

MASTEROPPGAVE
Masterstudiet i økonomi og administrasjon
November 2018

Tonje Reppen Brevik og Elise Enger

Prestasjonsbasert belønning som kilde til
motivasjon for eiendomsmeglere



OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)

Sammendrag

Vi undersøker om ulike belønningsformer i eiendomsmeglerbransjen har noen påvirkning på unge eiendomsmegleres motivasjon. Vi har intervjuet åtte meglere, fem med garantilønn og tre med 100% provisjon. Meglerne vi har intervjuet kommer fra ulike selskap i bransjen.

Våre funn, som baserer seg på semistrukturerte intervjuer, tidligere forskning og empiri, tyder på at det er forskjell på motivasjonen til unge meglere. Til tross for at de med garantilønn opplever å få god tilrettelegging og støtte fra arbeidsplassen som nyutdannet fant vi ut at de hadde et mer kortsiktig tidsperspektiv enn de med kun provisjonslønn. Vi mener at disse funnene kommer fordi garantilønnen i realiteten er et lån for eiendomsmeglerne.

Undersøkelsen vår peker i retning av at meglere med garantilønn er litt mindre motiverte enn meglere uten garantilønn. Vi finner likevel at begge gruppene er insidere og er indre motivert. Våre funn tyder på at begge gruppene i utgangspunktet er ytre motiverte når de begynner som eiendomsmeglere, men at de blir indre motivert etter hvert som de forstår hva jobben innebærer. Siden de er ytre motivert når de starter vil heller ikke ytre insentiver fortrenge indre motivasjon.

Vi mener belønningssystemet fungerer godt, men basert på våre funn og teori vi bruker i oppgaven finner vi likevel forbedringspotensial ved dagens system. Meglerne trekker frem fornøyde kunder som motiverende i jobben i tillegg til det å få være delaktig. Meglerne med garantilønn uttrykker at garantilønnen fører til stress fordi det er en forskuddsbetaling som skal betales tilbake. Vi har dermed kommet med anbefalinger som vi mener kan skape bedre motivasjon og jobbytelse hos meglere og at færre slutter. En anbefaling er at kundetilfredshet kan være et tydelig mål for meglere. Dette kan gjerne vises på lik linje med salg på salgsskjermen på kontoret. En annen anbefaling er en strategi der meglere selv kan sette sine egne mål og få tilbakemelding underveis i prosessen på hvordan de ligger an. En tredje anbefaling er å innføre fastlønn for nyutdannede meglere.

Abstract

We examine how different forms of compensation in the real estate business has any effect on young real estate agent's motivation. We have interviewed eight real estate agents, five with guarantee salary and three with 100% commission. The real estate agents that we interviewed was from different companies in the industry.

Our finding, which is based on semistructured interviews, previous research and empiricism, suggests that there is a difference between these two groups of young real estate agents when it comes to motivation. In spite of the fact that those with a guarantee salary are experiencing facilitation and support from their workplace, we found that they had a more short-term perspective than those with only commission pay. We believe that these findings are because the guarantee salary is in a fact a loan for real estate agents. Our survey points to the fact that real estate agents with a guaranteed salary are slightly less motivated than real estate agents without a guarantee salary. However, we find that both groups are insiders and are driven by inner motivation. We have found out that both groups go into the profession initially external motivated, but that they become inner motivated when they understand what the job entails. Since they are external motivated when they start, external incentives will not displace inner motivation.

We believe that the reward system works well, but based on our findings and theory, we still find improvement potential in today's system. The real estate agents draw forward satisfied customers as motivation in the job as well as being involved. The real estate agents with guarantee salary express that the guarantee salary leads to stress because it is an advance payment that must be paid back. We have therefore made some recommendations that we believe can create better motivation and job performance and that fewer quit their jobs. One recommendation is that customer satisfaction could serve as a goal. Another recommendation is a strategy where the real estate agents themselves can set their own goals and get feedback along the way as to how they are. A third recommendation is to introduce a fixed salary for the newly educated real estate agents.

Førord

Denne oppgaven er skrevet som et avsluttende arbeid av vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen på OsloMet- storbyuniversitetet. Vi har begge hatt en stor interesse for temaene belønningssystemer og motivasjon og ønsket derfor å fokusere på disse temaene i vår masteroppgave.

Vi vil rette en stor takk til alle eiendomsmeglerne vi har intervjuet. Uten deres svar og hjelp hadde ikke denne oppgaven vært mulig. Vi ønsker også å takke bedriftene og hovedkontorene som har vært imøtekommende og gitt oss muligheten til å skrive denne oppgaven ved å gi oss innblikk i deres bedrifter.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder, Erik Døving for rask respons og god faglig veiledning med denne oppgaven.

Vi vil også takke familiene våre, og da spesielt Christopher og Øyvind. Takk for at dere har vært tålmodige og behjelpelige, både med innspill til oppgaven og for at dere har stilt opp på hjemmebane.

Oslo, 23.11.18

Tonje Brevik

Elise Enger

Innhold

| | |
|--|----|
| Kapittel 1 Innledning..... | 1 |
| Kapittel 2 Megleryrket | 4 |
| Kapittel 3 Teori og tidligere forskning..... | 8 |
| 3.1 Tidligere forskning | 8 |
| 3.2 Belønning..... | 9 |
| 3.2.1 Finansielle og ikke finansielle belønninger | 11 |
| 3.2.2 Fastlønn og garantilønn..... | 12 |
| 3.2.3 Incentivordninger: Prestasjonsbasert belønning | 13 |
| 3.2.4 Incentiveffekter | 15 |
| 3.2.5 Seleksjon | 16 |
| 3.2.6 Kritikk til incentivordninger | 16 |
| 3.3 Motivasjon | 17 |
| 3.3.1 Indre og ytre motivasjon | 17 |
| 3.3.2 Selvbestemmelsesteori | 18 |
| 3.3.3 Identitet | 20 |
| 3.3.4 Kognitiv motivasjonsteori..... | 21 |
| 3.3.5 Prinsipal-Agent-teori..... | 25 |
| 3.4 Oppsummering teori | 27 |
| Kapittel 4 Metode..... | 28 |
| 4.1 Valg av undersøkelsesdesign..... | 28 |
| 4.2. Hva slags data skal vi samle inn? | 29 |
| 4.3 Innsamling av kvalitative data..... | 29 |
| 4.4 Utvalg av informanter..... | 31 |
| 4.5 Analyse | 33 |
| Kapittel 5 resultat | 35 |
| 5.1 Belønningssystemet | 35 |

| | |
|---|----|
| 5.1.1 Belønningssystemet for de med garantilønn..... | 35 |
| 5.1.2 Belønningssystemet for de uten garantilønn..... | 41 |
| 5. 1. 3 Oppsummering..... | 44 |
| 5.2 Motivasjon..... | 46 |
| 5.2 1 Motivasjon for meglere med garantilønn..... | 46 |
| 5.2.2 Motivasjon for meglere uten garantilønn..... | 49 |
| 5.2.3 Oppsummering..... | 52 |
| Kapittel 6 Diskusjon..... | 54 |
| 6.1 Belønning..... | 54 |
| 6.2 Motivasjon..... | 58 |
| 6.3 Anbefalinger..... | 63 |
| 6.4 Sterke og svake sider ved undersøkelsen..... | 65 |
| Kapittel 7 Konklusjon..... | 67 |
| Litteraturliste..... | 70 |
| Vedlegg 1 Intervjuguide..... | 73 |

Kapittel 1 Innledning

Man vet at bruken av prestasjonsbasert belønning har økt betraktelig, i perioden 1997 til 2003 har bruken av denne formen for belønning økt med 15 prosentpoeng i Norge. Det er naturlig at interessen for å ta i bruk denne formen for avlønning er stor, da den er knyttet opp mot direkte incentiveeffekter, den skaper psykologisk eierskap og i tillegg bidrar den til at man anskaffer og beholder de beste medarbeiderne (Farbot 2008).

Det er velkjent at prestasjonsbasert belønning øker kvantiteten på arbeidet, men ikke kvaliteten. Den typen belønning er også godt egnet til å få arbeiderne til å gjøre noe de ikke ellers ville ha gjort ved enkle, rutinepregede oppgaver som i utgangspunktet er lite motiverende som kan reduseres til ett eller noen få resultater som er enkle å måle. Det store spørsmålet er dermed hvordan man kan få arbeidere til å gjøre en best mulig jobb med oppgaver som er kompliserte og sammensatte. Det beste er å betale sine medarbeidere en rettferdig og konkurransedyktig lønn. Kuvaas mener også at man bør prøve å få medarbeiderne til å slutte å fokusere på at økonomiske incentiver er drivkraften til å gjøre en god jobb (Farbot 2008).

Eiendomsmeglerbransjen har utstrakt bruk av prestasjonsbasert belønning. I en artikkel på NRK.no 4 november 2017 kunne man lese at det var et enormt press blant unge og nyutdannede eiendomsmeglere. Artikkelen sier at mange nyutdannede eiendomsmeglere aksepterer arbeidskontrakter som ikke gir dem grunnlag til å leve av jobben, og at noen jobber opptil 12 timer i døgnet uten nødvendigvis å få noe inntekt. Bransjen preges av hard konkurranse. I følge en undersøkelse utført av Norges Eiendomsmeglerforbund (NEF) svarte nesten 40% at de ikke kunne leve av lønna de fikk som eiendomsfullmektige. I NRK sin artikkel fra 2017 uttaler Carl O. Geving fra NEF at dette kan føre til at man får en usunn konkurransekultur, som igjen er uheldig for kvaliteten meglere skal levere (Hasselgård, Kumano-Ensby, and Akerbæk 2017).

Vi er interesserte i å finne ut om de nyutdannede i bransjen har så tøffe arbeidsvilkår som følge av belønningssystemet som det blir hevdet. Det er også interessant å finne ut hvordan motivasjonen til nyutdannede eiendomsmeglere blir preget av belønningssystemet. Vi ønsker å se på om det er forskjell i motivasjonen mellom de som får garantilønn og de som har kun provisjonslønn. Vi har valgt følgende problemstilling:

Hvordan påvirker forskjellige belønningssystemer motivasjonen til unge eiendomsmeglere?

Vi vil i denne oppgaven se på prestasjonsbasert belønning og garantilønn og hvordan dette påvirker motivasjonen til unge eiendomsmeglere. Vi har ikke gått i dybden på aspekter som pensjon og forsikring. Med denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på belønningssystemet forskjellige eiendomsmeglerkontorer i Norge har. Vi ønsker å se hvordan forskjellige belønningssystem påvirker meglernes motivasjon og atferd, og vi ønsker å se om det er noen forskjeller mellom de som får garantilønn og de som ikke har garantilønn. Vi ønsket å se på fenomener i bransjen, og valgte derfor å intervju meglere fra forskjellige kjeder. Vi er interessert i å se hvordan meglernes motivasjon blir påvirket av belønningssystemet og om det påvirker ambisjonene deres som eiendomsmeglere.

For å kunne besvare problemstillingen har vi gjennomført 8 individuelle dybdeintervjuer ansikt til ansikt. Vi har intervjuet 5 meglere med garantilønn og 3 meglere med kun prestasjonsbasert belønning. Meglerne har arbeidssted i forskjellige norske byer, og jobber i forskjellige eiendomsselskaper.

Vi vil i denne oppgaven komme inn på begrepene prestasjonsbasert belønning og garantilønn. Prestasjonsbasert belønning inkluderer en rekke former for lønnsutbetalinger. Alle har til felles at de kun er basert på mottakerens resultater eller prestasjoner (Kuvaas and Dysvik 2016). Garantilønn er derimot ikke en fastlønn, men en forskuddslønn. Det vil si at hvis arbeidstakerne ikke selger så vil garantilønna bli en gjeld som må tilbakebetales så snart vedkommende får provisjonsinntekter (Hasselgård, Kumano-Ensby, and Akerbæk 2017).

Gjennom intervjuene kom det frem at de som har garantilønn er mer stresset enn de uten og de har kortere tidsperspektiv i jobben. Undersøkelsen vår peker derfor i retning av at meglere med garantilønn er litt mindre motivert enn meglere uten garantilønn. Vi finner likevel at begge gruppene er insidere og er indre motivert. Prestasjonsbasert belønning motiverer begge gruppene og er ikke noe som går på bekostning av indre motivasjon.

Vi var nødt til å avgrense oppgavens omfang på grunn av tid og ressurser. Vi har derfor valgt å fokusere på nyutdannede meglere. Alle vi har intervjuet er under 30 år, og 7 av dem har jobbet mindre enn 3 år som eiendomsmeglere. Formålet med dette er å fokusere på unge eiendomsmeglere som er i etableringsfasen. Dette er mennesker med små forpliktelser som blir kastet inn i en bransje de på forhånd vet lite om. Vår oppgave har også et internt fokus, vi har ikke studert omgivelsene rundt som kan påvirke eiendomsmarkedet og dermed lønna til meglerne.

Kapittel 2 Megleryrket

I dette kapitlet skal vi presentere megleryrket og forklare de ulike belønningsformene som er vanlig i bransjen.

Temaet prestasjonsbasert belønning innenfor eiendomsmeglerbransjen er interessant fordi det er mye diskutert og kritisert. Eiendomsmeglere har ulike lønnskontakter og vi mener det er aktuelt å finne ut om dette spiller inn på motivasjonen til meglerne.

Eiendomsmegleryrket er sammensatt av mange ulike oppgaver. Eiendomsmeglerens hovedoppgave er å bistå privatpersoner og bedrifter med kjøp, salg og utleie av eiendom. Eiendomsmegleren skal hjelpe både kjøper og selger i en handel på en upartisk måte (Finanstilsynet 2016).

Eiendomsmeglerbransjen er sterkt lovregulert og tittelen eiendomsmegler er beskyttet. Advokater kan også drive eiendomsmegling. For at de skal kunne det må de oppfylle både Finanstilsynets etterutdanningskrav for eiendomsmeglere og Advokatforeningens etterutdanningskrav. Eiendomsmeglingsloven §4-6 sier at advokater som driver eiendomsmegling må dokumentere minimum 15 timer etterutdanning i løpet av de to foregående kalenderår (Advokatforeningen 2018). Det at advokater kan drive eiendomsmegling gjør at det er større konkurranse i en bransje der det allerede er høy ekstern konkurranse for eiendomsmeglere (Advokatforeningen 2018).

For å kunne jobbe som eiendomsmegler må man ha godkjent eiendomsmeglereksamen i tillegg til å to års praksis etter godkjent eksamen. Man får da et eiendomsmeglerbrev fra Finanstilsynet som gir rett til å drive med selvstendig eiendomsmegling (Finanstilsynet 2016).

Eiendomsmeglerfullmektig er en tittel som benyttes av personer som har bestått eiendomsmeglereksamen, men som ikke har fått tilsendt eiendomsmeglerbrev

Eiendomsmeglerfullmektig er derfor meglere som er inn i den toårige praksisen.

Eiendomsmeglerfullmektige må ha en ansvarlig megler til å se over og hjelpe til med hvert oppdrag. Den ansvarlige megleren skal ha eiendomsmeglerbrev (Eiendomsmeglingsloven 2007).

Det er fem ulike studiesteder i Norge som tilbyr eiendomsmeglerutdanning i tillegg til de juridiske studiestedene ved norske universiteter I starten av 2018 var det registrert omtrent 510 eiendomsmeglingsforetak med bevilgning fra Finanstilsynet (Eiendom Norge 2018).

I følge en artikkel skrevet av Lars Halvor Ova Johnsen så avlønnes de fleste eiendomsmeglerfullmektige med et fastlønnelement eller garantilønn, kombinert med prestasjonsbasert belønning. Hvor lenge garantiordningen varer varierer fra foretak til foretak. Johnsen sier at det er vanlig at garantilønnen varer i ca. 6 måneder, og at mange går over til prestasjonsbasert belønning i løpet av fullmektigperioden med eventuelle kombinasjoner av ulike garantiordninger. Fastlønn er ikke vanlig i bransjen. Arbeidskontraktene i bransjen vil som oftest innebære en lønnsmodell der store deler av lønnen, om ikke hele, er knyttet opp mot provisjonslønn. Foretakene kan derfor nærmest risikofritt ansette hvem de vil og hvor mange de vil. Lønnsystemet hjelper til med å selektere ut ansatte. De som ikke selger eiendommer vil ikke motta lønn og tvinges etter en stund til å si opp arbeidsavtalen (Johnsen 2016) Eiendomsmeglere får vanligvis mellom 25-40% av den totale provisjonen. 30% er den prosentsatsen som er vanligst i bransjen. Dersom eiendomsmeglere har en lønnskontrakt med garantilønn, en lønn som er forskuddsbetaling og ikke fastlønn, får de en lavere prosent av provisjonen ved salg (Matanovic 2014).

Eiendomsmeglerbransjen er ulikt organisert og mange av selskapene har ulik eierform. Noen er franchisekontorer, selvstendige kontorer som betaler til eier, der eier ofte er et AS. Andre er eid av bank og er organisert som ASA mens andre er uavhengige eiendomsmeglerforetak som er organisert som AS. Mange av kjedene i bransjen tilbyr partnerskap, det vil si at meglerne kan kjøpe en andel av selskapet og vil motta utbytte i gode perioder.

I følge en undersøkelse gjort av Norges eiendomsmeglerforbund basert på svar fra 80 meglere med under to års erfaring, svarte 62,4% at de hadde kun provisjon, eller provisjon med garantilønn/bonus. Samme undersøkelse viser at nesten halvparten av de spurte eiendomsmeglerfullmektigene jobbet mer enn 50 timer i uka. Rett over halvparten svarte at de kunne leve av lønnen de fikk. I juni 2017 var det to eiendomsmeglere for hver eiendom som lå ute til salg i Oslo (Hasselgård, Kumano-Ensby, and Akerbæk 2017).

Garantilønn er ikke en fastlønn, men en forskuddslønn. Det vil si at utbetaling av garantilønn uten salg ved siden av vil bli en gjeld som må tilbakebetales så snart vedkommende får provisjonsinntekter. Et fåtall av eiendomsmeglerfullmektige har fastlønn. Dersom de har fastlønn gjør den ansatte andre oppgaver i tillegg til salg, for eksempel administrative oppgaver (Hasselgård, Kumano-Ensby, and Akerbæk 2017).

Flere foretak ansetter eiendomsmeglerstudenter som medhjelpere, der mange av medhjelperne starter å jobbe som eiendomsmeglerfullmektig etter endt studium. BIs arbeidsmarkedsundersøkelse for 2017 viser at 89% av studentene ved Eiendomsmeglerstudiet er i jobb innen seks måneder etter endt utdanning (Hasselgård, Kumano-Ensby, and Akerbæk 2017).

Norske eiendomsmeglere er blant de eiendomsmeglerne i verden med lavest provisjon. Gjennomsnittprovisjonen til norske eiendomsmeglere lå på 1,75% av salgssummen i 2015. Det er ingen som har strengere krav til utdanning enn Norge, og kvaliteten på eiendomsmeglingstjenester er høyere enn i mange andre land. En grunn til den lave provisjonen i Norge er at det er tøff konkurranse og at provisjonen presses svært lavt i konkurransen mellom ferske og etablerte meglere. De ferskeste meglere er villige til å tilby lav provisjon for å få oppdrag som kan føre til salg, da de i større grad enn etablerte meglere er avhengige av det (Hartwig 2016). Av provisjonen så går cirka en tredjedel til eiendomsmegleren. Det er lønnen. De resterende 2/3 går til meglerselskapet for dekning av driftskostnader (Iversen 2017).

NEF, Norges eiendomsmeglerforbund, har tidligere kritisert blant annet Handelshøyskolen BI for å utdanne for mange eiendomsmeglere. Dette fordi det er for få oppdrag til å holde liv i alle eiendomsmeglerne som forsøker å leve av yrket (Hartwig 2016). Det utdannes så mange meglere at mange nyutdannede aksepterer arbeidsvilkår der hele risikoen ligger på fullmektigen i form av 100% provisjonsbasert lønn fra dag en (Finansavisen 2016).

Kapittel 3 Teori og tidligere forskning

I dette kapittelet skal vi se på ulike teorier vi mener er relevante for problemstillingen vår. Det er teorien som vil danne grunnlaget for videre arbeid med resultater og diskusjon. Vi er interesserte i å finne ut om motivasjonen til unge meglere blir påvirket av belønningssystemet på arbeidsplassen. For å finne ut av dette vil vi se på de teoriene som vi anser som mest relevante for problemstillingen, basert på motivasjonsteorier som ofte brukes i arbeidslivet. Vi vil starte med å se nærmere på belønning. Dette starter med finansielle og ikke finansielle belønninger, så kommer vi til å se på fastlønn, prestasjonsbasert belønning, seleksjon og kritikk av incentivordninger. Deretter vil vi se på teorier om motivasjon. Der vil vi hovedsakelig fokusere på indre og ytre motivasjon, selvbestemmelsesteori, identitet, kognitiv motivasjonsteori og prinsipal-agentteori.

