

Prosjektoppgave  
ved Handelshøyskolen BI

- Er den nåværende lønnsmodellen  
i meglerbransjen den beste for den  
enkelte ansatte? -

Eksamenskode og navn:

**MAN 51091 – Human Resource Management**

Utleveringsdato:

22.08.2023

Innleveringsdato:

28.05.2024

Studiested: BI Oslo

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>TEORI OG HYPOTESER</b> .....	<b>4</b>
PROVISJONANDEL OG KONTROLLERENDE OG INFORMERENDE EFFEKT .....	4
SAMARBEIDSKLIMA .....	6
INDRE MOTIVASJON .....	7
JOBBERELATERT ANGST.....	9
TURNOVERINTENSJON.....	10
<b>METODE</b> .....	<b>11</b>
DATAINNSAMLING OG UTVALG.....	11
MÅLINGER .....	11
<i>Uavhengig variabel</i> .....	11
<i>Mellomliggende variabler</i> .....	12
<i>Avhengige variabler</i> .....	12
<i>Moderator</i> .....	12
<i>Kontrollvariabler</i> .....	12
<b>RESULTATER</b> .....	<b>14</b>
HYPOTSETESTING .....	15
<b>DISKUSJON</b> .....	<b>18</b>
BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING.....	21
PRAKTISKE IMPLIKASJONER: TILTAK FOR BRANSJEN .....	22
<b>REFERANSER</b> .....	<b>24</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	FEIL! BOKMERKE ER IKKE DEFINERT.

## Sammendrag

Utgangspunktet for denne oppgaven var å undersøke hvordan eiendomsmeglere blir påvirket av ett belønningssystem som består av store deler provisjonslønn. Det ble sendt ut en kvantitativ spørreundersøkelse til medlemmene av Norges Eiendomsmeglerforbund.

Vi undersøkte først om den enkelte ansatte opplevde å bli kontrollert eller informert av lønnen sin. Vi fant en positiv sammenheng mellom yrkesgruppen eiendomsmeglere og en kontrollerende effekt. Videre så vi på om samarbeidsklima ville moderere denne effekten. Deretter ble det undersøkt om det var en sammenheng mellom hvordan de opplevde belønningssystemet og turnoverintensjon, indre motivasjon og jobbrelatert angst. Resultatet av undersøkelsen indikerer at eiendomsmeglere på tross av at de føler seg kontrollert har en høy grad av indre motivasjon. Vi antok at eiendomsmeglere ofte ville tenke på å slutte i jobben, grunnet høy grad av provisjonsandel, men hypotesen vår om turnoverintensjon stemte ikke. Det kommer også tydelig frem at det foreligger en signifikant sammenheng mellom det å føle seg kontrollert og jobbrelatert angst, uavhengig av alder og erfaring.

## Innledning

Mange tror eiendomsmeglere lever et glamorøst liv, men det er kanskje ikke like forstått hvor mye den enkelte eiendomsmegler legger i jobben sin. Det å være eiendomsmegler er synonymt med å jobbe ekstremt mye, hele tiden. Dette er en forventning fra både arbeidsgiver, kollegaer og ikke minst kundene. Dersom de ikke kan vise til resultater, kan de risikere å få lite eller ingen lønn.

Provisjonsandel blir ofte utbetalt basert på hvilke resultater eller i denne sammenhengen, salg som eiendomsmegleren kan vise til (Kuvaas & Dysvik, 2020, s.188).

Alle eiendomsmeglere må igjennom en utdanning, og i Norge jobber de fleste eiendomsmeglere i en *uavhengig særstilt stilling*. Dette betyr at de er unntatt arbeidsmiljøloven, når det blant annet gjelder antall arbeidstimer i uken. (NEF, 2023). NRK omtalte i 2016 de ekstreme arbeidsforholdene det var for unge eiendomsmeglere. De avdekket blant annet at de hadde lange arbeidsdager med lav og nesten ingen lønn (Hasselgård, 2017). Styreleder i Norges Eiendomsmeglerforbund, Randi Hollingen, mener disse arbeidsvilkårene er en trussel mot den trygge bolighandelen og bransjens omdømme (NEF, 2023).

Det er flere stillinger innenfor eiendomsmeglerbransjen, men vi har valgt å fokusere på eiendomsmeglerfullmektiger og eiendomsmeglere, da det er disse stillingene som har størst del av lønnen som ren provisjon. Heretter vil disse gruppene i oppgaven bli betegnet som eiendomsmeglere.

Eiendomsmeglerfullmektiger har en bachelor i eiendomsmegling, men mangler to års praktisk erfaring under en ansvarlig eiendomsmegler.

Å investere i de ansatte er noe av det viktigste en bedrift kan gjøre. I dyrtiden vi lever i nå, sammen med ett arbeidsmarked som stadig er i endring vil det være avgjørende at bedrifter kan rekruttere, beholde og utvikle den nødvendige arbeidskraften. For å klare dette er det viktige å vite hva som påvirker en ansattes trivsel og ikke minst, deres motivasjon. Ved å sørge for at man har tilfredse ansatte vil det ifølge Alex Edman (2012) også sørge for bedre resultater finansielt for bedriften (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 29).

I selvbestemmelsesteorien er man opptatt av ytre og indre motivasjon. Deci og Ryan definerer indre motivasjon som det å gjøre noe man har en interesse for, som man synes er gøy, meningsfullt og verdifullt (Deci & Ryan, 2000). Videre defineres ytre motivasjon som å oppnå positive konsekvenser og unngå negative ved å utføre en aktivitet (Kuvaas, Buch, Dysvik, 2020). Flere funn understreker at motivasjon er signifikant assosiert med hvordan selgere presterer. Ytre incentiver er assosiert med bedre ytelse når det kommer til prestasjoner, men de metaanalytiske funnene understreker likevel at indre motivasjon er viktigere enn ytre når det kommer til arbeidsprestasjoner. (Good et al., 2022).

Ut i ifra selvbestemmelsesteori har man videre funnet ut at incentiver kan ha to forskjellige effekter: kontrollerende og informerende (Kuvaas et al., 2016). Den kontrollerende effekten blir definert i hvilken grad den ansattes arbeidsrelaterte atferd blir påvirket av deres individuelle variable lønn for ytelse (Kuvaas, Buch, Dysvik, 2020). Informerende effekt defineres derimot i hvilken grad den ansatte opplever at mottatt godtgjørelse har en sammenheng med sin kompetanse og verdi for organisasjonen (Kuvaas, 2006b).

Empirisk feltforskning på kontrollerende og informerende effekt er nesten ikke-eksisterende (Kuvaas, 2024). En konkret studie undersøkte hvordan kontrollerende effekt kan påvirke forholdet mellom mengden individuell variabel lønn for prestasjon og indre motivasjon. Denne studien viser at belønninger kan ha kontrollerende effekt, og dermed redusere den indre motivasjonen (Kuvaas, Buch, Dysvik, 2020). Videre hevder Kuvaas i en nylig artikkel at det i hans funn er en tydelig sammenheng mellom individuell lønn og prestasjoner, og at den sammenhengen kan øke jobbrelatert angst, turnoverintensjonen og redusere indre motivasjon. Hvis det er slik at en lønnsmodell som praktiserer provisjonslønn fungerer for eiendomsmeglerbransjen, ønsker vi å undersøke om dette også fungerer for den enkelte ansatte ut ifra Kuvaas sine funn fra 2024. (Kuvaas, 2024).

