

HÖGSKOLAN
I GÄVLE

Institutionen för ekonomi

*Titel: Provision och andra motivationsfaktorerers inverkan på
fastighetsmäklare*

*Författare: Kajsa Brunström
Lina Wiklund*

*Kurspoäng: 10 poäng
Kursnivå: Kandidatkurs (C-nivå)*

Examensarbete
i ämnet företagsekonomi

Abstract

Title: Provision och andra motivationsfaktorers inverkan på fastighetsmäklare

Title: Commission and other motivation factors influence on real estate agents

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Department of Business Administration
University of Gävle
BOX 6052 Gävle
Sweden

Authors: Brunström, Kajsa & Wiklund, Lina

Date: 2006-06-08

Supervisor: Gaddefors, Johan

Purpose: The purpose with our examinationwork is to study what different factors that motivate the real estate agents in their work

Nyckelord: Motivation, provision, organisationskultur, fastighetsmäklare

Keywords: Motivation, commission, organization culture, real estate agent

Summary

In the society of today there is a lot of talking and writing about the real estate agents and everything that is connected with them. The rising real estate prices, mainly in the big cities, means a quite big rise in the agent's salary and the profession is becoming more and more popular. We think that what it is that interest so many into the real estate agent profession is that if you succeed it is a fast way to make a lot of money.

What we have thought about is if the real estate agents think that it is good to still work on a commission after have being in the business for a few years. We have also asked our self's how good the commission actually works as a factor of motivation for the people that are in the business. Is it a good form of salary for your employees if you want them to work hard or is it just making them more stressed?

The purpose with our thesis is to study what different factors that motivate the real estate agents in their work. We also want to look into if there is any difference in cities such as Stockholm, Gävle and Tierp when it comes to the factor of motivation and the level of stress. To make inquiries in this we used a quantitative examination. We did this with help in form of a questionnaire examination that we sent out to the real estate offices in the three cities.

In the theory part we have tried to use newly published literature. Although we chose to take some parts from older literature such as Maslow and Herzberg that are on basis referenced in our studies about motivation and satisfaction in the work. We considered these theories as very important in our study and chose to only complete with the newer theories. What we found out when we went looking for newly published literature was that there is not so much of it. What we did find in the newer literature was that the concept; organization culture is used quite a lot.

In the empirical part of the essay the questionnaire examination is showed. The answers from the questionnaire have been combined and are showed in both diagrams and as a text. We chose to show the questionnaire statistically even though we only have a few answers.

Our examination showed that a big part of the people asked, both older and younger, were happy with getting their salary by commission. The salary was also one of the biggest factor of motivation with the real estate agents regardless of their place to live, there sex or age. To a certain point the salary was a bigger factor of motivation for men that are working in Stockholm. Other things that showed to be a factor of motivation for real estate agents was the colleagues and happy, satisfied customers.

In our formulation of the problem we discussed if the level of stress was different in different types of cities. During our work we came up with the result that there is a difference in the level of stress between real estate agents in the three cities. For an example, real estate agents in Stockholm are much more stressed than in Gävle and Tierp. Not because of the reason of the salary but because of the many objects to sell and a higher pace.

Sammanfattning

I dagens samhälle skrivs och pratas det mycket om fastighetsmäklare och allt som förknippas med dem. De stigande fastighetspriserna, främst i storstäderna, innebär lönelöft för fastighetsmäklarna och yrket blir allt mer populärt. Vi tror att det som lockar med mäklaryrket är att om man lyckas så är det ett snabbt sätt att tjäna stora pengar.

Vi har funderat kring om fastighetsmäklarna fortfarande tycker att provision är en bra löneform efter några år på arbetsmarknaden? Vi har även ställt oss frågan om hur bra provisionen egentligen fungerar som motivationsfaktor hos dem som arbetar inom mäklaryrket? Är det en bra löneform om man vill få sina anställda att jobba hårdare eller blir de anställda bara mer stressade?

Syftet med vårt examensarbete är att studera vilka faktorer som motiverar fastighetsmäklaren i sitt arbete. Vi vill också undersöka om det finns skillnader mellan städerna Stockholm, Gävle och Tierp vad det gäller motivationsfaktorer och stressnivå. För att undersöka detta använde vi oss av kvantitativ undersökningssats. Det gjorde vi med hjälp av en enkätundersökning, vi skickade ut enkäter till fastighetsmäklarbyråer i de tre städerna.

I teoridelen har vi försökt att använda oss av nyutgiven litteratur. Trots detta valde vi att ta del av äldre teorier av Maslow och Hertzberg som regelbundet refereras till våra studier om motivation och arbetstillfredsställelse. Vi betraktade dessa teorier viktiga för vår studie och valde att komplettera med nyare teorier. Det vi kom fram till när vi sökte efter nyare litteratur var att det inte finns i överflöd. I den nyare litteratur som vi fann nämns många gånger begreppet organisationskultur.

I den empiriska delen av uppsatsen redovisas enkätundersökningen. Svaren från enkäterna har sammanställts och redovisats i diagram samt i löpande text. Vi valde att redovisa enkäterna statistiskt trots att vi har få enkätsvar.

Vår undersökning visade att stor andel av respondenterna både av de äldre och de yngre var nöjda med provisionen som löneform. Lönen var också en av de större motivationsfaktorerna hos fastighetsmäklarna oavsett ort, kön och ålder. Till viss del var lönen en större motivationsfaktor för män och för arbetande i Stockholm. Andra saker som visade sig motivera fastighetsmäklare var kollegorna och nöjdare kunder.

I vår problemformulering diskuterade vi om stressnivån är olika i olika stora städer. Vi kom under arbetets gång fram till att det fanns skillnad på hur stressade fastighetsmäklarna i de olika städerna var. I Stockholm var fastighetsmäklarna mer stressade än i Gävle och Tierp, men inte på grund av löneformen utan av de många objekten och höga tempot.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	1
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsning	2
2. Metod	3
2.1 Enkäter	3
2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod	4
2.3 Validitet och reliabilitet	5
2.4 Datainsamling	6
2.4.1 Urval & generalisering	6
3. Teori	8
3.1 Motivation	8
3.1.1 Maslows behovspyramid	9
3.1.2 Herzbergs två-faktor modell	9
3.1.3 Empowerment.....	10
3.1.4 Utvecklingsmöjligheter	11
3.1.5 Ledarens roll för motivationen	12
3.1.6 Belöningsystem som motivation	14
3.2 Organisationskultur	15
3.2.1 Scheins teori	16
3.2.2 Subkulturer	17
3.3 Teorisammanfattning	19
3.3.1 Motivation	19
3.3.2 Organisationskultur	20
4. Empiri	21
4.1 Fastighetsmäklarföretag	21
4.2 Tierp	21
4.2.1 Motivation	21
4.2.2 Provision.....	22
4.3 Gävle	22
4.3.1 Motivation	22
4.3.2 Provision.....	23
4.4 Stockholm	24
4.4.1 Motivation	24
4.4.2 Provision.....	24
4.5 Kvinnor och män	25
4.5.1 Motivation	25
4.5.2 Provision.....	26
4.6 Ålder	27
4.6.1 Motivation	27
4.6.2 Provision.....	28
5. Analys	30
5.1 Vad motivationen innebär för de anställda	30
5.2 Lönens betydelse för motivation	30
5.3 Utvecklingsmöjligheter och empowerment	31
5.4 Ledarens roll för motivationen	32
5.5 Organisationskultur	32
6. Slutsats	34
Källförteckning	36
Bilaga 1 - Enkäten	38

1. Inledning

Det inledande kapitlet syftar till att väcka läsarens intresse. Detta gör vi i form av en bakgrundsbeskrivning, problemformulering, syftet med arbetet och till sist avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I dagens samhälle skrivs och pratas det mycket om fastighetsmäklare och allt som förknippas med dem. De stigande fastighetspriserna, främst i storstäderna, innebär lönelöft för fastighetsmäklarna och yrket blir allt mer populärt. Mäklarprogrammen på Högskolor och Universitet har stort antal sökande per plats och intagningspoängen är hög. Vi tror att det som lockar med mäklaryrket är att om man lyckas så är det ett snabbt sätt att tjäna stora pengar. Provisionen är på så vis en sporre för ungdomar att välja just mäklaryrket.

Anställda i fastighetsmäklar företag får i allmänhet sin lön i form av provision. Ett normalt mäklararvode ligger i dagsläget mellan 5 - 10 % av försäljningssumman beroende på hur lätt eller svårsålt objektet är¹. Enligt SCB:s lönestatistik 2004 tjänade mäklare i genomsnitt 29 200 kr per månad vilket är bra för bara två års utbildning efter gymnasiet². I områden där omsättningen och priser på fastigheter inte är så stora förekommer oftast en minimiprovision som är beräknad i kronor. Detta för att ersätta fastighetsmäklarens kostnader i anknytning till uppdraget³.

1.2 Problemformulering

Att tjäna mycket pengar lockar många, men till vilket pris? Hur ser situationen egentligen ut när studenterna är klara med sin utbildning? När de har provat på yrket i verkligheten. Tycker de fortfarande att provision är en bra löneform och är det en löneform som fungerar och som gör att de känner sig motiverade i sitt arbete? Vi tror att det finns en risk med att ha provision som löneform. Att det kanske inte är den bästa löneformen om man vill få sina anställda att jobba hårdare och uppnå bra resultat. Provisionen kan bli ett orosmoment som istället gör fastighetsmäklarna stressade. Detta på grund av att de inte har en fast grundlön och därför inte är garanterad en inkomst. Vi tror att det främst kan drabba unga och oerfarna fastighetsmäklare men också mer rutinerade som har en familj att försörja. Provisionen skulle på så vis kunna leda till sämre prestationer i stället för att sporra personalen. Är provisionen bra som löneform eller blir det bara ett orosmoment som gör att de anställda blir stressade? Det kan kanske till och med leda till att de anställda gör ett sämre jobb så att chefen måste jobba hårdare med andra motivationsfaktorer för att kompensera. Vi har funderat på vilka dessa motivationsfaktorer är. Kan det kanske vara bättre att motivera sin personal på något annat sätt än med pengar för att nå ett bra resultat?

¹ <http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=533&a=96695>

² <http://www.scb.se/>

³ Mäklarsamfundet Service i Sverige AB, 2005, *Lärobok i fastighetsförmedling – ger en god insikt i förmedlingsuppdraget*

Med tanke på att bostadspriserna skiljer mycket mellan olika städer funderar vi på om det kanske är så att fastighetsmäklare i storstäder tycker att bättre om provisionen än vad fastighetsmäklaren på en mindre ort gör. Hur skiljer sig de olika motivationsfaktorerna åt mellan olika stora städer? Är de mer eller mindre stressade i stora städer? Vi vill även ta reda på om det finns några skillnader vad det gäller motivationsfaktorer och stress mellan kvinna/man och även vilka skillnader man kan upptäcka mellan olika åldersgrupper. Är de yngre mer stressade än de äldre på grund av att allt är nytt och eftersom de inte har hunnit skaffa sig någon egen kundkrets? Eller har det inte med saken att göra? Är kvinnor mer nöjda än männen med provision eller tvärt om? Blir kvinnor och män motiverade av samma sak?

Enligt teori i ämnet kan man skapa motivation på flera olika sätt. Man kan även läsa om att varje individ blir motiverade av olika saker. Alltifrån utvecklingsmöjligheter till nöjdare kunder skulle kunna motivera en person i sitt arbete. Med hjälp av denna teori och det resultat vi får från den undersökningsmetod vi väljer att använda oss av, hoppas vi på att kunna besvara våra frågor.

1.3 Syfte

Syftet med vårt examensarbete är att studera vilka faktorer som motiverar fastighetsmäklaren i sitt arbete. Vi vill också undersöka om det finns skillnader mellan städerna Stockholm, Gävle och Tierp vad det gäller motivationsfaktorer och stressnivå.

1.4 Avgränsning

I uppsatsen kommer vi som författare endast att studera mäklarföretagen Svensk Fastighetsförmedling och Föreningssparbankens Fastighetsbyrå. Vi bestämde oss för att ta kontakt med kontor i Tierp, Gävle samt Kungsholmen och Södermalm i centrala Stockholm.

2. Metod

I metodavsnittet presenterar vi olika teorier som stödjer vår uppsats. Detta följs upp med en redogörelse om vilket tillvägagångssätt vi använt oss av för att uppfylla vårt syfte.

2.1 Enkäter

Enkäter är ett enkelt sätt att samla in material på och kräver ofta lite tid. Ett större antal individer nås och svaren är skriftliga vilket medför att de blir lättare att bearbeta än intervjuer. Då alla respondenter får exakt samma frågor underlättas jämförelsen.⁴ För att denna metod ska fungera är förutsättningen att respondenterna tolkar frågorna på samma sätt som de som utför undersökningen.⁵ När man utformar en enkät ska man tänka på att respondenten inte ska behöva tveka om frågorna ska behövas ringas in/kryssas för eller om de ska fylla i ett eller flera svarsalternativ. Om enkäten är åskådlig, snygg och enkel att följa ökar sannolikheten att få bättre svarsfrekvens.⁶

Vi hoppas att fastighetsmäklarna som har svarat på vår enkät har tolkat frågorna på samma sätt som vi, eftersom det gör vår undersökning mer tillförlitlig. Vi har även försökt att utforma frågorna på ett tydligt och lättförståeligt sätt.

Enkätundersökningar som resulterar i färre än 40 stycken respondenter bör man inte bearbeta statistiskt då de inte blir meningsfulla. Vi fick endast 29 svar på vår enkätundersökning. Vi är medvetna om att materialet från enkätundersökningen är tunt och därmed inte bör bearbetas statistiskt. Vi valde trots detta att presentera materialet med diagram för att göra det lättöverskådligt och föra att vi tror att det blir det enklaste sättet för läsaren att ta del av resultatet från undersökningen.

Vi skickade ut enkäterna till 50 stycken fastighetsmäklare anställda av Svensk Fastighetsförmedling och Föreningssparbankens Fastighetsbyrå.

