

Kristin Buer Søndena og Hedda Vinjerui

**Prestasjonsbasert belønning og
motivasjon for eiendomsmeglere**
En studie av belønningssystemet i Privatmegleren

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Handelshøyskolen ved HiOA

2017

Sammendrag

Vi undersøker hvordan prestasjonsbasert belønning påvirker motivasjonen til meglerne i Privatmegleren, og om det finnes forbedringspotensial i hvordan belønningssystemet er utformet. Vi har intervjuet åtte meglere og fire daglige ledere på ulike kontorer i Oslo. Intervjuene har vært semistrukturerte. Spørsmålene vi har stilt har vært basert på de teoriene vi har funnet mest relevant for vår problemstilling.

Gjennom intervjuene kom det frem at den ytre motivasjonen er mest fremtredende når man begynner å jobbe som megler, og at man blir mer og mer indre motivert jo lenger man jobber. Vi har avdekket at meglerne i Privatmegleren er insidere, men at de ikke blir demotivert av å ha ytre insentiver. Videre er omsetningsmål en viktig motivasjonsfaktor for meglerne.

Funnene viser at Privatmegleren bør fortsette med et prestasjonsbasert belønningssystem. Likevel har vi avdekket noen områder der belønningssystemet kan ha en negativ effekt på meglernes motivasjon. For det første har ikke Privatmegleren et uniformt belønningssystem. Videre er de første årene i jobben som megler tøff på grunn av stor konkurranse og økonomisk utrygghet. Til slutt har vi avdekket at meglerne ser på anerkjennelse som et viktig supplement til den finansielle belønningen. Med dagens løsning er det få som opplever anerkjennelse som et oppnåelig og motiverende mål. På bakgrunn av dette har vi identifisert tre endringer vi mener det vil være hensiktsmessig for Privatmegleren å gjennomføre, slik at motivasjonen til disse meglerne øker og derav også Privatmeglerens lønnsomhet. Dette er å innføre like lønnsvilkår for alle kontorene i Oslo, å gi de mindre erfarne meglere en garantilønn, og å opprette flere lister som måler andre kvaliteter enn omsetning.

Abstract

We examine how performance-based pay affects the motivation of the real estate agents of the Norwegian estate agency chain Privatmegleren. We also examine if there is any potential for improvement in how the reward system is designed. We have interviewed eight real estate agents and four general managers from various offices in Oslo. The interviews have been semistructured. The questions we have asked have been based on theory we have found to be the most relevant for our thesis.

The interviews revealed that extrinsic motivation is prominent at the beginning of a real estate agent's career, and that the intrinsic motivation develops over time. We have also uncovered that the real estate agents in Privatmegleren are insiders, but that they are not demotivated by having external incentives. Further on, goals based on sales are an important motivational factor for the agents.

Our findings show that Privatmegleren should continue with a performance-based pay system. Still, we have revealed a few areas where the reward system might have negative effects on the real estate agents' motivation. First of all, Privatmegleren does not have a uniform reward system throughout the organization. Secondly, the first years as a real estate agent are very tough because of competition and economic insecurity. At last, we have revealed that the agents consider recognition as an important supplement to the financial reward. The current arrangement only allows a few agents to have recognition as an achievable and motivating goal. Based on this, we have identified three changes we recommend Privatmegleren to implement, so that the agents' motivation increase and consequently the profitability of Privatmegleren. The three changes are to introduce equal pay conditions for every office in Oslo, give the less experienced agents security pay and to create several lists that measure other qualities than sales.

Forord

Denne oppgaven er vårt avsluttende arbeid av vår mastergrad i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved HiOA. Gjennom studiet har vi begge hatt en stor interesse for temaene motivasjon og insentivsystemer. Selv om vi har valgt ulike hovedprofiler ønsket vi å skrive denne oppgaven sammen, da vi mente dette ville gi oppgaven et mer helhetlig perspektiv.

Vi ønsket å undersøke en bedrift med prestasjonsbasert belønning for å finne ut av hvordan de ansatte opplever denne typen belønning. Vi kom frem til at eiendomsmeglerkjeden Privatmegleren var en god bedrift å undersøke, da de har utstrakt bruk av prestasjonsbasert belønning. De skiller seg dermed ut fra mange norske selskaper som i større grad kun har fastlønn, eller kombinerer prestasjonsbasert lønn med en andel fastlønn. Dette var noe vi syntes var spennende og interessant. Vi fikk raskt kontakt med Privatmegleren, og de var positive til vårt forslag om å skrive masteroppgave om dem.

Masteroppgaven har til tider vært utfordrende, men vi har funnet stor glede i arbeidet og lært mye, både faglig og personlig.

Vi vil gjerne rette en takk til Grethe Meier og Frode Furuhovde ved Privatmeglerens hovedkontor. De har vært svært behjelpelige og tatt seg tid til å besvare alle spørsmål vi har hatt. I tillegg vil vi gjerne få takke alle meglerne og de daglige lederne vi har intervjuet.

Til slutt vil vi rette en stor takk til veilederen vår Einar Belsom. Gjennom veiledningstimene har vi hatt fruktbare diskusjoner og fått mange gode råd.

Oslo, 23. mai 2017

Kristin Buer Søndena

Hedda Vinjerui

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1 Innledning	1
Kapittel 2 Megleryrket og Privatmegleren	3
2.1 Om megleryrket.....	3
2.2 Om Privatmegleren	4
Kapittel 3 Perspektiver på motivasjon	6
3.1 Kognitive motivasjonsteorier	7
3.1.1 Forventningsteori.....	7
3.1.2 Målsettingsteori	9
3.2 Sosiale motivasjonsteorier.....	10
3.2.1 Likeverdsteorien	10
3.2.2 Prosedyrere rettferdighet	11
3.3 Ytre og indre motivasjon.....	11
3.4 Motivation Crowding Theory	12
3.5 Identitet.....	14
3.6 Prinsipal-Agentteori	15
Kapittel 4 Perspektiver på belønning	17
4.1 Krav til belønningssystemet	17
4.2 Finansielle og ikke-finansielle belønninger	18
4.3 Fastlønn	19
4.4 Prestasjonsbasert belønning	20
4.4.1 Individuelle og kollektive belønninger.....	21
4.4.2 Objektive og subjektive mål	22
Kapittel 5 Metode	23
5.1 Utvikling av problemstilling	23
5.2 Valg av undersøkelsesdesign	24

5.3 Valg av forskningsmetode.....	25
5.4 Innsamling av data	26
5.5 Utvalg av enheter	27
5.6 Analyse av data	28
5.7 Gyldighet.....	30
Kapittel 6 Presentasjon og drøfting av funn	32
6.1 Meglerjobben og belønningssystemet.....	32
6.2 Motivasjon.....	35
6.2.1 Identitet.....	35
6.2.2 Indre og ytre motivasjon.....	37
6.2.3 Forventninger.....	39
6.2.4 Mål.....	41
6.2.5 Likeverd.....	44
6.2.6 Prosedyrerettferdighet	45
6.3 Opplevelsen av belønningssystemet.....	47
Kapittel 7 Overordnet diskusjon	54
Kapittel 8 Konklusjon	62
Litteraturliste.....	64
Vedlegg 1 Intervjuguide meglere.....	69
Vedlegg 2 Intervjuguide daglige ledere	73

Kapittel 1 Innledning

Det har alltid vært viktig for organisasjoner å få det beste ut av sine ansatte. For at organisasjoner skal være lønnsomme, er det viktig at de ansatte er motiverte til å yte. Forskning på arbeidsmotivasjon har vært av stor interesse helt siden 1920-tallet. Det var da human-relasjonsskolen utfordret Taylorismen ved å se på ansatte som mer enn rasjonelle og nyttemaksimerende mennesker. Det var spesielt Hawthorne-eksperimentene som la grunnlaget for denne nye retningen (Brochs-Haukedal, 2010).

Hvordan prestasjonsbasert belønning påvirker motivasjonen til arbeidstakere er stadig et tema som blir omtalt i mediene. I Dagens Næringsliv 30. januar 2017 kunne man lese at professor ved Handelshøyskolen BI, Bård Kuvaas, igjen fraråder organisasjoner å bruke prestasjonsbasert belønning dersom gode prestasjoner er målet. Han sier at en slik type belønning vil redusere motivasjonen til de ansatte og dermed også prestasjonene. Han viser til en metaanalyse fra 2016 gjennomført av Cerasoli, Nicklin og Nassrelgrawi som analyserer sammenhengen mellom insentiver og behovene for autonomi, mestring og tilhørighet.

Likevel vet vi at bruken av variabel lønn har økt betraktelig de seneste årene (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm & Veia, 2009). I tillegg har det i Norge vært debattert om yrker som tradisjonelt sett har hatt fastlønnsordninger skal innføre prestasjonsbasert belønning. For eksempel har det vært argumentert for at lærere skal bli belønnet for gode prestasjoner.

I Privatmegleren er det utstrakt bruk av prestasjonsbasert belønning. En del forskere, som blant annet Bård Kuvaas, advarer mot bruken av denne typen belønning. Derfor er det interessant å se nærmere på en bransje hvor prestasjonsbasert belønning er utbredt, for å undersøke om denne belønningen er så negativ som en del forskere mener. Vi har på bakgrunn av dette kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker belønningssystemet i Privatmegleren meglernes motivasjon, og har dagens system forbedringspotensial?

Vi vil i denne oppgaven kun se på prestasjonsbasert belønning, og ser bort fra andre deler ved belønningssystemet som pensjon og forsikring. Det vi ønsker å oppnå med denne problemstillingen er å gi Privatmegleren som bedrift en dypere innsikt i hvordan de ansatte opplever belønningssystemet. Basert på innspill fra de ansatte vil vi kunne gi Privatmegleren

tilbakemeldinger på om dagens belønningssystem har forbedringspotensial. I tillegg håper vi på å kunne bidra i debatten om hvordan bruken av prestasjonsbasert belønning påvirker ansattes motivasjon og prestasjoner.

For å kunne svare på oppgavens problemstilling har vi valgt å avgrense vår undersøkelse til å gjelde for Privatmegleren sine kontorer i Oslo. Dette har vi valgt å gjøre av to grunner. For det første skyldes avgrensningen at det er store forskjeller i eiendomsmarkedene i de ulike byene i Norge. For å kunne få gode diskusjoner og konklusjoner mener vi det er avgjørende at funnene våre baserer seg på svar fra respondenter som opererer i det samme markedet. For det andre ønsket vi å gjennomføre intervjuer ansikt til ansikt. Vi har hatt begrenset med tid og ressurser til å gjennomføre masteroppgaven, og så derfor fordelen av å holde intervjuene i Oslo.

Vi har gjennomført totalt 12 individuelle dybdeintervjuer. Vi har intervjuet åtte meglere for å kartlegge hvordan de opplever belønningssystemet, og hvordan det påvirker deres motivasjon. I tillegg har vi intervjuet fire daglige ledere for å få innblikk i hvordan det er å være leder med et slikt belønningssystem.

Vi har valgt å dele oppgaven inn i åtte kapitler. Kapittel 2 gir en beskrivelse av Privatmegleren og generell informasjon om megleryrket. I kapittel 3 presenteres det ulike perspektiver på motivasjon, før det i kapittel 4 presenteres ulike perspektiver på belønning. I kapittel 5 redegjøres og begrunnes det for våre metodiske valg. I kapittel 6 presenteres og diskuteres funnene i oppgaven vår, før vi i kapittel 7 samler diskusjonene og gir leseren en overordnet forståelse av oppgavens funn. Vi vil også i kapittel 7 presentere og drøfte tre konkrete endringer vi anbefaler Privatmegleren å gjennomføre. Til slutt vil vi i kapittel 8 gi en konklusjon.

Kapittel 2 Megleryrket og Privatmegleren

I dette kapittelet skal vi først gi generell informasjon om megleryrket, før vi gir en kort presentasjon av Privatmegleren.

2.1 Om megleryrket

Eiendomsmeglere jobber hovedsakelig med å tilrettelegge kjøp, salg og utleie av eiendom for privatpersoner og bedrifter. For de fleste er kjøp og salg av bolig viktige livshendelser, og for kjøperen er dette ofte den største investeringen man foretar i løpet av livet. Eiendomsmeglere fungerer som en mellommann mellom kjøper og selger og skal sikre at handelen skjer på en trygg måte. Som eiendomsmegler har man strenge lover og retningslinjer man må følge (Utdanning.no, udatert).

1. januar 2008 trådte den nye eiendomsmeglingsloven i kraft. Da ble tittelen "eiendomsmegler" en beskyttet tittel (Eiendomsmeglingsloven, 2007, § 4-5). For å oppnå tittelen må man ha tre års utdanning og to års praksis (Utdanning.no, udatert). De to årene man er i praksis, vil man ha tittelen eiendomsmeglerfullmektig. Dette innebærer at de utfører de samme oppgavene som eiendomsmeglere, men at de er under tilsyn av en ansvarlig megler (Bråthen, 2008).

De fem største aktørene blant eiendomsmeglerforetak i Norge er Eiendomsmegler 1, DNB Eiendom, Privatmegleren, Aktiv Eiendomsmegling og Krogsveen (Eiendom Norge, 2015). I eiendomsmeglerbransjen er prestasjonsbasert belønning en etablert form for avlønning (Matanovic, 2014).

I dag kan man utdanne seg som eiendomsmegler ved fem ulike utdanningsinstitusjoner i Norge, og ved de juridiske studiestedene på norske universiteter (Eiendom Norge, udatert). Ifølge administrerende direktør i Norges Eiendomsmeglingsforbund, Carl O. Geving, utdannes det to til tre ganger så mange meglere som det er behov for (NRK Nyheter, 2016).

2.2 Om Privatmegleren¹

Privatmegleren er en eiendomsmeglerkjede som ble grunnlagt i 2004 av Robert Fauske og Christian Berg. I 2007 kjøpte Nordea seg inn i kjeden og fikk en eierandel på 67 prosent. I 2012 kjøpte Nordea resten av aksjene og ble dermed heleier av Privatmegleren (Nordea, 2012). Privatmegleren har siden oppstarten i 2004 hatt en sterk vekst, både økonomisk og markedsmessig (Hansen, 2012).

Privatmegleren er en franchisebedrift, og består per 24.01.2017 av 72 meglerkontorer, hvorav 18 ligger i Oslo. Hovedkontoret ligger på Skøyen, der det er syv ansatte med ansvar for hvert sitt faglige område (Privatmegleren, udatert a).

Privatmegleren har utviklet et konsept for drift av eiendomsmeglingsforetak. Dette omfatter blant annet strategi, varemerke og utforming av meglerlokaler. I franchiseavtalen partene signerer presiseres det at det er en forutsetning at franchisetakerne forplikter seg til konseptet slik at Privatmegleren fremstår som en enhet utad.

I Privatmegleren sin forretningsplan for 2017 står det at Privatmegleren skal ha et stort fokus på å levere kvalitet. Deres visjon er å gi kundene sine sitt livs kundeopplevelse. Dette gjelder ikke bare innenfor kjøp og salg av bolig. Deres visjon er å gi kunden den beste kundeopplevelsen, uavhengig av bransje. Privatmegleren selger boliger i alle prisklasser, men har en strategi om å være markedsleder i det dyrere boligsegmentet. Dette er en posisjon de har stort fokus på å videreutvikle og styrke.

Av franchiseavtalen fremkommer det at hvert kontor sammen med hovedkontoret skal fastsette budsjett for omsetning som kontoret skal ha. Tallene bestemmes ut fra kontorets markedsmuligheter og ambisjonen om at kontoret skal bli markedsleder på attraktive eiendommer i sitt område. Det er ønsket at kontorene skal ha en omsetning og et antall oppdrag per år som ligger i det øvre sjiktet sammenlignet med andre meglerkontorer i samme område.

Ledelsen skriver i forretningsplanen for 2017 at fokuset ovenfor kontorene er å sikre tydelig retning og mål, i tillegg til å sikre fokus på innovasjon og bygging av en sterk kultur.

Privatmegleren arrangerer hvert år sommerfest og kickoff. Her samles alle i Privatmegleren. På kickoffet holdes det kåringer der blant annet meglerne bli anerkjent på bakgrunn av

¹ Franchiseavtalen, forretningsplanen og merkevareundersøkelsen er alle interne dokumenter vi har fått tilgang på av Privatmegleren.

fjorårets prestasjoner. Da årets kickoff ble arrangert i januar kunne meglerne bli kåret i ni ulike kategorier. Den gjeveste kategorien er "årets megler" som baserer seg på omsetningstallene til meglerne. Privatmegleren har i tillegg en kåring for beste eiendomsmeglerfullmektig, som baserer seg på de samme tallene. Videre er det en kåring basert på kundetilfredshet og en kåring basert på antall aksepterte lånetips til Nordea. De har også kåringer for beste markedsfører og beste fagansvarlig. I tillegg er det kåringer der kontorene blir anerkjent på bakgrunn av omsetning og den samlede kvaliteten de leverer. Privatmegleren kårer også årets leverandør.

Ifølge franchiseavtalen er franchiseavgiften kontorene må betale avhengig av størrelsen på driftsinntektene. Franchiseavgiften reduseres jo høyere inntektene til kontorene er. Driftsinntektene kommer fra salg av boliger, der Privatmegleren krever en viss prosent av salgssummen fra kunden. Denne provisjonssatsen ligger normalt sett et sted mellom ett og tre prosent.

Privatmegleren har stort fokus på digitaliseringen i markedet og har enerett på teknologien KLiKK. Denne teknologien baserer seg på algoritmer i sosiale medier som gjør at selgeren når frem til potensielle boligkjøpere som ikke nødvendigvis er på boligjakt (Privatmegleren, udatert b).

Ifølge en merkevareundersøkelse utført av Differ har Privatmegleren fra 2015 til 2016 økt markedsandelene sine. I mars 2016 fikk Privatmegleren ny profil. Profilen ble endret fordi kjeden ønsket å distansere seg fra eiendomsmeglerbransjen som følge av at det har blitt vanskeligere for meglere å skille seg ut (Privatmegleren, udatert c). Merkevareundersøkelsen viser at deres nye profilering har bidratt til at salget av dyrere boliger har økt med 77 prosent fra 2015 til 2016.

Privatmegleren skiller seg ut fra resten av aktørene da merkevareundersøkelsen viser at 67 prosent av kundene hos Privatmegleren har fått megler anbefalt, men hos de andre aktørene er det kun 34 prosent som har fått megler anbefalt. Av de fem store aktørene er kundene hos Privatmegleren de mest fornøyde.

Kapittel 3 Perspektiver på motivasjon

I dette kapittelet skal vi forklare ulike perspektiver på motivasjon, da vi er interesserte i å kartlegge meglernes motivasjon og hvordan den arter seg. Vi har inkludert de teoriene vi mener er mest relevante, basert på de motivasjonsteoriene som oftest brukes innenfor arbeidslivet.

Kaufmann og Kaufmann (2015) skriver at når man snakker om motivert atferd i arbeidslivet er det vanlig å skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikateorier. I tillegg til disse teoriene eksisterer det en rekke andre motivasjonsteorier. I forhold til oppgavens størrelse og vår problemstilling vil det ikke være nødvendig eller gjennomførbart å gå i dybden på alle teoriene. Vi har derfor valgt å fokusere på noen få teorier på motivasjon, som vi mener er mest relevante for problemstillingen vår og som vil gi oss en mest mulig fruktbar diskusjon. Dette er kognitive og sosiale motivasjonsteorier, ytre og indre motivasjon, motivation-crowding-teori, identitetsteori og prinsippal-agentteori. Vi mener disse teoriene er gode perspektiver for å belyse forholdene i Privatmegleren.

Det finnes en rekke ulike definisjoner av begrepet motivasjon. Brochs-Haukedal skriver at en vanlig definisjon innenfor psykologien er at motivasjon er “psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd” (2010, s. 109).

Ifølge Brochs-Haukedal (2010) ønsker man med motivasjonsbegrepet å forklare hva og hvordan menneskers atferd oppstår, i tillegg til hvilken retning atferden har og hvorfor handlingene menneskene foretar opprettholdes over tid. Begrepet motivasjon er sterkt knyttet til atferdsvitenskapen, da det i stor grad handler om å finne ut av årsaken til at mennesker foretar de handlingene de gjør.

Før vi går nærmere inn på motivasjonsteoriene vil vi presentere en teori på hvordan ledere ser på motivasjon. Dette er McGregor sin ledelsesteori fra 1960. McGregor satte opp to ulike menneskesyn som gir to forskjellige lederstiler, kalt Teori X og Teori Y. Ifølge Teori X- lederne misliker mennesket arbeid og unngår det så langt det lar seg gjøre. Derfor må mennesket tvinges, styres, kontrolleres og trues for å gjøre en innsats. Videre hevder Teori X at gjennomsnittsmennesket liker å bli styrt, ønsker å ha lite ansvar, har lave ambisjoner og ønsker mest mulig sikkerhet (Johnsen & Døving, 2010). Lederne må med andre ord prøve å

få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Lederne må da enten bedrive kontinuerlig overvåking eller gi ekstra belønning for utført prestasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016). På den andre siden finner vi Teori Y-lederne som mener at mennesket liker å arbeide, og trives med fysiske og mentale anstrengelser. Videre hevder Teori Y at mennesket kan styre seg selv for å oppnå mål man føler seg forpliktet til (Johnsen & Døving, 2010). Ifølge Teori Y må lederne lede de ansatte ved å legge til rette for indre motiverende jobbdesign, i tillegg til å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeiderne og ledelsen (Kuvaas og Dysvik, 2016).

