fram ved å analysere stillingsannonser.

Videre representerer stillingsannonser i FINN.no bare ett av mange ulike rekrutteringstiltak. Stillingsannonser omfatter kun eksternt rekruttering og fanger ikke opp den interne rekrutteringen (Whittington et al., 2017). I nyere tid er det også vanlig å anvende LinkedIn og andre sosiale nettverk ved rekruttering, og dette fanges naturligvis ikke opp av denne studien. På grunn av økt bruk av FINN.no kan det også være en mulig skjevhet knyttet til fordelingen av stillingsannonser fra de to årene, hvor 2015 er overrepresentert. Antall stillinger ledig som regnskapsfører har trolig ikke økt vesentlig i perioden.

Disse begrensningene gir muligheter for videre forskning. Mange av de tidligere studiene som omhandler endringer i den norske regnskapsbransjen, er basert på kvalitative intervjudata. Denne studien kunne for eksempel blitt supplert med intervjuer av rekrutteringsansvarlige fra rekrutteringsbyråer og regnskapskontorene. På denne måten kunne man få svar på deres opplevelse av utviklingen i regnskapsførerbransjen, både utviklingen som har skjedd, og utviklingen de tror vil skje. En interessant vinkling vil være å undersøke om det eksisterer et gap mellom det stillingsannonsene etterspør, det faktiske innholdet i stillingene og de kandidatene som til slutt blir ansatt i stillingene. Som nevnt brukes sosiale medier som LinkedIn stadig mer i organisasjoner (Skeels & Grudin, 2009). Dermed vil det være hensiktsmessig å studere andre plattformer for å finne ut hvilken innvirkning disse har på rekrutteringsprosesser i regnskapsførerbransjen. Hvordan presenterer regnskapsførere seg i sosiale medier? Hvilke ord bruker de for å beskrive sin egen kompetanse? Hvordan benytter regnskapsførerbransjen LinkedIn for å rekruttere medarbeidere?

Til slutt vil det være naturlig å etterlyse longitudinell forskning på utviklingen av regnskapsførerbransjen. For eksempel ville det være interessant å se utviklingen i stillingsannonser fra 1990 til 2015 med intervaller på 5 år. Dette vil kunne gi et bedre grunnlag for å se utviklingen som har skjedd når det gjelder rekruttering i regnskapsførerbransjen, både med tanke på hva regnskapskontorene tilbyr og hva de etterspør.