	<u>Svensk</u> <u>Fastighetsförmedling</u>	<u>Föreningssparbankens</u> <u>Fastighetsbyrå</u>
<u>Sthlm, Kungsholmen</u>	7st	7st
<u>Sthlm, Södermalm</u>	7st	7st
<u>Gävle</u>	7st	7st
<u>Tierp</u>	3st	5st

⁴ Ejvegård, R., 1996, *Vetenskaplig metod*, sid. 50

⁵ Bell, J., 2000, *Introduktion till forskningsmetodik*, sid. 103

⁶ Ejvegård, R., 1996, *Vetenskaplig metod*, sid. 52ff

Enkäter skickas vanligtvis till respondenten med post, men kan även överlämnas personligen. När informationen samlas måste två aspekter beaktas. Dels måste man beakta hur mycket ansvar som lämnas till intervjuaren i form av frågornas utformning och inbördes ordning, detta kallas *standardisering*. Dels måste man beakta i vilken utsträckning respondenten kan tolka frågorna fritt med tanke på dennes egen inställning och erfarenheter, vilket kallas *strukturering*.⁷

I en standardiserad enkät är frågorna konstruerade på samma sätt och i samma ordning till varje respondent som ska svara. När det gäller grad av strukturering i enkäten så lämnar forskaren lite utrymme för respondentens egna svar utan har till största del förutsägbara svarsalternativ.⁸

Innan vi postade enkäterna så ringde vi runt till de fastighetsförmedlingsföretag som vi beslutat oss för att undersöka. Vi presenterade oss och berättade om uppsatsen, därefter hörde vi efter om företagen var villiga att ställa upp. Vi frågade på varje ställe hur många fastighetsmäklare det var som jobbade där så att vi visste hur många enkäter vi skulle skicka. Efter klartecken från fastighetsmäklarföretagen skickade vi iväg enkäterna. Till fastighetsförmedlingarna här i Gävle överlämnade vi enkäterna personligen.

Svarsfrekvens

I vår enkätundersökning svarade 7 av totalt 8 fastighetsmäklarbyråer. Av de 48 enkäter vi skickade ut blev 29 besvarade. Detta genererade en svarsfrekvens på 60 %. Uppdelat på varje ort såg svarsfrekvensen ut enligt följande: Stockholm 54 %, Gävle 50 % och Tierp 100 %.

2.2 Kvalitativ och kvantitativ metod

Den *kvalitativa* metodens syfte är att beskriva, förklara och skapa en djupare förståelse för problematiken i undersökningen.⁹ Metoden innebär en marginell grad av formalisering och karakteriseras av den källa informationen hämtats ifrån.¹⁰ Datainsamlingen kan göras i form av intervjuer följt av tolkande analyser, ofta i form av verbala analysmetoder.¹¹ Fördelen med en kvalitativ undersökning är att den går in mera på djupet, det vill säga att man får kvalitet i sin undersökning.¹² Metoden innebär stora arbetsinsatser för att samla in, bearbeta och analysera data, vilket kan ses som en nackdel.¹³ En annan nackdel är att resultatet inte kan anses representera en hel population. Det går alltså inte att påstå att ett litet antal utvalda personer som gjort enkäterna representerar samtligas åsikter.¹⁴

⁷ Patel, R. & Davidsson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, s 60f

⁸ Patel, R. & Davidsson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, s 61

⁹ Nilsson, Lind, I., 2001, *Ledarskap i kris, kaos och omställning*, s 33

¹⁰ Holme, I.M. & Solvang, B.K., 1986, *Forskningsmetodik*, s 13

¹¹ Patel, R. & Davidsson, B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, s 14

¹² Bryman, A., 1997, *Kvalitativ och kvantitativ forskning – samhällsforskning*, s 58

¹³ Patel, R. & Davidsson, B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, s 119

¹⁴ Bryman, A., 1997, *Kvalitativ och kvantitativ forskning – samhällsforskning*, s 58

Den *kvantitativa metoden* används som verktyg för att ordna, beskriva, bearbeta och analysera data inom många empiriska vetenskaper, för att på olika sätt behandla vetenskaplig statistik.¹⁵ Många enheter med relativt få faktorer undersöks, vilket leder till att resultatet generaliseras. Metoden är strukturerad och formaliseras i sin form och kräver till exempel att enkäter ska vara utformade med fastställda svarsalternativ.¹⁶ Forskaren gör sedan om den insamlade informationen till siffror och mängder.¹⁷ Fördelen med denna undersökning är att den ger en hög grad av reliabilitet. Frågorna i en kvantitativ undersökning är bestämda i förväg och därför kan inte respondenten berätta om andra viktiga faktorer eller områden.¹⁸

Viken av dess två metoder som ska användas till undersökningen beror på syftet med projektet.¹⁹

Vår undersökning är kvantitativ eftersom vi valde att samla in primärdata genom en enkätundersökning. Vi valde det tillvägagångssättet för att nå ut till så många respondenter som möjligt. Frågorna är bestämda i förväg vilket gör att respondenterna inte kan sväva ut i sina svar. Det blir därmed enklare att ställa upp diagram och analysera skillnaderna.

När vi utformade enkäten var de flesta frågorna ställda med fastställda svarsalternativ. Det kan ses som en nackdel med den kvantitativa metoden eftersom respondenterna inte har möjlighet att svara fritt. Vi valde därför att lägga till ett antal frågor där respondenterna fick chansen att uttrycka sin åsikt med egna ord.

2.3 Validitet och reliabilitet

Inom forskning är validitet och reliabilitet två centrala begrepp. För att undersökningsmetoder ska vara användbara och lämpliga bör de vara reliabla och valida.²⁰

Med *reliabilitet* eller tillförlitlighet menas att mätningen är stabil och att den inte har blivit påverkad av slumpen. En mätmetod som får olika utslag vid olika mätningstillfällen är inte reliabel.²¹ Reliabilitet är en förutsättning för validitet, om metoden inte är tillförlitlig kan inte heller forskaren mäta det som undersöks på ett tillförlitligt sätt.²²

Med *validitet* menas att man mäter det som man har tänkt sig att mäta. Att veta vad man undersöker handlar om överensstämmelsen mellan vad man säger ska undersökas och vad som faktiskt blir undersökt.²³ Har man klara mått och mätmetoder är det inga problem. Det är viktigt att man använder sina mätmetoder konsekvent genom hela sin undersökning.²⁴

¹⁵ Patel, R. & Davidsson, B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder*, s 109

¹⁶ Holme, I.M. & Solvang, B.K., 1986, *Forskningsmetodik*, s 13

¹⁷ Bryman, A., 1997, *Kvalitativ och kvantitativ forskning – samhällsforskning*, s 55

¹⁸ Holme, I.M. & Solvang, B.K., 1986, *Forskningsmetodik*, s 90

¹⁹ Trost, J., 1994, *Enkätboken*, s 16

²⁰ Ejvegård, R., 1996, *Vetenskaplig metod*, s 67

²¹ Trost, J., 1997, *Kvalitativa intervjuer*, s 99

²² Trost, J., 2001, *Enkätboken*, s 61

²³ Patel, R. & Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, s 85

²⁴ Ejvegård, R., 1996, *Vetenskaplig metod*, s 69 f

När man använder sig av enkäter har man endast en liten möjlighet att kontrollera tillförlitligheten i förväg. Det ända utskickaren kan göra för att försöka underlätta för respondenten, är att vara noggrann med instruktionerna och göra enkäten lätt att förstå och besvara. För att veta om enkäten uppfyller dessa krav kan man prova den på en utomstående grupp innan den skall användas.²⁵

Eftersom vi valt att använda oss av en enkätundersökning har vår mätning en hög reliabilitet. För att höja tillförlitligheten på vår undersökning har vi varit noga med att ge respondenterna information om enkäten samt att ställa frågor som var lätta att besvara. Innan vi skickade iväg enkäterna lät vi en testpanel testa dem.

2.4 Datainsamling

Insamlandet av data i en undersökning kan ske på olika sätt. En vanlig indelning av data sker med utgångspunkt från om informationen betraktas som primär- eller sekundärdata.

Sekundärdata är det material som redan är publicerat såsom böcker och artiklar. Sekundärdata består av en tolkning av information som ägt rum och grundar sig på en primärkälla. Vilket innebär att det är någon annan som har samlat in och presenterat materialet. Information som samlats in under arbetets gång kallas för *primärdata*. Det kan ske genom intervjuer, enkäter och observationer.²⁶

Sekundärdata samlade vi även in genom att söka lämplig litteratur i biblioteket på Högskolan i Gävle. Vi kompletterade det med böcker och skrifter från Stadsbiblioteket i Gävle samt genom att söka information på nätet. Den primära datan skaffade vi oss via en enkätundersökning.

Den information som samlades in via enkätundersökningen sammanställdes med hjälp av dataprogrammet Access. Det gjorde det mer lättöverskådligt och det blev på så vis enklare för oss att tolka resultatet och avgöra vad det var i materialet som stack ut.

2.4.1 Urval & generalisering

Det kan många gånger vara en bra idé att göra ett urval på den grupp man ska undersöka eftersom det annars finns risk att undersökningen blir allt för dyr och komplicerad. Vid insamling av data med hjälp av enkät vill undersökaren ofta använda sig av materialet för att kunna uttala sig om hela gruppen på ett rättvisande sätt. För att kunna göra sådana yttranden krävs det att man har ett i statistisk mening representativt urval. Det innebär att var och en av de utvalda representerar en del av gruppen på ett sådant sätt att hela urvalet är en miniatyr av alla, det vill säga de skall representera alla de andra.²⁷ Om vi gjort urvalet på ett korrekt sätt är resultaten vi får från stickprovet representativa för populationen. Det innebär att resultatet vi får från vårt urval av respondenter gäller för samtliga fastighetsmäklare i Stockholm, Gävle och Tierp. Detta kallas att man *generaliserar* från stickprovet till populationen.²⁸

²⁵ Patel, R. & Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, s 88

²⁶ Bell, J., 1995, *Introduktion till forskningsmetodik*, s 65 f

²⁷ Trost, J., 2001, *Enkätboken*, s 28f

²⁸ Patel, R. & Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, s 44

En relevant fråga är hur stort urvalet ska vara. Denna fråga är dock mycket svår att besvara, men generellt gäller att ju större urval man har desto större sannolikhet är det att undersökningen blir representativ för hela gruppen.²⁹

Vi bestämde oss för att skicka formuläret till tre olika städer i Sverige som varierar i storlek och därmed också på fastighetsmarknaden. Stockholm som är hetast på fastighetsmarknaden var ett självklart val. Vi valde sedan staden som vi bor i, Gävle, samt att undersöka Tierp som är beläget fem mil söder om Gävle. Genom att välja städer med olika storlek tror vi att det kommer att ge mer varierande svar och att vi får något att analysera.

²⁹ Trost, J., 2001, *Enkätboken*, s 36

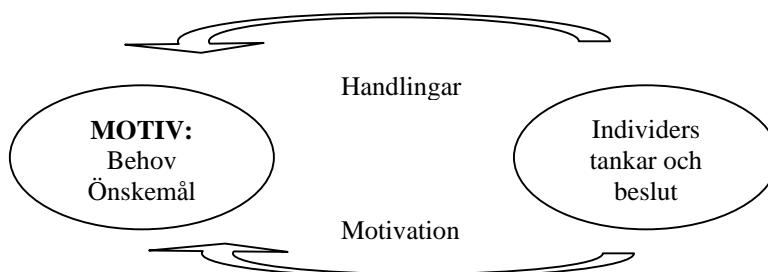
3. Teori

I detta kapitel presenterar vi vår litteraturstudie. Först förklaras olika teorier och modeller som rör begreppet motivation. Därefter behandlar vi ämnet organisationskultur. Med teoriavsnittet som grund ska vi sedan gå vidare med vår empiriska studie.

3.1 Motivation

Ordet motivation kommer från det latinska ordet *movre* och har att göra med att sätta något i rörelse. Motiverade människor presterar mer och bättre och på så vis blir motivationen avgörande för hur pass kompetent ett företag är.³⁰ Motiv är det som driver en individ att agera på ett visst sätt och det är ofta önskemål eller behov av olika slag. I figur 1 nedan kan man se hur ett motiv aktiveras. När motivet driver en individ till att handla på ett visst sätt talar man om motivation.³¹

Figur 1: Motivationscirkel



Källa 1: Buzelius, L.H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*

Inom organisationsteorin är motivation ett ord som beskriver vad som får de anställda att prestera något extra, inte bara det som förväntas av dem i just den arbetsituationen³². Har de anställda en högre motivation presterar de bättre. För att skapa motivation och laganda bör man arbeta för tydliga mål, främjande ledarskap, effektiv kommunikation och allas delaktighet. Motivation är något som måste växa fram genom individens egen vilja. Om en anställd exempelvis får positiv feedback kommer personen att prestera bättre än vad han/hon skulle ha gjort med enbart negativ feedback.³³

³⁰ Nilsson, N., 2003, *Organisation och ledarskap*, s 136

³¹ Buzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, s 286

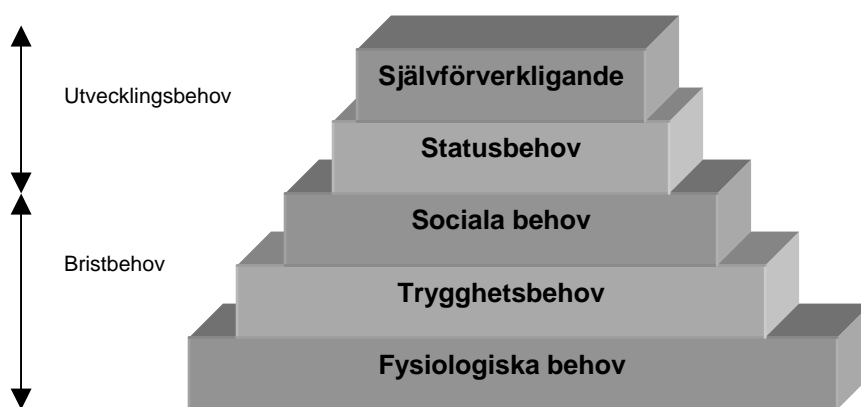
³² Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 1998, *Hur moderna organisationer fungerar*

³³ Hård, C. & Unger, J., 2005, *Ett ledarskap på nära håll – fokus på kommunikation och motivation*

3.1.1 Maslows behovspyramid

Abraham Maslow utgick i sin teori ifrån att människan drivs av olika behov, varav vissa är mer viktiga än andra³⁴. Det är endast de otillfredsställda behoven som sätter igång aktivitet, det vill säga är motiverande. Han delar in behoven i fem olika steg: fysiologiska behov, trygghets/säkerhetsbehov, sociala/kontaktbehov, behov av status och prestige samt behov av självförverkligande. Han har satt in behoven i en pyramidliknande modell (figur 2) så att man lättare ska förstå när han beskriver hur en person klättrar i trappan i takt med att de olika behoven blir uppfyllda. När de lägre behoven i trappan är tillfredsställda hos individen, kan de högre behoven få utrymme. Om ett behov på en lägre nivå inte är uppfyllt kan personen inte uppfylla ett behov på en högre nivå.³⁵

Figur 2: Maslows behovspyramid



Källa: Söderberg, 1883, sid 14.

