



Universitetet  
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS

## MASTEROPPGAVE

STUDIEPROGRAM:

E-MBA, Executive Master in Business  
Administration

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:

Økonomi & ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Hvordan påvirker eiendomsmeglers lønssystem arbeidstakers motivasjon, mestring og trivsel?

ENGELSK TITTEL:

How real estate agents payroll system affects the employees motivation, mastery and wellbeing?

FORFATTER(E)

Kandidatnummer:

204361  
.....  
.....

Navn:

Runar Fiskå  
.....  
.....

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som avsluttende del av studiet E-MBA, Executive Master in Business Administration, ved Universitetet i Stavanger.

Studien er utført for å finne ut hvordan eiendomsmegleres lønssystem påvirker arbeidstakernes motivasjon, mestring og trivsel. I den forbindelse ble det sendt ut en spørreundersøkelse til eiendomsmeglere landet over. Undersøkelsen sendtes ut i samarbeid med Eiendomsmegler 1, region sør- vest. Vil derfor rette en stor takk til Eiendomsmegler 1 for hjelpen til å samle inn data til oppgaven, samt takke alle informantene som besvarte undersøkelsen for sitt bidrag.

Vil også takke min veileder, Aslaug Mikkelsen for god veiledning, og gode råd gjennom hele prosessen.

Tau 25.05.2018

Runar Fiskå

## Sammendrag

Bakgrunnen for studien var å finne ut hvordan eiendomsmegleres lønssystem påvirker arbeidstakers motivasjon, mestring og trivsel. Studien er basert på et utvalg av 338 eiendomsmeglere i hele landet. Undersøkelsen ble sendt ut i samarbeid med Eiendomsmegler 1 region sør- vest.

Oppgaven er basert på teori innen motivasjon, med hovedfokus på indre og ytre motivasjon, selvdeterminerings teori og lønn- og belønning, som beskriver hvilke faktorer som må være tilstede for at ansatte skal være motiverte. Selvdetermineringsteorien har hovedfokus på autonomi, kompetanse og tilknytning som må være tilstede for å oppnå indre motivasjon.

De fleste informantene hadde fastlønn i tillegg til provisjon. Tilfredsheten med jobb og lønn var høy. Arbeidssituasjonen til eiendomsmeglerne oppleves autonom, og fellesskapet har stor betydning for trivsel. Funnene viser også at ytre motivasjonsfaktorer som belønning, var den største motivasjonsfaktoren blant informantene.

## Abstract

The purpose of this study is to find out how, and if the payroll system affect the employees motivation, mastery and wellbeing in the real estate business. Through my findings, I have presented how the real estate agents work situation is, witch factors are combined with the employees wellbeing and payroll system, and if there are a combination between inner and exterior motivation. My findings are done through a survey sent to a selection of 338 real estate agents in Norway. The survey are done in cooperation with Eiendomsmegler 1, region south- west.

I have used theory within motivation, with main focus on inner- and exterior motivation, self determination theory and payment- and reward. The theory describes witch factors that needs to be present to keep employees satisfyed. Self determination theory has its main focus on autonomy, competence and affiliation, as the three most important factors for motivation.

Most of the infomants gets payed with a combination of fixed sallary and commission. The survey also proved that the informants are very satisfied with the job in it self, and the sallary. The work situation for the agents is experienced as autonomic, and the work relations has a great significants for the empoyees wellbeing. My findings also showed that exterior motivation, such as reward is the most significant factor to motivate the informants.

## Innholdsfortegnelse

Innledning.....	2
Teori.....	4
Metode.....	14
Reliabilitet og validitet.....	14
Etikk.....	14
Utvalg.....	15
Analyse.....	17
Resultater.....	19
Diskusjon.....	28
Konklusjon.....	35
Referanseliste:.....	36
Vedlegg.....	39
Spørreundersøkelse- Masteroppgave MBA 2017/18.....	40

## Innledning

Eiendomsmeglingsbransjen har i løpet av de siste 10 årene vært gjennom en stor og betydelig endring. De største faktorene for endringen var en revisjon av eiendomsmeglingsloven av 1989 i 2007. Da vi fikk eiendomsmeglingsloven av 2007 (som videre refereres til som emgll). Som følge av endringen har det resultert i et stort ansvar for eiendomsmegler i en handel. Det er vedtatt lovpålagt utdannelseskraft for alle eiendomsmeglere. Bachelor i eiendomsmegling, samt en fullmektigperiode på 2 år etter endt bachelorgrad. I tiden etter revisjonen av lovverket ser vi fortsatt at eiendomsmeglers rolle i avhending av fast eiendom bare bli mer og mer omfattende, og flere krav settes.

Problemstillingen jeg ønsker å sette lys på i henhold til dette, er eiendomsmeglerens/ fullmektigens vilkår og avlønning. I eiendomsmeglingsbransjen avlønnes brorparten av arbeidstakere ved provisjonsordninger.

For å finne ut om dette har jeg gjort en spørreundersøkelse blant eiendomsmeglere rundt om i hele landet, for å prøve og kartlegge hvordan eiendomsmeglere selv oppfatter sine vilkår, og hva som motiverer dem til å gjøre jobben i henhold til lovverk og retningslinjer.

Hensikt med denne studien er å avdekke hvordan belønningssystemet påvirker motivasjonen til eiendomsmeglere. Selv om det finnes mye positiv forskning ved bruk av variable lønninger (Bragelien, 2011; Van der Stede og Merchant, 2011), finnes det også en del utfordringer ved systemet, som kan slå negativt ut for arbeidstagers motivasjon (Deci og Flaste, 1996; Kuvaas, 2005b; Murayama et al., 2010). I

eiendomsmeglingsbransjen måles prestasjonen i antall salg/ omsetning per megler. Dette gjør lønnen veldig sårbar for endringer i markedssituasjoner. Det vil si at i en økonomi i nedgangskonjunktur, kan høy innsats allikevel gi dårlige resultater. Et eksempel er at en is- selger vil slite med salget somrer med dårlig vær sammenlignet med somrer med fint vær.

Oppgaven bygger på en spørreundersøkelse til eiendomsmeglere.

Problemstillingen er:

*«Hvordan påvirker eiendomsmeglernes lønssystem arbeidstakers motivasjon, mestring og trivsel?»*

Eiendomsmeglingsyrket og ansvar og plikter har endret seg betydelig etter at det kom ny eiendomsmeglingslov i 2007. Eiendomsmeglerens rolle som «mellommann» og rådgiver med omsorg for begge parter i en handel, kontra «selgers mann» har blitt veldig fokusert på, jf. eiendomsmeglingsloven §6-3 vedrørende eiendomsmeglernes omsorgsplikt. Ved at hver enkelt eiendomsmegler i stor grad per i dag kun avlønnes ved antall salg/ omsetning per år, kan det tenkes at dette kan påvirke «mellommannsrollen» i negativ forstand ved at meglers egeninteresse ved å få til en avtale mellom partene kan gå ut over rådgivningen, og føre til at plikter og lovverk ikke overholdes som det skal.

Det kan tenkes at arbeidstakers trivsel kan påvirkes i negativ retning ved at det kan gå måneder i strekk uten at arbeidstaker får tilstrekkelig betalt. Dette er omtalt i media den siste tiden (<http://www.nef.no/fagstoff/bor-eiendomsmeglerfullmektiger-sikres-rimelig-fast-lonn/>), kan påvirke arbeidstaker både sosialt og ved mangel på motivasjon (<https://www.nrk.no/dokumentar/xl/ekstreme-arbeidsforhold-for-unge-meglere-1.13752071>).

Flere bedrifter beveger seg bort fra den tradisjonelle fastlønnen, over til en mer flytende avlønning (Bragelien 2011). Flytende lønn varierer mellom bonus i tillegg til fastlønn, eller provisjonslønn, som er avlønningssystemet mest brukt i eiendomsmeglingsbransjen (Bragelien 2011; Kuvaas 2005b; Van der Stede og Merchant 2011). Provisjonslønnen er helt flytende og er den avlønningen som gir størst risiko for arbeidstager. Det skal også være sagt at andelen av norske bedrifter som velger å benytte seg av en form for variabel lønn er i dag i overkant av så mye som 50% (Bragelien 2011). Et eksempel på provisjonsavlønning for en eiendomsmegler kan se slik ut: Ofte er lønnen en prosentandel av det inntjente beløpet i en periode. Slik at om arbeidstakerens inntjening en gitt periode er kr. 500 000, og lønnen skal tilsvare 25% av dette, vil dette resultere i en utbetaling på kr. 125 000,- til arbeidstaker.

## Teori

Først presenteres teori om motivasjon, deretter presenteres teori om selvdeterminering (SDT), før jeg avslutter med en presentasjon om lønn og belønning. Disse teoriene fokuserer på menneskers reaksjoner og atferd på en handling.

Det er gjennom tiden blitt foretatt mye forskning på motivasjon. Denne forskningen har vist at forskjellige belønningssystemer kan være et effektivt hjelpemiddel for å skape motivasjon, samt et godt styringsverktøy for ledelsen (Bragelien 2011; Kuvaas 2005b; Van der Stede og Merchant 2011).

Motivasjon kan beskrives gjennom tre ord, retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell 1997). Mennesker som er motiverte er mer besluttsomme og vet hvilke veier de skal gå for å nå målene i situasjoner de står ovenfor flere alternativer, altså retning. En motivert person har energi til å bruke mye tid og krefter på å nå målene, altså intensitet, samtidig som en opprettholder tempo på aktiviteten over tid frem til målet er nådd, altså utholdenhet. Vi mennesker drives i hovedsak av to typer motivasjon. Indre og ytre motivasjon. Hvorfor er det viktig for en virksomhet å ha motiverte medarbeidere? Antagelig er det vanlig ansatte kun benytter rundt 50% av arbeidstiden på arbeid, mens de resterende 50% benyttes til små prating med kolleger, internett surfing eller personlige ting (Tracy 2013). Etersom en motivert person jobber med intensitet og utholdenhet, viser det at å ha motiverte medarbeidere fører til at de ønsker og jobber hardere for å nå målene bedriften har. Dermed kan det være opptil 50% forbedringspotensial ved å motivere sine ansatte riktig. De to mest brukte, og effektive faktorene for å motivere mennesker til å utføre en handling er belønning og straff. Hovedproblemet her ligger rundt at straff som oftest virker demotiverende, og ikke motiverende. Da blir vi stående igjen med kun belønning (Kuvaas 2005b).

Selvdetermineringsteori deles inn i to hovedgrupper, indre og ytre motivert adferd. Indre motivasjon kan betegnes som spontan, naturlig og kommer av menneskers psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytning (Ryan og Deci 2000). Drivkraften for å utføre arbeidsoppgaver som gir indre motivasjonen er at man finner glede i å utføre selve



jobben/ arbeidsoppgavene. Det ligger ikke en tanke bak at det følger en annen type belønning når oppgavene er utført.

Ytre motivert atferd gjenspeiles av at arbeidstager gjennomføre arbeidsoppgavene fordi det venter en ytre belønning ved utført arbeidsoppgave. Eksempler kan være lønn/ bonus, frynsegoder, anerkjennelse, avansement eller premieringer. I følge Ryan og Deci (2000) vil før høyt fokus på ytre belønninger overskygge den indre motivasjonen og gjøre at selve gleden ved jobben helt eller delvis forsvinner. I tillegg til glede ved selve jobben, gir også indre motivasjon utholdenhet i langt større grad (Hardre og Reeve 2003), mer kreativitet (Amabile 1983), og bedre begrepsmessig forståelse og læring (Van Steenkiste et al. 2005).