3.1 Kognitive motivasjonsteorier

Ifølge Kaufmann og Kaufmann handler kognitiv psykologi om “hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg” (2015, s. 120). I kognitiv motivasjonsteori argumenterer man for at rasjonelle valg ikke bare fører til handling, men også at de er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Kognitiv teori er altså helt på linje med det økonomiske perspektivet på menneskelig atferd, hvor nettopp rasjonelle valg blir fremhevet som den vesentlige drivkraften for menneskers beslutninger og handlinger.

Det finnes mange ulike konsepter innen kognitiv motivasjonsteori, som blant annet inkluderer forventningsteori, målsettingsteori, attribusjonsteori og kognitiv dissonans. I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på de to førstnevnte konseptene, da vi mener disse er de mest relevante for vår problemstilling.

3.1.1 Forventningsteori

Victor H. Vroom la frem forventningsteorien i 1964, og var den første som knyttet motivasjon direkte opp mot et arbeidsmiljø (Lawler, 1973). Det er en teori som søker å forklare hvordan og hvorfor mennesker blir motivert, ved å se på motivasjon som en konsekvens av menneskers forventning om måloppnåelse, belønning og egen ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er altså forventningen om fremtidige belønninger som styrer atferden. Det kan være belønninger i form av lønn eller andre materielle verdier, eller ikke-materielle belønninger som status og anerkjennelse. Teorien bygger på at mennesker er rasjonelle vesener som bevisst overveier ulike handlinger og deretter gjør beslutninger. Forventningsteorien fokuserer hovedsakelig på å finne årsaker til høy jobbytelse, ved å ta

utgangspunkt i at menneskers atferd blir styrt av forventninger om at det er en sammenheng mellom innsats, mål og belønning.

Vroom (1964) argumenterer i sin bok for at ansatte vil handle i henhold til forventninger om at deres atferd vil føre til en spesifikk og ønsket belønning, og definerer motivasjonen bak handlinger som en funksjon av tre grunnelementer. Dette er tre typer forestillinger og overveielser som er særlig viktige for den ansattes innsats. Det er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger, og de er nøyere forklart nedenfor.

Subjektive forventninger – *individets tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater.*

Det er viktig at ansatte ser sammenhengen mellom den innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår. Forventning forklares som individets subjektive oppfatning om at en viss mengde innsats vil føre til et visst utfall.

Instrumentelle overveielser – *vurderinger av hvorvidt arbeidet fører til belønning.*

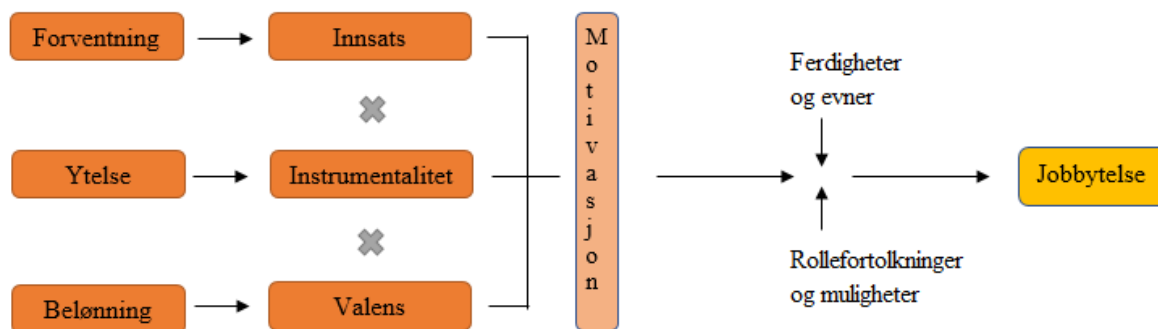
Det er viktig for de ansatte at de ser en klar sammenheng mellom resultatene som oppnås og hva slags belønning man får, for å være motivert til å yte innsats. Instrumentalitet relateres til sammenhengen mellom prestasjon og belønning, og sier noe om hvor sannsynlig man mener det er at en viss prestasjon fører til belønning.

Valensvurderinger – *vurderinger av hvilken verdi belønningen har.*

Valens symboliserer hvor stor nytte eller verdi belønningen gir vedkommende. Det hjelper ikke at ansatte har sterk forventning om resultater og belønning for innsatsen, så lenge belønningen ikke er verdifull for den ansatte.

Vroom (1964) mener at forholdet mellom grunnelementene er multiplikativt, slik at produktet bestemmer motivasjonskraften. Dette innebærer at alle grunnelementene må være til stede for at man skal være motivert (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Forholdet mellom de tre grunnelementene og mellom motivasjon og jobbytelse kan illustreres som i modellen på neste side. Her ser vi også at en arbeidstakers jobbytelse påvirkes av flere elementer enn bare de tre grunnelementene. Jobbytelsen påvirkes av de rolleforventningene den ansatte har, samt de ferdighetene og evnene som kreves for å utføre arbeidet. Det hjelper lite å være motivert dersom man ikke har den nødvendige kompetansen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

3.1.2 Målsettingsteori

Målsettingsteorien kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) ses på som en variant av kognitiv forventningsteori der man spesielt fokuserer på målets betydning som motivasjonsfaktor. Teorien søker å forklare hvordan og hvorfor mennesker blir motiverte, ved å se på motivasjon som en konsekvens av å jobbe mot bestemte mål. Ifølge målsettingsteorien er hensikten med å arbeide mot et bestemt mål en helt avgjørende motivasjonskraft. Mål forteller hva som skal gjøres, og hvilken innsats som kreves for å komme dit. Målene bør være utfordrende, men samtidig overkommelige for å ha en motiverende effekt. I tillegg bør de være konkrete. Innenfor forskning er det debattert om resultatene blir bedre dersom den enkelte får delta i målsettingsprosessen. Generelt kan man si at det å delta i en slik prosess øker graden av aksept for det målet som blir bestemt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I tillegg er det i målsettingsteorien to betingelser som må være oppfylt for at målene skal være vellykkede. Den første er at man må sikre at medarbeiderne føler seg forpliktet til å følge opp målsetningen og ikke endre eller forlate målet. Det vil si at de må føle at målet er viktig for dem å oppnå og at det også har betydning for organisasjonen om de klarer å nå målet. Den andre betingelsen er knyttet til individets subjektive mestringsevne, altså at de må ha tro på at de klarer å nå målene ut fra deres egne forutsetninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Noe av kritikken som er kommet mot denne teorien handler om at dette egentlig ikke er en teori i seg selv, men heller en motivasjonsteknikk som brukes for å styre de ansattes atferd og innsats.

3.2 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier er teorier som fokuserer på individets opplevelse av sitt forhold til medarbeiderne som kilde til motivering eller demotivering. Det er spesielt den ansatte sin opplevelse av ulike typer rettferdighet som påvirker den ansatte sin atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi vil i avsnittene under presentere to sosiale motivasjonsteorier, likeverdsteorien og prosedyrerettferdighetsteorien.

3.2.1 Likeverdsteorien

Innenfor sosiale motivasjonsteorier finner vi blant annet det som kalles likeverdsteorien. Denne teorien ble utviklet av Adams i 1963 og går ut på at arbeidstakere sammenligner seg selv og sin egen innsats og eget utbytte med andre. For at det skal være likeverd må arbeidstakere føle at deres innsats og utbytte samstemmer med kollegaenes innsats og utbytte (Adams, 1963). Det grunnleggende i likeverdsteorien er at belønning ikke blir sett på som en absolutt størrelse, men som en relativ størrelse. Mennesker sammenligner sin egen jobbinnsett ("innskudd") og sitt jobbutbytte ("uttak") med andre. På bakgrunn av dette oppstår det såkalte innskuddsbrøker og uttaksbrøker. Hvis man opplever at brøkene er likeverdige med kollegaene sine eksisterer det en likeverdstilstand. Hvis man derimot opplever at brøkene ikke er i likevekt oppstår likeverdsspenning. Likeverdsspenning oppstår når arbeidstakere føler at de blir underbetalt eller overbetalt i forhold til sine kollegaer. Teorien sier videre at følelsen av ulikhet vil motivere arbeidstakere til å redusere denne ubalansen. Ifølge teorien kan dette gjøres på seks ulike måter:

1. Forandre innskuddet.
2. Forandre uttaket.
3. Fordreie selvopplevelsen.
4. Fordreie opplevelsen av andre.
5. Velge et annet referanseobjekt.
6. Slutte.

En viktig kritikk til likeverdsteorien er at menneskets opplevelse av likeverd varierer. Likevel har teorien god empirisk støtte. En stor del av forskningen som er gjort på likeverdsteori har blitt gjort i forhold til lønnsforhold, men det er også forskning som viser at eksempelvis

underbetaling kan kompenseres med at man i stedet får høyere status (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

3.2.2 Prosedyrerettferdighet

En annen viktig teori vi finner innenfor sosiale motivasjonsteorier er teorien om rettferdighet i prosedyrene. Teorien handler om hvordan arbeidstakere opplever at metodene som benyttes for å fordele goder blant medarbeidere oppleves som rettferdig eller ikke. Slike goder kan eksempelvis være lønn, ferie, arbeidstid og frynsegoder. Opplevelsen av urettferdighet i prosedyrene kan føre til lavere jobbmotivasjon blant de ansatte. Forskning har vist at prosedyrerettferdigheten har en sterkere effekt når de ansatte opplever urettferdighet enn når ansatte har en opplevelse av rettferdighet i prosedyrene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

3.3 Ytre og indre motivasjon

Det er to ulike typer motivasjon som på hver sin måte kan forklare årsaken til menneskers handlinger. Motivasjonen kan oppstå utenfor personen, såkalt ytre motivasjon, eller den kan oppstå inni personen, såkalt indre motivasjon.

Ytre motivasjon handler om at man utfører en oppgave eller begår handlinger som følge av en forventning om ytre belønninger eller et ønske om å oppnå målsetninger. Atferden blir altså styrt av ytre og ikke-psykologiske belønninger som ligger utenfor selve jobben som utføres. Belønninger kan være både materielle, som lønn og bonus, og immaterielle, som ros, anerkjennelse og forfremmelse. Det kan også skyldes at den ytre motivasjonen er knyttet til straff, og at motivasjonen oppstår som følge av at man er redd for å bli degradert eller å miste jobben (Kuvaas & Dysvik, 2016). Kilden til motivasjon ligger altså utenfor det å utføre selve handlingen, og er heller knyttet til resultater og utfallet som følger av handlingen. Handlingen vil i slike tilfeller kun være et virkemiddel for å oppnå belønning. Ytre motivasjon er best egnet til enkle, trivielle og standardiserte oppgaver hvor det viktigste er å få oppgaven utført til et tilfredsstillende resultat, og der det ikke forventes vedvarende positive langtidseffekter på atferd eller holdninger (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Indre motivasjon handler på sin side om at man utfører en oppgave som følge av indre belønninger som for eksempel tilfredshet, interesse, mening eller glede ved å utføre oppgaven (Kuvaas & Dysvik, 2016). Ifølge Deci (1971) er en person indre motivert til å utføre en

handling når man ikke mottar noen annen belønning enn handlingen i seg selv. Atferden blir her styrt av indre og psykologiske belønninger som er knyttet til selve jobben som utføres. Kilden til motivasjon ligger altså i det å utføre selve handlingen (Kuvaas & Dysvik, 2016). Indre motivasjon er særlig viktig i oppgaver som krever kvalitet, forståelse, læring og utvikling.

Deci og Ryan (1985) mener at den indre motivasjonen er årsaken som fører til at en person oppnår sitt potensial og sine interesser. De mener også at indre motivasjon sammenfaller med et individs behov for å uttrykke seg selv gjennom forskjellige handlinger, både på jobb og på fritiden. Denne typen motivasjon kan være meget effektiv da personer som er indre motiverte føler at de kan påvirke og bestemme utfallet av deres handlinger.

Både indre og ytre motivasjon er viktige kilder til å forklare atferd, og man vil ofte se en tilstedeværelse av begge to samtidig. Man kan oppleve en tilfredshet ved å utføre en oppgave, samtidig som man føler tilfredshet knyttet til belønningen for utførelsen av oppgaven (Kuvaas, 2005). Sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon er derfor svært viktig å ta hensyn til. For eksempel bør man som arbeidsgiver ta stilling til hvordan bruken av indre og ytre belønning skal balanseres, fordi dette vil påvirke arbeidstakernes motivasjon og innsats (Kuvaas & Dysvik, 2016).

3.4 Motivation Crowding Theory

Det er som nevnt ovenfor et viktig skille mellom ytre og indre motivasjon. Likevel har man innenfor standard økonomisk teori vanligvis ikke skilt mellom ulike kilder til motivasjon. I de fleste retninger innenfor økonomisk litteratur antas den indre motivasjonen å være en eksogent gitt konstant. Derimot har man innenfor den psykologiske litteraturen lagt stor vekt på viktigheten av at ansatte føler indre motivasjon. Motivation-crowding-teorien forsøker å finne en balanse mellom standard økonomisk teori som kun fokuserer på ytre insentiver og belønninger, og psykologiske teorier som er knyttet til indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001). Teorien finnes innenfor forskergrenen som kalles selvbestemmelsesteorien (Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson, 2014).

Motivation-crowding-teorien hevder at ytre insentiver kan ha en effekt på den indre motivasjonen. Det betyr at hvis en persons ytre belønning for å gjøre en bestemt oppgave endres, så er det ikke nødvendigvis slik at det kun er den ytre motivasjonen som forandres.

Ifølge teorien vil ytre belønning også kunne endre personens indre motivasjon (Anthony et al., 2014). I mange tilfeller vil ytre insentiver via eksempelvis økonomiske insentiver eller ulike former for straff fortrenge ("crowd out") indre motivasjon, slik at insentivet fører til at den indre motivasjonen avtar mer enn den ytre motivasjonen øker (Frey & Jegen, 2001). Likevel argumenterer teorien for at ytre insentiver i noen tilfeller vil kunne styrke indre motivasjon.

Ifølge motivation-crowding-teorien vil altså ikke ytre insentiver utelukkende fortrenge indre motivasjon. Grunnen til at man kan få tilfeller der ytre insentiver bidrar til økt indre motivasjon har å gjøre med hvordan individet, i dette tilfellet arbeidstakeren, opplever insentivet (Anthony et al., 2014). Det er større sannsynlighet for at indre motivasjon avtar om den ytre belønningen oppfattes som kontrollerende. Da vil arbeidstakerens selvbestemmelse og selvfølelse reduseres. I slike tilfeller føler de ansatte seg ofte overvåket, og opplever at arbeidsgiveren ikke har tillit til at man kan utføre jobben. Likevel vil ytre insentiver kunne være med på å øke indre motivasjon hvis de oppfattes som støttende. Da vil arbeidstakeren oppleve at han eller hun blir satt pris på, og selvfølelsen styrkes. Ansatte vil også føle at de får mer frihet, og graden av selvbestemmelse øker (Frey & Jegen, 2001).

Eksempler der ytre insentiver ikke undergraver indre motivasjon er hvis insentivet oppleves som uventet eller at insentivet ikke er direkte knyttet til en bestemt handling. Ifølge motivation-crowding-teorien er derfor kollektiv belønning bra. Et annet tilfelle der ytre insentiver ikke fortrenge indre motivasjon, er hvis det ikke eksisterte noen form for indre motivasjon i utgangspunktet. Et eksempel på slike situasjoner er for jobber der arbeidsoppgavene er enkle og repetitive (Anthony et al., 2014).

Det har blitt rettet kritikk mot motivation-crowding-teorien. Eiere og ledere argumenterer for at de har erfaringer med at ytre insentiver er et sterkt virkemiddel for å kunne kontrollere og styre ansatte i den retningen de ønsker, og derav er mer i tråd med prinsippal-agentteorien. Likevel finnes det empirisk støtte for motivation-crowding-teorien (se for eksempel Andersen & Pallesen, 2008), og teorien har fått en viktig plass innenfor motivasjonsteoriene fordi den bevisstgjør viktigheten av indre motivasjon, spesielt knyttet til kompliserte og utfordrende oppgaver (Anthony et al., 2014).

3.5 Identitet

I 1995 sendte Rachel E. Kranton et brev til George Akerlof der hun insisterte på at hans siste artikkel var uriktig. Hun mente at identitet var den faktoren som manglet for å forklare hvorfor folk som står ovenfor de samme økonomiske forholdene tar ulike valg. Dette var starten på et langt samarbeid mellom de to (Akerlof & Kranton, 2010).

I artikkelen deres fra 2005, innleder de med å si at et individs preferanser er gitt i en standard økonomisk modell, og at nytte her bare avhenger av økonomiske variabler. De mener at en slik modell bør utvides for fange opp et mer helhetlig og realistisk bilde. Måten de gjør dette på er ved å presentere en prinsipal-agentmodell som inkluderer identitetskonseptet.

Identitetskonseptet er nært knyttet til teorien vi har skrevet om tidligere, nemlig indre og ytre motivasjon. Akerlof og Kranton (2005) viser til at motivasjon vil være avhengig av individets verdier, normer, selvbilde, oppfatning av hva som er meningsfylt, givende, og riktig å gjøre. Disse faktorene kan samlet beskrives som identitet. Identitet er i høy grad bestemt før ansettelse, men kan påvirkes av organisasjoner. Dels kan organisasjoner søke å rekruttere personer med identitet som passer med målsetningene. Dels kan identitet formes via for eksempel sosialisering, seremonier og så videre.

Ansatte med en identitet på linje med organisasjonens overordnede mål kalles insidere. Disse personene har typisk høyt nivå av indre motivasjon. Outsidere er ansatte som har identiteter i konflikt med organisatoriske mål (Akerlof & Kranton, 2005). Teorien mener at outsiders trenger ytre motivasjon, som de får gjennom prestasjonsbaserte insentiver, for å kunne jobbe hardt og godt for organisasjonen. For insidere derimot, vil opplevelsen av å få tillit virke motiverende, og de kan dermed føle at ledelsen ikke stoler på dem dersom de er eksponert for ytre, formelle insentiver. Fokus på ytre belønning kan altså gå på bekostning av indre motivasjon fordi ytre insentiver kan fortrenge den indre motivasjonen. Likevel kan insidere under noen anledninger reagere mer positivt til ytre insentiver enn outsiders (Akerlof & Kranton, 2005).

Forfatterne forklarer hvordan vår oppfatning av hvem vi er og hvem vi vil være kan forme våre økonomiske liv mer enn noen annen faktor. Dette påvirker blant annet hvordan vi jobber og hvordan vi lærer. Identitetsøkonomi er en ny måte å forstå folks beslutninger på, og med den kan vi også forstå hvorfor enkelte former for insentiver virker eller ikke virker (Akerlof & Kranton, 2005).

3.6 Prinsipal-Agentteori

Et prinsipal-agentforhold oppstår mellom to (eller flere) parter når en aktør (agenten) skal utføre en jobb på vegne av den andre aktøren (prinsipalen) (Ross, 1973). I et firma kan vi tenke på prinsipalen som arbeidsgiveren og agenten som arbeidstakeren.

Prinsipal-agentteorien antar at alle individer handler ut fra egeninteresse. Som følge av at begge partene ønsker å maksimere egennytte, er det grunn til å anta at agenten ikke alltid vil handle i tråd med prinsipalens ønsker (Jensen & Meckling, 1976). I motsetning til prinsipalen verdsetter agenten ikke bare finansiell kompensasjon, men setter også pris på eksempelvis fritid, trivsel på jobb, fleksibel arbeidstid og så videre (Anthony et al., 2014).

Agenten og prinsipalen har også ulike risikopreferanser. En standard forutsetning i prinsipal-agentteorien er at agenten antas å være risikoavers mens prinsipalen antas å være risikonøytral. På grunn av at prinsipalen og agenten har ulike risikopreferanser, kan det oppstå problemer fordi de da foretrekker ulike handlinger (Eisenhardt, 1989).

Et annet viktig begrep innenfor prinsipal-agentteorien er asymmetrisk informasjon. Asymmetrisk informasjon omhandler situasjoner der den ene parten besitter mer informasjon enn den andre parten. Vanligvis er det agenten som innehar mer informasjon enn prinsipalen (Goergen, 2012).

