



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

Motivasjon og sosial elskverdighet i ansettelsesbeslutninger

Navn: Hannah Brooke Olsen, Kine
Ringkjøb Olsen, Elisabeth Sæbøe
Strand

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

Motivasjon og sosial elskverdighet

“Hvordan spiller motivasjon og sosial elskverdighet inn på ansettelsesbeslutninger?”



Bacheloroppgave

BTH1411 Human Resource Management

Handelshøyskolen BI Bergen

Vår 2021

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket."

Antall ord: 12780 (eks: innholdsfortegnelse).

Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan motivasjon og sosial elskverdighet spiller inn på ansettelsesbeslutninger. For å finne ut av dette har vi utført et eksperiment hvor 261 respondenter, i fulltidsarbeid, skulle svare på en spørreundersøkelse. I undersøkelsen skulle respondentene se for seg en situasjon hvor vedkommende var arbeidsgiver og de skulle ansette en eventuell arbeidstaker. Hensikten med denne undersøkelsen er å utforske om den potensielle arbeidsgiveren assosierer en ytre, indre eller prososial motivert arbeidssøker som noe positivt eller negativt. Respondentene som deltok i undersøkelsen ble presentert for ett av tre mulige scenarioer hvor arbeidstakeren var enten indre, ytre eller prososialt motivert.

I oppgaven blir teori og forskning om motivasjon, sosial elskverdighet og rekruttering presentert. Dette blir gjort for å skape en forståelse av oppgavens tema. Seks hypoteser blir så utarbeidet for å måle grad av mellomgruppeforskjeller.

Resultatene viser at det er mellomgruppeforskjeller på alle områdene, men signifikante forskjeller på spesielt tre områder. Områdene som viser størst mellomgruppeforskjell er bedømmelse av hvor omsorgsfull arbeidstaker er, anbefaling til ansettelse og sannsynlighet for å slutte i jobben. Ut ifra funnene ser det ut til at respondentene ser på det å være ytre motivert som noe negativt og indre og prososialt motiverte som mer positivt. Konklusjonen i oppgaven viser at motivasjon og sosial elskverdighet spiller en stor rolle i ansettelsesbeslutninger.

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på en treårig studie med fordypning i Human Resource Management, ved Handelshøyskolen BI Campus Bergen. Det har vært tre spennende og lærerike år, men også et krevende siste semester preget av usikkerhet, karantener og frustrasjon i forbindelse med Covid-19. Selv om dette har tært på motivasjonen, har vi også fått erfare viktigheten av en strukturert studiehverdag. Vi har heldigvis klart å holde motet oppe, og godt samarbeid og god veiledning har vært kilden til læringsglede. Dette håper vi gjenspeiler seg i oppgaven.

Oppgaven har blitt utarbeidet av tre studenter vårsemesteret 2021 i samarbeid med veileder Mads Nordmo Arnestad. Vi ble presentert for Mads sine forskningseksperiment allerede høsten 2020, der vi fort ble interessert i temaet ansettelse. Vi startet innsamlingen av data allerede samme høst.

Vi ønsker å rette en stor takk til Mads for god hjelp og veiledning, samt et spennende, interessant og lærerikt forskningsprosjekt. Til slutt vil vi også takke kontaktnettet, medstudenter, venner, kolleger og familie som har stilt opp og bidratt til verdifulle svar i undersøkelsen.

Bergen 02.06.2021

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	I
FORORD	II
1.0 INTRODUKSJON	1
1.1 PROBLEMSTILLING	1
1.2 DISPOSISJON	2
2.0 INNLEDENDE TEORI	2
2.1 MOTIVASJON	2
2.2 INDRE MOTIVASJON	3
2.3 YTRE MOTIVASJON	4
2.4 SELVBESTEMMELSESTEORI (SDT)	5
2.5 PROSOSIAL MOTIVASJON	5
2.6 SOSIAL ELSKVERDIGHET	6
3.0 TEORI OG HYPOTESER	8
3.1 EVNER	8
3.2 OMSORGSFULL	9
3.3 INTEGRITET	11
3.4 EKSTRAROLLE	12
3.5 SLUTTE	14
3.6 ANSETTELSE	16
4.0 METODE	18
4.1 KVANTITATIV METODE	18
4.2 UNDERSØKELSESDSIGN	19
4.3 REKRUTERING OG UTVALG	19
4.4 EKSPERIMENT DESIGN	20
4.5 UTFALLSMÅL.....	22
5.0 RESULTATER	24
5.1 DESKRIPTIVE DATA	25
5.2 KORRELASJONSANALYSE- SAMMENHENG MELLOM VARIABLENE	26
5.3 TEST AV MELLOMGRUPPEFORSKJELLER	27
5.3.1 Evner.....	28
5.3.2 Omsorgsfull	28
5.3.3 Integritet	29
5.3.4 Ekstrarolle	30
5.3.5 Slutte	31
5.3.6 Ansettelse	31
6.0 DISKUSJON	32
6.1 HOVEDFUNN	32
6.2 IMPLIKASJONER	33
6.2.1 Praktiske implikasjoner	33
6.2.2 Teoretiske implikasjoner.....	34
6.3 BEGRENSNINGER OG ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING	34
7.0 KONKLUSJON	35
REFERANSER	37
VEDLEGG	46

1.0 Introduksjon

Sosial elskverdighet er ofte en kjent feilkilde i all forskning. Det viser seg også at selvrappport ikke gir valide svar. Grunnen til dette er at man tenker positive tanker om seg selv, og presenterer seg selv i et godt lys. Folk er nokså nøyaktige når de svarer på spørsmål om andre, men ikke når de svarer om seg selv. For eksempel dersom en medarbeider evaluerer sine kolleger eller en leder sine ansatte. I slike situasjoner ser vi ofte at den ytre motivasjonen står sterkere, mens den indre og prososiale motivasjonen står svakere. Men hvem har egentlig rett? De som hevder at de er mest indre og prososial motivert, eller de rundt oss som sier vi er mest ytre motivert? Den amerikanske akademikeren Chip Heath (1999) mener det er ledere og kolleger som tar feil, og at folk er mest indre og prososial motivert. Han mener at grunnen til at vi feiltolker andres motivasjon er fordi vi kan se folks ytre motiver, men ikke deres indre. For eksempel forhandler ledere med de ansatte om lønn, og forsøker å få de til å gjøre mer for mindre. Heath mener det er derfor ledere og medarbeidere ender opp med å tro at kolleger og ansatte er mer ytre motivert, når de egentlig er indre og prososialt motivert.

Hensikten med denne undersøkelsen er å finne ut om dette stemmer. Alternativ forklaring er at det er personer som evaluerer seg selv som tar feil, og at ledere og kolleger har rett - altså vi er mer ytre og mindre indre og prososial motivert. Det er den sosiale elskverdigheten som får oss til å tro at vi er mer indre og prososial motiverte enn vi er.

1.1 Problemstilling

Oppgavens problemstilling er utarbeidet med utgangspunkt i motivasjon og sosial elskverdighet, der fokuset er innen rekruttering. Hensikten med oppgaven er å undersøke hvordan motivasjon kan påvirke ansettelse – dette med utgangspunkt i motivasjonen til arbeidstakere og hvordan det påvirker holdningen til arbeidsgiveren.

“Hvordan spiller motivasjon og sosial elskverdighet inn på ansettelsesbeslutninger?”

1.2 Disposisjon

Oppgaven er delt inn i sju deler. I første del presenteres en del teorier som gir en grunnleggende forståelse for temaet i oppgaven. Videre går vi nærmere inn på teorier som er direkte knyttet til hypotesene, som ble utarbeidet fra problemstillingen. Deretter tar vi for oss fremgangsmåten for forskningsprosessen og går nærmere inn på valg av metode, utvalg, eksperimentdesign og undersøkelsesdesign. Med utgangspunkt i datainnsamlingen har vi analysert relevante funn og sammenlignet dette med hypotesene og teoriene fra de første to delene i oppgaven. Dette danner grunnlag for en konklusjon av relevante funn, samt en kort avslutning der vi nevner praktiske og teoretiske implikasjoner, og våre anbefalinger til fremtidige studier.

2.0 Innledende teori

2.1 Motivasjon

Det finnes mange ulike teorier om hva motivasjon er, hvilket gjør det vanskelig å fastslå en entydig definisjon (Einarsen et al., 2017, s. 87). Motivasjon kan defineres som “biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet basert på måloppnåelse” (Martinsen, 2015, s. 271). Motivasjon kan også defineres som faktorene som bestemmer innsatsen, retningen og utholdenheten til en persons oppførsel (Arnold et al., 1991, s. 462). Dersom en person opplever energi og drivkraft av en aktivitet vil denne personen bli ansett som motivert. Derimot vil en person som ikke føler noe drivkraft eller inspirasjon av å utføre en aktivitet ansees som umotivert.

Motivasjonsnivå kan variere fra person til person, men hva som motiverer vedkommende kan også variere. Det finnes ulike former for motivasjon som sier noe om hva det er som får en person til å ønske å handle (Ryan, R. M & Deci, E. L, 2000, s. 54). Disse formene for motivasjon kan vi dele opp i tre; indre, ytre og prososial motivasjon. Vi tar for oss de ulike formene for motivasjon i innledende teori.

Forskere har delt jobbmotivasjon opp i to teorier; endogene prosessteorier og eksogene årsaksteorier. Endogene teorier tar for seg prosess- eller formidlingsvariablene. Dette kan for eksempel være forventninger og holdninger

som fungerer som et svar på en eller flere eksogene variabelers variasjon. Eksogene teorier omhandler motivasjonsrelaterte, uavhengige variabler som kan endres av en ekstern part. Noen eksogene variabler kan være sosiale faktorer og organisatorisk oppmuntring og belønning kan brukes av beslutningstakere dersom de ønsker å endre motivasjon til sine arbeidstakere (Katzell & Thompson, 1990, s. 144-145).

Det finnes mange ulike teorier om motivasjon. Eksempler på disse er blant annet Prestasjonsmotivteori, Maslows behovshierarki, Alderfers behovsteori og selvbestemmelsesteorien (STD) (Einarsen et al., 2017, s. 88-94).

2.2 Indre motivasjon

«Indre motivasjon er kjennetegnet av genuin interesse for oppgaven og er forbundet med opplevelsen av kompetanse og autonomi» (Einarsen et al., 2017, s. 219). Denne typen motivasjon gjør at vi benytter vår mentale kapasitet på oppgaven, og vil være gunstig for kreativitet.

For mennesker er indre motivasjon gjennomgripende og viktig. Fra fødselen er mennesker aktive, nysgjerrige og lekne skapninger som viser en endeløs vilje til å lære og utforske. Dette er naturlige motivasjonstendenser, og kan være et kritisk element i kognitiv, sosial og fysisk utvikling. Grunnen til dette er fordi man vokser i kunnskap og ferdigheter ved å handle med sine indre interesser som drivkraft. Det er viktige trekk ved menneskelig natur som påvirker ytelse, utholdenhet og velvære på tvers av livets epoker (Ryan & LaGuardia, in press). Indre motivasjon eksisterer ulikt i forholdet mellom individer og aktiviteter. Folk er indre motivert for noen aktiviteter og oppgaver, og andre ikke. Fordi indre motivasjon eksisterer i sammenhengen mellom en person og en oppgave, har noen forfattere definert indre motivasjon i henhold til at oppgaven er interessant, mens andre har definert den i form av tilfredsheten en person får av indre motivert oppgaveengasjement (Ryan & Deci, 2000, s. 56).

Deci (1995) testet en gruppe studenter for å finne ut hva som skjedde da folk ble belønnet for å gjøre noe de allerede var indre motivert til å gjøre, i fravær av belønning. Vil en belønning øke gleden til studentene som allerede deltok i interessante aktiviteter, i motsetning til de som ikke ble belønnet? Resultatene

viste at både den indre motivasjonen, samt gleden av å utføre et arbeid, minket etter å ha blitt belønnet. Belønningen reduserte folks følelse av autonomi, og på den måten ble lek omgjort til arbeid (Lepper & Greene, 1975). Indre motivasjon blomstrer når mennesker føler på mestring, noe som igjen gir en følelse av kompetanse (Vallerand & Reid, 1984; White, 1959). Nyere forskning viser at både autonomi og kompetanse er to viktige faktorer for å oppleve indre motivasjon, tross effekten av belønning for interessante aktiviteter (Dysvik et al., 2013).

2.3 Ytre motivasjon

«Ytre motivasjon er kjennetegnet av at vi er drevet av ytre faktorer, som behovet for å vinne en konkurranse, ønsket om å oppnå en belønning eller at vi vil godgjøre sjefen» (Einarsen, e al., 2017, s. 219). Dette kan være belønning i form av lønn, status, anerkjennelse ol. Det kan være vanlig med ytre motivasjon på en arbeidsplass hvor det er en konkurransesituasjon eller man jobber under tidspress (Martinsen, 2015, s. 274).

Ifølge selvbestemmelsesteorien vil det variere hvor autonom den ytre motivasjonen til en person er (Ryan & Deci, 2000, s. 60). Eksempler kan være en ansatt som gjør en arbeidsoppgave fordi vedkommende frykter arbeidsgivers reaksjon om det ikke blir utført. Et annet eksempel kan være en arbeidstaker som gjør arbeidsoppgaven fordi vedkommende mener at oppgaven er viktig for en fremtidig karriere. Ifølge selvbestemmelsesteorien kan det altså variere i grad hvor autonom eller kontrollert den ytre motivasjonen man har er (Gagné & Deci, 2005, s. 334). Folk flest kan ofte ha et negativt syn på den kontrollerte graden av ytre motivasjon. Dersom den ytre motivasjonen er mer autonom ser flere på det som mer positivt (Gerhart & Fang, 2015, s.501).

