



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

Prestasjonsstyring i eiendomsmeglerbransjen

Hvordan brukes prestasjonsstyring i eiendomsmeglerbransjen?

Torje Sletli

Sondre Jakobsen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon – juni 2016



FORORD

Siden starten på studiet innenfor økonomi og administrasjon har vi sett frem til å være ferdig med utdanningen og klare for å komme oss ut i næringslivet. Det har vært fem lærerike år med hard jobbing hvor vi har kombinert studier med jobb og idrett. Denne oppgaven er skrevet som en del av masterstudiet ved Handelshøgskolen i Tromsø. Helt siden begynnelsen av masterstudiet har vi vært klare på at vi ønsket å skrive om et tema innenfor økonomistyring. Vi er begge opptatte av hva som ligger bak bedrifters prestasjoner og vi var aldri i tvil om at dette var et område vi ønsket å forske på.

Hele prosessen ved denne utredningen har vært både spennende og tidkrevende i en hektisk periode. Vi vil takke casebedriften som har tatt godt imot oss og vært særdeles imøtekommende når det kommer til disponering av arbeidssted og tilgang på informasjon. Vi håper at bedriften kan ta i bruk noe av det vi har funnet ut i forskningen for å forbedre seg ytterligere i en meget konkurranseutsatt bransje. Videre vil vi rette en stor takk til Elsa Solstad som har vært vår veileder gjennom hele prosessen og som har vært til stor hjelp med sine innspill underveis. Vi ønsker spesielt å takke våre foreldre som har lagt alt til rette for at vi skal kunne oppnå våre målsetninger. Sist men ikke minst ønsker vi å takke våre samboere Stine og Isabelle som har vært meget tålmodige gjennom hele oppgaveprosessen. Takk for at dere har stilt opp for oss under skriveprosessen.

Harstad 30/05-2016

Torje Slettli

Sondre Jakobsen

SAMMENDRAG

Formålet med oppgaven er å undersøke hvordan prestasjonsstyring brukes i eiendomsmeglerbransjen, gjennom en casebedrift i Privatmeglerkjeden. Med utgangspunkt i prinsipal-agent-teori går vi nærmere inn på incentivordninger, benchmarking og motivasjon. Den økonomiske teorien vi har valgt å bruke spriker litt fra motivasjonsteori. Enkelte teorier hevder at ytre påvirkning i form av incentiver bare fungerer dersom oppgavene er enkle og standardiserte, og at det kan slå negativt ut på den indre motivasjonen.

Under intervjuene fikk vi mange gode svar og gjorde funn med bakgrunn i teorikapitlet. Privatmegleren Harstad som er vår casebedrift har ren prestasjonsbasert lønn til sine eiendomsmeglere. I følge prinsipal-agent-teori vil dette medføre at agenten tar all risikoen, mens prinsipalen slipper å ta noen som helst form for risiko. Det er også slik at eiendomsmeglere blir påvirket av eksterne faktorer når det kommer til sine resultater. Dette kommer av at de ikke har mulighet til å påvirke faktorer som for eksempel svingninger i markedet, renteoppgang osv.

Lederne og eiendomsmeglerne i kjeden mener at prestasjonsstyringen fungerer på en måte som er tilfredsstillende for begge parter. Det virket som om eiendomsmeglerne vi intervjuet var glade i konkurranse og at de gode inntjeningsmulighetene gjorde det verdt å ta fullt ansvar for hele resultatet. Den indre motivasjonen synes å være viktigere for å bli i yrket over tid enn den ytre motivasjonen.

Innhold

1 Innledning	7
1.1 Aktualisering.....	7
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	8
1.3 Formål.....	9
1.4 Avgrensning.....	10
1.5 Oppgavens videre struktur	10
2 Teoretisk rammeverk	12
2.1 Prinsipal-agent-teori	13
2.2 Prestasjonsstyring og prestasjonsmål.....	17
2.2.1 Benchmarking	19
2.2.2 KPI	20
2.2.3 Formålet med incentivordninger	21
2.2.4 Incentivordninger.....	21
2.3 Incentivstyrke	22
2.3.1 Kontrollerbarhetsprinsippet	23
2.3.2 Risiko	23
2.3.3 Seleksjon av ansatte	24
2.3.4 Kritikk av incentivordninger	24
2.4 Prestasjonslønn.....	25
2.5 Motivasjon.....	27
2.5.1 Kognitiv motivasjonsteori	28
2.5.2 Indre og ytre motivasjon.....	31
2.6 Selvbestemmelsesteori	31
2.6.1 Kompetanse.....	32
2.6.2 Autonomi.....	32
2.6.3 Tilhørighet.....	32
3. Metode	34
3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted	34
3.2 Forskningsdesign.....	35
3.2.1 Valg av casebedrift.....	37
3.2.2 Innsamling av informasjon	37
3.3 Valg av metode	38
3.4 Forskningskvalitet.....	39
3.4.1 Validitet.....	39
3.4.2 Reliabilitet.....	39
3.5 Utarbeidelse av intervjuguide	40
3.6 Forskningsetikk.....	40
3.6.1 Kritikk av data.....	41
4. Casebeskrivelse	42
4.1 Casebedriften	42
4.2 Prestasjonsstyring og incentivordninger	42
4.2.1 Utfordringer med prestasjonsstyring og incentivsystemer	44
5 Presentasjon av empiriske funn	45
5.1 Innledning.....	45
5.2 Incentiver	45
5.2.1 Oppsummering incentiver	47
5.3 Prestasjonsstyring	48
5.3.1 Benchmarking	50
5.3.2 Oppsummering prestasjonsstyring	50

5.4	Motivasjon	51
5.4.1	<i>Oppsummering motivasjon</i>	52
5.5	KPI	53
5.5.1	<i>Oppsummering KPI</i>	54
6	Analyse av empiriske funn	56
6.1	prinsipal-agent-teori	56
6.1.1	<i>Prestasjonsstyring og prestasjonsmål</i>	57
6.1.2	<i>Benchmarking</i>	58
6.2	<i>Incentivordninger</i>	58
6.3	Motivasjon	59
6.4	KPI	60
7	Konklusjon	61
8	Litteraturliste	63
9	Vedlegg	67

FIGUROVERSIKT

Figur 1: Oppgavens videre struktur

Figur 2: Kognitiv forventningsteori

Figur 3: Intervjuobjekter med tilhørende stillingsbeskrivelse

1 Innledning

I dette kapitlet beskriver vi temaet for hele oppgaven og legger frem oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål, avgrensning og til slutt oppgavens videre struktur.

1.1 Aktualisering

” Ansatte som synes jobben er gøy, presterer bedre enn de som lokkes av bonuser og provisjon. Det fører også til mer fornøyde kunder, viser studie ” (VG, 6.5.2014). Dette utsagnet er hentet fra en artikkel i VG hvor det var gjort en omfattende studie av norske arbeidsplasser. Ut i fra konklusjonene i undersøkelsen bør en følgelig være forsiktig med bruk av incentivordninger. Prestasjonsstyring benyttes for at ledelsen og de ansatte skal jobbe mot et felles mål. Merchant og Van der Stede (2012) mener at belønning er med på å gjøre ansatte oppmerksomme på viktigheten av gode resultater på konkurranseutsatte områder.

De siste årene har vi fått inn en rekke nye modeller og idéer om hvordan styringssystemer bør benyttes og utformes (Bjørnenak, 2013). I oppgaven vår kommer vi til å gå nærmere inn på sammenhenger mellom prestasjonsstyring og motivasjon. I henhold til (Furnham, 2005) er penger som incentiv en god motivator for de som verdsetter det nok. De som tror at penger har en effekt på motivasjonen viser til salgorienterte yrker og peker på effektiviteten til de ansatte. Kuvaas, gjengitt i Farbrod (2006), mener at prestasjonsavhengig lønn kan fungere bra på oppgaver som er enkle å definere og måle. Han peker spesielt på jordbærplukkere, selgere og eiendomsmeglere og sier at lønn gitt ut i fra resultat kan føre til økt prestasjon. Mye av drivkraften for å tilby bonuser er at arbeidet ikke er så spennende i seg selv og at det derfor kan være inspirerende med en ekstra gulrot for ekstra innsats. Resultatavhengig lønn kan altså føre til økt kvantitet, men ikke nødvendigvis økt kvalitet.

Johnston, Brignall og Fitzgerald (2002) hevder at ledere ville fått seg et sjokk dersom de gjorde en kalkulering av kostnadene knyttet til prestasjonsmålingene som gjøres. I teorien er det ulike oppfatninger om hvorvidt ytre belønninger i form av incentiver har en positiv innvirkning på motivasjon til de ansatte. Deci og Ryan (2000) hevder i sin selvbestemmelsesteori at ytre motivasjon kan være skadelig for indre motivasjon da denne

formen for motivasjon synes å være kortvarig. De peker på at indre motivasjon er den sterkeste formen for motivasjon da det ikke er nødvendig med incentiver når en person er indre motivert til å gjøre en oppgave. Kuvaas (2008) argumenterer for at prestasjonsbasert lønn gir positive effekter med tanke på kvantitet, men dog ikke på kvalitet.

Incentivordningene i en bedrift bør være differensiert da individer har ulike preferanser og hva bedriften ønsker å oppnå (Greve 1995).

I vår oppgave kommer vi til å omtale ledelsen som prinsipal og de ansatte som agenter. Vi ønsker å se nærmere på bruken av prestasjonsstyring for å sikre at de ansatte gjør den jobben de er satt til å gjøre. Det vil også være interessant å undersøke hvordan de ulike formene for prestasjonsstyring påvirker motivasjonen til de ansatte.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I vår oppgave ønsker vi å besvare følgende problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål:

«Hvordan brukes prestasjonsstyring i eiendomsmeglerbransjen?»

Vi har delt denne problemstillingen opp i tre ulike forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke utfordringer kan oppstå ved bruk av prestasjonsstyring?*
- 2. Hvordan påvirker økonomiske incentiver innsats og prestasjon?*
- 3. Hvordan påvirker prestasjonsstyring motivasjonen til de ansatte?*

1.3 Formål

I denne oppgaven søker vi å forklare hvordan prestasjonsstyring i ulike former brukes i eiendomsmeglerforetak i Norge. Vi har derfor valgt oss ut en casebedrift hvor vi har vært ansatt de siste 5 månedene mens vi skrev oppgaven. Dette har bidratt til meget gode arbeidsforhold og ikke minst informasjon på viktige områder.

I oppgaven har vi brukt litteratur som vi mener er relevant for å besvare problemstillingen vår. Vi har benyttet oss av prinsippal-agent-teori som den overordnede teorien da den sier noe om menneskers adferd sett i lys av prestasjonsstyring. Innenfor prinsippal-agent-teori oppstår det et problem i det prinsippalen delegerer en oppgave videre til agenten da de kan ha ulik agenda i arbeidsforholdet (Merchant & Van der Stede, 2012). Vi vil deretter gå nærmere inn på ulike former for prestasjonsstyring som; incentivordninger, benchmarking og motivasjon. Det finnes mange ulike måter å utforme et incentivsystem på. Målet med å gi ansatte belønning er ifølge Haukedal (2005) å motivere de ansatte til deltaking og prestering i og for en bestemt organisasjon.

Det er interessant å studere hvordan incentivsystemer benyttes for å nå bestemte mål og samtidig se på hvordan de ansatte opplever at disse fungerer. Innenfor eiendomsmeglerbransjen har det lenge vært populært å benytte seg av benchmarking som styringsverktøy. I casebedriften vi har gjort mye av forskningsarbeidet i er det vanlig å operere med omsetningstall og deretter sammenligne seg med andre meglere innenfor samme kjede. Det vil videre være interessant å finne ut hva eiendomsmeglere legger mest vekt på når det kommer til interesse for jobben og incentiver eller om det kan være en god blanding. For lederne i eiendomsmeglerbedrifter vil det kanskje være interessant å vite hva de ansatte tenker om de incentivordningene som det opereres med.

Vi håper denne oppgaven kan gi et godt bidrag til forskning som allerede foreligger på området. Vi mener oppgavens problemstillinger kan knyttes til bedrifter i andre bransjer som

står ovenfor utfordrende oppgaver når det kommer til prestasjonsstyring. Vi håper at funnene vi har gjort kan benyttes av ledere i andre bransjer så vel som eiendomsmeglerbransjen.

1.4 Avgrensning

Oppgaven avgrenses til å se på bruken av prestasjonsstyring i den norske eiendomsmeglerbransjen. Dette for å få dybdeinnsikt i bransjepraksis vedrørende bruk av prestasjonsstyring. På grunn av begrensninger i form av tid har vi valgt å studere et eiendomsmeglerkontor. Informantene vi har intervjuet har vært ansatt i samme kjede, men på ulike nivåer i organisasjonen. To av informantene sitter i ledelsen og har mye administrativt arbeid. Den ene av lederne har i tillegg 8 års erfaring som eiendomsmeglerbransjen. Vi har intervjuet tre eiendomsmeglere som er lokalisert på ulike geografiske områder i Norge. Avslutningsvis er det viktig å poengtere at oppgaven har et internt fokus da vi ikke har studert omgivelsene.

Vi har valgt ut en informant som sitter i administrasjonen og valgt ut meglere etter geografisk område. På denne måten har vi fått informasjon fra en megler som ligger i toppen på interne resultatlistene og to meglere som ligger lengre ned på listen. Dette er med på å kvalitetssikre vårt arbeid.

1.5 Oppgavens videre struktur

I dette kapitlet har vi laget en oversikt over hele oppgaven slik at den skal være så ryddig som mulig. Ved å se på figuren nedenfor kan man se hvilke temaer vi har valgt å trekke inn. I kapittel 2 redegjør vi for de teoretiske perspektivene som er grunnlag for drøfting og analysen. Deretter presenterer vi vårt vitenskapsteoretiske ståsted, den metodiske drøftingen, samt forskningsprosessen i kapittel 3. Kapittel 4 er benyttet til casebeskrivelse.

I kapittel 5 redegjør vi for de empiriske funnene. I kapittel 6 presenteres drøftings –og analysedelen i studien, etterfulgt av kapittel 7 som inneholder konklusjoner, mulige feilkilder og forslag til videre forskning rundt emnet.

Kapittel 1	• Innledning
Kapittel 2	• Teoretisk rammeverk
Kapittel 3	• Metode
Kapittel 4	• Casebeskrivelse
Kapittel 5	• Presentasjon av empiriske funn
Kapittel 6	• Analyse av empiriske funn
Kapittel 7	• Konklusjon
Kapittel 8	• Litteraturliste
Kapittel 9	• Vedlegg

Figur 1: Oppgavens videre struktur

2 Teoretisk rammeverk

Vi ønsker i dette kapitlet å danne et godt grunnlag for analysedelen. Vi har et økonomisk perspektiv på oppgaven og som nevnt ønsker vi å finne ut hvordan prestasjonsstyring brukes i eiendomsmeglerbransjen. Teorikapitlet er delt inn i en økonomisk del og en motivasjonsdel. Den økonomiske delen tar for seg prinsippal-agent-teori i tillegg til prestasjonsstyring i form av incentivordninger og benchmarking. I motivasjonsdelen kommer vi til å begrense omfanget til å omhandle kognitiv motivasjonsteori eller forventningsteori som det også omtales. Deretter går vi nærmere inn på indre motivasjon, ytre motivasjon og selvbestemmelsesteori. Ved å kombinere teori fra psykologi og økonomi får vi en tverrfaglig tilnærming til oppgaven. Dette vil styrke oppgaven når vi skal drøfte funnene våre. Selve funnene kommer vi til å diskutere på bakgrunn av litteratur som er troverdig innenfor begge fagfelt. Oppgaven er begrenset i omfang, men vi har tatt med teori som vi mener er nødvendig for å kunne redegjøre for våre funn.

Prinsipal-agent-teori er helt avgjørende for å kunne forstå sammenhengen mellom økonomiske incentiver, som struktureres gjennom arbeidskontrakter, og motivasjon blant ansatte. Alle bedrifter har en ledelse uavhengig av størrelse. Vi forsøker ved bruk av denne teorien å gi et bilde av hvordan ledelsen og de ansatte tenker i forhold til å oppnå felles målsetninger. Når det kommer til motivasjonsdelen kommer vi til å fokusere på kognitiv motivasjonsteori og selvbestemmelsesteori. Kognitiv motivasjonsteori gir en god forståelse av enkelt individers handlinger sett ut ifra forventninger om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (2000) tar med de psykologiske aspektene når det kommer til individers motivasjon.

