



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Belöningsystem, motivation och trygghet

---

En fallstudie av Svensk Fastighetsförmedling Qsema

Kandidatuppsats i Företagsekonomi inriktning Ekonomistyrning VT 2011

**Handledare:**

Olov Olson

**Författare:**

Ellinor Karlberg 83

Charlotta Svensson 87

# Förord

---

Inledningsvis vill vi tacka Svensk Fastighetsförmedling Qsema; Göteborg Sydväst, Kungsbacka, Mölndal och Mölnlycke för deras intresse och engagemang i vårt arbete. Vidare vill vi speciellt tacka de medarbetare som ställt upp som respondenter för våra intervjuer samt Catherine Sollerman för hjälp under arbetets gång. Ett stort tack riktas även till vår handledare Olov Olson för engagemang och tillgänglighet samt till våra medstudenter Edward Lindqvist, Alexander Andersson och Fanny Horn för feedback och inspiration.

Göteborg 2011-05-25

Ellinor Karlberg

Charlotta Svensson

# Sammanfattning

---

**Bakgrund och problem:** Fastighetsmäklarbranschen, vilken ständigt är aktuell i media, utmärker sig genom ett branschtypiskt belöningsystem vilket inkluderar fullt rörlig lön. Branschen och dess belöningsystem kopplat till fastighetsmäklarnas syn på motivation och trygghet är intressant att studera då branschen verkar på en rörlig marknad vilket gör att en fullt rörlig lön kan tänkas skifta kraftigt.

**Frågeställningar:**

*Hur motiveras mäklarna på Svensk Fastighetsförmedling Qsema av företagets belöningsystem?*

*Hur ser mäklarna på trygghet kopplat till belöningsystemet?*

**Syfte:** Att ge en fördjupad förståelse för hur mäklare ser på belöningsystem, hur det motiverar dem samt att undersöka om de känner sig trygga med det rådande belöningsystemet.

**Nyckelord:** Belöningsystem, motivation, trygghet, fastighetsmäklare.

**Avgränsningar:** Uppsatsen avgränsas till en del av Svensk Fastighetsförmedling, franchiseföretaget Qsema. Uppsatsen behandlar inte de olika belöningarna i detalj eller de mått som belöningarna grundar sig på. Istället behandlas belöningar mer övergripande.

**Metod:** Undersökningen har genomförts utifrån en kvalitativ ansats genom en fallstudie. Det empiriska materialet har samlats in genom nio kvalitativa intervjuer där åtta respondenter är mäklare och en respondent är försäljningschef. Intervjuguiden har utformats med utgång i den teoretiska referensramen.

**Resultat och slutsatser:** Mäklarna på Svensk Fastighetsförmedling Qsema motiveras av belöningsystemet och framförallt av den monetära belöningen provisionslön. Utöver lönen motiveras mäklarna av nöjda kunder, hög status, inre faktorer och bra kollegor. Samtidigt som provisionslönen verkar motiverande för mäklarna ger den upphov till otrygghet. Otryggheten ligger även i avsaknaden av arbetsvillkor som pensionssparande, sjukersättning och semesterersättning. En liten del grundlön skulle dämpa otryggheten för mäklarna.

**Förslag till fortsatt forskning:** Tänkbara områden för vidare forskning är utformning av ett nytt lönesystem samt att undersöka varför många mäklare inte ser yrket som en långsiktig karriärväg.

# Innehåll

---

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Syfte .....	3
1.4 Avgränsningar .....	3
2 Referensram .....	4
2.1 Definitioner .....	4
2.2 Fastighetsmäklarbranschen .....	4
2.3 Belöningssystem .....	5
2.3.1 Monetära och icke-monetära belöningar .....	6
2.3.1.1 Monetära belöningar .....	6
2.3.1.2 Icke-monetära belöningar .....	6
2.3.2 Belöningssystemets delar .....	7
2.3.2.1 Provisionslön .....	7
2.3.2.2 Vinstdelning .....	7
2.3.2.3 Tävlingar .....	7
2.3.2.4 Feedback och övriga belöningar .....	8
2.3.3 Kritik mot belöningssystem .....	8
2.4 Motivation .....	8
2.4.1 Maslows behovsteori .....	9
2.4.2 Herzbergs tvåfaktorteori .....	10
3 Metod .....	11
3.1 Vetenskaplig metod .....	11
3.2 Fallstudie .....	11
3.3 Val av bransch .....	12
3.4 Val av företag .....	12
3.5 Val av respondenter .....	13
3.6 Datainsamling .....	13
3.6.1 Litteratursökning .....	13
3.6.2 Kvalitativa intervjuer .....	14
3.7 Reliabilitet och validitet .....	14
3.7.1 Vår studies reliabilitet och validitet .....	15
3.7.2 Källkritik .....	15
4 Empiri .....	16
4.1 Företagspresentation .....	16

4.1.1 Mål för Svensk Fastighetsförmedling och Qsema .....	16
4.1.2 Belöningssystemet på Qsema .....	17
4.1.2.1 Provisionslön .....	17
4.1.2.2 Vinstdelning.....	17
4.1.2.3 Tävlingar .....	17
4.1.2.4 Feedback och övriga belöningar.....	18
4.2 Respondenternas åsikter och reflektioner .....	18
4.2.1 Provisionslön .....	18
4.2.1.1 Arbetsvillkor .....	19
4.2.2 Vinstdelning.....	20
4.2.3 Tävlingar .....	20
4.2.4 Feedback och övriga belöningar.....	21
4.2.5 Motivation .....	22
5 Analys .....	23
5.1 Provisionslön .....	23
5.2 Vinstdelning.....	23
5.3 Tävlingar .....	24
5.4 Feedback och övriga belöningar.....	24
5.5 Motivation .....	25
5.6 Trygghet.....	26
6 Slutsatser & forskningsförslag.....	27
6.1 Slutsatser .....	27
6.2 Förslag till fortsatt forskning .....	28
7 Referenslista .....	29
7.1 Böcker .....	29
7.2 Artiklar .....	29
7.3 Elektroniska källor .....	30
7.4 Rapporter .....	30
8 Appendix.....	31
8.1 Information om studien .....	31
8.2 Intervjuguide Catherine Sollerman, försäljningschef .....	32
8.3 Intervjuguide mäklare .....	33

# 1. Inledning

---

*I detta kapitel redogörs för vad uppsatsen handlar om. Inledningsvis beskrivs den bakgrund som gjort att intresse uppkommit för ämnet. Bakgrunden övergår sedan till en problemdiskussion vilken mynnar ut i två frågeställningar. Vidare behandlas uppsatsens syfte samt dess avgränsningar.*

## 1.1 Bakgrund

Fastighetsmäkleri, som yrke och bransch, är i ständigt fokus. Huspriser, mäklararvoden och bostadsklipp diskuteras i tidningar, på tv och vid fikabord året runt. Svenskar bryr sig mycket om sitt boende. I en undersökning från 2006 genomförd av United Minds, en så kallad statusnavigator, rankas boende i en stor villa eller lägenhet på en hög niondeplats efter egenskaper som att vara allmänbildad och att vara en engagerad förälder (Wörmann 2007).

Svenskarnas intresse för sitt boende visar sig på många sätt. Det finns ett stort utbud inredningsmagasin, tidningsbilagor och tv-program inom genren men det syns också tydligt på siffrorna för fastighetsmäklarbranschen. Omsättningen för branschen ökade till exempel markant från 3,6 miljarder år 2002 till 6,1 miljarder år 2005 (Wörmann 2006). Branschen och de enskilda fastighetsmäklarföretagen slår ständigt försäljningsrekord och enskilda fastighetsmäklare, hädanefters benämnd endast mäklare, redovisar miljoninkomster (Flores & Rognerud 2004).

Det fluktuerar en mängd rykten och myter kring mäklaryrket. En vanlig uppfattning är att alla mäklare tjänar storkovan genom generösa försäljningsarvoden. En uppfattning som stämmer i vissa fall, men långt ifrån alltid (Wörmann 2007). Kontakter inom branschen ger oss en helt annan uppfattning av yrket och dess omtalade arvoden. Det påpekas att mäklaryrket innefattar flera mindre kända baksidor så som stress och att en eventuell hög lön är kopplad till hårt arbete och långa dagar. En mäklares arbetsvecka varierar, men det är inte ovanligt med 60-70 timmars arbetsveckor (Flores & Rognerud 2004).

Inom mäklarbranschen förekommer många olika typer av lönesystem där det mest utpräglade systemet är rent provisionsbaserat, det vill säga lön efter säljprestation (Wörmann 2005). Den provisionsbaserade lönen är en stor del av mäklarnas totala ersättning, men många andra belöningar förekommer också (Wörmann 2007). Tillsammans bildar de ett säljorienterat belöningssystem där belöningen till största del beror på hur mäklarna presterar.

Det finns en stor mängd forskning som behandlar belöningsystem och dess positiva effekt på motivation och prestation (Merchant & Van der Stede 2007). Samtidigt anser många forskare att belöningsystem inte har en långsiktigt motiverande effekt då de endast tillfälligt förändrar ett beteende (Kohn 1993). Eftersom belöningsystem idag är en vanlig del av företags styrsystem (Merchant & Van der Stede 2007) finner vi vidare studier i ämnet intressanta.

## 1.2 Problemdiskussion

Branschen med dess belöningsystem gör det intressant att undersöka hur mäklare och chefer resonerar kring belöningsystem och dess motiverande effekt. För att undersöka detta utfördes en fallstudie av en del av fastighetsmäklarfirmen Svensk Fastighetsförmedling.

