



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2018 30 stp

Handelshøyskolen ved NMBU
Kolbjørn Christoffersen

Prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge

The performance measurement system in
Eiendomsmegler 1 Midt-Norge

**Benjamin Myrene
Magnus Espås Nergård**

Master i Økonomi og Administrasjon
Handelshøyskolen NMBU

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av masterstudiet innenfor økonomi og administrasjon med hovedprofil innen økonomistyring, ved Handelshøyskolen NMBU. Helt siden begynnelsen på dette masterstudiet har vi hatt en interesse for økonomistyring. Det var derfor naturlig for oss å skrive om et emne som omhandlet bedrifters prestasjonsmålinger. Vi fikk en innføring av temaet prestasjonsmåling i faget strategiimplementering, og merket raskt at dette var noe vi ønsket å skrive en masteroppgave om.

Vi ønsker å rette en stor takk til Eiendomsmegler 1 Midt-Norge og vår kontaktperson Kent Nergård som ga oss denne muligheten og har vært svært imøtekommende og behjelpelig gjennom hele prosessen. Samtidig håper vi at vår forskning kan være med på å utvikle prestasjonsmålingssystemet i bedriften videre.

Vi ønsker også å takke vår veileder Kolbjørn Christoffersen for engasjerende og behjelpelige møter vedrørende vår oppgave. Han har vært lett tilgjengelig for oss gjennom hele prosessen. Til slutt vil vi takke Handelshøyskolen ved NMBU for to lærerike år.

Ås, mai 2018

Benjamin Myrene

Magnus Espås Nergård

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å finne ut av hvordan prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge påvirker eiendomsmeglernes motivasjon og atferd. Funnene i denne oppgaven kommer på bakgrunn av flere semistrukturerte intervjuer med både meglere og ledere i bedriften, i tillegg til analyse av interne dokumenter. Vi fikk også mulighet til å observere et møte der meglernes aktiviteter og prestasjoner ble gjennomgått.

Det teoretiske rammeverket vi baserer denne oppgaven på er prestasjonsmåling, styringsparametere, incentivordninger, motivasjon og prinsipal-agent-teori. Provisjonslønn blir ofte brukt i bedrifter med vekt på salg og prestasjoner og er en ytre motivasjonsfaktor som brukes for å motivere meglerne til å yte det lille ekstra. Eiendomsmegler 1 Midt-Norge benytter provisjonslønn med en garantilønn i bunn hos meglerne, i tillegg til indre motivasjonsfaktorer som anerkjennelse, tillit og åpenhet for å motivere meglerne.

Det kommer frem i intervjuene med meglerne at de er fornøyd med hvordan prestasjonsmålingssystemet er bygd opp. Ledelsen legger til rette for at meglerne skal kunne selge flest mulig boliger, ved å avlaste meglerne for administrative arbeidsoppgaver ved hjelp av deres back-office apparat. Meglerne nevner blant annet konkurranser og provisjonslønn som sentrale motivasjonsfaktorer, men sier samtidig at de indre motivasjonsfaktorene er vel så viktige for å kunne lykkes som megler på lang sikt.

Abstract

The purpose of this study is to present how the performance measurement system of Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge affects the motivation and behavior of their realtors. The findings in this study are based on several semi-structured interviews with both managers and realtors of Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge. We also got the opportunity to be observers of a meeting where the activities and performances of the realtors were went through.

The theoretical framework we have based our study upon is performance measurement, key performance indicators, incentive systems, motivation and principal-agent-theory. Commission based pay are often used by companies with emphasis on sales and performances. Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge utilizes commission based pay with a salary guarantee, as a safety net for the realtors. Commission based pay is an extrinsic motivation factor which is used to maximize the performance of the realtor. The managers also use intrinsic motivation factors as recognition, trust and openness to motivate the realtors.

It appears through the interviews that the realtors are satisfied with how the performance system are structured. The managers facilitate for the brokers to sell as much as possible by relieving the brokers for administrative work using their back-office team. The realtors mention among other factors, competitions and commission based pay as key motivation factors. But at the same time, they say that intrinsic motivation factors are very important factors to succeed as a realtor in the long term.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1. INNLEDNING	8
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 FORMÅL	9
1.3 PROBLEMSTILLING	10
1.4 AVGRENSNINGER.....	10
2. CASEBEDRIFTEN	12
2.1 EIENDOMSMEGLER 1	12
2.2 EIENDOMSMEGLER 1 MIDT-NORGE	12
2.3 BEDRIFTENS STRATEGI.....	14
3. TEORETISK RAMMEVERK	16
3.1 BALANSERT MÅLSTYRING.....	16
3.2 PRESTASJONSMÅLING	18
3.2.1 Hva kan oppnås med et prestasjonsmålingsystem?.....	18
3.2.2 Prestasjonsmålingens ulemper	19
3.2.3 Kritiske suksessfaktorer	21
3.2.4 Styringsparametere	22
3.3 ORGANISATORISK KONTROLL	23
3.4 INCENTIVORDNINGER.....	24
3.4.1 Prestasjonslønn	25
3.4.2 Kritikk til incentivordninger.....	26
3.5 MOTIVASJON	27
3.5.1 Kognitiv motivasjonsteori.....	28
3.5.2 Indre og ytre motivasjon	29
3.5.3 Selvbestemmelsesteori	30
3.6 PRINSIPAL-AGENT-TEORI	30
4. METODE	34
4.1 VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED.....	34
4.2 VALG AV METODE.....	35
4.3 FORSKNINGSDESIGN	35
4.4 FORSKNINGSPROESSEN	37
4.5 FORSKNINGSKVALITET	38
4.5.1 Validitet.....	38
4.5.2 Reliabilitet.....	39
4.6 FORSKNINGSETIKK	40
5. RESULTATER	42
5.1 PRESTASJONSMÅLING	42
5.1.1 Resultater fra ledere.....	42
5.1.2 Resultater fra meglere	43
5.2 STYRINGSPARAMETERE	44
5.2.1 Resultater fra ledere.....	44
5.2.2 Resultater fra meglere	46
5.3 INCENTIVORDNINGER.....	47
5.3.1 Resultater fra ledere.....	47
5.3.2 Resultater fra meglere	48

5.3.3 Annet	49
5.4 MOTIVASJON	50
5.4.1 Resultater fra ledere.....	50
5.4.2 Resultater fra meglere.....	51
5.4.3 Annet	53
5.5 PRINSIPAL-AGENT-TEORI	53
5.5.1 Resultater fra ledere.....	53
5.5.2 Resultater fra meglere	54
6. ANALYSE.....	56
6.1 PRESTASJONSMÅLING	56
6.2 STYRINGSPARAMETERE	58
6.3 INCENTIVORDNINGER.....	60
6.4 MOTIVASJON	61
6.5 PRINSIPAL-AGENT-TEORI	63
7. KONKLUSJON	66
7.1 FORSLAG TIL FORBEDRING	68
8. LITTERATURLISTE	70
9. VEDLEGG	76

Figur- og tabelloversikt

Figur 1: Utviklingssløyfen til balansert målstyring	17
Figur 2: Kognitiv motivasjonsteori.....	28
Tabell 1: Intervjuoversikt	38

1. Innledning

I dette kapittelet reflekterer vi over temaet for vår oppgave og presenterer problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Vi vil også legge frem oppgavens avgrensninger og formål.

1.1 Bakgrunn

“Vi ser at de rigide målesystemene med karaktersetning og belønningssystemer er på tilbaketog i utenlandske selskaper. Det erstattes av en form for ledelse hvor dialog og tettere relasjon mellom leder og medarbeider gjør seg sterkere gjeldende. Coaching og oppfølging prioriteres i stedet for overvåking og kontroll” (Bergersen, 2014).

Utsagnet er basert på en undersøkelse av ulike selskaper verden rundt, gjennomført av Deloitte. Ifølge Deloittes konsulent-direktør Eivind Garshol gjengitt av Bergersen (2014) er vi på vei inn i en overgang til en form for mykere ledelse hvor man fokuserer mer på indre motivasjon hos ansatte. Der de ansatte har mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag, opplever mestring og føler en mening med det man gjør. Derimot viser en parallell undersøkelse av store norske bedrifter at vi henger etter i denne utviklingen. Prestasjonsmålingssystemene som den gang ble utviklet i USA på 1970-tallet, er mer gjeldende her hjemme i Norge i dag, enn hva det er i opprinnelseslandet.

Eiendomsmeglerbransjen er en svært aktuell bransje når det kommer til prestasjonsmåling. Noen får sin første jobb som megler med fastlønn de første månedene, før de deretter går over til provisjonsbasert lønn når de har blitt litt mer rutinerte og erfarne. Andre låner penger av arbeidsgiveren helt til de klarer seg selv, for så å måtte betale tilbake den lånte lønnen. Det er også noen som ikke får fastlønn og må klare seg selv, der lønnen kun er basert på provisjon. Etter to år viser det seg at litt over halvparten klarer å leve av lønnen, og over 40 prosent jobber over 50 timer eller mer i uken (VG, 2017). Med andre ord velger forskjellige eiendomsmeglerbedrifter ulike sammensetninger av fastlønn og provisjon, men en fellesnevner har de alle: Prestasjonsfokus. Det er et høyt fokus på prestasjoner i form av salg per megler, som igjen er med på å påvirke bedriftens resultater og markedsandeler.

Å legge stor vekt på prestasjoner kan også virke negativt. Det finnes nok av eksempler på dette, spesielt i eiendomsmeglerbransjen. Ifølge Farbrot (2006) hevder Kuvaas at

prestasjonsavhengig lønn fungerer bra på oppgaver som er lett å definere og måle. Bruk av resultatavhengig lønn kan gi økt kvantitet i form av økt salg. Samtidig kan dette også gå på bekostningen av kvaliteten i arbeidet. Resultatavhengig lønn trenger ikke kun være en motivasjon til å yte det lille ekstra, det kan også være en retningsveileder som viser de ansatte hvilke deler av driften ledelsen ønsker å prioritere. Slik kan ledelsen skape en felles interesse mellom dem og de ansatte, for å arbeide mot et felles mål. Med andre ord er resultatavhengig lønn ikke bare en kilde til motivasjon, men kan også være et styringsverktøy for ledelsen (Bragelien, 2011).

1.2 Formål

I denne oppgaven ønsker vi å belyse prestasjonsmålingssystemet og dets påvirkning på meglernes motivasjon og atferd i en eiendomsmeglerbedrift. Casebedriften vi har valgt er Eiendomsmegler 1 Midt-Norge (EM1-MN) og er den eiendomsmeglerbedriften med desidert høyest markedsandel i Midt-Norge.

Jobben som eiendomsmegler er i stor grad knyttet til prestasjoner. Det er altså snakk om prestasjoner i form av antall salg, men kan også være kundetilfredshet og andre viktige resultatmål for en eiendomsmeglerbedrift.

1.3 Problemstilling

For å besvare problemstillingen vår har vi valgt den teorien vi mener er mest relevant innenfor temaene prestasjonsmåling og motivasjon. De overordnede teoretiske temaene er prestasjonsmåling, styringsparametere, incentivordninger, motivasjon og prinsipal-agent-teori.

I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på sammenhengen mellom prestasjonsmåling, motivasjon og atferd. Vår problemstilling er som følger:

“Hvordan påvirker prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge eiendomsmeglernes motivasjon og atferd?”

Vi har valgt å dele denne problemstillingen opp i fem underliggende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan er prestasjonsmålingssystemet koblet opp mot bedriftens overordnede strategi?*
- 2. Hvilke styringsparametere er de mest sentrale for meglerne?*
- 3. Hvilke incentiver benytter ledelsen for å motivere meglerne?*
- 4. I hvilken grad motiveres meglerne av indre- og ytre belønninger?*
- 5. Opplever meglerne seg overvåket og kontrollert av sine ledere og prestasjonsmålingssystemet?*

1.4 Avgrensninger

Oppgaven vår avgrenses til å se på prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge. På grunn av begrensning i form av tid og ressurser har vi valgt å fokusere på en bedrift og ikke bransjen generelt. Våre intervjuobjekter er ansatt som trainee, meglere og ledere i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge, avdeling Trondheim Sentrum.

2. Casebedriften

I dette kapittelet ønsker vi å gi en nærmere beskrivelse av bedriftens historie og dens oppbygging. Vi ønsker også å beskrive bedriftens overordnede strategi i markedet, for å ytterligere belyse deres valg i forhold til prestasjonsmåling.

2.1 Eiendomsmegler 1

I 1996 ble SpareBank 1 Gruppen AS til gjennom en samarbeidsallianse mellom Sparebank 1 SR-Bank, Sparebank 1 Vest, Sparebank 1 Midt-Norge og SpareBank 1 Nord-Norge. Etter etableringen av SpareBank 1 Gruppen AS, ble EiendomsMegler 1 etablert som kjede i 1999.

De lokale bankene som utgjorde SpareBank 1 Gruppen AS hadde små eiendomsmeidleravdelinger, og samarbeidsalliansen muliggjorde at de kunne konkurrere med de største aktørene på markedet, blant annet DNB. Det er de lokale SpareBank 1 bankene som er morselskapene og eier Eiendomsmeidler 1-filialene der hvor de opererer.

Allerede i 2000 og 2001 er meidlerkjeden Norges største målt i antall solgte objekter og har siden da vunnet en rekke priser (SpareBank 1, 2018). De er blant annet kåret til Norges beste eiendomsmeidlererselskap av forbrukerrådet i 2008 (Hegvik og Nielsen, 2008) og til Norges største meidlerkjede igjen i 2014 (Parr, 2014). I dag består Eiendomsmeidler 1 av over 800 ansatte fordelt på 160 kontorer over hele landet (Eiendomsmeidler 1, 2018)

2.2 Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge

Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge forvalter eiendom fra 35 ulike lokasjoner i Trøndelag og Møre og Romsdal hvor de har over 240 ansatte per 2016. Selskapet eies av de tre Sparebank1 bankene; Sparebank1 SMN, Sparebank1 Nordvest og Sparebank1 Søre Sunnmøre. Deres kontorer er samlokalisert med eierbankene. Dette er med på å legge til rette for synergier og felles utvikling i Sparebank1, noe som står sentralt i Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge.

Selskapet driver med eiendomsmeidlering som omhandler fast eiendom, leiligheter, nybygg og salg og utleie av næringsseiendom og andre tjenester som omhandler forvaltning av eiendom. Selv på et marked med stor konkurranse fra store aktører, har Eiendomsmeidler 1 Midt-Norge en markedsandel på over 40 % på bruktbolig og ca. 45 % på nybygg. Dette er en stor økning dersom vi sammenligner deres markedsandeler på 7 % i 1999.

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge sin visjon er at de skal være Norges mest lønnsomme for kunder, ansatte og eiere. Denne visjonen er sterkt forankret hos alle ansatte og skal være med å styre måten bedriften utvikles på. For å kunne nå denne visjonen er produksjonseffektivitet en sentral faktor. De ønsker å implementere en Lean-tankegang hos alle sine ansatte for hele tiden å fokusere på kontinuerlig forbedring i bedriften. Samtidig digitaliseres flere bransjer og eiendomsmeglerbransjen er intet unntak. Målet deres er å ligge i forkant av den mest kundeorienterte eiendomsmeglertjenesten. Tjenesten vil i fremtiden digitaliseres og automatiseres, slik at kostnadene og tiden reduseres betraktelig. Konsekvensene av disse endringsprosessene er at Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har gått inn på eiersiden i fire relaterte selskaper: BN Bolig, Brauten Eiendom AS, SharePARK AS og Webtop Solutions AS.

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har som arbeidsplass alltid vært blant toppen på rangeringer av gode arbeidsplasser. De ble blant annet rangert som nr 1 i 2016 og 2017 av arbeidsplasser med 200-499 ansatte av "Great place to work". "Great place to work" er et globalt ledende konsulent- og analyseinstitutt som hjelper bedrifter med å identifisere, skape og opprettholde gode arbeidsplasser. Rangeringen baseres på evnen til å bygge sterk tillit, stolthet til jobben og fellesskap mellom ansatte, noe de mener er kjernen til glede på arbeidsplassen og forbedring av resultater (Greatplacetowork, 2017).

Meglere som blir ansatt i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har i de fleste tilfeller vært gjennom et opptil treårig traineeprogram. Dette er studenter som studerer første eller andre året på eiendomsmeglerstudiet på BI i Trondheim. Gjennom dette programmet får traineene mulighet til å bli kjent med bedriften og dens verdier, samtidig som de får følge en megler og får mulighet til å tilegne seg relevant erfaring fra ulike prosesser som inngår i megleryrket. Det gis ingen garanti for fast ansettelse ved fullført traineeprogram. Som et resultat av utviklingen og struktureringen av programmet de siste årene, har de imidlertid ansatt stort sett alle ved endt program og hatt svært lite frafall underveis. Dette er en unik ordning og Eiendomsmegler 1 Midt-Norge er en av få aktører på markedet som tilbyr en slik ordning.

I 2017 ble det opprettet et prestasjonsutviklingsteam med formål om å bidra til at beste praksis skal bli bedre kjent og lettere tilgjengelig for hele organisasjonen. De skal inspirere til

utvikling gjennom å hjelpe de ansatte til å bygge personlig styrke og arbeider med en coachende tilnærming. Prestasjonsutvikling i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge handler om å:

- Inkludere alle medarbeidere i bedriften
- Strukturere arbeidet
- Bryte “siloer” og subkulturer
- Måle suksess og definere tydelige måleparametere

2.3 Bedriftens strategi

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har en tydelig vekststrategi. Etter flere år med en markedsandel på i underkant av 40 % ble de i 2015 enige om å sette seg som mål å ha 50 % markedsandel innen 2017. For å klare dette har de satset på sterk vekst i leilighetsmarkedet i byene, for deretter en vekst i segmentet for familieboliger. Målet om 50 % markedsandel er for flere av deres kontorer nådd per dags dato. Derfor har de valgt å sette et enda mer hårete mål, et mål de kaller ”next step 70”, som vil si at de sikter på 70 % markedsandel, i Midt-Norge. Dette er et ambisiøst mål, men samtidig ser de seg nødt til å sette et slikt ambisiøst mål da de ikke ønsker å ha mål som noen av kontorene allerede har oppnådd. De ønsker å ha et mål som innebærer at alle ansatte har noe å strekke seg etter, i fellesskap.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet ønsker vi å presentere det teoretiske grunnlaget for vår oppgave. Denne teorien vil være grunnlaget for videre drøfting i analysekapitlet. Vi har valgt å fokusere på teori som vi mener er nødvendig å belyse for å kunne drøfte og analysere våre funn.

3.1 Balansert målstyring

“Et balansert målstyringssystem er et formelt informasjons- og læringsbasert rammeverk som omsetter strategier og retning til handlinger, med det formål å opprettholde eller endre mønstrene i virksomhetens aktiviteter og atferd for å nå forutbestemte mål. Status og utvikling i forhold til måloppnåelse rapporteres periodisk gjennom et sett med finansielle og ikke-finansielle styringsparametere” (Hoff og Holving 2015, s. 15).