I kapittel **2.1** tar vi for oss prinsippal-agent-teori da denne økonomiske teorien gjerne brukes for å forklare prestasjonsbasert belønning og menneskers handlinger (Merchant & Van der Stede, 2012). Dernest vil vi i kapittel **2.2** gjøre rede for prestasjonsstyring og prestasjonsmål. Kapittel **2.3** omhandler incentivordninger og hvilke prinsipper som er relevante her. I kapittel **2.4** velger vi å ta for oss kognitiv motivasjonsteori da vi mener denne teorien passer godt i forhold til å forklare menneskelige handlinger når man blir utsatt for ytre motivasjon med tanke på incentiver. Ytre motivasjon henger sammen med incentivordninger og vi mener det

derfor er viktig å gå nærmere inn på motivasjonsteori et vil være nødvendig å gå inn på motivasjonsteori for å kunne besvare den overordnede problemstillingen vår.

Vi legger spesielt vekt på prestasjonsstyring, benchmarking, prinsipal-agent-teori og incentivordninger som styringsverktøy. I tillegg har vi valgt å gå nærmere på motivasjon.

2.1 Prinsipal-agent-teori

Ifølge Jensen og Meckling (1976 s. 305) gjengitt i Gaasøy (2005) kan agentteori defineres slik: *«Et agentforhold blir definert som en kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipalene) engasjerer en annen person (agenten) til å utføre tjenester på vegne av seg, og engasjementet innebærer delegering av en viss beslutningsmyndighet»* Dersom begge parter er ute etter å maksimere egen nytte vil det være grunn til å tro at agenten ikke alltid vil utføre handlinger som er til det beste sett i sammenheng med prinsipalens interesser. Ved å etablere passende incentiver for agenten og samtidig øke sine kostnader gjennom overvåking for å begrense agentens omfang av avvikende aktiviteter (Jensen & Meckling, 1976). Prinsipal-agent-problemet har sitt utspring i at prinsipalen og agenten ikke nødvendigvis har de samme målene. For å sikre at agenten jobber mot samme mål som prinsipalen behøver man en eller annen form for prestasjonsstyring. Det kan utformes ulike belønningssystemer som bidrar til at agenten handler mer i samsvar med prinsipalens interesse. I dagens organisasjoner er agenter og prinsipaler motiverte av muligheten de har til å sikre sin egne personlige vinning (Davis, Schoorman & Donaldson, 1997). Ifølge Jensen og Meckling (1976), er det i all hovedsak en umulig oppgave for prinsipalen og sørge for at agenten vil ta optimale beslutninger sett fra prinsipalens ståsted. I prinsipal-agent-teorien blir ofte agentkostnader nevnt. Dette er kostnader som påløper når prinsipalen overvåker atferden til agenten som er ute etter å maksimere nytte på prinsipalens bekostning.

I prinsipal-agent-teori vektlegges i hovedsak forholdet mellom eierne av bedrifter og lederne, men kan ifølge Hatch (2004) generaliseres å ta for seg relasjonen mellom ledere i bedrifter og de ansatte som jobber der. Malmi og Brown (2008) mener det helt nødvendig å ha kontrollsystemer i en organisasjon for å hindre at ansatte kommer til å utføre handlinger som ikke er ønsket i organisasjonen eller at de feiler på oppgaver som de burde gjøre.

Det er tre grunnleggende årsaker til at forholdet mellom prinsipal og agent er problematiske (Busch & Vanebo, 2000, s.334-336):

1. Ulik målstruktur

Dersom målstrukturen er ulik for agent og prinsipal, vil det alltid kunne oppstå en mulighet for at agenten utøver en adferd som ikke er forenelig med prinsipalens målsettinger. Det er derfor viktig at det blir utformet en kontrakt mellom begge parter som sikrer samspill. Ulik målstruktur kan føre til opportunistisk adferd. Agenten kan inngå hvilken som helst avtale for så å gå bort i fra dette senere fordi prinsipalen ikke kan kontrollere eller styre agentens handlinger (Bamberg & Spremann, 1987,1989).

Kontraktene mellom prinsipal og agent er i likhet med andre kontrakter ufullstendige, noe som gir agenten rom til å handle ut i fra egen interesse. Opportunisme kan forekomme og er ikke en menneskelig egenskap, men en adferd som kan oppstå i visse situasjoner. Den aller viktigste grunnen til at denne formen for oppførsel inntreffer er at samarbeidet mellom prinsipal og agent ikke fungerer. Dersom agenten bruker denne friheten til å jobbe for seg selv mot mål som ikke er i samsvar med prinsipalen oppstår det et problem. Agentteorien medgir med andre ord at en ikke alltid kan være sikker på at agenten følger kontrakten – agenten kan unndra seg sine forpliktelser og sitt arbeid og ansvar. I agentteori forklares dette dilemmaet som et ”informasjonsspørsmål” (Hatch, 2004 s. 365). For å unngå eller redusere problemet er det viktig at incentivsystemene er utformet slik at agenten ser nytten av å utføre sine arbeidsoppgaver ut i fra de målene som er satt for hele organisasjonen. Merchant og Van der Stede (2012), påpeker at belønninger her er med på å informere og påminne de ansatte om viktigheten av gode resultater på konkurranseutsatte områder.

2. Asymmetrisk informasjon

Innenfor standard økonomisk teori hevder man at usikkerheten til både prinsipalen og agenten ligger bak asymmetrisk informasjon (Padilla, 2002). Prinsipalen er usikker på agentens handlinger og hvilken informasjon agenten besitter og agenten er usikker på utfallet av sine handlinger. Det vil ikke være mulig for ledelsen i en kjede å hele tiden ha full kontroll over hva agentene driver med. Usikkerhet og asymmetrisk informasjon er

med på å begrense forholdet mellom prinsipalen og agenten, noe som er en utfordring når en skal utforme en kontrakt. Opportunisme kan deles inn i to handlinger; ugunstig utvalg og moralsk hasard (Padilla, 2002) som vi går nærmere inn på.

Moralsk Hasard defineres av Padilla (2002) som handlinger for å maksimere egen nytte på bekostning av den andre parten. Det har lenge vært kjent at problemer knyttet til moralsk hasard oppstår kan oppstå når individer inngår i risikodeling under omstendigheter hvor deres egne personlige valg er med på å påvirke utfallet (Holmstrom, 1979). Dersom agenten må ta konsekvensene av sine handlinger og for alle utfallene vil risikoen bli høy for agenten og det blir ikke inngått noen kontrakt (Padilla, 2002). Videre hevder Padilla (2002) at moral hasard problemet oppstår når prinsipalen ikke kan observere agentens handlinger på grunn av (1) det er kostnader knyttet til overvåking av agentens handlinger og (2) han er ikke kapabel til å forutse agentens handlinger ved å se på utfallet da agentens handlinger ikke bestemmer utfallet. Prinsipalen står dermed ovenfor to problemer når det kommer til utforming av kontrakt. For det første kan han ikke utforme kontrakter basert på sine observasjoner av agents handlinger på grunn av at kostnadene ved å overvåke agenten generelt sett er uoverkommelig. For det andre kan ikke prinsipalen forutse kontrakten og dens utfall på grunn av to ting:

1. Prinsipalen er usikker på årsakssammenhengen mellom agentens handlinger og selve utfallet.

2. Selv om prinsipalen kunne forutsett kontrakten ut i fra observasjoner av agentens handlinger, ville ikke agenten gått med på kontrakten fordi han er risiko nøytral.

Prinsipalen kan altså ikke utforme kontrakt hvor agentens tar alle konsekvenser av sine handlinger. *Ugunstig utvalg* betyr at agenten har tilgang til informasjon som ikke prinsipalen besitter og som er nyttig eller relevant for prosessen med å velge sine handlinger. Dette kan være ekstern informasjon som agenten forholder seg til. Det vil dermed ikke være mulig for prinsipalen å avgjøre om agenten har tatt «riktig» beslutning på bakgrunn av den informasjonen agenten har tilgang til. Eisenhardt (1989) gjengitt i

Hatch (2004), påpeker to alternativer som prinsipalen står overfor i en situasjon med asymmetrisk eller usymmetrisk informasjon som han kaller det. Alternativ 1 går ut på at prinsipalen kan kjøpe seg informasjon om agentens adferd for å kunne belønne denne type adferd. Her kreves det imidlertid overvåkningsmekanismer i form av budsjettssystemer eller flere nivåer på ledelsen. Alternativ 2 innebærer at agenten oppnår belønning for sine oppnådde resultater. Dette vil gi agenten belønning for ønsket adferd fra prinsipalens side, men resultatene ligger delvis utenfor agentens kontroll. «*Gode resultater kan forekomme til tross for god innsats. Selv om denne måten oppmuntrer til innsats fra agentens side, skjer det på bekostning av at deler av bedriftens risiko flyttes over på agenten*» (Hatch, 2004 s. 366). Agenten kan altså bare styre deler av egne resultater, noe som gjør at han holdes ansvarlig for faktorer som ligger utenfor sitt eget ansvarsområde. Det gjelder derfor å utarbeide en kontrakt som overfører noe av denne risikoen tilbake på prinsipalen.

3. Ulik risikoaversjon

Den tredje og siste hovedårsaken til prinsipal-agent problemet er at prinsipalen og agenten ikke nødvendigvis er villig til å ta like stor risiko. Resultatbaserte avlønninger fordeler risiko mellom prinsipal og agent ut ifra sammenhengen mellom resultat og belønning. Selv om det ikke er noen målkonflikter i en bedrift eller organisasjon kan det være ulik risikoaversjon. Dette kan inntreffe dersom agenten f.eks. er villig til å ta større risiko enn hva prinsipalen er villig til å ta. I eiendomsmeglerbransjen kan dette illustreres ved megler har et ønske om å gi sine kunder en større og bedre markedspakke enn hva ledelsen mener er forsvarlig med tanke på økonomi i selskapet.

Resultatavhengig avlønning eksponerer den enkeltes inntekt for risiko som vi har vært inne på allerede. De ansatte påføres en ulempe ved å eksponeres for risiko, noe som også er med på å utgjøre en kostnad ved resultatavhengig lønn Colbjørnsen, Bragelien, Gjesdal, Hagen, Heum, & Salvanes (2000). Ved å la eierne ta risikoen, kan de redusere sin risikokostnad ved å fordele sine investeringer på flere prosjekter. De ansatte som jobber for bedriften vil være vanskelig å fordele på flere prosjekter da det er vanskelig å jobbe med mer enn et prosjekt samtidig. Ved å legge alle eggene i samme kurv er de ansatte mer eksponert for risiko enn hva eierne er. Vi har tidligere sagt at prinsipal-agent-teori kan omhandle relasjonen mellom daglig leder og de ansatte (Hatch, 2004).

Colbjørnsen et al. (2000) mener at fast lønn til de ansatte vil føre til at de blir ineffektive når de skjermes fra ansvaret for konsekvenser som de har skapt selv og for påvirkbare resultater. Derfor konkluderes det med at resultatavlønning-systemene alltid må balansere gevinsten ved å motivere de ansatte til å foreta bedre beslutninger og prestasjoner, mot kostnadene det medfører å utsette dem for risiko.

”Jo høyere risikokostnader de ansatte har, og jo lavere toleranse de har for risiko, jo lavere bør intensivintensiteten være” (Colbjørnsen et al. 2000, s. 22). Vi kommer tilbake til dette med insentivintensiteten, men kommer videre i oppgaven til å kalle det for incentivstyrken.

2.2 Prestasjonsstyring og prestasjonsmål

«The primary objective of for-profit organizations is to maximize shareholder (or owner) value, or firm value for short. Thus, the result control idea would be to reward employees for their contributions to firm value» (Merchant & Van der Stede 2012, s. 413).

Målet for organisasjoner er å hente ut profitt til eierne av selskapet, men man må også belønne sine ansatte for deres bidrag til organisasjonen. Videre hevder Merchant og Van der Stede (2012) at direkte prestasjonsmål av de ansatte er vanskelig å få til da dette tilsynelatende er umulig. De mener bedrifter må se etter prestasjonsmål som leder til ønsket oppførsel fra de ansattes side og minske risikoen for uønskede handlinger. Dette er et syn som også deles av Johnston et al. (2002). *«Helt siden utgivelsen av boken «Relevance Lost» har agendaen ved prestasjonsmåling utviklet seg betydelig på tre beslektede områder: For det første var det en erkjennelse av at ledere på alle nivåer er nødt til å forstå både driverne og resultatene av deres virksomhet. For det andre var det et behov for å forstå sammenkoblingene mellom årsaks- og virkningsforholdet mellom driverne og resultatene. For det tredje ble det erkjent at prestasjonsmålinger bør støtte de strategiske intensjonene i en organisasjon* (Johnston et al. 2002, s. 256). I senere tid har det skjedd store endringer innenfor prestasjonsstyring når det kommer til ulike verktøy og teknikker som benyttes for måling av prestasjoner. Svært mange av systemene som benyttes av organisasjoner for måling av

prestasjoner behøver massevis av tid og innsats, men gir ikke nødvendigvis noe tilbake til bedriften i form av å forbedre organisasjonens prestasjoner. Videre hevder Johnston et al. (2002) at ledere ville fått seg et sjokk dersom de gjorde en kalkulering av kostnadene knyttet til prestasjonsmålingene som gjøres. Få organisasjoner har kalkulert nøyaktig hvor store kostnader som går til prestasjonsmåling og enda færre har beregnet hvorvidt alle prosedyrene og alle timene som legges ned i arbeidet gir dem verdi tilbake i form av penger. Det virker som om noen organisasjoner benytter seg av prestasjonsmåling som en unnskyldning for ledelse.

Michael Armstrong gjengitt i Dransfield (2000) definerer prestasjonsstyring slik:

Prestasjonsstyring er en prosess, designet for å forbedre organisasjoner, grupper og individers prestasjoner som er drevet frem av linjeledere. Prestasjonsmål skal hjelpe ledere til å finne ut om de er på vei mot de målene som er fastsatt (Müller, 2002). Prestasjonsmålinger er målinger som forteller oss hvor effektivt virksomhetens ressurser forvaltes (Gjønnes & Tangenes, 2013). Virksomhetens ressurser benyttes i all produksjon og er grunnlaget for alle produktive aktiviteter. Med ressurser mener vi alle eiendeler, all kompetanse og alle egenskaper ved virksomheten som den trenger for å utvikle og gjennomføre verdiskapende strategier. Et sitat som ofte benyttes i denne sammenheng er: ”*What you measure is what you get*” (Merchant & Van der Stede, 2012 s. 413). Med dette menes det at de ansatte kommer til å legge mest innsats på de områdene hvor de blir målt. Det er derfor svært viktig at ledelsen tenker seg godt om før de bestemmer seg for hvilke faktorer som skal måles.

Prestasjonsmål er en sentral faktor når det kommer til prestasjonsstyring da det er med på å påvirke adferden til de ansatte på to måter. For det første forbedrer de motivasjonen da de gir de ansatte klare mål å strekke seg etter. Det er lettere for de ansatte å jobbe mot et spesifikt mål enn å jobbe mot utydelige mål som for eksempel: ”*Gjør ditt beste*” eller ”*jobb i et fornuftig tempo*”. For det andre gir prestasjonsmål de ansatte muligheten til å vurdere sine prestasjoner. Prestasjonsmålene er med på å indikere hva som er bra og mindre bra. Dette gjør at de ansatte har muligheten til å selv kunne vurdere hva de må bli bedre på (Merchant & Van der Stede, 2012 s. 34). Prestasjonsmåling er målinger som sier oss noe om hvor effektivt virksomhetens ressurser effektivt forvaltes, dvs. hvordan de utnyttes og utvikles (Gjønnes &

Tangenes, 2013 s. 265).

2.2.1 Benchmarking

Benchmarking er en form for prestasjonsstyring og beskrives som:” *The continuous process of comparing the levels of performance in competing producing products and services and executing activities against the best levels of performance in competing companies or in companies having a similar processes*” (Horngren, Datar, Foster, Rajan & Ittner 2009, s.270).

Benchmarking som prestasjonsstyring har i de senere årene vokst frem som en følge av kritikk mot den tradisjonelle prestasjonsstyringen. Det var den svenske handelsbanken med Jan Wallander i spissen som på 1970-tallet gikk ut og kritiserte den tradisjonelle måten å styre selskaper på. De gikk bort fra tradisjonelle modeller og innførte prinsipper fra Beyond Budgeting. De konsentrerte seg om regnskapsoppfølging eller en benchmarking basert på regnskap (Lem, 2009). Økonomisk kontroll sikres på best måte ved bruk av benchmarking eller ved å bruke Key Performance Indicators (KPI'er). KPI er nøkkellindikatorer som ofte utarbeides av ledelsen i en bedrift og som har til hensikt å måle ikke-finansielle måltall. Det kan for eksempel være måling av kundetilfredshet, kompetanse osv.