Som ett första steg genomförde vi en provintervju med Catherine Sollerman som är försäljningschef på franchisefirmen Qsema, en del av Svensk Fastighetsförmedling. Provintervjun, där fokus låg på frågor kring belöningsystem och motivation, resulterade i att vi fann ett intresse från företagets sida att undersöka huruvida belöningsystemet är motiverande samt att undersöka hur mäklarna ser på själva lönesystemet, där lönen är fullt rörlig. Då vi under provintervjun talade om belöningssystemets utformning fann vi att Sollerman tycker sig se en tendens till attitydförändring hos mäklarna gentemot belöningsystemet. Detta kopplar Sollerman till ett generationsskifte i branschen. Sollerman tycker sig se en förändring i 80- och 90-talisternas attityder kopplat till trygghet. Mäklare har tidigare uppfattats som typiska ensamvargar men nu ser Sollerman tecken på att tillhörighet i form av arbetskamrater och gemenskap blir allt viktigare hos yngre anställda. Dessa tankar väckte gensvar hos oss då vi anser det intressant att undersöka trygghetsaspekten kopplat till belöningsystemet. Därmed mynnar våra frågeställningar ut i följande:

*Hur motiveras mäklarna på Svensk Fastighetsförmedling Qsema av företagets belöningsystem?*

*Hur ser mäklarna på trygghet kopplat till belöningsystemet?*

### 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ge en fördjupad förståelse för hur aktiva mäklare ser på företagets belöningsystem och hur det motiverar dem. Vidare är syftet att undersöka huruvida mäklarna känner sig trygga med det rådande belöningsystemet.

### 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen kommer endast omfatta en del av Svensk Fastighetsförmedling, franchiseföretaget Qsema, vidare endast benämnt Qsema.

Uppsatsen kommer inte att behandla frågor rörande varför de anställda valt att bli mäklare eller hur Qsema har byggt upp sitt belöningsystem. Uppsatsen kommer heller inte ingående beskriva de mått belöningsystemet grundas på då Qsema inte vill visa dessa för allmänheten. Istället fokuseras mer övergripande vilka belöningar som finns och hur de är kopplade till motivation och trygghet.

Den teoretiska referensramen avgränsas genom att inom området motivation endast behandla Maslow och Herzbergs teorier. Inom området belöningsystem behandlas de delar som är relevanta för vår studie.

Uppsatsen kommer att fokusera på mäklarnas belöningar och inte ledningens eller övrig personals.



## 2 Referensram

---

I detta kapitel framställs för studien relevanta teorier. De teoriområden som omfattas är belöningsystem och motivation. Dessutom behandlas branschkännedom. Inledningsvis definieras vissa nyckelbegrepp. Följer gör en beskrivning av fastighetsmäklarbranschen. Vidare behandlas belöningsystem och avslutningsvis behandlas motivation. Den teoretiska referensramen utgör tillsammans med empirin underlag för kommande analys.

### 2.1 Definitioner

Belöningsystem:	Ett system där belöningar utdelas efter uppnådda prestationsmål (Armstrong 1993).
Fastighetsmäklare:	Person registrerad hos Fastighetsmäklarnämnden vilken yrkesmässigt förmedlar bl.a. fastigheter och bostadsrätter (Nationalencyklopedin 2011a).
Icke-monetär belöning:	Ersättning som bygger på utförda handlingar (Armstrong 1993) och som betalas ut i annan form än likvida medel (Merchant & Van der Stede 2007).
Monetär belöning:	Ersättning som bygger på utförda handlingar (Armstrong 1993) och som betalas ut i form av likvida medel (Merchant & Van der Stede 2007).
Motivation:	De faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål (Nationalencyklopedin 2011b).

### 2.2 Fastighetsmäklarbranschen

Mäklaryrket har en lång historia. Redan på tidigt 1700-tal fanns regler uppsatta för yrket och en milstolpe uppnåddes i slutet av 1940-talet när den goda fastighetsmäklarseden infördes. Den första lagstiftningen, som innebar att en mäklare var tvungen att vara registrerad och stå under offentlig tillsyn, tillkom dock inte förrän 1984. År 1995 tillkom en ny fastighetsmäklarlag och samtidigt startade Fastighetsmäklarnämnden som en nämndmyndighet. År 1999 blev Fastighetsmäklarnämnden en självständig myndighet (Fastighetsmäklarnämnden 2010a) och från

1 juli 2011 tas en ny fastighetsmäklarlag i bruk där fler delar av god fastighetsmäklarsed inkluderats (Fastighetsmäklarnämnden 2010b).

Att lära sig fastighetsmäklaryrket var tidigare praktiskt och inte teoretiskt. Det var ute på fältet genom praktisk erfarenhet mäklare fick sin utbildning. Dessutom gick yrket ofta i arv eller så började mäklaren sin karriär i branschen först efter några år inom någon annan näring. Idag ser situationen annorlunda ut då mäklare måste ha minst 2 års högskoleutbildning i bagaget för att kunna bli registrerad mäklare (Wörmann 2007).

Från att ha varit ett mansdominerat yrke blir könsfördelningen nu jämnare och jämnare. Det är företrädesvis unga kvinnor som läser till mäklare på landets högskolor och universitet. Söktrycket på mäklarutbildningarna är mycket stort och intagningspoängen är höga (Wörmann 2007). Enligt Wörmann (2005) är detta en bidragande orsak till att det är fler kvinnor som blir mäklare idag eftersom de i snitt har högre betyg från gymnasiet. Wörmann (2005) menar att det finns en risk för att de som är mest lämpade för yrket inte ens kommer in på utbildningen. I augusti 2010 fanns 6610 registrerade mäklare i Sverige och denna siffra har ökat stadigt bortsett från några mindre goda år för mäklare under 1990-talet (Wörmann 2007).

Branschen karaktäriseras av att den verkar på en rörlig marknad. Priser på bostäder fluktuerar över tid men med en stark betoning på ökade priser sett över en längre tidsperiod (Wörmann 2007).

## **2.3 Belöningsystem**

Övergripligt kan belöningsystem sägas vara till för att motivera anställda att uppfylla företagets mål (Armstrong 1993). Genom belöningsystem kopplas anställdas och ledares prestationer till olika typer av belöningar. Systemet fungerar som en viktig påminnelse till företagets anställda om vilka områden som är viktiga att fokusera på. Belöningsystem används även som morot för att de anställda ska prestera extra bra och systemet kan även vara en viktig del av de anställdas totala ersättning om exempelvis provision och bonus utgör en stor del av lönen. Slutligen kan belöningsystemet innebära att ersättningen till anställda varierar med företagets resultat, vilket är positivt för företaget eftersom personalkostnaderna då minskar i dåliga tider (Merchant & Van der Stede 2007).

Ett sätt att kategorisera belöningar är att dela upp dem i inre och yttre belöningar. Inre belöningar syftar till den inre tillfredställelse som uppnås då en person anser sig gjort ett gott arbete. Yttre belöningar är externt tilldelade belöningar så som pengar, erkännande etc. (Armstrong 1993).

### **2.3.1 Monetära och icke-monetära belöningar**

Vad som motiverar anställda att göra ett gott arbete är individuellt. Pengar kan vara en viktig motivator på flera sätt. För det första behövs pengar för att betala räkningarna vilket kan vara en motivation i sig. Dessutom kan belöningar i form av pengar ge en känsla av personligt värde, öka självförtroende och påverka andras syn på den enskilde. Pengar är dock inte det enda som motiverar anställda (Armstrong 1993).

Merchant och Van der Stede (2007) menar att både monetära och icke-monetära belöningar har ett värde för de anställda och av denna anledning finns sällan belöningsystem med endast en typ av belöning.

#### **2.3.1.1 Monetära belöningar**

Monetära belöningar kan delas in i tre kategorier; löneökningar, kortsiktiga monetära belöningar samt långsiktiga monetära belöningar (Merchant & Van der Stede 2007). Löneökningar existerar inte inom Qsemas belöningsystem då mäklarna inte har någon grundlön samt att alla har samma provisionssats vilken inte heller ökar regelbundet (läs mer om detta i kapitel fyra). Därför behandlas inte den monetära belöningsaspekten löneökningar vidare.

Kortsiktiga monetära belöningar innefattar exempelvis provisionslön, resultatbonus och vinstdelning. Dessa belöningar betalas oftast ut månadsvis eller en gång per år (Svensson 2001). Det primära syftet med denna typ av belöning är att uppmuntra till extraordinära insatser från de anställda och belöna de som bidrar mest till företagets utveckling och framgång. Belöningen kan betalas ut baserat på individuell prestation eller hur en avdelning, ett team eller hela företaget har presterat (Merchant & Van der Stede 2007).

Långsiktiga monetära belöningar inkluderar exempelvis aktie- och optionsprogram. Belöningarna baseras på mål uppsatta för en längre tidsperiod än ett år. Målet med dessa belöningar är att belöna de anställda som på lång sikt bidrar till företagets värde (Merchant & Van der Stede 2007).

#### **2.3.1.2 Icke-monetära belöningar**

Merchant och Van der Stede (2007) menar att belöningar i andra former än pengar kan vara minst lika viktiga för att motivera anställda att utföra ett gott arbete, en uppfattning som delas av andra forskare så som Svensson (2001).

Icke-monetära belöningar kan delas upp i grupperna immateriella och materiella. De immateriella icke-monetära belöningarna är belöningar som inte är direkt förenade med en kostnad för företaget. Exempel på sådana belöningar är personlig utveckling, inflytande, erkännande (Armstrong 1993), uppmuntran, feedback, frihet och ansvar (Svensson 2001).