I følge selvdetermineringsteorien er det tre personlighetstrekk som relateres til indre og ytre motivasjon. Det er autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering. Ansatte i en virksomhet som er autonomiorienterte ser etter muligheter for å kunne realisere sine egne personlige interesser og ønsker, samt at de har en følelse av at de kan styre over sine egne arbeidsaktiviteter. Opplever medarbeiderne dette, vil de i de fleste tilfeller oppleve indre motivasjon, føle seg kompetente og ha glede i å utføre arbeidsoppgavene. Kontrollorienterte medarbeidere regulerer atferden basert på eksterne begrensninger og kontroll (Mikkelsen 2015). Ansatte og medarbeidere som er kontrollorienterte opplever i stor grad at ledere, overordnede og lignende fører kontroll over hva de gjør og bestemmer hva de skal gjøre. Konsekvenser av dette kan være at medarbeideren mister gleden ved å utføre arbeidsoppgavene. Upersonlig orienterte mennesker er mennesker som rett og slett ikke har tro på seg selv. De har vanskelig for å finne motivasjon i både indre og ytre faktorer. De leter etter tegn på at de ikke mestrer oppgaver, og fokuserer på faktorer som kan indikere at de er inkompetente og ikke har det som skal til for å lykkes. De tror at de ikke kan gjøre en bra jobb. Mangelen på denne type motivasjon kan føre til følelse av hjelpeløshet, depresjon og ikke målrettet adferd (Gangne og Deci 2005).

Selvdetermineringsteori utpeker de tre faktorene autonomi, kompetanse og tilknytning som viktige faktorer å ha tilstede for å skape motivasjon hos ansatte. I følge Ryan og Deci (2000) er en arbeidstager mer produktiv, motivert og fornøyd når disse tre faktorene er oppfylt. En ansatt som opplever frihet til å ta egne bestemmelser og valg, samt ikke føler seg overvåket vil føle medbestemmelse og større interesse for oppgavene. Dette fører til høy autonomi og den ansatte vil også bruke mye tid, innsats og energi på

arbeidsoppgavene (Mikkelsen 2015). Teorien fokuserer også på at graden av ytre motivasjon i mange tilfeller kan variere med hensyn til hvilken grad jobben er autonom eller kontrollert. Oppgaver som blir pålagt ansatte, som ikke er interessante, krever ytre motivasjon for at medarbeideren skal ha motivasjon til å gjennomføre oppgaven.

De fleste jobber har både oppgaver som er spennende, og som de ansatte kan ha indre motivasjon for å utføre, samt oppgaver som ikke er spennende, eller gir indre motivasjon. Eksternt regulert atferd er et begrep som brukes når medarbeiderne ser viktigheten av å utføre uinteressante arbeidsoppgaver for å få et godt resultat av arbeidet. Gjennom å se viktigheten av at de kjedelige arbeidsoppgavene må utføres bra for resultatets del, kan dette føre til at medarbeiderne også opplever indre motivasjon gjennom uinteressante arbeidsoppgaver. Studier utført i Norge viser at norske arbeidstager ofte scorer høyt på indre motivasjon dersom man får muligheten til å bruke relevant jobbkompetanse i jobben sin (Lai 2013a). Dette viser at organisasjoner som ansetter høyskole og universitetsutdannede personer, bør ha fokus på at de ansatte skal få bruke den kompetansen de har tilegnet seg på skolebenken aktivt i yrkeslivet. Ettersom eiendomsmeglere må oppfylle utdanningskrav, er det mulig fokus på å få bruke kompetansen aktivt, demmer opp for bruken av ytre motivasjon?

Gjennom en undersøkelse utført av Dysvik og Kuvaas (2011) oppdaget de at ansatte med høy grad av indre motivasjon best mestret økt ansvar når de hadde internalisert strukturen og reglene som gjelder for den rollen og forpliktelsene de hadde. De forstod hele prosessen av arbeidet og så viktigheten av alle arbeidsoppgavene. Ansatte med lav grad av indre motivasjon reagerer ikke like positivt på autonomi, derfor konkluderer forskere med at disse har behov for mer ekstern regulering for å prestere godt, gjennom ytre motivasjoner (Kuvaas 2006). Dette viser at mennesker er veldig forskjellige, og at ulike personlighetstrekk er med på å forme arbeidsatferden.

Det skilles mellom indre og ytre motivasjon. Ved indre motivasjon motiveres medarbeidere til å arbeide hardt av gleden ved å gjennomføre arbeidsoppgavene (Ryan og Deci, 2000). Denne type motivasjon gjør at arbeidstager selv ønsker å yte, uten at det må komme motivasjon utenfra, som for eksempel lønn, bonuser eller anerkjennelse. I følge Matthiesen (2015) har vi indre motivasjon når utførelsen av en oppgave er belønning nok i seg selv. En god pekepinn å forholde seg til når man skal skille en ytre motivasjon fra en

indre, er å se på hva som er kilden til motivasjonen. Ligger kilden til motivasjonen i oppgaven som utføres, vil motivasjonen komme innenfra. Ligger den utenfor oppgaven, vil kilden være en ytre motivasjon. Å motivere medarbeidere på det indre plan er en veldig utfordrende oppgave for en leder. Mennesker er forskjellige, i og med at indre motivasjon kommer innen ifra, kan det være hva som motiverer ofte variere fra person til person. I følge Kuvaas (2005b) er det viktig med varierte, utfordrende og viktige arbeidsoppgaver for å skape indre motivasjon. Forskning gjort i nyere tid viser at det er tre spesielle forhold som trekkes frem som bakgrunn for å opprettholde, samt skape indre motivasjon. Disse forholdene er autonomi, kompetanse og tilknytning. (Matthiesen 2015; Waterman et al. 2003). Vi kommer tilbake til disse faktorene i punktet om selv determinerings teori. De tre nevnte forholdene over er hjørnesteinen for å ha et godt grunnlag for indre motivasjon. Men hva vil disse begrepene si? Med selvbestemmelse menes at arbeidstaker får enten fritt, eller delvis spillerom til å bestemme over sine arbeidsoppgaver. Valgfrihet skal skape motivasjon og lyst til å utføre de forskjellige arbeidsoppgavene.

Med kompetanse menes at arbeidsoppgavene til medarbeiderne skal være utfordrende, men inneha en balanse mellom utfordringen og kunnskapen og ferdighetene hver enkelt ansatt innehar. Den ansatte skal i mest mulig grad oppleve å føle seg verdifull og nyttig, samtidig som at oppgavene ikke blir kjedelige. Til sist begrepet selvrealisering. Med dette menes at medarbeideren skal få en god følelse ved å mestre og utføre arbeidsoppgavene. Altså oppleve mestringsfølelse ved jobben. Av disse tre faktorene viser Waterman et al. (2003) sin forskning at selvbestemmelse var den viktigste kilden til indre motivasjon, fordi frihet til selvbestemmelse er et tegn på tillit. Ved at ledelsen i en virksomhet vier den ansatte mye av tillit, vil det være en faktor som bidrar til å øke den ansattes indre motivasjon.

Med ytre motivasjon menes en faktor til motivasjon som kommer utenfra selve aktiviteten. Man ønsker å gjennomføre aktiviteten/ arbeidsoppgaven på en tilfredsstillende måte på grunn av motivasjonsfaktoren som venter når oppgaven er utført. En ytre motivator kan være at ledere lover ansatte ekstra betaling for å gjøre en veldig god jobb (Kuvaas 2005b). En ytre motivasjon kan i tillegg til ekstra betaling være bonuser, anerkjennelse, ros fra andre ansatte, ledere og samfunn. Eller motivasjon i for av forfremmelse. Ytre motivasjon er ifølge Kuvaas (2005b) den mest brukte formen for å holde medarbeidere motivert fordi den er enkel for ansatte forstå, samtidig som den er

enkel for ledelsen å forholde seg til. Samtidig vil raske endringer i atferd og prestasjon lett kunne oppdages. Problemet med prestasjonsbaserte insentiver er at de i mange tilfeller er vanskelig å opprettholde effekten av over lenger tid (Deci og Flaste 1996; Kuvaas 2005b; Murayama et al. 2010). Undersøkelser gjort av Kuvaas (2005b) viser at når ansatte skal rangere viktigheten av ulike aspekter knyttet til sitt arbeid, kommer viktigheten av jobben som oftest høyt på listen, mens kanskje mer interessant, lønn kommer lenger ned. I tillegg påpeker Deci, Koestner et al. (1999) at ytre belønning virker svekker interessen for interessante arbeidsoppgaver.

Hvordan kan en arbeidsgiver påvirke motivasjonen til medarbeiderne? Tracy (2013) mener det er fire hovedfaktorer som bygger opp motivasjon hos en person. Det er lederstil, belønningssystem, organisasjonskultur/ miljø og jobb design. Tracy mener at om en leder evner å utnytte og balansere disse fire faktorene, vil de ansatte holdes motiverte over tid. Vi skal nå se litt nærmere på disse fire faktorene, og starter med ledelsesstil.

Stilen en leder legger opp til kan ha stor betydning for hvordan de ansattes motivasjon slår ut. Et eksempel som kan skade ansattes motivasjon er om en leder under press velger å skyve presset over på sine medarbeidere for å nå målsetningen. Et eksempel i motsatt retning kan være om en leder velger å vise mye tillitt til sine medarbeidere gjennom selvbestemmelse. Dette vil styrke indre motivasjon, som er en kilde til gode prestasjoner (Deci og Flaste 1996; Matthiesen 2015; Ryan et al. 2000; Waterman et al. 2003). Hvordan lederstien i en organisasjon utformes er avhengig av faktorer som organisasjonens mål og visjon, individene i organisasjonen, intern kultur og eksterne miljø (Tracy 2013).

«Top- down» lederstil går ut på at medarbeiderne kun skal forholde seg til og handle etter beskjeder fra ledelsen, uten spillerom for å foreta seg noe på egenhånd. Denne type ledelse vil ifølge Waterman et al. (2003) føre til negativ indre motivasjon hos ansatte. Kollegial ledelsesstil er det motsatte. Her jobber leder mer på lik linje som medarbeiderne, og tar gjerne imot innspill fra de ansatte, selv om det er lederen som er beslutningstaker. Slik ledelse fremmer kunnskap, ferdigheter og evne til å utføre jobben, som nevnte tidligere, kan dette bidra til å bygge indre motivasjon (Kuvaas 2005b; Tracy 2013; Waterman et al. 2003).

Et variabelt og kreativt jobbdesign vil påvirke den ansattes indre motivasjon ved at medarbeideren får interessante, viktige, utfordrende og varierte arbeidsoppgaver. Dette

fører til at den ansatte ikke går lei og føler han/ hun kun jobber rutinemessig. Den ansatte vil også føle seg verdifull ved å ha viktige oppgaver. I de fleste jobber er det ikke til å unngå at noen rutineoppgaver må gjentas. For at den ansatte ikke skal miste indre motivasjon ved at noe blir rutinemessig, kan det være lurt å designe jobben i tråd med psykologiske jobbkraav. Det er viktig at jobbene designes slik at de er spennende og utfordrende og passer til den som skal utføre den (Tracy 2013). I tillegg bør jobben legges opp til at den er varierende, at man jevnlig får mulighet til å lære nye ting og at medarbeideren blir gitt myndighet til å treffe egne beslutninger (Hjulstad, 1989). Å motivere ansatte trenger ikke nødvendigvis å bety ytre belønninger. Dersom man har fokus på å gjøre jobbene i et foretak mer interessante, og autonome, kan fokuset flyttes vekk fra lønn og belønning til selve jobben og dermed, samtidig øke arbeidsmoral og motivasjon.

Kulturene i en virksomhet, eller organisasjon er ifølge Bang (1995) et sett av verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som organisasjonen utvikler seg over tid.

Organisasjonens kultur er viktig for den indre motivasjonen fordi den virker inn på hvordan individet føler seg på jobb. Trives vedkommende, mistriivs, er det gøy, eller er det kun fordi man må ha en jobb? I tillegg vil kulturen definere hvordan man blir behandlet av medarbeiderne, hvordan man jobber sammen, og hvilken ledelseskultur som praktiseres. Mennesker er forskjellige, og derfor er det naturlig at ansatte blir motivert av forskjellige faktorer. Gjennom organisasjonskulturen, kan ledelsen styre og påvirke hver enkelt ansatt sin motivasjon etter beste evne.

Belønning har man for å påvirke ansattes ytre motivasjon. Belønning er et forsøk fra ledelsen til å skape et insentiv for hver enkel medarbeider til å utføre arbeidsoppgavene etter ledelsens ønske og krav (Douma og Schreuder 2013; Kuvaas 2005b). Belønningen blir da den ansattes mål utenfor oppgaven som han/ hun vil oppnå. Målet oppnås ved å utføre gitte arbeidsoppgaver etter ledelsens ønske og krav. Studier har vist at denne metoden fungerer raskest, er enklest og har størst effekt på ansattes motivasjon, om den benyttes riktig (Bragelien 2011; Cæker og Olve 2013; Murayama et al. 2010; Van der Stede og Merchant 2011).