3.1 Tidligere forskning

I vårt arbeid med oppgaven har vi funnet fire tidligere masteroppgaver som har sett på prestasjonsbasert belønning og motivasjon hos eiendomsmeglere. Den ene er skrevet av Myrene og Nergård og hadde som formål å finne ut hvordan prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 i Midt-Norge påvirker eiendomsmeglerens motivasjon og adferd. Der fant de ut at meglerne var fornøyde med hvordan prestasjonsmålingssystemet var bygd opp. Meglerne i den oppgaven mente at konkurranser og provisjonslønn var sentrale motivasjonsfaktorer, samtidig som de fant ut at de indre motivasjonsfaktorene var vel så viktige for å lykkes på lang sikt (Nergård, Myrene, and Kolbjørn 2018).

I en oppgave skrevet av Søndena og Vinjerui var intensjonen å undersøke hvordan prestasjonsbasert belønning påvirket motivasjonen til meglere i Privatmegleren, og om utformingen til belønningssystemet har forbedringspotensial. Der fant de ut at i starten av karrieren var de ytre motivasjonsfaktorene mest fremtredende, men at jo lenger man jobber, jo mer indre motivert blir man. Omsetningsmål var viktige motivasjonsfaktorer. Meglerne var insidere, men blir ikke demotiverte av ytre insentiver. Funnene tyder også på at systemet kan ha en negativ effekt på meglernes motivasjon fordi Privatmegleren ikke opererer med et unisont belønningssystem. De første årene av karrieren er ofte tøffe for meglerne på grunn av stor konkurranse og utrygghet i økonomien. I likhet med oppgaven til Nergård og Myrene fant

de også ut at anerkjennelse var et viktig supplement til lønna de mottok (Søndenå and Vinjerui 2017).

I en tredje oppgave skrevet av Slettli og Jakobsen var formålet med oppgaven å undersøke hvordan prestasjonsstyring brukes i eiendomsmeglerbransjen, gjennom en casebedrift i Privatmegleren. De fant ut at både ledere og eiendomsmeglere mente at prestasjonsstyring fungerte tilfredsstillende. Meglerne ble også her drevet av konkurranse, og de fant ut at de gode inntjeningsmulighetene gjorde det verdt å ta fullt ansvar for resultatet. I likhet med Nergård og Myrene fant de også her ut at over tid var den indre motivasjonen viktigere for å bli værende i yrket enn den ytre motivasjonen (Slettli, Jakobsen, and Solstad 2016).

En fjerde oppgave er skrevet av Østrem (2016) og tar for seg om provisjonslønn er kilde til motivasjon blant meglere i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge. Funnene i den oppgaven tyder på at provisjonslønn er kilde til ytre motivasjon blant meglerne. Det at lønna varierer månedlig er en kilde til ekstra innsats. Han fant at meglerne blir indre motivert av at jobben består av varierende og spennende arbeidsoppgaver. Han fant også at meglerne blir mer motiverte av anerkjennelse i form av å komme høyt på rangeringslistene internt i bedriften enn av penger. Disse var basert på salgene en megler har gjennomført. Ved at de benytter provisjonslønn blir fokuset på salg. Dette betyr at hvis en megler øker salget sitt vil dette føre til både høyere rangering samtidig som det gir en økning i lønn. Konsekvensen av dette er at provisjonslønn påvirker både indre og ytre motivasjon. Oppgaven fant også at til tross for at ledelsen ønsket at meglerne skal fokusere på kundetilfredshet og kunderelasjon gav ikke systemet meglerne noe insentiv til å fokusere på dette. Konsekvensen er at systemet får en motstridende effekt ved at fokuset blir på kvantitet i form av antall salg istedenfor kvalitet i form av kundetilfredshet (Østem 2016).

3.2 Belønning

«Lønn er betaling for at arbeidstakeren bruker tid, evner og krefter i arbeidsgiverens tjeneste» (Mikkelsen and Laudal 2016).

Det er arbeidsgivers jobb å utforme et system som både de ansatte og bedriften anerkjenner. Det er viktig at belønningssystemet blir oppfattet som rettferdig og forutsigbart. En av grunnene til dette kan være at arbeidstakere og arbeidsgivere ofte har forskjellige meninger om hva som er rettferdig fordeling av godene, og de ansatte har stor egeninteresse i hvordan belønningssystemet blir utformet. En annen grunn til at dette er viktig er signaleffekten de sender utad. Hvordan de utformer belønningssystemet viser hvilke arbeidsoppgaver som blir verdsatt, og det er også slik ledelsen kan fordele status i organisasjonen. Det antas at motivasjonen og arbeidstilknytningen til de ansatte i stor grad er avhengig av hvor rettferdig de synes belønningssystemet er. Dette påvirker igjen arbeidsinnsatsen til de ansatte (Nordhaug 2002).

Belønningssystemet kan utformes på mange måter, og administreringen av dette kan være vanskelig. Systemet kan være basert på fast eller variabel belønning, og det kan være individuelt eller kollektivt utformet. Det kan også være basert på resultat eller prestasjoner (Kuvaas and Dysvik 2016).

Nordhaug (2002) nevner i sin bok fire betingelser som må være til stede for å oppnå målet om at arbeidet skal utføres effektivt. Den første betingelsen kan anses som et minimumskrav, og den går ut på at et flertall av de ansatte må oppfatte systemet som rettferdig. Hvis dette ikke er oppfylt vil motivasjonen bli lav, noe som igjen kan føre til at det blir negative konsekvenser for de ansattes lojalitet ovenfor organisasjonen. Et annet krav som bør være oppfylt er at belønningssystemene fungerer på en måte som er forståelig for de ansatte. Dette vil si at man ikke bør utvikle kompliserte systemer som i tillegg er kostbare å administrere. En tredje betingelse går ut på at systemet må inneholde faktorer som de ansatte kan påvirke selv. Den fjerde betingelsen går ut på at belønningssystemet er utformet på en slik måte at det gir de ansatte en trygghet i hverdagen. Med det mener Nordhaug at det er viktig at lønningene ikke svinger for mye da dette skaper utrygghet i den økonomiske situasjonen til de ansatte over en lengere periode. I tillegg er det viktig med ekstern rettferdighet. Med det mener man at belønningssystemet er på linje med belønningssystemet i tilsvarende bedrifter. Det er også viktig med intern rettferdighet, altså at ulike grupper internt i bedriften blir belønnet på en rettferdig måte.

3.2.1 Finansielle og ikke finansielle belønninger

Et belønningssystem kan bestå av både finansielle og ikke-finansielle belønninger. Finansielle belønninger kan bestå av fastlønn, variabel lønn eller en kombinasjon av disse. Eksempler på variabel belønning kan være årlig bonus, provisjon, aksjer eller aksjeopsjoner. Ved bruk av provisjonslønn blir hver lønnsutbetaling basert på hvilke resultater den ansatte har oppnådd, mens man ved aksjer og aksjeopsjoner lar utviklingen i aksjemarkedet være med på å bestemme verdien for mottakeren. Dette kan være en effektiv belønningsform hvis det blir benyttet på ansatte i toppledelsen. Toppledelsen kan til en viss grad være med på å påvirke utviklingen i aksjekursen. Dermed kan man se at å benytte dette som belønning kan være en effektiv måte å sørge for at aksjonærene og ledelsen får sammenfallende interesser. Andre medarbeidere vil derimot ikke ha mulighet til å påvirke aksjekursen, så dermed vil ikke denne belønningsformen være effektiv for denne gruppen av ansatte (Mikkelsen and Laudal 2016).

Hvis man ser på Norge og USA kan man se at nesten halvparten av alle ansatte i privat sektor får variabel belønning i en eller annen form. I offentlig sektor begynner de også å benytte variabel belønning i varierende grad i enkelte virksomheter. Dette kan man for eksempel se ved publisering av vitenskapelige artikler (Mikkelsen and Laudal 2016).

Belønninger kan også være av en ikke-finansiell art. Eksempler på ikke finansielle belønninger kan være forfremmelser, tildeling av budsjettmidler, spennende arbeidsoppgaver, prestisje og ros. Dessuten viser det seg det ikke bare er ytre belønninger som motiverer mennesker, man kan også bli motivert av selvtilfredsstillelsen man får ved å bidra og til å skape noe. Man jobber sammen med mange som man får en ansvars-følelse for (Mikkelsen and Laudal 2016).

Det er verdt å merke seg at ikke-finansielle belønninger ikke er helt problemfrie. Det blir hevdet at det kan skape et miljø som i stor grad består av vinnere og tapere hvis det er de samme medarbeiderne som mottar belønningen hver gang. Det kan også føre til favorisering og tilsynsforskjeller. For mange kan det være demotiverende hvis det tilsynelatende er de samme medarbeiderne som blir belønnet (Long and Shields 2010).

3.2.2 Fastlønn og garantilønn

I norsk arbeidsliv er fastlønn den vanligste måten å lønne de ansatte på. Kriteriene for fastlønnen er ofte stillingsbaserte og kriterier som ansiennitet fører til en høyere lønn, og ny stillingstittel over tid. Hver stilling blir tillagt en viss verdi, og vurderinger som blir lagt til grunn når man skal bestemme størrelsen på fastlønnen er ansvar, lederfunksjon, antall underordnede, ulemper og risiko i jobben og krav til formell utdanning (Nordhaug 2002). I Norge er det vanlig å gå ut i fra frontfagsmodellen ved fastsettelse av fastlønn. Den går ut på at konkurranseutsatt industri er de første til å forhandle under lønnsforhandlinger. Resultatet fra disse forhandlingene lager en norm som resten av tariffområdene følger. Resultatet har dermed stor betydning for lønnsnivået i resten av arbeidslivet. Det blir også forhandlet om andre velferdsspørsmål som pensjon og andre lønnstillegg i arbeidslivet (Alsos 2015).

En positiv side ved fastlønnssystemet er at det er enklere å sammenligne lønnsnivået med andre virksomheter. Det kan igjen føre til mindre stress og press, noe som kan være med på å fremme de ansattes evne til å jobbe effektivt og forbedre egne arbeidsprestasjoner. Tillit og trygghet er også egenskaper som blir fremmet i dette systemet, noe som kan føre til godt samarbeid på arbeidsplassen. (Nordhaug 2002) I følge en studie av Kuvvaas (2006) er fastlønn også positivt relatert til indre motivasjon. Studien viser også at for ansatte i kunnskapsbedrifter kan en høy fastlønn virke mer motiverende og prestasjonsfremmende enn bonus (Kuvaas 2006).

Selv om fastlønn også legger prestasjoner til grunn, er ikke hensikten å virke instrumentelt eller ytre motiverende på den måten kollektive belønningssystemer kan være. I tillegg til det viktige signalet at det er tillit som er utgangspunktet, og ikke kontroll og instrumentalitet. Hovedforskjellen fra periodevis prestasjonsbasert belønning vil være at vurderingene som ligger til grunn for prestasjonsnivået vil være målt over et lengre tidsrom og ofte vil være basert på et videre sett av kriterier. Fastlønnssystemet baserer seg på et stort datagrunnlag, og dette vil gjøre individuelle forskjeller lettere å akseptere for medarbeiderne (Kuvaas and Dysvik 2016).

En annen fordel er at fastlønn kan oppmuntre de ansatte til å utvikle seg selv, noe som igjen kan føre til at bedriften får økt sin kompetansebredde. Dette kan igjen gjøre de mindre sårbare for turnover og høyt fravær enn bedrifter som bruker andre lønssystemer. En ulempe kan være at de ansatte kan føle seg demotiverte av manglende muligheter til avansement, og at de dermed ser seg om etter andre jobber hvor det er bedre muligheter til forfremmelse (Nordhaug 2002).

En ulempe ved systemet er at det ikke er rom for å bruke økonomiske sanksjoner til å fremme prestasjoner eller straffe dårlig arbeidsutførelse. Dette kan virke demotiverende for den ansatte som ser at andre arbeider mindre enn de gjør, og får like mye lønn (Nordhaug 2002).

Hvis man får en økning i fastlønn vil medarbeiderne ofte se på dette som en tillitserklæring, og at det støtter det behovet man har for autonomi og kompetanse

Garantilønn er ikke en fastlønn, men en forskuddslønn. Det vil si at utbetaling av garantilønn uten salg ved siden av vil bli en gjeld som må tilbakebetales så snart vedkommende får provisjonsinntekter. Et fåtall av eiendomsmeglerfullmektige har fastlønn. Dersom de har fastlønn, gjør den ansatte andre oppgaver i tillegg til salg, for eksempel administrative oppgaver (Hasselgård, Kumano-Ensby, and Akerbæk 2017).

3.2.3 Incentivordninger: Prestasjonsbasert belønning

Det er en rekke former for lønnsutbetaling som er inkludert i begrepet prestasjonsbasert belønning. Alle har til felles at de kun er basert på mottakerens resultater eller prestasjoner (Kuvaas and Dysvik 2016).

Provisjoner har lenge vært en vanlig belønningsform for mennesker som jobber med salg eller andre yrkesgrupper med repetitivt manuelt arbeid. Eksempler på dette kan være håndverksbasert produksjon og jordbærplukkere. Prestasjonsbasert belønning kan benyttes når resultatet er lett å måle, arbeidet er selvstendig og det er gunstig at det består av kun en arbeidsoppgave som er av en monoton art som er vanskelig å overvåke direkte. Oppsøkende

salg er et eksempel på en oppgave som er vanskelig å overvåke direkte (Mikkelsen and Laudal 2016).

Ved å benytte resultatbasert belønning sørger arbeidsgiver for at arbeidstakerens inntekt blir utsatt for risiko. Dette betyr at lønna til den enkelte er avhengig av forhold som arbeidstakeren ikke kan kontrollere. Eierne kan diversifisere sin risiko ved å investere i forskjellige bedrifter, mens de ansatte er utsatt for risiko ved at de stort sett bare har ett arbeidsforhold. Sagt med andre ord så må ansatte ofte legge alle eggene i en kurv, og de er dermed utsatt for større risiko enn eierne er (Colbjørnsen et al. 2000).

Ansatte har forskjellig toleransegrense for hvor stor risiko de tåler. Dette har sammenheng med to ting. For det første kan det ha sammenheng med personlighet. Man kan for eksempel si at personer som søker selgeryrker normalt er mer villige til å ta risiko enn revisorer. For det andre kan det avhenge av tilgangen på inntektskilder. De som er medlem av en familie med to inntektskilder har større toleransegrense for risiko enn de som er eninntektsfamilie (Colbjørnsen et al. 2000).

Når man snakker om prestasjonsbasert belønning, skiller man ofte mellom individuelt eller kollektivt nivå som gir grunnlag for belønningen. I tillegg skiller man ofte mellom om det er resultater og objektive kriterier som ligger til grunn, eller om det er subjektive vurderinger av prestasjoner. Subjektive vurderinger av prestasjoner baserer seg altså på adferden til medarbeideren. Noen eksempler på resultatbaserte bonuser kan være antall solgte enheter, overskudd, og aksjekurs og liknende. Atferdsbaserte bonuser baserer seg ofte på lederes subjektive vurdering til. Dette kan kombineres med andre resultatbaserte kriterier (Kuvaas and Dysvik 2016).

Resultatbasert belønning har to hovedformål. De er atferds- og holdningspåvirkende, og fører til seleksjon av ansatte. Atferds- og holdningspåvirkning deler man ofte opp i to kategorier: direkte incentiveeffekter og indirekte incentiveeffekter.

Direkte incentiveeffekter har som hovedformål å gjøre noe han eller hun ikke hadde gjort ellers. Her er det viktig at det er en tett, klar og forutsigbar kobling mellom innsatsen man legger inn og resultatet av arbeidet, og mellom resultat og belønning. Man antar at resultatbasert individuelle bonuser har den sterkeste direkte incentiveeffekten. Dette er det som grunner til. For det første måler det jobbeffektivitet på en mer nøyaktig og udiskutabel måte enn subjektive målinger. For det andre ser man ofte en tydeligere sammenheng mellom resultat av eget arbeid og belønning enn man hadde gjort ved kollektive belønninger. Kollektive belønninger kan ha et problem med at gratispassasjerer gjør denne koblingen uklar, selv om gruppebonuser også i enkelte tilfeller kan virke meget instrumentelle og ha sterke incentiveeffekter (Kuvaas and Dysvik 2016).

Indirekte incentiveeffekter kan være at det øker medarbeiderens opplevelse av å være verdsatt, lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og «vi-følelse». Dette kan igjen være med på å øke medarbeiderens jobbeffektivitet.

3.2.4 Incentiveeffekter

Mye tyder på at individuell prestasjonsbasert belønning fungerer bra for enkle oppgaver som er lette å måle. En metaanalyse av Weibel et al. (2010) viser at det er en sterk positiv sammenheng mellom individuell prestasjonsbasert belønning og arbeidsoppgaver som er enkle og uinteressante, mens det er en negativ sammenheng hvis arbeidsoppgavene er mer komplekse og interessante. Studien sier at finansielle incentiver kan fortrenge indre motivasjon til fordel for ytre motivasjon (Weibel, Rost, and Osterloh 2010). Dette resultatet støttes av en annen studie. Denne metaanalysen sier at det er positive effekter av resultatbasert belønning på kvantitative effektmål, men at man ikke finner denne sammenhengen på kvalitative mål (Jenkins et al. 1998). Man ser derfor at for oppgaver som er lite indre motiverende så er bonuser et virkemiddel som er godt egnet til å øke innsatsen og prestere mer effektivt enn de ellers ville gjort.

Man bør være litt forsiktig i tolkningen av resultatene fra disse studiene på grunn av at metaanalysene inkluderer mange forskjellige studier. Men vi kan se at det er stor forskjell på det å ha mulighet til å motta en belønning og faktisk få belønningen og det at man har

muligheten til å motta en belønning men ikke får den. Det siste kan være enten fordi resultatene eller prestasjonene ikke var gode nok (Kuvaas and Dysvik 2016).

3.2.5 Seleksjon

Et av formålene med prestasjonsbasert belønning er seleksjon. Dette går ut på å tiltrekke, beholde eller avslutte ansettelsesforholdet med medarbeiderne. Et av resultatene ved prestasjonsbasert belønning er sorteringseffekten. Denne betyr at de som ikke tjener nok under slike forhold slutter i jobben. Dermed slipper bedriften å håndtere medarbeidere som ikke er motivert og ikke presterer godt nok. Hvis en bedrift hadde benyttet fastlønn, ville de ansatte som produserte minst ikke hatt noe grunn til å slutte frivillig. Bedriften kunne dermed hatt problemer med en gruppe arbeidere som produserte lite og ikke hadde kunnskapene og evnene til å produsere bedre. Det tiltrekker seg også ansatte som trives med å jobbe under krevende forhold og dermed er mer produktive (Kuvaas and Dysvik 2016).

3.2.6 Kritikk til incentivordninger

Det finnes også flere utilsiktede effekter. En av de er at hvis belønningen blir fraværende, så kan dette oppleves som straff. Dermed ser man at hvis belønningen stopper så blir motivasjonen lavere enn den opprinnelig var før man begynte med belønning. I tillegg ser man at hvis man forventer belønning, så blir skuffelsen mye høyere og man blir mer demotivert hvis den fjernes eller ikke oppnås (Kohn 1993). I tillegg ser man at incentiver har en effekt på en medarbeider sin innsats, men den påvirker ikke evnene, ferdighetene og kunnskapene. Dette betyr at man kun utvikler seg og vil klare å øke innsatsen hvis grunnen til manglende betaling er lite innsats. Hvis grunnen er at kunnskapen ikke er der, vil det oppleves enda mer demotiverende på grunn av lav subjektiv mestringsfølelse og behovet for å føle at de mestrer jobben (Kuvaas and Dysvik 2016).

Man ser at ved bruk av finansielle incentiver vil mange ha fokus på å få utført arbeidet hurtigst mulig til et akseptabelt resultat være fokus for arbeideren. Dette kan igjen kunne redusere kvalitet, innovasjon og nyskaping i bedriften. Slike belønninger fungerer best hvis det er enkelt å kontrollere om kvaliteten er god nok (Kuvaas and Dysvik 2016).

En annen utilsiktet effekt kan være at økonomiske incentiver fører til uetisk adferd og manipulering. Dette problemet er størst for mer kompliserte og sammensatte oppgaver, men ved salg kan dette føre til uønskede resultater. Man kan se at man får mer flytende grenser for hva som er akseptabelt, hva som er etisk tvilsomt og hva som er ulovlig (Kuvaas and Dysvik 2016).