Materiella icke-monetära belöningar å andra sidan är sådana belöningar som är direkt kopplade till en kostnad för företaget som exempelvis kombinerad arbets- och nöjesresa, gratis kaffe och utbildningar. Materiell belöning kan uppfattas som både belöning eller förmån eftersom det inte alltid krävs någon direkt prestation för att tilldelas en (Svensson 2001).

### **2.3.2 Belöningsystemets delar**

Ett belöningsystem är uppbyggt av flera olika belöningsformer. Härfter presenteras och beskrivs de delar som är relevanta för uppsatsen.

#### **2.3.2.1 Provisionslön**

Belöningsystem för säljare baseras oftast på relationen mellan säljprestation och lön. Grundtanken med ett belöningsystem som detta är att säljare motiveras att sälja mer och nå säljmålen om det får ett positivt utfall på lönen. Dessa monetära belöningsystem kan vara uppbyggda på följande fyra sätt: ren provisionslön, grundlön plus provisionslön, grundlön plus bonus samt grundlön plus provisionslön plus bonus. Det rent provisionsbaserade belöningsystemet innebär att hela lönen är beroende av säljprestation, vilket exkluderar tryggheten i att ha en grundlön att falla tillbaka på. Pressen på säljpersonalen blir således omfattande samtidigt som belöningarna över lag är höga (Hume 1995).

#### **2.3.2.2 Vinstdelning**

En typ av monetär belöning, som kan vara både kortsiktig och långsiktig beroende på när pengarna betalas ut, är vinstdelning. Vinstdelning innebär att de anställda får ta del av företagets bruttovinst som en belöning utöver deras vanliga ersättning (Hume 1995). Ett av vinstdelningens syften är att knyta de anställda närmre företaget (Svensson 2001). Vidare är systemets syfte att förbättra interna relationer, få de anställda att tänka vinst samt att de anställda ska få ta del av företagets framgång. För att få ta del av systemet krävs ofta en viss anställningstid (Hume 1995).

#### **2.3.2.3 Tävlingar**

Säljtävlingar av olika slag är en vanligt förekommande del av belöningsystem för säljare (Garrett & Gopalakrishna 2010) men även andra tävlingar som inte fokuserar på försäljning förekommer. Tävlingspriserna kan vara både monetära och icke-monetära.

Säljtävlingar är till för att uppmuntra till extra ansträngningar för att nå kortsiktiga mål. Det finns flera skäl till att säljtävlingar kan vara positivt för företaget. De bidrar till att öka försäljningen och öka kommunikationen med kunderna. Säljtävlingarna anses också utveckla säljares färdigheter inom försäljning (Garrett & Gopalakrishna 2010).

Den korta tidsperiod säljtävlingar sträcker sig över sägs dock leda till att säljpersonal kan slarva med andra viktiga aspekter som kundservice. Det påpekas även att den korta tidsperioden kan få säljpersonal att pressa kunder till köp. Effekterna av detta blir en negativ långsiktig inverkan på exempelvis kundvärde och för kunder upplevd kvalitet (Garrett & Gopalakrishna 2010).

#### **2.3.2.4 Feedback och övriga belöningar**

Feedback kan sammanfattas som negativ och positiv kritik. Svensson (2001) betonar vikten av att feedback framförs av den närmsta chefen. Resonemanget bygger på att den närmsta chefen känner medarbetarna väl vilket är en förutsättning för att denna typ av belöning ska fungera bra (Svensson 2001). Armstrong (1993) menar att erkännande, som kan komma i form av feedback, är en mycket stark motivator.

Övriga belöningar så som kombinerad arbets- och nöjesresa har förutom dess rent materiella värde en positiv inverkan på sammanhållningen på företaget (Svensson 2001).

#### **2.3.3 Kritik mot belöningsystem**

Det finns många forskare som vänder sig emot att belöningsystem skulle vara den ultimata lösningen för att motivera anställda att prestera. Forskning har visat att den eventuella skillnad i prestation som uppnås genom belöningar endast är tillfällig och att belöningsystemet inte i grunden förändrar de anställdas beteende. Belöningsystemet i sig gör inte de anställda mer engagerade i sina uppgifter utan ändrar endast de handlingar som utförs. Detta betyder att om belöningen en dag tas bort kommer anställda att falla tillbaka i gamla beteendemönster (Kohn 1993).

### **2.4 Motivation**

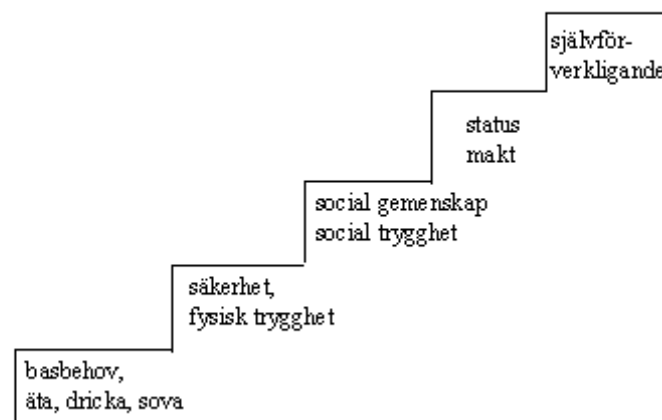
Det finns en stor mängd forskning inom området motivation. Två av de allra mest välkända och välanvända teorierna skapades av Abraham Maslow och Frederick Herzberg under 1940- och 1950-talet. Teorierna mynnar ur samma tankegång; att människor har olika behov och att dessa behov påverkar deras motivation (Armstrong 1993).

Motivation kan delas in i inre respektive yttre motivation. Inre motivation kommer inifrån individen själv, det vill säga en motivation som inte direkt kan skapas genom yttre påverkan. Yttre motivation handlar om vad som görs av externa intressenter för att motivera individer, så som belöningar och bestraffningar (Armstrong 1993).

## 2.4.1 Maslows behovsteori

På 1940-talet presenterade Maslow sin behovsteori om hur människors olika behov påverkar deras motivation och hur dessa behov konkurrerar med varandra. Teorin har varit väldigt inflytelserik inom motivationsforskningen (Armstrong 1993). Maslows behovsteori porträtteras ofta som en hierarki i form av en pyramid eller en trappa där olika mänskliga behov är rangordnade. Huvudprincipen för teorin är att behov är olika starka och att de lägre behoven måste tillfredställas före de högre behoven kan tillgodoses. Endast de behov som är otillfredsställda kan fungera motiverande (Emmanuel, Otley & Merchant 1997). Maslow menade dock att människor *kan* vara motiverade av olika behov i trappan samtidigt men att människor rör sig uppåt i trappan på ungefär samma sätt. Pengar kan motivera men främst på de lägre trappstegen. Maslow menade att det är troligare att människor når högre upp i behovstrappan genom att ha ett meningsfullt arbete och en hög inre motivation snarare än att belönas med monetära belöningar. Således ju högre upp i trappan människor kommer desto mindre betydelse får pengar (Rynes, Gerhart & Parks 2005).

I botten av trappan återfinns *fysiologiska behov* som mat, vatten och sömn men även skydd i form av husrum och kläder. Av alla behov är dessa behov enklast att tillfredställa med hjälp av pengar (Rynes, Gerhart & Parks 2005). Följer gör *säkerhetsbehov* vilket handlar om trygghet; att ha en bra hälsa, att vara skyddad mot sjukdomar och olyckor samt att ha finansiell trygghet. I jobbsammanhang handlar denna nivå om att ha anställningstrygghet, bra försäkringar och skydd gentemot företaget i form av fackförening, lagstiftning och så vidare (Maslow 1970). Nästa steg i trappan är *kontaktbehov* som handlar om sociala behov, att älska och bli älskad i exempelvis kärleks- och vänskapsrelationer samt känslan att tillhöra exempelvis ett team. Ytterligare ett steg upp i trappan återfinns *uppskattnings- och statusbehov*. Detta behov är dels kopplat till självkänsla, självförtroende och känslan av att vara kompetent. Det är även kopplat till uppskattning, respekt och erkännande från andra (Hume 1995). Längst upp i trappan finns *självförverkligandebehov*. Detta behov handlar om människors vilja och kapacitet att uppnå sin fulla potential, att bli allt man är kapabel att bli (Rynes, Gerhart & Parks 2005).



Figur 1: Maslows behovstrappa

<http://www.seeab.se/dream/Image290.gif> (Hämtad 2011-05-24)

## 2.4.2 Herzbergs tvåfaktorteori

Herzbergs tvåfaktorteori har sitt ursprung i en studie som genomfördes i slutet på 1950-talet och teorin är ett ytterligare bidrag till Maslows forskning. Herzberg (1968) menar att det finns vissa faktorer på arbetsplatsen som är kopplade till anställdas upplevda missnöje, så kallade hygienfaktorer, och andra faktorer som är kopplade till upplevd tillfredsställelse (motivation), så kallade motivatorer. Hygienfaktorer innefattar exempelvis en tillräckligt hög lön, goda relationer med kollegor och chef, arbetsförhållanden samt anställningstrygghet. Motivatorer är faktorer kopplade till befordran, personlig utveckling, erkännande, ansvar och arbetsuppgiften i sig (Herzberg 1968).

Tvåfaktorteorin betonar att om villkoren för hygienfaktorer inte är tillräckligt väl uppfyllda ger detta upphov till missnöje hos de anställda. Dock kan hygienfaktorerna aldrig skapa motivation, de kan endast förhindra att arbetsstyrkan känner sig missnöjd (Herzberg 1968).

För att motivera de anställda måste företaget istället fokusera motivatorer, de faktorer som gör att anställda känner sig tillfredställda (motiverade) på arbetet (Herzberg 1968).