Når det snakkes om belønning er det viktig at vi skiller mellom lønn og belønning. Lønn kan defineres som en betaling for at arbeidstakeren bruker sin tid, sine evner og krefter i

arbeidsgiverens tjeneste (Bragelien og Kvaløy, 2011). Lønn kan av medarbeiderne fremforhandles individuelt, eller gjennom avtaler gjennomført av arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner, som for eksempel LO versus NHO. I senere tid, nærmere bestemt de siste 20 årene, har virksomheter i økende grad introdusert belønninger som en del av arbeidstakers lønnsordninger. Belønning kan defineres som variable, prestasjonsbaserte lønnskomponenter, som vanligvis ikke er en del av tariffavtalene (Bragelien, 2011).

Som oftest belønnes arbeidstakere i norske virksomheter i form av fast lønn og en årlig bonus. Den kan også forekomme som akkord eller provisjon. Provisjon kan defineres som en avlønning der hver lønning som mottas gis ut fra resultatene som er oppnådd for perioden. Virkningen av en bonus, eller belønningsordning vil avhenge veldig av hvordan den er utformet. Hva den skal baseres på kan være alt fra økonomiske resultater, måltall knyttet direkte til driften, eller etter skjønn fra ledelsen (Bragelien og Kvaløy, 2011). Til eksempel kan teambonuser få problematiske konsekvenser dersom en, eller flere i teamet sluntrer unna, men allikevel mottar samme bonus som resten. Dette kalles gratispassasjerproblemet, og kan føre til at bonusen kan miste sin direkte incentiveffekt når størrelsen på gruppen øker (Bragelien og Kvaløy, 2011).

Som med motivasjon, deles også belønning inn i indre og ytre belønning (Mikkelsen, 2015). En ytre belønning er et tilbud fra et individ til et annet i bytte mot hans eller hennes ytelser (Craighead, Kazdin og Mahoney 1981). Eksempel på en ytre belønning kan være en bonuslønn, provisjon eller materielle goder. En ytre belønning vil alltid påvirke yterens atferd, selv om belønningen er adskilt fra selve jobben/ aktiviteten. Tanken på den ytre belønningen vil alltid være i yters underbevissthet, og påvirke atferden for å nå målet som gir belønning. Hensikten med ytre belønninger er å styre eller kontrollere andre menneskers atferd (Bragelien & Kvaløy 2011). Selv om ytre belønninger i mange tilfeller skaper et godt resultat, bør man være kritisk til bruken. Flere akademiske debatter om ytre belønning går på om dette ødelegger for indre motivasjon ved en ytelse, eller et arbeid (Greene og Lepper 1974; Pallak et al. 1982). Dersom en person yter en innsats eller tjeneste, og ikke forventer noen form for belønning, vil den ytre belønningen som da eventuelt gis ikke være forventet. I disse tilfeller sier forskning at forventede belønninger underminerer indre motivasjon, mens uventede ikke gjør det (Greene og Lepper 1974; Pallak et al. 1982). Det vil si at om en arbeidstaker har en stor andel av sin lønn gjennom

bonuser, akkord eller provisjon, så vil belønningen være forventet, og det kan slå negativt ut for arbeidstakers indre motivasjon (Kuvaas 2005b). Det er også forskjellige typer ytre belønninger. Man har materielle belønninger som penger, samt verbale belønninger som ros og anerkjennelse. Der materielle belønninger, som for eksempel penger, har en tendens til å redusere ansattes indre motivasjon, har verbale belønninger ikke lik effekt (Cameron og Pierce 1994; Deci 1972, Sansone 1989). Derfor kan det være lurt å finne en jevn balanse mellom disse type belønninger. I teorien om ytre belønning påpekes også flere utfordringer. Det er ikke kun indre motivasjon som kan reduseres. Også kvalitet i arbeidet og læringsprosesser kan reduseres. Det kan skje fordi oppmerksomheten rundt selve oppgavene tas bort og flyttes over på belønningen (Deci og Ryan 1985; Kohn 1993). Fokuset på kvaliteten i arbeidet og læringsprosessene svekkes, da fokuset for å nå målet som gir belønning blir enda sterkere. I følge Bragelien & Kvaløy kap. 16 i Mikkelsen og Laudal (2015) kan også ytre materielle belønninger ødelegge for medarbeiderens muligheter til selvregulert atferd.

Indre belønning kan defineres som noe positivt man mottar for et arbeid, som man ikke kan fysisk ta eller føle på, men som allikevel er verdifullt. En indre belønning vil, i motsetning til en ytre, ikke være det mest effektive på kort sikt (Deci og Flaste 1996; Kuvaas 2005b; Murayama et al. 2010). Derfor kan det tenkes at noen ledere vil argumentere med at en ytre belønning vil være det mest effektive som gir raskest synlige resultater. I tillegg er indre belønninger vanskelige for en leder å forholde seg til, da hva som er verdifullt for en medarbeider kan variere veldig fra person til person. Vi kommer tilbake til indre belønning i selvdetermineringsteorien.

Et belønningssystem skal være et verktøy for ledelsen til å flette sammen medarbeidernes interesser med virksomhetens målsetning (Bragelien 2011; Van der Stede og Merchant 2011). Et ønske om å motivere medarbeiderne, samtidig som det koblet de ansattes interesser med bedriftens målsetning, var en stor del av årsaken til belønningssystemets utvikling (Van der Stede og Merchant 2011). Å kombinere ledelsens og de ansattes interesser skapes et felles ønske om å oppnå det samme målet. Ut fra dette kan da ledelsen ved hjelp av belønningssystemet kontrollere medarbeidernes motivasjon, informasjon og personell.

Når ledelsen tilbyr den ansatte en belønning kan det motivere til å gjennomføre arbeidet etter ledelsens krav (Van der Stede og Merchant 2011). En jobb kan bestå av flere gjentakende og kjedelige arbeidsoppgaver. Ved å tilby en belønning, vil dette bidra til at medarbeiderne har en motivasjon for å gjøre oppgaven og utføre dem etter ledelsens ønske. Dermed fungerer belønningssystemet som et verktøy for ledelsen til å utøve en høyere grad av kontroll over de ansattes arbeid.

Ved at ledelsen skaper kontroll gjennom informasjon ved et belønningssystem, kan beskrives som at gjennom å gi en belønning for en oppgave eller et mål, fanger man de ansattes oppmerksomhet og minner dem på hva som er viktig for virksomheten (Cæker og Olve 2013; Van der Stede og Merchant 2011).

Lønn kan også brukes av ledelsen til å motivere, styre, kontrollere og se raske endringer i adferd hos medarbeiderne (Van der Stede og Merchant 2011). Ansatte i en virksomhet har verdi for bedriften. Derfor vil en bedrift jobbe for å beholde sine beste medarbeidere. I alle bransjer vil det stadig dukke opp nye jobber i konkurrerende foretak som kan tilby bedre betingelser. Ansatte kan komme til å søke på disse jobbene. Derfor må virksomheten strebe etter å holde seg mest mulig attraktiv og interessant. Belønningssystemer kan bidra til å holde jobben attraktiv og interessant ved å vise ansatte at prestasjoner belønnes. Da skapes det et godt rykte rundt virksomheten, noe som kan hjelpe til å holde på ansatte, samtidig som det gjør bedriften attraktiv for rekruttering (Kuvaas 2005b).

Provisjonslønn er prestasjonsbasert lønn, og gir arbeidstaker en lønn i henhold til et oppnådd resultat. Resultatet kan variere, og dermed vil også lønnen være variabel. Prestasjonsbasert avlønning, eller provisjon blir oftest brukt i yrker som innebærer salg.

I og med at provisjonslønn er variabel, er det knyttet risiko til denne type belønning. Risikoen vil ramme arbeidstaker, og er dermed et belønningssystem som påfører arbeidsgiver relativt liten risiko. En bransje opererer alltid i et marked som har konjunktursvingninger. Om man tar eiendomsmeglingsbransjen til eksempel, vil lønnen kunne variere i takt med markedet. I et marked med høykonjunktur vil omsetningen gå raskt og tilbudet av eiendom kan være mindre enn antall kjøpere. Dette vil resultere i stor omsetning for arbeidstakerne. I lavkonjunktur vil kjøpere ha et stort antall eiendommer å velge mellom. Kjøpere kan slite med å få finansiering grunnet lavkonjunktoren, og omsetningen vil gå saktere. Da vil eiendomsmeglere merke mindre salg, selv om kanskje



innsatsen er like høy som i gode tider. Det vil si at det er forhold utenfor arbeidstakers forhold som påvirker lønnen. Denne risikoen har en kostnad dersom man er risikoavers. Det vil si at man foretrekker å ha et håndfast beløp å forholde seg til, fremfor et usikkert. De fleste mennesker er risikoaverse, og dermed bør arbeidstaker også gi gode vilkår og kompensasjon for den risikoen arbeidstaker bærer. Forskning har konkludert at risikoaverse mennesker sjelden velger en slik type lønn (Holt og Laury 2002; Van der Stede og Merchant 2011). En ting som ofte blir forbigått når det gjelder provisjon, er straff. Man fokuserer på at dersom man oppnår gode resultat, vil man tjene mye. Fokuset blir heller mindre på dersom man gjør dårlige resultater over lenger tid. Straffen blir da å ikke tjene nok penger, som i og for seg er en meget streng straff. Dermed kan vi se at et system som er laget for å belønne ekstra innsats og salg, også kan straffe i enkelte situasjoner. Det vet vi vil ha en demotiverende effekt (Kuvaas 2005b).

Oppsummert vil forskningsspørsmålene være følgende:

- Hvordan er arbeidssituasjonen for eiendomsmeglere?
- Hvilke faktorer i arbeidssituasjonen har sammenheng med trivsel og lønnssystemet?
- Hvilken sammenheng er det mellom indre og ytre motivasjon?
- Er det sammenheng mellom lønnssystem og tanker om å slutte i jobben?

## Metode

For å finne ut hvordan eiendomsmegleres belønningssystem påvirker de ansattes motivasjon, mestring og trivsel benyttet jeg en kvantitativ spørreundersøkelse.

Spørreundersøkelsen sendes ut til 338 eiendomsmeglere landet over via mail, og besvarelsene er anonyme. Respondentene besvarte via Qualtrics, et program utviklet for å lage, og motta svar på spørreundersøkelser. Av eiendomsmeglerne som mottok spørreundersøkelsen, fikk jeg et utvalg 122 personer, 36%.

### *Reliabilitet og validitet*

En utfordring ved en kvantitativ studie er at respondentene i mange tilfeller ikke føler særlig tilknytning til undersøkelsen. Ofte mottar personene i gruppen som undersøkes en mail med spørsmål om de vil svare på en undersøkelse. Mailen kan oppfattes som støy, eller søppelpost, som kan resultere i mangelfull respons på undersøkelsen.

På den positive siden står først og fremst integritetsvern sterkt. Personer som deltar i en kvantitativ undersøkelse er i de fleste undersøkelser anonyme. Man blir «bare en i mengden». Dette hjelper til at frykten for å svare ærlig på spørsmålene minsker, og resultatet blir mer plausibelt. I følge Coen, m.fl. (2011: 94-95) kan bruk av elektroniske metoder som for eksempel telefonintervju ofte føre til skepsis til ivaretagelsen av objektets anonymitet, og medføre at informantene gruer seg for å delta. Det må også påpekes at resultatene i en spørreundersøkelse i kvantitativ form er enkle å jobbe videre med. I de fleste tilfellene kan resultatene regnes om til et gjennomsnitt, og gjøre fremstillingen av resultatene enkle å forstå.

### *Etikk*

Etikk er å forstå som læren om moral. Også i forskning finnes etiske retningslinjer som forskere skal følge. Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2016). I forskningen er det for eksempel viktig å følge etiske normer og regler for å beskytte samfunn, individer, samt regler for publisering.