Det er ikke gjort mye forskning på eiendomsmeglerbransjen, og det er fortsatt stor usikkerhet om hva som er drivkraften til eiendomsmeglere som har store deler av lønnen basert på provisjon. Hvordan opplever de å ha en slik lønn og vil dette gjøre at de føler seg kontrollert? Det er forsket mye på indre motivasjon, men det foreligger derimot lite forskning på ytre motivasjon. Eiendomsmeglerbransjen baserer seg i stor grad på ytre incentiver, noe som kan være med på å gi en stor grad av ytre motivasjon. Hvordan vil dette påvirke den enkelte sin indre motivasjon?

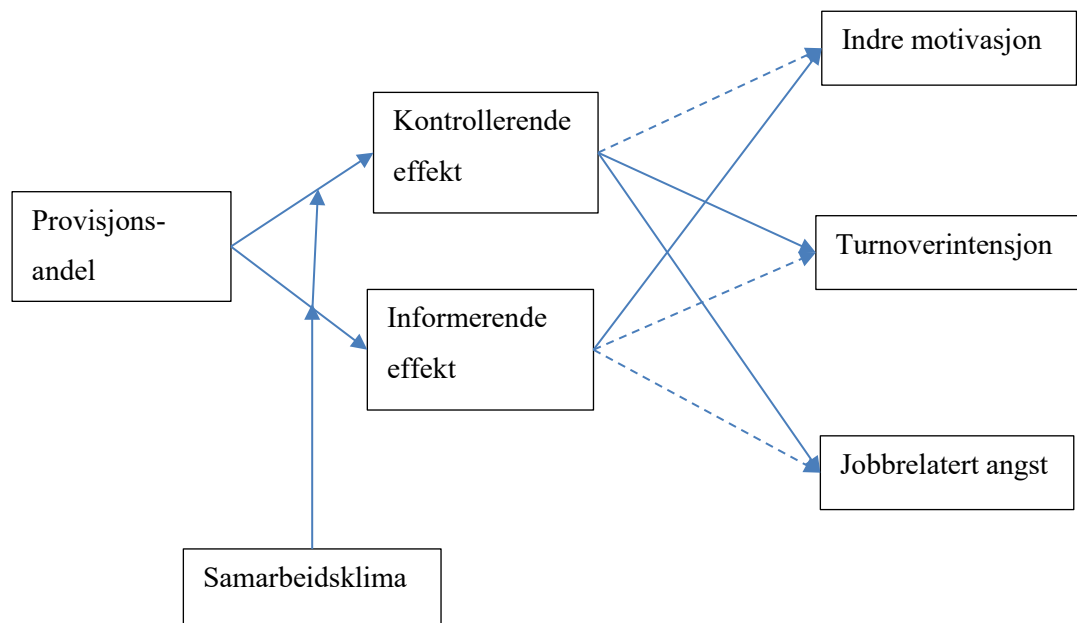
NEF jobber for å få en bærekraftig bransje og livslang eiendomsmeglerkarriere, og de ønsker av den grunn at mental helse blir satt på dagsorden (NEF, 2023). Eiendomsmeglers hverdag er fleksibel, men det er mye jobb, og til alle døgnets tider. Hva er konsekvensene av dette være for den enkelte eiendomsmeglermegler? Det har blitt mer fokus på mental helse og spesielt jobbrelatert angst innenfor ledelse og forskning (Rosado-Solomon et al., 2023), og det er muligens noe denne bransjen også bør ha mer fokus på.

Vi vil derfor undersøke dette ved å først se på kontrollerende og informerende effekt av provisjonslønn, før vi videre belyser konsekvensen av dette i forhold til turnoverintensjon, indre motivasjon og jobbrelatert angst hos den enkelte eiendomsmegleren.

## Teori og hypoteser

I dette avsnittet har vi med bakgrunn i teori, satt opp en konseptuell modell (Figur 1.). Vi skal først undersøke hvordan provisjonslønn kan oppleves som kontrollerende eller informerende. Samarbeidsklima er presentert som en moderator, da det kan ha en effekt på hvordan vedkommende kan oppleve lønnen. Videre i modellen ser vi på hvordan en kontrollerende effekt av lønn kan ha en negativ effekt på indre motivasjon, og en positiv effekt på turnoverintensjon og jobbrelatert angst.

Figur 1: Konseptuell modell



Note: Stiplede linjer viser negative forhold, og solide linjer viser positive forhold / effekt.

### ***Provisjonsandel og kontrollerende og informerende effekt***

Eiendomsめglere har en lønnsmodell som baserer seg hovedsakelig på resultater, også kalt provisjonslønn, som er å anse som objektive. Lønnen de får er på individuelt nivå med en provisjonsandel av antall salg de gjør, en salgbonus. Igjenom direkte incentiver, provisjonslønn, så ønsker man å øke den enkelte sin arbeidsinnsats (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 189).

Basert på de metaanalysene som er utført så langt så ser man at en slik type lønnsmodell fungerer godt for oppgaver som er enkle og kjedelige, og som er lite indre motiverende (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 192). Likevel velger store deler av eiendomsmeglerbransjen å ha en lønnsmodell som baserer seg på høy grad av provisjonslønn, på tross av at en eiendomsmeglers oppgaver kan ansees som komplekse. En årsak til dette kan være at individuell provisjonslønn er antatt å ha størst incentiv effekt, da det er lettere å måle faktiske resultater i form av salg, og fordi det pleier å være en direkte sammenheng mellom innsats og resultat for den enkelte ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 188–189).

Nyere funn viser at ytre incentiver har positiv sammenheng på prestasjonen til selgere, som kan være med på å forklare hvorfor bransjen velger å ha en lønn som stort sett baserer seg på provisjon (Good et al., 2022). Ved å innføre indirekte effekter som fastlønnssystemer, eller kollektive variable systemer kan det være med på å øke psykologisk eierskap hos de ansatte og gi en vi-følelse i organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 189). Det kan imidlertid være vanskelig å kombinere direkte incentiv effekter sammen med indirekte. Derfor kan det se ut som at eiendomsmeglerbransjen har gjort rett i å rendyrke sitt belønningssystem (Barnes et al., 2011)

Denne lønnsmodellen kan oppleves som kontrollerende av den ansatte ved at man mister stor grad av autonomi, som et resultat av at man føler seg kontrollert utenfra. Siden resultat og lønn henger sammen, så kan den ansatte tenke at man gjør oppgaven fordi man får betalt for det, og ikke fordi den eksempelvis er interessant og meningsfull (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 196). Dette gir videre en påtvungen følelse av at man må oppføre seg på en bestemt måte (Deci, Olafsen, Ryan, 2017). Når de beste medarbeiderne blir belønnet med en høy provisjonslønn kan det tolkes som ett uttrykk for at de er dyktige og verdifulle for bedriften, og på den måten kan denne lønnsmodellen også oppleves som informerende (Deci, Olafsen, Ryan, 2017).

Gjennom direkte incentiver ønsker man å øke arbeidsinnsatsen til den enkelte (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 188–189). Ytre belønning kan derimot fortrenge den



indre motivasjon, hvis medarbeideren allerede er indre motivert. (ifølge Weibel med flere 2010 referert i Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 195).

Vi anser at eiendomsmeglere i stor grad vil føle seg kontrollert av sitt belønningssystem.

