



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

FEKK01
HT 2008

Företagsekonomiska institutionen

Revisionsbolags överväganden vid nyrekrytering

Handledare: Erling Green
Carl-Michael Unger

Författare: Kristina Bengtsson
Klara Kristoffersson
Anders Weirum

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Vad styr revisionsbolagens val av medarbetare?
Seminariedatum:	2009-01-16
Ämne/Kurs:	FEK K01, Kandidatuppsats 15 hp
Författare:	Kristina Bengtsson, Klara Kristoffersson och Anders Weirum
Handledare:	Erling Green och Carl-Michael Unger
Nyckelord:	Revisionsbolag, Grant Thornton, KPMG, interna krav, rekrytering, marknadsföring, studenter, företagsbild.
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att redogöra för två revisionsbolags överväganden vid rekrytering av nya medarbetare.
Metod:	Uppsatsen har huvudsakligen haft ett induktivt angreppssätt där en kvalitativ undersökningsmetod varit central. Datainsamling har främst gjorts via semi-strukturerade intervjuer med verksamma på Grant Thornton respektive KPMG, samt enkätutskick till ekonomistuderande.
Empiri:	Empirin utgörs av redogörelse för de data som framkommit genom personlig intervju, telefonintervju och enkäter. Vidare beskrivs de inblandande revisionsbyråerna mer ingående och revisionsyrket som sådant.
Teoretiska perspektiv:	I teoriavsnittet redovisas modeller inom områdena interna krav, rekrytering och marknadsföring. Medarbetaregenskaper och humankapital står i fokus.
Slutdiskussion:	Det är många faktorer som påverkar revisionsbolagens val av medarbetare och för att hitta den optimala medarbetaren krävs det att företagsbilden kan kommuniceras på ett rättvisande sätt. Detta för att studenter och företag med likartade värderingar ska hitta varandra.

Abstract

Title:	What controls audit firm choices of employees?
Seminar date:	2009-01-16
Course:	FEK K01, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS-cr
Authors:	Kristina Bengtsson, Klara Kristoffersson and Anders Weirum
Advisors:	Erling Green and Carl-Michael Unger
Key words:	Audit firm, Grant Thornton, KPMG, internal requirements, recruitment, marketing, students, and business image.
Purpose:	The Purpose of the paper is to clarify two audit firm considerations in the recruitment of new employees.
Methodology:	The essay has mainly been inductive approach where a qualitative research method has been central. Data collection was mainly made through semi-structured interviews with active at Grant Thornton and KPMG, and the survey mailing to economics students.
Empirical foundation:	The Empirical foundation is the description of the data obtained through personal interviews, telephone interviews and questionnaires. Also describes the accounting firms involved in more detail and the audit profession as such.
Theoretical perspectives:	In theory section reported models where employee characteristics, human capital and marketing that are the focus.
Results and conclusions:	There are many factors that affect audit firm choice of employees and to find the optimal employee requires the company image can be communicated in a fair manner. This ensures that students and companies with similar values to find each other.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problematisering.....	8
1.2.1 Val av ämne.....	10
1.3 Problemformulering.....	11
1.4 Syfte.....	11
1.5 Avgränsning.....	11
1.6 Tidigare studier.....	11
1.7 Disposition.....	13
2. Metod.....	14
2.1 Metodologiska överväganden.....	14
2.1.1 Induktivt eller deduktivt tillvägagångssätt.....	14
2.1.2 Kvantitativ eller kvalitativ undersökningsmetod.....	14
2.2 Primärdata.....	15
2.2.1 Val av primärdata.....	15
2.2.2 Alternativ till intervju och enkät.....	17
2.2.3 Urvalsdiskussion.....	18
2.2.4 Utformning av intervjuguide.....	21
2.2.5 Utformning av enkätformulär.....	22
2.2.6 Tillvägagångssätt.....	22
2.2.7 Intervjuareffekt.....	23
2.3. Sekundärdata.....	24
2.3.1 Val av sekundärdata.....	24
2.3.2 Källkritik.....	24
2.4. Bedömning av rapportens kvalitet.....	25
2.4.1 Reliabilitet och validitet/Trovärdighet och äkthet.....	25
3. Empiri.....	27
3.1 Bakgrundsfakta.....	27
3.1.1 FöretagsBarometern.....	28

3.1.2	Revisorsnämndens krav.....	29
3.1.3	Officiella krav från företagen.....	30
3.2	Intervjuer.....	30
3.2.1	Intervju med revisionsbolag.....	31
3.2.2	Intervju med revisorsassistenter.....	41
3.2.3	Enkätutskick till studenter.....	48
4.	Teori.....	51
4.1	Interna krav.....	51
4.1.1	Kravspecifikation vid nyrekrytering.....	51
4.1.2	Organisationskultur och identitet.....	52
4.2	Rekrytering.....	53
4.2.1	Revisionsyrket som kunskapsarbete.....	53
4.2.2	Humankapitalets roll i revisionsbyrån.....	53
4.2.3	Kompetensförsörjning i revisionsbyråerna.....	56
4.2.4	Rekryteringsprocessen.....	57
4.3	Marknadsföring.....	60
4.3.1	Revisionsbolagens marknadsföring mot studenter.....	60
4.3.2	Målmarknadsföring (Target Marketing).....	61
5.	Analys.....	63
5.1	Interna krav.....	63
5.1.1	Medarbetaregenskaper vid nyrekrytering.....	63
5.1.1.1	De akademiska kraven för en anställning.....	63
5.1.1.2	Att passa in i organisationen.....	65
5.1.1.3	Personliga egenskaper.....	67
5.1.1.4	Arbetslivserfarenhet och andra engagemang.....	68
5.1.2	Kravspecifikation vid nyrekrytering.....	70
5.1.3	Organisationskultur och identitet.....	71
5.2	Rekrytering.....	74
5.2.1	Humankapitalets roll i revisionsbranschen.....	74
5.2.2	Kompetensförsörjning i revisionsbyråerna.....	74
5.2.3	Rekryteringsprocessen.....	76
5.3	Marknadsföring.....	79

5.3.1 Revisionsbolagens marknadsföring mot studenter.....	79
5.3.2 Målmarknadsföring (Target Marketing).....	81
5.4 Sammanfattning av analysen.....	84
6. Slutdiskussion.....	86
7. Förslag på fortsatt forskning.....	90
8. Källförteckning.....	91
8.1 Publicerade källor.....	91
8.2 Elektroniska källor.....	92
8.3 Muntliga källor.....	93
Bilaga 1 Intervjuguide till revisionsbolagen	94
Bilaga 2 Enkät till revisorsassistenter.....	96
Bilaga 3 Enkätundersökning till studenter som läst kandidatkurs i redovisning.....	99

1. Inledning

I inledningen presenteras bakgrundsfakta kring det aktuella ämnet för att väcka intresse för fortsatt läsning. Problematisering leder sedan fram till en problemformulering och ett syfte. För att redan inledningsvis klargöra var uppsatsens fokusering ligger, anges avgränsningar som är basen för det fortsatta arbetet.

1.1 Bakgrund

Förändring är ett fenomen som ständigt finns omkring oss. Branscher och företag förändras och utvecklas hela tiden. För att vara en attraktiv kandidat på marknaden och för att bibehålla sin konkurrenskraft gäller det att följa med i utvecklingen. Revisionsbranschen är inget undantag och framförallt på senare år har konkurrensen om kunderna ökat och det gäller att kunna möta kundernas behov och önskemål. Flexibilitet och service har blivit ett av de viktigaste konkurrensmedlen i kampen om kunderna och detta ställer ökat krav på medarbetarna. Som medarbetare på ett revisionsbolag krävs det att kunna ge den service som kunderna kräver men samtidigt givetvis följa de lagar och regler som en revisor arbetar efter. Det är en svår balansgång mellan att ständigt göra kunden nöjd, för att få dem att stanna, men samtidigt göra ett bra arbete. Förändringen i revisionsbranschen kräver mer flexibla medarbetare och det ställer högre krav på rekryteringsprocessen (Grönroos, 2008).

Vi lever i dag i ett kunskapsbaserat samhälle där kunskap är ett positivt laddat ord som oftast kopplas ihop med framgång. Från att ha varit ett industriellt samhälle har fokus flyttats till kunskapsintensiva arbeten, tjänster och informationsteknologi. Kunskap och kunskapsarbete utgör ett nytt sätt att organisera verksamheten och är ett starkt skäl till att förändra organisationens struktur. Det krävs mer fokus på de anställda, då de viktigaste resurserna idag är personal och kompetens, för att lyckas hålla kvar dem i konkurrensen om välutbildad personal. Allt fler yrken kräver en mer välutbildad personal och ständig förnyelse av kompetens. Kunskapsarbete och kunskap blir allt viktigare för företagets konkurrenskraft och detta gör att det ställs mer krav på hur kunskapen administreras i organisationerna. (Alvehus & Kärreman, 2007, s. 447-451)

I en konkurrensintensiv bransch, så som revisionsbranschen, gäller det för företagen att kunna förmedla den bild som de vill ge av företaget till studenterna. Genom en tydlig marknadsföring är studenterna från början medvetna om vad det aktuella företaget har att

erbjuda och hur dess organisation fungerar. Då personer som uppskattar företagets värderingar och dess nisch söker sig till revisionsbyråerna får byrån det lättare att hitta nya medarbetare som enkelt flyter in i organisationen och på så sätt kan utvecklas så effektivt som möjligt. Det är även av största vikt att de medarbetare som anställs är tillräckligt kompetenta för att kunna handskas med alla de utmaningar, av olika slag, som arbetet som revisor kräver och för att kunna tillgodogöra sig den information som ges.

Att undersöka vad som styr revisionsbolagens val av medarbetare är intressant både för studenter och arbetsgivare. Målet med uppsatsen är att se vad som styr revisionsbolagens val av medarbetare. Författarna vill även se om det finns ett gap mellan den bild företaget vill ge ut till studenter och den bild studenterna uppfattar. Detta gör att företagen kan anpassa sig bättre för att attrahera nytexaminerade studenter och studenterna kan då också lättare hitta det företag som passar just deras värderingar och förväntningar.

1.2 Problematisering

Personalen spelar alltså en central roll i kunskapsintensiva företag och det är därför av vikt för företagen att attrahera och behålla sin personal, men det gäller även att kunna locka till sig nya medarbetare som kommer att tillföra något under en längre period. Ett bra sätt att motivera personalen och stimulera den till att anstränga sig för att göra ett bra arbete och utveckla sin förmåga är att satsa på kompetensutveckling och attraktiva utvecklingsmöjligheter. Att redan från början anställa personer som matchar företagets kultur och som besitter de efterfrågade egenskaperna ökar chansen att medarbetarna kommer att stanna inom organisationen och på så sätt behåller företaget de resurser som satsats i medarbetaren.

Inom revisionsbranschen är det främst fyra företag som syns och hörs mest, det är också de fyra största bolagen på den svenska marknaden; Deloitte, Ernst & Young, KPMG och Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Dessa företag satsar alla mycket på marknadsföring och rekrytering av lundastudenter. Genom att sponsra ekonomernas studentkår LundaEkonomerna i mer eller mindre utsträckning möter de studenterna genom deltagande eller anordnande av olika aktiviteter, så som Corporate Challenge¹, eee-dagarna², företagskvällar med mera.

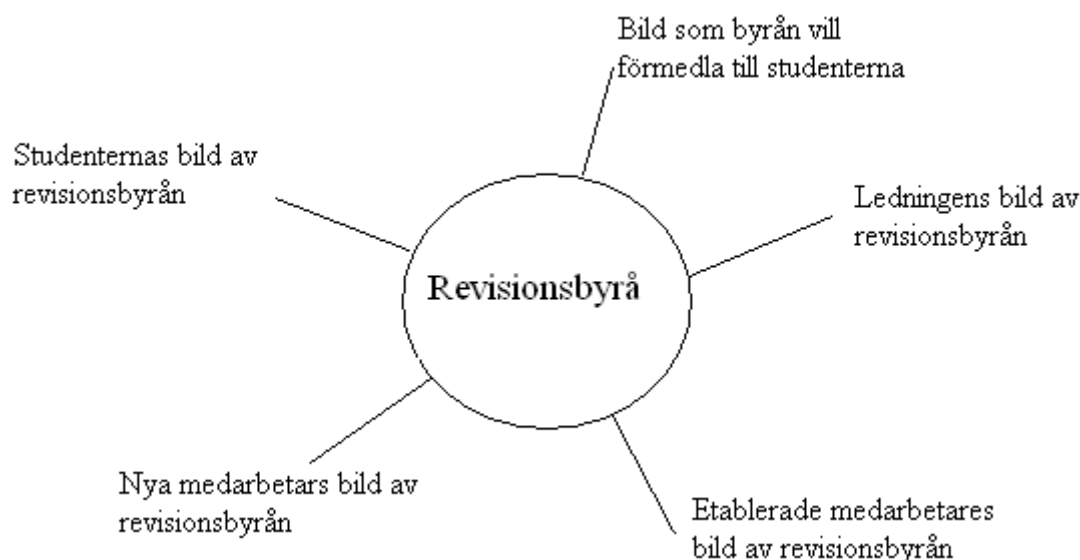
¹ En form av arbetsmarknadsdag på Ekonomihögskolan i Lund, anordnad av LundaEkonomerna

² En av Sveriges största arbetsmarknadsdagar för ekonomstudenter på Ekonomihögskolan i Lund, anordnad av LundaEkonomerna.

(LundaEkonomerna) För många studenter existerar endast dessa fyra revisionsbolag, men revisionsbranschen har så mycket mer att erbjuda. Revisionsbyråerna Grant Thornton och SET Revision ligger, storleksmässigt, strax efter de fyra stora bolagen. De syns inte i samma utsträckning på olika sociala aktiviteter och har inte samma rykte på Ekonomihögskolan.

Genom den information som studenterna matas med under sin studietid bildas förväntningar på den framtida arbetsgivaren och för att ett arbete ska fungera gäller det att studenternas förväntningar inte ligger allt för långt ifrån sanningen. Det finns dock en risk att studenternas förväntningar inte matchar arbetsgivarnas på grund av brister i förståelse och i kommunikation. Bara för att studenterna anser sig ha en bild utav ett företag är det inte säkert att denna bild stämmer överens med verkligheten eller den bild som företaget vill förmedla.

Ett företag kan uppfattas på olika sätt utav olika personer, de största skillnaderna finns i betraktarens ögon. Figur 1.2 visar olika grupper som kan antas uppfatta en revisionsbyrå på olika sätt. Bilderna som grupperna har av byrån kan skilja sig åt och företaget kan därför uppfattas olika av olika människor. Bilden som revisionsbyrån vill förmedla till studenterna kan skilja sig från den bild till exempel etablerade medarbetare har och hur studenter verkligen uppfattar företaget.



Figur 1.2 Olika bilder av revisionsbyrån

Källa: Egen bearbetning

Det kan uppstå problem om uppfattningen som studenterna har av bolaget ligger allt för långt ifrån den bild som företagen tror sig, och vill, förmedla till studenterna. Detta gap kan medföra att personer som egentligen inte passar så bra in i organisationen, på grund av en

felaktig bild, söker sig till bolaget och att personer som hade kunnat bidra mer till utvecklingen i företaget väljer att inte söka sig dit. Att hitta den rätta medarbetaren är viktigt för alla företag, i synnerhet för revisionsbyråerna, och genom att uppfattas på ett önskvärt sätt förenklas jakten på den ultimata medarbetaren. Så länge företagsbilden uppfattas på rätt sätt av studenterna så finns det alltså egentligen inget problem, det är när företagsbilden, trots aktiv marknadsföring, inte når fram på önskat sätt som problemet uppkommer.

1.2.1 Val av ämne

Det är flera faktorer som varit styrande vid valet av uppsatsämne. Från första början var författarna inställda på att skriva om avskaffandet av revisionsplikten för små företag och vilka konsekvenser detta skulle komma att få på kompetensutvecklingen i revisionsbyråerna. Dock visade sig, efter kontakt med bland andra SET Revision, att ämnet kändes uttömt och att revisionsbyrån inte hade något mer att tillföra i diskussionen. Även fast det inte fanns någon vidare forskning rörande just kompetensutvecklingen verkade bara nämmandet utav revisionspliktens avskaffande som avskräckande. I och med att det uppkom problem att få access hos revisionsbolagen gjordes en annan vinkling av kompetensutveckling i revisionsbyråerna, där avskaffandet slopades och istället var författarna inriktade på att titta närmare på ett relativt nyutvecklat kompetensområde hos Ernst & Young. Efter kontakt med dessa insåg författarna att det också i detta fall skulle bli problem att få tillgång till empiriskt material, då ämnet ansågs för känsligt i en konkurrensintensiv bransch. Tillbaka på ruta ett var det nu dags att hitta ett nytt ämne och efter sökande på Internet fann författarna, på Grant Thorntons hemsida, förslag på uppsatsämne.

Vad styr ekonomistudenters val av arbetsgivare?

Detta ämne känns ur ett arbetsgivarperspektiv/arbetsmarknadsperspektiv intressant. Lämplig avgränsning kan var antingen ekonomistuderande, eller kanske någon av inriktningarna. En intressant extradimension är vad aktuella arbetsgivare tror är det viktiga när ekonomistuderanter väljer arbetsgivare. (Grant Thornton)

I samråd med handledarna Erling Green och Carl-Michael Unger utarbetades detta förslag till att undersöka vad som styr revisionsbolagens val av medarbetare och hur väl den företagsbild som företagen vill förmedla stämmer överens med studenternas uppfattning. En vinkling som är intressant för såväl de ekonomistuderanter, som snart ska ut på arbetsmarknaden, men också för revisionsbyråerna som deltar i studien. Detta är inte heller ett lika känsligt ämne som de tidigare och de revisionsbolag som kontaktats har varit positivt inställda och väldigt

intresserade av ämnet. Avslag från en del revisionsbolag har mer varit beroende utav tidsbrist än av ovilja.

1.3 Problemformulering

- Vad styr revisionsbolagens val av medarbetare?
- Hur väl avspeglas den bild som Grant Thornton respektive KPMG vill förmedla, i den bild som studenterna faktiskt har av företagen?

1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att:

- redogöra för två revisionsbolags överväganden vid rekrytering av nya medarbetare i termer av interna krav, rekrytering och marknadsföring.

1.5 Avgränsning

En avgränsning har gjorts till studenter på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet som har läst kandidatkurs i redovisning. De revisionsbolag som kommer granskas är KPMG och Grant Thornton och generella antaganden för revisionsbolag som grupp kommer inte att göras.

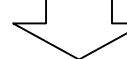
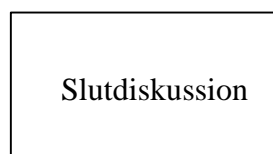
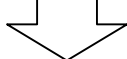
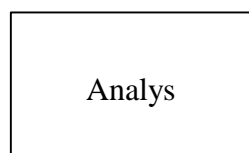
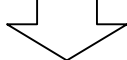
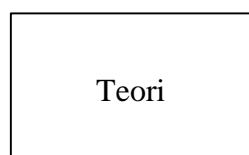
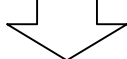
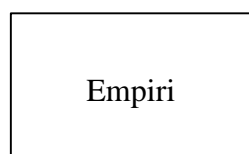
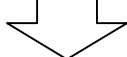
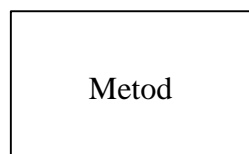
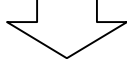
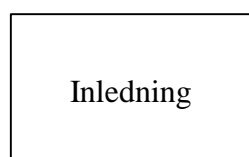
1.6 Tidigare studier

Nyhlén, Söderstedt och Thorstenson skriver i *Profilen som får dig anställd vid en revisionsbyrå?! (2007)* om vad som styr revisionsbolagens val av nyutexaminerade studenter. De utgår från en rad hypoteser och tar fram en profil på nyanställda revisorsassistenter samt en profil på sista års studenter som läser ekonomi med inriktning på redovisning. De tittar på vad studenter kan göra för att öka sina chanser till anställning på en revisionsbyrå. I denna uppsats kommer fokus mer ligga på vad två bolag, KPMG och Grant Thornton, anser som viktiga egenskaper hos deras medarbetare och vad som är de avgörande faktorerna vid en rekrytering. Tanken med uppsatsen är även att belysa gapet som finns mellan studenters uppfattning om företagen och hur företagen verkligen vill uppfattas.

Nicolaisen och Thorgren har valt en annan inriktning nämligen *Vad styr ekonomistudenternas val av arbetsgivare? En undersökning riktad mot studenter vid Ekonomiprogrammet på Högskolan i Gävle (2007)*, där deras syfte är att undersöka vad som styr ekonomistudenterna val av framtida arbetsgivare utifrån deras motivationsfaktorer och om dessa motivationsfaktorer

stämmer in på befintliga motivationsteorier. De studerar även om företag och organisationer vet vad som intresserar ekonomistudenterna samt vad som kan få studenter att vilja bosätta sig i Gävle efter avslutade studier. Författarnas uppsats tar som sagt upp samma fråga, fast ur revisionsbolagens perspektiv, vad som styr deras val av medarbetare.

1.7 Disposition



I inledningen presenteras bakgrundsfakta kring det aktuella ämnet för att väcka intresse för fortsatt läsning. Problematisering leder sedan fram till en problemformulering och ett syfte. För att redan inledningsvis klargöra var uppsatsens fokusering ligger, anges avgränsningar som är basen för det fortsatta arbetet.

I metodavsnittet har författarna för avsikt att visa hur datainsamlingen har gått till och hur materialet har granskats kritiskt. Tanken är att det tydligt ska framgå varför ett alternativ har valts framför ett annat och att alla oklarheter angående de metodologiska övervägandena suddas ut.

I empirin presenteras de företag som har studerats och intervjuerna med dem. Detta för att ge information och bakgrundsfakta till analysen.

I teoriavsnittet kommer en mer utförlig beskrivning av de teorier som kommer att tillämpas i uppsatsen att presenteras. Teorierna kommer att användas som en grund för en vidare analys för att tydliggöra de slutsatser som framställs.

I analysavsnittet kommer den insamlade empirin att kopplas samman med de teorier som belysts i uppsatsen.

I slutdiskussionen presenteras de slutsatser som framkommit i analysavsnittet.

Här presenteras förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

2. Metod

I detta metodavsnitt har författarna för avsikt att visa hur datainsamlingen har gått till och hur materialet har granskats kritiskt. Tanken är att det tydligt ska framgå varför ett alternativ har valts framför ett annat och att alla oklarheter angående de metodologiska övervägandena suddas ut.

2.1 Metodologiska överväganden

2.1.1 Induktivt eller deduktivt tillvägagångssätt

Vid författandet av denna uppsats har ett induktivt angreppssätt använts. Då det induktiva tillvägagångssättet används ses teorin som resultatet av den forskning som genomförts och inte tvärtom. Det är inte de befintliga teorierna som varit styrande över hur forskningsansatsen gått till, utan det är istället forskningen som lett till olika vetenskapliga teorier. (Bryman & Bell, 2005, s. 25)

Då författarna till denna uppsats vill belysa vad som verkligen styr valet av medarbetare i de två studerade revisionsbolagen och hur olika betraktare uppfattar bilden av byråerna har det varit svårt att, från första början, urskilja vilka teorier som kan vara av intresse för uppsatsen. Innan en överblick av det empiriska materialet och därmed också av data som samlats in i form av intervjuer, har det inte varit möjligt att utgå från några teorier. Genom de undersökningar som genomförts och de slutsatser som författarna kommit fram till via analys av det empiriska materialet kommer nya teorier att grundas och författarna har också för avsikt att tillämpa ett antal befintliga teorier för att se hur väl dessa är applicerbara på revisionsbyråerna. Det är i detta fall övervägande en fråga om en form av teorigenerering framför prövning av befintliga teorier (Bryman & Bell, 2005, s. 40).

2.1.2 Kvantitativ eller kvalitativ undersökningsmetod

Då det induktiva angreppssättet tillämpas är det vanligt att en kvalitativ undersökningsmetod används. Kvalitativ metod innebär att vikt först och främst läggs i ord och betonar inte, till skillnad från kvantitativ metod, kvantifiering. (Bryman & Bell, 2005, s. 40). Författarna har behov av ett antal, mer djupgående intervjuer där analys kan göras utifrån vad som sägs och därför lämpar den kvalitativa metoden sig bäst även i detta fall. Genom att ha ett kvalitativt synsätt kommer den teoretiska inriktningen främst inta en tolkande karaktär, där orden är av största betydelse. (Bryman & Bell, 2005, s.40)

2.2 Primärdata

Genom personliga intervjuer alternativt telefonintervjuer med anställda vid något av de två utvalda revisionsbolagen; Grant Thornton och KPMG, ämnar författarna till denna uppsats att undersöka vad som påverkar revisionsbyråernas val av medarbetare och hur de arbetar för att vara ett attraktivt alternativ i en konkurrensintensiv bransch. Enkäter har skickas ut till ekonomistuderande för att undersöka vilken bild de har av de utvalda företagen, för att sedan jämföra studenternas bild med den bild som företagen har för avsikt att förmedla. Enkätutskick har även gjorts till en del nyanställda på de utvalda revisionsbyråerna för att undersöka hur deras bild av företaget har förändrats sedan de började arbeta inom organisationen och hur deras rekryteringsprocess såg ut. En telefonintervju med en nyanställd på respektive företag är genomförd där chansen att ställa mer djupgående och utvecklade frågor, än de som finns i intervjuguiden, gavs och mer utförliga svar uppkom. Det har även skickats ut enkäter till studenter på kandidatnivå för att samla in deras åsikter rörande revisionsbolagens studentengagemang och bilden av företagen.

2.2.1 Val av primärdata

Primärdata har först och främst samlats in i form av kvalitativa personliga intervjuer och telefonintervjuer som har haft en semi- strukturerad utgångspunkt. Enligt Bryman & Bell (2005, s. 138) bygger semi- strukturerade intervjuer kring att intervjuaren utgår från ett frågeschema, där frågorna kan ställas i valfri ordning och möjlighet till att ställa uppföljningsfrågor finns. Respondenten svarar sedan, utan svarsalternativ, fritt på frågorna. (Bryman & Bell, 2005, s. 138) Anledningen till att en semi- strukturerad intervjuform har använts i denna uppsats är att författarna, för att erhålla ett bra analysmaterial, vill ha mer djupgående svar än vad som ges i den strukturerade intervjuformen, men har ett behov av mer styrda frågor än vad den ostrukturerade formen erbjuder.

Olika intervjumetoder har använts vid intervjuer med Grant Thornton respektive KPMG. En personlig intervju har gjorts med Grant Thornton, medan en telefonintervju har gjorts med KPMG. En personlig intervju med de båda utvalda företagen hade för ett jämförande syfte varit det optimala, men avståndet till respondenten har varit den avgörande faktorn. En klar fördel med telefonintervjun är att den sparar författarna både tid och pengar, i detta fall i form av restid och bensin. Det som gör att telefonintervjun brister i många meningar är att det omöjliggör observation av hur respondenten agerar genom ansiktsuttryck och miner. (Bryman & Bell, 2005, s. 140). Något som också kan vara intressant att se är hur omgivningen som

respondenten befinner sig i ser ut (Bryman & Bell s. 141), eftersom telefonintervjun i detta fall skett under arbetstid finns det en risk att kollegor kan ha varit inom hörbart avstånd och på så sätt kanske hämmat respondenten i sina uttryck. Skillnaden mellan en personlig intervju och en telefonintervju är därför viktig att ta i beaktning för att kunna göra en jämförande analys utav intervjumaterialet.