De tre första stegen i trappan är vad Maslow kallar bristbehov. Det första som måste uppfyllas där är de fysiologiska behoven, såsom behov av föda, vatten, syre, fysisk hälsa och välbefinnande. Alltså de faktorer som gör det möjligt för oss att överhuvudtaget överleva. Nästa steg i trappan är säkerhetsbehoven, vi måste vara fri från faror och hot för att kunna utvecklas vidare. Det sociala behovet uppfyller vi genom positiva och kärleksfulla relationer med andra människor. De två översta stegen i pyramiden är så kallade utvecklingsbehov. Dessa är behov av uppskattning och självkänsla samt behovet av att känna självförverkligande genom att utveckla och förverkliga sin inneboende potential.³⁶

3.1.2 Hertzbergs två-faktor modell

Fredrick Hertzberg utvecklade en modell som är besläktad med Maslows behovspyramid, den så kallade tvåfaktorteorin. Genom intervjuer kom Hertzberg fram till att det som gjorde de anställda nöjda hängde samman med själva arbetsuppgifterna, medan vantrivsel i arbetet hängde samman med arbetsmiljön och hur de behandlades.³⁷

³⁴ Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2003, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, s 154

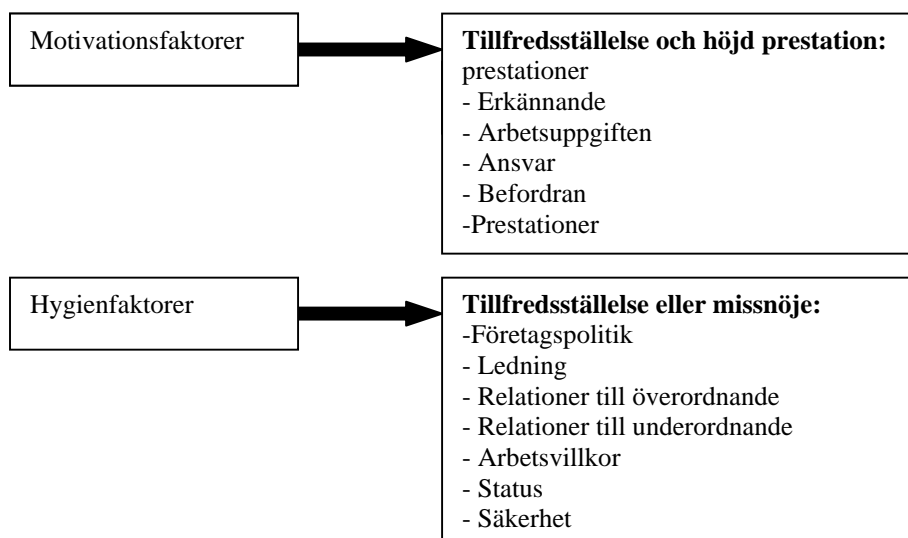
³⁵ Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T & Styhre, A., 2005, *Organisation och organisering*

³⁶ Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2003, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, s 154

³⁷ Jacobsen, D. I., Thorsvik, J., 2002, *Hur moderna organisationer fungerar*, s 311

Hertzberg gör i sin teori skillnad på motivations- och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna har att göra med tillfredsställelsen i arbetet, om individen får ta ansvar och om den känner att det finns karriärmöjligheter. Hygienfaktorerna handlar istället om omgivningen i arbetet såsom hur ledningen styr individen, lönen, relationen med kollegorna, kompetensutveckling och arbetsförhållanden. Motivationsfaktorerna är alltså beroende av den egna individen och påverkas enbart av dennes önskemål. Samtidigt som hygienfaktorerna förknippas med faktorer i människans omgivning, det vill säga de ligger utanför själva arbetsuppgiften.³⁸ När dessa två faktorer är uppfyllda känner sig en människa mer motiverad för en uppgift och kan på så sätt öka sin prestation.³⁹

Figur 3: Hertzbergs två-faktor modell



Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H, *Integrerad organisationslära*, s 289

3.1.3 Empowerment

Begreppet empowerment innebär att ge makt till en person. Företagen ger sina anställda större befogenheter vad det gäller att fatta beslut. De får inte bara större inflytande när det gäller att fatta beslut utan de får även ta ansvar för resultaten. Företagen gör detta för att decentralisera makten så att företaget tar tillvara på den kunskap och erfarenhet som finns på de olika delarna i organisationen. Empowerment främjar kreativiteten och motiverar på så vis de anställda.⁴⁰

Empowerment är en förutsättning för lärande i organisationer eftersom rörelsefrihet i arbetsuppgifter utlöser initiativ och kreativitet. Det ger också anställda tillfälle att hitta nya sätt att lösa uppgifter. Det som avgör hur stor makt man ger medarbetarna är vilken kompetens som behövs för att klara av arbetsuppgifterna.⁴¹

³⁸ Eriksson-Zetterqvist, Kalling och styre, 2005

³⁹ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, s 289

⁴⁰ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 1998, *Hur moderna organisationer fungerar*, s 233 ff

⁴¹ Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 1998, *Hur moderna organisationer fungerar*, s 234

Social struktur i en organisation

En tysk sociolog publicerade sin teori om byråkrati i början av 1900-talet. Han menade att organisationer kan ses som sociala strukturer som bestod av auktoritetshierarki, arbetsdelning samt formella regler och tillvägagångssätt.⁴²

Hatch förklarar tre olika organisations strukturer i sin bok:

Auktoritetshierarki innebär en fördelning av makten till en innehavare. Genom makt positionen har innehavaren till exempel rätt att ge order eller belöningar till andra.⁴³

Arbetsdelning syftar till hur arbetsfördelningen och ansvaret fördelas i organisationen, vilket innebär att organisationens arbetsuppgifter är fördelat mellan de anställda. Det är endast en som utför en del av helheten.⁴⁴

Regler och procedurer förklarar hur de olika besluten ska fattas och på vilket sätt arbetet ska utföras.⁴⁵

3.1.4 Utvecklingsmöjligheter

För att personalen ska trivas och må bra på sitt jobb samt vara motiverad i sina arbetsuppgifter, krävs det att de har möjlighet att fatta beslut och att de har möjlighet att utvecklas vidare som person. Att utvecklas som person kan exempelvis uppnås genom vidareutbildning inom arbetet. Det är viktigt att anställda får vara delaktig i utvecklingen och att de har tillgång till viktig information så att de har möjlighet att fatta sina egna beslut. Många företag har svårt att motivera sina anställda på det sättet eftersom de som sitter som chef inte vill släppa ifrån sig makten. Detta är synd eftersom det finns mycket att vinna på att alla får vara med och bestämma.⁴⁶

Om företagen lyckas få sina anställda att finna mening och tillfredsställelse i sitt arbete gynnas organisationen eftersom den då kan dra nytta av deras energi och kompetens. Om de anställda inte känner mening och tillfredsställelse med sina arbetsuppgifter så är de stor risk att de inte gör sitt bästa på jobbet och att de i värsta fall motarbetar organisationen. Det förlorar alla på i slutändan. Det är inte ovanligt att organisationer använder sig av så kallade engagemangstekniker för att förbättra sin personalhantering. Exempel på det är bra löner, anställningstrygghet, internrekrytering, fortbildning och vinstdelning. Andra strategier fokuserar på att öka individens makt och fylla arbetet med mening genom att öka medbestämmande, arbetsberikning och team arbete, främjande av demokrati och jämlikhet och bejakande av mångfald.⁴⁷

⁴² Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 193

⁴³ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 193f

⁴⁴ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 194f

⁴⁵ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 195

⁴⁶ Enbom I., 2000, *Sluta vara chefvåga vara ledare –Motivera, engagera, delegera*, s 153ff

⁴⁷ Enbom I., 2000, *Sluta vara chefvåga vara ledare –Motivera, engagera, delegera*, s 153f

3.1.5 Ledarens roll för motivationen

Ledaren har en stor roll när det gäller att motivera sin personal. Det finns mer än tusen olika ledarstilar och därigenom lika många ledare, och de har givetvis olika inverkan på sin personals motivation. Att vara chef och att leda är två saker som man måste skilja på, men båda är lika viktiga. En organisation som har en stark ledare, men som saknar chefs-egenskaperna kommer troligtvis inte att prestera särskilt bra.⁴⁸

Ledarens roll är inte bara att delegera ut arbetsuppgifter åt en grupp underordnande, utan en sammanhängande social process som avgörs av hur ledaren beter sig och agerar i olika situationer. Ledarskap har olika innebörd och värderas inte på samma sätt för olika grupper. Allmänt kan man säga att ledarskap uppfattas som något positivt i Amerika medan många européer är mindre entusiastiska.⁴⁹

Många tycker nog att chefen är någon som sitter bakom en stängd dörr som man ser någon gång ibland. Detta gör att personalen inte har någon positiv bild på sin ledare vilket gör att de känner sig mindre motiverade eftersom de inte får någon feedback på sitt arbete. Det är därför viktigt att ledaren finns närvarande för sin personal, så att det inte blir ett glapp mellan chefen och den anställde. En bra ledare ska ses som en samtalspartner som man kan skapa en dialog med utan att hans ord ska betraktas som lag.⁵⁰

Ledarens uppgift är att ta reda på personalens behov och se till att de trivs för att skapa effektivitet. En ledare ska skapa glöd och entusiasm hos sin personal för att på så sätt skapa arbetsglädje. Detta kan man skapa genom att till exempel anordna personalfester.⁵¹ Ledarskap handlar även om att leda sin personal och få dem att frivilligt och med engagemang göra det arbete man vill att de ska utföra.⁵²

En av de bästa egenskaper en ledare kan ha är att vara bra på att kommunicera. För att lyckas med detta krävs mod, ärlighet och kunskap om olika psykologiska reaktionsmönster hos människor. I en organisation är kommunikationen mycket betydelsefull mellan de olika rollerna för att skapa en samhörighet. Ju mer sällskaplig kommunikationen är desto bättre fungerar den. På många arbetsplatser råder hierarki, då kommunikationen råder uppifrån och ned, men aldrig nedifrån och upp vilket gör att kommunikationen är väldigt dålig och de anställda känner att de ej har något inflytande vilket sänker deras motivation.⁵³

⁴⁸ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, s 370ff

⁴⁹ Alvesson, M., 2001, *Organisationskultur och ledning*, s 147

⁵⁰ Enbom I., 2000, *Sluta vara chefvåga vara ledare –Motivera, engagera, delegera*, s 89f

⁵¹ Enbom I., 2000, *Sluta vara chefvåga vara ledare –Motivera, engagera, delegera*, s

⁵² Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, s 330

⁵³ Enbom I., 2000, *Sluta vara chefvåga vara ledare –Motivera, engagera, delegera*, s 62f

För att kunna utföra sitt ledarskap måste ledare vara en bra förebild för sina anställda utan att vara felfri. Det innebär att ledaren ska vara sig själv, men att han tänker på sitt beteende.⁵⁴ För att lyckas med sin roll har ledaren ett antal redskap till sitt förfogande. De två första egenskaperna som ledaren automatiskt har blivit tilldelad är makten och kompetensen. Genom makten har ledaren möjlighet att bestraffa och belöna sina medarbetare.⁵⁵ Att kunna delegera ut uppgifter är en annan egenskap ledaren besitter. Genom att delegera uppgifter till de anställda känner sig personalen mer betydelsefull och ansvarstagande och på så sätt känner de sig mer uppskattade på arbetet.⁵⁶

Ledarstilar

Forskare har funnit att ledarens personlighet och ledarstil har stor påverkan på både arbetsmoral och produktivitet. Det finns flera olika slags ledarskap. En av ledarstilarna är *auktoritärt ledarskap*, vilket innebär att ledaren fattar alla beslut utan hänsyn till de andra. De anställda är produktiva men känner ingen arbetsglädje och uppvisar ett stort mått av beroende och frustration. En annan sorts ledarskap är, *Laissez faire*, ledaren ger då inga direktiv om hur arbetet ska planeras och genomföras. Detta kan ge upphov till förvirring och de anställda kan känna att de saknar mål. När det gäller den *demokratiska ledaren* däremot så får de anställda vara delaktiga vid beslutsfattande vilket genererar till ett positivt gruppklimat.⁵⁷

Forskare har sedan dess även studerat ledarskap i arbetsmiljön. Två av dessa forskare Fleishman och Harris genomförde en betydande studie som inriktade sig på ledarstilar och dimensioner av ledarskap. De studerade chefernas hänsynstagande och deras strukturering. Det vill säga till vilken grad cheferna bryr sig om och är lyhörda för sina anställda, och hur chefen strukturerar sina anställdas arbete. Studierna visade att högre grad av hänsynstagande i gentemot de anställda ledde till lägre personalomsättning, färre klagomål och mindre frånvaro. Chefer som visade hög omfattning av både hänsynstagande och strukturering visade sig vara de mest effektiva.⁵⁸

Styrning och kontroll

Styrning och kontroll togs upp som en av chefernas uppgifter, vid sida med planering, organisering och ledning.