Derfor ønsker vi å teste følgende hypoteser:

**Hypotese 1a:** Høy grad av provisjonsandel gjør at man opplever belønningssystemet som kontrollerende.

**Hypotese 1b:** Lav grad av provisjonsandel gjør at man opplever belønningssystemet som informerende.

### ***Samarbeidsklime***

Ifølge Anderson mfl. finnes det to viktige teamklimavariabler i organisasjonsforskning: samarbeid og konkurranse. Videre hevder Loch, Galunic og Schneider i 2006 at disse to variablene ikke utelukker hverandre; mange er ofte motivert til å engasjere seg i både samarbeid og konkurranse samtidig. (referert i Zhu et al., 2018) Individuell prestasjonsbaserte belønninger motiverer ansatte til å konkurrere, og produserer dermed et konkurransedyktig klima.

På den andre siden vil motivasjon for å tilfredsstille behovet for tilhørighet føre til et samarbeidende klima. (Gagné & Deci, 2005).

Samarbeidsklime i et team defineres av Dillenbourg mfl. som den bevisste delingen av kunnskap, ressurser og personlig innsats med andre kollegaer for å oppnå et felles mål (referert i Zhu et al., 2018). Det forventes at samarbeid har en positiv effekt på indre motivasjon. Behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt ved å samhandle med andre kollegaer, som igjen vil kunne føre til mer indre motivasjon. (Zhu et al., 2018). I et samarbeid vil man kunne utveksle ideer, informasjon og synspunkter, som videre vil påvirke oppfattelsen av egen kompetanse, som igjen kan kobles opp mot den indre motivasjon.

Vi ønsker å se om samarbeidsklima modererer graden av kontrollerende og informerende effekt av lønn.

**Hypotese 2:** Graden av hvordan du opplever å bli kontrollert eller informert av provisjonsandel modereres av samarbeidsklima.

### ***Indre motivasjon***

Individuell resultatbasert lønn kan undergrave eller øke den ansattes indre motivasjon ifølge selvbestemmelsesteorien (Kuvaas, 2024). Videre sier teorien at ved å oppleve autonomi, føle seg kompetent, og ha en tilhørighet vil øke den indre motivasjonen. Autonomi handler om ønsket om å ta egne valg, og styre egne opplevelser og handlinger, slik at de stemmer overens med sitt eget syn på seg selv (Deci & Ryan, 2000). Subjektiv mestringsevne står sentralt for å dekke behovet om å føle seg kompetent. Selv om dette står sterkere i mindre komplekse oppgaver, er det naturlig å tenke at en eiendomsmegler kan oppleve graden av å føle seg kompetent basert på antall salg, og ikke minst tilbakemeldinger fra kunder på tilfredshet (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 67).

Belønninger som har en høy grad av instrumentalitet kan bidra positivt der oppgavene er enkle og repetitive, med lavt potensial av indre motivasjon. Det kan derimot dempe det grunnleggende behovet for autonomi og dermed øke den ytre motivasjonen, dersom man hovedsakelig utfører oppgaven for å oppnå høyere lønn. Dette vil kunne føre til lavere tilhørighet til organisasjonen, svakere arbeidsprestasjoner, større grad av utbrenthet og høyere turnoverintensjon (Kuvaas et al., 2017). Det er også vist at en årlig salgsbonus kan være med på å styrke den ytre motivasjon, men det foreligger også en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og årlig mottatt bonus (Kuvaas et al., 2016).

Det er flere funn som understreker at indre motivasjon har en større påvirkning på prestasjon blant selgere enn ytre motivasjon. Det er likevel viktig å understreke viktigheten av å ikke fjerne den ytre belønningen helt på bakgrunn av at selgere har fått en forventning om belønning ut fra resultater, og brudd på dette kan ifølge selvbestemmelsesteorien oppleves som veldig demotiverende (Good et al., 2022).

Likevel er det interessant at eksperiment utført av Weibel mfl. i 2010 viste at finansielle incentiver økte den ytre motivasjonen og innsatsen. Siden indre motivasjon hadde en såpass sterk effekt på innsatsen, ble likevel resultatet at indre motivasjon ble redusert. Disse finansielle incentivene ble derfor oppfattet som negativt når man ser på nettoeffekten av dem (referert i Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 195).

Det foreligger likevel funn som viser at det er en positiv sammenheng mellom økte arbeidsprestasjoner og ytre motivasjon i form av ytre incentiver som; salgsbonus, konkurranser, belønninger og tilbakemeldinger osv. Men også her ser man at det er indre motivasjon som gir høyest grad av arbeidsprestasjoner. Dette viser viktigheten av å møte en ansatt sine behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse (Good et al., 2022).

Kuvaas referer til Deci & Ryan (1980) som var en av de første som indikerte at virkningen av belønninger var knyttet til å tilfredsstille behovet for kompetanse og var dermed informative, eller at det ga en frustrasjon for behovet for autonomi, og dermed kontrollerende. Mangel på autonomi blir derfor viktig når man skal forklare hvordan indre motivasjon blir påvirket negativt ved at belønningen oppfattes som kontrollerende (Kuvaas, 2024). Når lønnen endrer atferden, vil den oppleves som kontrollerende og av den grunn også svekke den indre motivasjonen. Men dersom atferden som er grunnlaget for utbetalingen oppleves som frivillig eller autonom, kan lønnen likevel oppleves som informativ, og dermed øke den ansatte sin indre motivasjon (Kuvaas, Buch, Dysvik, 2020).

Cerasoli, Nicklin og Ford gjorde en metaanalyse i 2014 hvor man så på hvordan motivasjon påvirket prestasjon. Graden av belønningen ble undersøkt og kodet som instrumentell. Provisjonslønn kan man si har en høy grad av instrumentalitet, da gjennomføringen av oppgaven og belønningen har en klar sammenheng. Funnene fra denne metaanalysen viser at en slik belønning kan være med på å fortrenge indre motivasjon, dersom oppgaven allerede oppleves som indre motiverende. Denne metaanalysen inneholder få studier som inkluderer belønningsformer med høy forventet incentiveffekt, og det var flest barn og unge som ble undersøkt noe som er en ulempe ved denne metaanalysen. (Cerasoli et al., 2014).

Basert på det overnevnte ønsker vi derfor å teste ut følgende hypotese:

**Hypotese 3:** *Høy grad av provisjonsandel fortrenger indre motivasjon*

***Jobbrelatert angst***

Jobbrelatert angst omhandler følelser som nervøsitet og engstelse når man skal gjennomføre en oppgave på jobb (Mao et al., 2021). Årsaken til jobbrelatert angst er at det forårsakes av faktorer som omhandler jobb, og på den måten skiller dette seg fra tradisjonell angst hvor negativt humør ikke har en spesiell årsak, eller stammer fra en spesifikk årsak (Cheng & McCarthy, 2018).

Kun ytre motivasjon kan være negativt da det kan føre til en høyere turnoverintensjon og utbrenthet hos den enkelte ansatte (Kuvaas et al., 2017). Dette stemmer overens med studie som viste at de medarbeideren som var ytre motivert opplevde en høyere grad av utmattelse emosjonelt og hadde en høyere turnoverintensjon enn de medarbeideren som var mer indre motiverte.(Vansteenkiste et al., 2007).