Genom analys av intervjumaterialet var förhoppningen att dels skapa bättre kunskap om hur revisionsbyråerna värderar egenskaper, kunskaper och meriter vid rekrytering och dels få en uppfattning av den bild som företaget vill förmedla till omgivningen. Målet med intervjuerna har varit att få en bra grund till empiri – och analysdelen, men framför allt också att få in åsikter från personer som har kunskap i ämnet och är verksamma i något av de utvalda företagen. Om det finns behov av ytterligare frågor eller om det förekommer några oklarheter kommer den personliga intervjun följas upp med en telefonintervju eller ytterligare ett intervjutillfälle och telefonintervjuerna med ytterligare ett telefonsamtal.

Telefonintervju har gjorts med två personer som är nyanställda på Grant Thornton respektive KPMG. Detta sätt har valts bland annat för att det kommer att medföra att författarna får en djupare insikt i hur företagsbilden har förändrats sedan de började arbeta i företaget, vilka befattningskrav de uppfyllde och hur rekryteringsprocessen gick till. Dessa intervjuer kommer att kompletteras med enkätutskick till samtliga nyanställda på respektive företag för att se om helhetsbilden är ungefär densamma bland alla de nyanställda. Eftersom frågorna inte är speciellt invecklade och eftersom det varit problem att få tillgång till flera intervjutillfällen sker inte telefonintervjuer med samtliga respondenter.

I denna uppsats har författarna, som ovan nämnts, även använt sig av enkäter vid insamling av primärdata. Enkätutskick via mail har gjorts till ekonomstudenter på kandidatnivå i redovisning för att få in material av studenter som snart ska ut på arbetsmarknaden och för att få en uppfattning om hur deras företagskontakt har sett ut. Anledningen till att enkäterna har skickats ut via mail och inte via traditionell post, är att tillvägagångssättet sparar tid och pengar i form av väntetid, papper och porto. Studenternas mailadresser finns att tillgå via företagsekonomiska institutionens hemsida. I en så datoriserad värld som vi lever i idag är det rimligt att samtliga studenter som kontaktats har tillgång till en dator och Internet, antingen hemma eller i skolan. Detta påstående stöds också i att de faktiskt har en mail och således

borde öppna denna med jämna mellanrum. Orsaken till att denna form av datainsamlingsmetod har valts är främst att det går att nå ut till ett stort antal studenter på kort tid och enkäten är inte så tidskrävande för respondenten. Chansen att de tillfrågade studenterna svarar ökar därmed. Samtidigt brister enkätundersökningen i en rad aspekter, bland annat i pålitlighet då det finns en större risk för bortfall och tolkningsvariationer (Bryman & Bell, 2005, s. 163 f). I detta fall är det främst ett allt för stort bortfall som oroar. De studenter som kontaktas är i de flesta fallen upptagna med egna uppsatser och således kanske inte anser sig ha tid att svara på en enkät. Det finns också en risk att ta i beaktning gällande att en del studenter vidarebefordrar sin post från studentmailen till sin privata mail, eventuellt kan då enkäten hamna i skräpposten och upptäcks kanske inte. En fördel med användande av enkäter är att de inte innebär någon form av intervjuareffekt (Bryman & Bell, 2005, s.162).

2.2.2 Alternativ till intervju och enkät

Som ett alternativ till den personliga intervjun respektive telefonintervjun, riktade mot revisionsbyråerna, diskuterades den ostrukturerade intervjuformen. Vid saknaden av struktur delar respondenten med sig av sina åsikter kring ett visst ämne eller tema (Bryman & Bell, 2005, s. 363). Eftersom författarna är ute efter att jämföra svaren mellan de olika respondenterna och kunna göra en sammanställning av svaren så valdes, som tidigare framgått, den semi- strukturerade intervjuformen. Enligt Bryman och Bell (2005, s. 366) gör intervjuguiden, i de semi- strukturerade intervjuerna, att de olika respondenternas svar är lättare att jämföra än om en ostrukturerad intervjuform skulle ha använts.

Författarna har funderat angående om enkätutskicken till de relativt nyanställda på revisionsbyråerna borde ersättas med endast personliga intervjuer. På grund av svårigheter att få tid och tillgång till personal på byråerna så har detta alternativ valts bort, bortsett från de två telefonintervjuer som kommer att genomföras.

Det har diskuterats över huruvida personliga intervjuer hade varit att föredra framför enkätutskick även till studenterna. Det är dock främst på grund av tidspressen och populationens storlek som detta alternativ valdes bort. De personliga intervjuerna hade kunnat bidra med mer ingående svar då de ger en möjlighet för intervjudaren att ställa uppföljningsfrågor (Bryman & Bell, 2005, s. 163). Författarna bedömer ändå inte att valet av

enkätutskick kommer att påverka resultatet i någon vidare utsträckning, då frågorna inte är så djupgående och därför inte borde vara så svåra för respondenten att besvara.

2.2.3 Urvalsdiskussion

Det får inte glömmas bort att författarna vid en studie som denna är i en beroendesituation i förhållande till de studerade företagen. Deras vilja att medverka och ge access har i en del fall varit avgörande och ibland har författarna fått nöja sig med vad de fått tillgång till, helt enkelt. Kontakt har tagits med de sex största revisionsbolagen; Deloitte, Ernst & Young, Grant Thornton, KPMG, SET Revision och Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Det är dock endast Grant Thornton och KPMG som ansett sig ha haft tid och möjlighet att tillhandahålla den hjälp som författarna haft behov av.

Grant Thornton och KPMG är båda stora revisionsbolag på den svenska marknaden. Anledningen till att dessa revisionsbolag, förutom att de fanns till vår förfogande, har valts som objekt att studera är att det går att se en viss differens i företagens marknadsföring mot studenter i Lund. Grant Thornton, som visserligen är ett något mindre företag, skiljer sig en del i kontakten med studenterna i jämförelse med KPMG. Det är därför intressant att jämföra de olika företagen och se vad de vinner eller förlorar på att synas i den mån de valt att göra och om det går att se någon skillnad i de medarbetare de anställer.

Intervju med Grant Thornton respektive KPMG

Personer aktuella för dessa intervjuer arbetar relativt högt upp i revisionsbolaget, detta då de genom sin höga position har en bra inblick i vad företaget vill förmedla för bild till studenter och de är väl medvetna om hur rekryteringsprocessen går till. I Grant Thornton intervjuades Malmökontorets chef Mats Pålsson och i KPMG en person som har bra inblick i rekryteringsprocessen och även i studentengagemang. Dessa personer antas genom sina befattningar besitta den kunskap som krävs för att kunna ge relevanta svar på frågor rörande medarbetare och företagsbild. Det är genom företagsrepresentanter som tilldelning av dessa personer har skett och det är inget aktivt val som författarna har gjort. Personen i KPMG valde att utnyttja sin anonymitet och kallas nedan för person B och refereras till som en kvinna för att underlätta språkbruket. Efter krav från KPMG skickades intervjuguiden i förväg för att det skulle kunna matcha med den mest lämpade personen att intervjua, det var också ett måste för att det skulle ställa upp. Detta kan givetvis ha påverkat svaren då intervjupersonen har haft möjlighet att förbereda genomtänkta svar.

Av praktiska skäl kommer intervjuerna att hållas med en person som är verksam på kontor i Malmöregionen eller som är väl insatta i studentengagemang i Lund. I Grant Thornton, som inte satsar lika mycket på studentaktiviteter som KPMG, går det att anta att det främst är Skånekontoren som är medvetna om vad det går på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Det var därför som kontakt togs med studentansvarig på Grant Thorntons Malmökontor. KPMG, som däremot relativt ofta är ute på aktiviteter i skolan och som ibland även skickar medarbetare från kontor i andra delar av landet till Lund, som fick se intervjuguiden innan intervjun, ansåg att det var Stockholmskontoret som var bättre lämpade att svara på frågorna.

En avgränsning har gjorts till Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet. Detta val har inte enbart gjorts av praktiska skäl, utan uppfyller även en funktion i ett utredande perspektiv. För att göra en rättvis undersökning av läget i hela landet hade det krävts en betydande mängd intervjuer och eventuellt även en del studiebesök. Då det finns en risk att skillnader kan förekomma mellan de olika lärosätena i landet och det inte är realistiskt att undersöka alla högskolor och universitet så bidrar en ingående beskrivning av ett mindre geografiskt område mer till en givande analys än vad en otillräcklig undersökning av hela landet skulle ha gjort. Att det skulle förekomma skillnader av betydelse beroende på var i landet undersökningen utförs, bedömer författarna som relativt liten. Företagens studentsatsningar borde inte skilja sig nämnvärt mellan Lund och andra Ekonomihögskolor då alla de utvalda företagen har kontor utspridda över landet. Eftersom företagets verksamhet finns på flera orter i Sverige så minskas risken att det skulle förekomma allt för stora geografiska skillnader och det ökar chansen att även kunna applicera undersökningen på andra områden.

Grundidén var att genomföra en personlig intervju med en anställd på Grant Thornton respektive KPMG. Eftersom KPMG:s medarbetare, som var utvald för intervjun, är verksam på Stockholmskontoret så blev det istället mer aktuellt med en telefonintervju. Författarna bedömer det inte som troligt att flera intervjuer med personer på samma företag, gällande samma frågor, kommer att tillföra något nytt. Det är heller inte tänkt att något uttalande ska göras för alla revisionsbolag som grupp, utan varje deltagande ska behandlas unikt.

Enligt Bryman och Bell (2005, s. 368) bör kontakt tas med företaget som är tänkt för intervju först via ett telefonsamtal. Syftet med samtalet är att namnge den person i organisationen som är mest lämpad för intervju. Därefter bör ett introducerande brev skickas till personen i fråga

för att sedan följa upp med ytterligare ett telefonsamtal efter några dagar. I den mån det har varit möjligt har detta försökt att efterföljas vid kontakt med de utvalda revisionsbyråerna. Kontakt med Grant Thorntons studentansvarig på Malmökontoret togs i samband med en aktivitet som företaget anordnade på Ekonomihögskolan. Därefter kontaktades återigen studentansvarig via telefon, vilket ledde till en intervju med kontorschefen. Även KPMG fanns till hands på Ekonomihögskolan, så också i detta fall togs förstakontakten direkt med en utav företagsrepresentanterna. Denna förstakontakt följdes upp med ett mail där intervjuguiden bifogades, detta mail vidarebefordrades sedan till Malmökontoret som efter att ha läst igenom frågorna inte kände att det kunde svara på dem. Därför skickades författarna istället till Stockholmskontoret där tid för telefonintervju bokades via ett telefonsamtal.

Intervju med nyanställda på Grant Thornton respektive KPMG

Urvalet inför telefonintervjuer med de nyanställda skedde i Grant Thornton genom byråns studentansvarige, som även ordnade mailadresser till alla de som nyanställts i företaget det senaste året. Personerna har då aktivt arbetat inom byrån i maximalt ett år, men kanske bara några månader. Antalet nyanställda i Grant Thornton visade sig vara fyra personer. Enkätutskicket till nyanställda på företaget kommer att ske med hjälp av de mailadresser som tilldelats författarna, medföljt av ett förklarande meddelande. Intervjupersonen benämns i empirin och framåt som person X.

I KPMG: s fall var det istället direktkontakt med en, bekant till författarna, nyanställd som ledde till en telefonintervju. Intervjupersonen benämns i empirin och framåt som person Y. Tillvägagångssättet med enkätutskicken var däremot väldigt snarlikt det som användes med Grant Thornton, kontakten skedde via företagsrepresentanter som sedan vidarebefordrade enkäterna till de olika nyanställda. I KPMG var antalet nyanställda det senaste året sex personer.

Enkät till ekonomstudenter

Enkäter har alltså skickats ut till registrerade ekonomstudenter som läst redovisning på kandidatnivå under höstterminen 2008 i Lund. Orsaken till att denna population har valts är att dessa studenter inom en relativt snar framtid kommer att söka sig till arbetsmarknaden och eventuellt till något av de studerade revisionsbolagen. De borde i och med detta vara mer medvetna och uppmärksamma på just revisionsbyråernas försök till studentkontakt än vad helt nya studenter utan inriktning är. Enkäterna har nått ut via studentmailen till alla som fanns

registrerade på kandidatkursen i redovisning under hösten, det var då författarna själva räknats bort 90 stycken. Redan vid enkätutskicket skedde fyra bortfall då deras mail inte fungerade. Då det rör sig om en enkätundersökning är det bra med ett så stort urval som möjligt eftersom bortfall är att räkna med, särskilt då utskicket inte är personligt utan sker via mail (Bryman & Bell, 2005, s. 164), och felmarginalen minskar ju fler som deltar (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson, & Wängnerud, 2007). Det är också av betydelse med ett större urval då författarna har för avsikt att göra generella uttalanden för studenterna som grupp (Esaiasson et al., 2007, s. 292). Ett mail kommer att skickas ut cirka en vecka efter det första, för att påminna om enkäten och i ett försök att minska bortfallet. I påminnelsemailet kommer det också att skickas ut en kompletterande fråga, som uppkommit mellan de båda enkätutskickstidpunkterna.

Efter hand som enkäterna har genomförts har författarna drabbats av en rad bakslag. Bortfallet har blivit större än väntat och en del missförstånd har uppkommit i och med den nya frågan som skickades ut. Den nya frågan ändrade grafisk form i vissa mail, vilket gjorde att det blev en del missförstånd i hur frågan skulle fyllas i, vilket ledde till ett felsvar som inte kunde tas med i analysen.

2.2.4 Utformning av intervjuguide

Två intervjuguides har utformats som en grund för intervjuerna med revisionsbyråerna respektive de nyanställda revisorsassistenterna. Den första intervjuguiden är riktad till anställd med insikt över personalen och företagsbilden i revisionsbyrån och innefattar främst frågor rörande företagsbilden och rekryteringen i företaget. Den andra intervjuguiden är mer inriktad på de nyanställdas bild av sin arbetsplats, vilka befattningskrav som uppfyllts och hur rekryteringen gått till. Intervjuguiderna är utvecklade efter respondenterna så att de förväntas besitta den kompetens som krävs för att besvara frågorna. Vid utformningen av intervjufrågorna har en bedömning gjorts gällande vad som kan vara relevant för uppsatsens syfte och för att kunna knyta an till väsentliga teorier. Som ovan nämnts så utgör frågorna grunden för intervjun, tanken är dock att den som intervjuar sedan ska kunna lägga till frågor om något av intresse behöver utvecklas eller undersökas närmare under intervjuens gång.

Vid företagsintervjuerna har intervjuguidens³ frågor delats in i två grupper, där den ena går under rubriken *Medarbetaregenskaper* och den andra under *Bild av företaget*. En del frågor är av ja och nej-karaktär och dessa följs därför upp av en uppföljningsfråga, så som exempelvis varför. Intervjuguiden inleds med några enkla frågor för att komma igång som till exempel position i företaget och hur lång tid personen har arbetat i företaget.

2.2.5 Utformning av enkätformulär

Två enkätformulär har upprättats, där det ena riktar sig till nyanställda på revisionsbolagen⁴ och det andra till ekonomistuderanter⁵. Den som riktar sig mot de nyanställda är snarlik den intervjuguide som använts vid telefonintervju med de nyanställda. Skillnaden ligger istället i svaren, som i de flesta fall blir betydligt kortare i enkätform. Enkätformuläret till ekonomistuderanter är gjord för att få en inblick i studenternas syn på de olika revisionsbolagen och vad de anser vara viktigt vid arbetssökande.

2.2.6 Tillvägagångssätt

Samtliga författare planerar att närvara vid företagsintervjuerna. Det är av betydelse då svaren ska gå att jämföra. Det innebär att vid jämförande av två intervjuer så har alla tre författare medverkat under båda intervjuerna och kan på så sätt analysera om skillnader i intervjuteknik har förekommit. Frågorna ska försöka ställas på samma sätt till samtliga personer som blir intervjuade och intervjuledarna kommer innan intervjun ha talat kring hur frågor kan utvecklas om tolkningssvårigheter uppkommer och hur eventuella uppföljningsfrågor kan se ut.

Under intervjuerna kommer en av författarna inta positionen som intervjuledare, den andra kommer att agera som sekreterare och den tredje sköter inspelningsutrustningen. På så sätt blir det inget onaturligt avbrott för att intervjuledaren ska hinna skriva ner vad som sägs. Anteckningarna som sekreteraren för fungerar som en back up om det skulle vara så att något fel inträffar med inspelningsutrustningen. Intervjuerna inleds med en förfrågan om det är okej att intervjun spelas in, om respondenten och dess företag vill vara anonyma och för att minimera risken att respondenten känner sig otrygg i situationen kommer även intervjuens syfte att presenteras för respondenten innan processen drar igång. Intervjun kommer att spelas in med hjälp av en diktafon, anledningen till detta är att författarna vill undvika felciteringar

³ Se Bilaga 1

⁴ Se Bilaga 2

⁵ Se Bilaga 3

och för att kunna lyssna igenom samtalet i efterhand och på så sätt inte undgå viktiga fakta. Det finns en risk med inspelning av intervjuer och det är att respondenten kanske inte vågar uttrycka sig lika starkt som den annars kanske skulle ha gjort. Intervjuerna planeras att ta ungefär 45 minuter, och detta val av intervjutid är anpassat efter den tid som företagen är villiga att avsätta.

Vid telefonintervjun med KPMG och telefonintervjuerna med de nyanställda på respektive företag har en högtalartelefon använts. På så sätt har de tre författarna kunnat medverka under alla intervjuer och samtalen har varit möjliga att spela in. Författarna har intagit samma roller under telefonintervjuerna som under den personliga intervjun. Tillvägagångssättet har i övrigt varit mycket snarlikt den personliga intervjun.

Enkätutskicken till de nyanställda skickades via mail och i de fall då svaren inte kom in av sig själv räckte det med ett påminnelsemail för att alla skulle svara. Frågorna har testats på ett par oberoende personer för att upptäcka tolkningssvårigheter i frågorna innan de skickats ut till respondenterna. På samma vis utfördes studentenkäterna.

2.2.7 Intervjuareffekt

Eftersom den som intervjuar är en aktiv aktör och till viss del styr intervjun så uppkommer det en rad aspekter att ta i beaktning. Problem uppstår om intervjuaren på något sätt, medvetet eller omedvetet, säger eller agerar på ett sätt som påverkar vad respondenten sedan svarar. Enligt Esaiasson et al. (2007, s. 265 f) handlar intervjuareffekter framför allt om betoning, ansiktsuttryck och gester som intervjuledaren ger ifrån sig som kan komma att påverka respondentens svar, även hur anteckningar förs och respondentens försök till svarsanpassning efter vad som kan tänkas förväntas av den är faktorer som bör vägas in. Esaiassons et al. (2007, s. 266) rekommenderar en så blandad intervjugrupp som möjligt gällande synliga egenskaper, för att undvika en intervjuareffekt. I detta fall består intervjugruppen av en man och två kvinnor, en mix som inte borde påverka respondentens svar nämnvärt. Intervjun sker med personer som har kompetens inom det område som frågorna berör, på så sätt undviker författarna i den mån det går att respondenten svarar på frågor som den inte har kunskap i eller som den inte funderat över.

2.3 Sekundärdata

Med hjälp av data från tidigare studier och material insamlat av andra forskare uppställt i form av uppsatser, böcker och elektroniska källor har författarna för avsikt att finna teorier och metoder att grunda uppsatsen kring.

2.3.1 Val av sekundärdata

Författarna har gått igenom en mängd litteratur inom ämnena humankapital och kunskapsarbete för att bilda sig en uppfattning och skaffa kunskap inom området. Grunden för metodavsnittet ligger i ett antal metodböcker som bidragit till argument och motiv för de val som gjorts genom uppsatsens gång. Källhänvisning och litteraturförteckning backas upp av Jarl Backmans bok *Rapporter och uppsatser* (2008, s. 109 f).

Uppsatser har använts mest i syfte att undersöka vad som tidigare skrivits i ämnesområdet och för att veta vad författarna, i och med denna studie, kan tillföra vetenskapen. Läsning av andra uppsatser har också, till viss del, påverkat upplägg, disposition och använts som en inspirationskälla. Dessa uppsatser har författarna kommit i kontakt med genom uppsatsdatabasen Olle och genom andra högskolors uppsatsregister, där sökord som *revision*, *humankapital* och *rekrytering* har använts.

2.3.2 Källkritik

Vid källkritiskt granskande i denna uppsats har författarna utgått från Esaiasson et al.s fyra källkritiska regler (2007, s. 314). Dessa benämns som äkthet, oberoende, samtidighet och tendens. Genom att sekundärdata har granskats utifrån dessa faktorer är förhoppningen att en tillförlitlig rapport skapas. Särskild vikt har lagts vid kontrollerande av använda källors aktualitet då många typer av studier fort blir föråldrade. Författarna har även granskat vem som gett ut källan, var den publicerats och om författaren är neutral till ämnet. Diskussioner har förts angående huruvida teorier använts i annan vetenskap, om de förekommer i något annat forum än i uppkomstkällans bok och om forskaren är erkänd av andra kunniga i branschen. Gällande litteratur som skrivits argumenterande har ett än mer kritiskt granskande använts.

2.4 Bedömning av rapportens kvalitet

2.4.1 Reliabilitet och validitet/Trovärdighet och äkthet

Då uppsatsen först och främst har en kvalitativ utgångspunkt menar en del forskare att reliabiliteten och validiteten inte får en så stor betydelse (Bryman & Bell, 2005, s. 304). Dock kan kvalitativa rapporter använda sig av andra kriterier, istället för reliabilitet och validitet talar Guba & Lincoln om trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2005, s. 306).

Trovärdigheten delas upp i fyra delposter; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och styrka/bekräfta. Genom att författarna har använt sig av erkända metodböcker för att finna tillvägagångssätt för all datainsamling har undersökningarna utförts efter de regler som finns för att uppsatsen ska vara tillförlitlig. Överförbarheten säger mest hur väl det går att applicera undersökningen på andra miljöer (Bryman & Bell, 2005, s. 307). Då uppsatsen begränsats till Ekonomihögskolan i Lund finns det en risk att en generalisering till andra lärosäten inte går att göra. Författarna har därför redogjort så detaljrikt som möjligt för olika observationer, så läsaren själv kan avgöra om studien går att generalisera till andra miljöer. För att uppfylla pålitlighetskriteriet har författarna intagit en granskande roll, där all fakta har lagts på bordet. Alla tillvägagångssätt och val har motiverats och beskrivits. Det är omöjligt att helt och hållet få en objektiv syn på saker och ting, men författarna har i alla fall inte medvetet lagt in personliga värderingar eller tankar varken under datainsamlingsprocessen eller under skapandeprocessen (Bryman & Bell, 2005, s. 307).

För att få en så god äkthet som möjligt i uppsatsen har datainsamling gjorts från flera olika grupper, detta för att få med olika synsätt på saken. Undersökningen kommer leda till att revisionsbolagen som medverkat i studien kommer att få en bättre bild av hur studenter ser på byrån och studenterna kommer att få en ökad information om vad som krävs för att bli en del av organisationen. Undersökningen kan också få som konsekvens att bolagen blir mer uppmärksamma på hur deras roll uppfattas och eventuellt skulle detta kunna medföra att de väljer att ändra sin positionering (Bryman & Bell, 2005, s. 309).

Det finns trots den kvalitativa utgångspunkten en del undersökningar av kvantitativ karaktär, så som studentenkäterna. Det är främst tre oklarheter som uppkommer då det talas om reliabilitet i kvantitativa sammanhang; stabilitet, intern reliabilitet och interbedömarreliabilitet. Stabilitet innebär att det kan ifrågasättas om samma svar från en

undersökning hade getts om undersökningen genomförts vid en annan tidpunkt. Detta undviks oftast genom att undersökningen upprepas (Bryman & Bell, 2005, s. 94). I författarnas fall har det inte varit möjligt att upprepa undersökningarna, detta då det hade krävt en längre tidsperiod. Men det kan vara värt att ta i beaktning att studenters åsikter kanske ändras från en tidpunkt till en annan och så kan kanske även fallet vara med de nyanställda på Grant Thornton och KPMG. Vidare påverkas undersökningen av intern reliabilitet. Det innebär huruvida respondenterna, då de ska fördela poäng på en skala, relaterar sitt poängutdelande till deras poäng på andra alternativ (Bryman & Bell, s. 94). I detta fall får frågan ställas om studenterna när de rankar de olika företagen, rankar ett företag som de gillar högt och ett företag som studenten bedömer som en av dess konkurrenter lågt just för att det omtyckta företaget ska placeras bättre. Gruppen som kanske agerar på detta sätt får ändå antas vara ganska liten. Kortfattat innebär interbedömarreliabilitet att det kan förekomma subjektiva bedömningar då insamlad data ska översättas mer överskådligt.

3. Empiri

I empiriavsnittet presenteras de företag som har studerats och intervjuerna med dem. Nedan följer bakgrundsfakta för att ge läsaren bättre förståelse för det som behandlas senare i uppsatsen.

3.1 Bakgrundsfakta

Pernilla Halling skriver i tidsskriften Balans (2007, nr 6-7, s. 28) att merparten av de största revisionsbyråerna anser att nytutexaminerade studenter har goda kunskaper i ekonomi. Det krävs dock en hel del internutbildning för att sätta in dem i det praktiska arbetet på byråerna. Ett par av revisionsbyråerna anser dock att studenterna inte har tillräckliga kunskaper inom redovisningsområdet. Revisionsbyråerna anser inte att studenterna ska kunna allt vid en anställning, men det förutsätts att de har en bra akademisk grund att stå på, för att sedan vidareutvecklas genom internutbildningar i företaget. Detta beror även på att regelverken inom både redovisning och revision är komplexa och ändras med jämna mellanrum. Revisionsbolagen anser att även andra förmågor, än att enbart klara den tekniska delen av arbetet, har blivit allt viktigare. Exempel på detta är ett affärsmässigt tänkande i relation med kunderna och social kompetens. Halling har även intervjuat Agneta Strandberg, ordförande i FAR SRS utbildningskommitté, som är kritisk till att studenter som lämnar högskolan idag har allt för grundna kunskaper i redovisning. Hon menar att efter en utbildning på tre/fyra år borde studenterna ha den kunskap som krävs i arbetet (Balans, 2007, nr 6-7, s.29).

I samma nummer av Balans (2007, nr 6-7, s.32) har Halling intervjuat flera personer med rekryteringsansvar på fem av Sveriges största revisionsbyråer; Deloitte, Ernst & Young, Grant Thornton, KPMG och Öhrlings PricewaterhouseCoopers. Alla fem trycker på att det är viktigt att kunna visa på goda studieresultat i form av bra betyg, men att det samtidigt är en rad andra egenskaper som är viktiga för att kunna få en anställning. De framhåller att det är viktigt att ha en stark affärskänsla, att förstå och vara intresserad av kundens affär, att vara utåtriktad, kommunikativ, lyhörd för kundens och medarbetarnas behov och att kunna arbeta i team. De tycker även att det är viktigt att vara engagerad och intresserad av att arbeta i en varierad verksamhet där även internationella uppdrag förekommer. De ser gärna att studenterna har erfarenhet av internationella studier eller arbeten eftersom de då ofta har goda språkkunskaper, men även tidigare erfarenheter från ekonomi, exempelvis redovisning,

bokslut eller deklARATIONER. Som sista egenskaper nämner de social kompetens och engagemang i ideella verksamheter, till exempel kår- eller nationsarbete.