En av utfordringene med en kvantitativ metode er at det som oftest forutsettes at standardiserte metoder, samt formaliserte kravspesifikasjoner i forskningen bidrar til etisk

og faglig troverdighet. På tross av at det i kvantitativ forskning vil være et mindre innslag av subjektive feilfaktorer enn hva det ville vært i en kvalitativ forskningsundersøkelse, vil det være store muligheter for at uærlighet og uhederlighet kan gjøre forskningsresultatet misvisende. Verst tenkelig er at forskere kan manipulere med data, konstruere, eller bruke fiktive data til å påvirke resultatet. Dette faremomentet er størst når forskningen skjer av kun en forsker, som da er alene om å ha innsikt i studien, og fritt vil kunne handle uetisk. (<https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnæringer/Kvantitativ-metode/>).

## Utvalg

Hovedutfordringen med spørreundersøkelsen var å få tilstrekkelig antall respondenter. Undersøkelsen ble sendt ut til 338 eiendomsmeglere. Det viste seg at mange velger å la være å svare og ser på undersøkelsen som støy. Dette erfarte også NEF da de sendte ut en lignende undersøkelse rettet mot eiendomsmeglerfullmektiger vår/ høst 2017. NEF's undersøkelse ble sendt ut til alle forbundets medlemmer, derav kun omtrent 80 stykker responderte. Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle eiendomsmeglerne i Eiendomsmegler 1 region sør-vest, samt tilfeldig utvalgte eiendomsmeglere i hele landet. For å få undersøkelsen ut til alle ansatte i Eiendomsmegler 1 region sør- vest, kontaktet jeg HR- sjef for organisasjonen, og fikk hjelp av henne til å sende den ut. De andre eiendomsmeglerne som mottok undersøkelsen, fikk den tilsendt på mail fra meg. Deres kontaktinformasjon fant jeg på bolig360.no.

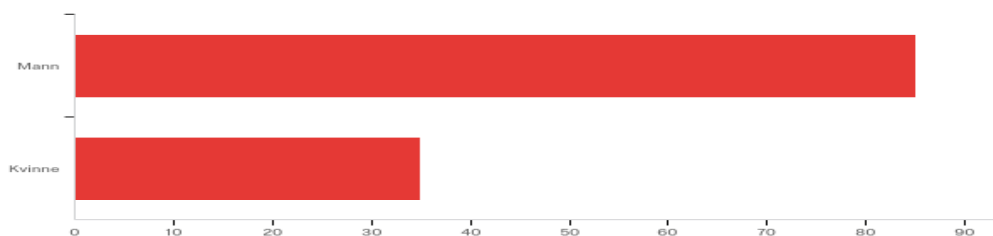
Da spørreundersøkelsen var avsluttet hadde ikke alle respondentene fullført hele undersøkelsen. 122 stykker begynte på den, 108 stykker fullførte hele undersøkelsen. Av de 14 personene som ikke fullførte undersøkelsen, viste det seg at de fleste var i aldersgruppen 41-50 år. Flere menn enn kvinner fullførte ikke undersøkelsen.

Hvorfor dette utvalget ikke har fullført vil jeg tro det er to hovedårsaker til dette.

- I en hektisk arbeidshverdag blir man ofte avbrutt. Dermed er det godt mulig deltakerne har påbegynt undersøkelsen, blitt forstyrret og aldri fullført den.
- Undersøkelsen gikk over flere sider. Man måtte bla seg videre mellom sider. Det kan være mulig at deltakerne har fylt ut første siden, og dermed trodd at det var hele undersøkelsen. Kanskje kan dette ha sammenheng med at mange rundt 50 år var av de

som ikke fullførte, og dermed er kanskje datakompetansen mindre enn hos de yngre deltakerne.

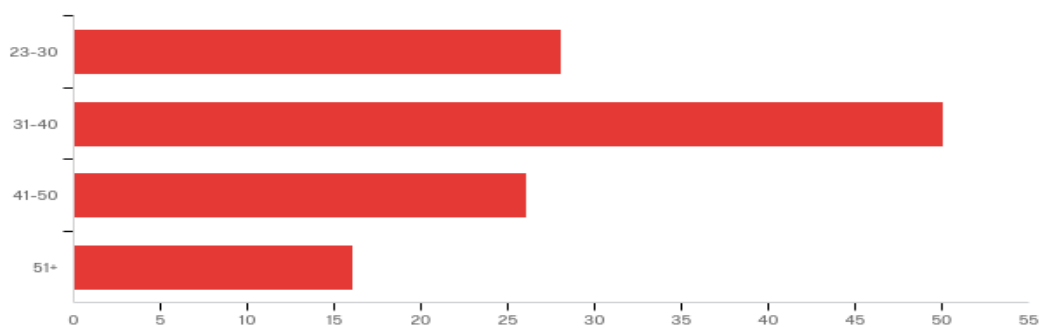
Som figur 3.1 viser, var det flere menn enn kvinner i utvalget. Dette er i samsvar med tallene til NEF. Som bekrefter at andelen medlemmer i forbundet er 58% menn, og 42% kvinner. Det interessante ifølge NEF er at i løpet av de neste 5 til 10 årene, kan det se ut som om dette vil endre seg. NEF sine tall fra høyskolene/ universitetene som tilbyr eiendomsmeglingsutdannelsen viser at et klart flertall av studentene er kvinner. Svakheten ved resultatet er at vi ikke vet hvem som av de 338 som mottok undersøkelsen, som ikke svarte. Er det mulig at det i hovedsak er kvinner som ikke har besvart? Dersom dette er tilfelle kan det være mulig at fordelingen av kjønn ville sett annerledes ut.



*Figur 3.1 Fordeling av kjønn*

Tabell 3.1 viser at utvalget består av 71% menn, og 29% kvinner.

Undersøkelsen bekreftet at hovedgruppen av respondenter er i aldersgruppen 31-40 år gamle, og at de brorparten har over 10 års erfaring. Figur 3.2 viser at aldersgruppen 41-50 år også er godt representert. Tabell 3.3 viser at de fleste arbeidstakere i bransjen har lang erfaring. En årsak til at aldersgruppen 31-40 år er godt representert blant respondene kan være at deres erfaring gjør at de ønsker mer å bidra til forskning, og utvikling av bransjen, enn arbeidstakere med mindre erfaring.



*Figur 3.2 Oversikt over alder*

Figur 3.2 viser at den største andelen av eiendomsmeglere befinner seg i aldersgruppen mellom 31- 40 år.

	Answer	%	Count
1	1-5	22.50%	27
2	6-10	16.67%	20
3	11-15	28.33%	34
4	Over 15	32.50%	39
	Total	100%	120

Tabell 3.3 Oversikt over antall år i bransjen

## Analyse

Selve spørreundersøkelsen ble laget i programmet Qualitrics. Spørsmålene som ble brukt målte alder, kjønn, antall år i bransjen, tittel, antall arbeidstimer per uke, tilfredshet, motivasjon, autonomi, kompetanse, tilfredshet med lønn, fellesskap, jobb- og familie, og tanker om å slutte.

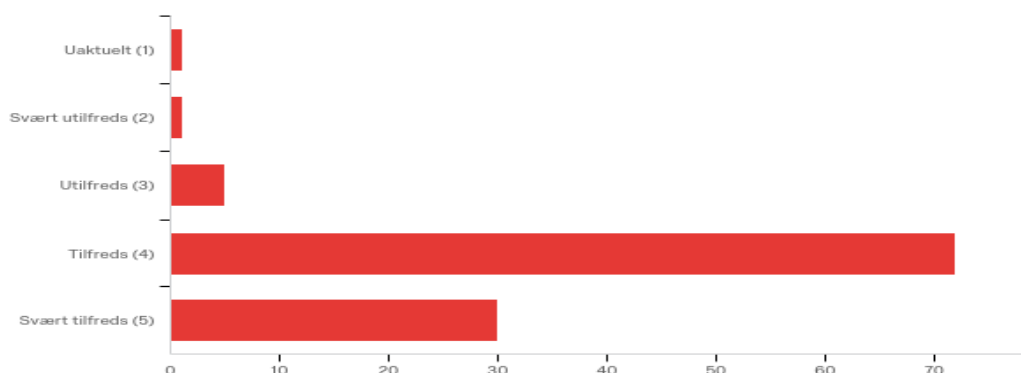
- Kjønn, alder, antall år i bransjen, tittel og antall arbeidstimer i uka ble målt med fem spørsmål fra QPS Nordic (Elo et al., 2000).
- Lønn og tilfredshet med lønn ble målt med fem spørsmål laget av meg selv. Spørsmålene hensikt var å måle hvilken avlønning utvalget hadde, trygghet for egen økonomi og tilfredshet med lønnsvilkår.
- Motivasjon ble målt med syv spørsmål fra Ryan og Deci (2000). Spørsmålenes hensikt var å måle arbeidstakers motivasjon med selve jobben. Om arbeidstaker opplever jobben som gøy, eller kjedelig, hyggelig, interessant, eller ikke får respondenten til å holde fokus.
- Basis psykologiske behov (autonomi, fellesskap og kompetanse) ble målt med 23 spørsmål fra Ryan og Deci (2000). Spørsmålenes hensikt var å gi et bilde av hvilke av disse, eventuelt hvilket behovene, som er viktigst, og sterkest til stede på arbeidsplassen.

- Jobb- familie/ fritid ble målt med to spørsmål fra QPS Nordic. Spørsmålenes hensikt var å måle om jobben forstyrrer hjemme- og familieliv, og om familie eller ektefelle/partner forstyrrer utførelsen av arbeidet (Elo et al., 2000).
- Tilfredshet og tanker om å slutte i jobben ble målt med to spørsmål hentet fra Kristensen (2000). Spørsmålenes hensikt var å måle hvor tilfreds respondentene var med jobben, alt tatt i betraktning, og hvor ofte respondentene går med tanker om å slutte i yrket.

Det første som ble gjort med dataene var å slå sammen variabler (spørsmålene) til indekser for autonomi, mestring, tilfredshet, tilfredshet med lønn, kompetanse og fellesskap. For å sjekke validiteten til de nye variablene, ble det gjennomført en faktoranalyse for hver av dem. Dette gav et godt utgangspunkt til å gjøre analysene, og ha mindre antall variabler å forholde seg til. Til å besvare forskningsspørsmålene ble det brukt to typer analyser i SPSS, krysstabellen og lineær regressionsanalyse.

## Resultater

For å kartlegge arbeidssituasjonen til eiendomsめglere stilte vi spørsmålet om hvor fornøyde arbeidstakerne er.



*Figur 4.1 Tilfredshet*

På dette spørsmålet har 66% svart at de er tilfreds med jobben, sett under ett- alt tatt i betraktning. 28% har svart at de er svært tilfreds. Det vil si at hele 94% av utvalget er godt fornøyd med sin arbeidssituasjon.

	Answer	%	Count
1	Helt uenig (1)	0.00%	0
2	Uenig (2)	0.84%	1
3	Delvis uenig (3)	0.84%	1
4	Nøytral (4)	2.52%	3
5	Delvis enig (5)	10.08%	12
6	Enig (6)	50.42%	60
7	Helt enig (7)	35.29%	42
	Total	100%	119

*Tabell 4.2 Om eiendomsめgling er interessant*

86% av utvalget er enig, eller helt enig i at eiendomsめgling er interessant å drive med. Dette viser at selve jobben betyr mye, og at arbeidstakerne motiveres gjennom å utføre arbeidsoppgavene jobben innebærer.

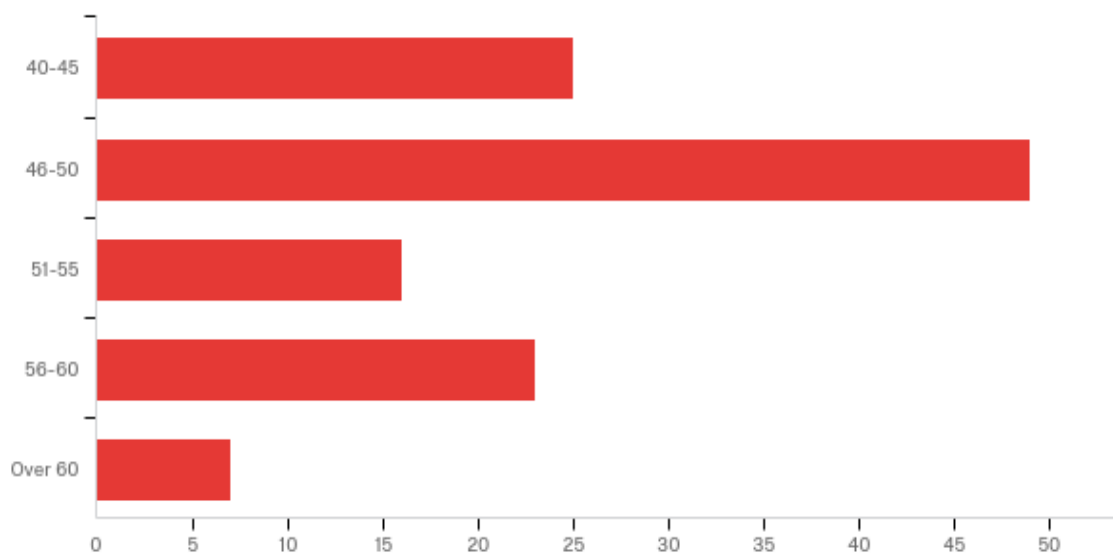
Tabell 4.3 viser en oversikt over om arbeidstakerne går med tanker om å fullstendig gi opp yrket.