Forskning viser også at det kan trekkes linjer mellom resultatbasert lønn og dårlig mental helse (Dahl & Pierce, 2020). Kuvaas mener at en kontrollerende effekt av lønn kan forklare disse funnene. Hans forskning viser at mottatt individuell resultatlønn er positivt relatert til både jobbrelatert angst og turnoverintensjon, via en kontrollerende effekt (Kuvaas, 2024). Videre hevder han i sine funn at det er en tydelig sammenheng mellom individuell lønn og prestasjoner, og at denne sammenhengen kan øke jobbrelatert angst, turnoverintensjonen og redusere indre motivasjon.

Dette kan bli kostbart for organisasjonen ved at de ansatte kan bli syke og at de over tid ikke vil kunne holde ut i jobben sin (Deci, Olafsen, Ryan, 2017). Dersom man ser til USA er faktisk jobbrelatert angst anslått å kunne koste den amerikanske økonomien mer enn 40 milliarder dollar årlig (Kessler & Greenberg, 2002), og derfor vil en økning ikke kun være ett problem for dem som opplever det.

**Hypotese 4:** *Høy grad av provisjonsandel gir økt jobbrelatert angst.*

### ***Turnoverintensjon***

Turnoverintensjon handler en person sin intensjon om å slutte i jobben. (Boselie, 2014, s. 92). Det er mer verdifullt å se på enn faktisk turnover, da dette viser resultat av forhold på arbeidsplassen og ikke i arbeidsmarkedet. (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 220). Kuvaas med flere (2016) viser i sine undersøkelser at indre motivasjon kan redusere turnoverintensjon, og at ytre motivasjon kan være med på å øke den. (Kuvaas et al., 2016).

I forskning på økonomiske og sosiale bytterelasjoner forklarer Shore med flere (2018) at sosiale bytterelasjoner utelukkende er assosiert med fordelaktige utfall for både medarbeidere og organisasjoner. Økonomiske bytterelasjoner er derimot, blant annet assosiert med høyere turnoverintensjon, lavere tillit til organisasjonen, mindre ekstrarolleatferd og svakere arbeidspresentasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 82). Provisjonslønn kan ha en positiv effekt på innsatsen til den enkelte ansatte, men ikke på deres evner eller ferdigheter i jobben. Dersom innsatsen til en eiendomsmegler i utgangspunktet er god nok og det er andre ting som gjør at vedkommende ikke oppnår belønning så vil det kunne gi en lav subjektiv mestringsopplevelse, og man vil kunne føle seg mindre kompetent ut ifra selvbestemmelsesteorien (Bandura (1986) referert i Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 193).

Vi anser det derfor som trolig at en eiendomsmegler som ikke får uttelling av belønningssystemet vurderer å slutte i bransjen, og har derfor utarbeidet følgende hypotese:

***Hypotese 5: Høy grad av provisjonsandel gir økt turnoverintensjon fra bransjen.***

## **Metode**

### ***Datainnsamling og utvalg***

Norges Eiendomsmeglerforbund (NEF) er et landsomfattende profesjonsforbund for eiendomsmeglere, med 4100 medlemmer (NEF, 2022). I kontakt med administrerende direktør og kommunikasjonsdirektør i NEF, presenterte vi hva vi ønsket å undersøke, og de synes dette var et spennende og relevant tema. De bekreftet at de kunne sende ut spørreundersøkelsen til sine medlemmer.

I samråd med vår veileder på BI, Bård Kuvaas, og NEF utarbeidet vi en kvantitativ spørreundersøkelse, som ble laget gjennom systemet Qualtrics. Vi valgte å dele opp undersøkelsen i to, slik av svarene i første del ikke skulle påvirke de psykologiske variablene som ble besvart i andre del.

Del en besto av spørsmål om andel provisjonslønn, kontrollspørsmål, hvordan meglere opplever sitt belønningssystem (kontrollerende eller informerende effekt) og samarbeidsklime. Vi tok også med ett spørsmål om lønn etter ønske fra NEF, men dette er ikke med i videre analyse. Del to av undersøkelsen inneholdt de psykologiske variablene: indre motivasjon, jobbrelatert angst og turnoverintensjon. Det var ca. en ukes mellomrom mellom utsendelsene. Undersøkelsen ble sendt ut 11. desember, og det ble sendt ut tre påminnelser på hver del. Vi fikk 492 svar på del en, og 303 svar på del to.

En fullstendig oversikt over innledning til undersøkelsen, spørsmål og svaralternativer er presentert i vedlegg 2.

### ***Målinger***

#### ***Uavhengig variabel***

Provisjonsandel var vår uavhengig variabel. I spørreundersøkelsen spurte vi hvor stor prosentandel provisjon var av lønnen. Her hadde vi 9 alternativer: ingen provisjon, mindre enn 5%, 6-10%, 11-20%, 21-40%, 41-60%, 61-80%, mer enn 80%, 100%.

### *Mellomliggende variabler*

I den konseptuelle modellen har vi informerende og kontrollerende incentiveeffekter som mellomliggende variabler. Her brukte vi måleinstrument fra Kuvaas bestående av tolv påstander (Kuvaas, 2024).

I vår første regresjonsanalyse brukte vi de to variablene som avhengige variabler, for å se på hvordan de påvirket lønnen. I den siste regresjonsanalysen, blir disse mellomliggende variabler.

### *Avhengige variabler*

Det har blitt målt tre avhengige variabler: indre motivasjon, turnoverintensjon og jobbrelatert angst. Vi benyttet måleinstrumentet til Kuvaas og Dysvik som består av 6 utsagn som beskriver en ansatt sin indre motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene sin. (Kuvaas & Dysvik, 2009). På turnoverintensjon brukte vi påstander fra Kuvaas (Kuvaas, 2006a), men vi endret de fra at det var turnoverintensjon fra bransjen og ikke kun fra nåværende jobb. En av påstandene var for eksempel: *Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb i en annen bransje det neste året.* Ved jobbrelatert angst brukte vi fem påstander fra (Xie & Johns, 1995). I samarbeid med veileder ble disse oversatt til norsk. Et eksempel på påstand var: *Noen ganger når jeg tenker på jobben min så strammer det seg til i brystet mitt.*

### *Moderator*

Som moderator brukte vi samarbeidsklima for å se på om det påvirket hvordan man ser på lønnen sin. Her oversatte vi måleinstrumentet fra Zhu, Gardner og Chen til norsk bestående av fire påstander. (Zhu et al., 2018)

### *Kontrollvariabler*

Vi hadde følgende kontrollvariabler i undersøkelsen; tid i bransjen, alder, kjønn, stilling, arbeidstimer i uken, fylke, lønnskala og årslønn. Antall år i bransjen og lønnskala anså vi som relevant siden etablerte eiendomsめglere ofte har en annerledes økonomi og livssituasjon enn det unge har. Videre kontrollerte vi for fylke, alder og kjønn, da vi tror det kan være demografiske forskjeller og at det kan foreligge ett større arbeidspress i storbyene. Vi har valgt å se på hvor mange timer den enkelte jobber siden dette kan være med på å påvirke de avhengige variablene.

## Analyse

Vi startet med å kjøre en faktoranalyse i SPSS for å se at enkeltpåstandene målte det de skulle og ikke noe annet (Se vedlegg 1). Det var ingen høye kryssladninger på noe annet enn sine egne, som viste at målene var fine. Etter dette sjekket vi reliabiliteten på hver av faktorene. Dette ble utført for både del en og del to av spørreundersøkelsen. Deretter lagde vi en korrelasjonsmatrise og deskriptiv statistikk med gjennomsnitt og standardavvik. Resultatene av dette er presentert i tabell 1, sammen med alle kontrollvariablene. I denne tabellen har vi også rapportert reliabiliteten, Chronbach's alfa, og den var på 0,84 på det laveste og opp til 0,94 på det høyeste.