3.1.1 FöretagsBarometern

FöretagsBarometern är en undersökning som årligen görs av Universum. Den visar vad Sveriges studenter har för preferenser och syn på sin framtida karriär och sina framtida arbetsgivare. År 2008 svarade 15 120 studenter på undersökningen och av dem tog en tredjedel examen i somras och ska ut i arbetslivet under hösten. Medelåldern på respondenterna är 24 år och de studerar inom ekonomi, teknik, data/IT eller juridik. Studenterna svarar på vilken arbetsgivare de helst vill arbeta hos, vilka sedan listas till företagsbarometern. Nedan visas ekonomistudenternas val av arbetsgivare. Som det går att utläsa av tabellen finns de företag uppsatsen studerar med i topp 30. (Universum Global)

Arbetsgivare	Rank 2008	Rank Diff.
IKEA	1	0
Hennes & Mauritz	2	4
Ernst & Young	3	0
Swedbank	4	0
Öhrlings PricewaterhouseCoopers	5	- 3
SEB	6	7
Utrikesdepartementet	7	0
Handelsbanken	8	4
Exportrådet	9	1
Sony Ericsson	10	- 2
L'Oréal	11	10
KPMG	12	- 7
Deloitte	13	3
	...	
Lindebergs Grant Thornton	22	12

Tabell 3.1.1 FöretagsBarometern

3.1.2 Revisorsnämndens krav

För att kunna avlägga en revisorsexamen och bli godkänd revisor krävs en kandidatexamen med företagsekonomi som huvudområde för utbildningen eller ”genomgått annan motsvarande utbildning med godkänt resultat” (Revisorsnämnden). Enligt Revisorsnämndens föreskrifter (RNFS 1996:1) om utbildning och prov, 1 §, krävs det att sökanden har genomgått teoretisk och praktisk utbildning för att få avlägga prov för revisorsexamen. Enligt § 2 skall den teoretiska utbildningen vara avlagd vid ett svenskt universitet eller högskola och omfatta minst 120 poäng⁶ i ämnena företagsekonomi, juridik, informations- och databehandling, nationalekonomi, matematik samt statistik. Enligt § 3 ska företagsekonomi omfatta minst 60 poäng, juridik 30 poäng (20 poäng handelsrätt och 10 poäng beskattningsrätt) och 20 poäng övriga obligatoriska ämnen (informations- och databehandling, nationalekonomi, matematik samt statistik). (Revisorsnämndens föreskrifter om utbildning och prov, (RNFS 1996:1)) .

Den praktiska utbildningen ska pågå i minst tre år och motsvara minst tre års heltidsarbete, där heltid motsvarar minst 1600 arbetstimmar under ett år (§6). Enligt § 7 skall utbildningen följa ett utbildningsprogram och ge praktiskt erfarenhet av och utveckla teoretisk kunskap om revision och för revisionsutövning relevanta uppgifter. Utbildningen skall omfatta minst 1500 timmar revision, varav större delen ska utgöra revision av aktiebolag (§9). (Revisorsnämndens föreskrifter om utbildning och prov, (RNFS 1996:1)) .

För att sedan bli auktoriserad revisor fordras att sökande har genomgått teoretisk och praktisk utbildning samt att sökanden har avlagt prov för godkänd revisorsexamen med godkänt resultat eller avlägger sådant prov i anslutning till provet för högre revisorsexamen. Båda proven måste vara godkända för att provet för högre revisorsexamen skall kunna godkännas (§ 10). Den teoretiska utbildningen ska vara avlagd vid ett svenskt universitet eller högskola och skall omfatta minst 160 poäng, varav 120 poäng ska vara enligt kraven för godkänd revisor. 40 poäng får inhämtas inom valfria ämnesområden (§ 11). Den praktiska utbildningen ska, förutom de tre år som krävs för att bli godkänd, vara två år och omfatta minst 1000 timmar revision, varav 500 timmar skall omfatta kvalificerad medverkan vid revision av företag som på grund av sin storlek eller annan anledning är svåra att revidera (§ 12).

⁶ Då ”Revisorsnämndens föreskrifter om utbildning och prov” är från 1996, med en uppdatering 2005, är poängen räknade efter det gamla systemet. Efter Bologna-processen har poängsystemet för svenska högskolor och universitet ändrats. 120 gamla poäng är nu 180 högskolepoäng. Detta gäller för alla poäng i texten, vilka alltså multipliceras med 1,5 för att få de nya högskolepoängen (hp). I texten redovisas de gamla poängen eftersom informationskällan hänvisar till detta.

Utbildningen ska följa samma struktur som för att bli godkänd revisor. (Revisorsnämndens föreskrifter om utbildning och prov, (RNFS 1996:1)) . Det finns dock ett undantag från dessa regler. Den som är godkänd revisor får avlägga revisorsexamen om han eller hon har varit godkänd under sammanlagt minst sju år, även om kraven på teoretisk och praktisk utbildning inte är uppfyllda (Revisorsnämnden).

3.1.3 Officiella krav från företagen

På KPMG:s hemsida går att läsa följande under en annons för en tjänst som revisorsassistent:

Vi söker dig som är nyutexaminerad civilekonom och, vid tjänstens tillträde, uppfyller Revisorsnämndens teoretiska krav för högre revisorsexamen (auktorisering). Arbetsformerna hos oss är teaminriktade och vi vill därför att du har lätt för att samarbeta, har en stark drivkraft och en förmåga att skapa förtroendefulla affärskontakter. I kundrelationen är Du den som ser möjligheter och lösningar utifrån ett affärsorienterat synsätt. Våra krav är höga, i gengäld satsar vi helhjärtat på din utveckling.

På Grant Thorntons hemsida går att läsa följande vad de söker hos medarbetare:

Den grundläggande förutsättningen för att arbeta hos oss på Grant Thornton är goda akademiska meriter. Men det är lika viktigt att du trivs i rollen som revisor eller konsult. Rollen kräver att du tycker om att arbeta självständigt och ta mycket eget ansvar. Du bör vara en utåtriktad och social person som gillar att arbeta i team och har förmåga att bygga långsiktiga relationer med kollegor och kunder. Sist men inte minst bör du ha ett genuint intresse för vår målgrupp: ägarledda företag

3.2 Intervjuer

I detta avsnitt presenteras intervjuerna med den information som framkommit efter samtal med intervjupersonerna. Intervjuerna är helt baserade på respondenternas svar och i sammanhanget refereras inte till några andra källor. Författarna behandlar och ser på intervjupersonerna som representanter för sina respektive revisionsbyråer. Intervjuerna inleds med en kort beskrivning av revisionsbyråerna som kompletteras med information hämtad från deras hemsidor. Detta för att läsaren ska få en uppfattning om företagets storlek och verksamhet. För att få en uppfattning om företagets storlek så presenteras både hela organisationens globala omsättning och antal anställda tillsammans med den svenska omsättningen och antalet anställda i Sverige. Detta för att läsaren lättare ska kunna bilda sig en uppfattning om den internationella storleken på företaget och inte enbart deras storlek på

den svenska marknaden. Intervjuer har genomförts med två större revisionsbolag, nyutexaminerade revisorsassistenter på respektive bolag samt enkätintervjuer med nyanställda revisorsassistenter och studenter. Informationen från de undersökta revisionsbyråerna framställs i ett antal underrubriker för att tydliggöra eventuella likheter och skillnader mellan bolagen. Innan dessa diskussionsområden behandlas får respondenten redogöra för sin roll i revisionsbyrån. Intervjuerna har genomförts personligen, via telefon eller besvarats via e-post. Hur frågorna besvarats framgår vid varje presentation.

3.2.1 Intervju med revisionsbolagen

Grant Thornton (frågorna besvarades genom personlig intervju)

Grant Thornton är Sveriges enda stora revisions- och konsultföretag med fullt fokus på ägarledda företag. De är medlemmar i Grant Thornton International, en av världens ledande paraplyorganisationer av självständigt ägda och styrda revisions- och konsultföretag. Medlemsföretagen har sammanlagt cirka 28 000 medarbetare vid drygt 490 kontor och finns representerade i över 110 länder. Deras omsättning ligger på 3,5 miljarder USD. I Sverige är Grant Thornton verksamma inom revision, redovisning, skatterådgivning, Corporate finance och Business Consulting. I Sverige finns ca 880 medarbetare utspridda på 28 kontor. Nettoomsättningen 2007/2008 uppgick till 819 Mkr (Grant Thornton). På Malmökontoret arbetar 30 personer.

Intervjupersonens roll i företaget

Intervjupersonen Mats Pålsson arbetar som kontorschef på Grant Thornton i Malmö. Han är chef över cirka 30 anställda och har arbetat där sedan 2001. Innan dess arbetade han på KPMG i 10-12 år och före det på LRF:s revisionsbyrå. Han är auktoriserad revisor, har det övergripande rekryteringsansvaret för kontoret och deltar i alla intervjuerna vid anställning.

Medarbetaregenskaper

Enligt Mats Pålsson är den tekniska kompetensen i form av förmåga att lära sig en analytisk känsla viktiga egenskaper för deras medarbetare. Men även de sociala egenskaperna är väl så viktiga, det företaget kallar en "säljande personlighet". Detta är även de egenskaper som det söker hos nyutexaminerade studenter. Vid rekrytering tittar det även på vad för egenskaper som saknas i företaget och vad som behöver kompletteras. Har det tappat personal på

säljsidan behöver det komplettera med nya duktiga säljare för att behålla en bra mix i företaget, med både duktiga säljare och de som har en god yrkesskicklighet.

Det är väldigt svårt att hitta människor som är, de är inte så många som har hela spektret. Och i den här branschen tror jag att det är svårt att hitta väldigt duktiga säljare samtidigt som man är duktig tekniker. De är inte vanliga i alla fall. (Mats Pålsson, Grant Thornton)

Vid rekryteringen spelar betygen inte jättestor roll men de "får inte vara för dåliga".

Har man spetsat allt så är det ju det är ju i och för sig imponerande men det är inget vi ställer som krav för det kan nästan till och med vara avskräckande om man inte har väldigt mycket andra egenskaper som är positiva också. (Mats Pålsson, Grant Thornton)

Det tittar endast på betygen fram till att det gör ett urval för intervjuer, sedan är det annat som avgör. De akademiska meriterna spelar roll i den meningen att det vill att den det anställer ska kunna uppnå auktorisation, alltså klara Revisornämndens krav för att bli auktoriserad revisor. "Ska man satsa på banan så ska man nog vara ganska nära den examen."

När det gäller arbetslivserfarenhet vill det "inte ha folk som är helt blanka, det vill säga inte har jobbat någonting alls. Man måste ha känt på arbetslivet." Det behöver dock inte vara ett arbete inom ekonomi utan det går bra med vilket arbete som helst, "bara man har känsla för arbetslivets krav på något sätt." Andra engagemang i till exempel ideella föreningar ses som positivt då det ofta visar på en stor social kompetens. Social kompetens är någonting som det ser som oerhört viktigt och detta kommer fram under intervjuerna. Men samtidigt vågar det inte anställa personer som det inte tror kan tillgodogöra sig den tekniska kunskapen på ett bra sätt. Det räcker alltså inte enbart att ha den sociala kompetensen utan den tekniska är också viktig. Men förutsatt att personen har den tekniska grunden är det som sagts ovan viktigt att titta på vad som behövs i mixen just nu. Men detta poängterar Pålsson är inte heller helt sant. Om det tycker att det "känns helt rätt (med en person) utifrån att vi tror på den här personen (kommer) att kunna ha en rätt framtid i vårt yrke då anställer vi kanske även då mixen är lite fel. Så får man fixa till det lite senare men mixen på företaget inte stämmer riktigt." Detta är likadant med könskvotering. Det försöker i största möjliga mån att hålla en så jämn fördelning mellan könen som det är möjligt. "Sen kan man inte, sitter man då med tre kandidater och skulle behöva en kille och där är en tjej som är klart bättre så känner man, nej då kan man kanske inte ta killen just i det fallet men finns det minsta lilla chans så gör man det för att jämna ut om det behövs, det kan ju vara på bägge hållen."

Rekryteringsprocessen

När rekryteringsbehovet uppkommer annonserar det alltid på hemsidan och i det flesta fall även i olika tidningar. Annonser i tidningar gör det dels för att hitta de som ska söka, men det är också en marknadsföringsfråga, har det inte syns på länge använder det annonsen som en marknadsföringskanal. Förr läste Pålsson själv alla ansökningar och plockade ut till intervjuerna. Detta hinner han dock inte med längre utan nu sker all uttagning till intervjuerna på personalavdelningen i Stockholm. De som går vidare efter första uttagningen gör sedan en intervju med en som är ansvarig för revision i Malmö, eller med Mats Pålsson själv. Efter första intervjun följer fler för dem som gått vidare. Som mest blir det tre intervjuer, men den tredje är ofta väldigt informell och kan i princip vara att skriva på anställningsavtalet. Som komplement till intervjuerna gör det någon form av personlighetstester. Det ser det även som väldigt viktigt att dess medarbetare hanterar språket väl både i tal och skrift. *”Vi har ju väldigt mycket kommunikation med kunder och blivande kunder och då måste man kunna formulera sig på ett professionellt sätt. Har man ett väldigt torftigt språk både i skrift och i tal så är det ju, då har man ett handikapp i yrket”.*

Under intervjuerna är personkemin och känslan av hur personen kommer passa in i företaget viktigt. *”Det där kan man inte ta på så väldigt tydligt utan det tycker jag att man ganska snabbt under intervjun uppfatta om det här är en person som känns rätt.”* Han är medveten om att det kan bli problem om han till exempel får ett dåligt förstahandsintryck, *”... då måste ju den andre jobba sig in i den här, eller det kan vara på andra hållet också att jag måste jobba mig in i den jag intervjuar det är inte bara jag som ska anställa, det är den andra som ska välja anställning också.”* En sak som Mats Pålsson vill förändra är när rekryteringsprocessen börjar. Det har märkt att det ligger lite sent där. Det rekryterar ett halvår i förväg men det har vid ett par tillfällen anställt ett år i förväg och kommer kanske öka detta mer och mer i framtiden för att vara med och slåss om ”toppstudenterna”. *”Jag tror att vi tappar (fler) bra medarbetare, eller blivande medarbetare på att ligga för sent i rekryteringsprocessen än vad vi gör på att vi är för okända.”* Mats Pålsson menar alltså att tidpunkten för rekryteringen är av större betydelse än marknadsföringen mot studenter.

Företagsbild

Grant Thorntons fokus ligger på ägarledda företag. Enligt Pålsson gör det att dess struktur är lite plattare och närmre kunderna och det gör att det även är närmre i sina relationer mellan varandra på uppdragen. *”På det viset så vill vi nog att folk ska trivas med den miljön, med*

familjeföretagsmiljön och det är samma typ av miljö som vi söker på vårt kontor.” Det vill även ses som ett företag där chansen till utveckling är stor, där medarbetarna kan utvecklas snabbt och nå långt. Det har medvetet lagt sina gränser för möjligheten att bli partner lägre än vad de större byråerna har. Detta för att det vill att dess anställda ska känna att de har en ”... vettig chans att bli partner inom 7-8 år. Så att vi vill gärna framstå som ett företag där det finns en hyfsad chans att göra en karriär om man är beredd att satsa inom just det här området vi jobbar med.”

För Grant Thornton är ägareledda företag ett viktigt ämne och därför menar Pålsson att det är väldigt tydliga i intervjusituationer och på eee-dagarna, eller liknande, att det är ägarledda företag det arbetar med och att det därför är viktigt att tycka det är roligt att arbeta med just detta. *”Man ska tycka det är kul att jobba nära företagen och (vara) lite konsult, lite rådgivare och lite revisor, den bilden måste man nog ha när man söker till oss för det är vi noga med att försöka förmedla.”* Enligt Pålsson är det även detta som är dess särskiljningskompetens, att det är duktiga på ägarledda företag och därmed även ägarens frågor. Det mest effektiva sättet att förmedla sin bild av företaget till studenterna tror Mats Pålsson är att vara tydlig vid alla evenemang och även på hemsidan vad företaget står för. Grant Thornton tycker att det är bra på det. Han tycker att de studenter det kommer i kontakt med är relativt väl insatta med att Grant Thornton jobbar just med ägarledda företag och att detta hänger samman med att studenter idag är mer pålästa på hemsidan innan de pratar med dem. *”Normalt sett så tror jag nog att man har ett anständigt grepp om vad vi sysslar med.”* Det är viktigt för dem att studenter vet vad det står för eftersom detta gör rekryteringsprocessen mycket lättare. *”Vet alla om vad vi står för så är det ju kanske sådana som från början inte hade tänkt söka till just vår bransch som söker sig till oss för att de tycker att de låter spännande då har vi ju exakt rätt människa som kommer till oss också.”* Han menar vidare att det även blir en massa extra arbete för alla, både för företaget och för studenterna, om studenter som inte är intresserade av att arbeta med ägarledda företag ändå söker sig till Grant Thornton.

FöretagsBarometern

Ett sätt för Grant Thornton att mäta hur det ligger till i popularitet hos studenterna är att se hur det ligger till på FöretagsBarometern⁷. Det ligger för närvarande på 22:e plats och är inte nöjda med denna placering, trots att det har klättrat tolv placeringar från föregående år! Detta

⁷ Se vidare förklaring i början av avsnittet.

är en av anledningarna att det kommer att öka dess närvaro på Ekonomihögskolan i Lund. Han tror att det är storleken som har betydelse när det gäller att synas och marknadsföra sig mot studenter, och är medveten om att det lägger ner betydligt mindre resurser än till exempel KPMG där han arbetade innan. Detta är ett medvetet val som är en kombination av två saker. Dels är det för att det inte har, eller åtminstone inte vill använda lika stora resurser på marknadsföringen eftersom det procentuellt sett tar mycket större del av dess pengar till det, men det är också så att det tycker att det är bättre att komma i direktkontakt med studenter i ett senare skede av utbildningen eftersom det då märker om det här är en person som är intresserad och då får de arbeta mot den istället. Han menar dock att pengars betydelse inte ska underskattas i den här frågan. Men trots skillnaden i marknadsföring tror han att det är samma studenter som söker sig till dem som söker sig till de andra revisionsbyråerna. Han hade dock velat att det skulle vara en viss skillnad ”... *just med tanke på vad de vill jobba med, men många är naturligtvis både och, det märker vi ju i intervjusituationer*”, men att han är medveten om att studenterna vill in i branschen och ofta tar det första arbetet som erbjuds.

Mats Pålsson kunde inte svara på frågor gällande evenemang för studenter, så detta kompletterades med en telefonintervju med Jim Forsberg som är studentansvarig på Grant Thornton i Malmö.

Studentansvarig

Jim Forsberg arbetar sedan september 2008 som studentansvarig på Grant Thornton i Malmö. Han tycker att det är viktigt att verkligen vara tydlig mot studenterna vad Grant Thornton står för. Han menar ”*att det jag står och säger i Lund, det är verkligen något som jag kan backa upp (och någonting) som jag själv upplever och som jag själv känner och jag vet om att det är fler som känner.*” Han vill inte stå och säga någonting som inte stämmer om företaget för att det ska låta bättre. ”*Det blir en chock sen när man söker en anställning på detta företag och det visar sig vara tvärtom. Den situationen vill jag inte att någon ska sitta i, det är bättre att man är rak och ärlig från början.*” Detta är viktigt för att få rätt matchning redan från början, ”*de personer som värderar samma som vi gör kommer att passa jättebra i organisationen, men de som inte gör det de får ju en signal direkt från början att jag är arbetsnarkoman och de prioriterar en bra balans mellan arbete och privatliv, då är detta inte rätt plats för mig kanske*”. Sen är han medveten om att det inte är alla som har arbetslivserfarenhet och som vet vad de värderar hos ett företag utan söker sig till alla revisionsbyråerna. För de studenterna menar han att det är extra viktigt att synas, då mycket kontakt med ett företag ofta leder till att

en bättre bild av företaget i fråga skapas. Då studenter har mycket kontakt med ett företag och har bildat sig en uppfattning av detta, skapar de samtidigt högre krav på företaget. En god bild av ett företag som gör mycket aktiviteter kan lätt bli sämre om företaget gör en svagare aktivitet. Det stora engagemanget från företagets sida kan då få motsatt effekt eftersom studenterna blir mer besvikna på ett företag som brukar hålla hög standard. *”De som inte gör någon aktivitet alls kan ju fortfarande stå högre i kurs än någon som gör jättemycket aktiviteter.”* Grant Thornton har i nuläget tre event inplanerade för studenter i Lund. Det är adventsfika i december, medverkan på eee-dagarna i februari och en kontorskväll i mars/april. Deras medverkan på studentaktiviteter har ökat de senaste två åren och det kommer fortsätta utveckla detta eftersom det märker att detta är det bästa sättet att få en bättre matchning mellan Grant Thornton och studenter som vill arbeta hos det. *”Om studenterna (från början) är medvetna om vad vi står för och vill arbeta hos oss så är chanserna större att de stannar kvar och inte slutar efter ett år eftersom de inte trivs.”*

Han är medveten om att Grant Thornton inte har varit så stort i Lund så det blir hans utmaning att arbeta mer mot studenterna, men samtidigt tycker han att det är lätt att förmedla bilden av Grant Thornton till studenterna. *”Vad ska man säga, återspeglar vi den när vi står där vid aktiviteterna och visar att det är prestigelöst, att man inte behöver liksom inte fundera på det här, vad ska man säga, du behöver inte uttrycka dig hundra procent korrekt. Du behöver inte uppträda hundra procent korrekt, så det är mycket hur du är som person som är viktigt.”* Det trycker på de faktorerna som är viktiga för det och där får det en bekräftelse från studenterna när de uppskattar de faktorerna, studenterna märker om de delar värderingarna eller inte när de får höra om dem.

KPMG (frågorna har besvarats via telefonintervju)

KPMG räknas som ett av världens ledande revisionsbolag och är en stor global aktör på marknaden. Byrån finns i 700 städer, i 145 länder och har totalt 123 000 medarbetare. Omsättningen internationellt var 2007 19,8 miljarder USD. I Sverige har det 60 kontor med 1 500 medarbetare. Omsättningen 2007 låg på 1 900 Mkr. KPMG är verksamma inom revision, redovisning och skatt (KPMG). På Malmökontoret arbetar 80 personer.

Intervjupersonens roll i företaget

B är rekryteringsansvarig på KPMG sedan 1,5 år, vilket är lika länge som hon har arbetat i organisationen. Hennes uppgifter är främst att rekrytera personal till kontoren i Sverige.

Medarbetaregenskaper

Enligt B är de viktigaste egenskaperna hos dess medarbetare att de har *”integritet och att man ska vara bra på teamwork och att man ska kunna jobba värdeskapande.”* När det rekryterar medarbetare *”... söker vi människor som har ett eget personligt driv, som har social kompetens, som är ödmjuka, som är positiva och som har en bra förankring i att de vet vad vi står för så att de delar våra värderingar, det är väldigt viktigt”*. Andra saker som spelar roll vid rekryteringen är betyg, arbetslivserfarenhet och andra engagemang och utlandserfarenheter. De sakerna väger ungefär lika tungt och det gör en avvägning mellan dem, men samtidigt fungerar betygen som en sällning till förstaintervjun så en viss tyngd ligger på betygen. *”... i och med att vi är en så pass stor organisation med så pass stort varumärke eller vad man ska säga och inte rekryterar jättemånga så har vi ändå en betygsgräns. Man bör ha mellan 40-50 procent Väl Godkänd för att komma på en förstaintervju. Sen krävs det att man har de andra sakerna också.”* För att få börja på KPMG ska Revisorsnämndens krav för att kunna uppnå auktorisation vara avklarade och det är ingenting som går att läsa upp efter påbörjad tjänst. En annan viktig sak det tittar på är att personen i fråga kan *”... visa på att man klarar av att göra många saker samtidigt och att man fortfarande kan leverera och prestera ett bra resultat”*. Till exempel arbetat eller engagerat sig i andra saker, vid sidan av studierna. Personen ska även ha ett ekonomiskt intresse, vara intresserad av siffror, men de ställer inget krav på arbetslivserfarenhet inom detta område.

När det gäller teknisk och socialkompetens så har det mest fokus på den sociala kompetensen. Den tekniska kompetensen spelar roll i den meningen att för att huvudtaget komma med i rekryteringsprocessen krävs det att personen har uppnått kraven för att kunna bli auktoriserad och har visat, med hjälp av betygen, att de har en bra inlärningsförmåga. Den sociala kompetensen har stor betydelse i deras organisation.

Vi har en väldigt stark, utpräglad och särpräglad organisationskultur och en väldigt stark företagskultur överhuvudtaget och det är någonting som vi är väldigt glada att vi har och som vi jobbat aktivt på att ha också. Det är något som vi gärna vill fortsätta utveckla och bearbeta så att det är nog skulle jag säga att det är nog det i slutändan som väger högst, efter andra kompetenser som vi kräver. (B, KPMG)

Rekryteringsprocessen

När rekryteringsbehovet uppkommer tar det fram en rekryteringskampanj som går i tryck i olika medier och på hemsidan. När det har kommit in kandidater sållar det *”... vilka vi tycker*

uppnår de krav vi har i relation till den konkurrensen som finns då". Det skiljer sig mellan olika rekryteringstillfällen hur hård konkurrensen är, den ökar framförallt vid lågkonjunktur. Sedan använder det sig av kompetensbaserad intervjuteknik, som är den intervjuteknik som idag anses vara mest tillförlitlig för att ta reda på vem kandidaten verkligen är. Utifrån den profilen som det då får fram tar det sedan ut kandidater till varje avdelning efter hur många det behöver. Utifrån de kandidaterna och profilerna som kommer in så matchar det profiler så att det kommer in människor som är olika och som kan komplettera varandra till de olika avdelningarna. *"Så redan från början så blir man sen liksom in... matchad mot andra individer och mot avdelningen som vi tror att man passar (på) och får den bästa utvecklingen."* Den andra intervjun sker på den avdelning personen blivit "inmatchad" med. I vissa fall förekommer en tredje intervju men på de flesta kontoren är det endast två intervjuer. Det har inga kunskapstest eftersom det tycker att det räcker med att titta på betygen och Cv:t där det framkommer vad personen har sysslat med under studietiden. *"Vi räknar med att har man klarat av att gå ut skolan med relativt bra betyg och dessutom klarat av att göra andra saker vid sidan om så är man nog inte helt tappad. Haha, då har man den inträdesbiljetten som behövs."* Rekryteringsprocessen har utvecklats genom åren i takt med att marknaden, trycket och behovet har ändrats. Personlighetstester är ett sådant exempel. När KPMG:s konkurrenter började med detta gjorde det en utvärdering för att se om detta var någonting som det också skulle ha och kom då fram till att det inte tycker att personlighetstester ger en rättvisande bild. Utifrån detta har det bestämt sig för att inte använda sig av personlighetstester utan använder sig istället utav mer studerade djupintervjuer. Resultatet av detta har blivit att det ställer ännu högre krav på de studenter som det tar in eftersom det, i många sammanhang, inte tar in lika många studenter som dess konkurrenter. Det är därför väldigt noggranna att redan från början matcha folk rätt i organisationen. KPMG har alltid haft en stark individfokus och sedan några år har det blivit ännu större eftersom det är mån om att det ska bli rätt från början. *"Så att man som student och som nyrekryterad när man kommer in ska känna att man verkligen trivs, att man känner att man får den uppbackningen och omges av personer som man känner att man växer tillsammans med."*

Rekryteringen sker ett år innan anställningen påbörjas och det har kontinuerlig kontakt med studenterna innan de påbörjar arbetet. De deltar till exempel på julfesten, middagar och andra träffar fram till de börjar. Detta är *"för att de ska känna att de kommer in i vår organisation. Så att när de väl börjar jobba sedan känner de sig nog ganska hemma med organisationen som sådan och känner också bättre sin avdelning."* Anledningen till att det rekryterar ett år

innan är för att marknaden ser ut på detta sätt. Eftersom KPMG är intresserade av de studenterna som är bäst för deras organisation så vill det vara med och rekrytera när alla andra gör det. Hon tycker inte att detta är optimalt egentligen men eftersom revisionsbyråerna har stressat upp varandra, alla vill rekrytera de bästa studenterna och de som passar deras organisation bäst, är processen igång tidigt. Som ensamt företag är det svårt att ändra på detta eftersom studenterna vill ha ett arbete när de är klara vilket ”... resulterar i att även om man som student känner att jag vill egentligen bara jobba på KPMG så känner man samtidigt att jag vill tjäna pengar när jag är klar och då tror jag att får man erbjudande från någon av våra andra konkurrenter så även om man då skulle känt att jag vill verkligen jobba på KPMG så finns det nog en risk att man annars tar ett jobb hos någon annan för att man vill känna sig säker.” Det arbetar inte efter könskvotering utan tar in de studenter som det tycker passar bäst i organisationen.