Hatch presenterar tre olika teorier i sin bok om kontroll och styrning i organisationer.

Den *cybernetiska* kontrollmodellen som innebär att organisationen kontrolleras och genom olika mål, aktiviteter och resultat. Modellen jämför systemets nuvarande tillstånd med ett önskat tillstånd, vilket innebär att den noterar skillnaden mellan den nuvarande och önskade prestationsnivån.⁵⁹

⁵⁴ Enbom I., 2000, *Sluta vara chefvåga vara ledare –Motivera, engagera, delegera*, s 152

⁵⁵ Enbom I., 2000, *Sluta vara chefvåga vara ledare –Motivera, engagera, delegera*, s

⁵⁶ Bruzelius, 2000, *Integrerad organisationslära*, s

⁵⁷ Bolman, L. G., Deal, T. E., 1997, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, s 215

⁵⁸ Bolman, L. G., Deal, T. E., 1997, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, s 215

⁵⁹ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 359f

Agentteorin som syftar till agenter som smiter ifrån sitt ansvar genom att försvaga styrsystemet som gör prestationsbedömningar möjlig. Det handlar om cheferna de så kallade agenterna vilka agera utifrån ägarnas intressen det vill säga principalernas. Teorin går ut på att kontrollera agenterna så att de inte kommer att fatta beslut efter deras egna intresse på principalernas räkning.⁶⁰

Marknadsstyrning sker via konkurrens. Priser och vinster kan användas för att styra och utvärdera organisationer på den fria marknaden. Genom att jämföra priser och värderingar mellan olika organisationer så antas man kunna bedöma organisationens effektivitet. Vilket i praktiken innebär att organisationerna med de lägsta kostnaderna kan sätta de lägsta priserna och på så sätt är de mest konkurrenskraftiga. De finns även organisationer som bland annat håller högre kvalitet på sina produkter och kan därmed ta ut ett högre pris. De intäkter som organisationerna kan ta ut för sina produkter och tjänster påverkar deras vinst. Låga vinster i organisationen tvingar dem att titta över sina kostnader så att de kan sänka priserna eller så måste öka kvalitén, på detta sätt kontrolleras organisationen av marknaden.⁶¹

3.1.6 Belöningsystem som motivation

Att organisationer delar ut belöningar till sina anställda har flera olika syften, det handlar inte enbart om att de ska göra vad de förväntas av dem. Belöningar är även till för att få de anställda att prestera mer än det normala genom att till exempel ta initiativ, vara mer kreativa och för att samarbeta bättre med sina kollegor. Organisationerna kan dela ut dessa belöningar på olika sätt, för det första kan de delas ut som inre känslomässiga belöningar och yttre belöningar, och för det andra som individuella belöningar och kollektiva belöningar.⁶²

De inre belöningarna ger individen sig själv, detta kan vara när personen känner positiva känslor efter att ha utfört en arbetsuppgift. Yttre belöningar är framför allt lön, som den anställda får av organisationen. Personer kan ha olika inställningar till yttre och inre belöningar beroende på attributionsstil och hur kontrollen i organisationen ser ut. De personer som upplever att de har kontroll över sina arbetsuppgifter och en positiv attributionsstil inriktar sig på inre belöningar. De som inriktar sig på de yttre belöningarna satsar istället på belöningar de kan ta del av i framtiden.⁶³

Lönen symboliserar ett högt värde, först och främst eftersom det är en stor ekonomisk belöning och för det andra är den knuten till den sociala grupp personen befinner sig i. Lönen är även ett bevis på att företaget tycker att personen har gjort en bra insats för dem som har betydelse. Lönen kan alltså inte bara vara något som täcker de grundläggande behoven vilket Maslows- och Hertzbergs modeller beskriver tidigare i teori kapitlet.⁶⁴

⁶⁰Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 366f

⁶¹ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 369

⁶² Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 1998, *Hur moderna organisationer fungerar*, s 243

⁶³ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 1998, *Hur moderna organisationer fungerar*, s 245

⁶⁴ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 1998, *Hur moderna organisationer fungerar*, s 245f

Individuell belöning syftar till belöning som en individ får efter sina bedömda insatser och resultat. För att belöningarna ska kunna ses som individuella är det viktigt att organisationen har möjlighet att kunna den enskilde individens arbetsinsats. Detta kan vara mycket svårt att uppskatta om arbetet förutsätter att de anställda samarbetar och att de på så vis är beroende av varandra. Individuell lön kan även orsaka osämja mellan personalen, då de bland annat kan tycka att någon ställer sig in hos chefen för att få högre lön. När det är en sådan arbetssituation kan det istället vara bra med att införa kollektiv belöning. Detta innebär att hela personalen känner att de får tillgång till belöningen. Kollektiv belöning uppmuntrar inte individen något extra vilket kan ses som en nackdel.⁶⁵

3.2 Organisationskultur

Enligt Hatch är organisationskultur är ett av de svårast ordet att definiera av alla organisatoriska begrepp. Det har det även sagts om avgränsning av kulturbegreppet. Enligt en brittisk sociolog, Raymond Williams, uppstod kulturbegreppet genom att det hade med odling och djurskötsel att göra. Kulturmetaforen menar att individen odlas och vårdas av bland annat familjen och samhället. Dessa försök att definiera kultur jämfördes akademiska disciplinerna antropologi och sociologi. Antropologerna intresserade sig länge för kultur. Det innebar i början att förstå vad som skiljer människor från andra djur. I och med detta så kom kultur att förknippas med speciella grupper. De började då talas om grupper som om de var kulturer. Organisationskultur kom därmed i fokus eftersom organisationer definieras som grupper.⁶⁶

Organisationskultur handlar om vilka normer och värderingar organisationen har. Det syftar även till hur sammanhållningen är och hur personkemin är mellan kollegorna. I företag talar man i detta sammanhang om företagskultur.⁶⁷

Hur personalen agerar i olika situationer på arbetet styrs av företagets anda, klimat, osynliga normer, värderingar och föreställningar. I alla organisationer finns det en kultur den kan vara antingen stark eller svag, synlig eller osynlig. Kulturen ses idag som ett redskap att skapa sammanhållning och värdefull gemenskap. Den ger dessutom personalen en känsla av att tillföra något meningsfullt.⁶⁸

Organisationskulturens viktigaste beståndsdelar är idealmål, dominerande idéer och värderingar, signifikanta aktörer och förebilder, normer och regler samt informella organisationskanaler.⁶⁹

⁶⁵ Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 1998, *Hur moderna organisationer fungerar*, s 246f

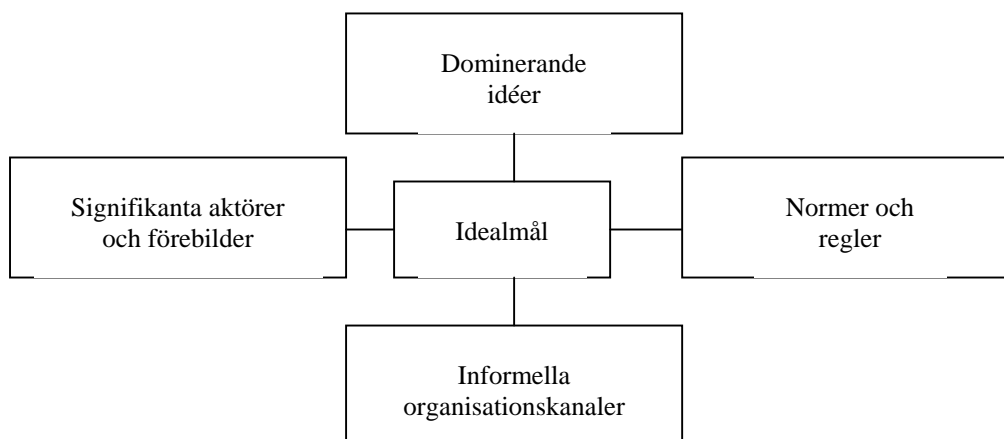
⁶⁶ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 233ff

⁶⁷ Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L., 2001, *Organisationsteori*, s 114

⁶⁸ Nilsson, N., 2003, *Organisation och ledarskap*, s 167

⁶⁹ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P.-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, s 310

Figur 4: Beståndsdelarna i en organisations kultur



Källa: Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H, *Integrerad organisationslära*, s 310

Idealmålet är företagets affärsidé och vision. Det är företagets vägvisare och åskådliggör vad företaget vill åstadkomma. *Dominerande idéer* och värderingar finns i alla organisationer. Med detta menas med vad som är bra och dåligt, vad organisationen bör eftersträva respektive undvika och vilket beteende som bör belönas respektive bestraffas. *Signifikanta aktörer* är personer med makt och inflytande över organisationen. Aktörerna påverkar på så sätt organisationens värderingar, föreställningar och idéer.⁷⁰

Normer och regler är allt ifrån stil och etikett till hur man bemöter kunder. De kan vara både formella och informella. *Informella organisationskanaler* förmedlar värderingar och normer i en organisation. Detta informella nätverk är väldigt betydelsefullt eftersom de anställda får ta del av den information som flödar. Organisationer har olika *normer och regler* som måste följas. Det finns både informella och formella normer. När arbetsgivaren ger riktlinjer till sina anställda är det en formell norm medan de anställda har en informell norm när de lägger upp sitt arbete.⁷¹

3.2.1 Scheins teori

Socialpsykologen Edgar Schein utvecklade en inflytelserik teori om organisationskultur. Han definition av organisationskultur är: ”ett mönster med gemensamma grundantaganden som en grupp lärt sig när medlemmarna löst problemen med anpassning utåt och integration inåt och som fungerat tillräckligt bra för att man ska betrakta dessa antaganden som giltiga och för att nya medlemmar därför ska lära sig dem som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna när det gäller dessa problem”.⁷²

Schein anser att kultur finns på tre nivåer: på ytan finns artefakter, under denna nivå ligger värderingar och på nivån längst ned i modellen finns de grundläggande antagandena.⁷³

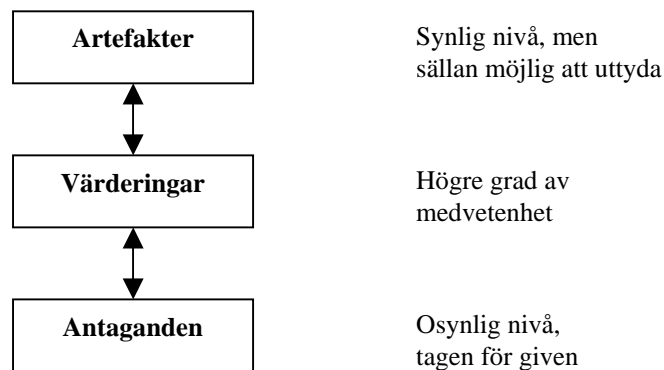
⁷⁰ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära* s 310 ff

⁷¹ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, s 311

⁷² Bolman, L. G., Deal, T. E., 1997, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, s 266

⁷³ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 241 ff

Figur 5: Scheins tre kulturella nivåer



Källa: Hatch, M. J., *Organisationsteori*, s 242

Antaganden och uppfattningar är enligt Schein kärnan i en organisationskultur. Antaganden påverkar medlemmarnas sätt att tänka och känna. Medlemmarna i organisationen är inte medvetna om dessa antaganden eftersom det är deras verklighet och tar dem för givna. Det räcker inte med ett enda antagande eller en enda uppfattning för att skapa en kultur, det krävs att flera antaganden tas för givet.⁷⁴

Enligt Schein är *värderingar* sociala principer, mål och standarder som medlemmarna i en organisation bryr sig om som till exempel frihet och lojalitet. Värderingar avgör vad som är rätt och fel och är många gånger förenade med starka känslor. Värderingar har en högre grad av medvetenhet men det är inget medlemmarna ständigt funderar på.⁷⁵

Organisationskulturens *artefakter* är synliga, påtagliga och hörbara och kan delas in i tre kategorier: fysiska manifestationer, beteendemässiga manifestationer och verbala manifestationer. Vem som helst kan lätt iaktta artefakterna men eftersom de ligger långt ifrån den kulturella kärnan kan de ofta misstolkas.⁷⁶

För att skapa och utveckla en kultur använder sig ledningen av olika mekanismer. Dessa mekanismer delar Schein in i primära och sekundära. De primära mekanismerna är till för att skapa en kultur och är bland annat vad ledaren intresserar sig för och fäster sin uppmärksamhet vid. Det kan även handla om på vilket sätt ledaren belönar och befordrar sina anställda. De sekundära mekanismerna måste fungera konsistent med de primära mekanismerna. Sekundära mekanismerna handlar till exempel om fördelningen av ansvar och arbetsuppgifter.⁷⁷

3.2.2 Subkulturer

Subkulturer kan uppstå inom en organisation. Det kan förekomma flera olika organisationskulturer i ett och samma företag och återges till exempel från en avdelning eller en enskild anställd.⁷⁸

⁷⁴ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 244

⁷⁵ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 245 ff

⁷⁶ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 246 ff

⁷⁷ Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, s 318ff

⁷⁸ Alvesson, M., 2001, *Organisationskultur och ledning*, s 245

Hierarkisk subkultur är en av dem och där fokuseras det på olika nivåer inom organisationen. Forskare har olika teorier om varför det finns subkulturer. Psykologiska undersökningar visar att människor som liknar varandra exempelvis söker sig till liknande arbete. Det kan även uppkomma en subkultur när en grupp anställda samspekar inom en organisation. De känner då en stark sammanhållning inom gruppen.⁷⁹

Subkulturer bildas av flera olika faktorer. En faktor är *tid tillsammans*, detta innebär att individerna föredrar att umgås med personerna inom gruppen eftersom de känner varandra och har tillbringat mycket tid tillsammans. En annan faktor är *gemensamt ursprung*, det betyder att människor ofta söker sig till människor de känt en längre tid och därmed känner sig tryggare med. Det kan till exempel ske vid sammanslagningar av olika avdelningar då tidigare kollegor som regel tyr sig till varandra och bildar informella grupper. Den tredje och sista faktorn är *likhet och olikhet*, det innebär att medarbetarna har någonting gemensamt med varandra. Det kan bland annat handla om att de har samma fritidsintresse eller en likartad social situation.⁸⁰

Rivalitet kan skapas inom en organisation mellan vissa grupper. I regel beror det på bristande kommunikation mellan grupperna och att de inte känner varandra särskilt bra. Vilket kan inträffa om organisationen har olika grupper som delar på arbetstiderna. Det blir då lätt för grupperna att kritisera varandras arbete då de inte arbetar tillsammans och har därmed ingen nära relation. Orsaken till att de nedvärderar varandra är att få deras egen kompetens att verka högre.⁸¹

⁷⁹ Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori*, s 260ff

⁸⁰ Granér, R., 1994, *Personalgruppens psykologi*, s 41f

⁸¹ Granér, R., 1994, *Personalgruppens psykologi*, s 47

3.3 Teorisammanfattning

Vi har i vår teori del haft ambitioner att försöka använda oss av nyutgiven litteratur. Trots detta valde vi att ta del av äldre teorier av Maslow och Herzberg som regelbundet refereras till våra studier om motivation och arbetstillfredsställelse. Vi betraktade dessa teorier viktiga för vår studie och valde att komplettera med nyare teorier. Det vi kom fram till när vi sökte efter nyare litteratur var att det inte fanns i överflöd. I den nyare litteratur som vi fann nämns många gånger organisationskulturen som en viktig faktor.