Selv om ytre motivasjon i mange tilfeller blir sett på som noe negativt, finnes det likevel flere positive sider ved denne type motivasjon. Den som er motivert av ytre belønninger ønsker gjerne å ha økonomisk sikkerhet, samt å kunne sørge for at både en selv og familien har et trygt og behagelig liv uten økonomiske bekymringer. Vedkommende ønsker gjerne også å lykkes i sin egen karriere. Disse ønskene kan være med på å øke den ansattes ytelseprestasjoner på arbeidsplassen.

2.4 Selvbestemmelsesteori (SDT)

I selvbestemmelsesteori (SDT) skiller man mellom forskjellige typer motivasjon, basert på de forskjellige årsakene eller målene som gir opphav til en handling (SDT; Deci & Ryan, 1985). Det mest grunnleggende skillet er mellom indre og ytre motivasjon. SDT er en teori utviklet på 1970-tallet av forskerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan, og har siden den gang utviklet seg til å bli en anerkjent teori. Teorien er brukt mye i blant annet arbeidslivet, og ble skapt på bakgrunn av indre motivasjon (Gagne & Deci, 2014, s. 1). Autonomi, kompetanse og tilhørighet er ifølge SDT de tre grunnleggende psykologiske behovene (Ryan & Deci, 2000, s. 65). Dersom en ansatt får oppfylt disse tre behovene, er sannsynligheten for at det oppstår ytre motivasjon større. Her presenterer Grant & Shin (2012) et eksempel på det å opplyse om belønningssystemer på en kontrollerende, kontra en støttende måte, og hvordan dette kan virke negativt inn på autonomien, kompetansen og tilhørigheten for den ansatte. Dersom belønninger og insentiver blir opplyst på en måte som støtter de psykologiske behovene, kan det være større sannsynlighet for indre motivasjon og internalisering.

2.5 Prososial motivasjon

«Atferd som utføres med et ønske om å ha positiv innvirkning på andre mennesker eller sosiale grupper og organisasjoner betegnes som prososial motivasjon» (Einarsen et al., 2017, s. 106).

En som er prososialt motivert, har et ønske om å ha en positiv påvirkning på andre. Vedkommende vil føle seg bedre av å hjelpe andre fremfor seg selv. Et team eller gruppe kan også ha prososial motivasjon dersom de som en gruppe er opptatt av å kunne hjelpe andre (Einarsen et al., 2017, s. 107).

Ofte forbinder man det å være prososialt motivert med jobber innenfor helsesektoren eller frivillige organisasjoner da deres arbeidsoppgaver er å hjelpe andre mennesker.

Prososial motivasjon har vist seg å ha innflytelse på arbeidsoppførselen til de ansatte og hvordan de ansatte presterer i jobben sin (Grant & Berg, 2011). Denne typen motivasjon har vært knyttet til positive resultater på ulike punkter som

høyere livstilfredshet, å være mottakelig for konstruktiv tilbakemelding, og positiv adferd som gagnar andre (Bolino & Grant, 2016, s.1-72).

I tidligere studier har prososial motivasjon og indre motivasjon blitt studert hver for seg, men det har også blitt gjort noen studier på hvordan disse motivasjonene fungerer sammen. Studiene har vist at dersom en ansatt er både prososialt og indre motivert vil resultatene være at vedkommende yter bedre i jobben sin, er mer produktiv og har større utholdenhet (Grant, 2008, s.55-56). Ved å se på resultatene hos en prososial og indre motivert ansatt vil en arbeidsgiver gjerne forbinde disse motivasjonene med gode effektivitetsresultater. Likevel viser studien at dersom en ansatt mangler indre motivasjon, og kun er prososialt motivert, kan det gjøre at den ansatte ikke oppnår like gode resultater.

2.6 Sosial elskverdighet

«Sosial elskverdighet refererer til tendensen til å presentere seg selv og sin sosiale kontekst på en måte som oppfattes å være sosialt akseptabel, men ikke helt reflekterende over ens virkelighet» (Bergen & Labonté, 2020, s. 783).

Sosial elskverdighet er en vanlig feilkilde i forskning. For forskere viser en slik feilkilde uoverensstemmelse mellom deltakernes reelle konstruksjon av virkeligheten, samt presentasjonen av den. Forskere har lagt merke til et skille mellom sosial elskverdighet som et personlighetsattributt (positiv selvoppfatning) og sosial elskverdighet som en responsstil der man gjerne endrer hvordan andre oppfatter ens virkelighet (Pauls & Stemmler, 2003). Her mener forsker og professor, Delroy Paulhus (1984), at det burde fokuseres på sistnevnte.

En teknikk som forskere tar i bruk for å redusere effekten av sosial elskverdighet er indirekte spørsmål. Indirekte spørring er en teknikk som blir brukt til å spørre respondenter om strukturerte spørsmål, sett fra perspektivet til en annen person eller gruppe (Fisher, 1993, s. 303). For eksempel kan du spørre de ansatte i en organisasjon om de tror at kollegene sine er villige til å ta på seg mer og hardere arbeid for nåværende lønn, for å indikere i hvor stor grad en forbruker vil reagere på referansegruppens innflytelse (Bearden og Etzel, 1982).

Respondenten blir ikke bedt om å rapportere om sine egne holdninger og svar for pengedonasjon til veldedighet, men om å rapportere om naturen til den eksterne verden slik han ser det selv (Westfall et al. 1957, s. 138). Her forventes det at respondentene beskriver sine egne ubevisste skjevheter inn i tvetydige responssituasjoner, og avslører ens egne holdninger (Campbell, 1950; Sherwood, 1981). For eksempel, dersom en respondent spør at andre mennesker ikke er villige til å ta på seg mer og hardere arbeid og nåværende lønn, tolkes svaret slik at respondenten sannsynligvis ikke hadde gjort det selv. En slik indirekte spørring avslører respondentenes egne følelser bak en fasade av en ikkeeksisterende personlighet (Simon og Simon 1974, s. 586).

Tross gode teoretiske grunner til å tro at indirekte spørring kompenserer for sosial elskverdighet, er empirisk forskning begrenset og utydelig. Robert J. Fisher (1993) har på dette grunnlag utført tre studier om indirekte spørring som et middel for å redusere sosial elskverdighet. Sammenlagt av de tre studiene kunne Fisher konkludere med at indirekte spørring kan brukes som en teknikk for å redusere sosial elskverdighet, samt innsikt i hva forbrukere spør om andre.

En kvalitativ forskningsstudie utført av Nicole Bergen og Ronald Labonté (2020), viser at sosial elskverdighet har en tendens til å dukke opp på karakteristiske måter. Dette er vanligere i forskning der det blir tatt opp spørsmål som deltakerne finner sensitive eller kontroversielle, samt i situasjoner der det er allment aksepterte holdninger, atferd eller normer (Grimm, 2010). Sosial elskverdighet har også vist seg å defineres ulikt avhengig av velstanden i landet. Dette grunnet kulturelle normer, samt individuelle egenskaper som sosial posisjon, kjønn og personlighetstrekk (Johnson & Van de Vijver, 2002). Studiet tok plass i Etiopia, der det ble gjennomført dybdeintervjuer og fokusgruppediskusjoner med interessenter i samfunnet. Dette for å lære mer om deres holdninger, oppfatninger og erfaringer knyttet til mødre, nyfødte og barnehelse (Bergen, 2018).

Hensikten med denne studien var å undersøke hvordan sosial elskverdighet dukket opp som en vurdering under datasamlingsfasen. Det ble også beskrevet hvordan forskere jobbet sammen med et team av datainnsamlere for å karakterisere sosial elskverdighet hos deltakerne, og deretter implementere tilnæringer for å minimere denne skjevheten (Bergen & Labonté, 2020).

Funnene som ble gjort, karakteriserte problemer med sosial elskverdighet i forskning av mødre, nyfødte og barnehelse, og bidro til å bedre litteraturen på to viktige måter. Her beskriver de strategier som er utviklet for å oppdage og begrense sosial elskverdighet. Disse fremmer gjeldende tilnæringer til kvalitativ datainnsamling, og er til fordel for andre forskere som gjennomfører lignende studier. De skriver også at prosessen med kontinuerlig engasjement ved forskningsgrupper, der det ble stilt spørsmål om sosial elskverdighet, ga de innsikt i hvordan forskningsgrupper kan fremme en økt bevissthet om akkurat dette.

3.0 Teori og hypoteser

3.1 Evner

Evner er et omfattende begrep som kan være komplisert å beskrive. Definisjonen av begrepet er forskjellig avhengig av den aktuelle sammenheng eller fagområde. Evner og intelligens blir brukt om hverandre, spesielt da ulike former for evner brukes for å beskrive intelligens (Hunter, 1986, s.340-362). Folk flest vil nok forbinde evner med ferdigheter og egenskaper, eller at man er i stand til å utføre oppgaver over normal standard.

En definisjon av evner beskriver det som iboende, medfødte ferdigheter, egenskaper og dyktighet (Det Norske Akademis Ordbok, u.å.). Dette tar altså utgangspunkt i at evner er noe som er medfødt og som utvikles i takt med egen personlig utvikling. NHO (u.å.) skriver at evner også kan være en form for kompetanse, og det kan derfor tenkes at evner er noe som kan utvikles og læres. Videre fokuseres det nærmere på hvilken betydning evner har i jobbsammenheng for å kunne nærmere knytte begrepet opp mot tematikken i oppgaven.

I jobbintervju benyttes det ofte ulike seleksjonsmetoder i tillegg til det tradisjonelle intervjuet. Dette kan for eksempel være personlighetstester, simuleringsøvelser eller evnetester. Formålet er å undersøke om kandidatene vil passe inn i den aktuelle stillingen og kulturen på arbeidsplassen. En evnetest kartlegger kandidatens anlegg og evner, og de kan enten være generelle eller spesifikke (Myrvang, 2016). Dette bygger på tofaktor-teorien til Charles Spearman, der han trekker frem en teori om at det finnes to ulike former for evner; generelle mentale evner og spesifikke evner (Spearman, 1914, s.103).

De generelle evnetestene sier noe om generelt evnenivå som også kan korresponderes med intelligens, mens spesifikke evnetester måler forutsetninger innenfor et begrenset område (Myrvang, 2016). I forskningen som tar utgangspunkt i Spearman's (1914) teorier har interesseområdet vært å finne betydningen av forskjeller i arbeidsinnsats, og hvordan generelt evnenivå og spesifikke evner spiller inn på dette. Generelt mentalt evnenivå kan beskrives som en sannsynlighet for at visse situasjoner vil utløse en respons der de aktuelle oppgavene kan løses, og at spesifikke mentale egenskaper kan produseres av den som besitter evnene (Thorndike, 1941, s.504).

Flere studier har vist at generelt evnenivå har større utslag på arbeidsinnsats enn spesifikke kognitive evner (Hülshager et al., 2010, s.595-640). Det har også en betydelig sammenheng med jobbtilfredshet, kreativitet og lederskap (Judge, 2010, s.92- 107). Ikke-arbeidsrelaterte faktorer som familiestabilitet, helse og levetid har også en positiv sammenheng med generelt evnenivå (Deary & Gottfredson, 2004, s.1-4). Selv med disse funnene er det svært lite forskning rundt sammenhengen mellom evnenivå og karrieresuksess. Med utgangspunkt i dette har vi utarbeidet følgende hypotese:

H1: Respondentene som vurderer en ytre motivert jobbsøker vil oppfatte hans evner som dårligere enn de som er indre og prososial motivert.

3.2 Omsorgsfull

Å være en omsorgsfull person forbindes med å være kjærlig, empatisk og å ta vare på andre. Det kan tenkes at omsorg kan oppfattes og utøves ulikt fra person til person. Dette kan være fordi det ikke er en fasit på spesifikke ting for hva det å være omsorgsfull innebærer. En generell definisjon på omsorg er å vise vennlighet og omtanke for andre (Lexico, u.å.). I denne oppgaven skilles det mellom personlig omsorg og profesjonell omsorg. Med personlig omsorg menes den omsorgen en person viser eller opplever med nære relasjoner, som for eksempel venner eller familie. Profesjonell omsorg er opplevd eller utøvd omsorg i profesjonelle eller arbeidsrelaterte sammenhenger. Vi skal gå nærmere inn på denne formen for omsorg og hvordan det kan påvirke bedrifter og deres arbeidere.

Å være en omsorgsfull person på jobb kan være viktigere i noen yrker enn andre. Det er for eksempel naturlig å forvente at en sykepleier eller barnehagelærer viser stor grad av omsorg både på jobb og som privatperson. Det kan derfor tenkes at det er stor sannsynlighet for at de har valgt en karriere som samsvarer med deres personlige verdier. Jobber man tett sammen med andre kollegaer kan det å være omsorgsfull med hverandre resultere i positive organisatoriske utfall som å bedre produktivitet, og en triveligere arbeidsplass (Barsade & O'Neill, 2014, s.551-598). I praksis kan dette derimot være vanskelig å opprettholde da arbeidsplassen som regel ikke er tilrettelagt for at medarbeidere kan vise omsorg for hverandre (Antoni et al., 2020, s.447-485).