Dette går ut på å vurdere bedriftens utvikling sett fra fire ulike perspektiver; kunder, finansielt, interne prosesser og læring og vekst. Vår oppgave omhandler i stor grad perspektivene interne prosesser og læring og vekst. Ideen bak balansert målstyring (BMS) er å knytte kortsiktige finansielle og ikke-finansielle målinger på utvikling opp mot bedriftens visjon og strategiske mål. Bedriftens ledere kan løpende fokusere på noen få kritiske styringsparametere, som er knyttet opp mot virksomhetens langsiktige utviklingsstrategier.

Balansert målstyring utviklet seg veldig på 90-tallet, hvor det i dag skiller mellom tre generasjoner BMS. I første generasjon er BMS et rent prestasjonsmålingssystem, i andre generasjon er det et økt fokus på kausalitet og sammenhenger, mens tredje generasjon er en mer omfattende versjon av BMS. Her er det et helhetlig styringsverktøy for å implementere, gjennomføre og følge opp strategien (Madsen og Stenheim, 2014). Første generasjon BMS er mest utbredt i Norge, men den grunnleggende tankegangen i alle generasjonene er å verifisere bedriftens strategiske målsetninger og skape en felles forståelse for strategien i hele organisasjonen, for å finne en felles vei mot målene. Hoff og Holving (2015) anbefaler at et balansert målstyringssystem utvikles gjennom fire faser, for deretter å knytte fasene sammen i en helhetlig styringssløyfe. Se figur 1.



Figur 1 Utviklingsløyfen til balansert målstyring

1. Verifisere virksomhetens nåsituasjon og strategiske retning: Det er sentralt med en tydelig forretningside, visjon og målbilde. Man skal sikre en konsensus i ledergruppen for den strategiske retningen bedriften velger.
2. Konkretisere og operasjonalisere strategien gjennom strategikart: Dette handler om å etablere hypoteser om årsak-virkning-sammenheng mellom de fire ulike perspektivene nevnt ovenfor. Med andre ord er vi nødt til å operasjonalisere strategien. Et godt egnet verktøy er strategikart. Strategikartet er en visuell fremstilling av bedriftens strategi hvor strategien deles opp i ulike strategiske delmål i en årsak-virkning-sammenheng.
3. Utvikle styringsgrunnlaget: Styringsgrunnlaget blir utviklet gjennom å etablere styringsparametere og strategiske initiativer. Det sentrale er å finne de faktorene som er absolutt nødvendig å gjennomføre riktig, for at man skal lykkes med strategien.
4. Strategigjennomføring: Styring og oppfølging av strategien.
5. Feedback, læring og justering: Det sentrale er at bedriften bruker feedbacken og gjennomfører justeringer av innholdet i styringsløyfen underveis, basert på tilbakemeldinger og læring.

I følge Madsen og Stensheim (2014) mener Kaplan at balansert målstyring var et rent prestasjonsmålingssystem til å begynne med, men at det har utviklet seg til å være et langt mer omfattende ledelsesverktøy for å kommunisere og iverksette bedriftens strategi. Prestasjonsmåling er kommet mer i bakgrunnen, men spiller fortsatt en sentral rolle i implementeringen og oppfølgingen av strategien.

3.2 Prestasjonsmåling

“Prestasjonsmål er målbare finansielle og ikke-finansielle størrelser som benyttes til å måle virksomhetens utvikling mot forutbestemte mål” (Hoff og Holving 2015, s.69)

Dersom hele virksomheten skal kunne dra i samme retning mot et felles mål, vil et prestasjonsmålingssystem være et godt verktøy å bruke. Et prestasjonsmålingssystem måler virksomhetens faktiske utvikling mot forutbestemte strategiske delmål, for bedre å kunne styre virksomheten i riktig retning. Et slikt system kan gi ledelsen ”early warning signals”, noe som kan resultere i at korrigerende tiltak iverksettes i tide, dersom virksomheten skulle være ute av kurs. Med bakgrunn i dette kan vi si at vi måler for å kunne styre. For å kunne følge opp prestasjonsmålene best mulig, er prestasjonsmålene tildelt ”eiere”, ofte en avdelingsleder eller lignende som blir ansvarliggjort for sine prestasjonsmål. Dette grunnet de har mulighet til å påvirke faktorer som et prestasjonsmål er sammensatt av, som igjen påvirker utfallet. Når avvikene som har oppstått analyseres, og man forstår hva som kunne vært gjort annerledes, vil det oppstå en læringseffekt (Hoff og Holving, 2015).

3.2.1 Hva kan oppnås med et prestasjonsmålingssystem?

Hoff og Holving (2015) argumenterer for mange positive fordeler man kan oppnå ved å ta i bruk prestasjonsmåling, men vi vil kun fokusere på de mest sentrale.

Som tidligere nevnt bidrar prestasjonsmålinger til en økt innsikt i virksomheten, noe som medfører at man er bedre rustet til å ta gode beslutninger for fremtiden, slik at de strategiske delmålene nås. Når det utarbeides hypoteser om årsak og virkning av ulike forhold i bedriften, gjøres dette i et forsøk på å forstå hva som kreves for å nå de ulike delmålene. Samtidig gir det en dypere innsikt og bedre forståelse av hvilke faktorer som påvirker hverandre i bedriften.

James Harrington, gjengitt i Hoff og Holving (2015, s. 75) begrunner viktigheten av prestasjonsmåling slik;” *Measurement is the first step that leads to control and eventually to improvement. If you can't measure something, you can't understand it. If you can't understand it, you can't control it. If you can't control it, you can't improve it.*”

I følge Harrington (1994) er det å anse som helt grunnleggende for enhver bedrift å ha et målingssystem i grunn for å kunne forbedre seg. Han beskriver videre prestasjonsmåling som

en lås, hvor tilbakemeldinger man får fra de ansatte angående prestasjonsmålingene, er nøkkelen til låsen. Dermed bidrar prestasjonsmåling også til intern utvikling innad i virksomheten, da man lærer hva som må endres dersom utviklingen går i feil retning i forhold til aspirasjonsnivået. Prestasjonsmålinger bidrar til læring og utvikling fordi det kan vurdere prestasjonene opp mot aspirasjonsnivået. Om det skulle være avvik fra aspirasjonsnivået og prestasjonene, kan dette analyseres. Analysen kan igjen være et grunnlag for forbedring, læring og utvikling av bedriften.

Prestasjonsmålinger gir en indikasjon på om man styrer i riktig retning. Om dette ikke er tilfellet kan prestasjonsmålinger, herunder ytelsesindikatorer gi tidlige signaler på fremtidige avvik. På denne måten kan korrigerende tiltak iverksettes i tide. Målinger som avviker til aspirasjonsnivået vil gjøre det nødvendig å gjennomføre søk etter nye løsninger, som kan skape en læringseffekt. På en annen side kan svakere målinger sammenlignet med aspirasjonsnivået føre til at bedriften får økt risikoappetitt. En annen sentral fordel med prestasjonsmåling er de ansattes motivasjon. Dersom målingene blir sett på som realistiske og riktige, kan dette føre til mer motiverte ansatte. Det er lettere å jobbe mot spesifikke mål, samtidig som de har noe spesifikt å måle seg selv mot (Hoff og Holving, 2015).

3.2.2 Prestasjonsmålingens ulemper

Det er en rekke fallgruver vedrørende prestasjonsmålinger, spesielt ved implementeringsfasen av et slikt system. Om ikke prestasjonsmålingssystemet blir brukt i riktig kontekst og på en god måte kan dette føre til frustrerte og demotiverte ansatte (Hoff og Holving, 2015).

Nedenfor ønsker vi å diskutere de mest sentrale utfordringene knyttet til implementering av prestasjonsmåling. Dette er fallgruver en bedrift bør være klar over og oppmerksomme på når de velger å implementere et prestasjonsmålingssystem.

Før man begynner med målingene er det viktig å sette riktig aspirasjonsnivå for virksomheten, verken for høyt eller for lavt. Et for høyt aspirasjonsnivå kan vise dårlige resultater fra målingene, selv om det skulle vise seg at resultatene egentlig er gode. Dette medfører flere aspekter, blant annet at avvik ikke blir tatt seriøst eller umotiverte ansatte fordi de føler at målene er uopnåelige og urealistiske. Det kan også føre til at bedriften gjennomfører unødvendige endringer som kan vise seg å være både kostbare og feil. Et for lavt aspirasjonsnivå kan i midlertidig føre til at de ansatte ikke yter sitt beste fordi de alltid får

signal om at de presterer bra. Dermed vil ikke de ansatte ha noe å strekke seg etter, og søker derfor heller ikke etter nye måter å forbedre og utvikle seg på. Derfor er det viktig å ha et riktig aspirasjonsnivå, slik at de ansatte har noe å strekke seg etter, samtidig som de føler at målet er oppnåelig. Nivået må også være slik at man prøver å finne årsakene til avvikene som skulle oppstå.

Det er også viktig at målene ikke gjøres for sent, da det gjerne blir for sent å rette opp i feilene. Samtidig bør ikke bedriften ha for mange prestasjonsmål. Flere enn åtte-ti prestasjonsmål kan virke mot sin hensikt, da de ansatte vil bli usikre på hva de skal fokusere på. For mange prestasjonsmål kan oppleves som overvåkning og være med på å skape et negativt press, i tillegg til at mange av målene kan bli oppfattet som meningsløse. Derfor er det særdeles viktig at ledelsen formidler viktigheten av målingene ut i bedriften, samtidig som de ansatte forstår målingene. Prestasjonsmål kan bli sett på som en kollektiv rute mot målet, om dette ikke er tilfellet, er det en fare for at bedriften bruker prestasjonsmålingene feil.

Prestasjonsmålinger som er direkte koblet opp mot belønningssystemer bør unngås. Dette kan føre til subjektive målinger, samtidig som det kan være problematisk å måle prestasjon på bakgrunn av et par styringsparametere. For eksempel kan de ansatte ha prestert veldig bra og vært med på å begrense bedriftens underskudd, men fordi bedriften gikk med underskudd, vil ikke de ansatte bli belønnet. Om ansatte føler belønningssystemet ikke er rettferdig, kan det fungerer mot sin hensikt og føre til frustrasjon og stagnerende motivasjon blant de ansatte (Hoff og Holving 2015).

3.2.3 Kritiske suksessfaktorer

“Forhold og variabler hvis endring gir størst mulig utslag på virksomhetens resultater eller mål” (Hoff og Holving, 2015 s. 90)

Det er essensielt at en bedrift både er klar over og ser seg ut faktorer i bedriften de mener er kritisk å beherske og lykkes med, før de så velger styringsparametere som skal følge opp disse forholdene for å kunne nå sine mål. Dette for å være bevisst på at dersom bedriften skal kunne realisere strategien sin og nå sine mål, må de beherske flere variabler som er kritiske for driften. Det er ofte mange ulike variabler som spiller inn, og ofte henger de sammen på ulike måter. Derfor er det også viktig å lage hypoteser om kausale sammenhenger, for så å teste dem ut for å se om deres antakelser om hvilke faktorer som henger sammen, faktisk henger sammen. Dette gjøres for å bedre kunne styre bedriften mot sine forutbestemte mål.

På denne måten kan man finne ut hvilke faktorer som er kritiske suksessfaktorer, og det er disse man igjen kobler til styringsparametere for å være bedre rustet til å nå sine mål (Hoff og Holving, 2015). En annen viktig fordel Hoff og Holving (2015) peker på, er at man kan oppnå mer motiverte ansatte, dersom målingene er å anse som gode og riktige. Dersom de ansatte har konkrete mål å strekke seg etter, er det med på å øke motivasjonen. De har noe spesifikt å måle seg selv mot, samtidig som det er lettere å jobbe mot spesifikke mål.

Det er vanlig å skille mellom to typer suksessfaktorer, fundamentale og risikobestemte eller henholdsvis interne og eksterne som de også ofte blir omtalt som. Fundamentale (interne suksessfaktorer) er de forhold innad i virksomheten som er helt kritisk at bedriften behersker for å nå målene sine. Dette er forhold som kan påvirkes av bedriften, som for eksempel ansatte, prosedyrer eller andre interne forhold. Risikobestemte (eksterne suksessfaktorer) er forhold som ikke bedriften direkte kan påvirke. Dette er eksterne forhold som for eksempel tollsatser, lovgivning, leverandører eller andre markedsforhold.

3.2.4 Styringsparametere

Styringsparametere er målbare finansielle og ikke-finansielle variabler som implementeres i styringen mot fastsatte mål. Det velges en målemetode for hvert styringsparameter, med et tilhørende aspirasjonsnivå for hvilke resultater som ønskes oppnådd i den aktuelle perioden.

Når strategien er bestemt og de strategiske delmålene er satt, er det viktig å kunne evaluere utviklingen mot de forutbestemte delmålene, for å sikre at man er på rett vei mot ønsket fremtidig destinasjon. For å kunne gjøre dette på en god måte, er det viktig å utarbeide gode key performance indicators (KPI) eller styringsparametere på norsk. Dette for å måle gapet mellom nåsituasjonen og ønsket fremtidig situasjon. Vi skiller mellom to typer styringsparametere; ytelsesindikatorer og resultatindikatorer. Det er ønskelig å ha en kombinasjon av disse for at styringsparameterne skal være så effektive som mulig. En ytelsesindikator måler utviklingen av en prosess eller atferd underveis, så man får varsler så tidlig som mulig om eventuelle avvik. Ytelsesindikatorer blir ofte omtalt som forkantsindikatorer da de varsler hva som må gjøres i dag, for å oppnå ønsket resultat i fremtiden. I følge Hoff og Holving (2015) defineres resultatindikatorer som indikatorer som beskriver hvordan bedriften har prestert på aktuelle områder, og gir en pekepinn på hvilke resultater bedriften kan forvente seg fra perioden. Resultatindikatorer blir også ofte kalt etterkantsindikatorer fordi de viser resultater fra tidligere perioder, av hvilke utfall som har forekommet.

Hvorvidt målingene er gode, avhenger av om de er reliable og valide. Dette fordi man må være sikker på at man måler hva man faktisk har til hensikt å måle, samtidig som de må være nøyaktige. Hoff og Holving (2015 s. 155) sier styringsparameterne må oppfylle fem kriterier for å være effektive styringsparametere:

- Balanserte: Det vil si at det er et fornuftig forhold mellom antall finansielle og ikke-finansielle styringsparametere, samt forkant- og etterkantsindikatorer.
- Tilgjengelige: Man kan enkelt ta dem frem når det trengs.
- Relevante: De beskriver en retning, og bidrar til oppfyllelse av strategien.
- Enkle: Gode målinger er lette å forstå og kan enkelt kommuniseres ut i virksomheten.
- Troverdige: De må også være konsistente med strategiske mål.

Vanlige utfordringer ved utarbeidelsen av styringsparametere er ofte at man vil følge opp og måle for mange ting, noe som kan resultere i for mange styringsparametere og i verste fall suboptimalisering. Dette kan oppfattes stressende og umotiverende for mange ansatte, dersom de føler seg overvåket og målt til enhver tid. I følge Hoff og Holving (2015) er det optimale antallet styringsparametere på individuelt nivå er 5-10, mens på divisjonsnivå er 10-15. En annen utfordring er at styringsparameterne ikke blir kommunisert riktig ut i bedriften og dermed blir vanskelig å forstå. Det er viktig at både ledelsen og mellomledelsen i bedriften har god forståelse av hva som skal måles og hvorfor det skal måles, slik at styringsparameterne blir videreformidlet på en god og effektiv måte videre ut gjennom hele virksomheten.

3.3 Organisatorisk kontroll

For å oppnå strategien som er satt, er det som tidligere nevnt viktig å nå målene underveis for å sikre at man er på riktig vei mot den ønskede destinasjonen. For å komme dit er det viktig at hele organisasjonen drar i samme retning, og sikre at det er organisasjonens mål som blir prioritert, samtidig som de ansattes motivasjon holdes oppe. For å sikre dette må man ha en nøye gjennomtenkt styringsplan for å styre virksomheten riktig, slik at hele virksomheten tenker langsiktig og unngår å tenke kortsiktig for å oppnå egen vinning, samtidig som motivasjonen holdes oppe. Det er flere måter å kontrollere driften i en bedrift og dens ansatte på, men to typer fenomener kan kontrolleres; atferd og resultater av atferd.

Atferdskontroll går ut på å forvandle input til output. Her overvåker man de ansatte for å kontrollere at deres atferd er i bedriftens favør. Atferdskontroll kan oppnås ved å etablere prosedyrer og regler, for deretter å overvåke hvorvidt de ansatte følger disse. Dette kan oppmuntre til dialog mellom ansatte og ledere. Samtidig kan det også gi tidsriktig informasjon om resultatoppnåelse dersom dialogen er på plass. En slik form for kontroll muliggjør utlukning av uakseptabel atferd tidlig, for å oppnå resultatmålene. På denne måten bidrar atferdskontroll til at prosedyrer og regler fungerer som en guide og viser retning for de ansatte. Atferdskontroll er ressurskrevende, da det går mye tid til å overvåke og kontrollere de ansatte. Overvåking kan føre til strengere regler dersom lederne observerer uønsket atferd, noe som igjen kan føre til reduserende innovasjon og motivasjon blant de ansatte.

Resultatkontroll er kontroll basert på resultatene som leveres. En slik kontroll kan oppnås ved å gi en finansiell belønning eller straff basert på om målene er nådd eller ikke, til de som har nådd målene og til de som ikke har nådd målene. Fordelene med en slik form for kontroll er at det er en effektiv måte å kontrollere på, hvor man ikke bruker ressurser på overvåking, som sparer ledelsen for tid og ressurser. Samtidig får de ansatte stor frihet i arbeidet deres, så lenge målene blir nådd. For at dette skal være en hensiktsmessig måte å kontrollere på, er det viktig at målingene er rettferdige samtidig som de er satt med riktig aspirasjonsnivå, for å unngå demotiverte ansatte. En slik form for kontroll medfører også at ledelsen og ansatte er distanserte, som gir ledelsen liten innsikt i hvordan man kan forbedre resultatene ytterligere. En annen ulempe er at ansatte kan prioritere umiddelbare resultater som gagnar dem selv, fremfor langsiktige resultater som gagnar bedriften.

I praksis er det vanlig med en blanding av atferds- og resultatkontroll, da overordnet kunnskap om årsak-virkningssammenheng ofte varierer. Det er slik at om leder har vanskelig for å måle resultatene av noens arbeid, er det vanlig å velge atferdskontroll for å sikre at den ansatte opptrer slik lederen mener er riktig. Dersom atferden er vanskelig å måle, men resultatene er lett å måle, vil leder ofte bruke resultatkontroll. I praksis vil disse årsak-virkningssammenhengene variere fra arbeidsoppgave til arbeidsoppgave, slik at det vil være hensiktsmessig å benytte seg av en kombinasjon av atferds- og resultatkontroll, for å dra nytte av fordelene og unngå ulempene ved de to formene for kontroll (Ulset, 1990, s. 21-22).

3.4 Incentivordninger

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er incentiver et stimulerende tiltak som blir tatt i bruk for å styrke individers motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene så godt som mulig. I utgangspunktet kan et incentiv være alt som motiverer ansatte til å utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte. På en arbeidsplass kan eksempler på et incentiv være bonuser, aksjer, opsjoner eller andre goder. Alt dette kan være med på å stimulere motivasjonen hos de ansatte til å gjøre en best mulig jobb.

