



# Hvordan tiltrekkes attraktive kandidater til konsulentselskaper?

*En studie av insentivsystemers viktighet i rekrutteringsprosessen hos små og store konsulentselskaper*

**Birgitte Skår og Stine Ferstad**

**Veileder: Malin Arve**

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Sammendrag

---

Denne utredningens formål er å kartlegge bruken av insentivsystemer i forbindelse med rekrutteringsprosessen av nyutdannede i fem ulike konsulent- og revisjonsselskaper. Vi studerer hvordan bedriftene tiltrekker seg attraktive, nyutdannede kandidater, samt hvilke insentiver som påvirker disse kandidatenes valg av arbeidsgiver.

Utredningen tar for seg grunnleggende teori knyttet til insentiver og belønningssystemer. Vi studerer prinsippal-agent-teori, herunder mulige løsninger på informasjonsproblemer som oppstår i rekrutteringsprosessen.

Analysen bygger på intervjuer som ble avholdt i fem ulike bedrifter, samt et egenutviklet spørreskjema sendt til et utvalg avgangsstudenter ved Norges Handelshøyskole. Gjennom intervjuene har vi oppnådd innsikt i bedriftenes bruk av insentivsystemer i rekrutteringen, samt kartlagt deres forhold til mekanismene bak selvseleksjon. Formålet med spørreundersøkelsen var å studere om insentivsystemet er avgjørende for studenters valg av arbeidsgiver. I tillegg ønsket vi å identifisere hvilke insentiver som eventuelt er mest fremtredende. Vi sammenligner da økonomiske og ikke- økonomiske insentiver.

Vi finner at fire av fem bedrifter benytter insentivsystemet aktivt i rekrutteringsprosessen, men i varierende omfang. Resultatene indikerer at det finnes en sammenheng mellom bedriftenes størrelse og hvilke insentiver de vektlegger for å tiltrekke seg attraktive kandidater. Spørreundersøkelsen viser at studentene anser insentivsystemets helhet som vesentlig når de søker jobb. Det presiseres at økonomiske insentiver er viktig, men at enkelte ikke- økonomiske insentiver knyttet til videreutdanning og karriereutvikling vektlegges mest. Vi betegner disse som læringsinsentiver.

## Forord

---

Denne masterutredningen representerer et selvstendig arbeid gjennomført som et ledd i vår mastergrad ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet innen vår hovedprofil, Økonomisk styring, og temaet vi har valgt er insentivsystemer i kombinasjon med rekrutteringsprosesser.

Interessen for emnet vokste frem gjennom kurset Personalpolitikk og insentiver våren 2015. Kurset gav oss innsikt i ulike insentivsystemer og viktigheten av en god rekrutteringsprosess. Vi ble introdusert for flere spennende problemstillinger, og dette var noe vi ønsket å studere nærmere.

Gjennom arbeidet med utredningen har vi tilegnet oss ny og verdifull kunnskap knyttet til temaet. Vi har også utviklet en dypere forståelse for mekanismene som utgjør et godt insentivsystem. I løpet av denne prosessen har vi støtt på flere utfordringer, men gjennom god dialog og samarbeid sitter vi igjen med svært lærerike erfaringer. Vi er stolte av å presentere det ferdige resultatet som en del av vårt avsluttende arbeid ved Norges Handelshøyskole.

Vi vil rette en stor takk til de fem bedriftene som ønsket å stille til intervju, og til alle respondentene som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. I tillegg vil vi takke vår veileder, Malin Arve, for gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Bergen 17. desember 2015

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>I</b>
<b>Forord</b> .....	<b>II</b>
<b>Figuroversikt</b> .....	<b>V</b>
<b>Kapittel 1 Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Problemstilling</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Avgrensning</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 Presentasjon av bedriftene</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4 Om konsulent- og revisjonsbransjen</b> .....	<b>4</b>
1.4.1 En bransje i vekst.....	4
<b>Kapittel 2 Teoretisk fundament</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Forventningsteori og Hertzbergs tofaktorteori</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2 Prinsippal-agent-teori</b> .....	<b>7</b>
2.2.1 Ugunstig utvalg .....	8
2.2.2 Moralsk hasard .....	8
2.2.3 Finnes det en løsning på informasjonsproblemene?.....	9
<b>2.3 Hva er et insentiv?</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4 Insentivsystemer</b> .....	<b>11</b>
2.4.1 Økonomiske insentiver .....	12
2.4.1.1 <i>Fastlønn</i> .....	12
2.4.1.2 <i>Prestasjonslønn</i> .....	13
2.4.1.3 <i>Kollektiv resultatlønn</i> .....	16
2.4.2 Læringsinsentiver .....	17
2.4.3 Frynsegoder .....	18
<b>2.5 Rekruttering</b> .....	<b>19</b>
2.5.1 Veier gevinstene ved ansettelse opp for kostnadene? .....	20
<b>2.6 Bruk av insentivsystemer ved rekruttering</b> .....	<b>21</b>
2.6.1 Screening .....	22
2.6.2 Signalisering .....	24
2.6.3 Hvordan kan forfremmelser gi insentiveffekt?.....	24
2.6.4 Hvordan kan insentivsystemer styre hvilke kandidater som søker?.....	26
2.6.4.1 <i>Selvseleksjon</i> .....	27

<b>Kapittel 3 Metode.....</b>	<b>30</b>
3.1 Datainnsamling .....	30
3.2 Undersøkelsesdesign .....	31
3.3 Valg av aktører og respondenter .....	32
3.4 Intervju .....	33
3.5 Spørreundersøkelse .....	34
3.5.1 Analysemetode .....	35
3.6 Undersøkelsens kvalitet.....	36
3.6.1 Validitet .....	36
3.6.2 Reliabilitet .....	36
<b>Kapittel 4 Presentasjon av datainnsamling .....</b>	<b>38</b>
4.1 Resultater fra intervju.....	38
4.2 Deskriptive data .....	40
4.2.1 Er utvalget representativt?.....	40
4.2.2 Resultater fra spørreundersøkelsen.....	42
4.2.3 Kritikk til spørreundersøkelsen .....	48
<b>Kapittel 5 Diskusjon av hovedfunn .....</b>	<b>50</b>
5.1 Oppsummering.....	50
5.2 Hvilke økonomiske insentiver tiltrekker kandidater? .....	51
5.3 Hvilken rolle spiller frynsegoder i rekrutteringsprosessen?.....	56
5.4 Er læringsinsentiver viktigere enn økonomiske insentiver? .....	58
5.5 Hvordan fungerer rekrutteringen i konsultentselskaper? .....	62
5.6 Screening - hvor viktig er karakterene? .....	64
5.7 Klarer bedriftene å tiltrekke attraktive kandidater? .....	65
5.8 Er insentivsystemet viktig når man velger arbeidsgiver? .....	68
<b>Konklusjon.....</b>	<b>71</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>73</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>77</b>
Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse .....	77
Vedlegg 2 - Intervjuguide.....	83
Vedlegg 3 – Deskriptiv analyse .....	85
Vedlegg 4 – Statistiske tabeller fra spørreundersøkelse.....	98
Vedlegg 5 – Krysstabulering.....	100
Vedlegg 6 - Lønnsstatistikker, Econa.....	101
Vedlegg 7 – Undersøkelse Universum .....	103

# Figuroversikt

---

## **Kapittel 2 Teoretisk fundament**

Figur 2.1: Insentiver ved fast lønn	13
Figur 2.2: Nivå og helning	15
Figur 2.3: Kompenserende differensial	19
Figur 2.4: Insentiv ved forfremmelser	25
Figur 2.5: Stegvis bonus	26
Figur 2.6: Prøveperiode med utsatt gevinst	29

## **Kapittel 4 Presentasjon av datainnsamling**

Figur 4.1: Kjønnfordeling i spørreundersøkelsen	41
Figur 4.2: Aldersfordeling i spørreundersøkelsen	41
Figur 4.3: Karaktersnittfordeling i spørreundersøkelsen	42
Figur 4.4: Andel som har søkt fast jobb	42
Figur 4.5: Innkallelse til førstegangsintervju	43
Figur 4.6: Andel som har fått jobbtilbud	43
Figur 4.7: Økonomiske insentiver	44
Figur 4.8: Læringsinsentiver	45
Figur 4.9: Frynsegoder	45
Figur 4.10: Andre faktorer	46
Figur 4.11: Hvor viktig er insentivsystemet som helhet?	47
Figur 4.12: Hvor godt kjent er du med insentivsystemet?	47
Figur 4.13: Rangering av ulike insentiver	48

## **Kapittel 5 Diskusjon av hovedfunn**

Figur 5.1: Median for ulike økonomiske insentiver	52
Figur 5.2: Median for økonomiske insentiver, kvinner/menn	55
Figur 5.3: Median for frynsegoder	57
Figur 5.4: Median for frynsegoder for kvinner og menn	58
Figur 5.5: Median for rangering av de ulike insentivene	59
Figur 5.6: Median for læringsinsentiver	60
Figur 5.7: Karaktersnitt og førstegangsintervjuer	64
Figur 5.8: Insentivsystemets viktighet, søkt/ikke søkt	69

## Kapittel 1 Introduksjon

---

For at dagens bedrifter skal overleve og utvikle seg til tross for nedgangen i norsk økonomi, blir det stadig viktigere at de rekrutterer de riktige menneskene. Bedriftene må ansette personer med den riktige kompetansen og være attraktive i kampen om de globale talentene. Her fyller konsulentbransjen en viktig rolle og er en forutsetning for et kunnskapsbasert Norge (Kapital, Gaaseide, 2014).

Kampen om de beste hodene i næringslivet er hard. Bedriftene ønsker å markedsføre seg selv som en attraktiv arbeidsplass for gode arbeidstakere. Et godt verktøy man kan benytte for å tiltrekke seg attraktive kandidater er insentivsystemer. Et insentivsystem består av økonomiske og ikke-økonomiske goder som skal virke belønnende. Spørsmålet vi stiller oss er dermed hvorvidt dagens bedrifter benytter seg av dette verktøyet i sin rekrutteringsprosess.

Rigmor Grimsø, forfatter av boken Personaladministrasjon, mener rekruttering og utvalg av medarbeidere er en av de viktigste oppgavene en bedrift står ovenfor. Hun definerer begrepet på følgende måte: *"rekruttering er å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til en stilling"*. For at bedriften skal lykkes med å realisere sine målsettinger og visjoner er det helt avgjørende at de ansatte har riktig kompetanse og kvalitet (Grimsø, 2005, s.155-157). Videre mener Grimsø at rekruttering ikke er vellykket bare fordi et høyt antall personer søker en stilling. Dersom søkerne ikke er kvalifiserte for stillingen vil det føre til en kostbar og tidskrevende utvelgelsesprosess for bedriften (Grimsø, 2005, s.157). Det er dermed ønskelig at kun de kvalifiserte kandidatene med riktig kompetanse skal søke.

Jeffrey Pfeffer, professor i organisasjonsatferd ved Stanford-universitet, påpeker viktigheten av å velge riktig kandidat på riktig måte. For å oppnå konkurransefortrinn må bedriften anerkjenne mennesker som en kilde til konkurransefortrinn og ikke bare se på de som en kostnad som skal minimeres (Pfeffer, 1994, s.16). Mennesker som en verdifull ressurs er vanskelig for konkurrerende bedrifter å kopiere, og bedrifter som klarer å bruke denne ressursen på riktig måte vil ofte ha større suksess enn sine rivaler. Dette argumenterer for hvorfor rekrutteringsprosessen er så viktig, og hvorfor det å ansette de riktige kandidatene kan være essensielt for en bedrifts resultater.

Det har tidligere blitt forsket mye på rekruttering og insentivsystemer hver for seg, men ikke sett i sammenheng med hverandre. Mye av den tidligere forskningen har vært rettet mot økonomiske insentiver, men i dagens samfunn blir arbeidstakere stadig mer opptatt av ikke-økonomiske insentiver. Det kan være utviklingsmuligheter ved arbeidsplassen, personlig ros og oppfølging, samt grad av ansvarsfølelse. Nyere forskning viser at mange arbeidssøkere *ikke* er opptatt av lønn når de velger arbeidsgiver. For dem er det heller selskapets renommé og visjon som er viktig (Teknisk Ukeblad, Amelie, 2015). Vi vil undersøke i hvilken grad arbeidsgivere vektlegger insentivsystemene i selve rekrutteringsprosessen, og hvilke komponenter som virker å være de viktigste. Dette vil bidra til å kaste lys over to elementer som er viktige for en bedrifts suksess, og se sammenkoblingen mellom dem.

## 1.1 Problemstilling

I denne utredningen har vi valgt å studere fem konsulent- og revisjonsselskaper i Norge. Vi ønsker å utforske deres rekrutteringsstrategi og avdekke eventuelle likheter og ulikheter. Vi vil se på deres bruk av insentivsystemer i rekrutteringen, og hvorvidt de brukes aktivt for å tiltrekke seg nyutdannede kandidater. Videre skal vi sammenligne disse funnene med hvilke preferanser som foreligger hos avgangsstudentene ved NHH.

En av de viktigste årsakene til å innføre et insentivsystem er å tiltrekke seg gode kandidater. Derfor mener vi det er hensiktsmessig å se rekrutteringsstrategi og insentivsystemer i sammenheng. På bakgrunn av dette har vi utformet følgende problemstilling:

*Hvordan tiltrekkes attraktive kandidater til konsulentselskaper?*

*En studie av insentivsystemers viktighet i rekrutteringsprosessen hos små og store konsulentselskaper.*

I forbindelse med denne problemstillingen anser vi en attraktiv kandidat for å være en person som passer inn i bedriften gjennom felles verdier og målsetninger. Kandidaten har masterutdanning fra høyskole eller universitet, gode akademiske resultater og en tilfredsstillende CV. Kandidaten er også motivert til å yte god innsats og ansees som høyproduktiv.



## 1.2 Avgrensning

I en bedrift introduseres insentiver med utgangspunkt i tre hovedformål for virksomheten (Lazear, 1998):

1. Motivere de ansatte til å prestere og yte høy innsats.
2. Tiltrekke riktig arbeidskraft til bedriften.
3. Beholde de talentfulle ansatte i bedriften.

Vi har i denne utredningen hatt hovedfokus på punkt to: Å tiltrekke riktig arbeidskraft til bedriften. Man kan si at dersom bedriftene klarer å tiltrekke de riktige kandidatene vil de få kandidater som er motiverte for den bestemte stillingen. Sagt annerledes, dersom man ikke klarer å tiltrekke den riktige arbeidskraften til bedriften, forsvinner viktigheten av å skulle motivere og beholde de ansatte. Forskning indikerer at de fleste bedrifter har mindre fokus på å tiltrekke riktig arbeidskraft til bedriften, enn de øvrige punktene. Siden det allerede eksisterer studier og forskning på å motivere og beholde talent i bedrifter, har vi valgt å avgrense denne utredningen til det temaet vi mener er viktigst, nemlig å tiltrekke seg den riktige arbeidskraften.

## 1.3 Presentasjon av bedriftene

Vi har samarbeidet med fem ulike konsulent- og revisjonsselskaper som alle opererer i Norge. Alle bedriftene ønsker å være anonyme. Derfor vil vi referere til dem som bedrift 1, 2, 3, 4 og 5 gjennom hele denne utredningen.

Bedrift 1 og 2 er store internasjonale bedrifter som har i overkant av 1000 ansatte i Norge. De opererer med mellom 25 og 35 kontorer fordelt over hele landet. Disse bedriftene får inn flere hundre søknader fra nyutdannede siviløkonomer og sivilingeniører i Norge hvert år. De er svært synlige på høyskoler og universiteter, og markedsfører seg selv godt hos studentene. Kundebasen er variert og kompetansen i bedriftene er dermed svært bred. De nyansatte får innsyn i flere ulike bransjer og har store læringsmuligheter.

De tre øvrige bedriftene kan deles opp i en mellomstor bedrift og to små bedrifter. Bedrift 3 og 4 er mindre konsultantselskaper som opererer med 1-2 kontorer i Norge og ca. 40-70 ansatte, mens bedrift 5 har ca. 130 ansatte. Likevel vil vi hovedsakelig referere til alle de tre bedriftene som små eller mindre i denne utredningen. Sammenlignet med bedrift 1 og 2

ansetter disse bedriftene følgelig et mye lavere antall nyutdannede hvert år. De har en noe smalere kundemasse, men jobber likevel innenfor flere ulike bransjer. En nyansatt i en av de mindre bedriftene vil lettere kunne gjøre seg selv synlig, i motsetning til i bedrift 1 og 2. Bedrift 4 og 5 er for øvrig også internasjonale bedrifter.

Alle fem bedriftene ansees som anerkjente og attraktive innenfor konsulentvirksomhet og blant nyutdannede økonomer. De utvalgte bedriftene er på mange måter like og søker den samme typen kompetanse hos nyutdannede. Hva er det som gjør at noen velger å søke seg til en stor bedrift fremfor en liten – og motsatt?

## 1.4 Om konsulent- og revisjonsbransjen

En konsulent kan defineres som en tjenesteyter som i en profesjonell ramme tilbyr sin ekspertise innenfor et visst fagfelt (Utdanning.no, 2015). Vi vil gjennom denne utredningen hovedsakelig referere til konsulentbransjen, herunder menes også ekstern revisjon som inngår i flere av de utvalgte bedriftene våre. Konsulenten eller rådgiveren leies inn for å bidra til et spesielt prosjekt og gjerne i en begrenset tidsperiode. Norsk konsulentbransje fyller en viktig rolle i nasjonens økonomi. *”Bransjen tilfører økonomien en omstillingsevne og fleksibilitet som er svært verdifull”*, det sier Paul Chaffey – administrerende direktør i Abelia. Abelia er NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter. I forbindelse med en økende globalisering og en hurtig teknologisk utvikling øker også behovet for spesialisert kunnskap. Konsulentbransjen tilbyr eksperter innenfor flere ulike fagfelt og er en kilde til læring og utvikling i norsk næringsliv (Abelia, 2012, s.3).

### 1.4.1 En bransje i vekst

Konsulentbransjen sysselsatte 71 051 personer i 2010. Det utgjorde da ca. 3 % av den totale sysselsettingen i Norge. Den totale kunnskapsnæringen som konsulentvirksomhetene er en del av sysselsatte i 2010 ca. 20 % av den norske arbeidsstyrken, dette viser tall fra Abelia (Abelia, 2010, s.7). Noen av landets største konsultentselskaper har siden 2010 doblet omsetningen innenfor arbeidsområdet Management Consulting (Kapital, Gaaseide, 2014). Norsk næringsliv har gjennomgått store endringer de siste 20-30 årene som har skapt vekst i de kunnskapsbaserte tjenesteyterne. Den langsiktige omstillingspolitikken må vri kompetansen

vår til andre markeder enn olje og gass samt fremme en diversifisert næringsstruktur (Aftenposten, Tennøe og Fixdal, 2015).

Den årlige undersøkelsen som er gjennomført av Universum viser tydelige trender på at økonomistudentene i Norge rangerer opptil flere konsulent- og revisjonsselskaper som topp 10 blant attraktive arbeidsgivere (Universum 2015). En undersøkelse gjort ved Norges Handelshøyskole viser at ca. 50% av de nyutdannede siviløkonomene starter sin karriere i konsulent- og revisjonsbransjen (Norges Handelshøyskole, 2014). Svært mange avgangstudenter ved NHH er nå midt i søknads- og intervjuprosesser i flere av disse konsultentselskapene. Derfor ble nettopp denne bransjen et naturlig valg å studere for vår masterutredning.

## Kapittel 2 Teoretisk fundament

---

I denne teoridelen vil vi gjennomgå ulike emner knyttet til problemstillingen. Teoriene som presenteres i dette kapitlet er relevante for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Vi begynner med å presentere Hertzbergs tofaktorteori og generell forventningsteori. Dette vil gi en forståelse av hvordan forventninger påvirker menneskers motivasjon og beslutninger, noe som kan være relevant innenfor en rekrutteringsprosess.

Prinsipal-agent-teori utgjør grunnlaget for at bedrifter benytter insentivsystemer. Vi vil derfor presentere prinsipal-agent-teori med hovedvekt på fenomenet asymmetrisk informasjon. Videre vil oppgaven belyse hva et insentivsystem er og hvordan det kan utformes på best mulig måte. Herunder også ulike belønningssystemer og komponentene de består av. Det gis så en gjennomgang av forskjellige verktøy som brukes i rekrutteringen i norske bedrifter. Til slutt vil vi se hvordan bruken av insentivsystemer i kombinasjon med rekrutteringsprosessen kan knyttes til nevnte teorier.

### 2.1 Forventningsteori og Hertzbergs tofaktorteori

Forventningsteori ser på individet som en rasjonell beslutningstaker. Teorien sier at mennesker vil være motivert til å arbeide dersom arbeidsoppgaven de skal løse er realiserbar. Belønningen i seg selv er ikke motivasjonsskapende dersom man ikke mestrer arbeidsoppgaven på grunn av manglende evner eller uoppnåelige krav. Kaufmann & Kaufmann skriver om Viktor Vroom som vektlegger at ansatte blir motivert til atferd dersom det forventes verdifulle belønninger i forhold til ytelse. Det vil si at belønningen må ha en slags verdi for individet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Man kan trekke paralleller mellom forventningsteori og rekrutteringsprosessen. En kandidats forventninger til hva man kan oppnå i en bestemt stilling vil ha sterk påvirkning på hans beslutninger (Kunnskapssenteret, 2014). Det kan tenkes at forventningene vil styre hvilke stillinger kandidaten søker på, og videre om kandidaten blir værende i bedriften.

En annen sentral teori som kan knyttes til rekruttering er Hertzberg tofaktorteori. Teorien vil forklare hvilke faktorer som skaper motivasjon, og hvilke som kan virke demotiverende. Hovedprinsippet til Hertzberg er at en produktiv medarbeider er en medarbeider som trives med arbeidet, og de faktorene som skaper trivsel vil være forskjellig fra de faktorene som skaper mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2011, s. 212). Man kan skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. *Motivasjonsfaktorer* som forfremmelse, ansvar og vekst vil skape trivsel hvis de er til stede, men vil ikke skape mistrivsel selv om de ikke er til stede. Motsatt, *hygiene faktorer*, eksempelvis ledelse, lønn og status kan skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel selv om de er til stede. Dermed kan det tenkes at hygiene faktorer kan knyttes til ytre motivasjon og motivasjonsfaktorer kan knyttes til indre motivasjon hos de ansatte (Hertzberg, 1968).

Økonomiske insentiver er en del av hygiene faktorene (Armstrong, 1994), derfor kan det tenkes at økonomiske insentiver ikke fungerer som motivasjon for de ansatte. Det må foreligge økonomiske insentiver for å unngå mistrivsel, men økonomiske insentiver i seg selv vil ikke bidra til å skape økt trivsel. Dette er et argument for at bedrifter må benytte andre insentiver for å motivere sine medarbeidere.

## 2.2 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori er et velkjent tema innenfor økonomistyring og utgjør mye av grunnlaget for at bedrifter innfører insentivsystemer. Først og fremst vil vi definere hva en agent og en prinsipal er. Agenten er en person som blir ansatt for å utføre oppdrag på vegne av prinsipalen. Prinsipalen er dermed en som ansetter agenter til å jobbe for seg.

Asymmetrisk informasjon er en sentral del av prinsipal-agent-teorien. Det oppstår asymmetrisk informasjon, også kalt et informasjonsproblem, når en av partene er mer informert enn den andre parten (Hagen, 1990, s.45). Teoriens grunnprinsipp er at det finnes en konflikttilstand mellom prinsipal (leder eller oppdragsgiver) og agent (ansatt eller oppdragsutfører) fordi begge handler ut i fra egeninteresse. Problemet oppstår når den ene parten opptrer på vegne av den andre parten. Prinsipalen ønsker å få mest mulig ut av agenten for minst mulig kostnader, mens agenten har det motsatte utgangspunktet. Agenten ønsker å maksimere sin egen nytte ved å yte lavest mulig innsats (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s.313).

Vi kan skille mellom to typer informasjonsproblem. Ugunstig utvalg (skjult informasjon) oppstår i rekrutteringsprosessen mens moralsk hasard (skjult handling) oppstår etter at et ansettelsesforhold er inngått. Ved å utforme et velfungerende insentivsystem kan informasjonsproblemet reduseres i begge disse situasjonene.

### 2.2.1 Ugunstig utvalg

Ugunstig utvalg, også kalt *skjult informasjon*, oppstår på grunn av asymmetrisk informasjon. Skjult informasjon innebærer at en av partene har privat informasjon som den andre parten ikke har tilgang til. Prinsipalen har ikke tilgang til den samme informasjonen som agenten, og det kan oppstå store kostnader for prinsipalen dersom han skal skaffe seg denne informasjonen.

Det var George Akerlof som først analyserte dette problemet, og vant nobelpris sammen med Michael Spence og Joseph Stiglitz. Akerlof studerte et marked for et produkt hvor selger har mer informasjon enn kjøper (Magma, 2002). I sammenheng med rekruttering vil dette si at en arbeidssøker (agent) selv kjenner sitt eget ferdighets- og kunnskapsnivå, men arbeidsgiveren (prinsipalen) kjenner det ikke. Agenten kan velge å utnytte det faktum, og bruke den skjulte informasjonen til sin fordel ved å gi uttrykk for at han eller hun har større evner enn det som faktisk er tilfellet.

Skjult informasjon kan lede til problemer i rekrutteringsprosessen. Dersom mange kandidater skjuler informasjon om sine egne evner og kunnskaper for arbeidsgiveren, kan det resultere i at man tiltrekker seg uønskede kandidater. Dette leder igjen til feilansettelser. Det kan være kostbart for bedriften ved at ansatte slutter i jobben etter kort tid og ved at bedriften taper effektivitet og produktivitet som kunne vært oppnådd dersom riktig person ble ansatt.

### 2.2.2 Moralsk hasard

Moralsk hasard kan også kalles *skjult handling*. Det innebærer at agenten skjuler informasjon om sine egne handlinger. En prinsipal kan ikke på forhånd vite hvilken innsats agenten faktisk kommer til å yte i utførelsen av et oppdrag. Dersom arbeidsmarkedet bestod av perfekt informasjon kunne prinsipalen utformet en arbeidskontrakt basert på agentens innsats, men i

virkeligheten er det først etter at arbeidskontrakten er inngått agenten avgjør hvilken innsats som legges ned.

Som tidligere nevnt oppstår problemet med ugunstig utvalg allerede i rekrutteringsprosessen. Problemet med moralsk hasard oppstår derimot først når en arbeidskontrakt er inngått mellom prinsipal og agent. Prinsipalen kan observere output, eller resultatet, av agentens innsats men ikke innsatsen i seg selv. Dette byr ofte på problemer når agentens belønning er basert på output (Lazear, 2015). Bedriftens resultat avgjøres ikke bare av de ansattes innsats, det finnes også utenforliggende faktorer som har påvirkning. På grunn av disse faktorene risikerer agenten at godt arbeid ikke blir observert på grunn av negativt støy, mens prinsipalen risikerer at en agents dårlige arbeid ikke blir observert på grunn av positivt støy. Man ønsker altså å utforme et insentivsystem som gjør at de ansatte ønsker å gjøre en god jobb og yte høy innsats uansett. Dermed burde insentivsystemet utformes basert på bedriftens overordnede mål.

### 2.2.3 Finnes det en løsning på informasjonsproblemene?

Denne utredningen fokuserer på insentivsystemer i forbindelse med rekruttering. Vi ønsker å studere hvordan et insentivsystem kan bidra til at bedrifter klarer å tiltrekke de riktige kandidatene og løse problemene med asymmetrisk informasjon. Vi mener det er lurt av bedriftene å løse problemene som oppstår i rekrutteringsfasen før de prøver å løse problemene som kommer i ansettelsesforholdet.

Dermed vil problemet med ugunstig utvalg stå mer sentralt enn problemet med moralsk hasard gjennom denne studien. Dersom man klarer å overkomme problemet med ugunstig utvalg og faktisk rekrutterer de riktige folkene, så er bedriften på god vei til å også løse problemene knyttet til moralsk hasard. Det har liten hensikt å motivere en ansatt dersom personen har skjult informasjon og ikke er riktig for bedriften i utgangspunktet. Dette kan indikere at ugunstig utvalg er et større problem enn moralsk hasard i rekrutteringsprosessen.

Vi fokuserer i denne oppgaven på hvordan bedrifter tiltrekker seg talent. Problemet med skjult informasjon hos arbeidssøkeren gjør dette vanskelig for bedriftene. Det finnes imidlertid ulike løsninger for å redusere skjult informasjon i rekrutteringen. Arbeidssøkeren kan benytte seg av signalisering, og bedrifter kan benytte seg av screening, prøvetid og selvseleksjon i rekrutteringen. Idéen bak disse begrepene er at bedriftene kan lage et system

som bare tiltrekker og ansetter kandidater med ønsket kvalitet. Disse begrepene vil forklares og drøftes senere i utredningen, se avsnitt 2.6.

### 2.3 Hva er et insentiv?

Bragelien (2009) gir følgende definisjon på insentiver: *”Insentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningen påvirkes direkte av hva den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningen.”* Insentiver kan betegnes som motivasjon for å nå et mål. Det kan være både indre og ytre motivasjon. Insentiver er altså faktorer som virker belønnende og dermed motiverer de ansatte til den atferden virksomheten ønsker av dem (Nordhaug, 1997). Når insentiver settes i et velfungerende system skal det også kunne påvirke bedriftens evne til å tiltrekke og beholde talentfulle medarbeidere. Dermed kan det være lurt av bedriften å innarbeide insentivsystemet som en sentral del av rekrutteringsstrategien.

Vi nevnte innledningsvis at i en bedrift introduseres insentiver med utgangspunkt i tre hovedformål for virksomheten (Lazear, 1998):

1. Motivere de ansatte til å prestere og yte høy innsats.
2. Tiltrekke riktig arbeidskraft til bedriften.
3. Beholde de talentfulle ansatte i bedriften.