Det er ikke usannsynlig at det kan oppstå konflikt mellom det å bry seg om organisatoriske mål og å ha tid til overs til å være en omsorgsfull medarbeider. Jobben blir som regel en prioritering, og når dette går på bekostning av velvære og helse vil man ikke ha overskudd til medarbeiderne (Karasek, 1979, s.285-308). I yrker hvor det forventes at arbeidstaker er omsorgsfull mot pasienter eller kunder, kan det også oppstå utfordringer ved å måtte være omsorgsfull hele tiden. Dette resulterer ofte i utmattelse, høyt fravær og gjennomtrekk av arbeidskraft (Brysiewicz & Wentzel, 2014, s.95). Løsningen kan være en bedre balanse mellom jobb og fritid, samt sette tydelige grenser til hvor omsorgsfull man kan tillate seg å være.

Det er viktig at en leder viser en tydelig lederrolle, men samtidig viser omsorg for sine ansatte. Dette kan gjennomføres i praksis ved å for eksempel være flink til å lytte til de ansatte, forstå at folk kan gjøre feil og sørge for en mening med arbeidet til hvert enkelt individ (Chibane, 2017, s. 9). Det er lett å tenke at omsorg og ledelse er to begrep som ikke faller naturlig sammen. Det viser seg derimot at en omsorgsfull ledelse øker følelsen av velferd på arbeidsplassen. Det muliggjør også utviklingen av en rekke synergieffekter gjennom kollektiv intelligens, kreativitet og forebygging av psykososiale risikomoment (Chibane, 2017, s.1). Medarbeidere, ledere og organisasjoner kan alle nyte godt av omsorg på arbeidsplassen. En kan lykkes dersom man finner den optimale balansen mellom å være omsorgsfull overfor andre, men samtidig setter seg tydelige grenser. Med utgangspunkt i denne teorien har vi utviklet følgende hypotese:

H2: Respondentene som vurderer en ytre motivert jobbsøker vil oppfatte han som mindre omsorgsfull enn de som er indre og prososial motivert.

3.3 Integritet

Ordet integritet forbindes ofte med at noe er riktig eller moralsk (Badaracco & Ellsworth, 1989 s.102). Integritet kan defineres i korte trekk som selvstendighet og ukrenkelighet (Nordbø, 2020). Likevel kan begrepet defineres på flere måter avhengig av kontekst. Personlig integritet omhandler for eksempel hvordan personer oppfatter et enkelt individ i forhold til troverdighet og deres handlinger. Et annet eksempel er atferdsmessig integritet, som er en spesifikk form for lederintegritet. Dette har blitt et større fokusområde innen organisasjonsforskning de siste årene. Atferdsmessig integritet kan defineres som det oppfattede mønsteret av justering mellom utøverens ord og handlinger (Simons, 2002, s.19). Integritet kan derfor gradvis bygges ved å kontinuerlig utøve atferd som er på linje med det som blir sagt. I en organisasjonskontekst er det viktig at lederen oppfattes å aktivt representere og kommunisere sine verdier overfor medarbeiderne. Lederens integritet er viktig da det ofte kan anses som nøkkelen til vekst og effektivitet i organisasjoner (Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012, s.165). Atferdsmessig integritet kan også ha stor betydning for ekstrarolleatferd i organisasjoner, som igjen påvirker produktivitet og jobbtilfredshet (Dineen et al., 2006).

Bedrifter ønsker ofte å oppnå høy grad av integritet som en helhetlig organisasjon. Integritet kan være viktig for en organisasjon for at de skal bli oppfattet som seriøs og lojal. Organisasjoner med integritet viser typisk fire karakteristika (Kayes et al., 2007, s.61-70). Første karakteristika er kommunikasjon og aktiv bruk av etisk beslutningstaking, som involverer at alle innad i bedriften er åpen og ærlig rundt etiske problemstillinger. Dette kan for eksempel innebære at medarbeidere skal informere kunder om hendelser de i utgangspunktet ikke hadde funnet ut av selv. Selv om bedriften kan tape både kunder og penger, blir integriteten ivaretatt.

Den andre karakteristika for integritet er å ha rammeverk og prosedyrer som støtter opp mot etisk beslutningstaking. Det er viktig for medarbeiderne å ha

mulighet og verktøy til å kunne kommunisere rundt etiske problemstillinger de eventuelt skulle møte på i jobben.

Tredje kjennetegn for bedrifter med integritet er at de har klart å skape og opprettholde en kultur med ansvar, åpenhet og forpliktelse til sine forretningsmål. Flere organisasjoner har for eksempel begynt å ta samfunnsansvar frivillig. Arbeid innenfor samfunnsansvar kan bidra til bedre omdømme, lønnsomhet og redusert risiko for skade på omdømme (Fombrun, 2015, s.7-11). Siste og fjerde kjennetegn er at organisasjoner med integritet verdsetter de ansattes utvikling. Ved å få medarbeiderne til å føle seg som en viktig del av organisasjonen, kan bedrifter knytte individuell suksess til generell suksess innad i organisasjonen.

En måte å implementere integritet i en organisasjon på, kan være gjennom integritetbasert ledelse. Denne lederstilen har som mål om å tilrettelegge for forhold der individer blir motivert til å bidra med felles innsats til et overordnet mål (Hoekstra et al., 2016). Motivasjon gjennom tilrettelegging kan derfor brukes som et verktøy av ledere som ønsker å implementere integritet gjennom medarbeiderne. En studie om forbedring av individ motivasjon gjennom integritet i team, viser at bedrifter med integritetbasert ledelse kan forbedre organisatorisk ytelse gjennom lagarbeid (Brodke et al., 2018, s.86-103). Lagarbeid eller samarbeid i team kan altså bidra til større grad av integritet mellom medarbeiderne, spesielt om aktivitetene som skal utføres er målbare og oppfordrer til interaktivitet. På bakgrunn av dette har vi utviklet følgende hypotese:

H3: Respondentene vil vurdere en ytre motivert jobbsøker å ha mindre integritet enn jobbsøkerne som er indre og prososial motivert.

3.4 Ekstrarolle

Ekstrarolleatferd kan defineres som “Skjønsmessig individuell atferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som totalt sett fremmer effektiv fungering i organisasjonen.” (Organ, 1988, s.4). Martinsen (2015) beskriver ekstrarolleatferd som i hvor stor grad medarbeidere er villige til å yte noe utover det som normalt forventes av dem (Martinsen, 2015, s.134). Et praktisk eksempel på ekstrarolleatferd kan være om en ansatt velger å ta på seg en av kollegaene sine arbeidsoppgaver uoppfordret etter å allerede ha

fullført sine egne. Ekstrarolleatferd kan også være i form av å komme med innspill og forslag til forbedringer, eller mer subtil atferd som punktlighet, produktivitet og lydighet (Einarsen et al., 2017, s.128). Ekstrarolleatferd kan derfor ha en positiv effekt for bedriften i form av lojale og produktive medarbeidere som tar frivillig initiativ til arbeidsoppgaver. Slike medarbeidere vil kunne bidra til bedre effektivitet i organisasjonen.

Det er ikke bare bedriften som får noe igjen for ekstrarolleatferd – det kan ha en positiv effekt for medarbeiderne som utøver det. Forskning viser også at ekstrarolleatferd har en positiv sammenheng med jobbtilfredshet. Det er fortsatt usikkert om det er ekstrarolleatferd som leder til jobbtilfredshet, eller om det er tilfredshet på jobb som leder til ekstrarolleatferd (Einarsen et al., 2017, s.129).

Professor emeritus Tor Grenness (2015) har i samarbeid med flere forskere utført en spørreundersøkelse med mål om å finne årsaker til at ledere viser tillit til medarbeiderne, og hvilke positive effekter det kan ha. Det som er interessant å trekke frem fra dette studiet er at medarbeiderne som viser ekstrarolleatferd får omsorg, hjelp, støtte og tillit fra sine ledere. Det er også interessant å bemerke seg at medarbeiderne vil prestere bedre om de opplever tillit fra lederen sin.

Kritikk mot ekstrarolleatferd er at det nødvendigvis ikke trenger å gi noe fordel eller være til nytte for organisasjonen. Medarbeideren kan for eksempel ønske å gi et godt inntrykk overfor kunder eller kollegaer, der ekstrarolleatferden ikke vil ha noe effekt for virksomheten (Einarsen et al., 2017, s.260). Ekstrarolleatferd kan også gå ut over medarbeiderens ordinære arbeidsoppgaver, spesielt medarbeidere med mye rutinearbeid. Om de ikke trives med sine ordinære arbeidsoppgaver kan ekstrarolleatferd brukes som en unnskyldning for å slippe unna disse (Bolino et al., 2013, s.542-559).

I en metaanalyse om ekstrarolleatferd ble det trukket frem sammenhenger mellom vurdering av arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, med særlig sterk sammenheng mellom leders anbefaling om belønning og ekstrarolleatferd (Podsakoff, 2009, s.122-141). Resultatene viser at når mottatt belønning ble målt, var det mindre sammenheng. Dette betyr at i praksis blir ikke medarbeiderne belønnet i like stor grad som lederne oppgir at de fortjener.

I en artikkel om hvilken rolle prososial og indre motivasjon spiller inn på ekstrarolleatferd, ble medarbeiderens motivasjon trukket frem som en faktor som kan påvirke ytelsen av dette (Bagdziuniene et al, 2015, s.345-365). De prososialt motiverte medarbeiderne er mer sannsynlig til å utøve ekstrarolleatferd når det er høy grad av indre motivasjon. Det konkluderes videre med at indre motivasjon kan trigge prososial motivasjon, som igjen fører til ekstrarolleatferd. Dette studiet er et eksempel på hvor viktig tilrettelegging av motivasjon kan være for å skape ekstrarolleatferd blant medarbeidere. Vi har med utgangspunkt i denne teorien utviklet følgende hypotese:

H4: Respondentene som vurderer en ytre motivert jobbsøker vil oppfatte muligheten for at han utfører ekstrarollearbeid betydelig mindre sannsynlig enn jobbsøkerne som er indre og prososial motivert.

3.5 Slutte

Det kan være mange ulike grunner til at noen slutter i jobben. Noen eksempler kan være bedre jobbtilbud, konflikter, stress, eller flytting. Uansett grunn kan man ofte dele de inn i to ulike kategorier; at arbeidstaker slutter selv, eller oppsigelse og avskjed der arbeidsgiver sier opp arbeidstakeren. Arbeidstilsynet definerer oppsigelse som et arbeidsforhold som avsluttes med en skriftlig oppsigelse fra arbeidstaker eller arbeidsgiver (Arbeidstilsynet, u.å.). Det er også vanlig å måtte jobbe ut en oppsigelsestid etter dette. Avskjed er av mer alvorlig grad og lar arbeidsgiver si opp arbeidstakere på dagen. Eksempel på grunnlag for avskjed kan være alvorlig ordrenekt, økonomisk utroskap, voldelig atferd og brudd på sikkerhetsrutiner (Einarsen et al., 2017, s.509). Rettigheter ved oppsigelse er regulert under kapittel 15 i arbeidsmiljøloven "Opphør av arbeidsforhold" (Arbeidsmiljøloven, u.å., §15). Dette gjelder både for arbeidstaker og arbeidsgiver.

Oppsigelse fra arbeidstaker kan være både frivillig og ufrivillig. Med ufrivillig oppsigelse menes det ulike uforutsette grunner som for eksempel alvorlig sykdom, eller relokalisering. I disse tilfellene kan det tenkes at arbeidstaker i utgangspunktet er fornøyd med jobben. Ved frivillig oppsigelse mener vi arbeidstakere som slutter fordi de mistrives i jobben, eller de som får bedre

jobbtilbud et annet sted. Dette kan ofte være arbeidstakere som aktivt ser etter ny jobb fordi de er misfornøyde.

I noen tilfeller kan organisasjoner ofte unngå at medarbeiderne sier opp jobben. Det er et kjent engelsk uttrykk som lyder slik: “People don’t quit their job, they quit their boss” (Allen, 2019). Altså medarbeidere sier opp jobben på grunn av sjefen, ikke på grunn av selve jobben.

I en artikkel om hvorfor arbeidstakere egentlig sier opp jobben, ble det undersøkt hvilke forhold som forårsaker oppsigelse blant ansatte i Facebook (Harrington et al., 2018, s.2-3). Resultatene de fant avkrefter antagelsen om at folk slutter på grunn av sjefen sin, i hvert fall til en viss grad. Det viser seg at de ansatte ofte er misfornøyd med de arbeidsoppgavene lederen tilbyr dem. Et gjentakende funn fra ansatte som sluttet var at de følte jobben ikke var utfordrende nok og at de manglet muligheter for utvikling. Forfatterne av artikkelen foreslår at ledere kan motivere de ansatte til å bli i jobben ved å tilpasse stillingen til det medarbeideren trives å jobbe med. Dette kan ofte bety at lederen må flytte medarbeideren til en annen avdeling, selv om de utmerker seg i nåværende stilling. Ledere kan altså motivere medarbeiderne til å bli, ved å tilpasse stillingen til det enkelte individ.

Organisasjoner som klarer å beholde sine medarbeidere kan oppleve en rekke økonomiske fordeler, spesielt da gjennomtrekk av ansatte ofte er svært dyrt. Når en bedrift må erstatte en person er det store utgifter forbundet med ansettelsesprosesser og opplæring. Det kan også være skjulte kostnader som for eksempel tapt produktivitet, nedsatt moral blant medarbeiderne og sikkerhetsproblemer (Kung & O’Connell, 2007, s.14–19).