Ulike preferanser og asymmetrisk informasjon kan føre til at moralsk hasard oppstår. Moralsk hasard forekommer der en part er ansvarlig for en annen parts interesser, men har insentiver til å sette sitt eget beste først (Dowd, 2009). Ifølge prinsipal-agentteorien er det to ulike metoder prinsipalen kan bruke for å håndtere ulike preferanser og asymmetrisk informasjon. Den første metoden går ut på at prinsipalen utvikler kontrollmekanismer slik at prinsipalen kan overvåke og følge nøye med på agentens handlinger. Da vil prinsipalen i større grad begrense muligheten for at agenten handler motstridende med prinsipalens ønsker, og sannsynligheten for målkongruens øker. Det andre prinsipalen kan gjøre er å utvikle gode insentivkontrakter. Jo mer av agentens lønn som avhenger av jobbytelsen, jo større sannsynlighet er det for at agenten vil handle i tråd med prinsipalens ønsker. Sistnevnte er å foretrekke da overvåkingsmekanismer ofte er vanskelig å gjennomføre på grunn av høye kostnader og utfordringer knyttet til observasjon av agenten i mange tilfeller (Zhang, Bartol, Smith, Pfarrer & Khanin, 2008).

Hvis både agenten og prinsipalen hadde hatt tilgang til identisk informasjon til enhver tid, ville det ikke vært noe moralsk hasard problem. Med andre ord, moralsk hasard oppstår som følge av at prinsipalen ikke fullt ut kan kontrollere agentens handlinger. Selv i ettertid av en handling, kan det noen ganger være vanskelig for en prinsipal å dømme om et dårlig resultat skyldes agentens handlinger eller om det skyldes omstendigheter som var utenfor agentens kontroll (Goergen, 2012).

I tillegg til at asymmetrisk informasjon kan føre til moralsk hasard kan det også føre til det som kalles ugunstig utvalg. Dette er også et viktig perspektiv i prinsipal-agentteorien, men da vi ikke finner dette relevant for vår oppgave velger vi ikke å gå nærmere inn på definisjonen.

Prinsipal-agentteorien har hatt en enorm betydning. Likevel er det rettet kritikk mot teorien. Kritikken går hovedsakelig ut på at noen av de grunnleggende antakelsene i teorien som at mennesket er perfekt rasjonelt og alltid handler ut fra egeninteresse ikke gjelder i praksis (Anthony et al., 2014). I Eisenhardt sin artikkel fra 1989 er intensjonen å avklare gyldigheten til prinsipal-agentteorien. Hun konkluderer med at prinsipal-agentteorien er et verdifullt perspektiv, og at mange av prinsippene til prinsipal-agentteorien er nyttige bidrag til organisasjonsteorien.

Kapittel 4 Perspektiver på belønning

Nordhaug (2002) skriver at de ansatte i en organisasjon ikke bare skal ansettes, utvikles og fordeles på oppgaver. De må også få noe igjen for å arbeide i organisasjonen. De ansatte har varierende meninger om hva som er rettferdige forskjeller når det kommer til belønning, og de har også sterke egeninteresser i belønningssystemet. Det å bygge opp og administrere et belønningssystem som alle ansatte skal godta, er derfor ingen enkel oppgave. Likevel er det veldig viktig å gi det høy prioritet, fordi systemets utforming og aksept kan påvirke de ansattes motivasjon, tilknytning til organisasjonen og dermed også arbeidsinnsatsen. Et belønningssystem har i tillegg viktige symbolske signaleffekter. Det gir uttrykk for hvordan forskjellige jobber verdsettes, og det bidrar til å fordele både penger og status internt i organisasjonen. Det er altså viktig at belønningssystemet virker motiverende på de ansatte, slik at produktiviteten og effektiviteten øker. Samtidig er det viktig å unngå at systemet påfører organisasjonen så store kostnader at man risikerer bedriftens fremtid. Det innebærer at belønningene må holdes på et forsvarlig nivå, og at de ikke må være for kostbare å administrere. Når bedrifter skal avgjøre hva slags belønningssystem de skal ha, er det stort sett fastlønn, prestasjonsbasert lønn eller kombinasjoner av disse to bedriftene kan velge mellom (Nordhaug, 2002).

I dette kapittelet skal vi først presentere hvilke krav som bør settes til et belønningssystem for at man skal oppnå bedre effektivitet, før vi gir en beskrivelse av finansielle og ikke-finansielle belønninger. Til slutt skal vi nærmere forklare fastlønn og prestasjonsbasert belønning.

4.1 Krav til belønningssystemet

Nordhaug (2002) presenterer fire krav som bør stilles til belønningssystemer for at målet om effektivitet og lønnsomhet skal oppfylles. For det første må systemet oppfattes som rettferdig av de ansatte. Dette innebærer både at organisasjonens belønninger må være på linje med tilsvarende bedrifters belønninger (ekstern rettferdighet) og at systemet må oppleves rettferdig på tvers av grupper innad i organisasjonen (intern rettferdighet). Den andre betingelsen er at måten systemet fungerer på må være forståelig for de ansatte. Videre er det et krav om at systemet må inneholde faktorer som den enkelte ansatte kan påvirke. Det siste

kravet er at belønningssystemet må være utformet slik at de ansatte opplever en relativt stabil fremtidig inntekt. På den måten vil de kunne planlegge sin økonomiske fremtid med en noenlunde sikkerhet. Dermed burde man ikke utvikle systemer hvor inntekten over tid varierer såpass mye at de ansatte opplever økonomisk utrygghet.

4.2 Finansielle og ikke-finansielle belønninger

I et belønningssystem kan man både ha finansielle og ikke-finansielle belønninger.

Finansielle belønninger blir sett på som den viktigste formen for å belønne de ansatte. Det er belønninger som er direkte knyttet til økonomiske belønninger (Armstrong, 2010).

Finansielle belønninger kan for eksempel være penger, aksjeopsjoner eller bonuser (Anthony et al., 2014). Likevel er det viktig at man også er bevisst på at ikke-finansielle belønninger kan være effektive for å få de ansatte til å prestere.

Ikke-finansielle belønninger er i motsetning til finansielle belønninger ikke direkte knyttet opp mot økonomisk betaling. Ikke-finansielle belønninger kan for eksempel være anerkjennelse, ansvar, autonomi, personlig utvikling, opplæring og karrieremuligheter (Armstrong, 2010).

Ifølge Armstrong (2010) er anerkjennelse en av de mest kraftfulle måtene å belønne mennesker på. Folk trenger ikke bare å vite hvor godt de har oppnådd sine mål eller utført sitt arbeid, de har også behov for at deres prestasjoner blir verdsatt.

Anerkjennelsen kan for eksempel gis ved positiv og umiddelbar tilbakemelding fra ledere og kollegaer som anerkjenner individuelle bidrag. Den kan også gis ved at ledere lytter til sine ansatte og benytter seg av forslagene de ansatte kommer med.

Andre tiltak som gir anerkjennelse inkluderer former for offentlig "applaus", statussymboler av en eller annen type, eller ulike former for belønningsturer eller andre frynsegoder.

Armstrong (2010) presiserer at denne typen anerkjennelse skal brukes med forsiktighet. Dette skyldes at når man anerkjenner personer synlig og offentlig vil det innebære at man ikke anerkjenner de resterende. Følelsen av at det finnes vinnere og tapere vil da kunne oppstå.

4.3 Fastlønn

Fastlønn kan beskrives som en ordinær lønn uten tillegg- eller overtidsgodtgjøring som blir gitt uavhengig av resultater og den ansattes prestasjoner. Ifølge Kuvaas (2006) kan fastlønn bidra til tillit og autonomi for arbeidstakerne. Dette kan videre gi indre motivasjon og øke arbeidsprestasjonene. Fastlønn kan gi trygghet, rettferdighet, forutsigbarhet og fokus på arbeidet som skal gjøres. I tillegg kan fastlønn tolkes som et signal om hvilken verdi den ansatte utgjør for organisasjonen. Det er altså et signal om hvordan organisasjonen ser på sine ansatte og at de verdsetter hvem de er, istedenfor at organisasjonen verdsetter hva de har gjort (Kuvaas, 2006). Ifølge Nordhaug (2002) finnes det to ulike typer fastlønnssystemer. Det er stillingsbaserte og resultatbaserte systemer.

I det stillingsbaserte fastlønnssystemet, blir hver stilling tillagt en viss verdi i forhold til andre stillinger. Denne verdien settes på grunnlag av vurderinger av stillingsfaktorer som ansvar, ulemper og risiko i jobben samt krav til kompetanse. Disse vurderingene avgjør hvilket lønnsnivå stillingen skal ha. Fastlønnssystemer er som regel stillingsbaserte, og de er ofte supplert med tillegg for ansiennitet i organisasjonen (Nordhaug, 2002). En fordel ved dette systemet er at både arbeidstaker og arbeidsgiver enkelt kan sammenligne stillingens lønnsnivå med nivået i andre organisasjoner. I tillegg kan et slikt fastlønnssystem også medvirke til å skape mindre stress hos arbeidstakeren enn systemer basert på arbeidsprestasjoner. Når den ansatte ikke trenger å rette så mye oppmerksomhet mot tanken på egen økonomi, kan dette gjøre at de ansatte jobber mer effektivt. En annen fordel er at fastlønnssystemer ofte lettere skaper trygghetsfølelse og tillit, noe som kan gi gode samarbeidsforhold (Nordhaug, 2002).

En ulempe ved et slikt system er at man ikke kan bruke økonomiske sanksjoner for å verken fremme prestasjoner eller straffe dårlig arbeid. I tillegg kan et slikt system virke demotiverende på ansatte som legger ned mye innsats, da de ser at andre som gjør mindre enn dem selv mottar akkurat like mye.

I det resultatbaserte fastlønnssystemet er lønnen basert på de arbeidsresultater den ansatte oppnådde i en tidligere periode. Oftest fastsettes lønnen årlig basert på hva som ble oppnådd foregående år. Her forutsetter man altså at den beste pekepinnen for neste års arbeidsprestasjon er fjorårets prestasjon. Det er ofte veldig vanskelig å administrere slike systemer, fordi det i få jobber er mulig å måle de ansattes resultater nøyaktig. Dermed blir vurderingen ofte gjort subjektivt, av lederens vurderinger av den ansattes ytelse. Et slikt

system kan sies å ligge midt mellom tradisjonelle fastlønnssystemer og systemer for prestasjonslønn (Nordhaug, 2002).

4.4 Prestasjonsbasert belønning

Prestasjonsbasert belønning betyr at belønningen er knyttet til mottakers resultater eller prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Prestasjonsbasert belønning kan deles inn i to hovedformål. Det ene er atferds- og holdningspåvirkning. Det andre er seleksjon. Med seleksjon menes å tiltrekke, beholde eller avslutte ansettelsesforholdet. Atferds- og holdningspåvirkning kan videre deles inn i to undergrupper, kalt direkte og indirekte insentiveffekter (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Direkte insentiveffekter skal få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort, som eksempelvis å øke arbeidsinnsatsen. Den beste måten å få til dette på er gjennom å ha tett, klar og forutsigbar kobling mellom resultatet av arbeidet og belønningen. Det vil sørge for at ansatte opplever høy grad av instrumentalitet. Direkte insentiveffekter oppnås blant annet gjennom ren akkordlønn eller en kombinasjon med relativt lav fastlønn (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Indirekte insentiveffekter har som formål å øke de ansattes opplevelse av å bli verdsatt, øke lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og styrke vi-følelsen. Dette skal videre kunne bidra til å øke de ansattes jobbeffektivitet. Indirekte insentiveffekter oppnås blant annet gjennom kollektive variable lønnssystemer eller ved at en stor del av lønnen er fastlønn (Kuvaas og Dysvik, 2016).

En stor utfordring knyttet til prestasjonsbasert lønn er å bestemme hvordan man skal evaluere innsats og prestasjoner. Ideelt sett burde prestasjonene reflektere den ansattes bidrag til bedriftens resultater. Videre burde resultatmålet kun inkludere forhold som er kontrollerbare av de ansatte (Lazear & Gibbs, 2009).

Prestasjonsbasert belønning kan utøves på ulike måter. For bedriften er det viktig å ta stilling til om den prestasjonsbaserte belønningen skal være individuell eller kollektiv. Videre må bedriften ta stilling til om den prestasjonsbaserte belønningen skal være basert på objektive eller subjektive mål.

4.4.1 Individuelle og kollektive belønninger

Belønning basert på individuelle prestasjoner er mest effektivt for å øke den direkte insentiveffekten. Da vil de ansatte føle at de kan påvirke resultatet som belønningen baserer seg på, noe som kan føre til høyere jobbinnsats (Kuvaas & Dysvik, 2016). Videre viser forskning at individuell prestasjonsbasert lønn kan ha en seleksjonseffekt. Blant annet i artikkelen til Lazear fra 2000 kommer det frem at individuell prestasjonsbasert belønning bidrar til at de mest produktive menneskene blir tiltrukket til bedriftene samtidig som det medfører at de mindre produktive ansatte slutter. Det er likevel viktig å presisere at dette henger sammen med at folk har ulike preferanser. En studie fra 2011 av Cornelissen, Heywood og Jirjahn viser at personer som er mindre risikoaverse opplever prestasjonsbasert belønning mer positivt enn personer som er risikoaverse.

Diskusjonen rundt bruken av individuell prestasjonsbasert belønning har bidratt til mange forskningsartikler, og et viktig bidrag i diskusjonen er metaanalysen til Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw fra 1998 som viser at individuell prestasjonsbasert belønning har positive effekter på kvantitet, men ikke på kvalitet. I tillegg kommer det frem av metaanalysen at individuell prestasjonsbasert belønning fungerer best når oppgavene er rutinepregede og enkle å måle. Dette argumentet underbygges blant annet av en annen metaanalyse av Weibel, Rost og Osterloh fra 2010 som viser en negativ sammenheng mellom bruken av individuell prestasjonsbasert belønning på komplekse og interessante oppgaver.

Selv om forskning viser at det for enkle, repetitive oppgaver kan være positivt med individuell prestasjonsbasert belønning, er det viktig å presisere at en slik type avlønning kan ødelegge en god samarbeidskultur og skape en kultur hvor de ansatte begynner å se på hverandre som konkurrenter (Kohn, 1993).

Et alternativ til individuell prestasjonsbasert belønning er kollektiv prestasjonsbasert belønning. Belønning basert på kollektive prestasjoner kan være positivt for å øke den indirekte insentiveffekten. Ved å ha kollektive mål vil vi-følelsen styrkes. Ansatte vil føle at de jobber mot et felles mål, noe som styrker samarbeid i organisasjonen. Til tross for positive effekter som økt samarbeid, kan det også oppstå negative effekter som at enkelte medarbeidere blir gratispassasjerer, noe som vil svekke sammenhengen mellom resultat og belønning (Kuvaas & Dysvik, 2016).

4.4.2 Objektive og subjektive mål

Objektive resultatmål er mål som er kvantifiserbare og uttrykt i tall. De er enkle å forstå og gir de ansatte en klar antydning om hvordan de skal handle for å nå målene. Objektive resultatmål oppleves relativt rettferdig ved at resultatmålene er basert på like kriterier for alle de ansatte. En stor utfordring er at det kan være vanskelig å knytte målene direkte til tall. Det vil da oppstå såkalte vridningseffekter hvor ansatte kun fokuserer på å oppnå gode resultater på de områdene de blir målt på, og nedprioritere andre forhold (Colbjørnsen, 2000).

En løsning for å forebygge vridningseffekten er å innføre subjektive resultatmål som er basert på skjønnsmessige evalueringer. Fordelen med denne typen resultatmål er at man kan ta hensyn til ikke-kvantifiserbare forhold (Colbjørnsen, 2000). Likevel kan subjektive mål også by på utfordringer. Ansatte kan bekymre seg for at evalueringen gjenspeiler personlige meninger og fordommer fra ledere, og evaluering basert på subjektive mål kan dermed oppleves urettferdig (Lazear & Gibbs, 2009). Forskning viser også at ledere ofte ikke har motivasjon eller kompetanse til å foreta nøyaktige evalueringer av ansatte (Murphy, 2008).

Bedriftene må altså ta stilling til hva de ønsker å oppnå med å bruke et belønningssystem som er prestasjonsbasert. Det er viktig at bedriften er klar over fordelene og ulempene som er knyttet til de ulike evalueringsformene. Som vi ser fra empiri og teori er dette elementer som vil ha betydning for om et prestasjonsbasert belønningssystem vil fungere slik bedriften ønsker.

Kapittel 5 Metode

I dette kapitlet skal vi presentere vår fremgangsmåte og de metodiske valgene vi har tatt med bakgrunn i oppgavens problemstilling. De metodiske valgene er viktige for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte, og vi ønsker i dette kapitlet å presentere de viktigste valgene som har blitt gjort gjennom hele prosessen. Først vil vi kort presentere utviklingen av vår problemstilling. Videre vil vi forklare valg av undersøkelsesdesign, forskningsmetode, innsamling og analyse av data. Til slutt vil vi diskutere gyldigheten av vår undersøkelse. Vi har i dette kapitlet tatt utgangspunkt i boken til Jacobsen (2015), men har også supplert med andre kilder der vi har funnet det hensiktsmessig.

5.1 Utvikling av problemstilling

Utgangspunktet for en oppgave er å finne et tema som er interessant og som man ønsker å finne ut mer om. Det er viktig at problemstillingen konkretiseres, slik at man tydelig vet hva man ønsker å finne svar på (Jacobsen, 2015). Ifølge Jacobsen er det tre viktige elementer en problemstilling må inneholde. For det første må den være spennende. Med det mener Jacobsen at man må undersøke noe som man på forhånd ikke vet hva resultatet blir. Videre bør problemstillingen være enkel. Det viktige er at man ikke ender opp med en for bred problemstilling man ikke klarer å besvare. Til slutt skriver Jacobsen at problemstillingen må være fruktbar. For det første vil det si at undersøkelsen må være gjennomførbar på bakgrunn av problemstillingen. For det andre betyr det at man med problemstillingen klarer å tilføre ny kunnskap. Ny kunnskap betyr ikke at man skal revolusjonere et fagfelt, men at man kan utvide eller fordype forståelsen av et fenomen man allerede har kunnskap om.

Som skrevet i kapittel 1 er problemstillingen vår:

Hvordan påvirker belønningssystemet i Privatmegleren meglernes motivasjon, og har dagens system forbedringspotensial?

Vi mener vår problemstilling oppfylder kravene om å være spennende, enkel og fruktbar. Problemstillingen er spennende da vi på forhånd ikke vet hva svaret på vår problemstilling vil

bli. Videre er den enkel da vi mener at den er konkretisert og fullt mulig å svare på. Til slutt er problemstillingen vår fruktbar da den lar seg gjennomføre å undersøke og forhåpentligvis vil bidra med innspill til Privatmegleren om deres belønningssystem. I tillegg håper vi på å kunne gi en økt forståelse av hvordan bruken av prestasjonsbasert belønning påvirker motivasjon.

Videre presisere Jacobsen at det finnes ulike typer problemstillinger. Jacobsen skiller først og fremst mellom uklare og klare problemstillinger. Vår problemstilling består av et åpent spørsmål og kan karakteriseres som en uklar og eksplorerende problemstilling hvor målet er å få en dypere forståelse av Privatmegleren sitt belønningssystem og meglerne sin motivasjon.

5.2 Valg av undersøkelsesdesign

Valget av design vil avhenge av om man har en klar eller uklar problemstilling og hvor mye man vet om området man skal undersøke. Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper, kalt eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

Eksplorativt design velger man hvis man i utgangspunktet vet lite om området man skal undersøke. Et annet ord for eksplorativt er utforskende. Ofte har man ikke en klar oppfatning av hvilke sammenhenger som ligger til grunn, og formålet med undersøkelsen kan være å utforske området ytterligere for å gi bedre innsikt. Designet har en fleksibel og ustrukturert prosess. Det brukes ofte kvalitative datainnsamlingsmetoder som fokusgrupper og dybdeintervjuer.

Deskriptivt design er hensiktsmessig å bruke hvis man har en god forståelse av situasjonen og problemet som skal undersøkes. Dette er et design som egner seg hvis formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Et eksempel der et deskriptivt design egner seg godt er hvis man ønsker å beskrive sammenhengen mellom pris og kvantum i et marked. I det deskriptive designet benyttes ofte store, representative utvalg. Det deskriptive designet er preget av en strukturert og formell prosess. Vanlige datainnsamlingsmetoder i et deskriptivt design er spørreskjemaundersøkelser, observasjon og dagbokmetoden.

Kausalt design er et design som brukes hvis formålet med undersøkelsen er å undersøke mulige årsaksforklaringer. Det er da vanlig å bruke en form for eksperiment hvor man prøver å manipulere de uavhengige variablene for å undersøke om de har noen effekt på den avhengige variabelen.

Vi ønsker med vår oppgave å undersøke hvordan prestasjonsbasert belønning påvirker meglernes motivasjon, samtidig som vi ønsker å undersøke om Privatmegleren sitt belønningssystem har forbedringspotensial. Vår problemstilling er forholdsvis åpen, og vi har på forhånd ingen klar oppfatning av hva slags opplysninger som vil komme frem. Selv om det er gjort mye forskning på prestasjonsbasert belønning og motivasjon, finnes det relativt lite forskning om dette temaet innenfor eiendomsmeglerbransjen. Basert på oppgavens formål, vil det være hensiktsmessig å velge et eksplorativt design.