Disse hovedformålene kan vi knytte opp mot prinsipal-agent-teori og informasjonsproblemene. Klarer man å motivere de ansatte til å prestere og yte høy innsats vil det medføre reduksjon av moralsk hasard. Problemet med ugunstig utvalg kan ikke reduseres gjennom å motivere de ansatte, men ved å sørge for at man klarer å tiltrekke og beholde de kandidatene som er riktige for den bestemte bedriften.

Et insentivsystem er et system satt sammen av ulike typer insentiver, dette inkluderer både økonomiske og ikke-økonomiske. De økonomiske insentivene er ulike lønnskomponenter som for eksempel fastlønn og prestasjonslønn. Andre økonomiske insentiver kan være frynsegoder som treningstilbud og fleksitid. Ikke-økonomiske insentiver er tilleggsgoder man ikke kan sette en bestemt verdi på. Eksempelvis det å ha muligheter til forfremmelse, kompetanseutvikling og videreutdanning. I denne utredningen vil vi referere til disse som læringsinsentiver.



## 2.4 Insentivsystemer

En bedrifts insentivsystem kan være svært betydningsfullt når det gjelder hvilke kandidater som søker på en utlyst stilling. Det er dermed nødvendig for både store og små konsultantselskaper å utforme et insentivsystem og en lønnskontrakt som tiltrekker de medarbeiderne de ønsker.

Insentivsystemer kan også betegnes som belønningssystemer, og de utformes av mange ulike årsaker. Et insentivsystem skal si noe om bedriftens verdier, samt hvilke holdninger og oppførsel den søker hos de ansatte. Dersom systemet er velfungerende vil det som sagt hjelpe bedriften å tiltrekke seg og beholde den riktige typen arbeidskraft, og dermed redusere problemet med asymmetrisk informasjon. Insentivsystemet skal også virke frastøtende på kandidater som bedriften ikke ønsker å ansette. Dette bringer oss videre inn på fenomenet kjent som selvseleksjon, eller seleksjonseffekten. Bedriften ønsker at de dårligste kandidatene selekterer seg selv bort fra stillingen ved å velge å ikke søke. Dette vil bli nærmere forklart under avsnitt 2.6.4.1.

Systemet skal altså fortelle de ansatte hvilke arbeidsoppgaver som er viktige, gi motivasjon til å yte maksimal innsats samt belønne gode resultater som oppnås (Milgrom & Roberts, 1992). For arbeidsgiver, eller eier, skal systemet bidra til å redusere usikkerheten rundt bedriftens resultater samt være i tråd med de overordnede mål og strategier som er satt. Økonomiske og ikke-økonomiske insentiver vil sammen påvirke innsatsen og ytelsen i en bedrift.

Mange bedrifter ønsker at belønningssystemet både skal skape psykologisk eierskap og ha insentiveffekt, samtidig som det bidrar til å rekruttere og beholde de beste medarbeiderne (Kuvaas, 2008). Et spørsmål man kan stille seg er hvorvidt det er mulig å designe et insentivsystem som kan oppnå alle disse tre punktene, eller om systemet heller burde fokusere på ett av elementene. Videre i dette delkapittelet vil vi gå i dybden på ulike typer insentiver. Formålet er å forstå hvordan man kan utforme et belønningssystem ved bruk av ulike typer insentiver og komponentene de består av.

## 2.4.1 Økonomiske insentiver

### 2.4.1.1 Fastlønn

Bruk av fastlønn er den vanligste lønnsordningen i Norge. Fastlønnen bestemmes ut i fra stillingens verdi i forhold til andre stillinger. Denne verdien avgjøres basert på arbeidstakers kompetanse, erfaring, grad av ansvar, lederfunksjon, antall underordnede, ulemper/risiko i jobben samt kravene til utdanning (Nordhaug, 1997, s.272).

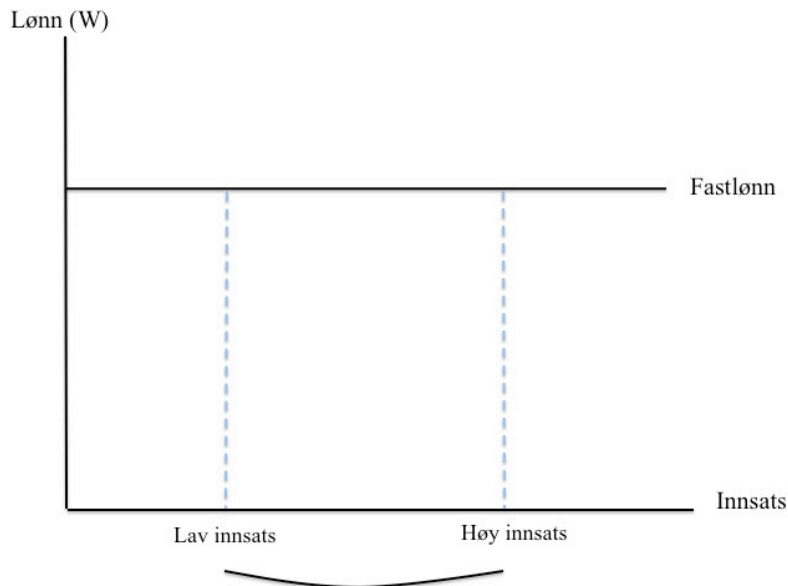
Det er mange fordeler ved fastlønnsordninger. For det første vil det skape en følelse av trygghet og tillit for den ansatte, noe som ofte vil skape et godt miljø og gode samarbeidsforhold. I tillegg vil en fastlønn redusere stress for å måtte prestere hos den ansatte. Bruk av fastlønn er mer forutsigbart for både de ansatte og ledelsen (Grimsø, 2005, s.291), og det er lett å sammenligne lønnen med lønnsnivået i andre selskaper (Nordhaug, 1997, s.278).

Selv om lønnen er fast, er det ofte innlagt et ansiennitetsprinsipp som tilsier at lønnen skal øke i takt med økningen i tjenestetid. Man kan også ha et kompetansebasert lønnssystem hvor nivået på fastlønnen øker etter et visst antall år, forutsatt at den ansatte har økt sin kompetanse. Fordelen med et slikt system er at det skaper en bredere kompetanse i selskapet samt motiverer de ansatte til læring i jobben.

Problemet med en ren fastlønn er at det blir vanskelig for en arbeidsgiver å fremme gode prestasjoner, samt straffe dårlig arbeidsutførelse. Dersom en ansatt yter høy innsats og effektivitet i jobben, kan en fastlønn virke demotiverende ettersom man vil se kolleger motta samme belønning for et dårligere gjennomført arbeid. Ved en ren fastlønn vil bedriftene tiltrekke seg mange kandidater med svakere produktivitet enn ønsket. Årsaken til det er at kandidatene vil maksimere forventet lønn i forhold til innsats. Derfor vil en lavproduktiv kandidat heller søke på en jobb som tilbyr fastlønn fremfor en som tilbyr prestasjonslønn. Ren fastlønn løser altså ikke problemene ved asymmetrisk informasjon (Nordhaug, 1997).

Figur 2.1 nedenfor viser at fastlønn ikke gir insentiv til innsats. Lønnen er lik uansett hvor stor innsats den ansatte legger ned, det ser vi av de to stiplede linjene i figuren. Dermed gir ikke lønnen i dette tilfellet motivasjon til å jobbe hardere. Det betyr implisitt at en fastlønnskontrakt gir insentiv til å yte lavest mulig innsats for å få mest mulig igjen for

arbeidet. På en annen side har de fleste også en indre motivasjon som gjør at man yter en viss innsats likevel. Det er altså ikke bare lønnen alene som avgjør om man yter høy eller lav innsats. Det er også etiske hensyn som spiller inn, man ønsker for eksempel ikke å bli sett på som lavproduktiv av kolleger og ledere.



Figur 2.1: Incentiver ved fast lønn (Salvanes, 2015, forelesningsnotat).

#### 2.4.1.2 Prestasjonslønn

Prestasjonsbasert lønn eller individuell resultatlønn vil si at hele eller deler av lønnen kan baseres på den ansattes prestasjoner, og blir ofte brukt for å motivere til ekstra innsats. Det finnes ulike former for prestasjonslønn og i alle tilfellene er det fem betingelser som avgjør om lønnsystemet er effektivt eller ikke.

Først og fremst må de ansatte synes det er positivt at de kan påvirke sin egen lønn gjennom å vise til gode prestasjoner, i tillegg må de være overbevist om at god prestasjon faktisk gir en høyere lønn. Den tredje betingelsen er at de ansatte må vite at det ikke bare er eksterne faktorer som avgjør deres prestasjon, men faktisk deres egen innsats. Den fjerde betingelsen for et effektivt system er at de positive konsekvensene av høy arbeidsytelse må veie tyngre enn de negative konsekvensene. Sist men ikke minst - ansatte som arbeider på prestasjonslønn må vurdere høy arbeidsytelse som den mest effektive måten å påvirke sin egen lønn på (Nordhaug, 1997, s.274). I de fleste tilfeller vil et incentivsystem bestå av en grunnlønn i bunn. De vanligste formene for prestasjonsbasert belønning er akkord og provisjon.

Akkord innebærer at man lønnes basert på produksjonsresultatet man kan vise til. Arbeidsgiver måler antall produserte enheter/utførte tjenester innen en bestemt tid (Bragelien, 2009, s.425). Dette passer gjerne best i klassiske produksjonsvirksomheter der målingen er relativt enkel å utføre. Provisjonslønn brukes hovedsakelig i salgs- og meglerbransjen. Det innebærer at den ansatte belønnes basert på antall solgte enheter, med eller uten en fastlønn i bunn (Nordhaug, 1997, s.275). Disse formene for prestasjonslønn er ikke særlig aktuelle i konsulentbransjen. Årsaken til det er at en konsulents arbeidsoppgaver er såpass varierte og komplekse at det blir vanskelig å tallfeste hvor mye som er produsert eller solgt. Det vil likevel ikke si at alle former for prestasjonslønn er en dårlig løsning. En prestasjonslønn basert på andre typer måltall kan fungere bedre.

Når man skal utforme en lønnskontrakt med prestasjonslønn er det flere faktorer man må ta hensyn til. Hvis vi ser på den enkleste formen for hvordan insentivbasert lønn er utformet kan vi studere en lineær funksjon:

$$W_j = a + b * PM_j$$

der:

$a$  = grunnlønn (avhenger av kunnskapens verdi, kostnad ved innsats, preferanser angående risiko og lønn)

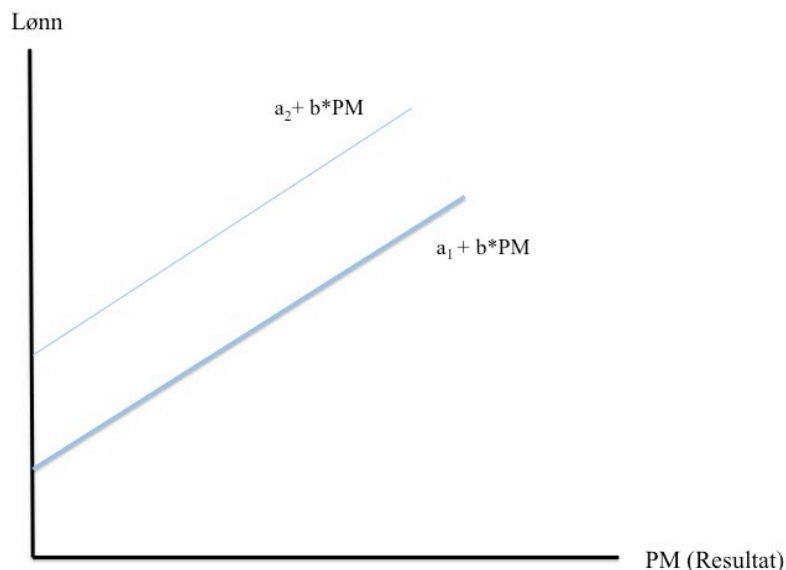
$b$  = avkastning på resultatmål (insentivintensitet)

$PM$  = innsats og/eller resultatmål (performance)

Det finnes to problemer knyttet til prinsipal-agent-teori som kan løses ved hjelp av prestasjonslønn. Det første er i forbindelse med rekruttering. Man ønsker å rekruttere ansatte med høy kompetanse. Nivået på  $a$  avgjør hvem som søker på stillingen, det vil si at grunnlønn  $a$  har liten insentiveffekt (Lazear & Gibbs, 2015, s.230-231). Når man har investert mye i egen humankapital vil man ikke søke på en bestemt stilling med mindre nivået på  $a$  er av en viss størrelse. Konsulentselskapene vi har involvert i denne studien søker hovedsakelig nyutdannede med mastergrad. Disse kandidatene har investert mye i en lang utdanning hvor man har gått glipp av inntekter som man nå søker kompensasjon for. For at disse kandidatene skal vurdere å søke på en bestemt stilling bør ikke størrelsen på fastlønnen avvike stort fra nyutdannedes gjennomsnittlige grunnlønn

Det andre problemet bedriften vil løse er knyttet til skjult handling. Man ønsker at de ansatte skal ha sammenfallende interesser med eierne i bedriften, for å maksimere profitten. Dette kan løses gjennom å innføre insentivbelønning i tillegg til fastlønn. I modellen over ser vi at  $b$  avgjør hvor sterk insentiveffekten i lønnskontrakten er. Dette innebærer at størrelsen på  $b$  kombinert med nivået på den ansattes innsats er med på å avgjøre hvor stor lønnen blir.

Bedriften bestemmer både grunnlønn  $a$  og insentivintensitet  $b$ . En lav  $a$  kan medføre høy risiko for den ansatte, men dette kan veies opp for ved hjelp av en høy  $b$  som gir sterk insentiveffekt. En høy  $b$  innebærer at den ansatte må yte høy innsats for å få en tilsvarende høy lønn.



Figur 2.2: Nivå og helning (Salvanes, 2015, forelesningsnotat).

Figur 2.2 viser to lønnskontrakter som har samme insentivintensitet  $b$ , men ulikt nivå på grunnlønn  $a$ . Dersom vi ser bort i fra risikoaversjon vil de to lønnskontraktene ha den samme insentiveffekten grunnet lik helning på kurven. Forskjellen mellom kontraktene er størrelsen på den totale lønnen. Dersom den ansatte øker sin innsats *litt* og produserer én ekstra enhet, vil bonusen som oppnås på den ene enheten være like stor i begge lønnskontraktene. Dette forklares ved at helningen på kurven og insentivintensiteten er lik i begge kontraktene. Fastlønnen er likevel høyere for den ene kontrakten ( $a_2$ ).

Insentivlønnen fungerer best når risikoaversjonen er lav hos arbeidstakeren, dvs. at man ikke er redd for å ta risiko. I tillegg vil insentivlønnen fungere best når resultatmålet er lite insentivvridende. Sagt på en annen måte: å benytte seg av insentivlønn kan være negativt dersom den ansatte vrir all oppmerksomheten mot det som skal måles, og dermed bort fra andre viktige arbeidsoppgaver. For å maksimere bedriftens resultat er det derfor viktig for bedriften at insentivlønnen utformes med utgangspunkt i bedriftens overordnede målsetninger og den langsiktige verdiskapningen (Bragelien, 2011).

Ved prestasjonsbasert lønn har man ofte et spesifikt mål man skal oppnå. Ved slike mål kan det ofte oppstå målefeil i form av upåvirkbart støy. Det kan være endringer i etterspørsel på grunn av den generelle økonomiske utviklingen, konjunktursvingninger, aggressive konkurrenter og så videre (Bragelien, 2009). Bragelien sier også at måleproblemer kan oppstå når det signalet vi observerer er et unøyaktig mål på den faktiske verdiskapningen i bedriften i den perioden.

Målefeil kan skape usikkerhet og den ansatte kan ikke forutse hvordan resultatet vil bli, og dermed ikke nøyaktig hvor stor lønnen vil bli. Denne usikkerheten øker jo større del av lønnen som er insentivbasert. Det indikerer at målefeil kan reduseres gjennom en større andel fast lønn.

#### 2.4.1.3 Kollektiv resultatlønn

Kollektiv resultatlønn er den tredje hovedtypen av belønningssystemer og det innebærer at den ansatte blir belønnet ut i fra bedriftens, avdelingens, eller gruppens totale resultat. Kollektiv resultatlønn er altså et lønssystem hvor bonusen er knyttet til målbare økonomiske resultater (Grimsø, 2005, s.294).

En kollektiv resultatlønn vil gjøre at den ansatte føler større tilhørighet til bedriften, og målet er at interessene skal bli sammenfallende med eiernes. Insentivstyrken vil variere etter hvilket nivå bonusen utbetales på. Jo mindre gruppe, desto større mulighet til å faktisk påvirke resultatet og dermed sterkere insentivstyrke. I en større gruppe, for eksempel ved konsernbonus, vil hver enkelt ansattes innsats ha mindre betydning og dermed er insentiveffekten mye svakere. I en så stor gruppe vil også gratispassasjerproblemet være en utfordring. Gratispassasjerproblemet går ut på at i en stor gruppe hvor belønning avhenger av

et felles resultat vil det alltid eksistere muligheter for unnasluntring. Problemet øker med økende antall medlemmer i teamet.

De tre vanligste typene kollektiv resultatlønn er produktivitetsavtaler, kostnadssparing og overskuddsdeling. Produktivitetsavtaler er et lønssystem som innebærer måling av samlet produktivitet i bedriften. Produktivitetsøkninger verdsettes i kroner og øre, og gevinsten fordeles mellom eiere og ansatte (Nordhaug, 1997, s.276). Kostnadssparing som bonusordning er basert på fordeling av oppnådde kostnadsbesparelser mellom eiere og ansatte (Nordhaug, 1997, s.277). Overskuddsdeling er den typen kollektiv resultatlønn, eller felles bonusordning, som er mest brukt. Overskuddsdeling innebærer at lønn knyttes opp til, eller er avhengig av bedriftens resultater. Prinsippet er at de ansatte har krav på en andel av overskuddet og dermed blir sett på som en form for aksjonærer i virksomheten (Nordhaug, 1997, s.277). Denne typen system vil i mange tilfeller gi de ansatte en følelse av tilhørighet og tillit i selskapet, noe som igjen kan føre til at de blir lenger i jobben. Problemet eller ulempen med systemet er at det ikke gir de ansatte noen direkte motivasjonseffekt fordi deres jobbutførelse kan ha lite direkte effekt på resultatet eller overskuddet.

#### 2.4.2 Læringsinsentiver

I alle organisasjoner finnes det også belønninger som ikke er monetære, men som påvirker de ansattes holdninger og atferd. Vi ønsker å se nærmere på læringsinsentiver, en type belønning som viser seg ofte å være svært effektiv i praksis (Bragelien, 2009, s.426). I følge Nordhaug (2002) eksisterer det læringsinsentiver ved alle arbeidsplasser, men i varierende omfang. Vi har tidligere nevnt at det finnes svært begrenset forskning på temaet insentivsystemer som en del av en rekrutteringsprosess. Dette innebærer at det også finnes lite forskning rundt læringsinsentiver.

Hensikten med læringsinsentiver er de samme som for insentivsystemer generelt; å motivere de ansatte samt bidra til å tiltrekke og beholde flinke kandidater i bedriften. Mennesker motiveres av ulike faktorer og har individuelle preferanser når det gjelder insentiver. Det er dermed vanskelig å sette en bestemt økonomisk verdi på læringsinsentivene (Lazear, 1998). Som nevnt uttaler Hertzberg i sin artikkel fra 1968 (*One more time: How do you motivate employees?*) at forfremmelse, ansvar, bedriftens vekst og følelsen av oppnåelse er motivasjonsfaktorer for en ansatt. Disse komponentene betegner vi i denne utredningen som

læringsinsentiver. Videre vil vi legge til flere motivasjonsfaktorer innenfor denne gruppen; nye og spennende arbeidsoppgaver, personlig oppfølging og ros fra overordnet.

I nyere tid har det vokst frem flere komponenter innenfor læringsinsentiver. Man anser disse faktorene som viktigere i forbindelse med rekrutteringsprosessen enn i arbeidsforholdet som kommer senere. Det betyr at de i større grad brukes for å tiltrekke og beholde attraktive kandidater enn for å motivere ansatte. Eksempler på slike insentiver kan være at bedriften har et godt renommé, at man får muligheter til videreutdanning, samt tilbud om fadderordninger ved oppstart.

### 2.4.3 Frynsegoder

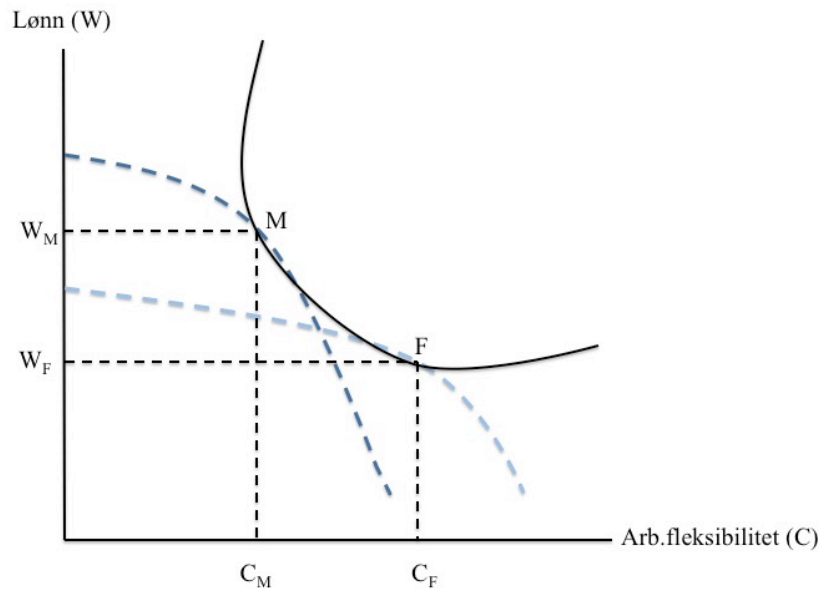
Frynsegoder er en form for økonomiske insentiver, og kan fungere som en kompensasjon for lønn som den ansatte mottar i tillegg til lønnsutbetalingen. Noen frynsegoder skal kompensere for ulemper den ansatte utsettes for i stillingen sin, mens andre frynsegoder er velferdstilbud som tilbys for å knytte et sterkere bånd mellom den ansatte og bedriften (Nordhaug, 1997, s.278). Eksempler på frynsegoder kan være fleksitid, telefon, firmabil, forsikring, juridiske tjenester, treningsabonnement, kantine, julebord, firmahytte, barnehage eller helsetjenester.

Frynsegoder som en del av et insentivsystem er altså viktig både for å tiltrekke og beholde de ansatte i bedriften. Frynsegoder er ment å gi positive virkninger i form av at den ansatte føler seg verdsatt av arbeidsgiver og det blir kanskje vanskeligere for den ansatte å slutte i jobben. Man får en sterkere tillit og tilhørighet i organisasjonen. I mange tilfeller vil den ansatte fritt få velge et bestemt antall frynsegoder ut i fra en liste over ulike alternativer. Frynsegoder vil kunne gi skattefordeler for både arbeidsgiver og arbeidstaker, i motsetning til den kontante lønnsutbetalingen.

Arbeidsgivere bruker frynsegoder som tilleggs-belønninger av flere ulike grunner. Sammen med ordinær lønn kan dette bidra til å tiltrekke seg nye medarbeidere og være med å konkurrere om arbeidskraften i markedet. De ønsker også å stimulere de allerede ansattes motivasjon og innsats, samt imøtekomme spesielle behov hos de ansatte (Grimsø, 2005, s.297). Noen setter gjerne større pris på å ha fleksibilitet i arbeidstiden sin enn å ha en høyere lønn. Figur 2.3 illustrerer nettopp dette og viser isoprofitkurven til en fjellklatrer (F) og en moteløve (M). Fjellklatreren ønsker høy grad av fleksibilitet og er villig til å ofre en del av



den økonomiske belønningen for det. Moteløven ønsker ikke fleksibilitet, men heller en god lønn. Vi ser også at kombinasjonen av  $W$  og  $C$  gir samme profitt for bedriften. Bedriften er indifferent langs den svarte, heltrukne linjen.



Figur 2.3: Kompenserende differensial (Ervik, 2015, forelesningsnotat).

## 2.5 Rekruttering

Belønninger er viktig for å oppnå gode prestasjoner i bedriften, men vel så viktig er det å ansette den riktige arbeidskraften. Humankapital og investering i de ansatte er dermed en viktig faktor for å oppnå gode resultater og konkurransefordeler i en bedrift. Humankapitalen defineres som menneskers evne, ferdigheter og kunnskap, og utgjør de menneskelige ressursene i organisasjonen (Ervik, 2015, forelesningsnotat). For at bedriften skal kunne vokse og utvikles er det helt nødvendig å investere i humankapital (Lazear and Gibbs, 2015). I følge Lazear er det sagt at *”Personer er den viktigste investeringen.”* Dermed er riktige arbeidere en viktig ingrediens for suksessen til en organisasjon (Lazear, 1998, s.47).

*”Rekruttering er en organisasjons viktigste strategiske aktivitet. En dårlig rekrutteringsprosess iverksetter en ond sirkel som får alvorlige og langvarige ringeffekter i organisasjonen.”* Det mener Thomas Løvenskiold, leder i Human Content AS (Scandinavian Journal, 2014). Som tidligere nevnt er rekruttering og utvalg av medarbeidere blant de viktigste oppgavene bedriften står ovenfor. Det er derfor helt avgjørende å ha god kunnskap om hva som gjør rekrutteringsprosessen effektiv, og stadig viktigere å gjennomføre riktige

ansettelser. Det handler ikke lenger kun om å rekruttere, men også tiltrekke seg riktig person med den nødvendige kunnskapen til riktig stilling. Det er en tidskrevende og kostbar prosess, men helt avgjørende for selskapets resultater.

Samtlige bedrifter ansetter nyutdannede medarbeidere hvert år. Derfor er det interessant å se hva nyutdannede vektlegger i valget av foretrukne arbeidsgivere. For å tiltrekke seg de riktige kandidatene kan bedriftene studere undersøkelser knyttet til studenters preferanser og videre forsøke å konstruere et insentivsystem basert på dette. Det vil naturligvis være viktig for bedriftene å bli sett på som attraktive arbeidsplasser for nyutdannede. Det å tiltrekke og rekruttere de riktige menneskene er en utfordrende oppgave. Hvis man ikke klarer å forstå målgruppen risikerer man å bruke tid og penger på å formidle et budskap som ikke appellerer til de kandidatene man søker (Universum, 2015).

Universum har årlige undersøkelser blant studenter over hele verden for å finne de mest attraktive arbeidsgiverne i ulike bransjer. Undersøkelsen vi har studert viser hvilke insentiver studenter innenfor studieretningen økonomi og administrasjon vektlegger i sin vurdering av en attraktiv arbeidsgiver. Undersøkelsen viser tydelige trender til at både kvinner og menn vektlegger læringsinsentiver i større grad enn økonomiske insentiver. Karrieremuligheter og videreutdanning/utvikling, samt attraktive og spennende arbeidsoppgaver er noe både studentene ved NHH og studentene ellers i landet vektlegger tungt. Videre viser undersøkelsen at de økonomiske insentivene er mer viktige for menn enn for kvinner, spesielt høye fremtidige lønninger. Individuelle bonusordninger og frynsegoder vurderes av studentene som mindre viktige. I undersøkelsen kommer det også frem at kvinner verdsetter et vennlig arbeidsmiljø og trygge arbeidsplasser mer enn menn (Universum, 2015).

### 2.5.1 Veier gevinstene ved ansettelse opp for kostnadene?

Det å ansette nye medarbeidere fører med seg både gevinster og kostnader for bedriften. De mulige gevinstene er *produktivitet*, *job-matching* og *arbeidsmiljø*. Vi vil se litt nærmere på mulige gevinster ved job-matching fordi dette har en nær tilknytning mot det å kunne tiltrekke seg de riktige kandidatene.

Job-matching innebærer at arbeidsgiver klarer å finne riktig person til riktig stilling. En person kan ha mye kunnskap og gode ferdigheter av høy verdi. Denne kandidaten må matches opp mot den stillingen som er riktig for han eller henne. På denne måten får kandidaten utnyttet sitt fulle potensiale samtidig som bedriften oppnår størst mulig gevinster. Dersom denne person blir ansatt i *feil* stilling kan mange av disse gevinstene gå tapt (Ervik, 2015, forelesningsnotat). Som sagt skal insentivsystemer tiltrekke en bestemt type kandidater, dermed er insentivsystemer med på å matche riktig kandidat til riktig stilling, slik at gevinstene optimeres. Eksempelvis vil flinke selgere tiltrekkes mot et insentivsystem hvor man har gode muligheter til å påvirke sin egen lønn gjennom gode prestasjoner. En selgerjobb med fastlønn vil kanskje tiltrekke kandidater som ikke har samme kompetanse, ferdigheter og innsats.

Det holder ikke at kandidaten blir ansatt til riktig stilling, man må også være riktig for bedriften i sin helhet. Gevinsten ved ansettelse blir ikke optimert dersom en kandidat blir ansatt til riktig stilling men i feil bedrift. David Bowen uttaler i sin artikkel "*Hiring for the organization, not the job*" at det er nødvendig for bedrifter å benytte seg av et seleksjonssystem hvor man finner kandidater med både kunnskap, ferdigheter og personlighet som vil passe til bedriften som helhet, ikke bare den aktuelle stillingen (Bowen, 1991).

Som nevnt vil en ansettelse også alltid medføre kostnader for bedriften. Administrasjonskostnader og lønnskostnader er to eksempler på unngåelige kostnader. En tredje type kostnad er mulig å unngå, men oppstår dersom man foretar feilansettelser. Det vil si kostnader i forbindelse med dårlig job-matching, turnover og oppsigelser (Ervik, 2015, forelesningsnotat). Disse kostnadene kan man unngå eller redusere dersom man klarer å utforme et insentivsystem som kun tiltrekker de riktige kandidatene og får disse kandidatene til å bli værende i bedriften.