For å teste hypotesene våre gjennomførte vi tre regresjonsanalyser.

I første analysen som vist i tabell 2, ønsket vi å se på om det var en sammenheng mellom provisjonsandel og kontrollerende eller informerende effekt.

Videre ville vi finne ut av om denne sammenhengen ble moderert av samarbeidsklimate, hypotese 3. For å teste dette så ganget vi de uavhengige variablene med moderatoren. Vi måtte først sentrere variablene for å forhindre multikolaritet og ut fra dette fikk vi en ny variabel som vi kalte provXklimate.

I regresjonsanalyse 2 (tabell 3) ønsket vi å se på sammenhengen mellom provisjonsandel mot kontrollerende og informerende effekt. I den siste regresjonsanalysen (Tabell 4) undersøkte vi om det var sammenhenger mellom provisjonsandel og de tre avhengige variablene; indre motivasjon, turnoverintensjon og jobbrelatert angst. Videre undersøkte vi om sammenhengene endret seg når det blir tatt hensyn til kontrollerende og informerende effekt.



## Resultater

I tabell 1 presenterer vi gjennomsnitt, standard avvik og korrelasjoner blant våre variabler.

		Tabell 1: Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitetsskala																		
Variabel	G	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	År i eiendomsnegler- bransjen	9,30	1,18	-																
2	Alder	4,20	1,24	.86***	-															
3	Kjønn	1,60	0,49	.15***	.13**	-														
4	Hvor mange timer jobb i uka	4,91	0,91	.10*	.05	.14**	-													
5	Provisjonsandel	5,61	2,97	-.04	-.10*	.23***	.29***	-												
6	Lønsskala	6,36	2,43	.34***	.26***	.25***	.36***	.14***	-											
7	Region Nord	0,09	0,29	-.05	-.06	.03	-.05	-.02	.05	-										
8	Region Vest	0,26	0,44	-.07	-.10*	.04	-.08	-.06	-.02	-.19***	-									
9	Region Sør	0,15	0,36	.03	.04	.00	.07	.04	.10*	-.14**	-.25***	-								
10	Region Øst	0,50	0,50	.07	.09	-.05	.04	.06	-.08	-.32***	-.58***	-.43***	-							
11	Eiendomsnegler/ Fullmektig	0,84	0,37	-.15***	-.20***	.11*	.24***	.44***	.07	-.03	.08	-.03	-.03	-						
12	Samarbeidsklima	3,94	0,76	-.04	-.06	.01	.05	-.10*	.21***	.03	-.05	.02	.01	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01	-.01
13	Belønning kontrollerende	2,99	0,87	-.15***	-.19***	.06	.15***	.35***	-.03	-.06	.07	-.00	-.02	.31***	-.23***	-.23***	-.23***	-.23***	-.23***	-.23***
14	Belønning informerende	3,32	0,93	.16***	.13**	.11*	.05	.01	.50***	.06	-.06	.05	-.02	.03	.37***	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*	-.10*
15	Indre Motivasjon	3,97	0,57	-.02	-.04	-.13*	.02	.07	.17**	.12*	-.08	-.01	.01	.02	.27***	-.11	.35***	-.083	-.083	-.083
16	Turnover intensjon	2,31	1,02	-.01	-.01	-.2	-.08	.05	-.28***	-.05	.00	-.06	.07	.07	-.34***	.20***	-.41***	-.48***	-.48***	-.48***
17	Jobbrelatert Angst	3,28	0,98	-.16**	-.12*	-.17**	.15**	.16**	-.20***	-.07	.06	-.05	.03	.22***	-.25***	.33***	-.36***	-.26***	-.51***	-.51***

Note: Tallene i parentes viser til reliabiliteten (Cronbach alpha) til hver av de psykologiske variablene. \*p<0,05, \*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001. N=493 i spørsmål 1-14. N= 303 i spørsmål 15-17. Tid i eiendomsneglerbransjen: 1=0-2år, 2=3-5år, 3=6-8år, 4= 9-11år, 5=12år og lengre. Alder: 1=22-26, 2=27-30, 3= 31-34, 4= 35-38, 5 = 39 år eller eldre. Kjønn:1=Kvinne 2=Mann. Hvor mange timer jobber du i uka: 1=20-25, 2=26-30, 3=31-36, 4=37-42, 5=43-48, 6=Mer enn 50 timer. Provisjonsandel: 1=Ikke provisjonsbasert, 2=mindre enn 5 %, 3=6-10%, 4=11-20%, 5=21-40%, 6=41-60%, 7=61-80%, 8=Mer enn 80%, 9=100%. Lønsskala: 1-10.

Det er flere variabler vi har valgt å ikke ha fokus på i videre analyser. Vi fikk ikke nok svar fra de unge eiendomsmeglerne, som vi har definert er under 35 år og har derfor valgt å ikke sammenligne aldersgrupper. Det var heller ikke noe forskjell på kjønn eller fylkene. Det vi derimot har valgt å ta med videre er tid i bransjen, stilling, arbeidstimer i uken, og lønsskala.

### *Hypotesetesting*

Resultater fra regresjonsanalysen brukt til å teste hypotese 2 er presentert i tabell 2. Her ser vi den direkte sammenhengen mellom provisjonsandel og det å føle seg kontrollert av belønningssystemet, uavhengig av samarbeidsklima ( $p < .001$ ).

Det er ingen sammenheng mellom provisjonandel og informerende effekt. Dette tilsier at et godt samarbeidsklima ikke har noe å si for om man opplever belønningssystemet som kontrollerende eller informerende. Hypotese 2 får dermed ikke støtte.

<i>Variabler</i>	<i>Kontrollerende effekt</i>			<i>Informerende effekt</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Tid i bransjen</i>	.02	-.02	-.02	-.01	.01	.01
<i>Alder</i>	-.15	-.13	-.13	.00	.02	.02
<i>Kjønn</i>	.05	.00	.00	-.01	-.00	-.00
<i>Timer i uken</i>	.11*	-.07	.07	-.16***	-.15***	-.15***
<i>Lønsskala</i>	-.06	-.02	-.01	.55***	.48***	.48***
<i>Region Nord</i>	-.04	-.03	-.03	.01	.01	.01
<i>Region Vest</i>	.04	.05	.05	-.06	-.05	-.05
<i>Region Sør</i>	.01	.01	.01	-.01	-.00	.00
<i>Eiendomsmegler/Fullmektiger</i>	.25***	.16***	.16***	.04	.05	.05
<i>Provce (Provisjonsandel)</i>		.23***	.23***		-.01	-.01
<i>Klimace (Klima)</i>		-.21***	-.21***		.27***	.27***
<i>ProvXKlima</i>			-.02			.00
<i>F</i>	8.08	12.44	11.41	19.58	22.15	20.26
<i>R Sqaure</i>	.13	.22	.22	.27	.34	.34
<i>N=492</i> <i>Adjustet R^2</i>	.12	.20	.20	.25	.32	.32

I tabell 3 blir det presentert resultater fra regresjonsanalysen brukt til å teste hypotesene 1a og 1b. Høy grad av provisjonsandel gjør at man føler seg kontrollert av belønningssystemet ( $p < .001$ ). Hypotese 1a får dermed støtte. En lav provisjonsandel gjør ikke at man opplever belønningssystemet som informerende og derfor blir hypotese 1b forkastet.