For å unngå gjennomtrekk og for å beholde sine ansatte kan det være lurt for bedrifter å først undersøke hvor problemet ligger. Om det er mange som slutter innenfor en kort tidsperiode, kan det være tegn på et forbedringsområde. Bedrifter bruker ofte mye tid og ressurser på å ansette medarbeidere, men har en tendens til å glemme dem etter at de har blitt ansatt. Det bør derfor rettes like mye innsats og fokus rundt å beholde ansatte som det er i ansettelsesprosessen (Taylor, 1993, s.21). På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende hypotese:

H5: Respondentene vil vurdere en ytre motivert jobbkandidat som mer sannsynlig til å slutte i jobben enn jobbkandidater som er sterkt indre og prososialt motivert.

3.6 Ansettelse

Ansettelse er et av de viktigste valgene en bedrift gjør. De ansatte er selve drivkraften i organisasjonen, og uten dem vil det være vanskelig å få gjort noe som helst. Det er derfor viktig at de som blir ansatt i en bedrift er kvalifisert og motivert til det stillingen krever. Rekruttering og ansettelse er to begrep som er viktig å differensiere, da de ofte blir brukt om hverandre. Rekruttering kan defineres som en fase der det tiltrekkes en gruppe kandidater som ønsker jobben, som videre går med i en selekteringsprosess (Rashmi, 2010, s.11). Ansettelse er utfallet etter en suksessfull rekrutteringsprosess.

Formålet med rekrutteringsfasen er å tiltrekke seg aktuelle kandidater for å kunne videre undersøke gjennom for eksempel intervju om de er egnet til stillingen. Det finnes mange ulike fremgangsmåter for rekruttering, og metoden vil ofte variere fra bransje til bransje. Det er derimot noe som de fleste rekrutteringsprosessene har til felles, og det er at det vanligvis ligger en strategisk plan bak det.

En jobbanalyse bør gjennomføres som første steg i en rekrutteringsprosess. Arbeidsgiver kan fastslå jobbbeskrivelse, jobbspesifikasjoner og personspefifikasjoner. Dette kan effektivisere rekrutteringsprosessen ved å filtrere og tiltrekke de kandidatene som er kvalifisert og motivert til jobben, samt gi arbeidstakerne en ide av hva som kreves av dem (Rashmi, 2010, s.12).

Når alle kravene er analysert og organisasjonen har utarbeidet en stillingsutlysning, må de velge hvilke plattformer stillingen skal annonseres på. Hvor stillingen annonseres kan ha betydning for hvilke kandidater som blir eksponert og tiltrukket av jobben (Breugh, 2013, s.389-416). Det er blitt mer vanlig å legge ut stillingsannonser på digitale plattformer som norske Finn.no, og det internasjonale sosiale nettverket LinkedIn. I de fleste tilfeller blir stillingsannonser også lagt ut på organisasjonen sine egne nettsider.

En annen måte å rekruttere potensielle ansatte på kan være gjennom de eksisterende medarbeiderne. En studie av ulike rekrutteringsmetoder viste at

personer som blir rekruttert gjennom anbefaling av eksisterende ansatte, har større sannsynlighet for å ha en bedre forståelse for hva jobben innebærer (Breaugh, 2013, s.389-416). Med denne forståelsen kan jobbsøkeren også ta en informert beslutning om jobben vil passe dem. Kritikkk til slik uformell rekruttering er at de eksisterende ansatte har en tendens til å anbefale personer som er lik dem selv, noe som resulterer i at organisasjonen kan miste muligheten til mangfoldighet (Marsden, 2013, s.979).

Når stillingsannonser har tiltrukket flere kvalifiserte kandidater kan bedriften filtrere ut de beste og tilkalle dem til intervju. Hensikten med intervju er for arbeidsgiver å bli kjent med kandidatene og bekrefte at de er motivert og kvalifisert. For arbeidstaker er det en mulighet for å overbevise om hvorfor de vil ha jobben og hvilke egenskaper de kan tilby. Vanligvis gjennomføres intervju med forhåndsbestemte spørsmål som omhandler den aktuelle jobben, men ofte også personlige spørsmål om arbeidstakeren. Mange arbeidsgivere bruker spørsmålene som et rammeverk og lar heller samtalen flyte naturlig (Dipboye, 1997, s.455-474). Strukturerte intervju har vist å ha en større validitet og kan resultere i bedre beslutninger om seleksjon, som igjen fører til større grad av ytelse fra ansatte og lønnsomhet i organisasjonen (Bakker et al., 2002, s.176-184). Likevel viser det seg at strukturerte intervju blir lite brukt i praksis. Bakker et al. (2002, s.177) peker på at det kan være på grunn av manglende kunnskap om teori rundt temaet.

Etter en suksessfull intervju prosess kan arbeidsgiver tilby arbeidstakeren en stilling. I noen tilfeller er det vanlig å forhandle i denne fasen. Arbeidstakeren kan for eksempel forhandle seg til høyere lønn eller gunstige arbeidstider, alt etter hvor ettertraktet man er av arbeidsgiveren. Når partene inngår en enighet om ansettelse, er det vanlig å inngå en arbeidskontrakt. Dette er for å beskytte både arbeidstaker og arbeidsgiver. En arbeidskontrakt inneholder som regel en beskrivelse av arbeidet, når avtalen gjelder, oppsigelsesfrist, lønn, ferie, pauser og generelle forhold av vesentlig betydning for arbeidet (Arbeidstilsynet, u.å.). Med utgangspunkt i denne teorien har vi utviklet følgende hypotese:

H6: Respondentene vil vurdere en ytre motivert kandidat som mindre egnet til jobben enn om de var indre eller prososial motivert.

4.0 Metode

En metode er en planmessig fremgangsmåte for å fremskaffe kunnskap om hvordan vi skal gå frem i en forskningsprosess (Ringdal, 2018). Metoden begynner ofte med en ide som videreutvikles til en problemstilling, og som deretter skal undersøkes. Dette utføres ofte gjennom innsamling, tolkning og analyser av data, som er en svært viktig del av empirisk forskning. For å sikre at vi hentet inn mest mulig riktig og relevant data fra undersøkelsen var valg av metode avgjørende. Nedenfor skal vi gå nærmere inn på hvilken metode vi benyttet for å løse oppgavens problemstilling, og begrunne hvorfor den valgte metoden er aktuell.

4.1 Kvantitativ metode

Ved innsamling og analysering av data finnes det to ulike metoder man kan bruke. Disse metodene kalles kvalitativ og kvantitativ metode. Ved bruk av kvalitativ metode vil det være mest vanlig å bruke tekst for å fremvise data. Måter å samle inn kvalitative data på kan være å utføre ustrukturerte intervjuer, gjøre observasjoner og gjennom tekstanalyser (Grenness, 2012, s.136). Denne type data kan også samles inn gjennom bruk av videoer, lydopptak eller bilder. Kvantitative metoder viser data ved å bruke tall eller mengdeenheter. Spørreundersøkelse er det vanligste å ta i bruk for å samle inn kvantitative data (Gripsrud et al., 2016). Det som skiller kvalitativ og kvantitativ metode, er måten dataene blir samlet inn og hvordan de analyseres.

Når metode skal velges, er det problemstillingen som avgjør hvilken metode man skal bruke i et gitt tilfelle (Gripsrud et al., 2016, s.103). I denne oppgaven handler problemstillingen om hvordan motivasjon og sosial elskverdighet spiller en rolle i en ansettelsesbeslutning. Ut ifra vår problemstilling og fremgangsmåte for å samle inn data valgte vi å ta i bruk kvantitativ metode fremfor kvalitativ metode. Denne metoden gjorde oss i stand til å samle detaljerte data, og å kunne sammenligne og analysere store mengder data blant et høyt antall respondenter (Holgersen, 2013, s.2).

En spørreundersøkelse ble brukt for å samle inn primærdata til oppgaven. Ved å utføre en spørreundersøkelse fikk vi samlet svar fra mest mulig respondenter slik at vi hadde nok data å analysere. Ettersom vi tok i bruk den kvantitative metoden og derfor kunne fremvise våre data i tall og mengdeenheter, kunne vi sammenligne svarene til alle respondentene og komme frem til en konklusjon som svarer på vår problemstilling.

Vi har i denne oppgaven tatt i bruk programmet SPSS for å utføre statistiske beregninger av data.

4.2 Undersøkelsesdesign

Undersøkelsesdesign innebærer en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse den aktuelle oppgaven (Gripsrud et al., 2016, s.46). For å finne ut hvordan man skal legge opp analyseprosessen må man vite hvilke data man trenger, hvordan man skal samle inn data, og hvordan de skal analyseres. Det finnes tre hovedtyper av design; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. I oppgaven tok vi i bruk kausalt design fordi vi var ute etter å undersøke årsakssammenhenger mellom to variabler. Kausalt design betyr at man benytter en form for eksperiment. I eksperimentet vil man hovedsakelig manipulere de uavhengige variablene for å finne ut om det har noen effekt på de avhengige variablene (Gripsrud et al., 2016, s.54).

4.3 Rekrutering og utvalg

Til vår undersøkelse var det viktig å nå mennesker i ansattforhold, og fortrinnsvis arbeidstakere i fulltidsstillinger. Det var derfor begrensninger til hvilke målgrupper vi sendte undersøkelsen til. Vi mener at yrkesaktive voksne er en bred nok målgruppe, der vi vil få en god spredning i kjønn, alder og yrkesgrupper. Spørreundersøkelsen ble sendt ut og delt digitalt som en lenke på ulike plattformer som Messenger, E-post og Instagram. Meldingen vi sendte ut var som følger:

“Hei! Jeg og mine to medstudenter er i gang med å skrive en spennende bacheloroppgave om motivasjon og rekruttering. Vi hadde satt stor pris på din deltakelse i en kort og anonym spørreundersøkelse! Eneste krav for å delta er at

du må være i fulltidsarbeid. Om du også har mulighet til å sende denne videre til aktuelle kollegaer på jobben, vil det også være til enormt stor hjelp for oss!”

Den ble hovedsakelig sendt ut til familiemedlemmer og andre bekjente innenfor målgruppen. Vi oppfordret dem også til å sende undersøkelsen videre til kollegaer. Slik kunne vi nå ut til flere aktuelle respondenter. Respondentene fra undersøkelsen jobber både innenfor privat og offentlig sektor. Det kan være aktuelt å påpeke at respondentene jobbet innen et bredt spekter av yrker, eksempelvis salg og service, bygg og anlegg, helse, finans og rådgivning.

For å sikre en jevn fordeling og et realistisk resultat, var målet å få inn ca. 300 deltakere. Det var til sammen 261 personer som deltok i undersøkelsen, og derav 187 personer som fullførte. En mulig grunn til at ikke alle fullførte undersøkelsen, kan ha vært på grunn av friheten til å avslutte når man ønsket. Det kan også ha vært fordi respondenten ikke var aktuell for undersøkelsen.

4.4 Eksperiment design

Vi skal nå gjennomgå hvordan eksperimentet ble gjennomført. For å samle data og informasjon utarbeidet vi en spørreundersøkelse ved hjelp av plattformen Qualtrics. Formålet med undersøkelsen var å utforske om respondentene assosierte en ytre, indre eller prososial motivert arbeidssøker som noe positivt eller negativt. Før selve spørreundersøkelsen startet, måtte alle respondentene samtykke og deretter svare på demografiske data slik som kjønn, alder, inntekt og utdanningsnivå. Videre ble respondentene bedt om å se for seg et jobbintervju, der de skulle intervjuer en potensiell kandidat til en kontorjobb. Deretter ble de tilfeldig randomisert inn i en av tre grupper med tre ulike typer manipulerte spørsmål. Disse gruppene var indre, ytre og prososialt motiverte arbeidstakere.

Gruppe 1- Ble informert om at søkeren er preget av en sterk **indre** motivasjon. Han forklarer at det å ha interessante arbeidsoppgaver som engasjerer og utfordrer er det absolutt viktigste. Det er også veldig viktig for ham å føle at han øker sin kunnskap og forståelse gjennom å yte i jobben.

Gruppe 2- Ble informert om at søkeren er preget av en sterk **ytre** motivasjon. Han forklarer at det å ha økonomiske incentiver, for å yte og prestere er det absolutt

viktigste. Det er også veldig viktig for ham å føle at han har en gulrot å strekke seg etter på jobb, i form av en prestasjonsbonus, eller annen betinget avlønning.