## 2.6 Bruk av insentivsystemer ved rekruttering

Både insentivsystemer og rekruttering av riktige medarbeidere spiller en viktig rolle for bedriftens prestasjoner. I følge Jed DeVaro (2006) kan vi skille mellom ressursbasert perspektiv og atferdsbasert perspektiv. Atferdsperspektivet vil si at bedriften kan forbedre arbeidstakers prestasjoner gjennom insentiver som er laget av bedriftens eget HR-system, eksempelvis på utforming av kompensasjon. Enklere forklart, at bedriften bruker

insentivsystemer til å påvirke medarbeiderens atferd. Det andre perspektivet ser på humankapitalen i bedriften som en av de viktigste ressursene som bestemmer prestasjoner. Årsaken til at humankapitalressursen er viktig er at det er vanskelig for konkurrenter og andre bedrifter å kopiere. Hvis disse to perspektivene integreres i hverandre kan man tenke seg at man må gjøre arbeidsplassen attraktiv, og at dermed både insentivsystemer og rekruttering er viktig for å skape en konkurransedyktig arbeidsplass (DeVaro, 2006, s.1-3).

Prinsipal-agent-teori kan illustrere forholdet mellom insentivsystemer og rekruttering fordi man ofte har informasjonsproblemer knyttet til rekruttering. Som tidligere nevnt er ugunstig utvalg aktuelt rundt denne problematikken. I følge Lazear og Gibbs er det to ting som er svært viktig ved rekruttering. Det er nødvendig å skille ut uaktuelle søkere, da det kan føre til store kostnader og problemer for bedriften om man ansetter feil person. Det neste som er viktig ved rekruttering er at bedriften klarer å tiltrekke seg de riktige søkerne (Lazear and Gibbs, 2015, s.22). For å løse disse informasjonsproblemene kan bedriften benytte seg av ulike typer screening, mens arbeidssøkeren kan benytte seg av signalisering. Bedriften benytter seg av screening for å avdekke produktiviteten hos kandidatene. Ved signalisering er det arbeidssøker som velger å formidle sin informasjon til bedriften (Ervik, 2015, forelesningsnotat). Ved rekruttering er begge disse begrepene relevant, da man ofte ser på rekrutteringsprosessen som en toveis prosess.

### 2.6.1 Screening

For å sile ut personer som ikke er aktuelle for stillingen kan man benytte seg av enkel eller grundig screening. Enkel screening blir benyttet av de fleste bedrifter, i de fleste bransjer. Eksempel på enkel screening er å sile ut kandidater basert på kvalifikasjoner som utdanning, karakterer og eventuelle utenlandsopphold. Videre kan man innkalle aktuelle kandidater til et intervju, som også er en form for enkel screening. For at slik screening skal være hensiktsmessig må man i et intervju stille de riktige spørsmålene. Eksempelvis stiller arbeidsgiver ofte spørsmål om selskapets kjerneverdier for å finne ut om kandidaten vil passe inn i selskapet.

Flere studier viser at screening før man blir ansatt, slik som intervju, personlighetstester etc. er langt i fra perfekt. Karakterer sorterer folk basert på intelligens og evne til å tilegne seg kunnskap, men sier lite om deres evner til problemløsning og samarbeid. Denne metoden gir

derfor ikke nok informasjon om kandidaten, men er en god og nødvendig utskilling i startfasen av rekrutteringen. Thomas Løvenskiold mener at karakterer gir et svært dårlig bilde på om kandidaten har utgangspunkt til å lykkes i den aktuelle stillingen. Løvenskiold påpeker at det er mange faktorer som påvirker utslaget av gode eller dårlige karakterer (Scandinavian Journal, 2014, s.26). Personlighetstester kan hjelpe arbeidsgiver å kartlegge personer, men ofte er disse unøyaktige da mange svarer det de tenker at arbeidsgiver ønsker å høre, og ikke er helt ærlige. Evnetester og case-oppgaver kan ofte gi et bedre bilde av kandidaten i en reell jobbsituasjon.

Den matematiske modellen nedenfor er ment for å illustrere mulig gevinst ved bruk av screening.

$$E(\pi | \text{ikke screening}) = p * (Q_a - W) + (1 - p) * (Q_b - W)$$

$$E(\pi | \text{screening}) = p * q * (Q_a - W) + (1 - p) * (1 - q) * (Q_b - W) - s$$

$$\text{Gevinst ved screening} = -p * (1 - q) * (Q_a - W) - q * (1 - p) * (Q_b - W) - s$$

$p$  – sannsynlighet for at søker er type a

$q$  – sannsynlighet for at screening er presis/korrekt

$a$  – høyproduktive kandidater

$b$  – lavproduktive kandidater

$Q$  – verdi av produktivitet

$W$  – lønn

$s$  – screeningkostnad

Vi ser at gevinsten av screening er avhengig av hvor store screeningkostnadene ( $s$ ) er, og hvor presis ( $q$ ) screeningen er. Den avhenger også av sannsynligheten for at kandidatene er høyproduktive ( $p$ ). Dersom det er flere lavproduktive enn høyproduktive kandidater blant søkerne så vil gevinsten av screeningen øke. Gevinsten ved screening vil også øke når lønnen ( $W$ ) til den ansatte øker. Man kan si at bedriften da har mer å tape. Her må bedriftene gjøre en vurdering på om gevinsten av screening er verdt den andelen ressurser som investeres i screeningen.

## 2.6.2 Signalisering

Signalisering innebærer at agenten (arbeidssøkeren) gir et signal til prinsipalen (arbeidsgiveren). Et eksempel på dette i rekrutteringssammenheng kan være at kandidaten har tatt høy utdanning fra et anerkjent universitet. Ved å ha denne utdanningen sender man et signal om at man er talentfull og har gode evner. Ideen bak signalisering ble analysert av Michael Spence. Han viste at det var rasjonelt at personer tok høy utdanning og at bedrifter hadde høyere lønninger til de med høy utdanning, selv om utdanningen ikke hadde effekt på produktivitet. Spence påpekte at det ikke var alle som tok høyere utdanning for å tilegne seg ferdigheter til å benytte i jobben. Noen brukte høy utdanning for å signalisere til arbeidsgiver at han/hun var i stand til å lære og utføre en god jobb (Lazear, 1998, s.196-197).

## 2.6.3 Hvordan kan forfremmelser gi insentiveffekt?

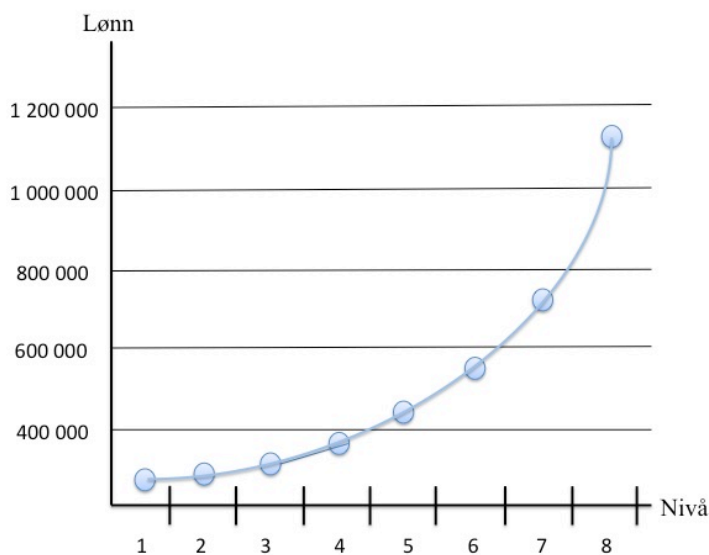
Når man som arbeidsgiver starter letingen etter nye medarbeidere må man først og fremst avgjøre hvilke markeder man skal lete i. Vi skiller hovedsakelig mellom interne og eksterne arbeidsmarkeder. Man kan også velge å benytte seg av begge arbeidsmarkedene samtidig.

Å ansette medarbeidere via et eksternt arbeidsmarked innebærer å rekruttere via formelle utlysninger. En ledig stilling utlyses via offentlige kanaler som for eksempel selskapets hjemmesider, andre nettsteder (finn.no), aviser eller lignende. Da har hvem som helst mulighet til å søke på stillingen. Bruk av et internt arbeidsmarked betyr at man kun ser etter kandidater blant de som allerede finnes innad i bedriften, dette inkluderer også bruk av forfremmelser. Dette er altså et mye tynnere arbeidsmarked enn det eksterne arbeidsmarkedet, og man risikerer å gå glipp av gode søknader fra kompetente kandidater som også er kvalifiserte for stillingen. Man hindrer dermed bedriften i å tilegne seg ny og fersk kunnskap. I noen tilfeller kan kunnskap og erfaringer som den nyansatte tilfører selskapet være avgjørende for videre utvikling.

Fordelen ved bruk av interne arbeidsmarkeder er at kandidatene allerede har vært gjennom en rekrutteringsprosess og har blitt verifisert som produktive ansatte. Ved bruk av det interne markedet kan man dermed spare store rekrutteringskostnader som ville påløpt ved eksternt rekruttering. Mange arbeidstakere er positive til interne arbeidsmarkeder. For den ansatte betyr det en stor grad av jobbsikkerhet, i tillegg får de muligheter til karriereutvikling uten å selv måtte finansiere en utdanning.

Forfremmelser har to funksjoner; job-matching og incentiv. Job-matching innebærer som nevnt at man skal finne riktig person til riktig stilling. Det at forfremmelser skal gi incentiv betyr at man ønsker at muligheten for forfremmelse skal motivere de ansatte til å yte høy innsats (Salvanes, 2015, forelesningsnotat). Econas lønnsstatistikker over sine medlemmer viser at 10,5% av de som sluttet i sin forrige jobb gjorde det på grunn av manglende karrieremuligheter, se vedlegg 6. Det kan indikere at muligheter for forfremmelser er en viktig motivasjonsfaktor for mange siviløkonomer.

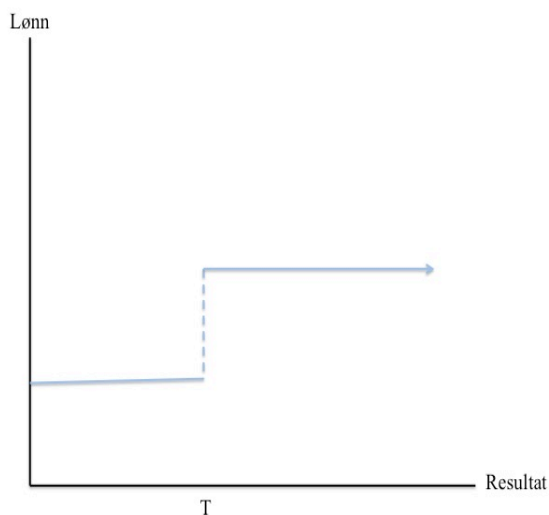
Figur 2.4 nedenfor illustrerer at lønnen øker i gjennomsnitt mer og mer for hvert nivå i bedriften. For hvert økte nivå i bedriftens hierarki er det færre ledige stillinger. Det betyr at det blir vanskeligere å oppnå videre forfremmelser jo høyere oppe i hierarkiet man befinner seg. Høyere lønn kan også være et signal om at høyere nivåer krever økt kompetanse. For å opprettholde incentiveeffekten er det derfor nødvendig at lønnen blir høyere desto høyere nivå man befinner seg på. Lønnen på det øverste nivået (8) skal virke motiverende for de ansatte som befinner seg på nivået under (7), lønnen på nivå 7 skal motivere de ansatte på nivå 6, og så videre.



Figur 2.4: Incentiv ved forfremmelser (Ervik, 2015, forelesningsnotat).

Figur 2.5 på neste side er en fremstilling av en klassisk stegvis lønnskontrakt som ofte brukes ved forfremmelser. Vi ser et hopp ved terskelen  $T$  fra grunnlønnsnivået til det neste nivået. Når man har oppnådd et spesielt resultat vil man enten kunne bli forfremmet eller oppnå en bonus. Et problem med et slikt lønssystem er at terskelen  $T$  kan bli satt for høyt. Hvis

prestasjonene er under terskelen  $T$  utgjør det ingen forskjell i lønnen til den ansatte. Videre, hvis den ansatte ser at oppnåelse av bonus/forfremmelse blir umulig, velger han/hun heller å yte lav innsats. Det samme problemet vil oppstå når man har nådd terskelen  $T$ . Man vil ikke trenge å yte ekstra innsats da man ikke vil oppnå noe høyere bonus, og medarbeideren velger derfor å yte lav innsats. Denne typen lønnskontrakt har veldig sterke insentiver hvis den ansatte er nær  $T$ , men hvis den er for langt i fra vil de yte lav innsats (Lazear & Gibbs, 2015, s. 246).



Figur 2.5: Stegvis bonus (Lazear & Gibbs, 2015).

Bruk av interne arbeidsmarkeder eller forfremmelser kan også føre til enkelte negative effekter. Det kan skape negativ konkurranse blant de ansatte, hvilket medfører usosial atferd som sabotasje. Når kun et fåtall kandidater mottar forfremmelser kan det virke demotiverende for de som ikke blir forfremmet. Man kan si at forfremmelser *skaper tapere*. I verste fall kan disse ”taperne” velge å forlate bedriften, man taper dermed disse kandidatenes arbeidskapasitet og talent (Salvanes, 2015, forelesningsnotat).

#### 2.6.4 Hvordan kan insentivsystemer styre hvilke kandidater som søker?

Som tidligere nevnt kan man si at investering i humankapitalen og de ansatte er en del av bedriftens overordnede strategi. Siden det er viktig for bedriften å tiltrekke seg de riktige personene vil det være hensiktsmessig å benytte seg av riktige insentivsystemer. Det å ha gode insentivsystemer hjelper bedriften til å oppleves som en attraktiv bedrift for aktuelle



kandidater, og dermed kan det være lettere å beholde ansatte også etter at de har startet i bedriften.

En annen viktig del av insentivsystemet er motivasjon. Et godt og velfungerende insentivsystem skal motivere de ansatte til å yte høy innsats i jobben. På en annen side – har man en god rekrutteringsprosess vil man tiltrekke seg de riktige kandidatene. Vi mener at de riktige kandidatene for en bestemt bedrift er de kandidatene som allerede er motiverte og produktive. Bedriften vil da ikke behøve å bruke insentivsystemer i like stor grad for å motivere til innsats. Man kan si at rekrutteringsprosessen og å tiltrekke seg de riktige kandidatene er helt vesentlig for å lykkes. Dette er et tilfelle hvor vi ser rekrutteringsprosessen og insentivsystemer som en sammenkobling.

Siden det kan være vanskelig for bedriften å kartlegge hvem som passer til den tenkte stillingen, kan en måte å redusere dette problemet på være ved selvseleksjon. Bedrifter kan forbedre sine konkurranseevner ved å få tilgang på produktive kandidater. Det vil si at man kan tilpasse stillingen slik at de typer personer man er ute etter søker den aktuelle stillingen. Bedrifter kan forsøke å utforme et insentivsystem som gjør at de kun tiltrekker seg de høyproduktive kandidatene.

#### 2.6.4.1 Selvseleksjon

Folk flest vet hvorvidt de har de evner som kreves for den aktuelle jobben. De vet om de har god arbeidsmoral og hvor produktive de er. Problemet er som tidligere nevnt ugunstig utvalg. Arbeidsgiver vet ikke om kandidaten er høy- eller lavproduktiv. Et godt insentivsystem skal fungere slik at de lavproduktive kandidatene velger å ikke søke på den aktuelle stillingen i utgangspunktet. Det er dette selvseleksjon dreier seg om.

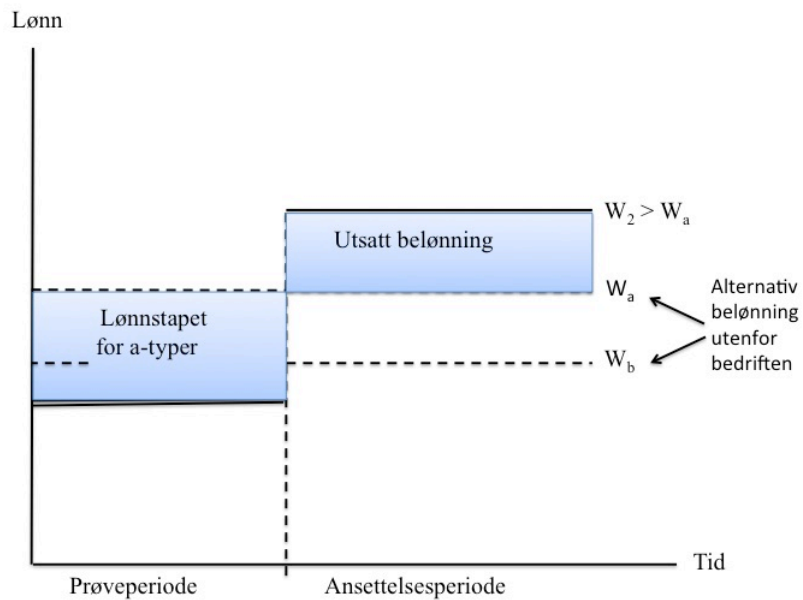
Paul Oyer og Scott Schaefer skriver i sin artikkel "*Hiring and incentives*" at litteraturen som eksisterer ikke har klart å forklare hvordan selskaper skal finne de riktige kandidatene. De presiserer også at det er vanskelig å finne riktig ansatt til riktig jobb fordi det er kostbar å observere alle relevante aspekter ved kvaliteten til en potensiell nyansatt. Både arbeidsgivere og arbeidstakere har en tendens til å fremstille seg selv som mer attraktive enn de kanskje er. Over tid vil man få nok observasjoner til å kunne kartlegge hvorvidt jobbmatchen har en tilfredsstillende kvalitet og produktivitet (Oyer & Schaefer, 2010).

En mulig strategi fra bedriftens side er å tilby høy lønn, det vil føre til at de får mange søkere, og de kan deretter velge hvem de skal ansatte. Selv om dette har sine fordeler, er det også negative sider. Ved å tilby høy lønn vil det føre til at mange lav-kvalifiserte personer søker seg til stillingen. Personalavdelingen vil få mange søkere, og bare en liten del vil være kvalifiserte for den aktuelle stillingen. En konsekvens av dette blir at noen uønskede kandidater slipper gjennom screeningen og faktisk blir ansatt. Å ansette feil person kan medføre store kostnader både gjennom tapt produktivitet, opplæring og gjennom lønnsutbetalinger (Lazear, 1998, s.47).

Et insentiv som kan forsterke selvseleksjon blant kandidater er belønning for prestasjoner. Prestasjonsbasert belønning har en tendens til å bedre selvseleksjon, da man som regel vet om man er en person som yter høy eller lav innsats. En fordel med prestasjonsbasert belønning er at det vil være et verdifullt insentiv for kandidater som er optimistiske rundt bedriftens vekst og utvikling. Disse kandidatene vil altså være produktive og mer entusiastisk for å jobbe i bedriften (Lazear & Gibbs, 2015, s. 287). Det betyr at de har en viss indre motivasjon og at de vil ta beslutninger som samsvarer med bedriftens overordnede strategi (Oyer & Schaefer, 2010).

Et alternativ for bedriften kan være å ansette personer i en prøveperiode, dette er en form for grundig screening. Hvis en bedrift ansetter personer til en prøveperiode med lav lønn i starten kan det hjelpe til å få en selvseleksjon blant de som søker. De som er høyproduktive vil selektere seg inn, og de som er lavproduktive vil selektere seg ut. Dette er fordi personer som er høyproduktive vet at de vil lykkes i prøveperioden, og deretter få en fast stilling. De får de også kompensasjon og høyere lønn enn de ville fått i en alternativ bedrift. De som er lavproduktive vil ikke søke, da de vet at de ikke vil få videre jobb etter prøveperioden og dermed tapt arbeidsinntekt i forhold til en alternativ bedrift. Ved å benytte seg av dette alternativet vil bedriften få de ønskede personene til å søke seg til den aktuelle stillingen.

## Prøveperiode med utsatt gevinst:



Figur 2.6: Prøveperiode med utsatt gevinst (Ervik, 2015, forelesningsnotat).

Tapet i første periode og gevinsten i andre periode er større jo større forskjeller det er mellom produktiviteten til a og b, og desto høyere sortering det er før prøveperioden starter, se figur 2.6. Lønnen i prøveperioden er lavere enn lønnen i en alternativ bedrift. Kun type a vil bli ansatt etter prøveperioden, og lønnen vil da være høyere enn i en alternativ bedrift. Type b vil ha en lavere lønn i prøveperioden enn i en alternativ bedrift og vil derfor ikke søke på denne stillingen. Vi får dermed en naturlig seleksjon av type a og type b, hvor type a selekterer seg inn og type b selekterer seg ut.

Rekruttering og utvelgelse av nye medarbeidere er en av de mest kritiske aktiviteter i enhver bedrift. Det er derfor helt nødvendig at betydelige ressurser legges i å gjennomføre dette arbeidet planmessig og systematisk. Det er nødvendig å ha faglig forhold til rekrutteringsarbeidet, da det finnes mange eksempler på mislykkede rekrutteringsprosesser. Bedriften vil ha mye igjen for å ha en klar rekrutteringspolitikk (Nordhaug, 1997, s. 150).

## Kapittel 3 Metode

---

For å kunne besvare den aktuelle problemstillingen og forstå teorien empirisk vil vi knytte det teoretiske fundamentet til et egeninnsamlet datagrunnlag. Vi tar i bruk ulike metoder for å kartlegge dagens situasjon i norske konsulentselskaper og sammenligne med hvilke oppfatninger og preferanser som foreligger hos avgangsstudentene ved NHH. Dette kapitlet vil presentere og begrunne de metodiske valgene vi har foretatt gjennom studien. Utredningen er empirisk, hvilket innebærer at analysene er gjort på bakgrunn av data vi selv har samlet inn gjennom dybdeintervjuer og en spørreundersøkelse.

### 3.1 Datainnsamling

Metoden man velger for å samle inn data er svært avgjørende for en studies utforming og resultat. Det skilles mellom kvantitative og kvalitative metoder. Utredningens problemstilling er avgjørende når man skal foreta et metodevalg og avgjøre hvilken type data som behøves. En kvantitativ metode vil tilføre studien bredde, men informasjonsgrunnlaget vil være noe overfladisk. Bruk av kvalitativ metode handler om å gi studiens tema en god dybde og fokuset er på å oppnå en god forståelse og innsikt av datamaterialet.

Vi har i denne studien valgt å bruke både kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Dette er kjent som metodetriangulering og kan i mange tilfeller være en svært god metodisk tilnærming. Ved å ikke begrense seg til bare én metode kan man belyse flere dimensjoner av en problemstilling.

Vår studie har en relativt kompleks problemstilling. Først og fremst skal vi kartlegge insentivsystemets rolle i rekrutteringsprosessen i store og små konsulentselskaper i Norge. Dette gjøres gjennom en kvalitativ analyse som innebærer fem dybdeintervjuer med representanter fra fem ulike konsulentselskaper. Vi har lite kunnskap på dette området og søker derfor dybde og forståelse ved å gjennomføre intervjuer. Videre vil studien undersøke om avgangsstudenters oppfatning og bevissthet rundt bedrifters insentivsystemer samsvarer med de signalene og verdiene bedriftene selv mener de representerer. For å nå ut til et stort antall avgangsstudenter ved NHH og samle inn data som kan generaliseres til en populasjon

vil vi også ta i bruk en kvantitativ metode. Denne datainnsamlingen skjer gjennom en spørreundersøkelse som er utformet med bakgrunn i dybdeintervjuene.

Datagrunnlaget vi har opparbeidet gjennom dybdeintervjuer og spørreundersøkelsen er primærdata ettersom de er innhentet spesielt for å kunne besvare den aktuelle problemstillingen (Gripsrud, 2000). Vi har også tatt i bruk en liten andel sekundærdata i denne utredningen. Sekundærdataene er allerede innhentet med utgangspunkt i et annet formål, men fungerer som et supplement til vår analyse for å støtte opp under teorier vi tar for oss. Sekundærdataene i denne studien er statistikker fra Econa (*Interesse- og arbeidstakerorganisasjon for siviløkonomer og masterutdannede innen økonomisk-administrative fag*) som omhandler lønnsnivå og lønnsutvikling for nyutdannede siviløkonomer fra 2000-2015, se vedlegg 6. Vi har også fått tilsendt statistikker fra den årlige undersøkelsen til Universum som undersøker studenters preferanser til valg av arbeidsgiver, se vedlegg 7.

### 3.2 Undersøkelsesdesign

Et undersøkelsesdesign, eller forskningsdesign, vil i stor grad påvirke kvaliteten på den empiriske forskningen. Undersøkelsesdesignet beskriver hvordan man legger opp analyseprosessen for å klare å løse den aktuelle problemstillingen man jobber med (Jacobsen, 2015). Valg av forskningsdesign vil være avhengig av problemstillingens utforming samt hvilket kunnskapsnivå man har rundt det aktuelle temaet før studien startes. I denne utredningen har vi valgt en kombinasjon av to ulike undersøkelsesdesign, både eksplorativt og deskriptivt.

I startfasen av et forskningsarbeid er det viktig å tilegne seg en dypere kunnskap og innsikt i problemområdet. For oss er det viktig å oppnå en god forståelse og innsikt i hvordan insentivsystemer og lønnskontrakter er utformet i de ulike bedriftene. Vi ønsket å utforske temaet nærmere gjennom litteraturstudier av forskningen som finnes på området. Det har blitt gjort mye forskning på temaene insentiver og rekruttering hver for seg, men ikke sett i sammenheng. Derfor ønsker vi gjennom denne utredningen å ta for oss sammenkoplingen og se på insentivsystemets rolle i rekrutteringsprosessen. Derfor har vi gjennom et eksplorativt forskningsdesign valgt å gå i dybden og samle inn egne data for å kunne utforske temaet nærmere.

Når vi har opparbeidet en god forståelse av temaet som undersøkes vil vi gradvis også ta i bruk et deskriptivt, eller beskrivende, forskningsdesign. Vi skal beskrive hvordan rekrutteringsprosessen fungerer i fem ulike konsultantselskaper og hvilken rolle insentivsystemene har i den forbindelse.

Videre skilles det mellom to hovedformer innen alle forskningsdesign, nemlig induktiv og deduktiv tilnærming (Jacobsen, 2015). Forskjellen avhenger av om man går fra teori til empiri, eller motsatt. I denne utredningen kombinerer vi begge metodene. Gjennom en deduktiv tilnærming presenteres først en teori som belyser et generelt problem. Deretter brukes empiri til å forstå hvilken del av teorien som er viktig og utforske områder som er lite forsket på tidligere.

### 3.3 Valg av aktører og respondenter

Utvalget består av fem konsulent- og revisjonsselskaper som opererer i Norge. Bedrift 1 og 2 er store internasjonale bedrifter som har i overkant av 1000 ansatte i Norge. Disse bedriftene får inn flere hundre søknader fra nyutdannede siviløkonomer og sivilingeniører i Norge hvert år. Bedrift 3, 4 og 5 er mindre konsultantselskaper som opererer med 1-2 kontorer i Norge og ca. 40-130 ansatte. De ansetter følgelig et mye lavere antall nyutdannede hvert år.

Alle disse fem bedriftene ansees som anerkjente og attraktive innenfor konsulentvirksomhet og blant nyutdannede økonomer. De utvalgte bedriftene er på mange måter like og søker den samme typen kompetanse hos nyutdannede. Vi fant det interessant å studere om disse fem bedriftene fører ulike rekrutteringsstrategier og insentivsystemer for å tiltrekke seg de beste hodene.

Når man skal foreta et intervju er det svært viktig å bruke respondenter som har nok kunnskap til å svare på spørsmålene som blir stilt. Intervjuobjektene ble valgt ut på bakgrunn av hvem i bedriftene som hadde kunnskap om både insentivsystemene og rekrutteringsstrategi i bedriften. I bedrift 1 og 2 ble HR/kompetanse-direktøren intervjuet. I bedrift 3 intervjuet vi en Consultant Manager som har arbeidet mye med HR og rekruttering. I bedrift 4 intervjuet vi en Senior Associate som er rekrutteringsansvarlig og har ansvaret for å fasilitere intervjuprosessen. I bedrift 5 var det også rekrutteringsansvarlig som ble intervjuet.

Ved utvelgelse av respondenter til spørreskjemaet valgte vi studenter på masternivå ved NHH, det vil si både 4. og 5. kull. Dette gjelder både mastergrad i Økonomi & administrasjon samt mastergrad i Regnskap & revisjon. Disse studentene er snart nyutdannet og skal da ut i jobb. De ble valgt for å få et innblikk i hva som tiltrekker nyutdannede, samt om dette samsvarer med hvilke kandidater de utvalgte bedriftene ønsker.

### 3.4 Intervju

Intervjuspørsmålene ble utformet med utgangspunkt i rekrutteringsprosessen, insentivsystemer og lønnskontrakter i bedriften samt hvordan disse elementene er knyttet sammen. Intervjuprosessens formål var å få en dypere innsikt i den totale rekrutteringsprosessen i de fem ulike selskapene. Vi ønsket å kartlegge hva slags insentivsystemer og lønnskontrakter som brukes i konsulentselskapene, samt om dette brukes aktivt i forbindelse med rekrutteringen. Har selskapene et bevisst forhold til begrepet selvseleksjon, og brukes dette for å sortere ut de beste kandidatene?

Formålet med intervjuene er å finne ut om det er store forskjeller i rekrutteringsprosessen mellom de store og de små konsulentselskapene. Mer spesifikt å avdekke ulik bruk av insentivsystemer i forbindelse med rekrutteringsprosessen. Intervjuene er gjennomført i samarbeid med personer som har ledende stillinger innenfor HR og rekruttering i de fem ulike bedriftene. Vi har vært lokalisert i Bergen under arbeidet med denne masterutredningen, men representantene fra bedriftene vi har samarbeidet med er alle lokalisert i Oslo. Dermed ble det kostbart å skulle avholde personlige intervjuer. Alternative måter å holde intervjuer på er via telefon, chat eller e-post. Vi valgte å sende de fem respondentene våre et utkast av spørsmålene vi ville stille, og gav dem valget mellom å avholde intervjuet via telefon eller e-post. Tre av respondentene valgte å avholde intervjuet via e-post og to av respondentene ønsket å avholde intervjuet via telefon, det fungerte bra. Vi forsikret oss om at respondentene var villig til å bli tatt opp på bånd før intervjuet startet. Dette gav oss muligheten til å kunne gå tilbake i opptakene for å undersøke enkelte svar og utsagn som ble oversett når vi tok intervju-notater.