Alle organisasjoner har et felles overordnet mål. Dette er maksimering av salg over et lengre tidsrom, og at kundene er lojale. Innføring av bonusordninger har vist seg å føre til at man tenker kortsiktig, noe som kan være uheldig for bedriften.

3.3 Motivasjon

I kapitlet om motivasjon har vi tatt for oss indre og ytre motivasjon, forventningsteori, målsettingsteori og identitet. Innenfor indre og ytre motivasjon har vi sett på to teorier: Motivation Crowding Theory og selvbestemmelsesteorien. De to teoriene er en form for utdyping av temaet indre og ytre motivasjon, og bygger derfor på hverandre.

3.3.1 Indre og ytre motivasjon

Innenfor teori om motivasjon er det et skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon handler om at mennesker gjør noe på grunn av at det er interessant, givende eller morsomt. Indre motivasjon er naturlig, og det er derfor ikke nødvendig å motivere de som finner arbeidsoppgaven sin interessant og givende med andre midler (Ryan og Deci, 2015). Indre motivasjon er basert på menneskers behov for å føle seg kompetent og selvbestemmende. Indre motivasjon er assosiert med bedre læring, bedre prestasjoner og velvære i jobben. Det er derfor viktig å vite hva som undergraver og oppmuntrer indre motivasjon (Deci and Ryan 2000).

Motsetningen til indre motivasjon er ytre motivasjon. I slike tilfeller oppleves ikke indre motivasjon til oppgaven, og ytre belønning må til for å stimulere til tiltak (Deci and Ryan 2015). Ytre motivasjon er forskjellig fra indre motivasjon ved at arbeidsoppgavene utføres fordi det blir utbetalt lønn eller annen form for ytre belønning slik som status, ros og frynsegoder (Mikkelsen and Laudal 2016).

Tidligere forskning på indre og ytre motivasjon har sett på effektene som ytre belønning har på den indre motivasjonen. I følge Deci og Ryan (2015), så finner man bevis på at ytre belønning går på bekostning av indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik (2016) påpeker at i mange situasjoner så vil indre og ytre motiver være til stede samtidig. Mange vil oppleve tilfredshet ved utførelsen av en oppgave, samtidig som det er tilfredshet knyttet til belønningen ved utførelsen av oppgaven. Det viktigste er om hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor jobbaktiviteten.

Motivation Crowding Theory er en teori innenfor indre og ytre motivasjon. Teorien sier at økonomiske insentiver eller straff kan undergrave, men også under andre omstendigheter styrke indre motivasjon (Frey and Jegen 2001).

Dersom ytre belønning fortrenger indre motivasjon, vil indre motivasjon bli mindre. Det er det som i denne teorien kalles «crowd out». Videre så vil følgene av dette bli at dersom indre motivasjon blir mindre enn ytre motivasjon øker, så vil total motivasjon avta.

Det finnes tilfeller der den ytre motivasjonen ikke fortrenger den indre motivasjonen. Det avhenger av om personen som opplever insentivet føler at det er kontrollerende eller om det er støttende. Dersom vedkommende opplever insentivet som kontrollerende, vil den indre motivasjonen fortrennes, men dersom insentivet oppleves som støttende vil indre motivasjon styrkes («crowding in»). «Crowding out» skjer ofte ikke dersom ytre belønning ikke er forventet eller at den ikke er direkte knyttet til en bestemt handling. Kollektive belønninger er en form for ytre belønning som ikke fortrenger indre motivasjon. «Crowding out» skjer heller ikke dersom det ikke er noen indre motivasjon til å begynne med, da kan den heller ikke fortrennes (Anthony et al. 2014).

3.3.2 Selvbestemmelsesteori

Deci og Ryan (2015) påpeker at mange motivasjonsteorier skiller mellom det å være motivert og det å være umotivert. Selvbestemmelsesteorien mener at man må vurdere ulike typer

motivasjon for å forutsi kvaliteten og vedlikeholdet av atferden. Teorien skiller mellom indre og ytre motivasjon, der indre motivasjon er den sterkeste motivasjonsfaktoren.

Deci og Ryan (2015) mener at det er to grunnleggende psykologiske behov, behovet for autonomi og behovet for kompetanse. Mennesker har sterke psykologiske behov, akkurat som de har sterke fysiologiske behov. Det viktigste behovet for å opprettholde indre motivasjon er autonomi som igjen er nødvendig for å få oppfylt behovet for kompetanse. Et tredje behov, tilhørighet, er også viktig.

Autonomi er opplevelsen av frihet til å ta egne valg knyttet til arbeidsoppgaven. Et annet ord for autonomi er selvbestemmelse. Medarbeideren får følelsen av å være med på å bestemme, og blir derfor mer interessert i oppgaven (Kuvaas and Dysvik 2016). Deci og Ryan (2000) sier at indre motivasjon representerer selvbestemmende aktiviteter. Altså aktiviteter som mennesker gjør naturlig og spontant når de føler seg frie nok til å følge sine interesser. Når ytre belønning blir brukt på noen som er indre motivert vil indre motivasjon fortrenkes, og man vil føle seg kontrollert av omgivelsene. Autonomi er viktig når det kommer til indre motivasjon. Trusler, overvåkning, evaluering og frister undergraver indre motivasjon og gjør at det skifter til at ytre motivasjon blir mer viktig. Studier viser at konkurranse med kontrollerende settinger kan undergrave autonomi og indre motivasjon. Følelsen av autonomi er nødvendig for at det skal være indre motivasjon (Deci and Ryan 2000).

Kompetanse er kunnskap og ferdigheter (Kaufmann and Kaufmann 2009). Positiv tilbakemelding oppmuntrer til indre motivasjon. Ingen tilbakemelding og negativ tilbakemelding fortrenker indre motivasjon. Deci og Ryan (2000) linket disse resultatene til kompetanse. Positiv tilbakemelding har innflytelse på indre motivasjon når individet føler seg ansvarlig og kompetent til innholdet. Følelsen av å ha nok kompetanse er nødvendig for å oppnå motivasjon. Negativ tilbakemelding kan få individet til å føle seg inkompetent til oppgaven (Deci and Ryan 2000).

Autonomi og kompetanse er de viktigste punktene for indre motivasjon, men tilhørighet er også et viktig punkt. Følelsen av tilhørighet er nødvendig for å trives hos de fleste av oss og er

viktig i forhold til indre motivasjon. Flere studier viser til viktigheten av tilhørighet, ikke kun i jobbsituasjon, men i andre type aktiviteter også. Selvbestemmelsesteorien påpeker at nærhet fra andre og gode relasjoner kan gi følelsen av tilhørighet. Teorien sier videre at tilhørighet kommer i andre rekke etter autonomi og kompetanse, siden mennesker ofte oppsøker indre motiverte aktiviteter alene og at behovet for tilhørighet da er mindre (Deci and Ryan 2000).

3.3.3 Identitet

Hva ligger i begrepet identitet? Identitet er blant annet hvordan de ansatte ser på seg selv i forhold til selskapet de jobber for (Akerlof and Kranton 2008). Identitetsbegrepet er omfattende og det henger sammen med indre og ytre motivasjon i tillegg til prinsipal-agentteorien. Artikkelen til Akerlof og Kranton fra 2005 har fire punkter som er viktig innenfor begrepet identitet; identitet, sosial kategori, norm og ideal.

Normer er hvordan mennesker mener både de selv og andre bør oppføre seg i ulike situasjoner. Sosial kategori er hvilke typer personer som samhandler med hverandre. Individer identifiserer seg med mennesker innenfor noen kategorier mens de tar avstand fra mennesker i andre kategorier. Normene varierer innenfor hver sosiale kategori (Akerlof and Kranton 2005).

Innenfor identitetsteori er det to sentrale begreper: insider og outsider. Dersom en ansatt identifiserer seg med selskapet vedkommende jobber for betraktes han som en insider. Insideren vil ha en identitet som samsvarer med selskapets mål og verdier. Normen vil være å handle i selskapets beste interesse og ha høy innsats til arbeidsoppgavene sine. En outsider er noen som ikke identifiserer seg med selskapet eller arbeidsoppgavene. Normen vil her være å gjøre så lite som mulig (Akerlof and Kranton 2005).

Hvordan man identifiserer seg i forhold til selskapet man jobber for har mye å si i forhold til hvordan man blir motivert og derfor også hvilken belønningsform som trengs for at vedkommende skal prestere. En outsider er ytre motivert fordi han eller hun ikke ser på jobben sin som en del av seg selv og sitt eget selvbilde og vil ha behov for insentiver slik som lønn eller andre ytre kompensasjonsformer. En insider derimot er indre motivert fordi han

eller hun identifiserer seg med jobben sin. Jobben er en del av selvbildet. Det er derfor ikke nødvendig med ytre belønning for at den ansatte skal prestere godt (Akerlof and Kranton 2005).

Identitet er noe som formes fra ung alder og man plasserer seg selv i sosiale kategorier og lærer ulike normer lenge før man kommer inn i arbeidslivet. Likevel kan identitet endres. Ofte ansetter selskap mennesker som samsvarer med deres verdier, normer, mål og regler. Om dette ikke er tilfellet vil det lønne seg for et selskap å endre en ansatt sin identitet fra outsider til insider særlig der den ansattes innsats er vanskelig å observere og dersom høy innsats er essensielt for selskapets resultat (Akerlof and Kranton 2005). En som identifiserer seg med selskapet har behov for mindre insentivlønn. Selskapet trenger dermed ikke å gi så mye belønning, eller straff, for at noen skal gjøre jobben sin. For mye ytre belønning kan gå på bekostning av den indre motivasjonen. I noen tilfeller kan likevel insidere reagere mer positivt i forhold til ytre belønning enn outsiders (Akerlof and Kranton 2005)."

Identitet er et viktig tillegg til økonomisk kompensasjon. Økonomiske insentiver sies å fungere for godt noen ganger. Dersom en arbeidsplass som har flere ulike oppgaver utelukkende har økonomiske insentiver kan de ansatte bli fristet til å overprestere på oppgaver som lønner godt, og underprestere på de andre. Empirien sier seg enig i dette. Insidere vil ikke oppføre seg på den måten (Akerlof and Kranton 2005).

3.3.4 Kognitiv motivasjonsteori

Innenfor moderne organisasjonsteori er det fire hovedteorier innen motivasjon; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller (Kaufmann and Kaufmann 2009). Vi har valgt å begrense oss til de modellene som er innenfor kognitive teorier, forventningsteori og målsettingsteori, siden vi mener de er mest relevante for vår problemstilling.

3.3.4.1 Forventningsteori

Forventningsteori handler om at det er forventningen om måloppnåelse som utløser motivert oppførsel. De ansatte er motiverte når de forventer at de oppnår det de ønsker gjennom å utføre arbeidsoppgaven sin. Det er forventninger knyttet til hvilke følger jobben og

arbeidsoppgaven vil få med tanke på belønning. Hvor mye belønning er verdt for den enkelte varierer (Kaufmann and Kaufmann 2009).

Forventningsteori har tre sentrale variabler: subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger.

- Subjektive forventninger: *Vil innsatsen jeg gjør gi resultater?*
- Instrumentelle overveielser: *Vil innsatsen jeg gjør føre til belønning?*
- Valensvurderinger: *Hvilken verdi har denne belønningen for meg?*

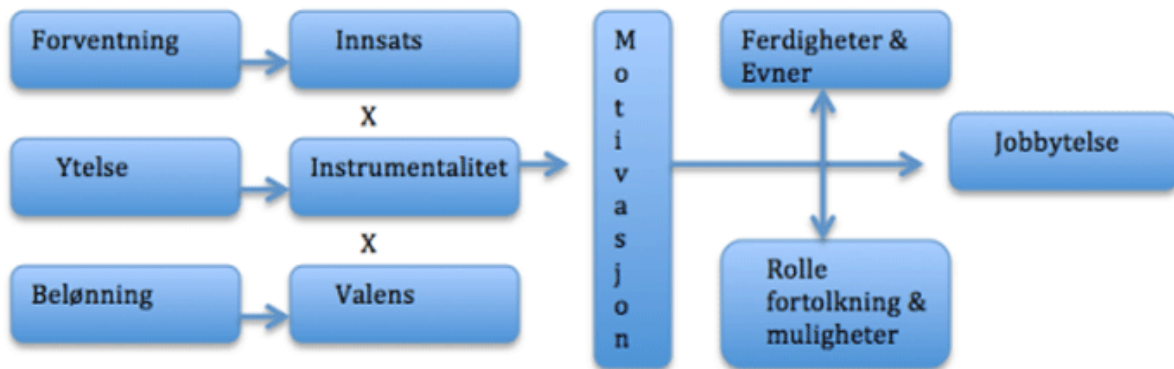
Mennesker er forskjellige og har derfor også egne forventninger når det gjelder seg selv og egen innsats, og hvilken type belønning den innsatsen vil få. Det å legge inn stor innsats i en jobb blir gjort fordi det da blir forventet at den innsatsen vil være verdt all jobbingen. Man har da høy subjektiv forventning om måloppnåelse. Motivasjonen vil være høy. Motsatt er tilfellet ved lave subjektive forventninger. Da har ikke individet tro på at innsatsen det legger inn i arbeidet vil føre til tilsvarende belønning og motivasjonen vil være lavere (Kaufmann and Kaufmann 2009).

Motivasjonen vil være høy når verdien på både subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger er høye. Dersom verdien er lav på et av punktene, altså lik null, vil verdien på resten av punktene bli lik null. Det er fordi teorien er multiplikativt, verdiene skal multipliseres sammen, ikke adderes. Det forutsetter også at alle tre punktene er tilstede.

Teorien har blitt mye forsket på og mange av punktene har i følge empirien blitt bekreftet. Likevel er det noen aspekter som ikke er helt som de skal i følge forskningen. Det at teorien er multiplikativ er et av eksemplene. Det vil si at man multipliserer sammen innsats, instrumentalitet og valens for å beregne total motivasjon. Dersom et av punktene er lik null vil summen av alle tre også bli lik null. Kritikerne mener at det er lite sannsynlig at

totalmotivasjonen vil falle helt dersom et av punktene er lik null (Kaufmann and Kaufmann 2009).

En illustrert modell av kognitiv forventningsteori viser variablene innsats, instrumentalitet og valens. Man ser likevel at en arbeidstakers jobbyttelse påvirkes av flere aspekter enn kun disse tre. Ferdigheter og evner er et av punktene i modellen. Motivasjonen kan være høy, men det spiller ikke noen rolle om man ikke har den kompetansen som trengs for å utføre arbeidet (Kaufmann and Kaufmann 2009).



Figur 1: Kognitiv motivasjonsteori

Grunnen til at kognitiv forventningsteori er relevant til vår problemstilling er fordi den fokuserer mye på belønning og forventning til belønning knyttet til arbeidet. Teorien mener at prestasjonsbasert lønn og andre økonomiske goder vil gi en svært god effekt på innsatsen (Kaufmann and Kaufmann 2009).

3.3.4.2 Målsettingsteori

Målsettingsteori ser på målet som motivasjonsfaktor og hvilken betydning målet har for individet. Det å jobbe mot et spesifikt mål er en viktig del av teorien. Det å ha et mål å jobbe mot vil for mange føles retningsgivende for hvilken innsats man trenger å legge inn.

Kaufmann og Kaufmann (2009) mener at spesifikke mål er bedre enn generelle mål og at vanskelige mål har større motiverende virkning enn lette mål dersom målene aksepteres av individet. I tillegg påpeker de hvor viktig tilbakemelding er. Tilbakemelding er viktig fordi det gir grunnlag for å lære av sine eventuelle feil og gir muligheten til å gjøre ting annerledes i fremtiden.

I følge målsettingsteori bør målene være:

- spesifikke
- konkrete
- positive
- vanskelige

De må likevel være realistiske å nå (Kaufmann and Kaufmann 2009).

Målsettingsteorien påpeker hvor viktig det er å konkretisere målene. Det å gjøre sitt beste vil ikke være godt nok fordi «sitt beste» for en person kan være noe annet enn «sitt beste» for noen andre. Dersom målet ikke er konkretisert vil prestasjonene avvike fra hverandre og bli svakere (Mikkelsen and Laudal 2016).

Forskning knyttet til teorien sier at mål virker gjennom kompetansen de ansatte har for å utføre de nødvendige oppgavene. Mål kan bedre prestasjonene hos de ansatte, men dette gjelder bare dersom de har de evnene og ferdighetene som oppgavene krever.

Prestasjonene påvirkes lettest når de ansatte er engasjerte og føler forpliktelse overfor de målene som er satt. Dette er særlig viktig når målene er vanskelige å nå (Mikkelsen and Laudal 2016).

I målsettingsteorien er det to betingelser for at målene skal være gode. Det første er å være sikker på at den ansatte forplikter seg til målet. Det å være forpliktet til målet vil si at den

ansatte er interessert og engasjert i å nå målet. Den ansatte vil heller ikke endre eller forlate målet som er satt. Den andre betingelsen er individets subjektive mestringsevne. Det er hva et individ tror at det klarer. De som har høy subjektiv mestringsevne føler at de har høy nok kompetanse til å klare målet. De ser på seg selv som dyktige og kompetente. En person med lav subjektiv mestringsevne ser på seg selv som inkompetent og er usikker på seg selv. Forskning knyttet til målsettingsteori sier at personer med lav subjektiv mestringsevne kan risikere å senke målene og etter hvert gi helt opp (Kaufmann and Kaufmann 2009).

Kuvaas og Dysvik har gjort undersøkelser på at jo mer målene oppleves som absolutter dess lavere autonomi opplever de ansatte. Målsettingsteorien sier at mål skal være utfordrende og spesifikke, men da oppfattes de også i større grad som absolutter. De anbefaler derfor at målene må ha korte sykluser eller kontinuerlig justeringer (Kuvaas and Dysvik 2016).

3.3.5 Prinsipal-Agent-teori

Interessekonflikten som agentteorien bygger på stammer fra en artikkel skrevet av Michael Jensen og William Meckling fra 1976. Det var i denne artikkelen forfatterne utformet modellen som prinsipal-agentteori bygger på.

Prinsipal-agentteori utforsker hvordan kontrakter og insentiver kan lages for å motivere individer til å oppnå målkongruens. Det forsøker å beskrive hvilke faktorer som bør vurderes når man skal utforme insentivkontrakter. Et agentproblem oppstår når en aktør, prinsipalen, ansetter noen, agenten, til å utføre en tjeneste på deres vegne og på den måten delegerer muligheten til å ta avgjørelser til agenten. (Jensen and Meckling 1976) I et firma kan man si at arbeidsgiver er prinsipal og arbeidstaker er agent. Utfordringen ligger ofte i å motivere agentene slik at de blir like produktive som de ville vært hvis de eide bedriften (Anthony et al. 2014).

Agentteorien antar at alle handler i tråd med egen interesse. Man antar at agenten og prinsipalen ikke alltid har sammenfallende interesser når kontrakten er signert. I motsetning til prinsipalen verdsetter agenten andre faktorer enn finansiell kompensasjon. Eksempler på andre faktorer agenten kan sette pris på er ekstra fritid, bedre arbeidsvilkår og fleksibel

arbeidstid. Den ansattes arbeidsinnsats antas å øke verdien til bedriften, mens fritid gjør det motsatte (Anthony et al. 2014).

Agenten og prinsipalen kan også være forskjellige med tanke på risikopreferanse. Det antas at agenten er risikoavers. Verdien av en risikabel investering blir vurdert lavere enn den forventede verdien av investeringen. Prinsipalen antas på den andre siden å være risikonøytral, fordi han kan diversifisere bort noe av risikoen ved å investere flere steder. Agenten kan ikke diversifisere bort risiko, og antas derfor å være risikoavers (Anthony et al. 2014). Den forskjellige risikopreferansen fører til at prinsipalen og agenten foretrekker forskjellige handlinger (Eisenhardt 1989).

Fordi prinsipalen ikke kan overvåke handlingene til agenten oppstår det et problem. Prinsipalen kan aldri med sikkerhet vite i hvilken grad agentens innsats bidrar til bedriftens resultat. Denne situasjonen kalles ofte asymmetrisk informasjon (Anthony et al. 2014). Asymmetrisk informasjon handler om at den ene siden, stort sett agenten, har mer informasjon enn den andre, prinsipalen (Goergen 2012).

Forskjellige risikopreferanser og asymmetrisk informasjon kan føre til at agenten fremstiller informasjon på feil måte til prinsipalen. Agenten kan også foretrekke å sette sine egne preferanser før bedriftens beste. Dette blir ofte kalt moralsk hasard. Moralsk hasard består av det faktum at når kontrakten er signert kan det være i agentens interesse å handle på en måte som er i agentens favør, men som kan skade prinsipalen. Selv i ettertid kan det noen ganger være vanskelig for prinsipalen å avgjøre om agenten ikke nådde målene på grunn av forhold som var utenfor agentens kontroll (Goergen 2012).