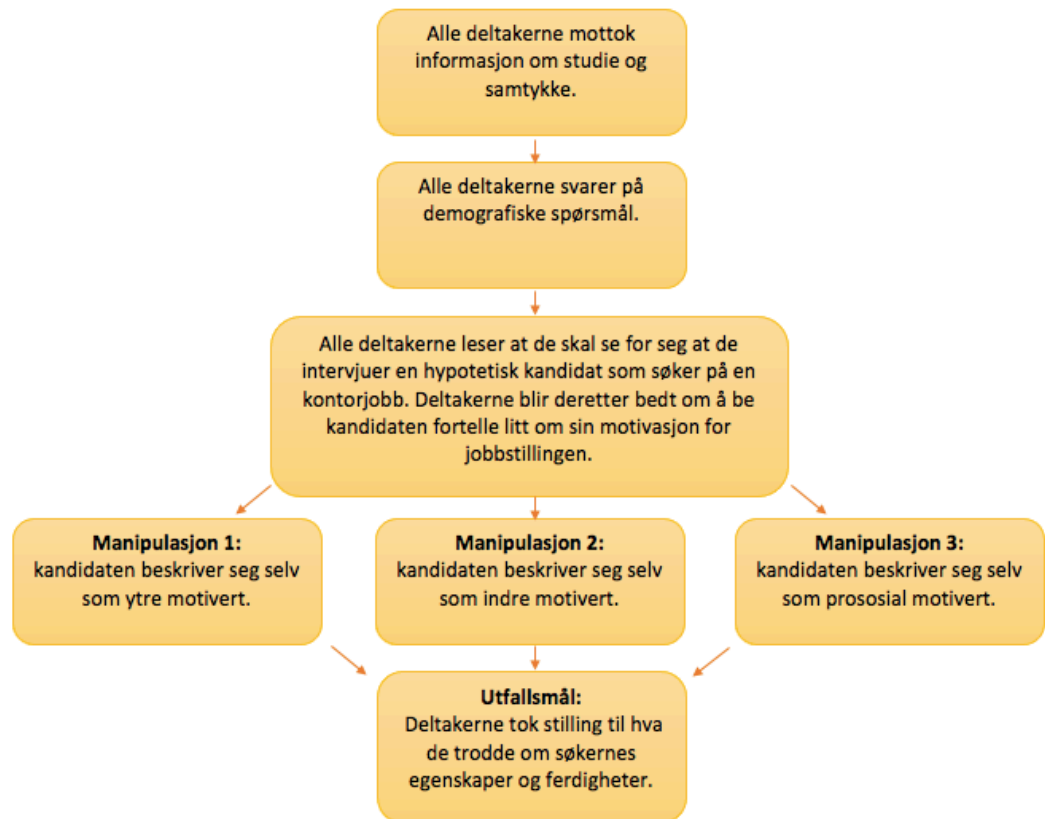
Gruppe 3- Ble informert om at søkeren er preget av en sterk **prososial** motivasjon. Han forklarer at å være til hjelp for andre er det absolutt viktigste for ham. Det er også veldig viktig for ham å føle at han er til nytte for sine kolleger og andre han jobber med, slik at han ofte kan hjelpe andre på en måte som er viktig for dem.

Spørsmålene respondentene ble utdelt var identiske for de ulike gruppene, uavhengig av manipulasjon. Her ble respondentene bedt om å måle kandidatens grad av tillit, ekstrarolleadferd og planer om å slutte. Disse inndelingene fikk sin egen side i undersøkelsen og ble videre delt opp i 4-15 spørsmål. For å svare på spørsmålene måtte respondentene oppgi hvor enige de var med de opplistede påstandene. Denne skalaen var delt inn i syv deler; helt uenig, uenig, tildels uenig, hverken enig eller uenig, tildels enig, enig og helt enig.

Videre i undersøkelsen fikk respondentene spørsmål om hvorvidt de ville anbefalt kandidaten til kontorjobben. Her ble de tildelt tre spørsmål, hvor skalaen fra helt uenig til helt enig fortsatt ble benyttet.

Den tredje og siste delen i undersøkelsen var kontrollspørsmål. Disse spørsmålene tok opp informasjonen gitt i startfasen av undersøkelsen, for å avdekke om respondentene hadde engasjert seg og fulgt med underveis. Her ble respondentene spurt om den hypotetiske kandidaten for kontorjobben var indre, ytre eller prososial motivert. Dersom respondenten ikke husket dette, var det også mulig å svare «husker ikke» dersom dette var tilfellet. Grunnen til at vi tok med et slikt spørsmål var for å sjekke om respondentene faktisk fulgte med gjennom hele undersøkelsen, eller om de trykket seg tilfeldig gjennom. Dersom sistnevnt var tilfellet, hadde informasjonen vært irrelevant å benytte i eksperimentet, da informasjonen ikke ville stemt overens med deres egentlige synspunkt og meninger.

Nedenfor vises en oversikt over hvert steg i undersøkelsesprosessen.



Figur 1: Oversikt over eksperimentets prosedyre

4.5 Utfallsmål

Utfallsmålene som ble utformet besto av seks avhengige variabler. Disse ble brukt til å måle hvordan kandidatene oppfattet den hypotetiske jobbsøkeren ut fra den motivasjonen de hadde. Variablene som de ble målt på var evner, integritet, ekstrarolleatferd, om arbeidssøkeren kom til å slutte i jobben og om de ville vært positiv til å ansette søkeren. Spørsmålene ble utviklet for å måle flere av variablene, slik at vi kunne med sikkerhet si at spørsmålene målte det vi ønsket å få svar på. Dette ga undersøkelsen en økt reliabilitet og validitet. Den første avhengige variabelen som ble målt omhandlet evnene til jobbkandidaten. Her undersøkte vi hvordan respondentene oppfattet kandidatens evner i en arbeidssituasjon med utgangspunkt i motivasjonen de hadde. Nedenfor har vi fem uavhengige variabler som måler kandidatens grad av evner.

- *Søkeren virker veldig kapabel i sitt arbeid*

- *Søkeren virker å være en person som lykkes i de fleste ting han prøver seg på*
- *Søkeren fremstår som den typen person som har mye kunnskap om arbeidet som må gjøres*
- *Man kan føle seg trygg på denne søkerens evner*
- *Jeg tror denne søkeren vil vise seg å ha spesialiserte kapasiteter som kan forbedre organisasjonens prestasjon*

Den andre avhengige variabelen handlet om hvor omsorgsfull jobbsøkeren fremsto. Her ønsket vi å undersøke hvor omsorgsfull respondentene oppfattet jobbsøkeren som, gitt den motivasjonen de hadde.

- *Søkeren ser ut til å bry seg veldig om medarbeiderens velbefinnende*
- *Kollegaens behov og ønsker ser ut til å være viktige for søkeren*
- *Søkeren fremstår som om at han passer på de tingene som er viktige for sine medarbeidere*
- *Søkeren virker å være en person som ville strukket seg langt for å hjelpe medarbeiderne*
- *Søkeren vil ofte bistå gruppen/enheten sin selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben hans*

Den tredje avhengige variabelen handlet om jobbsøkerens integritet. Her ønsket vi å se hvordan respondentene vurderte den hypotetiske jobbkandidaten sin tillit, basert på motivasjonen de hadde til arbeidet.

- *Søkeren virker å være en person med sterk rettferdighetssans*
- *Jeg tror ikke man behøver å lure på hvorvidt denne søkeren vil holde ord*
- *Søkeren fremstår som den typen person som ofte sier en ting og så gjør en helt annen*

Den fjerde avhengige variabelen omhandlet jobbsøkerens ekstrarolleatferd. Det handlet om hvor mye personen stilte opp for sin arbeidsgiver og de andre ansatte, ved å gjøre mer enn bare sin egen arbeidsinstruks.

- *Jeg tror denne søkeren ofte påtar seg oppgaver uoppfordret*
- *Hvis han blir ansatt vil denne søkeren hjelpe andre nyansatte til å tilpasse seg*
- *Søkeren vil ofte bistå gruppen/enheten sin selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben hans*
- *Søkeren virker som den typen medarbeider som hjelper andre i sin gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene*
- *Søkeren hjelper ofte andre i sin gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar*

Den femte avhengige variabelen omhandlet hvor stor sannsynlighet respondentene tror det er for den hypotetiske jobbkandidaten å slutte i jobben.

- *Denne søkeren vil ofte tenke på å slutte i jobben*
- *Dersom vi ansetter ham, kan denne søkeren komme til å slutte i løpet av året*
- *Hvis vi ansetter ham, vil denne søkeren trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene*

Den siste og sjette avhengige variabelen var ansettelse. Denne variabelen tok for seg om arbeidsgiver ville ansatt jobbsøkeren basert på den generelle motivasjonen arbeidstakeren hadde til jobben.

- *Jeg ville vært veldig positiv til å ansette denne søkeren*
- *Denne søkerens motivasjon gjør at jeg tenker det ville være lurt å ansette ham*
- *Jeg er tilhenger av å ansette søkeren, gitt den motivasjonen han presenterer*

5.0 Resultater

Datainnsamlingen fra eksperimentet ble gjennomført ved hjelp av plattformen Qualtrics. For bearbeiding og analysering av datainnsamlingen benyttet vi oss av

programmet IBM SPSS versjon 27, og har videre gjennomført diverse korrelasjons- og variasjonsanalyser.

5.1 Deskriptive data

Deskriptiv data kan brukes for å få en oversikt over respondentenes bakgrunn. Det var ønskelig med en variasjon i kjønn, alder, utdanning og lønn blant utvalget. Vi så også etter respondenter som var i arbeid, fulltidsarbeid var å foretrekke.

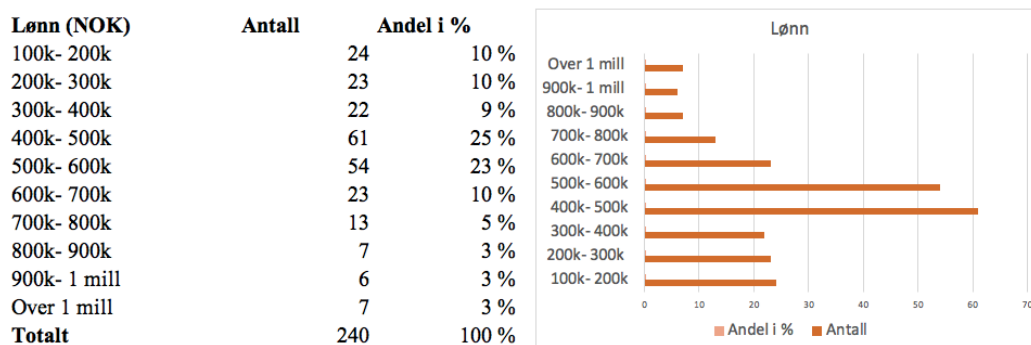
Spørreundersøkelsen ble delt via sosiale medier til familie og bekjente. Vi spurte dem også om sende undersøkelsen videre til sine kollegaer eller andre dem kjenner. Det var 261 respondenter som trykket seg inn på linken som ble sendt, og som samtykket til å svare på spørreundersøkelsen. Undersøkelsen var valgfri å svare på, og det var derfor ikke alle som trykket seg inn på linken som svarte. Spørsmålene i undersøkelsen var også valgfri å svare på, som gjorde at antall svar på spørsmålene varierte. Det ble da flere svar på starten av undersøkelsen enn på slutten.

Av deltagerne som fullførte spørreundersøkelsen var det 105 menn (44%) og 135 kvinner (56%). Den eldste som svarte var født i 1945, og den yngste som svarte var født i 2004. Gjennomsnittlig fødselsår ble 1981. Dette gir et standardavvik på 14,7 som viser at det var en bred aldersdistribusjon blant respondentene. Av respondentene var det 8 som hadde grunnskole (barne- og ungdomsskole) som høyeste fullførte utdanning (3,3%) og 74 som hadde videregående skole som høyeste fullførte utdanning (30,83%). Det var 93 som hadde gått 1-3 år på høyskole/universitet (38,75%), 63 som hadde gått 4-6 år på høyskole/universitet (26,25%) og 2 som hadde fullført doktorgrad (0,83%).

Fødeår	1945-2004	Gjennomsnitt Standardavvik	
		1981	15
Kjønn		N	%
	Mann	105	44 %
	Kvinne	135	56 %
Utdanning	Barne- og ungdomsskole	8	3 %
	Videregående	74	31 %
	Bachelorgrad	93	39 %
	Mastergrad	63	26 %
	Doktorgrad	2	1 %

Tabell 1: Demografikarakteristika ved respondentene

Blant respondentene var det 24 som tjente 100-200k i året. 23 tjente mellom 200-300k, 22 som tjente mellom 300-400k, 61 som tjente mellom 400-500k, 54 som tjente mellom 500-600k, 23 som tjente mellom 600-700k, 13 som tjente mellom 700-800k, 7 som tjente mellom 800-900k, 6 som tjente mellom 900-1000k og 7 respondenter som tjente over en million kr i året.

**Figur 2: Lønnsfordeling blant utvalget**

5.2 Korrelasjonsanalyse- Sammenheng mellom variablene

For å kunne besvare problemstillingen vår tar vi utgangspunkt i de seks hypoteser som ble utviklet. Under arbeidet av resultater har vi satt opp en korrelasjonsmatrise som undersøkte samvariasjon mellom de ulike utvalgte variablene. Vi bruker derfor korrelasjonsmatrisen for å undersøke om det er sterk eller svak korrelasjon mellom variablene. Korrelasjonskoeffisienten, som kan variere fra -1 til +1, er et kvantitativt uttrykk for reliabiliteten i undersøkelsen (Gripsrud et al., 2020, s.211). En korrelasjon på -1 gir en perfekt negativ korrelasjon, altså ingen sammenheng, mens en korrelasjon på +1 vil gi en perfekt positiv korrelasjon (Pallant, 2016, s.132).