Vi har valgt et enkeltcase-studie av eiendomsmeglerfirmaet Privatmegleren. Et enkeltcase-studie er en studie der forskeren går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom. Casestudier er godt egnet til å gi detaljerte beskrivelser av virkeligheten og egner seg godt til å utvikle ny forståelse om et tema, og vil ofte ha et utforskende preg (Jacobsen, 2015).

5.3 Valg av forskningsmetode

Når man skal gjennomføre et undersøkelsesopplegg, må man ta stilling til hva slags type informasjon man ønsker å samle inn. Her bør problemstillingen være styrende for hvilken metode man velger (Jacobsen, 2015). Man kan skille mellom to måter å samle informasjon på. Det er i form av tall, kalt kvantitativ metode, og i form av ord, kalt kvalitativ metode. Forskjellen mellom de to metodene ligger i hvor åpne forskerne er for nye innspill og overraskende informasjon i løpet av datainnsamlingen. I og med at vi har en uklar, eksplorerende problemstilling og et eksplorativt design, var det ganske naturlig for oss å velge den kvalitative metoden. Denne metoden får frem nyansert informasjon og går i dybden på noen få undersøkelsesenheter.

En kvalitativ tilnærming vil vektlegge å møte dem som undersøkes på deres premisser, og ikke forskerens. Dette gir en nærhet mellom forskeren og den undersøkte. Målet er å få den undersøktes oppfatning, formidlet gjennom egne ord. Dette vil også kreve åpenhet, der forskeren i liten grad har bestemt på forhånd hva han eller hun skal lete etter. Det er de man intervjuer som bestemmer hva slags informasjon forskeren får inn. På grunnlag av dette kan man si at kvalitative tilnærminger ofte vil ha en høy relevans, fordi det får frem mer "riktige" og "virkelighetsnære" forståelser av et fenomen. I tillegg vil man få frem mange nyanser av et tema, slik at man får frem variasjonen og kompleksiteten ved fenomenet. Den kvalitative metoden er også fleksibel. Dette er en stor fordel, da hele forskningsprosessen blir interaktiv

fordi vi både kan endre problemstillingen og andre deler ved prosessen underveis. Det gjør det for eksempel mulig å endre intervjuguiden etter hvert som vi intervjuer.

Noen av ulempene ved en slik metode er at det er ressurskrevende. I tillegg vil den informasjonen vi samler inn være veldig kompleks, og man kan få en undersøkelseseffekt som påvirker resultatene. Dette er ting man må være observante på ved bruk av en slik metode.

Det er et ideal at forskere ved kvalitativ metode er åpne og fleksible, og legger så få føringer som mulig på den informasjonen som skal samles inn. Likevel sier Repstad (2002) at det kan være nyttig for uerfarne forskere å ha et visst fokus på hva man ønsker å undersøke, der man leser seg nøye opp på temaet på forhånd slik at man får en teoriforankring. Vi vil ikke kalle oss spesielt erfarne forskere, og vi har fått god nytte av å lese oss opp på temaet og bruke teorien som et grunnlag for utviklingen av forskningsopplegget.

5.4 Innsamling av data

Med en kvalitativ tilnærming er det ulike metoder for å samle inn data man kan velge mellom. Datainnsamlingsmetoden man velger vil påvirke både dataenes gyldighet og pålitelighet. De fire oftest benyttede metodene er individuelt intervju, fokusgruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2015). For vår oppgave var det naturlig å velge individuelt intervju. Vi ønsket å komme i kontakt med meglere og daglige ledere for å undersøke deres opplevelse av belønningssystemet. Vi mener dette var et godt valg, da vi etter å ha holdt alle intervjuene satt igjen med mye, men oversiktlig informasjon. I tillegg fikk vi et godt innblikk i hva de forskjellige respondentene mener om temaet.

Individuelle intervjuer kan gjennomføres på fire ulike måter. Det er ansikt til ansikt, telefon, chat og e-post (Kvale & Brinkmann, 2008). For vår oppgave var det lett å se fordelene med å kunne se og observere respondentene. Ifølge Jacobsen (2015) vil man ved å intervju ansikt til ansikt enklere kunne etablere tillit og åpenhet, skape god flyt i samtalen og intervjueren har større kontroll over situasjonen. Det er likevel svake sider ved denne typen intervjuer. For det første kan det være høye kostnader som følge av at man må være til stede under hele intervjuet. Videre kan det være utfordrende å få tak i respondenter på grunn av geografisk avstand og som følge av at enkelte ikke ønsker å møte til intervju. Til slutt vil intervjuereffekten kunne være sterk.

Fordi vi har avgrenset undersøkelsen vår til å gjelde Privatmegleren i Oslo, var utfordringene med å møte respondentene ansikt til ansikt små. Vi møtte samtlige respondenter på deres kontorer, slik at det ble en naturlig kontekst for dem. Vi var under alle intervjuene klar over at en intervjuereffekt kunne oppstå, så vi var bevisste på å opptre så nøytralt som mulig for å forhindre denne effekten.

Vi brukte god tid på å utarbeide intervjuguidene. Vi var kritiske og reviderte de flere ganger før vi gjennomførte de første intervjuene. Dette var tidkrevende, men noe vi så stor nytte av i ettertid. Våre to endelige intervjuguider var semistrukturerte. Spørsmålene vi stilte baserte seg på teorien vi bruker i denne oppgaven. De var delt inn i temaer, kom i en fast rekkefølge og hadde kun åpne svar. Intervjuguidene finnes i vedlegg 1 og vedlegg 2.

I begynnelsen av hvert intervju avklarte vi med respondenten om det var greit å bruke lydopptaker. Samtlige svarte at det var greit, og vi har hatt stor bruk for opptakene i ettertid. I tillegg gjorde vi dem oppmerksomme på hensikten med undersøkelsen vår, hvor lenge intervjuet skulle vare og at de var sikret anonymitet.

5.5 Utvalg av enheter

For å kunne besvare en problemstilling på en god måte er det viktig å ta veloverveide valg angående hvem man ønsker å intervju, og hvor mange respondenter som er tilfredsstillende å intervju. Utvalget i kvalitative metoder er ofte formålsstyrt. Det vil si at utvalget av respondenter ofte er tett knyttet til problemstillingen (Jacobsen, 2015). I kvalitative undersøkelser er det vanlig med en strategisk utvelgelse av respondenter. Strategisk utvelgelse betyr at man på forhånd vet hvilken målgruppe som er hensiktsmessig å undersøke for å få den dataen man trenger (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016).

I Privatmegleren var det per 24.01.2017 i Oslo totalt 175 ansatte fordelt på 18 kontorer. Vi var interesserte i å intervju meglere om hvordan det er å jobbe med fullstendig prestasjonsbasert lønn. Derfor ble ansatte med tilleggstitler som eksempelvis fagansvarlig og salgsleder ekskludert fra undersøkelsen vår fordi de kan ha en liten andel fastlønn. Vi sto da igjen med 16 daglige ledere, 95 eiendomsめglere og 25 eiendomsめglerfullmektige. De daglige lederne jobber også som meglere, men vi har kun intervjuet dem i deres rolle som daglig leder. Videre har vi valgt å likestille eiendomsめglere og eiendomsめglerfullmektige

da begge titlene innebærer fullstendig prestasjonsbasert belønning. I tillegg utfører eiendomsmeglerfullmektige den samme jobben som eiendomsmeglere.

En del av eiendomsmeglerne er også partnere. Som partner har man ikke noen større andel fastlønn, men man har en eierandel i kontoret. Dette gjør at man i gode tider kan ta ut utbytte, mens man i dårlige tider må bidra med kapital til kontoret. Vi mener partnertittelen ikke er av betydning for vår oppgave, og har derfor valgt å se bort fra denne tittelen. Det vil si at meglere som også er partnere, er en del av de 95 eiendomsmeglerne.

Å finne ut av hvor mange man skal intervjuer er en viktig del av metoden. En kvalitativ dataanalyse vil fungere best når datamaterialet man har inneholder mye og variert informasjon om tema, uten at materialet blir for stort (Malterud, 2011). Man kan ikke undersøke alle. Det som er viktig er å intervjuer respondenter inntil man oppnår en metning av informasjon, det vil si at nye respondenter ikke tilfører noe nytt. Det finnes derfor ingen nedre eller øvre grense knyttet til antall respondenter, men Jacobsen (2015) skriver at det er vanlig med en øvre ramme på 20 respondenter. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) presiserer at ved mindre prosjekter kan det være tilstrekkelig med 10-15 respondenter. I mindre prosjekter er det viktig å tenke over hvor mange intervjuer man praktisk kan gjennomføre. I prosjekter som eksempelvis en masteroppgave har man begrenset med tid og ressurser, og dette er noe som må legges til grunn når man bestemmer antall intervjuobjekter. På bakgrunn av dette har vi valgt å intervjuer åtte meglere og fire daglige ledere.

Vi fikk tidlig vite at det kunne være utfordrende å avtale intervjuer med respondentene gjennom mail. I tillegg ønsket vi å sikre et strategisk utvalg. Derfor ble løsningen at vi ringte meglere og daglige ledere som vi fikk navn på fra en av lederne ved hovedkontoret. Når det gjelder meglere, ønsket vi å intervjuer tre ulike grupper basert på deres erfaring. Vi ville intervjuer tre eiendomsmeglerfullmektige, som altså har jobbet mindre enn to år, to meglere som har jobbet i fire-fem år, og tre som har jobbet over seks år. Dette var for å få et mest mulig nyansert bilde av hvordan de ulike meglere opplever belønningssystemet.

5.6 Analyse av data

I analysedelen er formålet å finne ulike trekk, likheter og ulikheter ut ifra respondentenes svar, slik at man får en god struktur og oversikt over datamaterialet man har samlet inn.

Analysen av kvalitativ data dreier seg hovedsakelig om fire forhold. For det første handler det om å beskrive og renskrive datamaterialet som er samlet inn. For det andre må man utforske innholdet i materialet. Her leter man nokså usystematisk etter forhold som er viktige for undersøkelsen. Videre må datamaterialet systematiseres og kategoriseres, før man til slutt sammenbinder datamaterialet (Jacobsen, 2015).

Under intervjuene tok vi opp samtalen med respondentene på bånd samtidig som vi noterte stikkord på PC og papir. Dermed ble en stor del av etterarbeidet å transkribere opptakene, i tillegg til å renskrive notatene våre. Vi valgte å gjøre dette kort tid etter hvert intervju, for å være sikre på at vi fikk med oss alt av detaljer. I tillegg valgte vi sammen å notere ned de aller første tankene våre etter hvert intervju. Dette var en nyttig form for utforskning, som gjorde at vi fikk diskutert hver enkelt respondent for seg, samt at vi under analysen av intervjuene kunne gå tilbake til de første tankene og bruke dette som både kontroll og hjelp i det til tider ganske uoversiktlige arbeidet. Transkriberingen var tidkrevende og til dels utfordrende, men gjorde at vi ble godt kjent med innholdet i hvert enkelt intervju samtidig som vi fikk bearbeidet informasjonen vi hadde hentet inn. Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert, startet vi med å kategorisere innholdet.

Kategoriseringen innebærer for det første å gi en forenkling av kompliserte og detaljerte data. For det andre er kategoriseringen en forutsetning for at vi senere kan sammenligne de ulike intervjuene. For å kunne analysere på tvers av de ulike intervjuene trenger man kategorier som er meningsfulle for flere av intervjuene (Jacobsen, 2015). Vi tok utgangspunkt i intervjuguiden for å lage relevante kategorier. Hovedsakelig baserte kategoriene seg på de ulike teoriene som er presentert i kapittel 3 og 4. Vi opprettet et exceldokument for å lettere få oversikten over alle respondentenes besvarelser. Her koblet vi besvarelsene opp mot kategoriene.

Jacobsen (2015) anbefaler bruk av direkte sitater for å underbygge funn. Derfor fremhevet vi gode sitater underveis i arbeidet med kategoriseringen av intervjuene. Etter at kategoriseringen var gjennomført hadde vi et godt grunnlag for å kunne sammenligne de ulike intervjuene på tvers, og vi kunne begynne å se klare mønstre i datamaterialet.

Til slutt sammenbandt vi datamaterialet. Her kobler man sammen forbindelsene mellom de ulike kategoriene (Jacobsen, 2015). Vi benyttet de direkte sitatene som et utgangspunkt for å sammenbinde funnene våre. Dette la grunnlaget for presentasjonen og diskusjonen av datamaterialet.

5.7 Gyldighet

Et forskningsopplegg bør forsøke å minimere problemer knyttet til gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2015). Vi skal i denne delen av kapittelet drøfte om konklusjonene vi har kommet frem til er gyldige. For det første skal vi diskutere intern gyldighet, det vil si om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i. For det andre skal vi drøfte oppgavens eksterne gyldighet. Det innebærer å se om vi kan overføre det vi har funnet til andre sammenhenger. Til slutt skal vi diskutere oppgavens pålitelighet for å avgjøre om vi kan stole på det vi har funnet og presentert i oppgaven vår.

Når man skal vurdere om en oppgave har intern gyldighet, er det blant annet to spørsmål man bør stille seg. Det første er om respondentene gir en sann representasjon av virkeligheten. Her er det blant annet viktig å undersøke om man har fått tak i de riktige kildene, om disse gir rett informasjon og hvordan informasjonen kommer frem (Jacobsen, 2015). For å sørge for at vi fikk tak i de riktige kildene gjorde vi som nevnt et strategisk utvalg. Vi kan ikke være sikre på at respondentene ga oss riktig informasjon, men vi intervjuet kun førstehåndskilder, vi sikret dem anonymitet, alle respondentene var uavhengige og åpne for å snakke om temaet og intervjuene ble gjennomført uten andre til stede. Videre var vi bevisst på at de spontane svarene vi fikk kunne tillegges større gyldighet enn de svarene vi fikk da vi stilte spørsmål. Vi har derfor ingen grunn til å tro at respondentene våre ga oss en uriktig representasjon av virkeligheten.

Det andre spørsmålet man bør stille seg for å avgjøre den interne gyldigheten i en studie, er om forskerne gir en sann representasjon av data. For å kontrollere for at vi som forskere ikke har beveget oss for langt unna det våre kilder har sagt, er det to tiltak vi kan gjennomføre. Det er respondentvalidering eller å selv foreta en kritisk gjennomgang av resultatene. Vi har valgt det sistnevnte tiltaket. Vi har vært svært kritiske i prosessen med å kategorisere og fremstille funnene våre, og kontinuerlig dobbeltsjekket at respondentenes svar kommer riktig frem i våre funn. Til slutt har vi gått igjennom datamaterialet flere ganger for å sikre at vi ikke har utelatt viktige forhold.

Når det kommer til den eksterne gyldigheten, dreier dette seg om hvorvidt funnene kan generaliseres til flere enheter enn de man har studert (Jacobsen, 2015). Vårt formål med oppgaven har aldri vært å skulle generalisere til andre case. Vi har heller ikke hatt en hensikt om å generalisere funnene våre til å gjelde for hele Privatmegleren. Dette skyldes at det er store markedsforskjeller mellom Privatmeglerens kontorer i Oslo og ellers i landet. Det vi

derimot har et formål om, er å kunne generalisere funnene våre til å gjelde for alle Privatmeglerens kontorer i Oslo.

For å kunne generalisere til andre enheter i den samme casen er man avhengig av to betingelser. Dette er hvordan respondentene er valgt ut og hvor mange respondenter man har intervjuet. Ifølge Jacobsen (2015) er det flere måter man kan velge ut respondenter på, for at muligheten for generalisering øker. Vi sikret en god spredning av respondenter, fordi vi foretok et strategisk utvalg. Ved å intervjuere meglere med ulik grad av erfaring, fikk vi en bredde i respondentene sine svar, noe som ga oss et representativt bilde på temaet. Når det kommer til antall respondenter, opplevde vi i løpet av de siste intervjuene at vi ikke fikk noe ny, betydningsfull informasjon. Vi opplevde derfor metning, noe som tilsier at vi hadde nok respondenter. På grunnlag av dette mener vi at våre funn kan generaliseres til alle Privatmegleren sine meglere i Oslo som har fullstendig prestasjonsbasert belønning.

Når man skal avgjøre påliteligheten til en oppgave, må man vurdere om det er trekk ved studiet som har formet resultatene man har kommet frem til. Det er viktig å være klar over at det er flere forhold ved en studie som kan påvirke resultatene man kommer frem til (Jacobsen, 2015).

For det første kan undersøkelsesopplegget ha innvirkning på respondentene. Når man intervjuer respondenter kan det oppstå en intervjuereffekt (Jacobsen, 2015). Vi kan selvfølgelig ikke garantere for at vi ikke påvirket intervjuobjektet, men vi opptrådte så nøytralt som mulig for å minimere risikoen for at denne effekten oppsto.

I en intervjusituasjon er det også forhold ved omgivelsene som kan påvirke respondentenes svar. Dette kalles konteksteffekter (Jacobsen, 2015). Med bakgrunn i oppgavens karakter, har vi valgt å gjennomføre planlagte intervjuer i en naturlig kontekst. Intervjuene var planlagte, slik at respondentene fikk tid til å forberede seg på situasjonen. I tillegg valgte vi en naturlig kontekst til fordel for en kunstig, fordi vi mente at respondentene da ville være minst påvirket av intervjusituasjonen når den fant sted.

For det andre kan unøyaktig nedtegning og analyse av data føre til at troverdigheten til resultatene svekkes (Jacobsen, 2015). Ved å bruke lydopptak, kunne vi transkribere alle intervjuene. På den måten sikret vi at all rådataen ble korrekt registrert. Det har vært en trygghet å kunne gå tilbake til de transkriberte intervjuene for å dobbeltsjekke at det vi presenterer er fremstilt korrekt. I tillegg har vi i prosessen med å analysere datamaterialet vært bevisste på å kontrollere at respondentenes svar ble plassert i de riktige kategoriene.

Kapittel 6 Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapittelet skal vi presentere og diskutere de funnene vi har fått gjennom intervjuer med åtte meglere og fire daglige ledere. Oppgavens problemstilling er å finne ut hvordan belønningssystemet i Privatmegleren påvirker motivasjonen til meglerne, og om dagens system har forbedringspotensial. For å skape struktur og oversikt i dette kapittelet har vi valgt å kategorisere funn og diskusjoner etter tema. Vi skal begynne med å gi en beskrivelse av hvordan det er å jobbe som megler, en forklaring av belønningssystemet i Privatmegleren, og hvilket formål det skal ha. Videre skal vi presentere funnene fra spørsmålene om meglernes sin motivasjon og drøfte disse. Deretter skal vi legge frem og diskutere meglernes sine opplevelser av belønningssystemet i Privatmegleren. I kapittel 7 skal vi ha en overordnet diskusjon, der vi oppsummerer og sammenfatter diskusjonene vi har hatt i dette kapittelet.

Som beskrevet i metodekapittelet foretok vi et strategisk utvalg av meglerne i Privatmegleren, der vi valgte å intervju tre ulike grupper basert på deres erfaring som meglere. Vi intervjuet tre som har jobbet mindre enn to år som megler, to som har jobbet i fire-fem år, og tre som har jobbet over seks år. I utgangspunktet trodde vi at de ulike gruppene ville gi oss ulike svar, men etter at intervjuene var gjennomført viste det seg at de to siste gruppene ga relativt like svar. Derfor vil vi i resten av oppgaven kun referere til to ulike grupper. Dette er de mindre erfarne meglerne som har jobbet opptil to år, også kalt eiendomsmeglerfullmektige, og de mer erfarne meglerne som har jobbet over fire år.

6.1 Meglerjobben og belønningssystemet

For å gi leseren en grunnleggende innsikt, vil vi i dette delkapittelet gi en beskrivelse av hvordan det er å jobbe som megler, hvordan belønningssystemet i Privatmegleren er, og hva de daglige lederne mener er formålet med systemet.

På spørsmål om meglerne kunne beskrive hvordan jobben deres er, svarte samtlige at jobben hovedsakelig består av å utføre de samme type oppgavene. Likevel opplever meglerne variasjon i arbeidet. Dette begrunnet de med at man som megler alltid har ulike kunder, og at det er kundene som legger premissene for hvordan arbeidsoppgavene blir. Dette sikrer at jobben føles utfordrende og varierende til tross for at det er den samme prosessen som må utføres for hvert nye salg. En av meglerne svarte slik:

“Ja, man har variert arbeid fordi det er forskjellige ting hver dag. Men det er egentlig fem basisting man gjør hele tiden. Det er det samme. Det er jo ikke det at man skal finne opp kruttet hver gang.”

I løpet av intervjuene ble det også tydelig at man som megler har stor fleksibilitet i jobben, og at man i prinsippet kan styre arbeidshverdagen sin selv. Noen av meglerne beskrev det slik:

“Det er jo bare å stikke ut midt på dagen. Det kan jeg legge inn i kalenderen min. Styre dagen selv.”