3.3.1 Motivation

Motivation är ett ord som beskriver vad som får de anställda att göra något extra. Om individer har hög motivation presterar de bättre. Organisationen eller företaget kan skapa motivation på olika sätt bland annat genom tydliga mål, effektiv kommunikation och främjande ledarskap, men det är inget som kan tvingas fram.

Enligt Maslows teori drivs människan av olika behov, varav vissa är viktigare än andra. Han menade att det endast var de otillfredsställda behoven som är motiverande.

Maslows behovspyramid har vi använt oss av genom att undersöka hur de anställda känner sig motiverade och vad som skulle bidra till att de kände sig mer motiverade. Om man tittar på de tre första trappstegen som är bristbehoven valde vi att i enkätundersökningen fråga respondenterna om de kände att de hade bra arbetsvillkor, nära relation till kollegorna, nöjda kunder och om de kände att chefen motiverade dem i sitt arbete. Detta kopplade vi till säkerhetsbehovet och det sociala behovet, eftersom det får individen att känna trygghet.

När vi sedan studerade utvecklingsbehoven i trappan som relaterar till om personen känner uppskattning och självkänsla. Där kopplade vi trappstegen till frågor om hur respondenterna har möjlighet att utvecklas och känner sig delaktiga i arbetet.

Herzbergs två-faktor modell gör skillnad på motivations- och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna har att göra med om personen känner sig tillfredsställd med sitt arbete genom att få ta eget ansvar eller att det finns karriärmöjligheter. Hygienfaktorerna handlar istället om omgivningen på arbetsplatsen så som lönen, relationen med kollegorna och arbetsförhållanden.

Vi använde oss även av Herzbergs teori när vi utvecklade vår enkät. Vi utgick i enkäten från både motivations- och hygienfaktorer. Vi tog upp frågor angående chefen, relationen till kollegorna och kompetensutveckling i enkäten, alltså hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna, empowerment och karriärmöjligheter, tog vi upp när vi frågade respondenterna om de kände att dessa faktorer bidrog till motivationen.

Empowerment handlar om att ge makt till en person. Detta innebär att företaget ger sina anställda större befogenheter när det gäller att fatta beslut. De anställda får därmed inte bara större inflytande utan de får även ta ansvar för resultaten. Företagen gör detta för att tillvarata de anställdas kunskap och erfarenheter. De vill genom empowerment motivera sin personal och låta dem använda sin kreativitet.

Motivation kan de anställda även få genom att känna att de har möjlighet att utvecklas vidare som person, ett exempel på det kan vara vidareutbildning på arbetet. Det är viktigt att de anställda känner sig delaktiga i utvecklingen och att de har tillgång till viktig information så de har möjlighet att fatta sina egna beslut.

Ledaren har stor roll när det gäller att motivera sin personal. För att kunna utföra sitt ledarskap måste ledare vara en bra förebild för sina anställda utan att vara felfri. Det innebär att ledaren ska vara sig själv, men att han tänker på sitt beteende. Genom att uppfylla personalens behov och se till att de trivs kan ledaren skapa effektivitet. Personalfester är ett exempel på vad ledaren kan anordna för de anställda för att skapa arbetsglädje. Ledarens roll är även att leda sina anställda och få dem att frivilligt och med engagemang utföra sina arbetsuppgifter.

Vi frågade våra respondenter om chefen och möjligheten att utvecklas var en bidragande faktor till att de känner sig motiverade på jobbet. Vidare frågade vi även om bland om möjligheten annat vidare utbildning skulle få dem mer motiverade.

Organisationer delar ofta ut olika sorter belöningar. Syftet med belöningarna är att få de anställda att prestera bättre genom att till exempel ta initiativ, vara mer kreativa och för att samarbeta bättre med sina kollegor. Dessa belöningar kan delas ut som inre eller yttre belöningar.

3.3.2 Organisationskultur

Organisationskultur handlar om vilka normer och värderingar organisationen har. Det syftar även till hur sammanhållningen är och hur personkemin är mellan kollegorna. I företag talar man i detta sammanhang om företagskultur.

Kulturen i en organisation kan vara antingen stark eller svag, synlig eller osynlig. Idag ses kulturen som ett redskap för att skapa sammanhållning och värdefull gemenskap på företaget. Den ger även de anställda en känsla av att tillföra något meningsfullt.

Socialpsykologen Edgar Schein utvecklade en inflytelserik teori om organisationskultur. Han menade att kulturer finns på tre nivåer: på ytan finns artefakter, under denna nivå ligger värderingar och på nivån längst ned i modellen finns de grundläggande antagandena.

Schein menade även att ledningen använder sig av olika mekanismer för att skapa och utveckla en kultur det vill säga primära och sekundära. Primära mekanismerna syftar till att skapa en kultur det kan handla om på vilket sätt ledaren belönar och befördrar sina anställda. De sekundära mekanismerna handlar bland annat om fördelningen av ansvar och arbetsuppgifter.

Inom en organisation kan det förekomma flera olika organisationskulturer så kallade subkulturer. De kan till exempel bildas genom att anställda tillbringar mycket tid tillsammans, att de har ett gemensamt ursprung eller att de har något gemensamt.

Vi ville ta del av nyare litteratur och förstod då att organisationskulturen är det som dominerar idag. Vi har inte så många frågor om det i enkäten, men tog ändå upp lite om det när vi frågade om hur mycket kollegorna bidrar till att de känner sig motiverade på jobbet. I organisationskulturen syftar detta till hur sammanhållningen är mellan kollegorna.

4. Empiri

I detta kapitel presenteras vårt empiriska material. För att samla in materialet har vi skickat ut enkäter till olika fastighetsförmedlingsföretag. Vi är medvetna om att materialet från vår enkätundersökning är tunt och därmed inte bör bearbetas statistiskt. Vi valde trots detta att presentera materialet med diagram för att göra det lättöverskådligt.

4.1 Fastighetsmäklarfirmor

Fastighetsmäklarfirmorna som vi har varit i kontakt med är två av de ledande i landet, Svensk Fastighetsförmedling och Föreningssparbankens Fastighetsbyrå. De har kontor spridda över hela Sverige och av dessa valde vi att skicka enkäter till kontoren Tierp, Gävle samt Kungsholmen och Södermalm i centrala Stockholm.

Vi valde att börja med att sammanställa svaren stadsvis. För att ge en så lättöverskådlig och enkel bild som möjligt ställde vi upp diagram på vissa svar trots att vi inte hade så hög svarsfrekvens. Vissa resultat presenteras i löpande text.

Antal besvarade enkäter

Tierp	Gävle	Stockholm
8	7	14

Av de totalt 29 fastighetsmäklare som besvarade enkäten var 28 % från Tierp.

4.2 Tierp

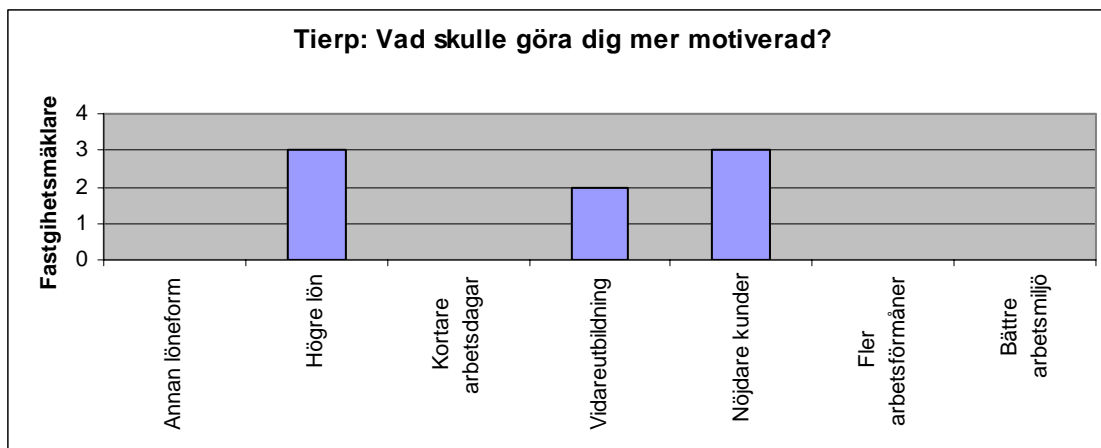
De enkätsvar som vi fick från Tierp var 28 % av totalen.

4.2.1 Motivation

I en utav frågorna fick respondenterna värdesätta hur en rad olika faktorer motiverar dem på jobbet. Där framkom att fastighetsmäklarna i Tierp blir mest motiverad av sina kollegor. På andra plats kom lönen och på delad tredjeplats kom möjlighet till delaktighet och att få utvecklas på jobbet. Sist på listan över de saker som vi valde att undersöka som gör just fastighetsmäklarna i Tierp motiverade var arbetsförmåner.

I enkäten ställdes sedan en liknade frågan som den ovan angående motivation. Skillnaden är att på den här frågan ska fastighetsmäklarna avgöra vad som skulle göra dem mer motiverade samt att de bara fick kryssa i ett ända alternativ. Svaret blev då ett annat. Det var här högre lön och nöjdare kunder som var populärast, se diagram 1 nedan. Att svaren blir olika på frågor som frågar om ungefär samma sak på ett snarlikt sätt tyder på att enkätundersökningen har låg validitet.

Diagram 1:

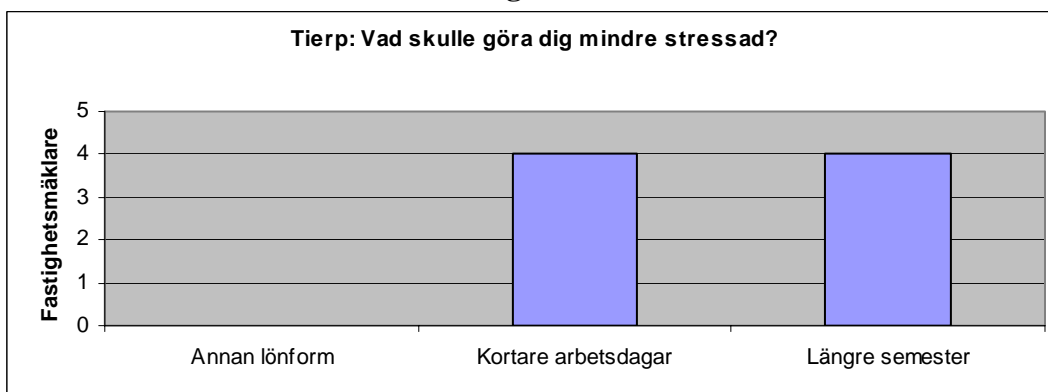


4.2.2 Provision

I Tierp hade alla fastighetsmäklare utom en provision som löneform. Samtliga anser att det är en bra löneform och att det får dem att arbeta hårdare. 10 % av respondenterna i Tierp tycker sig idag vara stressad på sin arbetsplats.

Trots att de anställda inte ansåg sig själva som speciellt stressade fick de svara på en följdfråga angående stress. I diagram 2 nedan kan man se att ingen av fastighetsmäklarna i Tierp skulle bli mindre stressad av att ändra löneform. De tycker i stället att man ska prioritera kortare arbetsdagar och längre semester.

Diagram 2:



4.3 Gävle

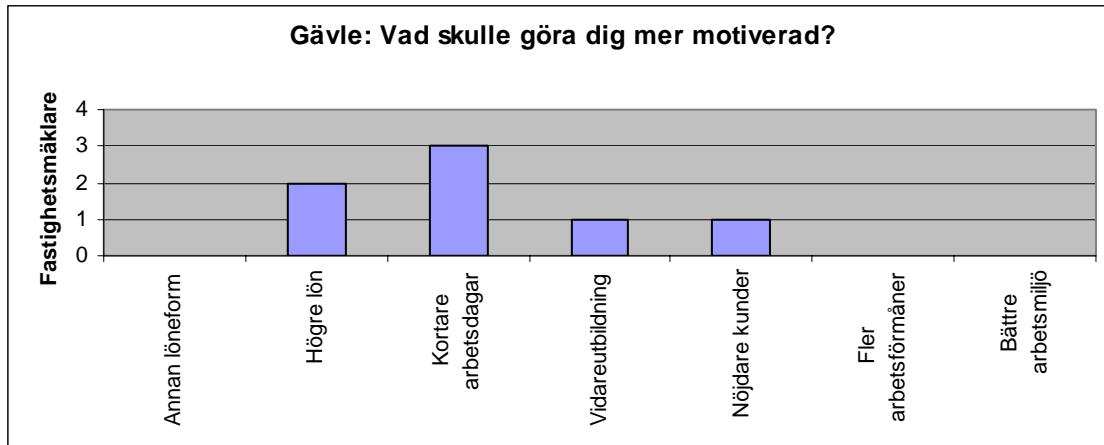
Av samtliga besvarade enkäter var 24 % ifrån Gävle.