For å nærmere undersøke både retning og styrke på samvariasjon av variablene bruker vi Pearsons produktmoment korrelasjon (Pearsons r). Vi tar utgangspunkt i Cohen (1988, s.79-81), når vi definerer signifikansnivået på korrelasjonsverdiene. Korrelasjon mellom 0 og ± 0.3 indikerer svak sammenheng mellom variablene, en korrelasjon mellom ± 0.3 og ± 0.5 indikerer moderat sammenheng, mens en

korrelasjon mellom ± 0.5 og ± 1 anses som en sterk sammenheng mellom variablene. I tabell 2 presenterer vi gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner mellom de aktuelle variablene for vår problemstilling.

Tabell 2: Korrelasjonsmatrise, gjennomsnitt og standardavvik

Variabler	N	Gj.snitt	Std.avvik	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Evner	192	4.53	1.05	1.000								
2 Omsorgsfull	191	4.21	1.57	.424**	1.000							
3 Integritet	190	4.32	0.97	.517**	.530**	1.000						
4 Ekstrarolle	192	4.45	1.19	.453**	.762**	.513**	1.000					
5 Slutte	195	4.16	1.22	-0.495**	-0.575**	-0.575**	-0.553**	1.000				
6 Ansettelse	187	4.98	1.85	.676**	.666**	.631**	.647**	-0.650**	1.000			
7 Fødeår	195	1981	14.68	.247**	.099	.198**	.074	-0.131	.281**	1.000		
8 Utdannelse	214	2.90	0.85	-0.143*	-0.049	-0.102	-0.100	.160*	-0.076	-0.194**	1.000	
9 Lønn	213	4.41	2.11	-0.154*	-0.025	-0.096	-0.020	.095	-0.131	-0.420**	.287**	1.000

*p<0.05, **p<0.01

Tabell 2: korrelasjonsmatrise, gjennomsnitt og standarsavvik

Korrelasjonsmatrisen over viser flere sterke korrelasjoner mellom de ulike variablene.

Vi ser at den første positive korrelasjonen er mellom omsorgsfull og evner [$r=.424$, $p<0.01$]. Den andre positive korrelasjonen er mellom integritet og evner [$r=.517$, $p<0.01$]. Det er også en signifikant positiv korrelasjon mellom integritet og omsorgsfull [$r=.530$, $p<0.01$]. Videre ser vi en positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og evner [$r=.453$, $p<0.01$]. Det er en signifikant positiv korrelasjon mellom ekstrarolleatferd og omsorgsfull [$r=.762$, $p<0.01$]. Vi kan også se en positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og integritet [$r=.513$, $p<0.01$]. De første fire variablene har sterke korrelasjoner mellom hverandre, noe som kan tyde på at de alle oppfattes som like viktige.

Når det kommer til anbefaling av ansettelse ser vi at det er sterke korrelasjoner mellom variablene anbefaling og evner [$r=.676$, $p<0.01$], omsorgsfull [$r=.666$, $p<0.01$], integritet [$r=.631$, $p<0.01$], og ekstrarolle [$r=.647$, $p<0.01$]. Med utgangspunkt i dette kan det tenkes at respondentene vurderer disse egenskapene som viktig for en potensiell arbeidstaker.

5.3 Test av mellomgruppeskjeller

For å finne ut om det var en signifikant forskjell mellom opplevelsen av ulik grad motivasjon i en arbeidssøker, opp mot hypotesene våre, benytter vi en enveis

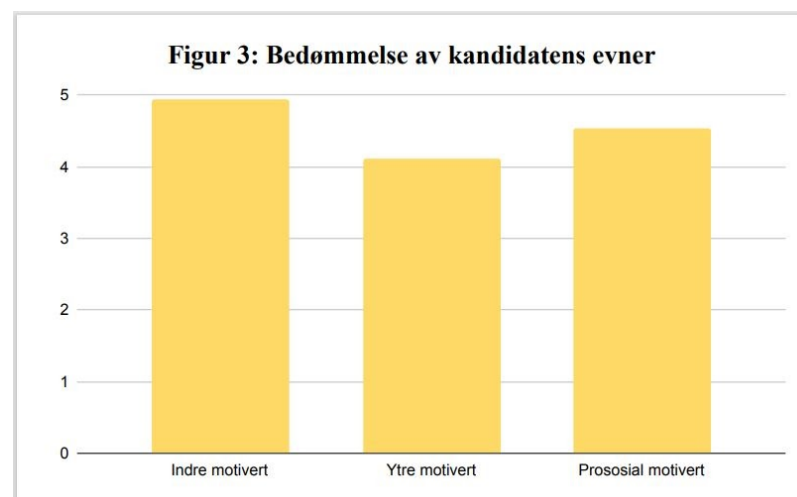
ANOVA-analyse med LSD post-hoc test. Nedenfor presenterer vi resultatene for de ulike variablene.

5.3.1 Evner

Vår hypotese H1 tilsa at jobbkandidatens evner ville bli oppfattet som dårligere om de var ytre motivert, enn om de oppga at de var indre eller prososial motivert. For å utforske mellomgruppeskjellene utfører vi en variansanalyse, ANOVA, med Tukey post-hoc test. Resultatene fra ANOVA viser signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler jobbkandidatens evner [$F(2,189) = 11.370, P = <.001$].

Tukey post-hoc test demonstrerer at det er signifikant lavere forskjell mellom evnene til en ytre motivert kandidat, sammenlignet med indre motivert kandidat ($p < .001$).

Analysen viser ikke noe signifikant forskjell mellom prososial og indre motivasjon ($p = .064$), eller prososial og ytre motivasjon ($p = .040$). Resultatene gir derfor støtte for hypotese H1. Figur 3 illustrerer de ulike gjennomsnittsverdiene for vurderingen av kandidatens evner på tvers av gruppene.

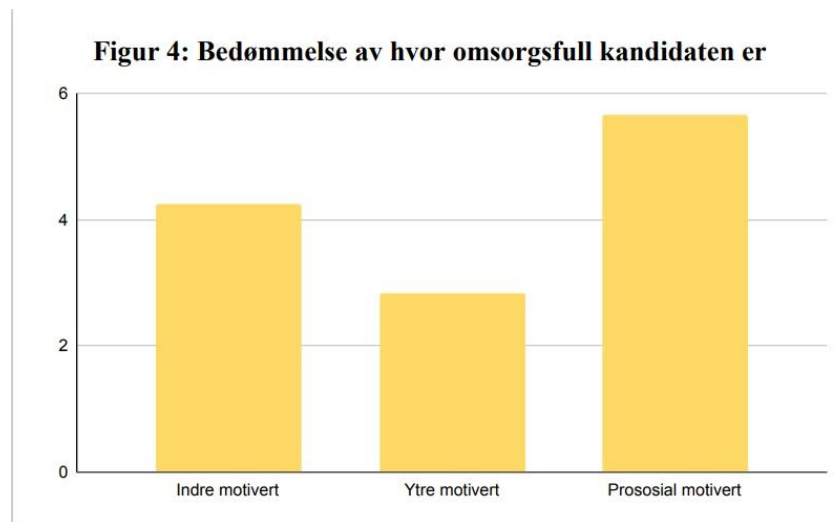


5.3.2 Omsorgsfull

Vår hypotese H2 tilsa at respondentene som vurderer en ytre motivert jobbsøker vil oppfatte han som mindre omsorgsfull enn de som er indre og prososial motivert. ANOVA-analysen viser signifikante mellomgruppeskjeller på

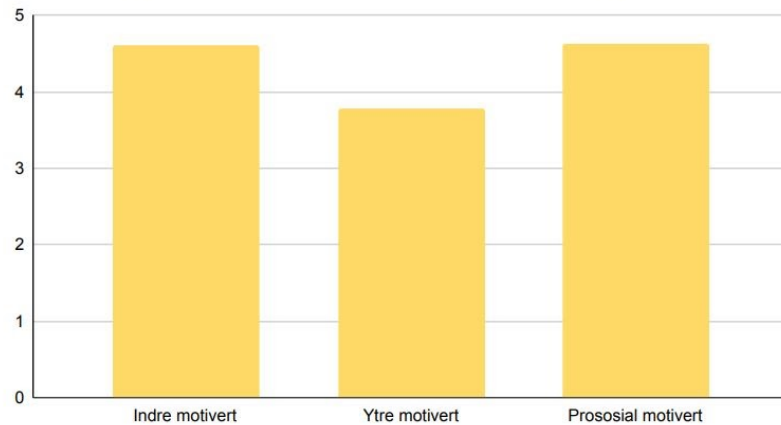
variabelen som måler hvor omsorgsfull jobbkandidaten oppfattes som [$F(2,188) = 110.468, P < .001$]. Post-hoc testen viser at det er signifikante forskjeller mellom alle variablene ($p < .001$). Resultatene kan gi støtte til hypotese H2.

Figur 4 illustrerer de ulike gjennomsnittsverdiene for vurderingen av kandidatens evner på tvers av gruppene.



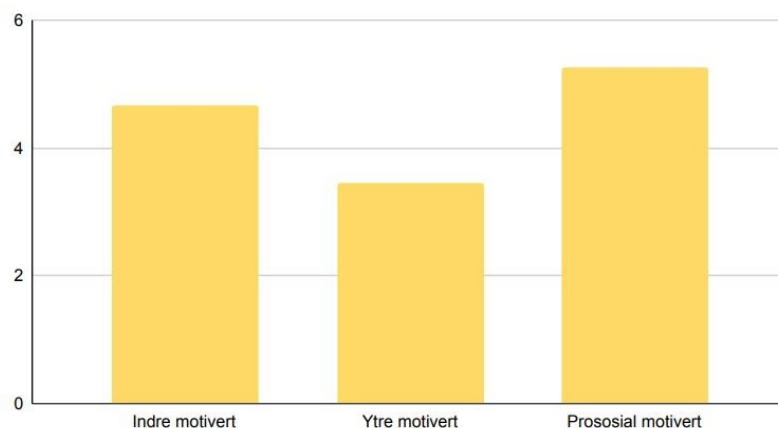
5.3.3 Integritet

Hypotese H3 tilsa at en ytre motivert jobbsøker vil bli vurdert med mindre integritet enn jobbsøkerne som er indre og prososial motivert. ANOVA-analysen viser signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler jobbkandidatens integritet [$F(2,187) = 18.801, P < .001$]. Post-hoc testen viser at det er signifikante forskjeller mellom integriteten til en ytre motivert kandidat, sammenlignet med en som er indre motivert ($p = .001$). Det er også signifikant forskjell mellom en prososial motivert kandidat og en som er ytre motivert ($p = .001$). Analysen viser imidlertid ikke noe signifikant forskjell på integritet mellom prososial motivasjon og indre motivasjon ($p = 1.000$). Resultatene kan gi støtte for hypotese H3. Figur 5 illustrerer de ulike gjennomsnittsverdiene for vurderingen av kandidatens evner på tvers av gruppene.

Figur 5: Bedømmelse av kandidatens integritet

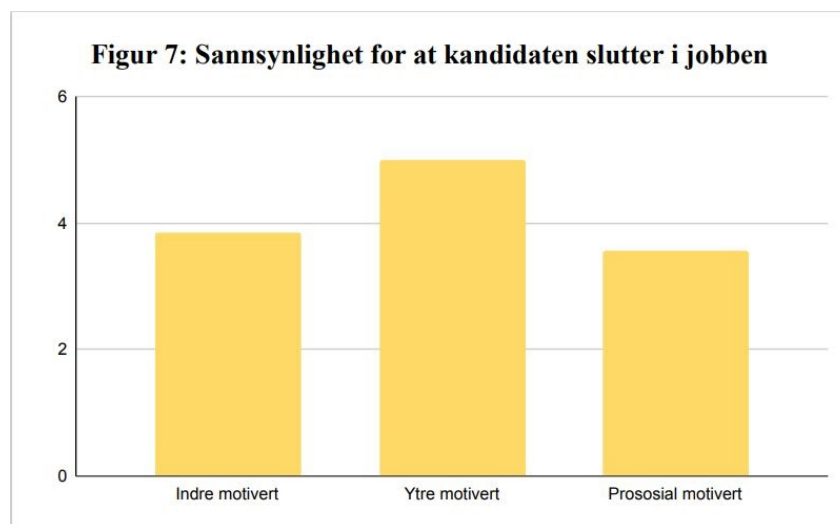
5.3.4 Ekstrarolle

Vår fjerde hypotese tilsa at kandidaten vil bli vurdert svakest på ekstrarolle arbeid om han er ytre motivert. ANOVA-analysen viser signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler jobbkandidatens ekstrarolleatferd [$F(2,189) = 65.296, P < .001$]. Post-hoc testen viser signifikant lavere bedømmelse av ekstrarolleatferd mellom indre og ytre motivasjon ($p < .001$), samt mellom ytre og prososial motivasjon ($p < .001$). Det er også signifikante forskjeller for ekstrarolleatferd mellom indre og prososial motivasjon ($p = .001$). Resultatene kan derfor gi støtte for hypotese H4. Figur 6 illustrerer de ulike gjennomsnittsverdiene for vurderingen av kandidatens evner på tvers av gruppene.