Agentteori sier at det i hovedsak er to måter å håndtere problemet med forskjellige mål og asymmetrisk informasjon. Disse kalles overvåkning og insentivkontrakter. Prinsipalen kan innføre kontrollmekanismer som kan overvåke handlingene til agenten og samtidig begrense velferden til agenten til fordel for prinsipalens interesser. På denne måten øker sannsynligheten for målkongruens, men overvåkningskostnadene kan være høye (Anthony et al. 2014). En annen måte er å innføre insentivkontrakter. Slike kontrakter gjør at en del av lønnen avhenger av resultater, noe som motiverer agenten til å handle på en måte som er i

prinsipalens interesser, mens risikoen overføres til agenten. (Eisenhardt 1989) Et firma som gir agenten aksjer eller aksjeopsjoner som en del av lønnen er et eksempel på insentivkontrakter (Anthony et al. 2014).

Modellen har hatt en enorm påvirkning på både praksis og forskning, men også fått en del kritikk. Hovedkritikken handler om den grunnleggende antagelsen at mennesket er perfekt rasjonelt og i hovedsak handler ut av egeninteresse. Kritikerne mener at dette ikke alltid gjelder i praksis, og at mennesker ikke alltid tar rasjonelle avgjørelser. Annen kritikk går ut på at agentteori kun blir benyttet fordi det passer bra til matematiske modeller.

3.4 Oppsummering teori

I dette kapittelet har vi tatt for oss to overordnede tema; belønning og motivasjon. Vår problemstilling handler om hvordan ulik form for belønningssystem påvirker motivasjonen til unge eiendomsmeidlerne. Vi har da provisjon i tillegg til garantilønn på den ene siden og kun provisjon på den andre siden. Vi har sett at garantilønn er en forskuddsbetaling og ikke en fastlønn, og garantilønnen må betales tilbake når meidlerne begynner å tjene provisjonsinntekter. Vi har også sett på risikofordelingen ved denne typen belønningssystem. Mesteparten av risikoen ligger på arbeidstaker siden de kun får inntekt dersom de får salg og arbeidsgiver vil ikke tape penger på å ansette folk. Arbeidsgiver kan nærmest risikofritt ansette hvem de vil siden systemet vil fungere som en seleksjonsmetode ved at de som ikke klarer å selge, vil til slutt tvinges til å si opp på grunn av mangel på lønnsutbetaling. Vi har i tillegg sett på at bedriftene tar seg betalt for garantilønn i form av mindre provisjon for meidlerne.

På bakgrunn av teori antar vi i vår studie at motivasjonen er forskjellig hos de to gruppene. Vi antar at garantilønn vil skape en trygghet som meidlerne med kun provisjon ikke har, noe som igjen vil bidra til høyere motivasjon hos de med garantilønn. Vi forventer i tillegg å finne at de med garantilønn er mindre stresset enn de uten garantilønn. Vi antar også at prestasjonsbasert belønning vil gjøre at meidlerne er ytre motiverte av lønn. Ulik tidsperspektiv i yrket, ulik tilknytning til arbeidsplassen og ulik grad av indre motivasjon er også noe vi forventer å finne i undersøkelsen vår.

Kapittel 4 Metode

Vår problemstilling er:

Hvordan påvirker forskjellig belønningssystem motivasjonen til unge eiendomsmeglere?

Vi valgte denne problemstillingen fordi vi ønsket å fokusere på unge og uetablerte eiendomsmeglere. Vi fikk på den måten en rendyrket kategori innenfor yrket. Vi valgte i tillegg å skille mellom garantilønn på en side og 100% provisjon på en annen side slik at vi fikk to grupper med ulike lønnsvilkår for å sammenligne dem med hverandre.

Vår problemstilling var uklar fordi vi gikk inn i dette uten å vite hva som kom til å bli utfallet. Undersøkelsen vår var derfor en eksplorativ undersøkelse (Jacobsen,2015).

4.1 Valg av undersøkelsesdesign

Vi valgte en studie som ser på visse forhold av eiendomsmeglerbransjen. Vi gikk ikke inn i spesifikke bedrifter og studerte dem. Vi fokuserte på ulike ordninger som noen av bedriftene i bransjen har i forhold til prestasjonsbasert belønning.

Vi valgte unge og uetablerte meglere fra ulike typer selskap for deretter å sammenligne dem med hverandre. Vi delte meglerne inn i to grupper, de med garantilønn og de uten garantilønn. Alle meglerne vi intervjuet, bortsett fra en, var under 30 år og hadde mindre enn 3 års erfaring. Den siste megleren var under 30 år men hadde mer enn 3 års erfaring. For å få svar på problemstillingen vår ønsket vi å gå i dybden ved å gjennomføre dybdeintervju. Dette var fordi problemstillingen vår var åpen og uklar og vi mente derfor at den fremgangsmåten var den beste for å få svar på det vi lurte på.

I den formen for undersøkelsesdesign som vi valgte til vår undersøkelse er det teoretisk generalisering og ikke statistisk generalisering.

4.2. Hva slags data skal vi samle inn?

Vi valgte kvalitativ metode fordi vi ønsket å gå i dybden av temaene vi hadde valgt ut. Vi ønsket å finne ut om motivasjonen til meglere varierte dersom betalingsformen var ulik. Jacobsen (2015) påpeker at kvalitativ metode er best egnet når man skal gå i dybden for å finne ut noe og egner seg godt når man ønsker å beskrive noe med ord. Metoden er veldig åpen til å begynne med før den snevres inn etter hvert. Vi ønsket å få en bedre forståelse av temaene vi hadde valgt ut. Måten å gjøre dette på var å gjennomføre flere dybdeintervju for å få en bedre innsikt i hva meglere følte angående belønningssystemene de var en del av. Kvantitativ metode er mer tallbasert og egner seg godt når man vil finne ut av ting som ikke trenger mye dybde.

Det er både fordeler og ulemper knyttet til hver av metodene. Fordelene ved kvalitativ metode er blant annet at man møter de som skal undersøkes på deres premisser og skaper en nærhet mellom partene. Forskerne har ikke på forhånd bestemt hva som skal avdekkes. En slik metode får frem ting «slik det faktisk er» og skaper en høy relevans i forhold til temaet (Jacobsen, 2015). De vi intervjuet fikk selv velge sted og tid der intervjuet skulle finne sted. Ved at vi møtte meglere på deres egne premisser skapte det en trygghet for dem. Vi oppfattet at samtalen fløt fint oss imellom.

Kvalitativ metode får frem variasjonen og kompleksiteten til det den undersøker i tillegg til at metoden er fleksibel. Med fleksibel menes at den er interaktiv, forskerne kan gå tilbake og endre problemstillingen flere ganger dersom de finner ut av ting underveis (Jacobsen, 2015).

Kvalitativ metode er ressurskrevende i forhold til kvantitativ metode. Det å foreta flere intervjuer samt å oversette disse inn i analyser er svært tidskrevende noe vi merket godt. Det tok tid å finne intervjuobjekter. Siden vi hadde begrenset med tid måtte vi begrense oss til relativt få respondenter.

4.3 Innsamling av kvalitative data

Vi har valgt individuelle intervjuer fordi vi har relativt få enheter som skal undersøkes, og vi mener det er gunstig for problemstillingen vi har valgt. For å undersøke problemstillingen vår

var det viktig for oss å få frem holdninger og oppfatningene til hver enkelt respondent, uten å være nødt til å ta hensyn til den sosiale sammenhengen. I tillegg egner individuelle intervjuer seg godt til å få frem hva enkeltpersoner mener og tenker om et fenomen (Jacobsen 2015).

Vi utførte semi-strukturerte intervjuer hvor vi har en overordnet intervjuguide som belyser de temaene vi ønsker å undersøke. Dette for å sørge for at vi får belyst den relevante teorien. Vi hadde kun åpne spørsmål vi i utgangpunktet stilte i bestemt rekkefølge for å prøve å få en god flyt i intervjuet. Vi startet hvert intervju med generelle spørsmål og avsluttet på en mild måte (Jacobsen 2015). Intervjuguiden er vedlagt i vedlegg 1.

Under intervjuene var vi opptatt av åpenhet, og vi forsøkte å skape tillit med alle intervjuobjektene. Vi benyttet lydopptak under intervjuene i tillegg til at det ble tatt notater. Vi ba om tillatelse til å ta lydopptak i forkant av alle intervjuene, noe alle gav tillatelse til. På den måten kunne vi gå tilbake til lydopptakene når vi skulle transkribere intervjuene i etterkant. Dette har vært meget nyttig og sørget for at vi har fått så nøyaktige data som mulig. Vi har også hatt muligheten til å gå tilbake for å dobbeltsjekke fakta ved behov. I arbeidet med analyse av dataene har de blitt kategorisert. Vi laget skjemaer med kategorier basert på teorien i kapittel 3 hvor vi plasserte hovedfunnene sammen med relevante sitater.

Vi startet hvert intervju med å gi informasjon om undersøkelsen, opplyse om anonymitet og spørre om de godtok at vi brukte lydopptaker. Vi fikk tillatelse til å bruke lydopptaker i alle intervjuene. Det ble tatt notater underveis i intervjuene. Ved å bruke lydopptaker kunne vi transkribere intervjuene senere, og sjekke rådata ved behov (Jacobsen 2015).

Det finnes flere forskjellige måter å gjennomføre et intervju på, for eksempel ansikt-til-ansikt, chat og e-post (Kvale and Brinkman 2015). Vi valgte ansikt til ansikt fordi vi så fordelene med å se personen vi intervjuet. Dette var med på å etablere tillit og åpenhet med respondentene, og vi kunne observere respondentene slik at vi hadde større kontroll over situasjonen. Det var også god flyt i samtalen slik at det ble lite distraksjoner under intervjuet.

Men det er selvfølgelig også negative sider. Det er tidkrevende å utføre intervjuer. Når man skal intervjuer må man bruke tid på å administrere og avtale intervjuer i forkant, utføre selve intervjuet og gå igjennom alle dataene i etterkant. Alt dette er tidkrevende, og setter begrensninger for hvor mange enheter som kan intervjues. Vi merket at det er viktig å begrense antall respondenter slik at man ikke sitter igjen med så mye informasjon at man mister oversikten (Jacobsen 2015). Vi har intervjuet deltagere fra forskjellige byer i Norge, noe som har gjort administrasjonen av intervjuene noe utfordrende og tidkrevende. I følge Jacobsen (2015) vil enkelte kvie seg for å være med på slike intervjuer, noe vi har erfart. I tillegg kan intervjueteffekten være sterk. Vi har derfor prøvd å opptre så nøytralt som mulig. For å forhindre konteksteffekten har deltagerne selv fått bestemme hvor vi skal utføre intervjuene slik at vi skaper en så naturlig kontekst som mulig. Vi har utført 7 intervjuer på meglernes kontorer og ett utenfor kontoret.

4.4 Utvalg av informanter

Vi har valgt strategisk utvelgelse av informanter. Dette betyr at man først tenker igjennom hvilken målgruppe som skal delta for at vi skal få samlet inn nødvendige data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen, and Tufte 2011).

Vi var interesserte i å intervjuer eiendomsmeglere og eiendomsfullmektige som kun hadde noen få års erfaring og som jobber i forskjellige firmaer på flere steder i landet. Vi har ikke intervjuet ledere da vi mener dette ikke er relevant for problemstillingen vår. Vi har fått en generell tillatelse fra hovedkontorene til å utføre intervjuene, men har selv valgt ut og kontaktet de meglerne vi mente var relevante for problemstillingen. På den måten var alle respondentene sikret full anonymitet.

Noe av utfordringen med å planlegge intervjuer er å vite hvor mange intervjuerpersoner man trenger. Et svar på spørsmålet er at man skal intervjuer så mange det er behov for for å få svar på det man trenger å vite. Hvis man har for få intervjuerpersoner er det vanskelig å generalisere og umulig å teste hypoteser om forskjellene mellom grupper, mens hvis det er for mange har man ikke tid til å foreta dyptgående analyse av intervjuene (Kvale and Brinkman 2015).

Kvale og Brinkman sier at man skal intervju 15 +/- 10. De begrunner dette med at man må ta hensyn til tid og ressurser og loven om fallende utbytte. Loven om fallende utbytte sier at et økt antall respondenter vil utover et visst punkt tilføre stadig mindre ny kunnskap. Han fortsetter med å si at det er en fordel å ha mindre antall intervjuer og bruke mer tid på forberedelser og analyser av intervjuene (Kvale and Brinkman 2015). Ofte sier man at man skal utføre intervjuer til man har nådd metningspunktet. I en undersøkelse som har begrenset tid og ressurser, slik som en masteroppgave har, må man ta hensyn til dette når man velger antall objekter man skal intervju. Vi har intervjuet 8 personer, 5 med garantilønn og 3 med kun prestasjonsbasert belønning. For de som har garantilønn merket vi under intervju 4 og 5 at vi ikke fikk ny informasjon, og vi antar derfor at vi har nådd metningspunktet for denne kategorien. I den andre kategorien hadde vi bare tre intervjuer, så her kan vi ikke si med sikkerhet at ikke flere intervjuer ville gitt ytterligere informasjon. I tillegg har vi flere andre undersøkelser å sammenligne funnene våre med, så vi mener vi har et godt grunnlag for å trekke konklusjoner. I tabell 1 under ser vi en oversikt over hvem som er intervjuet, hva de refereres til i oppgaven og hvor intervjuet ble utført.

Tabell 1: Intervjuoversikt

| Person | Refereres som i oppgaven | Garantilønn eller provisjon | Sted | Dato |
|--------------------|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------|-------------|
| Eiendomsfullmektig | Megler 1 | Garantilønn | Møterom på arbeidsplass | September |
| Eiendomsfullmektig | Megler 2 | Garantilønn | Møterom på arbeidsplass | September |
| Eiendomsfullmektig | Megler 3 | Garantilønn | Møterom på arbeidsplass | September |
| Eiendomsmegler | Megler 4 | Garantilønn | Møterom på arbeidsplass | September |
| Eiendomsfullmektig | Megler 5 | Provisjon | Møterom på arbeidsplass | September |
| Eiendomsfullmektig | Megler 6 | Garantilønn | Møterom på arbeidsplass | September |
| Eiendomsfullmektig | Megler 7 | Provisjon | Møterom på arbeidsplass | September |
| Eiendomsmegler | Megler 8 | Provisjon | Utenfor kontoret | September |

En av meglerne vi intervjuet hadde tilleggstittel som fagansvarlig og hadde litt mer erfaring enn resten av meglerne. Men denne eiendomsmegleren var innenfor riktig aldersgruppe og

hadde mye nyttig informasjon å dele, så vi har valgt å inkludere denne megleren i oppgaven også.

De eiendomsmeglerne som har kun prestasjonsbasert belønning har mulighet til å bli partner i selskapet. Som partner har du eierandeler i selskapet du jobber i. Du kan dermed få utbytte i gode tider, mens man i dårlige tider muligens må bidra med kapital til selskapet. En av eiendomsmeglerne vi intervjuet hadde allerede fått eierandeler i sitt kontor. Vi mener dette er av betydning for motivasjonen til meglerne uten garantilønn.

4.5 Analyse

Som tidligere nevnt har vi tatt lydopptak av alle intervjuene, i tillegg til at vi tok notater under intervjuene. Vi valgte å transkribere intervjuene ved bruk av lydopptakene kort tid etter hvert enkelt intervju. Transkriberingen av intervjuene har vært tidkrevende arbeid, men det har vært svært nyttig i etterkant i forbindelse med resten av arbeidet med analysen.

Når transkriberingen var gjennomført samlet vi alle dataene i et dokument basert på intervjuguiden. Dette gjorde det lettere å se mønstre i svarene. Deretter lagde vi et skjema med kategorier basert på teorien vi hadde gjennomgått. Dette var basert på teorien vist i kapittel 3. Der skrev vi ned hovedfunn sammen med relevante sitater. Dette gjorde det videre arbeidet med presentasjon og diskusjon lettere.

Når man skal analysere dataene mener man at noe blir delt opp i biter eller elementer.

Forskeren forsøker å organisere dataene etter tema. Forskeren skal redusere, systematisere og ordne datamaterialet. Når det er gjort skal forskeren undersøke og å finne et mønster i datamaterialet. Når man har analysert dataene trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen (Johannessen, Christoffersen, and Tufte 2011).

Ofte sier man at analyse av kvalitative data kan dreie seg om fire faser:

- Dokumentere:
- Utforske

- Systematisere og kategorisere
- Sammenbinde

I den første fasen skal man beskrive materialet man har fått inn igjennom intervjuene. Den andre fasen dreier seg om å utforske innholdet i dataene på bakgrunn av beskrivelsene. Den tredje fasen handler om å redusere den uoversiktlige informasjonen som finnes i kvalitative data. Her skal hver tekst deles inn i kategorier, for eksempel temaer, hendelser, steder eller tidspunkt. I den fjerde fasen trekker man forbindelser og sammenhenger mellom ulike kategorier (Jacobsen 2015).

Kapittel 5 resultat

5.1 Belønningssystemet

I dette kapittelet vil vi diskutere hvilke funn vi har avdekket gjennom intervju med åtte meglere. Problemstillingen vår er å finne ut om belønningssystemet i bransjen påvirker unge meglers motivasjon. Vi har valgt å dele kapittelet opp i to tema; belønningssystemet og motivasjon. Vi vil starte kapittelet med temaet belønningssystemet for de med garantilønn, deretter for de uten garantilønn. Deretter avslutter vi temaet med en oppsummeringstabell av våre viktigste funn av belønningssystemet. Vi vil deretter gå over på motivasjonsdelen. Der starter vi med motivasjon for de med garantilønn, deretter for de uten garantilønn. Vi avslutter deretter temaet med en oppsummeringstabell av våre viktigste funn av motivasjon.

Selv om kapittelet er delt inn i to overordnede tema så vil vi presentere ulike emner under de to hovedtemaene. Under belønningssystem vil vi presentere emner slik som trivsel, turnover, tidsperspektiv, etikk, intern og ekstern konkurranse. Under motivasjon vil vi presentere emner slik som mål, tidsperspektiv, innsats/belønning og innsats/resultat. Det er fordi vi ser på det som relevant for de to temaene og vi vil utdype funnene våre nærmere i kapittelet som omhandler diskusjon.

5.1.1 Belønningssystemet for de med garantilønn

Alle meglerne ble bedt om å beskrive lønssystemet de har. Samtlige meglere opplyste at de hadde garantilønn på 25 000 kroner i måneden. Hvis de ikke selger noen boliger en måned må disse pengene betales tilbake. På den måten kan man se på garantilønna som et lån og ikke lønn. Megler 1 uttrykker det på denne måten:

Jeg har garantilønn også provisjon da. Garantilønningen er bare et lån, så man må tilbakebetale, ja si man ikke selger en måned da så får man et lån, også må man betale tilbake det hvis man gjør det veldig bra måneden etterpå da.

Meglerne fikk spørsmål om hvordan lønna blir beregnet, og alle opplyste at den blir beregnet ut ifra hvor mange boliger de selger. Det ble opplyst om at de fleste fikk 30% provisjon på salgene de fikk inn, mens 70% av provisjonen går til bedriften.

Alle meglerne opplyser at de synes det er krevende å nå målene sine, og å få inn de salgene som er nødvendig for å få en inntekt. Det opplyses om at når du jobber som eiendomsfullmektig, er det vanskeligste å sikre seg oppdragene. Altså mener de at det å opparbeide seg en kundeportefølje er noe av det som er mest utfordrende som nyutdannet eiendomsmegler, og at det tar litt tid å komme i gang. Megler 3 sa dette:

Jeg føler at med den jobben her så er det det å få oppdragene som er det vanskeligste. Det å gjøre den jobben, å få solgt det, det klarer alle liksom. Det er jo klart at det varierer litt i kvaliteten på hva folk legger i oppfølging av kundene, legger i jobben med prospektene, hva slags innsats du gjør på visninger og den biten der, men er du gjennomsnittlig flink til den biten der så er det ikke noe farlig. Det er jo den jobben du må gjøre på befaring for å få inn kundene når man sitter i konkurranse med 5 andre meglere, det er jo der utfordringene er da.

Mange av bedriftene som tilbyr garantilønn er tilknyttet forskjellige banker. Flere av meglerne opplyste at de kan tjene litt ekstra ved å henvise kunder til banken, men at det i hovedsak var salgene som ga inntekter. Megler 2 sa følgende:

Vi skal jo henvise folk til banken, så det blir jo sett på. Men i hovedsak så er det jo penger, tall. Hvis vi henviser 12 stykker til banken per måned så er man med på en sløyfe neste måned og banken sender jo masse oppdrag til oss, så det er jo fordelene der da. Når folk skal kjøpe bolig så begynner de jo i banken.