<b>Variabler</b>	<b>Kontrollerende</b>	<b>Informerende</b>
<i>Tid i bransjen</i>	-.02	.01
<i>Alder</i>	-.13	.02
<i>Kjønn</i>	.00	-.00
<i>Timer i uken</i>	.07	-.15***
<i>Lønnskala</i>	-.02	.48***
<i>Region Nord</i>	-.03	.01
<i>Region Vest</i>	.05	-.05
<i>Region Sør</i>	.01	-.00
<i>Eiendomsmegler/Fullmektiger</i>	.16***	.05
<i>Klima</i>	-.21	.27***
<b>UA: Provisjonsandel</b>	.23***	-.01
<b>F</b>	12.44	22.15
<b>R square</b>	.22	.34
<b>N=492</b> <b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	.20	.32

Resultatene fra regresjonsanalysen brukt til å teste hypotese 3, 4 og 5 er vist i tabell 4. Det er en positiv sammenheng mellom provisjonsandel og indre motivasjon ( $p < .05$ ). Hypotese 3 kan forkastes. Analysen viser oss at det er en positiv sammenheng mellom å oppleve belønningssystemet som informerende og indre motivasjon ( $p < .001$ ).

<i>Variabler</i>	<b>Indre</b>		<b>Turnover</b>		<b>Jobbrelatert Angst</b>		
	<b>Motivasjon</b>		<b>intensjon</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<i>Tid i bransjen</i>	.01	.02	.06	.06	-.14	-.15	
<i>Alder</i>	-.04	-.06	.01	.04	.07	.11	
<i>Kjønn</i>	-.21***	-.19**	.09	.06	-.18**	-.20***	
<i>Timer i uken</i>	-.03	.01	-.04	-.08	.20***	.15**	
<i>Lønnskala</i>	.18**	.02	-.25***	-.08	-.14*	.03	
<i>Region Nord</i>	.13	.11	-.06	-.04	-.02	.01	
<i>Region Vest</i>	-.04	-.02	-.04	-.06	.06	.03	
<i>Region Sør</i>	-.04	-.04	-.02	-.01	-.01	-.01	
<i>Eiendomsmegler/ fullmektiger</i>	-.01	-.01	.07	.07	.13*	.11	
<i>Samarbeidsklima</i>	.25***	.15*	-.28***	-.18**	-.21***	-.08	
<i>Provisjonsandel</i>	.12	.14*	.02	-.02	.08	.03	
<i>Kontrollerende</i>		-.06		.11		.21***	
<i>Informerende</i>		.29***		-.30***		-.29***	
<i>F</i>	4.70	5.64	5.79	7.03	6.62	8.82	
<i>R Sqaure</i>	.15	.20	.18	.24	.20	.28	
<i>N=303</i>	<i>Adjusted R^2</i>	.12.	.17	.15	.21	.17	.25

Det er ikke en signifikant sammenheng når vi kun ser på provisjonsandel og jobbrelatert angst. Vi får derimot en indirekte effekt når man tar med kontrollerende og informerende effekt i en medieringssammenheng. Dersom man opplever belønningssystemet som kontrollerende så er det en sammenheng i økt jobbrelatert angst ( $p < .001$ ). Hvis man derimot opplever belønningssystemet som informerende, så opplever den ansatte mindre jobbrelatert angst ( $p < .001$ ).

Hypotese 4 får støtte hvis den ansatte opplever belønningssystemet som kontrollerende, noe som vi har avdekket i tidligere analyser.

Resultatene viser videre at det ikke er noen sammenheng mellom provisjonsandel og turnoverintensjon, så hypotese 5 får ikke støtte og kan forkastes.

## Diskusjon

Det har som nevnt vært lite empirisk forskning på hvordan en kontrollerende effekt av belønningssystemet kan påvirke den ansattes syn på lønn.

Denne oppgaven har sett på provisjonslønn, informerende og kontrollerende effekt ved denne lønnsmodellen og de videre konsekvensene av dette.

Vår hypotese om indre motivasjon ble ikke støttet og dette kan indikere at eiendomsmegleryrket er komplekst og det kan være interessant å forske videre på.

Vi har avdekket at samarbeidsklime ikke har en signifikant modereringseffekt på hvor kontrollert man opplever å bli av belønningssystemet. Likevel er det interessant å se at jo bedre samarbeidsklime man har, jo mer opplever den ansatte belønningssystemet som informerende, og mindre kontrollerende. Analysen viser likevel at belønningssystemet står såpass sterkt hos den enkelte ansatte, at de vil føle seg kontrollert uavhengig av samarbeidsklime. Dette kan ha sammenheng med at en eiendomsmegler selv er ansvarlig for sine oppdrag, både når det gjelder det juridiske og det økonomiske. Det er også den enkelte eiendomsmeglere som ikke får uttelling av belønningssystemet dersom de ikke får solgt.

Analysen viser at jo flere timer en eiendomsmegler jobber i uken, jo mer opplever belønningssystemet som kontrollerende. ( $P < 0,001$ ). Dette gir mening da det er naturlig at denne lønnsmodellen virker etter sin hensikt, altså at eiendomsmeglere endrer atferden sin ved å jobbe mest mulig for å få uttelling (Kuvaas, Buch, Dysvik, 2020). Når man jobber på provisjonslønn, handler det om å bli valgt av kunden, og det kan da være vanskelig for eiendomsmeglere å sette grenser for seg selv. Det foreligger en forventning om at den enkelte i stor grad skal være tilgjengelig for kunden. Dersom man ikke er det, er det en risiko for å miste oppdrag, noe som igjen vil gå utover den enkeltes lønn. Derfor er det naturlig at eiendomsmeglere mange ganger ender opp med å gå på akkord med seg selv, og konsekvensen blir at de føler seg kontrollert av belønningssystemet. Ved at man likevel må være tilgjengelig for kunden, anser vi ikke at fastlønn vil være med på å ta vekk denne forventningen, som kan være grunnen til at hypotese 1b ikke får støtte. Hvordan den ansatte opplever belønningssystemet når det

kommer til kontrollerende og informerende effekt, har mye å si for indre motivasjon, turnover intensjon og jobbrelatert angst, noe vi utdyper nedenfor.

Det er naturlig at de som opplever belønningssystemet som informerende har en høyere indre motivasjon ( $P < 0,001$ ). Dette stemmer overens med selvbestemmelsesteorien som sier at en slik lønnsmodell kan både øke eller redusere graden av indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Resultatene viser derimot at det ikke er noen signifikant sammenheng mellom det å føle seg kontrollert og indre motivasjon. Dette er overraskende, da sterke økonomiske incentiver som provisjonslønn skal i tråd med flere studier fortrenge indre motivasjon når belønningen er av en høy incentiveffekt. (Kuvaas et al., 2016; Kuvaas, Buch, Dysvik, 2020) Eiendomsmeglere har ett belønningssystemet med høy grad av instrumentalitet, men på tross av dette er de i stor grad indre motiverte noe står i motsetning til resultater fra metaanalysen (Cerasoli et al., 2014). Videre ser vi at det er en positiv sammenheng mellom provisjonsandel og indre motivasjon ( $P < 0,05$ ). Dette står i motsetning til studiene som er nevnt ovenfor og som fant at finansielle incentiver kan fortrenge indre motivasjon (Weibel (2010) referert i Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 195) Det er også gjort flere studier som viser positive sammenhenger mellom indre motivasjon og fastlønn (Gardner et al., 2004; Kuvaas, 2006b). Våre resultater finner derimot støtte i en fersk metaanalyse av Lehitivuuris feltstudier, selv om det var på tvers av de individuelle studiene stor variasjon i effektstørrelsene (Kuvaas, 2024).