Företagsbild

B tycker att KPMG står för en stark företagskultur, väldigt professionella medarbetare och starka kunder. Det är en organisation som det gått bra för väldigt länge och som fortsätter att gå bra. ”Vi har det största antalet börsnoterade bolag i vår kundstock, vi har den högsta omsättningen i relation till antalet anställda, vi är (helt enkelt) en väldigt framgångsrik organisation.” Det vill få in studenter och medarbetare som känner att de vill ta del av dess framgångar och som känner att de kan hjälpa till att bidra, utvecklas och spurras av att vara med i en framgångsrik organisation där de kan få stöd att ta sig framåt.

Jag skulle nog säga att det som vi står för idag, ja det är väl professionalitet i väldigt stor utsträckning och tyngd och framgång på marknaden. Sen så kommer vi aldrig vara det företag som strävar efter att vara störst för vi tror inte att det finns någon vinning i att vara störst utan vi tror att det viktigaste är att ha de mest efterfrågade medarbetarna och vara på en marknad med de mest nöjda kunderna. (B, KPMG)

Det som B tycker skiljer KPMG från de andra stora revisionsbolagen är att KPMG är en organisation som har vuxit organiskt och därför har en stark företagskultur med en väldigt stark individfokus där det har en möjlighet att satsa på de individer det tar in hela vägen. ”Oavsett om du jobbar på KPMG i Haparanda, eller om du sitter i Luleå eller om du sitter på Stockholmskontoret eller i Malmö så kommer du in på ett KPMG kontor så är känslan samma. Det är väldigt trevligt, man känner att det är människor som bryr sig om varandra, som jobbar tillsammans och som är på väg någonstans tillsammans.” Det är måna att behålla denna särskiljning, att det har en spetskompetens som innebär att deras mål är att hjälpa några,

men inte bli så stora att det kan hjälpa alla. Det har även många tunga, framgångsrika kunder som gör att medarbetarna har möjlighet att arbeta med stora företag, men det arbetar även med små företag.

FöretagsBarometern

B anser att det har lyckats att förmedla bilden av KPMG till studenterna och att det idag är ”KPMG-profiler”, som enbart är intresserade av att arbeta på KPMG och inte hos dess konkurrenter, som söker sig till företaget. Detta är någonting hon tycker har blivit bättre under de senaste åren. När hon började arbeta fick hon uppfattningen av att många studenter visste att det är ett stort och framgångsrikt företag som även är internationellt, men att de inte riktigt visste vad det stod för, vad som gjorde KPMG speciellt. Detta resulterade i att de som sökte sig till dem inte var de KPMG-profiler som det hade tänkt skulle söka till det. Hon tror att detta beror på att det har blivit tydligare med vad det står för och förmedlar det till studenterna på ett bättre sätt. *”Däremot kan jag lugnt erkänna att på den marknaden som är där ni (studenter) blir väldigt överrösta av allting mest hela tiden så är det inte helt lätt kanske att nå fram till alla studenter.”* Ett sätt att mäta om det har optimal marknadsföring mot studenter är att titta på de ansökningar det får in och titta på vilka studenter som deltar på aktiviteterna. Det frågar även de studenter som det träffar vad det tycker om KPMG, hur de uppfattar det och varför de tycker som de tycker. Det mäter även med hjälp av FöretagsBarometern för att se hur det ligger till i popularitet hos studenter. *”Det är en sådan barometer där alla företag vill ligga jättehögt på företagsbarometern, det är jätteviktigt för vårt employe-brand. Det är för vi verkligen ska synas och verka attraktiva.”* Där menar B att anledningen till att de har tappat placeringar på FöretagsBarometern, från plats fem 2007 till plats tolv 2008, är för att det har blivit ännu tydligare och ännu mer nischade. *”Säger man att vi är fantastiska för några stycken så är det självklart att de som inte känner att de är dem, några stycken, kommer att tycka jaha, men det var inte för mig.”* Det tycker dock inte att det är positivt att det har tappat placeringar eftersom det tror att det egentligen kan nå ut till ännu fler studenter för att förklara vilka det är och att det är ett alternativ för dem. Men den största anledningen till att det har sjunkit tror hon är för att hon var ny på sin post förra året vilket resulterade i att det syntes mindre än vad det har gjort innan. När det märker att det tappar placeringar på till exempel företagsbarometern försöker det vara ännu tydligare i dess erbjudande. Hon tycker att det är viktigare att vara tydlig med sitt budskap mot studenterna än att öka sin närvaro, eftersom marknadsföringen mot studenter idag är mer utbredd. Hon tror att det ligger bra till i Lund i jämförelse med deras konkurrenter, men det rekryterar inte lika många.

Däremot så tror vi mer på att de som kommer till KPMG ska känna att jag är speciell och viktigt och det här företaget satsar på mig. De ska inte behöva känna att man rekryterar in en jättestor klump med människor och nu är det bara att slåss för allt vad livet är värt. För det är inte det som är grejen när man börjar jobba, när man börjar jobba ska man kunna känna att jag är i en miljö där jag trivs, med människor som stöttar mig och jag kommer ta mig framåt. Det tycker vi är jätteviktigt. (B, KPMG)

Men det viktigaste för KPMG är att nå ut till så många studenter som möjligt eftersom detta ökar chanserna till att det hittar de medarbetare det söker.

Studentansvarig

B arbetar även en del med studentaktiviteter och för att förmedla bilden av KPMG till studenterna har det tävlingar, företagspresentationer, deltar på arbetsmarknadsdagar, bjuder in på företagskvällar med mera för att få ett aktivt engagemang och en dialog med studenterna, för att de ska förstå vad det står för. I Lund är KPMG väldigt aktiva genom KPMG Case competition, både den nationella och den internationella tävlingen sker i Lund, det anordnar en skidresa till Åre, det medverkar på Corporate Challenge och eee-dagarna, det anordnar en aktivitet på hösten och en på våren till exempel företagskväll eller någon sporttävling men även lunchföreläsningar och det är samarbetsföretag med LundaEkonomerna. Men samtidigt menar hon att detta gör ju alla företag vilket gör att studenterna blir matade av mycket information från många företag så det är svårt att synas genom "bruset".

3.2.2 Intervju med revisorsassistenter

Grant Thornton (frågorna har besvarats via telefonintervju)

Val av arbetsplats

X arbetar som revisorsassistent på Grant Thornton i Malmö. Han studerade vid Lunds Universitet och har en magisterexamen i redovisning och har klarat alla Redovisningsrådets krav för att kunna bli auktoriserad. Han anställdes i februari/mars och började arbeta lite smått i somras, efter avklarad examen i juni, men hade den officiella anställningen den 1 september. En av de största anledningarna till att han fick detta arbetet tror han är hans arbetslivserfarenheter. Han har arbetat extra under hela sin studietid och är även engagerad som seniorledare på hög nivå inom idrott. *"Det jag kände var framförallt, då man såg på strukturen på intervjuerna, så var det framförallt mitt uppträdande som person hur jag arbetade, vad jag värderar högt och vad jag tror mycket och vad jag tror jag kan tillföra med*

den personen som jag var.” Han tycker att det var rätt lite vikt vid betygen⁸, det var mer grundförutsättningarna för att kunna uppnå auktorisation som skulle vara uppfyllda. ”Sen (var det) framförallt frågor hur jag agerar i olika situationer och min bakgrund inom ledarskap och ja vad jag kan tillföra med de erfarenheter som jag hade.” Han tyckte det var mycket fokus på ledarskap och personligheten, att passa in i organisationen. ”För att jag fick ju den informationen som sa att det kostar mycket resurser, både tid och pengar att anställa personer och att anställa fel personer som efter ett år kommer underfund med att de vill göra något annat.” Han fick uppfattningen att det vill ha målmedvetna, ambitiösa personer som accepterade värderingsgrunden som finns inom Grant Thornton, att det är prestigelöshet, en väldigt platt organisation som klarar av att arbeta väldigt fritt under ansvar. X var i intervjuprocesser på två andra revisionsbyråer men valde att avbryta dem när han fick anställning på Grant Thornton. Anledningen till detta var att han sympatiserar mycket med värderingarna som finns på Grant Thornton. Han har arbetat på många olika arbetsplatser och har som han beskriver ”... ett rätt bra paket med mig vad det var jag värderade högt som person.” Det han värderade högt var att det är en platt organisation med korta beslutsvägar, men också att det är prestigelöst, att det läggs stor vikt vid det sociala med ”öppna dörrar”, det vill säga ”det spelar ingen roll om det är så att jag är nyanställd, (eller) om det är så att jag har jobbat inom branschen i tjugo år, man ska fortfarande kunna ha en dialog sinsemellan.” För att kunna jämföra de olika företagen använde han bekanta, som varit ute i branschen i ett år, som bollplank. Detta eftersom det är just företagskulturen som skiljer företagen åt i revisionsbranschen då arbetsuppgifterna som revisorsassistent är i stort sett samma överallt.

Fördelarna med Grant Thornton kanske kan vara lite just detta att känna lite mindre kontor, man jobbar just mot ägarledda företag och man är nischad. Och på så sätt hade jag en uppfattning om att man kunde komma ut tidigare till kund och även jobba mycket mer mot med ägarna. Vilket nu har besannats, ett halvår senare. (X, Grant Thornton)

När han kom i kontakt med Grant Thornton i februari hade han andra revisionsbolag som ”stod högre i kurs”, men detta ändrades då han pratade med personalansvarig på Grant Thornton och kände just att ”... de värderingar som hon pratade om och den informationen jag fick var det som överensstämde med mina värderingar och jag valde att gå vidare. Efterhand som jag var på intervju så växte företaget ytterligare.”

⁸ X tog examen med cirka 60 procent av betyget Väl Godkänd

Företagsbild

För X hade Grant Thornton i princip varit osynligt i tre och ett halvt år och det var först sista terminen av sin utbildning som han fick upp ögonen för det. Han visste vem det var via reklam, men inte så mycket mer, utan det var först på eee-dagarna där han fick reda på mer om dess värderingar som han blev riktigt intresserad. Men trots att han tyckte att det lät bra var han skeptisk eftersom *”Jag hade ju stött på andra företag som hade sagt jobbade på ett vis, men fick information från insidan att så inte var fallet. Så det är väldigt många som kör den här dialogen att man har högt i tak och en öppen dialog, det är väldigt många som kör med den frasen men väldigt få som lever upp till den.”* Han menar att Grant Thornton har levt upp till bilden av att vara en platt, prestigelös organisation, med en speciell ”GT-anda” och där det finns en bra balans mellan privat- och arbetslivet. Han anser att det genom grupparbete och individuellt arbete finns en god möjlighet att tycka till om företaget. Den tydliga strukturen och utbildningsplanen är två av de saker som han beskriver som viktiga för att de nyanställda snabbt och smidigt ska komma in i arbetslivet. De har även haft mentorer som har stöttat dem i sitt arbete. Han hade helst velat ha kontakt med Grant Thornton tidigare under utbildningen eftersom det kanske hade lett till en tidigare anställning, vilket han hade tyckt varit skönt. Men eftersom han anställdes relativt tidigt ändå, februari/mars, så ser han det inte som ett stort problem.

Han tycker att hans bild av Grant Thornton bara har blivit bättre sen han började arbeta eftersom han nu vet att deras värderingar verkligen överrensstämmer med hans och att allt var så bra som han hoppades att det skulle vara. Han värderar fortfarande vissa andra bolag högt, men Grant Thornton har växt jättemycket i hans ögon och det beror på att hans beslutsunderlag är så mycket mer hos Grant Thornton. Hans bild är färgad av att han vet att han trivs bra i företaget och att det lever upp till vad det marknadsför om sig själva.

Jag skulle vilja tillägga att det låter som jag sa tidigare att det är väldigt, innan man har kommit in här, man har börjat här i tre månader och det tar ett tag innan man skapar sig en stor uppfattning av företaget. Det är alltid väldigt positivt i början, med en tydlig struktur du har ju tydliga direktiv, allting har upplevts väldigt positivt. Men man kan ju ta bort det faktum att det innebär ju inte att de andra revisionsbolagen har minskat i popularitet i våra ögon heller, alltså de har ju inte blivit sämre bara för att det att Grant Thornton är bra. (X, Grant Thornton)

Revisionsyrket

X visste under hela sin utbildning att det var revision han ville arbeta med och han visste vad revisionsyrket innebar, men han menar att det på förhand är väldigt svårt att veta hur det utövas eftersom det inte arbetas med de verktygen i skolan. ”*Man visste ju hur debet och kredit fungerade, man vet hur grundtankarna i redovisning fungerar men nu skulle man helt plötsligt alltså vända på myntet och titta på andra sidan.*” Han tror att det är svårt att ge en bra bild av hur själva revisionsyrket fungerar eftersom det är så brett.

Det tar så många år att egentligen lära sig vilket jag förstår nu, det jag har lärt mig är bara en liten, liten bit och jag har jobbat i tre månader sen jag började den 1/9. Jag tror det är nog svårt att berätta hur man arbetar, man kan förklara vad revision innebär, vad man gör vad det innebär att granska. Men just hur man arbetar praktiskt är nog väldigt svårt att informera om utan det är snarare så att man får utnyttja praktikplatser. (X, Grant Thornton)

Innan han mötte Grant Thornton var han inne på att arbeta på ett av de fyra stora revisionsbolagen eftersom han sympatiserade med deras värderingar och hur det valde att arbeta. Han hade även uppfattningen att det var ett av få företag som överensstämde med vad det stod och sa till studenter på aktiviteterna, detta efter att ha pratat med kompisar på ”insidan”. Detta är någonting som han tycker är viktigt, att det företagen säger till studenterna verkligen stämmer överens med verkligheten. Han menar att om han får höra av någon som arbetar på företaget att det till exempel inte är så ”högt i tak” som det står och marknadsför sig med, får det motsatt effekt. Att det sedan blev Grant Thornton var en slump. Han hade kommit lika långt i intervjuprocessen på ett annat revisionsbolag och sedan kom Grant Thornton med ett erbjudande om arbete snabbast så då valde han att tacka ja till detta eftersom ”*jag kände verkligen att jag kunde passa in i den organisationen.*”

Enkätintervjuer med revisorsassistenter

Enkäter har skickats ut till de personer som har anställts och börjat arbeta 2008, i januari och september. Det rör sig om tre personer, två kvinnor och en man. Innan anställningen hade alla en positiv bild av Grant Thornton som ett företag med en öppen organisation, trevliga medarbetare, hela organisationen genomsyras av hjälpsamhet, omtanke, prestigelöshet och icke hierarkisk. De är alla överens om att bilden stämde, de kan till exempel fråga alla om hjälp. Bilden av revisionsyrket var splittrad bland respondenterna, en hade ingen bild alls av yrket, en hade en positiv bild och en trodde att det var tråkigt och enformigt. De två förstas

bilder har ej ändrats sedan anställningen, medans den tredje respondenten har blivit positivt överraskad då han/hon nu anser att yrket både är spännande och omväxlande.

När de nyanställda sökte anställning rangordnade de företagen enligt följande; Grant Thornton, Ernst & Young, Öhrlings PricewaterhouseCoopers, KPMG, SET Revision, Deloitte, Annat. Det som har påverkat deras önskemål och val av arbetsplats är reklam, kontakt med anställda och personliga kontakter i företaget.

Alla tre tror att deras akademiska meriter och sociala kompetens hade störst betydelse för deras anställning. Även ideella engagemang och betygen värderar de som troliga faktorer, dock ej arbetslivserfarenhet i så hög grad.

Nedan följer en sammanställning av enkäterna:

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>X</u>
Kandidatexamen eller Magisterexamen	–	Mag.	Kand.	Mag
Vilket universitet/högskola	Lund	Växjö	Växjö	Lund
Antal poäng av Revisorsnämndens teoretiska krav när anställningen började	Alla	Alla	Ej 3,5p	Alla
Andel som var av betyget VG	55 %	40 %	33 %	60 %
Hur länge har du varit anställd	4 mån	4 mån	4 mån	4 mån
Färdig med utbildningen innan du började anställningen	Nej	Ja	Ja	Ja
Arbetade extra under studietiden	Ja	Ja	Nej	Ja
Deltagit i studentaktivitet	Ja	Ja	Ja	Ja
Mer än en anställning att välja på	Nej	Nej	Ja	Nej
Hur lång tid innan blev du rekryterad tills du verkligen började arbeta	4 mån	6 mån	6 mån	6 mån
Kontakt med företaget under tiden mellan din anställning och den dag du började arbeta	Nej	Nej	Ja	Ja
Har bilden ändrats av företaget från studenttiden tills idag	Nej	Ja	Nej	Ja
Kommit i kontakt med företag genom engagemang i kåren	Nej	Nej	Nej	Nej
Någon personlig kontakt på företaget som påverkade ditt val av arbetsgivare	Nej	Nej	Nej	Nej
Hade du en positiv eller negativ bild av revisionsyrket som student	Neg.	Pos.	Ingen	Pos.
Stämde denna bild med verkligheten	Nej	Ja	–	Ja
Var din bild av det företag du nu är anställd positiv eller negativ	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.
Stämde denna bild med verkligheten	Ja	Ja	Ja	Ja

(Ruta markerad med –, har ej representanten svarat)

KPMG (frågorna har besvarats via telefonintervju)

Val av arbetsplats

Y arbetar som revisorsassistent på KPMG i Malmö, där han har arbetat i fyra månader. Han studerade vid Lunds Universitet och har en kandidatexamen i redovisning och en kandidatexamen i finansiering. När han började arbeta hade han inte klarat alla Redovisningsrådets krav för att kunna bli auktoriserad, utan saknade 15 hp. De sista 15 högskolepoängen är revisorsjuridik som han kommer läsa nästa år för att kunna skriva provet till godkänd revisor. Han anställdes 10 månader innan han började arbeta. En av de största anledningarna till att han fick arbetet tror han beror på hans sociala kompetens, hans personlighet och hans arbetslivserfarenhet. Han har arbetat extra vid sidan av studierna, bland annat på Skatteverket. Han tror inte att betygen⁹ hade särskilt stor betydelse då han blev rekommenderad av KPMG och därför fick hoppa över första intervjun. Under studietiden var han aktiv i ett utskott i LundaEkonomerna som arbetade mycket med KPMG och det var genom dem som han kom i kontakt med KPMG och revision. Innan dess läste han finansiering, men valde sen att läsa redovisning för att få arbeta mer med siffror. När han sedan fick kontakt med KPMG blev han intresserad av revision. När Y var på tredje intervjun fick han även kontakt med ett annat revisionsbolag som ville att han skulle komma på intervju hos dem. Detta berättade han för KPMG och fick erbjudande om arbete dagen efter. *”Den som går vidare på ett ställe går även vidare på nästa för att får en upp ögonen för en så får alla det, det är ett sånt spel för gallerierna, de drar och rycker i allt och alla.”*

Företagsbild

Anledningen till att han fastnade för KPMG var att han träffade många medarbetare när han satt med i LundaEkonomernas utskott och fick bra kontakt med dem och *”tyckte att de var ett skönt gäng och att de verkade väldigt bra. Jag var även på kontoret och kollade.”* Han träffade KPMG:s rekryteringsansvarig på en middag vilket resulterade i att han blev rekommenderad av honom. Han var sedan på två intervjuer där även rekryteringsansvarige var med. *”Jag fick bra kontakt med dem och de fick ett gott öga till mig.”*

För Y hade revisionsbolag inte varit intressant förrän han bytte inriktning till redovisning och därför hade han inte så bra koll på någon av de fyra stora. Han visste vilka de var till namnen

⁹ Y tog examen med cirka 30 procent av betyget Väl Godkänd

tack vare deras marknadsföring men det var inte så mycket mer. Grant Thornton har han aldrig hört talas om.

Revisionsyrket

Innan han började arbeta hade han inte så stor uppfattning om vad revisorsyrket innebar förutom att ”... sitta och gräva ner sig i siffror och hjälpa företagen att bokföra.”

Så är det ju i viss mån i ägarledda företag men jag jobbar nu mest med stora bolag så där utför vi ju inte så mycket, då är vi mest kontrollanter att de har gjort rätt. På så sätt har bilden varit lite annorlunda, men ändå inte så mycket eftersom ägarlett är så.

Han tycker dock inte att detta har varit ett problem då de har mycket internutbildning och eftersom de inte arbetar själva i början. ”*Det finns alltid någon att fråga.*” Han tycker att KPMG har levt upp till hans förväntningar och han trivs väldigt bra på företaget.

Enkätintervjuer med revisorsassistenter

Enkäter har skickats ut till de personer som har anställts och börjat arbeta 2008, i januari och september. Det rör sig om fem personer, fyra kvinnor och en man. Innan anställningen hade alla en positiv bild av KPMG som ett seriöst, kunnigt, hårt arbetande företag med trevliga och ödmjuka anställda. De nämner även saker som jordnära och måna om sina anställdas utveckling och välbefinnande. De tycker alla att bilden har förstärkts efter hand som de har kommit in i organisationen eftersom det är svårt att på förhand veta exakt hur ett företag är på ”insidan”. De anser till exempel att de är mer generösa mot personalen, medarbetarna har större och bredare kompetens och det är mindre hierarkiskt och strikt än vad de först trodde, vilket alla ser som positivt.

När de nyanställda sökte anställning rangordnade de företagen enligt följande; KPMG, Öhrlings PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, Deloitte, Grant Thornton, SET Revision, Annat. Det som har påverkat deras önskemål och val av arbetsplats är reklam, kontakt med anställda/företaget, personliga kontakter i företaget och att de ville arbeta på någon av de stora revisionsbyråerna.

Några kommentarer till varför just KPMG var deras förstahandsalternativ i valet av arbetsplats:

För att jag kom väldigt bra överrens med dem som jag träffade från KPMG och tyckte att det verkade vara en bra arbetsmiljö att arbeta i. Eftersom jag visste att det skulle bli mycket arbete i team var det en väldigt viktig faktor

att jag kom bra överrens med de jag hade träffat. Dessutom var de snabba med att erbjuda mig anställning och jag såg stora möjligheter med att arbeta på ett såhär stort bolag med så många olika kunder. (Revisorsassistent, KPMG)

Visste egentligen inte alls hur en normal arbetsdag såg ut varför min uppfattning kring företaget hela tiden har formats efter hand. Trodde på förhand inte att någon av byråerna skiljde sig särskilt mycket från varandra. (Revisorsassistent, KPMG)

Majoriteten tror att deras sociala kompetens var den största anledningen till att de fick anställning på KPMG. Detta följs av arbetslivserfarenhet, akademiska meriter och ideellt engagemang.

Nedan följer en sammanställning av enkäterna:

	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>E</u>	<u>Y</u>
Kandidatexamen eller Magisterexamen	Kand.	Mag.	Mag.	Mag.	Mag.	Kand.
Vilket universitet/högskola	Lund	Lund	Lund	Lund	Växjö	Lund
Antal poäng av Revisorsnämndens teoretiska krav när anställningen började	Ej 15p	Alla	Ej 15p	Alla	Alla	Ej 15p
Andel som var av betyget VG	60 %	80 %	75 %	–	70 %	33 %
Hur länge har du varit anställd	11 mån	4 mån	11 mån	11 mån	4 mån	4 mån
Färdig med utbildningen innan du började anställningen	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja
Arbetade extra under studietiden	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Deltagit i studentaktivitet	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Mer än en anställning att välja på	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
Hur lång tid innan blev du rekryterad tills du verkligen började arbeta	7 mån	10 mån	7 mån	2 mån	9 mån	10 mån
Kommit i kontakt med företag genom engagemang i kåren	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja
Någon personlig kontakt på företaget som påverkade ditt val av arbetsgivare	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
Var din bild av det företag du nu är anställd positiv eller negativ	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.	Pos.
Stämde denna bild med verkligheten	Ja	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja

(Ruta markerad med –, har ej representanten svarat)

3.2.3 Enkätutskick till studenter

90 enkäter har skickats ut till studenter som är registrerade på kandidatkurs i redovisning hösten 2008. Av dessa 90 svarade 29 personer, svarsbortfallet är således 61 personer, vilket är 68 procent. Av de 29 respondenterna är 12 män och 17 kvinnor. Majoriteten läser sin femte

termin, planerar att ta en magisterexamen våren 2010, vill arbeta inom revisionsbranschen och har i nuläget inte fått anställning på ett revisionsbolag. 25 av 29 uppskattar de sociala aktiviteter revisionsbolagen gör och anser att de får tillräckligt med kontakt med företag genom Ekonomihögskolan/LundaEkonomerna, men endast strax över hälften deltar på företagens studentaktiviteter och endast ett fåtal har fått kontakt med företag genom kårengagemang.

Studenterna har fått rangordna var de helst vill arbeta vilket är följande: Öhrlings PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte, Ernst & Young, SET revision, Grant Thornton, Annat. Majoriteten svarade att rangordningen påverkades av hur mycket de har hört talas om företagen och om de har deltagit i aktiviteter anordnade av företagen. 19 av 29 respondenter känner inte till Grant Thornton och vet inte vad de står för eftersom de inte har sett dem på skolan. Övriga förknippar Grant Thornton med saker som; hjälpsamma, trevliga, stora, seriösa, kompetenta, arbetar med ägarledda bolag och att de inte marknadsför sig på samma sätt som de övriga byråerna. Det som har påverkat respondenternas uppfattning om Grant Thornton är personalen, reklam, näringslivsdagar och deras hemsida.

KPMG är det endast tre respondenter som inte har någon uppfattning om. Övriga förknippar KPMG med saker som; studentengagerad, stora, sociala, intressanta, moderna, internationella, professionella, bra arbetsklimat, trevliga, syns mycket, tillmötesgående, tävlingsinriktade, men även snobbiga, tråkiga och inte studentvänliga. Det som har påverkat respondenternas uppfattning om KPMG är personalen, aggressiv marknadsföring, näringslivsdagar och andra studentevenemang och personliga kontakter i företaget.

Majoriteten tror att arbetslivserfarenhet och andra engagemang, exempelvis i kår- eller nationsverksamhet, har stor betydelse för att få anställning. Strax under hälften tror att betygen har stor betydelse vid en anställning. I princip alla är överens om att deras sociala egenskaper, såsom hög social kompetens, är väldigt viktiga vid en anställning.