Benchmarking er en produktivitets- og effektivitetsfremmende teknikk som innebærer at en måler egne operasjonelle prestasjoner, for så å sammenlikne seg med andre, studere beste praksis og la seg inspirere av dette til forbedring i egen virksomhet (Gjønnes & Tangenes, 2013). Gjønnes og Tangenes (2013) skiller mellom tre ulike tilnærminger til benchmarking:

Konkurransorientert benchmarking, generell benchmarking og intern benchmarking.

- Konkurrentorientert benchmarking: Sammenligning med den beste konkurrenten på det området hvor forbedringen skal skje.
- Generell benchmarking: En sammenligner seg med eksterne virksomheter, men i stedet for å knytte seg til en konkurrent ser en på de aller beste aktørene uavhengig av bransje. Fokus er rettet mot funksjoner i administrasjon, produksjon og markedsføring.

- Intern markedsføring: Sammenligner like prosesser innenfor egen virksomhet. Fordelen her er enkel og sikker informasjon.

Hver tilnærming til benchmarking må sees i lys av hva en ønsker å oppnå. For å kunne benytte seg av konkurranserettet benchmarking er en avhengig av å ha informasjon fra konkurrenter som ikke alltid er like lett å få tilgang til. Ifølge (Gjønnes & Tangenes, 2013) skal benchmarking prosessen bidra direkte til produksjonsprosesser og produktdesign, samt at den kan tydeliggjøre virksomhetens konkurranse –og kostnadssituasjon.

2.2.2 KPI

Key Performance Indicator (KPI) er et begrep som ofte anvendes synonymt med måleparameter, der mål kan forklares som en tallfestet score på et bestemt måleparameter hvor den spesifikke scoren gir uttrykk for en ønsket tilstand (Gjønnes & Tangenes 2013).

Casebedriftens KPI utvikles av et eksternt IT-foretak, disse leverer sine produkter kun til casebedriften og ikke til konkurrerende aktører i markedet. Etter et hvert salg får oppdragsgiver (selger) tilsendt et spørreskjema som fylles ut, skjemaet er likt for alle i foretaket. Formålet med disse er å gi eiendomsmeglerne konkret tilbakemelding på deres prestasjoner mot allerede fastsatte drivere til kundetilfredshet. Disse driverne er eksogene og kan ikke endres på i motsetning til prestasjonsmålingene som varierer og derfor er endogene

Parmenter (2007) definerer KPI'er på følgende måte: «*KPIs represent a set of measures focusing on those aspects of organizational performance that are the most critical for the current and future success of the organization*». (Internettside) beskriver videre at dersom man setter en pengeverdi til en KPI måling er det allerede blitt konvertert til et resultatmål, KPI-målinger er ikke-finansielle målinger. Tidsaspektet til KPI målinger blir beskrevet i Parmenter (2007) slik: «*KPIs should be monitored 24/7, daily, or perhaps weekly for some. A monthly, quarterly, or annual measure cannot be a KPI, as it cannot be key to your business if you are monitoring it well after the «horse has bolted*». Det er ifølge Parmenter (2007) kritisk at disse målingene foretas kontinuerlig dersom disse skal være innenfor begrepet KPI.

«KPI prognosen, på den andre siden, har forutsetningsvis en tidshorisont og en oppdateringshyppighet som er bestemt av «rytmen» i bedriftens virksomhet, det vil si markedsmessige svingninger, varighet av produkters livssyklus, ledetider osv.» (Gjønnes & Tangenes, 2013).

2.2.3 Formålet med incentivordninger

I henhold til Frey gjengitt i (Nordhaug, 2002), finnes det mange forskjellige typer incentivordning. Det som er felles for dem er at de har en ytre påvirkning på menneskers handlingsmåte. Brochs-Haukedal (2015) peker på at belønningssystemer har ulik påvirkningskraft på den enkeltes motivasjon i form av vilje til å legge ned innsats med tanke på utforming, distribusjon og omfang. Selve utformingen av belønningssystemer er et av flere virkemidler for å tiltrekke seg nye ansatte (Brochs-Haukedal, 2015).

Det blir stadig vanligere å benytte seg av incentivordninger i Norge og man kan se en klar tendens til at disse ordningene også innføres på nye områder. Bonus benyttes også på mer komplekse oppgaver uten av vi vet hvordan dette virker (Farbrot, 2006). Kuvaas, gjengitt i Farbrot (2006), uttaler at størrelsen på fastlønn virker mer motiverende og prestasjonsfremmende enn størrelsen på individuelle bonusutbetalinger for ansatte med høyere utdanning.

2.2.4 Incentivordninger

Før vi beskriver incentivordninger vil vi presisere at en incentivordning i denne oppgaven er det samme som en bonusordning. Incentiv er, ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009), stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individers motivasjon for å kunne utføre arbeidsoppgavene på best mulig måte. Et incentiv kan i utgangspunktet være alt som er egnet til å motivere mennesker til å utføre en arbeidsoppgave på best mulig måte. Det er vanlig å tenke på opsjoner, bonuslønn og andre frynsegoder som f.eks. disponering av firmaets hytte i ferier.

«The third major element of financial results control systems deals with the provision of organizational rewards; that is, the design of incentive systems. Incentive systems are important because they reinforce the definitions of the desired result areas and motivate

employees to achieve and exceed the performance targets» (Marchant & Van der Stede, 2012, s. 367). Merchant og Van der Stede (2012) bruker ordet *incentiv* primært om ting som de ansatte setter pris på og som har en positiv effekt og bruker ordet «*punishment*» eller straff om negative belønninger som straff. På denne måten kan *incentivordningen* også oppleves negativt dersom de ansatte ikke oppnår bonus. Penger har også en viktig symbolsk verdi i form av at en har oppnådd suksess (Merchant & Van der Stede, 2012).

Incentivproblemet oppstår når prinsipalen ønsker å delegere en oppgave til agenten (Laffont & Mortimort, 2002). Smith (1776), gjengitt i (Laffont & Mortimort, 2002, s.9) uttaler følgende om *incentiver*: «*Hva som er felles lønn for arbeidskraft, avhenger av de to partene (prinsipalen og agenten) som ikke har samme interesse. Agenten ønsker å få igjen så mye som mulig, mens prinsipalen ønsker å gi så lite som mulig*». Det blir derfor viktig å utforme *incentivordninger* som sørger for at begge parter blir fornøyde og at de jobber mot de målene som er felles for organisasjonen.

I henhold til Frey gjengitt i (Nordhaug, 2002), finnes det mange forskjellige typer *incentivordning*. Det som er felles for dem er at de er en ytre påvirkning av menneskers adferd. Ytre påvirkning i form av penger som belønning kan påvirke den indre motivasjonen til de ansatte på en negativ måte (Bragelien, 2011).

Incentiver i organisasjoner kan tjene mange forskjellige hensyn, som er klassifisert på mange ulike måter. Generelt sett skal belønning motivere til deltaking og prestering i og for en bestemt organisasjon (Haukedal, 2005). *Incentivordningene* er knyttet til *prinsipal-agent-teori*. Det oppstår nemlig et problem da prinsipalen og agenten kan ha hver sin agenda i et arbeidsforhold. For å forstå hvordan *incentivordningene* fungerer med tanke på motivasjonen til de ansatte vil vi i de neste avsnittene gå inn på begrepene indre og ytre motivasjon.

2.3 Incentivstyrke

Det er få bedrifter som opererer med 100% resultatavhengig lønn da dette vil føre all risiko over på agenten. Dette leder frem til spørsmål angående størrelsen på den variable avlønningen som kalles for *incentivstyrken* (Colbjørnsen et al. 2000). Vi kommer til å beskrive to faktorer som er med på å avgjøre *incentivstyrken*.

2.3.1 Kontrollerbarhetsprinsippet

Incentivordningene varierer ut i fra hvilke organisasjoner det er snakk om. De ansatte får lønn ut i fra det som er avtalt i arbeidskontrakten. Det er selvsagt vanskelig for hver enkelt ansatt å kontrollere utfallet for alle sine arbeidsoppgaver da de kan bli påvirket av klima, markeder, svingninger i valuta og liknende. Dette kalles for *støy*. Det kan dreie seg både om eksterne og interne forhold noe som leder frem til det Colbjørnsen et al. (2000) betegner som *kontrollerbarhetsprinsippet*. Dersom de ansatte holdes ansvarlige for resultater de ikke kan gjøre så mye med kan dette oppleves som meget frustrerende.

”Jo mer resultatet påvirkes av støy, jo lavere bør incentivstyrken være” (Colbjørnsen et al. 2000, s. 20). Dette vil si at dersom de ansatte har arbeidsoppgaver som påvirkes lite av støy så bør incentivstyrken være høy og motsatt dersom de ansattes oppgaver påvirkes mye av støy.

Colbjørnsen et al. (2000) opplyser om at det finnes en metode for å redusere innslaget av støy. Dette gjøres ved å knytte resultatavlønning opp mot relative måltall. En eiendomsmegler kan for eksempel bli sammenlignet opp mot andre eiendomsmeglere i samme marked da dette vil være med på å ta bort noe av den støyen som eventuelt kan knyttes opp mot svingninger i markedet.

2.3.2 Risiko

I kapittel 2.1 som omhandler prinsipal-agent-teori var vi inne på at prinsipalen og agenten har ulik risikoaversjon. Det vil si at agenten ikke er villig til å ta hele ansvaret for egne resultater, men at han ønsker at den variable resultatlønnen skal gjenspeile mulighetene han har på å påvirke egen prestasjon og resultat (kontrollerbarhetsprinsippet). Lønnen til agenten påvirkes som nevnt av forhold som ligger utenfor agentens ansvarsområde, slik som for eksempel valutaendringer. Dersom de ansatte har arbeidsoppgaver som i stor grad påvirkes av utenforliggende faktorer så bør en større del av lønnen være fast (Colbjørnsen et al. 2000).

Ved å utsette de ansatte for risiko vil det utgjøre en kostnad når ledelsen skal utforme belønningssystemer. Vi har tidligere vært inne på at prinsipalen er bedre rustet til å ta risiko enn de ansatte som putter all sin kompetanse inn i en jobb. En kunne derfor ha gitt de ansatte

fast lønn, men dette ville igjen ført til ineffektivitet ved at de ansatte ikke holdes ansvarlig for resultatene de selv har jobbet frem. Et resultatlønnssystem må alltid balansere gevinsten ved å oppfordre de ansatte til å ta bedre beslutninger sammenlignet med kostnadene knyttet til eksponering av risiko.

2.3.3 Seleksjon av ansatte

Det er ikke til å stikke under en stol at vi mennesker er født og oppdratt forskjellig. Noen mennesker liker å ta sjanser, mens andre liker å ha det trygt og godt. Det har vært vanlig i Norge å ha en personalledelse med mål om lav ”turnover” blant de ansatte (Colbjørnsen et al. 2000). Arbeidskontraktene har vært langvarige for å sørge for at de ansatte er lojale ovenfor arbeidsgiver. Denne formen for ansettelse blir mer og mer borte som en følge av økt konkurranse og hyppige endringer i markeder. Resultatlønn kan være med på å velge ut ansatte som er motiverte til å bidra for bedriften. En bedrift som utelukkende opererer med variable lønninger vil automatisk tiltrekke seg personer som liker å ta risiko og da slipper en å bruke masse tid og energi på å administrere ansettelse. De ansatte velger på en måte selv hvilke jobber de kunne tenke seg. Dette kan selvsagt også slå negativt ut ved at man ikke tiltrekker seg lojal arbeidskraft. I følge Colbjørnsen et al. (2000), kan de ansatte vise liten vilje til å dele kompetanse og erfaring og til å stå på for bedriften. Disse forholdene må tas i betraktning når en skal utforme incentivsystemer.

2.3.4 Kritikk av incentivordninger

Det er gjort en del forskning rundt incentivordninger og her har det kommet frem at bruk av incentivordninger ifølge Dysvik og Kuvaas (2012), kan ha bivirkninger som vi har oppsummert nedenfor:

- Fravær av belønning oppleves ofte som straff
- Bortfall av ekstra belønning fører til lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen
- Jo mer ønsket eller forventet en belønning er jo mer demotiverende blir det for den ansatte når den faller bort

- Stort potensial for demotivasjon hos dem som får mindre enn gjennomsnittet, men også hos dem som får mer enn gjennomsnittet, men mindre enn mest
- Individbaserte incentiver kan redusere samarbeid, ødelegge relasjoner og redusere oppnåelsen av gruppe- eller organisasjonsmål
- Fokus på å få oppgaven hurtig ferdig med et ok resultat og dermed kunne redusere kvalitet, innovasjon og nyskapning
- Økonomiske incentiver virker ofte for godt, og resulterer i manipulering og uetisk adferd.

Vi har allerede vært inne på selvbestemmelsesteorien som sier at ytre motivasjon kan være skadelig for indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). I følge Dysvik og Kuvaas (2012) er det ikke alltid ledere oppnår de effektene som er ønskelige når incentivsystemene utformes og det er derfor spesielt viktig å se på hva det er en ønsker å oppnå ved disse incentivordningene. Videre hevder han at ytre motivasjon i form av incentiver fungerer best når arbeidsoppgavene er enkle å utføre. Brochs-Haukedal (2015) mener det kan oppstå et problem ved utforming av incentivordninger ved at ledere ikke ønsker å belønne en bestemt form for innsats da dette vil kunne flytte fokuset vekk fra andre oppgaver som er minst like viktige.

2.4 Prestasjonslønn

Prestasjonslønn blir i vår studie betegnet som lønn som avhenger av resultat, som igjen avhenger av prestasjoner. Resultatavhengig lønn, eller incentivordninger som vi har valgt å kalle det i vår oppgave, betyr at hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer ut i fra hvilke resultater de ansatte og/eller bedriften oppnår (Colbjørnsen et al. 2000 s. 1). Vi valgt å fokusere på avlønningsformer for eiendomsmeglere i denne studien. I vår casebedrift er det utelukkende bruk av prestasjonslønn hvor meglerne får lønn ut i fra hvor mye de omsetter for hver måned. Den vanligste formen for prestasjonslønn blant eiendomsmeglere er provisjonslønn. Kuvaas gjengitt i Farbrot (2006) mener at prestasjonsavhengig lønn kan fungere bra på oppgaver som er enkle å definere og måle. Han peker spesielt på jordbærplukkere, selgere og eiendomsmeglere og sier at lønn gitt ut i fra resultat kan føre til økt prestasjon. Mye av drivkraften for å tilby bonuser er at arbeidet ikke er så spennende i seg selv og at det derfor kan være inspirerende med en ekstra gulrot for ekstra innsats. Resultatavhengig lønn kan altså føre til økt kvantitet, men ikke nødvendigvis økt kvalitet.

Provisjonslønn er en form for ytre motivasjon og er spesielt utbredt blant eiendomsmevlere. Hovedfordelen med provisjonslønn er at den er direkte tilknyttet resultatene og dermed har selgeren best mulig incentiv til å gjøre en best mulig jobb. Denne formen for avlønning er enkel å forstå for de ansatte og ledelsen (Nordhaug, 2002).

«Money is most effective when it has noticeable effects. Large, lump-sum increases make people feel materially better off, and able to buy «luxuries. Money motivates when it is actually, and it seems to be, rewarding performance. If people see a simple but direct relationship between input (hard work) and output (money), they feel able to control and predict their income» (Furnham, 2005).

Furnham (2005) påpeker at enhver jobb har et incentiv og at det forhåpentligvis er en sammenheng mellom input og output. Selv om de fleste av oss blir betalt i form av penger for å arbeide, er det stor forskjell i hvordan penger knyttes opp mot prestasjon. Noen betales for hvor mye som produseres, mens noen har en fast lønn med ukesbonus. I tillegg til penger oppnår de ansatte andre frynsegoder som f.eks. forsikring, sykeordninger, ferier og pensjon (Furnham, 2005). Provisjonsavlønning er en utbredt måte å avlønne folk i eiendomsmevlerbransjen.

Det finnes også noen potensielle ulemper med denne formen for incentivordning. Dersom de ansatte har et ensidig fokus på kvantum kan de bli motivert til å prioritere salg av de enhetene som gir størst volum, men som ikke nødvendigvis er til det beste for virksomheten. Provisjonsbasert avlønning kan bidra til at lojaliteten til virksomheten svekkes (Furnham, 2005).

2.5 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som: *Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd* (Brochs-Haukedal, 2015 s. 109). Videre hevder Brochs-Haukedal (2015) at motivasjon kan tilbakeføres til psykologiske forhold som ønske om status og mestring og at motivasjon kanskje er det mest sentrale i adferdsvitenskapen da det handler om årsaker til at vi mennesker gjør det vi faktisk gjør til enhver tid.