Et intervju kan variere i grad av struktur, fra strukturert til ustrukturert. I forbindelse med et eksplorativt forskningsdesign kan det være hensiktsmessig å bruke et semistrukturert intervju. Vi valgte å gjøre nettopp dette, og har utarbeidet en intervjuguide som belyser hvilke temaer

og spørsmål vi søkte svar på, se vedlegg 2. Den samme intervjuguiden ble brukt i forbindelse med alle de fem intervjuene. For å klare å beholde alle fordelene med et kvalitativt intervju er det likevel viktig å være åpen for andre innspill, og delvis kunne tilpasse intervju spørsmålene underveis i samtalen. Dette gjorde vi ved å stille oppfølgingsspørsmål der vi fant det nødvendig. Vi tillot intervjuobjektene å komme med ekstra kommentarer og innvendinger i den grad det var ønskelig.

### 3.5 Spørreundersøkelse

En spørreundersøkelse er et instrument ment for å samle inn standardisert informasjon mellom intervjuer og respondent. Dette brukes for å nå ut til et større antall respondenter enn ved et dybdeintervju. Etter å ha avholdt intervju med representanter fra de fem ulike bedriftene ønsket vi også å undersøke hva avgangsstudentene mener er tiltrekkende hos en potensiell arbeidsgiver. Formålet med spørreundersøkelsen er å kartlegge hvilke preferanser avgangsstudenter har i forbindelse med insentivsystemer hos en arbeidsgiver. Det er også av interesse å finne ut om studentene tiltrekkes av de samme faktorene som bedriften tror de tiltrekkes av. Derfor har vi utarbeidet et spørreskjema som ble sendt til avgangsstudenter ved Norges Handelshøyskole. Se vedlegg 1.

Vi konstruerte spørreundersøkelsen i dataprogrammet qualtrics og sendte link via e-post til en gruppe avgangsstudenter ved NHH. På spørsmålene hvor utvalget skulle rangere påstander, benyttet vi en likert skala fra 1 til 7 for å få en stor grad av nøyaktighet i undersøkelsen. For å hindre unøyaktighet i svarene ga vi også respondentene et alternativ som het *vet ikke*. Spørreundersøkelsen ble utformet på bakgrunn av resultatene fra intervjuene. Vi la inn seks bakgrunnsspørsmål for å ha muligheten til å sortere respondentene i ulike grupper. Årsaken til det var å kunne undersøke eventuelle forskjeller mellom de kandidatene som har fått jobbtilbud og de som ikke har fått jobbtilbud. Videre var det interessant å se etter forskjeller fra disse to gruppene sammenlignet med de som har fått to eller flere jobbtilbud.

Vi kategoriserte insentivene i spørreundersøkelsen i tre deler; økonomiske insentiver, læringsinsentiver og frynsegoder. I tillegg har vi inkludert et spørsmål som omhandler preferanser rundt geografisk plassering av bedriften, bedriftens størrelse og lignende. Denne oppdelingen var hensiktsmessig for å se om en eller flere av kategoriene skilte seg vesentlig fra de andre.



### 3.5.1 Analysemetode

Analyseverktøyene vi har benyttet i vår utredning er SPSS og Excel. Alle figurene under kapittel 4 og 5 er konstruert av egen datainnsamling i Excel. SPSS er benyttet for å trekke konklusjoner om sammenhenger mellom de ulike variablene.

Spørsmålene i spørreskjemaet er hovedsakelig nominal- og ordinal skala. Nominal skala brukes for å kunne gruppere respondentene. I analysen er det nyttig å få en oversikt over hvor mange som har svart hva, derfor konstruerte vi frekvenstabeller av alle spørsmålene, se vedlegg 3. Det viktigste aspektet ved en ordinal skala er rekkefølgen på svaralternativene rangert etter en verdi. Derfor må man også benytte beregninger som involverer rangering (Keller, 2003). Vi har valgt å bruke median fremfor gjennomsnitt i denne utredningen. Årsaken til det er for å unngå stor påvirkning fra ytterpunktene i resultatene ettersom svarene ikke er normalfordelt. Dette betyr at median gir et mer representativt bilde. I vedlegg 4 er det vist statistiske tabeller som viser median for alle spørsmålene. For å vise forskjellene har vi gjengitt resultatene i søylediagram i Excel.

Det kan også være hensiktsmessig å benytte krystabulering for å kunne se ting i forhold til hverandre. Eksempelvis preferansene hos menn kontra preferansene hos kvinner. Det helhetlige bildet man får av slik deskriptiv statistikk som ved disse ulike tabellene, er nyttig når man skal tolke resultater fra analysen.

Figurene som blir fremstilt i kapittel 5 er altså basert på median som måltall. Svaralternativet *vet ikke* er registrert med verdi 1 i spørreundersøkelsen. For å ikke påvirke medianen og andre måltall har vi satt *vet ikke* som "missing value" i SPSS. Dermed er skalaen i de ulike modellene i kapittel 5 fra 2-8. Verdien 8 representerer altså *svært viktig/helt enig*, mens verdien 2 representerer *helt uviktig/helt uenig*. Vi har valgt å sette et krav til median på 6 som tilsier *litt viktig*, for å kunne anse resultatene som signifikante. Dette er altså ikke et statistisk signifikansnivå, men et nivå vi har satt som krav slik at vi kan trekke slutninger.

## 3.6 Undersøkelsens kvalitet

### 3.6.1 Validitet

Validitet forklarer i hvilken grad brukte data er relevante for oppgavens hensikt. Høy validitet innebærer at det vi undersøker er gyldig, altså at undersøkelsen måler det den har til hensikt å måle (Johannessen, 2005). Videre skilles det mellom intern og ekstern validitet. *Intern validitet* innebærer i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget som er undersøkt. Vi har gjennomført egne undersøkelser som er hensiktsmessige og nødvendige for å måle den problemstillingen vi ønsket å finne svar på. Dermed vil vi si at den interne validiteten er ivaretatt.

*Ekstern validitet* er i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg. Resultatene har høy ekstern validitet dersom de er generaliserbare til andre relevante settinger. Datagrunnlaget består av primærdata innsamlet gjennom både intervju og spørreundersøkelse, i tillegg supplerer vi med sekundærdata for å støtte opp om analysen. Dette er med på å styrke oppgavens eksterne validitet. Likevel er utvalget vårt noe begrenset da vi i spørreundersøkelsen kun har henvendt oss til studenter ved NHH. Vi har intervjuet representanter fra fem ulike bedrifter i konsulent- og revisjonsbransjen, hvilket også er et sterkt begrenset utvalg. Dette svekker den eksterne validiteten. Vi kan dermed ikke trekke bastante slutninger på vegne av alle studenter eller konsulentbransjen som sådan, men vi kan se tydelige tendenser indikert av de innsamlede dataene.

### 3.6.2 Reliabilitet

Med reliabilitet menes om de resultatene som fremkommer er pålitelige. Får man samme resultat når målingen gjentas under identiske forhold? I så tilfelle er dataene pålitelige og det foreligger målesikkerhet.

Ved bruk av spørreundersøkelse oppnår man høy reliabilitet dersom undersøkelsen blir gjennomført av et representativt antall respondenter. 525 studenter ved NHH mottok undersøkelsen, av disse var det 191 studenter som svarte. Nærmere bestemt 36,3 %. Utvalget på 191 studenter er representativt i forhold til populasjonen ved Norges Handelshøyskole. Dette vil vi komme nærmere inn på og begrunne under kapittel 4.2.1.

Ved spørreundersøkelser er det alltid en fare for at respondentene svarer usant – dette svekker datagrunnlagets reliabilitet. Spørreundersøkelsen vår er besvart av masterstudenter som snart skal ut i jobb og som dermed er i en fase hvor de må ta stilling til preferanser i forhold til potensielle arbeidsgivere. Det er sannsynlig at respondentene har svart sant med tanke på at dette er reelle problemstillinger som de allerede er bevisste på. Derfor vil vi argumentere for at det foreligger høy reliabilitet.

Den kvalitative analysen er mer tidkrevende enn den kvantitative, og det er begrenset hvor mange respondenter man kan intervju. Det ideelle for å kunne trekke faste konklusjoner hadde vært å studert flere bedrifter. Et spørsmål man kan stille seg er om de samme resultatene ville oppstått dersom vi hadde intervjuet andre personer i andre bedrifter. Denne usikkerheten kan trekke ned reliabiliteten ved den kvalitative analysen. Vi vil likevel argumentere for at intervjuene har en høy reliabilitet, da intervjuene ble besvart av personer som har det overordnede HR-ansvaret i de respektive bedriftene. Alle har jobbet innenfor avdelingen i flere år og har god erfaring og innsikt i bedriftens insentivsystem og rekrutteringsprosess. På bakgrunn av overnevnte argumenter vil vi fastslå at datagrunnlaget vårt har en høy grad av reliabilitet.

## Kapittel 4 Presentasjon av datainnsamling

---

Dette kapitlet gir en kortfattet og delvis grafisk presentasjon av resultatene fra datainnsamlingen. Det inkluderer personintervjuene i de fem bedriftene samt spørreundersøkelsen ved NHH. Videre vil disse resultatene diskuteres i kapittel 5.

### 4.1 Resultater fra intervju

Intervjuene ble innledet med et spørsmål hvor vi ønsket å kartlegge hva bedriftene legger i begrepet insentivsystem. Allerede her oppstod det noe variasjon mellom bedriftene. Bedrift 3 oppfatter insentivsystemet kun som et system for avlønning. Bedrift 5 deler dette synspunktet, men legger også til at systemet skal motivere. Bedrift 4 mener at et insentivsystem eksisterer både for å motivere, tiltrekke og beholde dyktige ansatte. Representanten fra denne bedriften var tydelig på at deres insentivsystem inneholder ulike komponenter som har ulike formål. Motivasjonsfaktorene i systemet er å gi de ansatte følelsen av måloppnåelse, muligheter for forfremmelse samt en god lønn og bonus. Frynsegodene er tilleggs momenter som skal gjøre arbeidsplassen attraktiv og tiltrekke potensielle medarbeidere. Bedrift 1 og 2 deler i stor grad også de overnevnte synspunktene. Bedrift 1 trekker også inn at de tilbyr ulike goder etter hvor de ansatte er i karrieren.

Alle bedriftene tilbyr de nyansatte fast lønn og overtidsbetaling i henhold til arbeidsmiljøloven. Bedrift 4 og 5 er de eneste som også bruker prestasjonslønn som belønning. Lønnsutviklingen de første fem årene er i alle bedriftene individuell og i bedrift 4 og 5 er de i tillegg sterkt avhengig av hvilke prestasjoner man oppnår. Når det gjelder frynsegoder viser de fem bedriftene seg å være ganske like, med unntak av noen små forskjeller. Dette kommer vi nærmere inn på under diskusjonen i kapittel 5.

Det er store forskjeller i antall nyansatte som rekrutteres årlig. De to store bedriftene ansetter +/- 100 kandidater hvert år, mens de to minste bedriftene ansetter mindre enn 10 kandidater. Bedrift 5 ansetter i underkant av 30 nye medarbeidere årlig. I løpet av de to første årene er nivået på turnover ganske lavt i alle de fem bedriftene.

Gjennom intervjuprosessen ville vi avdekke hva de ulike bedriftene mener gjør dem attraktive for nyutdannede. En fellesnevner som fremkommer er at selve konsulentbransjen ansees som en attraktiv bransje for nyutdannede. Konsulentyrket har en bratt læringskurve og tilbyr de ansatte bred erfaring samt varierte arbeidsoppgaver. Alle bedriftene er opptatt av læringsinsentiver og ønsker å skape et positivt arbeidsmiljø for sine ansatte. Dette gjør de på ulike måter gjennom et fokus på karriereutvikling.

Det finnes ulike måter man kan promotere sin egen arbeidsplass på. Representantene fra alle de fem bedriftene presiserer at de aktivt bruker karrieredager og bedriftspresentasjoner for å markedsføre seg selv. Dette foregår i hovedsak på høyskoler og universiteter som utdanner siviløkonomer og sivilingeniører, Norges Handelshøyskole (NHH), Handelshøyskolen BI, Norges Teknisk Naturvitenskapelige Universitet (NTNU) og Copenhagen Business School (CBS).

En viktig del av rekrutteringsprosessen er bedriftens screening. Karakterer oppfattes som den viktigste faktoren ved første instans fordi man da har lite annet å screene på. Deretter ser bedriftene på kandidatens CV, referanser og søknadsbrev. Et utvalg kandidater får tilbud om førstegangsintervju hvor de blir vurdert på personkarakteristika, verdier etc. Herfra går noen videre til andregangsintervju hvor de faglige kunnskapene blir testet gjennom caseoppgaver. Deretter foretar HR-avdelingen beslutningen om hvem som skal ansettes. *"I denne beslutningsprosessen vil personlig egnethet og motivasjon veie tyngre enn karakterene"*, uttaler HR-direktør i bedrift 2. Bedrift 1 og 3 benytter også evne- og ferdighetstester i deres screening. Bedrift 5 skiller litt fra de øvrige bedriftene ved at de har tre intervjurunder før en eventuell ansettelse. De tester også kandidatene i langt flere caseoppgaver enn de øvrige fire bedriftene.

Hovedsakelig brukes både intern og ekstern rekruttering i konsulentbransjen. Intervjuene viser at det er gode muligheter for å oppnå forfremmelser i bedrift 1, 2, 4 og 5. I et av de mindre konsulentselskapene, bedrift 3, er altså intern rekruttering veldig lite brukt. Representanten fra denne bedriften sier at mange ansatte forsvinner ut for å kunne videreutvikle sin karriere. En tydelig trend er at de ansettes hos kundene.

Videre ønsket vi å finne ut om insentivsystemene ble brukt aktivt i rekrutteringsprosessen. Resultatene viser at insentivsystemene anvendes aktivt for rekruttering i fire av de fem bedriftene, men på ulike måter og med ulikt fokus. De store bedriftene, bedrift 1 og 2, har fokus på læringsinsentiver og bedriftens merkevare fremfor de økonomiske insentivene. De mindre bedriftene, herunder bedrift 4 og 5, bruker aktivt insentivsystemet som helhet, men med et ekstra fokus på prestasjoner og måloppnåelse. På spørsmålet om selvseleksjon var det ingen av respondentene som viste god kjennskap til mekanismene bak begrepet, imidlertid hevder alle bedriftene å bruke ulike metoder for å tiltrekke seg de kandidatene de ønsker.

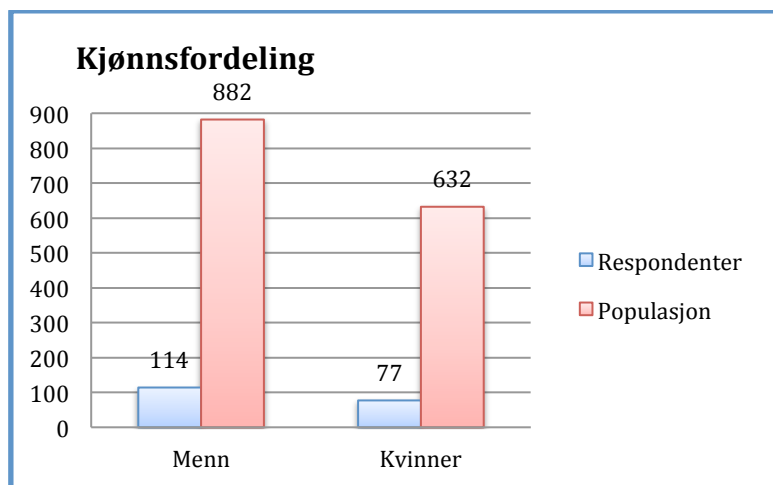
## 4.2 Deskriptive data

Deskriptive data ble samlet inn gjennom en spørreundersøkelse vi utformet med bakgrunn i intervju spørsmålene. Det var ønskelig å undersøke hvor viktig insentivsystemet er for studentene når de skal søke jobb, herunder ulike komponenter av et insentivsystem samt insentivsystemet som helhet. Alle figurene i dette kapittelet er basert på spørreundersøkelsen, og y-aksen illustrerer antall personer.

### 4.2.1 Er utvalget representativt?

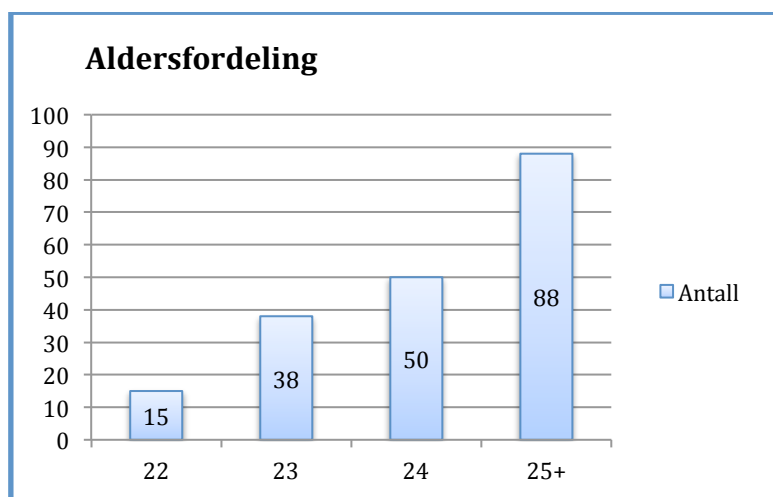
Spørreundersøkelsen ble sendt til masterstudenter ved Norges Handelshøyskole. Det inkluderer både fjerde og femte kull ved studieretningene Økonomi & administrasjon og Regnskap & revisjon. Populasjonen består av 1514 studenter, og undersøkelsen ble sendt til 525 studenter. Av disse 525 var det 191 studenter som svarte på spørreundersøkelsen. Det utgjør en svarprosent på 36%. Utvalget på 191 studenter utgjør 13% av populasjonen.

Statistikk fra NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste) viser kjønnsfordelingen på ulike studieprogram i Norge. Masterprofilene Økonomi & administrasjon og Regnskap & revisjon ved NHH inkluderer totalt 1514 studenter, 882 av disse er menn (NSD, 2015), se figur 4.1. Det gir en kjønnsfordeling på 58 % menn og 42 % kvinner ved de to masterprofilene. Utvalget vårt består av 114 menn og 77 kvinner, det resulterer i at 59,6 % av respondentene er menn. På bakgrunn av dette vil vi si at kjønnsfordelingen i vårt utvalg er representativt i forhold til populasjonen.



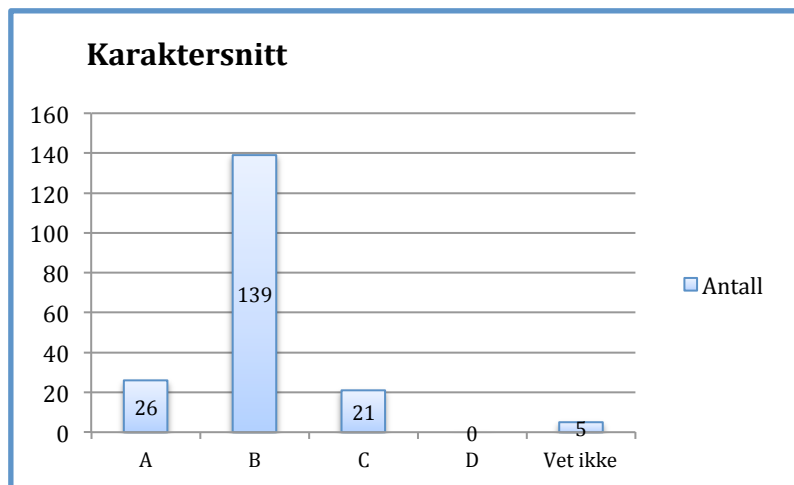
Figur 4.1: Kjønnfordeling i spørreundersøkelsen (Egen datainnsamling).

I figur 4.2 har vi fremstilt aldersfordelingen i utvalget. Generelt kan vi nevne at selv om det er litt spredning i alderen på studentene vil denne gruppen fortsatt være ganske homogen. Gruppen for 25+ er hovedsakelig studenter fra 25 – 30 år. Det er få eller ingen respondenter i spørreundersøkelsen som er over 30 år.



Figur 4.2: Aldersfordeling i spørreundersøkelsen (Egen datainnsamling).

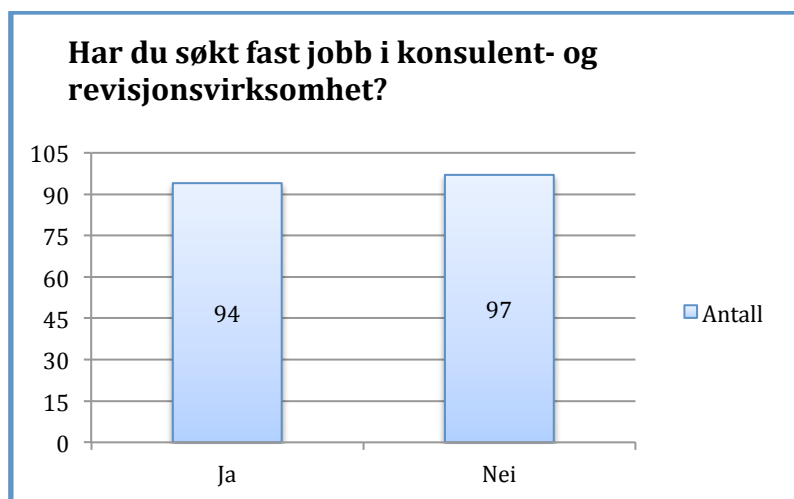
Respondentene ble spurt om å definere sitt eget karaktersnitt i spørreundersøkelsen. Hovedsakelig ble dette spurt om for å kunne skille de i ulike grupper og se etter forskjeller i preferanser. Resultatene fra karakterfordelingen samsvarer med realiteten på masternivå, i følge Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste har en stor andel studenter ved NHH karaktersnitt B (NSD, 2015). Karaktersnitt er fremstilt i figur 4.3.



Figur 4.3: Fordelingen av karaktersnitt (Egen datainnsamling).

#### 4.2.2 Resultater fra spørreundersøkelse

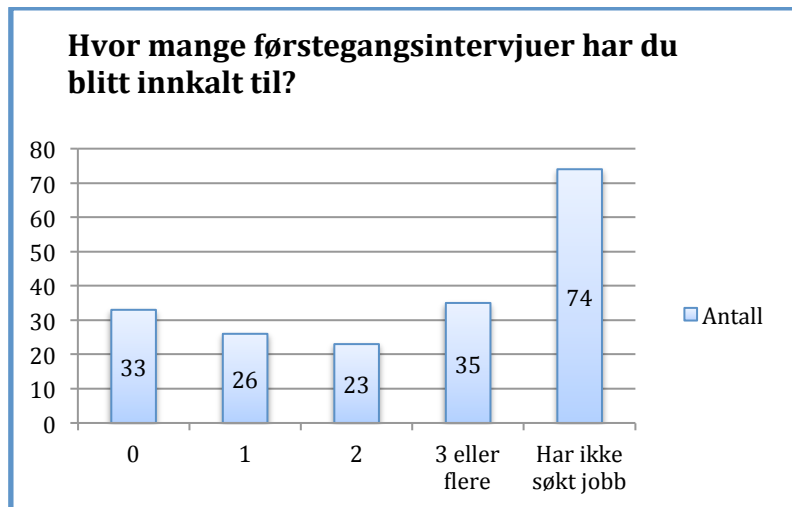
De tre neste spørsmålene handler om hvem som har søkt jobb, hvem som har fått tilbud om intervju og hvem som har fått tilbud om fast stilling. Figur 4.4 viser at ca. halvparten av respondentene har søkt fast jobb i konsulent- og revisjonsbransjen. Nærmere bestemt, 94 studenter har svart ja og 97 studenter har svart nei på spørsmålet om de har søkt fast stilling.



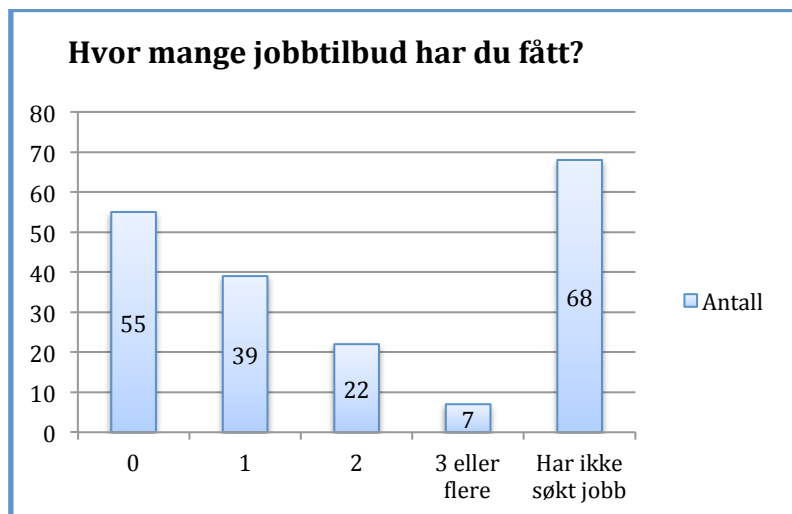
Figur 4.4: Andel som har søkt fast jobb i konsulent- og revisjonsvirksomhet (Egen datainnsamling).

Figur 4.5 gir oss informasjon om hvem som har fått innkallelse til førstegangsintervjuer. 84 studenter har fått innkallelse til minst ett jobbintervju, det betyr at 72 % av de som har søkt jobb har fått intervju. I kapittel 5 vil vi gå nærmere inn på hvilken gruppe studenter dette utgjør. Videre ser vi av figur 4.6 at 68 studenter har fått ett eller flere jobbtillbud. Det utgjør en prosentandel på 80,9 % av de som har fått innkallelse til førstegangsintervju. Det er altså stor sannsynlighet for å få tilbud om fast jobb dersom man blir innkalt til førstegangsintervju.





Figur 4.5: Innkallelse til førstegangsintervju (Egen datainnsamling).

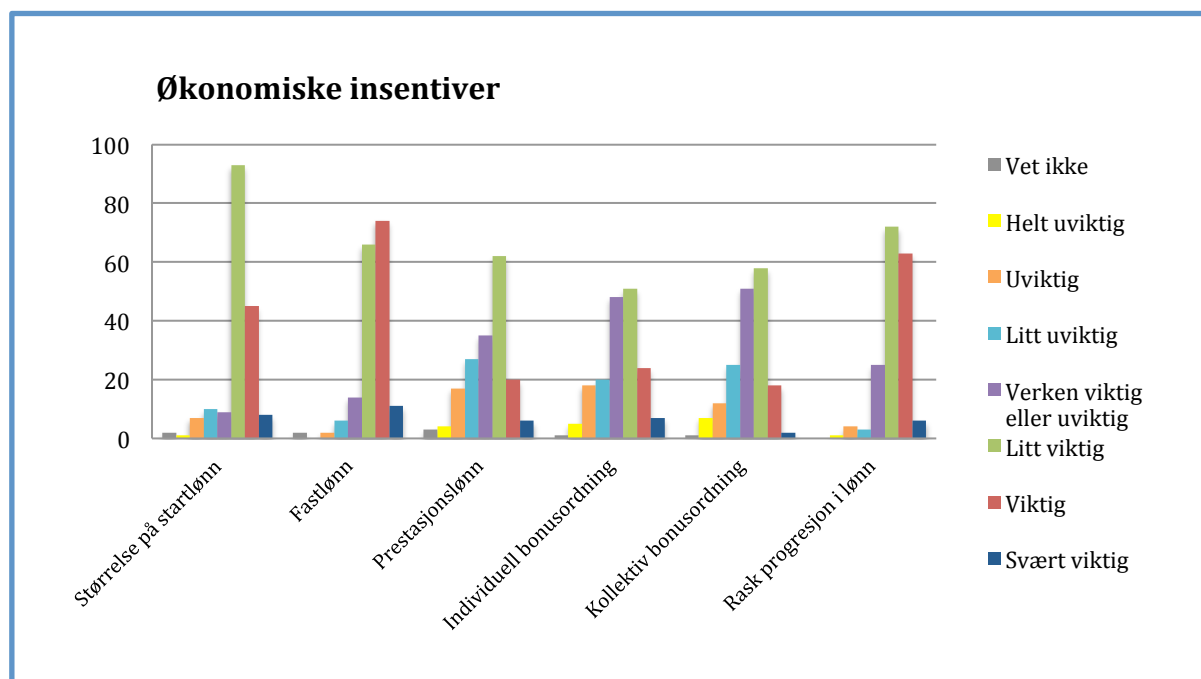


Figur 4.6: Andel som har fått jobbtilbud (Egen datainnsamling).

## Økonomiske insentiver

Figur 4.7 gir oss informasjon om studentenes preferanser til de ulike økonomiske insentivene. Vi har bedt studentene rangere seks ulike økonomiske insentiver på en skala fra en til syv etter hvor viktige de er for dem. Som tidligere nevnt har vi også gitt respondentene muligheten til å huke av for *vet ikke*. Vi ser at veldig få studenter har valgt å svare *vet ikke*, det tyder på at de fleste har en formening om økonomiske insentiver selv om de kanskje ikke har startet jobbsøkningsprosessen enda.