Figur 6: Bedømmelse av kandidatens ekstrarolleatferd

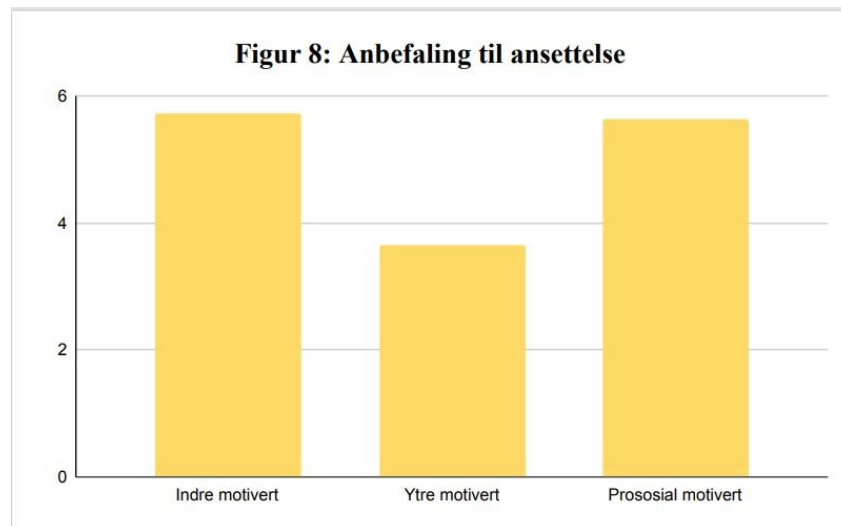
5.3.5 Slutte

Vår femte hypotese, H5, tilsa at respondentene vil vurdere en ytre motivert jobbkandidat som mer sannsynlig til å slutte i jobben enn jobbkandidater som er sterkt indre og prososialt motivert. ANOVA-analysen viser signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler sannsynligheten for å slutte i jobben [$F(2,192) = 33.499, P < .001$]. Post-hoc demonstrerer at det er signifikante forskjeller mellom indre og ytre motivasjon ($p < .001$), samt mellom ytre og prososial motivasjon. Analysen viser imidlertid ikke noen signifikante forskjeller mellom indre og prososial motivasjon ($p = .267$). Resultatene kan gi støtte til hypotese H5. Figur 7 illustrerer de ulike gjennomsnittsverdiene for vurderingen av kandidatens evner på tvers av gruppene.



5.3.6 Ansettelse

Hypotese H6 tilsa at kandidaten har mindre sannsynlighet for å bli ansatt om de er ytre motivert, enn om de var indre eller prososial motivert. ANOVA-analysen viser signifikante mellomgruppeskjeller på variabelen som måler sannsynligheten for ansettelse [$F(2,184) = 35.205, P < .001$]. Post-hoc testen viser at det er signifikante forskjeller i anbefaling til ansettelse mellom indre og ytre motivasjon ($p < .001$), samt ytre og prososial motivasjon ($p < .001$). Det er ingen signifikante forskjeller i anbefaling til ansettelse mellom indre og prososial motivasjon ($p = .951$). Dette kan gi støtte til hypotese H6. Figur 8 illustrerer de ulike gjennomsnittsverdiene for vurderingen av kandidatens evner på tvers av gruppene.



6.0 Diskusjon

Vårt eksperiment gikk ut på at respondentene skulle se for seg en potensiell jobbsøker i deres organisasjon. Her skulle de intervju kandidat som beskrev seg selv som sterkt indre, ytre og prososial motivert. Resultatene viser hvor sannsynlig det ville vært for respondenten å ansette kandidaten, hvor mye tillit de ville gitt ham, og hvor positive forventninger de hadde til hans prestasjoner. Disse resultatene er påvirket av tre ulike manipulasjoner.

For å besvare valgt problemstilling, har vi benyttet eksisterende litteratur, diverse forskning, samt våre egne funn. Vi skal også nevne eventuelle feilkilder, samt praktiske og teoretiske implikasjoner funnene våre kan skape.

6.1 Hovedfunn

Hensikten med oppgaven var å finne ut hvordan motivasjon og sosial elskverdighet kan påvirke ansettelse. For å finne støtte til problemstillingen ble det utarbeidet seks hypoteser. Hypotesene tok utgangspunkt i relevant teori som ga en grunnleggende forståelse for tematikken i oppgaven. Flere av hypotesene ble bygd på antagelsen om at ytre motivasjon oppfattes som negativt i en rekrutteringssituasjon, og at en ytre motivert kandidat ville ha mindre sannsynlighet til å bli ansatt. Vi ønsket å undersøke om dette stemmer for å kunne finne støtte til at sosial elskverdighet kan spille en viktig rolle innen ansettelsesbeslutninger. Hovedfunn fra resultatene skal videre presenteres med utgangspunkt i hypotesene.

På bakgrunn av hypotesene våre forventet vi at respondentene kom til å vurdere en ytre motivert kandidat mer negativt enn kandidater som var indre og prososialt motivert. ANOVA-analysen viste at det var signifikante mellomgruppeskjeller mellom alle variablene. Videre viste også Tukey post-hoc test at ytre motivasjon var signifikant lavere enn både indre motivasjon og prososial motivasjon på flere områder. Resultatene kan derfor gi støtte for hypotesene våre. På enkelte områder kan vi tydelig se, ut ifra gjennomsnittsverdiene, at ytre motivasjon hadde signifikant lavere score sammenlignet med indre og prososial motivasjon. Et eksempel er hypotese H2 om bedømmelse av hvor omsorgsfull kandidaten er. En ytre motivert kandidat vurderes som betydelig mindre omsorgsfull enn en som er indre eller prososial motivert.

Den ytre motiverte kandidaten ble også vurdert til å ha dårligere evner, lav grad av integritet og mindre sannsynlig til å utføre ekstrarollearbeid enn indre og prososialt motiverte kandidater. Oppsummerende ble de også vurdert til å ha større sannsynlighet for å slutte, og generelt mindre sannsynlighet for å bli anbefalt til ansettelse. Resultatene viser at ytre motivasjon generelt oppfattes som negativt innen ansettelsesbeslutninger. Det kan tenkes at det er en tilknytning mellom ytre motivasjon og sosial elskverdighet, der sosial elskverdighet kan være den forklarende årsaken til de negative resultatene.

6.2 Implikasjoner

6.2.1 Praktiske implikasjoner

Da vi testet for mellomgruppeskjeller kunne vi se at ytre motivasjoner scoret lavt på fem av seks punkter. Det var kun i figur 7 om sannsynligheten for å slutte at ytre motivasjon scoret høyere enn både indre og prososial motivasjon. Det kan da se ut til at respondentene i undersøkelsen så på det å være ytre motivert som noe negativt i rekruttering- og jobbsammenheng, og at det ligger mange fordommer mot denne formen for motivasjon. Likevel finnes det også positive sider ved å være ytre motivert. Den arbeidssøkende kan prestere godt på arbeidsplassen selv om det er ytre belønninger som øker motivasjonen fremfor indre belønninger. Det kan være lurt å få frem de positive sidene ved ytre motivasjon slik at ingen arbeidssøkende ser seg nødt til å oppgi at de er indre eller prososialt motiverte, selv om de ikke er det, kun fordi det virker mer positivt. En

arbeidsgiver ville nok gått glipp av flere flinke og kompetente arbeidstakere dersom de skulle utelukke alle som sier de er, eller fremstiller seg selv som ytre motivert.

6.2.2 Teoretiske implikasjoner

Motivasjon og sosial elskverdighet i ansettelsesbeslutninger er blitt lite forsket på, og vi tror derfor vår studie vil vært til god hjelp i videre forskning om dette emnet. Heath (1999) kom i sin forskning fram til at man er indre og prososialt motivert, selv om andre mener man er ytre motivert. Ut ifra resultatene i studien vår mener vi at dette er feil. Våre funn i oppgaven viser at man faktisk er ytre motivert. Det er den sosiale elskverdigheten som får oss til å tenke at vi selv er indre eller prososialt motivert. I resultatene våre så vi at det å være ytre motivert ble ansett som å være noe negativt. Dette vil nok være fordi respondentene gjerne anser seg selv som indre eller prososialt motivert. Det så også ut til at respondentene tenker at en som foretrekker ytre belønninger, ikke vil ha like god arbeidsmoral som indre eller prososialt motiverte kandidater. I innledende teori ble det nevnt noen positive sider ved ytre motivasjon, men dette er noe det finnes lite forskning om. Ettersom våre funn viste at det var mye fordommer mot det å være ytre motivert, ville det vært interessant om fremtidig forskning kunne finne frem til flere positive sider ved denne type motivasjon.

6.3 Begrensninger og anbefaling til videre forskning

I likhet med de fleste eksperimenter, har det også forekommet begrensninger til våres studie som konsekvens av begrenset tid eller ressurser. Vi vil i dette avsnittet presentere de ulike begrensningene som oppsto under studiet. Spørreundersøkelsen vi sendte ut til valgt målgruppe, ble startet av 261 respondenter, men kun fullført av 187 respondenter. Gripsrud et al. (2018, s.177) skriver at omkring 200 enheter regnes som et bekvemmelighetsutvalg i kartleggingen av ulike synspunkter og holdninger. Dersom flere respondenter hadde fullført undersøkelsen, kunne dette ført til et større utvalg, noe som igjen kunne økt den statistiske signifikansen, samt gitt litt andre resultater basert på et større datasett.

Utvalgsstørrelsen begrenset seg til den norske befolkningen, og studien vil derfor ikke være representativ for andre land. Som nevnt under sosial elskverdighet i

innledende teori, viser forskning at sosial elskverdighet har vist seg å defineres ulikt avhengig av velstanden i et land, på grunn av kulturelle normer, sosial posisjon, kjønn og personlighetstrekk. Det finnes få studier om dette temaet, og det vil derfor være en ide å undersøke et bredere omfang av motivasjon og sosial elskverdighet innen ansettelse i fremtidige studier. Vi tror derfor at samme undersøkelse og studie, i et annet land, ville gitt et annet resultat da den sosiale elskverdigheten kunne ha utspilt seg på en annen måte.

Når det kommer til resultatene, er det også verdt å trekke frem ulike tolkninger av begrep og påstander som kan ha oppstått. Slike begrep og tolkningsfeil kan påvirke ønsket retning i studien (Saunders et al., 2015). Eksempel på dette kan være dersom respondentene ikke var klar over hva prososial motivasjon var, og svarte deretter litt løst på de følgende spørsmålene i undersøkelsen. Forslag til forbedring til videre forskning kan for eksempel være å ha med en liten forklaring bak hvert begrep og hver påstand som er med i studien.

Det hadde også vært interessant å sett hvordan resultatet hadde blitt dersom vi kun hadde sendt undersøkelsen til faktiske ledere og rekrutterere. Noe som kunne gitt oss relevant informasjon, samt øke studiens validitet. Dette i kombinasjon med ny forskning og et større utvalg, kan bidra til et bredere perspektiv av temaet.

7.0 Konklusjon

“Hvordan spiller motivasjon og sosial elskverdighet inn på ansettelsesbeslutninger?”

Formålet med denne studien var å besvare valgt problemstilling, samt motbevise Chip Heaths teori (1999).

Ut fra resultatet av eksperimentet vårt og testing av mellomgruppeforskjeller fant vi ut at respondentenes besvarelse ble påvirket av manipulasjonen. Resultatene viser at respondentenes svar på kandidatens motivasjon for den potensielle jobbstillingen, var betydelig mer negativt om en ytre motivert kandidat enn en indre og prososial kandidat. Noe som ikke var helt uventet ettersom vår teori støtter opp mot at personer som evaluerer seg selv tar feil, og at ledere og kolleger har rett - altså vi er mer ytre og mindre indre og prososial motivert.

Resultatene viser at det var mellomgruppeforskjeller på alle områdene, men signifikante forskjeller på spesielt tre områder. Våre funn viser at det er størst mellomgruppeforskjeller på bedømmelse av hvor omsorgsfulle kandidatene er, anbefaling til ansettelse og sannsynligheten for å slutte i jobben. Respondentene vurderte en ytre motivert kandidat som betydelig mindre omsorgsfull enn en som er indre eller prososialt motivert. Vi ser også at en ytre motivert kandidat, blir vurdert som mer sannsynlig å slutte i jobben etter kort tid. Da respondentene, basert på det de visste om vedkommende sin motivasjon, skulle ta stilling til om de ville ansatt en ytre motivert person, er flertallet negativt.

Ut fra våre funn ser vi at motivasjon og sosial elskverdighet spiller en stor rolle i en ansettelsesbeslutninger. En ytre motivert kandidat blir fremstilt som mer negativt enn en indre og prososial motivert kandidat. Sosial elskverdighet kobles ofte sammen med ytre motiverte mennesker, og kan derfor ansees å spille negativt inn på ansettelsesbeslutninger.