(Pinder 2008, s. 10) uttaler følgende om motivasjon:

«There are many reasons for the apparent difficulty in defining motivation, although a full treatment of these reasons is beyond our purpose. Suffice it is to say that there are, paradoxically, few singular definitions of motivation because there are so many aspects of it».

Pinder mener det er vanskelig å definere motivasjon da det er så mange ulike aspekter. Han påpeker at det er så mange ulike aspekter ved motivasjon at det er få definisjoner som er like. Dette er med på å understreke kompleksiteten angående temaet.

I motivasjonskapitlet har vi valgt å legge spesiell vekt på kognitiv motivasjonsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009) og indre og ytre motivasjon. For å forklare indre og ytre motivasjon og vi velger å legge vekt på spesielt Deci og Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori.

Det finnes mange ulike grunner til at folk velger å arbeide. De aller fleste av oss er helt klart avhengig av en jobb for å skaffe inntekt til grunnleggende behov som tak over hodet, mat og klær. Vi ønsker å se på hvordan prestasjonsstyring kan brukes for å styre eiendomsめglere og hvordan det aktivt kan benyttes for å øke motivasjonen. «The debate about the power of money to motivate is very old, extremely controversial and quite naturally unresolved» (Furnham, 2005, s. 280). I henhold til (Furnham, 2005) er penger en god motivator for de som verdsetter det nok. De som tror at penger har en effekt på motivasjonen viser til måten personer innenfor salg jobber på. De påpeker at disse personene jobber effektivt.

«Money is most effective when it has noticeable effects. Large, lump-sum increases make people feel materially better off, and able to buy «luxuries. Money motivates when it is actually, and it seems to be, rewarding performance. If people see a simple but direct

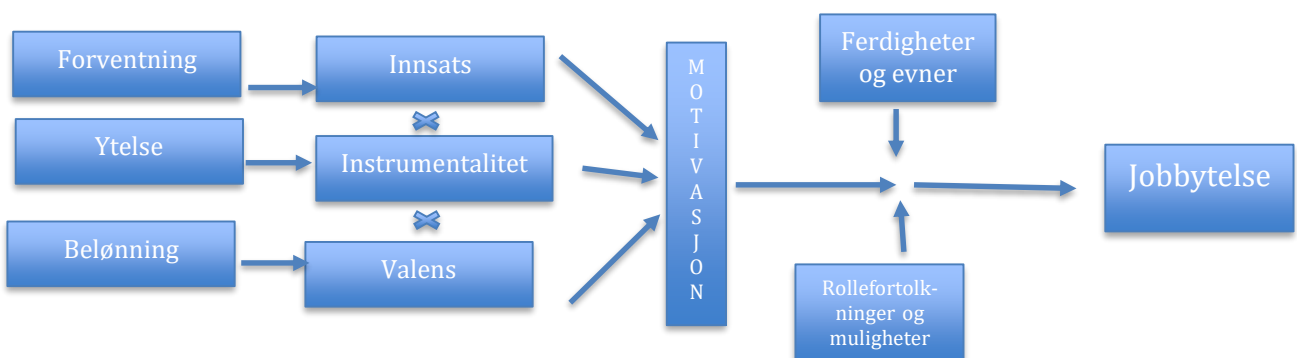
relationship between input (hard work) and output (money), they feel able to control and predict their income. Furnham (2005) mener altså at penger er mest effektiv når de har en merkbar effekt og at folk føler seg bedre materialistisk sett når de kan kjøpe seg luksusgoder og mener penger motiverer når det er en sammenheng mellom prestasjon og belønning.

Furnham (2005) påpeker at enhver jobb har et incentiv og at det forhåpentligvis er en sammenheng mellom input og output. Selv om de fleste av oss blir betalt i form av penger for å arbeide, er det stor forskjell i hvordan penger knyttes opp mot prestasjon. Noen betales for hvor mye som produseres, mens noen har en fast lønn med ukesbonus. I tillegg til penger oppnår de ansatte andre frynsegoder som f.eks. forsikring, sykeordninger, ferier og pensjon (Furnham, 2005).

2.5.1 Kognitiv motivasjonsteori

Vi har i vår oppgave valgt å avgrense motivasjonsteorien til å omhandle kognitiv motivasjonsteori samt teori om indre og ytre motivasjon. Det finnes mange ulike motivasjonsteorier, men vi har valgt ut de teoriene vi mener passer best å knytte opp mot prinsippal-agent-teori og incentivordninger. I kognitiv motivasjonsteori eller forventningsteori som det også kalles, antas det at mennesker er rasjonelle vesener til et visst punkt. Forventningen vil her være en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser arbeidet man gjør har for den belønningen man ønsker og om hvor mye belønningen faktisk betyr for hvert enkelt individ.

For å illustrere kognitiv motivasjonsteori har vi valgt å benytte oss av figuren nedenfor.



Figur 2: Kognitiv forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2009 s. 49)

Innenfor kognitiv forventningsteori går man ut ifra at det er et multiplikativt forhold mellom de tre grunnelementene:

- Innsats
- Instrumentalitet
- Valens

Innsats etter denne modellen må sees i sammenheng med subjektiv forventningen som av Kaufmann og Kaufmann (2009), beskrives i som de forventningene et individ har til resultatet av egen innsats. Dersom man legger stor innsats i en jobb kan det være et resultat av at forventningene er verdt strevet. Da snakker vi om høy subjektiv forventning. Dersom en person har lav subjektiv forventning har denne personen liten tro på at innsatsen vil gi de store resultatene og motivasjonen blir dermed svakere. Forventning går ut på at en person må tro på at han får belønning dersom han oppnår et bestemt mål. Når det er snakk om forventningene i denne modellen vil det si at en person må tro at suksess er mulig dersom de prøver. Dersom de ikke føler at det er sannsynlig at de klarer dette er det mye mulig at de ikke engang orker å prøve (Brochs-Haukedal, 2015). «*Instrumentalitet sier noe om hva personen tror resultatet blir av å yte eller prestere (prestasjon – konsekvens)*» (Brochs-Haukedal 2015, s. 130). Dersom personen ikke har noen tro på at det han eller hun presterer i jobben har noe å si for utfallet vil dette føre til lav instrumentalitet.

Valens beskrives av Haukedal (2005) som personens forventede nytte som følge av et bestemt valg og omfatter den affektive ordningen en har i forhold til valgets utfall, altså den verdien utfallet har for hver enkelt ansatt. Motivasjonen til et individ vil være høy når verdien på disse tre elementene er høye da det er et multiplikativt forhold mellom dem. Det vil si at dersom en av faktorene uteblir så vil også motivasjonen utebli. En er helt avhengig at ingen av faktorene uteblir da også motivasjonslikningen vil bli lik null. I figur 1 ser vi at det i tillegg til disse tre grunnelementene også inngår en del andre elementer i modellen som vi beskriver nærmere. Videre i dette kapitlet kommer vi til å gå nærmere inn på to ulike former for motivasjon. I eiendomsmeglerbransjen er det vanlig at en har ytre belønninger, men det er også viktig å ha fokus på indre belønning. Vi skiller derfor mellom indre og ytre belønning. De ytre

belønningene er avlønning i form av penger eller såkalte frynsegoder. De indre belønningene er den motivasjonen som kommer av at individer ser resultater av sitt arbeid, øker sin dyktighet, eller ser at en når viktige mål. Dersom vi har for mye fokus på bonus og lønn kan det føre til at vi mister litt av perspektivet for den motivasjonen som ligger bak et arbeid. Deci og Ryan (1985) gjengitt i (Kaufmann & Kaufmann 2003, s. 51) skiller mellom to motivasjonssystemer som de kaller ytre og indre motivasjon. Valens vil ifølge (Brochs-Haukedal, 2015) betegne hvordan en person har forventninger til nytten av et valg og utfallet av valget, altså hvilken verdi et utfall har for en person. Videre i Vrooms modell forklares det at det finnes ulike nivåer av utfallene: «Førsteordensutfallet er resultat av innsats (innsats – prestasjon), og andreordensutfallet er en funksjon av det første (prestasjon – konsekvens).

Forventning omhandler hvor sterkt en person tror at et spesielt utfall er mulig (Brochs-Haukedal, 2015). Videre beskriver (Brochs-Haukedal 2015, s. 130): «En har altså forventning til hvorvidt prestasjon følger av en innsats (innsats – prestasjon)». Jacobsen og Thorsvik (2010) hevder at det må være en sammenhengen mellom prestasjon og lønn dersom arbeiderne skal ha en instrumentell oppfatning av hvordan lønn fordeles i en organisasjon. Ledelsen må koble resultater med positiv valens til høye prestasjoner og være sikre på at de ansatte forstår sammenhengen.

VIE-modellen baserer følger noen prinsipper og antakelser som er vist i (Lawler, 1973) gjengitt i (Brochs-Haukedal, 2015):

«1. Mennesker har preferanser blant de forskjellige potensielle utfall (outcomes) av de elementene som foreligger i en gitt situasjon.

2. Mennesker har forventninger om sannsynligheten for at en handling (innsats) fører til en bestemt prestasjon.

3. Mennesker har forventninger om sannsynligheten for at visse utfall blir resultatet av å prestere («instrumentalitet»). De(t) handlingsalternativ individet velger i en gitt situasjon er bestemt av forventningene og preferansene vedkommende har i øyeblikket».

2.5.2 Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon refererer til adferd som vi mennesker engasjerer oss i på grunn av selve aktiviteten som utføres (Brochs-Haukedal, 2015). I følge Deci og Ryan (2000) er handlingen av aktiviteten vi utfører nok i seg selv. Det er ingen som gir deg belønning eller applaus, men motivasjonen er likevel tilstede. Kuvaas (2005) påpeker at indre motivasjon kan være en viktig drivkraft i jobben og at den refererer til en adferd som utføres med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, mening eller glede som kan knyttes til selve oppgaven som utføres. Videre hevder han at vi under interessante oppgaver ikke tenker over hva vi mottar for å utføre aktiviteten mens vi utfører den. I selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2000) som vi skal komme nærmere inn på i neste kapittel er indre motivasjon basert på at tre de tre grunnleggende menneskelige behovene (kompetanse, autonomi og tilhørighet) blir tilfredsstilt. Lai (2011) viser til viktigheten av at de ansatte får brukt sin kompetanse og mener dette i seg selv utgjør en viktig og selvstendig motivasjonsfaktor.

Ytre motivasjon er motivasjon som kommer utenforliggende faktorer. Ytre belønning er det den enkelte mottar fra organisasjonen (for eksempel lønn eller frynsegoder). I vår oppgave ser vi på ytre motivasjon som belønning i form av ulike incentiver. Arbeidet er en redskap for å oppnå den belønningen man mottar (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Tilbakemeldinger og belønning kan i utgangspunktet sees på som en form for ytre belønning, men dersom man fokuserer på den ansattes kompetanse og ikke på prestasjonen og belønningen, vil dette være en form for indre motivasjon (Martinsen, 2009).

2.6 Selvbestemmelsesteori

«Self-determination theory (SDT) maintains that an understanding of human motivation requires a consideration of innate psychological needs for competence, autonomy, and relatedness» (Deci & Ryan, 2000 s. 227). I følge SDT er andre motivasjonsteorier bare opptatte av å fokusere på mål, resultat og årsak til resultat. SDT forsøker å forstå psykologisk utvikling og velvære i tillegg til å holde fast ved målrettet adferd. For å kombinere disse aspektene ved motivasjon er en nødt til å se på behovene som gir målene deres psykologisk mening og som er med på å regulere menneskers adferd for å nå målene. Teorien til Deci og Ryan (2000) deler innholdet inn i mål med en ytre del og mål med et indre innhold.

Mennesker som er indre motiverte er motiverte av selve aktiviteten og handlingen er motivasjon nok i seg selv. I henhold til SDT er indre motivasjon den sterkeste formen for motivasjon. Når en snakker om indre motivasjon ligger det gjerne et sterkt ønske om å lære noe nytt til grunn. Ytre motivasjon beskrives å være uheldig for indre motivasjon da denne formen for motivasjon er kortvarig. Det behøves ingen incentiver når en person er indre motivert til å gjøre en oppgave (Deci & Ryan, 2000). Deci og Ryan (2000) har identifisert tre grunnleggende behov: kompetanse, autonomi og tilhørighet som nødvendig for å oppleve psykologisk vekst, integritet og trivsel som vi kommer til å gå nærmere inn på. Selvbestemmelsesteorien legger sin hovedvekt på ulike kilder og ulike typer motivasjon som ligger bak folks handlinger.

2.6.1 Kompetanse

I henhold til Deci & Ryan, (2002), føler man seg kompetent når handlingene en foretar seg er menings- og virkningsfulle, og når man får uttrykt sin kompetanse ovenfor andre. «We consider competence or reflectance to be one of the three fundamental psychological needs that can energize human activity and must be satisfied for long-term psychological health» Deci & Ryan (2000).

2.6.2 Autonomi

Autonomi omtales av Deci og Ryan gjengitt i (Van Lange et al. 2012) som «self-determinaton» eller selvbestemmelse som vi kaller det. «Autonomy refers to volition – the organismic desire to self-organize experience and behaviour and to have activity be concordant with ones integrated sense of self» (Angyal, 1965; deCharms, 1968; Deci, 1980; Ryan & Connell, 1989; Sheldon & Elliot, 1999) gjengitt i Ryan & Deci (2000, s.231). Autonomi vil si at man utfører aktiviteter som mennesker gjør av seg selv og som oppleves som naturlig og spontant. En føler seg fri til å handle ut i fra egne interesser og behov. Dette behovet er relatert til at individet selv organiserer og regulerer egen adferd (Deci & Ryan, 2000).

2.6.3 Tilhørighet

Autonomi og kompetanse har vist seg å være de mest sentrale faktorene for å påvirke egen motivasjon, men teori og forskning har kommet frem til at tilhørighet også spiller en sentral

rolle. Innen psykologifaget er idéen om tilhørighet og kjærlighet akseptert på tvers av kulturer (Deci & Ryan, 2000). Forskning utført av Anderson, Manoogian og Reznick i 1976 (Deci & Ryan, 2000) viser at tilhørighet også spiller en rolle når det kommer til å vedlikeholde indre motivasjon. Forskningen de gjorde gikk ut på å observere barn som jobbet med interessante oppgaver i et voksent menneske sitt nærvær. Det viste seg at barna viste lav grad av indre motivasjon når den voksne avviste barnas forsøk på å få kontakt. Det handler om at en må oppleve trygghet og tilhørighet i samvær med mennesker.

3. Metode

Vi vil i innledningen av dette kapitlet beskrive vitenskapen som ligger til grunn for studien vår. Deretter vil vi beskrive vårt vitenskapsteoretiske ståsted, se på valg av forskningsdesign og metode. Videre vil vi redegjøre for innsamling av data, forskningsprosessen, studiens kvalitet og forskningsetikk.

Metode stammer fra det greske ordet *Methodos* og betyr å følge en spesifikk vei mot målet. Samfunnsvitenskapelig metode handler om fremgangsmåte når vi skal gå fram for å innhente informasjon om virkeligheten. Til slutt vil metode være viktig for at vi skal kunne analysere funnene våre og gi innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2005). Vi vil gjennomføre dybdeintervjuer med både ledelsen og eiendomsmevlere. For å styrke oppgavens validitet kommer vi til å intervju en megler som ligger utenfor den såkalte topp 10 listen i PRIVAT megler kjeden og en megler som de senere år har ligget innenfor denne listen.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Denne utredningen har en hermeneutisk tilnærming som legger vekt på en fortolkende tilnærming til mennesker og samfunn Johannesen, Kristoffersen & Tufte (2005). Innenfor metode snakker man gjerne om den hermeneutiske sirkel hvor tolkningen av det vi forsker på består av bevegelser som hele tiden endrer seg mellom helhet og den del, mellom det vi forsøker å fortolke og den konteksten fortolkningen foregår i, mellom egen forståelse og det vi skal fortolke. Den hermeneutiske sirkelen sier oss noe om hvordan fortolkningen av fenomener må begrunnes. Vi som forskere forsøker hele tiden å begrunne den forskningen vi foretar oss. Når vi skal begrunne et avsnitt i en tekst, må vi vise til fortolkningen av hele teksten og når vi skal begrunne fortolkning av hele teksten må vi vise til en fortolkning av deler i teksten (Johannessen et al. 2005). Det er ikke uten grunn at vi kaller det for den hermeneutiske sirkelen. Fortolkningene tar hele tiden utgangspunkt i andre fortolkninger og det er dermed ingen vei ut av den hermeneutiske sirkel.