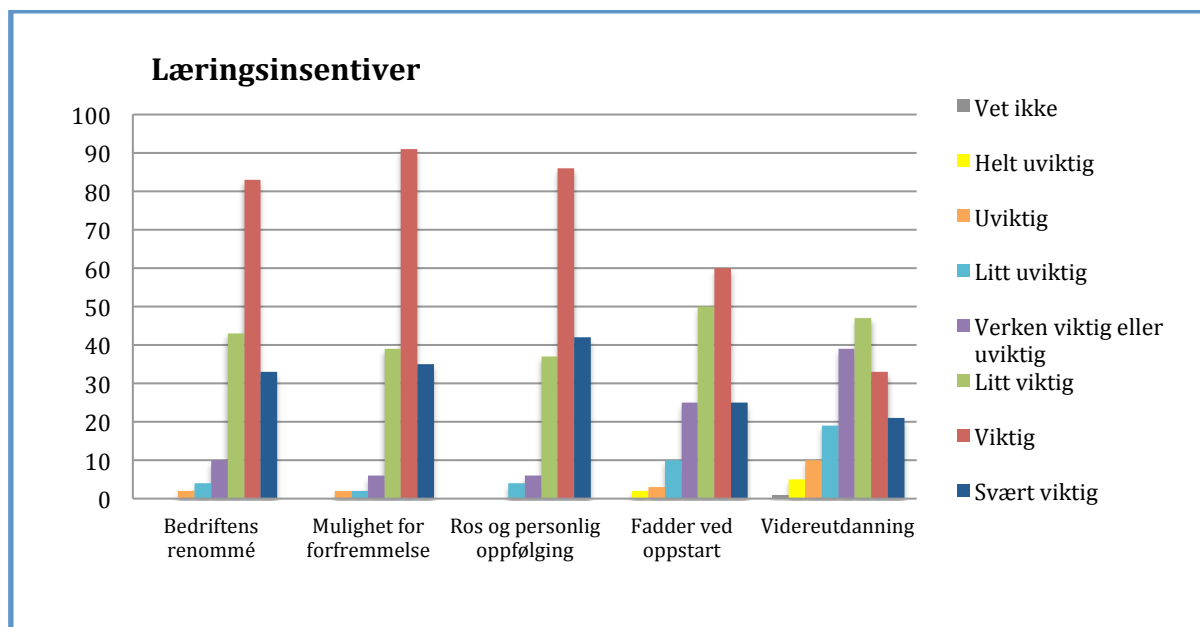
Vi ser tydelig at størrelse på startlønn, bruk av fastlønn og progresjon i lønn er de tre sterkeste insentivene. Respondentene er forsiktede med å svare *svært viktig*, men et sterkt flertall har svart at disse tre insentivene er *litt viktig* eller *viktig*. Hele 43 % av studenter er enige om at fastlønn er viktig, mens bare 10 % sier det samme om kollektiv bonusordninger. Alle former for prestasjonsbelønninger kommer dårligere ut enn de øvrige økonomiske insentivene.



Figur 4.7: Økonomiske insentiver (Egen datainnsamling).

## Læringsinsentiver

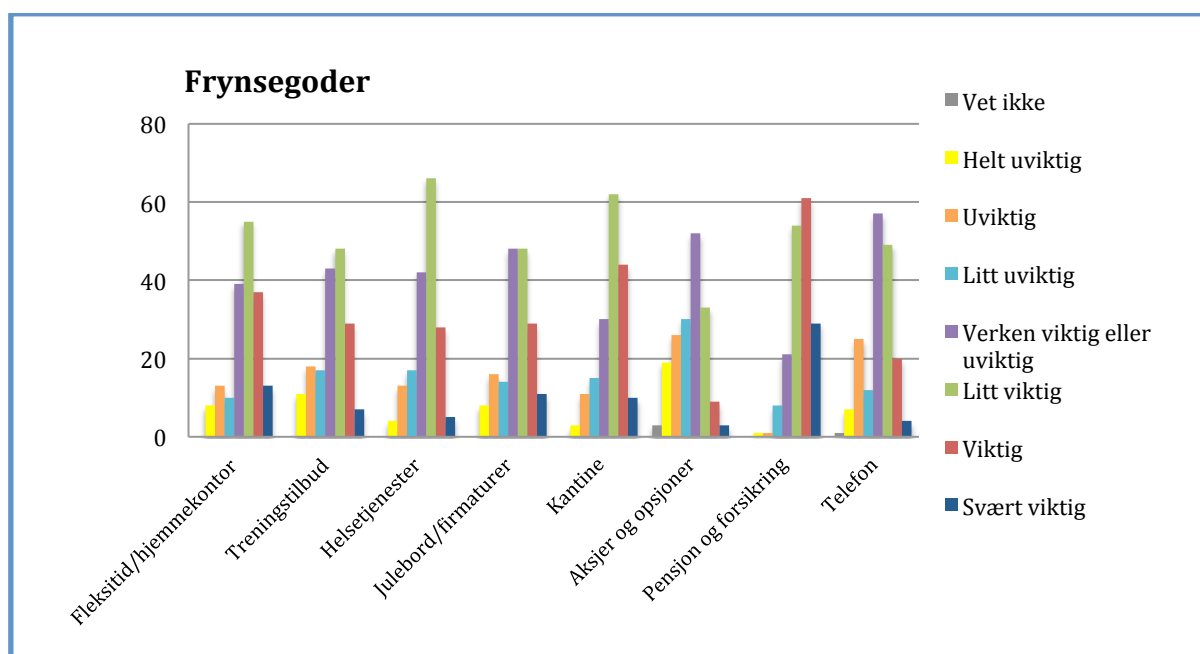
Ved vurdering av læringsinsentivene ser vi enda tydeligere enighet hos studentene. I figur 4.8 ser vi at det er tre faktorer som er viktigere enn de to øvrige. Bedriftens renommé, muligheter for forfremmelse og personlig oppfølging er viktig for nesten alle studentene. Færre enn 10 studenter har svart at disse insentivene er *uviktige* eller *litt uviktige*. I motsetning til ved de økonomiske insentivene ligger hovedvekten her på vurderingen *viktig* kontra *litt viktig*. Det kan altså tyde på at læringsinsentiver som helhet er viktigere enn de økonomiske insentivene.



Figur 4.8: Læringsinsentiver (Egen datainnsamling).

## Frynsegoder

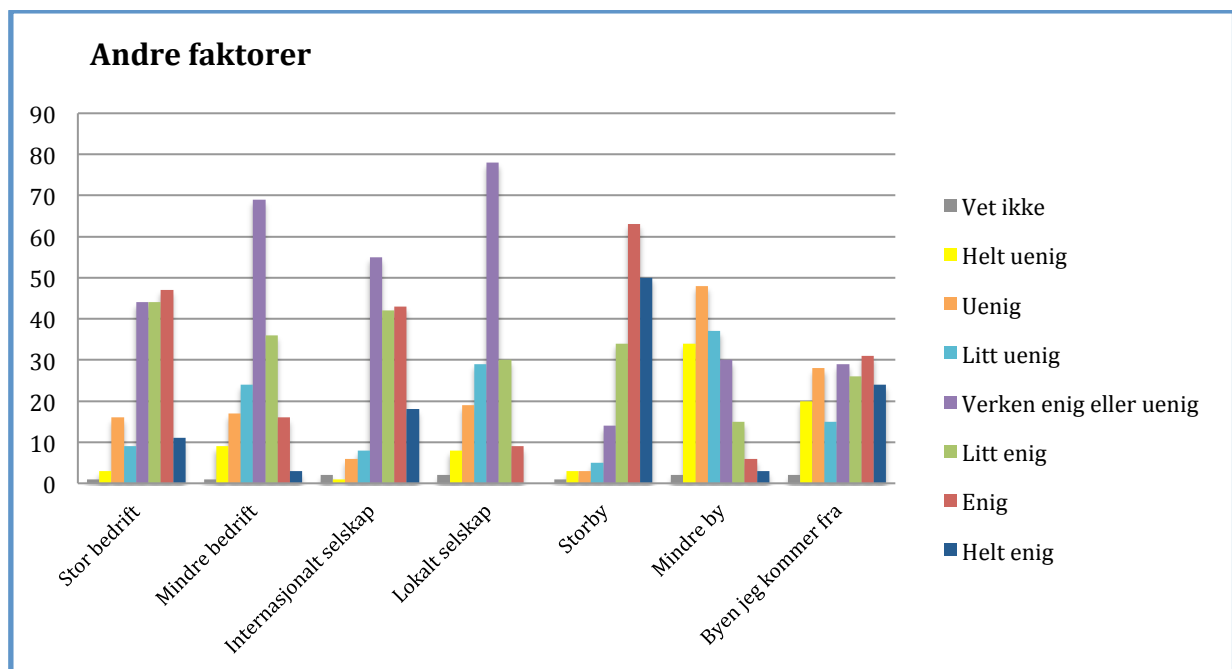
De fleste frynsegodene blir vurdert ganske jevnt som *verken viktige eller uviktige*, se figur 4.9. Pensjon og forsikring er tydelig det viktigste frynsegodet for studentene. Nesten halvparten har svart at dette er *svært viktig* eller *viktig*. Helsetjenester og kantine stikker seg også ut som noe viktigere. Aksjer og opsjoner er den komponenten som kommer ut som den minst viktige blant respondentene.



Figur 4.9: Frynsegoder (Egen datainnsamling).

## Andre faktorer

I spørsmålet om andre faktorer skulle respondentene rangere hvor enig eller uenig de var i ulike påstander. Dette gjorde vi for å se om det var andre faktorer enn insentivsystemet som utmerket seg som viktige ved valg av arbeidsgiver. Som vist i figur 4.10 var store deler av utvalget *enig* eller *helt enig* i at de vil jobbe i et stort, internasjonalt selskap i en storby. Dette indikerer ikke at respondentene ikke ønsker å jobbe i mindre selskaper i mindre byer, men tendensen er at dette er faktorer man er mer likegyldige til. Flertallet av respondentene har svart *verken enig eller uenig* på disse tre påstandene.



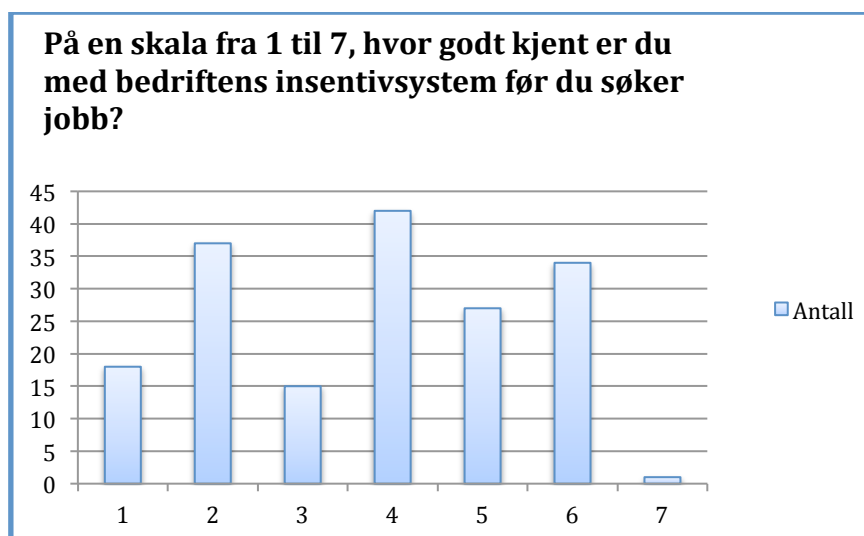
Figur 4.10: Andre faktorer (Egen datainnsamling).

## Insentivsystemet som helhet

137 av studentene i undersøkelsen svarer at insentivsystemet som helhet er *litt viktig*, *viktig* eller *svært viktig*, se fremstillingen i figur 4.11. Likevel viser figur 4.12 at det er stor spredning blant respondentene når det gjelder hvor godt kjent de er med bedriftens insentivsystem før de søker jobb. Flertallet er på øvre halvdel av skalaen, hvilket indikerer at de er noe kjent med insentivsystemene. Videre i kapittel 5 vil vi drøfte hvilke grupper som er best kjent med insentivsystemene og hvilke grupper som ser dette som en viktig komponent når de søker jobb.



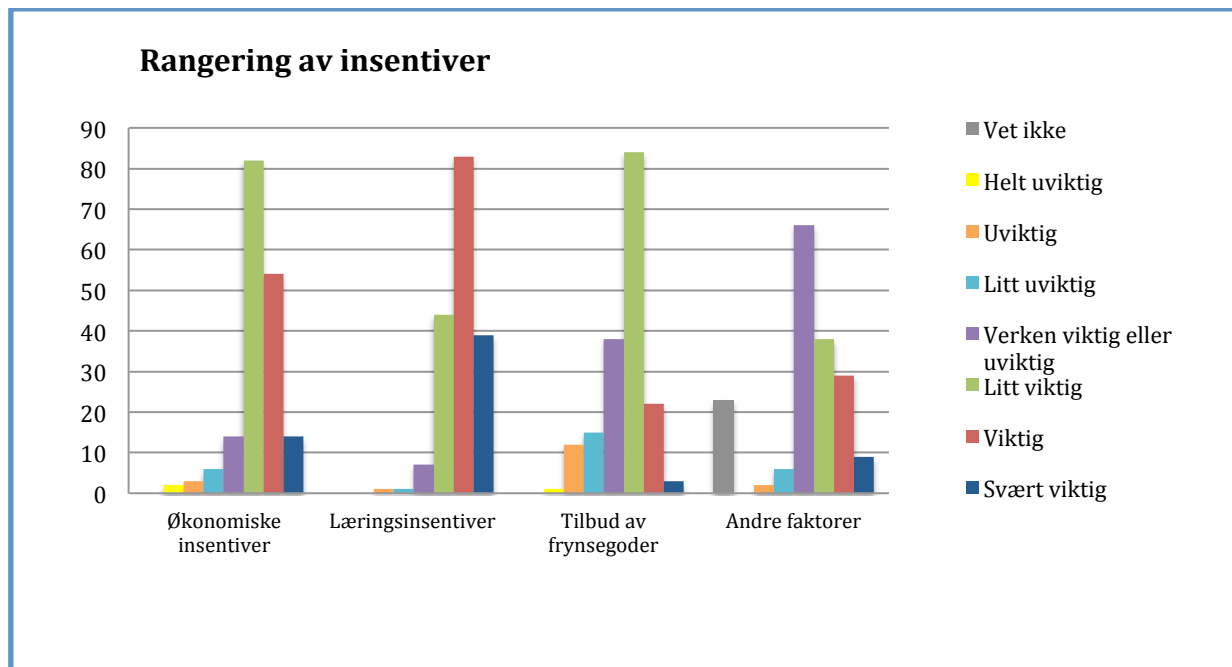
Figur 4.11: Hvor viktig er insentivsystemet som helhet? (Egen datainnsamling).



Figur 4.12: Hvor godt kjent er du med insentivsystemet? (Egen datainnsamling).

Vi har nå allerede fastslått at studentene ser på insentivsystemet som helhet som en viktig faktor når de skal avgjøre hvor de søker jobb. Men hvilke deler av insentivsystemet har størst påvirkning? Figur 4.13 gir en fremstilling av studentenes svar på dette.

65 % av respondentene mener at læringsinsentivene som helhet er *svært viktige* eller *viktige*, mens bare 35 % mener det samme om de økonomiske insentivene. Økonomiske insentiver er altså fortsatt en viktig komponent i et insentivsystem, men læringsinsentivene er helt tydelig de viktigste insentivene for studentene. Frynsegoder ser ut til å være mindre viktig. Det kan tyde på at frynsegodene fungerer mer som tilleggsgoder enn en faktor som tiltrekker søkere.



Figur 4.13: Rangering av ulike insentiver (Egen datainnsamling).

Videre vil vi også studere om det er tydelige forskjeller på ulike grupperinger i valg av insentivsystemets viktighet. Eksempel på grupperinger vi skal studere er menn og kvinner, de som har søkt fast jobb i konsulentbransjen kontra de som ikke har søkt, og de som har fått jobbtilbud kontra de som ikke har fått jobbtilbud.

#### 4.2.3 Kritikk til spørreundersøkelsen

Da vi fikk inn resultatene fra spørreundersøkelsen og startet sorteringen av respondentene oppdaget vi noen svakheter. I følgende delkapittel vil vi legge frem og kommentere disse svakhetene. I spørreundersøkelsen vår er alle respondentene avgangsstudenter ved Norges Handelshøyskole. Det er med andre ord et svært homogent utvalg og ikke nødvendigvis representativt dersom man skulle utvide undersøkelsen til studenter ved andre skoler eller befolkningen generelt.

Det er 191 studenter som har deltatt i spørreundersøkelsen, men det er bare 175 respondenter som har fullført. Det betyr at 16 studenter har bare svart på en liten del av undersøkelsen, nærmere bestemt bare de 6 første spørsmålene.

Vi har ikke bedt respondentene svare på om de er studenter på 4. eller 5. kull, og kan dermed ikke undersøke om det er ulike preferanser på de ulike kullene. For studentene på 4. kull er

det gjerne litt tidlig å tenke på jobbsøking, og mange av respondentene som svarte at de ikke hadde søkt fast jobb kan altså være studenter som går 4.kull. Studenter som ikke har startet jobbsøkingen har kanskje ikke satt seg inn i insentivsystemer i bedrifter, og kan dermed ha mindre kunnskap om systemene, som igjen kan ha påvirket deres besvarelser.

I spørreundersøkelsen spurte vi ikke om avgangstudentene hadde søkt jobb i et stort eller lite selskap. Data fra figur 4.10 indikerer likevel at det er viktig for mange å jobbe i en stor bedrift. Det kan også tolkes som at mange av respondentene har søkt i en stor bedrift.

I det siste spørsmålet i undersøkelsen ble studentene bedt om å rangere de ulike delene av et insentivsystem på en skala fra 1 til 7 etter viktighet – se figur 4.13. Den ene komponenten har vi valgt å kalle *Andre faktorer*. Her sikter vi til de ulike påstandene i figur 4.10; geografiske egenskaper samt om bedriften er stor, liten, internasjonal eller lokal og så videre. Resultatene kan tyde på at denne komponenten har vært litt uklar, da hele 23 respondenter svarte *vet ikke* på dette spørsmålet.

525 studenter ved NHH mottok spørreundersøkelsen vi sendte ut, men bare 191 studenter svarte. Årsaken til det er i stor grad knyttet til tidsbegrensninger i forbindelse med arbeidet. Spørreundersøkelsen måtte stenges etter en uke for å opprettholde vårt tidsskjema i forhold til utredningen. Et utvalg på 525 studenter ville utgjort 36% av populasjonen, noe som ville vært enda mer representativt. Vi anser oss likevel fornøyde med svarprosenten vi fikk.

## Kapittel 5 Diskusjon av hovedfunn

---

I dette kapitlet vil vi diskutere resultatene fra datainnsamlingen som ble lagt frem i det foregående kapitlet. Besvarelsene fra spørreundersøkelsen samt de fem intervjuene skal knyttes opp til det teoretiske fundamentet som er presentert i kapittel 2. Likheter og ulikheter mellom de fem bedriftene vil fremlegges og studeres i sammenheng med studentenes oppfatninger. Før vi går inn i den detaljerte diskusjonen vil vi gi en kort oppsummering av hovedfunnene.

### 5.1 Oppsummering

Et insentivsystem består av ulike komponenter med ulike formål. Gjennom denne studien så vi at bedrifter i varierende grad har kjennskap til hva som menes med et insentivsystem og funksjonene til de ulike komponentene. Noen bedrifter er svært bevisst på hvordan insentivsystemet deres fungerer, mens andre ofrer det kanskje ikke like mye refleksjon.

Funn fra spørreundersøkelsen indikerer at samtlige studenter har et bevisst forhold til hva som er appellerende hos en potensiell arbeidsgiver. Alle virker å ha gjort seg opp en mening om hvilke insentiver som er viktige og ikke. Svaralternativet *vet ikke* har nesten ikke blitt brukt av noen studenter, og flertallet svarer at insentivsystemet som helhet er viktig på et signifikant nivå. Likevel ser vi at studentene ikke er spesielt godt kjent med insentivsystemet før de søker jobb.

Funn tydeliggjør at økonomiske insentiver er viktige ved valg av arbeidsgiver, herunder er fastlønn og rask progresjon i lønn, faktorene som er viktigst for flest. Ulike bonusordninger og prestasjonslønn virker ikke å være avgjørende for hvor avgangsstudentene søker jobb. Vi ser at de økonomiske insentivene og frynsegodene er noe viktigere for kvinner enn for menn, spesielt trygghetsinsentiver som fastlønn, pensjon og forsikring.

Under læringsinsentiver er samtlige komponenter signifikant viktige for studentene. Denne insentivgruppen vektlegges også sterkest av bedriftene, spesielt bedrift 1 og 2. Sammen med overnevnte trygghetsfaktorer er dermed læringsinsentivene de mest attraktive insentivene for respondentene.



Frynsegoders hovedfunksjon i et insentivsystem er å bidra til å beholde de ansatte i bedriften. Til en viss grad kan det også være med å tiltrekke potensielle medarbeidere, men det alene vil ikke være tiltrekkende nok uten å kombineres med gode økonomi- og læringsinsentiver. Dette bekrefter Hertzbergs tofaktorteori som karakteriserer økonomiske insentiver som hygiene faktorer og ikke- økonomiske insentiver som motivasjonsfaktorer. Her synes det å være konsensus mellom bedriftene og studentene.

Alle bedriftene har en omfattende rekrutteringsprosess. Det brukes ulike metoder for å sortere kandidatene fra hverandre, og HR-avdelingene arbeider hardt for å prøve å finne de som er mest riktige for bedriften. De fem bedriftene viser en svært begrenset forståelse for begrepet selvseleksjon og mekanismene som kan hjelpe kandidatene å selv se hvilke stillinger som er en god jobbmatch for dem. Likevel uttaler alle representantene fra bedriftene at de klarer å rekruttere de riktige kandidatene.

Vi kan si at kvinner og menn ved NHH på mange måter er like. Uavhengig av kjønn signaliserer alle studentene ved NHH at de er opptatt av utdanning og karriere. Alle er akademikere med et godt karaktersnitt fra tidligere utdanningsinstitusjoner. Det kan vi fastslå på grunnlag av det høye karakterkravet som stilles for å få tilbud om studieplass. Dette er med på å underbygge at kvinner og menn ved NHH ikke har bemerkelsesverdig ulike preferanser i forhold til insentiver.

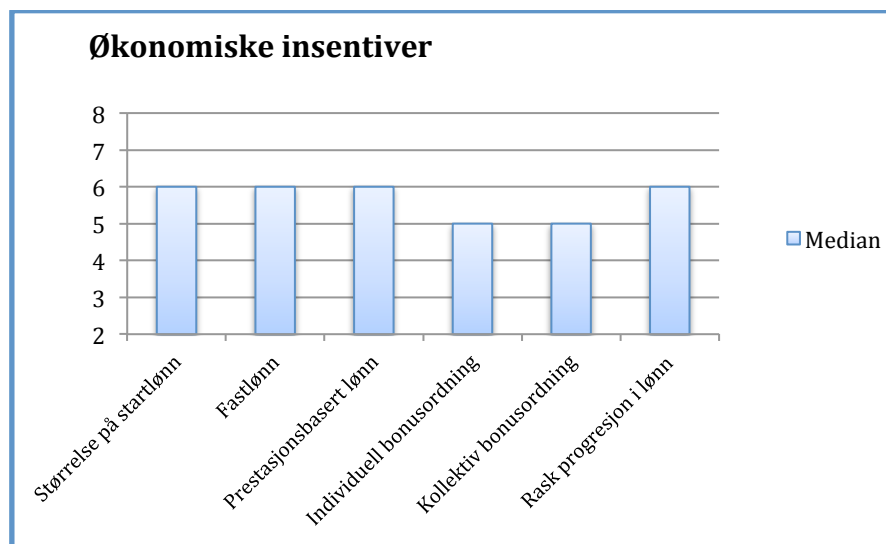
Videre følger en nærmere diskusjon rundt de ulike problemstillingene som ble oppsummert ovenfor. Vi har valgt å dele diskusjonen inn i 7 delspørsmål som vi forsøker å besvare.

## 5.2 Hvilke økonomiske insentiver tiltrekker kandidater?

Som forklart i det teoretiske fundamentet skal insentivsystemer utformes med tre hovedformål for bedriften. Insentivsystemet skal motivere de ansatte til å prestere og yte høy innsats. Det skal tiltrekke riktig arbeidskraft, samt bidra til å beholde de talentfulle ansatte i bedriften. Vi innledet intervjuene med et spørsmål om hva representantene fra bedriftene la i begrepet insentivsystem. Som nevnt i kapittel 4 var det noe varierende oppfatninger om formålet med insentivsystemet. Enkelte nevner at systemets eneste formål er at de ansatte skal få riktig lønn. Det tyder på at de ikke bruker insentivsystemet bevisst for å tiltrekke seg attraktive

kandidater. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at incentiver generelt er en viktig faktor for hvilken arbeidsplass avgangsstudenter velger, men hvilke incentiver veier tyngst?

Det er tydelig at økonomiske incentiver er viktig for avgangsstudentene ved NHH. Medianene for de ulike økonomiske komponentene er fremstilt i figur 5.1. Størrelse på startlønn, fastlønn, prestasjonsbasert lønn og rask progresjon i lønn har alle en median på 6, noe vi anser som signifikant. Det betyr at økonomiske incentiver som helhet er *litt viktig* for studentene, men det er kanskje ikke de incentivene som er aller viktigst.



Figur 5.1: Median for økonomiske incentiver (Egen datainnsamling).

Fastlønn og størrelse på startlønn er to av de sentrale komponentene. En årsak til at disse incentivene er viktig for studentene kan man se i lys av teorien om utforming av incentivilønn av Lazear & Gibbs (2015). Når man har investert mye i egen humankapital ønsker man ikke å søke en jobb hvor fastlønnen ikke tilfredsstillende visse krav. Alle respondentene i spørreundersøkelsen er mastergradsstudenter og har dermed investert mye tid og penger i en lang utdanning. Gjennom en flerårig høyere utdanning opparbeider man studiegjeld, i tillegg går man glipp av inntekt som man i ettertid søker kompensasjon for. Fastlønnen bør dermed være av en viss størrelse og ikke avvike stort fra gjennomsnittslønnen for en nyutdannet siviløkonom.

Konsulent- og revisjonsbransjen ansetter som sagt mange nyutdannede økonomer hvert år. Tom Bolstad i Econa sier at revisjonsbransjen er en slags benchmark for hva en nyutdannet kandidat bør ha i lønn. Bransjen er langt i fra lønnsledende, men den ansetter 25% av de

nyutdannede økonomene. I følge Econa er median grunnlønn for en nyutdannet kandidat i konsulent- og revisjonsbransjen på 425 000 kr. Informasjon fra Econa viser at de mest attraktive nyutdannede kandidatene blant Econas medlemmer har en lønn på ca. 500 000 kroner. Mesteparten av disse jobber innenfor konsulenttjenester, er menn og har forholdsvis gode karakterer fra studiene (Econa, 2015).

Kollektive bonusordninger skal gjøre at de ansatte føler større tilhørighet til bedriften. Målet med det er at deres interesser skal bli sammenfallende med eiernes interesser, og dermed bidra til å redusere informasjonsproblemet. Under intervjuene vi holdt kom det frem at både bedrift 4 og 5 hadde kollektiv bonusordning i form av konsernbonus for alle ansatte. Det inkluderer også de nyansatte. Representanten fra bedrift 4 nevnte at dette var en ordning som fungerte svært bra for dem. Vi ser av figur 5.1 at bonusordningene, herunder individuell og kollektiv bonus, ansees som mindre viktige enn øvrige økonomiske insentiver. Bedrift 1, 2 og 3 har ikke bonusordninger for nyutdannede, men det ser altså ikke ut til å påvirke hvilke studenter de tiltrekker seg. Resultatene viser at både individuell bonusordning og kollektiv bonusordning har en median på 5 som ikke er signifikant.

Under punkt 2.4.1 om økonomiske insentiver er det presentert ulike former for belønning. I teorien av Nordhaug er det beskrevet at fastlønn gir liten eller ingen insentiveffekt, mens prestasjonsbasert lønn er den belønningsformen som skaper størst insentiveffekt og motivasjon. Både bedrift 4 og 5 har prestasjonsbasert lønn i tillegg til fastlønn for sine nyansatte. Representanten fra bedrift 4 understreker at prestasjoner og resultater står i hovedfokus, og at det derfor er helt nødvendig å ha et godt belønningssystem som fremmer dette. Prestasjonsbasert lønn har en median på 6, som er signifikant, se figur 5.1. Det indikerer at denne komponenten er *litt viktig* for avgangsstudentene. Det kunne derfor ha vært interessant for de øvrige bedriftene også å innføre et slikt system. Kanskje innføring av prestasjonsbasert lønn gir mer motiverte ansatte og får de til å yte høyere innsats.

Det blir naturlig å stille spørsmål til hvorfor de store bedriftene ikke har innført prestasjonsbasert belønning allerede. Dersom denne typen belønning motiverer de ansatte til å være høyproduktive, burde det brukes av flere bedrifter. Følgelig indikerer dette at for de store bedriftene, bedrift 1 og 2, er det andre faktorer som er ment for å øke motivasjon og innsats hos de ansatte.

En mulig årsak til at de store bedriftene ikke har prestasjonsbasert lønn kan være at det oppstår problemer knyttet til belønningsformen. Problemet med å innføre en eventuell prestasjonsbasert lønn er at det i visse tilfeller kan gi negative effekter på arbeidsplassen. Det kan for eksempel fremme negativ konkurranse blant medarbeiderne, hvilket igjen innebærer sabotasje og mistillit. Dette er faktorer som i stor grad kan svekke læringsforholdene i bedriften. Dersom læringsforholdene svekkes, vil det ha påvirkning på bedriftens kreativitet og evne til å fornye seg, og dermed ha negativ innvirkning på den totale verdiskapingen. En annen negativ effekt er at det kan oppstå målefeil og vridningseffekter knyttet til prestasjonsbasert lønn. Dette er spesielt aktuelt i stillinger hvor man har komplekse arbeidsoppgaver, som en konsulent eller revisor.