Tillsammans med enkäten skickades följande fråga ut där studenterna fick svara på vad de tror att de vet om företagen Grant Thornton och KPMG. 17 respondenter svarade på detta. En respondent hade ingen uppfattning om företagen och kunde därför inte svara och fem respondenter förstod inte frågan korrekt och därför går svaren ej att analysera.

	Grant Thornton				KPMG			
	Ja, säker	Ja, osäker	Nej, säker	Nej, osäker	Ja, säker	Ja, osäker	Nej, säker	Nej, osäker
De har bra internutbildning	1	16			7	10		
De har hög status på marknaden	5	9	1	2	11	5		1
De har intressanta företag som kunder	3	13		1	12	5		
De har bra karriärmöjligheter	4	13			12	5		
De har en bra företagskultur	1	16			3	13		1

Tabell 3.2.3 Vad studenter anser sig veta om KPMG och Grant Thornton

4. Teori

I teoriavsnittet presenteras en mer utförlig beskrivning av de teorier som kommer att tillämpas i uppsatsen. Teorierna kommer att användas som en grund för en vidare analys för att tydliggöra de slutsatser som framställs.

4.1 Interna krav

4.1.1 Kravspecifikation vid nyrekrytering

Då en rekrytering ska ske är det av vikt att de krav som kommer att ställas från arbetsgivaren fastställs och att de kriterier som ska vara beslutsgrundande bestäms. För att synliggöra kraven måste dessa gå att formulera genom exempelvis erfarenheter, kunskaper, färdigheter eller ambitioner. I annonseringen för den lediga tjänsten måste det framgå vilken person som efterfrågas och vilka egenskaper denna ska besitta. Detta är av vikt för att personen som läser annonsen själv ska kunna se om den skulle kunna passa för tjänsten eller inte. Att personen själv ser sig lämpad för tjänsten är A och O för en lyckad rekrytering. (Prien, 1992, s. 14)

Kraven som önskas kan delas in i olika kategorier; ”Måste” – krav, ”Önskas” – krav och ”Överensstämmelse” – krav. I Lars Priens bok *Rekrytering och urval* (1992, s. 14 - 15) listas möjliga krav upp inför rekryteringen av en marknadschef, här nedan har författarna omarbetat hans modell över de olika kravkategorierna till egenskaper som kan tänkas krävas av en revisorsassistent.

”Måste” – krav

- kandidatexamen eller motsvarande i redovisning
- revisorsnämndens krav för auktorisation ska vara uppfyllda
- någon form av arbetslivserfarenhet
- förmåga att ”ha många bollar i luften”
- drivkraft till att vidareutveckling
- analytisk förmåga
- social kompetens

”Önskas” – krav

- sifferintresse
- ideellt engagemang
- utlandsstudier

- ”service minded”

”Överensstämmelse” - krav

överensstämmelse mellan personens förväntningar på

- arbetet och vad arbetet ger honom/henne
- arbetslaget och vad laget väntar av honom/henne
- företagskulturen och vad denna ger honom/henne

Förväntningarna är dubbelriktade och gäller i andra riktningen också.

4.1.2 Organisationskultur och identitet

Det är, som sagt, viktigt att alla medarbetare inom revisionsbyrån verkligen identifierar sig med organisationskulturen (Alvesson, 2007, s. 199). I avhandlingen *Företagskultur och organisationsidentitet – stödjande normsystem eller hjärntvätt?* (2007, s. 199) skriver Alvesson om Ashfort och Mael som listar upp en del punkter som de menar är viktiga för att någon ska identifiera sig med en organisationskultur:

- Om organisationen står för distinkta värderingar så kommer identiteten att utvecklas tydligare.
- Om organisationen är förknippad med hög status kommer fler att vilja identifiera sig med den.
- Andra organisationer påverkar benägenheten att identifiera sig med en organisation, om det uppkommer en tydlig ”de” - känsla så är det lättare för ”vi” - känslan att träda fram.
- Om det finns sociala förhållanden som binder ihop medlemmarna i organisationen, såsom exempelvis uppfattad likhet eller gemensamma mål så kommer detta att framhäva en tydligare identitet.

För att individen ska bli mer benägen att identifiera sig med en organisation är det därför viktigt att det tydligt framgår vilka symboliska uttryck (slogans, logotyper, arkitektur) organisationen skyltar med, vilka värderingar organisationen står för och hur de framstår i den materiella praktiken (produktion, lokalisering). Om dessa uttryck visar sig tydligt kommer organisationen uppfattas som framgångsrik, den kommer att skilja sig bättre från omgivningen och om sociala gruppbildningar stimuleras kommer medlemmarna lättare att finna sin identitet i organisationen. Vid avsaknaden av en tydlig organisationsidentitet finns det en risk att det i stället uppkommer gruppbildningar av ”vi” och ”de” karaktär inom organisationen, något som inte är speciellt eftersträvänsvärt (Alvesson, 2007, s. 199). Enligt

Grönroos (2008, s. 393) är det mindre troligt att anställda som identifierar sig med organisationens värderingar kommer att lämna företaget. Det påstås dessutom att kunderna kommer att uppskatta den erhållna servicen mer om de blir bemötta av en person som representerar företaget på ett rättvisande sätt.

4.2 Rekrytering

4.2.1 Revisionsyrket som kunskapsarbete

Alvesson och Kärreman (2007, s. 448) definierar kunskapsarbete som arbete av intellektuell karaktär, som baseras mycket på språkanvändning. Det handlar huvudsakligen om att leverera unika produkter eller tjänster, genom användande av en bred kunskapsbas. Arbetsgruppen Konrad beskriver revisionsbyrån som det typiska kunskapsföretaget (1990, s. 10). Revisionsyrket kan därför även ses som kunskapsintensivt och revisionsbyrån som ett kunskapsföretag, där ett beroende av hög kompetens på medarbetarna ständigt existerar, detta för att kunna erbjuda marknaden de kvalificerade tjänster som den efterfrågar. Det ställs dessutom krav i form av lagstiftning att revisorn har den utbildning och kompetens som krävs. (Alvesson & Kärreman, 2007, s. 448)

4.2.2 Humankapitalets roll i revisionsbyrån

Definition av humankapital, individkapital och strukturkapital

För att tydliggöra begreppen humankapital, individkapital och strukturkapital följer här en definition av dem:

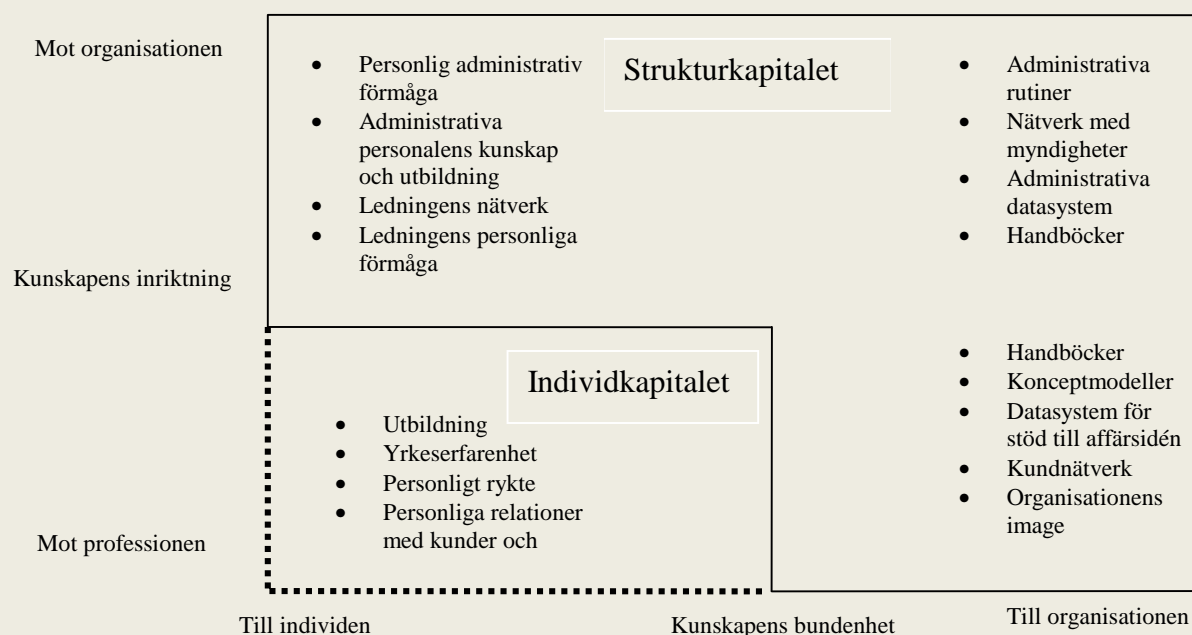
I Edvinsson och Malones bok *Det intellektuella kapitalet* (1998) definierar de humankapital som:

... kombinationen av kunskap, skicklighet, innovativ förmåga och förmåga hos företagets enskilda anställda att utföra sina aktuella uppgifter. Det inkluderar också delvis företagets värderingar, kultur och filosofi. Humankapitalet kan inte ägas av företaget. (s. 28-29)

Arbetsgruppen Konrad har i boken *Den osynliga balansräkningen* (1990) valt att, istället för humankapital tala om, individkapital och strukturkapital. Där definieras individkapital som:

Med **individkapitalet** menar vi de anställdas individuella personliga och sociala förmåga, erfarenheter, skolkunskaper och andra färdigheter med inriktning utåt mot företagets kunder. Dessa kunskaper utgör en persons yrkeskompetens och hör ihop med förmågan att lösa kundernas problem. (s. 15)

Då Arbetsgruppen Konrad diskuterar kring strukturkapital läggs fokus på organisationens kompetens framför individens yrkeskompetens. Även då det är individer som har utarbetat ett visst tillvägagångssätt eller koncept är det inte beroende utav någon enskild individ, utan beror mer på företagets positionering och på dess historia. Administrativa rutiner, erfarenheter och historia benämns också som delar av **strukturkapitalet** (1990, s. 17).



Figur 4.2.2 Kunskapskapitalet

(Arbetsgruppen Konrad, 1990, s. 16)

I denna uppsats diskuterar författarna humankapital som summan av individkapital och strukturkapital, men vidare menar Lars Bern i *Humankapitalisten - den nya ekonomins professionella aktör* (2002, s. 99) att huvuddelen av humankapitalet tillhör medarbetarna, inte företaget.

Individkapitalet är självklart en viktig del i ett kunskapsföretag då företaget är beroende av personalen för att kunna leverera de unika tjänster det producerar. Men det är inte bara individkapitalet som är viktigt för revisionsbyrån. Det måste finnas en välutvecklad form av personalinriktat strukturkapital i byrån så att förmågan att tillvarata medarbetarnas kompetens fungerar. Detta krävs för att kunna rekrytera, utveckla och motivera de anställda och är en av de avgörande faktorerna för bolagets existens (Arbetsgruppen Konrad, 1990, s. 32). Då

rekryteringen fungerar i företaget kan energi läggas på att utveckla medarbetarna och på att finslipa affärsidén. En svagt fungerande rekryteringsförmåga kan snabbt bli en kostsam process, i tabellen nedan går det att läsa vad olika moment, som uppkommer vid en felrekrytering, kan komma att kosta företaget. Observera dock att tabellen är i 2003 års prisläge och det kan antas att detta har ändrats till dagens prisläge.

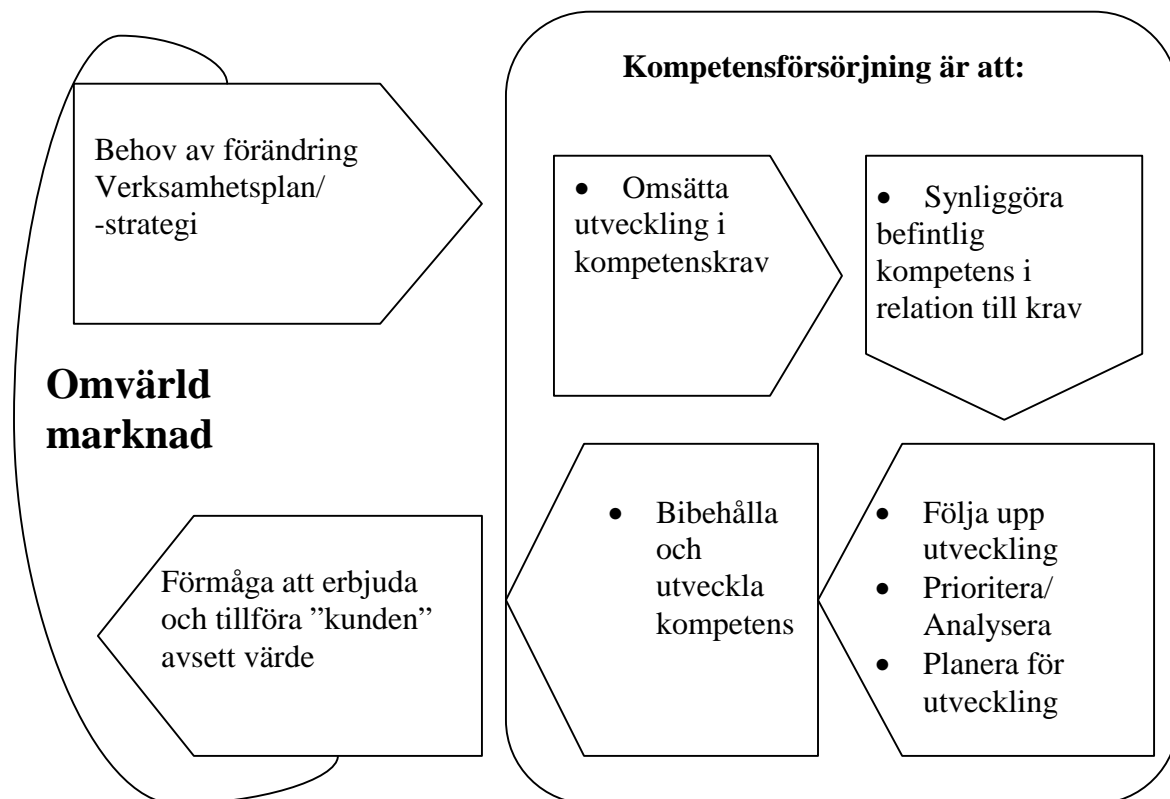
<u>Aktivitet</u>	<u>Uppskattad kostnad (kr)</u>
Underprestation hos den gamla medarbetaren	50 000 – 250 000
Tid för förhandlingar, diskussioner och eventuellt stöd eller hjälp till medarbetaren som inte fungerar	20 000 – 40 000
Avgångsvederlag	0 – 300 000
Inhyrning av ersättare under en mellanperiod	0 – 90 000
Annonsering	40 000 – 100 000
Tid för behandling av ansökningar	10 000 – 30 000
Tid för intervjuer	20 000 – 40 000
Eventuella professionella personbedömningar (en eller flera slutkandidater)	10 000 – 40 000
Underprestation hos den nya medarbetaren <u>under en upplärningsperiod</u>	<u>30 000 – 100 000</u>
<u>Summa</u>	<u>180 000 – 990 000</u>

Tabell 4.2.2 Sammanställning över kostnader för en felrekrytering (Lindelöw Danielsson, 2003, s. 20)

Revisionsbyrån är inte bara ett kunskapsföretag, utan även ett serviceföretag. Det är viktigt att det skapas en balans i ”produktionen” av tjänsterna, så att kunden kan förlita sig på att erhålla en näst intill identisk tjänst varje gång den vänder sig till serviceföretaget. För att vara ett lönsamt serviceföretag gäller det därför att kunna organisera så att denna process fungerar och att kunden får vad den förväntar sig. Denna organisatoriska förmåga är också en viktig del av strukturkapitalet, som många gånger är minst lika viktigt som individkapitalet (Arbetsgruppen Konrad, 1990, s. 19). Strukturkapitalets vikt i en organisation märks även i rekryteringsprocessen. De anställdas tankegångar kring företaget bidrar till företagskulturen och företagsandan. Då en enskild anställd till företaget är positiv påverkas inte enbart personerna inom organisationen, även företagets image utåt mot kunderna påverkas positivt. En negativ inställning till företaget har den motsatta effekten och i värsta fall märker också kunderna av den negativa attityden och ifrågasätter kanske sitt användande av företagets tjänster. I detta perspektiv är det än viktigare att det är ”rätt” medarbetare som anställs och att den anställdas personliga värderingar och attityder sympatiserar med organisationen, för att rätt bild ska kunna förmedlas ut till kunderna (Arbetsgruppen Konrad, 1990, s. 33).

4.2.3 Kompetensförsörjning i revisionsbyråerna

I Axelssons bok *Kompetens för konkurrenskraft* (1996) definieras kompetensförsörjning som: ”Kompetensförsörjning är en fråga om att anskaffa personella resurser, men också att fördela och använda befintliga resurser inom företaget” (s. 20).



Figur 4.2.3 Kompetensförsörjning -företagets viktigaste process (Anttila, 1997, s. 19)

Kompetensförsörjningen är mycket viktigt för företagen och så även för revisionsbolagen. Eftersom beslut många gånger fattas utifrån kompetensen skulle kompetensförsörjningen kanske till och med kunna ses som en av de viktigaste faktorerna inom företagen. Kompetensförsörjning kan beskrivas som hur ett företag kan fungera enligt verksamhetsplanen gällande säkerställande av förutsättningar som är kompetensmässiga. Enligt modellen ovan beskrivs kompetensförsörjningen utifrån en schematisk modell och den existerar som en naturlig del inom såväl de största som de mindre verksamheterna. (Anttila, 1997, s. 18-19)

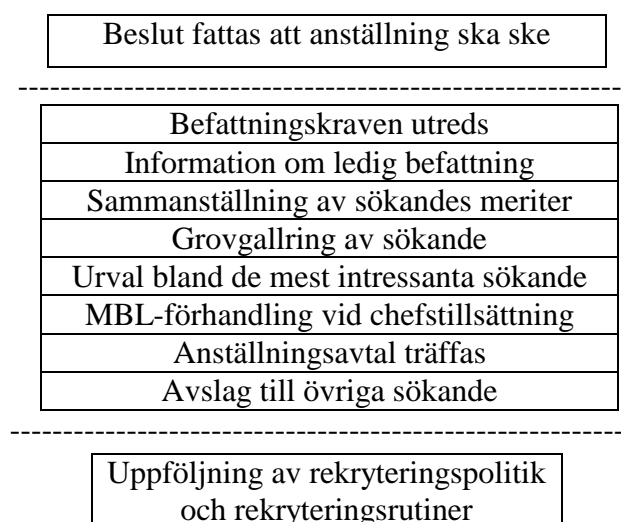
Kompetensförsörjningen kan delas in i två huvuddelar: kompetensplanering och kompetensutveckling. I kompetensplaneringen är det viktigt att skapa de förutsättningar som ger en effektiv kompetensförsörjning. Detta kan delas upp i tre steg. Steg ett är att den

tilltänkta målgruppen studeras, för att få en så bra prioritering som möjligt, det vill säga för att komma in på rätt områden i rätt ordningsföljd. Detta steg har som syfte att se till att det skapas en gemensam bild över de områden och målgrupper som behöver kompetens. På så sätt tillgodoses det som omvärldsutvecklingen kräver men även det som i dagens läge finns i kompetensväg. När detta väl är gjort följer steg två, där de mest effektiva åtgärderna studeras, för att se till så att kompetensen höjs. I sista och tredje steget följs arbetet upp och utfallet utvärderas när de genomförda åtgärderna väl är utförda. (Anttila, 1997, s. 42-43)

Syftet med kompetensutvecklingen är att se till att höja kompetensen på det som framgick ur kompetensplaneringen, det vill säga vilka områden och målgrupper som prioriterats. Det finns både kvalitativ och kvantitativ kompetensutveckling. Den kvalitativa kompetensutvecklingen går ut på att kunna lösa befintliga uppgifter på ett eftersträvansvärt sätt genom att skapa de förutsättningar som behövs. Den kvantitativa kompetensutvecklingen går istället ut på att rätt kompetens finns i företaget i just det området som har ett behov, så säkerställandet av detta är av stor betydelse. (Anttila, 1997, s. 44)

4.2.4 Rekryteringsprocessen

Själva rekryteringsprocessen, från det att ett behov av en ny medarbetare uppstår till det att en ny medarbetare är anställd i verksamheten, beskriver Granberg (2004) som en process i tio steg.



Figur 4.2.4 De olika stegen vid anställning

(Granberg, 2004, s. 318)

Enligt Granberg (2004, s. 319) är det ofta tillkommandet av en ny tjänst, att någon har omplacerats eller att någon lämnat sin tjänst som orsakar ett behov av nya medarbetare. I denna uppsats har författarna främst riktat in sig på att granska revisionsbolagens val av medarbetare i form av nytexaminerade studenter och det är då framförallt nytillkomna tjänster som kommer att behandlas. En avgränsning har som tidigare nämnts gjorts från dem som "värvats" från andra revisionsbyråer eller de som omplaceras inom företaget.

Då beslut har fattats att en anställning är aktuell i det enskilda fallet är det dags att besluta om vilka befattningskrav som den som tillträder tjänsten måste besitta. Befattningskraven är inte endast akademiska, utan grundas även på arbetslivserfarenhet, annan kunskap och fysiska och psykiska egenskaper. Det finns tre olika metoder, enligt Granberg (2004, s. 319-320), att utgå ifrån då befattningskraven ska fastställas; frågemetoden, observationsmetoden och praktikmetoden. Frågemetoden bygger på att personer som har en god kunskap om vad tjänsten innebär intervjuas eller får besvara frågor skriftligt. Personer som kan anses lämpliga för frågemetoden är exempelvis den som innehar tjänsten för tillfället, chefen för området tjänsten går under eller andra personer i arbetsgruppen. Observationsmetoden innebär att en observation, av vad den nuvarande befattningshavaren gör, utförs. Denna metod är inte så lämplig för kontorsarbeten, utan mer gjord för arbeten där det lätt går att observera vad som egentligen utförs. Praktikmetoden grundar sig i att den som ska göra befattningskravsanalysen själv lär sig arbetet och sedan bildar sig en egen uppfattning av vad tjänsten kräver. Kritik riktas mot att för lite resurser läggs på att fastställa befattningskraven, då det är en viktig del för att finna den rätta personen att rekrytera. Granberg (2004, s. 319-320) poängterar även att det hade varit en fördel att, istället för befattningsbeskrivningar, använda sig av mer dynamiska instrument som exempelvis profilbeskrivningar och teamuppgifter som inte är lika aggressiva i sin utformning. I övrigt uppfyller utformningen av krav en funktion i planeringsprocessen för att kunna avgöra hur annonsen ska se ut, var det ska annonseras, vad en grundrensning bland de sökande ska grundas på och hur intervjun ska planeras.

I nästa steg gäller det att komma i kontakt med dem som är lämpade för att söka till tjänsten. De vanligaste formerna av rekryteringskällor är arbetsförmedlingen, annons i dags- och fackpress, skolor och jobbmässor, nätverk och headhunting, intern annons, Internet och intranät. Ett effektivt sätt för många företag är att använda sig av universitet och högskolor för att nå ut med information om lediga tjänster via affischer och arbetsmarknadsmässor, en metod som flera av de stora revisionsbolagen använder sig av. (Granberg, 2004, s. 320- 323)

Då ansökningarna börjar komma in är det tid för att sammanställa de sökandes meriter. Det gäller i detta steg att göra en överskådande bild över alla sökande, där det tydligt framgår vilka befattningskrav som respektive sökande uppfyller. Det är också viktigt att den som söker direkt får ett svarsmeddelande där det står att ansökan har mottagits. Får den sökande inget svar förrän efter en lång tid och svaret dessutom skulle vara negativt, så får den sökande ingen trevlig bild utav företaget och den kanske inte är villig att söka sig dit igen. (Granberg, 2004, s. 328)

Då en sammanställning av de sökandes meriter har gjorts är det dags för grovgallringen. De mest intressanta personerna tas fram, ungefär fyra till sju personer finns normalt kvar i processen efter grovgallringen. Det optimala är att utföra grovgallringen i tre steg. Steg ett bör grundas endast på ansökningen i sig och de arbetsbeskrivningar som finns i arbetsbetygen. I steg två går alla sökande igenom ännu en gång, denna gång bör all information om den sökande vägas in. Det kan vara information om egen personkännedom och vitsord från tidigare arbetsgivare. I steg tre sker själva utgallringen, de faktorer som framkommit i steg ett och två jämförs med varandra och de mest lämpade kandidaterna sällas fram. (Granberg, 2004, s. 328)

Urval bland de sökande som är mest intressanta kan göras med hjälp av skolbetyg, arbetsbetyg, intervju, beteendeobservation, test, referenser, läkarundersökning och provtjänstgöring. Ofta är det en kombination av ovanstående metoder, men användande av intervju är en av de former som ofta förekommer och som vanligen får en stor betydelse. Intervjun har enligt Granberg (2004, s. 332) fyra syften. Nummer ett är att få en vidare kunskap om den sökande gällande både arbets- och privatliv. Nummer två är att bredda den sökandes kunskap om företaget och tjänsten. I steg nummer tre är syftet att få personlig kontakt med den sökande och i nummer fyra att ge den sökande en god och positiv bild av företaget även om den inte får jobbet. Flera av de stora svenska revisionsbolagen använder sig av flera personliga intervjuer vid rekryteringsprocessen, ofta med olika personer i organisationen. Det förekommer också olika typer av test inom revisionsbranschen, både så kallade kunskapstest och personlighetstest.

Vid tillsatt revisorsassistenttjänst är det inte vanligt förekommande med MBL- förhandling. Denna typ av förhandling är främst avsedd för chefsbefattningar och handlar om

medbestämmande i arbetslivet. Det är istället tid för att träffa anställningsavtal med den utvalda. Därefter får det inte förglömmas att ge avslag till övriga sökande så fort som möjligt.

4.3 Marknadsföring

4.3.1 Revisionsbolagens marknadsföring mot studenter

Marknadsföring kan betraktas på många olika sätt där de vanligaste nivåerna är att det är som en filosofi och ett tankesätt. Det kan även ses som ett sätt att organisera företagets olika funktioner och processer och som en uppsättning verktyg, tekniker och aktiviteter som kunderna är föremål för. (Grönroos, 2008, s. 254)

Enligt Grönroos (2008, s. 253) är marknadsföringen sedd ur ett filosofiskt synsätt ett marknadsföringskoncept där företaget ska basera alla sina aktiviteter på de behov och önskemål kunderna på de utvalda målmarknaderna har. Företaget måste dock även ta hänsyn till samhälleliga begränsningar såsom lagar, normer och branschöverenskommelser. Detta är ett marknadsinriktat synsätt och kan jämföras med det produktionsinriktade synsättet, där aktiviteterna istället utgår från företagets teknik, produkter eller produktionsprocesser.