Som sitatet over illustrerer opplyste alle meglerne at de er fornøyde og stolte av å arbeide i den bedriften de gjør. En av grunnene til dette er at det gir rom til å vokse når du er nyutdannet. De har mulighet til å få kunder henvist fra banken, noe som gjør oppstarten lettere. Flere opplyste at det er viktig å trives på arbeidsplassen, og at tilrettelegging for nyutdannede var viktig for dem da de søkte jobb. De har inntrykk av at bedriften har forståelse for at det tar tid før du begynner å tjene penger. Det at de trives på arbeidsplassen

og har gode kollegaer er også noe som er viktig for dem. Megler 1 uttrykte det på denne måten: *Ihvertfall når man er ny og, man vet jo ikke helt hva man går til, så det er viktig å ha et firma som ja tilrettelegger godt for nyansatte da.*

Alle meglerne med garantilønn mente allikevel at det er tøft å være nyutdannet og ny på arbeidsplassen. Det opplyses at det er høy turnover i bransjen. Når man kommer rett fra skolebenken er det mange som ikke er forberedt på hvor hardt det kan være å være ny, og at det kan gå lang tid før du tjener penger. Megler 6 sier følgende:

Det er ganske mange som egentlig ikke vet hva man går til når man kommer rett fra skolebenken. De tenker at dette skal jeg klare, også når man da har provisjonslønn. Det som egentlig svikter er ikke at man nødvendigvis ikke vil men at man ikke får det helt til også må man ha tålmodighet da. Det kan fort gå et år før man begynner å se at dette er noe man får betalt for, men det er det mange som ikke gjør.

Megler 2 er enig og sier følgende:

Du må være så jordnær at når du går ut av BI kan du ikke forvente å tjene mye med en gang. Det er mange som gjør det. Du må belage deg på at det er mye arbeid, det tar tid før man får et stort kundenettverk.

De eiendomsmeaglerne vi intervjuet fikk også spørsmål om de så for seg å fortsette som eiendomsmeaglere. 4 av de vi intervjuet opplyste at de trodde de fortsatt var eiendomsmeagler om 5 år, mens 1 allerede vurderte å gjøre noe annet. Flere av dem vi intervjuet opplyste at de ikke så for seg å bli gammel i yrket. Dette begrunnet de med at det var dårlige arbeidstider, mye jobb og dårlige pensjonsordninger. Megler 6 så ikke for seg å jobbe som eiendomsmeagler etter å ha passert 40 år, og uttrykker det på denne måten:

Jeg ser ikke for meg å bli gammel i dette yrket her, jeg jobber ikke her lengre enn til jeg er 40 år. Jeg tenker mye på pensjon og sparer til det.

Alle vi intervjuet mente at det var positivt at man får uttelling for hardt arbeid i form av høye lønninger. De uttrykker at det gir mer motivasjon at hvis de jobber mer så tjener de mer. De trekker også frem at det får deg til å yte det lille ekstra, og å gjøre en bedre jobb. Megler 6 sier det på denne måten:

Man yter det lille ekstra. En person som jobber 8-16 vil kanskje ikke svare på en mail som kommer inn etter klokken 16, men heller svare neste dag når han er på jobb. Prestasjonsbasert lønn bidrar til at vi yter det lille ekstra og alltid er på.

Men dette har selvfølgelig også en bakside. Flere av de snakker om at man alltid er på jobb og man kan aldri koble av. Dette kan føre til at de blir mer stresset.

3 av de vi intervjuer mener også at det er en rettferdig belønningsform siden de var klar over dette da de valgte å bli eiendomsめglere. De velger frivillig å begynne i denne bransjen. Dermed mener de at hvis du ikke takler denne måten å jobbe på så passer du ikke til jobben og burde jobbe med noe annet.

2 av de vi intervjuer mente at belønningsformen ikke er rettferdig. Dette blir blant annet begrunnet med at de må utføre mye jobb uten å få betalt for det. Dette gjelder spesielt i prosessen med å skaffe seg oppdragene. Megler 4 sa det på denne måten:

For det er mange møter vi går på, det er mange timer vi legger inn der vi ikke får betalt da. La oss si at en boligselger tar inn tre, fire meglere man har stort sett alltid konkurranse da, og de gangene man ikke får oppdraget så er det liksom okei det var de timene uten at man fikk noe som helst på det da.

Alle vi intervjuet mente at innsatsen de legger inn vil gi forventet resultat eller salg når de blir mer erfarne, men at dette ikke er tilfelle nå som de er nyutdannet. Megler 1 uttalte følgende:

Nå begynner det å gjøre det. Nå har jeg jobbet her i to år, og det første året da følte jeg at jeg jobbet mye mer enn det det ga uttelling for. Men nå begynner det å gi resultater, det arbeidet jeg har lagt inn tidligere.

På spørsmål om lønna stod i forhold til innsats uttrykker flere av de vi intervjuet frustrasjon over at antall arbeidstimer ikke står i forhold til lønna de får. De opplyser at når man ser på antall timer man jobber og hva man får utbetalt, så samsvarer ikke lønna med ansvaret de selv mener at de har. Noen forteller også at de blir frustrerte over at det tar så lang tid å betale tilbake garantilønna. Dette fører til at de må selge veldig mange boliger før de begynner å få lønn, noe som er demotiverende. Megler 3 uttalte følgende:

Nei, fordi det går tilbake på at man har garantilønn, og man bruker litt tid på å komme i gang, så du vil ha flere måneder hvor du vil ha garantilønn og ikke har noe salg, og da vil du også bruke tid på å tilbakebetale den garantilønna. Selger man 4-5 boliger så er man fortsatt på nedbetalingen av den garantilønna. Så du føler at du har jobba masse og solgt masse, men samtidig så sitter du på den garantilønna enda. Det kan jo være litt frustrasjon da.

Alle vi intervjuer opplyser at det er hard ekstern konkurranse. Dette er spesielt tilfelle når det kommer til pris. Flere opplyser at deres kjede priser seg 20 000 – 30 000 høyere enn andre fordi de leverer kvalitet, noe som kan gjøre det utfordrende å skaffe kunder når man er nyutdannet. Ofte konkurrerer man med flere meglere som har lang erfaring og et godt rykte som en erfaren mann i området. Da er det utfordrende å være en nyutdannet megler som tar betraktelig høyere pris.

På spørsmål om intern konkurranse opplyser alle at det er liten intern konkurranse på arbeidsplassen deres. De mener at de er et team, og at alle vil hverandre vel. Megler 3 fortalte at arbeidsplassen hadde et system for å sørge for at man ikke stjeler hverandres kunder og uttaler følgende:

Nei, fordi det er veldig slik at man skal være kollegaer innad i bedriften også, så vi har et system hvor noen har vært i kontakt med en kunde så setter man de på oppfølging, og da er de på en måte låst til den personen og da er det ikke noe sånn at man stjeler kundene fra hverandre.

Men flere av de vi snakket med opplyser at dette kan være et problem på andre arbeidsplasser. Megler 4 sier følgende om den interne konkurransen:

Vi er veldig flinke til å ta vare på hverandre her, vi er et team. Det er klart at når alle jobber på sin tue og skal ha sine kunder så er det fort gjort at man kan trække opp i andre sin salat og ta kunder som andre har vært i kontakt med, men sånn har vi det ikke her.

Alle vi snakker med har en form for ikke-materiell kollektiv belønning. Denne belønningen kommer enten i form av middag/lunsj, en tur, fest og så videre. Denne blir enten gitt til hele kontoret, eller kun de beste. Alle vi intervjuer er positive til denne belønningsformen og mener at det motiverte de til å yte bedre. Megler 6 sier følgende:

Jeg tenker jo egentlig at alt av belønningssystem, enten det er individuelt eller kollektivt så er det positivt. Det bidrar til at de som jobber for firmaet kanskje legger ned den ekstra innsatsen som skal til. Man ser jo det at vi har jo interne konkurranser nå, og det loddes ut vinflasker eller lignende, da øker prestasjonene, enda det bare er snakk om 3 vinflasker som man egentlig kan gå og kjøpe seg selv på polet. Det skal ikke så mye til, og man ser at det har en effekt.

4 av de vi snakker med innrømmer at det å jobbe med prestasjonsbasert belønning kan påvirke arbeidet. Dette kan komme i form av hard konkurranse om pris. 2 av meglerne snakker også om at man kan ha et behov for å selge hvis man ikke har fått lønn, og at dette kan gå ut over kvaliteten på arbeidet og prisen de godtar. Megler 6 sier det på denne måten:

Men det som ser ut som om det kan være ulempen i bransjen er jo disse bonusordningene som vi har. Hvis vi for eksempel er et salg bak bonusen så får du et bud på nyttårsaften, og å være den gode rådgiveren som du har forpliktet deg til å være, som de har ansatt.

5.1.2 Belønningssystemet for de uten garantilønn

Når de får spørsmål om hvilket lønssystem de har opplyser alle at de har kun provisjon. 2 av de vi intervjuer opplyser at de har mulighet til å få partnerskap i firmaet. 1 av de vi intervjuer har allerede fått dette. I tillegg opplyser en at han får bilgodtgjørelse. Men selv om lønna kun er basert på hvor mange boliger de selger fortalte en megler at de ikke stod helt uten muligheter til å få en viss inntekt i dårlige måneder. Megleren opplyser at det dukker opp muligheter til å stå på overtagelser, stå på visninger og til å bistå kollegaer.

De får også spørsmål om hvilke prestasjoner lønna ble beregnet ut fra. I likhet med de som får garantilønn var det kun basert på hvor mye du selger. Men som nevnt over kan man på sikt også få eierandeler i firmaet. Dette vil gi økt inntekt i form av utbytte. En av de vi intervjuer opplyser også at det blir utbetalt bonus. Intervjuobjektene opplyser også at 40% av provisjonen gikk til eiendomsmevlene.

I likhet med det vi får fortalt av de med garantilønn mener også disse at det er krevende å nå målene. De forteller at man må legge til side penger slik at man har litt i de dårligere månedene. De mener også at det er mange som slutter fordi arbeidet rett og slett blir for krevende. Megler 5 sier det på denne måten:

Det er krevende. Det er mange som sliter og det er vel tall på hvor mange som ikke får fullmektigperioden til å fungere. Det er absolutt ikke alle som klarer det.

For å lykkes som megler mener de at det er avgjørende å ha en støttende kjede. De vi snakket med opplyser at det er store forskjeller i oppfølgingen av nyutdannede eiendomsmevlere i de forskjellige kjedene. Megler 8 sa det på denne måten:

Nå har jeg jo jobbet i to forskjellige kjeder og det er utrolig stor forskjell kjedemessig i bransjen, det er det. Både i forhold til oppfølging, på en måte om du kan lykkes som megler da. Der jeg startet så var det ikke noe hjelp å få egentlig, det var litt mer sånn her er en PC vær så god nå skal du klare deg selv. og det er jo ikke så lett når du kommer fra skolebenken og aldri har jobbet før og vet ikke helt hva du driver med. Så det tok det lang tid. Det jeg synes er bra med kjeden jeg jobber i nå er at der er det på en måte lagt opp til at du som megler skal lykkes. Strategien hos oss også er da at vi ikke skal være 20 mann men at heller vi som er der gjør det bra.

En megler opplyser at det er motiverende å jobbe med de beste i bransjen, og mener at de beste i landet jobber i denne bedriften. Dette gir de nye noe å strekke seg etter. Men baksiden blir derimot at det blir veldig høyt opp, noe som kan være demotiverende.

Alle vi snakker med mener at prestasjonsbasert belønning gjør dem mer skjerpet, og at det fører til at man gjør en bedre jobb for å få anbefalinger som kan skaffe mer salg. Megler 7 sier det på denne måten:

Jeg vet at hvis jeg gjør et godt salg så kan det hende at naboen plukker opp telefonen og ringer. Sånn sett gjør det jo kanskje at jeg stepper opp gamet litt.

Samtlige mener at dette ikke var en jobb som passer for alle. Det er kun de beste som overlever i bransjen. Grunnen til dette mener de er at det er altfor mange eiendomsmevlere. En opplyser at det er mange som slutter etter kort tid fordi de ikke passer til jobben. En megler forteller at flere ved kontoret hadde sluttet for enten å studere noe annet eller jobbe med forsikring. De vi intervjuer mener at sene kvelder, visning på søndager og mye jobb var grunnen til at så mange slutter. I likhet med de som har garantilønn mener også disse meglerne at skolen burde forberedt dem bedre på hvordan arbeidslivet er. Megler 8 mener dette:

Det er altfor mange meglere og jeg følte at på skolen så ble vi ikke advart om hvor hardt det er. Det var litt mer gull og grønne skoger også er det kanskje kjempe mange som går ut i yrket og tenker at oppdragene skal falle i fanget på deg. Det gjør det ikke, ikke i det hele tatt. Det er kjempehardt, det er det. Og det er virkelig ikke for alle.

På spørsmål om de ser for seg å være eiendomsmeglere om 5 år svarer alle de med provisjon at de fortsatt vil være eiendomsmeglere. 2 av de vi intervjuer har ambisjoner om å få eierandeler i meglerkontoret, og en har allerede fått det. Alle har ambisjoner om å bli værende i bransjen. Dette står i kontrast til hva de med garantilønn sa, hvor flere så for seg å bytte karriere.

I likhet med de med garantilønn mener også disse at de blir motivert til å jobbe ekstra hardt og å sitte de ekstra timene av å få prestasjonslønn. Men baksiden kan være at det er mye gratisarbeid, for eksempel i form av gratis verdivurderinger. 2 av de vi snakker med mener at innsatsen gir forventet resultat, mens en ikke er enig i dette. En opplyser også at det er mer jobb enn det lønnen tilsier. Megler 8 sier det på denne måten:

Nei, det er mange ganger jeg har jobbet utrolig mye mer enn det jeg har fått betalt for. Det må jeg ærlig innrømme.

2 av de vi intervjuer snakker om at det er vanskelig å komme i gang som ny eiendomsmegler. Mange mener at det er utfordrende å gå uten lønn, og at dette kan føre til at man tar snarveier for å få oppdraget. En av de snakket med innrømmer at det kan være fristende å jukse hvis man ikke har fått lønn, og ikke har spart opp nok penger på forhånd. Megler 7 sier dette om temaet:

Men nedsiden er kanskje at man av og til har litt søvnløse netter hvor man ligger og bekymrer seg litt. Sånn var det litt i starten når man begynte å jobbe, nå må jeg jobbe. At man alltid er på, man klarer ikke å skru av bryteren. Man blir jo litt sånn presset av det, og kanskje stresser unødvendig mye.

Hos disse meglerne blir det også snakket om hard ekstern konkurranse. Dette gjør jobben deres vanskelig, spesielt når man jobber som eiendomsfullmektig. Det er også høyt prispress på boliger. Når det kommer til intern konkurranse opplyser alle meglerne uten garantilønn at det er hard intern konkurranse innad på arbeidsplassen. En forteller om sales screen som viser hvordan hver enkelt presterer og de har morgenmøte hvor de snakker om kontoret som helhet. Generelt opplyser alle om høy intern konkurranse, men de mener at de blir drevet til å jobbe hardere av dette. Megler 8 sa det på denne måten: *Innad på arbeidsplassen er det høyt konkurransenivå, det er det.*

Meglerne uten garantilønn opplyser at det er lite kollektiv belønning. 2 meglere forteller om sosialturer. De som har fått eierandeler i bedriften får utbytte. Dette står i kontrast til de med garantilønn som har interne konkurranser hvor de vinner middag eller små premier.

5. 1. 3 Oppsummering

Vi ser i denne oppgaven de meglerne som har garantilønn føler at de har mer støtte og forståelse fra arbeidsgiver i fullmektigperioden enn de med kun provisjon. Allikevel opplyser begge grupper at det er høy turnover. Begge gruppene opplyser at belønningsformen kan gå ut over kvaliteten på arbeidet.

Meglerne med garantilønn opplever at dette også er en kilde til frustrasjon fordi det tar lang tid å tilbakebetale garantilønna hvis man sliter med å selge boliger i starten av karrieren. Dette gjør dem stresset. Flere av de vi intervjuer med garantilønn vurderer å slutte som eiendomsmegler. Ingen av de vi intervjuer med kun provisjonslønn snakker om det samme.

Det er lite intern konkurranse hos de med garantilønn, mens de med kun provisjonslønn forteller om arbeidsplasser som er preget av høy konkurranse. De mener at dette driver dem.

De med garantilønn har noe ikke-materiell kollektiv belønning, noe de opplyser at motiverer dem. De uten garantilønn forteller ikke om dette.

Vi har valgt å lage en tabell med oppsummering av funnene våre under belønningssystemer. Vi har da valgt å fokusere på temaene: Lønnssystem, turnover, direkte insentiveffekter, ekstern konkurranse, intern konkurranse, kollektiv belønning og etikk. I tabellen har vi kategorisert funnene hos de med garantilønn og funnene hos de uten garantilønn. Dette er for å få frem likheter og forskjeller mellom de to gruppene.

Tabell 2: Oppsummering belønning

| Tema | Garantilønn | Provisjon |
|--------------------------|---|--|
| Lønnssystem | Garantilønn som tilbakebetales, 30% provisjon | Kun provisjon. Mulighet for partnerskap i bedriften. En megler opplyste om 40% provisjon |
| Turnover | Tøft å være nyutdannet, men har støttende arbeidsplass, for eksempel ved henvisninger fra bank. Opplever forståelse fra arbeidsplass, men det er allikevel mange som slutter. | Store forskjeller på oppfølging av nyutdannede. Opplyser at mange slutter. |
| Direkte insentiveffekter | Uttelling for hardt arbeid. Når man blir mer erfaren gir innsatsen du legger inn forventet salg, men dette er ikke tilfelle som nyutdannet. Flere mener at antall arbeidstimer ikke står i forhold til lønn. Noen er frustrerte over at det tar så lang tid å betale tilbake garantilønna, og mener dette er demotiverende. | Får uttelling for hardt arbeid. En mener det er målet at innsats gir forventet belønning, men ikke alltid slik det er i praksis. En mener du må jobbe mer enn det lønna tilsier. |
| Ekstern konkurranse | Hard ekstern konkurranse, spesielt om pris. Flere opplyser at deres kjede priser seg høyere enn andre, noe som er utfordrende når man er nyutdannet. | Hard ekstern konkurranse. Gjør jobben vanskelig, spesielt som fullmektig/ny) Prispress |
| Intern konkurranse | Lite intern konkurranse, system for å ikke «stjele» kunder andre har vært i kontakt med. Men flere opplyser at dette kan være et problem i bransjen, i andre bedrifter. | Alle opplyser om høy intern konkurranse. Mener det driver hverandre. Konkurrerer mot hverandre. |

| | | |
|---------------------|---|--|
| Kollektiv belønning | Har en form for ikke-materiell kollektiv belønning. Får middag, tur, fest osv. | Lite kollektiv belønning. Sosialt/turer 2 steder. De som har eierandeler får utbytte |
| Etikk | 4 innrømmer at det kan påvirke arbeidet i form av konkurranse og pris. 2 snakket om behovet for å selge hvis du ikke har fått lønn. Dette kan gå ut over kvaliteten på arbeidet | Kan være fristende å jukse hvis man ikke har inntekt. |

5.2 Motivasjon

5.2 1 Motivasjon for meglere med garantilønn

Meglerne mener at lønn er viktig fordi det er utgifter som skal betales. Ytre belønning er noe meglerne ser på som nødvendig for å leve, men at det ikke er viktig ut over det. Sitatet fra megler 2 er representativt for gruppen:

«Man skal ha råd til mat da, man må betale husleie. Ting for å leve egentlig».

Meglerne mener at prestasjonsbasert belønning er positivt fordi du får igjen for den innsatsen du selv legger inn. Flere av meglerne påpeker at prestasjonsbasert belønning gjør at man yter det lille ekstra og at man alltid er på. Megler 6 mener at en person som jobber 8-16 kanskje ikke vil svare på en mail som kommer inn etter klokken 16, men heller svarer neste dag når vedkommende kommer på jobb. Megleren mener at dersom man har prestasjonsbasert belønning vil man ta seg tid til å yte utover ordinær arbeidstid.

På spørsmål om hvilke andre aspekter enn lønn som er viktig svarer flere at trivsel på arbeidsplassen er svært viktig. Megler 3 og 4 er i tillegg til trivsel opptatte av å ha fornøyde kunder og få anerkjennelse i jobben.