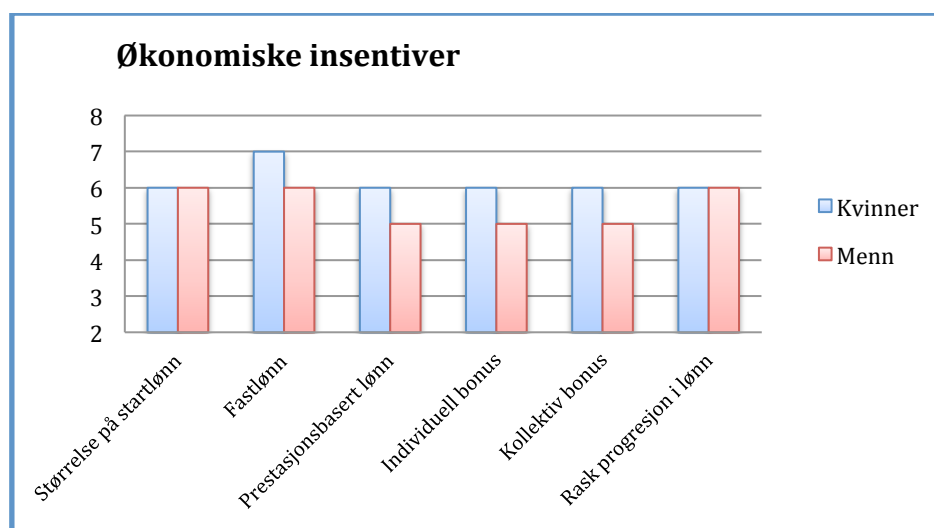
De største konsultentselskapene i denne studien belønner sine nyansatte gjennom fastlønn og overtid. Den norske arbeidsmiljøloven pålegger alle norske bedrifter å gi de ansatte overtidsbetaling etter visse betingelser. Derfor har vi valgt å ikke se overtidsbetaling som en del av de økonomiske insentivene i denne studien. For bedrift 1 og 2 er det dermed hovedsakelig fastlønnen som gir økonomiske insentiver for de ansatte. Figur 2.1 under avsnitt 2.4.1.1 illustrerer at en ren fastlønn ikke har insentiveffekt. Når lønnen er lik uavhengig av hvilken innsats man yter på jobben så vil ikke det alene kunne motivere ansatte til å jobbe hardere. Likevel hevder bedrift 1 og 2 at de klarer å rekruttere motiverte og produktive kandidater som blir i bedriften lenge. Det indikerer at det må foreligge andre faktorer som motiverer kandidatene som søker seg til disse bedriftene. Dette vil vi diskutere videre i kapittel 5.4.

I figur 5.2 fremstilles forskjellen på viktigheten av økonomiske insentiver hos kvinner og menn. Hvis vi sammenligner medianen for kvinner og menn ser vi at kvinner har enten lik eller høyere median enn menn på samtlige økonomiske insentiver. Som vist i figur 5.2 er medianen på fastlønn 7 hos kvinner, noe som indikerer at fastlønn er en *viktigere* komponent for kvinner enn menn. Vi ser likevel at fastlønnen er signifikant for begge kjønn.

Et interessant moment innenfor eksisterende forskning på dette området er at menn viser seg å være mer opptatt av økonomiske insentiver enn kvinner. I følge SSB-forsker Lars Johannessen Kirkebøen gir økt lønn flere mannlige søkere enn kvinnelige. Rapporten Kirkebøen har laget viser at kvinner åpenbart ikke er like opptatt av å tjene mye penger, og velger heller utdanninger med ”sikker inntekt” (Aftenposten, Svarstad, 2013). De søker en

stabil og forutsigbar lønnsinntekt. Dette har sammenheng med at kvinner er mer risikoavers enn menn. De vil dermed verdsette en fastlønn høyere enn en prestasjonsbasert lønn. Disse funnene støttes av Dohmen & Falk (2011) som gjennom sin forskning påpeker at kvinner er mer tilbøyelige til å velge fastlønnsregimer enn prestasjonsbasert avlønning.

Disse tendensene ser vi også tydelig fra Universums årlige undersøkelser. Data vi har fått tilsendt fra organisasjonen, viser at kvinner i større grad enn menn verdsetter en trygg ansettelse, et vennlig arbeidsmiljø og etiske standarder (Universum, Duraturo, 2015).



Figur 5.2: Median for økonomiske incentiver for kvinner og menn (Egen datainnsamling).

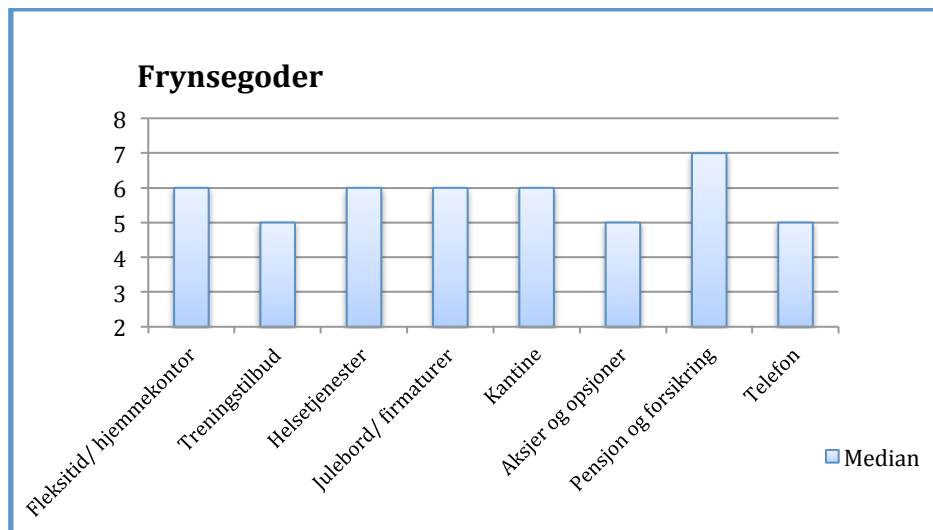
Som beskrevet i delkapittel 2.1 er økonomiske incentiver, herunder lønn, en del av hygiene faktorene. I følge Hertzbergs tofaktorteori fungerer altså ikke økonomiske incentiver som motivasjon for de ansatte. Økonomiske incentiver er nødvendige for å unngå mistriksel, men de vil ikke i seg selv bidra til å skape økt trivsel. Dette er et argument for at bedrifter burde ta i bruk andre incentiver for å motivere sine medarbeidere. Gjennom intervju prosessen uttalte representanten fra bedrift 1 at helheten i incentivsystemet er viktig. Å ha gode økonomiske incentiver er selvfølgelig nødvendig, men vi mener at det ofte kan være andre incentiver som virker mer tiltrekkende. La oss se nærmere på viktigheten av dem.

### 5.3 Hvilken rolle spiller frynsegoder i rekrutteringsprosessen?

Begrepet frynsegoder brukes ofte om ytelser i et arbeidsforhold som kommer i tillegg til den ordinære lønnen. Det fungerer som en kompensasjon for deler av lønnen, og har dermed økonomisk verdi. Verdsettelsen av økonomiske goder avhenger av to faktorer, alder og karrierenivå hos den ansatte. Med økende alder vil tilleggsgoder som for eksempel fleksibilitet i arbeidstiden være viktigere enn tidligere i karrieren (Ballentine, 2003).

Bedrift 1 legger vekt på det Ballentine uttaler i form av at medarbeiderne deres får individuelle goder. De har ulike ordninger slik at for eksempel småbarnsforeldre får muligheten til å jobbe redusert i enkelte perioder. De ulike godene varierer med andre ord etter hvor man er i karriere- og livsløpet. HR-direktøren i denne bedriften presiserer at insentivsystemet skal tilrettelegges for den ansattes behov. Dette underbygger også Grimsøs fremstillinger fra teoridelen om at arbeidsgivere imøtekommer behov hos de ansatte ved å benytte seg av frynsegoder. Ved å tilby en kompensasjonspakke som består av både ikke-økonomiske og økonomiske goder vil bedriften være bedre rustet til å møte individuelle forskjeller og dermed appellere til et bredere spekter av arbeidstakere. Dette kan innebære at de store bedriftene når ut til en større studentmasse enn de små.

Representanten fra bedrift 4 forklarer at frynsegodene er tilleggsmomenter til et insentivsystem. Ved å ha ulike frynsegoder i bedriften kan man skape en attraktiv arbeidsplass, samt bidra til å tiltrekke attraktive kandidater. Det presiseres at det ikke er frynsegodene som skal motivere til å yte høy innsats. Det som motiverer de ansatte er følelsen av måloppnåelse, forfremmelser, lønn og bonus. Bedrift 4 har altså et syn på insentivsystemer som er sammenfallende med det som defineres i økonomisk teori. Teorien fremhever som nevnt at et insentivsystem har tre hovedformål, nemlig å motivere de ansatte til innsats samt bidra til å tiltrekke og beholde dyktige ansatte i bedriften. Bedrift 4 er den av bedriftene som virker å være mest bevisst på alle tre formålene og hvilke mekanismer som har hvilke funksjoner.



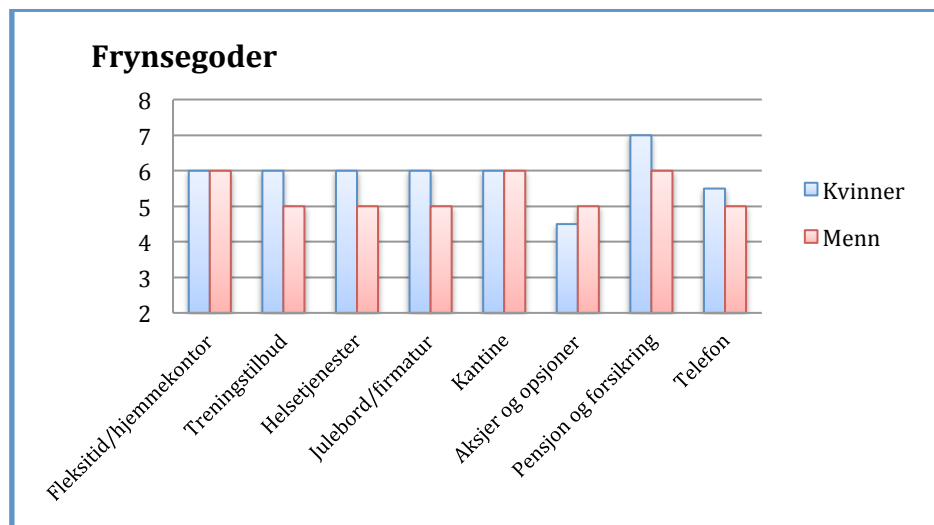
Figur 5.3: Median for frynsegoder (Egen datainnsamling).

I figur 5.3 ser vi en grafisk fremstilling av hvordan de ulike frynsegodene verdsettes hos avgangsstudentene ved NHH. Vi ser en ganske jevn fordeling av viktigheten av de ulike insentivene også i dette tilfellet. Pensjon og forsikring er det frynsegodet med høyest verdi. Studentene har rangert pensjon og forsikring som *viktig*, de øvrige frynsegodene er *litt viktige* eller *verken viktige eller uviktige* for respondentene. Vi vet at avgangsstudentene ved NHH har hatt faglige kurs som tar for seg viktigheten av pensjon og forsikring. Det er rimelig å anta at dette frynsegodet er noe viktigere for økonomistudentene enn nyutdannede innenfor andre fagområder, nettopp fordi økonomistudentene har mer kunnskap om temaet. En student med høyere utdanning innenfor et annet fagfelt ville kanskje ikke hatt samme kunnskapen om pensjon og forsikring, og dermed ikke verdsatt dette like høyt.

I intervjuene kom det frem at alle bedriftene tilbyr omtrent de samme frynsegodene, herunder kantine, julebord, telefon, pensjon, forsikring, helsetjenester osv. Det betyr at frynsegodene ikke vil være den avgjørende faktoren for en nyutdannet arbeidssøker som skal velge en ønsket arbeidsgiver. Dette hentyder at bedriftene ikke klarer å opparbeide et konkurransefortrinn basert på tilbud av frynsegoder. Likevel vil det fungere som en tiltrekningsfaktor ettersom et manglende tilbud vil få negative følger ved at kandidater prioriterer andre bedrifter.

Figur 5.4 viser forskjellene på kvinner og menns vurdering av de ulike frynsegodene. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at de har ganske like preferanser i forhold til hvor viktig de ulike frynsegodene er, men kvinnene vurderer noen av frynsegodene som litt

viktigere enn hva mennene gjør. Som nevnt er hovedformålet med frynsegodene å bidra til å tiltrekke og beholde de ansatte i bedriften. Det at kvinner anser frynsegodene som mer viktige kan indikere at kvinner er mer opptatt av trivsel og lojalitet til bedriften enn det menn er. Det er kanskje lettere å bruke frynsegoder for å tiltrekke kvinner enn menn til bedriften. Det eneste frynsegodet som viser seg å være viktigere for menn enn for kvinner er aksjer og opsjoner. Dette kan bekrefte antydningene til at menn i større grad enn kvinner er risikovillige. Kvinner er mer risikoavers og søker heller de mer stabile frynsegodene hos sin arbeidsgiver. Dette synspunktet støttes i en undersøkelse gjennomført av førsteamanuensis Aarbu og professor Schroyen ved Norges Handelshøyskole (2009). De påpeker at norske kvinner er mer risikoavers enn norske menn, og forholdet man har til risiko er med på å bestemme yrkesvalg.



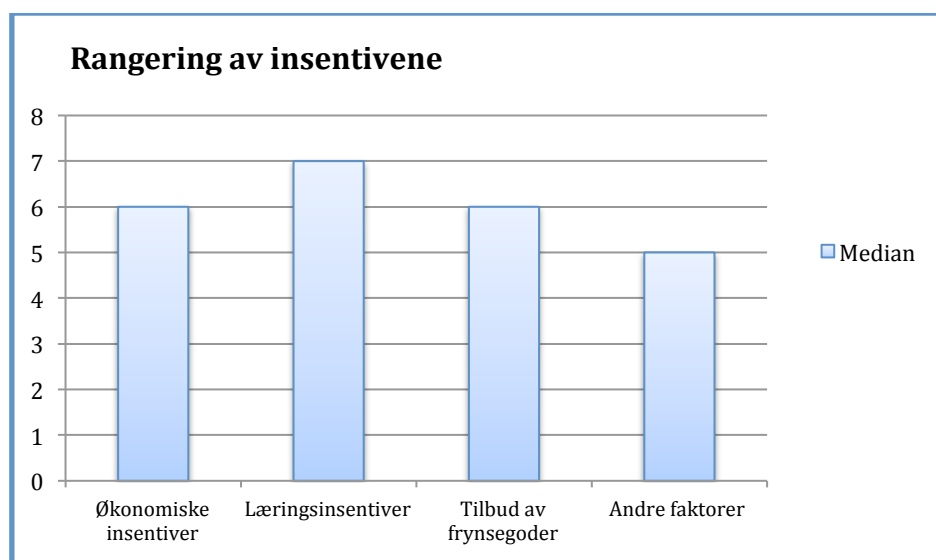
Figur 5.4: Median for frynsegoder for kvinner og menn (Egen datainnsamling).

## 5.4 Er læringsinsentiver viktigere enn økonomiske insentiver?

Forskning har ofte vært rettet mot økonomiske insentiver, men i dagens samfunn blir arbeidstakere stadig mer opptatt av ikke-økonomiske goder. Eksempler på goder man er mer opptatt av i dag enn tidligere er blant annet utviklingsmuligheter ved arbeidsplassen. Vi ser av Universums undersøkelse for employer branding i 2015 at økonomiske belønninger ikke er den mest attraktive egenskapen hos en eventuell fremtidig arbeidsgiver. For både kvinner og menn viser dataene at ”professional training and development” er den jobbkarakteristikken som er viktigst (Universum, Duraturo, 2015).



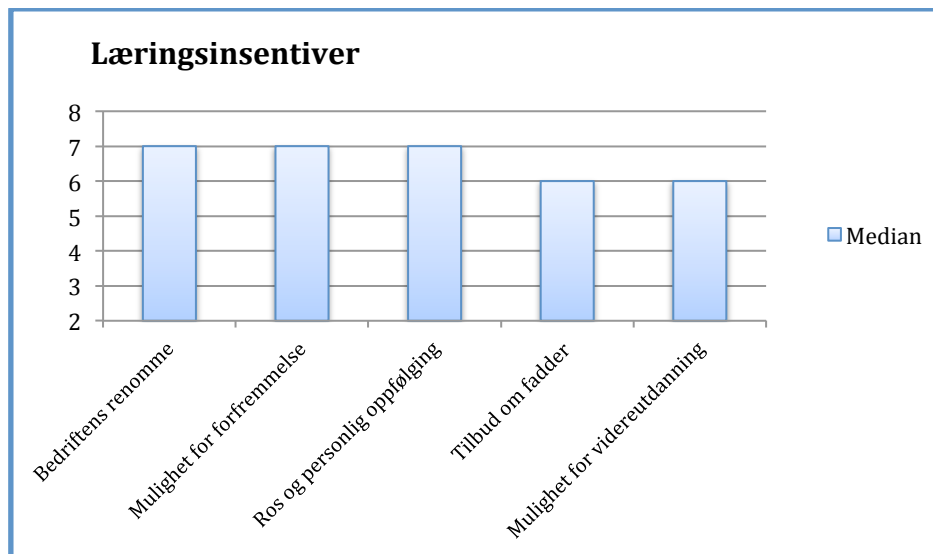
Annen nyere forskning bekrefter også at mange arbeidssøkere *ikke* er opptatt av lønn når de velger arbeidsgiver. Det er heller selskapets renommé og visjon som er viktig for dem (Teknisk Ukeblad, Amelie, 2015). Våre funn fra spørreundersøkelsen underbygger dette. I figur 5.5 er det fremstilt median for de ulike insentivene. Figuren viser at læringsinsentiver er det insentivet som er viktigst blant respondentene, med en median på 7.



Figur 5.5: Median for rangering av de ulike insentivene (Egen datainnsamling).

Figur 5.6 illustrerer medianen for de ulike læringsinsentivene. Vi ser at samtlige insentiver er viktige. Bedriftens renommé, mulighet for forfremmelse og personlig oppfølging er insentivene avgangsstudentene verdsetter høyest. Fire av de fem bedriftene vi har intervjuet tilbyr gode muligheter for forfremmelser i bedriften.

Bedrift 1 og 2 har en karrieretrapp som beskrevet i figur 2.5 i delkapittel 2.6.3. Den angir når man kan forvente å bli forfremmet til neste nivå. Første forfremmelse i disse bedriftene er etter to år, dersom forventningene til gode prestasjoner er tilfredsstillende. Representanten fra bedrift 4 sier de har et stort fokus på forfremmelser og personlig oppfølging ved å gi tilbakemeldinger underveis. I bedrift 5 blir de ansatte evaluert etter hvert prosjekt og får løpende tilbakemeldinger gjennom året om hvordan man presterer. I denne bedriften skjer også eventuelle forfremmelser først etter to år. Bedrift 3 opererer som tidligere nevnt ikke med forfremmelser eller intern rekruttering.



Figur 5.6: Median for læringsinsentiver (Egen datainnsamling).

Intern rekruttering og forfremmelse er altså et gjennomgående tema hos fire av de fem bedriftene. Å benytte seg av det kan på mange måter være fordelaktig for arbeidsgiver og bedriften som helhet. Intern rekruttering kan nemlig redusere informasjonsproblemet, spesielt ugunstig utvalg (skjult informasjon). Bedriften har bedre informasjon om kandidaten ved å rekruttere en intern ressurs enn ved å ansette en ukjent person utenfra. Man kjenner kandidaten og vet allerede om han eller hun har den kompetansen og de ferdigheter som kreves. I følge Jed DeVaro (2006), kan bedriftene forbedre arbeidstakers prestasjoner gjennom insentiver. Sagt på en annen måte, ved å ha insentiver som forfremmelser og karrieretrapper kan den ansatte jobbe mot et gitt mål og dermed øke prestasjonene kontinuerlig. De fire bedriftene som tilbyr gode muligheter for forfremmelse og karrieremuligheter kan altså tenkes å redusere en stor del av informasjonsproblemene.

Employer branding eller merkevarebygging er noe HR Norge peker på som svært viktig i kampen om de gode hodene. Ved å etablere en identitet som arbeidsgiver kan man differensiere bedriften fra andre og dermed tiltrekke attraktive kandidater (Magma, 2007). Employer branding og bedriftens renommé er som nevnt også en viktig faktor for avgangstudentene. Med bedriftens renommé menes både bedriftens rykte utad, men også verdier, arbeidskulturen og sosiale aspekter ved arbeidsforholdene. Det kommer frem gjennom intervjuene at de største bedriftene er svært bevisste på å opprettholde et godt renommé. Bedrift 1 og 2 er store, internasjonale selskaper som bruker store ressurser på å markedsføre seg selv for studentene. De er synlige på bedriftspresentasjoner og karrieredager på flere ulike skoler. De tilbyr også et omfattende program for opplæring og

kompetanseutvikling. Ved oppstart for nyutdannede starter man som et kull på rundt 100 nyansatte. Det eksisterer en god arbeidskultur i disse bedriftene og man får et sosialt miljø som er verdsettes høyt av unge nyansatte som kommer rett fra skolebenken.

Gjennom intervjuene la representantene fra bedrift 1 og 2 også stor vekt på å fremheve hvilke fordeler det drar med seg å jobbe i en stor, anerkjent bedrift. Som nyansatt her får man innsyn i flere ulike bransjer, tjenester og fagområder gjennom å jobbe med ulike kunder. De to store bedriftene legger vekt på opplæringstilbudet og det sosiale miljøet som følger med. Jobbkulturen som eksisterer her appellerer til veldig mange nyutdannede, og dette er med på å differensiere de store bedriftene fra de små. Bedrift 3 og 4 tror at de nyutdannede som søker jobb hos dem har et ønske om et mindre arbeidsmiljø og muligheten til gjøre seg selv mer synlig. Bedrift 4 og 5 legger også spesielt stor vekt på de ansattes muligheter til karriereutvikling og kontinuerlig oppfølging for å øke personlige prestasjoner.

Mulighet til videreutdanning med stipendordning har blitt rangert ca. midt på skalaen av studentene. En årsak til at dette insentivet ikke er blitt rangert høyt av respondentene kan ha sammenheng med at de allerede har en høyere utdanning. Det er dermed ikke påfallende at videreutdanningen gjerne blir mindre interessant for mange i vårt utvalg. Dette insentivet vil kanskje vurderes som viktigere senere i karriereløpet.

Flere av bedriftene mener at det er ulike komponenter ved læringsinsentiver som kan motivere til innsats. Bedrift 2 nevner blant annet at personlig og faglig utvikling som kurs, etterutdanning og prestisjefylte prosjekter er med på å øke innsatsen til de ansatte. Bedrift 4 deler mye av de samme synspunktene som bedrift 1 og legger vekt på at det er nødvendig å utvikle medarbeiderne for å få mer kompetanse i bedriften. Dette er spesielt viktig i konsulentbransjen som er i vekst og som innehar stor konkurranse mellom aktørene.

Våre funn fra datainnsamlingen indikerer at læringsinsentiv er den delen av insentivsystemet som er viktigst for studentene i tillegg til at det også vektlegges sterkest av bedriftene, spesielt 1 og 2. Dette synspunktet støttes av Kube m. fl. (2012) som påpeker at symbolske gaver eller positiv oppmerksomhet kan ha sterkere effekt på innsats enn økt lønn. Som tidligere nevnt i forbindelse med Hertzbergs tofaktorteori kan det tenkes at økonomiske insentiver er en del av hygiene faktorene, mens ikke-økonomiske insentiver er en del av motivasjonsfaktorene. Det at studentene mener læringsinsentivene er viktigere enn de økonomiske insentivene underbygger

denne teorien. Muligheter til å videreutvikle kunnskaper og karriere synes å være motivasjonsfaktorer for respondentene i vår undersøkelse. Sagt på en annen måte, funnene indikerer at læringsinsentivene er viktigst, og i følge teorien til Hertzberg er det fordi de fungerer som motivasjonsfaktorer. I intervjuene ble dette bekreftet, spesielt av bedrift 1 og 2 som mente at det er viktig at økonomiske insentiver foreligger, men det er ikke det som er det viktigste insentivet for å tiltrekke seg attraktive kandidater.

Det kan også tenkes at det er andre bakenforliggende årsaker til at læringsinsentiver blir sett på som de viktigste insentivene blant våre respondenter. Respondentene i undersøkelsen har gjennomført høyere utdanning, noe som resulterer i høy kompetanse. Det kan være naturlig at den typen kandidater vil tiltrekkes av bedrifter hvor karriere- og kompetanseutvikling står i fokus. Vi kan ikke trekke noen bastante slutninger som tilsier at disse insentivene ville vært de mest attraktive for nyutdannede kandidater innenfor andre fagfelt og studieretninger. En annen og mer generell årsak til at læringsinsentivene blir sett på som viktigere enn de økonomiske insentivene, kan ha sammenheng med at vi i Norge har gode økonomiske forutsetninger gjennom den norske arbeidsmiljøloven. Det vil si at alle arbeidstakere har en viss trygghet i forbindelse med lønnsnivå.

## 5.5 Hvordan fungerer rekrutteringen i konsultantselskaper?

Gjennom dybdeintervjuer har vi forsøkt å danne oss et bilde av hvordan rekrutteringsprosessen faktisk fungerer i de ulike konsulent- og revisjonsselskapene. Vi finner mange fellestrekk mellom bedriftene, men også visse momenter som skiller seg ut hos noen bedrifter. Naturlig nok rekrutterer alle bedriftene store deler av bemanningen sin fra norske universiteter og høyskoler. Herunder i størst grad fra NHH, BI og NTNU. Flere av bedriftene nevner også CBS.

Alle de fem bedriftene rekrutterer kun gjennom formelle søknadsprosesser, men fire bedrifter påpeker at det er muligheter for forfremmelser internt. Alle kandidater som ønsker seg jobb må altså gjennom den samme prosessen. Det virker ikke å være rom for å bli ansatt gjennom bruk av sosiale nettverk eller lignende for nyutdannede. Det kan se ut som dette er trenden blant de fleste konsulent- og revisjonsselskaper i Norge. Vi kan anta at dette helt eller delvis begrunnes med at selskapene mottar en mengde søknader hvert år, de største hevder å få flere

hundre stykker. Dette bringer oss videre inn på hvilke metoder som anvendes for å screene alle disse søknadene.

Etter å ha screenet kandidatene basert på karakterer vil de rekrutteringsansvarlige i bedriftene se nærmere på søknadsbrev og CV. De kandidatene som presenterer et godt søknadsbrev sammen med en fyldig CV vil bli innkalt til førstegangsintervju, så fremt karaktersnittet også er tilfredsstillende. To av bedriftene, bedrift 1 og 3, har også evne- og personlighetstester som kandidatene må gjennom før et eventuelt jobbintervju. En slik test skal normalt teste kandidatens evne til logisk og analytisk tenkning samt deres kognitive evner og generelle intelligens. Det kan også være ferdighetstester som tester bestemte ferdigheter, for eksempel hvor fort og nøyaktig man skriver på pc (Din Side, Solberg, 2014). Denne typen tester kan i mange tilfeller gi et mer tydelig bilde på hvordan kandidatene jobber og tenker, i motsetning til en karakterutskrift.

Som vi nevnte i kapittel 4 har alle bedriftene en form for caseoppgaver eller personlighetstester i sin rekrutteringsprosess. Ved å teste kandidatene i case som kan relateres til reelle jobbsituasjoner kan bedriftene klare å avdekke det som karakterer ikke avdekker. Halvor Moen i Deloitte Consulting, presiserer viktigheten av caseløsninger i rekrutteringsprosessen. Moen utalte til Dagens Næringsliv at en god caseløser, er en god, kreativ student og vil dermed bli en god ansatt (Dagens Næringsliv, 2011). Case og personlighetstester bidrar derfor positivt for bedriftene i utvelgelsesprosessen og kan hjelpe de med å finne den riktige kandidaten. Det at alle de fem bedriftene vi har intervjuet har ulike caseløsninger og personlighetstester, gir samtlige bedrifter et godt utgangspunkt til å klare å sortere ut attraktive kandidater.

Bedrift 5 har flere caseoppgaver enn de resterende bedriftene. Vi mener at det gir de et enda bedre utgangspunkt for å ansette de riktige kandidatene. Gjennom flere runder caseoppgaver blir screeningen mer presis, og som vi vet øker dette gevinsten av screening. Dette vil igjen bidra positivt til løsning av informasjonsproblemene.

## 5.6 Screening – hvor viktige er karakterene?

Gjennom intervjuene vi holdt ble det tydeliggjort av samtlige bedrifter at karakterene er det viktigste ved første instans. Årsaken er at det er den enkleste måten å screene på når man har et stort antall søknader å vurdere. Dette er altså en god og nødvendig utskilling i startfasen, spesielt for de store bedriftene som mottar et hundretalls søknader. Ulempen med denne formen for screening er at bedriften risikerer å gå glipp av mange gode kandidater. Karakterene gir i realiteten et snevert bilde av kandidatens faktiske arbeidskapasitet. De kan fortelle en potensiell arbeidsgiver om deres evne til å tilegne seg ny kunnskap, men sier lite om kandidatens samarbeidsevner eller sosiale egenskaper. Karakterene gir heller ikke informasjon om kandidatens evne til problemløsning eller ansvarsbevissthet, og i mange tilfeller vil dette være egenskaper som er langt viktigere enn en karakterutskrift. Disse påstandene underbygges i en artikkel av Thomas Løvenskiold (Scandinavian Journal, 2014), som mener at karakterer gir et svært dårlig bilde på om kandidaten har utgangspunkt til å lykkes i den aktuelle stillingen.

Resultatene fra spørreundersøkelsen som ble presentert i kapittel 4 viste tydelig at mange studenter ved NHH har et karaktersnitt på B, se figur 4.3. Videre ser vi av figur 5.7 at de aller fleste studentene med B i snitt, som har søkt jobb, får innkallelse til ett eller flere jobbintervjuer. 76 % av jobbsøkerne med karaktersnitt B har fått jobbintervju. Spørreundersøkelsens resultater viser 21 respondenter med C i karaktersnitt. Av disse 21 er det ti kandidater som har søkt jobb og én person av disse ti har fått innkallelse til førstegangsintervju. Ser vi på andre enden av skalaen og studerer kandidatene med A i karaktersnitt, ser vi at ti av tjue jobbsøkere har blitt innkalt til hele *tre* eller flere førstegangsintervjuer.