## Referanser

- Aidem AS. 2017. Fremtiden er her – nå må vi handle!: Regnskap Norge. Tilgjengelig via: <https://www.regnskapnorge.no/artikler/forretningsutvikling/fremtiden-er-her--na-ma-vi-handle/>
- Baldvinsdottir, G., J. Burns, H. Nørreklit & R.W. Scapens. 2009. The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22(6): 858–882.
- Birkinshaw, J. & C. Gibson. 2004. Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review* (June): 47–55.
- Blom, M. 2013. Fra regnskapsfører til rådgiver?: endring i profesjonelle roller. SNF Rapport 03/13. Samfunns- og Næringslivsforskning AS, Bergen. Tilgjengelig via: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165383/R03\\_13.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165383/R03_13.pdf?sequence=1)
- Everaert, P., G. Sarens & J. Rommel. 2010. Using Transaction Cost Economics to explain outsourcing of accounting. *Small Business Economics* 35(1): 93–112.
- Gooderham, P.N. & O. Nordhaug. 2000. Strategisk innstilling og kompetanseutvikling i norske regnskapsbyråer. Arbeidsnotat nr 01/00. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. Bergen, januar 2000. Tilgjengelig via: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165888/A01\\_00.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165888/A01_00.pdf?sequence=1)
- Gooderham, P.N., A. Tobiassen, E. Døving & O. Nordhaug. 2004. Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal* 22(1): 5–22.
- Grimstad, M.A. & K. Torsteinsen. 2013. Tillit i rolleoverganger: en studie av regnskapsføreres tillit til ledelsen i overgangen til rådgiverrollen. SNF Rapport 09/13. Samfunns- og næringslivsforskning AS. Bergen. Tilgjengelig via: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165393/R09\\_13.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165393/R09_13.pdf?sequence=1)
- Grønmo, S. 2004. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gårseth-Nesbakk, L. & B.W. Åmo. 2012. Lønnsomhet i regnskapsførerbransjen: store variasjoner og muligheter – bevisst satsing gir uttelling, Rapport fra Handelshøgskolen i Bodø. Bodø: Universitetet i Nordland (Nord Universitet).
- Jiang, K., D.P. Lepak, J. Hu & J.C. Baer. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal* 55(6): 1264–1294.
- Lund, J. 2004. Regnskapsrådgivere for småbedrifter: Kritisk kompetanse for profesjonsutvikling. SNF Rapport nr. 15/04. Samfunns- og næringslivsforskning AS. Bergen, september 2004. Tilgjengelig via: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165175/R15\\_04.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165175/R15_04.pdf?sequence=1)
- Løvaas, I.D. 2016. *Fra bokføring til rådgivning? Utvikling i krav til regnskapsføreres kunnskaper, ferdigheter og holdninger fra 2005 til 2015*. Norges miljø- og biovitenskapelige universitet, Ås. Tilgjengelig via: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2443258/L%C3%B8vaas2016.pdf?sequence=1>
- Regnskap Norge. 2011. Strategier og utviklingstrender i regnskapsbransjen.
- Regnskap Norge. 2016. Årsmelding 2016. Tilgjengelig via: <https://www.regnskapnorge.no/contentassets/91915bbb4fab4ff6a6736d6320866463/regnskapnorge-arsmelding-2016---endelig-versjon.pdf>
- Røvik, K.A. 2007. *Trender og translasjoner – ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Schei, V., T. Sverdrup, J. Lund & S. Riise. 2015. Fra transaksjon til relasjon : eventyret om regnskapsføreren som ingen kunne skremme. *Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse* 18(7): 24-33.
- Schibsted Media Group Annual Report. 2017.



- Skeels, M.M. & J. Grudin. 2009. *When social networks cross boundaries: a case study of workplace use of Facebook and LinkedIn*. Paper presented at the Proceedings of the ACM 2009 international conference on Supporting group work.
- Smets, M., T. Morris & N. Malhotra. 2012. Changing career models and capacity for innovation in professional services. *Handbook of research on entrepreneurship in professional services*: 127–147.
- Suddaby, R., Y. Gendron & H. Lam. 2009. The organizational context of professionalism in accounting. *Accounting, Organizations and Society* 34(3): 409–427.
- Sørbø, J. & K.-M. Ørbog. 2013. Hvilke rekrutteringskanaler benytter bedriftene?: NAV.
- Tobiassen, A. & P. Gooderham. 2002. Hvilke muligheter har regnskapsførere til å bli rådgivere i SMB-sektoren? SNF arbeidsnotat nr. 56/02. Bergen: SNF. Tilgjengelig via: [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165750/A56\\_02.pdf?sequence=1](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165750/A56_02.pdf?sequence=1)
- Todd, P.A., J.D. McKeen & R.B. Gallupe. 1995. The evolution of IS job skills: a content analysis of IS job advertisements from 1970 to 1990. *MIS Quarterly*: 1–27.
- Tvedt, Ø. & B. Skarmyr. 2015. *Fremtiden tilhører de som forbereder seg på den i dag: en studie av proaktive regnskapsbyråer*. Masterutredning innen strategi og ledelse. Norges Handelshøyskole, Bergen. Tilgjengelig via: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/300894/Masterthesis.pdf?sequence=1>
- Whittington, R., B. Yakis-Douglas, K. Ahn & L. Caillaet. 2017. Strategic planners in more turbulent times: The changing job characteristics of strategy professionals, 1960–2003. *Long Range Planning* 50(1): 108–119.