Enligt Herzberg (1968) är hygienfaktorerna och motivatorerna oberoende av varandra. En anställd kan alltså vara mycket motiverad att utföra sitt arbete och samtidigt vara missnöjd med arbetsmiljön, lönen eller relationen med chefen.

# 3 Metod

---

*I detta kapitel redogörs för hur studien genomförts. Inledningsvis beskrivs den metod som använts och vidare följer val av bransch, företag, respondenter samt datainsamling. Avslutningsvis behandlas uppsatsen reliabilitet och validitet.*

## 3.1 Vetenskaplig metod

Metod beskriver och bestämmer vilket tillvägagångssätt som skall användas för att uppnå studiens syfte (Björklund & Paulsson 2003). Samhällsvetenskapen använder sig primärt av två metoder; kvantitativ metod och kvalitativ metod (Andersen 1998).

De kvantitativa studierna utmärker sig genom deras mätbarhet och mynnar ofta ut i statistik eller liknande. De är till för att ha en förklarande effekt, alltså att finna orsak - verkan samband.

Till skillnad från kvantitativa studier, vilka vill generalisera, så är kvalitativa studiers syfte att finna förståelse för enskilda situationer och dess samband med omgivningen. Valet av samhällsvetenskaplig metod beror således på studiens syfte och problemformulering (Björklund & Paulsson 2003). En kvalitativ metod stämmer överens med vår studies syfte då vi vill få en djupare förståelse för hur belöningsystemet är kopplat till de anställdas motivation och trygghet.

Ett deduktivt arbetssätt innebär att slutsatser dras utifrån redan inläst teori. Alternativet är ett induktivt arbetssätt där forskaren formar teori utifrån de upptäckter som gjorts under studies gång (Patel & Davidsson 2003). Vi har valt att arbeta enligt ett deduktivt arbetssätt eftersom forskningen inom de ämnesområden vår studie kommer i kontakt med är omfattande.

## 3.2 Fallstudie

En undersökningsdesign beskriver och bestämmer de val av metoder som görs i samband med datainsamling och beror således även den på studiens syfte och problemformulering (Andersen 1998).

Den undersökningsdesign vi valt att använda oss av är den så kallade fallstudien. Fallstudier är vanliga inom områden som organisation och ekonomi då de kännetecknas av att de undersöker ett specifikt fall i form av en organisation, en grupp, en person etc. Undersökningen utförs i det specifika fallets hemmiljö där omgivningen spelar en betydande roll eftersom den inte går att bortse ifrån (Andersen 1998).



Då vår studies syfte är att få en djupare förståelse för belöningsystem, dess motiverande effekt och koppling till trygghet anser vi att en fallstudie är lämplig eftersom den riktar sig på ett specifikt fall. Vi har inte målet att generalisera hela branschen då olika belöningsystem förekommer på olika företag.

### 3.3 Val av bransch

Vi finner fastighetsmäklarbranschen intressant att titta närmre på då stora delar av den använder sig av rent provisionsbaserade löner. Att ha en provisionslön baserad på en rörlig marknad, så som bostadsmarknaden, väcker vårt intresse då dess toppar och dalar påtagligt påverkar mäklarnas löner. Branschen är dessutom ständigt aktuell och diskuterad vilket gör den extra intressant.

### 3.4 Val av företag

Vi ämnar göra en fallstudie på ett stort och välkänt företag inom branschen med ett branschtypiskt lönesystem, lång erfarenhet och gärna i geografisk närhet till författarna. Vi kom i kontakt med försäljningschefen på Qsema, Catherine Sollerman, genom personliga kontakter. Detta startade processen att undersöka huruvida företaget matchar de kriterier vi satt upp.

Svensk Fastighetsförmedling är beskrivet som ett av Sveriges största fastighetsförmedlingsföretag (Svensk Fastighetsförmedling 2011a). Företaget arbetar uteslutande med ett individuellt provisionsbaserat lönesystem, vilket är branschtypiskt. Företaget har dessutom lång erfarenhet inom branschen och av det belöningsystem de använder sig av<sup>1</sup>.

Qsema driver de lokala mäklarkontoren Göteborg Sydväst, Kungsbacka, Mölndal och Mölnlycke i Göteborg. Att Qsema driver hela fyra mäklarkontor ger oss många tänkbara respondenter att utgå ifrån.

Valet av mäklarfirmor föll således på Qsema, en del av Svensk Fastighetsförmedling. Läs mer om företagsstrukturen i kapitel fyra.

---

<sup>1</sup> Sollerman, Catherine, försäljningschef Qsema, personlig intervju, Billdal, april 2011

### 3.5 Val av respondenter

Vi vill nå både chef och mäklare för att få två infallsvinklar. Genom en chef vill vi få en uppfattning om branschen, företaget och dess belöningsystem. Genom mäklarna vill vi få personliga åsikter om belöningsystemet kopplat till motivation och trygghet.

Då vår kontakt, Catherine Sollerman, är försäljningschef var det lämpligt att intervjua henne. Vi har utöver intervjun med Sollerman intervjuat åtta mäklare. Trost (2005) understryker att det inte finns något givet antal respondenter en kvalitativ undersökning skall innefatta. Vi har valt vårt intervjuantal efter vad vi tror kan utgöra en god empirisk bas.

Då branschens och företags högsäsong är i skrivande stund, under senvåren, har valet av respondenter gjorts med hänseende till mäklarnas möjlighet att avvara tid för intervju. Respondenterna består av en grupp av tre män och fem kvinnor. Åldersstrukturen är inte helt representativ för företaget då merparten av respondenterna är 25-30 år gamla.

### 3.6 Datainsamling

Primärdata är den information vi själva samlar in genom undersökningar. Sekundärdata är information insamlad av andra personer, så som forskning och artiklar (Andersen 1998). Empiriavsnittet innefattar primärdata som vi samlat in genom kvalitativa intervjuer. Vi använder oss av sekundärdata i vårt teoriavsnitt.

#### 3.6.1 Litteratursökning

Den sekundärdata vi använt består främst av böcker och artiklar. För branschinformation har vi använt elektroniska källor. Vid sökning av vetenskapliga artiklar har vi använt databaser tillgängliga via Göteborgs Universitetsbibliotek, främst Business Source Premier. De böcker vi använt har vi funnit på Göteborgs Universitetsbibliotek.

Sökord: *Commission, employee motivation, incentives, real estate, rewards, reward systems, sales contests, belöning, belöningsystem*

### 3.6.2 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer ger en bild av hur individer tänker, känner och ser på olika sammanhang och fenomen (Trost 2005). Vårt mål var från början att genomföra kvalitativa intervjuer genom personliga möten med våra respondenter. Dock fick vi begränsa oss till att genomföra telefonintervjuer på grund av respondenternas höga arbetsbelastning. Intervjuerna varade mellan 20 och 35 minuter. Intervjun med Sollerman genomfördes dock via ett personligt möte. Intervjuerna har ägt rum under april och maj månad år 2011.

En intervju kan vara uppbyggd och genomföras på olika sätt beroende på grad av standardisering och strukturering. Vi har arbetat med en relativt låg grad av standardisering eftersom vi utgått från samma intervjuguide men låtit situationen och respondenten påverka ordningsföljd, val av följdfrågor och språkbruk. Intervjuerna har varit högt strukturerade i det avseendet att vi koncentrerat frågorna kring ämnena belöningsystem, motivation och trygghet. Frågorna har dock inte varit högt strukturerade i det avseende att vi inte haft några fasta svarsalternativ (Trost 2005). Istället har respondenterna fått berätta fritt kring de tankar och känslor som uppkommit under intervjuerna.

Intervjun med Sollerman avvek avsevärt från övriga intervjuer eftersom det var en kombinerad prov- och informationsintervju. Vi använde en annan intervjuguide eftersom vi dels ville undersöka relevansen av våra frågor men också för att vi ville ha fakta om branschen, företaget och dess belöningsystem.

### 3.7 Reliabilitet och validitet

En hög reliabilitet, även benämnt tillförlitlighet, betyder bland annat att en mätning skall vara högt standardiserad samt att resultatet skall bli likadant vid en senare mätning. Det blir därför svårt att tala om hög reliabilitet i fallet kvalitativa intervjuer eftersom standardiseringen är låg. Dessutom samlar människor på sig nya erfarenheter allt eftersom tiden går vilket gör att intervju svaren kan förändras över tid (Trost 2005).

Validitet syftar på hur väl undersökningen mäter det den säger att den skall mäta. I fallet kvalitativa intervjuer, där en förståelse oftast eftersträvas, skall frågorna utformas så att förståelse uppnås. Likt reliabilitet blir det svårt att tala om hög validitet i fallet kvalitativa studier eftersom svaren tolkas subjektivt (Trost 2005).

### **3.7.1 Vår studies reliabilitet och validitet**

Vår kvalitativa studie, vilken använder sig av kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod, har en låg reliabilitet. Resultatet kan inte förväntas bli detsamma vid en senare mätning då standardiseringen vid intervjuerna varit låg samt att respondenterna vid ett senare intervjutillfälle möjligtvis samlat på sig nya erfarenheter som kan förändrat deras åsikter och således deras intervjusvar.

Det är svårt att tala om hög validitet i vår studie eftersom den är kvalitativ. Dock har vi utformat frågorna så att respondenterna berättar fritt kring olika begrepp snarare än att ha fasta svarsalternativ, vilket ger högre förståelse och således högre validitet.

### **3.7.2 Källkritik**

En stor del av den litteratur vi använder oss av är av utländsk härkomst. Detta kan kritiseras eftersom förutsättningarna i form av företagsuppbyggnad, vad som motiverar anställda och vilken typ av belöningsystem som används inte nödvändigtvis stämmer överens med Qsema.