**Førstegangsintervjuer \* Karaktersnitt Crosstabulation**

Count		Karaktersnitt				Total
		A	B	C	Vet ikke	
Førstegangsintervjuer	0	3	21	9	0	33
	1	4	21	1	0	26
	2	3	20	0	0	23
	3 eller flere	10	25	0	0	35
	Har ikke søkt fast jobb	6	52	11	5	74
Total		26	139	21	5	191

Figur 5.7: Karaktersnitt i sammenheng med antall førstegangsintervjuer (Egen datainnsamling).

Figur 5.7 viser at det totalt sett er flere studenter som har fått innkallelse til tre eller flere intervjuer enn til ett eller to intervjuer. En underliggende årsak til at flesteparten som har søkt jobb har fått innkallelse til tre eller flere intervjuer, kan være at bedriftene søker samme type kandidat. Når en kandidat er attraktiv for en av bedriftene, er det stor sannsynlighet for at han eller hun er attraktiv for flere andre bedrifter også. I slike tilfeller er det kandidaten som må vurdere hva som er attraktivt hos de ulike bedriftene, og dette kan avgjøres av insentivsystemene. Siden de fleste screener kandidater basert på karaktersnitt kan det tyde på at så lenge man har et godt karaktersnitt er det lettere å bli innkalt til flere intervjuer.

Bedriftene legger frem i intervjuene vi gjennomførte at etter den første screeningen basert på karaktersnitt, ser de videre på helheten av søknadsbrev og CV og hva kandidaten kan vise til av jobberfaring, relevante verv og attester. Dette er opplysninger vi dessverre ikke har tilgjengelige data på, og kan dermed ikke trekke noen slutninger angående ulike kandidaters totale kvalifikasjoner. Vi kan likevel fastslå at vi ser en tydelig trend i at kandidater med A eller B i snitt har større muligheter for å få jobb innenfor konsulent- og revisjonsbransjen enn kandidater med C i snitt. Det bekrefter antakelsene om at karaktersnitt er et av de viktigste elementene under screeningen i disse bedriftene. Sammenhengen mellom karaktersnitt og jobbtilbud vises også i krysstabuleringen i vedlegg 5.

## 5.7 Klarer bedriftene å tiltrekke attraktive kandidater?

Tidligere i denne utredningen har vi gredd ut om mulige gevinster og kostnader ved en ansettelse. En omfattende screeningprosess medfører store screeningkostnader og det vil følgelig redusere gevinsten av screeningen. Som nevnt i teoridelen er gevinsten avhengig av hvor presis screeningen er, og hvor sannsynlig det er at kandidatene som søker er høyproduktive. Dersom utvalget består av en stor andel høyproduktive kandidater vil gevinstene ved en omfattende screening reduseres. Har konsulent- og revisjonsselskapene en optimal rekrutteringsprosess med god avkastning på screeningen? Dette kan lettere oppnås dersom man er bevisst på å etablere selvseleksjon blant søkerne.

Empiriske studier av Dohmen & Falk (2011) påpeker seleksjonseffekten som en av to begrunnelser for å innføre et insentivsystem. Den andre begrunnelsen er naturlig nok selve insentiveffekten. I artikkelen *Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences and Gender* understreker de at insentivene i en bedrift er bestemmende for hvem

som ønsker å jobbe der. Svakere insentiver kan tiltrekke mindre produktive og mer risikoaverse kandidater.

Selvseleksjon slik vi kjenner det, er et begrep som virker å være ukjent for alle fem bedriftene i denne studien. Vi betegner selvseleksjon som en mekanisme som fører til at lavproduktive kandidater velger å ikke søke på en utlyst stilling mens de høyproduktive kandidatene gjør det. Med andre ord, selvseleksjon er å få kandidatene selv til å innse om de vil være produktive eller ikke i en bestemt stilling. Som forklart i delkapittel 2.6.4.1 kan dette oppnås ved bruk av prøveperiode som grundig screening, se figur 2.6.

De to store bedriftene vi har inkludert i denne studien mottar et hundretalls søknader ved hver halvårlige rekrutteringsrunde. Samtlige søknader kommer fra nyutdannede siviløkonomer og sivilingeniører, en gruppe man generelt ser på som høyproduktive. Det er altså stor sannsynlighet for at kandidatene som søker er høyproduktive – det betyr at gevinsten ved screening *reduseres* i denne bransjen (Lazear, 2015). På grunnlag av dette er det mindre hensiktsmessig for en stor, internasjonal bedrift å bruke en grundigere form for screening til tross for at det kunne økt selvseleksjonen.

La oss ta en nærmere kikk på de tre mindre bedriftene. Antallet søkere per år varierer noe blant de tre bedriftene, men i alle tilfellene er det et bemerkelsesverdig lavere tall enn i de store bedriftene. Bedrift 3 ansetter normalt bare 1-2 nyutdannede per år, mens bedrift 4 ansetter ca 5-7 per år. Det kan tenkes at disse bedriftene burde føre en litt annen rekrutteringsprosess enn de store bedriftene som ansetter et langt høyere antall nyutdannede. Dersom man kun ansetter et fåtall nyutdannede hvert år vil det være desto viktigere at man ansetter de *riktige* kandidatene. I en mindre bedrift kan man tenke seg at hver enkelt ansatt er mer verdifull for bedriften. Dermed kan grundig screening være mer lønnsomt i en liten bedrift.

Resultatene fra dataanalysen indikerer at det finnes en sammenheng mellom bedriftenes størrelse og hvilke insentiver de vektlegger for å tiltrekke seg attraktive kandidater. Bedrift 1 og 2 fokuserer mest på å fremme bedriftens renommé, samt tydeliggjøre mulighetene som finnes for videreutdanning og karriereutvikling. Som tidligere nevnt tilbyr også de mindre bedriftene, spesielt bedrift 4 og 5, gode muligheter for forfremmelse og karriereutvikling. Det



som skiller dem fra de store er et større fokus på prestasjoner og resultater. Bedrift 4 og 5 fremhever at belønninger øker i takt med prestasjoner og måloppnåelse.

Under intervjuet med informanten fra bedrift 4 ble vi gjort oppmerksom på at ca. 2 av 7 av de nyansatte forsvinner ut av bedriften i løpet av de to første årene. Videre ble det tydeliggjort at de som slutter i bedriften har et ønske om en annen karriere eller et ønske om en roligere arbeidshverdag med færre arbeidstimer og fastere arbeidstid. Dette kan indikere at bedriften ikke har klart å finne de riktige kandidatene for stillingen. Dersom bedrift 4 tar i bruk grundig screening i rekrutteringsprosessen kan det tenkes at det kan bidra å redusere turnover.

Til tross for noe turnover kan vi likevel si at bedrift 4 og 5 er de bedriftene som i størst grad benytter metoder som øker seleksjonseffekten. Bedriftene benytter prestasjonsbasert lønn som bidrar til selvseleksjon ved at høyproduktive kandidater selekterer seg inn i bedriftene. Denne seleksjonseffekten fungerer på samme måte som ved bruk av prøveperiode. De høyproduktive kandidatene vet de vil klare å oppnå de prestasjoner og mål som er satt, dermed søker de på den aktuelle stillingen. Ved å ha prestasjonsbasert lønn kan det derfor tenkes at bedrift 4 og 5 får de kandidatene de søker. Dette synspunktet støttes av Barth (2005) som påpeker at bedrifter som benytter seg av et prestasjonsbasert belønningssystem gir en gunstig seleksjon av de ansatte. Prestasjonsbaserte belønninger tjener de som er mest produktiv best. Altså, bedrifter som tilbyr prestasjonsbasert lønn vil være mer attraktive for personer som er produktive (Barth, 2005). Representanten fra bedrift 4 understreket nettopp dette under intervjuet; *”Vi tiltrekker oss akkurat de menneskene vi vil ha”*.

Metoden for prøveperiode slik vi har beskrevet den i vårt teoretiske fundament er en kostbar form for grundigere screening, men metoden er mer presis enn den enkle screeningen som hovedsakelig brukes. Vi vet at dersom screeningen er mer presis vil gevinsten av screeningen øke. Problemstillingen man må vurdere er hvorvidt gevinsten ved en mer presis screening veier opp for de økte screeningkostnadene. Ved bruk av prøveperiode får man sett kandidatene i en reell arbeidssituasjon. Arbeidsgiver kan observere kandidatene i ulike situasjoner og se hvem som takler utfordringer best. Det vil også komme tydelig frem hvem som har gode samarbeidsevner og hvem som bidrar til økt produktivitet og trivsel på arbeidsplassen. Det kan være vanskelig å måle produktivitet, men man kan se hvem som fungerer godt i bedriften.

Ingen av bedriftene bruker denne typen grundig screening. Vi spurte informantene fra hver av bedriftene hvorvidt de mente de klarte å rekruttere de beste og mest produktive kandidatene. Alle svarte at det var vanskelig å si noe om produktiviteten alene, men at de nyansatte i stor grad er hardtarbeidende og motiverte. Med andre ord, samtlige bedrifter mener at de klarer å tiltrekke seg de mest attraktive kandidatene. På grunn av nevnt turnover mener vi likevel at det er rom for forbedringer. Dersom bedriftene tar i bruk andre typer screening kan det bidra til økt seleksjonseffekt, og de kan sortere ut kandidater som ville sluttet i løpet av de første årene.

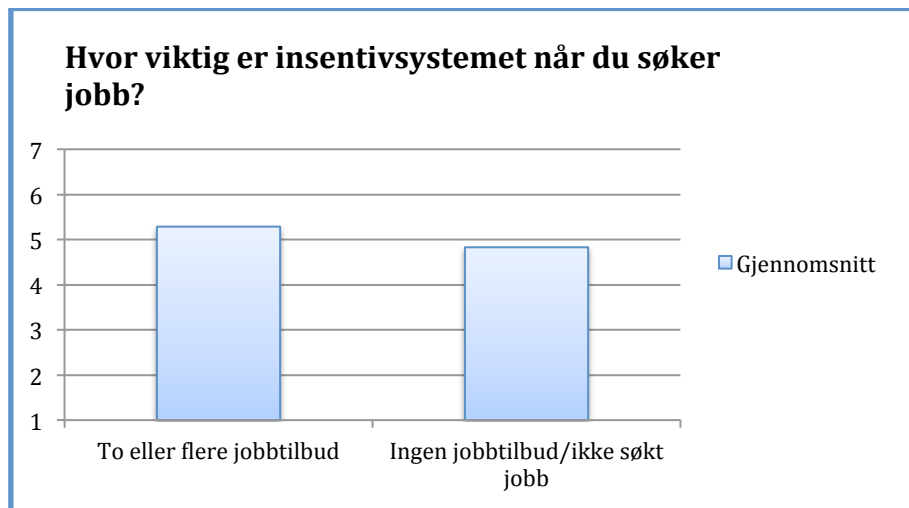
## 5.8 Er insentivsystemet viktig når man velger arbeidsgiver?

Vi fant det interessant å studere om det finnes store forskjeller på viktigheten av insentivsystemene blant ulike grupperinger i utvalget. Vi ønsker å undersøke om de som faktisk har tatt stilling til valg av arbeidsgiver har hatt bedre kjennskap til insentivsystemet enn de som ikke har søkt jobb i det hele tatt. Vi vil dermed måle gruppen som har fått to eller flere jobbtilbud opp mot gruppen som ikke har søkt jobb.

Resultater fra spørreundersøkelsen viser at begge grupper er noe kjent med bedriftens insentivsystem før de søker jobb. Dette kan vi se i krysstabuleringen i vedlegg 5. Figur 5.8 illustrerer hvor viktig insentivsystemet er for de to ulike gruppene når de søker jobb. Når vi studerer de som har fått to eller flere jobbtilbud mener gjennomsnittet at det er noe viktigere enn den andre gruppen. En årsak til det kan være at de som har fått to eller flere jobbtilbud faktisk har satt seg inn i insentivsystemene til bedriftene for å kunne foreta et valg.

Basert på vår analyse er det naturlig å anta at kandidatene velger arbeidsgiver ut i fra hvor godt insentivsystemet i bedriften er. Som nevnt under teoridelen om forventningsteori kan man trekke paralleller mellom forventningsteori og rekruttering. Kandidatens forventninger til hva man kan oppnå i en bestemt stilling vil ha sterk påvirkning på beslutningen om valg av arbeidsgiver. Forventningene vil styre hvilken arbeidsgiver kandidatene velger dersom valget står mellom to eller flere. Eksempelvis dersom man blir motivert av belønninger for prestasjoner vil man mest sannsynlig velge en arbeidsgiver som benytter prestasjonsbasert lønn. Dermed kan vi også se indikasjoner på at insentivsystemet er en viktig komponent i rekrutteringsprosessen. Dette synspunktet støttet av Barth m. fl. (2005), hvor det påpekes at

prestasjonslønn har stor betydning for sortering av kandidater. Et system som vektlegger prestasjoner, vil tiltrekke seg de kandidatene som oppnår de beste resultatene.



Figur 5.8: Hvor viktig er insentivsystemet når du søker jobb (Egen datainnsamling)

Gjennom intervjuene kom det frem at det var noe varierende bruk av insentivsystemene i rekrutteringsprosessen. Representanten fra bedrift 1 vektla viktigheten av læringsinsentivene fremfor de økonomiske insentivene. "I vår bedrift formidler vi at de nyutdannede har mange muligheter fremfor at de kan tjene mye". Representanten fra bedrift 2 uttalte at insentivsystemene var en naturlig del av rekrutteringsprosessen deres, men det var ikke det de solgte mest på for å tiltrekke seg nyutdannede. Både representantene fra bedrift 4 og 5 bemerket at det var noe de benyttet veldig bevisst og aktivt for å tiltrekke seg de attraktive kandidatene. Bedrift 3 var den eneste bedriften som ikke benyttet disse systemene aktivt i rekrutteringsprosessen.

Samtlige av bedriftene vi intervjuet sa at de nyutdannede ble informert om bedriftens insentivsystem i rekrutteringsprosessen, samt at de fikk en grundigere innføring ved ansettelse. Representanten fra bedrift 1 uttalte at mange av kandidatene blir informert om systemet allerede på stand og bedriftspresentasjoner på ulike skoler. Videre uttalte hun at de fleste kandidatene kjenner godt til hvordan insentivsystemene fungerer i bedriften før de blir ansatt. Som vist i figur 4.12 viser fordelingen at det er noe varierende grad av kjennskap til insentivsystemene før man søker jobb. Noen er godt kjent med det, mens andre ikke så godt kjent. Se frekvenstabell i vedlegg 3 for nøyaktige tall. Dette hentyder at bedriftene tror studentene vet mer om insentivsystemet enn de faktisk gjør.

I spørreundersøkelsen spurte vi respondentene om det var andre årsaker som også var med å avgjøre hvor de ønsket seg en fremtidig karriere. Funnene indikerer at veldig mange av studentene ved NHH er opptatt av å jobbe i en storby, og da gjerne i en stor, internasjonal bedrift. Vi kan spørre oss selv om det faktumet innebærer at læringsinsentiver og insentivsystemet som helhet har mindre betydning enn den geografiske plasseringen av selskapet. Eller er det bare et resultat av at mange av studentene ved NHH kommer fra Oslo og dermed ønsker å jobbe i Oslo? Et moment som er viktig å poengtere er at de store, internasjonale bedriftene i storbyene ofte vil være de som også har det beste tilbudet av læringsinsentiver.

Alle bedriftene utenom bedrift 3 bruker insentivsystemet som en del av sin rekrutteringsstrategi. Vi kan ikke trekke bastante slutninger på om bruk av insentivsystemer i rekrutteringen er et konkurransefortrinn. Det kan tenkes at flere bedrifter i samme bransje ofte er samkjørte. Altså at bedriftene opererer med stort sett de samme insentivene. Eksempelvis, hvis en bedrift innfører et nytt insentiv, er det sannsynlig at de nærmeste konkurrentene vil følge etter. Som vi har nevnt tidligere i utredningen er konsulent- og revisjonsbransjen en svært attraktiv bransje for nyutdannede. En av årsakene til at nettopp denne bransjen er attraktiv, kan være på grunn av de gode insentivsystemene generelt i bransjen.

## Konklusjon

---

Formålet med denne utredningen har vært å besvare problemstillingen: ”*Hvordan tiltrekkes attraktive kandidater til konsulentselskaper?*” Studien har tatt for seg insentivsystemers viktighet i rekrutteringsprosessen hos små og store konsulentselskaper.

På bakgrunn av resultatene fra datainnsamlingen har vi funnet at insentivsystemet som helhet er viktig for både bedriftene og avgangsstudentene ved NHH. Blant studentmassen på masternivå foreligger det stor grad av enighet om hvilke insentiver som er mest betydningsfulle. Dersom vi ser på de ulike gruppene insentiver hver for seg er det tydelig at læringsinsentivene er de som i størst grad bidrar til å tiltrekke nyutdannede kandidater. Blant de øvrige gruppene, økonomiske insentiver og frynsegoder, kan vi trekke frem trygghetsfaktorene som de viktigste komponentene. Disse trygghetsfaktorene er pensjon, forsikring og fastlønn. Analysen av datagrunnlaget fastslår altså at læringsinsentivene sammen med trygghetsfaktorene er det som veier tyngst for avgangsstudentene ved NHH.

Videre viser resultatene at fire av fem bedrifter benytter insentivsystemet aktivt i sin rekrutteringsprosess, men vi finner enkelte forskjeller mellom små og store konsulentselskaper. De store bedriftene har i sin rekruttering fokus på å fremme bedriftens renommé og kultur, samt tiltrekke kandidater gjennom lærings- og karrieremulighetene som tilbys. De mindre bedriftene konsentrerer også mye av sin rekruttering rundt karrieremuligheter og påpeker at man raskt kan klatre internt i bedriften. Det som skiller de mindre bedriftene fra de store er at de i tillegg er opptatt av å måle prestasjoner. Våre funn tydeliggjør at mindre bedrifters insentivsystemer i større grad består av prestasjonsbaserte belønninger.

Vi kommer frem til at seleksjonseffekten er sterkere i de mindre bedriftene enn i de store. Årsaken til det er knyttet til den prestasjonsbaserte belønningen. Gjennom å tilby alle ansatte en prestasjonsbasert belønning bidrar det til at bedriften tiltrekker seg den typen kandidater de ønsker, nemlig nyutdannede som er opptatt av å vise til gode prestasjoner og resultater.

De store bedriftene har en svakere seleksjonseffekt i sin rekrutteringsprosess, men likevel kan denne studien tyde på at også disse bedriftene klarer å tiltrekke seg de kandidatene de ønsker. Bedrift 1 og 2 har et stort fokus på læringsinsentiver og da særlig bedriftens renommé og karrieremuligheter. Dette er også blant de viktigste komponentene for avgangstudentene ved NHH. Videre har vi slått fast at en stor andel av studentene ønsker å jobbe i et stort, internasjonalt selskap i en storby. Denne beskrivelsen er forenlig med bedrift 1 og 2.

Informasjonsproblemet, ugunstig utvalg, har vært en sentral del av denne utredningen. Alle bedriftene reduserer dette problemet gjennom god bruk av screening. De mindre bedriftene kan oppnå en forsterkning av denne effekten gjennom å innføre bruk av prøveperiode som en del av screeningen. Fire av fem bedrifter benytter også forfremmelse eller intern rekruttering i veldig stor grad. Dette bidrar til å redusere informasjonsproblemet med ugunstig utvalg ytterligere.

Videre kan seleksjonseffekten forsterkes dersom alle bedriftene ekspanderer sin profilering av insentivsystemet. Dersom studentene har bedre kjennskap til bedriftenes insentivsystem, kan det i større grad bli brukt i rekrutteringen for å tiltrekke seg de mest attraktive kandidatene.

## Referanser

---

### Litteraturliste

- Aarbu, Karl Ove & Schroyen, Fred (2009): *Mapping risk aversion in Norway using hypothetical income gambles*. Discussion paper ved Norges Handelshøyskole, institutt for samfunnsøkonomi.
- Armstrong, Michael (1994): *Human Resource Management – Strategy and Action*. Kogan Page Limited, London, England.
- Ballentine, Andrew et al. (2003): *The role of monetary and non-monetary incentives in the workplace as influenced by career stage*. Univeristy of Florida, IFAS Extention.
- Barth, Erling (2005): *Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?* Horisont. Nr 4.
- Barth, Erling., Bratsberg, Bernt., Hægeland, Torbjørn., Raaum, Oddbjørn (2005): *Nye avlønningsformer. I H. Torp (red). Nytt arbeidsliv: Medvirkning, inkludering og belønning*. Gyldendal akademiske forlag
- Bowen, David E., Ledford, Gerald E. & Nathan, Barry R. (1991): *Hiring for the organization, not the job*. The Executive, Vol. 5 No. 4, Academy of management.
- Bragelien, Iver (2009): *Insentiver*. I Strategisk økonomistyring av Kjell Gunnar Hoff med bidrag fra flere. Universitetsforlaget. Kapittel 15 (423-446).
- Bragelien, Iver (2011): *Belønninger som styringsverktøy – når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?* s.31-43. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Dalland, Olav (2012): *Metode og oppgaveskriving for studenter*, 5.utg. Gyldendal akademisk
- Dohmen, Thomas & Falk, Armin (2011): *Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender*. American Economic Review. Vol.101 NO.2, April 2011.
- Econa (2015) Kolbeinstveit, Atle: Tilsendt datagrunnlag etter mailkorrespondanse. 26.oktober 2015.
- Ervik, Astrid Oline (2015): *Forelesningsnotat Rekruttering*. 20.januar 2015.
- Ervik, Astrid Oline (2015): *Forelesningsnotat Humankapitalteori og investering i de ansatte*. 23.januar 2015.
- Grimsø, Rigmor E. (2005): *Personaladministrasjon Teori og praksis*. 4.utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gripsrud, Geir. (2000): *Markedsanalyse*. 2.ug. Kristiansand: Høyskoleforlaget .

- Gripsrud, G., Olsson, Ulf H. & Silkoset, R. (2010): *Metode og dataanalyse – Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2.utg. Høyskoleforlaget.
- Hagen, Kåre P. (1990): *Prinsippal-agent teori: Implikasjoner for offentlig styring og politikk*. Norsk Senter for Forskning i Ledelse, Organisasjon og Styring. Utdrag fra boken.
- Hertzberg, Frederick (1968): *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, 1987.
- Hoff, Kjell Gunnar med bidrag fra Iver Bragelien et al. (2009): *Strategisk økonomistyring*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tuft, P.A. (2005): *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2 utg. Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, Geir & Astrid (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Keller, Gerald & Warrack, Brian (2003): *Statistics for management and economics*. 6th edition. Thomson Brooks/Cole CA USA
- Kube, S., Maréchal, M.A. & Puppe, C. (2012): *The Currency of Reciprocity: Gift Exchange in the Workplace*. American Economic Review. Vol.102 NO.4, June 2012.
- Kuvaas, Bård (2008): *Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser?* Praktisk økonomi & finans 02/2008
- Lazear, E. & Gibbs, M. (2015): *Personnel Economics in Practice*. 3.utg, 2015. John Wiley & Sons, Inc.
- Lazear, Edward (1998): *Personnel economics for managers*. John Wiley & Sons, Inc.
- Milgrom, Paul & Roberts, John (1992): *Economics, organization & management*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Nordhaug, Odd (1997): *Måltrettet Personalledelse – En grunnleggende innføring*. TANO AS.
- Oyer, Paul & Schaefer, Scott (2010): *Personnel Economics: Hiring and incentives*. National Bureau of Economic Research, May 2010.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*.
- Salvanes, Kjell Gunnar (2015): *Forelesningsnotat innsats og belønning*. 30.januar 2015.
- Salvanes, Kjell Gunnar (2015): *Forelesningsnotat Forfremmelser, Interne arbeidsmarkeder*. 3.mars 2015.



Scandinavian Journal of Organizational Psychology; Løvenskiold, Thomas (2014): *Veien til en bedre rekrutteringsprosess*. Volume 6, Issue 1 June 2014.

Universum Duraturo, Carlo (2015): *Universum Talent Research. Female vs. male vs. Norges Handelshøyskole*. Tilsendt datagrunnlag etter mailkorrespondanse 25.november 2015.

## Internettsider

Abelia (2012): *Konsulentbransjen – en forutsetning for et kunnskapsbasert Norge*. NHO, Oslo.

Publisert Januar 2012

**Lest 06.11.2015**

[http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Bilder/Nyheter/Abelia\\_konsulentrapport\\_web.pdf](http://abelia.nsp01cp.nhosp.no/getfile.php/Bilder/Nyheter/Abelia_konsulentrapport_web.pdf)

Aftenposten; Svarstad, Jørgen (2013): *Menn mer opptatt av inntekt enn kvinner*. Publisert 14.01.2013

**Lest 04.11.2015**

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Menn-mer-opptatt-av-inntekt-enn-kvinner-7090981.html>

Aftenposten; Tennøe, T. & Fixdal, J. (2015): *Hvordan Norge kan unngå luksusfellen*.

Publisert 02.07.2015

**Lest 27.11.2015**

<http://www.aftenposten.no/meninger/kronikker/Hvordan-Norge-kan-unnga-luksusfellen-8080306.html>

Dagens Næringsliv; Kaspersen, Line (2011): *Sikre deg drømmejobben!*

Publisert 06.04.2011

**Lest 19.11.2015**

<http://www.dn.no/karriere/2011/04/06/sikre-deg-drommejobben>

DeVaro, Jed (2006): *Strategic promotion tournaments and worker performance*.

Publisert August 2006

**Lest 15.11.2015**

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1109&context=articles>

Din Side; Solberg, Anne R. (2014): *Jobbtestene du risikerer å støte på*.

Publisert 13.04.2014

**Lest 18.11.2015**

<http://www.dinside.no/928070/jobbtestene-du-risikerer-aa-stote-paa>

Kapital; Intervju med Gaaseide, Sjur (2014): *Fokus på konsulentbransjen i Norge – Utviklingstrekk og omsetning i konsulentbransjen etter finanskrisen*.

Publisert Mai 2014

**Lest 27.11.2015**

[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/about-deloitte/Kapitals%20konsulentunders%C3%B8kelse\\_2013%20\(FY14\)\\_30-05-2014.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/about-deloitte/Kapitals%20konsulentunders%C3%B8kelse_2013%20(FY14)_30-05-2014.pdf)

Kunnskapssenteret.com (2014): *Forventningsteorien*

**Lest 02.10.2015**

<http://kunnskapssenteret.com/forventningsteorien/>

Magma; Osmundsen, Petter (2002): *Når noen vet mer enn andre*. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

Publisert april 2002

**Lest 04.12.2015**

<https://www.magma.no/naar-noen-vet-mer-enn-andre>

Magma; Nesheim, Torstein (2007): *Kampen om arbeidskraften: Fleksibel organisering og identitetsbygging*. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

Publisert 1/2007

**Lest 05.12.2015**

<https://www.magma.no/kampen-om-arbeidskraften-fleksibel-organisering-og-identitetsbygging>

Norges Handelshøyskole (2014): *Arbeidsmarkedsundersøkelsen 2014*. Seksjon for utredning og kvalitetssikring.

Publisert 2014

**Lest 30.10.2015**

<https://www.nhh.no/Files/Billeder/studietilbud/arbeidsmarkedsundersokelse2015-hovedfunn.pdf>

Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (2015): *Database for statistikk om høgre utdanning*.

**Lest: 02.11.2015**

<http://goo.gl/44cMFa>

Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (2015): *Database for statistikk om høgre utdanning*.

**Lest: 05.11.2015**

<https://goo.gl/869UvW>

Teknisk ukeblad; Amelia, Maria (2015): *Rekruttering: Hodejegere avslører hva jobbsøkere vil ha. Er din bedrift attraktiv for de beste arbeidstakerne?*

Publisert 14.01.2014

**Lest 10.10.2015**

<http://www.tu.no/karriere/2014/01/14/hodejegere-avslorer-hva-jobbsokere-vil-ha>

Utdanning.no (2015): *Yrkesbeskrivelse: Konsulent*

Publisert 07.10.2015

**Lest 10.11.2015**

<https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/konsulent>

## Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse

---

**Hei,**

**I forbindelse med vår masterutredning ved NHH trenger vi litt hjelp fra studenter til å svare på en undersøkelse. Undersøkelsen vil ta ca. 4 minutter å gjennomføre, og vil være helt anonym. Den omhandler dine preferanser i forhold til belønningssystem hos en fremtidig arbeidsgiver.**

**Håper du kan sette av noen få minutter til å hjelpe!**

**På forhånd tusen takk.**

**Med vennlig hilsen**

**Birgitte Skår og Stine Ferstad**

### Masteroppgave NHH

I denne spørreundersøkelsen ønsker vi å kartlegge dine preferanser i forhold til ulike insentiver når du skal velge arbeidsgiver. Et insentivsystem har som formål å motivere, tiltrekke og beholde dyktige kandidater i bedriften. Systemet kan bestå av både økonomiske og ikke-økonomiske insentiver.

Tusen takk for at du deltar i denne undersøkelsen!