Då företagsrepresentanterna sprider information om sitt företag till studenterna genomför de medvetet eller omedvetet en form av marknadsföringskampanj mot studenterna som i en viss mån kan ses som kunder. Företagen är måna om att locka till sig studenter och få de att välja deras företag som ett första alternativ, precis som företaget vill attrahera kunder att använda sig utav deras tjänster framför konkurrenternas. Vid kontakten och informationsspridningen från företagsrepresentanter till studenter är det därför viktigt att det som sägs och utlovas verkligen stämmer överens med vad företaget kan erbjuda. (Grönroos, 2008)

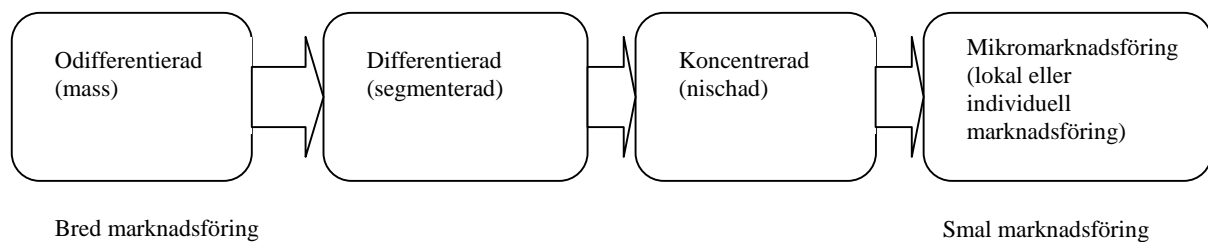
Enligt Grönroos (2008, s. 261) kan marknadsföring beskrivas utifrån tre grundläggande antaganden:

- 1. De resurser och aktiviteter hos ett företag som påverkar kundens preferenser och beteende utgör marknadsföringsresurser och marknadsföringsaktiviteter.*
- 2. Företagets marknadsföringsresurser och marknadsföringsaktiviteter måste finnas tillgängliga och fungera i situationer där kunden uppfattar dem och där de kan påverka kunden.*

3. *Det är företagets kunder, inte företagets eller dess marknadsförare, som bestämmer vilka av företagets resurser eller aktiviteter som utgör marknadsföringsresurser eller marknadsföringsaktiviteter.*

Grönroos (2008) menar alltså att de resurser och aktiviteter som utförs i marknadsföringssyfte måste uppfattas och finnas i ett sammanhang där kunden/studenten kan bli påverkad och att det är kunden som avgör om satsningarna, i form av resurser och aktiviteter, har fungerat som marknadsföring eller inte. Det är även viktigt, särskilt i ett tjänsteföretag, att marknadsföringsprogram och marknadsföringsaktiviteter marknadsförs internt innan det marknadsförs externt. Detta för att alla ska vara medvetna om vad som händer i företaget, alla anställda i ett tjänsteföretag är mer eller mindre marknadsförare, och att de som ska marknadsföra företaget extern har bra stöd av sina medarbetare (Grönroos, 2008, s. 253).

4.3.2 Målmarknadsföring (Target Marketing)



4.3.2 Marknadsföringsstrategier

(Armstrong & Kotler, 2009, s.209)

Det finns många sätt att marknadsföra ett företag och ett av dem är att använda sig av målmarknadsföring. Denna marknadsföringsmetod går ut på att segmentera marknaden och välja ut på vilket sätt de vill penetrera den. Det finns i princip två sätt att gå till väga, bred marknadsföring, där företaget satsar på allt och alla, eller smal marknadsföring där de väljer ut och marknadsför sig mot de kunder de tror att de kan bygga en relation med. Däremellan finns två andra steg som är en mer nyanserad bild av bred respektive smal marknadsföring (Armstrong & Kotler, 2009, s. 209 f). Armstrong och Kotler beskriver de fyra stegen enligt följande:

Odifferentierad marknadsföring/massmarknadsföring. Företaget gör ingen differentiering utan riktar sig till alla kunder på marknaden. Denna strategi fokuserar på vad som är ”normalt” och vad som passar ett stort antal människor. Företaget gör en marknadsföring som passar en stor

del av gruppen, exempelvis ekonomstudenter som helhet. Det svåra här är att hitta en produkt som verkligen passar och tillfredsställer alla konsumenter/studenterna.

Differentierad marknadsföring/segmenterad marknadsföring. Företaget differentierar sig till ett färre antal marknadssegment och marknadsföringen är mer inriktad mot kunder som de tror att de kan bygga en relation med. Denna marknadsföring bygger en starkare position mot kunderna vilket ger en bättre matchning. Det är dock kostsamt att ha många olika produkter och det kräver duktig personal som känner av marknaden.

Koncentrerad/nischad marknadsföring. Istället för att jaga en liten del av en stor marknad vill företaget ha en stor andel av en liten, nischad marknad. Denna strategi används särskilt av företag med begränsade resurser. Istället för att försöka nå ut till alla satsar de på att marknadsföra sig mot en liten, nischad del av marknaden där de når ut till de kunder som de kan skapa en relation med eftersom de delar samma värderingar. De har en stark position på marknaden tack vare att de har en relation med sina kunder och därför känner dem bättre.

Mikromarknadsföring/lokal och individuell marknadsföring. Strategin är att möta ett par enskilda individers behov snarare än att passa en större grupp. Istället för att se en kund i varje individ, ser de en individ i varje kund. Lokal marknadsföring innebär att företaget anpassar produkterna och marknadsföringen till grupper på den lokala marknaden. Individuell marknadsföring är den mest extrema typen av mikromarknadsföring. Här anpassas produkterna och marknadsföringen till kundernas individuella behov. Både lokal och individuell marknadsföring är effektiva men väldigt kostsamma.

(Armstrong & Kotler, 2009, s. 209 f)

5. Analys

I analysavsnittet kommer den insamlade empirin att kopplas samman med de teorier som belysts i uppsatsen. Även frågorna som togs upp i inledningen kommer analyseras.

5.1 Interna krav

5.1.1 Medarbetaregenskaper vid nyrekrytering

Som nämnts i empiriavsnittets bakgrundfakta förväntar sig revisionsbolagen, i stort sett, inte att de nytexaminerade studenterna ska kunna speciellt mycket inom yrkesområdet. Istället är det en god akademisk grund som krävs för att den nyanställda studenten ska kunna ta in den information som ges i form av revisionsbyråns satsningar i internutbildning. Då en nytexaminerad student börjar arbeta som exempelvis revisorsassistent väntar en lång utbildnings- och inlärningsperiod. Genom samtal med både KPMG och Grant Thornton har det visat sig att de båda revisionsbolagen i alla fall har minst ett gemensamt mål för sina medarbetare – att uppnå auktorisation. Investeringar i internutbildning ligger som en grund när revisionsbolagen arbetar för att uppnå det eftersträvade målet, en process som tar många år. Även andra aspekter väger självklart in när en ny medarbetare ska anställas, så som personliga egenskaper, arbetslivserfarenhet, engagemang och att personen måste passa in i företagskulturen.

5.1.1.1 De akademiska kraven för en anställning

Deloitte, Ernst & Young, Grant Thornton, KPMG och Öhrlings PricewaterhouseCoopers påpekar i tidningen Balans (Halling, 2007, nr 6-7, s.32) att goda studieresultat och bra betyg är viktiga vid en anställning, men att även andra egenskaper spelar in. Det kan antas att det finns en skillnad mellan studenters satsningar på studierna då de börjar på högskola eller universitet. En del prioriterar studierna medan andra lägger energi på studentlivet eller andra engagemang. Det krävs självklart inte lika mycket ansträngning för att erhålla den lägsta graden av betyget Godkänd som den högsta graden av betyget Väl Godkänd, men båda betygen leder till en examen. Frågan är då om revisionsbyråerna egentligen bryr sig om vad studenten har för betyg och om allt slit för de höga betygen är värt all möda och uppoffringar som de kräver. Att godkändkraven ska uppfyllas kan anses som en självklarhet då examen inte kan uppnås utan detta men det är oklart i vilken skala de högre betygen spelar roll.

Begreppet akademiska meriter innefattar även andra krav på utbildningen som ska uppfyllas, ett exempel i revisionsbranschen är om studenten är behörig att avlägga auktorisationsprov.

De akademiska kraven för en anställning på KPMG

Vid telefonintervju med B på KPMG framhävs det att personliga egenskaper är av stor vikt och egenskaper som integritet, social kompetens och värdeskapande poängteras. Men på KPMG är det betygen som avgör om de personliga egenskaperna överhuvudtaget ska tas i beaktning. Person B menar att betygränsen för att få komma på en förstaintervju går vid 40-50 procent Väl Godkänd, först när detta kriterium uppfyllts väger de personliga aspekterna in. Ett annat krav som ska vara uppfyllt är Revisorsnämndens krav för auktorisation och detta är något som alla medarbetare ska uppfylla innan de börjar arbeta, B anser inte att det är möjligt att läsa upp eventuella saknade poäng vid sidan om en anställning. Vid telefonintervjun med nyanställda Y på KPMG visar det sig dock att undantagsfall, trots kraven, görs. Y uppfyller inte betygskraven och har vid anställning inte heller uppfyllt kraven för auktorisation. Det är alltså i verkligheten inte de akademiska befattningskraven som är avgörande. Y hade haft kontakt med KPMG via studentaktiviteter och behövde på så sätt aldrig gå igenom en förstaintervju. Av de fem övriga nyanställda på KPMG är det ytterligare två personer som inte uppfyllt kraven för auktorisation, men minst fyra av de fem överskrider dock Väl Godkänd-gränsen. Samtliga av de nyanställda har varit engagerade via studentaktiviteter, det framgår dock inte alltid om de i dessa aktiviteter kommit i kontakt med just KPMG. Det skulle kunna vara så att de akademiska kraven främst är av stor betydelse för de studenter som inte har engagerat sig och varit i kontakt med KPMG tidigare.

De akademiska kraven för en anställning på Grant Thornton

Även Grant Thornton sållar bland ansökningarna genom att titta på betygen. På Grant Thorntons hemsida går det att läsa att goda akademiska meriter är en grundläggande förutsättning för ett arbete på byrån. I den personliga intervjun med Mats Pålsson, kontorschef för Grant Thornton, lades det dock inte samma vikt vid betydelsen av de akademiska meriterna som i fallet med KPMG. Betygen bör inte vara för dåliga, enligt Pålsson, men några lägsta-gränser finns inte. Pålsson betonar också att betygen ibland kan vara för bra och använder det starka ordet ”avskräckande” för att beskriva vilken effekt endast betyg av den högre graden kan ha. Det krävs då fler positiva egenskaper för att övertyga att personen är rätt för tjänsten. För en anställning ska Revisorsnämndens krav för auktorisation vara uppfyllda, eller i alla fall vara inom räckhåll. Person X i Grant Thornton upplevde inte att det lades så

stor vikt vid betygen när han anställdes, av de akademiska meriterna var det enbart kraven för auktorisation som skulle vara uppfyllda. Av de nyanställda i Grant Thornton, inklusive X, har samtliga uppfyllt kraven för auktorisation, bortsett från en anställd som fattas 3,5 poäng. Möjligheten att uppnå kravet får dock bedömas vara inom räckhåll även för denna person. Grant Thornton poängterar själv att betygen inte är av särskilt stor vikt för en anställning och detta överensstämmer med undersökningen av de nyanställdas betyg där andelen Väl Godkänd ligger från allt mellan 33 och 60 procent.

En sammanfattning av de akademiska kravens betydelse

Betygen är alltså inte allt för att få en anställning i de nämnda revisionsbolagen, en tendens är dock att KPMG lägger lite större vikt vid höga betyg. Det skulle också kunna vara för att det, på grund av sin storlek och sitt varumärke, har ett högre urval att välja bland då ansökningar kommer in och att betygen då blir en mer avgörande faktor i utsållningsprocessen. Det verkar dock vara så att KPMG inte är lika noggranna i praktiken med att den anställda helt och hållet ska ha uppfyllt Revisorsnämndens krav för auktorisation, som det antyder i telefonintervjun med B och annonsering på hemsidan. Vid studerande av de nyanställda på Grant Thornton är det istället så att auktorisationskravet så gott som uppfylls av samtliga nyanställda, trots att det inte är ett krav för en anställning.

5.1.1.2 Att passa in i organisationen

När revisionsbyråerna rekryterar och investerar i nya medarbetare är de måna om att personen i fråga har för avsikt att stanna länge inom organisationen. Det läggs mycket resurser både under rekryteringsprocessen - i jakten på den optimala medarbetaren - och i form av utbildning när den nyanställda börjar arbeta. Dessa satsningar bestående av både tid och pengar, är av värde att behålla inom företaget. Det är även viktigt att den kompetens som utvecklats stannar kvar inom företaget.

När revisionsbyrån marknadsför sig med en bra och ärlig företagsbild ökar chansen att det är rätt personer som söker sig till företaget. Om den som söker arbete på revisionsbyrån inte är medveten om vad det specifika företaget värderar högt och vad som är deras speciella nisch, finns det en större risk att resurser går till spillo på personer som inte har ett verkligt intresse i att arbeta inom organisationen. Det krävs en matchning mellan företagets värderingar och medarbetarnas personliga värderingar och intresse, detta eftersom det finns en risk att den anställda kommer att lämna företaget tidigare eller inte vara tillräckligt motiverad för att

uppnå ett bra resultat om dessa faktorer inte stämmer överens. Det blir på så sätt väldigt viktigt att den nyanställda kan identifiera sig med företaget och bli ett med organisationskulturen och att anställda redan från början sympatiserar med företagets värderingar.

De personer som representerar ett företag har ett mycket stort ansvar, då deras handlingar och personlighet, i betraktarens ögon, lätt ses som en avspeglning av företagets värderingar. Det blir därför viktigt för hela organisationen att de som anställs har en positiv inställning till företaget.

Att passa in i organisationen KPMG

B menar att för en anställning ska göras bör personen passa in i organisationen och dela dess värderingar. Då KPMG har en stark och utpräglad organisationskultur gäller det att personen besitter de egenskaper som gör att den kan flyta in på ett bra sätt, både med medarbetare och med kunder. Genom att matcha en potentiell kandidat till en passande avdelning, och sedan utföra en andraintervju på den avdelningen är förhoppningen att den nya medarbetaren så snabbt som möjligt ska komma till rätta i organisationen och få den bästa utvecklingen. Då KPMG anställer ett år innan arbetet startar bjuds de som anställts in till olika festligheter under året de inte är aktiva medarbetare. På så sätt ska den nyanställda lära känna sina nya medarbetare redan innan tjänsten tillträds.

Att passa in i organisationen Grant Thornton

Mats Pålsson menar att det är en ganska enkel process att avgöra om personen i fråga passar in i företaget under en intervju, men det finns ändå en del spelrum till att förbättra ett dåligt förstaintryck. Han menar även att det gäller i ett motsatt förhållande där han som intervjuare måste göra ett bra intryck på den arbetssökande. Studentansvarige Jim Forsberg påpekar även han att det är viktigt att personer i organisationen sympatiserar med företagets värderingar. Nyanställda X ansåg sig själv passa bra in i Grant Thornton, då hans egna värderingar stämde bra överens med företagets. Då han var i rekryteringsprocess med ett av de fyra stora revisionsbolagen och samtidigt fick ett erbjudande om anställning av Grant Thornton var det just matchningen mellan han som person och Grant Thornton som blev avgörande för beslutsfattandet.

En sammanfattning av betydelsen av ”att passa in”

Betydelsen av ”att passa in” verkar vara en av de avgörande faktorerna vid ett anställningsbeslut. Så är det för både Grant Thornton och KPMG. Det är klart att det är viktigt att anställa personer som tros kunna bidra så mycket som möjligt till organisationen och som kommer att gå bra ihop med de andra medarbetarna, men det skulle också kunna medföra en risk att organisationen blir alltför homogen. Det gäller alltså att verkligen sympatisera med revisionsbolagets värderingar för att få en anställning och även kunna fungera tillsammans med de framtida arbetskamraterna. Mycket hänger då på att den som intervjuar gör en rättvis bedömning av den arbetssökande och att deras personkemi stämmer överrens, annars finns det en risk att den sökande döms ut på för lösa grunder. Detta är även en risk om intervjun endast görs av en person eftersom bedömningen riskerar att blir väldigt subjektiv.

5.1.1.3 Personliga egenskaper

Personer har olika egenskaper. För att kunna klara av arbetsuppgifterna och för att kunna möta kunder i ett så serviceinriktat yrke som revisorsyrket eftersträvas en rad olika egenskaper hos medarbetarna. Det handlar både om förmåga att lära sig, att kunna tillgodogöra sig information av olika slag, och att kunna kommunicera ut till kunder och medarbetare. Det gäller för företagen att hitta de egenskaper som krävs för att deras anställda ska kunna göra ett så bra arbete som möjligt.

Personliga egenskaper hos KPMG

Teamarbete och förmågan att kunna samarbeta är något som återkommit i alla de källor som författarna använt sig av. Då B ombeds redogöra för de egenskaper det eftersöker nämns bland annat integritet, social kompetens, ödmjukhet, eget personligt driv, positivism och att personen vet vad KPMG står för och delar dess värderingar. B poängterar även att det är viktigt att kunna visa på engagemang utöver studierna, att kunna ”ha många bollar i luften” samtidigt. KPMG lägger stor vikt vid de personliga egenskaperna hos personer som söker anställning hos företaget eftersom det är måna om att hitta personer som passar in i företagskulturen. Detta kan stärkas med att Y tror att det var hans sociala kompetens som var den avgörande orsaken till att han fick anställning på KPMG, detta då han blev rekommenderad till tjänsten av en rekryteringsansvarig på KPMG innan han själv sökt den.

Personliga egenskaper hos Grant Thornton

På Grant Thornton bör medarbetarna kunna arbeta i team, självständigt arbete måste dock fungera för att klara av tjänstens arbetsuppgifter. Mats Pålsson framhäver att en god social

förmåga men också en god analytisk förmåga eftersträvas hos nya medarbetare. Något som är intressant med Grant Thornton är att det inte finns en given mall för hur en nyrekrytering ska se ut, det beror istället på de människor som finns inom organisationen och vilka egenskaper de besitter och vilka de saknar. Pålsson menar alltså att det gäller att skapa den rätta mixen inom företaget för att uppnå det bästa resultatet, men undantagsfall kan ändå göras för en person som utmärker sig på flera nivåer. Goda språkkunskaper i både tal och skrift värderas högt.

Sammanfattning av de personliga egenskapernas betydelse

En god social förmåga är en återkommande egenskap som de båda revisionsbolagen anser som mycket viktig. Det är även viktigt att kunna arbeta i team, men även självständigt, vilket antas ha att göra med arbetets karaktär där både arbete i grupp och självständigt arbete förekommer. Det som går att utläsa av de båda företagen är att de sociala egenskaperna väger tyngre än de rent tekniska, att vara en duktig akademiker. Merparten av de nyanställda på både KPMG och Grant Thornton tror att det var deras sociala kompetens som hade en avgörande roll till att de fick tjänsten. Både B och Pålsson menar att eftersom ingen kan yrket i förväg är de sökandes personliga egenskaper avgörande, efter en sällning till intervjuerna som delvis görs på betyg. Som går att läsa ovan är det väldigt viktigt både för KPMG och Grant Thornton att deras medarbetare delar företagets värderingar och att de passar in i organisationen. Det är då självklart att de personliga egenskaperna hos deras medarbetare är viktiga eftersom det är de som de facto avgör om personen passar in i företaget eller inte.

5.1.1.4 Arbetslivserfarenhet och andra engagemang

I Balans (Halling, 2007, nr 6-7, s.32) nämns, förutom akademiska meriter och personliga egenskaper, även arbetslivserfarenhet, andra engagemang och utlandsstudier som en högt värderad merit vid anställning i revisionsbolag. Vid sidan om studierna är det många som arbetar, antingen ideellt eller för att tjäna en extra slant. Det är intressant att se om dessa ansträngningar avlönar sig i arbetssökandet eller om det är erfarenheter som inte spelar någon större roll för de utvalda revisionsbyråerna. De flesta som åker på utlandsstudier har nog inte först och främst avsikten att resan ska underlätta ett framtida arbetssökande, utan det är lusten att upptäcka andra platser i världen och upplevelsen i sig som lockar.

Arbetslivserfarenhet och engagemang som merit i arbetssökande på KPMG

För KPMG är det inte så viktigt att deras medarbetare har arbetslivserfarenhet men ser det alltid som positivt om någon har det, men det behöver i vilket fall inte vara inom

ekonomiområdet. Det fäster större vikt vid vad personen har gjort vid sidan av studierna och om det sedan är arbete eller andra engagemang spelar mindre roll. Det viktiga är att personen i fråga kan visa att den klarar av att göra många saker samtidigt, men ändå fortfarande kan leverera och prestera ett bra resultat. Merparten av de nyanställda på KPMG arbetade extra under sin studietid och Y tror att hans arbetslivserfarenhet var till fördel för honom vid hans anställning.

Arbetslivserfarenhet och engagemang som merit i arbetssökande på Grant Thornton

Mats Pålsson är väldigt mån om att personer de anställer ska ha varit ute i arbetslivet för att ha känt på de krav som arbetslivet ställer, det är dock inte viktigt att det är ett ekonomirelaterat arbete. Andra engagemang på fritiden värderas också högt på Grant Thornton, då det tyder på en god social kompetens. Merparten av de nyanställda på Grant Thornton har arbetat extra vid sidan av studierna och har alltså varit ute i arbetslivet. X har dessutom varit väldigt engagerad i sin idrottsklubb vid sidan av studierna och detta tillsammans med hans arbetslivserfarenheter tror han har varit grunden till sin anställning. Arbetslivserfarenhet verkar alltså även i praktiken vara viktigt.

Sammanfattning av betydelsen av arbetslivserfarenhet och engagemang

Både KPMG och Grant Thornton trycker på att det är viktigt att kunna visa på ett engagemang utöver studierna, om det sedan är arbete eller andra engagemang spelar mindre roll. Det viktiga, för båda byråerna, är att kunna visa att studierna kan skötas även under aktiva förhållanden. Detta verkar även vara något de efterföljer vid nyanställning då i princip alla nyanställda på båda bolagen har arbetat extra under studietiden. Merparten tror även att deras arbetslivserfarenheter eller andra ideella engagemang hade stor betydelse vid deras anställning. Ett arbete på en revisionsbyrå kräver mycket av en medarbetare och därför är det viktigt för företaget att se att personerna klarar av att arbeta under mer eller mindre stressiga förhållande. Detta är vad det gör när det ser vad personerna har gjort utöver sina studier. Har personen klarat av att få relativt höga studieresultat samtidigt som den arbetat extra eller engagerat sig i olika ideella sammanhang visar detta att den klarar av en hög arbetsbelastning, samtidigt som den kan prestera.

5.1.2 Kravspecifikation vid nyrekrytering

Efter att studerat de olika kraven som ställs från arbetsgivaren med de krav som uppfylls av de nyanställda i organisationen och vad de nyanställda själva tror ha påverkat deras anställning så har det framkommit en del skillnader. Nedan följer hur kravspecifikationerna skiljer sig mellan den officiella bilden och hur den upplevs av nyanställda för Grant Thornton respektive KPMG, efter vad som framkommit i det empiriska materialet.

Kravspecifikation för nyrekrytering hos Grant Thornton (enligt Mats Pålsson och officiell information på hemsidan)	Kravspecifikation för nyrekrytering hos Grant Thornton (enligt nyanställda)
<p><i>”Måste”-krav hos Grant Thornton</i></p> <ul style="list-style-type: none">– Intresserade av ägarledda företag– Uppnått eller nästan uppnått kraven för auktorisation– God social förmåga– Någon form av arbetslivserfarenhet– Goda språkkunskaper i både tal och skrift– Goda akademiska meriter– Kunna arbeta självständigt <p><i>”Önskas” – krav hos Grant Thornton</i></p> <ul style="list-style-type: none">– Analytisk förmåga– Kunna arbeta i team <p><i>”Överensstämmelse” - krav hos Grant Thornton</i></p> <p>Överensstämmelse mellan personens</p> <ul style="list-style-type: none">– personliga värderingar och vad organisationen står för– förväntningar på arbetet och vad arbetet ger honom/henne	<p><i>”Måste” - krav hos Grant Thornton</i></p> <ul style="list-style-type: none">– Uppnått eller nästan uppnått kraven för auktorisation– God social förmåga <p><i>”Önskas” – krav hos Grant Thornton</i></p> <ul style="list-style-type: none">– Ideella engagemang– Goda betyg– Ha erfarenhet av ledarskap <p><i>”Överensstämmelse” – krav hos Grant Thornton</i></p> <p>Överensstämmelse mellan personens</p> <ul style="list-style-type: none">– personliga värderingar och vad organisationen står för– förväntningar på arbetet och vad arbetet ger honom/henne

Som det går att se upplever de nyanställda enbart två av Grant Thorntons sju ”måste”-krav, men enligt enkätundersökningen uppfyller de i alla fall minst fem av de sju kraven. ”Önskas”-kraven som de nyanställda upplever överensstämmer i princip med Grant Thortons krav, då exempelvis ledarskap och ideella engagemang tyder på förmåga att kunna arbeta i team. ”Överensstämmelse”-kraven stämmer i stor utsträckning överens mellan Grant Thornton och de nyanställda, detta baseras särskilt på person X upplevelser i företaget.

<p>Kravspecifikation för nyrekrytering hos KPMG (enligt rekryteringsansvarig och hemsida)</p> <p><i>”Måste” - krav hos KPMG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – 40-50% Väl Godkänd i betyg från högskola och universitet – Kraven för auktorisation ska vara uppfyllda – Kunna arbeta i team – Ekonomiskt intresse – God social förmåga <p><i>”Önskas” – krav hos KPMG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Ödmjukhet – Integritet – Kunna arbete värdeskapande – Förmåga att ha ”många bollar i luften” – Någon form av arbetslivserfarenhet – Ideella engagemang – Studier i utlandet <p><i>”Överensstämmelse” - krav hos KPMG</i></p> <p>Överensstämmelse mellan personens</p> <ul style="list-style-type: none"> – personliga värderingar och vad organisationen står för – förväntningar på arbetet och vad arbetet ger honom/henne 	<p>Kravspecifikation för nyrekrytering hos KPMG (enligt nyanställda)</p> <p><i>”Måste” – krav hos KPMG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – God social förmåga <p><i>”Önskas” – krav hos KPMG</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Ideella engagemang – Goda betyg och andra akademiska meriter – Någon form av arbetslivserfarenhet – Uppnått kraven för auktorisation <p><i>”Överensstämmelse” - krav hos KPMG</i></p> <p>Överensstämmelse mellan personens</p> <ul style="list-style-type: none"> – personliga värderingar och vad organisationen står för – förväntningar på arbetet och vad arbetet ger honom/henne
--	--

De nyanställda på KPMG upplever endast, enligt enkätundersökningen, ett av KPMG:s ”måste”-krav, god social förmåga. Betygskraven och uppfyllandet av Revisorsnämndens krav för auktorisation uppfylls dock av de flesta, men inte av alla och de kan därför inte räknas som ”måste”-krav. Detta visar på att KPMG gör undantag från sina ”måste”-krav vilket tyder på att det är mer flexibla i rekryteringen än det vill medge. KPMG:s ”Önskas”- och ”Överensstämmelse”-krav avspeglas väl i de nyanställdas upplevelser.

5.1.3 Organisationskultur och identitet

Både Mats Pålsson på Grant Thornton och B på KPMG menar att de letar efter medarbetare som verkligen är intresserade av att arbeta på just deras företag. Grant Thornton arbetar mycket med ägarledda företag och tycker att det är viktigt att deras medarbetare vill och tycker det är roligt att arbeta med den typen av företag. Enligt Pålsson är den tekniska kompetensen i form av förmåga att lära sig en analytisk känsla viktiga egenskaper för deras medarbetare. Men även de sociala egenskaperna är väl så viktiga, det de kallar en ”säljande personlighet”. Det är även de egenskaper som det söker hos nyutexaminerade studenter. Vid

rekrytering tittar det även på vilka egenskaper som saknas i företaget och vad som behöver kompletteras. Har det tappat personal på säljsidan behöver det komplettera med nya duktiga säljare för att behålla en bra mix i företaget, med både duktiga säljare och de som har en god yrkesskicklighet.