Vi har genomfört telefonintervjuer vilket kan tänkas utelämna vitala delar hos en kvalitativ undersökning så som kroppsspråk och ansiktsuttryck (Trost 2005).

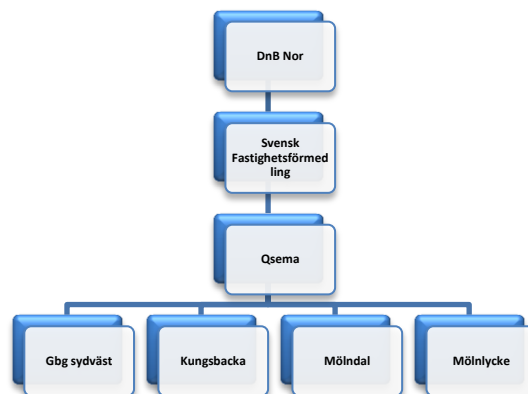
De flesta respondenterna är relativt nya inom yrket och de flesta är under 30 år. En större spridning bland respondenterna hade eventuellt gett mer nyanserade svar.

# 4 Empiri

I detta kapitel redovisas insamlad data från de nio intervjuer som genomförts. Kapitlet börjar med en beskrivning av företaget, dess mål och belöningsystem. Följer gör respondenternas åsikter och reflektioner kring företagets belöningsystem, dess motiverande effekt samt dess koppling till trygghet.

## 4.1 Företagspresentation

Svensk Fastighetsförmedling är en fastighetsmäklarkedja verksam i hela Sverige. Företaget är en del av den norska finanskoncernen DnB Nor och har cirka 1100 medarbetare. Företagets 230 bobutiker drivs av 180 franchisetagare (Svensk Fastighetsförmedling 2011a). En av dessa franchisetagare är aktiebolaget Qsema som ägs och drivs av Sven-Eric Lundgren och Mats Wahlbäck (Svensk Fastighetsförmedling 2011b: Alla Bolag 2011). Qsema driver fyra bobutiker i Göteborgsområdet: Göteborg Sydväst, Kungsbacka, Mölndal samt nytillskottet Mölnlycke som förvärvades 2010. Qsema har totalt 27 anställda varav 18 mäklare, 4 mäklarassistenter samt chefer och praktikanter<sup>2</sup>.



Figur 2: Företagsstruktur: Illustrativ bild skapad av författarna

### 4.1.1 Mål för Svensk Fastighetsförmedling och Qsema

Qsema arbetar med de övergripande mål Svensk Fastighetsförmedling har satt upp, vilka är följande:

- Lokalt marknadsledarskap
- Lokalt mest attraktiva arbetsgivaren
- Mest nöjda kunder

Dessa övergripande mål har sedan brutits ned till lokala siffror och delmål för Qsema vilket gör det möjligt för företaget att sätta individuella mål för mäklarna<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Sollerman, Catherine, försäljningschef Qsema, personlig intervju, Billdal, april 2011

<sup>3</sup> Sollerman, Catherine, försäljningschef Qsema, personlig intervju, Billdal, april 2011

## 4.1.2 Belöningsystemet på Qsema

Belöningsystemet på Qsema består till stor del av monetära belöningar men även icke-monetära belöningar förekommer. Följer gör en mer ingående beskrivning av de delar Qsema har i sitt belöningsystem.

### 4.1.2.1 Provisionslön

Mäklarnas löneersättning är baserad på 100 % provision. Även arbetsuppgifter som bankvärderingar, som ligger utanför den normala förmedlingsverksamheten, ersätts på detta sätt. Provisionen som tillfaller den enskilde mäklaren är en procentuell del av det arvode företaget får för att förmedla en fastighet<sup>4</sup>. Procentsatsen är samma för alla mäklare<sup>5</sup>. Företaget betalar inte ut någon ersättning utöver provisionen så som tjänstepension, sjukersättning eller semesterersättning. En liten del av mäklarens provision sparas dock i en semesterkassa hos företaget och betalas ut då mäklaren har semester<sup>6</sup>.

### 4.1.2.2 Vinstdelning

Företaget har i år infört ett vinstdelningssystem. Systemet innebär att en viss del av en eventuell vinst tillfaller företagets samtliga fastanställda och betalas ut på årsbasis<sup>7</sup>. Dock är utbetalningen av vinsten uppdelad i två omgångar. En del av vinsten betalas ut nästföljande år, resterande betalas ut efter ytterligare två år. Detta innebär rent praktiskt att intjänad bonus för 2011 betalas ut dels 2012 och dels 2014<sup>8</sup>.

### 4.1.2.3 Tävlingar

Tävlingar av olika slag är ett vanligt återkommande moment på företaget och i branschen över lag. Dels finns lokala tävlingar för Qsema och dess fyra kontor och dels finns regionala och nationella tävlingar för hela Svensk Fastighetsförmedling. Tävlingarna kan ha olika inriktningar men bygger i de flesta fall på säljprestationer så som flest sålda bostäder, störst försäljningsökning jämfört med föregående år och flest så kallade intag. Ett intag är det initiala kundbesök där mäklaren försöker få till stånd ett avtal om förmedling av bostaden<sup>9</sup>.

Det finns även andra typer av tävlingar som mest nöjda kunder samt flest tips till andra kontor. Ett tips betyder att en mäklare tipsar en annan mäklare på samma företag om en eventuell kund. Kundnöjdheten mäts med hjälp av utvärderingsenkäter vilka skickas till kunderna.

---

<sup>4</sup> Mäklare B, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>5</sup> Sollerman, Catherine, försäljningschef Qsema, personlig intervju, Billdal, april 2011

<sup>6</sup> Mäklare F, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>7</sup> Sollerman, Catherine, försäljningschef Qsema, personlig intervju, Billdal, april 2011

<sup>8</sup> Mäklare D, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>9</sup> Sollerman, Catherine, försäljningschef Qsema, personlig intervju, Billdal, april 2011

En förstaplats i en lokal tävling belönas vanligtvis med en flaska champagne eller vin, biobiljetter, blommor, presentkort eller liknande. Vinnarna uppmärksammas i samband med de månadsmöten som kontoren gemensamt håller på huvudkontoret Göteborg Sydväst. Regionala och nationella tävlingar generera vinster i form av pengar till gruppaktiviteter för vinnande kontor<sup>10</sup>.

#### 4.1.2.4 Feedback och övriga belöningar

Utöver de belöningar som berörts finns även icke-monetära belöningar som är till för att uppmärksamma bra insatser samt innovativa förslag. Belöningarna består i feedback och beröm via individuella månadsmöten med försäljningschef samt via e-post och telefonsamtal från chefer<sup>11</sup>. Samtliga mäklares försäljning och provision redovisas även månadsvis, sammanställda i en statistikfil som skickas ut till samtliga mäklare samt presenteras på de gemensamma månadsmötena<sup>12</sup>.

Campus, vilket är en slags konferens för de fyra kontoren, anordnas tre gånger per år. Under campus fokuseras säljutbildning bland annat genom att en extern coach handleder gruppövningar. Utöver säljutbildning och säljmöten inkluderas middag, festligheter samt övernattnig på hotell<sup>13</sup>.

## 4.2 Respondenternas åsikter och reflektioner

### 4.2.1 Provisionslön

Provisionslön är ett återkommande diskussionsämne bland de responderande mäklarna. Åsikterna kring löneformen och dess effekter är tudelad. De mäklare som i någon mån ställer sig positiva till löneformen grundar detta på att det är själva lönedelen som motiverar till att arbeta hårt och prestera bra<sup>14</sup>, att det är motiverande med vetskapen att ju bättre de presterar desto mer tjänar de<sup>15</sup> och att det är möjligt att tjäna mycket pengar<sup>16</sup>.

De flesta mäklare ställer sig dock negativa eller lite negativa till provisionslöneformen i någon mån. Det påpekas att löneformen med sin avsaknad av trygghet skapar en inre stress samt prestationsångest<sup>17</sup>. Mäklare F påpekar att det finns en otrygghet i lönesystemet för dem som inte har jobbat så länge inom yrket och inte lyckats samla på sig en buffert. Även de mäklare som inte har andra inkomstkällor alternativt en partner med stabil inkomst drabbas av denna otrygghetskänsla<sup>18</sup>.

---

<sup>10</sup> Sollerman, Catherine, försäljningschef Qsema, personlig intervju, Billdal, april 2011

<sup>11</sup> Mäklare E, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>12</sup> Mäklare D, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>13</sup> Mäklare D, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>14</sup> Mäklare D, G, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>15</sup> Mäklare A, G, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>16</sup> Mäklare E, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>17</sup> Mäklare A, C, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>18</sup> Mäklare F, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

Att inte ha en garanterad inkomst varje månad är någonting som många av de responderande mäklarna anser vara negativt<sup>19</sup>.

Då åsikterna om lönesystemet var starka och tudelade frågade vi respondenterna huruvida de trodde att de skulle vara lika motiverande med en fast lön. Mäklare A menar att en grundlön möjligen hade dämpat motivationen lite grann men att mäklarna troligtvis hade mått bättre. Mäklare F menar att motivationen för att ha en visning klockan åtta en lördagskväll troligtvis inte hade varit lika stark men att inställningen till yrket som sådant troligtvis hade varit mer positiv. Flera mäklare ställde sig positiva till att ha en liten grundlön så att grundläggande kostnader så som hyra skulle vara säkrade varje månad<sup>20</sup>. Mäklare C uttryckte sig på följande vis:

*"Du kan vara hur trevlig som helst, men om du inte säljer någonting blir det ju otrevligt på lönekontot."*

Även Sollerman påpekar att lönesystemet är ålderdomligt och att det blir en utmaning att få kommande medarbetare att acceptera detta system. Sollerman påpekar även att Svensk Fastighetsförmedling redan idag har tillsatt en grupp som undersöker hur de ska möta framtida medarbetares behov.