Meglerne er enige om at det å være eiendomsmegler er veldig varierende. De gir inntrykk av at jobben er givende. Megler 6 er ikke like positiv som resten og påpeker at det er hektisk:

«Hektisk, man er jo liksom alltid på jobb. Telefonen ringer i helgene og på kveldene. Man prøver jo å distansere seg litt, men det ligger jo litt baki hodet og kverner.»

Megler 2 er positiv til at man kan styre dagene sine selv, men beskriver jobben sin som mye, og at man alltid er på jobb.

På spørsmål om de kan beskrive den typiske eiendomsmegleren er meglerne enige om at eiendomsmeglere er veldig forskjellige. De mener selv at de ikke passer inn i beskrivelsen av den typiske eiendomsmegleren, men de gir beskrivelser som de mener at de passer inn i. Det kommer frem under intervjuene at meglerne ser på seg selv som en eiendomsmegler, dog ikke den «typiske megleren».

Valg av yrke var tilfeldig hos de fleste meglerne. Flere sier at de valgte utdanningen og yrket uten å helt vite hva de gikk til. Megler 1 sier:

Først og fremst så ville jeg jobbe med mennesker. Så det var derfor jeg ville bli eiendomsmegler.

Megler 2 sier at han/hun ikke helt vet hvorfor han/hun ville bli eiendomsmegler, og skulle i utgangspunktet studere noe annet.

Når vi spør om hvor meglerne ser seg selv om 5 år sier fire av meglerne at de tror de fremdeles jobber som eiendomsmegler. Megler 2 er uenig:

«Hm, jeg jobber kanskje ikke her. Jeg er sikkert noe annet.»

Megler 4 og 5 påpeker at de ikke skal pensjonere seg i yrket fordi det er ugunstige arbeidstider og mye jobb.

Flere av meglerne uttrykker under intervjurundene at de er svært fornøyd med arbeidsplassen sin. Megler 3 sier at selskapet har forståelse for at ting tar tid. Selskapet har garantilønn så det er rom for å bli god. Megler 3 påpeker også at det at selskapet har så godt samarbeid med banken gjør at de nyeste meglerne ikke står helt på bak bakke i forhold til kunder siden banken har kunder som ønsker å kjøpe/selge bolig. Megler 2, megler 3 og megler 6 sier at det er trygghet i garantilønnen. Megler 2 sier:

«Jeg hadde ikke jobbet her om det ikke hadde vært for garantilønnen. Jeg hadde ikke kunnet ha den usikkerheten at man en måned får null kr i lønn.»

Megler 4 sier at hos dem er det meglere som er jordnære. De er ikke så veldig opptatte av detaljene men mer opptatt av å gjøre en god jobb. Det kommer frem under intervjuene at de fleste meglerne identifiserer seg med verdiene til selskapet, og har søkt seg til akkurat de selskapene de jobber for på grunn av det.

Meglerne mener det er både ja og nei når det kommer til om innsatsen de legger inn gir det salget de forventer. Megler 1 mener at innsatsen gir det salget som er forventet nå etter to år i yrket, men at det ikke var tilfellet det første året av arbeidslivet. Megler 6 mener at det tar en stund å jobbe seg opp og at når man ser på de som har jobbet i mange år virker det som om de får til salg lettere.

Meglerne er enige i at lønnen de får ikke står i forhold til innsatsen de legger ned i jobben. Megler 3 mener at garantilønnen har litt av skylden fordi man i starten kan ha flere måneder med garantilønn og ikke noe salg, og vil derfor bruke tid på å betale tilbake garantilønnen.

Megler 4 påpeker at man må være målbevisst som megler. Fire av meglerne sier at hos dem skal man henvide et fast antall kunder til banken hver måned og at det er noe som blir sett på hos hver enkelt megler. Flere av meglerne sier at det å jobbe i yrket er langtidslarbeid og at fra noen bestemmer seg for at de vil selge til det faktisk blir et salg kan ta opp til to år. Megler 6 sier at hos dem har de budsjett måned for måned som skal nås og dersom budsjettet blir nådd før månedslutt blir kontoret belønnet for det.

5.2.2 Motivasjon for meglere uten garantilønn

Når vi spør om hvorfor lønn er viktig svarer alle meglerne at lønn er viktig for å kunne leve, altså betale utgiftene sine. En av meglerne sier tydelig i fra om at lønn ikke er det som driver han/henne i jobben. Megleren sier at det å lykkes i jobben og ha fornøyde kunder er det viktigste. Megleren mener at man ikke kan ha en jobb som er basert på ytre motivasjon, men at lønn er et tilleggsgode som kommer i tillegg og gir økonomisk frihet.

Meglerne mener at positive aspekter ved prestasjonsbasert belønning er at det er din egen prestasjon som fører til lønnen. De er enige om at man må prestere for å få lønn. Megler 7 sier at det er annerledes enn andre yrker fordi belønningssystemet sørger for at man alltid er «på», uansett om klokken bikker 16.00.

Når vi spør om hvilke andre aspekter enn lønn som er viktig er trivsel på arbeidsplassen svært viktig for meglerne. Megler 7 påpeker i tillegg at det er viktig og få muligheten til å være delaktig. Megleren sier at jobbmiljøet er veldig bra og at det er et ungt miljø. Megleren legger til at det er morsomt å være på jobb og det at ledelsesstrukturen er flat er positivt fordi man da kan være med på å ta avgjørelser. Flat ledelsesstruktur vil si at det er større fokus på uformell kontakt, delegering, tilrettelegging og ansvarliggjøring. Forholdet mellom leder og medarbeider er mer basert på gjensidighet, likeverd og felles delte målsettinger (Hillestad 2003).

Meglerne mener jobben som eiendomsmegler er satt sammen av mye forskjellig. Når vi spør om hvordan de vil beskrive jobben sin får vi som svar at den er givende. Det kommer frem at

det å jobbe med mennesker er en stor del av jobben. Sitatet fra megler 5 er representativt for gruppen:

«Den er, altså det jeg vil beskrive med få ord så er det kontakt med mennesker, konkurranse, utfordrende og uforutsigbar.»

Vi spør meglere om hvordan de vil beskrive den typiske eiendomsmegleren. Meglerne gir beskrivelser som indikerer at de mener meglere er veldig forskjellige. Megler 8 påpeker at hos dem så er det viktig å være jordnær og ha føttene godt plantet på jorden. Megleren mener at hos dem skiller de seg ut fordi de er ikke «champsmeidler faktor» slik som mange andre kontorer har. Megler 7 trekker frem at man må ha egenskaper som gjør at man passer inn i et jobbmiljø. Megleren mener at han/hun passer godt inn i det selskapet der vedkommende jobber nå.

Tidsperspektivet til meglere er langt. De har store ambisjoner i yrket og alle meglere har tydelige og konkrete planer om å gjøre det godt. Det å ha eierandeler i kontoret og selge mange boliger i året er mål både megler 5 og megler 7 har. Megler 8 har allerede eierandeler i sitt kontor og håper at kontoret er i full sving om 5 år.

Vi får inntrykk av at valg av yrke er sammensatt av både interesse for salg og en del tilfeldigheter. På spørsmål om hvorfor meglere ville jobbe som eiendomsmegler sier megler 5:

Fordi jeg elsker salg. Har jobbet som selger hele livet. Alle mine tidligere jobber har vært salg, noe jeg synes er veldig gøy.

Megler 8 på sin side sier at det var tilfeldig, og at det virket interessant, men at det var noe meglere hoppet ut i uten å ha noe særlig til kunnskap om bransjen fra før.

Vi får inntrykk av at alle meglerne har en tett tilknytning til arbeidsplassen sin og at de har gått til akkurat de bedriftene de jobber hos fordi de har verdier som meglerne identifiserer seg med. Megler 8 sier at han/hun skiftet arbeidsplass nettopp fordi arbeidsforholdene på arbeidsplassen ikke var gode. Megleren sier at det er utrolig stor forskjell kjedemessig i bransjen. I bedriften som megleren jobbet i før var det ikke lagt opp til at nyutdannede skulle lykkes, det var dårlig oppfølging. I bedriften som megleren jobber i nå er det lagt opp for at man skal lykkes som eiendomsmegler. Megleren trives svært godt der han/hun er nå fordi de har verdier som megleren identifiserer seg med. Megler 8 sier:

«I vår bedrift så er det lagt vekt på at du skal være utrolig jordnær og ha føttene godt plantet på jorden. og det er jo også en av grunnene til at vi gikk til dem. Fordi vi kjenner oss veldig igjen i de verdiene de har. Det er jo mange kjeder som har litt sånn champis megler faktor, vi er ikke der. Så vi hadde ikke passet inn i en sånn type kjede.»

Megler 5 sier at hver arbeidsplass har en identitet, så forskjellige bedrifter passer spesielt godt for forskjellige folk. Megler 7 sier at det er viktig å trives på jobb. Hos dem er det flat ledelse og man kan være delaktig i hvert eneste møte og at man får være med på avgjørelser som blir tatt. Megleren sier at han/hun har jobbet på ulike kontorer, og at han/hun ønsket å jobbe på et kontor der vedkommende kunne være på i minst ti år. Det kontoret mener megleren at han/hun har funnet nå.

Megler 5 mener at innsatsen som legges ned i jobben fører til det salget som han/hun forventer. Megler 7 mener at man får det man fortjener og at dersom man trenger flere møter for å få et oppdrag må man rett og slett bare jobbe hardere.

Megler 7 mener at man føler at man bør få bedre betalt, men at man får etter innsatsen man legger ned. Megler 5 er enig og svarer at lønnen absolutt står i forhold til innsatsen. Megler 8 er uenig med de to andre og sier:

«Nei, det er mange ganger jeg har jobbet utrolig mye mer enn det jeg har fått betalt for. Det må jeg ærlig innrømme.»

Megler 7 sier at hos dem har de sale screen, en tv som viser hvordan meglerne har gjort det følgende måned. De har også morgenmøte hver uke der de snakker om hvordan kontoret gjør det og ser gjennom tallene. Megler 8 sier:

«Hos oss er det sånn at vi setter oss opp budsjett for et år at såpass mye skal jeg klare å tjene inn, såpass mange oppdrag er målet mitt for det året også jobber du på, setter deg mål hver måned. også har vi ofte morgenmøte der ser at du ligger så og så langt etter eller du er ajour og sånne ting for å holde litt motet opp da. og se at man klarer det man ønsker.»

Meglerne har satt seg langsiktige mål. Megler 5 og 7 har spesifikke mål om at de om 5 år skal være etablerte meglere og selge mellom 40-60 boliger i året. De skal i tillegg ha store eierandeler i kontoret.

5.2.3 Oppsummering

Resultatene våre tyder på at begge meglergruppene er indre motivert. Vi ser at ytre belønning motiverer meglerne, men at det ikke går på bekostning av indre motivasjon.

Meglerne med garantilønn har kortere tidsperspektiv enn meglerne uten garantilønn.

Meglerne med garantilønn mener at innsatsen de legger inn i jobben ikke samsvarer med belønningen de får. Meglerne uten garantilønn mener at innsatsen de legger inn i jobben samsvarer med belønningen de får.

Vi har valgt å lage en tabell med oppsummering av funnene våre under motivasjon. Her fokuserer vi på temaene: indre og ytre motivasjon, tidsperspektiv, innsats/resultat

innsats/belønning, mål og tilknytning. I tabellen har vi kategorisert funnene hos de med garantilønn og funnene hos de uten garantilønn. Dette er for å få frem likheter og forskjeller mellom de to gruppene.

Tabell 3: Oppsummering motivasjon

| Tema | Med garantilønn | Kun provisjon |
|---------------------------------|---|---|
| Indre motivasjon | Trivsel, fleksibilitet, jobben i seg selv og fornøyde kunder. | Trivsel, delaktighet, jobben i seg selv og fornøyde kunder |
| Ytre motivasjon | Prestasjonsbasert belønning er motiverende fordi det er egen prestasjon som fører til lønnen | Prestasjonsbasert belønning er motiverende fordi det er egen prestasjon som fører til lønnen |
| Tidsperspektiv, 5 år frem i tid | Litt blandet. To stykk skal ikke pensjonere seg i yrket og en megler har kortere tidsperspektiv enn 5 år i yrket. | Langt tidsperspektiv, store ambisjoner og planer om å selge mye |
| Innsats/resultat | Både ja og nei når det kommer til om innsatsen gir forventet salg. | Ja, innsatsen gir forventet salg |
| Innsats/belønning | Nei, lønnen står ikke i forhold til innsatsen | Ja, lønnen står i forhold til innsatsen. En megler er uenig. |
| Mål | Henviser et satt antall kunder til banken per måned, budsjett måned for måned. Kortsiktige mål | Budsjett måned for måned og per år. Både kortsiktige og langsiktige mål |
| Tilknytning til arbeidsplassen | Jobben legger til rette for nyansatte, meglerne søker seg til jobber som samsvarer med egne verdier | Meglerne søker seg til jobber som samsvarer med egne verdier. En megler sluttet i tidligere jobb på grunn av mangel på oppfølging |

Kapittel 6 Diskusjon

Problemstillingen vår er: *Hvordan påvirker forskjellig belønningssystem motivasjonen til unge eiendomsmeglere?*

Våre funn tyder på at forskjellige belønningssystem påvirker motivasjonen til meglere. Vi finner i resultatdelen ulike hovedfunn som vi skal presentere mer grundig i dette kapitlet. Vi nevnte avslutningsvis i teorikapitlet at vi forventet å finne at de med garantilønn er mindre stresset enn de uten garantilønn. Vi sa også at vi antok at meglerne ville være ytre motivert av lønn. I tillegg til ulikt tidsperspektiv i yrket, ulik tilknytning til arbeidsplassen og ulik grad av indre motivasjon. Flere av funnene våre overrasket oss.

I dette kapitlet vil vi videre diskutere våre funn i tråd med vår teoriforankring og tidligere masteroppgaver som har likhetstrekk med vår teori og problemstilling.

6.1 Belønning

Meglerne vi intervjuet hadde to forskjellige lønnsmodeller. Den ene gruppen fikk provisjonsbasert belønning med garantilønn og den andre gruppen fikk kun provisjonsbasert belønning. I følge Nordhaug (2002) er det viktig at bedriften har et lønssystem som er rettferdig og forutsigbart. Våre funn viser at meglerne i begge grupper føler at de får uttelling for den innsatsen de legger ned, men at de er litt uenige om det er rettferdig. Siden de kun får inntekt basert på provisjon blir det mye gratisjobb. Et eksempel er verdivurderinger der de ikke får oppdragene. Dette er demotiverende for begge gruppene. I følge Kuvaas og Dysvik (2016) har resultatbaserte individuelle bonuser den sterkeste direkte insentiveffekten. En av grunnene til dette er at man ser en tydelig sammenheng mellom resultat av eget arbeid og belønning. Våre funn stemmer overens med dette, både meglerne med garantilønn og de med kun provisjon opplyste at de følte at de fikk uttelling for hardt arbeid. Dette stemmer overens med funnene til Søndernå og Vinjerui (2017) som i sin oppgave fant at meglere med provisjon som bestod av en fast prosentsats var mest fornøyd og synes systemet var mest rettferdig. Andre meglere de intervjuet antydte at de ikke opplevde systemet like rettferdig.

I følge Nordhaug (2002) er forutsigbarhet viktig for arbeidstakere. Våre funn antyder også at de som mottok garantilønn mente at dette hadde både positive og negative sider. Meglerne mener på den ene siden at garantilønna var avgjørende for at de valgte å jobbe innenfor dette yrket. Dette gav dem forutsigbarhet. Men på den andre siden opplyser meglerne vi intervjuet at garantilønna i praksis kun var et lån, noe som betyr at når de først begynner å selge boliger kan de bruke lang tid på å tilbakebetale det de har fått i garantilønn, og de kan opparbeide seg lån. Dette føles urettferdig og noen opplyser at det stresser dem. De som kun mottok provisjon antydte at det var krevende å få oppdrag slik at du fikk lønn, men dette opplevde de som rettferdig. Det at våre resultater antyder at de med garantilønn synes systemet er mindre rettferdig og at de blir stresset er et funn som overrasker oss. Siden garantilønna gir dem en viss forutsigbarhet i utbetalingene hadde vi forventet at de var mindre stresset og anså dette som rettferdig. Myrene og Nergård (2018) studerte i sin oppgave meglere med garantilønn i Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge. Meglerkontoret hadde garantilønn, men den ble nullstilt en gang i året for å forhindre at ordningen skulle bli demotiverende på lang sikt. Dette gjorde at både meglerne og lederne de intervjuet mente at systemet var rettferdig og motiverende. Østrem (2016) fant i sin oppgave at garantilønn kan skape en frykt for å havne i gjeld til bedriften, noe som er demotiverende.

Et av formålene med prestasjonsbasert belønning er å tiltrekke, beholde eller avslutte ansettelsesforhold med de ansatte. I følge Colbjørnsen et al. (2000) er personer som ønsker å jobbe som selgere normalt mer villige til å ta risiko enn andre yrkesgrupper som for eksempel revisorer. En konsekvens av dette kan være at de som søker seg til jobber hvor det er garantilønn i utgangspunktet er mindre risikosøkende enn de som velger å jobbe med kun prestasjonslønn. Alle vi intervjuet opplyser at det tar lang tid å opparbeide seg en kundeportefølje, og at det dermed kan ta lang tid før de får lønn. Når de som får garantilønn begynner å få mye lån på grunn av garantilønna blir de stresset fordi dette medfører en stor risiko for dem. Konsekvensen av dette kan være at de slutter. I følge Kuvaas og Dysvik (2006) er et av resultatene ved prestasjonsbasert belønning sorteringseffekten. Dette betyr at de som ikke tjener godt nok under slike forhold slutter. Flere av de vi intervjuet med garantilønn opplyste at de ikke ville pensjoneres som eiendomsmeidlere. Dette stemmer overens med teorien til prestasjonsbasert belønning. Østrem (2016) fant i sin oppgave at de som blir eiendomsmeidlere og jobber med andre salgstrykker er mer villige til å ta risiko enn mange andre yrkesgrupper er. Arbeidsgiver forsøker igjennom ordningen med garantilønn å

minimere risikoen for å tjene lite. Østrem fikk også funns om tyder på at garantilønn kan skape en frykt hos de ansatte for å opparbeide seg gjeld.

Som nevnt over er et av formålene med prestasjonsbasert belønning er seleksjon og sorteringseffekten. Det går ut på at de som ikke tjener nok med prestasjonsbasert belønning slutter i jobben (Kuvaas and Dysvik 2016). Begge gruppene med eiendomsmeglere fortalte at det var høy turnover i bransjen, og at det var mange som sluttet. Begge gruppene mente at det kom av at mange ikke var klar over hvor hardt det var å være nyutdannet eiendomsmegler. Det ble også nevnt at det å gå lang tid før du fikk lønn var en utfordring. Selv om både de med og uten garantilønn opplevde at mange av de nye sluttet, så var det av de vi intervjuet kun de med garantilønn som fortalte at de allerede vurderte et karrierebytte, og flere fortalte at de ikke så for seg å avslutte karrieren som eiendomsmeglere. Dette var en klar motsetning til de med kun prestasjonsbasert belønning. Der så alle for seg en karriere som eiendomsmeglere, og det virket som at muligheten til å bli partner i firmaet virkelig motiverte dem. Dette stemmer overens med teorien om prestasjonsbasert belønning som sier at prestasjonsbasert belønning er gunstig for å tiltrekke, beholde eller avslutte ansettelsesforhold med medarbeidere.

I følge Kuvaas og Dysvik (2016) er en effekt man kan se ved bruk av finansielle insentiver at man ser at det kan føre til uetisk adferd og manipulering. Ved salg kan man se at man får flytende grenser for hva som er akseptabelt, og hva som er etisk tvilsomt og hva som er direkte ulovlig. I begge gruppene med eiendomsmeglere var det meglere som innrømte at det var fristende å jukse hvis man ikke hadde fått inntekt på en stund. Noen snakket også om at det kunne gå ut over kvaliteten på arbeidet, og at kvantitet stod i fokus. Dårligere oppfølging av kunder, mindre jobbing med prospekter, dårligere innstas på visning er eksempler på arbeidsoppgaver som kan få dårligere kvalitet. Men alle påpekte også at det var viktig å gjøre en god jobb, for at kundene skulle anbefale deg videre. Det er viktig å tenke langsiktig og mot det overordnede målet om maksimering av salg over en lengre tidsperiode. Dette er viktig for at både bedriften og meglerne maksimere inntektene over et lengre tidsrom. Dette stemmer overens med funnene til Søndernå og Vinjerui (2017) som i sin oppgave fant at for mindre erfarne meglere kan behovet for inntekt gå på bekostning av den langsiktige tankegangen.