Resultatene fra våre analyser viser at mange i bransjen balanserer indre og ytre motivasjon, noe som Kuvaas og Dysvik anser som lite realistisk (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 62). En grunn til denne sammenhengen kan være at mange meglere i dag opplever belønningssystemet nettopp som informerende, fordi de presterer bra og dermed oppnår belønningen, og føler seg verdifulle for organisasjonen (Kuvaas, 2006b). Det er en positiv sammenheng ( $P < 0,01$ ) mellom de som opplever at de ligger høyt på lønnskalaen i forhold til andre kollegaer og indre motivasjon. Dette kan igjen forklares ved at lønnen er et resultat av egen innsats og oppleves som rettferdig og dermed indre motiverende (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 189). Dersom man har en høy grad av indre motivasjon så er det også naturlig at man blir man god i jobben sin og dette gir uttelling i form av resultater (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 64). Den høye graden av indre motivasjon

kan også forklares med tidligere forskning innenfor selvbestemmelsesteori. Eiendomsめglere har en høy grad av autonomi som vil si at de selv kan planlegge sin egen arbeidshverdag. Fornøyde kunder og gode tilbakemeldinger bidrar til at de føler seg kompetente i det de gjør, og gir de mer følelse av tilhørighet. Ved at alle disse psykologiske behovene er dekket gir det dem høyere grad av indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Analysen avdekker at et godt samarbeidsklima har en sterk positiv sammenheng på indre motivasjon ( $P < 0,001$ ), men at denne sammenhengen blir en del svakere ( $P < 0,05$ ) når man tar inn moderatorene informerende og kontrollerende effekt. Dette kan være på bakgrunn av at en eiendomsめgler uansett står alene i utøvelsen av sitt arbeid.

Resultatet viser at det ikke er noe sammenheng mellom provisjonslønn og turnoverintensjon. Dette var overraskende, men kan forklares ved at eiendomsめglere har en stor grad av indre motivasjon. Dette står derimot i kontrast med studier gjort av Adam Grant mfl. som fant ut at det ikke er tilstrekkelig med kun indre motivasjon, men at den ytre motivasjonen i tillegg måtte være lav for å oppnå gode resultater (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 63). Analysen viser at når vi tar hensyn til kontrollerende og informerende effekt, avdekker vi at de ansatte som opplever belønningssystemet som informerende tenker mindre på å slutte i jobben ( $P < 0,001$ ). Det er derimot ingen signifikant sammenheng mellom de som opplever belønningssystemet som kontrollerende og turnoverintensjon. Dette er oppsiktsvekkende siden kontrollerende effekt av lønn kobles til psykisk sykdom og at det derfor ikke er bærekraftig over tid. (Deci mfl. 2017 og Ryan mfl. 2022 referert i (Kuvaas, 2024)).

Videre ser vi at ett godt samarbeidsklima bidrar til en lavere turnoverintensjon ( $P < 0,001$ ). Dette anser vi som noe overraskende, da resultatene på kontrollerende effekt ikke ble moderert av samarbeidsklima. Det kan derimot være naturlig at ett godt arbeidsmiljø vil bidra til en høyere grad av trivsel og dermed forhindre at man ønsker å slutte i jobben sin.

Resultatene våre viser at eiendomsめglere opplever jobbrelatert angst ( $P < 0,05$ ). Det var overraskende at sammenhengen ikke var enda mer signifikant siden en slik resultatbasert lønnsmodell er koplet til både dårlig psykisk helse og sykdom (f.eks Dahl & Pierce, 2020; DeVaro & Heywood, 2017). Det er en tydelig

sammenheng mellom antall arbeidstimer i uken og jobbrelatert angst ( $P < 0,001$ ). Denne sammenhengen ser vi på som naturlig da en høy arbeidsmengde kan gjøre at man blir mer sliten, noe som igjen kan gå utover helsen. En eiendomsmegler bærer ofte et stort press både juridisk og økonomisk ovenfor sine kunder, men også et press for å oppnå individuelle resultater. Når en eiendomsmegler jobber mye og håndterer mange oppdrag på samme tid vil det kunne oppleves som enda vanskeligere å legge vekk arbeidet og ha en balanse mellom jobb og privatliv. Det som derimot er overraskende er at på tross av det overnevnte, så ser man at jo mer eiendomsmegleren opplever belønningssystemet som informerende, jo mindre jobbrelatert angst har man ( $P < 0,001$ ). Dette viser hvor stor rolle den enkelte sin opplevelse av belønningssystemet er.

Avslutningsvis så er det interessant å nevne at uavhengig av hvor godt samarbeidsklimaet er, så har det ingen påvirkning på hvor stor grad av jobbrelatert angst den enkelte eiendomsmegleren opplever ( $P < 0,001$ ).

I motsetning til turnoverintensjon, hvor det hadde en positiv sammenheng. Dermed ser man hvor sterkt jobbrelatert angst står hos den enkelte.

### ***Begrensninger og videre forskning***

Vår undersøkelse har kun blitt besvart av et fåtall respondenter, og kan ikke gi et bilde av hele bransjen. Det er videre få eiendomsmeglerfullmektiger og yngre eiendomsmeglere som har svart, noe som kan gi ett feil bilde av realiteten.

Svarene vi har mottatt er fra de som fortsatte jobber innenfor bransjen, og det er derfor rimelig å anta at de har et annet synspunkt, enn de som har valgt å slutte.

Det kunne vært interessant å se på de som har sluttet for videre forskning.

En svakhet med undersøkelsen vår og noe som vi også har fått tilbakemelding på, var at vi hadde for «få» timer jobbet i uken som svaralternativ. Det høyeste tallet vi hadde med var 50 timer, og det er i en «vanlig» jobb høye tall, men vi undervurderte hvor mye en eiendomsmegler faktisk jobbet. Basert på dette er det store muligheter at vi ikke fikk ett korrekt bilde på hvor stor arbeidsbelastningen på den enkelte eiendomsmegleren faktisk er.

Våre resultater er interessante ved at eiendomsmeglere opplever høy grad av indre motivasjon med provisjonslønn, og at de samtidig føler seg kontrollert av



belønningssystemet. Dette kan det være interessant å forske videre på. Samarbeidsklima har ikke en sammenheng med hvordan de opplever belønningssystemet, men det kunne vært interessant å se i hvor stor grad konkurranseklimaet kan påvirke dette.