Referanser

- Allen, T. (2019, 21. september). *How bad bosses compel good employees to leave*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/terinaallen/2019/09/21/how-bad-bosses-compel-good-employees-to-leave/?sh=3a0f4da05837>
- Antoni, A., Fotaki, M. & Reinecke, J. (2020, 6. mai). Caring or Not Caring for Coworkers? An Empirical Exploration of the Dilemma of Care Allocation in the Workplace. *Business Ethics Quarterly*, 30(4), 447-485. doi:10.1017/beq.2020.1
- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Arbeidsavtale*.
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidsavtale/>
- Arbeidstilsynet. (u.å.). *Oppsigelse*.
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/oppsigelse/>
- Arnold, J., Coyne, I., Randall, R. & Patterson, F. (1991). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace* (7.utg). Pearson Education Limited.
- Badaracco, J.L & Ellsworth, R.R. (1989). *Det etiske dilemma: Personlig integritet som forutsetning for problemløsning*. J.W. Cappelens Forlag AS.
- Bagdziuniene, D., Lazauskaite-Zabielske, J. & Urbanaviciute, I. (2015, 6. juli). The role of prosocial and intrinsic motivation in employees' citizenship behaviour. *Baltic Journal of Management*. 10(3), s. 345-365. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1108/BJM-05-2014-0085>
- Bakker, A.B., Bakker, P. & van der Zee, K.I. (2002). Why are structured interviews rarely used in personnel selection? *Journal of applied psychology*, 87(1), s. 176-184. <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0021-9010.87.1.176>
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014, 29. mai). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4) s. 551–598. <https://doi.org/10.1177/0001839214538636>

- Bearden, W. O. & Etzel, M.J. (1982). Reference Group Influence on Product and Brand Purchase Decisions. *The Journal of Consumer Research*, 9(2), 183–194.
<https://doi.org/10.1086/208911>
- Bergen, N. (2018). Narrative depictions of working with language interpreters in cross-language qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/1609406918812301>
- Bergen, N. & Labonté, R (2020). “Everything Is Perfect, and We Have No Problems”: Detecting and Limiting Social Desirability Bias in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 30(5), 783–792.
<https://doi.org/10.1177/1049732319889354>
- Bolino, M. C. & Grant, A. M. (2016) The Bright Side of Being Prosocial at Work, and the Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *Academy of Management*, s. 1-72. https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/04/BolinoGrant_Annals2016_2.pdf
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H. & Harvey, J. (2013, 01. mai). Exploring the dark side of organizational citizenship behaviour. *Journal of Organizational Behaviour*, 34(4), s. 542-559. <https://www.jstor.org/stable/23464125>
- Breaugh, J. A. (2013). Employee Recruitment. *Annual Review of Psychology*, 64(1), s. 389- 416. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1146/annurev-psych-113011-143757>
- Brysiewicz, P. & Wentzel, D. (2014). The Consequence of Caring Too Much: Compassion Fatigue and the Trauma Nurse. *Journal of Emergency Nursing*, 40(1), s.95-97. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2013.10.009>
- Cady, S. H., Brodke, M. & Parker, N. (2018, 16. februar). When a Team is More Like a Group: Improving Individual Motivation by Managing Integrity Through Team Action Processes. *Public Integrity*, 21(1), s.86-103. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1080/10999922.2017.1419052>

- Campbell, D. T. (1950). The indirect assessment of social attitudes. *Psychological Bulletin*, 47(1), 15–38. <https://doi.org/10.1037/h0054114>
- Caring. (u.å.). I *Lexico*. Hentet 22. april 2021 fra <https://www.lexico.com/definition/caring>
- Chibane, K. (2017). *Becoming a caring manager: Bring out the best in your team*. Lemaitre Publishing.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioural sciences* (utg.2). Erlbaum.
- Deary, I. J. & Gottfredson, L. S. (2004). Intelligence predicts health and longevity, but why? *Current Directions in Psychological Science*, 13(1), s. 1–4. <https://www.jstor.org/stable/20182894>
- Deci, E. L. & Flaste, R. (1995). *Why we do what we do: The dynamics of personal autonomy*. G P Putnam's Sons.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior* (pp. XV, 371). Plenum.
- Det Norske Akademis Ordbok - NAOB. (u.å.). *Evne*. https://naob.no/ordbok/evne_1
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J. & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory guidance and behavioral integrity: Relationships with employee citizenship and deviant behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), s.622–635. DOI: 10.1037/0021-9010.91
- Dipboye, R. L. (1997). Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized?. In N.Anderson & P.Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp. 455–474). DOI: 10.1006/obhd.1999.2826
- Dysvik, A., Kuvaas, B. & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic

motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 1050–1064.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12068>

Einarsen, S., Martinsen, Ø. L. & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og Ledelse* (1.utg). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Fisher, R. J. (1993). Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *The Journal of Consumer Research*, 20(2), 303–315. <https://doi.org/10.1086/209351>

Fombrun, C. J. (2005, 01. april). Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), s. 7-11.
<https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/scholarly-journals/building-corporate-reputation-through-csr/docview/231578647/se-2?accountid=142923>

Gagne, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. XVI, 444). Oxford University Press.

Gagne, M. & Deci, E. L., (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, s.331-362.
https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf

Gerhart, B. & Fang, M. (2015) Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*. Vol 2(1), s.489-521 DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418

Grant, A. M. & Shin, J. (2012). Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research). In *The Oxford Handbook of Human Motivation* (1st ed.). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0028>

- Grant, A.M. (2008) Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, s.48-58. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Grant, A.M. & Berg, J.M. (2011) Prosocial Motivation at Work: When, Why and How Making a Difference Makes a Difference. (Vol.1) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*.
<https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001/oxfordhb-9780199734610-e-003>
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter*. Cappelen Damm AS.
- Grenness, T. (2015, 24. august). *Slik vinner du sjefens tillit*. BI.
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/08/slik-vinner-du-sjefens-tillit/>
- Grimm, P. (2010). Social desirability bias. In J. Sheth & N. Malhotra (Eds.), *Wiley international encyclopedia of marketing*.
<https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02057>
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2018). *Metode og Datanalyse* (3.utg.). Cappelen Damm AS.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2020). *Metode og dataanalyse* (3.utg.). Cappelen Damm AS.
- Harrington, B., Gale, J., Goler, L. & Grant, A. (2018, 11. januar). Why people really quit their jobs. *Harvard Business Review*, 1(1), s.1-8.
<https://convalori.de/downloads/Why-people-really-quit-their-jobs.pdf>
- Heath, C. (1999). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Amsterdam: Elsevier Inc*, 78(1),s.25-62.

- Hoekstra, A., Talsma, J. & Kaptein, M. (2016, 06. januar). Integrity management as interorganizational activity: Exploring integrity partnerships that keep the wheel in motion. *Public Integrity*, 18(2), s.167–184. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1080/10999922.2015.1073502>
- Holgersen, T. S. (2013) *Delta! : Samfunnsfaglig metode* (utg.1) Cappelen Damm. <https://delta2013.cappelendamm.no/vgsamf/seksjon.html?kap=1685917>
- Hülshager, U. R., Kersting, M., Lang, J & Lang, J. W. B. (2010). General mental ability, narrower cognitive abilities and job performance: The perspective of the nested-factors model of cognitive abilities. *Personnel Psychology*, 63(3), s.595- 640. <https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/749501990?pq-origsite=primo>
- Hunter, J. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), s. 340- 362. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(86\)90013-8](https://doi.org/10.1016/0001-8791(86)90013-8)
- Johnson, T. P. & Van de Vijver, F. J. (2002). Social desirability in cross-cultural research. In J. Harness, F. J. Vijver, & P. Mohler (Eds.), *Cross-cultural survey methods* (pp. 193–202). John Wiley.
- Judge, T. A., Klinger, R. L. & Simon, L. S. (2010). Time is on my side: Time, General Mental Ability, Human Capital and Extrinsic Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), s. 92- 107. DOI: 10.1037/a0017594
- Kannan-Narasimhan, R. & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111 (2), s.165-178. <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1007/s10551-011-1199-9>
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2) s. 285–308. <https://www.jstor.org/stable/2392498>

- Katzell, R. A. & Thompson, D. E. (1990) Work Motivation: Theory and Practice. *American Psychologist?* s.144-153 DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.144
- Kayes, C. D., Nielsen, T. M. & Stirling, D. (2007). Building organizational integrity. *Business Horizons*, 50 (1), s.61-70. DOI: 10.1016/j.bushor.2006.06.001
- Lepper, M. R. & Greene, D. (1975). Turning play into work: Effects of adult surveillance and extrinsic rewards on children's intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 479–486. <https://doi.org/10.1037/h0076484>
- Lovdata. (u.å.). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_15
- Marsden, P. V. (1994). The hiring process: Recruitment methods: PROD. *The American Behavioral Scientist*, 37(7), s. 979. <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1177/0002764294037007009>
- Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4.utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Myrvang, R. (2016, 27. januar). *Hva er seleksjon?*. Norsk psykologforening. <https://www.psykologforeningen.no/publikum/informasjonsvideoer/videoer-om-arbeidsliv/hva-er-seleksjon>
- NHO. (u.å). *Hva er kompetanse?* <https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/kompetanse/kompetanseutvikling/ord-og-uttrykk-om-kompetanse/hva-er-kompetanse/>
- Nordbø, B. (2020, 12. august). Integritet i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 6. april 2021 fra <https://snl.no/integritet>
- O'Connell, M. & Kung, M. (2007). The cost of employee turnover. *Industrial Management*, 49(1), s.14-19,5. <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/trade-journals/cost-employee-turnover/docview/211624856/se-2?accountid=142923>

- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Pallant, J. (2016). *SPSS Survival Manual* (6.utg.). McGraw-Hill.
- Pauls, C. A. & Stemmler, G. (2003). Substance and bias in social desirability responding. *Personality and Individual Differences*, 35(2), 263–275.
[https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(02\)00187-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(02)00187-3)
- Paulhus, Delroy L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), 598–609.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.3.598>
- Podsakoff, P. M., Whiting, S.W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviours. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), s.122 - 141. <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/a0013079>
- Rashmi, T.K. (2010). *Recruitment Management*. Himalaya Publishing House.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L., (2008). A Self-Determination Theory Approach to Psychotherapy. *Canadian Psychology = Psychologie Canadienne*, 49(3), 186–193. <https://doi.org/10.1037/a0012753>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, s. 54-67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students*. Pearson Education UK.

- Sherwood, G. G. (1981). Self-serving biases in person perception: A reexamination of projection as a mechanism of defense. *Psychological Bulletin*, 90(3), 445–459. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.3.445>
- Simon, R. J. & Simon, J. L. (1974). Money Incentives and Family Size: A Hypothetical-Question Study. *Public Opinion Quarterly*, 38(4), 585–595. <https://doi.org/10.1086/268185>
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity. *Organization Science*, 1, s.20–35. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.18.543>
- Spearman, C. (1914). The theory of two factors. *Psychological Review*, 21(2), s. 101-115. <https://doi.org/10.1037/h0070799>
- Taylor, T. (1993, november). The true cost of turnover and how to prevent it. *Journal of Property Management*, 58(6), s.20-22. <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/trade-journals/true-cost-turnover-how-prevent/docview/216393963/se-2?accountid=142923>
- Thorndike, E. L. (1941, 30. juni). Mental abilities. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 84(4), s. 503- 513. <https://www.jstor.org/stable/984954>
- Vallerand, J. R. & Reid, G. (1984). On the Causal Effects of Perceived Competance on Intrinsic Motivation: A Test of Cognitive Evaluation Theory. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 6(1), 94-102. <https://doi.org/10.1123/jsp.6.1.94>
- Westfall, R. L., Boyd, H. W. & Campbell, D. T. (1957). The Use of Structured Techniques in Motivation Research. *Journal of Marketing*, 22(2), 134–139. <https://doi.org/10.1177/002224295702200202>
- White, Robert W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>

Vedlegg

Vedlegg: Spørsmål fra undersøkelsen og Cronbach's alfa verdier

Spørsmål / Påstand	Chronbach's alfa
Evner	0.875
Søkeren virker veldig kapabel i sitt arbeid	
Søkeren virker å være en person som lykkes i de fleste ting han prøver seg på	
Søkeren fremstår som den type person som har mye kunnskap om arbeidet som må gjøres	
Man kan føle seg trygg på denne personens evner	
Jeg tror denne søkeren vil vise seg å ha spesialiserte kapasiteter som kan forbedre organisasjonens prestasjon	
Omsorgsfull	0.955
Søkeren ser ut til å bry seg om medarbeidernes velbefinnende	
Kollegaenes behov og ønsker ser ut til å være viktige for søkeren	
Søkeren fremstår som at han passer på de tingene som er viktige for sine medarbeidere	
Søkeren virker å være en person som ville strukket seg langt for å hjelpe medarbeiderne	
Integritet	0.738
Søkeren virker å være en person med sterk rettferdighetsans	
Jeg tror ikke man behøver å lure på hvorvidt denne søkeren vil holde ord	
Søkeren fremstår som den typen person som ofte sier en ting og så gjør en helt annen	(R)
Ekstrarolle	0.902
Jeg tror denne søkeren ofte påtar seg oppgaver uoppfordret	
Hvis han blir ansatt vil denne søkeren hjelpe andre nyansatte tilpasse seg	
Søkeren vil ofte bistå gruppen/enheten sin selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben hans	
Søkeren virker som den typen medarbeider som hjelper andre i sin gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene	
Søkeren hjelper ofte andre i sin gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar	
Slutte	0.878
Denne søkeren vil ofte tenke på å slutte i jobben	
Dersom vi ansetter ham, kan denne søkeren komme til å slutte i løpet av året	
Hvis vi ansetter ham vil denne søkeren trolig lete aktivt etter ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene	
Støtte til ansettelse	0.957
Jeg ville vært veldig positiv til å ansette denne søkeren	
Denne søkerens motivasjon gjør at jeg tenker det ville vært lurt å ansette ham	
Jeg er tilhenger av å ansette søkeren, gitt den motivasjonen han presenterer	

Notat: Tabellen presenterer spørsmål/påstander fra spørreundersøkelsen som omhandler de ulike variabler for hvordan deltakere opplevde jobbkandidaten ut fra gitt motivasjon. Til høyre i tabellen er tilhørende Cronbach's alfa verdi til hver variabel.

Vedlegg 1: Spørsmål fra undersøkelsen og Cronbach's alfa verdier.