KPMG vill helst ha "KPMG-profiler", studenter som enbart är intresserade av att arbeta på KPMG och inte hos dess konkurrenter. Det söker människor som har ett eget personligt driv, har god social kompetens, är ödmjuka, positiva och som har en bra förankring i vad KPMG står för så att de delar dess värderingar. Det anser KPMG är väldigt viktigt. Båda företagen trycker på att det är viktigt att ha medarbetare vars personliga värderingar och attityder sympatiserar med organisationen, för att rätt bild ska kunna förmedlas ut till kunderna och för att det ska bli en bra arbetsplats.

Ashfort och Mael listar en del punkter som de menar är viktiga för att någon ska identifiera sig med en organisationskultur (Alvesson, 2007, s. 199):

- Om organisationen står för distinkta värderingar så kommer identiteten att utvecklas tydligare.
- Om organisationen är förknippad med hög status kommer fler att vilja identifiera sig med den.
- Andra organisationer påverkar benägenheten att identifiera sig med en organisation, om det uppkommer en tydlig "de" - känsla så är det lättare för "vi" - känslan att träda fram.
- Om det finns sociala förhållanden som binder ihop medlemmarna i organisationen, såsom exempelvis uppfattad likhet eller gemensamma mål så kommer detta att framhäva en tydligare identitet.

Det går att urskilja skillnader mellan KPMG och Grant Thornton gällande dessa punkter. KPMG uppfyller alla fyra punkterna för att medarbetarna ska kunna identifiera sig med organisationen. Det har en stark och utpräglad organisations- och företagskultur som det är väldigt stolt över. B på KPMG anser att det har en "vi"- känsla som präglar hela organisationen. Det har även en stark individfokus eftersom det är måna om att det ska bli rätt från början. Det är, enligt uppsatsens undersökning bland studenter, förknippat med hög status och det har en stark konkurrens på marknaden vilket förstärker "vi" - känslan. Medarbetarna har, eftersom KPMG söker personer som är lika och passar in i organisationen, liknande

egenskaper och gemensamma mål att driva företaget framåt vilket gör att de känner en gemenskap och en tydlig identitet. Undersökningen med revisorsassistenterna visar att de uppfattar att KPMG har en stark företagskultur och känner stor samhörighet med företaget, trots att de inte har arbetat så länge i organisationen.

Grant Thornton däremot uppfyller inte riktigt alla punkter. Det vill urskilja sig som en platt organisation, som är prestigelöst och där det är högt i tak. Det är en annan typ av värdering och kan ses som mindre distinkt. Det är inte, enligt uppsatsens undersökning bland studenter, förknippat med hög status. Det konkurrerar inte heller i samma utsträckning som KPMG med de fyra största revisionsbyråerna, även om det givetvis också har hård konkurrens på marknaden, vilket gör att det inte känner samma rivalitet och ”vi”-känsla. Även i Grant Thornton anställs personer som anses kunna arbeta tillsammans och passa in i organisationen, vilket gör att samhörighet och identifikation med organisationskulturen upplevs. Eftersom Grant Thornton är ett mindre hierarkiskt företag torde det vara svårare för medarbetarna att identifiera sig med organisationen, men samtidigt blir det en öppnare organisation som kan skapa större värde för medarbetarna, vilket gör att de då kan identifiera sig med organisationen som helhet.

Om företaget har en stark organisationskultur är det lättare för en nyanställd att identifiera sig med organisationen men det finns även en risk att det ger ett stramt intryck och därmed skrämmer bort kompetenta personer att söka sig till företaget. Det är även mindre risk att medarbetare lämnar företaget om de redan från början delar dess värderingar, då de inte kommer att bli negativt överraskade. För att förstärka identifikationen med företaget använder sig både KPMG och Grant Thornton, som alla andra företag, av logotyper, men de har ingen direkt slogan. KPMG:s logga är ganska stram, vilket B tycker är synd eftersom det kan förstärka bilden till dem som uppfattar KPMG som en strikt, hierarkisk organisation. Den är även blå, vilket kan uppfattas som en kall, avvisande färg. Grant Thornton har en lila/svart logga som även den är ganska stram. Detta kan ha att göra med att revisionsbyråer vill uppfattas som seriösa företag av sina kunder.

5.2 Rekrytering

5.2.1 Humankapitalets roll i revisionsbranschen

För en revisionsbyrå är humankapitalet av stor betydelse. Individkapitalet består av medarbetarnas kunskaper och egenskaper, och strukturkapitalet av ledningens nätverk och personliga förmåga samt administrativa egenskaper och rutiner.

Både KPMG och Grant Thornton lägger stor vikt vid rekryteringsprocessen och trycker på det viktiga i att hitta rätt personer för organisationen. De menar att det blir kostsamt och tidskrävande för båda parter, både studenterna och företaget, vid en felrekrytering. Båda företagen har speciella rekryteringsavdelningar i Stockholm som sköter den första gallringen av sökande. Förr läste Mats Pålsson på Grant Thornton alla ansökningar som kom in till Malmökontoret, men på grund av tidsbrist, då rekrytering är en tidskrävande process, sköter Stockholmskontoret det. Pålsson tycker detta är synd då han inte får möjligheten att bilda sig en uppfattning av alla sökande utan får förlita sig på att de rekryteringsansvariga hittar de personer han letar efter. Eftersom alla förstaintervjuerna sker på kontoret i Stockholm krävs det att kommunikationen mellan kontoren är bra så att de interna kraven uppfylls, detta eftersom Malmökontoret inte får kontakt med de sökande förrän efter första utgallringen.

5.2.2 Kompetensförsörjning i revisionsbyråerna

Kompetensförsörjningen är mycket viktigt för företag och så även för revisionsbolagen. För att kunna försörja företaget med kompetens krävs det en aktiv handling av företaget. Det måste hela tiden se över den befintliga kompetensen i företaget och se vad som saknas. Det ska sedan rekrytera lämpliga kompletterande egenskaper som passar in i organisationen. Både KPMG och Grant Thornton är väldigt aktiva när det gäller kompetensförsörjning genom nyrekrytering. De har även internutbildningar för att, dels självklart utbilda personalen, men även för att medarbetarna ska känna att de utvecklas i sitt arbete. Eftersom Grant Thornton är ett plattare, mindre hierarkiskt företag vill det ses som ett företag där chansen till utveckling och avancemang är stor. Det har medvetet lagt sina krav för att bli partner lägre än de större revisionsbyråerna eftersom det vill att de anställda ska känna att de har en möjlighet att göra karriär inom en rimlig tid, cirka sju till åtta år. I KPMG är hierarkin större och möjligheterna till att bli partner mindre, men samtidigt finns det en stor chans till personlig utveckling då det arbetar med många olika typer av företag, både större och mindre.

Kompetensförsörjningen kan delas in i två huvuddelar: kompetensplanering och kompetensutveckling. I kompetensplaneringen är det viktigt att skapa de förutsättningar som ger en effektiv kompetensförsörjning. Detta kan delas upp i tre steg, vilka både KPMG och Grant Thornton följer. Steg ett är att studera den kompetens som vid tidpunkten finns i företaget. Detta görs innan en nyrekrytering eftersom det är därför nyrekryteringen sker, det har uppstått ett behov av ny personal. Enligt Pålsson på Grant Thornton är den största anledningen till att de nyanställer att medarbetare slutar, men även för att det expanderar. B på KPMG menar att behovet ändras i takt med marknaden, vid låg- respektive högkonjunktur kan det skilja mycket i antal rekryteringar. Steg två är att se vilka åtgärder som är mest effektiva för att kunna höja och få tillbaka förlorad kompetens. Här utformas de krav som ställs på personen/personerna som ska rekryteras. I sista och tredje steget följs arbetet upp och utfallet utvärderas när rekryteringen väl är genomförd.

Syftet med kompetensutvecklingen är att se till att höja kompetensen på det som framgick ur kompetensplaneringen, det vill säga vilka områden och målgrupper som prioriterats. För KPMG och Grant Thontons del har de ett ständigt behov av revisorsassistenter, eftersom ingen stannar kvar som det för evigt. Detta gör att deras kvantitativa kompetensutveckling inriktar sig på nytexaminerade studenter, då de ständigt har ett, mer eller mindre, behov av dem. Deras kvalitativa kompetensutveckling inriktar sig mer på rekrytering av medarbetare med mer erfarenhet, men även på internutbildning för att vidareutbilda de befintliga revisorsassistenterna i företaget.

Kompetensutvecklingen i ett revisionsbolag sker genom internutbildning, men även genom det praktiska arbetet. Det viktigaste för ett kunskapsföretag är att kompetensen växer och ökar. Kompetensutvecklingen hos medarbetarna och kompetensförsörjning hos organisationen går hand i hand.

5.2.3 Rekryteringsprocessen

KPMG och Grant Thornton har liknande krav på sina medarbetare. De söker personer som har en analytisk förmåga, social kompetens, arbetslivserfarenhet, gärna utlandserfarenhet, ett personligt driv och ett engagemang. Men det viktigaste i rekryteringsprocessen är att personkemin mellan den arbetssökande och företaget överensstämmer, detta eftersom den speglar om personen delar företagets värderingar eller ej. Det finns tre olika metoder, enligt Granberg (2004), att utgå ifrån då befattningskraven ska fastställas; frågemetoden, observationsmetoden och praktikmetoden. Frågemetoden är att föredra när det gäller en tjänst av högre karaktär. Då kan en person med god kunskap om vad tjänsten innebär, till exempel den som har tjänsten för tillfället eller chefen för området, svara på frågor om vad som krävs. Observationsmetoden är inte lämplig när det gäller kontorsarbete. Praktikmetoden grundar sig i att den som ska göra befattningskravsanalysen själv lär sig arbetet och sedan bildar sig en egen uppfattning av vad tjänsten kräver. Detta är den metod som används i de fall revisorsassistenter rekryteras.

Rekryteringsprocessen i KPMG och Grant Thornton liknar varandra på flera plan, såsom att all rekrytering sköts centralt från kontoret i Stockholm. I tabell 5.2.3 nedan visas en uppställning på de båda företagens rekryteringsprocess. Som går att utläsa är det endast ett par saker som skiljer som exempelvis att KPMG marknadsför lediga tjänster mer än Grant Thornton.

För KPMG ha rekryteringsprocessen utvecklats genom åren i takt med att marknaden, trycket och behovet har ändrats. Det använder sig till exempel inte av personlighetstester, vilket är vanligt förekommande hos till exempel Grant Thornton, eftersom det inte anser att det ger en rättvis bild av den sökande. KPMG anser att djupgående intervjuer ger ett bättre helhetsintryck av personen i fråga och använder sig därför av detta. Det gör även en profil för personen det söker, vilka det sedan matchar in de sökande med. En andraintervju sker på den avdelning personen har blivit inmatchad på. Eftersom det därför tar in något färre studenter ställer det högre krav på dem studenter det tar in, detta eftersom det är noggranna att redan från början matcha in rätt folk i organisationen. Rekryteringen sker ett år innan anställningen påbörjas, detta eftersom marknaden styr rekryteringen. KPMG säger sig vara ute efter de studenter som är bäst för deras organisation vilket gör att det måste vara med och rekrytera när alla andra gör det, men det anser inte att detta är optimalt.

Grant Thornton kompletterar intervjuerna med personlighetstester och ibland även språktester. Den andra intervjun sker med kontorschefen eller någon annan ansvarig för revision. Ibland sker även en tredje intervju, men den kan i princip vara att skriva på anställningsavtalet. För Grant Thornton är personkemin under intervjuerna och känslan av hur personen kommer passa in i företaget viktigt. Det tittar även på hur mixen i företaget ser ut för tillfället för att se vilka egenskaper som saknas. Grant Thornton rekryterar ett halvår i förväg men det har vid ett par tillfällen anställt ett år i förväg och kommer kanske öka detta mer och mer i framtiden för att vara med och slåss om ”toppstudenterna”. Mats Pålsson menar att tidpunkten för rekryteringen är av större betydelse än marknadsföringen mot studenter. Nedan följer en tabell för KPMG och Grant Thorntons rekryteringsprocesser.

**De olika stegen vid
anställning**

KPMG

Grant Thornton

Beslut fattas att anställning ska ske	Beslut fattas att anställning ska ske	Beslut fattas att anställning ska ske
Befattningskraven utreds.	Befattningskraven utreds, de sökande ska till exempel kunna uppnå Revisorsnämndens krav för auktorisation, ha arbetslivserfarenhet, god socialkompetens, visa på ett engagemang utöver studierna.	Befattningskraven utreds, de sökande ska till exempel kunna uppnå Revisorsnämndens krav för auktorisation, ha arbetslivserfarenhet, god socialkompetens, visa på ett engagemang utöver studierna.
Information om ledig befattning.	Information om ledig befattning. En rekryteringskampanj går i tryck i olika medier och på hemsidan.	Information om ledig befattning. De annonserar på hemsida och ibland även i tidningar, men detta används mest som en marknadsföring.
Sammanställning av sökandes meriter	Sammanställning av sökandes meriter	Sammanställning av sökandes meriter
Grovgallring av sökande.	Grovgallring av sökande efter de krav det har i relation till den konkurrens som är vid det tillfället. Här tittar det framförallt på betygen, arbetslivserfarenhet, utlandserfarenhet och andraengagemang utöver studierna.	Grovgallring av sökande efter de krav det har. Detta sker på personalavdelningen i Stockholm. Här tittar det framförallt på betygen, arbetslivserfarenhet och andra engagemang utöver studierna.
Urval bland de mest intressanta sökande.	Urval bland de mest intressanta sökande genom kompetensbaserad intervjuteknik för att ta reda på vem kandidaten verkligen är. Efter den första intervjun matchar det in de personer som passar bäst in i företaget och som kan komplettera de befintliga medarbetarna på bästa sätt, till de avdelningar det tror att de kan passa in. De får komma på en andra intervju på den "inmatchade" avdelningen.	Urval bland de mest intressanta sökande genom intervjuer och personlighetstester. En andra intervju görs med kontorschefen Mats Pålsson eller med en ansvarig för revision på kontoret i Malmö.
<i>Bara vid:</i> MBL-förhandling vid chefstillsättning.		
Anställningsavtal träffas.	Anställningsavtal träffas efter att de har godkänts på den avdelning de blivit inmatchade på.	Anställningsavtal träffas efter att de har passerat en andra intervju. Det tittar mycket på vilka egenskaper som behövs i företaget just vid det tillfället.
Avslag till övriga sökande.	Avslag till övriga sökande.	Avslag till övriga sökande.
Uppföljning av rekryteringspolitik och rekryteringsrutiner.	Uppföljning av rekryteringspolitik och rekryteringsrutiner.	Uppföljning av rekryteringspolitik och rekryteringsrutiner.

Tabell 5.2.3 Rekryteringsprocessen

5.3 Marknadsföring

5.3.1 Revisionsbolagens marknadsföring mot studenter

Studenter på Ekonomihögskolan i Lund möts så gott som dagligen av reklam, plakat och aktiviteter anordnade utav olika företag. De största revisionsbolagen syns ofta ute bland studenterna och samtalar, bjuder på fika och ordnar evenemang ofta följt utav festligheter. Allt detta är prov på en form av marknadsföring som företagen använder sig av för att attrahera studenter att söka sig till deras företag.

Grönroos (2008) har tre grundläggande antaganden vad det gäller marknadsföring. Det första av antaganden är att det är resurserna och aktiviteterna hos ett företag som påverkar kundens preferenser och beteende som utgör marknadsföringsresurser och marknadsföringsaktiviteter. Med detta menas alltså att det företaget gör, även om det inte görs i direkt marknadsföringssyfte, som påverkar studenterna på något sett ses som marknadsföring. Detta kan till exempel vara publicitet, både bra och dålig, i tidningar, TV eller Internet. Detta sker för båda KPMG och Grant Thornton när de nämns i till exempel tidningar som ett revisionsbolag åt ett annat företag eller liknande.

Det andra antagandet är att företagets marknadsföringsresurser och marknadsföringsaktiviteter måste finnas tillgängliga och fungera i situationer där kunden uppfattar dem och där de kan påverka kunden. Marknadsföring måste alltså ske på ett sådant sätt och vid en sådan tidpunkt att studenterna är mottagliga för den. Till exempel är det färre studenter på skolans område och de är mindre mottagliga för reklam och aktiviteter under tentaperioder. Det är även ofta så att det är studenter som närmar sig slutet av sin utbildning som är mer mottaglig för marknadsföring från företag eftersom de letar mer aktivt, vill företagen locka nyare studenter får de marknadsföra sig på ett annat, tydligare sätt. Detta är någonting som Grant Thornton arbetar med. Det satsar i princip enbart på studenter som är i slutet av sin utbildning och därmed söker sig mer aktivt till dem genom att till exempel besöka deras hemsida eller monter på arbetsmarknadsdagar. Men även KPMG arbetar med detta eftersom de finns tillgängliga på Ekonomihögskolan vid ett flertal tillfällen.

Det tredje och sista av Grönroos antaganden är att det är företagets kunder, inte företagets eller dess marknadsförare, som bestämmer vilka av företagets resurser eller aktiviteter som utgör marknadsföringsresurser eller marknadsföringsaktiviteter. Detta betyder alltså att bara

för att företaget själva tycker att det har en bra och lyckad marknadsföringskampanj är det inte säkert att de uppfattas så av studenterna. Det är viktigt för företagen att de får reda på hur studenterna uppfattar dem för att de ska veta att deras budskap och marknadsföring har nått fram. Ett sätt för företagen att se om de har lyckats med sin marknadsföring mot studenter är att studera de ansökningar som kommer in till företaget för att se hur väl de överensstämmer med organisationen. De kan även titta på sin placering på FöretagsBarometern. Detta är dock inte en helt korrekt bild då FöretagsBarometern är en ranking var studenterna helst vill arbeta, inte hur väl de känner till de olika företagen, men samtidigt kan marknadsföring påverka studenternas val. Det är även ett stort bortfall av studenter som inte svarar, vilket gör att bilden kan vara lite skev. När KPMG är ute på olika aktiviteter frågar det även studenter vad de har för bild av företaget och anser att det är en bra indikator på hur det ligger till bland studenterna. Detta är dock författarna väldigt skeptiska till då utvärderingen inte sker anonymt.

När det gäller det sista antagandet är det stor skillnad mellan KPMG och Grant Thornton eftersom de använder sig av olika marknadsföringsstrategier. KPMG syns mycket på Ekonomihögskolan och Grant Thornton betydligt mindre, men som Jim Forsberg, studentansvarig på Grant Thornton uttryckte det: *”De som inte gör någon aktivitet alls kan ju fortfarande stå högre i kurs än någon som gör jättemycket aktiviteter.”* Han menade att ju mer kontakt studenter har med ett företag desto högre krav ställer de på företagets aktiviteter och blir då besviken om företaget gör en något svagare aktivitet. Detta ställer höga krav på företagen att hålla en hög nivå på sina studentaktiviteter. Men han är samtidigt medveten om att det är viktigt för företaget att synas för att kunna skapa en relation med studenterna och få ut en rättvisande bild av företaget. KPMG anser det är viktigare att det blir tydligare med sitt budskap, än att det ökar marknadsföringen, som redan är hög.

En viktig del av marknadsföringen för tjänsteföretag är att ha en bra intern marknadsföring. Detta är för att marknadsföringen externt ska fungera så bra som möjligt. I ett tjänsteföretag är i princip alla anställda marknadsförare eftersom de har kontakt med kunderna hela tiden, vilket gör att det är deras bemötande och agerande som påverkar kunderna mest. Detta gäller även när de är ute på studentaktiviteter. Det är till stor del företagsrepresentanterna som påverkar studenternas bild och uppfattning av företaget, då detta i princip är den enda kontakten studenter har med företaget. Det är då viktigt att företagsrepresentanterna kan ge en

rättvisande bild av företaget och står för dess värderingar. Det är även viktigt att de är pålästa och kan svara på studenternas frågor om eventuella reklamkampanjer och studentaktiviteter.

5.3.2 Målmarknadsföring (Target Marketing)

Vid studerande av KPMG går det att se att det använder sig av alla delarna i målmarknadsföringsstrategin. Det har en odifferentierad marknadsföring mot alla ekonomistudenter i Lund, oavsett inriktning och termin, genom till exempel KPMG Ski Adventure. Detta är en resa till Åre där alla studenter är välkomna att följa med, studenterna betalar endast en egenavgift, där KPMG sponsrar resan. De har även annonser i Kårtidningen Nådiga Lundtan, deltar på arbetsmarknadsdagarna, sponsrar nollningarna och bjuder in till företagskvällar.

Det har även en differentierad marknadsföring. Till exempel har det någon gång per termin, oftast i samband med kursval, lunchföreläsningar för de studenter som läser Företagsekonomi på B-nivå och som skall välja inriktning för kandidatstudier. Detta antagligen med anledning av att det vill få fler studenter att välja inriktningen Redovisning C. KPMG anordnar även varje år en Casetävling där den nationella tävlingen går av stapeln i Lund. Här syns det mycket och framförallt intressant är det för studenter som är intresserade av att vara med och tävla och lösa case. Det skulle kunna differentiera sig ännu mer och använda sig av koncentrerad marknadsföring. Det skulle då kunna ha aktiviteter som endast inriktar sig på de som läser kandidat- eller magisterkurs i redovisning. För att göra det till mikromarknadsföring kan det använda sig av personliga inbjudningar till de studenter det vill komma i kontakt med, till exempel bjuda in de som skriver C- eller D-uppsats i ämnet redovisning på en aktivitet eller föreläsning.

Grant Thornton använder sig inte riktigt av samma strategi. Det har i princip ingen massmarknadsföring mot studenter utan vill hellre komma i kontakt med studenterna i ett senare skede i utbildningen. Det satsar alltså på en mer koncentrerad marknadsföring för att nå de studenter som verkligen är intresserade av det. Dess marknadsföring på Ekonomihögskolan i Lund har fram tills nu bestått av att vara med på arbetsmarknadsdagar, enstaka annonser i Nådiga Lundtan och en adventsfika i Ljuskåden. Denna marknadsföring är ganska liten i jämförelse med KPMG:s satsningar. Som sagt använder sig dock Grant Thornton av den koncentrerade marknadsföringen för att endast nå ut till redovisningsstudenter som vill arbeta med revision och ägarledda företag. Det räknar även

med att de studenter som är intresserade av att arbeta hos företaget själva söker sig dit och tar kontakt. Det är dock medvetet om att det är viktigt att synas och författarna tror att det är därför de nu har anslutit sig till LundaEkonomerna som samarbetsföretag.

Exempel på marknadsföring på Ekonomihögskolan:

Odifferentierad marknadsföring/massmarknadsföring Marknadsföring som riktar sig till alla studenter på Ekonomihögskolan oavsett inriktning. Detta är när företagen till exempel står med en monter någonstans på skolan och delar ut godis/lussekatter/frukt/PR-produkter med mera för att visa upp företaget och skapa kontakt med studenterna, både på arbetsmarknadsdagar och då det sker mer ”spontan”. Detta sker även med annonserna i tidningen Nådiga Lundtan och reklam i samband med nollningen.

Differentierad marknadsföring/segmenterad marknadsföring När företagen ordnar lunchföreläsningar för studenter på B-nivå som läser Företagsekonomi som huvudinriktning och som ska välja inriktning för vidare studier på kandidatnivå. Företagskvällar där ”alla” är välkomna men eftersom det sker på deras kontor är det för studenter som kan tänka sig att arbeta där.

Koncentrerad/nischad marknadsföring När företagen har lunchföreläsningar för ekonomistudenter som läser på C- eller D-nivå för att visa vad deras företag står för eller presentera olika traineeprogram. Detta är då mer koncentrerat till de studenter som snart är klara med sin utbildning och därmed närmare arbetslivet.

Mikromarknadsföring/lokal och individuell marknadsföring Marknadsföring som är mer personligt riktad till studenterna. Detta kan till exempel vara personliga inbjudningar till diverse evenemang som en företagskväll för endast de som läser på C- eller D-nivå. Det är ofta då färre studenter inbjudna, vilket gör att det blir mer tid åt var och en för att ställa frågor och socialisera med företaget i fråga.

Företag kan använda sig av alla stegen, vilket väldigt många gör, men detta är ofta en resursfråga. För att få bästa möjliga resultat krävs det antingen mycket resurser i form av pengar, så att stora marknadsföringskampanjer och liknande kan användas, eller en personlig relation med studenterna som leder till bra kontakt, vilket i sin tur ökar matchningen. I det

senare fallet krävs det dock mycket av personalen som ska locka till sig studenterna och skapa en relation med dem. En reklambild kan alla se och detta gör att studenter känner igen företagets namn, men det är andra saker som påverkar studenternas uppfattning av företagen. På frågan till studenterna om vad som påverkat deras bild av KPMG och Grant Thornton har majoriteten svarat att det är personalen, aggressiv marknadsföring, näringslivsdagar och andra studentevenemang och personliga kontakter i företaget påverkar deras uppfattning om de två företagen. I studentenkäten svarade 29 personer, 25 av dem uppskattar de sociala aktiviteterna revisionsbolagen gör för studenter och anser att de får tillräckligt med kontakt med företag genom Ekonomihögskolan/LundaEkonomerna. Det är dock endast strax över hälften som deltar på nämnda aktiviteter. Ett fåtal av respondenterna har fått kontakt med företagen genom kårengagemang. Majoriteten läser sin femte termin och planerar att ta en magisterexamen våren 2010, alltså är de flest på väg mot slutet av sin utbildning

Studenterna fick rangordna vilka företag de helst vill arbeta på efter examen. Majoriteten svarade att rangordningen påverkades av hur mycket de har hört talas om företagen och om de har deltagit i aktiviteter anordnade av företagen. 19 av 29 respondenter känner inte till Grant Thornton och vet inte vad de står för eftersom de inte har sett dem på skolan. Övriga förknippar Grant Thornton med saker som; hjälpsamma, trevliga, stora, seriösa, kompetenta, arbetar med ägarledda bolag och att det inte marknadsför sig på samma sätt som de övriga byråerna. Här går att se att respondenterna inte har så stor uppfattning om Grant Thornton, men den uppfattning som finns är enbart positiv.

KPMG är det endast tre respondenter som inte har någon uppfattning om. Övriga förknippar KPMG med saker som; studentengagerad, stora, sociala, intressanta, moderna, internationella, professionella, bra arbetsklimat, trevliga, syns mycket, tillmötesgående, tävlingsinriktade, men även snobbiga, tråkiga och icke studentvänliga. Många studenter känner alltså till KPMG och har positiva uppfattningar om det, men det förekommer även negativa uppfattningar om företaget.