“Det som også er litt digg med jobben er at du er veldig fleksibel da. Hvis jeg bare vil ta meg fri denne uken her, så tar jeg meg fri denne uken her. Det er ingen som stiller noen spørsmål ved det. Du styrer arbeidsdagen helt selv. Og det er jo sånn. Skal jeg til frisøren eller et eller annet sånn, så tar jeg det bare i arbeidstiden. [...] Så lenge du er her til de møtene du skal og sånne ting, så er det på en måte greit.”

Da vi stilte spørsmålet om de opplever stor konkurranse som meglere, kom det frem at det er innslag av både ekstern og intern konkurranse i jobben. Alle meglerne poengterte at dagens marked er tøft, da det i Oslo er mange meglere i forhold til boliger til salgs. En megler beskrev det slik:

“Markedet har spisset seg ganske mye til. Så det er mye konkurranse.”

Den interne konkurransen utspiller seg både innad på kontorene og på tvers i Privatmegleren. Denne typen konkurranse er dog av en litt annen karakter:

“Det er mer morsom konkurranse. Jeg har en del venner som jobber på andre kontorer. Man måler seg jo selvfølgelig litt med de. Og det er litt sånn, man kan ringe og fleipe litt hvis man leder med et par tusen kroner på omsetningen eller sånne ting. Men det er bare morsomt.”

Privatmegleren har et belønningssystem med utstrakt bruk av individuell prestasjonsbasert belønning. Ved salg får megleren en viss prosentandel av det kunden betaler. La oss illustrere dette med et eksempel. Dersom en megler har et oppdrag der kunden betaler 100 000, vil Privatmegleren etter merverdiavgift stå igjen med en omsetning på 75 000. Megleren vil få en prosentandel av dette, mens det gjenstående beløpet går til kontoret. Av de vi har intervjuet, har denne prosentandelen variert fra 30 til 40 prosent, og respondentene fortalte at Privatmeglerens prosentsatser stort sett er høyere enn konkurrentenes. Gjennom intervjuene

kom det frem at kontorene har ulike måter å utforme belønningssystemet på. Vi fant tre ulike modeller som vi kort vil forklare.

Lønnsmodell 1: Kontorer med denne modellen har en fast presentsats som er lik for alle på kontoret. På de kontorene vi har besøkt, har denne satsen ligget på 40 prosent.

Lønnsmodell 2: Kontorer med denne modellen har en ordning der man over tid og med mer erfaring kan opparbeide seg til en høyere presentsats. Her begynner man som oftest med en presentsats på 30, og kan jobbe seg oppover til 40 prosent.

Lønnsmodell 3: Kontorer med denne modellen har en såkalt trappetrinnsmodell. Det innebærer at presentsatsen endres med økt omsetning. Av de vi intervjuet, var det bare én megler som hadde denne ordningen. Megleren forklarte den slik:

“Si at jeg tjener 30 prosent opp til 2 000 000. Så tjener jeg 35 prosent fra 2 000 000 til 2 500 000, og 40 prosent når jeg omsetter for over 2 500 000.”

Omsetningstallene gjelder for ett år av gangen, og meglerne vil få utbetalt prosentdifferansen dersom de når et høyere trappetrinn i løpet av året. For megleren med sitatet over vil det bety at presentsatsen øker til 35 prosent dersom megleren omsetter for mer enn 2 000 000, og megleren vil da få en provisjon på 35 prosent på hele årets omsetning. Ved årsskiftet vil megleren på nytt starte på nederste trappetrinn, for så å måtte jobbe seg oppover til en høyere presentsats.

Vi har gjennom intervjuene avdekket at flere av dem som jobber på kontorer med lønnsmodell 2 og 3 har forhandlet seg til bedre vilkår, selv om det i utgangspunktet skal være den samme ordningen for alle på kontoret.

Når det gjelder selve lønnsutbetalingen, skriver meglerne selv lønnskjemaer for hvert salg de gjennomfører. En av meglerne forklarte det slik:

“Ja, vi kan jo variere selv hvor mye vi ønsker å ta ut i lønn. For når vi gjennomfører et salg så skriver vi et lønnskjema for det salget. Og da kan jeg i utgangspunktet hver måned levere inn de lønnskjemaene som jeg har lyst til å ta ut i lønn. [...] Det er stort sett sånn at de fleste holder igjen litt penger sånn at de får en lønnsutbetaling i de rolige månedene.”

Samtlige daglige ledere fortalte at formålet med dagens belønningssystem er å motivere meglerne til å jobbe effektivt. De forklarte det slik:

“Det er jo egentlig ganske enkelt. Hvis du ikke gjør noe, så får du ikke lønn.”

*“Det fungerer jo bare i lys av at jo mer du omsetter, jo mer du løper rundt, jo mer tjener du.
Og det synes veldig mange er motiverende.”*

Vi har i dette delkapittelet gitt en beskrivelse av hvordan det er å jobbe som megler, hvordan belønningssystemet i Privatmegleren er og hva de daglige lederne mener er formålet med systemet. Videre i kapittelet skal vi analysere og diskutere meglerne sin motivasjon samt deres opplevelse av belønningssystemet.

6.2 Motivasjon

I dette delkapittelet skal vi presentere og diskutere våre funn om hvordan belønningssystemet påvirker meglernes motivasjon. Vi har stilt en rekke spørsmål til meglerne som har forankring i teorikapitlene våre, og vi vil knytte vår diskusjon opp mot denne teorien. Vi vil her presentere hver teori for seg, før vi i den overordnede diskusjonen i neste kapittel knytter sammen de ulike diskusjonene.

6.2.1 Identitet

Fra intervjuene kommer det frem at meglerne er fornøyde med å jobbe i Privatmegleren, og samtlige trives veldig godt. Noen av svarene vi fikk på spørsmål om de trives, var:

“Ja, veldig, absolutt. Fantastisk kjede å være i. Den beste kjeden å være i. Med tanke på hele opplegget egentlig.”

“Ja, veldig bra. Det er veldig bra. Det er fremadrettet. Det er bra samhold. Mellom kontorene og.”

Meglerne er stolte av å jobbe i Privatmegleren, og de identifiserer seg med merkevaren og fokuset på at de skal være profesjonelle og levere enestående kvalitet. De fortalte at de er fornøyde med at det er en sterk prestasjonskultur i Privatmegleren. Typiske utsagn vi fikk som illustrerer disse funnene er listet opp nedenfor.

“I forhold til de verdiene Privatmegleren står for og sånn jeg føler det selv, så føler jeg at det er her jeg hører hjemme.”

“Jeg identifiserer meg veldig med merkevaren og er veldig stolt av å jobbe i Privatmegleren.”

“Det er Privatmegleren jeg blir i da.”

Av de daglige lederne vi intervjuet hadde samtlige stort fokus på å ansette de riktige personene. De er opptatt av å finne meglere som passer inn og som har en personlighet som går overens med kundene og kollegaene. En av de daglige lederne sa det slik:

“Det jeg ser etter er en som skal passe inn i teamet, det er sinnssykt viktig. Og at de må ha det lille ekstra, ha en sånn "drive". Og hvis det er en ganske fersk en, så må jeg se at det er enorm arbeidsvilje og lyst.”

En annen daglig leder sa det slik:

“Jeg ser utelukkende etter en person jeg liker. Det de har gjort før, har jo selvfølgelig betydning, men salgsresultater er jeg faktisk mindre opptatt av. Det handler jo om hva slags kontor jeg vil at vi skal være. Du kan være så god du bare vil. Men hvis du er en lite omgjengelig person har jeg ikke lyst til å ha deg med på vårt lag. Så den personligheten betyr mest.”

Ifølge teorien til Akerlof og Kranton (2005) vil motivasjonen til de ansatte være avhengig av deres identitet. Insidere har typisk et høyt nivå av indre motivasjon, og vil derfor ikke ha behov for ytre insentiver. Outsidere vil derimot trenge ytre insentiver for å motiveres til å jobbe.

Vårt inntrykk etter å ha gjennomført intervjuene med meglerne, er at de i stor grad identifiserer seg med bedriften og dens målsetninger. Ifølge teorien kan derfor de ansatte kalles insidere. Dermed skulle prestasjonsbasert belønning i utgangspunktet ikke vært hensiktsmessig for meglerne vi intervjuet, fordi det kan svekke opplevelsen av tillit og således den indre motivasjonen. Likevel viser våre funn at det i Privatmegleren ikke er problematisk med ytre insentiver til tross for at de ansatte er insidere. Identitetsteorien sier at det i noen tilfeller kan være slik at insidere reagerer mer positivt til ytre insentiver enn outsiders. I Privatmegleren sitt tilfelle kan det være at de som søker seg til megleryrket er klar over premissene ved belønningssystemet. Dermed vil de akseptere at belønningssystemet baserer seg på ytre insentiver og de vil ikke oppleve de ytre insentivene som mangel på tillit fra ledelsen.

En grunn til at meglerne i Privatmegleren kan kalles insidere, kan være de daglige ledernes fokus på å ansette meglere som passer inn. Det kommer tydelig frem fra intervjuene at de daglige lederne hovedsakelig rekrutterer på bakgrunn av personlighet. For meglere er det viktig å fungere godt sosialt både blant kollegaer og kunder. De daglige lederne er bevisste på

dette i ansettelsesprosessen. Hovedfokusset ligger dermed på personligheten til meglerne og det at de skal passe inn, fremfor karakterer og tidligere prestasjoner.

6.2.2 Indre og ytre motivasjon

Da vi spurte meglerne om hva som motiverer dem, fikk vi ulike svar. Vi så en tendens til at lønn er en viktigere motivasjonsfaktor for de mindre erfarne meglerne enn hva som er tilfellet for de mer erfarne meglerne. Typiske utsagn vi fikk fra de mindre erfarne meglerne var:

“Selvfølgelig, man vil jo tjene mest penger, det er jo derfor man jobber.”

“I bunn og grunn så er det jo lønna du får og pengene du kan generere som motiverer meg, selvfølgelig.”

Gjennom intervjuene kom det altså frem at de mindre erfarne meglerne ser på lønnen som en viktig kilde til motivasjon. En grunn til at lønn er en viktig motivasjonskilde for de mindre erfarne meglerne, kan skyldes at de ikke har opparbeidet seg en portefølje av kunder som sikrer dem tryggheten for at de klarer seg økonomisk. Det å ha en portefølje av kunder er viktig fordi man da lettere får tilgang på salgsoppdrag. Porteføljen består av tidligere fornøyde kunder. Disse kundene kan gi megleren nye oppdrag enten ved at de selv skal selge boligen sin, eller ved at de anbefaler megleren videre til familie, venner og bekjente.

Fra intervjuene kom det klart frem fra både meglere og daglige ledere at det er tøft å begynne som megler. For det første har man ikke den samme porteføljen av kunder som en mer erfaren megler har. For det andre er det en stor utfordring for de mindre erfarne meglerne å få kunder til å velge dem fremfor en mer erfaren megler. En av de mindre erfarne meglerne belyste dette med å si:

“Hvorfor skal noen velge meg når [navn på kollega] har jobbet i 25 år?”

Lønn er også en viktig del av motivasjonen for de mer erfarne meglerne, men for dem er lønnen heller noe som gir dem en stor grad av frihet. De presiserte at lønnen var en viktigere motivasjonsfaktor før, som følge av at de da ikke hadde opparbeidet seg den kundeporteføljen som sikrer økonomisk trygghet.

I tillegg til dette nevnte de at selve jobben i seg selv er en stor motivasjonsfaktor, og det kom tydelig frem at de synes jobben er givende å utføre.

Etter å ha intervjuet meglerne er oppfatningen vår at den ytre motivasjonen er mer fremtredende blant de mindre erfarne meglerne, mens den indre motivasjonen er mer fremtredende blant de mer erfarne meglerne. Våre funn viser at motivasjonen har endret seg hos de mer erfarne meglerne i løpet av tiden de har jobbet i Privatmegleren.

Ifølge motivation-crowding-teorien kan ytre insentiver ha en effekt på den indre motivasjonen. Det vil si at ytre insentiver ikke bare gir en endring på den ytre motivasjonen, men kan også endre den indre motivasjonen (Anthony et al., 2014). I mange tilfeller vil ytre insentiver fortrenge den indre motivasjonen, men dette er ikke tilfellet for meglerne vi intervjuet. Selv om dette strider mot teorien, er teorien likevel klar på at det finnes unntak der ytre insentiver ikke vil fortrenge den indre motivasjonen. Et av unntakene er dersom det ikke eksisterer noen form for indre motivasjon i utgangspunktet (Frey & Jegen, 2001). Fra intervjuene kom det frem at ingen av meglerne har hatt noen særlig grad av indre motivasjon da de startet å jobbe som meglere. Dermed er det grunn til å tro at dette er årsaken til at ytre insentiver ikke fortrenger den indre motivasjonen for meglerne i Privatmegleren.

I tillegg kommer det frem at de erfarne meglerne har blitt mer og mer indre motiverte. Ifølge motivation-crowding-teorien kan ytre insentiver bidra til økt indre motivasjon hvis insentivet oppleves som støttende (Anthony et al., 2014). Hvis vi skal forklare endringen i motivasjonen til de erfarne meglerne gjennom motivation-crowding-teorien, har vi grunn til å tro at de ytre insentivene etter hvert oppleves som støttende. Dette mener vi har å gjøre med at jo mer erfaring meglerne får og jo bedre de presterer, jo mer vil de se på lønnen sin som en bekreftelse på deres dyktighet og prestasjoner heller enn som en ren lønnsutbetaling. Dermed vil meglerne over tid oppleve mer indre motivasjon i utførelsen av jobben.

Selv om vi fant forskjeller rundt hva som motiverer meglerne, fant vi også en faktor som gikk igjen blant alle. Dette var anerkjennelse. For meglerne kan denne blant annet komme fra fornøyde kunder, kollegaer på kontoret og fra meglere ellers i kjeden. Sistnevnte er i stort fokus blant meglerne. Dette skyldes blant annet en liste Privatmegleren har over meglerne som rangerer dem etter omsetning. Listen er svært synlig og alltid tilgjengelig da den ligger på forsiden i Webmegler, som er det systemet de bruker i jobben. En megler beskrev hensikten med listen slik:

“Den er nok skapt, eller i hvert fall laget sånn at den skal være en motivasjon, for å se hva som er mulig å prestere og hva som er mulig å oppnå. Og det er jo derfor man setter det ned i

såpass konkrete deler. [...] Så det er det at man skal ha et bevisst forhold til egne prestasjoner. Og at du skal vite at det også blir sett av andre personer.”

I tillegg til å oppleve anerkjennelse gjennom omsetningslisten, har Privatmegleren de årlige kåringene som anerkjenner flere kvaliteter enn kun omsetning.

6.2.3 Forventninger

Ifølge forventningsteorien blir menneskers atferd styrt av forventninger om at det er en sammenheng mellom innsats, mål og belønning. Det er tre grunnelementer som er spesielt viktige for innsatsen til den ansatte. Dette er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger. Alle tre elementene må være til stede for at man skal være motivert (Vroom, 1964). Vi har stilt meglerne spørsmål knyttet opp mot dette, for å kartlegge om alle tre elementene foreligger.

For å undersøke om meglerne sine subjektive forventninger er oppfylt spurte vi dem om de ser en sammenheng mellom den innsatsen de legger ned og de resultatene de oppnår. Her fikk vi ulike svar. Vi så en tendens til at de mer erfarne meglerne ser en klar sammenheng, mens de mindre erfarne har vanskeligheter med å se en klar sammenheng. De erfarne svarte: *“Ja, 100 prosent”*, *“Ja, definitivt”* og *“Helt klart”*, mens de mindre erfarne ga følgende tilbakemeldinger:

“Nei, vi legger ned mye mer tid enn det vi får igjen synes jeg.”

“Du kan ende opp med å få null i lønn neste måned selv om du har vært på jobb i 64-timersuker i fire uker. Det er jo alltid litt demotiverende.”

Fra sitatene kommer det altså frem at mange av de mindre erfarne meglerne opplever at de legger ned mer innsats i forhold til hva de ser av resultater. I tillegg presiserte de mindre erfarne meglerne at det kan være frustrerende at den innsatsen de legger ned i dag ikke vil vises før om noen år. Dette blir tydelig illustrert i de følgende sitatene.

“Det som er litt vanskelig er at den jobben jeg legger igjen i dag, den kan kanskje betale seg om to år.”

“Du gjør veldig mye arbeid nå, men så er det egentlig ingenting du kommer til å se noe av på lang tid. Så det er jo vanskelig å holde motivasjonen oppe sånn sett.”

“Man jobber jo ekstremt hardt de første årene for å opparbeide seg en portefølje.”

Det fremkommer av våre funn at de subjektive forventningene er til stede hos de erfarne meglere, men at det ikke er tilfellet for de mindre erfarne meglere. De ser ikke en klar sammenheng mellom den innsatsen de legger ned og de resultatene de oppnår. Dette skyldes hovedsakelig at de mindre erfarne meglere ennå ikke har opparbeidet seg en portefølje av kunder. Dermed må de jobbe mer aktivt for å få tak i oppdrag. Dette er tidkrevende og det gir heller ingen garanti for at det vil gi resultater. I tillegg vil mye av innsatsen de legger ned i dag ikke gi resultater før om noen år. Er man derimot en mer erfaren megler vil både porteføljen av kunder og det at man har jobbet lenger bidra til at man hele tiden ser resultater, uavhengig av når innsatsen ble lagt ned.

For å kartlegge om meglere sine instrumentelle overveielser er til stede, stilte vi dem spørsmål om de ser en sammenheng mellom resultatene de oppnår og den belønningen de får. Samtlige svarte at de gjør det. En megler begrunnet dette slik:

“Ja, fordi mer salg er ensbetydende med mer penger.”

En annen megler forklarte det slik:

“Ja, det gjør man jo når man har såpass konkrete belønningssystemer som det er her.”

Våre funn viser at det er en klar sammenheng mellom resultater og belønning i Privatmegleren. De instrumentelle overveielserne er derfor åpenbart til stede. Dette skyldes at det å oppnå resultater i Privatmegleren er ensbetydende med å få belønning.

For å identifisere meglere sine valensvurderinger stilte vi spørsmål om hvor stor verdi belønningen har for dem. Samtlige svarte at lønnen har stor verdi. I tillegg er det også andre forhold de ser på som verdifull belønning. Det kom tydelig frem at anerkjennelse er viktig:

“Ja, men jeg anser egentlig ikke bare lønnen som belønning. Det er også den satsingen og utviklingen jeg får. For de bruker masse tid på meg, masse tid på å utvikle meg og masse tid på å backe meg opp.”

“Veldig stor. Men det å få tilbakemeldinger fra andre kollegaer er vel så viktig.”

For meglere er altså både den finansielle og ikke-finansielle belønningen viktig og av stor verdi.

For meglerne er de instrumentelle overveielser og valensvurderingene tydelig til stede. De subjektive forventningene er derimot kun til stede hos de mer erfarne meglerne. Dermed er det grunn til å tro at motivasjonskraften og dermed også jobbytelsen er lavere hos de mindre erfarne meglerne enn hos de mer erfarne meglerne.

I tillegg til de tre grunnelementene, er det også to andre elementer som påvirker jobbytelsen. Det ene elementet er rolleforventningene den ansatte har. Vi har ingen grunn til å tro at det er noen forskjell mellom de mindre og mer erfarne meglerne i forhold til hva de tror forventes av dem i jobben. Det andre elementet handler om hvilke ferdigheter og evner som kreves for å utføre arbeidet. Som nyutdannet megler kan man oppleve at det faglige ikke er helt på plass. Likevel er inntrykket at læringskurven er bratt og at det tar kort tid før de mindre erfarne meglerne har tilegnet seg de nødvendige ferdighetene. I tillegg, som nevnt tidligere, er de daglige lederne svært bevisste på å rekruttere personer som de mener har de riktige evnene som kreves for å lykkes som megler. Dermed er oppfatningen vår at heller ikke dette elementet reduserer jobbytelsen.

Det vi kan trekke ut fra denne analysen er at alle elementene er til stede for de mer erfarne meglerne, men for de mindre erfarne meglerne er derimot de subjektive forventningene lave. Det er dermed grunn til å tro at motivasjonen til de mindre erfarne meglerne kunne vært sterkere.

6.2.4 Mål

Ifølge målsettingsteorien er hensikten med å arbeide mot et bestemt mål en helt avgjørende motivasjonskraft (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi spurte både meglere og daglige ledere om de jobber mot spesifikke mål og hvorvidt dette er en motivasjonsfaktor. Vi spurte også om meglerne er med på å bestemme hvilke mål de skal nå, og om de synes det er vanskelig å prioritere hvilke mål de skal fokusere på.

Samtlige meglere fortalte at de har omsetningsmål som settes på bakgrunn av omsetningssummen den enkelte megler skal nå i løpet av året. Når en megler selger en bolig vil omsetningssummen for boligen registreres på megleren i Webmegler. På denne måten er det lett for meglerne å følge med på hvor de befinner seg i forhold til omsetningsmålet. En megler sa følgende:

“Ja, vi har budsjetter. Som vi setter opp måned for måned. Og så går vi igjennom resultatoppfølging en gang i måneden hvor vi ser på hvordan man skal nå det budsjettet med

mål og delmål; hvor mange befaringer du skal ha, hvor mange møter du skal dra på, hvor mange salg skal du ha og antall oppdrag du skal få inn.”