Når forskeren tolker enkeltmenneskers erfaringer, må dette sees i lys av den sammenhengen det forekommer innenfor (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011). Vitenskapsteori handler om å forstå hvordan verden oppleves. Som forskere vil vår tilnærming til

virkeligheten og synet på kunnskap påvirke metodevalget. De ulike måtene å observere verden på kalles et paradigme (Oates, 2005). Ontologi handler om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Epistemologi omhandler det som former kunnskap, det som skal til for å kunne tilegne seg kunnskap, metoder for innsamling av kunnskap og hvordan kunnskapen kan overføres. (Hopper & Powell, 1985). Ontologiske spørsmål handler om hvordan virkeligheten egentlig ser ut, mens hvordan vi har kunnskap om virkeligheten kalles epistemologiske spørsmål Johannessen et al. (2005).

3.2 Forskningsdesign

Når forskeren tolker enkeltmenneskers erfaringer, må dette sees i lys av den sammenhengen det forekommer innenfor (Johannessen et al. 2011). Denne tilnærmingen er en metode og teknikk for å observere og møte fenomener i erfaringsfeltet slik de framtrer i virkeligheten. Vitenskapsteori handler om å forstå hvordan verden oppleves. Som forskere vil vår tilnærming til virkeligheten og synet på kunnskap påvirke metodevalget. De ulike måtene å observere verden på kalles et paradigme (Oates, 2005). Ontologi handler om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Epistemologi omhandler det som former kunnskap, det som skal til for å kunne tilegne seg kunnskap, metoder for innsamling av kunnskap og hvordan kunnskapen kan overføres (Hopper & Powell, 1985).

Et *forskningsdesign* er alt som kan knyttes til en studie. Vi utarbeidet problemstillingen vår først og valgte deretter forskningsdesign. Vi hadde tre alternative forskningsdesign som bestod av: *Deskriptivt, eksplorativt og kausalt design*. Et deskriptivt design omtales også som beskrivende design. Det å beskrive noe inngår under dokumenterende forskning og kan omhandle enkeltindivider eller ulike situasjoner. Et fenomen kan beskrives ved å ta i bruk kvalitative forskningsopplegg (Johannesen et al. 2005).

Et eksplorativt forskningsdesign går ut på at en utvikler nytt perspektiv eller nye teorier/begreper. Formålet med et slikt design er å utforske forhold eller fenomener som i mindre grad er kjente eller helt ukjente (Johannesen et al. 2005). De som benytter seg av et kausalt design er gjerne ute etter å finne ut hva som er årsaker og sammenhenger mellom hendelser eller fenomener. Ved å benytte oss av et deskriptivt forskningsdesign har vi hatt

muligheten til å benytte case studie og på denne måten fått et innblikk i hva informantene tenker om prestasjonsstyring.

Ved å gå i dybden har informantene kunnet komme med informasjon som de selv følte var vesentlig i forhold til problemstillingen og som vi muligens kan ha oversett. Intervjuguiden er bare en mal for hvordan intervjuet skal se ut og gir informantene mulighet til å utdype spørsmål knyttet til hvert tema. For oss som forskere gir dette mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål.

En kvalitativ tilnærming forsøker å gå i dybden for å kunne forklare hvorfor ting er som de er. Det hadde for eksempel passet bra med en kvalitativ tilnærming dersom en ville ha en detaljert beskrivelse av hva som var så bra med de ulike bilene (Johannesen et al. 2005).

Vi har vært klare på at vi ønsket å benytte oss av et casesdesign og på denne måten kunne gå i dybden av problemstillingen vår (Johannesen et al. 2005). Informantene har under intervjuene kunnet komme med informasjon som de selv følte var vesentlig i forhold til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Intervjuguiden fungerer som en mal for hvordan intervjuet struktureres og gir informantene mulighet til å utdype spørsmål eller komme med sine egne refleksjoner knyttet til hvert tema.

Kjennetegnet i et case studie er at ett eller flere tilfeller blir nøye studert og her er det vanlig å benytte seg av intervjuer av forskningsobjektene. To ting som gjør en case enkel å gjenkjenne er at man har et avgrenset fokus på selve casen, mens selve beskrivelsen skal være svært detaljrik (Johannesen et al. 2005). Dette forskningsdesignet egner seg godt i de tilfellene hvor forskningsspørsmålet inneholder enten spørsmål som inneholder «hvordan» eller «hvorfor».

Det at vi har valgt å benytte oss av et casesdesign har sine fordeler og ulemper. Fordelen er at vi har kunnet tilegne oss mye detaljrik informasjon om den casebedriften vi har studert. Gjennom tilgang til datasystemer og sekundærdata og ikke minst gjennom observasjoner har vi fått masse informasjon. Ulempen ved å benytte seg av case studie er ifølge Johannesen et

al. (2005), at det er svært ressurskrevende som vi også har erfart. De dokumentene som vi har hatt tilgang til i casebedriften har inneholdt salgstall og annen nyttig informasjon. Det meste av informasjonen har vi likevel innhentet gjennom intervjuene.

3.2.1 Valg av casebedrift

Valget av casebedrift kom litt av seg selv. I tiden før vi begynte å skrive masteroppgave har vi jobbet som medhjelpere i en eiendomsmeglerbedrift. Etter en prat med daglig leder ble det lovd at vi skulle få tilgang til alle dokumenter vi måtte ha bruk for som var tilgjengelige. Vi fikk tilgang til KPI undersøkelser og informasjon angående benchmarking gjennom datasystemene til bedriften. Bedriften er en del av en landsdekkende kjede som drives av uavhengige franchisetakere. Vi har valgt å benytte vår arbeidsplass for å hente ut informasjon om kjeden og samtidig intervju informanter som jobber i andre deler av landet for å kunne foreta interessante sammenlikninger mellom de ulike avdelingene. Det har ikke vært noe problem å få tak i de personene vi har ønsket å snakke med. Vi foretok et såkalt strategisk utvalg hvor vi fant to personer som hadde lederstillinger og deretter plukket vi ut eiendomsmeglere ut i fra resultatbørsen til eiendomsmeglerkjeden.

3.2.2 Innsamling av informasjon

Når vi har skrevet denne studien har vi måtte bruke teori som grunnlag for problemstillingen vår, noe som er noe annet enn praksis og empiri. Når en skal forklare hva teori er kan dette variere, avhengig av hvilket fag en snakker om. I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri. Tilnærmingen fra teori til empiri kalles *deduktiv*, som betyr å føre bort fra (Johannessen et al. 2005). Det er nettopp denne tilnærmingen vi har valgt å benytte når vi har samlet inn informasjon. Vi har tatt utgangspunkt i allerede eksisterende teorier for å belyse problemstillingen vår. Vi skiller mellom primærdata og sekundærdata. Dokumenter som vi utarbeider etter intervjuene i form av notater og transkribering av intervjuer vil være primærdata, mens dokumenter vi har fått tilgang til i vår casebedrift vil være sekundærdata. Vi kan skille mellom tre forskjellige varianter av primærdata; observasjon, dokumentstudier og intervjuer (Johannessen et al. 2005).

I figur 3 har vi laget en oversikt over intervjuobjektene og deres funksjoner

	Dato	Tid pr intervju	Sted	Stilling
Intervju 1	06.04.2016	45 min	Møterom i casebedrift pr tlf	Leder 1
Intervju2	19.04.2016	40 min	Møterom i casebedrift pr tlf	Leder 2
Intervju 3	25.04.2016	60 min	Møterom i casebedrift pr tlf	Megler 1
Intervju 4	29.04.2016	60 min	Møterom i casebedrift	Megler 2
Intervju 5	04.05.2016	50 min	Møterom i casebedrift	Megler 3

(Figur 3: Intervjuobjekter med tilhørende stillingsbeskrivelse)

Alle intervjuobjektene fikk i ettertid tilsendt hele det transkriberte intervjuet for gjennomlesning. Det var ingen av informantene som ønsket å endre på noe. Dette ga dem mulighet til å endre på feilaktig info eller komme med utfyllende kommentarer dersom noe virket uklart.

3.3 Valg av metode

Vi har i vår oppgave valgt et kvalitativt forskningsdesign da problemstillingen vår er konkret at vi vet hva vi vil studere. *En kvalitativ forskningsmetode har som hensikt å få fram fyldige beskrivelser, og den er særlig anvendelig når vi skal undersøke fenomener som man ikke kjenner så godt, og som det er lite forsket på* (Johannesen et al. 2005, s.37).

Det som er positivt med kvalitativ metode er at den ikke legger begrensninger på informantenes svar. Vi som forskere er ikke med på å tvinge informantene fastsatte spørsmål med tilhørende faste svarkategorier og vi kan dermed ifølge Jacobsen (2000) påstå at kvalitativ tilnærming har høy intern gyldighet. Vi har også vært inne på tanken om å benytte oss av et kvantitativt forskningsdesign kombinert med det kvalitative designet som er valgt.

Kvantitative metoder opererer i motsetning til kvalitative metoder med tall. Kvantitativ analyse er også utviklet etter statistiske prosedyrer (Johannessen et al. 2005).

3.4 Forskningskvalitet

Når vi snakket om kvalitet i forskningen vår er det med tanke om at andre må tro på at det vi har gjort av funn skal være til å stole på. Vi har hele veien hatt i bakhodet at vi begge er ansatt i den bedriften vi har valgt som casebedrift, noe som kan være med på å gjøre en objektiv vurdering vanskeligere enn dersom vi hadde studert en annen bedrift. Begrepene validitet og reliabilitet blir derfor viktig å forklare nærmere og går ut på hvor troverdig vår studie er for andre personer som leser oppgaven vår.

3.4.1 Validitet

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al. 2005, s. 228). Begrepet validitet refererer til forholdet mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner av begreper. Den teoretiske definisjonen gjør klar hva forskeren har til hensikt å studere, mens den operasjonelle definisjonen avgjør hva som faktisk blir studert (Grønmo, 2004).

Validitet handler om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke. Validitet vil i vår oppgave handle om vi klarer å gjengi de ulike variablene vi har funnet på en troverdig måte. For å sikre validitet har vi begge transkribert intervjuene og lest gjennom hverandres arbeid. På denne måten har vi sikret at intervjuene har blitt gjengitt på best mulig måte. Vi har også sendt intervjuene tilbake til informantene slik at de kunne komme med eventuelle korrigeringer. Det var imidlertid ingen av informantene som kom med korrigeringer, men de godkjente alle intervjuene vi hadde hatt.

3.4.2 Reliabilitet

I følge Johannessen et al. (2005) knyttes reliabilitet til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, måten dataen samles inn på og hvordan de bearbeides. Det er som regel ikke mulig å teste og beregne reliabiliteten i kvalitative studier ved hjelp av standardiserte metoder. Det er flere faktorer som spiller inn i kvalitative metoder, blant annet er selve

undersøkelsesopplegget og datamaterialet mindre strukturert enn hva som er tilfellet for kvantitative studier i tillegg til at datainnsamlingen ikke kan skilles ut som en enkelt fase i forskningsprosessen. Datainnsamlingen skjer i tilknytning til analyse og tolkning. Vurderingen av reliabilitet blir i kvalitative studier preget av at forskerens betydning naturligvis er større enn ved kvantitativ datainnsamling (Grønmo, 2004).

3.5 Utarbeidelse av intervjuguide

I etterkant av utarbeidelse av teorikapitlet begynte vi å utforme en semi-strukturert intervjuguide (vedlegg). Et semi-strukturert intervju har en overordnet intervjuguide med varierende inndeling når det kommer til temaer og rekkefølge av spørsmål (Johannessen et al. 2005) Spørsmålene ble utformet med utgangspunkt i teori og våre egne erfaringer. Vi utformet en intervjuguide med ulike temaer:

(1) generelle spørsmål om foretaket, (2) spørsmål knyttet til incentiver, (3) prestasjonsstyring, (4) spørsmål knyttet til motivasjon, (5) spørsmål tilknyttet KPI.

Gjennom det *semi-strukturerte intervjuet* har informantene muligheten til å komme med innspill utover de spørsmålene vi har utformet. Dette opplevde vi som meget heldig da lederne blant annet hadde mye nyttig å tilføye med tanke på prestasjonsmålinger og incentiver. Vi opplevde i et av intervjuene at informanten var svært kort i sine svar og at det her kunne vært bedre å ha en strukturert intervjuguide med flere konkrete spørsmål.

3.6 Forskningsetikk

«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Etiske problemstillinger, oppstår når forskning direkte berører mennesker spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, enten den foregår gjennom deltakende observasjon, intervjuer eller eksperimenter» (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005 s. 91). Det første vi gjorde før vi startet med denne oppgaven var å sende inn et meldeskjema til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste) for godkjenning. Da vi fikk beskjed om at studiet var godkjent gikk vi i gang med å kontakte informantene.

3.6.1 Kritikk av data

Kritikk av datainnsamlingen til oppgaven vår vil være at den nyeste litteraturen på området ikke var like lett å få tak i da utvalget på biblioteket var svært begrenset. Vi har søkt etter artikler om temaet på nettet og funnet gode fagartikler, men kunne funnet flere artikler.

Grunnet en hektisk hverdag med 100% stilling på jobb hadde vi ikke mulighet til å møte alle informantene å foreta intervjuene ansikt til ansikt. Ved telefonintervju følte vi at vi ikke klarte å få den kjemien som vi kanskje kunne fått ved å møte informantene i forkant av intervjuene.

4. Casebeskrivelse

I dette kapitlet tar vi for oss casebedriften og velger å se på historie, incentivsystemer og hvordan bedriften måler prestasjon til sine ansatte. Beskrivelsen danner grunnlaget for empirien.

4.1 Casebedriften

Casebedriften har drevet med salg av eiendom siden oppstart 1.1.2015. Visjonen til bedriften er: «*Sjeldne anledninger er vår hverdag*». Bedriften har to eiere som hver har 50% av aksjene i selskapet som er en del av et franchiseforetak på totalt 73 ulike avdelinger spredt rundt i hele landet. For å bli en del av franchiseforetaket er det en god del retningslinjer en må følge i forhold til profilering, hvordan kontoret skal se ut, hvordan boliger skal markedsføres og utforming av lønssystemer.

Den ene eieren har 12 års erfaring som eiendomsmegler og daglig leder av et foretak som ble startet opp i 2002. Den andre eieren har tidligere drevet et eget kontor og har selv over 7 års erfaring fra bransjen. Daglig leder som er en av eierne av casebedriften har det overordnede ansvaret for resultatet til bedriften.

På kort tid har de oppnådd en markedsandel på ca. 20% i hard konkurranse med tre etablerte eiendomsmeglerforetak hvor det ene har over 50% markedsandel. Dette har de klart gjennom en nøktern drift med fokus på kvalitet over kvantitet. Det første året hadde bedriften et resultat på 1,3 millioner etter skatt på totalt 3 ansatte. I tillegg til de to eierne som også er eiendomsmeglere er det også ansatt 1 eiendomsmegler og to medhjelpere.

4.2 Prestasjonsstyring og incentivordninger

Når det kommer til incentivordningene til bedriften er de lagt opp slik at lønnen til meglerne i stor grad avhenger av egen innsats og resultat. Bedriften opererer med 100% variabel avlønning hvor megler sitter igjen med 30 % av inntektene som bedriften sitter igjen med etter at direkte kostnader er dekket. Det vil si at dersom meglerne ikke produserer noe som helst vil de ikke motta noen lønn og det er dermed ingen risiko fra bedriftens side. Nyansatte får de første 3 månedene fast lønn slik at de kan fokusere på å opparbeide seg en portefølje

som de kan leve av.

Oppfølging fra daglig leder foregår fortløpende og hver mandag er det blant annet en gjennomgang hvor alle de ansatte legger frem hva de arbeider med og hva de hvilke boliger som er solgt foregående uke. Det blir også satt nye mål for uken som kommer. Bedriften har også hele tiden ferske tall som viser hvor mye hver enkelt har omsatt for. Gjennom datasystemet har alle de ansatte oversikt over en liste som kalles «resultatbørsen». Her fremkommer det tydelig hvem som presterer best med tanke på antall kroner som er bragt inn til selskapet i form av provisjon. Gjennom denne IT-løsningen kan en hele tiden benchmark seg opp mot de beste meglerne i kjeden og internt på kontornivå.