Formålet med incentivordninger er å oppnå samme økonomiske interesser som ledelsen i virksomheten har. Bruk av incentivordninger kan føre til at de ansatte føler de blir belønnet rettferdig og sådan tar del av verdiskapningen i virksomheten, som kan bidra til at det jobbes

med virksomheten mot dens ønskede destinasjon. Det finnes mange forskjellige typer incentivordninger, men felles for de alle er at de har en ytre påvirkning på de ansattes handlingsmåte.

Merchant og Van der Stede (2012) hevder at incentivsystemet er viktig for bedriften fordi det forsterker fokuset på de ønskede resultatområdene, samtidig som det motiverer ansatte til å oppnå og overgå de fastsatte resultatmålene. Et incentiv er i all hovedsak ting de ansatte setter pris på og som har en positiv effekt. Incentivordninger kan også oppleves negativt i form av straff eller negativ belønning dersom de ansatte ikke får bonus.

Ved valg av bonus- og incentivordninger er det avgjørende at bedriften er sikre på hva den ønsker å oppnå, slik at de riktige incentivene kan komme på plass for å nå de ønskede målene. Skal bedriften ha en kollektiv løsning for å skape en slags lagfølelse eller skal de velge mer individuelle ordninger for utvalgte nøkkelpersoner? Skal ordningen premiere det ekstraordinære eller skal premieringen være en del av den vanlige avlønningen? Dette er sentrale spørsmål bedriften må ta stilling til når de skal velge en incentivordning i bedriften. Videre bør bedriften vurdere om de skal basere seg på kortsiktige eller langsiktige incentiver (Bender og Fagerhaug, 2017). Incentivordninger er tett knyttet opp mot prinsipal-agent teori. Prinsipalen og agenten kan ha ulike interesser i et arbeidsforhold.

3.4.1 Prestasjonslønn

I vår studie blir prestasjonslønn definert som lønn som avhenger av resultater, som igjen avhenger av meglernes prestasjoner. Resultatavhengig belønning, også kalt incentivordninger, innebærer at den økonomiske belønningen man mottar, avhenger helt eller delvis av hvilke resultater de ansatte og/eller virksomheten frembringer (Colbjørnsen et al. 2000, s. 1). I eiendomsmeglerbransjen er det utbredt med provisjonslønn. Noen meglerbedrifter har delvis fastlønn og delvis provisjon, mens andre baserer seg på utelukkende provisjonsbasert avlønning. Dette innebærer at lønnen til meglere er fullt og helt avhengig av omsetning per måned. Provisjonsbasert lønn er den vanligste formen for prestasjonslønn i eiendomsmeglerbransjen, dog i ulik grad. Eiendomsmegler 1 Midt-Norge opererer med provisjonslønn med en garantilønn på 25.000 NOK per måned i bunn.

Som vi tidligere var inne på er prestasjonslønn med på å tydeliggjøre hva som er ønsket av de ansatte. Det er også med på å påvirke deres atferd samtidig som det kan bidra til økt motivasjon. Nordhaug (2002) påpeker at provisjonslønn er en form for ytre motivasjon, som er enkel å forstå og forholde seg til for de ansatte. Dette fordi provisjonslønn er direkte knyttet til hvilke resultater som er oppnådd. Det er en klar kobling mellom input og output. Dette gir de ansatte en "gulrot" å strekke seg etter, hvor det er i deres egen interesse å gjøre en god jobb. Furnham (2005) argumenterer for at provisjonslønn kan medføre økt illojalitet mot virksomheten, da det er korttids incentiver som motiverer og ikke andre faktorer som for eksempel anerkjennelse, som er med på å øke lojaliteten mot en bedrift. En annen ulempe Furnham mener er sentral med provisjonslønn, er fokuset på kvantum solgt. Det er lett for de ansatte å fokusere på de enhetene som er lettest å få solgt, fremfor de enhetene som er mest fordelaktige for bedriften.

3.4.2 Kritikk til incentivordninger

Incentivordninger trenger ikke nødvendigvis bare være positivt. Dette er situasjonsavhengig og kommer an på hvilke incentivordninger bedriften velger ut ifra de analysene og vurderingene bedriften har gjort. Ifølge Dysvik og Kuvaas (2012) kan bruk av incentivordninger ha negative effekter. Disse er oppsummert nedenfor:

- Det kan oppleves som straff om belønningen er fraværende.
- Om man ikke mottar ekstra belønning kan dette føre til lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen.
- Jo større ønsket eller forventningen til en belønning er, jo mer demotiverende blir det for de ansatte om belønningen ikke kommer.
- Kan føre til demotiverte ansatte på grunn av forskjeller i størrelsen på belønningene.
- Om bedriften velger en mer individbasert incentivordning kan dette føre til redusert samarbeid, redusert måloppnåelse på gruppe- og organisasjonsnivå og dårlige relasjoner.
- Stort fokus på å bli hurtig ferdig. Dette kan få konsekvenser for kvaliteten, samt utviklingen.
- Økonomiske incentiver kan resulterer i uetisk atferd, rett og slett fordi de ansatte er villige til å strekke seg langt, uten å tenke på konsekvensene.

3.5 Motivasjon

Motivasjon blir definert som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retningslinjer til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål” (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 113). Denne definisjonen viser at det er flere faktorer og årsaker til at vi mennesker gjør det vi faktisk gjør, til enhver tid. Som tidligere nevnt er incentivordninger en av flere måter å fremme motivasjon på hos de ansatte.

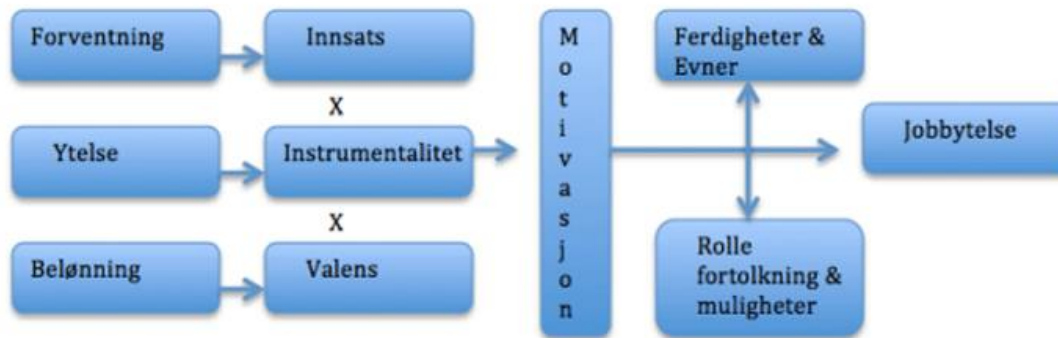
Frederick. W. Taylor vitenskapeliggjorde organisering av arbeid for litt over 100 år siden. Taylor mente at arbeideren ikke var motivert til å gjøre sine arbeidsoppgaver, han forsøkte dermed å effektivisere arbeidet ved å bruke økonomiske incentiver for å motivere arbeiderene. Motivasjonsteorien har hatt stor utvikling siden den gang, og man ser i dag at hva som faktisk motiverer er mer komplekst enn hva man visste den gang. (Christensen og Foss, 2011).

“Intuitively, one would think that higher pay should produce better results, but scientific evidence indicates that the link between compensation, motivation and performance is much more complex. In fact, research suggests that even if we let people decide how much they should earn, they would probably not enjoy their job more” (Chamorro-Premuzic, 2013).

Kort forklart tyder dette på at det er andre faktorer enn lønn som gir større sannsynlighet for at du trives og motiveres av jobben din. Motivasjon er et komplekst tema med utallige teorier, men vi velger å fokusere på de teoriene vi mener best kan knyttes opp mot prestasjonsmåling og incentiver.

3.5.1 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv motivasjonsteori, også kalt forventningsteori, hevder at ansatte vil være motiverte dersom de opplever at deres atferd og innsats vil føre til et resultat som den ansatte ønsker og verdsetter (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette illustreres gjennom figuren nedenfor.



Figur 2 Kognitiv motivasjonsteori

Motivasjonsteorien kan deles inn i tre hovedgrupper; subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger. Den subjektive forventningen er de forventningene en ansatt har til resultatet av egen innsats. Subjektive forventninger handler om hvorvidt den ansatte føler at den innsatsen som blir lagt ned vil gi resultater til slutt. Den ansatte må føle at innsatsen vil være verdt strevet. Instrumentelle overveielser dreier seg om at de arbeidsoppgavene som utføres vil føre til en ønsket belønning, og dersom belønningen uteblir til tross for at innsatsen er lagt ned, vil motivasjonen synke. Til slutt har vi valensvurdering, som dreier seg om hvor mye belønningen er ønsket av den ansatte. Dette vil påvirke den ansattes motivasjon og innsats. Motivasjonen til en ansatt er høy dersom verdien på disse tre hovedelementene er høye, da det er et multiplikativt forhold mellom dem. Med andre ord må alle elementene være til stede om ikke denne likningen skal bli null. Samtidig er det verdt å merke seg at det også inngår en del andre elementer enn kun de tre hovedelementene.

I forventningsteorien spiller belønning en sentral rolle for motivasjonen hos de ansatte. Det vil si at de ansattes motivasjon blir påvirket av incentiver som har til hensikt å bedre prestasjonene i arbeidet hos de ansatte. Denne teorien er derfor effektiv for ansatte som motiveres av ytre belønninger. Dersom belønningen ikke blir sett på som god nok, vil det føre til redusert motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I eiendomsmeidlerbransjen er det naturlig å anta at det er et stort fokus på ytre belønninger, men det vil også være essensielt å

fokusere på de indre belønningene. Derfor skiller vi mellom indre og ytre belønning. Ytre belønning er belønning i form av penger, bonuser og andre goder. De indre belønningene er den motivasjonen som skapes når ansatte ser resultatet av sitt arbeid, økt kompetanse og når sine fastsatte mål.

3.5.2 Indre og ytre motivasjon

Cappelen og Tungodden (2012) skiller mellom indre og ytre motivasjon hvor de hevder at moralsk motivasjon kan være avgjørende når en ansatt bestemmer seg for hvor mye innsats en ønsker å yte i en arbeidssituasjon. Moralsk motivasjon blir definert som det ønske man har for å gjøre det man oppfatter som moralsk riktig.

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er indre motivasjonsfaktorer de faktorene som dekker behov, forventninger og evalueringer hos den ansatte. Kuvaas (2005) hevder at ansatte med høy indre motivasjon opplever tilfredshet gjennom godt gjennomførte arbeidsoppgaver og føler en sterkere tilknytning til arbeidsplassen sin. Derimot betyr ikke dette at de ikke vil ha godt betalt for en god arbeidsprestasjon. Hovedpoenget er at en høy lønn ikke nødvendigvis fører til en økt ytelse blant de ansatte. Faktorer som anerkjennelse, jobbtfredshet, trivsel og jobbutforming kan være andre årsaker til økt motivasjon. Positive assosiasjoner og følelser knyttet til jobben er med på å gi en indre belønning som bidrar til at man oppnår en indre motivasjon. Nordhaug (2002) mener særlig kunnskapsarbeidere og arbeidere med høyere utdanning, drives av en indre motivasjon. De utfører arbeidet sitt på grunn av en genuin interesse for feltet, og ikke nødvendigvis fordi det er godt betalt eller medfølger frynsegoder.

Ytre motivasjonsfaktorer er sosiale faktorer og miljø- og oppgavefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 145). I denne oppgaven ser vi på ytre motivasjon som belønning i form av ulike incentiver. Eksempler på ytre belønninger man mottar fra en arbeidsplass er lønn, bonuser og frynsegoder. Arbeidet man gjennomfører sees på som et verktøy for å oppnå belønningen. Lønn har for mange en symbolsk betydning ved at den symboliserer hva arbeidsgiveren tenker om den ansatte. Om bedriften bruker mye tid og ressurser på prestasjonsrelatert lønn og organiserer og fremhever dette, blir dette viktig. Ytre motivasjon kan også bidra til en negativ effekt på den indre motivasjonen blant de ansatte. Med andre ord kan bedriften selv bidra med å skape bestemte holdninger internt (Alvesson, 2011). Furnham (2005) mener ytre motivasjonsfaktorer fungerer best i enkle og standardiserte jobber, der

indre motivasjon ikke er utgangspunktet. Ytre motivasjon bidrar til en økt positiv effekt i et korttidsperspektiv, men indre motivasjon er nødvendig å være sentral for å oppnå en positiv effekt i det lengre løp.

3.5.3 Selvbestemmelsesteori

Det grunnleggende ved selvbestemmelsesteorien eller *Self-Determination Theory* (SDT) er at mennesket er aktiv av natur, og menneskets atferd styres, utvikles og justeres av indre prosesser. Derfor blir den også kalt *Organismic Theory of Motivation* (Sander, 2017). Teorien blir delt inn i ytre- og indre mål. Mennesker som motiveres av selve aktiviteten og handlingen er indre motiverte, og dette blir ofte sett på som den sterkeste formen for motivasjon. Bruken av incentiver trengs i liten grad om mennesket er indre motivert til å gjøre en arbeidsoppgave. På en annen side kan ytre motivasjon være ugunstig for den indre motivasjonen. Grunnen til dette er at denne formen for motivasjon ofte er kortvarig (Deci og Ryan, 2000). STD mener at andre motivasjonsteorier har et for stort fokus på mål og resultat. Derfor forsøker STD å forstå den psykologiske utviklingen og velvære, samtidig som den holder fast ved målrettet atferd.

Selvbestemmelsesteorien hevder at mennesket har tre sentrale psykologiske behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci og Ryan, 2000). Behovet for autonomi vil si at mennesker har et ønske om å handle ut ifra sine egne interesser og behov. Dette krever at mennesket selv organiserer og regulerer sin egen atferd. Kompetansebehovet handler om menneskers ønske om mestring og muligheten for å påvirke omgivelsene. Tilhørighetsbehovet omfatter menneskets behov for å skape gode relasjoner og føle en tilknytning til andre mennesker.

3.6 Prinsipal-agent-teori

Ifølge Schneeweiss (2003) kan agentteori defineres som et forhold der prinsipalen inngår en kontrakt med agenten om å utføre tjenester på vegne av seg selv. Problemet er at begge parter kan være ute etter å maksimere egen nytte, og det vil derfor være grunn til å tro at agenten ikke alltid utfører handlinger etter prinsipalens interesser. For å kunne begrense uønskede handlinger kan prinsipalen forbedre informasjonen, eller prøve å minimere konsekvensene. Dette kan gjøres gjennom å etablere passende incentiver for agenten og samtidig øke sine kostnader gjennom overvåkning for å begrense agentens omfang av avvikende handlinger. Slike kostnader blir ofte nevnt som agentkostnader.

Arrow gjengitt i Laffont og Martimort (2001) påpeker at agenten er blitt valgt på bakgrunn av sin kunnskap og prinsipalen kan aldri overvåke agentens ytelser og handlinger fullstendig. Delegering av oppgaven til en agent som har andre mål enn prinsipalen er problematisk når informasjonen om agenten er ufullstendig. Et agentproblem oppstår når følgende tre forhold er oppfylt (Hendrikse, 2003):

Asymmetrisk informasjon.

Asymmetrisk informasjon er usikkerheten prinsipalen har til hvilken informasjon agenten besitter og usikkerheten agenten har på utfallet av sine handlinger. Denne usikkerheten påvirker forholdet mellom prinsipalen og agenten, noe som er en utfordring når en skal utforme kontrakter. Det vil ikke være mulig for en bedrift å hele tiden ha full kontroll på hva de ansatte driver med til en hver tid.

Padilla (2002) definerer moralsk hasard som et problem som oppstår når prinsipalen ikke kan observere agentens handlinger på grunn av kostnadene knyttet til overvåkning av agenten og prinsipalen ikke er kapabel til å forutse agentens handlinger. Dermed står prinsipalen ovenfor to sentrale utfordringer når det kommer til utforming av kontrakt. For det første kan ikke prinsipalen designe kontrakter som baserer seg på hans observasjoner av agentens handlinger, fordi kostnadene ved å overvåke agenten er uoverkommelige. For det andre kan ikke prinsipalen forutse kontrakten og dens utfall av hensyn til to ting:

1. Prinsipalen er usikker på årsakssammenhengen mellom agentens handlinger og utfallet.
2. Selv om prinsipalen kunne forutsett kontrakten ut i fra observasjonene av agentens handlinger, ville ikke agenten gått med på kontrakten fordi han er risikonøytral.

Prinsipal-agent-teorien fokuserer på kontraktsprosessen og informasjonsaspektet tilknyttet moralsk hasard og hvordan dette er integrert i kontrakten for å minimere kostnadene assosiert med moralsk hasard problemer (Padilla, 2002).

Aktørene har ulike interesser.

Prinsipalen og agenten kan ha ulike interesser. Det vil da kunne oppstå en mulighet for at agenten handler ut i fra sine egne interesser, og ikke prinsipalens interesser. Agenten har egne interesser og søker derfor etter å maksimere sine personlige mål. Dette skjer ofte gjennom at agenten har bedre informasjon kontra prinsipalen. Agenten kan velge å holde informasjonen skjult for prinsipalen for å redusere sin arbeidsbelastning eller for å bli ansatt og stige i gradene. Dersom agenten bruker denne muligheten til å jobbe for seg selv og det ikke er i samsvar med prinsipalens interesser, oppstår det et problem. For å redusere dette problemet er det viktig at incentivsystemene er utformet slik at agenten ser nytten av å utføre sine arbeidsoppgaver i samsvar med prinsipalens mål.

Ulik risikoaversjon.

Risikoaversjon omhandler prinsipalens og agentens lyst til å ta risiko. Det er ikke nødvendigvis slik at de er villige til å ta like stor risiko. Hagen (1990) skiller mellom to ytterpunkter for hvordan denne risikoen skal fordeles mellom prinsipalen og agenten. Det ene ytterpunktet er at agenten har en avlønning som er uavhengig av resultat og prestasjon. I dette tilfellet vil agenten ha full forsikring, mens risikoen bæres av prinsipalen. Dette gir agenten minimale incitamentener til innsats fordi avlønnen kommer uavhengig av resultatet. Det andre ytterpunktet handler om at agenten bærer all risiko gjennom at prinsipalen får en fast godtgjørelse uavhengig av resultatet. Dette gir agenten incitamentener til innsats fordi han får den økningen i resultatet som skyldes økt innsats. Et optimalt avlønningsystem vil være karakterisert ved et kompromiss mellom incitamentshensynet og hensynet til forsikring av agentens økonomiske resultat (Hagen, 1990).

Ifølge Colbjørnsen et al. (2000) betyr resultatavhengig avlønnen at hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer med hvilke resultater de ansatte og bedriften frembringer. Dette er med på å fordele risikoen mellom prinsipalen og agenten med hensyn på sammenhengen mellom resultat og belønning. Colbjørnsen et al. (2000) hevder at fastlønn vil føre til ineffektivitet, fordi de ansatte beskyttes fra ansvaret for konsekvensene de har vært med på å skape selv. Derfor konkluderes det med at det må være en balanse mellom det å motivere de ansatte for bedre prestasjoner, mot kostnadene det påløper å utsette de for risiko.

4. Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå frem for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen skal analyseres. Metoden som blir tatt i bruk skal hjelpe oss å innhente, analysere og tolke informasjon slik at en mest mulig troverdig konklusjon kan trekkes (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 33). I begynnelsen av dette kapittelet ønsker vi å beskrive vitenskapen som ligger til grunn for denne studien. Videre vil vi begrunne vårt valg av metode, for så å beskrive forskningsdesignet for denne oppgaven. Deretter vil vi redegjøre for forskningsprosessen, kvalitet ved studien og etiske vurderinger.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Denne utredningen på masternivå har en hermeneutisk tilnærming. Den legger vekt på en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunnet. Ifølge Stene (2003) forsøker hermeneutikken å forstå grunnbetingelser for menneskelig eksistens og har sine røtter tilbake til tolkningen av bibeltekster, men er videreutviklet til å tolke menneskelig atferd.

Innenfor metode snakker man om den hermeneutiske sirkelen. Den hermeneutiske sirkelen sier noe om hvordan fortolkningen av fenomener må begrunnes. Vi som forskere vil hele tiden prøve å begrunne den forskningen vi gjennomfører. Når vi begrunner et avsnitt i en tekst, er vi nødt til å vise til fortolkningen av hele teksten. Når vi skal begrunne tolkningen av hele teksten må vi vise til en tolkning av deler i teksten. Tolkningene tar hele tiden utgangspunkt i andre tolkninger, dermed er det ingen vei ut av den hermeneutiske sirkelen. Det vi forsker på består av bevegelser som hele tiden endrer seg mellom helhet og en del, mellom det vi forsøker å tolke og den konteksten tolkningen skjer i og mellom egen forståelse og det vi skal tolke (Johannesen et al. 2005). Poenget er at den som tolker, også befinner seg innen en fortolkningsramme, samtidig som det en leser påvirker en som person.

Vitenskapsteori handler om å forstå hvordan verden oppleves. Når forskeren tolker enkeltmenneskers erfaringer, må dette sees i sammenheng med situasjonen det forekommer i (Johannesen et al. 2011). Som forskere vil vår bakgrunn og kunnskap påvirke vårt valg av metode. Et paradigme er et sett med teorier og en måte å se verden på. Hvilke spørsmål som

stilles og hvordan man tolker svarene avhenger av hvilket paradigme man er i. Det vil si at det er selve metodene og grunnspørsmålene som bestemmes av et paradigme, og ikke resultatene.

4.2 Valg av metode

“Det hele handler om hvordan vi skal gå frem for å skaffe informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan denne informasjonen analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Metoden som tas i bruk skal hjelpe oss å innhente, analysere og tolke informasjon slik at en mest mulig troverdig konklusjon kan trekkes” (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.33).

Vi har valgt et kvalitativt forskningsdesign i vår oppgave, fordi vi ønsker å få en dypere forståelse for temaet. Et kvalitativt forskningsdesign legger ingen begrensninger på informantenes informasjon og svar, noe som muliggjør det for oss som forskere å stille de riktige spørsmålene for å komme til bunns i problemstillingen. Vi ønsker å få en bedre forståelse av hva som faktisk motiverer eiendomsめglere til å prestere så bra som mulig. Samtidig ønsker vi å få en bedre innsikt i hvordan sammenhengen er mellom deres prestasjonsmålingssystem og meglernes motivasjon. Vi ønsker å komme så tett på fenomenet vi skal undersøke som mulig, og vil derfor gjennomføre en rekke intervjuer, for å oppnå en nærhet til fenomenet vi vil undersøke.

4.3 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en overordnet plan på hvordan man skal belyse og besvare problemstillingen (Sander, 2017). Det er flere ulike metoder å tilegne seg kunnskaper på, det er vanlig å skille mellom; eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Et eksplorativt design brukes ofte når problemstillingen er uklar og man utvikler nye perspektiver og begreper. Ved å velge et slikt design vil man utforske forhold og fenomener som i mindre grad er forsket på tidligere. Et kausalt design tar sikte på å avdekke årsak-virkningssammenhenger mellom to eller flere variabler. Et eksempel på kausalt design kan være å finne ut om reklamen har noe effekt på salget. Et deskriptivt design, også kalt beskrivende design, er dokumenterende og forutsetter en grunnleggende forståelse for problemområdet (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2011). Ved å ta i bruk et deskriptivt forskningsdesign har vi muligheten til å benytte case studie. En sentral fordel med casestudie med intervju, er at vi får samlet inn primærdata som er vinklet inn på området vi søker data.

På denne måten kan vi få bedre innsikt til hvordan intervjuobjektene synspunkter på dagens prestasjonsmålingssystem er.

Vi mener vår oppgave har store likhetstrekk med en casestudie. Typiske kjennetegn ved en casestudie er at en eller flere variabler studeres grundig, ofte gjennom å benytte seg av intervjuer av forskningsobjektene. Johannesen, Christoffersen og Tuft (2011) hevder at Yin skiller mellom fem ulike komponenter for casestudier:

1. Problemstillingen er hentet fra et problem fra praksis i arbeidslivet.
2. Forskeren har noen teoretiske antakelser om temaet som fører til videre forskning og evaluering etter forskningen.
3. Man setter sammen en analyseenhet.
4. Analyse av sammenhengen mellom data og de teoretiske antakelsene man setter i punkt 2.
5. Tolk funnene opp mot eksisterende teori.

Vår problemstilling er en reell utfordring for bedrifter der det er høyt fokus på salg og prestasjoner. Feil bruk av prestasjonsmåling av ulike årsaker kan føre til demotiverte ansatte og ansatte som tar beslutninger på vegne av seg selv og ikke bedriften. Dette kan igjen få store konsekvenser for bedriftens resultater og arbeidsmiljø. Som tidligere nevnt i oppgaven ser man også en utvikling som går bort fra karaktersetting og belønningssystemer til en mykere form for ledelse der fokuset ligger på indre motivasjonsfaktorer som mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag, mestring, anerkjennelse og trivsel. Vi har valgt å intervju flere ansatte, både ledere og eiendomsmeglere, i en av Norges største eiendomsmeglerbedrifter.

Det er flere måter å strukturere intervju på, hvor det er vanlig å skille mellom ustrukturert-, semistrukturert- og strukturert intervju. Vi har valgt å benytte en semistrukturert intervjuform med tilhørende intervjuguide, da vi mener denne formen for intervjustruktur vil bidra til å skape åpenhet og tillit mellom oss som forskere og intervjuobjektene. Bakgrunnen for valget er at vi ønsket å få et dypere innblikk i temaet, samtidig som informantene hadde mulighet til å komme med informasjon de selv følte var viktig med hensyn på vår problemstilling. Dette er noe vi anser som nødvendig for å oppnå en flytende dialog hvor begge parter kan komme med oppfølgingsspørsmål underveis, som kan bidra til en økt forståelse rundt problemstillingen. Ut ifra dette mener vi et semistrukturert intervju passer oppgaven best, da

dette ga best utgangspunkt for å oppnå en god kombinasjon av bredde og dybde i dataene vi samlet inn. Dataene fra intervjuene vil være våre primærdata.

Vi fikk muligheten til å være med å observere et møte ledet av leder og avdelingsleder. Dette møte var sterkt prestasjonspreget der to kontorer lå etter de fastsatte målene sine tatt ut fra forretningsplanen. Derfor valgte leder og avdelingsleder å innkalle til et møte der de kunne analysere og diskutere tiltak med alle meglere og traineer fra de to kontorene, for å komme à jour med forretningsplanen innen andre kvartal var over. Som forskere satt vi i hjørnet av kontoret for å observere uten å komme med noen form for innspill, rett og slett for å gjøre oss så lite synlig som mulig for de som deltok på møtet.

Vi har også analysert sentrale dokumenter i forbindelse med bedriften Eiendomsmegler1 Midt-Norge. Disse dokumentene fikk vi tilgang til gjennom vår kontaktperson i Eiendomsmegler1 Midt-Norge. Dokumentene omhandlet bedriftens prestasjonskultur, strategi og mål for fremtiden. Analysen av disse dokumentene er våre sekundærdata og vil suppleres og utdypes av våre primærdata.

4.4 Forskningsprosessen

Vi valgte å intervjuere ledere, avdelingsledere, meglere og en trainee for å få så brede data som mulig, på de forskjellige nivåene i bedriften, for å best kunne besvare vår problemstilling. Derfor mener vi at vi har klart å dekke hele skalaen, fra erfarne ledere og meglere med flere års erfaring i bransjen til traineer som følger et opplæringsprogram tilknyttet bedriften samtidig som de studerer eiendomsmegling ved BI i Trondheim. Vi fikk selv være med å velge hvem vi ønsket å snakke med. Derfor følte vi det var naturlig å få informasjon fra ulike perspektiver i form av erfaring i bransjen og arbeidsoppgaver. Det som er verd å merke seg er at vi ikke bare har valgt meglere som er inne på den “topp 10 lista” internt i bedriften, men også flere meglere som er utenfor denne lista. Dette mener vi er med på å styrke dataenes kvalitet i oppgaven.

Fem av seks respondenter jobbet som meglere med fokus på salg. Den siste respondenten jobbet med HR, strategi og rekruttering i bedriften. Både Leder 1 og Megler 1 har flere års erfaring som meglere og jobbet også per dags dato med salg av boliger, men samtidig med et leder- og personalansvar. Vi hadde på forhånd satt opp en intervjuguide til både meglere og

ledere. Da både Leder 1 og Megler 1 også jobbet med salg var det naturlig å legge til noen spørsmål angående deres motivasjon i jobben. Leder 1 og Leder 2 sitter som to av seks medlemmer i prestasjonsutviklingsteamet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge.

Intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplass. Det ble tatt notater underveis i tillegg til opptak av intervjuene, slik at vi som forskere kunne følge godt med samtidig som vi noterte oss detaljer underveis. Lydopptakene ble i ettertid transkribert og sendt tilbake til respondentene for godkjenning til å bruke informasjon og sitater fra intervjuet i vår oppgave.

Tabell 1 Intervjuoversikt

Person	Refereres som i oppgaven	Tid	Sted	Dato
Leder/megler	Leder 1	40 min	Møterom på arbeidsplass	06.03.2018
Avdelingsleder/megler	Megler 1	45 min	Møterom på arbeidsplass	06.03.2018
Megler	Megler 3	50 min	Møterom på arbeidsplass	06.03.2018
Eiendomsmegler fullmektig	Megler 2	40 min	Møterom på arbeidsplass	07.03.2018
Trainee	Trainee	30 min	Møterom på arbeidsplass	07.03.2018
HR	Leder 2	40 min	Møterom på arbeidsplass	07.03.2018

4.5 Forskningskvalitet

Kvalitet er sentralt i enhver studie, derfor er vi nødt til å analysere datagrunnlaget for å kunne måle kvaliteten på datamaterialet som er hentet inn. Begrepene validitet og reliabilitet er sentrale begreper innenfor kvalitetssikring. Disse begrepene indikerer kvaliteten og forklarer hvor troverdig denne studien er. Dersom det skulle vise seg at disse begrepene ikke er oppfylt, vil det si at vårt svar på problemstillingen er lite gyldig og troverdig.

4.5.1 Validitet

Ifølge Silverman (2014) definerer Hammersley validitet i hvilken grad et utvalg presist representerer de sosiale fenomenene som det refereres til. Svarene som innhentes må være relevante i forhold til vår problemstilling og det vi ønsker å få svar på. Validitet i kvalitativ forskning har en åpen tilnærming der man benytter seg av tekstdata. For å sikre validitet må man være saklig og pålitelig i sin bruk av innsamlingsmetode (Halvorsen, 2012).

Vi har valgt å benytte oss av semistrukturerte intervju og dokumentstudie. Dette fører til metodetriangulering. Metodetriangulering vil si at vi angriper en problemstilling fra flere perspektiver for å kunne kontrollere validiteten i studien (Sander, 2017). Bruk av bare semistrukturerte intervju kan gi oss resultater som peker i en retning, når også dokumentstudien peker i samme retning vil det si at begge metodene støtter opp om samme resultat. Med andre ord kan dette være med på å styrke validiteten i vår oppgave.

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad en studie kan etterprøves. Her er det essensielt å minimere målefeil, for å sikre mest mulig troverdige data. Reliabilitet beskriver hvor pålitelige de innsamlede dataene er og dette vurderes ut ifra hvor nøyaktige dataene er, hvilke typer data som blir tatt i bruk, hvordan dataene ble samlet inn og hvordan de bearbeides og analyseres (Silverman, 2014).

Når det gjelder intervjudelen i vår oppgave var det viktig at vi hadde satt oss godt inn i problemstillingen og dens teori, samt bedriften i forkant av intervjuene. På denne måten var våre kunnskaper om de aktuelle temaene gode. Det var også viktig å vurdere konteksten i intervjuene. Derfor ble det gjort lydopptak slik av vi kunne transkribere hvert enkelt intervju i etterkant, for å bedre kunne beskrive konteksten. Vi hadde også et stort fokus på åpenhet både i forkant, underveis og i etterkant av intervjuene. På denne måten prøvde vi å skape tillit mellom de som intervjuobjekter og oss som forskere. På forhånd hadde vi satt opp en intervjuguide til ledere og en til meglere for å tilpasse spørsmålene til deres stillinger og arbeidsoppgaver. Dermed ble det stilt like spørsmål til alle meglerne, og like spørsmål til alle lederne. Dette er med på å styrke sammenligningsgrunnlaget mellom intervjuene, noe som igjen kan være med på å styrke reliabiliteten i oppgaven.

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen i arbeidstiden. Denne intervjukonteksten kan ha påvirket intervjuobjektene og kan føre til at noen av de ikke er ærlige og oppriktige, og svarer det bedriften ønsker å høre og ikke hva de faktisk mener. Selv om intervjuobjektene var alene under intervjuet, mener vi dette kan ha hatt en påvirkning på deres svar.

4.6 Forskningsetikk

Denne studien er basert på kvalitative data samlet inn gjennom intervju og dokumentanalyse. Intervjuene er gjennomført i arbeidstiden hos de aktuelle informantene, noe som gjør at vi som forskere må ta hensyn. Ifølge Johannesen et al. (2005) oppstår etiske problemstillinger når forskningen direkte berører mennesker i forbindelse med datainnsamling, både når den foregår gjennom observasjon, intervjuer og eksperimenter.

Vi har gjennom hele prosessen vært fleksible når det gjelder tidspunkt og sted for intervjuene, slik at vi minst mulig forstyrret deres arbeidsoppgaver. Alle informantene har stilt frivillig opp til intervju og deres identitet vil forbli anonym gjennom hele oppgaven. Etter intervjuene var transkribert, ble de sendt tilbake til intervjuobjektene for gjennomgang, hvor de fikk muligheten til å legge til eller trekke fra opplysninger som ble gitt. På denne måten hadde de selv mulighet til å lese gjennom akkurat hva som ble sagt og eventuelt ta tilbake utsagn som de ikke ønsket publisert.

Når det gjelder møtet vi fikk mulighet til å være med å observere, var dette et ønske fra Leder 1, slik at vi kunne se hvordan det fungerte i praksis. Vi forsøkte derfor å være så usynlig som mulig uten å påvirke noen av deltakerne i møte. Vi var til stede og observerte hele møtet uten å ha noen som helst påvirkning på verken møtet eller deltakerne.

5. Resultater

Vi har foretatt intervjuer med ledere og meglere fra Eiendomsmegler 1 Midt-Norge. I intervjuene våre har vi valgt å fokusere på fem overordnede temaer for å belyse vår problemstilling. Disse temaene er: Prestasjonsmåling, styringsparametere, incentivordninger, motivasjon og prinsippal-agent-teori. Funnene våre fra disse intervjuene vil bli presentert på en oversiktlig måte der alle intervjuene vil bli gjort rede for på bakgrunn av det underliggende tema. Samtidig vil vi presentere våre funn fra møtet vi fikk observere. Respondentene vil identifiseres med bakgrunn i tabell 1 i metodekapittelet.

5.1 Prestasjonsmåling

5.1.1 Resultater fra ledere

Prestasjonsmålingssystemet er utviklet over tid. Eiendomsmegler 1 Midt-Norge utbetaler 30 % provisjon til sine meglere på det de selger. Leder 1 nevner for eksempel andre bedrifter i Trondheim og Oslo som utbetaler opp mot 35-45 % provisjon. Det vil si at på ren provisjon er de den som betaler dårligst, men det er de som har klart høyest markedsandel og meglere som selger mest. Ifølge Leder 1 ligger forskjellen i hvordan de legger til rette for at meglerne skal kunne gjøre jobben sin best mulig. De prøver å frigjøre meglerne for alle oppgavene som ikke skaper verdi, verken for firmaet eller meglerne. Derfor har de et "back-office apparat" som tar seg av andre administrative oppgaver, slik at meglerne kan konsentrere seg om sine primæroppgaver. Det er lagt opp slik at meglerne kun skal fokusere på de arbeidsoppgavene som skaper verdi for EM1-MN, dem selv og kundene, med et back-office apparat som tar seg av alle de andre arbeidsoppgavene som er tidkrevende, men skaper lite verdi. På denne måten blir det lagt til rette for utvikling, bedriftens måloppnåelse og visjon.

På spørsmål om hvorfor de bruker prestasjonsmåling i sin virksomhet svarer Leder 1: *"Det er jo et salgssyrke og jeg tror de som jobber her trigges av den friheten dette egentlig er, for i utgangspunktet er alt opp til deg selv. Jeg tror i en salgskultur så er det å ha en belønningsmodell ut i fra det du greier å levere og prestere, viktig".* Leder 2 vektlegger åpenheten på prestasjonen som en sentral del av deres kultur og at de derfor velger å ta i bruk prestasjonsmåling. Å jobbe med de ansatte er det viktigste verktøyet for å nå de overordnede målene, så betyr det at de ansatte også må involveres.

5.1.2 Resultater fra meglere

Megler 1 forklarer at de bruker prestasjonsmåling fordi de har en vekststrategi, og de ønsker å ekspandere og øke deres markedsandel. Da er de nødt til å kontinuerlig måle fremgangen, eller eventuelt tilbakegangen for så å gjøre tiltak for å forhindre uønsket utvikling.

Prestasjonsmålingssystemet er meglerne selv med på å utvikle, da de lager sin egen forretningsplan med mål og tiltak for å nå sine mål. Ingen meglere er like, derfor blir de målt opp mot sine egne mål. Summen av alle meglernes forretningsplan blir det planlagte budsjettet og den overordnede forretningsplanen til EM1-MN. Megler 1 forklarer at for å evaluere prestasjonsmålingssystemet deres, blir det to ganger i året gjennomført medarbeidersamtaler for å høre meglernes synspunkter. De har også et eget prestasjonsutviklingsteam, som består av rutinerne meglere som har prestert ekstremt godt over lengre tid. Disse kan sparre med meglere som sliter litt, for å få dem på rett kjøll igjen. Megler 1 påpeker at det ikke alltid er han som avdelingsleder har alle svarene, selv om han har mye erfaring. Han sier også at det er det langsiktige løpet som må være i fokus, derfor må de være beredt på å hele tiden kunne gjøre tiltak for å navigere virksomheten på rett kurs. Megler 1 utdyper videre at prestasjonsutviklingsteamet har forhindret uønsket retning flere ganger, og sikret at meglerne har kommet seg på riktig kurs igjen.