4.3.1 Motivation

När mäklarna i Gävle fick värdesätta olika faktorer som påverkar deras motivation var det kollegorna som värderades högst. På andra plats hamnade arbetsvillkoren och tredje platsen delades mellan kundens nöjdhet och lönen. Den motivationsfaktor som värderades lägst var arbetsförmånerna.

På frågan vad som skulle göra dem mer motiverade var det kortare arbetsdagar som skattades högst, se diagram 3. Ett antal röster föll på högre lön, vidareutbildning och nöjdare kunder. De faktorer som ingen utav fastighetsmäklarna i Gävle ansåg skulle göra dem mer motiverad var annan löneform, arbetsförmåner och bättre arbetsmiljö.

Diagram 3:

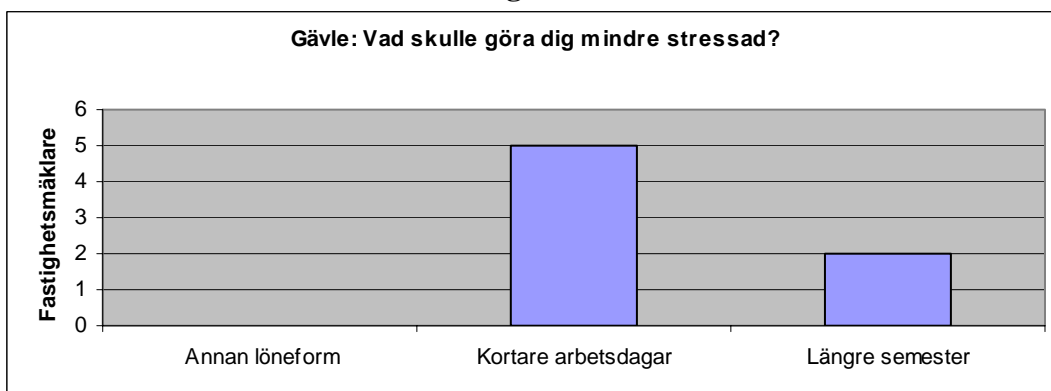


4.3.2 Provision

I Gävle har samtliga fastighetsmäklare provision som löneform. Nästintill alla respondenter i Gävles anser också att det är en bra löneform och att de är nöjda med den situationen. På frågan angående huruvida provisionen får dem att arbeta hårdare eller inte blev svaret att 30 % av respondenterna från Gävle anser att provisionen inte bidrar till det. De menade att det var andra motivationsfaktorer än provisionen som fick dem att arbeta hårdare.

I Gävle ansåg sig 30 % av fastighetsmäklarna vara stressade på sitt jobb, men det var dock inte på grund av provision som löneform. Resultatet på frågan vad som skulle få dem mindre stressade kan man se i diagram 4.

Diagram 4:



4.4 Stockholm

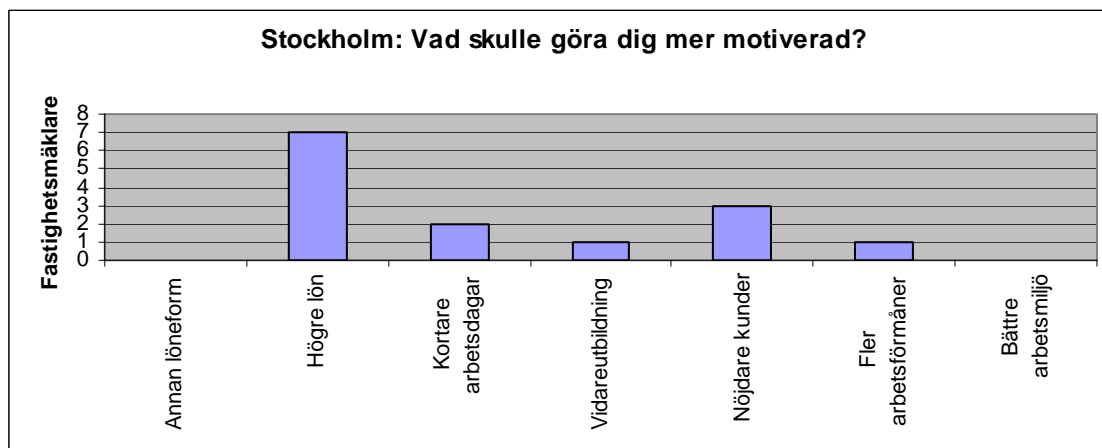
Av de totalt 29 besvarade enkäterna så var 14 av dem från de fastighetsmäklarbyråer som vi varit i kontakt med i Stockholm. Omräknat i procent blir det hela 48 %.

4.4.1 Motivation

Vid värdesättning av motivationsfaktorer hamnade arbetsvillkoren på första plats. På en delad andra plats kom lönen, kunderna och kollegorna. Hos fastighetsmäklarna i Stockholmsområdet var det arbetsförmånerna som hamnade längst ned på prioriteringslistan.

När respondenterna fick välja ut den faktor som skulle göra dem mer motiverade var det högre lön som flertalet mäklare valde. På andra plats kom nöjdare kunder och på tredje kortare arbetsdagar. De faktorer som inte fick några röster alls var annan löneform samt bättre arbetsmiljö.

Diagram 5:



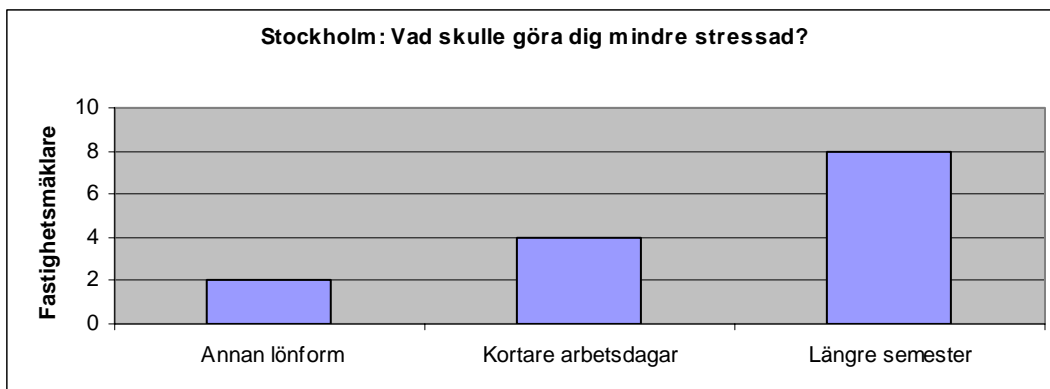
4.4.2 Provision

Av de fastighetsmäklare i Stockholm som besvarat enkäten har 86 % provision som löneform. Endast en av respondenterna tycker att det är en dålig löneform, samtliga anser dock att det gör att de jobbar hårdare.

På två av Stockholmskontoren var det stor andel av mäklarna som var stressade. På ett av dessa var det 80 % och på ett annat 67 %. Medelvärde på fastighetsmäklare som känner sig stressade i Stockholm ligger på 57 %. Enligt enkäterna ansåg sig mäklarna i Stockholm inte vara stressade på grund av löneformen utan till följd av något annat.

Frågan angående vad som skulle göra dem mindre stressade resulterade i diagram 6 på följande sida. Här blev svaret att de skulle bli mindre stressade om de fick längre semester.

Diagram 6:



4.5 Kvinnor och män

Efter att ha redovisat materialet efter ort så bestämde vi oss för att sortera enkäterna efter kvinna och man för att se vilka skillnader som fanns där. Av de totalt 29 enkäterna som vi har sammanställt är 18 av dem besvarade av kvinnor. De resterande 11 enkäterna är alltså besvarade av män. Om man räknar om det till procent så blir procentsatserna: kvinnor 62 % och män 38%.

4.5.1 Motivation

På frågorna kring vad det var som motiverade männen och vad som skulle göra dem mer motiverade var det tydligt att männen tyckte att lönen var den största motiven. Hos kvinnorna var svaren lite mer spridda. Lönen var dock med på första platsen men tillsammans med nöjdare kunder, se diagram 7. Kvinnorna ansåg också, i ganska hög grad, att kortare arbetsdagar och vidareutbildning skulle göra dem mer motiverade.

Diagram 7:

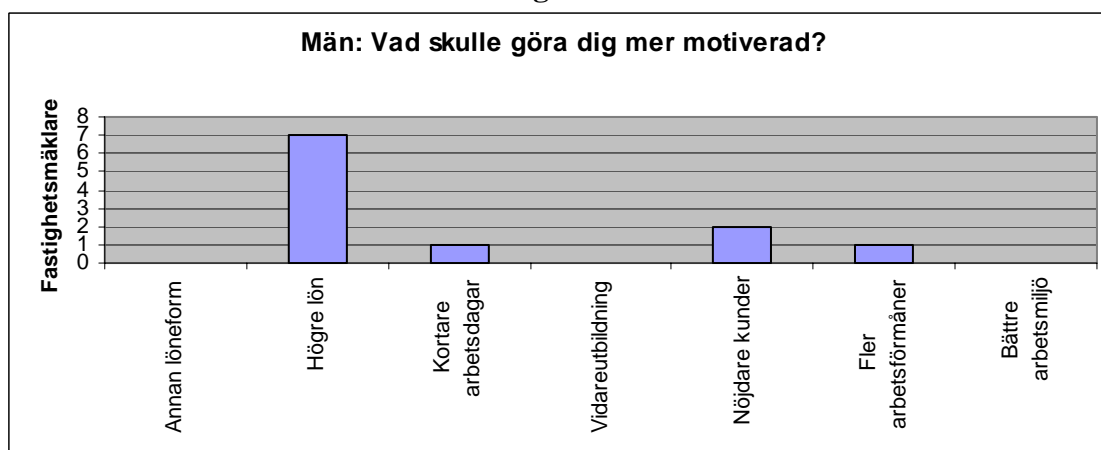
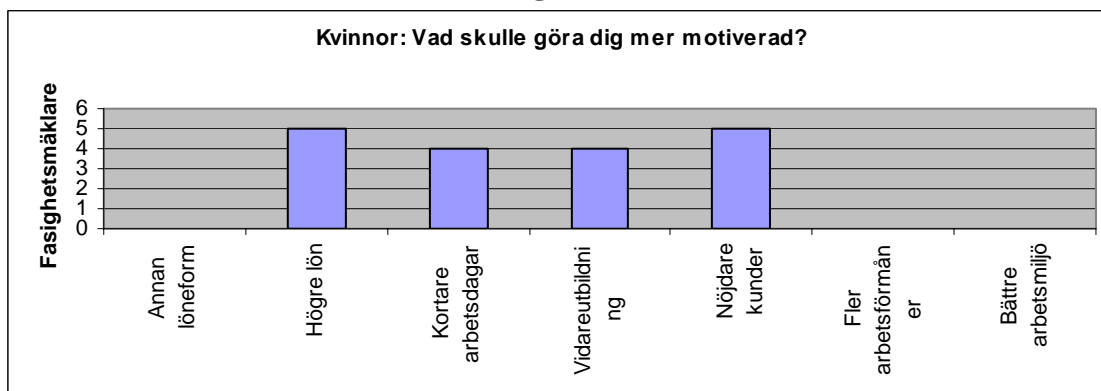


Diagram 8:



4.5.2 Provision

Av den kvinnliga andelen respondenter var det hela 44 % som ansåg sig vara stressade i dagsläget. Vad det gällde männen så var det 27 % som var stressade på sitt jobb. Inget av könen anser att det är på grund av löneformen som de känner sig stressade.

På frågan vad som skulle göra dem mindre stressade var det en av kvinnorna som skulle kunna tänka sig att byta löneform för att sänka stressnivån. Det var också en av männen som skulle kunna tänka sig det som en lösning för att bli mindre stressade. I diagram 9 och 10 nedan kan man se hur respondenterna svarade om vad som skulle göra dem mindre stressade.

Diagram 9:

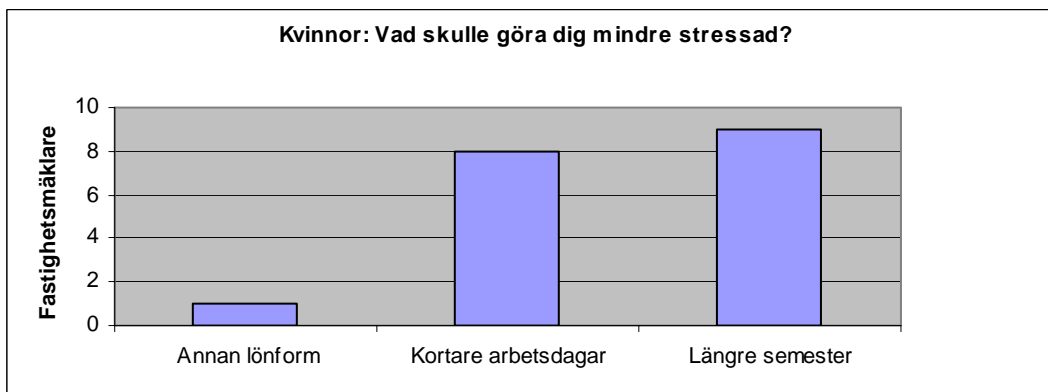
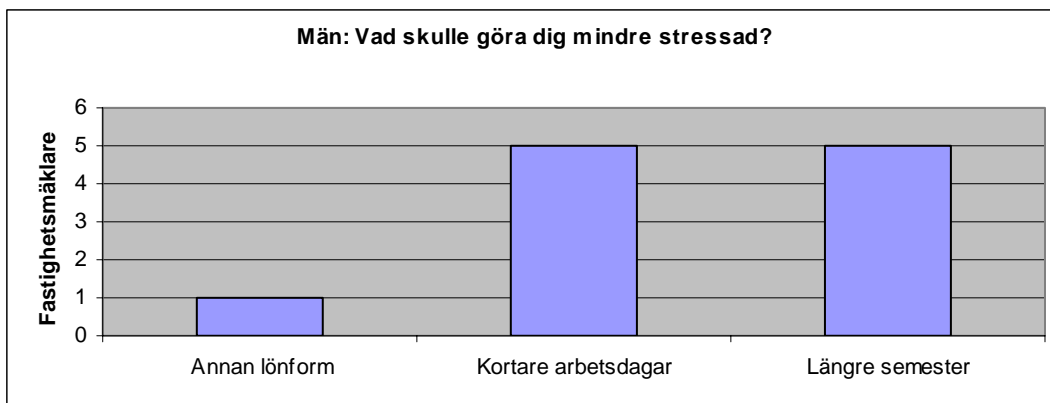


Diagram 10:



4.6 Ålder

Slutligen delade vi in enkäterna utifrån vilken åldersgrupp respondenterna tillhörde. När vi utformade enkäten delade vi in åldrarna in i fyra olika kategorier: 20-30, 31-40, 41-50 och 51-uppåt. Vi anser nu i efterhand att det blir enklare att tolka resultatet om vi delar in enkäterna i bara äldre och yngre. På så vis tror vi oss ha en större chans att urskilja något som vi kan använda oss av i analysen. Vi bestämde oss för att åldersgruppen 20-30 ska tillhöra de yngre och resterande de äldre.