Bedriften er svært opptatte av kundetilfredshet da dette er viktig for å sikre seg nye kunder. Her spiller også IT-systemene en sentral rolle. Casebedriftens KPI (Key Performance Indicator) utvikles av et eksternt IT-foretak som kun leverer sine produkter til bedrifter tilknyttet kjeden. Etter hvert salg går det automatisk ut en mail til kundene med et spørreskjema som fylles ut og sendes i retur. Formålet med disse spørreskjemaene er å gi bedriften en tilbakemelding på prestasjoner som angår ikke-finansielle måltall. Spørreskjemaene inneholder noen allerede fastsatte drivere knyttet til kundetilfredshet. Disse driverne er eksogent gitt og kan ikke endres på i motsetning til prestasjonsmålingene som varierer og er endogene.

Målet til bedriften på sikt er å øke sin markedsandel for å kunne utfordre den største aktøren. Dette arbeidet har allerede startet ved at de har to medarbeidere som fra sommeren 2016 er klare til å starte som eiendomsmeglere. Da vil de være 5 meglere på kontoret og det vil stilles større krav til prestasjonsstyring for at det hele skal fungere. Daglig leder er klar på at tips som kommer inn fra banken det samarbeides med skal fordeles jevnt på alle meglerne. Dette er ikke alltid like enkelt da meglerne er konkurransemennesker og på en måte egoistiske med tanke på å sikre seg oppdrag. Det å jobbe på provisjonslønn gjør at en er helt avhengig på å få inn nye oppdrag for å sikre seg økonomisk. For eierne vil ikke dette utgjøre like stor risiko da de har aksjer i bedriften og vil tjene på at meglerne leverer gode resultater. utfordringen vil ligge i å utarbeide incentivordninger som gjøre at meglerne ønsker å gjøre det eierne ønsker.

4.2.1 utfordringer med prestasjonsstyring og incentivsystemer

Leder 1 som sitter i administrasjonen for konsernet var helt klar på at kun de beste eiendomsmeglerne overlever i en bedrift som har utelukkende variabel avlønning. Dette gjør at de ansatte er helt avhengig av å prestere selv for å kunne jobbe her, noe som kan føre til en opportunistisk adferd, altså at de handler i egeninteresse. Det å utforme incentivsystemer kan by på en utfordring i og med at alle individer har ulike preferanser. Det foreligger også en del utfordringer til benchmarking da IT-systemene ikke tar hensyn til hvilket marked bedriften opererer i. I følge megler 1 er ikke disse IT-systemene noe særlig til nytte når det kommer til benchmarking mot andre meglere som opererer i langt større markeder og omsetter langt flere boliger. Den er imidlertid til god hjelp for å sammenligne omsetningen sin mot fjoråret. På denne måten kan en se på hvordan en ligger an og om en må jobbe hardere for å nå de målene en har satt seg. En må hele tiden være ute etter å gjøre det bedre enn tidligere da dette er eneste måten å prestere på i konkurranse mot mange meglere. Incentivordningene gjør at det er verdt å stå på å gi ekstra gass i perioder med mye jobbing.

5 Presentasjon av empiriske funn

5.1 Innledning

Gjennom intervjuene våre hadde vi 3 overordnede temaer som gikk på spørsmål om incentiver, motivasjon og prestasjonsstyring. Vi har forsøkt å sette opp funnene våre på en oversiktlig måte ved å presentere hvert intervju hver for seg med de underliggende temaene. Vi har foretatt telefonintervjuer med ansatte ved hovedkontoret i Privatmegleren, samt eiendomsmeglere som jobber i Bergen, Oslo og Harstad. På denne måten har vi dekket flere markeder som er med på å styrke våre empiriske funn.

Ved presentasjon av empiriske funn vil vi dele inn i følgende hovedpunkter:

- Prinsipal-agent-teori
- Incentiver
- Prestasjonsstyring
- Motivasjon
- KPI

Til hvert av temaene vil vi skrive en kort oppsummering, hvor vi legger til rette for det som etter vår mening er de mest aktuelle funnene med vår problemstilling som utgangspunkt.

5.2 Incentiver

Casebedriften vi har undersøkt har bransjens hardeste forretningsmodell, da avlønning kun er provisjonsbasert. Ved spørsmål om på hvilke måter bedriften benytter seg av incentivordninger svarte Leder 1: *«Vi ønsker å være med på å hjelpe eiendomsmeglerne til å bli det beste som de kan bli. Ikke alle kan være best, men vi ønsker å forstå våre ansatte så godt som mulig for å bidra til at de skal kunne nå sine mål. Generelt ser vi jo at det er mange av meglernes som motiveres av lønn, måling og konkurranse. Vi ønsker derfor å legge til rette*

for å skape et sunt konkurransemiljø hvor meglerne hele tiden ønsker å forbedre sine prestasjoner».

Vi ser at utsagnene fra Leder 1 i stor grad samsvarer med hva Megler 1 beskriver om incentivordninger ved sin lokasjon: *«Lønnen i seg selv er et godt incentiv, presterer du godt er det mulig å tjene mye. Utover dette så har vi et sterkt konkurransepreget miljø på kontoret, hvor vi premierer den beste megleren hver måned. Vi har også målsetninger kollektivt, som vil si at klarer vi å selge X antall boliger i en gitt tidsperiode, gjør vi noe sosialt sammen med alle på kontoret. Et annet element er at vi har åpent kontorlandskap som fører til at vi lærer av hverandre, arrangerer interne konkurranser og løser problemstillinger sammen. Det er en trygghet i hverdagen å vite at du raskt kan få hjelp av andre erfarne meglere på kontoret».*

Videre i intervjuene spurte vi blant annet om hvilken arbeidsaktivitet som gir eiendomsmeglerne mest verdi, dette svarte Megler 2 vedrørende spørsmålet: *«Den kombinasjonen mellom slutt og start av oppdragene er de aktivitetene som vi benytter mest tid på, det vil si å få signatur fra kunden på oppdragsskjema og i budrunden hvor vi skal skaffe best pris for selger. Disse aktivitetene tildeles mye arbeidstid, da det er i interesse for både bedriften og megleren at man viser til gode prestasjoner her, samtidig er kanskje dette noe av de mest spennende aktivitetene i yrket etter min mening».* Megler 2 understreker at de andre aktivitetene i arbeidsprosessen også har gode rutiner som eiendomsmeglerne forholder seg til.

Megler 1 besvarte spørsmålet over slik: *«Kjeden har implementert gode rutiner for å gi oss meglere den kompetansen vi trenger, særlig om det er endringer i faget som vi er nødt til å ta hensyn til. Jeg synes det er spennende å jobbe i en bransje der det skjer endringer hele veien og måtte løse disse på sin egen måte. Kjeden er bygget opp slik at det kun er opp til hver enkelt megler hvor langt man vil nå. Det jeg kunne ønske, er at kundetilfredshetsmålingene som gjøres i kjeden blir forbedret. Problemet er at tidsmessig fungerer ikke disse da de sendes ut til kunder for sent, og kommer tilbake til oss for sent, her er det et stort forbedringspotensial for å skape flere incentiver for meglere».*

Megler 3 forklarte sin opplevelse av incentivordninger slik: *«Daglig leder holder oss oppdatert på tall hele veien, hvordan vi står i forhold til hverandre innad på kontoret og hvordan vi presterer mot andre kontorer med samme størrelsesorden. Den som presterer best en uke eller måned får en ekstra oppmerksomhet på Facebook-siden vår eller i en annen form. Denne typen incentiver driver meg mye i hverdagen da både jeg og noen flere på kontoret er har skikkelig konkurranseinstinkt. Vi har jo også andre typer incentiver som går på andre områder»*

5.2.1 Oppsummering incentiver

Vi ser at ledernes strategi for implementering av incentivsystemer ser ut til å fungere godt på de forskjellige kontorene vi har hatt kontakt med. Alle meglerne vi har intervjuet var samstemte om at alt ligger til rette for at de skal kunne prestere godt. Lederne fokuserte på å skape sunne konkurransemiljø på de forskjellige kontorene i kjeden. Konkurranser virket å være en viktig del av meglernes hverdag da disse motiverte dem til å prestere bedre, samt at meglerne ofte arrangerer interne konkurranser som et resultat av å arbeide i åpent kontorlandskap. I forbindelse med spørsmål om hvilke arbeidsaktiviteter som ga meglerne mest verdi å utføre, fremgikk det ganske tydelig at mye ressurser brukes på aktiviteter ved oppdragssignering og budrunde. Interessant funn er at kundetilfredshetsmålingene som kjeden foretar ikke virker å fungere slik enkelte meglere ønsker det. Disse KPI undersøkelsene som bedriften foretar er undersøkt og redegjort for senere i oppgaven under KPI-kapittelet.

Det er tydelig at dette yrket krever mye innsats over tid for å oppnå gode resultater. Megler 1 uttalte underveis i sitt intervju: *«En kan ikke belage seg på at eiendomsmegleryrket er en standard jobb hvor man går hjem kl. 16:00 på alle hverdager. Mye av arbeidet må gjøres på ettermiddag/kveld da en ikke har tid til dette på dagen da man gjerne skal ut på befaringer, ha møter med kunder osv. Noen dager er mer krevende enn andre og det er ikke alltid en føler at tiden strekker til. En må alltid søke etter å bli bedre for å lykkes. Det kreves enormt mye jobb før oppdragene begynner å komme inn på grunn av anbefalinger. En må sørge for at den jobben som gjøres fra dag én er så god at kundene anbefaler deg videre. Ferie er nesten et fremmedord i starten da en hele tiden må sørge for å hente inn nye oppdrag. Alt ligger til rette for at meglerne her på kontoret skal prestere. Gjennom organisasjonens oppbygning er*

inntjeningsmulighetene bedre enn i svært mange andre yrker. Da er det gøy å se at det gjennom hardt arbeid går an å lykkes».

5.3 Prestasjonsstyring

Vi ønsker å undersøke hvordan prestasjonsstyring brukes i eiendomsmeglerbransjen, hvor vi i dette kapitlet har vi spurt ledere og eiendomsめglere hvordan prestasjonsstyring benyttes i foretaket. Vårt ønske har vært å avdekke ledernes perspektiv på hvordan deres implementering av prestasjonsstyringssystemer fungerer, sett i sammenheng med hvordan meglerne opplever den i praksis.

Ved spørsmål om hvordan bedriften benytter prestasjonsstyring svarte Leder 1 følgende: *«I forhold til prestasjonsmåling så måler vi både på kvalitet av arbeidet som blir utført, økonomiske mål, KPI mål og mer. Dataene som vi tilegner oss fra undersøkelsene, benyttes for å forbedre de forskjellige kontorene og hver enkelt eiendomsめgler».* Lederen forteller videre at kundetilfredsheten er et særlig viktig område for oppfølging og styring av de ansatte. Hver enkelt eiendomsめgler får detaljerte data vedrørende sine prestasjoner opp imot fastsatte drivere av kundetilfredshet, samt en tallfestet prestasjon sammenlignet med foretakets beste praksis. Videre forklarer Leder 1: *«Informasjonen og målingene brukes som styringsinformasjon og motivasjonsinformasjon. De forskjellige kontorene og hver enkelt megler styrer mye av hverdagen selv og har mye frihet, derfor er vi klare på at de må følge de retningslinjene vi setter. Som en franchise-virksomhet styrer vi en del på ledelsesnivå for å få de ansatte til å prestere best mulig. Blant annet har vi markedets beste IT-baserte markedsføringsverktøy som eiendomsめglerne er nødt til å benytte på alle oppdrag som signeres. Vi ønsker å dra med oss de ansatte til et felles mål om å produsere gode resultater».* Lederen forklarer at på kontornivå er det særlig prestasjonslønn og konkurransetriggende virkemidler som benyttes for å styre de ansatte til å prestere. Foruten administrasjonen benytter hele konsernet provisjonslønn. Lederen konkluderer med at *«Vi er den eneste aktøren i bransjen som har denne forretningsmodellen, derfor blir prestasjonsmåling og prestasjonsstyring et svært viktig element for at vi skal lykkes».*

Leder 2 beskriver bruk av prestasjonsstyring i casebedriften slik: *«Ledelsen i casebedriften måler prestasjoner på flere områder (salg, kvalitet med mer), KPI målingene benyttes til oppfølging og veiledning av aktuelle kontorer. Dersom enkelte kontorer presterer dårlig, vil disse bli fulgt opp og veiledet til å endre rutiner og prosesser likt de beste kontorene i konsernet».*

Megler 2 forklarte bruk av prestasjonsstyring slik: *«Lederne avholder ros-samtaler med hver enkelt megler på kontoret, her går man gjennom salgsprestasjoner, KPI-rapport og resultattall. Her avtaler vi også strategier for hvordan meglere skal prestere bedre på områder man ikke har vært så gode på. Lederne er også flinke med å avholde fellesmøter dersom vi har kollektive utfordringer vi må forbedre oss på, samt oppdatering på nye lover, regler og andre retningslinjer vi må forholde oss til i arbeidet som meglere.»*

Megler 1 beskriver at ros-samtaler og underveisevalueringer også er en viktig del av hverdagen i denne bedriften. I tillegg beskriver megler 1 følgende rundt spørsmålet: *«Vi har stor frihet til å disponere og legge opp hverdagen slik som vi selv ønsker. Denne tilliten har vært viktig for at vi skal trives på arbeidsplassen, samt at jeg synes det er veldig positivt at lederne viser tillit til at vi klarer å levere «varene». Dersom vi ikke leverer så gode resultater som vi burde, får vi klar beskjed på ros-samtalen at vi må levere bedre, samtidig som lederne er flinke til å forsøke å rette oss inn på riktig vei».*

I forbindelse med bruk av prestasjonsstyring beskriver Megler 3: *«Jeg har jobbet i andre bransjer hvor vi konstant har blitt overvåket, dette er ikke tilfelle på kontoret hvor jeg jobber nå. Her har vi frihet til å ta visninger, befaringer og andre kundemøter når det passer. Det eneste daglig leder og partnerne her forlanger er at vi viser tilliten verdig med å skaffe oppdrag og få penger inn i kassa. Har daglig leder problemer med arbeidsmetoder eller at vi ikke følger rutiner, tas dette faktisk ofte opp i plenum da vi har god takhøyde på kontoret».*

5.3.1 Benchmarking

Benchmarking som er underlagt prestasjonsstyringsbegrepet benyttes ifølge Leder 2 ofte i eiendomsmeglerbransjen. Både eksternt mot konkurrenter i markedet og internt i foretaket på kontor- og meglernivå. Et eksempel på internt bruk er rapporten av KPI undersøkelsene som blir presentert til alle eiendomsmeglerne på regionsamlinger arrangert av casebedriften. Her presenteres tallene på kontor- og meglernivå hvor referansepunktet er gjennomsnittet. Leder 2 forklarte: *«Eiendomsmeglerne ser hvordan de presterer i forhold til hverandre og daglig leder ser hvordan kontoret presterer i forhold til de andre kontorene i regionen. Rapportene brukes ikke noe mer systematisk enn dette. Vi ser for øvrig at det er god korrelasjon mellom de som presterer godt her, kundeleveranser og omsetningen»*. Leder 2 beskriver videre at rapportene gis ut i papirform per dag dato, men at en elektronisk løsning er under utvikling.

Meglerne beskrev under intervjuene at casebedriften var gode på kontinuerlig oppdaterte resultatmål på omsetning og hvilke meglere som til enhver tid solgte best. Altså oppfattet meglerne at intern benchmarking ble brukt i stor grad for å skape konkurranse på kontorene. Megler 3 som beskrev seg selv som en sterkt konkurranse-sterk person uttrykte følgende om benchmarking: *«Vi er flinke på kontoret på å presse hverandre til å selge flere boliger for å vinne de interne konkurransene. Noen ganger er det bare mellom to av meglerne, mens andre ganger mellom alle oss på kontoret. Vi har egentlig lite fokus på konkurrentene, fordi vi føler at vi har det beste produktet og vi merker faktisk at vi tar markedsandeler hele veien. Personlig benchmarker jeg meg mot meglere som jobber på konkurrerende foretak, særlig hvis en kunde vurderer meg mot en annen. Det hender faktisk at jeg ringer opp kunden for å få tilbakemelding på hvorfor jeg ikke ble valgt, dette for å slå den andre megleren neste gang.*

5.3.2 Oppsummering prestasjonsstyring

Det vi trakk ut som de viktigste funnene når det kommer til prestasjonsstyring var at prestasjonsstyring er svært viktig i en bedrift som opererer med 100% prestasjonsbasert avlønning. Prestasjonsstyringen benyttes for å sikre kvalitet i bedriften gjennom finansielle målinger og KPI-målinger. KPI-målingene tar for seg en rekke variable faktorer som spiller inn i hverdagen til en eiendomsmegler. Disse målingene gjennomføres etter et salg ved at det sendes ut en mail fra datasystemet og til kunden. Her får kunden opp ca. 10 spørsmål som skal være med å dekke de fleste leddene i salgsprosessen. Disse målingene blir delt ut til alle

meglerne på obligatoriske samlinger (regionssamlinger). I følge vår informant i administrasjonen er disse målingene viktige for styring av motivasjonen til de ansatte og gjør det mulig å «benchmarke» seg opp mot de beste i bransjen. Meglerne vi snakket med uttalte at rapporten de mottok på ledersamlinger ble brukt som en indikasjon på om de måtte gjøre endringer i forhold til kundetilfredshet.