Megler 2 sier han er godt fornøyd med dagens prestasjonsmålingssystem, hvor han videre utdyper at de synes det er bra lagt opp i forhold til antall målinger. Megler 2 legger videre til at det måles jevnt med åpenhet og oppfølging, for å sikre kontinuerlig forbedring, noe som er til både bedriftens og Megler 2 sin fordel. Videre legges det til at de ukentlige møtene hvor resultater fra forrige uke gås gjennom, ikke er lagt opp for å pirke på eller fungere som en gapestokk, men for å lære. Megler 2 legger til: *“Når bedriften er så opptatt av å legge til rette for deg, for at du skal bli enda bedre og få en videre utvikling, så er det vanskelig å ikke bli motivert og ha lyst til å innfri”*. Megler 2 sier videre at han blir motivert av at alle målene er så synlige og sier det er bra sammenheng mellom arbeidsoppgavene og prestasjonsmålene og legger til: *“Megling er som toppidrett i næringslivet, gjør du det bra så ser alle det og du blir anerkjent for prestasjonene dine.”*

Megler 3 mener prestasjonsmålingssystemet motiverer i stor grad til økt omsetning og trekker spesielt frem det å komme høyt opp på de interne listene, og hevder: *“Det er noen som kniver*

om å komme seg inn på topp 10 lista, som måler hverandre og fyrer hverandre opp. Dette skaper jo en tilhørighet blant meglerne i en større grad enn at man bare arbeider sammen”.

De aller fleste meglere er konkurransemennesker og liker å bli målt samtidig som de blir drevet og motivert av målingene. Megler 3 trekker også frem åpenheten og sier: *“Om jeg har hatt en dårlig måned kan alle se det om de går inn på rapportene for meg. Også er det jo selvfølgelig en fordel å bli trigget av det, og jeg tror jo at om du ikke blir trigget av en slik åpenhet i forhold til omsetningstall, det er jo som en fotballtabell egentlig, så er nok ikke denne jobben her noe å jobbe med”.*

Trainee sier hun er fornøyd med dagens prestasjonsmålingssystem, da de selv er med på å legge opp forretningsplanen, og sådan er med på å bestemme hva de skal måles på. Hun legger til at det kunne vært lagt opp bedre. Videre utdyper hun: *” Som trainee blir man mest målt på befaringer fordi det er befaringene som gir butikk, men hun sier de gjør så mye mer enn å bare skaffe befaringer, noe hun som trainee ville satt pris på.”* Samtidig sier hun videre at åpenheten og synligheten om hvordan kollegaene ligger an er veldig bra. Hun kan se hvordan hun ligger an i forhold til sin egen forretningsplan, men også i forhold til andre kollegaer, noe hun sier er veldig motiverende og presser en til å gi det lille ekstra. Trainee sier dagens prestasjonsmålingssystem er med på å motivere henne og gjør henne skjerpet, da åpenheten innebærer at alle kan følge med på progresjonen hennes, og tilføyer at det er en bra sammenheng mellom prestasjonsmålene og arbeidsoppgavene, noe hun mener er grunnen til at det motiverer. Trainee utdyper ytterligere at *” når man ikke merker at en 12-timers dag er en 12-timers dag, så vet man at man har valgt riktig og at arbeidsplassen motiverer deg”.*

5.2 Styringsparametere

5.2.1 Resultater fra ledere

Ifølge Leder 1 kan styringsparameterne som brukes i bedriften deles i to. Den ene dimensjonen er den daglige kontakten med de som jobber der. Det handler om å følge opp meglerne på hva de har levert og hva de må gjøre for å nå de målene de har satt seg. Det handler ikke om å se så mye konkret på tallene, men mer om å se at de riktige aktivitetene som er nødvendig for å nå målene, blir gjennomført. Dette er avdelingsledernes ansvar. Den andre dimensjonen er det ledergruppa som ser på. Der er det tall på overordnet nivå som brukes som styringsverktøy for å finne hvor skoen trykker. De tre viktigste tallene der er: Antall oppdrag signert inn, antall oppdrag solgt og markedsandel. En tredje dimensjon som

blir nevnt av Leder 1 er “Great place to work”. Ifølge Leder 1 “er dette et styringsverktøy som brukes veldig mye. Det går på tilfredshet og hvor fornøyde de som jobber her er. Teorien vår er jo at jo bedre folk trives på jobb, jo bedre vil de prestere”. Hovedformålet med disse styringsparameterne er at de skal oppnå deres visjon, som er å være Norges mest lønnsomme eiendomsmeglerbedrift for kunder, ansatte og eiere.

Leder 2 hevder: “Et av formålene med styringsparameterne er jo at de skal inspirere og motivere til utvikling. Vi har nå satt oss det hårete målet om 70 % markedsandel, men det er ikke slik at det i seg selv er det viktigste, det er mer den prosessen et slikt mål skaper. Et slikt mål trigger jo innovasjon og utvikling og da må man tenke annerledes og finne smarte måter å jobbe på”.

Forretningsplanen hos hver enkelt megler er et sentralt styringsverktøy. Leder 1 sier: “Når vi har meldt inn til konsernet om hvor mange boliger som skal selges i år, er dette ut i fra hva de ansatte har sagt de skal selge. Her er det ingen som setter opp et budsjett for deg og sier at så mange boliger skal du selge. Det er hva de selv har sagt at de skal selge ut i fra de forutsetningene de har”. Alle forretningsplanene akkumulert vil til slutt bli hele forretningsplanen og budsjettet til Eiendomsmegler 1 Midt-Norge. Det kommer frem i intervjuet at det brukes utrolig mye tid på å utarbeide disse forretningsplanene fordi det er dette de ansatte blir styrt etter på daglig basis.

På spørsmål om hvilke tilbakemeldinger de har fått på disse styringsparameterne fra meglerne svarer Leder 2: “Vi har ikke fått noen negative tilbakemeldinger på disse målingene, men det vi har snakket om den siste tiden, er jo at det er ikke alt som kan måles. Og det er veldig mange gode bidrag for å skape et godt arbeidsmiljø og gode kollegaer som man ikke klarer å måle på de kvantitative målingene”. På bakgrunn av dette valgte de å innføre en pris kalt “årets hederspris”. Leder 2 forklarte videre at “Ikke alt kan måles, derfor innførte vi ”årets hederspris” i fjor, til den ansatte som tok ansvar til tre dimensjoner; faglighet, kollegaer og har vært en god ambassadør for arbeidsgiveren sin. Vi vil også vise at vi ser dem som gjør en fantastisk jobb, men som ikke er på topp10-listen. For parameterne våre kan ikke fange opp alle faktorer som bidrar positivt til arbeidsplassen. Å dele kompetanse er et eksempel på faktorer vi ikke alltid fanger opp like lett. Vi vil løfte frem det som ikke måles, vi vil vise at vi verdsetter dette.”

5.2.2 Resultater fra meglere

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge bruker styringsparameterne til ukentlige målinger på avdelingsnivå. Mandagsmøter settes det budsjetter for uka, sammenlignet med forrige ukes budsjetter for å evaluere hva som ble oppnådd og hva som skal nås i løpet av uka. Megler 1 forklarer at antall signeringer, salg, aktivitet og markedsandel blir rapportert inn én gang per måned som blir til månedsrapporter. Dette blir en felles rapport som er synlig for alle i virksomheten.

Megler 1 forklarer at hovedformålet med styringsparameterne deres er å oppnå vekst og motivasjon blant deres ansatte. Det er hovedsakelig seks parametere meglerne blir målt på: antall salg, antall signerte befaringer, antall gjennomførte befaringer, aktivitet (fylle kalenderen med proaktive aktiviteter), total måloppnåelse og markedsandel. Han forklarer videre at hvilke parametere som blir brukt, varierer litt fra kontor til kontor, men dette er hans parametere for sin avdeling. Han utdyper at seks er et riktig antall parametere for å måle sine meglere opp mot hva de har sagt de skal levere, og sier videre at har man for mange, kan det virke overvåkende og demotiverende for meglerne. Det viktigste er at meglerne når målene sine så de klarer å vokse sammen, i alle fall i sentrumsavdelingen i Trondheim, hvor det er hardest konkurranse. Megler 1 sier han ikke har fått noen negative tilbakemeldinger som avdelingsleder på styringsparameterne som er brukt, noe han mener er grunnet de selv er med på å sette målene sine. Han utdyper videre at når du jobber som megler så må du forvente å bli målt, i alle fall om du skal jobbe i flaggskipet EM1-MN.

Megler 2, Megler 3 og Trainee sier styringsparameterne blir fulgt opp ukentlig av ledelsen, i tillegg til at medarbeidersamtalene vi har to ganger per år handler mye om trivsel og motivasjon. Dette for å sikre at det ikke er for mange og for hyppig oppfølging av styringsparameterne og forhindre at man blir demotivert og føler seg overvåket. Megler 3 hevder at styringsparameterne bidrar til økt motivasjon og omsetning.

5.3 Incentivordninger

5.3.1 Resultater fra ledere

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge opererer med en garantilønnsordning på 25 000 NOK i måneden for alle meglere, som fungerer som et lånesystem. Denne ordningen fungerer slik at dersom en megler er uheldig en måned og selger eksempelvis for 20.000 NOK vil megleren fortsatt få utbetalt 25.000 NOK. Megleren er da skyldig 5.000 NOK til neste måned. Dette er vanlig praksis i bransjen, men Eiendomsmegler 1 Midt-Norge skiller seg ut ved at ordningen blir nullstilt en gang i året, slik at det ikke skal virke demotiverende på lang sikt. I tillegg kommer provisjonslønnen som avhenger av hvor godt hver megler presterer. Leder 1 mener denne ordningen fungerer godt da de meglerne som ikke klarer å selge nok boliger til å tjene 25 000 NOK i måneden på lang sikt, mest sannsynlig har valgt feil yrke og de som selger mye, får mer. Leder 2 trekker frem at megleryrket også inneholder kvalitative og rådgivende oppgaver der meglerne må sette seg inn i konteksten og klare å tilpasse tjenesten sin til de ulike kundene. For å lykkes med dette kreves det veldig mye indre motivasjon, kompetanse og egnethet. Og da mener Leder 2 at provisjonslønnen ikke vil være en sentral driver, den bare er der som en trygghetsfaktor.

Meglerbransjen med provisjonslønn er basert på at alle har en motivasjon for å gjøre det bra, fordi jo bedre du gjør det selv, jo mer penger tjener du. Utfordringene i meglerbransjen ligger i at folk kun tenker på hva man tjener, og dette er alt de bryr seg om. Det er en veldig egosentrisk tankegang som ikke bidrar til fellesskapet. Leder 2 hevder: *“Da skal det mye til for at gruppen utvikler seg og gjør det bra. Men vi har veldig fokus på det med å skape en lagfølelse. Det handler om å få folk til å skjønne at jo bedre de andre på kontoret gjør det, jo bedre kommer du også til å gjøre det”*. Hos Eiendomsmegler 1 Midt-Norge legger de vekt på at laget skal gjøre det bra og har et stort fokus på fellesskapet. I følge Leder 2 er det interessant å se på medarbeiderundersøkelsene at det de scorer best på i EM1-MN er faktisk fellesskapet og familiefølelsen, på tross av at dette er et salgssyrke som baseres i stor grad på individuell provisjonslønn.

Leder 2 peker på et for stort fokus på kvantitet fremfor kvalitet som en av hovedutfordringene med disse incentivordningene og sier: *“Kvalitet er jo vårt største utviklingsområde. Vi har en så fantastisk posisjon i markedet og da er det viktig at vi også tar tak i kvaliteten og passer på at den er like god som det markedsposisjonen vår tilsier at den skal være”*.

Konkurranser som “ti på topp meglere” og “fem på topp fullmektige” er eksempler på individuelle konkurranser. De har også en konkurranse som heter “fem på topp kontor” der kontorene måles på driftsmargin og markedsandel. Det vil si at om kontoret gjør det bra, er lønnsomt og havner innenfor topp fem vil de bli belønnet på lik linje med meglere og fullmektiger som er på topplistene. Leder 1 sier: “Det er gjerne de konkurransene på kort/halvlang tid der man jobber i fellesskap mot et felles mål, som vi ser fungerer best”.

5.3.2 Resultater fra meglere

Megler 1 sier kombinasjonen av garantilønn og provisjon er valgt på bakgrunn av og er et kompromiss mellom risiko for selskapet og trygghet for megler. I tillegg har de kvartalsbonuser til absolutt alle ansatte, dersom avdelingen oppnår en viss driftsmargin og en viss markedsandel. Her mottar alle ansatte fra meglere, ledere og ansatte i administrasjonen en bonus dersom avdelingen leverer over et visst nivå. Den er bygd opp slik at dersom du har jobbet ett år får du $\frac{1}{3}$ av bonusen per ansatt og etter to år får du $\frac{2}{3}$, og hvor du til slutt etter tre år får full utbetaling av kvartalsbonusen. Megler 1 uttrykker at ordningen er til for å sikre kontinuitet blant de ansatte og er et veldig gjennomtenkt system. I tillegg blir det også premiært med turer hvor de beste” ti på topp meglere” og” fem på topp fullmektige” får være med på en toptur året etterpå, i tillegg til de fem beste kontorene. Dette er en toptur hvor det skjer mye sosialt samt en samling hvor det blir gjort stas på de som har skilt seg ut, ved å ta dem opp på scenen foran de beste i hele landet. Megler 1 utdyper at dette gjøres for å opprettholde motivasjonen til de ansatte, ettersom de jobber vanvittig mye. På spørsmål om hvilke utfordringer som oppstår ved bruk av disse incentivordningene, svarer Megler 1 at kanskje ikke alle i virksomheten opplever dagens ordning som like rettferdig. Megler 1 forklarer videre at det for eksempel er lettere å selge nye boliger enn brukte boliger, noe som resulterer i at avkastningen blant nybygg er høyere, for mindre jobb. Samtidig krever nybygg et stort nettverk og erfaring før en får lov til å ha ansvar for nybygg, man må derfor jobbe seg opp og gjøre seg fortjent til å selge nybygg.

Megler 2 forklarer at EM1-MN i tillegg til garantilønn og provisjon, bruker skryt og anerkjennelse som incentiver for å motivere meglerne. Megler 2 utdyper videre at man får oppmerksomhet og blir lagt merke til dersom man gjør det bra. Dette mener han fører til at meglerne jobber ekstra hardt for å komme på topplistene. Trainee utdyper også at det å bli verdsatt og anerkjent for prestasjonene man leverer, er de viktigste incentivene EM1-MN gir

for å motivere til gode prestasjoner. Trainee nevner også konkurranser som et incentiv ledelsen ofte tar i bruk.

Megler 2 mener det ikke er noen utfordringer ved dagens incentivordning, men kan se for seg at dersom man havner midt på listen, verken best eller dårligst over tid, kan det virke litt demotiverende da man ikke blir lagt merke til, til tross for at man har lagt ned veldig mye jobb. Trainee synes ikke det er noen utfordringer med dagens incentivordning, men påpeker at som trainee er lønnen lav med tanke på timene man legger ned. Hun sier at en trainee jobber i snitt 10-12 timer per dag i tillegg til studiene, så timelønnen er veldig lav. På den andre siden mener hun den bratte læringskurven, erfaringen og kontaktene de får veier opp for den lave timelønnen på lang sikt.

Megler 3 mener utfordringene oppstår når noen av meglernes får mye gratis gjennom sine relasjoner med andre personer i bedriften og at dette kan virke urettferdig for den som sitter ved siden av som kanskje må gjøre all jobben selv. Dette er ulempen ved å ha en slik ordning, men fordelene er så mye større slik at det er verd å gjøre det på denne måten.

5.3.3 Annet

Møtet vi fikk observere ble ledet av Megler 1 og Leder 1. Deltakerne var meglere og traineer fra to kontorer i Trondheim sentrum. Bakgrunnen for møtet var at kontorene lå bak budsjettet på antall boliger solgt i første kvartal og ville derfor gjøre tiltak slik at de lå på jour innen påskeferien. Megler 1 og Leder 1 holdt en motivasjonstale der de gikk gjennom hva de forventet og hvordan de skulle nå målet innen påskeferien. Hvilke aktiviteter måtte de gjennomføre og hvor mye av de ulike aktivitetene måtte de klare for å nå målet. Det ble foreslått en konkurranse for alle traineer. Leder 1 foreslo at alle traineene la inn 500 kr i potten fra egen lomme, og den som hadde skaffet flest befaringer innen torsdag 22. mars gikk av med premiepotten. Etter noe diskusjon innad i gruppen ble de selv enige om hvor mange befaringer hver enkelt måtte skaffe for å nå målet innen påskeferien. Traineene foreslo å dele premiepotten og heller finne på noe sosialt sammen fredag 23. mars. Megler 1 og Leder 1 godkjente dette så lenge målet ble nådd innen 22. mars. Slik ble traineene enige om en konkurranse der premien ble brukt på fellesskapet.

5.4 Motivasjon

5.4.1 Resultater fra ledere

På spørsmål om hvordan Leder 1 mener bedriften motiverer sine ansatte til å yte det lille ekstra svarer Leder 1: *“Det tror jeg vi er veldig gode på fordi vi har et så stort fokus på det som går på arbeidsmiljø og Great place to work. De vet at vi er veldig opptatt av å legge til rette for at de skal ha en best mulig arbeidshverdag”*. På grunn av de egenutviklede forretningsplanene har de ansatte et eierskap til målene, nettopp fordi de har satt målene selv. Det er også et veldig stort fokus på aktivitetene som faktisk må til for å nå målene. Leder 2 fremhever at de ansatte må føle mestring. For at de ansatte skal føle mestring må bedriften sørge for at de har de rette folkene med rett kompetanse, samtidig som de får god opplæring og muligheter til kompetanseutvikling. Leder 2 sier: *“Visst meglerne føler vi tilrettelegger for at de er i flytsonen, opplever mestring, samtidig som vi gir de kompetanseutvikling i tillegg til at vi feirer når vi når målene, da får vi motiverte ansatte”*.

Det kommer frem i intervjuene at Leder 1, som også jobber som megler, mener bedriften er veldig gode til å legge til rette for å sikre motivasjonen hans i arbeidet. Leder 1 begrunner dette med at det blir lagt til rette for at du kan selge mye. De har veldig gode lønnsbetingelser og pensjonsvilkår, samtidig som alt er trygt og stabilt. Han fremhever selv at han er veldig opptatt av at folk rundt seg og kundene skal synes han er dyktig og at dette er den største motivasjonen i jobben. Både Leder 1 og Leder 2 påpeker at uten en indre motivasjon for jobben, så lykkes man ikke som megler.

Leder 1 fremhever to ting når det kommer til noe som kan virke demotiverende for han som megler: Det ene er at man taper noen oppdrag etter å ha vært på befaring. Man har brukt mye tid og ressurser på dette, samtidig som man mister muligheten til å komme høyere på lista. Det andre er om man leverer en prestasjon som kunden synes er dårlig, eller at man gjør en feil som gjør at kunden tenker at du ikke er flink eller dyktig.