#### **4.2.1.1 Arbetsvillkor**

Arbetsvillkoren påpekas framförallt av tre mäklare vara under all kritik<sup>21</sup>. Mäklare F menar att arbetsvillkoren rent ut sagt är bedrägliga då det varken finns sjukersättning, avsättning för pension eller semesterersättning utöver provisionen och uttrycker sig på följande vis:

*"I vilken annan bransch, om ens någon, i Sverige 2011 förväntas du jobba i 12 timmar med feber?"*

Mäklare H pekar på svårigheterna för de mäklare som måste vara hemma på grund av sjukdom eller med sjuka barn då de inte har sjukersättning. Vidare menar mäklare H att det är dessa grundläggande saker som sjukersättning och pensionssparande som skulle göra mäklarna nöjda, och att provisionslönen inte är det största hindret. Både mäklare F och mäklare H menar även att dessa tankar kring arbetsvillkoren inte uppkommer förrän efter ett tag inom yrket. Mäklare H anser att företaget felprioriterar något. De pengar som läggs på prisvinster och aktiviteter bör istället läggas på tyngre och viktigare saker som pension och sjuklön<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Mäklare A, F, G, H, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>20</sup> Mäklare A, G, H, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>21</sup> Mäklare A, F, H, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>22</sup> Mäklare H, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011



Mäklare H uttrycker sig på följande vis angående att företaget inte betalar ut tjänstepension:

*”Mäklare slutar aldrig jobba. - Nä tro fan det! De har inte råd!”*

Även mäklare A anser att anställningsvillkoren är otroligt dåliga. Vidare anser mäklare A att det känns fel att risken för utebliven inkomst en månad finns, i ett land som moderna Sverige.

#### 4.2.2 Vinstdelning

Qsema införde förra året ett vinstdelningssystem som en del av belöningsystemet. Första intjänandeåret för vinstdelning blir således 2011. Då denna belöning inte i praktiken blivit en realitet för mäklarna var det få som hade åsikter och tankar kring den. Mäklare D påpekade dock att mäklarna måste stanna i företaget i tre år för att få ut hela den belöning som grundas på 2011 års vinst, vilket mäklare D ansåg vara negativt.

#### 4.2.3 Tävlingar

Tävlingarna på Qsema är ofta säljinriktade och resultaten presenteras för hela personalstyrkan, dels via gemensamma månadsmöten och dels via statistikfiler<sup>23</sup>. Uppfattningen om tävlingarna bland responderande mäklare skiljer sig tydligt åt. Mäklare G anser att tävlingarna är ett mycket motiverande inslag då de peppar att prestera. Det påpekas även att tävlingarna, och speciellt statistikfilerna, undermedvetet manar till bra prestation<sup>24</sup>. Mäklare E anser att tävlingarna definitivt motiverar till att jobba hårdare och mer, särskilt då de inte endast bygger på ren säljprestation utan även andra saker, som exempelvis flest intag. Andra mäklare känner inte att tävlingarna är motiverande alls<sup>25</sup>. Aspekten att tävlingarna kontinuerligt inriktar sig på samma saker och missar vissa områden finns också<sup>26</sup>. Mäklare D menar även att alla kontor inte prioriterar de regionala och nationella tävlingarna som därför ibland gör dem ganska lätta att vinna.

Sollerman tror att tävlingarna över lag är motiverande och prestationshöjande då ”vi alla är tävlingsmänniskor”. Samtidigt menar Sollerman att det finns en viss tävlingsinflation, men att tävlingarna fortfarande ger resultat i form av ökad försäljning.

---

<sup>23</sup> Sollerman, Catherine, försäljningschef Qsema, personlig intervju, Billdal, april 2011

<sup>24</sup> Mäklare A, D, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>25</sup> Mäklare A, F, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>26</sup> Mäklare D, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

#### 4.2.4 Feedback och övriga belöningar

Vad som kan beskrivas som övriga belöningar är de resor och sammankomster företaget ordnar, den feedback som de anställda får av sina chefer samt mindre förmåner som gratis frukt på kontoret.

Feedback från chefer tycks överlag vara viktigt för respondenterna och de anser även att de får mycket feedback. Dock finns det de som säger sig inte vara i behov av en klapp på axeln, utan att det är kundernas feedback som är det värdefulla<sup>27</sup>. Avsaknaden av uppmuntran för de mindre synliga sakerna som "allt spring" menar mäklare F ibland vara påtaglig. Mäklare H anser att beröm inte alltid ges i dåliga tider, utan endast när det går bra. Mäklare C anser å andra sidan att feedback och uppmuntran är omfattande och betydande när det går dåligt.

De resor och sammankomster som sker frekvent är campus, regionala sammankomster och nationella årsmöten vilka de flesta respondenter verkar uppskatta. Mäklare D uttrycker att resorna brukar vara bra och att den coach som finns till hands är uppskattad och värdefull. Att sammanhållningen mellan kontoren blir bättre genom dessa resor och sammankomster påpekas även<sup>28</sup>.

Mäklare D förklarar att det köps in frukt till kontoret som alla kan äta, men att företaget har dragit ner på knäckebröd och ost. Det köps in knäckebröd och ost men mäklarna får endast äta detta då de jobbar övertid. Mäklare D säger att detta känns småsint från företagets sida och att mäklarna nu köper in knäckebröd och ost själva för att kunna äta alla tider på dygnet. Mäklare D uttrycker sig på följande sätt:

*"Vi kollegor skämtar om det ibland, att det kan ju komma en annan firma som erbjuder knäckebröd och ost och att det kan vara det som gör att man byter företag. Det blir ju lite fjantigt för vi vet ju hur mycket pengar vi drar in."*

---

<sup>27</sup> Mäklare D, F, H, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>28</sup> Mäklare E, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

## 4.2.5 Motivation

Då mäklarna fick frågan om vad som motiverar dem att prestera bra svarade de olika. Flertalet mäklare sa att pengar är den viktigaste motivationsfaktorn och alla mäklare utom en menade att pengar har en motiverande effekt på något vis. Mäklare E menar att pengarna är det som motiverar till att vilja sälja, mäklare B nämner att det är skönt att tjäna pengar medan mäklare F helt enkelt vill ha en dräglig lön för de många timmar som läggs ner på arbetet.

Ingen mäklare har dock pengar som den enda motivationsfaktorn. Att ha nöjda kunder är viktigt för många<sup>29</sup>. Att kunder stannar kvar och tackar vid en kontraktskrivning är exempelvis en viktig motivationsfaktor för mäklare A.

Den statistik som månadsvis skickas ut menar mäklare A är mycket motiverande och uttrycker sig på följande sätt:

*”Att toppa listan känns väldigt bra. Då vill man fortsätta i samma anda”.*

Mäklare D menar att statistiken är en mindre tydlig motivator men att den undermedvetet skapar en strävan om att vilja vara högt upp i listan.

Ett par mäklare pratar om motivation som något som finns på det personliga planet<sup>30</sup>. Mäklare H menar att den egna tävlingsinstinkten motiverar till att göra ett bra jobb. Mäklare B säger att en motivationsfaktor är när andra anser att ens jobb utförts bra.

Vidare motiveras mäklarna av att ha bra kollegor omkring sig så att glädjen kan delas med andra och lagandan vara god<sup>31</sup>. Mäklare E menar att det är motiverande att ha en bra chef, medan positiv feedback är motiverande för mäklare G.

Motivationsfaktorer:	A	B	C	D	E	F	G	H
Pengar	X	X	X	X	X	X	X	
Nöjda kunder	X	X				X		
Inre faktorer		X						X
Statistikfiler	X			X				
Bra kollegor			X		X			

Figur 3: Motivationsfaktorer: Illustrativ tabell skapad av författarna

<sup>29</sup> Mäklare A, B, F, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>30</sup> Mäklare B, H, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

<sup>31</sup> Mäklare C, E, mäklare Qsema, telefonintervju, maj 2011

# 5 Analys

---

*I detta kapitel jämförs empiri med teori. Inledningsvis analyseras belöningsystemets delar. Vissa delar följs av en kort diskussion där författarna kompletterar med personliga reflektioner. Vidare analyseras aspekter på motivation och trygghet. Även dessa delar följs av en diskussion.*

## 5.1 Provisionslön

Enligt Hume (1995) skall provisionslön motivera anställda att sälja mer. Detta håller mäklarna med om till stor del och menar att det är själva lönedelen som motiverar dem. Många mäklare ser fördelen att kunna tjäna mycket pengar samtidigt som de menar att löneformen skapar en inre stress. Dessa åsikter passar väl in på Hume (1995) som menar att rent provisionsbaserade löner sätter en stor press på säljpersonalen samtidigt som belöningarna i slutändan kan vara höga.

## 5.2 Vinstdelning

Qsema har nyligen infört ett vinstdelningssystem. Sollerman menar, precis som Hume (1995), att systemet infördes för att få mäklarna att tänka vinst, vilket även är i linje med Merchant & Van der Stede (2007) som säger att denna typ av belöningar skall uppmuntra de anställda som bidrar mest till företagets framgång.

Vinstdelningen betalas ut året efter samt tre år efter den intjänats vilket gör denna belöning både kortsiktig och långsiktig enligt Merchant & Van der Stedes (2007) uppdelning av belöningar. Att utvärdera huruvida systemet uppfyller sitt syfte, att få de anställda att fokusera vinst, är svårt förrän systemet använts i några år.