Omsetningsmålene har de utviklet sammen med daglig leder. De daglige lederne er opptatt av å sette omsetningsmål som er tilpasset hver enkelt megler. En av de daglige lederne forklarte det slik:

“Nå har jeg en sånn genuin tro på at budsjettet er noe som skal være oppnåelig, ikke noe jeg som leder skal sette fordi jeg drømmer om hva de skal klare. Så et budsjett blir best hvis det settes i dialog med den som skal gjennomføre det.”

Selv om alle har årlige omsetningsmål, varierer det hvor detaljerte de er. De fleste har månedsmål, men det finnes også de som har konkretisert dette enda mer, ned til eksempelvis ukemål. Mange av meglernes har utviklet en såkalt salgstrakt for seg selv, som spesifiserer hvor mange telefoner de må ta for å få et visst antall møter som videre gir dem oppdrag og salg. Det kom også frem i intervjuene at meglernes ikke synes det er vanskelig å prioritere hvilke mål de skal fokusere på.

Det er helt tydelig at meglernes anser det å ha mål som viktig. En megler forklarte viktigheten av å ha mål slik:

“Det er viktig, uansett hvilket nivå man er på, å sette seg mål som holder deg skjerpet. I en jobb som dette her er det veldig opp til deg selv, og da må du nesten ha noen sanne mål som forplikter hver dag.”

I målsettingsteorien er det å jobbe mot bestemte mål en viktig kilde til motivasjon. Det er viktig fordi de forteller hva som skal gjøres og hvilken innsats som kreves for å nå målene som er satt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Alle respondentene er tydelige på at mål er viktige å ha, og meglernes sier selv at det er en stor motivasjonsfaktor. I Privatmegleren har samtlige mål som baserer seg på budsjettoppnåelse. Målene er kvantifiserbare og uttrykt i tall, de er enkle å forstå og basert på de samme kriteriene for alle. Dermed kan vi si at meglernes i Privatmegleren har tydelig objektive mål. Colbjørnsen (2000) nevner at det kan være en utfordring å sette objektive mål, fordi det kan være vanskelig å knytte målene direkte til tall. I Privatmegleren er derimot ikke dette en utfordring, da målene baseres på salg av boliger, som i seg selv måles i tall.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er det også viktig at målene er konkrete for at de skal virke motiverende. Som nevnt ovenfor har meglernes i Privatmegleren konkretisert ned det

årlige omsetningsmålet i for eksempel månedsmål, og de kan selv styre hvor detaljert de ønsker det. Som megler er det kanskje spesielt viktig å ha konkrete mål, da man i utgangspunktet har mye frihet og fleksibilitet i arbeidshverdagen. Dermed kan det være nyttig å ha tydelige mål som spesifiserer hva de skal gjøre og som kan skape struktur i jobben.

Videre er det viktig for de ansattes motivasjon at målene er utfordrende, men samtidig overkommelige (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi mener målene til meglerne er det, fordi meglerne selv er med på å bestemme målene sine sammen med daglig leder. På den måten kan både meglerne og de daglige lederne komme med innspill til hva de mener er riktige omsetningsmål. Dette samspillet bidrar også til at sannsynligheten for at meglerne opplever subjektiv mestringsevne øker. Fra funnene kommer det også frem at de daglige lederne synes det er viktig å inkludere meglerne for å sikre at målene blir så gode som mulig. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) øker også graden av aksept for målet når meglerne får delta i målsettingsprosessen.

Som tidligere presentert, har vi funnet at samtlige av de intervjuede meglerne motiveres av å få anerkjennelse. Anerkjennelsen kommer blant annet fra omsetningslisten og de årlige kåringene. Gjennom intervjuene kom det frem at omsetningslisten for mange er uoppnåelig og urealistisk. Ifølge omsetningslisten for 2016 måtte man i gjennomsnitt omsette for ti millioner for å være blant de ti beste. En megler sa følgende:

“Strekker man seg helt til topps, så kan man jo bli demotivert fordi da har du ikke sjans.”

En av meglerne vi intervjuet uttrykte et ønske om at Privatmegleren skal ha ytterligere måter å måle prestasjoner på:

“Privatmegleren mangler noe å strekke seg etter for alle. Jeg vil gjerne ha det oppstykket. Hvem er den beste lånetipseren? Hvem er den beste fullmektigen? Hvem har den beste snittprovisjonen? Altså å få det stykket opp og kunne glede seg over å se både meg og andre kollegaer der.”

Meglerne motiveres i utgangspunktet av anerkjennelsen omsetningslisten gir, men fra funnene kommer det frem at flere av meglerne opplever det å være høyt oppe på listen som uoppnåelig. For at mål skal være motiverende må de være overkommelige (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dermed er det nok mange meglere i dag som ikke har utbytte av denne listen som en motivasjonsfaktor, fordi de vet at de aldri vil kunne komme høyt nok på listen til at det gir dem anerkjennelse. Derfor kan det være hensiktsmessig for Privatmegleren å

opprette lister som måler flere kvaliteter ved jobben enn kun omsetning, slik som en av meglerne foreslo. På denne måten kan flere ha anerkjennelse som et motiverende mål.

6.2.5 Likeverd

Ifølge likeverdsteorien sammenligner arbeidstakere seg selv og sin egen innsats og eget utbytte med andre. For at arbeidstakeren skal oppleve likeverd må man føle at egen innsats og eget utbytte samsvarer med kollegaenes (Adams, 1963). Hvis arbeidstakeren ikke opplever likeverd vil dette kunne være en kilde til demotivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

På spørsmål om meglerne sammenligner seg med kollegaer svarte nesten alle at de gjør det. For å sammenligne seg bruker de listen over meglernes omsetningstall. Det varierer om meglerne sammenligner seg med kollegaer innad på kontoret eller med kollegaer på andre Oslokontorer i Privatmegleren.

Når det kommer til om meglerne opplever likeverd, sa både de mindre og mer erfarne at de ikke synes at den innsatsen de legger ned og det de får igjen, samsvarer med det de andre meglerne får for sin innsats. En av de mindre erfarne meglerne la det frem slik:

“Jeg vil jo kanskje si at jeg må jobbe hardere for å kunne oppnå det samme som de mer erfarne.”

En mer erfaren megler sa dette:

“Det er sikkert lettere for meg å være den som har mindre innsats men får mer igjen, kontra en som er yngre som har like mye innsats, hvis ikke kanskje mer også, men som får litt mindre igjen for det.”

Likevel presiserte meglerne at det er viktig å ha i tankene at man må sammenligne seg med folk man kjenner til og som har relativt likt utgangspunkt som en selv. En respondent sa det på denne måten:

“Man må liksom finne seg noen å måle seg med.”

De fleste meglerne sammenligner seg med kollegaer, og fra intervjuene kommer det frem at de opplever en likeverdsspenning. En slik spenning oppstår når man opplever at innskudds- og uttaksbrøkene ikke er i likevekt i forhold til kollegaene sine. Denne spenningen kan være en kilde til demotivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De mindre erfarne meglerne opplever at de må legge ned mer innsats enn de mer erfarne meglerne for å oppnå de samme

resultatene som de mer erfarne meglerne. De mer erfarne meglerne opplever det motsatte. Ifølge teorien vil følelsen av ulikhet motivere arbeidstakeren til å rette opp denne ubalansen (Adams, 1963). Dette kan gjøres på seks forskjellige måter som beskrevet i teorikapittelet. Måten meglerne velger å rette opp ubalansen på, er ved å endre referanseobjekt. Referanseobjektet endres til noen meglerne føler seg jevnbyrdige med, slik at sammenligningsgrunnlaget blir bedre.

Selv om meglerne opplever likeverdsspenning, kan vi ikke se at dette er en kilde til demotivasjon. Det er fordi meglerne endrer referanseobjekt til noen meglere som gir dem et bedre sammenligningsgrunnlag.

6.2.6 Prosedyrerettferdighet

Prosedyrerettferdighet handler om hvordan arbeidstakere opplever at metodene som benyttes ved fordeling av goder oppleves som rettferdig eller ikke. Opplevelsen av urettferdighet kan føre til lavere jobbmotivasjon blant de ansatte. Prosedyrerettferdigheten har sterkere effekt ved opplevelsen av urettferdighet enn rettferdighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

For å finne ut om meglerne opplever prosedyrerettferdighet, stilte vi dem spørsmål om de mente at belønningssystemet var utformet på en rettferdig måte. Fordi meglerne har ulik utforming av belønningssystemet fikk vi varierende svar. Av dem som jobber på kontorer med lønnsmodell 1, der alle har lik prosentsats, svarte samtlige meglere at de opplever at belønningssystemet er utformet på en rettferdig måte. En av meglerne forklarte det slik:

“For da har alle muligheten til å oppnå akkurat det samme. [...] Det er helt greit hvis noen tjener bedre enn meg bare vi har like vilkår.”

Denne personen hadde tidligere lønnsmodell 2, der megleren som mindre erfaren hadde en lavere prosentsats, noe som opplevdes som urettferdig. Megleren sa:

“Ja, da hadde jeg de samme salgshallene som andre, men likevel ble jeg belønnet ti prosent mindre i lønn da. Og da var jeg rimelig kvikt opp med å si at: Altså, her må jo ting være likt.”

Noen av de som i dag har lønnsmodell 2, fortalte at de er fornøyd med denne ordningen. De som sa dette er de mer erfarne meglerne som har opparbeidet seg til den høyeste prosentsatsen på 40 prosent. En av disse meglerne fortalte likevel at det på et tidligere tidspunkt var aktuelt å slutte. Dette var fordi vedkommende var misfornøyd med lønnen, men så fikk megleren forhandlet seg til en bedre prosentsats.

En av de daglige lederne begrunnet tankegangen bak de ulike satsene slik:

“Satsene er ulike, men det har jo med at man som en ung, fersk megler kanskje ikke skal ha de samme satsene som en etablert megler som har jobbet i 20 år. Er man rett ut fra skolebenken, er det da rettferdig at du har muligheten for samme lønn som en etablert megler? Er det rettferdig?”

Megleren vi intervjuet hvor prosentsatsene beregnes ut fra en trappetrinnsmodell, altså lønnsmodell 3, er en mindre erfaren megler og megleren uttrykte noe misnøye. Vi fikk blant annet følgende utsagn under forklaringen av trappetrinnsmodellen:

“Men det er fortsatt veldig langt opp til trappa. [...] Det er altfor høye summer. [...] Jeg synes det skulle vært uniformt i Privatmegleren.”

I likhet med de med lønnsmodell 2 fant vi at også denne megleren har forhandlet seg til en bedre ordning.

Prosedyrerettferdigheten har som presentert tidligere en sterkere effekt på motivasjonen når de ansatte opplever urettferdighet enn rettferdighet i prosedyrene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De som har lønnsmodell 1 opplever at denne modellen er utformet på en rettferdig måte. Med en slik ordning har alle en prosentsats på 40, og dermed mulighet til å oppnå akkurat den samme utbetalingen gitt at de omsetter for samme sum.

En av de daglige lederne mente at mindre erfarne meglere kanskje ikke skal ha de samme satsene som en etablert megler som har jobbet i mange år. I mange yrker vil det være naturlig at mer erfarne arbeidstakere har bedre lønnsvilkår enn mindre erfarne arbeidstakere. For meglere derimot mener vi dette ikke vil være like naturlig. Dette skyldes at jobben som megler vil være den samme uavhengig av erfaring. For meglere er det tross alt resultatene, og ikke erfaringen som skal belønnes. I tillegg vil mindre erfarne meglere som regel omsette for en lavere sum enn mer erfarne slik at lønnsutbetalingen uansett vil bli lavere for de mindre erfarne.

For meglere med lønnsmodell 2, kom det frem at lønnsmodellen kan oppleves urettferdig. Dette er tilfellet for meglere med mindre erfaring og som derfor har en lavere prosentsats. De opplever det som demotiverende at de får en lavere prosentsats enn kollegaene sine. Fra funnene kommer det frem at de som har opparbeidet seg til den høyeste prosentsatsen på 40 prosent er de som også opplever lønnsmodellen som rettferdig. Det kommer også frem fra

intervjuene at meglere som har vært misfornøyd med en lavere prosentsats, har forhandlet seg frem til en høyere prosentsats og i dag har en prosentsats på 40 prosent.

I likhet med lønnsmodell 2 oppleves også lønnsmodell 3 som urettferdig. Med lønnsmodell 3 må meglerne omsette for en bestemt sum for å oppnå en høyere prosentsats. Denne lønnsmodellen er i utgangspunktet lik for alle. Likevel vet vi at det er mulig å forhandle seg til bedre vilkår slik at trappetrinnene blir ulike for meglerne innad på kontoret. Megleren vi intervjuet uttrykte misnøye over at denne forhandlingen er mulig, da lønnsmodellen ikke lenger blir uniform for alle på kontoret. I tillegg opplever megleren vi intervjuet omsetningssummene som altfor høye. Megleren fortalte at det hadde vært mer motiverende om summene hadde vært lavere. Da hadde man hatt større mulighet til å oppnå høyere prosentsatser.

6.3 Opplevelsen av belønningssystemet

I dette delkapittelet skal vi først analysere hva som ligger til rette for prestasjonsbasert belønning i Privatmegleren. Videre skal vi presentere og diskutere respondentenes opplevelser av å ha prestasjonsbasert belønning.

For bedrifter kan det være vanskelig å få de ansatte til å jobbe mot målene bedriften har satt. Dette er ifølge prinsipal-agentteorien fordi individer handler ut fra egeninteresse, og dermed er det grunn til å tro at ansatte ikke alltid vil handle i tråd med bedriftens ønsker (Jensen & Meckling, 1976). I tillegg til at de ansatte og bedriften har ulike preferanser, besitter ofte en av partene mer informasjon (Goergen, 2012). Ulike preferanser og asymmetrisk informasjon kan føre til at moralsk hasard oppstår. For å håndtere moralsk hasard, kan bedriften benytte seg av to ulike metoder. Ifølge teorien er den beste metoden å utvikle gode insentivkontrakter, og det er også den metoden Privatmegleren har innført. Ved å ha fullstendig prestasjonsbasert belønning er det meget sannsynlig at meglerne vil jobbe mot de målene bedriften har satt, slik at det blir målkongruens (Zhang et al., 2008).

En stor utfordring med prestasjonsbasert belønning er å bestemme hvordan man skal evaluere prestasjoner. Ideelt sett burde prestasjonene reflektere den ansattes bidrag til bedriftens resultater (Lazear & Gibbs, 2009). I Privatmegleren er ikke dette en utfordring å få til, da bedriftens totale omsetning er et direkte resultat av meglernes prestasjoner. Videre er resultatmålene som nevnt objektive og enkle å knytte mot tall. Utfordringen med å ha objektive resultatmål er at det kan oppstå vridningseffekter hvor ansatte fokuserer på å oppnå

gode resultater på de områdene de blir målt på, og nedprioriterer andre forhold (Colbjørnsen, 2000). I Privatmegleren oppstår det ikke slike vridningseffekter, fordi alt man gjør og jobber mot som megler er så tett knyttet sammen. Selv om man bare blir målt på omsetningen sin, vil man samtidig fokusere på å blant annet levere kvalitet og ha fornøyde kunder fordi dette kan ha en direkte innvirkning på fremtidig omsetning.

Privatmegleren har individuell prestasjonsbasert belønning, noe som er effektivt for å øke den direkte insentiveffekten. De ansatte kan da påvirke resultatet som belønningen baserer seg på, noe som kan føre til høyere jobbinnsats (Kuvaas & Dysvik, 2016). Det er viktig at ansatte opplever høy grad av instrumentalitet for at det skal være direkte insentiveffekter. Vi har tidligere konkludert med at meglerne opplever høy grad av instrumentalitet, slik at sannsynligheten er høy for at direkte insentiveffekter oppstår.

Basert på dette er det altså grunn til å tro at alt ligger til rette for at individuell prestasjonsbasert belønning er en god belønningsform for Privatmegleren. Før vi kan konkludere noe mer, vil vi presentere og diskutere respondentenes opplevelser av å ha prestasjonsbasert belønning.

Både meglerne og de daglige lederne mener at prestasjonsbasert belønning bidrar til en sterk prestasjonskultur i Privatmegleren. Meglerne trives med denne prestasjonskulturen og en av respondentene forklarte det slik:

“Veldig mange jobber jo på provisjon for at det skal være et jag ikke sant.”

Likevel presiserte meglerne at det er et system som ikke alle trives med:

“Nei, det er jo ikke for alle, det er jo hele tiden et sånt jag da. Enten så liker man det eller ikke.”

“Det fungerer jo, det siler ut de som ikke får det til da.”

Dette ble bekreftet av de daglige lederne:

“Det er jo noen som ikke er skapt for det.”

“Vi har jo hatt folk inne som nødvendigvis ikke har fungert til denne type jobb og denne type avlønning, som sånn sett har gått tilbake på skolebenken eller gjort noe annet.”

Selv om det er slik at systemet bidrar til at de som ikke presterer slutter, var det likevel en del som påpekte at man også gjennom et slikt belønningssystem kan risikere å miste noen av de som kunne blitt ordentlig gode. En av de mer erfarne meglere sa følgende:

“Utfordringene for mange meglere er at de slutter kanskje for tidlig, fordi de har dårlig lønn i begynnelsen.”

En av de mindre erfarne sa dette da vi spurte om megleren hadde vurdert å slutte:

“Ja, når jeg går to måneder uten lønn. Noen ganger vurderer jeg å legge opp og heller ta en assistentjobb og få fast lønn hver måned.”

Dette er en megler som ble hentet av Privatmegleren fra en konkurrent fordi megleren på kort tid hadde prestert godt der og viste stort potensial.

Det at man kan miste noen av de med stort potensial var også noe som ble nevnt under intervjuene med de daglige lederne:

“Jeg tror absolutt at enhver person som går flere måneder uten lønn automatisk slutter. Og da kan det jo hende at du mister en god del veldig flinke folk bare på det. Det er negativt.”

Et av hovedformålene med prestasjonsbasert belønning er seleksjon. Med seleksjon menes å tiltrekke, beholde eller avslutte ansettelsesforholdet (Kuvaas & Dysvik, 2016). Funnene viser tydelig at prestasjonsbasert belønning ikke er skapt for alle. For Privatmegleren er det bra at belønningssystemet siler ut de som ikke presterer. Meglere som presterer dårlig vil være lite attraktive for Privatmegleren å beholde, da de bidrar med lite inntekter til kontoret. I tillegg fungerer belønningssystemet som en stabilisator i nedgangstider. I slike perioder vil flere meglere ha vanskeligheter med å selge nok og dermed slutte. Selv om dette er gode mekanismer ved prestasjonsbasert belønning, har vi avdekket at Privatmegleren også risikerer å miste noen av de unge talentene. Det er tøft å starte som megler, og det kan gå lang tid før man ser resultater. For de fleste er det usannsynlig å klare seg uten inntekt over lengre tid. Dermed ville det kanskje for de unge talentene vært hensiktsmessig å ha en form for økonomisk trygghet i starten, slik at de vil kunne få bedre tid til å bevise hvor gode de faktisk er.

Da vi spurte meglere hvordan jobben påvirker fritiden deres, sa samtlige respondenter at det å ha et belønningssystem kun basert på prestasjoner gjør at man tenker veldig mye på jobben i fritiden sin. Dette er typiske svar vi fikk:

“Ja, jeg er nødt til å tenke på jobben hele tiden.”

“Ja, jeg tenker egentlig på det hele tiden. Veldig irriterende. Man går alltid og gnager på det.”

“Det er jo ikke så veldig mye fritid da. Jeg er alltid på jobb. Du ser jo alltid muligheter.”

En respondent illustrerte hvordan man som megler hele tiden blir eksponert for muligheter:

“Senest for en uke siden så møtte jeg en kamerat på treningsstudioet. Og da snakket han om at han skulle selge leiligheten sin. Og da var det sånn rett på. Da måtte vektene vente i 20 minutter mens jeg snakket med han. Så det er jo sånn at det går jo utover fritiden, fordi du er såpass på hele tiden. Hvis det er en mulighet der så tar du den stort sett.”

En del av meglernes synes det er helt greit at det er slik, da de påpekte at det er noe de har valgt selv og ser på det som en livsstil. Likevel var det noen som synes det kan være slitsomt. Det gjelder både de erfarne og mindre erfarne meglernes. Noen fremstilte det slik:

“Man blir så sliten, stressa, får vondt i magen hver gang man får mail på kveldstid for man tenker 'Søren, hva er det nå?’”

“Jeg sover litt dårligere. Da er du mindre opplagt, og så stresser man litt mer på jobben. Og stress er jo aldri bra.”

De daglige lederne presiserte også at man som megler må være "på" hele tiden. En av dem sa det slik:

“Det med lønnssystemet, det med at det ikke er noen sånn åtte til fire-jobb. Så du hele tiden må jage litt. Det er liksom ikke noen hvileskjær. Det er selvfølgelig det også, men man må hele tiden være litt frem i skoa da, hvis ikke så går det ikke.”