5.4 Motivasjon

I dette temaet ønsket vi å identifisere hva som er motivasjonen til eiendomsmeglere, hvorvidt det er ytre motivasjon, indre motivasjon eller en kombinasjon av begge disse. Som Megler 2 uttrykte er ikke det å jobbe som eiendomsmegler en «9 til 4 jobb», det er derimot en jobb der man er nødt til å være tilgjengelig i alle døgnets timer. For å være villig til å gjøre dette, er man nødt til å ha en indre motivasjon som driver en i hverdagen. I casebedriften er det gode muligheter til høyere lønn og sterkere posisjoner i selskapet dersom man presterer godt. Det er kjent å være en bransjepraksis at dersom en eiendomsmegler presterer best (selger best) av alle i virksomheten, er et partnerskap den naturlige belønningen. Dette også for å ikke miste den aktuelle eiendomsmegleren til en konkurrerende aktør som tilbyr bedre vilkår.

Megler 2 beskrev sin motivasjon til å jobbe som eiendomsmegler på følgende måte: *«Jeg har alltid kjedet meg av jobber der prosessene blir automatisert. Det er spesielt derfor jeg trives så godt som eiendomsmegler, jobben er veldig allsidig. Blant det beste i denne jobben er det å signere nye oppdrag, samt å innhente budgivere og oppnå en høy salgssum for kundene. Fornøyde kunder er noe som jeg verdsetter høyt, og som driver meg til å prestere bedre hver dag. Tillater man seg å tro at man er blitt en god nok eiendomsmegler og ikke behøver ytterligere utvikling, da er man allerede begynt å bli for dårlig».*

Megler 3 beskrev at motivasjonen hovedsakelig ble drevet av selve arbeidsaktivitetene, men la også til: *«Som jeg har nevnt er konkurranse også en viktig del av min hverdag. Samtidig som jeg trives svært godt med å jobbe som eiendomsmegler, er noe av det beste i jobben å få gode tilbakemeldinger fra kundene som jeg har solgt for. Når kundene skriver statuser på facebook om deg for at de er så fornøyde med din prestasjon ved salget, det er motiverende det».*

Det som var de viktigste elementene for Megler 1 i forbindelse med motivasjon var følgende: *«Det å ha et velfungerende arbeidsmiljø hvor vi hjelper hverandre og hele tiden presser hverandre til å prestere er veldig motiverende. Jeg mener at dersom man klarer å få et kollektivt samarbeid på kontoret vil det gagne alle, noe som til slutt vil gi deg det du fortjener på lønnskontoen. Prestasjonslønn i seg selv er motiverende da du på en måte bestemmer selv hvor mye du skal tjene, men det er viktig å påpeke at lønn ikke er det som driver meg i jobben. Det som kanskje er blant de mest motiverende delene av jobben er budrunder, kundekontakten underveis i salgsprosessen og spesielt når selger kommer innom kontoret med blomster for å vise sin takknemlighet med din prestasjon som megler».*

Leder 1 beskrev sin motivasjon som megler slik: *«Når man starter som megler og går inn i dette yrket er det ofte konkurranseinstinktet og lønnen som er den umiddelbare motivasjonen. Det endrer seg ganske fort når man har jobbet som eiendomsmegler en stund, for da er det utelukkende kundeforhold og gode tilbakemeldinger fra kunder som er den største motivasjonen. Som eiendomsmegler får man gjerne lange kundeforhold når man presterer godt og betjener de på en god måte, derfor blir ofte den tilfredsheten som en kunde oppnår når en betjener dem på en formidabel måte den sterkeste motivasjonen i hverdagen.»* Lederen understreker imidlertid at lønnen fortsatt er et viktig element for de erfarne eiendomsmeglerne som har jobbet lenge i bransjen.

5.4.1 Oppsummering motivasjon

Kundetilfredshet, trivsel på arbeidsplassen, arbeidsoppgaver og prestasjonsbaserte belønninger fremgår som de viktigste driverne av motivasjon til våre informanter. Som vi ser av elementene ovenfor er både indre -og ytre motivasjonsfaktorer viktige for meglerne. Alle meglerne var enige om at kompleksiteten i deres yrke er en motivasjonsfaktor, samtidig som de mente at man er nødt til å forbedre seg kontinuerlig. Dette synes vi Megler 2 beskrev godt: *«Tillater man seg å tro at man er blitt en god nok eiendomsmegler og ikke behøver ytterligere utvikling, da er man allerede begynt å bli for dårlig».*

Interessant er det også som Megler 1 beskrev angående motivasjon med provisjonslønn: *«Prestasjonslønn i seg selv er motiverende da du på en måte bestemmer selv hvor mye du skal tjene, men det er viktig å påpeke at lønn ikke er det som driver meg i jobben»*. Altså virker provisjon å fungere på den måten at meglerne ser mulighetene for å tjene gode penger dersom de presterer godt. Samtidig som informantene var enige i at prestasjonslønn ikke er den viktigste faktoren til å prestere godt i arbeidet.

5.5 KPI

Under dette temaet ønsket vi å få innsikt i hvordan KPI undersøkelser brukes i bransjen og på hvilken måte disse motiverer meglerne. Under intervjuene oppfattet vi raskt at det var problemsstillinger knyttet til praktiseringen av disse. Casebedriften bruker mye tid og ressurser på estimer som kan hjelpe eiendomsmeglerne i å prestere bedre på verdiskapende aktiviteter. Under presenterer vi etter vår mening interessante funn knyttet til KPI målingene som casebedriften foretar.

Leder 2 beskriver følgende om KPI-undersøkelsene bedriften benytter: *«Formålet med KPI undersøkelsene er at eiendomsmeglerne skal bli bevisste på hva som driver kundetilfredsheten, for å prestere direkte på driverne, som igjen gir mer tilfredse kunder. KPI-systemet er bygd opp slik at det tas et bredt utvalg av spørsmål knyttet mot kundetilfredshet, deretter er foretas en regresjonsanalyse, gjennom denne identifiseres driverne til kundetilfredsheten.»* Casebedriften benytter KPI undersøkelser på hvert enkelt oppdrag, disse sendes på mail til hver kunde av bedriften etter endt salg. Leder 2 forteller at etter X antall respondenter blir dataene aggregert slik at eiendomsmeglerne får en enkel oversikt over sine prestasjoner. Disse rapportene benyttes for å styre og motivere eiendomsmeglerne til å kontinuerlig levere bedre resultater.

På kontoret hvor Megler 2 jobber til daglig, brukes KPI-rapportene til å evaluere ansatte og for utvikling av konkrete mål som skal gi bedre prestasjoner. Allikevel virker ikke KPI undersøkelser som ønsket da disse ikke kommer tidsnok: *«KPI undersøkelsene blir sendt ut for sent til kundene, slik at kundene ikke husker hvordan de oppfattet megler gjennom salgsprosessen. Vi meglere får dessverre KPI-rapportene så sent tilbake etter de aktuelle*

salgene, at man i verste tilfelle har tilegnet seg uvaner før man får info om hvilke arbeidsrutiner man bør endre på. Måling som gjøres i KPI-undersøkelsene burde vært benyttet til å skape incentivordninger for de ansatte, gjerne med konkurranser for å også premiere meglere som er gode på disse områdene». Megler 2 uttrykker også at dersom KPI-rapporter lå tilgjengelig for meglerne elektronisk ville dette gi store fortrinn, da meglere kontinuerlig kan korrigere adferd som ikke skaper verdi.

Slik forklarte Megler 3 forholdet til KPI undersøkelsene som casebedriften foretar: «I forhold til disse undersøkelsene så mener jeg at ledelsen er på riktig vei, men langt unna mål akkurat nå. Vi burde ha nettbaserte løsninger hvor vi har umiddelbar tilgang til nye tilbakemeldinger fra kundene vi har solgt for. Da kan jeg gå direkte inn å etablere nye arbeidsrutiner slik at jeg stiller enda sterkere til neste salg, som igjen vil gjøre kundene mine enda mer fornøyde. Det å jobbe som eiendomsmegler er en forbedringsprosess hele veien og nettopp derfor mener jeg at vi er nødt til å ha KPI undersøkelsene tilgjengelig umiddelbart etter salg. Teknologien er der, vi må bare få den på plass slik at vi ikke havner på etterskudd mot våre konkurrerende eiendomsmeglerforetak på området».

Megler 1 uttrykte følgende angående KPI-undersøkelsene: «Jeg synes KPI-rapportene som vi får er gode for at vi skal kunne utvikle oss i kontakt med kundene. Spørsmålene som kundene blir stilt gir oss gode tilbakemeldinger i forhold til våre prestasjoner gjennom hele salgsprosessen. Dersom jeg for eksempel er dårlig på å følge opp kunder i etterkant av et salg, så fanges dette opp av KPI-undersøkelsene, slik at jeg får mulighet til å forbedre meg på akkurat dette området. Det som jeg synes er den negative siden med rapporten, er at vi kun får tilgang til den etter regionssamlinger. Det som skjer da er at jeg sliter med å huske i hvilke situasjoner jeg har prestert dårlig, rett og slett siden jeg ikke får tilbakemeldingene fra mine kunder tidsnok.»

5.5.1 Oppsummering KPI

Under intervjuene kom det frem interessante meninger rundt casebedriftens KPI-undersøkelser med tilhørende rapporter. En fellesnevner var misnøye med tidsaspektet til undersøkelsene. Her var alle meglerne enige om at undersøkelsene bør sendes ut til kunder

rett etter avsluttet oppdrag, samt at rapport fra undersøkelsene bør komme raskt til meglene. Vi synes Megler 2 sitt utsagn om tidsproblematikken var godt beskrivende: «*Vi meglere får dessverre KPI-rapportene så sent tilbake etter de aktuelle salgene at man i verste tilfelle har tilegnet seg uvaner før man får info om hvilke arbeidsrutiner man bør endre på*». For øvrig var meglene enige i at undersøkelsens innhold var bra og at rapportene gir mye nytte for å forbedre seg som megler.

Vi synes også det var interessant å se at ledere i casebedriften ønsket at KPI-rapportene skal motivere meglene til å prestere godt på disse områdene, derimot uttrykte meglene blant annet at disse ikke fungerer godt nok slik som de er utformet per dags dato.

6 Analyse av empiriske funn

Vi har så langt i oppgaven skissert et teoretisk grunnlag for vår problemstilling gjennom bruk av prestasjonsstyring sett i sammenheng med incentiv- og motivasjonsteori. Våre funn gjennom intervjuer har til dels vært sprikende, men vi ser at prestasjonsbasert belønning benyttes som den ledende avlønningen i casebedriften. Funnene viser også at incentivsystemene som benyttes i casebedriften knyttes direkte mot ulike former for prestasjonsbaserte aktiviteter. Da vi i det forrige kapitlet tok for oss hvilket syn bedriften selv hadde i forbindelse med bruk av prestasjonsstyringsprinsipper, vil vi i denne delen analysere funn fra intervjuene mot vårt teoretiske rammeverk for å gi svar på vår problemstilling.

6.1 prinsipal-agent-teori

Som nevnt i kapittel 2.1 vil prinsipal-agent-teori (Child et al. 2005; Hatch, 2004; Cappelen og Tungodden, 2012; Merchant og Van der Stede, 2012) være sentral og danner grunnlaget for prestasjonsstyringen. Løsningen på Prinsipal-agent-problemet er ifølge Cappelen og Tungodden (2012) å finne en struktur på incentivene som benyttes som et ledd i prestasjonsstyring slik at det blir i agentens egeninteresse å yte innsats.

Som nevnt i kapittel 2.1 vil prinsipal-agent-teori være sentral og danner grunnlaget for prestasjonsstyringen ref. Child et al. (2005). Det oppstår ifølge Child et al. (2005) et prinsipal-agent-forhold når prinsipalen (daglig leder) leier inn en agent (eiendomsmegler) til å utføre arbeidsoppgaver. Utforming av arbeidskontrakt kan være vanskelig da agenten kan ha andre mål enn prinsipalen. Den grunnleggende antakelsen i denne teorien er at agenten ønsker mest mulig lønn for minst mulig arbeid. Sett i sammenheng med funn fra intervjuene, beskrev meglerne at de var svært fornøyde med prestasjonsbasert belønning og at de ble motiverte av denne. Her ser vi at antakelsene om at agent (eiendomsmegler) ønsker mest mulig lønn for minst mulig arbeid, ikke stemmer hva informantene beskrev under intervjuene.

Når det gjelder utforming av arbeidskontrakter er det tre forhold som gjør at dette er problematisk (Busch & Vanebo, 2000). For det første vil målstrukturen mellom prinsipal og agent kunne være ulik. Dette gjør at agenten kan få en opportunistisk adferd siden kontrakten mellom de to partene er ufullstendig. Det kom frem i intervjuene at eiendomsmeglerne hadde frihet til å styre arbeidshverdagen selv, men at de ut ifra incentivordningene stod på for å oppnå gode resultater. For det andre kan agenten besitte informasjon som prinsipalen ikke innehar noe som går under navnet «asymmetrisk informasjon». Eiendomsmeglerne som vi intervjuet forklarte at gjennom åpent kontor landskap ble informasjonsdeling og risikovurderinger enklere, fordi man enkelt kommer i kontakt med alle ansatte på kontoret.

For det tredje er det ikke sikkert at prinsipalen og agenten er like risikovillige. Eiendomsmeglerne som vi intervjuet forklarte at gjennom åpent kontor landskap ble informasjonsdeling og risikovurderinger enklere, fordi man enkelt kommer i kontakt med alle ansatte på kontoret. De som jobber med eiendomsmegling har slik Colbjørnsen et al. (2000) forklarer det, blitt påført en risiko ved å jobbe på resultatavhengige arbeidskontrakter. Videre beskrives det at eierne av bedriften ikke eksponeres for samme risiko som meglere da de har krav på utbytte ved slutten av året i tillegg til fast lønn. Ved å legge alle eggene i samme kurv er meglere mer eksponert for risiko enn det eierne er.

6.1.1 Prestasjonsstyring og prestasjonsmål

Merchant og Van der Stede (2012) hevdet at direkte prestasjonsmål av de ansatte tilsynelatende er helt umulig og at bedrifter må se etter prestasjonsmål som leder til ønsket oppførsel fra de ansattes side. Av intervju med lederne i casebedriften ønsker de i stor grad å gi meglere mye tillitt, samt at de benytter prestasjonsbaserte aktiviteter for å styre deres adferd. Eiendomsmeglerne på sin side var forklarte at de visste at de måtte prestere godt og levere gode resultater. Videre beskrev de at KPI målingene som ble utført ikke var gode nok. Her ser vi at prestasjonsmålene lederne hadde satt i noe grad virket sin hensikt ovenfor de ansatte, men at de ansatte (eiendomsmeglerne) ikke var helt tilfredse med KPI-målingene.

Ifølge (Gjønnes & Tangenes, 2013) handler prestasjonsmålinger om hvor effektivt virksomhetens ressurser forvaltes. Under intervju med lederne og eiendomsmeglerne viste det

seg at resultatmålinger knyttet til meglers omsetning er den overveiende prioriteringen i bedriften. Meglernes prestasjoner på andre verdiskapende aktiviteter prioriteres i mindre grad, da omsetning står som det viktigste prestasjonsmålet. Funnene viser at meglerne ønsker å bli målt på flere prestasjoner enn omsetning. Merchant og Van der Stede (2012) mener prestasjonsmål er med på å påvirke adferden til de ansatte på to måter: For det første forbedres motivasjonen da de gir ansatte konkrete mål å strekke seg etter. For det andre gir prestasjonsmål de ansatte mulighet til evaluering av egne prestasjoner. Som vi har vært inne på fungerte ikke alle prestasjonsmålingene slik eiendomsmeglerne ønsket. Allikevel forklarte eiendomsmeglerne at de ble motiverte av konkurranser og andre prestasjonsbaserte aktiviteter som lederne arrangerte.