### *Diskussion*

En mäklare poängterar att personalomsättningen i branschen är hög. Om mäklarna inte stannar i företaget tillräckligt länge går de miste om en del av vinstdelningen vilket kan leda till missnöje. Men vinstdelningen kan dock ha positiva effekter. Det kan leda till att mäklarna stannar längre i företaget eller ser vinstdelningen som en positiv faktor vid val av arbetsgivare.

### 5.3 Tävlingar

Hur tävlingarna på företaget uppfattas skiljer sig åt mellan mäklarna. Vissa hävdar att tävlingarna är mycket motiverande och att de leder till extra ansträngningar för att uppnå resultat. Detta är i linje med Garrett & Gopalakrishna (2010) som menar att säljtävlingar syftar till extra ansträngningar för att nå kortsiktiga mål. Sollerman menar att det säkerligen finns viss inflation i tävlingsmomenten men att de ändå fyller sitt syfte i form av ökad försäljning. Ökad försäljning är en av de positiva aspekter för företaget som tävlingarna är tänkta att ge (Garrett & Gopalakrishna 2010).

Andra mäklare är mer negativt inställda till tävlingarna. En mäklare menar att tävlingarna alltid är inriktade på samma saker och att det då finns andra viktiga aspekter som hamnar i skymundan. En annan mäklare ser tävlingarna som tidstjuvar vilka stjälar tid från andra viktiga arbetsuppgifter. Båda dessa åsikter kan kopplas till en av Garrett & Gopalakrishnas (2010) belysta nackdelar om att exempelvis kundservice kan hamna i andra rummet. Detta kan ha en negativ långsiktig inverkan på för kunden upplevt värde och kvalitet.

#### *Diskussion*

Tävlingarna har ett tydligt syfte från företagets sida, att öka försäljningen. Det är dock tydligt att inte alla mäklare ser dem som motiverande. Vi anser därför att Qsema bör se över utformningen av tävlingarna så att de baseras på fler kriterier än försäljningssiffror. Detta för att fånga intresse hos fler mäklare.

### 5.4 Feedback och övriga belöningar

Likt Merchant & Van der Stede (2007) anser de flesta responderande mäklare att icke-monetära belöningar, som exempelvis feedback, är viktiga. Även Svensson (2001) belyser att icke-monetära belöningar kan vara minst lika viktiga som pengar. Alla mäklare menar att feedback, från framförallt närmsta chefen, förekommer flitigt något som Armstrong (1993) säger är en förutsättning för att denna belöning skall fungera bra. Armstrong (1993) menar även att erkännande är en mycket stark motivator. Erkännande i form av feedback kan komma både från chefer och från kunder vilket mäklarna betonar att de uppskattar.

De resor företaget gör tillsammans, som exempelvis campus, uppskattas av samtliga mäklare och skapar god sammanhållning vilket även Svensson (2001) påpekar. Personlig utveckling är en viktig icke-monetär belöning (Armstrong 1993) vilket stimuleras under campus då mäklarna får tillgång till en säljcoach.

### *Diskussion*

När vi diskuterar belöningsystem finner vi det svårt att definiera vad som faktiskt ingår i systemet. Inom kategorin övriga belöningar ingår materiella icke-monetära belöningar som campus, frukt samt knäckebröd och ost. Dessa kan även betraktas som förmåner då de inte kräver någon speciell prestation. För mäklarna verkar dessa förmåner vara viktiga och därför anser vi att Qsema bör fundera en extra gång innan de tar beslutet att drar ner på sådana förmåner. Även om diskussionerna om att byta företag på grund av knäckebröd och ost är ett skämt, kan de ge en indikation på hur pass viktiga dessa förmåner faktiskt är.

## **5.5 Motivation**

Flertalet mäklare menar att de till stor del motiveras av pengar för att utföra ett bra arbete. Detta stämmer överens med Armstrongs (1993) synsätt att pengar kan vara en motivator då de krävs för att betala räkningar samt kan ge självförtroende och status. Mäklarna har ingen fast lön, vilket kan ses som ett otillfredsställt behov. Enligt Maslow kan endast behov som är otillfredsställda fungera motiverande (Armstrong 1993) vilket återigen knyter an till att pengar är motiverande för mäklarna.

Ingen av mäklarna motiveras dock endast av pengar utan andra aspekter som nöjda kunder, inre faktorer, hög status och bra kollegor är också viktiga. Maslow menar att människor kan motiveras av olika behov samtidigt (Rynes, Gerhart & Parks 2005) vilket stämmer väl in på mäklarna eftersom de både motiveras av pengar och andra faktorer.

Herzberg (1968) å andra sidan menar att lön är en hygienfaktor som inte kan fungera motiverande utan endast kan ge upphov till missnöje. Att de flesta mäklarna säger att pengar motiverar dem talar emot Herzbergs (1968) resonemang.

### *Diskussion*

Maslow poängterar att det är troligare att människor når högre upp i behovstrappan om de har ett meningsfullt arbete och hög inre motivation, alltså är inte monetära belöningar det enda som gör att människor klättrar i behovstrappan (Rynes, Gerhart & Parks 2005). Även mäklarna poängterar vikten av att ha andra belöningar än monetära för att motiveras. Det är därför viktigt att Qsema ser icke-monetära belöningar och personalens inre motivation som betydelsefulla och att de fortsätter satsa på denna typ av belöningar.

De mäklare som säger sig inte motiveras av pengar i första hand, eller inte alls, är samma mäklare som betonar att inre faktorer är viktiga för deras motivation. Detta pekar på att de befinner sig högt

upp i Maslows behovstrappa och troligtvis har en tillräckligt hög inkomst för att tillgodose behoven på de lägre trappstegen. För dessa mäklare passar även Herzbergs (1968) resonemang väl in. Mäklarna är mycket motiverade i sitt arbete samtidigt som de är missnöjda med de arbetsvillkor som finns på företaget. Det finns en möjlighet att de mäklare som betonar att pengar är mycket motiverande inte har en tillfredställande lön och därför inte lämnat de lägre trappstegen.

Att införa en liten del grundlön ses som positivt av flera mäklare. Dock säger några att motivationen att göra allt för en försäljning, som att ha visning på en lördagskväll, skulle minska något. Kohn (1993) menar att belöningssystem inte ändrar de anställdas beteende i grunden utan endast de handlingar som utförs, vilket exemplifieras i oviljan att ha en lördagsvisning. Risken att mäklarna inte gör "det lilla extra" om de har en grundlön måste vägas mot deras totala tillfredsställelse på arbetet.

## 5.6 Trygghet

På andra steget i Maslows behovstrappa återfinns säkerhetsbehov. Dessa behov inkluderar i jobbsammanhang trygghet i form av exempelvis anställningstrygghet och finansiell trygghet (Maslow 1970). Flera mäklare menar att den finansiella tryggheten är obefintlig och endast ett fåtal är trygga med det lönesystem och de arbetsvillkor företaget har idag. Eftersom säkerhetsbehovet inte är tillfredställt fullt ut fungerar detta steg i trappan motiverande enligt Maslow (Emmanuel, Otley & Merchant 1997). Då säkerhetsbehovet innefattar finansiell trygghet passar mäklarnas svar på vad som motiverar dem väl in. Pengar kan ses som en motivation att uppnå finansiell trygghet.

Att införa en eventuell grundlön kan också kopplas till trygghet. Hume (1995) säger att provisionslön ger upphov till otrygghet och att en grundlön skulle dämpa denna otrygghet, vilket även mäklarna håller med om.

### *Diskussion*

Arbetsvillkor som pensionssparande, sjukersättning och semesterlön faller utanför ramarna för belöningssystemet. De verkar dock vara mycket viktiga för flera av mäklarna eftersom det påtalas hur dåliga de är. Det talas om att otryggheten är stor i samband med sjukdom, framtida pension etc. och att ett lönesystem med så dåliga arbetsvillkor känns omodernt. Qsema bör därför se över hur dessa arbetsvillkor påverkar trygghetskänslan hos mäklarna och fundera på hur nya villkor kan utformas.

En liten del grundlön, som endast täcker grundläggande behov som mat och hyra, tror vi skulle minska den finansiella otryggheten för mäklarna. Samtidigt skulle motivationen att sälja finnas kvar eftersom grundlönen inte är tillräckligt hög för att tillgodose ytterligare behov. Kanske är en grundlön och ett pensionssparande priset för låg personalomsättning och nöjda mäklare.

# 6 Slutsatser & forskningsförslag

---

*I detta kapitel redogörs för de slutsatser analysen mynnat ut i. Vidare presenteras förslag till fortsatt forskning inom området.*

## 6.1 Slutsatser

Syftet med denna uppsats är att ge en fördjupad förståelse för hur aktiva mäklare ser på företagets belöningsystem och hur det motiverar dem. Vidare är syftet att undersöka huruvida mäklarna känner sig trygga med det rådande belöningsystemet.

*Hur motiveras mäklarna på Svensk Fastighetsförmedling Qsema av företagets belöningsystem?*

Mäklarna på Qsema motiveras till stor del av belöningsystemet. Provisionslönedelen är den del av belöningsystemet som motiverar starkast då alla mäklare utom en hävdar att pengar är den största motivationsfaktorn till att prestera bra. I andra hand motiveras mäklarna av nöjda kunder, hög status, bra kollegor samt inre faktorer. Nöjda kunder och inre faktorer kan kopplas till bland annat feedback vilket är viktigt för mäklarna. Feedback förekommer kontinuerligt på företaget. Hög status kan kopplas till tävlingarna då resultaten är synliga för alla kollegor. Vissa mäklare anser att tävlingarna är mycket motiverande medan andra ser dem som tidstjuvar. Campus bidrar både till sammanhållning på företaget samt personlig utveckling. Vinstdelning har i nuläget ingen motiverande effekt.