	Answer	%	Count
1	Ikke aktuelt (1)	21.10%	23
2	Aldri (2)	18.35%	20
3	Noen ganger i året (3)	49.54%	54
4	Noen ganger i måneden (4)	6.42%	7
5	Noen ganger i uken (5)	2.75%	3
6	Hver dag (6)	1.83%	2
	Total	100%	109

Tabell 4.3 Tanker om å fullstendig gi opp yrket

Tabellen viser at ca. 50% av utvalget noen ganger per år går med tanker om å fullstendig gi opp yrket.

Tabell 4.4 viser hvor mange timer i uka eiendomsmevlene jobber.



Figur 4.4 Antall timer i uka

Figur 4.4 viser at 41% av eiendomsmevlere jobber mellom 46-50 timer i uka. I tillegg ser vi at 46-50 timer er alternativ 2 i undersøkelsen. Legger vi sammen tallene for antall respondenter som er jobber mer enn 45 timer i uka, ser vi at 95 av 120 respondenter, eller 79% av utvalget jobber 46 timer eller mer timer.

I undersøkelsen ble det også kartlagt hvilke lønssystem som brukes i bransjen

Answer	%	Count
		20



1	Fastlønn+ provisjon	55.00%	66
2	Garantilønn+ provisjon	15.00%	18
3	Liten fastlønn+ provisjon	10.00%	12
4	Kun provisjon	9.17%	11
5	Kun fastlønn	4.17%	5
6	Fastlønn med bonus	5.00%	6
7	Provisjon med bonus	0.83%	1
8	Annet	0.83%	1
	Total	100%	120

*Tabell 4.5 Oversikt over lønningssystem*

Tabell 4.5 viser at 55% av de spurte har en ordning med en fastlønn, samt provisjon. Ut over det er de forskjellige kombinasjonene jevnt fordelt.

I tabell 4.6 er det kjørt en regressionsanalyse med tilfredshet som avhengig variabel.

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,616 <sup>a</sup>	,380	,368	,509

- a. Predictors: (Constant), Hender det at kravene på jobben forstyrrer ditt hjemmeliv og familieliv?, Hvor ofte i løpet av det siste året har du hatt tanker om å gi opp yrket fullstendig og gå over i en helt annen jobb?

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5,219	,196		26,640	,000
	Hvor ofte i løpet av det siste året har du hatt tanker om å gi opp yrket fullstendig og gå over i en helt annen jobb?	-,351	,047	-,598	-7,498	,000
	Hender det at kravene på jobben forstyrrer ditt hjemmeliv og familieliv?	-,030	,041	-,058	-,731	,466

a. Dependent Variable: Hvor tilfreds er du med din jobb sett under ett- alt tatt i betraktning?

*Tabell 4.6 Regressionsanalyse med tanker om å slutte i jobben og forstyrrelser av familie og hjemmeliv som variabler og tilfredshet som avhengig variabel*

Tabell 4.6 viser er regressionsanalyse der tilfredshet er den avhengige variabelen og tanker om å gi opp yrket fullstendig og gå over i en helt annen jobb, samt om det hender at kravene på jobben forstyrrer ditt hjemme- og familieliv er de uavhengige variablene. Regressionsanalysen viser at jobb/ familie ikke har en signifikant virkning på tilfredsheten, men at 37% av variansen i trivsel skyldes tanker om å gi opp yrket fullstendig.

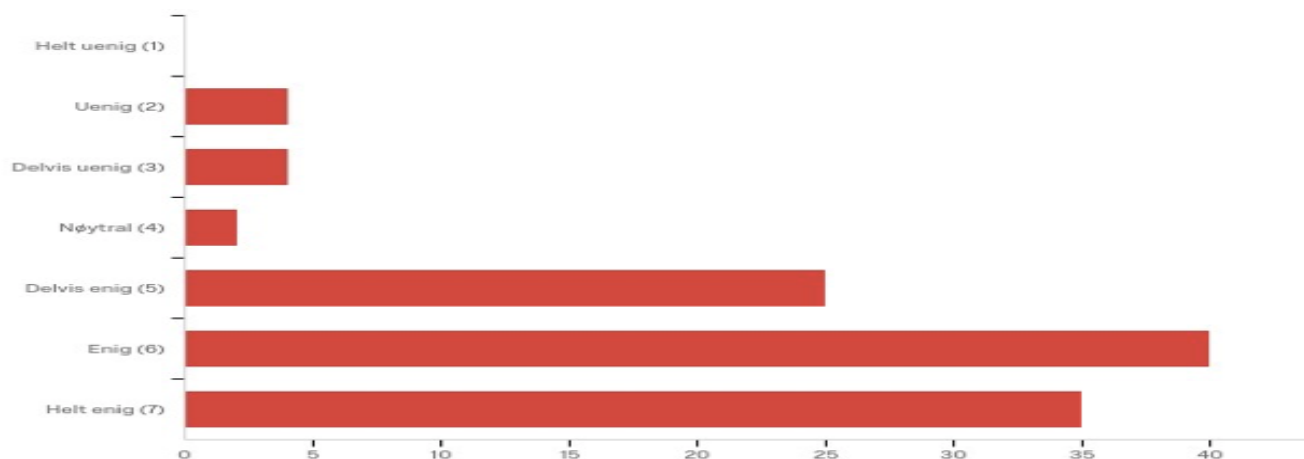
Det er også viktig å finne ut om eiendomsmeglerne finner jobben sin interessant og spennende, og ikke bare føler at jobben er en rekke med rutiner som må gjennomføres fra dag til dag. I spørreundersøkelsen ble det spurt om deltakerne følte arbeidsoppgavene som endeløse plikter.

	Answer	%	Count
1	Helt uenig (1)	24.55%	27
2	Uenig (2)	40.91%	45
3	Delvis uenig (3)	15.45%	17
4	Nøytral (4)	9.09%	10
5	Delvis enig (5)	7.27%	8
6	Enig (6)	1.82%	2
7	Helt enig (7)	0.91%	1
	Total	100%	110

*Tabell 4.7 Føles arbeidsoppgavene som endeløse plikter/ rutiner*

Tabellen 4.7 viser at 41% av de spurte var uenig i at arbeidsoppgavene føles som endeløse plikter eller rutiner. Alternativ 1,2 og 3 i tabellen er svaralternativer som bekrefter uenighet i denne påstanden. Vi ser at i overkant av 80% er helt uenige til delvis uenig. Det vil si at eiendomsmeglere ikke anser sin jobb som en haug med rutiner og plikter.

For å finne ut om eiendomsmeglere synes jobben er autonom spurte jeg om de synes de har valgfrihet i de tingene de foretar seg på jobben.



Figur 4.8 Valgfrihet på arbeidsplassen

I figur 4.11 kan vi se at 32% av utvalget er helt enig i at de har valgfrihet i de tingene de foretar seg på sin arbeidsplass. 36% av utvalget er enig i dette.

Den avhengige variabelen i tabell 4.9 er tilfredshet, mens den uavhengige er tilfredshet med lønn.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	1,445	,274		5,267	,000
	TilfredshetLønn	,640	,071	,657	9,003	,000

a. Dependent Variable: Tilfredshet

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 <sup>a</sup>	,431	,426	,46379

a. Predictors: (Constant), TilfredshetLønn

Tabell 4.9 Tilfredshet med lønn sin påvirkningskraft på tilfredsheten

Tabell 4.9 viser at 43% av variansen i eiendomsmeglers trivsel i jobben forklares av tilfredshet med lønnen.

Tabellen viser oss at sammenhengen mellom den avhengige variabelen og den uavhengige variabelen er signifikant.

Ettersom vi har fått avdekket av å være tilfreds med lønnen påvirker tilfredshet positivt i stor grad, er det naturlig å få en oversikt over hvor stor del av eiendomsmeglerne som er tilfreds med lønnen sin.

	Answer	%	Count
1	Svært lite tilfreds (1)	4.17%	5
2	Lite tilfreds (2)	7.50%	9
3	Noe tilfreds (3)	21.67%	26
4	Tilfreds (4)	60.83%	73
5	Svært tilfreds (4)	5.83%	7
	Total	100%	120

Tabell 4.10 Tilfredshet lønn

Tabellen 4.10 viser at 61% av utvalget tilfreds med lønnen sin, og ca. 6% er svært tilfreds. I tillegg ser vi at ca. 12% av utvalget ikke er fornøyd, men 22% kun er noe tilfreds.

For å vise hvilke andre faktorer som påvirker arbeidstakernes tilfredshet, satte vi opp en regressionsanalyse med tilfredshet som avhengig variabel og tilfredshet med lønn, autonomi, felleskap, jobb/ familie, mestring og indre motivasjon som uavhengige variabler.

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,311	,443		-,702	,484
	TilfredshetLønn	,582	,062	,595	9,369	,000
	Autonomi	-,018	,079	-,025	-,230	,818
	Felleskap	,183	,059	,263	3,126	,002
	JobbFamilie	-,036	,040	-,058	-,889	,376
	Mestring	,063	,076	,083	,833	,407
	IndreMotivasjon	,125	,070	,166	1,778	,078

a. Dependent Variable: Tilfredshet

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-,460	,355		-1,294	,199
	TilfredshetLønn	,589	,060	,601	9,815	,000
	Fellesskap	,205	,053	,293	3,909	,000
	IndreMotivasjon	,147	,057	,193	2,581	,011

a. Dependent Variable: Tilfredshet

*Tabell 4.12 Revidert indre og ytre motivasjonsfaktorerers påvirkningskraft på tilfredshet*

Av tabellen leser vi at flere av faktorene i analysen ikke var signifikante. Det viste seg at de signifikante uavhengige variablene er tilfredshet med lønn, fellesskap og indre motivasjon (under tvil). På dette grunnlaget kjørte vi en ny analyse med kun disse tre uavhengige variablene.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,785 <sup>a</sup>	,616	,605	,38568

a. Predictors: (Constant), IndreMotivasjon, TilfredshetLønn, Fellesskap

*Tabell 4.13 Indre og ytre faktorerers påvirkningskraft på tilfredshet*

Av tabell 4.13 leser vi at 60% av variansen i arbeidstakernes tilfredshet kan forklares med disse tre uavhengige variablene, indre motivasjon, tilfredshet lønn og fellesskap.

Gjennom den reviderte analysen fant vi ut at alle tre uavhengige variablene var signifikante. I tillegg kan vi lese ut fra tabell at 60% av tilfredsheten kan spores i tilfredshet med lønnen, 29% kan spores i tilfredshet fellesskap og 19% kan spores i indre motivasjon.

Tabell 4.14 viser en regressionsanalyse med tilfredshet som avhengig variabel, indre motivasjon og ytre motivasjon som uavhengige variabler. Tabellen skal avdekke hvor mye av arbeidstakernes tilfredshet som avhenger av indre motivasjon, og hvor mye som avhenger av ytre motivasjon.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,188	,268		,701	,485
	IndreMotivasjon	,238	,040	,314	5,933	,000
	YtreMotivasjon	,597	,043	,736	13,922	,000

a. Dependent Variable: Tilfredshet

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 <sup>a</sup>	,711	,705	,33216

a. Predictors: (Constant), YtreMotivasjon, IndreMotivasjon

Tabell 4.14

De første tallene vi må merke oss er tallene helt til høyre i tabellen. Disse tallene for de to uavhengige variablene viser at variablene er signifikante, altså resultatet er troverdig. De neste tallene som er interessante er betaverdiene. Disse viser at 31% av respondentenes tilfredshet grunnes i indre motivasjonsfaktorer. 74% av respondentenes tilfredshet avhenger av ytre motivasjonsfaktorer

Tabell 4.14 viser at 71% av variansen i tilfredshet blant eiendomsmeglere kan forklares av enten indre, eller ytre motivasjon.