Dermed står man i fare for at individuell prestasjonsbasert belønning svekker kvaliteten på arbeidet for de mindre erfarne meglere.

Våre funn tyder på at den eksterne konkurransen i markedet er hard, og alle meglere forteller om prispress blant meglere. Den eksterne konkurransen går ut på at når man skal på befaringsfor å få kunder må man ofte konkurrere med 5-6 andre meglere på hvert objekt. Meglerne opplyser at de blir presset på flere områder som følge av konkurransen, men at dette spesielt gjaldt pris. De må konkurrere mot mange meglere om hver jobb, noe som gjør det vanskelig å få kunder. Dette gjelder spesielt de nyutdannede. Flere fortalte at konkurransen var så hard at mange meglere hadde en uetisk oppførsel. Når det kommer til den interne konkurransen fortalte meglere derimot om store forskjeller mellom gruppene. Hos meglere med garantilønn fortalte alle at det var lite intern konkurranse på arbeidsplassen. Tiltak som at det var satt i gang et system så ingen skulle stjele kunder fra hverandre viser at bedriften tar dette problemet på alvor. Dette forhindrer uetisk oppførsel innad på arbeidsplassen, og gjør at arbeidsmiljøet blir godt. Når det kom til meglere som hadde kun prestasjonsbasert belønning fortalte de derimot om et miljø som var preget av høy intern konkurranse. Alle vi intervjuet påpeker at dette er en sunn konkurranse, og at de driver hverandre så de jobber hardere. De konkurrerer og har lister på skjermer som viser hvordan hver enkelt presterer. Funnene overstemmer overens med funnene til Myrene og Nergård som fant i sin oppgave at det var utfordringer ved bruk av prestasjonsbasert lønn. Den første gikk ut på at når en megler motiveres av salg, er det en fare for at man tar egoistiske valg og ikke er raus nok med å ønske kollegaene sine godt. Den andre utfordringen de fant handlet om at det ble fokusert på kvantitet fremfor kvalitet, noe som kan skade meglere selv og bedriften på lang sikt (Nergård, Myrene, and Kolbjørn 2018).

Man har sett at det ikke er bare ytre belønninger som motiverer mennesker, men at man også blir motivert av selvtilfredsstillelsen man får ved å bidra til å skape noe. Man jobber sammen med mange som man får en ansvarsfølelse for (Mikkelsen and Laudal 2016). Meglerne med garantilønn opplyste at det ble brukt en form for ikke finansiell kollektiv belønning. Dette gikk ut på at de beste fikk en middag, tur, fest eller lignende belønning for godt utført arbeid. Dette stod i kontrast til de uten garantilønn hvor dette ikke var like vanlig. Alle meglere mente at de ble motiverte av denne formen for belønning i tillegg til prestasjonsbasert

belønning. Dermed mener vi at det hadde vært gunstig med en mer hyppig bruk av denne formen for belønning. Dette kan motivere alle meglerne til å jobbe hardere og skape en bedre kultur på arbeidsplassen. Dette stemmer overens med funnene til Myrene og Nergård (2018) som fant at arbeidsplassen var veldig opptatt av å forebygge negative effekter ved incentivordningene ved å jobbe med fellesskapet og kulturen på arbeidsplassen. Begrunnelsen som ble brukt for at de gjorde dette var at jo bedre gruppen gjør det sammen, jo bedre vil også hvert enkeltindivid også gjøre det.

6.2 Motivasjon

Våre funn tilsier at prestasjonsbasert belønning er noe som motiverer meglerne fordi det er egen prestasjon som fører til belønningen hver enkelt får. Funnene våre viser også at trivsel, jobben i seg selv og fornøyde kunder er noe både meglerne med garantilønn og meglerne uten garantilønn ser på som viktige aspekter i jobben. Teori innen indre og ytre motivasjon sier at i mange tilfeller vil ytre motivasjon gå på bekostning av indre motivasjon og ifølge Deci og Ryan (2015) så finnes det empiriske bevis på dette. Vi mener likevel ikke dette er tilfellet hos de vi intervjuet. Kuvaas og Dysvik (2016) sier at i mange situasjoner så vil indre og ytre motiver være til stede samtidig. Mange vil oppleve tilfredshet ved utførelsen av en oppgave, samtidig som det er tilfredshet knyttet til belønningen ved utførelsen av oppgaven. Vi mener dette stemmer godt med våre funn. Meglerne opplever stor grad av tilfredshet ved egenskapene knyttet til jobben sin, samtidig som at prestasjonslønnen driver dem. Myrene og Nergård, (2018) finner i sin oppgave de samme funnene. Det eiendomsmeglerselskapet de intervjuet meglere fra brukte en kombinasjon av indre og ytre motivasjonsfaktorer. Østem (2016) ser i sin oppgave også på bruk av ytre belønning og indre motivasjon. Han har funnet ut at for meglerne han intervjuet så blir penger det grunnleggende for motivasjon, men at de motiveres mer av indre motivasjon gjennom varierende og spennende arbeidsoppgaver. Videre finner han ut at uten penger i bunn hadde ikke dette være like motiverende.

Vi mener at de fleste meglerne vi intervjuet gikk inn i yrket i utgangspunktet ytre motivert av prestasjonsbasert belønning. Dette er fordi flere av meglerne baserte sitt valg av yrke på tilfeldigheter og hadde liten kunnskap om hvordan bransjen fungerte da de gikk inn i arbeidslivet. Siden det ikke var noen indre motivasjon fra start kan den heller ikke fortrenses. Våre funn sier at meglerne fra begge grupper er indre motiverte og vi mener meglerne har blitt det etter hvert som de forsto hva yrket innebar og krevde av dem. Vi vil trekke frem dette som et interessant funn fordi det ikke var det vi trodde at vi skulle finne. Motivation

Crowding Theory tar for seg fortregning av indre motivasjon til fordel for ytre motivasjon og det samsvarer ikke med våre funn. Vi mener likevel vi har godt belegg. Da vi intervjuet meglerne brukte vi ingen begrep slik som «indre og ytre motivasjon», «fortregning av motivasjon», «demotiverende» eller «motiverende». Vi la derfor ikke ord i deres munn og fikk ved hjelp av åpne spørsmål intervjuobjektene til å selv reflektere over det vi spurte om. Vi mener derfor at de svarene vi fikk fra informantene var troverdige. En annen grunn til å styrke funnene våre er at mange av informantene svarte det samme, helt uavhengig av hverandre. I tillegg så har Sødernå og Vinjerui (2017) i sin oppgave sett på det samme. Under deres intervjuer kom det fram at ingen av meglerne hadde noen særlig grad av indre motivasjon da de startet å jobbe som meglere. Sødernå og Vinjerui (2017) konkluderer dermed at ytre insentiver ikke fortregner den indre motivasjonen til meglerne, noe som vi også har funnet ut. Vi mener derfor at vårt funn er både et interessant funn, men også et sterkt funn. Det vi og Sødernå og Vinjerui (2017) har funnet ut står i strid med teorien, og vil derfor kunne sette spørsmålsteget om den er helt korrekt. På en annen side så nevner teorien at indre motivasjon ikke vil fortregnes dersom det ikke er noen indre motivasjon til å begynne med, noe som samsvarer med våre funn.

Deci og Ryan (2015) mener at det er to grunnleggende psykologiske behov; behovet for autonomi og behovet for kompetanse. Et tredje behov, tilhørighet, er også viktig. Våre funn tilsier at megleryrket innebærer en stor grad av frihet til å styre sin egen arbeidshverdag. Flere av meglerne påpeker at det er viktig for dem. Videre så sier flere meglere at tilbakemelding og anerkjennelse på den jobben man gjør er viktige kilder til trivsel og motivasjon. Alle meglerne er enige i at trivsel på jobben er en essensiell kilde til motivasjon. I følge Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori så skal derfor meglerne ha en høy grad av indre motivasjon noe våre funn bekrefter. Vi mener dette er et sterkt funn fordi vi ikke brukte begreper slik som «indre motivasjon» og vi stilte åpne spørsmål slik at de vi intervjuet selv kunne reflektere over det vi spurte om. Flere av de vi intervjuet svarte det samme, i begge gruppene.

Innenfor identitetsteori er det to begreper, insidere og outsiders. Akerlof og Kranton (2005) påpeker at hvordan man identifiserer seg i forhold til selskapet har mye å si for hvordan man blir motivert og derfor også hvilke belønningsformer som trengs for at vedkommende skal prestere. Ut i fra resultatene så virker det som om meglerne er glade i de aller fleste aspektene

ved jobben sin og at det er selve jobben som gir dem glede, noe som støtter opp i våre funn om at de er indre motiverte. Ifølge identitetsteori så skulle da ikke meglerne behøve stor grad av ytre belønning fordi det ikke er nødvendig for at vedkommende skal prestere godt. Ytre belønning vil ikke være nødvendig fordi det kan undergrave indre motivasjon og gjøre at meglerne overpresterer/underpresterer på enkelte oppgaver. Vi mener likevel at dette ikke stemmer med våre funn. Funnene viser at meglerne er insidere, men at ytre belønning likevel ikke er noe problem fordi meglerne er klar over belønningssystemet fra start. Teorien sier at i noen tilfeller så fungerer ytre belønning bedre hos insidere enn hos outsiders. Flere av meglerne påpeker at de har valgt dette belønningssystemet selv og at de er klar over hvordan det fungerer. De er klar over systemet før de går inn i bransjen og dermed vil ikke ytre insentiver undergrave indre motivasjon eller prestasjoner i jobben. Sødenå og Vinjerui (2017) finner i sin oppgave noe av det samme. De påpeker at de meglerne som søker seg til megleryrket er klar over premissene ved belønningssystemet. De vil derfor akseptere at belønningssystemet baserer seg på ytre insentiver.

Våre funn tilsier at begge gruppene er knyttet til arbeidsplassen sin via felles verdier og kan dermed betegnes som insidere. Meglerne søker seg til jobber som samsvarer med deres egne verdier. Meglerne ser på seg selv som eiendomsmeglere, men tar avstand fra «den typiske eiendomsmegleren». For meglergruppen med garantilønn skaper garantilønnen en trygghet og rom for å bli god. Følelsen av å stå helt på bar bakke er ikke like sterk med garantilønnen i bakhånd. Flere av meglerne søkte seg til de selskapene med garantilønn på grunn av det. Det kommer likevel frem at garantilønnen er noe som stresser noen av meglerne også, siden det er noe som skal betales tilbake.

Tidsperspektivet til meglerne er ulik. Hos meglerne med garantilønn påpeker to av dem at de ikke skal pensjonere seg i yrket siden det er ugunstig arbeidstid. En av meglerne har allerede vurdert å skaffe seg en ny jobb og mener at om 5 år jobber ikke megleren som eiendomsmegler lengre. Hos meglerne uten garantilønn er det et langt tidsperspektiv. Ingen av meglerne tenker på å slutte og forklarer at om 5 år skal de ha store eierandeler i kontorene de jobber på nå og skal selge mange boliger i året. En av meglerne har allerede eierandeler i kontoret. Dette understreker vårt funn om at de er insidere. De er så knyttet til arbeidsplassen sin at de vil ha eierandeler der og beviser derfor at de ikke har planer om å skifte hverken

arbeidsplass eller yrke. Våre funn vil derfor peke i retningen av at meglere uten garantilønn i større grad er insidere enn meglere med garantilønn. Vi vil trekke frem dette som et interessant funn. Vi trodde ikke at utfallet kom til å bli slik. Vi vil også trekke det frem som et funn som er forskjellig for de to gruppene. Grunnen til at meglergruppen uten garantilønn i større grad er insidere enn meglergruppen med garantilønn kan være garantilønnen. Garantilønn er ikke en fastlønn, men en forskuddsbetaling, altså et lån som skal betales tilbake når meglerne begynner å få provisjonsinntekter. Vi vil tro at dette kan føre til et press hos meglerne med garantilønn. Når de får salg vil de trekkes i lønn for det de har fått utbetalt som garantilønn, og for mange meglere vil de ha opparbeidet seg mye i gjeld hos selskapet. De vil dermed i lang tid bli nødt til å trekkes fra provisjonsinntektene før de er «gjeldsfri». Flere av meglerne som vi intervjuet påpekte at de er så ferske at de fremdeles har garantilønn. Østem (2016) skriver i sin masteroppgave at garantilønn kan skape frykt ved at de som mottar garantilønn risikerer å havne i gjeld til selskapet og at garantilønnen dermed mister mye av sin hensikt. Vi fikk ingen klare svar på om meglerne kom til å være skyldig selskapet penger dersom de sluttet i jobben, men de vil være skyldig den garantilønnen som de har opparbeidet seg så lenge de jobber i selskapet. De som ikke har garantilønn vil få provisjonsinntektene som lønn uten å tenke på at de er skyldig selskapet noe. På en annen side påpekte flere av meglerne med garantilønn at garantilønnen var et sikkerhetsnett og at de så på det som rom for å bli god. De hadde også forståelse for at selskapet ikke betalte ut fastlønn fordi de ikke var på jobb for å produsere et produkt, men lånte navnet til selskapet for å få inn sine egne salg.

Meglerne med garantilønn mener det er både ja og nei til om innsats gir forventet resultat, i dette tilfellet forventet salg. Flertallet mener at det gjør det. Hos meglerne uten garantilønn er meglerne enige i at innsats gir forventet salg.

Når det kommer til innsats og belønning er de to gruppene uenige. Meglerne med garantilønn mener at lønnen ikke står i forhold til innsats. Hos meglerne uten garantilønn mener flertallet at lønnen står i forhold til innsats. Funnene våre peker derfor i retning mot at de med garantilønn ikke har følelsen av at innsatsen vedkommende gjør vil føre til tilsvarende belønning. Vi vil trekke frem dette som et funn som er forskjellig for de to gruppene. Grunnen til det kan være på grunn av garantilønnen, som ikke er en fastlønn, men en

forskuddsbetaling. Garantilønnen kan gjøre at innsatsen ikke samsvarer med belønningen fordi når de får til salg, og dermed provisjonsinntekter, så vil provisjonsinntektene bli brukt til å tilbakebetale allerede opparbeidet garantilønn. Forventningsteorien har tre sentrale variabler som må være på plass for at motivasjonen skal være høy. Dersom et av punktene ikke er til stede så vil total motivasjon være lik null. I følge teorien skal derfor meglerne med garantilønn ikke være motiverte siden følelsen av innsats knyttet til belønning ikke stemmer. Når vi spurte meglerne med garantilønn om hva de mente var positive aspekter ved prestasjonsbasert belønning svarte på en annen side flertallet av meglerne at man får igjen for den innsatsen man legger ned. Flertallet av meglerne presiserte at man får betalt for den innsatsen man gjør i jobben. De mente at jo mer du jobber, jo mer tjener du. Myrene og Nergård, (2018) bekrefter i sin oppgave de samme funnene. Meglerne er der enige i at belønningssystemet er motiverende fordi mye avhenger av innsatsen man selv er villig til å legge ned. Meglerne i oppgaven sier i likhet med de meglerne vi intervjuet at «jo mer du selger, jo mer tjener du». Vi mener derfor at selv om meglerne med garantilønn ikke alltid føler at innsatsen samsvarer med belønningen de får så har de høy grad av motivasjon. Vi mener derfor at vårt funn ikke stemmer overens med teorien. Teorien har fått mye kritikk fordi det er lite sannsynlig at totalmotivasjonen vil falle helt dersom et av punktene er lik null, noe vi er enige i. Vi mener vi har belegg for dette funnet fordi det i empirien er flere som er enige med oss om at forventningsteorien ikke bør være en multiplikativ teori.

Det å jobbe mot et mål er en viktig del av målsettingsteorien. Det å ha et mål å jobbe mot vil for mange føles retningsgivende for hvilken innsats man trenger å legge inn. Antall salg er det tydeligste målet hos alle meglerne i og med at det er salg som hovedsakelig bestemmer lønnen til meglerne. Salg er et konkret mål, og kan både være et langsiktig og et kortsiktig mål.

Hos meglere med garantilønn er et av målene å henvise et satt antall kunder til banken hver måned. Dette er individuelle mål som blir sett på hos hver enkelt megler. En av meglerne sier at de har budsjett måned for måned som skal nås. Begge er kortsiktige mål som skal nås innen en viss tidsfrist.

Hos meglerne uten garantilønn nevner en av meglerne at hos dem har de «sale screen» og morgenmøte der man diskuterer tallene til kontoret. En annen megler nevner at de setter opp budsjett der man først tar for seg et år for deretter å dele året opp i måneder. De har så morgenmøter der meglerne får tilbakemelding for hvor langt de ligger foran eller bak målene de har satt seg. Den sistnevnte målsettingsstrategien er i tråd med hva Kuvaas og Dysvik (2016) anbefaler. De mener at mål bør ha korte sykluser eller kontinuerlige justeringer.

I følge målsettingsteori så bør mål være spesifikke, konkrete, positive og vanskelige. Vi får inntrykk av at målene hos flere av de selskapene vi intervjuet meglere fra har slike mål. De er spesifikke og konkrete i form av at de er objektive og tallbasert. Budsjett, salg og henvisning til banken er lett målbart og lett å forholde seg til. De er i tillegg kortsiktige mål og er mål som skal nås innen en viss tidsramme. Det kommer frem under intervjurunden at meglerne tydelig er enig i at målene er krevende, men likevel oppnåelige. Meglergruppen uten garantilønn har i større grad enn den andre gruppen langsiktige mål i form av å selge et visst antall boliger i året i fremtiden. De har også mål om å ha eierandeler i kontoret lengre frem i tid.

6.3 Anbefalinger

Vi mener det ville vært gunstig å ha en målsettingsstrategi der meglerne selv kan være med på å bestemme sine egne individuelle mål og i tillegg bli med på planleggingen om hvordan disse målene skal nås. Deretter så skal målene evalueres slik at meglerne får tilbakemelding på hvordan de ligger an. Tilbakemelding er en viktig del av å opprettholde motivasjon i jobben, noe både målsettingsstrategi og selvbestemmelsesteori er enige i. Vi mener også at det vil være hensiktsmessig med andre type mål enn kun salg. Flere av meglerne sier at fornøyde kunder er noe som motiverer dem. Vi anbefaler derfor å ha et mål som heter «kundetilfredshet» der kundene kan komme med konkrete tilbakemeldinger og ros/ris til den aktuelle megleren. Vi anbefaler også at kundetilfredshet er noe som vises på skjerm, ikke kun antall salg. Anerkjennelse er også noe som meglerne anser som viktig og kan vurderes å ha som mål. På bakgrunn av intervjurunden vi hadde med meglerne mener vi at slike mål vil ha positiv effekt på motivasjonen til meglerne, men også kvaliteten på jobben som meglerne utfører.

Det kan derfor være et alternativ å innføre en modell hvor nyutdannede meglere får fastlønn i starten av karrieren. Begge meglergruppene etterlyste en slik ordning for nye meglere. Konsekvensen av dette kan være at systemet oppleves som mer rettferdig av de nyutdannede. Da rekker de å opparbeide seg en kundegruppe slik at de unngår å bli skyldig arbeidsgiver store beløp. Men prinsipal agent teori sier at agenten verdsetter aspekter som fritid like høyt som lønn. Resultatet kan være at hvis de får garantilønna i startfasen jobber de ikke like hardt som de gjør med provisjon og garantilønna som et lån. Dette fører til kostnader for bedriften. Dermed bør fastlønnen settes til et såpass lavt nivå at den kun dekker de mest nødvendige utgiftene for meglerne. Samtidig er det viktig at lønna ikke er så høy at den forhindrer at de jobber hardt for å lykkes. Vi mener at det vil være gunstig å innføre denne lønningsformen for de nyutdannede i bedriften siden det vil føre til at de slipper å bekymre seg over å ikke få penger eller å ha skaffet seg mye lån på grunn av garantilønna. Dette vil gi de ansatte en trygghet i hverdagen, noe som var en av de fire betingelsene som Nordhaug mener at må være til stede for at arbeidet skal utføres effektivt. Det vil også være et rettferdig system, og det vil være forståelig for de ansatte, og dermed er den tredje betingelsen oppfylt.

I likhet med Søndena og Vinjerui (2017) mener vi at det hadde vært gunstig hvis meglerne går over på garantilønn hvis de overstiger beløpet de får i garantilønn. Alle våre meglere opplyser at det er stor variasjon i hva de får utbetalt i lønn. Siden de er nyutdannede har de ikke rukket å opparbeide seg en bufferkonto på samme måte som de mer erfarne meglerne har, og de er dermed mer sårbare for svingninger i lønningene. Ved at de har en fastlønn i begynnelsen av karrieren, kombinert med at de går over på provisjonslønn hvis de tjener mer enn dette kan de påvirke systemet selv.