Mange meglere presiserte at belønningssystemet bidrar til at gjennomsnittsalderen blant meglere er lav:

“Det er jo veldig få i denne bransjen her som er godt over 40-50-60 år. Stort sett så er det sånn at du står på til du er 38-39 år, og så roer du litt ned.”

“Man er jo ikke eiendomsmegler til man er 70, det er ikke realistisk i det hele tatt. Det er når man runder 40-50 år at man finner på noe annet.”

Fra våre funn kommer det altså frem at jobben i stor grad påvirker fritiden til meglernes. Det prestasjonsbaserte belønningssystemet bidrar til at meglernes hele tiden må være årvåke for

mulighetene som kan dukke opp. De sier at det er en slitsom livsstil, men at det er noe de har valgt selv. Fra funnene kommer det også frem at gjennomsnittsalderen for meglere er forholdsvis lav og at mange meglere bytter yrke etter hvert. Det skyldes nok at meglerne er på jobb hele tiden og at det er en livsstil de fleste ikke orker å leve med over tid.

Selv om belønningssystemet i Privatmegleren baserer seg på individuelle prestasjoner, har vi gjennom intervjuene fått vite at de også har en form for kollektiv belønning. Samtlige kontorer vi har vært i kontakt med har ordninger i form av felles turer, middager og lignende som alle ansatte belønnes med dersom kontoret når sitt felles mål. En megler forklarte det slik:

“Det er jo en drivkraft mot at alle skal styre mot et visst tall. Sånn at man støtter hverandre mye mer der da. Sånn at man ikke bare tenker egoistisk og på seg selv. At du også ser at du bidrar mot et felles mål.”

Meglerne presiserte at noen annen form for kollektiv belønning ikke var aktuelt, da de ikke ønsker at lønnen deres skal avhenge av andres prestasjoner.

En negativ effekt ved å ha individuell prestasjonsbasert belønning er at det kan skape en kultur hvor de ansatte begynner å se på hverandre som konkurrenter (Kohn, 1993). Vi har avdekket at dette ikke er tilfelle i Privatmegleren. Selv om noen av meglerne sammenligner seg med andre innad på kontoret, presiserte de at dette er en harmløs konkurranse som meglerne opplever som morsom. Grunnen til at de ikke ser på hverandre som konkurrenter kan være at kontorene har felles mål alle jobber mot. Ved måloppnåelse blir hele kontoret belønnet. En slik belønning basert på kollektive prestasjoner kan være positivt for å øke den indirekte insentiveffekten (Kuvaas & Dysvik, 2016). Dette er en ordning som bidrar positivt til samholdet på kontoret, og det er viktig at Privatmegleren fortsetter å ha felles mål for å unngå de negative effektene som individuell prestasjonsbasert belønning kan føre til.

Da temaet om fastlønn ble diskutert i intervjuene, kom det tydelig frem at dette var en ordning som verken meglerne eller de daglige lederne kunne forestille seg at ville fungert. “Det hadde ikke gått”, “Vi hadde mistet mange av de gode”, “Vi hadde blitt bedagelige” var typiske utsagn vi fikk. En megler utdypet det slik:

“Da hadde jeg ikke hatt like stor drivkraft for å følge opp den ene spesielle kunden for å få inn det ekstra salget. Da hadde det liksom ikke gjort noe om ett salg, to salg eller tre salg glapp da.”

En daglig leder sa det slik:

“Jeg har jo tenkt på det mange ganger, skulle man kjørt en fastlønnsordning er jeg redd for at veldig mange mennesker ikke hadde blitt nok motivert. Og kanskje litt bedagelige. Dessverre.”

En annen daglig leder presiserte også den økonomiske utfordringen:

“Hvis vi skulle hatt en fastlønn da på la oss si 500 000. For det første tror jeg ikke folk hadde levert så godt. For det andre tror jeg at vi hadde hatt en svært kort levetid. Det går ikke.”

Selv om verken meglere eller de daglige lederne ønsker en annen form for belønning enn prestasjonsbasert, presiserte likevel de fleste respondentene at dagens belønningssystem ikke er helt optimalt for de mindre erfarne meglere. Dette var noe både de mer og de mindre erfarne fremhevet. Sitatene under illustrerer dette tydelig.

“I og med at du ikke har noe fastlønn føler jeg at det kan bidra til at man tar litt snarveier for å prøve å få de pengene inn da. Så det blir kanskje litt mer slurvete arbeid.”

“Du vil ikke ha en megler som skal selge boligen din som er stressa på lønn. Som sier sånn 'Jeg må få dette solgt, til enhver pris'. Da er det bedre å ha en megler som har den økonomiske roen som ikke er avhengig av 'Åh, det er siste dagen i måneden, nå må jeg selge for å få det på neste måneds lønn.' ”

Det er altså tydelig at det å ikke ha økonomisk trygghet kan gå utover kvaliteten i meglerarbeidet.

Noen av forslagene til endring av belønningssystemet som meglere kom med, var nettopp å gi de mindre erfarne meglere en form for økonomisk trygghet. Følgende sitater utdyper dette:

“Fullmektiger burde kanskje hatt fastlønn for å ikke ta dårlige valg, at man kanskje presser folk til å selge fordi man trenger lønn.”

“Man hadde sikkert hatt godt av å ha fastlønn de to første årene. Da er det sikkert mange meglere som ikke hadde vært like desperate og sikkert vært enda mer nøye i arbeidet sitt.”

“Ikke grunnlønn, men en garantilønn. At du alltid fikk noe i måneden selv om det går på provisjon. Da kunne du kanskje fått litt mindre prosentsats.”

“Jeg håper sånn bransjemessig at man gir de litt mer fastlønn i starten. Og at man kanskje gradvis kan gå over til ren provisjon.”

En av de daglige lederne kom også med lignende forslag til endring:

“Og så tror jeg at, ok, et sånt "safety net", at man hadde hatt et minimum, absolutt kunne vært positivt. Det er en grusom følelse å gå rundt å vite at jeg ikke har penger til å kunne betale for meg selv egentlig, basalbehovene blir ikke dekket den neste måneden. Det er verken bra for bedriften, eller miljøet eller hva som helst. Jeg tror man kunne hatt en fordel av å ha en bedre løsning med i hvert fall et minimum av trygghet da, for hver enkelt.”

En av de mindre erfarne meglerne vi intervjuet sa dette da vi pratet om å ha en ordning som sikrer økonomisk trygghet i begynnelsen av meglerkarrieren:

“Jeg tror jeg hadde stresset litt mindre. Vært litt mer rolig, det er ofte man kommer til kundemøter hvor kunden lukter at du er desperat, at du trenger penger. Og da taper du.”

Det kommer klart frem fra intervjuene at fastlønn ikke er aktuelt å innføre i Privatmegleren, da respondentene mener at produktiviteten og således lønnsomheten ville gått ned. Likevel sa mange av respondentene at en form for fastlønn kunne vært hensiktsmessig å innføre for de mindre erfarne meglerne. Fastlønn kan ifølge teorien blant annet gi trygghet og forutsigbarhet (Kuvaas, 2006). En type fastlønnsordning vil dermed kunne bidra til at de mindre erfarne får en større økonomisk trygghet. Fra intervjuene er det tydelig at denne tryggheten vil kunne føre til at de blir mindre stresset, tar bedre beslutninger og dermed leverer bedre kvalitet.

Kapittel 7 Overordnet diskusjon

I dette kapitlet skal vi samle diskusjonene fra foregående kapittel, slik at man får en overordnet og helhetlig forståelse av oppgavens funn. Vi har gjennom analysen av intervjuene funnet at mye av det Privatmegleren gjør samsvarer med teorien. Dette gjelder både innenfor hva som motiverer meglerne og hvordan man best burde utforme et prestasjonsbasert belønningssystem. Likevel har vi avdekket at Privatmegleren har forbedringspotensial på noen områder. Etter å ha samlet diskusjonene, vil vi presentere og drøfte tre konkrete endringer vi anbefaler Privatmegleren å gjennomføre.

Vi har funnet ut at samtlige meglere vi har intervjuet identifiserer seg med Privatmegleren og dermed kan kalles insidere. Akerlof og Kranton (2005) sin identitetsteori tilsier at ytre insentiver i utgangspunktet kan gå på bekostning av indre motivasjon, fordi blant annet opplevelsen av tillit kan svekkes. Likevel presiserer de at insidere ved noen anledninger kan reagere mer positivt til ytre insentiver enn outsiders. For Privatmegleren er premissene for belønningssystemet så klare at meglerne ikke opplever at de ytre insentivene svekker tilliten til ledelsen. Dette tror vi skyldes at Privatmegleren alltid har hatt prestasjonsbasert belønning, og at meglerne som søker seg til Privatmegleren i utgangspunktet motiveres av ytre insentiver. Her kan det trekkes paralleller til diskusjonen rundt motivation-crowding-teorien. Fra intervjuene kom det frem at meglerne ikke har hatt noen særlig grad av indre motivasjon da de startet å jobbe som meglere, og dermed har det ikke vært noen indre motivasjon som har blitt fortrent. Videre kom det frem fra intervjuene at de erfarne meglerne opplever økt indre motivasjon, noe som tyder på at de ytre insentivene oppleves som støttende heller enn kontrollerende.

Ifølge forventningsteorien til Vroom (1964) må subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger være til stede for at de ansatte skal motiveres til jobbytelse. Fra funnene kom det tydelig frem at både de instrumentelle overveielsene og valensvurderingene er til stede hos samtlige meglere, men at de subjektive forventningene ikke er til stede for de mindre erfarne meglerne. De ser ikke en klar sammenheng mellom den innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår.

Det er utfordrende å gjøre koblingen mellom innsats og resultater klarere for de mindre erfarne meglerne. Som megler må man regne med at det både tar tid før man har opparbeidet

seg en tilstrekkelig kundeportefølje og før resultater vises. Vi mener derfor det er vanskelig for Privatmegleren å gjøre endringer slik at de mindre erfarne meglerne skal oppleve en sterkere sammenheng mellom innsats og resultater. Men siden resultatene er så tett knyttet sammen med belønningen, tar det også ofte tid før de mindre erfarne meglerne får utbetalt lønn. Dette mener vi ikke er hensiktsmessig, da det kan føre til at meglerne blir desperate og tar dårlige valg, eller at de slutter. Derfor vil det kunne være nyttig å gi de mindre erfarne meglerne en form for økonomisk trygghet slik at de opplever at de blir belønnet for den innsatsen de legger ned. I tillegg vil økonomisk trygghet bidra til å sikre at kvaliteten de mindre erfarne meglerne leverer er god, og det kan også minimere sjansen for at Privatmegleren mister meglere med stort potensial.

I målsettingsteorien er det å jobbe mot bestemte mål en viktig kilde til motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette bekrefter våre funn. Det kommer tydelig frem at meglerne i stor grad motiveres av å ha klare mål. Samtlige av meglerne sier at de har omsetningsmål som de selv setter sammen med lederen sin. Dette sikrer at målene som blir satt oppleves som oppnåelige, men likevel utfordrende. For Privatmegleren er det viktig at de fortsetter å ha klare omsetningsmål som settes i dialog mellom daglig leder og meglerne.

Likevel ser vi at Privatmegleren har forbedringspotensial når det kommer til mål. Selv om omsetningen er det viktigste målet, har det gjennom intervjuene kommet frem at meglerne også blir motivert av å ha anerkjennelse som mål. I dag oppnås anerkjennelse blant annet gjennom omsetningslisten og de årlige kåringene til Privatmegleren. Kåringene tar for seg flere kvaliteter ved jobben, mens det bare finnes én liste meglerne kan følge med på ellers i året. Denne omsetningslisten er som nevnt uoppnåelig og urealistisk for mange meglere, og følgelig vil også kåringen som baserer seg på denne listen oppleves uoppnåelig og urealistisk for mange. Privatmegleren har jo andre kåringer, men disse er det ikke noen konkrete lister på. Dermed vil det være utfordrende for meglerne å ha de andre kåringene som konkrete mål gjennom hele året. For at flere meglere skal kunne ha anerkjennelse som et motiverende mål, kan en løsning være å skape flere lister som måler de andre kvalitetene ved jobben.

Ifølge likeverdsteorien vil mennesker sammenligne sin egen jobbinnnsats og eget jobbutbytte med kollegaene sine. Hvis man ikke opplever at egen innsats og eget utbytte samsvarer med kollegaenes innsats og utbytte, vil det oppstå såkalt likeverdsspenning (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Fra intervjuene avdekket vi at meglerne opplever likeverdsspenning. De

mindre erfarne meglerne opplever at de må legge ned mer innsats enn de mer erfarne meglerne for å oppnå de samme resultatene. De mer erfarne meglerne opplever det motsatte.

Det er forståelig at meglerne lett kan sammenligne seg med andre meglere uavhengig av erfaring, da jobben de utfører er identisk og de blir målt på det samme grunnlaget. For at meglerne ikke skal oppleve likeverdsspenning, er det viktig for meglerne å velge et referanseobjekt som gir det rette sammenligningsgrunnlaget.

Prosedyrerettferdighet handler om hvordan arbeidstakere opplever at metodene som benyttes ved fordeling av goder oppleves som rettferdige eller ikke (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Fra våre funn kommer det frem at meglere med lønnsmodell 1, der meglerne har lik prosentsats, opplever denne modellen som rettferdig. Det er derfor ingen grunn til å endre denne lønnsmodellen.

Når det gjelder lønnsmodell 2, der meglerne har varierende prosentsatser avhengig av erfaring, kommer det frem at denne oppleves urettferdig for de mindre erfarne meglerne. Det er kun de mer erfarne som sier at de er fornøyde med lønnsmodell 2. Som tidligere nevnt har de opparbeidet seg til den høyeste prosentsatsen på 40 prosent. Man kan derfor argumentere for at kontorer med lønnsmodell 2 heller burde innført lønnsmodell 1, slik at alle opplever at belønningssystemet er utformet på en rettferdig måte.

Megleren som har lønnsmodell 3, såkalt trappetrinnsmodell, opplever denne modellen som urettferdig. Det kan derfor være å anbefale at kontorene med lønnsmodell 3 senker omsetningssummene til et nivå slik at trappetrinnene blir utfordrende, men likevel oppnåelige. Dette kan bidra til at lønnsmodellen oppleves mer motiverende. I tillegg kan det bidra til at behovet for å forhandle seg til bedre avtaler minimeres og at lønnsmodellen forblir lik for alle innad på kontoret. Det kan bli en økonomisk kostnad for kontorene å senke trappetrinnene. Men det kan også føre til at meglerne blir mer motiverte til å yte ekstra, slik at den totale inntjeningen til kontoret blir høyere. Det er altså fullt mulig å gjøre noen få endringer som vil bidra til at lønnsmodell 3 oppleves mer rettferdig. Selv om man gjør de endringene vi foreslår, vil det fortsatt være mulig å oppleve modellen som urettferdig. Dette er fordi man kan oppleve at én krone kan avgjøre hvilken prosentsats man får. Dersom megleren vi intervjuet for eksempel omsetter for 1 999 999 et år, vil megleren få en prosentsats som er fem prosentpoeng lavere enn om megleren omsetter for 2 000 000. Dette mener vi ikke er en god ordning og vi vil derfor ikke anbefale lønnsmodell 3.

Ifølge Nordhaug (2002) er det fire krav som bør stilles til belønningssystemet for at målet om effektivitet og lønnsomhet skal oppfylles.

Det første kravet er at det både må være ekstern og intern rettferdighet. Gjennom intervjuene kom det frem at de fleste meglerne opplever ekstern rettferdighet. Privatmegleren har stort sett høyere prosentsatser enn sine konkurrenter, noe meglerne vi intervjuet er svært fornøyd med da de mener at prosentsatsen reflekterer kvaliteten de leverer. Som nevnt over opplever ikke alle meglerne intern rettferdighet, da de ulike lønnsmodellene gir varierende grad av rettferdighetsopplevelse.

Det andre kravet er at måten systemet er utformet på må være forståelig for den ansatte. Til tross for at det eksisterer ulike lønnsmodeller er alle modellene lette å forstå og alle modellene tar utgangspunkt i prestasjonsbasert belønning. Dermed er det andre kravet tilfredsstilt.

Det tredje kravet er at systemet må inneholde faktorer som den enkelte ansatte kan påvirke. Dette kravet er oppfylt da meglerne har fullstendig prestasjonsbasert belønning.

Det siste kravet er at belønningssystemet må være utformet slik at de ansatte opplever en relativt stabil fremtidig inntekt. Fra våre funn har det kommet frem at det er store variasjoner i meglernes lønninger. De mer erfarne meglerne har opparbeidet seg en kundeportefølje som sikrer dem en mer stabil inntekt. I tillegg har de jobbet såpass lenge at de har muligheten til å regulere svingningene i lønnen ved å eksempelvis opparbeide seg buffere eller holde igjen lønninger. Mindre erfarne meglere har derimot ikke muligheten til å regulere disse svingningene og heller ikke planlegge sin økonomiske fremtid i like stor grad. De mindre erfarne meglerne opplever derfor i større grad økonomisk utrygghet.

Dermed vil det være hensiktsmessig for Privatmegleren å gjøre endringer i belønningssystemet, slik at kravet om intern rettferdighet og kravet om stabilitet i inntekten blir tilfredsstilt for alle. Ved å oppfylle alle kravene til belønningssystemet vil Privatmegleren kunne øke sin effektivitet og lønnsomhet ytterligere.

Fra diskusjonen i forrige kapittel kommer det tydelig frem at mye ligger til rette for at prestasjonsbasert belønning fungerer bra i Privatmegleren. Likevel er det teori som sier at individuell prestasjonsbasert belønning kan virke positivt på kvantitet, men negativt på kvalitet (Jenkins et al., 1998). Mye tyder på at lønnsordningen i Privatmegleren øker meglernes salg av boliger. Altså har individuell prestasjonsbasert belønning en positiv effekt

på kvantitet. Det at individuell prestasjonsbasert belønning skal ha en negativ effekt på kvaliteten i Privatmegleren, er derimot vanskeligere å se. Meglere er avhengige av å tenke langsiktig og derfor levere god kvalitet for å få fornøyde kunder. Dette er for at de skal kunne beholde eller øke kundeporteføljen sin, noe som sikrer dem nye oppdrag og en noenlunde trygghet for å få en jevn inntekt. For mindre erfarne meglere derimot, kan behovet for inntekt gå på bekostning av den langsiktige tankegangen. Dermed kan man risikere at individuell prestasjonsbasert belønning svekker kvaliteten på arbeidet for de mindre erfarne meglerne.

Videre fungerer individuell prestasjonsbasert belønning best når oppgavene er rutinepregede og enkle å måle (Jenkins et al., 1998). Dette stemmer med våre funn da meglernes oppgaver til en viss grad er rutinepregede og enkle å måle. I tillegg har forskning vist at det er en negativ sammenheng mellom bruken av individuell prestasjonsbasert belønning på komplekse og interessante oppgaver (Weibel et al., 2010). Meglerne forteller at oppgavene også oppleves som spennende og til tider utfordrende. Dette tilsier at individuell prestasjonsbasert belønning kanskje ikke er optimalt. Likevel er inntrykket fra intervjuene av våre respondenter at individuell prestasjonsbasert belønning er det som fungerer best for meglerne og det kan virke som at de eventuelle negative sidene ved denne typen belønning blir oppveid av fordelene.

Basert på vår diskusjon, har vi kommet frem til at Privatmegleren gjør mye riktig. De har blant annet objektive omsetningsmål som er utfordrende, men likevel oppnåelige. De ansetter i stor grad de riktige personene som passer inn i Privatmegleren og gjennom belønningssystemet sikrer de både direkte og indirekte insentiveffekter. Likevel har vi avdekket at Privatmegleren har forbedringspotensial ved belønningssystemet sitt. I det følgende presenteres og utdypes de endringene vi mener Privatmegleren bør gjennomføre for at motivasjonen til meglerne skal bli bedre. Ved å øke motivasjonen til meglerne vil lønnsomheten til Privatmegleren kunne øke ytterligere.

Like lønnsvilkår

Våre funn tyder på at lønnsmodell 1, hvor alle har en lik prosentsats, oppleves som mest rettferdig. Derfor vil vi anbefale at Privatmegleren sine kontorer i Oslo innfører lønnsmodell 1. Med en slik lønnsmodell vil det være like vilkår for alle meglerne, og de vil ha de samme mulighetene til å oppnå lik lønn. På denne måten kan utformingen av belønningssystemet oppleves mer rettferdig, noe som vil minimere risikoen for at meglerne har lav motivasjon.