I samband med enkäten som studenterna fick svara på fanns frågan hur mycket de tror sig veta om KPMG och Grant Thornton. Ur tabell 3.2.3 *Vad studenter anser sig veta om KPMG och Grant Thornton* går att utläsa att studenterna känner sig säkrare på vad de tror sig veta om KPMG än vad de tror sig veta om Grant Thornton. Detta kan kopplas samman med att 19 av 29 respondenter inte kände till Grant Thornton tillräckligt mycket för att ha en uppfattning av

dem. Detta kan då sammanfattas med att det är viktigt för företag att visa sig för studenter för att de ska få en uppfattning om företaget och känna sig dragna till det. Detta ger en tydlig bild av att studenter påverkas i stor grad av vilka företag som är aktiva på Ekonomihögskolan och har aktiviteter för dem. Ett företag, som Grant Thornton, som inte är lika aktiva i sin marknadsföring får arbeta hårdare för att få ut sin bild av företaget till studenterna i ett senare skede av utbildningen. Men det är även så att en aktiv marknadsföring kan föra med sig negativa attityder mot företaget. Syns företaget mycket är det många som har en åsikt om det och kanske inte uppfattar det så bra som det skulle vilja, detta går att utläsa av att studenterna hade negativa uppfattningar om KPMG men inga om Grant Thornton. KPMG lyckas alltså förmedla en bild av företaget till en del studenter, men ger samtidigt ut en oönskad bild till andra i samband med sina studentaktiviteter och sin marknadsföring. Grant Thornton når inte lika många studenter, men lyckas emellertid få ut en mer rättvisande bild av företaget till dem det når ut till.

5.4 Sammanfattning av analysen

KPMG anser att det är ett problem när studenter inte har samma bild av företaget som det själv vill förmedla, då de "KPMG-profiler" som eftersöks inte har lika lätt att hitta till företaget. KPMG anser att det tidigare var sämre på att förmedla företagsbilden, men tycker att det nu har blivit tydligare. Den tydligare profileringen tror KPMG är orsaken till att det har tappat placeringar på FöretagsBarometern, då deras nisch inte tilltalar alla. När person B började arbeta fick hon uppfattningen att studenterna enbart såg KPMG som ett stort, internationellt och framgångsrikt företag. Genom deras tydligare framtoning av företaget tror det att studenterna idag förknippar KPMG med saker som bra företagsklimat, trevliga och ödmjuka medarbetare, helt enkelt en trevlig arbetsplats. Det visar sig dock att det inte har nått ut med sin bild av företaget till alla studenter. En majoritet förknippar fortfarande KPMG endast som ett stort, internationellt företag med goda karriärmöjligheter. En del studenter har även till och med negativa åsikter om företaget. KPMG tror att den bild det vill förmedla stämmer väl överens med studenternas uppfattning av företaget, men då detta grundas på icke-anonyma förfrågningar till studenter är författarna skeptiska till tillförlitligheten i detta. Författarnas oberoende undersökning visar att endast en bråkdel av studenterna i undersökningen har en djupare bild av KPMG. Författarna anser att KPMG måste få fram den trevliga atmosfär som det säger finns på kontoren när det är ute bland studenter. Genom att tona ner den officiella fokuseringen på betyg och utbildning, och istället framhäva de andra

faktorerna som faktiskt är avgörande för en anställning, kan det öka den positiva bilden av företaget. Det anser själv att det är viktigare att det är tydligare med sitt budskap än att öka marknadsföringen.

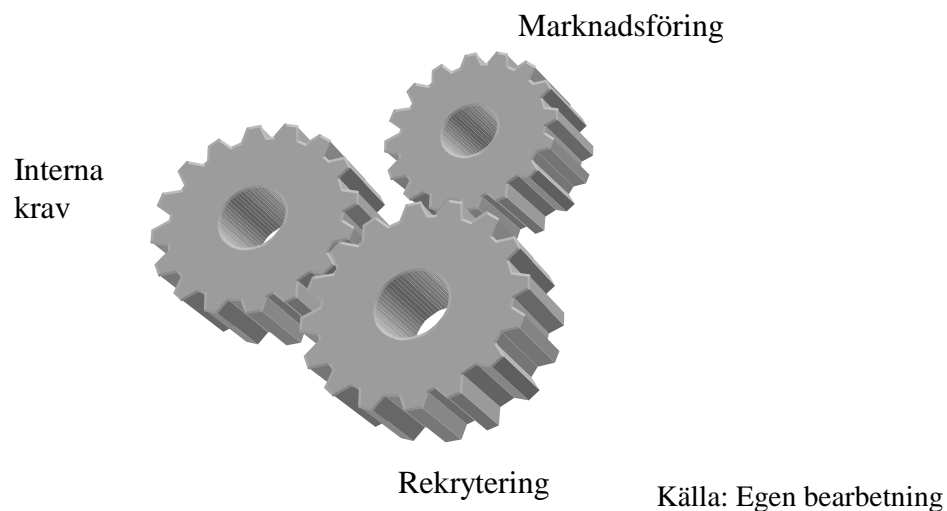
Grant Thornton är inte nöjda med sin placering på FöretagsBarometern och hade önskat att det var attraktivare för studenter. Enligt uppsatsens undersökning har studenterna liten eller ingen kännedom om företaget eftersom de inte har kommit i kontakt med det genom Ekonomihögskolan. Genom att synas mer och uppmärksamma studenterna om dess existens tror författarna att placeringen hade kunnat förbättras. Grant Thornton själv anser dock inte att detta är ett stort problem eftersom det ändå får kompetenta medarbetare till företaget. Det inser likväl att det ligger för sent i rekryteringsprocessen för att vara med i kampen om ”toppstudenterna”, de som får anställning först.

Grant Thornton är bra på att förmedla bilden av företaget till de studenter de når fram till, vilket dock inte är så många. De är tydliga med sin nisch, att de arbetar med ägarledda företag, men får ändå in ansökningar av personer som inte enbart vill arbeta med denna typ av företag. Detta har inte att göra med att det är otydlig i sin framtoning, utan studenters önskan om ett arbete, vilket som helst, efter examen. Detta gäller även för KPMG som mottar många ansökningar varje år.

Både för KPMG och Grant Thornton har det framkommit att den personliga kemin mellan den arbetssökande och företaget är avgörande vid en anställning. Den sociala kompetensen är i allmänhet viktig för båda företagen. I rekryteringsprocessen avspeglas bolagets värderingar, vid en mer djupgående studie kan en spegelbild av företagskulturen ses.

6. Slutdiskussion

Revisionsbyrån är i behov av starka och kompetenta medarbetare, det är ett måste för att uppfylla de krav som dess kunder ställer och det blir då också ett måste för att överleva i en konkurrensintensiv bransch. Genom att veta vilka interna krav byrån önskar för sin personal blir rekryteringen av nya medarbetare en betydligt enklare process. I de interna kraven innefattas inte enbart personliga egenskaper och meriter, utan även överensstämmelse mellan medarbetarens och företagets värderingar och förväntningar på varandra. Det gäller dock inte enbart att revisionsbyrån har klart för sig vilka krav som efterfrågas vid en nyrekrytering, det gäller även att de interna kraven kan förmedlas ut till potentiella kandidater. Genom att bara läsa en annons om en ledig tjänst är det svårt att bilda sig en uppfattning om organisationen och om det är ett företag som matchar med ens personlighet. Marknadsföring av olika slag har därför blivit ett viktigt element för att förmedla en hel företagsbild och en organisationskultur. De interna kraven, rekryteringen och marknadsföringen fungerar tillsammans som ett kugghjul där en komponent inte kan ändras utan att de andra två också påverkas.



Revisionsbyråerna som studerats i denna uppsats, Grant Thornton och KPMG, kan beskrivas som två stora organisationer som till synes inte har så mycket gemensamt när det gäller företagskulturen. Grant Thornton betonar att det är en platt, prestigelös organisation vars främsta målgrupp är ägarledda företag, medan KPMG har pekat på sin starka organisationskultur, sina professionella medarbetare och sin framgång på marknaden. Grant Thornton har en avvaktande profil i sin marknadsföring mot studenter, där det visat sig att en majoritet av de studenter som deltog i författarnas undersökning inte hade bildat sig någon

uppfattning utav företaget och en del visste inte ens om dess existens. Dock var de studenter som letat upp Grant Thornton mycket positivt inställda och deras beskrivningar av bolaget liknade den bild som Grant Thornton vill förmedla. Grant Thornton vinner eventuellt en poäng i att inta en passiv roll, där ingen tycker illa om bolaget och där de som är intresserade självmant får söka sig till de evenemang där Grant Thornton faktiskt deltar. Det finns ändå en risk att personer som hade kunnat passa bra in i organisationen finner andra vägar att gå innan de kommer i kontakt med företaget.

KPMG som däremot utövar en aktiv marknadsföring har uppmärksammat de flesta studenterna om sin närvaro, dock är det inte alltid som den företagsbild som KPMG vill förmedla avspeglas i studenternas uppfattning av byrån. Många studenter har en positiv bild utav företaget, men de finns också de som har en uppfattning av KPMG som snobbiga och stela. Eftersom KPMG har en så särpräglad organisationskultur, som de själva anser sig ha, gäller det att hitta de personer som lätt kan flyta in i organisationen. Genom att bli tydligare i kommunikationen mot studenterna och tydligare få fram den trevliga och avslappnade miljö som sägs finnas ute på kontoren, ökar chansen för KPMG att finna de profiler som eftersöks.

Trots skillnader i hur bolagen positionerar sig utåt går det att se en del likheter i de båda företagens interna krav. Social kompetens, personkemi och förmågan att passa in i organisationen är de främsta faktorerna som både Grant Thornton och KPMG utpekat som beslutsgrundande för en anställning. Akademiska meriter fungerar främst som ett sällningsverktyg bland ansökningarna, även om KPMG säger sig vara noggranna med att vissa gränser, gällande betyg och utbildning, ska vara uppfyllda. I verkligheten har det visat sig att undantag från kraven görs och det kan tyckas onödigt att KPMG framhåller att det har så strikta gränser, när dessa ändå överträds, då det redan har en strikt framtoning. Att det inte skulle vara professionella är det nog ingen som tvivlar på, därför behöver det inte framhäva det i så stor grad, utan istället visa på sin anpassbarhet när det gäller nya medarbetare. Att det finns riktlinjer som är tänjbara ser författarna som något positivt, då det visar på en flexibel organisation där det faktiskt är personen i sig som avgör om en anställning ska ske.

Det är inte enbart från revisionsbolagens sida som det är viktigt att de tre kugghjulen fungerar, det är också av betydelse för den arbetssökande. För att kunna prestera och utföra ett så bra arbete som möjligt finns ett beroende av en arbetsplats och arbetskamrater som kan erbjuda något i utbyte. Det gäller både för revisionsbyrån och den arbetssökande att finna en lyckad

matchning och på så sätt uppnås också det bästa möjliga resultatet. Genom att satsa på kugghjulskomponenterna och utnyttja de till fullo underlättas matchningen. Det är alltså många faktorer som väger in i revisionsbyråernas val av medarbetare; de interna kraven, marknadsföringen och själva rekryteringen.

För att läsaren ska få en bättre bild av vad som faktiskt sagts i uppsatsen följer här en liten uppsummering. Det som har framkommit under arbetets gång är följande:

Att i både KPMG och Grant Thornton...

- ...är de viktigaste komponenterna för en anställning att personen passar in i organisationen och att den delar företagets värderingar.
- ...är en god social förmåga viktigt för att kunna kommunicera med kund och medarbetare.
- ...är personkemin under anställningsintervjun väldigt avgörande för om en anställning kommer att göras. Det är därför viktigt att personen som håller i intervjun är en typisk profil för organisationen.

Att KPMG...

- ... inte förmedlar sin företagsbild till studenterna så effektivt som det vill göra. Det är ett problem då den grupp "KPMG –profiler" inte får lika lätt att identifiera sig med företaget.
- ... tror att den företagsbild det vill förmedla uppfattas på ett rättvisande sätt av studenterna. Det grundar företaget på inkomna ansökningar och genom att fråga studenterna. Den sistnämnda anser inte författarna vara en bra indikator av verkligheten, då undersökningen inte är anonym. KPMG borde istället förlita sig på oberoende undersökningar eller genomföra en egen anonym undersökning för att ta reda på studenternas verkliga uppfattning.
- ... precis som författarna, anser att en tydligare marknadsföring hade medfört en bättre överensstämmelse med studenternas bild av företaget. Att öka närvaron ses inte som mer effektivt.
- ... s officiella befattningskrav inte alltid stämmer överens med de krav som de nyanställda uppfyller. En del av de krav som KPMG betonat som väldigt viktiga, som "måste" – krav, efterlevs mer som "önskas" – krav.

Att Grant Thornton...

- ... inte är speciellt välkända bland studenter. En stor del av studenterna i uppsatsens undersökning är inte medvetna om Grant Thorntons existens. Detta tror författarna beror på Grant Thorntons tunna marknadsföring mot studenterna.
- ... förmedlat företagsbilden väl till de studenter som känner till företaget och det är inga studenter som har en negativ uppfattning av företaget.
- ... tycker det är svårt att finna personer som uppfyller hela spektrumet, med både teknisk och social kompetens. Genom att uppmärksamma studenter om företagets existens och företagsbild kan kanske fler av studenterna med hela spektrumet identifiera sig med organisationen.
- ... ändå anser att det finns den kompetenta personal som det letar efter och därför inte anser att det är något stort problem att de inte syns så mycket.
- ... istället tror att det tappar mer för att det ligger sent i sin rekrytering. Författarna anser att det är en kombination, där studenter främst söker sig till företag som de kan identifiera sig med eller som de åtminstone är medvetna om. Tidpunkten för rekrytering påverkar också då få studenter vågar ta risken att endast söka sig till det företag som de har som förstahandsval och ett annat bolag, som ligger tidigare i rekryteringen, kan på så sätt hinna före.
- ... kommer att satsa mer på marknadsföring mot studenter i framtiden.

7. Förslag på fortsatt forskning

Vid intervjun med Mats Pålsson på Grant Thornton framkom det att planer finns för att öka deras synlighet för studenterna i Lund, det vill säga större satsningar på marknadsföringen. Under sluttampen av arbetets gång har det kommit till författarnas kännedom att Grant Thornton beslutat sig för att bli ett samarbetsföretag till LundaEkonomerna. Detta innebär att sponsringen till LundaEkonomerna kommer att öka, i utbyte mot att det får mer plats att synas genom LundaEkonomernas olika arrangemang. Detta kommer inte enbart ge en plats på de stora mässorna utan också på mer vardagliga aktiviteter som ger en mer avslappnad kontakt just mellan student och företag. Dessa aktiviteter uppskattas mycket, inte bara av studenter som läser redovisning utan av alla ekonomistudenter i övrigt.

En fortsatt forskning inom ämnet kan vara att följa upp vad denna förändring i marknadsföringsstrategi medför för Grant Thornton och om det förändrar studenternas kännedom om företaget. Detta är mycket intressant då det framkommit att just marknadsföring är viktigt för att få så bra matchning, mellan studenter och företaget, som möjligt. En annan intressant synvinkel är vad den ökade konkurrensen av Grant Thorntons inträde på Ekonomihögskolan innebär för KPMG, som i dagens läge satsar mycket resurser på marknadsföringen.

8. Källförteckning

8.1 Publicerade källor

Alvehus, J. & Kärreman, D. (2007). *Kunskapsorganisationer och kunskapsarbete*. I Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red.).(2007). *Organisationer, ledning och processer* (kap 15). Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007). *Motivation i organisationer – personalkoncept och drivkrafter*. I Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red.).(2007). *Organisationer, ledning och processer* (kap 12). Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. (2007). *Företagskultur och organisationsidentitet – stödjande normsystem eller hjärntvätt?* I Alvesson, M. & Svenningsson, S. (red.).(2007). *Organisationer, ledning och processer* (kap 6). Lund: Studentlitteratur

Anttila, M. (1997). *Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process*. Stockholm: Ekerlids

Arbetsgruppen Konrad: Annell, E., Axelsson, S., Emilsson, P-M., Karlsson, H., Sveiby, K E. (red), Wangerud, C J., & Vikström, S. (1990). *Den osynliga balansräkningen*. Stockholm: Affärsvärlden Förlag

Armstrong, G., & Kotler, P. (2009). *Marketing: An Introduction* (9 uppl.). New Jersey: Pearson Prentice Hall

Axelsson, B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft – Källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: SNS Förlag

Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Bern, L. (2002). *Humankapitalisten – den nya ekonomins professionella aktör*. Stockholm: Ekerlids

Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber

Edvinsson, L., & Malone, M S. (1998). *Det intellektuella kapitalet*. Malmö: Liber

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan. Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik

Granberg, O. (2004). *PAOU Personaladministration och organisationsutveckling*. Järfälla: Natur och kultur

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber

Halling, P. (2007). Vad anser byråerna om revisorernas utbildning? *Balans*, nr 6-7, s.28-29, s.32

Lindelöw Danielsson, M. (2006). *Kompetensbaserad, rekrytering, intervjuteknik och testning*. Järfälla: Natur och kultur

Nicolaisen, J., & Thorgren, E. (2007). *Vad styr ekonomistudenternas val av arbetsgivare? En undersökning riktad mot studenter vid Ekonomiprogrammet på Högskolan i Gävle*. Högskolan i Gävle

Nyhlén, C-J., Söderstedt, P., & Thorstenson, A. (2007). *Profilen som får dig anställd vid en revisionsbyrå?!* Högskolan Kristianstad

Prien, L. (1992). *Rekrytering och urval*. Lund: Studentlitteratur

8.2 Elektroniska källor

LundaEkonomerna, www.lundaekonomerna.se Besökt 2008-11-28

Grant Thornton www.grantthornton.se Besökt 2008-11-24

Universum Global,

<http://www.universumglobal.com/CMSTemplates/Universum.com/files/SEpressrelease/F%C3%B6retagsBarometern%202008.pdf> Besökt 2008-12-01

Revisorsnämnden www.revisorsnamnden.se Besökt 2008-12-01

Revisorsnämndens föreskrifter om utbildning och prov, (RNFS 1996:1), (Uppdaterad t.o.m. RNFS 2005:1) hämtad 2008-12-07

http://www.revisorsnamnden.se/rn/showdocument/documents/foreskrifter/96_1.pdf

KPMG www.kpmg.se Besökt 2008-11-27

8.3 Muntliga källor

Mats Pålsson, kontorschef Grant Thornton Malmö 2008-11-27

Jim Forsberg, studentansvarig Grant Thornton Malmö 2008-12-01

Person X, revisorsassistent, Grant Thornton Malmö 2008-12-02

Person B, rekryteringsansvarig, KPMG Stockholm 2008-12-04

Person Y, revisorsassistent, KPMG Malmö 2008-12-08

Bilaga 1

Intervjuguide till revisionsbolagen

Företag:

Namn:

Titel och position:

Hur länge har du varit anställd i företaget:

Medarbetaregenskaper

- Vilka anser ni vara de viktigaste egenskaperna hos era medarbetare?
- Vilka egenskaper söker ni när ni rekryterar nya medarbetare (nyutexaminerade studenter)?
 - Betyg – Akademiska meriter – Social kompetens – Arbetslivserfarenhet – Andra engagemang
- Vilka krav ställer ni vid rekryteringen t ex kunna nå auktorisation?
- Hur stor betydelse har social respektive teknisk kompetens?
- Hur går rekryteringsprocessen till (från det att behovet fastställs)?
- Hur har rekryteringsprocessen utvecklats/förändrats de senaste åren?
- Arbetar ni med könskvotering?
- Hur lång tid innan anställning rekryterar ni medarbetare?
- Vad vinner/förlorar ni på detta?

Bild av företaget

- Vilken bild av ert företag vill ni ge till ekonomistudenterna i Lund? Varför?
- Hur anser/hoppas ni att bilden av ert företag skiljer sig från bilden av era konkurrenter?
- Har ni någon särskiljningskompetens som utmärker er från andra revisionsbolag?
- Vad gör ni för att förmedla denna bild till ekonomistudenterna i Lund? Vilka evenemang är ni med på?
- Varför har ni valt att gå tillväga på detta sätt?
- Hur väl tror ni denna bild stämmer överens med den bilden ekonomistudenterna verkligen har av företaget?
- Hur viktigt är det för er att bilden som studenterna har av företaget överensstämmer med den bild som ni vill förmedla? Varför?
- Hur mäter ni att ni har en optimal marknadsföring mot studenter? Antal ansökningar, antal deltagare på evenemang mm
- Vad gör ni om ni märker att ni inte har en optimal marknadsföring?
- Om det skulle visa sig att bilden som studenterna har av företaget inte överensstämmer med den bild ni vill förmedla, kommer något att ändras för att bilden ska nå fram? I så fall vad?
- Hur mycket resurser lägger ni ner på detta?
- Hur tror ni att ni ligger till i förhållande till konkurrenterna i satsningar på att förmedla bilden av företaget till studenterna?
- Tror ni att det är samma studenter som söker sig till er som söker till de andra revisionsföretagen?
- Om ni skulle rangordna er själva i förhållande till de sex största revisionsbolagen när det gäller popularitet, var tror ni då ni skulle kunna hamna?

- Vad tror ni att ni förlorar/vinner på att ha denna placering i ”popularitetslistan”?
 - Använder ni er av företagsbarometern? Förra året låg ni på plats 5 och 2008 ligger ni på plats 12, har detta påverkat era satsningar.
 - Hur ser era planer ut i framtiden angående att nå ut till studenter (mer, mindre eller samma)?
 - Hur väl tycker du att den bild ni vill förmedla av företaget stämmer överens med verkligheten?
-
- **Några tillägg som ni vill göra eller något som du tycker vi har missat?**

Bilaga 2

Enkät till revisorsassistenter

Hej!

Vi är tre studenter som skriver kandidatuppsats inom redovisning på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Vi genomför en undersökning vars syfte är att skaffa oss kunskap om vad som styr revisionsbolagens val av medarbetare. Undersökningen riktar sig till revisorsassistenter med anställning på revisionsbyråer i Malmö med anställning efter 1 januari 2008.

Vi är väldigt tacksamma om ni kan avvara några minuter för att svara på vår enkät. Svaren kommer att behandlas konfidentiellt.

Har ni några frågor eller synpunkter går det bra att höra av er till oss via e-post.

Vi skulle vilja ha in era svar innan den 12 december.

Tack på förhand!

Med vänliga hälsningar

Kristina Bengtsson
kristina.bengtsson.071@student.lu.se

Klara Kristoffersson
klara-k@hotmail.com

Anders Weirum
ante_weirum@hotmail.com

Enkätundersökning till dig som arbetar inom revision

Sätt ett kryss i den parantes som du tycker stämmer överrens, exempelvis (X)

1. Kön

Man Kvinna

2. Födelseår:

3. Vilken examen har du?

Kandidatexamen Magisterexamen
 Masterexamen Annat:

4. Vilket universitet eller högskola studerade du på?

5. Hur många poäng av Revisorsnämndens teoretiska krav hade du när du började din anställning?

6. Hur många av dessa poäng var av betyget Väl Godkänd?

7. Hur länge har du haft anställning på företaget?

8. Blev du färdig med din utbildning innan du fick eller började din anställning?

9. Vilka meriter tror du hade störst betydelse för din anställning? (Rangordna från 1-6, där 1 är störst betydelse)

Akademiska meriter (antal tagna poäng, examen) Arbetslivserfarenhet
 Betyg (G eller VG) Ideellt engagemang
 Social kompetens Annat:

10. Arbetade du extra under din studietid? Med vad?

11. Hade du innan din anställning deltagit i någon studentaktivitet där du fått kontakt med företag, så som till exempel företagskvällar, eee-dagar eller liknande? I så fall vad för aktiviteter och vilka företag?

12. Hade du mer än en anställning att välja på? Vilka?

13. Vilka andra revisionsbolag sökte du arbete på?

14. Vad var den avgörande anledningen till att du tog jobbet på just _____?

15. Hur lång tid innan du började arbeta fick du anställning (t ex fick anställning hösten 2007, började hösten 2008)?

16. Hade du någon kontakt med företaget under tiden mellan din anställning och den dag du började arbeta?

17. Vilket av följande företag ville du helst arbeta på när du sökte anställning? (rangordna från 1-7 där 1 är där du helst ville arbeta)

- Deloitte
- Ernst & Young
- KPMG
- Grant Thornton
- SET Revision
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers
- Annat

18. Vad var anledningen till att du rangordnade dem i just denna ordning?

19. Beskriv din uppfattning av ovanstående företag med tre ord (tre ord för varje företag):

20. Vad tror du har påverkat din bild av dessa företag?

21. Hur har bilden av företagen ändrats från när du var student till nu när du arbetar?

22. Har du genom engagemang i kåren fått kontakt med någon av ovanstående företag? I så fall vilka företag och genom vilket engagemang?

23. Hade du någon personlig kontakt på företaget innan du började jobba där, t ex en kompis, som påverkade ditt val av arbetsgivare?

24. Vad var din bild av revisionsyrket när du var student?

25. Hur väl stämde denna bild med verkligheten (hur det var när du började arbeta)?

26. Hur var din bild av _____ innan du fick anställningen?

27. Hur väl stämde denna bild av verkligheten?

28. Hur har denna bild ändrats sen du började arbeta där?

Bilaga 3

Enkätundersökning till studenter som läst kandidatkurs i redovisning

Sätt ett kryss i den parantes som du tycker stämmer överrens, exempelvis (X)

29. Kön

Man Kvinna

30. Födelseår:

31. Vilken termin läser du:

32. Förväntad examen (t ex VT 2010):

33. Vilken examen har du tänkt ta?

Kandidatexamen Magisterexamen
 Masterexamen Annat:

34. Har du redan nu fått ett jobb på ett revisionsföretag?

Ja, anställning startar: Nej

35. Kan du tänka dig att jobba inom revisionsbranschen när du är klar? (Tänk på att revisionsbranschen innebär mer än bara revision och revisorsyrket)

Ja Nej

36. Vilket av följande företag skulle du helst vilja arbeta på? (rangordna från 1-7 där 1 är där du helst vill arbeta)

- Deloitte
- Ernst & Young
- KPMG
- Grant Thornton
- SET Revision
- Öhrlings PricewaterhouseCoopers

() Annat

37. Varför denna rangordning?
38. Har du deltagit i någon studentaktivitet, till exempel företagskväll, med något av ovanstående företagen? I så fall vilka och vad för aktiviteter?
39. Uppskattar du att revisionsbolagen anordnar eller deltar på diverse sociala aktiviteter?
40. Har du genom engagemang i kåren fått kontakt med någon av ovanstående företag? I så fall vilka företag och genom vilket engagemang?
41. Beskriv din uppfattning av Grant Thornton med tre ord:
42. Vad tror du har påverkat din uppfattning av detta företag?
43. Beskriv din uppfattning av KPMG med tre ord:
44. Vad tror du har påverkat din uppfattning av detta företag?
45. Tycker du att du genom Ekonomihögskolan får tillräckligt med kontakt med företag i revisionsbranschen?
46. Är det något revisionsföretag som du skulle vilja få mer kontakt med?
47. Har du något förslag på hur du skulle kunna få mer kontakt med dem?
48. Hur viktiga tror du dina betyg är vid en anställning?

49. Hur viktigt tror du att arbetslivserfarenhet är vid en anställning?

50. Hur viktiga tror du att andra engagemang, t ex kårengagemang är vid en anställning?

51. Vad tror du att du vet om följande företag? Kryssa i ja eller nej och om du är säker eller osäker på ditt svar.

Exempel: Tomten finns

Ja () Nej (X)

Säker (X) Osäker()

	De har bra internutbildning	De har hög status på marknaden	De har intressanta företag som kunder	De har bra karriärmöjligheter	De har en bra företagskultur
Grant Thornton	Ja () Nej () Säker() Osäker()	Ja () Nej () Säker() Osäker()	Ja () Nej () Säker() Osäker()	Ja () Nej () Säker() Osäker()	Ja () Nej () Säker() Osäker()
KPMG	Ja () Nej () Säker() Osäker()	Ja () Nej () Säker() Osäker()	Ja () Nej () Säker() Osäker()	Ja () Nej () Säker() Osäker()	Ja () Nej () Säker() Osäker()