Han synes heller ingen arbeidsoppgaver i bedriften virker demotiverende fordi de kjedelige oppgavene som ikke skaper noe verdi for han er satt bort til deres back-office apparat. Han er også i en slik posisjon på grunn av sin erfaring at han ikke trenger å gjøre de tunge arbeidsoppgavene som å ringe til folk for å få komme på befaring hjem til noen. Leder 1 sier: *“Fordi jeg har jobbet så lenge i denne bransjen ringer de fleste meg og spør om jeg ønsker å selge for de”*.

Leder 2 trekker frem fellesskapet som noe helt særegent ved bedriften og mener dette er med på å motivere meglerne, og sier: *“Man lever nok mer sammen som mennesker enn det jeg tror man gjør i andre jobber som er fra 08-16 da. Og det er jo både positivt og negativt på sett å vis, men da er det i alle fall enda viktigere at vi har det bra sammen. Og det fellesskapet er for veldig mange kanskje noe av det beste av å jobbe her.*

5.4.2 Resultater fra meglere

EM1-MN har jevnlig interne konkurranser på kontorene som er med på å øke motivasjonen til meglerne, både ved at alle har et ønske om å bli lagt merke til, i tillegg til at det er en premie i enden av enhver konkurranse. Megler 1 uttrykker at slike konkurranser er med på å skape et kollektivt press. De har også en felles oppsummering etter endt konkurranse, for å gi anerkjennelse til de beste, men også for å høre hva de kunne gjort annerledes for at flere skulle prestert bedre. Megler 1 mener en slik åpenhet om hvem som er vinnerne og hvem som er taperne av en konkurranse, er med på å sikre at til neste konkurranse vil alle gjøre det enda bedre enn forrige konkurranse. I tillegg har de også et ukentlig møte hver onsdag, for å gå gjennom hvem som har innfridd målene sine, og hvem som ligger etter. Dette for å opprettholde konkurransekulturen på kontoret. En slik åpenhet skaper konkurranse i seg selv. På spørsmål om hvor viktig meglernes motivasjon er for måloppnåelse, svarer Megler 1:” *Det er helt avgjørende. Du er nødt til å være topp motivert for å jobbe som megler. Det svinger litt, skal ikke legge skjul på det. Dersom det er dårlige tider, er det tungt å være megler. Enten må man være en flink leder, eller ha flinke ansatte som motiverer hverandre, eller så må man være veldig selvgående. Og de fleste meglerne i dag er veldig lite selvgående”.*

På spørsmål om hva som motiverer deg som leder og megler, svarer Megler 1:” *Det er delt inn i tre punkter; anerkjennelse, konkurranseinstinkt og lønn. Følelsen av at man er bedre enn andre, er helt sinnssyk. Det er en helt utrolig mestringsfølelse når man ser man presterer bedre enn andre på avdelingen.”*

På spørsmål om hvordan EM1-MN motiverer til å alltid yte det lille ekstra, svarer både Megler 2 og Trainee at EM1-MN er veldig flinke til å tilrettelegge for dem, og det er ekstremt motiverende å få den tilliten. Megler 2 forklarer at han på mange måter driver sitt eget selskap;” *Meg selv AS*”, og at EM1-MN legger veldig til rette for at han skal gjøre det så bra

som mulig. Trainee sier de legger veldig til rette for at hun skal klare å kombinere skole og jobb på en best mulig måte, noe hun mener viser en veldig forståelse og tillit. Begge føyer til at det er et veldig bra samhold i EM1-MN, noe som innebærer at det alltid er noen å sparre med eller spørre om hjelp, dersom man skulle slite med motivasjonen eller trenge hjelp. Og EM1-MN legger veldig til rette for at man skal hjelpe og bygge opp hverandre. Videre nevner både trainee og meglere at det er helt avgjørende at motivasjonen holdes oppe, for å kunne lykkes i denne bransjen.

Både Megler 2 og Trainee sier de blir motivert av dagens incentivordning da de føler seg verdifulle og at jobben de gjør er meningsfull. Trainee legger til at; ” *Som trainee tjener man ikke så veldig mye, men om man gjør det bra, får man veldig mye anerkjennelse*”. Både Megler 2 og Trainee sier at dagens system fører til at man får veldig mye anerkjennelse og skryt, noe som fører til å motivasjonen skyter i været. Trainee sier at en høyere provisjon kunne kanskje ha økt motivasjonen litt, mens Megler 2 sier at en høyere provisjon alene ville føles tomt, fordi det er anerkjennelsen som virkelig motiverer og en høyere lønn ville i så tilfelle bare vært en bonus. På spørsmål om de føler seg sett av sine ledere svarer Megler 2 klart ja, mens Trainee svarer: ” *Både og, mye blir sett og snakket om, mens arbeidsoppgaver som for eksempel bookinger ikke alltid får den oppmerksomheten og anerkjennelsen man ønsker, i alle fall som trainee*”. På spørsmål om det er noe som virker demotiverende for deg i jobben, så mener Megler 2 at det ikke er noe som virker demotiverende, på grunn av at han føler han får igjen for alt arbeidet som blir lagt ned, og motiveres av all tillit og ansvar han har fått, både av EM1-MN og kundene. Trainee sier også at det ikke er noe som virker direkte demotiverende, men utdyper at hun hadde blitt enda mer motivert om hun fikk mer ansvar som Trainee, eksempelvis om hun både fikk holde og utføre befaringene hun selv hadde booket.

Megler 3 trekker frem utvikling og det å kunne samarbeide og lære av meglere som har levert svært gode resultater gjennom en lang periode som sentrale motivasjonsfaktorer. Megler 3 utdyper: ” *Hvordan skal vi utvikle konseptet ved ny-bolig til å bli enda bedre? Å være med å utvikle de konseptene vi faktisk har, å gjøre de enda bedre slik at vi har en jobb å gå til om 5-10 år også, selv om verden digitaliseres helt ekstremt er motiverende*”. Megler 3 sier videre at omsetning og penger også er faktorer som spiller inn på motivasjonen, men at det å kunne være med å utvikle noe og føle en tilhørighet til et produkt man selv har vært med å utvikle er en større motivasjonsfaktor. Hva man tjener styrer man i stor grad selv ettersom hvor mye

innsats og ressurser du er villig til å legge ned for å selge en bolig. I EM1-MN er det lagt opp til at du skal kunne selge mange boliger. Megler 3 sier: *“Eiendomsmegler 1 er veldig god til å legge til rette for at vi skal få muligheten til å satse ordentlig på det vi holder på med”*. På spørsmål om hva som kan være demotiverende med jobben svarer Megler 3 at når man har en ekstrem arbeidsmengde som man ikke har 100 % kontroll over, kan det virke demotiverende. Det er da man er nødt til å ta seg en pust i bakken, bestemme seg og bli ferdig med det.

5.4.3 Annet

I møtet vi observerte så vi hvordan Leder 1 og Megler 1 motiverte sine meglere og traineer. Her gjennomførte de en samtale med gruppen for å finne ut hvilke tiltak som måtte til for å komme à jour med avdelingens mål om antall solgte boliger. Det ble gått gjennom aktiviteter på detaljnivå slik at hver enkelt megler visste hvor mange boliger ekstra de måtte selge i perioden for å komme à jour. Meglerne var selv med å bestemme hvor mye de mente var realistisk at de klarte å selge. Det ble gjennomgått hvor mange proaktive aktiviteter, befaringer og visninger som måtte gjennomføres for å kunne selge de ekstra boligene som krevdes. Meglerne var også selv med på å bestemme antall befaringer som skulle skaffes innen 22.mars, som tidligere nevnt i kapittel 5.3.3. Vi så at dette tydelig var med på å motivere traineene, ved at de tok del i fastsettingen av mål samtidig som de var klare for å legge ned innsatsen det ville kreve for å nå målet.

5.5 Prinsipal-agent-teori

5.5.1 Resultater fra ledere

Leder 1 hevder at det kan forekomme at folk gjør ting innad i gruppen som ikke er bra for at gruppen skal gjøre det bra og dermed får det også negative konsekvenser for bedriften. Leder 1 sier: *“Folk er ikke alltid rause nok til å ønske kollegaene sine bra, det bunner i at de tar ego valg der man bryr seg om seg og sitt, men ikke hva som er best for helheten. Dette er en svært uønsket atferd som vi kontinuerlig prøver å få bukt med”*.

For å forhindre at dette skjer jobber de veldig mye med kulturen. Det er viktig at gruppen har den innstillingen til at jo bedre gruppen gjør det, jo bedre kommer de også til å gjøre det. Dette er ofte en lederoppgave. De dyktige avdelingslederne får med seg gruppen i sin helhet, men de som sliter litt greier ikke å få dette gjennom til hele gruppen. Dette blir også bekreftet av Leder 2 som hevder at: *“Vi har en veldig sterk kommunikasjon rundt det å bygge lag og fellesskap. Man er aldri sterkere enn det svakeste leddet i en prestasjonsgruppe”*.

5.5.2 Resultater fra meglere

Megler 1 hevder det ikke forekommer at meglere opptrer i strid med bedriften sine interesser for å oppnå egen vinning. Eiendomsmegler 1 Midt-Norge er veldig for det å fremme utradisjonelle ideer for å få til et salg, men da må meglerne komme til nærmeste leder for å få dem godkjent. Megler 1 tilføyer at de har en egen fagavdeling som kontrollerer alt en megler skriver og dokumenterer, slik at det i praksis er umulig for en megler å for eksempel unnlate sentrale opplysninger, grunnet deres særegne kontrollorgan. Det er alltid tre par øyne på en salgsoppgave før den ligger ute i markedet: Megler, saksbehandler og fagansvarlig. Dette nettopp for å kontrollere og unngå feilopplysninger i salgsoppgaven. EM1-MN har egne fagansvarlige som er ansatt til å gå over salgsoppgaver, for å sjekke at megler ikke har glemt sentrale opplysninger i tillegg til å avdekke skjulte feil og mangler fra A-Å. Megler 1 sier også at han aldri har vært borte i lignende kvalitetssjekker i tidligere selskap han har jobbet i, og sier det er en av grunnene til at det er ekstra trygt å handle bolig gjennom EM1-MN. På spørsmål om hvordan meglerne styrer sin egen hverdag svarer Megler 1: ” *Utover de avtalte ukentlige møtene, har enhver megler stor frihet. Det er handling under eget ansvar, men dersom jeg ser at en megler ikke genererer noe, må jeg sette han på oppfølging.* ” Ettersom meglernes aktivitet blir målt hver mandag og gjennomgått hver onsdag, blir det vanskelig for en megler å ikke opptre etter bedriftens interesser.

Både Megler 2 og Trainee føler ledelsen har stor tillit til dem som meglere og traineer. De utdyper at de hører på dem om det skulle være noe, legger til rette for at de skal prestere så bra som mulig og gir dem ansvar. Samtidig mener begge at de styrer arbeidsdagen sin helt upåvirket av ledelsen, bortsett fra de ukentlige møtene. Megler 2 forklarer at dersom det er noen som er med å påvirke arbeidsdagen hans, så er det kundene, naturlig nok. Trainee sier hun får være med på alt hun ønsker, men velger selv etter hva som passer ut fra hvordan hun har planlagt sin egen arbeidsdag. Hun prioriterer å bli med på så mye som mulig og utdyper at man får prøvd seg innen alt som trainee i EM1-MN.

Megler 3 mener det strenge forholdet til kvalitetssikring i bedriften gjør det vanskelig for meglere å opptre i strid med bedriftens interesser for å oppnå egen vinning. Megler 3 eksemplifiserer dette: ” *Hvis jeg skal legge ut et boligprosjekt har vi ulike avdelinger som ordner med eiendomsorganisering, fellesutgifter, kjøpsbetingelser og alt det juridiske og den salgsbiten. Dette blir satt sammen og sendt ut til flere meglere som skal jobbe med det til en*

intern korrektur der alle leser gjennom. Så meldes det tilbake til saksbehandlingsavdelingen som går gjennom med sin fagansvarlige som sender det ut til kunden. Hvis det blir noen korrigeringer der, vil det gå tilbake til oss igjen før det legges ut på markedet". Megler 3 mener også at han styrer hverdagene sine i stor grad selv, bortsett fra de to fellesmøtene i uka. Så lenge man gjennomfører de aktivitetene man har sagt man skal gjøre og når målene sine, er det ingen som følger med på hvordan man legger opp dagene sine.

6. Analyse

Vi har tidligere i oppgaven drøftet det vi mener er den mest sentrale teorien, for å belyse vår problemstilling: *“Hvordan påvirker prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge eiendomsmeglerens motivasjon og atferd?”*. I dette kapittelet ønsker vi å analysere og belyse våre funn fra intervjuene og de interne dokumentene vi har fått tilgang til, opp mot vårt teoretiske rammeverk.

6.1 Prestasjonsmåling

Eiendomsmegler 1 Midt-Norges overordnede aspirasjonsnivå er sammensatt av alle deres ansattes egne aspirasjonsnivå, som er satt av de ansatte selv. På denne måten sikrer bedriften at hvert individ har et tilpasset aspirasjonsnivå som er tilpasset deres kapasitet og potensial. Det er summen av de ansattes aspirasjonsnivå, som blir aspirasjonsnivået til hele Eiendomsmegler 1 Midt-Norge. De ansatte har ukentlige møter hvor deres forretningsplan blir fulgt opp ukentlig for å sikre at de ansatte er på rett kurs, samtidig som deres ledere kan gjøre korrigerende tiltak dersom det skulle vise seg at de ansatte ikke når delmålene sine underveis. På denne måten unngår EM1-MN en annen vanlig fallgrube forbundet med prestasjonsmålingssystemer, nemlig at det måles for sent. Deres forretningsplan er sammensatt av mange ulike delmål, hvor alle blir fulgt opp ukentlig sammen med de ansatte. Vi ser at EM1-MN har forstått viktigheten av å både sette riktig aspirasjonsnivå i tillegg til å måle i tide, noe som er i tråd med hva Hoff og Holving (2015) mener om aspirasjonsnivå og tidsperspektivet for målingene.

Hoff og Holving (2015) understreker også at et av de viktigste aspektene for å lykkes med et prestasjonsmålingssystem, er at ledelsen formidler viktigheten av målingene ut til de ansatte. Ledelsen må klare å få de ansatte til å forstå at målingene bedriften har satt, er som en kollektiv rute mot målet, og på den måten få med seg de ansatte samtidig som de unngår motstand. Ledelsen gir de ansatte tillit til å lage sin egen forretningsplan, hvor de sådan selv bestemmer hva de skal bli målt på. Det er også tett oppfølging til hver enkelt forretningsplan, noe som er til både bedriften og meglernes fordel.

Videre har de forsterket viktigheten med målingene, ved å knytte dem opp mot belønninger i form av anerkjennelse og lønn. Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har en veldig åpen og synlig konkurransekultur. Alle i bedriften vet til enhver tid hvordan de ligger an i forhold til de andre

i bedriften. Noe som samtlige av intervjuobjektene påpekte som et positivt aspekt ved målingene, nettopp at de er så åpne og synlige for alle hele tiden. Både lederne og meglere påpekte at de ønsket å komme på toppen av listene, for å få anerkjennelsen fra de andre ansatte i bedriften. Selv om man tjener mer om man selger mer, så veier anerkjennelsen fra kollegene høyere hos samtlige. På denne måten sikrer ledelsen at de ansatte både forstår viktigheten av målene, men de får også et eierskap til målene sine dersom de blir oppnådd. Dette fordi dersom deres mål blir nådd så har du som megler lyktes, noe som igjen resulterer i anerkjennelse fra kollegene dine.

Hoff og Holving (2015) hevder prestasjonsmålinger som direkte er koblet opp mot belønningssystemer bør unngås. Blant annet fordi de ansatte kan ha prestert bra og vært med på å begrense underskuddet, men fordi bedriften går med et underskudd vil ikke de ansatte bli belønnet. I tillegg til at målinger som er direkte koblet opp mot lønn kan føre til subjektive målinger.

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har målinger som er direkte knyttet opp mot belønninger som salg av boliger for meglere, og antall befaringer som fører til salg, for traineer. Men de har også flere aktiviteter som ikke er direkte knyttet opp mot belønninger. De blir målt på proaktive aktiviteter, antall befaringer og antall signerte oppdrag. Når forretningsplanen til en megler eller trainee blir planlagt og satt, så blir hovedmålet satt først, som for eksempel var å "selge 100 boliger". For å få til dette så ble flere delmål satt opp. Lederne vet hva som skal til for å få solgt 100 boliger, dermed blir deres innspill helt sentralt for megler og trainee. De vet at da må megler ringe eks. 1000 telefoner, avtale 300 befaringer, få til 130 signerte oppdrag, og om alt klaffer så når du 100 solgte boliger. Denne fremgangsmåten til målinger av de ansatte viser at Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har gjennomtenkte målinger, som både er knyttet direkte til lønn eller enkelt aktiviteter, men også målinger som er knyttet til progresjonen og veien til målet, noe som er ønsket destinasjon både for megler og bedrift. Alle meglerne mente det var en sterk sammenheng mellom hva som ble målt, og hvilke arbeidsoppgaver de hadde. Videre ser vi at samtlige meglere mener at denne kombinasjonen av målinger var veldig gjennomtenkt og fungerte bra, da selv aktiviteter som ikke direkte gir belønning ble anerkjent av kollegene grunnet deres synlige konkurransekultur, noe meglerne mente fungerte bra som en motivasjonsfaktor. Vi erfarte gjennom intervjuene at meglerne var godt fornøyd med kombinasjonen av resultat- og ytelsesmål, samtidig som de mente det var nødvendig å få en ekstra premie ved endelige prestasjoner, som salg. Meglerne uttrykte at det

var viktig å bli lagt merke til underveis i arbeidet mot et salg, i like stor grad som ved et salg. De argumenterte videre at de kan ha gjort veldig mye arbeid og vært dyktige, men at til syvende og sist så ble det ikke et salg. Dersom de ikke ble anerkjent for jobben underveis, ville dette virket demotiverende. Samtidig sier meglerne at når de lykkes, er det ekstra viktig og veldig motiverende å få en belønning, for alt arbeidet. Vi så i intervjuene at individuelle prestasjonsmålinger som er direkte knyttet til belønningssystemer både er motiverende og tilfredsstillende for meglerne i EM1-MN, noe som er i strid med hva Hoff og Holving (2015) sier om direkte koblinger mellom målinger og belønningssystemer.

6.2 Styringsparametere

Gjennom intervjuene og møtet vi fikk være med å observere, så vi at EM1-MN har flere typer styringsparametere. Det er et stort fokus på faktorer som måler fremgangen og progresjonen mot målene, altså å selge et gitt antall boliger. De måler blant annet antall proaktive aktiviteter, som antall telefonsamtaler meglerne hadde gjennomført og planlagt å gjennomføre, for å få booket fremtidige befaringer. De måler også antall befaringer hver enkelt megler hadde gjennomført og planlagt å gjennomføre. Samtidig erfarte vi hvordan EM1-MN har et fokus på å måle og synliggjøre hvordan meglerne har prestert i forrige periode/uke eller måned. Dette gjennom antall boliger solgt, antall signerte befaringer, markedsandel og total måloppnåelse. Vi erfarte at EM1-MN har totalt seks styringsparametere i sin virksomhet, som måles jevnlig. Dette tyder på at de har en gjennomtenkt kombinasjon av ytelses- og resultatindikatorer i sin virksomhet og er i tråd med hva Hoff og Holving (2015) mener er et optimalt antall styringsparametere og en balansert kombinasjon av ytelses- og resultatindikatorer. Vi erfarte videre at resultatene var lette å måle blant meglerne, samtidig som ledelsen ønsket å måle atferden som førte til resultatene, som blant annet de proaktive aktivitetene. Dette er i tråd med hva Ulset (1990) sier om kombinasjonsbruken av atferds- og resultatkontroll.