Det er forståelig at noen kan mene at mindre erfarne meglere ikke skal ha lik prosentsats som mer erfarne. Likevel er vår oppfatning etter å ha gjennomført intervjuene at mindre erfarne meglere som regel vil omsette for en lavere sum enn mer erfarne, slik at lønnsutbetalingen uansett vil bli lavere for de mindre erfarne. I tillegg vil det med en slik lønnsmodell ikke være rom for forhandlinger. Under intervjuene fikk vi vite at en del meglere opplevde muligheten til å forhandle seg til bedre ordninger som noe negativt. For det første fører forhandlingene til at lønnsmodellen ikke lenger blir uniform på kontorene. For det andre vil man kunne risikere at meglere som er gode til å forhandle oppnår en bedre ordning til tross for at megleren nødvendigvis ikke presterer noe bedre enn sine kollegaer.

Gi økonomisk trygghet

Som diskutert tidligere mener vi det vil være nyttig for Privatmegleren å gi de mindre erfarne meglerne en form for økonomisk trygghet. Vårt forslag er å gi alle de mindre erfarne meglerne tilbud om garantilønn. Dette tilbudet skal være likt for alle, slik at det ikke oppstår forskjeller mellom kontorene.

En garantilønn innebærer at megleren er garantert å få en utbetaling hver måned. Dersom megleren i løpet av en måned opparbeider seg en lønn som overstiger garantilønnen, vil denne garantilønnen falle bort og megleren får utbetalt lønn kun basert på prestasjoner, altså en ren provisjonslønn.

En slik innføring av garantilønn vil være en kostnad for kontorene. Derfor er det naturlig at prosentsatsen må være lavere for meglere med garantilønn, enn for meglere med fullstendig prestasjonsbasert belønning.

Garantilønn er vanlig å bruke innenfor eiendomsmeglerbransjen, og det finnes ulike utforminger av den. I dag er det i Privatmegleren opp til hvert enkelt kontor å avgjøre om de skal gi meglerne tilbud om garantilønn. Kontorene kan selv bestemme hvor høy garantilønnen skal være, og hvor lenge den skal gjelde. Vårt inntrykk etter å ha gjennomført alle intervjuene, er at det ikke er mange av Privatmegleren sine kontorer i Oslo som velger å tilby en slik garantilønn.

Hvis Privatmegleren skal gi tilbud om garantilønn til alle mindre erfarne meglere, er det viktig at den settes på et forholdsvis lavt nivå. Garantilønnen skal kun dekke de mest nødvendige levekostnadene, og den må ikke gi rom for at meglerne slapper av. Det må være lett for meglerne å omsette på et nivå som gjør at de får utbetalt provisjonslønnen istedenfor

garantilønnen. Intensjonen er at meglernes fortsatt skal motiveres til å prestere, men samtidig føle at de har økonomisk trygghet.

Vår anbefaling er at muligheten for garantilønn skal være til stede under hele fullmektigperioden, altså to år. De mindre erfarne meglernes skal selv kunne velge når de vil gå over til fullstendig prestasjonsbasert belønning. Da vil prosentsatsen stige til det nivået som de mer erfarne meglernes har.

Dersom Privatmegleren velger å tilby garantilønn for alle mindre erfarne meglere, blir det viktig at Privatmegleren bevisstgjør dem om at det å få en garantilønn gir en gylden mulighet til å fokusere på å levere kvalitet. Å levere kvalitet er viktig slik at man får opparbeidet seg en kundeportefølje som kan sikre fremtidig økonomisk trygghet. Med dagens lønnsordning vet vi at det kan være fristende å ta "snarveier" i arbeidet. Dette skyldes at meglernes er avhengig av å selge boliger, da dette er den eneste muligheten for å få lønn.

Ved å innføre den typen garantilønn vi anbefaler, vil det som sagt gi de mindre erfarne meglernes en økonomisk trygghet. Dette vil også bidra til at de i større grad opplever å bli belønnet for innsatsen de legger ned. Videre vil den økonomiske tryggheten minimere sannsynligheten for at de mindre erfarne meglernes tar dårlige beslutninger som kan svekke kvaliteten i meglerarbeidet. Et annet argument for å innføre garantilønn er at Privatmegleren på denne måten kan unngå å miste mindre erfarne meglere med stort potensial.

Selvfølgelig er det en mulighet for at Privatmegleren kan risikere å ha mindre erfarne meglere ansatt i to år som ikke bidrar til kontorets omsetning. De mindre erfarne vil i den perioden få utbetalt garantilønn og vil derfor bli en stor kostnad for kontorene. Likevel mener vi at ved å ha en garantilønn som kun dekker de mest nødvendige levekostnadene, vil de som ikke presterer uansett slutte. Dette er fordi det vil være urealistisk at noen blir værende i en jobb som gir en så lav lønn.

Ved å innføre tilbud om garantilønn, vil de økonomiske konsekvensene ved å ansette feil bli større. Det vil derfor bli enda viktigere at de daglige lederne er ekstra grundige i ansettelsesprosessen.

Det å gi de mindre erfarne meglernes en garantilønn, vil bidra til at både lønnsomheten og merkevaren til Privatmegleren styrkes. For det første vil alle meglernes nå kunne ha fokus på å levere god kvalitet. Dette vil bidra til at den totale kvaliteten i Privatmegleren øker, og de vil dermed kunne få flere kunder. Kvalitet er viktig for Privatmegleren fordi de er avhengig av at

kundene er fornøyde og anbefaler dem videre. For det andre vil innføring av tilbud om garantilønn bidra til at potensielle gode meglere får tid til å etablere seg og vise hvor gode de er. Dette er talenter man med dagens ordning vil kunne miste. Dette er negativt fordi man da kan gå glipp av store fremtidige inntekter.

Flere lister

Våre funn viser at meglerne blir motivert av å kunne oppnå anerkjennelse. I dag skjer denne anerkjennelsen hovedsakelig gjennom omsetningslisten i Webmegler, og under de årlige kåringene til Privatmegleren. Fordi omsetningslisten av mange oppfattes som uoppnåelig, er vår anbefaling at Privatmegleren utvikler lister som måler flere kvaliteter ved jobben. Dette burde i hvert fall være lister som måler det samme som det kåringene baserer seg på. Da ville man blant annet fått lister som rangerer hvilke meglere som har høyest kundetilfredshet, flest lånetips til Nordea og hvilke eiendomsmeglerfullmektige som presterer best. Listene skal i likhet med omsetningslisten være synlige og lett tilgjengelige i Webmegler.

Ved å skape flere lister, vil meglerne lettere kunne finne seg en liste de opplever som motiverende å jobbe mot. I tillegg vil det da bli flere meglere som havner på toppen av listene som ligger i Webmegler, slik at meglerne kan glede seg over å se andre meglernavn på toppen enn bare de som omsetter mest. På denne måten vil flere kunne ha utbytte av listene og videre ha anerkjennelse som et motiverende mål.

Kapittel 8 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven undersøkt hvordan belønningssystemet i Privatmegleren påvirker meglernes motivasjon, og om dagens system har forbedringspotensial.

I dag har Privatmegleren et belønningssystem som er prestasjonsbasert. Våre funn viser at et slikt system er en god belønningsform for Privatmegleren, og at de bør fortsette med dette. Når det kommer til hvordan belønningssystemet påvirker meglernes motivasjon, har vi funnet at meglerne i stor grad blir motivert av å ha et prestasjonsbasert belønningssystem. Likevel har vi funnet at det er enkelte sider ved systemet som påvirker motivasjonen til meglerne negativt.

For det første opplever ikke alle at anerkjennelse er et motiverende mål. Anerkjennelse er svært viktig for meglerne i Privatmegleren. Derfor vil det være hensiktsmessig for Privatmegleren å opprette flere lister som måler andre kvaliteter ved jobben enn kun omsetning. For det andre opplever ikke de mindre erfarne meglerne at det er en klar sammenheng mellom innsatsen de legger ned og resultatene de oppnår. Ved å gi de mindre erfarne meglerne tilbud om en lav garantilønn under hele fullmektigperioden, vil de i større grad oppleve å bli belønnet for innsatsen de legger ned. Dette vil bidra til at de opplever større økonomisk trygghet og leverer bedre kvalitet. I tillegg kan det bidra til at Privatmegleren unngår å miste meglere med stort potensial. Til slutt gir de ulike lønnsmodellene varierende grad av rettferdighetsopplevelse. Dermed vil det være hensiktsmessig for Privatmegleren å innføre like lønnsvilkår for alle meglerne, slik at man minimerer risikoen for at meglerne blir demotiverte.

Ved å gjennomføre disse forbedringene, vil belønningssystemet til Privatmegleren i større grad påvirke meglernes motivasjon positivt. Dette vil øke jobbytelsen til meglerne, noe som igjen vil kunne øke Privatmeglerens lønnsomhet.

Privatmegleren er en franchisebedrift og det er dermed opp til hvert enkelt kontor hvordan de ønsker å utforme belønningssystemet. Likevel mener vi at Privatmeglerens kontorer i Oslo bør følge våre anbefalinger, fordi de opererer under samme merkevarenavn og ønsker å fremstå som en enhet utad.

I løpet av undersøkelsen har vi funnet spennende perspektiver på hvordan prestasjonsbasert belønning påvirker motivasjon. Dette er perspektiver som kan kaste nytt lys over eksisterende motivasjonsteorier.

Våre funn viser blant annet at det ikke er problematisk med bruk av ytre insentiver i Privatmegleren, til tross for at meglerne er insidere. Vi begrunner dette med at de som søker seg til Privatmegleren har klare forventninger om at det er prestasjonsbasert belønning som benyttes, og at dette er selve grunnen til at de søker seg dit. Dermed kan vi si at ytre insentiver kan fungere for insidere i de tilfellene der forventningene om ytre insentiver er til stede.

Meglerne søker seg altså til Privatmegleren fordi de har prestasjonsbasert belønning. Dermed kan vi si at de i utgangspunktet er ytre motiverte. Til tross for at Privatmegleren benytter ytre insentiver, har vi funnet at meglerne blir mer og mer indre motiverte jo lenger de jobber der. For ledere av bedrifter som benytter ytre insentiver er det derfor viktig å være klar over at virkningen av ytre insentiver kan endres over tid. Ansatte kan gå fra å bare være ytre motiverte til å bli mer og mer indre motiverte, selv om de ytre insentivene ikke forandres. Dette er fordi de ansatte etter hvert vil kunne oppleve de ytre insentivene som støttende. Basert på våre funn, kan det tyde på at det er behov for mer forskning der man fokuserer på hvordan opplevelsen av (uendrede) ytre insentiver kan endre de ansattes motivasjon fra ytre til indre.

Vi har i denne oppgaven sett på hvordan belønningssystemet i Privatmegleren påvirker meglernes motivasjon og om det finnes forbedringspotensial. Det ville vært interessant å gjennomføre en lik undersøkelse av en annen eiendomsmeglerkjede i Oslo. Da kunne man undersøkt om det finnes systemer som skiller seg positivt ut, og om det finnes likheter og forskjeller i meglernes motivasjon på tvers av kjedene. Fordi vi har avgrenset oppgaven vår, vil resultatene våre kun gjelde for Privatmeglerens kontorer i Oslo. Derfor ville det i tillegg vært spennende å utvide undersøkelsen for å se om våre funn også vil gjelde for resten av kontorene til Privatmegleren.

Litteraturliste

- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 9-32.
- Akerlof, G. A. & Kranton, R. E. (2010). *Identity Economics: How Our Identities Shape Our Work, Wages, and Well-Being*. Princeton: Princeton University Press.
- Andersen, L. B. & Pallesen, T. (2008). "Not Just for the Money?" How Financial Incentives Affect the Number of Publications at Danish Research Institutions", *International Public Management Journal*, 11(1), 28-47.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., Hartmann, F. G. H., Kraus, K. & Nilsson, G. (2014). *Management Control Systems*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management and Practice* (3.utg.). London: Kogan Page Limited.
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk Forlag.
- Bråthen, T. (2008). Nye rettslige rammer for eiendomsmegling og eiendomsmeglingsforetak. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (1/2008). Hentet 25. april 2017 fra <https://www.magma.no/nye-rettslige-rammer-for-eiendomsmegling-og-eiendomsmeglingsforetak>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Nassrelgrawi, A. S. (2016). Performance, Incentives, and Need for Autonomy, Competence, and Relatedness: A Meta-Analysis. *Motivation and Emotion*, 40(6), 781-813.
- Colbjørnsen, T. (2000). *Resultatavhengig belønning: en utredning skrevet for kredittkassen*. (SNF-rapport nr. 25/00). Bergen: Stiftelsen for samfunns-og næringslivsforskning. Hentet 23. januar 2017 fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/164659/R25_00.pdf

- Cornelissen, T., Heywood, J. S. & Jirjahn, U. (2011). Performance Pay, Risk Attitudes and Job Satisfaction. *Labour Economics*, 18(2), 229-239.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.
- Dowd, K. (2009). Moral Hazard and the Financial Crisis. *Cato Journal*, 29(1), 141-166.
- Eiendom Norge. (udatert). Om bransjen. Hentet 25. april 2017 fra <http://eiendomnorge.no/om-bransjen/>
- Eiendom Norge. (2015). *Årsrapport 2014*. Hentet 16. mai 2017 fra http://eiendomnorge.no/wp-content/uploads/2015/03/1954_EIN_aarsrapport2014_F353.pdf
- Eiendomsmeglingsloven. (2007). *Lov om eiendomsmegling*. Hentet 25. april 2017 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-73>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Goergen, M. (2012). *International Corporate Governance*. Harlow: Pearson.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Hansen, C. (2012, 2. juli). Ny sjef i Privatmegleren. *Nettavisen*. Hentet 2. februar 2017 fra <http://www.nettavisen.no/>
- Hoff, K. G, Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, H. A. & Veia E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

- Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A. & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm – Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnsen, Å. & Døving, E. (2010). Ledelse og styring i organisasjonsteoriens klassikere. I G. Ladegård & S. I. Vabo (Red.), *Ledelse og styring* (s. 53-69). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, K. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71(5) 54-63.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen og A. Ryen (Red.). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (s. 29-51). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: the Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kuvaas, B. (2017, 30. januar). Incentiver, behov og prestasjoner. *Dagens Næringsliv* s. 23.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utg.). Oslo: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008). *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Inquiry* (2. utg.). Thousand Oaks: Sage.
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterey: Brooks/Cole Publishing Company.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009). *Personnel Economics in Practice*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Matanovic, D. (2014, 12. mai). Hva tjener en eiendomsmegler? Hentet 16. mai 2017 fra <http://eiendomnorge.no/hva-tjener-en-eiendomsmegler/>

Murphy, K. R. (2008). Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 148-160.

Nordea. (2012). Grethe Wittenberg Meier blir ny leder i PRIVATmegleren AS. Hentet 14. februar 2017 fra <https://www.nordea.com/no/presse-og-nyheter/nyheter-og-pressemeldinger/press-releases/2012/2012-07-02-grethe-wittenberg-meier-blir-ny-leder-i-privatmegleren-as.html>

Nordhaug, O. (2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

NRK Nyheter. (2016, 29. juni). *Dagsrevyen21* [TV-program]. Oslo: NRK 1.

Privatmegleren. (udatert a). Finn megler eller kontor. Hentet 24. januar 2017 fra <https://www.privatmegleren.no/kontorer>

Privatmegleren. (udatert b). KLiKK. Hentet 24. januar 2017 fra <https://privatmegleren.no/klikk>

Privatmegleren. (udatert c). Sofistikert. Moderne. Og sulten. Hentet 14. februar 2017 fra <https://privatmegleren.no/innhold/index.php/2016/02/28/sofistikert-moderne-og-sulten/>

Repstad, P. (2002). De nære ting: om det å utdanne, bygge og forske på profesjoner. I B. Nylehn & A. M. Støkken (Red.). *De profesjonelle. Relasjoner, identitet og utdanning* (199-216). Oslo: Universitetsforlaget.

Ross, S. A. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, 63(2), 134-139.

Utdanning.no. (udatert). Yrkesbeskrivelse eiendomsmegler. Hentet 25. april 2017 fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/eiendomsmegler>

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector: Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.

Zhang, X., Bartol, K. M., Smith, K. G., Pfarrer, M. D. & Khanin, D. M. (2008). CEOs on the Edge: Earnings Manipulation and Stock-Based Incentive Misalignment. *Academy of Management Journal*, 51(2), 241–258.

Vedlegg 1 Intervjuguide meglere

Før oppstart

Presentere oss selv, gi informasjon om undersøkelsen

Informere om at intervjuet er anonymt

Spørre om vi kan ta lydopptak av intervjuet

Spørsmål?

Hvor mange år har du jobbet i Privatmegleren?

Hvorfor ville du bli megler?

Var Privatmegleren et bevisst valg?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Trives du i Privatmegleren?

- Hvorfor/hvorfor ikke?

Kan du beskrive hvordan jobben din er?

- *Enkle oppgaver? Utfordrende oppgaver? Repetitivt fra uke til uke?*
Samarbeid?

Kan du beskrive hvordan en typisk Privatmegler er?

Føler du at du er en Privatmegler?

- Har du alltid følt det, eller føler du at du har endret deg siden du ble ansatt i Privatmegleren?

Opplever du at det er stor konkurranse mellom dere meglere?

- På hvilken måte?

Hva motiverer deg i jobben?

- Er det andre ting enn dette som motiverer deg til den innsatsen du gjør?

Hvor viktig er lønn for din motivasjon?

Jobber du mot spesifikke mål? Hvilke mål er det?

- Motiverer det deg å ha mål og jobbe etter?
 - På hvilken måte?
- Er du med på å bestemme hvilke mål som skal nås, eller blir det bestemt lenger opp uten involvering fra deg?
 - Er du fornøyd med dette?
- Synes du det er vanskelig å prioritere hvilke mål du skal fokusere på?

Ser du sammenhengen mellom den innsatsen du legger ned og de resultatene du oppnår?

- Preges resultatene av forhold du ikke kan påvirke?

Ser du en klar sammenheng mellom de resultatene du oppnår og den belønningen du får?

Hvor stor verdi har belønningen for deg?

Sammenligner du ofte dine egne prestasjoner med dine kollegaers?

Føler du at den innsatsen du legger ned, og det du får igjen for det, samsvarer med det de andre meglere får for sin innsats?

- Hvis nei, på hvilken måte? Føler du det er urettferdig?

Hvordan opplever du at fokuset på lønn er blant Privatmeglere?

Føler du at motivasjonen din har endret seg i løpet av din tid hos Privatmegleren?

Ser du på deg selv som en risikotaker?

- Kan du gi noen eksempler?

Helt generelt, hvilken lønnsordning har du i dag?

- Er dette en ordning alle på kontoret har?

Synes du belønningssystemet er utformet på en rettferdig måte?

- Er du fornøyd med systemet?

Bidrar lønnsordningen til at du jobber mer effektivt?

- På hvilken måte?
 - *Påvirker det pris og antall boliger solgt?*
- Bidrar det til at du leverer bedre kvalitet?

- *Kundetilfredshet? Korrekte formelle prosedyrer? Langsiktige mål som omdømme og gjenkjøp.*

Varierer lønnen din mye fra måned til måned?

Er du ofte bekymret eller stresset over hvordan lønnen blir neste måned?

- Hvis ja, påvirker det måten du jobber på?

Har dette endret seg siden du begynte?

Hvis du kunne velge helt fritt, hva slags type lønnsordning ville du hatt?

Kunne du tenkt deg mer kollektiv avlønning?

Hva tror du følgene for Privatmegleren hadde vært om prestasjonsbasert belønning hadde blitt fjernet i morgen?

Tenker du ofte på jobben i fritiden din?

- Føler du at jobben går utover privatlivet ditt?

Hvordan ser du på din fremtid som megler?

Har du noen gang vurdert å slutte i Privatmegleren? Hvorfor det?

Har du noen gang vurdert å bytte yrke? Hvorfor det?

Vedlegg 2 Intervjuguide daglige ledere

Før oppstart

Presentere oss selv, gi informasjon om undersøkelsen

Presisere at vi intervjuer de som daglige ledere

Informere om at intervjuet er anonymt

Spørre om vi kan ta lydopptak av intervjuet

Spørsmål?

Hvorfor valgte du å begynne i Privatmegleren?

Hvor lenge har du vært leder på dette kontoret?

Kan du beskrive hvordan en Privatmegler er?

Hvordan synes du det er å være leder på dette kontoret?

Hva ser du etter når du ansetter meglere til kontoret ditt?

Kan du gi en beskrivelse av belønningssystemet på deres kontor?

- Gjelder dette systemet for alle meglere på kontoret?

Hvilke mål har deres kontor?

Hvordan er det å styre de ansatte mot disse målene?

Hvordan synes du prestasjonsbasert belønning fungerer som belønningssystem?

På hvilken måte skal belønningssystemet motivere de ansatte?

Hvordan synes du det er å motivere de ansatte med dette systemet?

Hvor viktig tror du lønn er for meglernes motivasjon?

Hvordan opplever du at fokuset på lønn er hos Privatmegleren?

- Tar det fokuset vekk fra andre ting du mener er viktig?

Hva tror du meglernes holdning til belønningssystemet er?

Synes du belønningssystemet er utformet på en rettferdig måte?

Er det noe du ville endret på i forhold til dagens belønningssystem?

Hva tror du følgene for Privatmegleren hadde vært om prestasjonsbasert belønning hadde blitt fjernet i morgen?