Fördelningen ovan gav att 35 % av dem som besvarat enkäten räknas till de yngre och 65 % till de äldre.

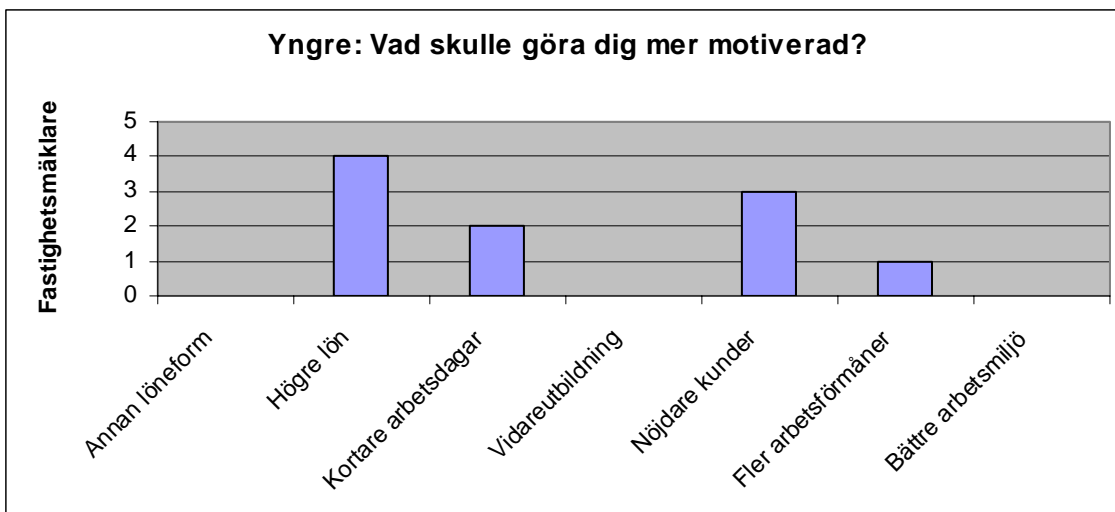
4.6.1 Motivation

Den yngre åldersgruppen, alltså respondenter från 20-30 år, tyckte att lönen var det som motiverade dem mest på sitt arbete. Näst efter lönen kom kunderna och därefter kollegorna. Sist på listan över vad som motiverar dem kom möjligheten att utvecklas i sitt arbete.

I den äldre åldersgruppen, respondenter från 31 och uppåt, var det kollegorna som hade den största betydelsen till huruvida de kände sig motiverade på jobbet eller inte. Lönen kom rösten efter och efter det var det möjligheten att utvecklas som var motiverande i arbetet. På näst sista och sista plats kom kunderna respektive arbetsförmånerna på företaget.

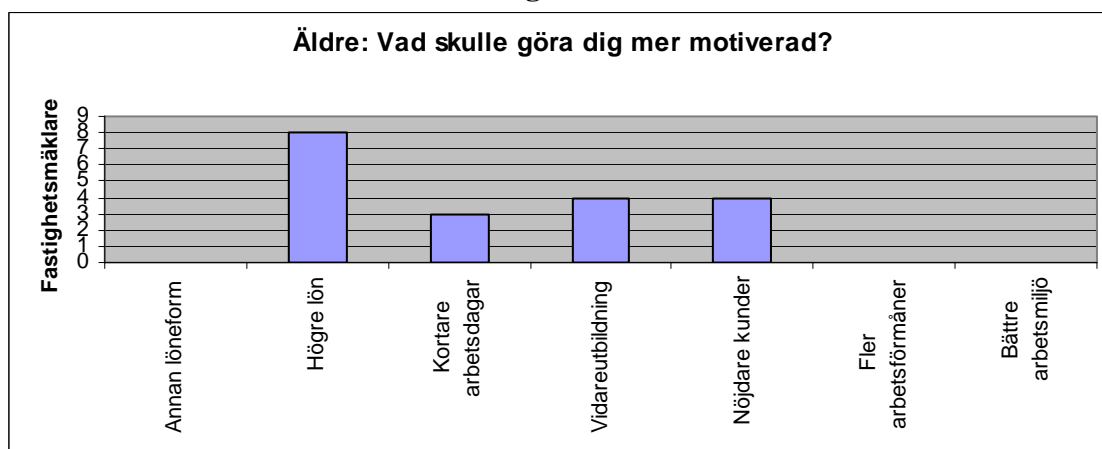
På frågan där respondenterna fick kryssa i ett alternativ som skulle göra dem mer motiverade fick vi resultatet nedan, se diagram 11 och diagram 12. Vidareutbildning, bättre arbetsmiljö och annan löneform var inte något som skulle motivera de yngre. Högre lön var i stället det som skulle motivera dem i sitt dagliga arbete. Nöjdare kunder och kortare arbetsdagar skulle också få vissa av respondenterna mer motiverade.

Diagram 11:



Hos de äldre var det också högre lön som var den faktor som skulle motivera dem mer i arbetet. Kortare arbetsdagar, vidareutbildning och nöjdare kunder skulle också bidra till att vissa kände sig mer motiverade. Sist på listan av vilka faktorer som skulle göra de äldre mer motiverade hamnade annan löneform, fler arbetsförmåner och bättre arbetsmiljö.

Diagram 12:



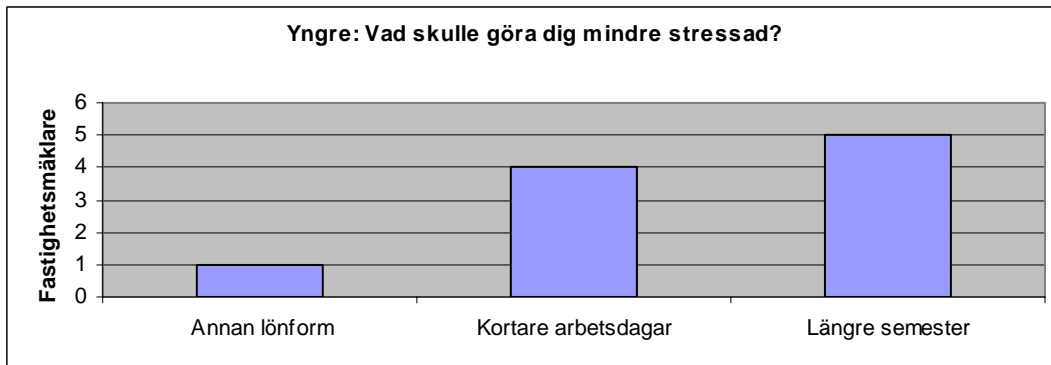
4.6.2 Provision

Samtliga av de yngre respondenterna anser att provision är en bra löneform. De äldre anser också att den är bra, 95 % av de respondenterna tycker att provisionen ska vara kvar som löneform.

Av de totalt 10 respondenterna som tillhör svarsgruppen yngre var det 7 stycken som kände sig stressade. Alltså 70 % av de yngre respondenterna var stressade på sitt arbete som fastighetsmäklare. Av de totalt 19 äldre respondenterna var det endast 4 stycken som var stressade på jobbet. Om man räknar om det till procent så blir det 21 %. Verken de yngre eller de äldre anser att det är på grund av den löneform de har idag.

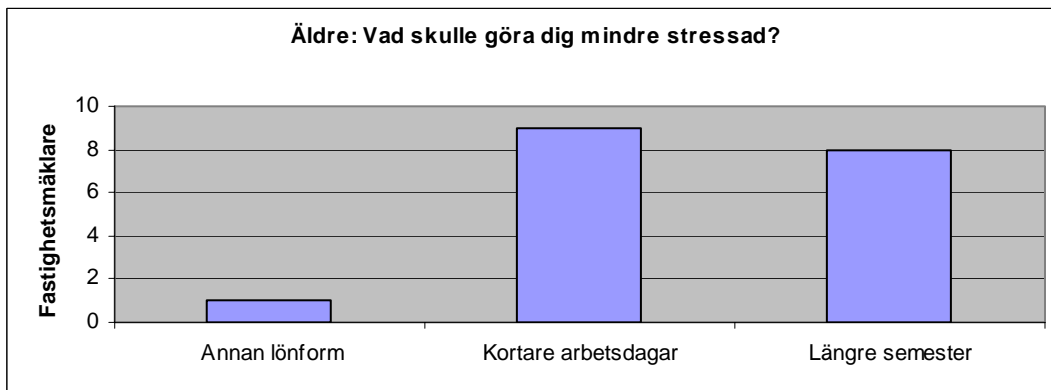
I diagram 13 nedan kan man se att den faktor som skulle få de yngre mindre stressade var längre semester. En röst mindre fick kortare arbetsdagar. Det var endast en av de yngre respondenterna som ansåg att byte av löneform skulle göra dem mindre stressade.

Diagram 13:



De äldre ansåg att den faktorn som skulle göra dem mindre stressade var kortare arbetsdagar. Längre semester hade också en hög andel röster. Av de tre faktorer som respondenterna fick välja på när de skulle avgöra vad som skulle göra dem mindre stressade var det annan löneform som fick minst röster. Endast än trodde att byte av löneform skulle göra dem mindre stressade.

Diagram 14:



5. Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera den teoribildning och den empiri som vi har presenterat tidigare i uppsatsen.

5.1 Vad motivationen innebär för de anställda

I vår teoridel skrev vi att motivation är ett ord som beskriver vad som får de anställda att prestera något extra. Har de anställda en högre motivation presterar de bättre. Eftersom motivation är något högst individuellt, så går det inte att se vad som motiverar personalen generellt på ett företag. Det är även viktigt att känna till att det inte bara finns en utlösande faktor som gör att en person känner sig motiverad på sitt arbete.

I vår enkätundersökning frågade vi de anställda på fastighetsmäklarfirmorna vilka faktorer som gör att de känner sig motiverade på arbetet. Fastighetsmäklarna fick värdesätta flera olika alternativ på en skala från 1 till 5. Där framkom att respondenterna till viss del hade skilda åsikter om vad som motiverade dem. Både när man tittade på de olika städerna, könen och åldrarna. Men vissa faktorer var mer motiverande än andra. Högre lön låg högt upp på listan för de flesta grupper. Det tror vi beror på att det är en viss typ av människor som arbetar som fastighetsmäklare samt att samhället i sig kräver att man har pengar.

Abraham Maslow utgick ifrån teorin om att människan drivs av olika behov, varav vissa är mer viktiga än andra. Han menade att det endast är de otillfredsställda behoven som sätter igång aktivitet, det vill säga är motiverande. Han delar in behoven i fem olika steg: fysiologiska behov, trygghets/säkerhetsbehov, sociala/kontaktbehov, behov av status och prestige samt behov av självförverkligande.

När man tittar på diagrammen i empiriavsnittet kan man se att de saker som skulle motivera dem mer är från olika steg i behovstrappan. Både lönen, arbetskamraterna och nöjdare kunder, men de motiverar i olika grad. Ur enkäterna framkom också att flertalet respondenter ansåg att kollegorna hade en betydande roll till att de kände sig motiverade på arbetet oavsett vilken stad de bor i eller vilket kön eller åldersgrupp de tillhör.

Hertzberg gör i sin teori skillnad på motivations- och hygienfaktorer. Motivationsfaktorerna har enligt honom att göra med tillfredsställelsen i arbetet, om man får ta ansvar och om man känner att man har karriärmöjligheter. Hygienfaktorerna handlar istället om omgivningen i arbetet såsom hur ledningen styr individen, lönen, relationen med kollegorna, kompetensutveckling och arbetsförhållanden.

Respondenterna värdesatte både motivationsfaktorer och hygienfaktorerna högt. De anställda ansåg att det var viktigt med en bra relation till kollegorna och att de till en viss grad ville känna delaktighet.

5.2 Lönens betydelse för motivation

När respondenterna svarade på vilka faktorer som gör dem motiverade på jobbet, svarade ingen av städerna lönen som den mest betydande motivationsfaktorn. Detta stämmer överens med vad Maslow och Hertzberg säger i sina teorier. De menar att lönen bara skapar de grundläggande behoven som till exempel trygghet och stabilitet.

När vi vid en senare fråga i enkäten undrade vilka faktorer som skulle bidra till att de blev mer motiverade på arbetet svarade flertalet högre lön. Men det fanns här en skillnad mellan de olika städerna. I Stockholm var det en hög andel av respondenterna som tyckte att det skulle göra dem mer motiverade. I Gävle och Tierp var inte stapeln lika hög och det fanns andra faktorer som de tyckte skulle göra dem mer motiverade. För fastighetsmäklarna i Gävle var det istället kortare arbetsdagar som skulle göra att de blev mer motiverade. I Tierp var det lönen som låg på första plats men den platsen delades med att de skulle bli mer motiverade om de hade nöjdare kunder.

Det fanns också en skillnad mellan kvinnor och män på den punkten. Männerna tyckte i högre grad än vad kvinnorna tyckte att lönen skulle göra att det blev mer motiverade. Att lönen är en motivationsfaktor kan man se i teorin om belöningsystem. Där menar man att lönen får människor att känna sig mer motiverade till en större arbetsinsats om lönen är högre.