*Hur ser mäklarna på trygghet kopplat till belöningsystemet?*

Trygghet är kopplat till belöningsystemets lönedel och de arbetsvillkor som finns på företaget. Flera mäklare är inte trygga med provisionslön som löneform då det skapar en inre stress och finansiell otrygghet. Arbetsvillkoren, där pensionsinbetalning, semesterersättning och sjukersättning saknas, är ytterligare en faktor som är starkt negativ för mäklarnas trygghet. Ett lönesystem baserat på en liten del grundlön och resterande del provisionslön skulle dämpa otryggheten. Tävlingar, vinstdelning, feedback och övriga belöningar påverkar inte mäklarnas känsla av trygghet.



## 6.2 Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång har två områden identifierats som skulle vara intressanta att vidareutveckla. Dessa områden är direkt eller indirekt kopplade till företagets lönesystem, de arbetsvillkor de anställda har samt den brist på trygghet som upplevs till följd av detta.

- Vår studie visar att det finns ett intresse för en förändring av lönesystemet på Qsema och i branschen som helhet. Vidare forskning skulle kunna fokusera utformning av ett nytt lönesystem, exempelvis med förbättrade arbetsvillkor och en liten del grundlön som bas, samt undersöka huruvida detta lönesystem skulle ha någon inverkan på mäklares motivation och prestation.
- Flera respondenter ser av olika anledningar inte sig själva arbeta som mäklare hela yrkeskarriären. De kopplar detta till faktorer som stress, otrygghet och långa arbetsdagar. Då personalomsättning förefaller vara ett problem i branschen skulle det vara intressant att undersöka vilka aspekter av arbetet som gör att mäklare byter yrke eller bransch.

# 7 Referenslista

---

## 7.1 Böcker

Andersen, Ib. (1998) *Den uppenbara verkligheten, Val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund:

Studentlitteratur

Armstrong, Michael. (1993) *Managing Reward Systems*. Buckingham: Open University Press

Björklund, Maria & Paulsson, Ulf. (2003) *Seminarieboken - att skriva, presentera och opponera*. Lund:

Studentlitteratur

Emmanuel, Clive., Otley, David & Merchant, Kenneth. (1997) *Accounting for Management Control*.

2. ed. London: International Thomson Business Press

Hume, David. (1995) *Reward Management Employee Performance, Motivation and Pay*. Oxford:

Blackwell Publishers Ltd

Maslow, Abraham. (1970) *Motivation and personality*. 3. ed. New York: Harper & Row.

Merchant, Kenneth & Van der Stede, Wim. (2007) *Management Control Systems, Performance*

*Measurement, Evaluation and Incentives*. 2. ed. Essex: Pearson Education Limited

Svensson, Arne. (2001) *Belöningsystem*. Stockholm: KFS Företagsservice.

Patel, Runa & Davidsson, Bo. (2003) *Forskningsmetodikens grunder Att planera, genomföra och*

*rapportera en undersökning*. 3. ed. Lund: Studentlitteratur

Trost, Jan. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. 3. ed. Lund: Studentlitteratur

## 7.2 Artiklar

Garrett, Jason & Gopalakrishna, Srinath. (2010) Customer Value impact of sales contests. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 38, No. 6, pp. 775-786.

Herzberg, Frederick. (1968) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*. Vol. 46, no. 1, pp. 53-62.

Kohn, Alfie (1993) Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*. Vol. 71, No. 5, pp. 54-63.

Rynes, Sara., Gerhart, Barry & Parks, Laura. (2005) Personnel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance. *Annual Review of Psychology*. Vol. 56, pp. 571-600.

### 7.3 Elektroniska källor

- Alla Bolag (2011) <http://www.allabolag.se/5563989044> (Hämtad 2011-05-06)
- Fastighetsmäklarnämnden (2010a) Historik. <http://www.fastighetsmaklarnamnden.se/default.aspx?id=1838&ptid=0> (Hämtad 2011-04-14)
- Fastighetsmäklarnämnden (2010b) Ny fastighetsmäklarlag - pressmeddelande från FMN  
<http://www.fastighetsmaklarnamnden.se/default.aspx?id=5666&ptid=0>  
(Hämtad 2011-04-14)
- Flores, Juan & Rognerud, Knut (2004) <http://www.dn.se/ekonomi/fastighetsmaklare-kan-tjana-miljoner> (Hämtad 2011-04-06)
- Nationalencyklopedin (2011a) <http://www.ne.se/fastighetsm%C3%A4klare> (Hämtad 2011-05-15)
- Nationalencyklopedin (2011b) <http://www.ne.se/motivation> (Hämtad 2011-04-05)
- Svensk fastighetsförmedling (2011a) [http://svenskfast.se/Templates/Page\\_7228.aspx](http://svenskfast.se/Templates/Page_7228.aspx)  
(Hämtad 2011-04-07)
- Svensk fastighetsförmedling (2011b) [http://www.svenskfast.se/Templates/Bobutik\\_727.aspx](http://www.svenskfast.se/Templates/Bobutik_727.aspx)  
(Hämtad 2011-05-06)

### 7.4 Rapporter

- Wörmann, Claudia (2007) *Den nya generationen mäklare. Rapport om en bransch i obalans*. Mäklarsamfundet (Mäklarsamfundet bransch 2007)
- Wörmann, Claudia (2006) *Konkurrens, utveckling och förändring: Rapport om den svenska fastighetsmäklarmarknaden*. Mäklarsamfundet (Mäklarsamfundet bransch 2006)
- Wörmann, Claudia (2005) *Yngre kvinnor och äldre män: Framtidens mäklare är en högskoleutbildad kvinna. Rapport om den svenska mäklaren och branschen*. Mäklarsamfundet (Mäklarsamfundet bransch 2005)

# 8 Appendix

---

*I detta kapitel redovisas tre olika appendix. Det första är den information om studien som respondenterna fick tillgång till innan intervjuerna ägde rum. Vidare följer de två intervjuguider som använts. Den första guiden användes för den inledande prov- och informationsintervjun, den andra för intervjuerna med mäklarna.*

## **8.1 Information om studien**

Syftet med intervjun är att samla underlag och skapa oss en bild av hur belöningsystemet på Svensk Fastighetsförmedling motiverar de anställda.

Uppsatsen är ett examensarbete på kandidatnivå i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Göteborg.

Vi kommer att intervjua ett antal fastighetsmäklare för att få en bild av hur belöningsystemet är uppbyggt och hur det uppfattas av anställda.

Intervjumaterialet kommer att redovisas i uppsatsen vilken är en offentlig handling. Önskar ni vara anonyma är detta möjligt.

Uppsatsen kommer att publiceras online via Handelshögskolan och den kommer troligtvis att vara tillgänglig i slutet av juni 2011.

Vi är tacksamma för att ni tar er tid!

Med vänliga hälsningar

Charlotta Svensson & Ellinor Karlberg

## 8.2 Intervjuguide Catherine Sollerman, försäljningschef

### Förfrågor:

1. Vem är du?
  - a. Kön
  - b. Ålder
  - c. Vad har ni för arbetsuppgifter?
  - d. Hur länge har ni arbetat som mäklare och hur länge inom Svensk Fastighetsförmedling?
2. Hur många kontor finns det i Göteborg?
3. Hur ser ägarstrukturen ut på dessa?
4. De fyra kontor som du är försäljningsansvarig för, är det samma ägare på dessa?
5. Hur många anställda finns det på era fyra kontor - mäklare, assistenter och chefer?
6. Har du några spontana åsikter/synpunkter på branschen?
7. Årsredovisning och annan statistik

### Intervjufrågor:

1. Finns uppsatta mål - för hela företaget/regionen/varje kontor?
  - a. Finansiella och icke finansiella
2. Hur kommuniceras målen till anställda?
3. Följs målen upp?
4. Beskriv belöningssystemet på Svensk Fastighetsförmedling
  - a. Vilka delar finns med?
  - b. Endast lön eller mer som tävlingar m.m.?
  - c. Vilka gäller de?
  - d. Hur länge har ni haft belöningssystemet?
5. Hur är belöningssystemet kopplat till målen?
6. Varför arbetar ni med detta belöningssystem?
7. Tror ni belöningssystemet motiverar/bidrar de anställda att uppnå företagets mål?
8. Beskriv för- och nackdelar med belöningssystemet?

## 8.3 Intervjuguide mäklare

Förfrågor:

1. Vem är du?
  - a. Kön
  - b. Ålder
  - c. Vad för slags fastigheter förmedlar du?
  - d. Hur länge har du arbetat som mäklare och hur länge inom Svensk Fastighetsförmedling?
2. Har du några spontana åsikter/synpunkter på branschen?

Intervjufrågor:

1. Vad är det som gör att du trivs eller inte trivs med ditt jobb?
2. Vad motiverar dig att prestera bra?
3. När känner du dig stolt över arbetet du utfört?
4. Anser du det viktigt att få beröm/feedback från dina chefer?
  - a. Får du feedback och i sådana fall hur?
5. När du hör ordet belöningssystem, vad innebär det för dig i din yrkesroll?
  - a. Vilka olika delar finns?
  - b. Om ni gör någonting bra, hur uppmärksammas det?
  - c. Finns det någon situation där du inte blir belönad trots väl utfört arbete?
6. Kan du se några fördelar med detta system?
7. Kan du se några nackdelar med detta system?
8. Känner du dig trygg alternativt inte trygg med detta belöningssystem?
9. Vilka mål har ert företag?
10. Hur kommuniceras företagets mål till dig som anställd?
11. Känner du att du uppnår företagets mål genom ditt arbete?
12. Motiverar belöningssystemet dig att uppnå företagets mål?