For å vise om eiendomsmegleres lønssystem er en årsak til turnover, eller tanker om å slutte i jobben, er det utført en regressionsanalyse med tilfredshet lønn som avhengig variabel. Som uavhengig variabel brukes spørsmålet om hvor mange ganger i løpet av året arbeidstaker går med tanker om å slutte.

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	4,034	,479		8,430	,000
	Tankeromåslutte	-,067	,141	-,046	-,478	,633

a. Dependent Variable: TilfredshetLønn

*Tabell 4.15 Tanker om å slutte påvirkning på tilfredshet med lønn*

Tabellen viser at det ikke er signifikant sammenheng mellom tilfredshet med lønn og tanker om å slutte i yrket.

## Diskusjon

De viktigste funnene jeg gjorde i denne studien var at flere eiendomsmeglere i utvalget går med tanker om å fullstendig gi opp yrket, samtidig som at godt over halvparten av informantene er tilfreds med jobben, sett under ett- alt tatt i betraktning. Noe av grunnen til at informantene opplever tilfredshet med jobben kan skyldes at de opplever valgfrihet på arbeidsplassen, og synes arbeidsoppgavene er interessante, i følge analysen. I tillegg viser studien at tilfredshet med lønn påvirker tilfredshet og motivasjon. Tre faktorer pekte seg ut som viktige for å motivere arbeidstakerne. Disse er tilfredshet med lønn, fellesskap og indre motivasjon. Av disse faktorene var det lønn, det vil si ytre motivasjonsfaktorer, som betyr mest.

Resultatene i denne undersøkelsen viser at de fleste eiendomsmeglere har et lønssystem med en fastlønn i bunn, i tillegg til provisjon av egen inntjening. Forventningene i forkant av undersøkelsen var at de fleste arbeidstakerne ble lønnet med enten en liten fastlønn i tillegg til provisjon, eller garantilønn med provisjonsbetingelser. Dette med bakgrunn i noen artikler og rapporter gjort av NRK om lønnsvilkår i eiendomsmeglingsbransjen

(<https://www.nrk.no/dokumentar/xl/ekstreme-arbeidsforhold-for-unge-meglere-1.13752071>).

Et annet argument som underbygger at funnet ikke var helt som forventet, er en tidligere undersøkelse gjort i forbindelse med en masteroppgave av Østrem (2016) blant eiendomsmeglere i Eiendomsmegler 1 midt- Norge. Gjennom hans undersøkelser kommer det frem at flere ansatte blir avlønnet med en garantilønn, i tillegg til provisjon av egen inntjening. I dette lønssystemet bemerkes det også at dersom garantilønnen overstiger inntjeningen, er den ansatte skyldig det resterende beløpet, og må betale bedriften dette tilbake. I tillegg kan det skyldes at undersøkelsen ble gjort i samarbeid med Eiendomsmegler 1 region sør-vest. De betyr at flertallet av utvalget jobber i nevnte foretak/ konsern, og har nokså like lønnsbetingelser. Hadde utvalget vært representativt av alle eiendomsmeglingsforetakene, kunne utfallet blitt annerledes. En masteroppgave skrevet om avlønning av eiendomsmeglere i Sverige, stadfester at 64% av utvalget i undersøkelsen ble lønnet utelukkende ved provisjon (Gunnarsson og Åkesson, 2013). I oppgaven ble det også nevnt at det i Sverige er en ny trend i bransjen, hvor arbeidstakerne ønsker mer fastlønn. Dette skyldes at flere eiendomsmeglere ikke føler trygghet for personlig økonomi. Det konstante presset på å måtte selge for å få betalt krever mye energi og blir i lengden vanskelig å leve under.

Flere av respondentene rapporterer at jobben forstyrrer hjemme- og familieliv. At jobben forstyrrer hjemme- og familieliv kan skyldes at eiendomsmeglerne forholder seg i hovedsak til privatkunder. Kundene tar ofte kontakt til alle døgnets tider, og skal man treffe kundene som henvender seg, skjer det som regel på ettermiddags- og kveldstid. I undersøkelsen utført av



Østrem (2016) påpeker en av informantene at denne jobben ikke er en jobb han kan ha lenge, ettersom den krever såpass mye tid, og ikke så veldig godt kan kombineres med familieliv.

Arbeidstiden per uke varierer mye for eiendomsmeglerne i min studie. De fleste jobber mellom 46 og 50 timer. Dette stemmer godt overens med YS arbeidslivstermometer, referert av Aftenposten (<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/gPrR5/Fem-grafer-som-viser-hvor-mye-nordmenn-jobber>), som viser at gjennomsnittlig arbeidstid per uke for arbeidstakere med oppgavestyrte arbeid er på 45,94 timer. Arbeidslivstermometeret viser også at jobber med klokkestyrt arbeidstid, er gjennomsnittsuken på 35, 83 timer. I følge dette jobber eiendomsmeglere mer enn normalen, men på snitt med andre yrker som er oppgavestyrte. Sammenlignet med andre undersøkelser, ser vi at eiendomsmeglere svarer at ”en kan ikke belage seg på at eiendomsmegleryrket er en standardjobb hvor man går hjem kl. 16.00 på alle hverdager. Mye av arbeidet må gjøres på ettermiddag/ kveld da en ikke har tid til dette på dagen da man gjerne skal ut på befaringer, ha møter med kunder osv.” (Sletteli og Jackobsen 2016).

Av Østrem (2016) kommer det frem at eiendomsmeglere må være tilgjengelig for kunder store deler av døgnet, og sjelden jobber mindre enn 50 timer i uka. Svarene fra disse eiendomsmeglerne samsvarer veldig godt med resultatene fra min spørreundersøkelse. En årsak til at eiendomsmeglere velger å bruke mye tid på jobben kan muligens henge sammen med selv-determineringsteori som sier til at dersom en medarbeider føler autonomi i arbeidshverdagen, vil dette gi arbeideren energi og motivasjon til å bruke mye tid på arbeidsoppgavene.

Under spørsmål om tilfredshet i jobben svarte 66% er tilfreds, mens 28% er svært tilfreds. Noe av årsakene til dette kan være at de fleste styrer sin egen hverdag, har interessante arbeidsoppgaver og er fornøyd med sine vilkår. Til å støtte opp om at jobben er interessant svarer utvalget i min undersøkelse ja, med stor enighet. I tillegg er det stor enighet i utvalget om at de kjenner på valgfrihet i de tingene de foretar seg. Dette er indikatorer på en autonom arbeidssituasjon. Mikkelsen (2016) understreker at virksomheter som tilrettelegger for autonomi i arbeidet opplever at ansatte får indre motivasjon til å utføre jobben, samt føler mestring av jobben. I tillegg skriver Ryan og Deci (2000) at en ansatt som opplever autonomi i arbeidet, frihet til å ta egne beslutninger, bestemmelser og valg, og ikke føler seg overvåket vil synes at arbeidsoppgavene er mer interessante. At utvalget synes det har en interessant jobb, kan derfor også ha bakgrunn i at de fleste eiendomsmeglere har en autonom arbeidsplass.

At jobben er interessant og allsidig støttes av tidligere undersøkelser der eiendomsmeglere har latt seg dybdeintervjue om hvordan deres jobbsituasjon er, og hva som motiverer til innsats. (Slettli og Jakobsen, 2016). Her svarer de forskjellige informantene blant annet at kundekontakten, variasjonen i arbeidsoppgavene og at ingen saker er like er noen av årsakene til at jobben er interessant. I samme undersøkelse understreker informantene at hver enkelt megler styrer mesteparten av arbeidshverdagen sin selv, og har mye frihet til å foreta egne valg. Det påpekes av en megler at de har stor frihet til å disponere hverdagen slik de ønsker (Slettli og Jackobsen 2016). Forskningen ser ut til å være entydig på at som eiendomsmegler er jobben interessant og varierende, med stor valgfrihet og en autonom arbeidshverdag.

Flere respondenter melder at de har gått med tanker om å slutte i yrket noen ganger i løpet av året. Dette kan skyldes at de fleste av utvalget befinner seg i en aldersgruppe hvor det er naturlig at man har små barn og et familieliv som krever mye. Arbeidsdagene kan være lange, og arbeidet foregår mye på ettermiddagstid. Dette kan være årsaker til slike tanker i en jobb hvor trivsel i utgangspunktet er høy og arbeidet interessant. I tillegg har undersøkelsen min vist at jobben ofte forstyrrer hjemme- og familieliv.

I ytre motivert atferd gjennomfører arbeidstaker arbeidsoppgavene fordi det venter en ytre belønning ved utført arbeidsoppgave, i eiendomsmeglingsbransjen i form av provisjon. I denne studien er det sammenheng mellom lønn og tilfredshet. Mange eiendomsmeglere er tilfreds med jobben alt tatt i betraktning, og tilfreds med lønnen sin. Det kan tyde på at omdømmet yrket har når det gjelder lønn og status er en av hovedårsakene til at personene i utvalget har valgt yrket. Dybdeintervju med eiendomsmeglere gjort av Slettli og Jackobsen (2016) indikerer at lønn var en sterkt medvirkende faktor til at yrket ble valgt, samt den største motivasjonsfaktoren til jobben. Videre i intervjuet leser vi at lønn som hovedmotivasjonsfaktor endret seg etter hvert som informantene ble mer erfarene og fikk et godt innblikk i hva yrket dreier seg om.

Mine resultater viser at eiendomsmeglerens lønn er påvirket trivselen. Østrem (2016) sine resultater viser det samme. I Østrem's oppgave påpeker eiendomsmeglere spesifikt at lønnen er viktig for trivsel i selve meglerjobben. Disse to studiene viser at ytre belønninger er viktig for at ansatte skal holdes motiverte. At provisjonslønn motiverer bekreftes også i Gunnarssons og Åkessons (2013) intervjuer med svenske eiendomsmeglere. Flere av respondentene i utvalget uttrykker at provisjonslønn absolutt motiverer til innsats. De svenske ledere i eien-

domsmeglingsforetakene mener at provisjonslønn er en nødvendighet, da personer som jobber med salg trenger et slikt incentiv for å lykkes, og at salgspersoners personlighet gjør at slike ting gir dem motivasjon. I følge studien mener de også at lønnen er en bekreftelse på om man gjør en god eller dårlig jobb. De fleste eiendomsmeglere har en del av lønnen sin som provisjon. Utfordringen med dette kan være at motivasjonen i medgang er upåklagelig, men i mer utfordrende tider da kan det være vanskelig å holde ansatte motiverte. Svingningene kan være store, og man kan risikere at den indre motivasjonen forsvinner mer og mer etter hvert som de ansatte blir avhengig av, og vant med å strekke seg etter de ytre incentivene. I tillegg kan det være mulig at arbeidet kan gå ut over etikk og moral, om man ikke er i stand til å tjene inn nok til og livnære seg.

Flere studier viser at belønning motiverer. Bragelien (2011), Kuvaas (2005b) og Van der Stede og Merchant (2011) viser at forskjellige belønningssystem kan være effektive hjelpemiddel for å skape motivasjon. Problemet med ytre belønninger er at det blir vanskeligere å opprettholde motivasjon over lengre tid med høyt fokus på dette. På sikt kan man risikere å ikke klare motivere de ansatte ved indre faktorer. Dette kan forklares med at mestringsfølelsen av jobben forsvinner om man ikke oppnår provisjoner/ ytre belønninger over tid. Som Kuvaas (2005b) skriver, kan ikke å oppnå provisjon/ belønning virke som straff, som igjen virker demotiverende for arbeidstaker. Man må ta i betraktning at dersom en medarbeider mistrivs på grunn av sin lønnsituasjon kan dette bidra til at fokuset på jobben blir mindre, kvaliteten på arbeidet går ned sammen med prestasjonene.