5.3 Utvecklingsmöjligheter och empowerment

Enligt teorin ska det finnas möjlighet att fatta beslut samt att man ska kunna utvecklas vidare som person genom arbetet för att man ska vara motiverad på sitt jobb. Företagen kan uppnå detta genom att skicka personalen på vidareutbildning. De skulle också kunna låta de anställda få större inflytande vad det gäller att fatta beslutsamt att de får ta konsekvenserna av de beslut de fattat.

Om företagen lyckas få sina anställda att finna mening och tillfredsställelse i sitt arbete gynnas organisationen eftersom den då kan dra nytta av deras energi och kompetens. Empowerment är en förutsättning för lärande i organisationer eftersom rörelsefrihet i arbetsuppgifter utlöser initiativ och kreativitet. Rörelsefriheten bidrar till att de anställda ges möjlighet att hitta nya sätt att lösa uppgifter.

Kvinnorna som svarade på enkäten värdesatte utvecklingsmöjligheter högre än vad männen gjorde. Det tror vi beror på att det är hög andel manliga chefer på fastighetsmäklarfirmor, de har alltså redan haft chansen att utvecklas. Om man jämför resultaten på samma fråga mellan städerna så ser svaren ganska lika ut. Utvecklingsmöjligheter ligger inte så högt upp på prioriteringslistan.

Fastighetsmäklare har överlag stor påverkan på sina arbetsuppgifter och de planerar själv sina dagar, cheferna lyckas på så vis främja kreativiteten hos sina anställda. Eftersom fastighetsmäklarna till mycket stor del sköter hela sitt arbete själva fattar de också många viktiga beslut under dagen utan att rådfråga chefen. Detta höjer motivationen hos de anställda, i alla fall enligt litteraturen. Vi tror att fallet är så i verkligheten också även om det inte framkommer i undersökningen, det beror nog på att det är så självklart för fastighetsmäklarna.

När man bläddrar igenom enkätsvaren så får man en känsla av att de flesta är ganska nöjda med situationen på sin arbetsplats angående beslutsfattande och utvecklingsmöjligheter.

5.4 Ledarens roll för motivationen

I enkätundersökningen framkom att chefen låg ganska långt ned på skalan när fastighetsmäklarna fick värdera hur olika faktorer motiverar dem i arbetet. Både i Tierp, Gävle och Stockholm låg chefen bland de sista. Det beror förmodligen på att de sköter stor del av sitt arbete utan att rådslå eller vara i kontakt med chefen.

Eftersom chefen inte ses som någon stor motivationsfaktor på fastighetsmäklarfirmorna bör de försöka förändra sitt sätt att arbeta. Ledaren bör ha en stor roll vad det gäller att motivera sin personal. Det ska inte vara en person som sitter bakom stängda dörrar och som inte är kapabel till att kommunicera och ge feedback. Ledaren måste försöka få personalen att trivas och skapa en bra gemenskap för att skapa effektivitet och arbetsglädje. Detta verkar inte cheferna på fastighetsmäklarfirmorna göra eftersom mäklarna ser chefen som en så låg motivationsfaktor.

5.5 Organisationskultur

Från enkäterna framkom att respondenterna ser medarbetarna som en viktig motivationsfaktor. De verkar därför ha en stark sammanhållning. Enligt författarna Bakka med flera så är det sammanhållningen tillsammans med organisationens värderingar och personkemin mellan de anställda som är själva organisationskulturen. Om de anställda har en bra sammanhållning och därmed en stark organisationskultur sporrar och motiverar de varandra i sitt arbete.

Bakka med flera skrev även om att när arbetsgivaren ger riktlinjer till sina anställda är det en formell norm medan de anställda har en informell norm när de lägger upp sitt arbete. Chefen på fastighetsmäklarfirmor sätter upp regler för hur företaget ska arbeta, alltså formella normer. Men som sagt så jobbar fastighetsmäklarna mycket utifrån hur de själva tycker och tänker. Den informella normen är därför betydligt större i detta sammanhang.

Det har varit svårt för oss att skaffa en uppfattning om organisationskulturerna i de olika fastighetsmäklarfirmorna eftersom vår enkätundersökning är tunn och vi inte har ställt så många frågor på den punkten. Om vi hade valt att göra intervjuer istället för en enkätundersökning så hade det också bidragit till att ge oss en bättre bild av organisationskulturen. Men den bild vi fått av vår enkätundersökning är att fastighetsmäklarna är nöjda med den situation de är i. De är i alla fall nöjda med sin provision. När de fick välja på om löneformen skulle ändras eller om de skulle behöva kortare arbetsdagar eller längre semester för att sänka stressen så valde de kortare arbetsdagar eller längre semester.

Stressnivån på vissa respondentfirmor är höga. Det var en hög andel av fastighetsmäklarna som kände sig stressade. Stressnivån i Stockholm var större än i Gävle och Tierp. I Tierp var det 10 % som var stressade, i Gävle 30 % och i Stockholm var det hela 57 %. Det tror vi beror på den kultur som finns i fastighetsmäklarbranschen. Det är ett måste att jobba mycket för att lyckas på marknaden och tjäna pengar. Att stressnivån är större i Stockholm beror nog på att det är större konkurrens mellan både firmorna, mäklarna och objekten. De påstår att det inte är på grund av provisionen som löneform. Vi har funderat på vad anledningen skulle kunna var i stället. Vi kom fram till att det är på grund av att det finns mer jobb i storstäderna.

Vi såg också stora skillnader på stressnivån både mellan könen och i de olika åldersgrupperna. 27 % av männen ansåg sig vara stressade. Av kvinnorna var det 44 %. Vi tror att det kan bero på att kvinnorna överlag förmodligen gör mer hemma vad det gäller att sköta barn och hushållet. I den yngre åldersgruppen var det 70 % som var stressade och av det äldre var det 21 %. Vi tror att det kan bero på att de äldre förmodligen har arbetat som fastighetsmäklare en längre tid och har vanan inne. Som ung har man inte hittat sitt arbetssätt och har inte hunnit skaffa sig något rykte och arbetskrets.

6. Slutsats

I detta kapitel kommer vi att presentera de slutsatser vi kommit fram till under denna studie. Vi kommer även att ge våra förslag till fortsatta studier.

Vi har nu kommit till det moment i vårt arbete där vi har tillfälle att diskutera de tankar och reflektioner vi har kring uppsatsen.

Syftet med vårt examensarbete var att studera vilka faktorer som motiverar fastighetsmäklaren i sitt arbete. Vi ville också undersöka om det finns skillnader mellan städerna Stockholm, Gävle och Tierp vad det gäller motivationsfaktorer och stressnivå. Vi valde olika storlek på städerna eftersom vi trodde att fastighetsmäklarna i Stockholm är mer positiva till provision som löneform än vad de är i Tierp och Gävle. I vår problemformulering diskuterade vi kring några huvudfrågor. Tycker fastighetsmäklarna att provision är en bra löneform? Gör provisionen att fastighetsmäklarna känner sig motiverade och jobbar hårdare? Vad finns det för åsiktsskillnader mellan de olika könen och vilka skillnader kan man urskilja mellan olika åldersgrupper?

Det som ansetts som mest problematiskt med uppsatsen har varit att bearbeta våra resultat från enkäten. Det som har varit svårast har varit att generalisera resultaten. Vi har försökt att tolka svaren i enkätundersökningen så gott vi kunnat. Av de svaren vi fått in av respondenterna finns det alltid en risk att läsa mellan raderna, det kan medföras att de tolkas fel och att den som utför undersökningen lätt kan anta felaktiga uppgifter.

Respondenterna vi valde returnerade enkäterna relativt snabbt och det tror vi beror på att frankerade svarskuvert skickades med. Att det endast var 29 respondenter som svarade tror vi har att göra med att alla på företagen tog sig tid att svara på enkäten. Det var ett företag i Stockholm där ingen av fastighetsmäklarna besvarade enkäten. Stockholm var den stad som hade lägst svarsfrekvens av de tre orterna, detta tror vi beror på tidsbrist. På kontoren i Tierp däremot svarade alla de tillfrågade respondenterna, vilket vi tror beror på att de är relativt små kontor och att de inte känner samma stress där.

Innan vi påbörjade arbetet trodde vi att provisionen som löneform sågs som mer populär hos fastighetsmäklarstudenterna än bland de arbetande fastighetsmäklarna. Vi trodde att de yngre skulle tycka att provisionen var bättre än vad de äldre tyckte. Det visade sig att stor del av respondenterna både av de äldre och de yngre var nöjda med provisionen. Provisionen ansågs vara en av de större motivationsfaktorerna hos fastighetsmäklarna i de tre städerna. De motivationsfaktorer som också prioriterades högt var kollegorna och nöjdare kunder.

I vår problemformulering diskuterade vi huruvida stressnivån är olika beroende på storleken på stad. Vi kom fram till att stressnivån var olika beroende på vilken stad fastighetsmäklaren arbetade i. I Stockholm var fastighetsmäklarna mer stressade än i Gävle och Tierp, men inte på grund av löneformen utan av de många objekten och höga tempot.

Vi upptäckte också en skillnad mellan könen som vi inte diskuterade i frågeställningen. Kvinnorna är mer stressade än männen och ser inte provisionen som lika hög motivationsfaktor som männen gör.

Vi har med hjälp av vår enkätundersökning lyckats uppfylla syftet med uppsatsen och fått svar på de frågor som vi diskuterade kring i problemformuleringen. Trots att enkätundersökningen var mycket tunn gick vi vidare och slutförde uppsatsen. Så här i efterhand hade vi önskat att vi lagt ned mer tid på frågorna till enkätundersökningen för att få fler och mer givande svar.

Förslag på fortsatta studier är att jämföra flera orter eller att skicka enkäter till alla fastighetsförmedlingar i de utvalda städerna för att få fler svar. Ett alternativ är att göra ett antal personliga intervjuer för att få mer ingående svar och för att kunna skaffa sig en bättre känsla av hur organisationskulturen påverkar motivationen.

Källförteckning

Böcker

- Alvesson, M., 2001, *Organisationskultur och ledning*, Liber, Malmö.
- Bakka, J.F., Fivelsdal, E. & Lindkvist, L., 2001, *Organisationsteori*, Liber AB, Malmö.
- Bell, J., 1995, *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Bell, J., 2000, *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Bolman, L.G. & Deal, T. E., 2003, *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A., 1997, *Kvalitativ och kvantitativ forskning – samhällsforskning*, Studentlitteratur, Lund.
- Buzelius, L. H. & Skärvad, P-H., 2000, *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund.
- Ejvegård, R., 1996, *Vetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Enbom I., 2000, *Sluta vara chefvåga vara ledare – Motivera, engagera, delegera*, Forum, Stockholm.
- Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T. & Styhre, A., 2005, *Organisation och organisering*, Liber AB, Kristianstad.
- Hatch, M. J., 2002, *Organisationsteori-Morderna, symboliska och postmoderna perspektiv*, Studentlitteratur, Lund.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K., 1986, *Forskningsmetodik- om kvantitativa och kvalitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.
- Hård, C. & Unger, J., 2005, *Ett ledarskap på nära håll – fokus på kommunikation och motivation*, Högskolan i Gävle.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J., 1998, *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund.
- Mäklarsamfundet Service i Sverige AB, 2005, *Lärobok i fastighetsförmedling – ger en god insikt i förmedlingsuppdraget*, Mäklarhögskolan, Göteborg.
- Nilsson, Lind, I., 2001, *Ledarskap i kris, kaos och omställning*.
- Nilsson, N., 2003, *Organisation och ledarskap*, 5:e upplagan., Liber Ekonomi, Malmö.
- Patel, R. & Davidsson, B., 2003, *Forskningsmetodikens grunder- att planera, genomföra och genomföra en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Patel, R. & Davidson, B., 1994, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund.

Trost, J., 2001, *Enkätboken*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Trost, J., 1997, *Kvalitativa intervjuer*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Trost, J., 1994, *Enkätboken*, studentlitteratur, Lund.

Internet

<http://www.gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=533&a=96695>, 2006-04-20

<http://www.scb.se/>, 2006-04-20

Bilaga 1 - Enkäten

Frågeformulär

Kön: Kvinna Man

Ålder:

20-30

31-40

41-50

51-

Har du provision som löneform? Ja Nej

Annan löneform _____

Tycker du att provision är en bra löneform? Ja Nej

Gör provisionen att du jobbar hårdare? / Skulle provisionen göra att du jobbar hårdare?

Ja Nej

Hur mycket bidrar dessa faktorer till att du känner dig motiverad på jobbet?

	Inget alls				Mycket
Lönen/Provisionen	1	2	3	4	5
Chefen	1	2	3	4	5
Kunderna	1	2	3	4	5
Kollegorna	1	2	3	4	5
Möjlighet att utvecklas	1	2	3	4	5
Bra arbetsvillkor	1	2	3	4	5
Delaktighet	1	2	3	4	5
Arbetsförmåner	1	2	3	4	5

Vilka av dessa faktorer skulle bidra mest till att du blev motiverad?
(Kryssa endast i ett svarsalternativ)

- | | |
|----------------------|--------------------------|
| Annan löneform | <input type="checkbox"/> |
| Högre lön | <input type="checkbox"/> |
| Kortare arbetsdagar | <input type="checkbox"/> |
| Vidareutbildning | <input type="checkbox"/> |
| Nöjdare kunder | <input type="checkbox"/> |
| Flera arbetsförmåner | <input type="checkbox"/> |
| Bättre arbetsmiljö | <input type="checkbox"/> |

Känner du dig stressad på din arbetsplats idag? Ja Nej

Beror det på löneformen? Ja Nej

Vilken av dessa faktorer skulle till störst del få dig att känna dig mindre stressad?
(Kryssa endast i ett svarsalternativ)

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| Annan löneform | <input type="checkbox"/> |
| Kortare arbetsdagar | <input type="checkbox"/> |
| Längre semester | <input type="checkbox"/> |