6.1.2 Benchmarking

Benchmarking blir av Gjønnnes og Tangenes (2013) beskrevet som en produktivitets- og effektivitetsfremmende teknikk som innebærer at en måler egne prestasjoner for å deretter sammenligne seg med andre, studere beste praksis og la seg inspirere av dette for å forbedre seg. Casebedriften benytter seg daglig av den såkalte «resultatbørsen» hvor meglerne kan sammenligne egne resultater med de beste meglerne i bransjen. Meglerne mener at den eksterne formen for benchmarking ved at man sammenlignes med andre meglere som opererer i større byer har lite for seg. De påpeker at resultatbørsen er et godt verktøy for å måle egne prestasjoner for inneværende år opp mot egne resultater fra foregående år. På denne måten får de en tilbakemelding fra systemet om hvordan de ligger an.

6.2 Incentivordninger

(Vroom 1964) gjengitt i (Brochs-Haukedal, 2015) beskriver at det blant annet må foreligge forventning, instrumentalitet og valens for at ansatte skal motiveres til å gjøre arbeidsoppgavene sine på en god måte. Når det gjelder meglers forventning til resultat av deres innsats og prestasjon, kom det frem i intervjuene at meglerne mente de fikk som de fortjente da de kun jobber på provisjonslønn.

Ifølge Bragelien (2011) kan ytre påvirkning i form av penger som belønning påvirke den indre motivasjonen til de ansatte på en negativ måte. Alle meglerne som vi intervjuet var

enige om at provisjon som eneste avlønning var motiverende i kombinasjon med andre incentivordninger som eksempelvis interne konkurranser. Altså samsvarer ikke denne teorien med funnene vi har gjort fra casebedriften.

Belønning skal virke slik at det motiverer til prestering i og for en bestemt organisasjon (Haukedal, 2005). Vi ser at informantene alle var enige i at belønningssystemene motiverte til utvikling og prestasjonsforbedring, samt at de var positive til at lederne fulgte opp hver enkelt megler med jevne mellomrom.

6.3 Motivasjon

Kognitiv motivasjonsteori har fokus på at arbeidstakere må føle en forventet nytte eller resultat av deres arbeidsprestasjoner. Meglerne som vi intervjuet var i stor grad enige om at deres arbeidsprestasjoner sto til deres forventet resultat av arbeidet. Lederne og meglerne var enige om at fremragende prestasjoner gir god belønning, samtidig som dårlige prestasjoner gir lite eller ingen belønning. Dette ser vi stemmer overens med (Bragelien, 2011) som argumenterer for at dersom de ansatte føler at belønningen er rettferdig, vil det ha positive virkninger på motivasjonseffekten.

Indre motivasjon defineres av Deci & Ryan, (2000) som noe som oppstår når man blir motivert av arbeidet i seg selv, og når arbeidsoppgavene oppleves som meningsfulle og interessante. Meglerne som vi har intervjuet har alle vært tydelige på at deres viktigste motivasjon til å arbeide er faktorer knyttet til aktivitetene, som for eksempel oppdragssignering, budrunde og positive tilbakemeldinger fra kunder.

Ytre motivasjon er motivasjon som ikke kommer fra individet selv, men kommer utenfra i form av belønning som den enkelte mottar fra en organisasjon. Arbeidet er en redskap for å oppnå belønningen man mottar (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Under intervjuene med meglerne fikk vi vite at ytre motivasjon benyttes i form av incentivordninger som gir gode avlønningstilbud og ulike konkurranser. Dette mente de var med på å trigge konkurranseinstinktet og var med på å øke motivasjonen deres til å jobbe hardere for å nå de målene som var satt av dem selv.

6.4 KPI

(Parmenter, 2007) argumenterer for at en kontinuerlig måling av KPI-indikatorene er nødvendig for å gjøre disse reliable og nyttige. Sett i sammenheng med hva informantene våre beskriver, foreligger det ikke kontinuitet i KPI undersøkelser i casebedriften. Som meglerne forklarte i intervjuene så får kundene tilsendt undersøkelsen for sent etter endt oppdrag, samt at meglerne ikke får kundenes tilbakemeldinger før regionssamlinger avholdes. Meglerne var enige om at selve undersøkelsen og spørsmålene som kundene blir stilt er gode, samt at når de først fikk rapporten tilgjengelig, var disse gode hjelpemidler i forbedringsprosessen.

Lederne i foretaket beskrev at prestasjonsstyringssystemer er særlig viktig grunnet forretningsmodellen de følger, hvor incentivsystemer og prestasjonsbasert belønning ligger til grunn i denne. De ønsket at KPI undersøkelsene skulle være et hjelpemiddel til meglerne og at disse skulle gi motivasjon til forbedring av prestasjoner. Selv om lederne indikerte at et elektronisk system knyttet til KPI målingene var i utvikling, virket ikke dette å være en særlig prioritert sak i foretaket. I følge Gjønnnes og Tangenes (2013) er KPI en tallfestet score på et bestemt måleparametere hvor den spesifikke scoren gir uttrykk for en ønsket tilstand noe som samsvarer med hvordan informantene beskriver undersøkelsene som casebedriften praktiserer.

«KPI prognosen, på den andre siden, har forutsetningsvis en tidshorisont og en oppdateringshyppighet som er bestemt av «rytmen» i bedriftens virksomhet, det vil si markedsmessige svingninger, varighet av produkters livssyklus, ledetider osv.» (Gjønnnes & Tangenes, 2013)

7. Konklusjon

I denne oppgaven ønsker vi å besvare problemsstillingen: «*Hvordan brukes prestasjonsstyring i eiendomsmeglerbransjen?*». Ut ifra dette har vi kommet frem til noen hovedkonklusjoner som vi vil gjøre rede for i dette kapitlet.

I oppgaven har vi sett på hvilke utfordringer som kan oppstå ved bruk av prestasjonsstyring. Av teori ser vi at det kan oppstå problemer med at prinsipalen og agenten ikke har de samme målene. Denne problemsstillingen har i liten grad preget casebedriften da eiendomsmeglerne (agenten) og lederne (prinsipalen) beskriver at de ved å benytte seg av et prestasjonsbasert belønningssystem (provisjon) oppnår de resultatene en fortjener.

I forbindelse med hvordan økonomiske incentiver påvirker innsats og prestasjon, forklarer meglerne at interne konkurranser og provisjonslønn er *incentivsystemer* som motiverer dem til å yte fremragende prestasjoner. Vi ser at meglerne følte at de kunne oppnå det resultatet de ønsket da de følte at deres arbeidsinnsats ble riktig belønnet gjennom incentivsystemene.

Vedrørende hvordan prestasjonsstyring påvirket motivasjonen til meglerne, ser vi at dette var både positivt og negativt. Fokus på aktiviteter som fremmet meglernes prestasjoner mot kunder, samt oppfølging av meglernes resultater ble omtalt positivt av samtlige informanter. Derimot ble KPI-undersøkelser og tidsaspektet rundt disse negativt omtalt og et område hvor meglerne ønsket forbedringer.

Av oppgaven ser vi at prestasjonsstyring tildeles en viktig rolle, da casebedriften er eneste aktør i markedet som bruker provisjon som eneste avlønning. Casebedriften benytter aktivt KPI undersøkelser, intern og eksternt benchmarking og incentivsystemer for å styre og motivere de ansatte til å prestere godt. Vi ser at meglerne er komfortable med måten deres arbeidsinnsats blir belønnet, noe som vi ser samsvarer med retningslinjene som er beskrevet av teori på området.

For videre forskning kunne det være interessant å undersøke hvordan prestasjonsstyring brukes hos andre kjeder, for å identifisere hvilke effekter prestasjonsstyring har. Dette kunne være med på å avdekke i hvilken grad prestasjonsstyring benyttes i eiendomsmeglerforetak hvor de opererer med fastlønnssystemer eller kombinerte avlønningssystemer. For å få en bredere innsikt, kunne det vært spennende å gjennomføre en survey for alle meglere og ledere i Privatmeglerkjeden.

8. Litteraturliste

Bamberg G. & Spremann K. (1987,1989) «*Agency Theory, Information and Incentives*»
Berlin Springer Verlag

Bjørnenak, T. (2013) Styringsystemer og lønnsomhet. Lokalisert på:
<https://www.magma.no/styringsystemer-oglonnsomhet>

Bragelien, I. (2011) *Belønninger som styringsverktøy – Når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?* Lokalisert på <https://www.magma.no/belønninger-som-styringsverktoy-nar-bor-toppleidelsen-holde-fingrene-av-fatet>

Brochs-Haukedal, W. (2015) *Arbeids- og lederpsykologi*. 8.utg, 6. opplag. Cappelen Damm AS

Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012) *Insentiver og innsats*. Lokalisert på:
<https://www.magma.no/insentiver-og-innsats>

Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Gjesdal, F., Hagen, K. P., Heum, P., & Salvanes, K. G. (2000): *Resultatavhengig Belønning; En utredning skrevet for Kredittkassen*. SNF Rapport, nr. 25/00.

Child, J., David Faulkner, and Stephen B. Tallman. (2005) *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*, Oxford, New York: Oxford University Press.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997): *Toward a stewardship theory of management Academy of Management Review*, Vol. 22 (1) s. 20-47: University of New South Wales

Deci, E.L & Ryan, R.M. (2000). *The “what” and “why” of Goals Pursuits: Human Needs and the Self-Determination Inquiry*. Vol 11 (4) s. 227-268

Deci, E.L & Ryanm R.M (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press

Dransfield R. (2000) *Human Resource Management*. Heinenman Educational Publishers
Oxford

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser –
evidensbasert HRM*, Fagbokforlaget, Bergen, 2012

Farbrot, A. (2006) Fastlønn fremfor bonus. Magma nr. 3. Lokalisert på
<https://www.magma.no/fastloenn-fremfor-bonus>

Gaasøy, K (2005) SNF-rapport nr. 36/05 – Strategisk bruk av incentiver ved lederavlønning.
Lokalisert <http://snf.no/Default.aspx?ID=13&q=prestasjonsindikatorer>

Gjønnnes, S. H., & Tangenes, T. (2013) *Økonomi- og virksomhetsstyring – Strategistøtte ved
prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. (2. Utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Grønmo S. (2004) “Samfunnsvitenskapelige metoder”. Fagbokforlaget.

Hatch, J. H. (2004) *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*.
Oslo: Abstrakt forlag.

Haukedal, W. (2005) *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Holmstrom B. (1979) pp. 74-91. Moral Hazard and Observability. The Bell journal of
Economics, Vol. 10, No. 1, (Spring, 1979) The RAND Corporation.

Hopper, T. & Powell, A. (1985) Making sense of research into the organizational and social
aspects of management accounting: A review of its underlying assumptions [1].
Journal of management Studies, 22 (5): 429-465.

Horngren, C. T., Datar, S. M., Foster, G., Rajan, M. & Ittner, C. (2009) Cost accounting, a
managerial emphasis, 13 utg. Upper Saddle River, New Jersey, Pearson Education Inc.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976) Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency
Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-60.

Johannesen, A. K., Kristoffersen, L. & Tufte P. A. (2005) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag* 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Johnston R., Brignall S. & Fitzgerald: *Good enough performance measurement: a trade-off between activity and action*. Journal of the Operational Research Society (2002) 53, 256-262.

Kaufmann. A. & Kaufmann, G. (2003) *“Psykologi i organisasjon og ledelse”* 3. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann. A. & Kaufmann, G. (2009) *“Psykologi i organisasjon og ledelse”* 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kuvaas, B. (2005) *Når dårlig ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse*
Lokalisert i Magma (3): <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>

Kuvaas, B. (2008) *Motivasjon av kunnskapsarbeidere: En mikro-tilnærming til fordeler og ulemper ved økonomiske incentiver*. Oslo: Handelshøyskolen BI.

Laffont, J.J & Mortimor D. (2002) «The theory of Incentives, the prinsipal-agent model»
Prinseton University Press

Lai, L. (2011) *Kompetansemobilisering*
Lokalisert i Magma (3): <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

Lem, C. H. (2009) *Beyond Budgeting – Forlater budsjettene – øker verdiskapningen*
Lokalisert I Magma (10): <https://www.magma.no/beyond-budgeting-forlater-budsjettene->

oeker-verdiskapningen

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008) *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*: Management Accounting Research (19).

Martinsen, Ø.L. (2009) *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk

Merchant, A. K. & Van der Stede, W.A. (2012) *Management Control Systems - «Performance Measurement, Evaluation and Incentives»*

Müller, F. (2002) *Bedre strategisk ledelse gjennom prestasjonsmåling?* Lokalisert på <https://www.magma.no/bedre-strategisk-ledelse-gjennom-prestasjonsmaaling>

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

Oates, B.J. (2005) *Researching information systems and computing*. London, United Kingdom: Sage Publications

Padilla, A. (2002) Property economics og agency problems. Economic Department, George Mason University, Virginia, US.

Parmenter, D. (2007) Key performance Indicators – Developing, implementing, and using winning KPIs. Lokalisert på <http://elibrary.kiu.ac.ug:8080/xmlui/bitstream/handle/1/1203/KEY%20PERFORMANCE%20INDICATOR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pinder C. C (2008) «Work Motivation in Organizational Behavior» (2. utg). University of Victoria, British Colombia.

Van Lange, P. A.M., Kruglanski A.W. og Higgins T.E (2012) *Theories of Social Psychology*. London: SAGE Publications Ltd

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide ledere

Generelt om foretaket:

1. Hvordan er eiendomsmeglerforetaket organisert?
2. Hvor mange kontorer har foretaket? Ulike arbeidsområder?
3. Hvilken tilknytning har dere til bank?

Incentiver:

1. Hvordan vil du definere et incentiv?
2. Hvilke incentiver gis til eiendomsmeglerne?
3. Hvordan er incentivordningene utviklet?
4. På hvilken måte bruker du som leder incentivordningene?
5. Hvilke utfordringer har oppstått ved bruk av incentivordningene?
6. Hvilken arbeidsaktivitet gir eiendomsmeglerne mest verdi å utføre?

Prestasjonsstyring:

1. Hvordan benytter foretaket prestasjonsstyring?
2. Hvordan oppfatter eiendomsmeglerne bruk av prestasjonsstyringssystemer?
3. Hvordan utvikles og evalueres prestasjonsstyringssystemene?

Motivasjon:

1. Hva er din motivasjon i jobben?
2. Hvordan vil du beskrive grad av indre og ytre motivasjon i din jobb?
3. Hvilke arbeidsoppgaver er mest motiverende?
4. Hvilke faktorer er viktigst for din egeninnsats?
5. Motiveres du av incentivordningene? Utdyp.
6. Motiveres du av KPI rapportene? Utdyp.

KPI:

1. Hvordan benytter dere KPI målinger i foretaket?
2. Hvilke områder blir du målt på i KPI undersøkelsene?
3. Hvordan evalueres eiendomsmeglerne? Strategi for forbedring?
4. Forekommer det problemstillinger med disse målingene? Utdyp.

Er det noe mer du ønsker å tilføye under noen av temaene vi har vært gjennom som kan være av interesse for oppgaven vår?

Vedlegg 2: Intervjuguide eiendomsmeglere

Generelt om foretaket:

1. Hvordan er eiendomsmeglerforetaket organisert?
2. Hvor mange kontorer har foretaket? Ulike arbeidsområder?
3. Hvilken tilknytning har dere til bank?

Incentiver:

1. Hvordan vil du definere et incentiv?
2. Hvilke incentiver gis til eiendomsmeglerne?
3. Hvordan er incentivordningene utviklet?
4. På hvilken måte bruker du som leder incentivordningene?
5. Hvilke utfordringer har oppstått ved bruk av incentivordningene?
6. Hvilken arbeidsaktivitet gir deg mest verdi å utføre?

Prestasjonsstyring:

1. Hvordan benytter foretaket prestasjonsstyring?
2. Hvordan oppfatter eiendomsmeglerne bruk av prestasjonsstyringssystemer?
3. Hvordan utvikles og evalueres prestasjonsstyringssystemene?

Motivasjon:

1. Hva er din motivasjon i jobben?
2. Hvordan vil du beskrive grad av indre og ytre motivasjon i din jobb?
3. Hvilke arbeidsoppgaver er mest motiverende?
4. Hvilke faktorer er viktigst for din egeninnsats?
5. Motiveres du av incentivordningene? Utdyp.
6. Motiveres du av KPI rapportene? Utdyp.

KPI:

1. Hvordan benytter dere KPI målinger i foretaket?
2. Hvilke områder blir du målt på i KPI undersøkelsene?
3. Hvordan evalueres eiendomsmeglerne? Strategi for forbedring?
4. Forekommer det problemstillinger med disse målingene? Utdyp.

Er det noe mer du ønsker å tilføye under noen av temaene vi har vært gjennom som kan være av interesse for oppgaven vår?