Incentivordningen bidrar ikke bare negativt. For ledelsen er det lettere å oppdage raske endringer i adferd og prestasjon. Dersom skjer plutselige endringer i ansattes inntjening, er dette enkelt å oppdage, og man kan iverksette tiltak fort. I tillegg er provisjonslønn et lønnsystem det er knyttet relativt liten risiko til for arbeidsgiver. Arbeidsgiver betaler kun ut lønn basert på inntektene til ansatte. Lite driftsinntekter til foretaket betyr lite lønnsutgifter, og omvendt. Dette gir arbeidsgiver bedre forutsetninger til å klare seg gjennom dårlige perioder i markedet, og det skal mer til for at arbeidsgiver må varsle oppsigelser på grunn av økonomiske årsaker.

Over 60% er tilfreds og svært tilfreds. Provisjonsavlønning er et lønnsystem som har høy risiko for arbeidstaker. Dette kan være en av årsakene til at tilfredsheten med lønn har en viss spredning. Få informanter i utvalget er nøytrale til lønnen. De er enten tilfreds, svært tilfreds, eller misfornøyd. Dersom arbeidstaker ikke føler økonomisk trygghet, vil det resultere redusert i trivsel. Gjennom min undersøkelse kommer det frem at for de fleste er økonomisk trygghet viktig. Flere eiendomsmeglere i undersøkelsen gjort av Gunnarsson og Åkesson

(2013) sier at å hele tiden måtte jage etter salg for å få lønn, resulterer i stress og en følelse av at man mislykkes. Tydelige indikatorer på at ytre motivasjon skyver bort den indre motivasjonen, og gjør at medarbeiderne kun baserer sin arbeidsinnsats på om de oppnår den ytre belønningen. Dette kan forklare at 40% av respondentene i min undersøkelse scoret lavt på spørsmålet om tilfredshet med lønnen. Gjennom nevnte undersøkelse gjort i Sverige, kommer det også frem at jo mer forpliktelser man har, gjerne med bolig, familie og så videre, jo mindre ønsket utvalget en variabel lønn. Man kunne se at unge personer med mindre forpliktelser var mer tilfreds med variabel lønn, enn eldre personer med flere forpliktelser og familie (Gunnarsson og Åkesson, 2013). Det tyder på at også i Sverige står økonomisk trygghet høyt for arbeiderne.

Vi fant tre signifikante faktorer som i ulik grad påvirket eiendomsmegleres tilfredshet. Både indre motivasjon, tilfredshet med lønn, og fellesskap påvirket dette. Igjen fikk vi pekepinner mot at ytre motivasjonsfaktorer påvirker tilfredsheten mest og at ytre motivasjon er viktig i bransjen. Tilfredshet med lønn, som er en ytre motivasjonsfaktor hadde sterkest sammenheng med tilfredshet. Faktorer som fellesskap og indre motivasjon gav utslag som signifikante og påvirket tilfredsheten. Dette er i overenstemmelse med selvdetermineringsteorien der de tre faktorene autonomi, kompetanse og tilknytning er viktige for å skape motivasjon (Mikkelsen, 2016). I selvdetermineringsteori skilles det mellom indre og ytre motivasjon, og i min undersøkelse er begge sentrale for de ansattes trivsel. Derfor vil både lønn, som en ytre faktor og fellesskap, som inngår i indre faktorer være viktige for å holde motivasjon hos ansatte oppe over tid.

At ledelsen ønsker å legge fokus på salget bekreftes gjennom undersøkelse utført av Østrem (2016). Dybdeintervjuer gjort med ledelsen i Eiendomsmegler 1 midt- Norge bekrefter at fokuset på salget er høyt, fordi ledelsen mener medarbeiderne på den måten får rettferdig lønn, og lønn etter innsats. Ledelsen mener også at de ansatte ikke ville prestert like godt uten denne form for lønssystem. De mener flere ikke hadde vært like sulte og stått like hardt på, uten denne risikoen for variasjon i lønnen. En klar fare med denne tenkningen er at medarbeiderne sitt hovedfokus ligger på belønningen og å selge mye. Dette kan gå ut over kvaliteten på jobben som gjøres. Deci, Koestner et al. (1999) har i sin forskning konkludert med at ytre belønninger svekker interessen for selve arbeidsoppgavene.

I eiendomsmeglingsbransjen er det høy konkurranse mellom kollegaer. De ansatte jobber mye individuelt og har lite teamarbeid. Hver enkelt medarbeider har egne oppdrag å utføre og muligheten for fellesskap med andre kan være liten sammenlignet med yrker i andre bransjer.

Fellesskapet er viktig for trivselen også i eiendomsmeglingsbransjen, viser min undersøkelse. Derfor er det viktig å sette sammen en gruppe med ansatte som trives sammen. Dette stemmer overens med selvdetermineringsteorien om at autonomi, kompetanse og tilknytning er viktige faktorer for å skape motivasjon. Det viser at det menneskelige, det å føle tilhørighet, ha et fellesskap og noen å snakke med, er viktig for trivselen. At fellesskapet i mine undersøkelser viser seg å være viktig for de ansatte, bekreftes også i undersøkelsen gjort av Østrem (2016). I Østrems intervjuer med eiendomsmeglere blir det uttalt av eiendomsmeglerne at de føler på et godt miljø med dedikerte medarbeidere, der relasjonene er utrolig sterke. Ledelsen i foretaket bekrefter også at fellesskap er noe de fokuserer på og bruker en del kapital på ved å arrangere felles aktiviteter, turer og sosiale eventer for medarbeiderne. At dette er noe organisasjonen har lyktes med stadfestes ved at bedriften i 2015 mottok fjerdeplass, og i 2016 vant utmerkelsen "Great place to work". For å vinne denne utmerkelsen vektlegges tillit, stolthet til jobben og fellesskap veldig sterkt.

I tredje forskningsspørsmål studerte jeg hvilken sammenheng det er mellom ytre- og indre motivasjon og trivsel. Regressionsanalysen gav tydelige svar på hva som motiverer mest. Hele 73% av tilfredshet avhenger av ytre faktorer, mens 31% avhenger av indre faktorer. Sammenhengen mellom faktorene er at dersom en ansatt skal trives optimalt, må både indre og ytre motivasjoner tilfredsstilles. Her har bransjen muligheter til å gjøre endringer for å få en jevnere balanse mellom hver av gruppene. Mulighetene ligger godt til rette ettersom de fleste i utvalget oppfatter sin egen arbeidssituasjon som autonom og oppgavene som interessante. Teori innen selv determinering viser at interessante arbeidsoppgaver ikke nødvendigvis trenger å belønnes gjennom ytre faktorer for å holde ansatte motiverte. Og at oppgavene er interessante bekreftes av utvalget mitt, gjennom spørsmål om dette i undersøkelsen.

Fokus på ytre motivasjoner i eiendomsmeglingsbransjen er stort og kan overskygge indre motivasjon (Ryan og Deci 2000). Resultatet kan over tid være at den indre driven gradvis vil forsvinne. Gleden ved selve jobben forsvinner, og utholdenheten minker. Dette kan medføre høy turnover, som er skadelig for bedriftene ved at fellesskapet kan svekkes og påføre kostnader ved ny rekruttering. At turnoveren er høy kan medføre at det blir vanskelig for organisasjonen å gjennomføre målene sine, ettersom stadig utskiftning av medarbeidere kan gjøre det vanskelig å jobbe målrettet. I tillegg kan bedriften risikere at kvaliteten i arbeidet minsker på grunn av stadige utskiftninger, som gjør at ledelsen må bruke mer ressurser enn nødvendig på opplæring av nyansatte og ansettelsesprosesser, enn nødvendig. Dette kan også gi en indikasjon på hvorfor mange ansatte går med tanker om å gi opp yrket. Hvorfor ledelsen i mange

foretak i stor grad fokuserer på ytre belønning kan ha sammenheng med at motivasjon beskrives gjennom retning, intensitet og utholdenhet (Mitchell, 1997). Ved å belønne medarbeiderne etter antall salg, eller inntjening, gir ledelsen medarbeiderne retning, altså de skal fokusere på salg. I tillegg opprettholdes intensiteten. Ansatte må levere og stå på for å bli belønnet.

Undersøkelser gjort i Norge viser at arbeidstakere ofte rangerer muligheten til å få bruke relevant jobbkompetanse høyt som motivasjonsfaktor (Lai, 2013a). Bedrifter som ansetter universitets- og høyskoleutdannede personer har derfor muligheten til å fokusere på å motivere på denne måten. Ettersom eiendomsmeglere må oppfylle krav om høyere utdanning for å få drive praksisen, vil det være store muligheter for organisasjonene til å fokusere på bruk av kompetanse som motivasjonsfaktor, fremfor belønning. På den måten redusere risikoen for store svingninger i motivasjon for ansatte, samt øke utholdenheten til medarbeiderne. Kompetanse/mestring av jobben er sentralt i selvdetermineringsteori, som en av de tre viktige segmentene til økt trivsel. Slettlie og Jackobsen (2016) viser at man i oppstarten som eiendomsmegler hadde mye fokus på ytre faktorer som lønn og belønning, men at motivasjonen etter hvert endrer seg fra dette fokuset, til fokuset på kundene, og opplevelsen av å få gode tilbakemeldinger og etablere tillit- og gode kundeforhold. Dette indikerer at forskjellene på hva som motiverer hver enkelt medarbeider kan variere veldig fra person til person. Hva som motiverer kan endre seg med erfaring og tid i bransjen. Derfor kan det være vanskelig for ledelsen av et foretak å sette sammen en oppskrift med en blanding av både indre og ytre motivasjonsfaktorer. Kuvaas (2006) påpeker at ansatte som scorer lavt på indre motivasjon ikke så godt responderer på autonomi og kompetanse. Disse har mer behov for ekstern regulering for å motiveres og prestere. Da gjerne gjennom ytre motivasjoner. Forskjellige personlighetstrekk hos oss mennesker er med på å forme vår arbeidsatferd. Dette kan være grunner til at fokuset på ytre motivasjon er størst, fordi resultater er enklest å måle prestasjoner utfra, og gir kjappe resultater til ledelsen.

I siste forskningsspørsmål forsøkte vi å finne ut om lønnsystemet er en årsak til tanker om å gi opp yrket fullstendig og gå over i en annen jobb. I denne studien var det ingen sammenheng mellom lønnsystemet, og tanker om å slutte i jobben.

## Konklusjon

Studien har lært oss at eiendomsmeglers lønssystem påvirker motivasjon, trivsel og mestring. Analyser har vist klart at medarbeidernes motivasjon i stor grad styres av et belønningssystem som det er knyttet en betydelig risiko til for arbeidstaker. Med en stor provisjonsandel i lønnen kan det være vanskelig å opprettholde motivasjon over lengre tid, ettersom konjunktursvingninger og lignende påvirker lønnen i betydelig, og skaper en usikkerhet rundt egen økonomisk trygghet.

Ved siden av lønnen, var fellesskapet den faktoren som betydde mest for trivselen. Økt fokus på å skape et godt fellesskap kan bidra til at man kan endre dagens situasjon ved å skyve større andeler av motivasjonen over på indre faktorer og selve jobbinnholdet. Basert på dette og tidligere undersøkelser, kan det anbefales å investere både tid og penger i fellesskapet.

Ledelsen bør fokusere mer på å skape en jevnere balanse mellom ytre og indre motivasjon, samt tilrettelegge for at ansatte skal få bruke sin kompetanse innenfor eiendomsfaget aktivt for å holde sine medarbeidere tilfreds. Andre undersøkelser gjort på vegne av bransjen indikerer at en eiendomsmegler i mange tilfeller endrer sitt eget motivasjonsgrunnlag etter hvert som personen tilegner seg erfaring. Man går fra å motiveres av lønn i hovedsak, til å motive-res av kundetilfredshet og indre faktorer i hovedsak. Kanskje ledelsen da bør differensiere måten å motivere hvert enkelt individ, eller gruppe basert på alder og erfaring.

Det er også fordeler med ytre belønninger som ledelsen kan bygge videre på. Det kan være lurt å videreutvikle belønningssystemet/ tilpasse det for å fortsatt kunne bruke det som et styringsverktøy, da et belønningssystem er enkelt å styre etter. Man ser tydelige resultater, eller mangel på resultater. Man vil aldri komme bort i fra at medarbeidere vil finne motivasjon i lønn, og muligheten til å tjene mer. Det vanskelige og viktige er å finne en balanse som gjør at medarbeideren ikke oppfatter belønningssystemet som straff, men som en motivator til å ha noe å strekke seg etter, som gir energi og vilje til å stå på.