### ***Praktiske implikasjoner: Tiltak for bransjen***

Vår undersøkelse avdekker hvor stor utfordring jobbrelatert angst er blant eiendomsmeglere på tvers av alder og erfaring, noe som viser at bransjen bør sette inn tiltak for å både redusere og forebygge dette. Det bør bli innført en fastlønn de to første årene man jobber som eiendomsmeglerfullmektig. Dette anser vi som viktig for å legge grunnlaget tidlig i deres karriere og det vil kunne gi en informerende effekt. Ved at det gir en informerende effekt er det med på å forebygge jobbrelatert angst. Når man kommer rett ut fra skolen har man behov for å utvikle evner og ferdigheter slik at man opplever mestring i jobben, uten å måtte gå med ett konstant press for å prestere. Det er viktig at man opplever lønssystemet som rettferdig når man vet at provisjonslønn kun fungerer på innsatsen til enkelte, og ikke på ferdighetene eller evnene (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 193). Ett slikt tiltak vil også på lang sikt være med på å legge føringer for hele bransjen ved at man må kjøre en mer ansvarsfull rekrutteringsprosess. Hvor man istedenfor å teste om den enkelte har det som skal til, er med på å utvikle eiendomsmegleren (Hasselgård, 2017).

Det bør innføres konkrete tiltak i bransjen for å sikre den ansatte sin mentale helse. Alle er forskjellig og vil dermed oppleve de vanskelige aspektene ved jobben forskjellig og i ulik grad. Noen vil kunne oppleve at det er krevende å legge vekk jobben, mens andre kan synes det er vanskelig å sette grenser for seg selv når det gjelder bl.a. relasjon til kunden og god kundeservice.

Bedriften må derfor legge til rette for individuelle kurs og opplæring for de ansatte som opplever at de har behov for dette, på jevnlig basis, da behov også kan endre seg over tid. Ved å innføre trening og utviklingstiltak kan det være med på å bidra positivt til at de ansatte opplever å bli investert i, og at organisasjonen viser at de er viktige (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 114). Følelsen av å bli investert vil også være med på å styrke den ansattes indre motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2008).

For at disse tiltakene skal fungere er man avhengig av gode ledere, og at de også får den kursingen de har behov for. Støtte fra nærmest leder er helt avgjørende for å få god effekt av trenings- og utviklingstiltakene. (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 247).

Det kommer frem i dialogen med administrerende direktør i NEF at det foreligger en sjargong i bransjen som anerkjenner kollegaer som presterer på høyt nivå. Her brukes det upolert språk som «du er rå», «du er en maskin» eller lignende.

Dette mener vi kan fremme en dårlig kultur og forme bransjen negativt ved at man glorifiserer et høyt arbeidstempo og antall timer jobbet. Av den grunn mener vi at det bør bli innført tiltak hvor man prøver å få bukt med denne sjargongen, og jobber for å skape en bedre og mer bærekraftig kultur på organisasjonsnivå. Det bør forskes videre på hva som er grunnen til at eiendomsmeglere opplever en så stor grad av jobbrelatert angst. Vi mener trening og utviklingstiltak kan hjelpe den enkelte ansatte, men det er viktig å vite hvor behovet stammer fra. Det må derfor gjøres en god kartlegging av tiltaket sitt innhold, relevans, og hvordan de ansatte kan bruke dette innholdet i sin jobb før det blir innført. (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 115).

Vi startet denne oppgaven med en nysgjerrighet på hvorfor ingen har sett på en bransje som er så kjent for å belønne resultater. Undersøkelsen har avdekket at mye fungerer i eiendomsmeglerbransjen på tross av motsigende forskning. Eiendomsmeglere har en stor grad av indre motivasjon, men vi har også funnet ut at de opplever mye jobbrelatert angst når de føler seg kontrollert av lønnen sin. Er det slik at den store graden av indre motivasjon går på bekostning av den enkeltes helse, og på lang sikt er med på å skape sykdom? Hvordan kan man i så fall sørge for at eiendomsmeglere holder seg indre motiverte, samtidig som man forebygger jobbrelatert angst? Dette er noe bransjen burde ta på alvor!

## Referanser

- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, S., & Harmon, S. J. (2011). *Mixing Individual Incentives and Group Incentives: Best of Both Worlds or Social Dilemma?*  
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309360845>
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2nd ed). McGraw-Hill Higher Education.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140*(4), 980–1008.  
<https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Cheng, B. H., & McCarthy, J. M. (2018). *Understanding the dark and bright sides of anxiety: A theory of workplace anxiety - ProQuest*.  
<https://www.proquest.com/openview/9f68d1e1afa006c2f169e5cc24bbb1f6/1?pq-origsite=gscholar&cbl=60903>
- Dahl, M. S., & Pierce, L. (2020). Pay-for-Performance and Employee Mental Health: Large Sample Evidence Using Employee Prescription Drug Usage. *Academy of Management Discoveries, 6*(1), 12–38.  
<https://doi.org/10.5465/amd.2018.0007>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, Olafsen, Ryan, E. L., Anja H, Richard M. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*.  
<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

DeVaro, J., & Heywood, J. S. (2017). *Performance Pay and Work-Related Health Problems: A Longitudinal Study of Establishment*.

[https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793916669148?casa\\_token=F9F48woJNLUAAAAA%3AONhT6ICQ-m7PeozF7an-0KE297uxdvO6g9pnIl9\\_WzSkynlsY5Mgcq7KxJdvnW3pa04r3lhInba47g&journalCode=ilra](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0019793916669148?casa_token=F9F48woJNLUAAAAA%3AONhT6ICQ-m7PeozF7an-0KE297uxdvO6g9pnIl9_WzSkynlsY5Mgcq7KxJdvnW3pa04r3lhInba47g&journalCode=ilra)

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

<https://doi.org/10.1002/job.322>

Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307–322.

<https://doi.org/10.1348/0963179041752646>

Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). *A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance* | *Journal of the Academy of Marketing Science*.

<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-021-00827-6>

Hasselgård, M. (2017, november 4). *Ekstreme arbeidsforhold for unge meglere*.

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

- Kessler, R. C., & Greenberg, P. E. (2002). *The economic burden of anxiety and stress disorders*.  
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=3c4e36f2a2c25698a4027f697dec9217c90b5ff2>
- Kuvaas, B. (2006a). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.  
<https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kuvaas, B. (2006b). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Kuvaas, B. (2024). *Incentive Effects of Perceived Pay for Performance: Controlling and Informational Effects of Pay* [Akseptert for publisering på konferansen til Academy of Management].
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.  
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236.  
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser—Evidensbasert HRM* (4.utgave). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Buch, Dysvik, B., Robert, Anders. (2020, mars 19). *Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation*.  
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11031-020-09828-4>
- Mao, J., Chang, S., Gong, Y., & Xie, J. L. (2021). Team job-related anxiety and creativity: Investigating team-level and cross-level moderated curvilinear relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 34–47.  
<https://doi.org/10.1002/job.2489>
- NEF. (2022). *Om NEF*. NEF.no. <https://nef.no/om-nef/>
- NEF. (2023, oktober 27). *Psykisk helse og livslang eiendomsmegling*. NEF.no.  
<https://nef.no/nyheter/psykisk-helse-og-livslang-eiendomsmegling/>
- Rosado-Solomon, E. H., Koopmann, J., Lee, W., & Cronin, M. A. (2023). *Mental Health and Mental Illness in Organizations: A Review, Comparison, and Extension | Academy of Management Annals*.  
<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/annals.2021.0211>
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277.  
<https://doi.org/10.1348/096317906X111024>
- Xie, J. L., & Johns, G. (1995). Job Scope and Stress: Can Job Scope Be Too High? *Academy of Management Journal*, 38(5), 1288–1309.  
<https://doi.org/10.5465/256858>

Zhu, Y.-Q., Gardner, D. G., & Chen, H.-G. (2018). Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. *Journal of Management*, 44(5), 2094–2115.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316638161>