Vi mener i likhet med Sønderna og Vinjerui (2017) at arbeidsgiver bør gjøre nye eiendomsmeglere bevisste på at innføringen av fastlønn gir dem muligheten til å fokusere på kvaliteten på arbeidet. Dette vil også minimere risikoen for at de mindre erfarne meglerne tar etisk tvilsomme avgjørelser ved at de har en økonomisk trygghet i bunn. De kan dermed fokusere på å levere arbeid av god kvalitet, og dermed opparbeide seg den kundebasen som er viktig for å lykkes som eiendomsmegler på sikt. Mye tyder på at det også kan føre til at færre slutter eller vurderer å slutte tidlig i karrieren, siden de har en økonomisk trygghet i bunn. På den andre siden er det selvfølgelig en risiko for at firmaet har en megler ansatt i

fastlønnsperioden som slutter når det er på tide å starte med 100 prosent provisjon. Dette vil være en utgift for arbeidsgiver. Men ved å sette fastlønna til et lavt nivå vil de minimere risikoen for dette ved at de fleste blir umotiverte av å over tid motta en lønn som kun dekker de grunnleggende behovene.

6.4 Sterke og svake sider ved undersøkelsen

Når man har gjennomført undersøkelser må man spørre seg om det er trekk ved undersøkelsen som kan ha påvirket resultatene man har kommet frem til (Jacobsen 2015). Vi forsøkte å være bevisste på at undersøkelsesopplegget kunne påvirke resultatene. Vi prøvde i så stor grad som mulig å opptre nøytralt både i oppførsel, klesstil og igjennom kroppsspråket vi brukte. Det er også samme person som har utført selve intervjuet med alle informantene. På den måten mener vi å ha minimert risikoen for at intervju effekter har oppstått.

Vi har vært bevisst på hvilken kontekst intervjuene har funnet sted i. For at intervjuobjektene skulle være mest mulig komfortable lot vi dem selv bestemme hvor de ønsket at intervjuene skulle finne sted. Alle bortsett fra et ble utført på møterom på kontorene. Det siste intervjuobjektet ønsket å utføre intervjuet utenfor kontoret på et sted objektet valgte. Alle intervjuene var planlagte på forhånd, slik at de hadde mulighet til å forberede seg på intervjuet. På denne måten mener vi å ha sørget for at alle var så lite påvirket av intervjusituasjonen som mulig.

Vi hadde i forkant av intervjuene satt oss godt inn i problemstillingen vår og relevant teori i tillegg til de ulike bedriftene. Vi utarbeidet en intervjuguide slik at alle intervjuobjektene fikk de samme spørsmålene. Vi var derfor godt forberedt til intervjuene. Vi har fokusert på at alle spørsmålene har faglig forankring, men vi passet på å ikke bruke abstrakte begreper i spørsmålene. På denne måten var alle spørsmålene lette å forstå og alle intervjuobjektene svarte på det samme.

Vi fokuserer kun på unge meglere med mindre enn tre års erfaring. Meglerne har derfor lite erfaring og kan fange opp spesielle opplevelser av det å være ny i bransjen. Dette styrker undersøkelsen vår ved at meglerne nylig har begynt og har derfor ferske og tydelige inntrykk

av bransjen. Meglere som har jobbet lenge i bransjen tar kanskje aspekter ved jobben som en selvfølge. De unge har i mindre grad enn erfarne og eldre meglere økonomiske forpliktelser og har derfor mindre risiko knyttet opp mot prestasjonsbasert belønning. En svakhet med undersøkelsen vår vil være at vi kun hadde tre intervju fra meglergruppen uten garantilønn, noe som kan begrense generaliseringen fra vår undersøkelse siden det er en såpass liten gruppe. Vi har derfor sammenlignet med andre masteroppgaver med lignende tematikk og problemstilling som vår, og disse tidligere undersøkelsene underbygger derfor en del av våre funn fra den gruppen meglere. En annen svakhet vil være at unge meglere ikke har rukket å jobbe i bransjen særlig lenge, og har derfor ikke rukket å komme helt inn i det.

Vi skaper i vår undersøkelse en generell teori om hvordan fenomenene vi undersøker henger sammen. Vi kan ikke si at våre funn gjelder for hele bransjen slik som ved statistisk generalisering fordi det er store forskjeller på hvordan de ulike kjedene er organisert og hvordan de jobber med sine ansatte, men vi kan generalisere til andre bransjer som har prestasjonsbasert belønning, slik som bilselgere, forsikringsselgere og andre typer salgsjobber. Vi skaper derfor ved vår undersøkelse en teoretisk form for generalisering, altså en generell teori om hvordan fenomenene vi undersøker henger sammen (Jacobsen,2015). Provisjon er en kobling mellom ansattes inntekt og resultat. Vi mener vi kan generalisere til andre type jobber med en slik lønnsform fordi det også der er en kobling mellom ansattes inntekt og resultat.

Ut i fra arbeidet vi har gjort både før intervjuene, under intervjuene og etter intervjuene mener vi at vår undersøkelse er virkelighetsnær og at resultatene oppfattes som riktig. Vi støtter i tillegg opp funnene våre med teori og tidligere forskning. Vi mener det er samsvar mellom virkeligheten og vår beskrivelse av denne virkeligheten og at vi har god dekning i våre data.

Kapittel 7 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven undersøkt om ulike belønningsformer i eiendomsmeglerbransjen har noen påvirkning på unge eiendomsmegleres motivasjon.

Funnene våre tyder på at det er forskjell på motivasjonen til unge meglerne. Siden garantilønn er et lån som skal tilbakebetales og trekkes fra provisjonsinntektene hos meglerne er det et stressmoment for flere av de vi intervjuet. Samtidig er det også et sikkerhetsnett og skaper rom for å bli god. Meglerne med garantilønn har kortere framtidsutsikter enn den andre gruppen. Undersøkelsen vår peker derfor i retning av at meglere med garantilønn er litt mindre motivert enn meglere uten garantilønn. Vi finner likevel at begge gruppene er insidere og er indre motivert. Prestasjonsbasert belønning motiverer begge gruppene og er ikke noe som går på bekostning av indre motivasjon. Vi finner likevel at det er noe forbedringspotensial ved dagens system.

Siden flere av meglerne trekker frem fornøyde kunder som viktig, vil vi anbefale et mål som heter «kundetilfredshet». Det vil si at selskapene har en ordning der kunder kan komme med konkrete tilbakemeldinger og ris/ros til den aktuelle megleren. Kundetilfredsheten skal vises på en skjerm, slik som salgstallene. Anerkjennelse er også noe meglerne anser som viktig, og kan vurderes å ha som mål.

Vi mener det er gunstig å ha en strategi der meglerne selv kan sette sine egne individuelle mål og komme med forslag til hvordan disse målene skal nås. Målene skal evalueres hyppig slik at meglerne får tilbakemelding på hvordan de ligger an. På den måten får de være med på å påvirke sin egen hverdag og får støtte og råd fra sine overordnede om hvordan målene best kan nås. Dette vil bidra til bedre tilknytning til arbeidsplassen og større kundebase hos meglerne.

Vi mener det vil være lurt å innføre en lønnsmodell der nyutdannede meglere får en fastlønn som ikke er et lån i starten av karrieren. Meglerne rekker da å opparbeide seg en kundebase slik at de unngår å bli skyldig arbeidsgiver store beløp. Selv om dette vil medføre kostnader hos arbeidsgiver mener vi at fastlønnen vil føre til at færre meglere slutter og at selskapet ikke

går glipp av dyktige meglere. Denne lønnsmodellen vil føre til økonomisk trygghet som gjør at meglerne ikke vil bli fristet til å gjøre handlinger i jobbsammenheng som er etisk uforsvarlige, tvilsomme eller ulovlige. Ringvirkningen av dette blir igjen at selskapet får et godt rykte og flere kunder.

Vi mener at dersom bedriftene i bransjen gjennomfører våre anbefalte forbedringer vil det bedre motivasjonen og jobbytelsen hos meglerne, og kan føre til at færre slutter. Dette vil igjen føre til høyere lønnsomhet for bedriften.

Vi har igjennom undersøkelsen funnet interessante perspektiver på hvordan systemet med garantilønn påvirker motivasjonen til de ansatte. Til tross for at de med garantilønn opplevde å få god tilrettelegging og støtte fra arbeidsplassen som nyutdannet fant vi ut at de hadde et mer kortsiktig tidsperspektiv enn de med kun provisjonslønn. Dette var for oss overraskende funn. På bakgrunn av teorien som ble gjennomgått i kapittel tre hadde vi forventet at de som mottok garantilønn tenkte mer langsiktig og var mer motiverte siden garantilønna gir unge og nye eiendomsmeglere et økonomisk sikkerhetsnett. De som søker seg jobb med kun provisjon er i utgangspunktet mer villige til å ta risiko enn andre yrkesgrupper. De som ønsker å jobbe med garantilønn anser dette som en trygghet og er mindre villige til å ta risiko. Det at de slipper å bekymre seg for risikoen i økonomien antok vi ville føre til at de hadde muligheten til å fokusere på å gjøre en god jobb. Vi mener at disse funnene kommer fordi garantilønnen i realiteten er et lån for eiendomsmeglerne. Mye antyder at eiendomsmeglerne derfor følte de bar en stor risiko for å opparbeide seg store lån, noe som gjorde de stresset. Det at de må begynne å betale tilbake garantilønna når de begynner å selge boliger og tjene penger er demotiverende for eiendomsmeglerne. De med kun provisjonslønn hadde et lengere tidsperspektiv og opplyste om ambisjoner om å bli partner. Dette var en stor motivasjonskilde for dem.

Våre funn tyder også på at det ikke er problematisk med ytre insentiver til tross for at eiendomsmeglerne er insidere. Begge gruppene vi intervjuet er kan betegnes som insidere. De har søkt seg til jobber som stemmer overens med deres verdier. For meglere med garantilønn sørget garantilønna for at de fikk en trygghet og rom for å bli god. De opplevde at de ikke

stod helt på bar bakke, men hadde god støtte i arbeidsplassen. Dette var grunnen til at de søkte seg til akkurat denne bedriften. Begge gruppene var klar over hvordan bransjen fungerte da de startet i jobben, og var dermed i utgangspunktet ytre motivert. Siden de var klar over hvordan bransjen fungerte og ikke var indre motivert i utgangspunktet kan heller ikke ytre insentiver fortrenge den indre motivasjonen. Våre funn sier derimot at begge gruppene har blitt indre motiverte etter hvert som de har jobbet en stund og blitt klar over hva yrket innebar. Dette vil si at over tid skifter motivasjonen fra å være ytre motivert til å bli indre motiverte. Dette stemmer overens med tidligere forskning om motivasjonen til eiendomsmeglere.

I denne oppgaven har vi sett på hvordan forskjellige belønningssystemer påvirker motivasjonen til eiendomsmeglere. Vi har valgt å fokusere på nyutdannede eiendomsmeglere og eiendomsfullmektige. Vi mener at det kan være interessant å gjennomføre en undersøkelse som sammenligner garantilønn og kun prestasjonsbasert belønning hos mer erfarne meglere. Da kunne man funnet ut om våre funn om nyutdannede meglere stemmer med motivasjonen hos mer erfarne meglere. Da kunne man undersøkt om det finnes forskjeller i motivasjonen hos meglere som ligger langt oppe på salgslistene og meglere som ligger lengere nede. Det er ikke vanlig med fastlønn blant eiendomsmeglere. Hvis man ønsker å sammenligne flere belønningssystemer må man dermed se på andre bransjer med samme belønningsform. Eksempler på dette kan være bilselgere og ansatte i bank og forsikringsbransjen.

Litteraturliste

- Advokatforeningen. 2018. "Eiendomsmegling ", accessed 18.11.2018.
<https://www.advokatforeningen.no/radgivning/roller-og-oppdrag/eiendomsmegling1/eiendomsmegling/>.
- Akerlof, George A., and Rachel E. Kranton. 2005. "Identity and the Economics of Organizations." *Journal of Economic Perspectives* 19 (1):9-32. doi: 10.1257/0895330053147930.
- Akerlof, George A., and Rachel E. Kranton. 2008. "Identity, Supervision, and Work Groups." *American Economic Review* 98 (2):212-217. doi: 10.1257/aer.98.2.212.
- Alsos, Kristin. 2015. "Frontfagsmodellen." Store norske leksikon, accessed 04.10.
<https://snl.no/frontfag>.
- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan, Frank G.H. Hartman, Kalle Kraus, and Göran Nilsson. 2014. *Management control systems*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Colbjørnsen, Tom, Iver Bragelien, Frøystein Gjesdal, Kåre Petter Hagen, Per Heum, and Kjell Gunnar Salvanes. 2000. Resultatavhengig belønning : en utredning skrevet for Kreditkassen.
- Deci, and Edward Richard L. M. Ryan. 2015. Self-Determination Theory.
- Deci, Edward L., and Richard M. Ryan. 2000. "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." *Psychological Inquiry* 11 (4):227.
- Eiendom Norge. 2018. "Om bransjen ", accessed 06.11.2018. <http://eiendomnorge.no/om-bransjen/>.
- Eiendomsmeglingsloven. 2007. "Lov om eiendomsmegling ", accessed 2018.11.06.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-73>.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. "Agency Theory: An Assessment and Review." *The Academy of Management Review* 14 (1):57-74. doi: 10.2307/258191.
- Farbot, Audun. 2008. "Prestasjonslønn betyr trøbbel." <https://forskning.no/partner-arbeid-handelshoyskolen-bi/prestasjonsloenn-betyr-trobbel/964364>.
- Finansavisen. 2016. "Jobber i flere måneder uten lønn." accessed 06.11.2018.
<https://www.hegner.no/Nyheter/Eiendom/2016/10/Jobber-i-flere-maaneder-uten-loenn>.
- Finanstilsynet. 2016. "Eiendomsmegling." Finanstilsynet, accessed 27.11.
<https://www.finanstilsynet.no/forbrukerinformasjon/eiendomsmegling/>.

- Frey, Bruno S., and Reto Jegen. 2001. "Motivation Crowding Theory." *Journal of Economic Surveys* 15 (5):589-611. doi: 10.1111/1467-6419.00150.
- Goergen, Mark. 2012. *International corporate governance*. Harlow: Pearson.
- Hartwig, Kathinka. 2016. "Ny undersøkelse: Norske eiendomsmeglere har blant de laveste provisjonene i verden." accessed 06.11.2018. <https://www.dn.no/eiendom/norges-eiendomsmeglerforbund/carl-geving/finanstilsynet/ny-undersokelse-norske-eiendomsmeglere-har-blant-de-laveste-provisjonene-i-verden/2-1-23884>.
- Hasselgård, Maria, Anne Linn Kumano-Ensby, and Eva Akerbæk. 2017. "Ekstreme arbeidsforhold for unge meglere." <https://www.nrk.no/dokumentar/xl/ekstreme-arbeidsforhold-for-unge-meglere-1.13752071>.
- Hillestad, Tore 2003. "Lederskapets dilemma når hierarkiene faller ", accessed 2018.11.28. <https://www.magma.no/lederskapets-dilemma-naar-hierarkiene-faller>.
- Iversen, Kristin 2017. "Hvor mye tjener en eiendomsmegler? ." DnB Eiendom accessed 06.11.2018. <https://www.dnbeiendom.no/altombolig/kjop-og-salg/tips-til-selgere/hvor-mye-tjener-en-eiendomsmegler>.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. ed. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jenkins, G. Douglas, Atul Mitra, Nina Gupta, Jason D. Shaw, and Kevin R. Murphy. 1998. "Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research." *Journal of Applied Psychology* 83 (5):777-787. doi: 10.1037/0021-9010.83.5.777.
- Jensen, Michael C., and William H. Meckling. 1976. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of Financial Economics* 3 (4):305-360. doi: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, and Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. ed. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnsen, Lars H O 2016. "Bør eiendomsmeglerfullmektige sikres en rimelig fastlønn? ." accessed 06.11.2018. <https://www.nef.no/fagstoff/bor-eiendomsmeglerfullmektiger-sikres-rimelig-fast-lonn/>.
- Kaufmann, Geir, and Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. ed. Bergen: Fagbokforl.
- Kohn, Alfie. 1993. "Why Incentive Plans Cannot Work." *Harvard Business Review* 71 (5):54-63.

- Kuvaas, Bård. 2006. "Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level." *Journal of Organizational Behavior* 27 (3):365-385. doi: doi:10.1002/job.377.
- Kuvaas, Bård, and Anders Dysvik. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM*. 3. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar, and Svend Brinkman. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. ed.
- Long, Richard J., and John L. Shields. 2010. "From pay to praise? Non-cash employee recognition in Canadian and Australian firms." *The International Journal of Human Resource Management* 21 (8):1145-1172. doi: 10.1080/09585192.2010.483840.
- Matanovic, Dane 2014. "Hva tjener en eiendomsmegler? ." accessed 19.11.2018.
<http://www.boligmani.no/aktuelt/kommentar/hva-tjener-en-eiendomsmegler/4372>.
- Mikkelsen, Aslaug, and Thomas Laudal. 2016. *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. 2. ed. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nergård, Magnus Espås, Benjamin Myrene, and Christoffersen Kolbjørn. 2018. Prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge. In *The performance measurement system in Eiendomsmegler 1 Midt-Norge*: Norwegian University of Life Sciences, Ås.
- Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av menneskelige ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. ed. Oslo: Universitetsforlaget.
- Slettli, Torje, Sondre Jakobsen, and Elsa Solstad. 2016. Prestasjonsstyring i eiendomsmeglerbransjen. Hvordan brukes prestasjonsstyring i eiendomsmeglerbransjen? : UiT Norges arktiske universitet.
- Søndenå, Kristin, and Hedda Vinjerui. 2017. "Prestasjonsbasert belønning og motivasjon for eiendomsmeglere: En studie av belønningssystemet i Privatmegleren " In: Handelshøyskolen ved HiOA
- Weibel, Antoinette, Katja Rost, and Margit Osterloh. 2010. "Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs." *Journal of Public Administration Research & Theory* 20 (2):387-412. doi: 10.1093/jopart/mup009.
- Østem, Lars Andreas 2016. "Provisjonslønn som kilde til motivasjon: en casestudie av Eiendomsmegler1 Midt-Norge " In: NTNU Handelshøyskolen i Trondheim

Vedlegg 1 Intervjuguide

Før intervjuet starter:

Presentere oss selv

Generell intro og fortelle hva intervjuet skal brukes til

Spørre om det er i orden at vi tar opptak av intervjuet

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Hvor mange er det som jobber i din avdeling?

Hvor mange timer er gjennomsnittlig arbeidstid for deg per uke?

Har du økonomiske forpliktelser?

Hvorfor ville du bli eiendomsmegler?

Hvorfor vil du anbefale bedriften som arbeidsplass?

Hvordan vil du beskrive jobben din?

Hvordan er lønnsbetingelsene?

Hvordan blir resultatene målt?

Er det kun tallene som betyr noe eller er det en vurdering fra leder sin side i tillegg?

- Er det noe man oppnår lett eller er det krevende?

Blir resultatene beregnet for enkeltpersoner eller for team/kontor?

Hvorfor er lønn viktig for deg?

Hva vil du si er positive aspekter ved prestasjonsbasert belønning?

Hva vil du si er negative aspekter ved prestasjonsbasert belønning?

Vil du si at prestasjonsbasert belønning er rettferdig?

Hvor mye varierer lønnen din fra måned til måned?

- **På hvilken måte påvirker det deg?**

Hvor stort problem er det for deg om du står helt uten inntekt/provisjon i to måneder?

Er prestasjonslønn noe du tenker på i hverdagen?

- **Hvordan tror du det påvirker arbeidet med de oppdragene du får?**

Hvilke andre aspekter enn lønn er viktig for deg?

Syns du den innsatsen du legger inn gir det salget du forventer? Hvorfor/hvorfor ikke?

Syns du den lønnen du får står i forhold til innsats? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hvordan opplever du konkurransen på arbeidsplassen?

Hvordan opplever du konkurransen blant andre eiendomsmeglere?

Hvor ser du deg selv om 5 år?

Hvordan opplever du jobben din?

Hvorfor søkte du jobb akkurat i denne bedriften?

Hva synes dine kolleger om å jobbe her?

Er arbeidsplassen viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Er kollegene dine viktig for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?

Kan du beskrive den typiske eiendomsmegleren?

- **Identifiserer du deg med denne beskrivelsen?**

Har dere noen form for kollektive belønningssystemer på arbeidsplassen?

- **Hva synes du om å innføre det?**

Hvordan mener du eiendomsmeglerbransjen fungerer? Kan alle overleve i bransjen?

Er det noe du ønsker å legge til?

Har du noen spørsmål til oss?