Gjennom intervjuene forstod vi raskt at Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har en prestasjonskultur som baserte seg i stor grad på åpenhet og synlighet av resultater, som skulle fyre opp både konkurranseinstinkt men også motivasjon. Alle ansatte har tilgang til samme dokument, hvor alle resultater og progresjon var tydelig listet opp. I tillegg til fellesdokumentet, har EM1-MN en egen app hvor all aktivitet blir registrert og alle ansatte får en varsling når en kollega er på en befarings, for et signert oppdrag eller selger en bolig. På

denne måten gjør ledelsen det umulig for meglerne å ikke følge med på kollegene, samtidig som det bidrar til at alle er “på tå hev”, til enhver tid. Åpenheten og tilgjengeligheten rundt målingene bedriften legger til rette for, mener alle meglerne er en positiv motivasjonsfaktor, som bidrar til en økt motivasjon samtidig som konkurranseinstinktet blir ivaretatt. Samtidig som målingene enkelt kan tas frem, om man skulle lure på hvordan man ligger an i forhold til kollegene. Videre sa alle vi intervjuet at de synes det er en sterk kobling mellom arbeidsoppgavene deres, og hva de ble målt på. Dette viser at EM1-MN har relevante målinger, som er enkle å forstå og som enkelt kan forsvares og kommuniseres ut i bedriften. I tillegg gjør deres back-office apparat det enklere for meglerne å konsentrere seg om arbeidsoppgaver som gir verdi for seg selv og bedriften. Noe som gjør at målingene er enda mer relevante for meglerne samtidig som det bidrar til å støtte opp om den overordnede vekststrategien. Som tidligere nevnt er summen av hver enkelt meglers forretningsplan, den totale forretningsplanen til EM1-MN. Hver enkelt forretningsplan er brutt ned på detaljnivå, noe som er med på å styrke opp under troverdigheten til hver forretningsplan, og gjøre dem realistiske. Hver enkelt megler vet dermed hva hans eller hennes bidrag er, for at virksomheten skal nå sitt mål på 70% markedsandel. Dette viser at det er en sammenheng mellom målingene som blir gjort og virksomhetens strategiske mål. Vi mener det fremkommer av argumentasjonen til lederne, samt gjennom intervjuene og møtet vi fikk være med på, at de har forstått viktigheten med riktige målinger, som er kommunisert godt ut i bedriften gjennom blant annet meglernes egen deltakelse i fastsettingen av målingene. Vi så videre gjennom intervjuene at de har oppfylt kravene til Hoff og Holving (2015) om gode og effektive styringsparametere som krever at styringsparameterne er balanserte, tilgjengelige, relevante, enkle og troverdige.

Vi så i møtet vi var med på at meglerne lot seg motivere av oppfølgingsmøtene til målingene, samtidig som synligheten rundt målingene fikk frem konkurranseinstinktet. Videre fant vi ut at ledelsen bruker “Great place to work” undersøkelsen flittig, i planleggingen av målinger og andre endringer som har vært gjort og skal gjøres, for å legge enda bedre til rette for meglerne, i tillegg til medarbeidersamtalene som gjennomføres to ganger per år. Dette mener vi viser at meglerne bli sett og hørt også utover de kvantitative målingene, for på best mulig måte legge til rette for at meglerne skal prestere så godt som mulig. Samtidig gjør ledelsen hva de kan for å opprettholde trivselen og motivasjonen blant de ansatte. Vi mener på bakgrunn av dette at Eiendomsmegler 1 Midt-Norge unngår fallgruvene som Hoff og Holving (2015) refererer til.

6.3 Incentivordninger

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge opererer med provisjonslønn for å motivere meglerne til å selge flest mulig boliger. Vi ser at de legger stor vekt på individuelle incentiver, men også kollektive incentiver som “topp fem kontorer” og andre kollektive konkurranser. I følge lederne er konkurransene på kort sikt, der man jobber i fellesskap mot et felles mål, de som fungerer best.

Lederne nevner i intervjuene to vesentlige utfordringer ved bruk av resultatavhengig lønn. Den første handler om når en megler motiveres av lønn som oppnås ved å selge, er faren større for at man tar ego-valg og kun bryr seg om seg selv. Meglere som ikke deler informasjon om potensielle selgere til kollegaene sine, og ikke er rause nok til å ønske kollegaene sine godt. Den andre utfordringen handler om kvantitet fremfor kvalitet. Eiendomsmegler 1 Midt-Norge er i en slik posisjon i markedet at kvaliteten ved tjenestene utført av meglerne alltid skal være god. Dette kan være en utfordring når meglere tenker kvantitet fremfor kvalitet på grunn av provisjonslønn som incentiv. På kort sikt kan megleren oppnå et høyere salg og dermed også høyere lønn. På lang sikt kan dette få konsekvenser for både megleren selv og bedriften. Disse to argumentene ser vi også nevnes av Dysvik og Kuvaas (2012) som negative effekter ved bruk av incentivordninger.

For å forebygge disse negative effektene ved bruk av incentivordninger jobber Eiendomsmegler 1 Midt-Norge veldig mye med fellesskapet og kulturen. De forsøker å få meglerne til å forstå at jo bedre gruppen gjør det sammen, jo bedre vil man også gjøre det som enkeltindivid.

En av utfordringene som nevnes av en av meglerne handler om konkurranselistene. En megler som over tid alltid ligger på midten og nedover på listene kan miste motivasjonen på lang sikt. En megler som ligger midt på treet på listene kan legge ned minst like mye arbeid som en megler som ligger i toppen på listene. På lang sikt kan dette virke demotiverende fordi megleren føler at han ikke får noe igjen for alt arbeidet som legges ned. Dette ser vi er i tråd med hva Dysvik og Kuvaas (2012) mener er noen av de negative effektene ved incentivordninger. Ved slike tilfeller er det opp til avdelingslederne å igangsette tiltak og følge opp vedkommende. EM1-MN har også et prestasjonsutviklingsteam, som blir koblet inn

i tilfeller med vedvarende lav prestasjon og motivasjon, for å få den aktuelle megleren opp på ønsket nivå.

6.4 Motivasjon

Ifølge kognitiv motivasjonsteori vil de ansatte være motiverte dersom de opplever at deres atferd og innsats vil føre til et ønsket resultat som verdsettes. Meglerne som ble intervjuet var i stor grad enige om at den tilliten de opplever virker veldig motiverende. Samtidig nevner flere av meglerne at den anerkjennelsen de får ved en godt utført jobb, både fra kollegaer, ledere og kunder er en sentral motivasjonsfaktor. Lederne mener også at bedriften er veldig flink til å motivere sine meglere gjennom anerkjennelse og mestringsfølelse. De ønsker hele tiden å legge til rette for at meglerne skal være i flytsonen og kjenne på den mestringsfølelsen i arbeidet.

I kognitiv motivasjonsteori spiller belønning en sentral rolle for motivasjonen hos de ansatte. De ansattes motivasjon blir påvirket av incentiver som har til hensikt å bedre prestasjonen hos de ansatte. Belønningssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge er utviklet over tid der meglerne selv har vært med på å bestemme hvordan det skal fungere. Meglerne mener selv at belønningssystemet virker motiverende fordi mye avhenger av innsatsen du selv er villig til å legge ned. Jo mer du selger, jo mer tjener du. Samtidig er ledelsen opptatt av å legge til rette for å kunne selge mye gjennom forretningsmodellen som er bygd opp rundt spesialisering og tilrettelegging for meglerne. Ifølge Bragelien (2011) vil et belønningssystem som oppleves rettferdig blant de ansatte ha positive effekter på motivasjonen. Dette ser vi stemmer overens med hva meglerne sier.

Indre motivasjon refereres til en atferd som utføres med en bakgrunn i belønninger som tilfredshet og glede knyttet opp mot oppgaven som utføres. Ansatte med høy indre motivasjon opplever tilfredshet gjennom godt gjennomførte arbeidsoppgaver og føler en sterkere tilknytning til arbeidsplassen sin. Flere av meglerne trekker spesielt frem anerkjennelse, tillit og åpenhet som tre sentrale motivasjonsfaktorer. Meglerne er selv med på å utvikle egne forretningsplaner der de kan bestemme de individuelle målene selv. Dette gjør at de får et helt spesielt eierskap til målene, noe som virker motiverende. En av meglerne mener selv at den største motivasjonsfaktoren er at de rundt seg og kundene skal synes at han er dyktig og

gjennomfører en god jobb. Det kommer tydelig frem i alle intervjuene at de trives godt på arbeidsplassen på grunn av et særdeles godt arbeidsmiljø som er preget av stor åpenhet.

Ytre motivasjon er sosiale faktorer som kommer utenfra i form av belønning som den enkelte mottar fra bedriften. Belønning som benyttes for å motivere meglerne er provisjonslønn, bonuser og konkurranser. Meglerne nevner lønn som en grunnleggende faktor, men sier samtidig at det er flere faktorer som spiller en større rolle enn akkurat lønn. Ved bruk av provisjonslønn skaper ledelsen et incentiv i form av penger for at meglerne skal utføre arbeidsoppgavene sine etter deres ønske. Bedriftens overordnede strategi er basert på markedsvekst og markedsandeler. Derfor ønsker ledelsen å legge til rette for at meglerne skal kunne selge flest mulig boliger. Bragelien (2011) hevder at resultatavhengig lønn ikke kun trenger å være en motivasjonsfaktor, men også en veileder for ansatte som viser hvilke deler av driften ledelsen ønsker å prioritere. Ledelsen i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge skaper en veileder hos meglerne gjennom at de ønsker å selge flest mulig boliger ved bruk av provisjonslønn. Provisjonslønn skal motivere meglerne til å yte det lille ekstra for å øke salget mest mulig.

Vi ser at Eiendomsmegler 1 Midt-Norge benytter en kombinasjon av indre og ytre motivasjonsfaktorer gjennom anerkjennelse, tillit, utvikling, prestasjonslønn og konkurranser. Ifølge Furnham (2005) vil ytre motivasjon ha en positiv effekt i et korttidsperspektiv, men indre motivasjon er nødvendig for å oppnå en positiv effekt i det lange løp. Vi fikk også inntrykk av dette når vi gjennomførte intervjuene. De mest erfarne meglerne mente at lønnen bare var en faktor som var til stede og ikke en direkte motivasjonsfaktor. De trakk frem kundetilfredshet, utvikling og trygghet som de største motivasjonsfaktorene som ligger i bunn for arbeidet. De mindre rutinerte meglerne fremhevet lønn som en motivasjonsfaktor i en større grad, men de nevnte også andre faktorer som tillit og anerkjennelse. Samtidig fremhever en av lederne i intervjuene at man må ta hensyn til at alle meglere er forskjellige og motiveres av ulike faktorer. Noen er veldig opptatt av lønn og hva de tjener, mens andre er mer opptatt av jobbutførelse og anerkjennelse. Det er gjennomgående gjennom alle intervjuene at det å ha en høy motivasjon i jobben som eiendomsmegler er helt avgjørende, noe som gjør motivasjon til den mest kritiske suksessfaktoren i EM1-MN.

Alle meglerne mener at konkurranser er veldig motiverende fordi det skaper en konkurranse internt blant meglerne. Det handler om å være bedre enn sidemannen. Konkurranser som "10

på topp meglere” og “topp 5 kontorer” er eksempler på både individuelle og kollektive konkurranser for å motivere meglerne. Meglerne mener disse konkurransene er med på å trigge konkurranseinstinktet. En av meglerne uttaler også at den beste følelsen er når “man er bedre enn andre på kontoret”. Vi erfarte også gjennom møtet vi observerte at gruppen ble særdeles motivert av konkurranser. Traineeene kom frem til at de ønsket en kollektiv premie med vekt på det sosiale miljøet. Dette viser en kultur for å bygge lagfølelse og samhold, og at ledelsen lykkes med å implementere en slik tankegang hos traineeene og meglerne.

Det kommer frem i intervjuene at meglerne er veldig delaktige i målsettingsprosessen. Hver enkelt megler har en egen forretningsplan der de setter individuelle mål og hvordan de har tenkt å nå det målet. Forretningsplanen er et budsjett for megleren selv basert på hvor mange boliger megleren selv tror han selger. På denne måten får meglerne et helt spesielt eierskap til budsjettet. Både meglere og ledere mener at man opplever stor frihet i jobben som megler og at man i stor grad styrer hverdagen sin selv. Så lenge meglerne innfrir de målene som de selv har satt, styrer meglerne arbeidshverdagen sin helt selv. I intervjuene kommer det tydelig frem at bedriften ønsker å legge til rette for at meglerne skal oppleve mestring. Deling av beste praksis blir trukket frem som en sentral faktor for å kunne utvikle meglerne. Samtidig trekker alle lederne og meglerne frem arbeidsmiljøet som svært godt. Selv om konkurransen blant meglerne internt er høy, scorer de høyt på undersøkelser som omhandler arbeidsmiljøet. Dette blir også understreket av å ligge på førsteplass for andre året på rad i medarbeiderundersøkelsen “Great Place to Work”. Leder 2 trekker spesielt frem fellesskapet og at det er viktig å ha det bra sammen. Dette ser vi stemmer godt med selvbestemmelsesteorien der Deci og Ryan (2000) hevder at mennesket har tre sentrale psykologiske behov for å være indre motiverte; autonomi, kompetanse og tilhørighet.

6.5 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori handler om forholdet mellom prinsipalen og agenten der prinsipalen inngår en kontrakt med agenten om å utføre tjenester på vegne av prinsipalen. Begge parter kan være ute etter å maksimere egen nytte, derfor vil det være antakelser om at agenten ikke alltid utfører handlinger etter prinsipalens interesser. I dette tilfellet vil ledelsen være prinsipalen og meglerne være agenten. I intervjuene med meglerne kommer det frem at de har stor frihet i hverdagen, sett bort i fra to obligatoriske møter i uken. Ved disse to møtene blir meglernes aktiviteter målt opp mot deres individuelle forretningsplaner. På denne måten kan

ledelsen alltid kontrollere at meglernes gjennomfører de aktivitetene de selv har sagt de skal gjennomføre for å nå målene sine. Det kan også være med på å begrense uønskede handlinger.

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge benytter provisjonslønn som belønningssystem hos meglernes. Belønningssystemet kan fungere som et styringsverktøy for ledelsen ved at det gir de en større grad av kontroll over meglernes. Det sentrale er at meglernes føler at belønningssystemet er verdifullt og rettferdig, ellers kan det påvirke meglernes motivasjon negativt (Merchant og Van der Stede, 2012). En megler som tjener og selger godt, vil mest sannsynlig oppfatte belønningssystemet som verdifullt og rettferdig. Det er ikke like sikkert at en megler som ikke selger like bra, oppfatter det samme. Det kommer frem i intervjuene med lederne at de ønsker at det skal være en klar sammenheng mellom innsats og lønn hos meglernes. De mener det er tilfeller der noen meglere legger ned utallige timer uten å få skikkelig betalt for det. Da er det opp til avdelingslederne å ta tak i dette og prøve å få meglernes på riktig spor.

Det er tre grunnleggende årsaker til at forholdet mellom prinsipalen og agenten er problematiske (Hendrikse, 2003). For det første handler det om usikkerheten knyttet til informasjonen agenten besitter, også kalt asymmetrisk informasjon. Både ledere og meglere var veldig opptatt av deling av beste praksis og det å lære av andre. Dette gjelder både på gruppenivå og på tvers av avdelingene i bedriften. På bakgrunn av dette er det blitt opprettet et prestasjonsutviklingsteam med formål om å bidra til at beste praksis skal bli bedre kjent og lettere tilgjengelig for hele organisasjonen. En av lederne mener at det oppstår situasjoner der meglernes ikke er raus nok til å ønske kollegaene sine godt. Dette kan for eksempel være å ikke dele tips om potensielle selgere, til sine kolleger. Meglernes har noen ganger ikke tid til å ta kontakt med potensielle selgere og velger å sitte med den informasjonen og ringe opp når meglernes får tid, istedenfor å gi tipset til en kollega som har mulighet til å ta kontakt med en gang.

Den andre årsaken handler om at prinsipalen og agenten har ulike interesser. Det er fare for at agenten handler ut i fra sine egne interesser, og ikke prinsipalens interesser. Det kommer frem i intervjuene at bedriften legger stor vekt på kvalitetssikring gjennom et back-office apparat bestående av saksbehandlere, fagansvarlige og kontrollere. Det jobbes også veldig hardt med kulturen og lagfølelsen. De ønsker å få meglernes til å skjønne at jo bedre de gjør det sammen,

jo bedre vil hver enkelt megler gjøre det. Ledelsen forsøker også å motivere sine ansatte gjennom en åpen kultur. Hver ansatt har mulighet til å gå inn å se på salgstillene til hver enkelt megler.

For det tredje handler det om at prinsipalen og agenten kan ha ulik risikoappetitt. Meglerne blir utsatt for en viss grad av risiko gjennom at store deler av lønnen deres baserer seg på prestasjoner. Ifølge Colbjørnsen et al. (2000) er resultatavhengig avlønning med på å fordele risikoen mellom prinsipalen og agenten med hensyn på sammenhengen mellom resultat og belønning. Om meglerne ikke genererer omsetning vil det gå utover bedriftens måloppnåelse og resultat. Samtidig vil det også gå utover meglernes personlige inntekt. Med andre ord bærer meglerne en stor del av risikoen. Garantilønnen ligger der i bakgrunnen i tilfelle noen av meglerne skulle oppleve en dårlig periode.

Alle meglerne mener belønningssystemet virker motiverende. Meglerne legger spesielt vekt på spesialiseringen og at det blir lagt til rette for at de skal kunne selge mye og gjøre det de liker best, nemlig å selge boliger. Dermed reduseres risikoen for at meglerne skal havne under garantilønna. Det kommer også frem i intervjuene at de aller fleste meglerne som jobber der har vært gjennom det treårige traineeprogrammet til Eiendomsmegler 1 Midt-Norge. På denne måten er de best mulig forberedt til hvilken jobbhverdag de kan forvente seg som megler og har også mulighet til å skaffe seg kontakter og en kundeportefølje i bransjen.

7. Konklusjon

Målet med vår oppgave var å besvare følgende problemstilling: *“Hvordan påvirker prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge eiendomsmeglernes motivasjon og atferd?”*. I analysekapittelet har vi drøftet resultatene fra intervjuene opp mot teorien for å kunne besvare problemstillingen. For å besvare dette på en best mulig måte, formulerte vi fem underliggende forskningsspørsmål. Vi vil begynne med å besvare alle fem forskningsspørsmålene for så å besvare problemstillingen til slutt.

Hvordan er prestasjonsmålingssystemet koblet opp mot bedriftens overordnede strategi?