#### **Kjønn**

- Mann
- Kvinne

#### **Alder**

- 22
- 23
- 24
- 25+

**Hvilket karaktersnitt har du? (Bachelor- og mastergrad sammenlagt)**

- A
- B
- C
- D
- Vet ikke

**Har du søkt fast jobb i konsulent- eller revisjonsvirksomhet?**

- Ja
- Nei

**Hvor mange førstegangsintervjuer har du blitt innkalt til?**

- 0
- 1
- 2
- 3 eller flere
- Har ikke søkt jobb

**Hvor mange jobbtilbud har du fått?**

- 0
- 1
- 2
- 3 eller flere
- Har ikke søkt jobb

**Du skal nå vurdere ulike insentiver i forhold til hvor viktige de er for om du ønsker å søke jobb i en bestemt bedrift.**

**Økonomiske insentiver:**

	Vet ikke	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Verken viktig eller uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig
Størrelse på startlønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fastlønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestasjonslønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individuell bonusordning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kollektiv bonusordning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rask progresjon i lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Læringsinsentiver:**

	Vet ikke	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Verken viktig eller uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig
Bedriftens renommé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet for fremmelse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ros og personlig oppfølging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbud om mentor/fadder ved oppstart	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet for videreutdanning med stipendordning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Frynsegoder:**

	Vet ikke	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Verken viktig eller uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig
Fleksitid/ hjemmekontor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Treningstilbud	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsetjenester	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Julebord/ firmaturer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kantine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aksjer og opsjoner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensjon og forsikring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Telefon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ranger følgende påstander etter hvor enig du er:**

	Vet ikke	Helt uenig	Uenig	Litt uenig	Verken enig eller uenig	Litt enig	Enig	Helt enig
Jeg ønsker å jobbe i en stor bedrift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å jobbe i en liten bedrift	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å jobbe i et internasjonalt selskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å jobbe i et lokalt selskap	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å jobbe i en storby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å jobbe i en mindre by	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ønsker å jobbe i den byen jeg kommer fra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Hvor viktig er insentivsystemet som helhet når du skal avgjøre hvor du søker jobb?**

- Helt uviktig
- Uviktig
- Litt uviktig
- Verken viktig eller uviktig
- Litt viktig
- Viktig
- Svært viktig

**På en skala fra 1 til 7, hvor godt kjent er du med bedriftens insentivsystem og lønnstilbud før du søker jobb?**

**(1= Kjenner ikke insentivsystemet i det hele tatt. 7= Svært godt kjent med bedriftens insentivsystem.)**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

**Ranger følgende insentiver etter hvor viktige de er når du bestemte/skal bestemme deg for hvilken arbeidsgiver du ønsker.**

	Vet ikke	Helt uviktig	Uviktig	Litt uviktig	Verken viktig eller uviktig	Litt viktig	Viktig	Svært viktig
Økonomiske insentiver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Læringsinsentiver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbud av frynsegoder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Andre årsaker	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Vedlegg 2 - Intervjuguide

---

### Innledning

Gi en kort presentasjon av deg selv og din stilling, og hvilken rolle du har i forhold til bedriftens insentivsystemer og rekruttering.

### Insentivsystem

1. Hva legger du i begrepet insentiv/insentivsystemer?
2. Hva slags insentivsystemer benytter din bedrift seg av?

Ulike insentivsystemer:				
<input type="checkbox"/> <b>Fast lønn</b>	<input type="checkbox"/> <b>Prestasjonslønn</b>	<input type="checkbox"/> <b>Bonusordninger</b>	<input type="checkbox"/> <b>Frynsegoder</b>	
	<input type="checkbox"/> Akkord	<input type="checkbox"/> Konsernnivå	<input type="checkbox"/> Fleksitid	<input type="checkbox"/> Juridiske tjenester
	<input type="checkbox"/> Provisjon	<input type="checkbox"/> Avdelingsnivå	<input type="checkbox"/> Telefon	<input type="checkbox"/> Helsetjenester
		<input type="checkbox"/> Teamnivå	<input type="checkbox"/> Firmabil	<input type="checkbox"/> Kantine
		<input type="checkbox"/> Individuelt nivå	<input type="checkbox"/> Treningstilbud	<input type="checkbox"/> Julebord
			<input type="checkbox"/> Forsikring	<input type="checkbox"/> Firmahytte
			<input type="checkbox"/> Pensjon	<input type="checkbox"/> Barnehage
			<input type="checkbox"/> Avis	<input type="checkbox"/> Firmaturer
			<input type="checkbox"/> Hjemmekontor	<input type="checkbox"/> Aksjer/opsjoner
			Annet :	

Kommentarer:

3. Har insentivsystemet et klart definert formål for deres bedrift?
4. Har de ulike komponentene i systemet ulike formål for bedriften?
5. Tror du insentivsystemet motiverer de nyansatte til å yte høy innsats, hvis ja – hvilke deler av insentivsystemet? Er det andre faktorer som skal virke mer motiverende?

### Lønnskontrakter

6. Hva slags ulike lønnskontrakter tilbys de nyansatte? (Fastlønn, prestasjonslønn, kollektiv resultatlønn etc.) Hvor stor andel utgjør de ulike komponentene?
7. Hvordan er lønnsutviklingen for nyansatte de 5 første årene?
8. Hva slags ulike lønnskontrakter tilbys ansatte med høyere ansiennitet?

## Rekruttering

9. Hvor rekrutterer dere i hovedsak fra?
10. Hvor mange nyansatte rekrutterer dere årlig?
11. Hvor mange av disse forsvinner ut av bedriften igjen innen 2 år?
12. Hvorfor tror du nyutdannede søker seg til din bedrift?
13. Mener du at din bedrift er en attraktiv arbeidsplass for nyutdannede? Hvorfor?
14. Hva gjør dere for at nyutdannede skal søke jobb hos dere fremfor hos konkurrerende selskap?
15. Forklar hvordan screeningen deres foregår? (Karakterer, evne- og personlighetstester, intervju, case-løsning, prøveperiode etc.)
16. Hva anser dere som det viktigste i screening-prosessen, dvs. hva er det første kriteriet dere vurderer hos kandidatene?
17. Klarer dere å avdekke gjennom screeningen hvilke kandidater som er produktive og ikke? Hvordan?
18. Er de nyansatte så produktive som dere forventet før ansettelsene?
19. I hvor stor grad anvendes intern rekruttering? Er det gode muligheter for forfremmelser for nyansatte?

## Bruk av insentivsystemer i rekrutteringen

20. Når og hvordan blir den nyansatte informert om bedriftens insentivsystemer?
21. Brukes insentivsystemene bevisst og aktivt i rekrutteringsprosessen? På hvilken måte?
22. Er bedriften kjent med begrepet selvseleksjon, og brukes dette bevisst i rekrutteringssammenheng? (Det vil si at man har ulike metoder for å tiltrekke seg en bestemt type kandidater som bedriften søker).
23. Omtrent hvor mange søknader mottar dere ved hver søknadsprosess, og hvor mange av disse anser dere som aktuelle for intervju?
24. Går alle ansettelser gjennom formelle søknadsprosesser eller kan en nyutdannet bli ansatt på en annen måte?

## Vedlegg 3 – deskriptiv analyse

---

### Kjønn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mann	114	59.7	59.7	59.7
	Kvinne	77	40.3	40.3	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

### Alder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22	15	7.9	7.9	7.9
	23	38	19.9	19.9	27.7
	24	50	26.2	26.2	53.9
	25+	88	46.1	46.1	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

### Karaktersnitt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	26	13.6	13.6	13.6
	B	139	72.8	72.8	86.4
	C	21	11.0	11.0	97.4
	Vet ikke	5	2.6	2.6	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

### Fast\_jobb

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	94	49.2	49.2	49.2
	Nei	97	50.8	50.8	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**Førstegangsintervjuer**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	33	17.3	17.3	17.3
	1	26	13.6	13.6	30.9
	2	23	12.0	12.0	42.9
	3 eller flere	35	18.3	18.3	61.3
	Har ikke søkt fast jobb	74	38.7	38.7	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**Jobbtilbud**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	55	28.8	28.8	28.8
	1	39	20.4	20.4	49.2
	2	22	11.5	11.5	60.7
	3 eller flere	7	3.7	3.7	64.4
	Har ikke søkt fast jobb	68	35.6	35.6	100.0
	Total	191	100.0	100.0	

**Økonomiske\_fastlønn**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uviktig	2	1.0	1.2	1.2
	Litt uviktig	6	3.1	3.5	4.6
	Verken viktig eller uviktig	14	7.3	8.1	12.7
	Litt viktig	66	34.6	38.2	50.9
	Viktig	74	38.7	42.8	93.6
	Svært viktig	11	5.8	6.4	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	Vet ikke	2	1.0		
	System	16	8.4		
	Total	18	9.4		
Total		191	100.0		

**Økonomiske\_startlønn**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	1	.5	.6	.6
	Uviktig	7	3.7	4.0	4.6
	Litt uviktig	10	5.2	5.8	10.4
	Verken viktig eller uviktig	9	4.7	5.2	15.6
	Litt viktig	93	48.7	53.8	69.4
	Viktig	45	23.6	26.0	95.4
	Svært viktig	8	4.2	4.6	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	Vet ikke	2	1.0		
	System	16	8.4		
	Total	18	9.4		
Total		191	100.0		

**Økonomiske\_prestasjon**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	4	2.1	2.3	2.3
	Uviktig	17	8.9	9.9	12.3
	Litt uviktig	27	14.1	15.8	28.1
	Verken viktig eller uviktig	35	18.3	20.5	48.5
	Litt viktig	62	32.5	36.3	84.8
	Viktig	20	10.5	11.7	96.5
	Svært viktig	6	3.1	3.5	100.0
	Total	171	89.5	100.0	
Missing	Vet ikke	3	1.6		
	System	17	8.9		
	Total	20	10.5		
Total		191	100.0		

**Økonomiske\_individuell**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	5	2.6	2.9	2.9
	Uviktig	18	9.4	10.4	13.3
	Litt uviktig	20	10.5	11.6	24.9
	Verken viktig eller uviktig	48	25.1	27.7	52.6
	Litt viktig	51	26.7	29.5	82.1
	Viktig	24	12.6	13.9	96.0
	Svært viktig	7	3.7	4.0	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	Vet ikke	1	.5		
	System	17	8.9		
	Total	18	9.4		
Total		191	100.0		

**Økonomiske\_kollektiv**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	7	3.7	4.0	4.0
	Uviktig	12	6.3	6.9	11.0
	Litt uviktig	25	13.1	14.5	25.4
	Verken viktig eller uviktig	51	26.7	29.5	54.9
	Litt viktig	58	30.4	33.5	88.4
	Viktig	18	9.4	10.4	98.8
	Svært viktig	2	1.0	1.2	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	Vet ikke	1	.5		
	System	17	8.9		
	Total	18	9.4		
Total		191	100.0		

**Økonomiske\_progresjon**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	1	.5	.6	.6
	Uviktig	4	2.1	2.3	2.9
	Litt uviktig	3	1.6	1.7	4.6
	Verken viktig eller uviktig	25	13.1	14.4	19.0
	Litt viktig	72	37.7	41.4	60.3
	Viktig	63	33.0	36.2	96.6
	Svært viktig	6	3.1	3.4	100.0
	Total	174	91.1	100.0	
Missing	System	17	8.9		
Total		191	100.0		

**Læringsinsentiv\_renomme**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uviktig	2	1.0	1.1	1.1
	Litt uviktig	4	2.1	2.3	3.4
	Verken viktig eller uviktig	10	5.2	5.7	9.1
	Litt viktig	43	22.5	24.6	33.7
	Viktig	83	43.5	47.4	81.1
	Svært viktig	33	17.3	18.9	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

**Læringsinsentiv\_forfremmelse**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uviktig	2	1.0	1.1	1.1
	Litt uviktig	2	1.0	1.1	2.3
	Verken viktig eller uviktig	6	3.1	3.4	5.7
	Litt viktig	39	20.4	22.3	28.0
	Viktig	91	47.6	52.0	80.0
	Svært viktig	35	18.3	20.0	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

**Læringsinsentiv\_oppfølging**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Litt uviktig	4	2.1	2.3	2.3
	Verken viktig eller uviktig	6	3.1	3.4	5.7
	Litt viktig	37	19.4	21.1	26.9
	Viktig	86	45.0	49.1	76.0
	Svært viktig	42	22.0	24.0	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

**Læringsinsentiv\_fadder**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	2	1.0	1.1	1.1
	Uviktig	3	1.6	1.7	2.9
	Litt uviktig	10	5.2	5.7	8.6
	Verken viktig eller uviktig	25	13.1	14.3	22.9
	Litt viktig	50	26.2	28.6	51.4
	Viktig	60	31.4	34.3	85.7
	Svært viktig	25	13.1	14.3	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

**Læringsinsentiv\_videreutdanning**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	5	2.6	2.9	2.9
	Uviktig	10	5.2	5.7	8.6
	Litt uviktig	19	9.9	10.9	19.5
	Verken viktig eller uviktig	39	20.4	22.4	42.0
	Litt viktig	47	24.6	27.0	69.0
	Viktig	33	17.3	19.0	87.9
	Svært viktig	21	11.0	12.1	100.0
	Total	174	91.1	100.0	
Missing	Vet ikke	1	.5		
	System	16	8.4		
	Total	17	8.9		
Total		191	100.0		

**Frynsegoder\_fleksitid**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	8	4.2	4.6	4.6
	Uviktig	13	6.8	7.4	12.0
	Litt uviktig	10	5.2	5.7	17.7
	Verken viktig eller uviktig	39	20.4	22.3	40.0
	Litt viktig	55	28.8	31.4	71.4
	Viktig	37	19.4	21.1	92.6
	Svært viktig	13	6.8	7.4	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

**Frynsegoder\_trening**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	11	5.8	6.4	6.4
	Uviktig	18	9.4	10.4	16.8
	Litt uviktig	17	8.9	9.8	26.6
	Verken viktig eller uviktig	43	22.5	24.9	51.4
	Litt viktig	48	25.1	27.7	79.2
	Viktig	29	15.2	16.8	96.0
	Svært viktig	7	3.7	4.0	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	System	18	9.4		
Total		191	100.0		



### Frynsegoder\_helse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	4	2.1	2.3	2.3
	Uviktig	13	6.8	7.4	9.7
	Litt uviktig	17	8.9	9.7	19.4
	Verken viktig eller uviktig	42	22.0	24.0	43.4
	Litt viktig	66	34.6	37.7	81.1
	Viktig	28	14.7	16.0	97.1
	Svært viktig	5	2.6	2.9	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

### Frynsegoder\_julebord

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	8	4.2	4.6	4.6
	Uviktig	16	8.4	9.2	13.8
	Litt uviktig	14	7.3	8.0	21.8
	Verken viktig eller uviktig	48	25.1	27.6	49.4
	Litt viktig	48	25.1	27.6	77.0
	Viktig	29	15.2	16.7	93.7
	Svært viktig	11	5.8	6.3	100.0
	Total	174	91.1	100.0	
Missing	System	17	8.9		
Total		191	100.0		

### Frynsegoder\_kantine

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	3	1.6	1.7	1.7
	Uviktig	11	5.8	6.3	8.0
	Litt uviktig	15	7.9	8.6	16.6
	Verken viktig eller uviktig	30	15.7	17.1	33.7
	Litt viktig	62	32.5	35.4	69.1
	Viktig	44	23.0	25.1	94.3
	Svært viktig	10	5.2	5.7	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

### Frynsegoder\_aksjer

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	19	9.9	11.0	11.0
	Uviktig	26	13.6	15.1	26.2
	Litt uviktig	30	15.7	17.4	43.6
	Verken viktig eller uviktig	52	27.2	30.2	73.8
	Litt viktig	33	17.3	19.2	93.0
	Viktig	9	4.7	5.2	98.3
	Svært viktig	3	1.6	1.7	100.0
	Total	172	90.1	100.0	
Missing	Vet ikke	3	1.6		
	System	16	8.4		
	Total	19	9.9		
Total		191	100.0		

### Frynsegoder\_pensjon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	1	.5	.6	.6
	Uviktig	1	.5	.6	1.1
	Litt uviktig	8	4.2	4.6	5.7
	Verken viktig eller uviktig	21	11.0	12.0	17.7
	Litt viktig	54	28.3	30.9	48.6
	Viktig	61	31.9	34.9	83.4
	Svært viktig	29	15.2	16.6	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

### Frynsegoder\_telefon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	7	3.7	4.0	4.0
	Uviktig	25	13.1	14.4	18.4
	Litt uviktig	12	6.3	6.9	25.3
	Verken viktig eller uviktig	57	29.8	32.8	58.0
	Litt viktig	49	25.7	28.2	86.2
	Viktig	20	10.5	11.5	97.7
	Svært viktig	4	2.1	2.3	100.0
	Total	174	91.1	100.0	
Missing	Vet ikke	1	.5		
	System	16	8.4		
	Total	17	8.9		
Total		191	100.0		

**Ranger\_storbedrift**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	3	1.6	1.7	1.7
	Uenig	16	8.4	9.2	10.9
	Litt uenig	9	4.7	5.2	16.1
	Verken enig eller uenig	44	23.0	25.3	41.4
	Litt enig	44	23.0	25.3	66.7
	Enig	47	24.6	27.0	93.7
	Helt enig	11	5.8	6.3	100.0
	Total	174	91.1	100.0	
Missing	Vet ikke	1	.5		
	System	16	8.4		
	Total	17	8.9		
Total		191	100.0		

**Ranger\_litenbedrift**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	9	4.7	5.2	5.2
	Uenig	17	8.9	9.8	14.9
	Litt uenig	24	12.6	13.8	28.7
	Verken enig eller uenig	69	36.1	39.7	68.4
	Litt enig	36	18.8	20.7	89.1
	Enig	16	8.4	9.2	98.3
	Helt enig	3	1.6	1.7	100.0
	Total	174	91.1	100.0	
Missing	Vet ikke	1	.5		
	System	16	8.4		
	Total	17	8.9		
Total		191	100.0		

**Ranger\_internasjonalt**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	1	.5	.6	.6
	Uenig	6	3.1	3.5	4.0
	Litt uenig	8	4.2	4.6	8.7
	Verken enig eller uenig	55	28.8	31.8	40.5
	Litt enig	42	22.0	24.3	64.7
	Enig	43	22.5	24.9	89.6
	Helt enig	18	9.4	10.4	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	Vet ikke	2	1.0		
	System	16	8.4		
	Total	18	9.4		
Total		191	100.0		

### Ranger\_lokalt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	8	4.2	4.6	4.6
	Uenig	19	9.9	11.0	15.6
	Litt uenig	29	15.2	16.8	32.4
	Verken enig eller uenig	78	40.8	45.1	77.5
	Litt enig	30	15.7	17.3	94.8
	Enig	9	4.7	5.2	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	Vet ikke	2	1.0		
	System	16	8.4		
	Total	18	9.4		
Total		191	100.0		

### Ranger\_storby

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	3	1.6	1.7	1.7
	Uenig	3	1.6	1.7	3.5
	Litt uenig	5	2.6	2.9	6.4
	Verken enig eller uenig	14	7.3	8.1	14.5
	Litt enig	34	17.8	19.8	34.3
	Enig	63	33.0	36.6	70.9
	Helt enig	50	26.2	29.1	100.0
Total		172	90.1	100.0	
Missing	Vet ikke	1	.5		
	System	18	9.4		
	Total	19	9.9		
Total		191	100.0		

### Ranger\_mindreby

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	34	17.8	19.7	19.7
	Uenig	48	25.1	27.7	47.4
	Litt uenig	37	19.4	21.4	68.8
	Verken enig eller uenig	30	15.7	17.3	86.1
	Litt enig	15	7.9	8.7	94.8
	Enig	6	3.1	3.5	98.3
	Helt enig	3	1.6	1.7	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	Vet ikke	2	1.0		
	System	16	8.4		
	Total	18	9.4		
Total		191	100.0		

**Ranger\_kommerfra**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uenig	20	10.5	11.6	11.6
	Uenig	28	14.7	16.2	27.7
	Litt uenig	15	7.9	8.7	36.4
	Verken enig eller uenig	29	15.2	16.8	53.2
	Litt enig	26	13.6	15.0	68.2
	Enig	31	16.2	17.9	86.1
	Helt enig	24	12.6	13.9	100.0
	Total	173	90.6	100.0	
Missing	Vet ikke	2	1.0		
	System	16	8.4		
	Total	18	9.4		
Total		191	100.0		

**Insentivsystem\_helhet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	1	.5	.6	.6
	Uviktig	4	2.1	2.3	2.9
	Litt uviktig	11	5.8	6.3	9.1
	Verken viktig eller uviktig	22	11.5	12.6	21.7
	Litt viktig	90	47.1	51.4	73.1
	Viktig	42	22.0	24.0	97.1
	Svært viktig	5	2.6	2.9	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

### Insentivsystem\_godtkjent

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	9.4	10.3	10.3
	2	37	19.4	21.3	31.6
	3	15	7.9	8.6	40.2
	4	42	22.0	24.1	64.4
	5	27	14.1	15.5	79.9
	6	34	17.8	19.5	99.4
	7	1	.5	.6	100.0
	Total	174	91.1	100.0	
Missing	System	17	8.9		
Total		191	100.0		

### Ranger\_økonomiske

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	2	1.0	1.1	1.1
	Uviktig	3	1.6	1.7	2.9
	Litt uviktig	6	3.1	3.4	6.3
	Verken viktig eller uviktig	14	7.3	8.0	14.3
	Litt viktig	82	42.9	46.9	61.1
	Viktig	54	28.3	30.9	92.0
	Svært viktig	14	7.3	8.0	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

### Ranger\_frynsegoder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Helt uviktig	1	.5	.6	.6
	Uviktig	12	6.3	6.9	7.4
	Litt uviktig	15	7.9	8.6	16.0
	Verken viktig eller uviktig	38	19.9	21.7	37.7
	Litt viktig	84	44.0	48.0	85.7
	Viktig	22	11.5	12.6	98.3
	Svært viktig	3	1.6	1.7	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

**Ranger\_læringsintensiver**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uviktig	1	.5	.6	.6
	Litt uviktig	1	.5	.6	1.1
	Verken viktig eller uviktig	7	3.7	4.0	5.1
	Litt viktig	44	23.0	25.1	30.3
	Viktig	83	43.5	47.4	77.7
	Svært viktig	39	20.4	22.3	100.0
	Total	175	91.6	100.0	
Missing	System	16	8.4		
Total		191	100.0		

**Ranger\_andreårsaker**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uviktig	2	1.0	1.3	1.3
	Litt uviktig	6	3.1	4.0	5.3
	Verken viktig eller uviktig	66	34.6	44.0	49.3
	Litt viktig	38	19.9	25.3	74.7
	Viktig	29	15.2	19.3	94.0
	Svært viktig	9	4.7	6.0	100.0
	Total	150	78.5	100.0	
Missing	Vet ikke	23	12.0		
	System	18	9.4		
	Total	41	21.5		
Total		191	100.0		

## Vedlegg 4 – statistiske tabeller fra spørreundersøkelse

Økonomiske insentiver:

		Statistics					
		Økonomiske_ startlønn	Økonomiske_ prestasjon	Økonomiske_ individuell	Økonomiske_ kollektiv	Økonomiske_ progresjon	Økonomiske_ fastlønn
N	Valid	173	171	173	173	174	173
	Missing	18	20	18	18	17	18
Mean		6.04	5.27	5.28	5.17	6.16	6.37
Median		6.00	6.00	5.00	5.00	6.00	6.00
Mode		6	6	6	6	6	7
Std. Deviation		1.091	1.359	1.392	1.273	.996	.935
Variance		1.190	1.848	1.937	1.621	.991	.874

Læringsinsentiver:

		Statistics				
		Læringsinsen tiv_renomme	Læringsinsen tiv_forfremme lse	Læringsinsen tiv_oppfølging	Læringsinsen tiv_fadder	Læringsinsen tiv_videreutda nning
N	Valid	175	175	175	175	174
	Missing	16	16	16	16	17
Mean		6.71	6.83	6.89	6.27	5.70
Median		7.00	7.00	7.00	6.00	6.00
Mode		7	7	7	7	6
Std. Deviation		.988	.906	.887	1.248	1.495
Variance		.975	.821	.787	1.557	2.234

Frynsegoder:

		Statistics							
		Frynsegoder_ fleksitid	Frynsegoder_ trening	Frynsegoder_ helse	Frynsegoder_ julebord	Frynsegoder_ kantine	Frynsegoder_ aksjer	Frynsegoder_ pensjon	Frynsegoder_ telefon
N	Valid	175	173	175	174	175	172	175	174
	Missing	16	18	16	17	16	19	16	17
Mean		5.62	5.24	5.47	5.40	5.77	4.54	6.43	5.10
Median		6.00	5.00	6.00	6.00	6.00	5.00	7.00	5.00
Mode		6	6	6	5 <sup>a</sup>	6	5	7	5
Std. Deviation		1.492	1.535	1.290	1.493	1.338	1.460	1.132	1.398
Variance		2.226	2.356	1.664	2.229	1.790	2.133	1.281	1.955

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown



Andre årsaker:

**Statistics**

	Ranger_storb edrift	Ranger_liten bedrift	Ranger_inter nasjonalt	Ranger_lokalt	Ranger_storb y	Ranger_mind reby	Ranger_kom merfra
N Valid	174	174	173	173	172	173	173
Missing	17	17	18	18	19	18	18
Mean	5.70	4.95	5.92	4.75	6.69	3.85	5.17
Median	6.00	5.00	6.00	5.00	7.00	4.00	5.00
Mode	7	5	5	5	7	3	7
Std. Deviation	1.416	1.316	1.255	1.162	1.305	1.471	1.971
Variance	2.005	1.732	1.575	1.351	1.702	2.163	3.885

Rangering av insentivsystemene:

**Statistics**

	Insentivsystem helhet	Insentivsystem godtkjent	Ranger_økon omiske	Ranger_lærin gsinsentiver	Ranger_fryns egoder	Ranger_andr eårsaker
N Valid	175	174	175	175	175	150
Missing	16	17	16	16	16	41
Mean	4.95	3.74	6.22	6.85	5.54	5.75
Median	5.00	4.00	6.00	7.00	6.00	6.00
Mode	5	4	6	7	6	5
Std. Deviation	1.016	1.675	1.068	.871	1.123	1.049
Variance	1.032	2.806	1.140	.759	1.261	1.100

## Vedlegg 5 - Krysstabulering

**Jobbtilbud \* Karaktersnitt Crosstabulation**

Count

		Karaktersnitt				Total
		A	B	C	Vet ikke	
Jobbtilbud	0	3	44	8	0	55
	1	10	28	1	0	39
	2	8	14	0	0	22
	3 eller flere	0	6	1	0	7
	Har ikke søkt fast jobb	5	47	11	5	68
Total		26	139	21	5	191

**Insentivsystem\_godtkjent \* Jobbtilbud Crosstabulation**

Count

		Jobbtilbud					Total
		0	1	2	3 eller flere	Har ikke søkt fast jobb	
Insentivsystem_godtkjent	1	8	1	1	1	7	18
	2	14	5	3	1	14	37
	3	1	7	6	0	1	15
	4	14	6	4	1	17	42
	5	9	4	3	1	10	27
	6	6	12	4	3	9	34
	7	0	1	0	0	0	1
Total		52	36	21	7	58	174

**Ranger\_økonomiske \* Kjønn Crosstabulation**

Count

		Kjønn		Total
		Mann	Kvinne	
Ranger_økonomiske	Helt uviktig	2	0	2
	Uviktig	1	2	3
	Litt uviktig	4	2	6
	Verken viktig eller uviktig	7	7	14
	Litt viktig	46	36	82
	Viktig	31	23	54
	Svært viktig	10	4	14
Total		101	74	175

## Vedlegg 6 – Lønnsstatistikker, Econa

---

### 1.1 Startlønn, lønnsvekst og utvikling de siste fem år

#### Privat sektor, nyutdannet

Årstall	Median - grunnlønn	Gjennomsnitt-grunnlønn	Endring fra året før (snitt)	Endring i snitt fra 2010	Endring fra året før - median	Endring fra 2010 - median
2010	390 000 kr	400 000 kr				
2011	400 000 kr	406 000 kr	1,81 %		2,56 %	
2012	432 000 kr	449 000 kr	10,58 %		8,00 %	
2013	425 000 kr	433 000 kr	-3,68 %		-1,63 %	
2014	436 000 kr	441 000 kr	1,81 %		2,48 %	
2015	425 000 kr	455 000 kr	3,23 %	13,97 %	-2,41 %	8,97 %

#### Offentlig sektor, nyutdannet

Årstall	Median - grunnlønn	Gjennomsnitt-grunnlønn	Endring fra året før - snitt	Endring i snitt fra 2010	Endring fra året før - median	Endring fra 2010 - median
2010	384 000 kr	394 000 kr				
2011	417 000 kr	430 000 kr	9,23 %		8,59 %	
2012	420 000 kr	432 000 kr	0,37 %		0,72 %	
2013	438 000 kr	444 000 kr	2,88 %		4,29 %	
2014	438 000 kr	448 000 kr	0,99 %		0,09 %	
2015	451 000 kr	476 000 kr	6,14 %	20,91 %	2,88 %	17,45 %

## 1.2 Jobbskifter – mobile økonomer?

Over halvparten av medlemmene har begynt i ny stilling de siste tre årene. Jobbskifter har en tendens til å gi en kraftigere lønnsøkning. Noe av dette skyldes nok også at det er yngre arbeidstakere og at man har fått mer ansvar i ny jobb enn det man hadde tidligere.

		Gjennomsnittlig lønnsvekst i %	Median lønnsvekst i %	Andel
Når begynte du din nåværende stilling?	Tidligere	3,00	2,36	23,2%
	2009	2,88	2,31	5,2%
	2010	3,55	2,63	6,5%
	2011	3,32	2,45	8,6%
	2012	3,66	2,74	12,1%
	2013	3,75	2,65	15,1%
	2014	4,75	2,86	15,9%
	2015	9,91	7,19	13,4%

**Hvorfor skiftet man stilling?** Blant erfarne (mer enn 10 års erfaring og påbegynt stilling i 2014 eller 2015)

	Antall	Andel
Oppdaget en ny spennende stilling	196	19,9%
Headhundet	164	16,7%
Misfornøyd med nærmeste leder	115	11,7%
Manglende karrieremuligheter hos tidligere arbeidsgiver	103	10,5%
Misfornøyd med arbeidsmiljø på min tidligere jobb	69	7,0%
Sluttpakke	67	6,8%
Misfornøyd med lønnsutviklingen i min tidligere jobb	62	6,3%
Oppsagt som følge av nedbemanning/konkurs	57	5,8%
Oppsagt av andre årsaker	6	,6%

## Vedlegg 7 – Undersøkelse Universum

---

I dette vedlegget vises et utdrag av hva økonomistudentene i undersøkelsen til Universum vektla i rangering av arbeidsgivere.



## NORGES HANDELSHØYSKOLE (NHH)

1. Attractive/exciting products and services
2. Good reference for future career
3. Professional training and development
4. A friendly work environment
5. Leaders who will support my development
6. Inspiring management
7. High future earnings
8. Variety of assignments
9. Challenging work
10. A creative and dynamic work environment