## Referanseliste:

- Bragelien, I. (2011).** Belønninger som styringsverktøy- når bør toppladelsen holde fingrene av fatet? *Magma*, 5: 31-43.
- Kuvaas, B. (2005b).** Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I. Oslo: Cappelen akademiske forlag, cop. 2005.
- Van der Stede, W. & Merchant, K. (2011).** Management Control systems. 3. utgave: Financial Times Prentice Hall. 832 s.
- Tracy, B. (2013).** Motivation. Motivation. New York: AMACOM.
- Matthiesen, S. B. (2015).** Ledelse av indre motivasjon. BI business review.
- Mitchell, T. R. (1997).** Matching motivational strategies with organizational contexts, *Research in Organizational Behavior* 19: 57- 150.
- Mikkelsen, A. (2015).** Strategisk HRM: Motivasjon, 1. Utgave, 2. Opplag 2015. Cappelen Damm AS 2014.
- Waterman, A., Schwartz, S., Goldbacher, E. & Green, H. (2003).** Predicting the subjective experience of intrinsic motivation: The roles of self- determination, the balance of challenges and skills, and self- realization values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (11): 1447-1458.
- Deci, E. L. & Flaste, R (1996).** Why we do what we do: understanding self- motivation. New York: Penguin.
- Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, Keise & Matsumoto, K. (2010).** Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. 107: 20911- 20916.
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Fowler, R. D., Seligman, M. E. P & Csikszentmihalyi, M. (2000).** Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well- Being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Bang, H. (1995).** Organisasjonskultur. 3. Utgave. Oslo: TANO.
- Douma, S. & Schreuder, H. (2013).** Economic approaches to organizations. 5. Utgave: Pearson Education Limited.
- Cæker, M. & Olve, N.- G. (2013).** Belønningssystemers roll i styringen.
- Kvaløy, O. & Bragelien, I. (2011).** Strategist HRM: Lønn og belønning, 1. Utgave, 2. Opplag 2015. Cappelen Damm AS 2014.
- Craighead, W. E., Kazdin, A. E. & Mahoney, M. J. (1981).** Behavior modification. Principles, issues and applications. Boston: Houghton Mifflin.
- Greene, D. & Lepper, M. R. (1974).** Effects of extrinsic rewards on children's subsequent intrinsic interest, *Child Development*: 1141- 1145.
- Pallak, S. R., Costomiris, S., Sroka, S. & Pittman, T. S. (1982).** School experience, reward characteristics, and intrinsic motivation, *Child Development*: 1382- 1391.
- Cameron, J. & Pierce, W. D. (1994).** Reinforcement, reward and intrinsic motivation. A meta- analysis, *Review of Educational Research* 64 (3): 363-423.



- Deci, E. L. (1972).** Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity, *Journal of Personality and Social Psychology* 22 (1): 113.
- Sansone, C. (1989).** Competence feedback, task feedback, and intrinsic interest. An examination of process and context, *Journal of Experimental Social Psychology* 25 (4): 343- 361.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985).** *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior.* New York: Plenum Press.
- Holt, C. & Laury, S. (2002).** Risk and incentive effects. Tilgjengelig fra:  
<http://users.nber.org/~rosenbla/econ311-04/syllabus/holtlaury.pdf>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000).** The “what” and “why” of goal pursuits. Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry* 11 (4): 227- 268.
- Hardre, P. L. & Reeve, J. (2003).** A motivational model of rural students’ intentions to persist in, versus drop out of, high school, *Journal of Educational Psychology* 95 (2): 347- 356.
- Amabile, T. M. (1983).** *The social psychology of creativity.* New York: Springer- Verlag.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soenens, B. & Matos, L. (2005).** Examining the motivational impact of intrinsic versus extrinsic goal framing and autonomy-supportive achievement, *Child Development* 76 (2): 483- 501.
- Gagne, M. & Deci, E. L. (2005).** Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior* 26 (4): 331- 362.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2011).** Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20 (3): 367- 387.
- Kuvaas, B. (2006).** Performance appraisal satisfaction and employee outcomes. Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management* 17 (3): 504- 522.
- Coen, Louis, Lawrence Manion & Keith Morrison (2011):** *Research Methods in Education.* Seventh ed. London: Routledge Taylor.  
<https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnarminger/Kvantitativ-metode/>  
<http://www.nef.no/fagstoff/bor-eiendomsmeidlerfullmektiger-sikres-rimelig-fast-lonn/>  
<https://www.nrk.no/dokumentar/xl/ekstreme-arbeidsforhold-for-unge-meidere-1.13752071>
- Lai, L. (2013a).** *Strategisk kompetanseledelse.* Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Deci, E. L., et al. (1999).** A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125(6): 627-668.  
<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/gPrR5/Fem-grafer-som-viser-hvor-mye-nordmenn-jobber>
- Torje Slettli, Sondre Jakobsen (2016).** Prestasjonsstyring i eiendomsmeidlerbransjen, *Hvordan brukes prestasjonsstyring i eiendomsmeidler bransjen?*, Masteroppgave i økonomi og administrasjon – juni 2016

- Lars Andreas Østrem (2016).** Provisjonslønn som kilde til motivasjon, Masteroppgave-Økonomi og administrasjon/ siviløkonom, Trondheim, Mai 2016
- Anna Gunnarsson & Hanna Åkesson (2013).** The effect of commission based wages, A Case Study of the Real- Estate Industry.
- Kristensen, T. (2000).** A new tool for assessing psychosocial factors at work: The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Copenhagen: National Institute of Health.*
- Elo, A.- L., Skogstad, A., Dallner, M., Gamberale, F., Hottinen, V., og Knardahl, S. (2000).** *User´s guide for the QPSNordic: General Nordic Questionnaire for psychological and social factors at work:* Nordic Council of Ministers.
- Hjulstad, R. (1989).** Organisasjonsteori, NKS. Forlaget 1989, side 84.
- Ringstad. K. (2016).** Enhet og mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode, 3. utgave

## Vedlegg

**Vedlegg 1..... Spørreundersøkelse**

# Spørreundersøkelse- Masteroppgave MBA 2017/18

Kjønn (Sett kryss) (QPS):

Mann:

Dame:

Alder (sett kryss):

23-30:

31-40:

41-50:

51-:

Antall år i bransjen (sett kryss) (QPS):

1-5:

6-10:

11-15:

16-:

Tittel (sett kryss):

Eiendomsmegler:

Eiendomsmeglerfullmektig:

Hvor mange timer i uka jobber du i snitt (sett kryss)? (Hentet fra QPS)

35-40:

41-45:

46-50:

51-55:

56-60:

Over 60:

Lønn:

1. Hvilken avlønning har du (sett ett kryss)?

- Fastlønn + provisjon: (1)
- Garantilønn + provisjon: (2)
- Liten fastlønn + provisjon: (3)
- Kun provisjon: (4)
- Kun fastlønn: (5)
- Fastlønn med bonus: (6)
- Provisjon med bonus: (7)
- Annet: (8)

2. A). Er du tilfreds med dine lønnsvilkår (sett kryss)?

Veldig lite tilfreds (1)	Lite tilfreds (2)	Noe tilfreds (3)	Tilfreds (4)	Veldig tilfreds (5)
--------------------------	-------------------	------------------	--------------	---------------------

2 B). I hvilken grad føler du trygghet for egen personlig økonomi (sett kryss)?

I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	Til en viss grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)
------------------------	------------------	----------------------	-----------------	-----------------------

2. C). Er du i stand til å leve av din inntekt som eiendomsmegler (sett kryss)?

I svært liten grad (1)	I liten grad (2)	Til en viss grad (3)	I stor grad (4)	I svært stor grad (5)
------------------------	------------------	----------------------	-----------------	-----------------------

2 D). Hvor viktig er det for deg at arbeidet er trygt med fast inntekt (sett kryss)? (Hentet fra QPS)

Ikke viktig (1)	Nokså uviktig (2)	Ganske viktig (3)	Veldig viktig (4)	Helt nødvendig (5)
-----------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

Motivasjon: For hver påstand under, indiker hvor mye sannhet det er i påstanden for din egen del ved å bruke angitt skala.

3 A) Jeg liker veldig godt å drive med eiendomsmegling (sett kryss)

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

3 B) Eiendomsmegling er gøy å drive med (sett kryss)

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

3 C) Jeg synes eiendomsmegling er en kjedelig aktivitet (sett kryss)

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

3 D) Eiendomsmeglingen fi meg ikke til å holde fokus i det hele tatt (sett kryss)

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

3 E) Jeg vil beskrive eiendomsmegling som veldig interessant (sett kryss)

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

3 F) Jeg synes eiendomsmegling var/ er ganske hyggelig å drive med (sett kryss)

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

3 G) Mens jeg driver med jobben, tenker jeg på hvor hyggelig det er (sett kryss)

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

Basis psykologiske behov på arbeidsplassen: For hver påstand under, indiker hvor mye sannhet det er i påstanden for din egen del ved å bruke angitt skala.

4 A) Når jeg er på jobb føler jeg at jeg har valgfrihet i tingene jeg foretar meg

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 B) Jeg føler meg ekskludert fra gruppen jeg ønsker å tilhøre på jobb

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 C) Jeg føler meg sikker på at jeg kan gjøre det bra på jobb

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 D) De fleste arbeidsoppgavene jeg har føler jeg at jeg "må gjøre"

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 E) Når jeg er på jobb er jeg veldig usikker på om jeg mestrer arbeidsoppgavene

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 F) Jeg føler at de kollegaene jeg bryr meg om, også bryr seg om meg

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 G) Jeg føler at mine beslutninger på jobb reflekterer hva jeg virkelig vil

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 H) Jeg føler at kollegaer som er viktige for meg, ikke er imøtekommende mot meg

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 I) Jeg føler meg flink i jobben min

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 J) Jeg føler meg tvunget til å gjøre arbeidsoppgaver på jobb, jeg ikke ville valgt å gjort

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 K) Jeg er skuffet over min prestasjon på jobb

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 L) Jeg føler forbindelse med kollegaer som bryr seg om meg på jobb, og som jeg bryr

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

bryr meg om på jobb

4 M) Jeg føler at mine beslutninger på jobb, uttrykker hvem jeg virkelig er

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 N) Når jeg er på jobb, føler jeg meg kompetent til å oppnå mine mål

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 O) Jeg føler meg nær og tilknyttet andre personer på jobben, som er viktige for meg

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 P) Jeg føler meg usikker på mine ferdigheter på jobb

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 Q) Mine daglige aktiviteter på jobb føles som en kjede av forpliktelser

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 R) Jeg føler jeg gjør det som virkelig interesserer meg i min jobb

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 S) Jeg har inntrykket av at personer jeg bruker tid meg på jobb, misliker meg

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 T) Jeg føler jeg kan fullføre vanskelige arbeidsoppgaver ved jobben min

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 U) Jeg føler at relasjonene jeg har med andre på jobb er overfladiske

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 V) Når jeg jobber, føler jeg meg mislykket på grunn av feilene jeg gjør

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

4 W) Jeg får en varm følelse av menneskene jeg bruker tid med på jobb

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

**Jobb- familie/ fritid:**

5 A) Hender det at kravene på jobben forstyrrer ditt hjemmeliv og familieliv?

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

5 B) Hender det at krav fra familien eller ektefelle/partner forstyrrer utførelsen av arbeidet ditt?

1 Helt uenig	2	3	4	5	6	7 Helt enig
--------------	---	---	---	---	---	-------------

**Tilfredshet og tanker om å slutte:**

6 A) Hvor tilfreds er du med din jobb sett under ett- alt tatt i betraktning?

Uaktuelt (0)	Svært utilfreds (1)	Utilfreds (2)	Tilfreds (3)	Svært tilfreds (4)
--------------	---------------------	---------------	--------------	--------------------

6 B) Hvor ofte i løpet av det siste året har du hatt tanker om å gi opp yrket fullstendig og gå over i en helt annen jobb?

Ikke aktuelt (1)	Aldri (2)	Noen ganger i året (3)	Noen ganger i måneden (4)	Noen ganger i uken (5)	Hver dag (6)
------------------	-----------	------------------------	---------------------------	------------------------	--------------