Eiendomsmegler 1 Midt-Norge har en vekststrategi der markedsandel er det sentrale målet. Deres overordnede mål er 70 % markedsandel. Prestasjonsmålingssystemet er bygd opp slik at meglerne blir målt på antall salg og hvilke aktiviteter de gjennomfører, for å oppnå flest mulig salg. Jo flere boliger meglerne selger, jo større markedsandel vil EM1-MN ha på markedet. Ledelsen legger til rette for at meglerne skal selge mest mulig gjennom å avlaste meglerne de administrative arbeidsoppgavene bedriftens back-office apparat kan håndtere. Det blir lagt til rette for at meglerne skal selge flest mulig boliger og dermed også koblet opp mot bedriftens vekststrategi.

Hvilke styringsparameter er de mest sentrale for meglerne?

De mest sentrale styringsparameterne for meglerne i EM1-MN er antall salg, antall gjennomførte befaringer, antall signerte befaringer, proaktive aktiviteter, total måloppnåelse og markedsandel. Et totalt av seks styringsparametere, en kombinasjon av forkants- og etterkants indikatorer, noe som er i tråd med teorien på området.

Hvilke incentiver benytter ledelsen for å motivere meglerne?

Ledelsen benytter en garantilønn som en trygghet for meglerne og som fungerer som et lånesystem som blir nullstilt én gang per år. Utover garantilønnen har alle meglerne en provisjonslønn på solgte boliger. Traineeene har en noe lavere garantilønn i bunn, i tillegg til 500 NOK per booking som fører til salg. I tillegg har EM1-MN en policy om at 1/3 av overskuddet skal gå tilbake til de ansatte hvert år, hvor det blir utbetalt kvartalsbonuser dersom en viss driftsmargin og markedsandel er nådd. De har også interne konkurranser per avdeling, men også nasjonale konkurranser hvor de beste blir invitert på en tur, hvor de får

anerkjennelse for sine prestasjoner. Vi har sett at de viktigste incentivene EM1-MN bruker for å motivere sine meglere er anerkjennelse, tillit og åpenhet.

I hvilken grad motiveres meglerne av indre- og ytre belønninger?

Meglerne nevner anerkjennelse, tillit og åpenhet som tre sentrale motivasjonsfaktorer. De minst rutinerne meglere nevner ytre belønninger som lønn, bonuser og konkurranser i større grad enn hva meglere som har jobbet noen år i bransjen gjør. Vi har sett at alle meglere er forskjellige og reagerer ulikt på ulike motivasjonsfaktorer, men felles er at de verdsetter indre belønninger i stor grad. I og med at belønningssystemet er bygd opp gjennom provisjonslønn mener vi at de ytre belønningene også er sentrale motivasjonsfaktorer hos de fleste meglere. Vi opplevde at blant de rutinerne meglere som har prestert jevnt godt over lang tid er derimot lønnen en mindre sentral motivasjonsfaktor. Dette mener vi er naturlig fordi om du skal lykkes som megler med et slikt prestasjonspress på sikte, er du avhengig av å være indre motivert i jobben du gjør.

Opplever meglere seg overvåket og kontrollert av sine ledere og prestasjonsmålingssystemet?

Prestasjonsmålingssystemet baserer seg på salg av boliger og andre aktiviteter meglere gjennomfører, dette er forankret i meglersens selvutviklede forretningsplan.

Prestasjonsmålingene blir gjennomgått på fellesmøter to ganger i uka. Samtidig er det åpenhet, slik at hver enkelt ansatt har mulighet til å se på salgstallene til hver enkelt megler. Meglerne opplever selv stor tillit fra ledelsen og trekker frem at ledelsen er flinke på å legge til rette for at de skal prestere best mulig. Flere av meglere sier også at så lenge du leverer de tallene du har sagt du skal levere i forretningsplanen din, styrer du hverdagens dine helt selv. Samtidig er ledelsen opptatt av å bygge opp en felles kultur der lagfølelsen og fellesskapet står sentralt, slik at meglere opptrer etter hverandres og bedriftens interesser.

Hvordan påvirker prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge eiendomsmeglernes motivasjon og atferd?

Vi ser at prestasjonsmålingssystemet i Eiendomsmegler 1 Midt-Norge er kommunisert godt ut i virksomheten og er forstått godt av meglere. Meglerne vi har vært i kontakt med sier det er givende å ha en trygghet i bunn som en garantilønn, samtidig som de blir motivert til å oppnå

provisjon. Samtidig sier alle intervjuobjektene at anerkjennelse og skryt er de viktigste incentivene ledelsen bruker, for å få meglerne til å yte det lille ekstra. Ledelsen involverer alle sine ansatte i etableringen av styringsparameterne, slik at meglerne selv har eierskap til- og har vært med på å fastsette målene sine. Individuelle målinger som er direkte knyttet opp mot belønningssystemet virker motiverende og tilfredsstillende for meglerne i EM1-MN. Dette er i strid med hva teorien på området sier om direkte koblinger mellom målinger og belønningssystemet. Det er en kultur innad i virksomheten om å være åpne angående alle og alles resultater. Dette er noe alle informantene trakk frem som ekstra motiverende. På denne måten mener vi ledelsen sikrer at meglernes atferd er i tråd med både meglernes og virksomhetens ønskede retning, samtidig som de sikrer de ansattes motivasjon. Dermed mener vi EM1-MN også har lyktes med deres mest kritiske suksessfaktor, motivasjon.

7.1 Forslag til forbedring

Vi ser det kan oppstå utfordringer som går på at hver enkelt megler vil selge så mye som mulig, og dra nytte av egne kontakter og relasjoner. Dermed kan det friste for meglerne å vente med et oppdrag til megleren selv har tid, fremfor å gi det potensielle oppdraget videre til en kollega. Dette kan gå på bekostning av virksomhetens overordnede mål og visjon. Derfor foreslår vi en løsning hvor provisjonen deles i en avtalt prosent, mellom megleren som mottok et oppdrag fra kollega og megleren som videreformidlet oppdraget til en kollega. På denne måten mener vi lagfølelsen blir styrket og sjansen for maksimering av antall salg for EM1-MN øker.

Vi har også sett at konkurranser på gruppenivå både fungerer best, og kan være med på å styrke lagfølelsen og fellesskapet i enda større grad, enn på individuelt nivå. På denne måten kan meglerne samarbeide i grupper på 4-5 meglere om et felles mål. Gruppene kan omrokes ved nye konkurranser. Samtidig er det viktig å veilede og utvikle meglerne som ligger på nedre del av listene når det gjelder salgstillene. Vi foreslår at man premierer megleren med den beste utviklingen av salgstillene gjennom året, på lik linje med de andre konkurransene. Slik skapes et incentiv hos meglerne som ligger på nedre del av konkurranselistene, samtidig som meglerne kan utmerke seg, selv om de ikke er blant de mestselgende i sitt distrikt..

8. Litteraturliste

- Alvesson, M. (2011). *Hvordan motivere individer*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/hvordan-motivere-individer> (Lest: 16.01.2018)
- Bender, H. og Fagerhaug, A. (2017). *Dette må du vite om bonus- og incentivordninger*. Tilgjengelig fra: <http://www.selmer.no/no/nyhet/dette-ma-du-vite-om-bonus-og-incentivordninger> (Lest: 31.01.2018)
- Bergersen, T. (2014) *Prestasjonsmåling er på vei ut*. Tilgjengelig fra: <http://www.tadel.no/nyheter/prestasjonsmaaling-i-arbeidslivet-pa-vei-ut#.WvLjh2bJIdV> (Lest: 27.02.18)
- Bragelien, I. (2011). *Belønninger som styringsverktøy- når bør toppledelsen holde fingrene av fatet*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/belonninger-som-styringsverktoy-nar-bor-toppledelsen-holde-fingrene-av-fatet> (Lest: 28.02.2018)
- Cappelen, A. og Tungodden, B. (2012). *Insentiver og innsats*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/insentiver-og-innsats> (Lest: 15.01.2018)
- Chamorro-Premuzic, T. (2013). *Does money really affect motivation?* Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv> (Lest:14.01.2018)
- Christensen, P. og Foss, N. (2011). *Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere> (Lest: 14.01.2018)
- Colbjørnsen et al. (2000). *Resultatavhengig belønning*. Tilgjengelig fra: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/164659/R25_00.pdf (Lest: 23.01.2018)
- Deci, E.L & Ryan, R.M. (2000). *The “what” and “why” of Goals Pursuits: Human Needs and the Self-Determination Inquiry*. Tilgjengelig fra:

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf (Lest: 07.02.2018)

Deci, E.L og Ryan, R.M. (2000) *Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being*. Tilgjengelig fra: <http://psycnet.apa.org/fulltext/2000-13324-007.html> (Lest: 06.02.2018)

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser- evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Eiendomsmegler 1. (2018). *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://www.eiendomsmegler1.no/om-oss/> (Lest: 13.02.18)

Farbrot, A. (2006). *Fastlønn fremfor bonus*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/fastloenn-fremfor-bonus> (Lest: 17.02.2018)

Furnham, A. (2005) *The psychology of behaviour at work*. Hove: Psychology press.

Great Place To Work (2017). *Norges beste arbeidsplasser*. Tilgjengelig fra: <http://www.greatplacetowork.no/de-beste-arbeidsplassene/norges-beste-arbeidsplasser-mellomstore-virksomheter> (Lest: 17.02.2017)

Gripsrud G., Olsson U. og Silkoset R. (2011) *Metode og dataanalyse, 2. utg.* Høyskoleforlaget.

Hagen, K. (1990). *Prinsipal-agent teori: Implikasjoner for offentlig styring og politikk*. Bergen: Norsk senter for forskning i ledelse, organisasjon og styring.

Halvorsen, K. (2012). *Å forske på samfunnet*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag.

Harrington, J. (1994). *Total improvement management: The next generation in performance improvement*. New York: McGraw-Hill Education.

Hegvik, K.G. Og Nielsen, A. (2008) *Norges beste eiendomsmegler*. Tilgjengelig fra: <https://web.archive.org/web/20080527014335/http://www1.vg.no/pub/vgart.php?artid=519557> (Lest: 13.02.18)

Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizations: Co-ordination, Motivation and Strategy*. London: McGraw-Hill Education.

Hoff, K.G. & Holving, P.A. (2015). *Balansert målstyring: strategisk virksomhetsstyring satt i system*. Oslo/Kongsberg: Universitetsforlaget.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2005). *Når dårlig ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse> (Lest: 16.01.2018).

Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte P. A. (2005) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Laffont, J. og Martimort, D. (2001). *The theory of incentives; the principal-agent model*. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/profile/David_Martimort/publication/31737757_The_Theory_of_Incentives_The_Principal-Agent_Model_JJ_Laffont_D_Martimort/links/54d3e4710cf25013d02751a4.pdf (Lest: 21.01.2018)

Madsen, D. og Stensheim, T. (2014). *Balansert målstyring*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/balansert-malstyring> (Lest: 23.01.2018)

Merchant, A. K. og Van der stede, W.A. (2012). *Management control systems- "Performance measurement, evaluation and incentives"*. Essex: Pearson Education Limited.

Nordhaug, O. (2002). *Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget.

Padilla, A. (2002) *Property economics of agency problems*. Tilgjengelig fra: <https://pdfs.semanticscholar.org/2797/83bcb07455fa190896ceb4197674981b2740.pdf> (Lest: 21.01.2018)

Parr, O. (2015) *Eiendomsmegler 1 er størst i Norge*. Tilgjengelig fra: <http://www.hegnar.no/Nyheter/Personlig-oekonomi/2014/02/Eiendomsmegler-1-er-stoerst-i-Norge> (Lest: 13.02.18)

Sander, K. (2017). *Metodetriangulering*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/metodetriangulering/> (Lest: 21.02.2017)

Sander, K. (2017). *Selvbestemmelsesteorien*. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/selvbestemmelsesteorien/> (Lest: 25.02.2017)

Schneeweiss C. (2003). *Distributed decision making*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Silverman, D. (2014). *Interpreting qualitative data*. London: Sage publications Ltd.

Stemsrudhagen, J. (2003). *Balansert målstyring: Fra måling til strategisk ledelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/balansert-maalstyring-fra-maaling-til-strategisk-ledelse> (Lest: 24.01.2018)

Stene, M. (2003). *Vitenskapelig forfatterskap*, 2.utg. Ukjent sted: Kolle forlag

Sparebank 1. (2018). *Historien*. Tilgjengelig fra: <https://nyhetssenter.sparebank1.no/sparebank1-historien/> (Lest: 13.02.18)

Ulset, S. (1990). *Styringsmekanismer for forsknings- og utviklingsprosjekter*.

(Doktorgradsavhandling). Norges handelshøyskole. Tilgjengelig fra:

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/162538/Ulset_1990.pdf?sequence=1

(Lest: 03.02.18)

Verdens Gang (2017, 13.nov) *Mange eiendomsmeglerstudenter starter på en utdanning de ikke får bruk for*. Tilgjengelig fra:

<https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/yeWpe/mange-eiendomsmeglerstudenter-starter-paa-en-utdanning-de-ikke-faar-bruk-for> (Lest 30.03.18)

9. Vedlegg

Intervjuguide:

Presentere oss selv:

- Benjamin Myrene (25) og Magnus Nergård (24). Begge studerer økonomi og administrasjon, med hovedprofil innen økonomistyring ved Handelshøyskolen NMBU, 5.året.

Prosjektet:

- Masteroppgaven er en avsluttende oppgave i økonomi og administrasjon innen hovedprofilen økonomistyring, våren 2018. Som tema for denne masteroppgaven har vi valgt å ta for oss prestasjonsmåling. Dette er et dagsaktuelt tema vi har fått interesse for i løpet av studietiden. Prestasjonsmåling er også et viktig tema for bedrifter, spesielt bedrifter som driver med salg av produkter og tjenester.
- Ansatte og ledere kan bli påvirket både positivt og/eller negativt av prestasjonsmåling. Et prestasjonsmålingssystem som virker mot sin hensikt kan føre til frustrerte og demotiverte ansatte.
- Vi valgte Eiendomsmeidler1 fordi det både er en veldig interessant og høyaktuell bedrift når det gjelder prestasjonsmåling.
- Problemstilling: Hvordan påvirker prestasjonsmålingssystemet i EM1-MN de ansattes motivasjon og atferd?
- Vi ønsker å undersøke dette, og intervjuet kommer i stor grad til å handle om tema innenfor denne problemstillingen.

Betydning:

- Din deltakelse i dette intervjuet, bidrar til å hjelpe oss med å innhente nødvendig informasjon slik at vi kan besvare vår problemstilling på en god måte. Samtidig vil dette være med å hjelpe EM1-MN med å finne ut av om deres prestasjonsmålingssystem fungerer slik den har til hensikt å gjøre. Det vil også bidra til en diversifisert oppfatning av hvordan prestasjonsmåling fungerer for/mot sin hensikt, på forskjellige nivåer innad i virksomheten.

Dokumentasjon:

- Vi ønsker å ta opptak av intervjuet. I tillegg blir det tatt notater underveis. Datamaterialet vil forbli hos oss, og vi garanterer anonymitet i oppgaven.

Til slutt:

- Informere om at informanten har rett til å avbryte intervjuet underveis, dersom han/hun ikke ønsker å fortsette.
- Indikere hvor lenge det forventes at intervjuet vil vare.

Intervjuguide ledere:

Generelt om bedriften:

1. Hvor lenge har du jobbet her?
2. Hvilken konkurransestrategi har dere i markedet?
3. Hvordan er prestasjonsmålingssystemet koblet opp mot bedriftens strategi?
4. Hvordan påvirkes dere av dagens boligprisfall?
5. Hvordan er turn over blant deres ansatte?

Incentivordninger:

1. Hvilke incentivordninger bruker EM1 for å motivere eiendomsmevlene?
2. Hvilke utfordringer oppstår ved bruk av disse incentivordningene?
3. Hvilket belønningssystem benytter eiendomsmevlere ansatt hos dere?
4. Hvorfor har dere valgt dette belønningssystemet?

Prestasjonsmåling:

1. Hvorfor bruker EM1 prestasjonsmåling i sin virksomhet?
2. Hvordan blir prestasjonsmålingssystemet utviklet og evaluert?

Styringsparametere (KPI):

1. Hvordan bruker EM1 styringsparametere i sin virksomhet?
2. Hva er hovedformålet med styringsparameterne deres?
3. Hvilke styringsparametere (KPI) og hvor mange benytter EM1MN?
4. Hvorfor akkurat dette antallet styringsparametere?
5. Hvordan følges disse styringsparameterne opp av bedriften?
6. Hvilke tilbakemeldinger fra meglernes får dere på disse styringsparameterne?

Motivasjon:

1. På hvilken måte mener du EM1MN motiverer sine ansatte til alltid å yte det lille ekstra?
2. Hvor viktig anser du meglernes motivasjon for bedriftens måloppnåelse?

Prinsippal agentteori

1. Forekommer det at meglernes opptrer i strid med EM1 interesser, for å oppnå egen vinning?
2. Hva gjør dere for å forhindre dette?
3. I hvilken grad styrer meglernes sin egen hverdag?
4. Har alle meglernes fullstendig provisjonsbasert lønn?
5. Har dere tidligere hatt en annen løsning?
6. Til slutt; noe du vil kommentere/legge til?

Intervjuguide meglere:**Generelt om bedriften:**

1. Hvorfor valgte du akkurat denne jobben som eiendomsmegler?
2. Hvor lenge har du jobbet her?

Incentivordninger:

1. Hvilke incentivordninger bruker EM1 for å motivere deg som megler?
2. Hvilke utfordringer mener du oppstår ved bruk av disse incentivordningene?
3. Hvilke arbeidsoppgaver er mest verdifull for deg å utføre?

Prestasjonsmåling:

1. Hvilke tanker har du til bruken av prestasjonsmåling hos dere?
2. Hvordan blir prestasjonsmålingssystemet utviklet og evaluert?
3. Hvordan påvirker prestasjonsmålingssystemet ditt arbeid?
4. Hvordan er sammenhengen mellom prestasjonsmålene og dine arbeidsoppgaver?

Styringsparametere (KPI):

1. Hvordan bruker EM1MN styringsparametere i sin virksomhet?
2. Hvordan følges disse styringsparametere opp av ledelsen?
3. Hvordan evaluere ditt arbeid?

Motivasjon:

1. På hvilken måte mener du EM1MN motiverer deg til å alltid yte det lille ekstra?
2. Hvordan føler du bedriften legger til rette for å sikre din motivasjon i arbeidet?
3. Hva kan ledelsen gjøre for å øke din motivasjon?
4. Hvordan motiveres du av bedriftens incentivordninger?
5. Hvilke arbeidsoppgaver motiverer deg mest?
6. Ville en høyere provisjon motivert deg til å jobbe enda hardere?
7. Føler du at du blir sett av dine ledere utover resultatene du leverer?
8. Er det noe som virker demotiverende for deg i jobben som eiendomsmegler?

Prinsipal agentteori:

1. Opplever du at ledelsen har tillit til deg som selger? Og på hvilken måte?
2. I hvilken grad styrer du din egen hverdag?
3. Til slutt; noe du vil kommentere/legge til?



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway