

Beteckning: _____



Avdelningen för ekonomi

En jämförelse mellan ett kollektivt respektive
ett individuellt provisionsbaserat lönesystem
i fastighetsmäklarfirmor

Anna Bengtsson & Katarina Larsson
Maj 2010

C-uppsats, 15 hp
Företagsekonomi inriktning fastighetsförmedling

Fastighetsmäklarprogrammet
Examinator : Akmal Hyder
Handledare : Tommy Gerdemark

Abstract

Titel: En jämförelse mellan ett kollektivt respektive ett individuellt provisionsbaserat lönesystem hos fastighetsmäklare

Nivå: C-uppsats i ämnet företagsekonomi med inriktning mot fastighetsförmedling

Författare: Anna Bengtsson och Katarina Larsson

Handledare: Tommy Gerdemark

Datum: 2010 - maj

Syfte och bakgrund: De flesta fastighetsmäklare arbetar idag med ett individuellt provisionsbaserat lönesystem där den anställdes lön beror helt av hur mycket den själv säljer. Ett annat lönesystem som börjar bli allt vanligare inom branschen är ett system där fastighetsmäklarna i någon form delar på kontorets totala provisionsinkomst. Vårt syfte lyder:

”Vår förhoppning är att uppmärksamma människor i fastighetsmäklarbranschen på skillnaderna mellan individuell provisionsbaserad lön respektive kollektivt baserad lön och att öka kunskapen i valet mellan de olika löneformer som finns.”

- Hur påverkas den enskilde individens arbetsprestation och upplevda arbetsmiljö av lönesystemet?
- Vilket lönesystem är mest fördelaktigt ur företagets synpunkt?

Metod: Informationsinsamlingen inför teoridelen har bestått i faktaböcker, vetenskapliga artiklar och från internet. I vår empiriska del har vi använt oss av två metoder. Dels kvalitativa intervjuer med fyra olika kontorsägare för att se hur lönesystemen påverkar företagen. Dels enkätundersökningar som de anställda på dessa fyra kontor har fått besvara.

Resultat och slutsats: Vid en anställning med kollektivt baserad lön är det lättare att unna sig ledighet och det får inte en så stor effekt på lönen som vid en anställning med ett individuellt provisionsbaserat lönesystem. Stresspåverkan är densamma oavsett vilket lönesystem kontoret har. En annan sak vi kommit fram till är att en arbetsgrupp samarbetar sämre om det finns konkurrens inblandat på kontoret mellan arbetskollaboratorer. Ledarskapet på företaget är viktigare om kontoret har ett kollektivt baserad lönesystem eftersom sammansättningen av arbetsgruppen är viktigare.

Fortsatt forskning: Det hade varit intressant om en liknande undersökning utfördes i två andra städer med andra geografiska placeringar. Branschens andra sidor, som vilka villkor och avtal som finns för fastighetsmäklarna hade varit intressant att få en kartläggning över.

Uppsatsens bidrag: Denna uppsats kan bidra till att människor i branschen får upp ögonen för att det finns andra lönesystem att använda sig av förutom den absolut vanligaste, den individuella provisionsbaserade löneformen. Läsaren får också en inblick över hur viktig löneformen är i allmänhet för den enskilde individens välmående och även för ett företags framgång.

Nyckelord: Fastighetsmäklare, provisionsbaserad lön, kollektivt baserad lön, lönesystem, psykisk hälsa och organisation.

Abstract

Title: A comparison of a collective and individual commission based wage system of real estate agents

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Author: Anna Bengtsson och Katarina Larsson

Supervisor: Tommy Gerdemark

Date: 2010– May

Aim: Most real estate agents are now working with an individual commission-based wage system in which the employee's wage packet depends entirely on how much he or she sells. Another wage system, which is becoming increasingly common in the industry, is a system where real estate agents, in some form, share the total commission-based income that the company gets. Our purpose is:

“Our expectation is to make people in the industry of real estate to pay attention to the differences between individual commission-based pay and the collective wage system, and to increase the knowledge in choosing among the various pay systems that exist.”

- How does the wage system affects the individual's performance and experienced working environment?
- What wage systems are most advantageous from the company's point of view?

Method: The information gathering for the theoretical part consisted of factual study books, scientific articles and the internet. In our empirical part we used two methods. Partly qualitative interviews with four different company owners, partly surveys for the employees to answer.

Result & Conclusions: An employment with collective-based pay makes it easier to take a day off without getting a big effect on the wage packet. The influence of stress is the same regardless of which wage system you have. Another thing we found out is that a workgroup cooperate less if there is competition involved at the office between work colleagues. The leadership at the company is more important if you have a collective-based wage system since the composition of the workgroup is important.

Suggestions for future research: It would have been interesting if a similar study was conducted in two other cities. The industry has also other things to concentrate on, for example what agreements on terms of work that exists, or not exists in the industry of real estate agents.

Contribution of the thesis: This essay can contribute to people in the industry to become aware of that there exist other wage systems to use. They also can get an insight over how important the salary is in general for the health of individual and also the success of a company.

Key words: Real estate agents, commission-based pay, collective-based pay, psychological health, wage system, organization.

Innehållsförteckning

Abstract	2
Abstract	3
1 Inledning.....	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemformulering.....	7
1.3 Syfte.....	7
1.4 Avgränsningar.....	7
1.5 Disposition.....	7
2 Metod.....	9
2.1 Bakgrund	9
2.2 Kvalitativ metod och kvantitativ metod.....	9
2.3 Litteratur.....	10
2.4 Intervjuer.....	10
2.5 Enkätundersökning.....	11
2.6 Trovärdighet	11
3 Teori.....	13
3.1 Lönens betydelse i ett större sammanhang	13
3.2 Motivation	13
3.3 Målsättning.....	16
3.4 Belöning & Lön	16
3.5 Arbetsmiljö	17
3.6 Ledarskap	19
3.7 Stress	20
3.8 Lönesystem i andra branscher	21
3.9 Tidigare forskning.....	22
4 Empiri	23
4.1 Kontorsägarnas svar	23
4.1.1 Individuell provisionsbaserad lön.....	23
4.1.1.1 Lönesystemets uppbyggnad	23
4.1.1.2 Tidigare lönesystem.....	23
4.1.1.3 Fördelar	24
4.1.1.4 Nackdelar.....	24
4.1.1.5 Rekrytering	24

4.1.1.6	Motivationskrafter och målsättning.....	25
4.1.1.7	Arbetsmiljö	26
4.1.2	Kollektivt baserad lön	26
4.1.2.1	Lönesystemets uppbyggnad	26
4.1.2.2	Tidigare lönesystem.....	26
4.1.2.3	Fördelar	27
4.1.2.4	Nackdelar.....	28
4.1.2.5	Rekrytering	28
4.1.2.6	Motivationskrafter och målsättning.....	29
4.1.2.7	Arbetsmiljö	29
4.2	Fastighetsmäklarnas svar	29
5	Analys & Slutsats	33
5.1	Hur individen påverkas.....	33
5.1.1	Stressfaktorer	33
5.1.2	Motivationsaspekten.....	34
5.1.3	Trygghet.....	34
5.1.4	Slutsats	35
5.2	Hur arbetsgruppen påverkas.....	35
5.2.1	Konkurrens	35
5.2.2	Samarbete	36
5.2.3	Slutsats	37
5.3	Ledarskapet och organisationens betydelse	37
5.3.1	Gruppsammansättning.....	37
5.3.2	Prestation	38
5.3.3	Lönsamhet	38
5.3.4	Slutsats	39
5.4	Avslutande kommentarer.....	39
5.5	Fortsatt forskning	40
6	Källförteckning.....	41
Bilaga 1	43
Intervju med kontorsägarna.....		43
Bilaga 2	53
Enkätundersökning.....		53

1 Inledning

I detta inledande kapitel beskriver vi vår bakgrund till uppsatsen, vad vi vill åstadkomma och varför vi har valt att skriva om ämnet. Läsaren kan även ta del av arbetets avgränsning och dess disposition.

1.1 Bakgrund

Fastighetsmäklarbranschen är en speciell bransch vad gäller de anställda fastighetsmäklarnas löneformer. Eftersom att de olika lönesystemen som existerar i branschen idag ofta framställs som en bidragande orsak till varför fastighetsmäklare väljer att sluta tycker vi att det här är en aktuell fråga att ta upp¹. Variationen är stor mellan de olika kontoren. I stora drag använder de sig antingen av en ren provisionsbaserad lönesättning där den individuella prestationen för varje enskild fastighetsmäklare avgör hur mycket lön den får, eller en lönesättning där kontorets totala provisionsintäkt delas upp, utifrån olika principer, mellan de anställda.

Det kan vara intressant att se hur de olika lönesystemen påverkar den enskilde fastighetsmäklaren, men även det enskilda kontoret och dess framgång. Det individuella provisionsbaserade systemet, med att enbart arbeta mot en individuell provisionsbaserad lön, kan av många fastighetsmäklare uppfattas som stressframkallande, medan andra kan se det som positivt att själva kunna påverka sin lön. Det andra lönesystemet som vi kommer att fokusera på, där fastighetsmäklarna delar på kontorets totala provisionsintäkter, tror vi kan ses som orättvist och skapa missnöje inom företaget om en person anser att den arbetar mer än övriga. Det positiva med det lönesystemet kan vara att de anställda arbetar mer som ett lag och att konkurrensen mellan de enskilda fastighetsmäklarna inom företaget reduceras.

Att göra en undersökning av de två lönesystemen i branschen skulle vara värdefullt för många, framförallt för blivande fastighetsmäklare, nu aktiva fastighetsmäklare, kontorsägare och chefer inom branschen. För blivande fastighetsmäklare och för de aktiva fastighetsmäklarna kan ämnet vara intressant att studera för att få en inblick i hur lönesystemen fungerar och hur individen kan påverkas personligt. För företagsledningen och chefer är det speciellt intressant att se om och hur lönesystemet påverkar företagets framgång.

De två system vi kommer att undersöka i denna uppsats kommer i fortsättningen benämnas;

Kollektivt baserad lön - Ett lönesystem där alla anställda fastighetsmäklare på ett företag delar på en gemensam pott av provisionsintäkten de alla tillsammans tjänat ihop under en månad. Antingen väljer man att dela potten i lika stora delar, eller har varje fastighetsmäklare olika procentsatser ur potten.

Individuell provisionsbaserad lön – Ett lönesystem där varje anställd fastighetsmäklare får en viss procent av det arvode som man erhåller av kunderna, det vill säga om man säljer en fastighet för 1.000.000 kronor får företaget ett arvode av säljaren på cirka 50.000 kronor. Den enskilde

¹ Simonsson & Tallbom, [2008], s 23

fastighetsmäklaren får därefter en viss procent av arvudet i lön. Fastighetsmäklaren får endast del av de objekt han eller hon själv säljer.

1.2 Problemformulering

Med anledning av det som har beskrivits ovan har vi kommit fram till följande frågeställning för uppsatsen:

- Hur påverkas den enskilde individens arbetsprestation och upplevda arbetsmiljö av lönesystemet?
- Vilket lönesystem är mest fördelaktigt ur företagets synpunkt?

1.3 Syfte

Vår förhoppning är att uppmärksamma människor i fastighetsmäklarbranschen på skillnaderna mellan individuell provisionsbaserad lön respektive kollektivt baserad lön och att öka kunskapen i valet mellan de olika löneformer som finns.

1.4 Avgränsningar

I vår uppsats har vi valt att fokusera på två orter, Bollnäs och Gävle. Vi valde att avgränsa oss till dessa orter för att rikta in oss på en mindre och en större stad. De ligger även lämpligt till för vår del geografiskt. Detta medför att vi inte kan säga att resultatet gäller för hela Sverige, men det kan ändå ge en indikation om hur branschen ser ut i stort.

Vi har även valt att avgränsa oss till två kontor på varje ort. Vi koncentrerar oss på Fastighetsbyrå och Svensk Fastighetsförmedling i båda städerna för att dessa kontor är de två största på respektive ort. De är även intressanta i den bemärkelsen att kontoren ligger inom samma kedja men ändå har valt olika lönesystem. Att vi valt att titta på två fastighetsmäklarkedjors kontor på två orter, som dock har olika system, gör resultatet mer generellt.

Vi väljer även att endast se till fastighetsmäklarna på den privata bostadsmarknaden och inte till de kommersiella fastighetsmäklarna.

1.5 Disposition

Uppsatsen är indelad i sex kapitel inklusive källförteckning. Varje kapitel har vi valt att inleda med en kort beskrivning av innehållet av respektive avsnitt. Det första kapitlet är en inledning av uppsatsen

där vi beskriver bakgrunden och syftet samt redovisas vår problemformulering. I andra kapitlet beskriver vi vår metod, hur vi gått tillväga med materialinsamlingen samt vår vetenskapliga inriktning. Kapitel tre redovisar vår teoretiska del där vi valt att inrikta oss på följande områden; motivation, målsättning, belöning, arbetsmiljö, ledarskap och stress. Vi kommer också in på liknande lönesystem i andra branscher samt det som tidigare forskats inom området. Vår empiriska del behandlas i det fjärde kapitlet där våra intervjuer med kontorsägarna och vår enkätundersökning redovisas. I det femte kapitlet analyseras vårt arbete och slutsatser dras utifrån både den enskilde fastighetsmäklarens synpunkter samt från företagets. Uppsatsen avslutas med en källförteckning.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för vilken metod vi använt oss av och hur vi gått tillväga för att få fram de fakta vi bygger vår uppsats på. Vi tar även upp vårt förhållningssätt till ämnet och hur det kan påverka arbetets trovärdighet.

2.1 Bakgrund

Det finns två huvudsakliga vetenskapliga inriktningar: positivism och hermeneutik. Positivismen innebär att individen vill ha säker kunskap om olika områden. Forskaren ska kritiskt granska alla påståenden och iakttagelser och stödja sig endast på de fakta som kan anses säkerställda med all rimlig sannolikhet. Helst ska den kunna kvantifiera sina fakta och kunna behandla dem statistiskt för att sedan kunna dra generella slutsatser, det handlar om logik och iakttagelser.²

Motsatsen till positivismen är hermeneutiken, som även kallas för tolkningsläran. Denna innebär att individen använder sina egna minnen, upplevelser och sin egen förståelse när vid tolkningen.³ Vetenskapen menar "att förstå är att finna en betydelse eller mening."⁴ Tolken ska sätta sig in i de specifika förhållandena och sätta ihop dessa delar till en helhet. En och samma mening kan få många olika betydelser i olika sammanhang.⁵

Då vi har avgränsat oss till två orter och fyra kontor och eftersom det inte finns något rätt eller fel i vår forskning så har vi tagit det hermeneutiska synsättet i beaktande i vårt arbete. Utgår läsaren ifrån vår problemformulering går inte vårt resultat att behandlas statistiskt, utan det handlar om att tolka och att skapa en förståelse av de båda lönesystemens påverkan på individen och gruppen. Studien bygger på uppfattningar från oss, cheferna och de anställda fastighetsmäklarna. Var och en har sin inställning till vad den anser vara bra respektive mindre bra. Eftersom vi båda är relativt insatta i branschen, med tanke på våra studier till fastighetsmäklare, kunde vi koncentrera oss mer på de intervjuade kontorsägarnas tankar och uppfattningar än om själva lönesystemets uppbyggnad.

2.2 Kvalitativ metod och kvantitativ metod

Med kvalitativ metod menas att forskaren använder sig av relativt små populationer för att få svar på de frågeställningar som finns, att enstaka händelser med små detaljer kan få mycket stor betydelse⁶. Den kvalitativa metoden kännetecknas av att forskaren själv befinner sig i den verklighet som analyseras, att datainsamling och analys av materialet i stort sett sker samtidigt⁷.

² Thurén, [2007], s 16-17

³ Thurén, [2007], s 94-96

⁴ Andersson, [1979], s 31

⁵ Andersson, [1979], s 41

⁶ Thurén, [2007], s 112

⁷ <http://www.ne.se/kvalitativ-metod>, 2010-03-15

Detta kan jämföras med kvantitativ metod som istället kännetecknas av stora populationer där forskaren systematiskt samlar in data samt sammanfattar dessa i statistisk form⁸.

Vi har valt att följa den kvalitativa metoden i vår forskning eftersom vi själva är relativt insatta i branschen och eftersom vårt material är förhållandevis litet. Vi begränsar oss till två orter i landet och fyra kontor, urvalen är därmed små och vårt resultat är inte representativt för hela branschen i statistisk mening. För att göra resultatet mer trovärdigt har vi försökt att vara så öppna som möjligt med redovisningen av våra data.

2.3 Litteratur

För att öka vår förståelse och kunskap inom ämnet har vi valt att samla mycket data via böcker som vi har lånat på Stadsbiblioteken i Bollnäs och Söderhamn. Vi har även tittat i vetenskapliga tidskrifter som vi tillhandahållit via biblioteket på Högskolan i Gävle. Vi har sökt vår litteratur till teorin inom områdena motivation, lön, organisation, ledarskap, stress, mål och belöning samt tittat på en del tidigare utförda arbeten inom området. Vid vårt val av de områden som tas upp i teoriavsnittet, började vi med att titta på andra uppsatser skrivna kring fastighetsmäklarbranschen för att få inspiration. Vi utformade våra intervjufrågor utifrån vad vi hittat, samt utifrån vad vi själva trodde skulle ha betydelse för hur den enskilde individen respektive företaget påverkas av det lönesystem respektive kontor har. Vår förhoppning med litteraturvalet är att bidra med en bättre tillförlitlighet samt öka vår förståelse inom dessa områden för att kunna besvara vår frågeställning. Litteraturen har kopplats till empirin och vår slutliga analys.

2.4 Intervjuer

För att redogöra vilka olika lönesystem kontoren använder sig av och hur de fungerar har vi valt att göra intervjuer med fyra chefer på olika kontor och på två orter, Gävle och Bollnäs. Anledningen till att vi valt just Gävle och Bollnäs är för att de geografiskt ligger relativt nära men ändå har olika storlek och förutsättningar.

Vi tog kontakt med de olika kontoren genom att ringa eller mejla dem med en förfrågan om vilket lönesystem deras kontor använder sig av samt om det fanns möjlighet för oss att komma ut och intervjua dem. I Bollnäs kontaktade vi Fastighetsbyrån, Svensk Fastighetsförmedling och Läns hem. Vi bokade in ett möte med Fastighetsbyrån, som använder sig av en kollektiv lönesättning, samt med Svensk Fastighetsförmedling, som använder sig av en individuell provisionsbaserad lön.

I Gävle bokade vi in intervjuer med Stefan Tröjbom på Fastighetsbyrån som använder sig av ett lönesystem med individuell provisionslön samt med Mats Löfgren som tidigare varit kontorsägare på

⁸ <http://www.ne.se/kvantitativ-metod>, 2010-03-15

Svensk Fastighetsförmedling och var den person som införde det kollektiva lönesystemet på företaget.

Vi har använt oss av en kvalitativ intervjumetod vid våra samtal med kontorsägarna. Kvalitativa intervjuer utmärks bland annat av att intervjuaren ställer enkla och raka frågor men sedan får innehållsrika svar av den intervjuade⁹. Vi använde oss av en diktafon vid intervjuerna och spelade in hela intervjuerna med de fyra kontorsägarna. De fördelar som finns med att spela in intervjun är att intervjuaren upprepade gånger kan lyssna på ordval och tonfall för att analysera svaren. Det behövs heller inte göras några anteckningar under intervjun, vilket medför att samtalet blir mer aktivt och det är enklare att lyssna. Nackdelen med att spela in är att det tar tid att lyssna igenom banden. Det ska också tas i beaktande att alla inte känner sig bekväma med att bli inspelade och det är något intervjuaren måste acceptera.¹⁰ I vårt fall hade ingen av personerna några svårigheter med att bli inspelade.

2.5 Enkätundersökning

För att ta reda på de anställda fastighetsmäklarnas åsikt om kontorets lönesystem och hur de upplever arbetsklimatet valde vi att göra en enkätundersökning där fastighetsmäklarna fick besvara 6 stycken frågor, se bilaga 2. Vi ville se om det fanns några skillnader mellan de anställdas och kontorsägarnas uppfattningar om lönesystemen. Frågorna omfattade de områden vi valt att rikta in vår teori på, exempelvis fick de svara på hur de trivs med det lönesystem kontoret har och hur det påverkar arbetsklimatet i gruppen. Den svenska benämningen på enkäter är ett frågeformulär som den enskilde individen själv besvarar¹¹. För att få ett så ärligt svar som möjligt från de tillfrågade var enkäterna anonyma. Sammanlagt lämnade vi enkäter till 21 stycken fastighetsmäklare på de fyra kontoren och fick tillbaka 16 stycken ifyllda enkäter, varav 11 stycken från kontoren med kollektivt baserat lönesystem och 5 stycken från kontoren med individuell provisionsbaserad lön.

2.6 Trovärdighet

Under hela vår utbildning till Fastighetsmäklare och även under vår praktik hos olika fastighetsmäklarföretag har diskussionen kring löneformerna inom branschen varit ett aktuellt ämne. Vi valde därför att gå in djupare på detta och jämföra skillnaderna mellan kollektiv- och individuell provisionsbaserat lönesystem.

En av fastighetsmäklarkontorens ägare föredrog en intervju över mejl. Detta tyckte vi skulle minska trovärdigheten av studiens resultat eftersom en mejlintervju innebär att möjligheten till att kunna läsa av den intervjuades uttryck och gester försvinner. Med tanke på att vi bokade ett personligt möte med de övriga kontorens ägare tyckte vi också att en mejlintervju med dessa skulle minska

⁹ Trost, [2005], s 7

¹⁰ Trost, [2005], s 54-55

¹¹ Trost, [2005], s 22

trovärdigheten. Vi ordnade därför ett personligt möte med en av de tidigare kontorsägarna som också var den som införde det nya kollektivt baserade lönesystemet på kontoret.

Efter intervjuerna valde vi att skicka det färdigställda resultatet av intervjuerna till kontorsägarna för att ge dem möjlighet att granska och korrigera eventuella misstolkningar vi gjort. Utfallet av att vi skickade resultatet till kontorsägarna var positivt efter en del justeringar, dels i den bemärkelsen att de fick chansen att läsa igenom det, dels då vi uppfattat deras svar rätt.

Enkätundersökningen som de anställda fastighetsmäklarna deltagit i besvarades endast av hälften av de tillfrågade på kontoren med individuell provisionslön, detta gör att undersökningen blev lite tunn. Dock var svaren relativt likvärdiga från de fastighetsmäklare som lämnade in sina svar vilket gjorde att vi ändå kunde se ett mönster i den gruppen. Från de kontor med kollektivt baserat lönesystem fick vi in svar från samtliga fastighetsmäklare, detta gjorde att vi kunde bilda oss en väldigt bra bild om hur de anställda upplever det kollektiva lönesystemet.

3 Teori

I detta kapitel behandlas teorin om de faktorer som påverkar arbetsmiljön och prestationen inom en organisation. De områden som redogörs är motivation, målsättning, belöning och stress.

3.1 Lönens betydelse i ett större sammanhang

Det har länge hävdats av sociologer att lönen inte är den enda sporren i arbetet. Arbetsmotivationen påverkas av hur individer upplevs behandlade av andra individer.¹²

Ledarskapet är väldigt viktigt i arbetet med att motivera de anställda, hur ledningen bygger upp sin organisation är a och o. X och Y teorin är en etablerad teori som beskriver hur ledarskapet fungerar i förhållande till hur människan fungerar. Grundaren till denna teori heter Douglas McGregor och han var en av få amerikaner som på 1950-talet ansåg att vanliga arbetare kunde göra ett bra jobb och vara produktiva. Han menade att nyckeln till att arbetarna skulle prestera högt var ledningens förmåga att anpassa arbetsuppgifterna efter de anställdas behov.

Teori X menar att chefen utgår ifrån att alla anställda är lata, saknar ambitioner och föredrar att få order. De flesta av alla chefer var, enligt McGregor, antingen hårda eller mjuka versioner av teori X. Den hårda versionen innefattar tvång, hård kontroll, hot och bestraffningar. Detta sätt leder till låg produktivitet, motsättningar och sabotage i det tysta. Vid den mjukare versionen verkar det utåt sett som att det råder harmoni och bra stämning på arbetsplatsen, men under ytan är det inte detsamma.

Den andra delen i denna teori är teori Y, som är raka motsatsen jämfört med teori X. Det utmärkande med denna teori är att ledningens främsta uppgift är att organisera arbetet på ett sådant sätt att arbetarna kan uppfylla sina grundläggande behov genom att bli belönade för det de gör. Teori Y grundar sig i att chefen har förtroende för de anställda och att de ges ett större eget ansvar.¹³

Att på arbetet känna att delar av de grundläggande behoven en individ har uppfylls och att det inte har endast med lönen och inkomsten att göra, är något som bevisar att arbetet kan betyda så mycket mer för människan än att bara tjäna pengar. Vad är det som betyder något för den enskilde individen egentligen?

3.2 Motivation

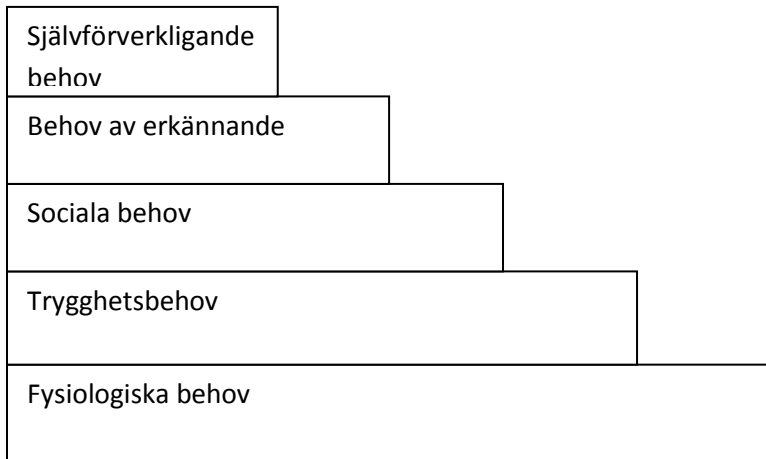
Definitionen på motivation är: en strävan hos människan att leva ett så meningsfullt och självförverkligat liv som möjligt. Människan vill vara konstruktiv, målinriktad, social och aktiv.¹⁴ Ett enkelt svar på frågan till vad som driver oss att arbeta är för att kunna försörja oss, det är ett medel

¹² Andersson & Blårén, [2009], s 18

¹³ Krantz & Sandgren, [2006], s 12

¹⁴ Revstedt, [2007], s 39

för att nå andra mål.¹⁵ Detta kan dock ses som alldeles för förenklat, teorin menar att arbetstillfredsställelse och produktivitet i arbetet även har att göra med t.ex. konkurrensen, ledarskapet, grupptillhörighet och uppskattning.¹⁶ För att motivera den enskilde individen att handla måste organisationerna utformas så att vissa mänskliga behov uppfylls.¹⁷ Enligt Maslows teorier har människan fem behovsnivåer som vi vill uppfylla i den ordning de ligger:



Figur 1: Maslows Behovstrappa.

Källa: Ritat utifrån ” Jacobsen D. I. & Thorsvik J., [2008],”

1. Fysiologiska behov: som innebär att de mest grundläggande behoven som krävs för att människan ska överleva ska tillfredsställas, dvs.; hunger, törst, sömn osv.
2. Trygghetsbehov: som innebär behov av säkerhet, trygghet struktur m.m. Exempelvis att individen tillhör en grupp eller att man har någonstans att sova.
3. Sociala behov: innefattar behoven av kärlek, vänskap och relationer med andra människor. Alla personer vill slippa känna sig ensam och utfryst.
4. Behov av uppskattning: innebär att behoven av självkänsla och att bli respekterad tillfredsställs. Exempelvis vill individen veta att den kan något och att den är uppskattad av andra människor på grund av detta.
5. Behov av självförverkligande: innebär en önskan om att individen ständigt ska kunna utveckla sig själv och sina förmågor.

Dessa gäller även i en organisation och på ett företag, lyckas organisationen förverkliga dessa behov hos så många medarbetare som möjligt ökar även prestationen och arbetstillfredsställelsen hos dessa. Detta innebär i sin tur att hela företaget blir mer lönsamt och effektivt. I goda arbetsgrupper känner sig individen trygg och respekterad, alla medlemmar är aktiva och det råder god disciplin. I en dålig arbetsgrupp pågår maktkamper, mål och arbetsuppgifter är oklara, de anställda uppträder aggressivt och konkurrerar med varandra.¹⁸ Hot och skrämsel från chefer och ledning om höga

¹⁵ Wolvén, [2000], s 12

¹⁶ Wolvén, [2000], s 167-168

¹⁷ Jacobsen & Thorsvik, [2008], s 260

¹⁸ Wolvén, [2000], s 182-184

prestationer kan säkert ha en kortvarig lönsam effekt för organisationer, men dock med ett dåligt arbetsklimat som följd.¹⁹

Arbetstagarens prestationer och insatser i arbetet påverkas dock av både personliga egenskaper och externa förhållanden kring organisationen.²⁰ Individens prestation och resultat antas vara en summa av:

- Faktiskt beteende, dvs. hur en person faktiskt agerar utifrån sina egna färdigheter och sin kunskap och beroende på i hur stor grad den är bunden till andra i organisationen.
- Vilka förväntningar individen själv har om resultatet.
- Hur resultatet värderas och belönas av organisationen.²¹

Det finns 6 stycken attityder för motivationsarbete, som även kan kopplas till fastighetsmäklarbranschen, dessa bygger på känslomässiga attityder; engagemang, hopp, tilltro, aktning, förståelse, ärlighet.²²

Engagemang är den viktigaste, den visar att motparten är viktig och att man bryr sig om den. Känslan ska komma inifrån eller genom olika handlingar som till exempel att göra något som inte står skrivet i kontraktet att motivationsarbetaren ska göra. Att visa känslor, exempelvis att bli arg eller ledsen då något händer klienten, skapar också en stark känsla av engagemang.²³

Hopp genom att visa att det finns möjligheter till förändring, utan att garantera och bagatellisera svårigheter, är en andra attityd som motivationsarbetaren använder. Det ska vara en realistisk hoppfullhet hos motivationsarbetaren, dvs. det handlar inte om att vara okritisk utan om att hela tiden se möjligheter.²⁴

Tilltro innebär att tro på motpartens egna förmågor och resurser, att de finns där hos motparten fast de inte används för tillfället. Även här gäller det att vara realistisk och inte sätta upp för höga mål och förväntningar.²⁵

Aktning visar den som med blick, kroppshållning och tonfall visar att den bryr sig. Det är en attityd som visar att individen har ett värde som människa oberoende av tidigare handlingar. Motivationsarbetaren måste kunna skilja på person och agerande. Motpartens känslor och upplevelser ska alltid respekteras, men inte att motparten agerar ut sina känslor i form av exempelvis hot.²⁶

Förståelse handlar om att förstå hur motparten känner genom att försöka leva sig in i dennes upplevelser. Detta görs bäst genom att få personen själv att berätta. Det gäller också att motivationsarbetaren inte blockerar sig från att känna vissa känslor.²⁷

¹⁹ Lindblom [1996], s 14

²⁰ Jacobsen & Thorsvik, [2008], s 255

²¹ Jacobsen & Thorsvik, [2008], s 257

²² Revstedt, [2007], s 95

²³ Revstedt, [2007], s 96

²⁴ Revstedt, [2007], s 97-98

²⁵ Revstedt, [2007], s 99

²⁶ Revstedt, [2007], s 100

²⁷ Revstedt, [2007], s 102

Ärlighet innebär att dessa föregående attityder och reaktioner är äkta, motivationsarbetaren måste uppleva dem inom sig. För att detta ska vara möjligt måste den kunna vara ärlig och öppen mot sig själv och kunna handskas med sina känslor på rätt sätt för att inte bli för involverad i personen.²⁸

3.3 Målsättning

Generellt sägs det att mål är en "beskrivning av ett önskat framtida tillstånd", för att få ett samspel och ett liknande tänk hos arbetstagaren och organisationen är därför detta ett bra verktyg²⁹. Det kan vara svårt att motivera sig att arbeta hårt och offra tid och krafter på organisationen om den anställde inte vet vad det är den arbetar för.³⁰ Att arbeta med mål gör det enklare att förklara, förutsäga och kontrollera olika aktiviteter inom organisationen. Lika viktigt som att sätta målen är det dock att utvärdera dem. Detta hjälper bl.a. till att hålla ihop organisationen samt att öka motivationen och engagemanget bland de anställda.³¹ 400 studier om målsättning visar att individer är mer motiverade av specifika utmanande mål än de är av svaga odefinierade mål som "gör ditt bästa".³² Vissa anser dock att användandet av mål kan göra att fokuseringen på de mål som är uppsatta hämmar fokus på andra viktiga faktorer som inte är specificerade i målsättningen.³³ Det finns vissa riktlinjer som företaget bör ta hänsyn till vid styrmått som motivationskraft:

- För att prestationsmått ska vara motiverande ska målen inte vara för högt satta, de måste upplevas som realistiska av medarbetarna. De får heller inte vara för lätta att uppnå, de ska därmed vara utmanande men samtidigt nåbara.³⁴
- Syftet med målen och betydelsen av att nå dessa måste kommuniceras ut till de anställda.
- Personalen behöver få en uppföljning av målen, vilket innebär information om hur väl dessa har uppfyllts. Denna uppföljning måste ske inom skälig tid.³⁵

Exempel på ekonomiska mål kan vara omsättningstillväxt, kundtillfredsställelse, leveranssäkerhet m.m.³⁶

3.4 Belöning & Lön

Belöningar kan delas in i yttre och inre belöningar. Till yttre belöningar läggs alla som är kopplade till ekonomiska ersättningar. Exempelvis studieresor, deltagaravgifter men även större kontorsrum eller större tjänstebil osv. Personen är alltid beroende av att någon annan förser den med någon

²⁸ Revstedt, [2007], s 104

²⁹ Jacobsen & Thorsvik, [2008], s 273

³⁰ Jacobsen & Thorsvik, [2008], s 46

³¹ Wolvén, [2000], s 215-216

³² Latham & Locke, [1990], s 240-246

³³ Ordóñez et al, [2009], s 6-16

³⁴ Merchant & Van der Stede, [2007], s. 336

³⁵ Ax, Johansson & Kullvén, [2005], s 581

³⁶ Jäghult, [2005], s 32-33

ekonomisk belöning. Inre belöningar kommer genom egen tillfredsställelse eller egen glädje över situationer som individen upplever.³⁷ Yttre belöningar kan vara tilldelning av aktier och del i ägande, en del i resultatet samt ständigt förnyelse av programmen.³⁸ Inre belöning ligger ofta i uppgiften eller arbetet, dvs. känna tillfredsställelse vid att ha kontroll över sin situation, glädjen över att få vara med i ett team som har ett intressant uppdrag samt att få ha en påverkan på det som ska hända.³⁹ Belöning handlar därmed inte bara om pengar, det kan vara uppskattning och beröm för en bra insats, att den anställde får se resultatet av sina insatser, att den får möjlighet till utveckling och ny kunskap osv.⁴⁰

Genom att ge en belöning vill människan stärka känslan vid en utförd aktivitet, belönaren måste dock vara helt klar över vad det är den aktuella individen är intresserad av. Bonus är ofta ett begrepp synonymt med resultatlön, rörlig lön och prestationsersättningar. Det kan bestå av pengar, aktier och värdepapper, bilförmåner och medlemskap, fritidsaktiviteter osv. Ofta används företagets ekonomiska mål som grund för en yttre belöning till personalen.

Lönen ska, ur arbetsgivarens synpunkt, ge ersättning för utfört eller kommande arbete. Ur arbetstagarens synvinkel ska den spegla arbetsgivarens krav på utbildning, erfarenhet och andra villkor som krävs för arbetet.⁴¹ Vad som ses som rättvis lön kan ses ur flera synvinklar:

- Marknadsmässig lön där den anställde jämför sig med vad den skulle kunna tjäna hos en annan arbetsgivare inom samma yrke med den kunskap och erfarenhet personen besitter.
- Lön efter svårighetsgrad och ansvar jämfört med andra befattningar inom företaget eller andra yrken på arbetsmarknaden.
- Lön i förhållande till egna arbetsprestationer jämfört med kollegornas.
- Tidsmässig lön, dvs. hur löneutvecklingen varit över tiden jämfört med andra.⁴²

Det finns dock tre principer arbetsgivaren kan följa för så rättvis lönesättningen som möjligt:

1. Ju svårare arbete, desto högre lön. Detta har med befattning inom yrket att göra.
2. Ju större användbarhet och duglighet av personen, desto högre lön. Detta har med individen att göra och dess kunnande och kompetens.
3. Ju bättre prestation, resultat eller hushållning med knappa resurser, desto högre lön. Vilket kan relateras till en resultatdel som ska kunna kopplas samman med organisationens mål.⁴³

3.5 Arbetsmiljö

För att beskriva arbetsmiljön på ett företag talar man ofta om dels den *fysiska* arbetsmiljön och dels om den *psykiska* arbetsmiljön. Med den fysiska arbetsmiljön menas till exempel vad den anställde

³⁷ Jäghult, [2005], s 31

³⁸ Jäghult, [2005], s 34

³⁹ Jäghult, [2005], s 35-36

⁴⁰ Lindblom, [1996], s 13

⁴¹ Lindblom, [1996], s 9

⁴² Lindblom, [1996], s 35

⁴³ Lindblom, [1996], s 39-40

har för kontorstol, skrivbord eller muspekare för att kroppen inte ska ta skada av ett stillasittande arbete på kontoret. Det kan också betyda vad till exempel en byggarbetare har för utrustning för att inte ta skada av de material den arbetar med.⁴⁴

Under denna rubrik ska vi koncentrera oss på den psykiska arbetsmiljön och den stresspåverkan en fastighetsmäklare kan drabbas av. Med psykisk arbetsmiljö menas "det som blir över" efter att den fysiska arbetsmiljön inräknats. Den återspeglar hur en människa mår psykiskt till följderna hur hennes arbete ser ut.

Hur en människa reagerar på olika belastning och ökad stress beror främst på två faktorer, dels på vilken sorts person den är och dels på hur företaget valt att lägga upp arbetet, hur organisationen ser ut. Det som påverkar en persons psykiska arbetsmiljö är vilket motiv personen har till sitt arbete, samt vilken kapacitet personen har. Hur personens psykiska arbetsmiljö är beror alltså på om personen känner att dess arbetsuppgifter tillfredsställer de motiv och den kapacitet personen besitter.⁴⁵

I en dansk undersökning har forskarna ställt frågan till drygt 3000 människor om vilka förhållanden som är viktiga i arbetet för den enskilda individen. Nedan följer en sammanställning av resultatet av undersökningen.⁴⁶

Vad skulle betyda mest för dig, Om du fritt kunde välja arbete? Svaren anges i %	Stor Betydelse	Viss Betydelse	Svårt Att säga	Ingen Betydelse	Absolut Ingen Betydelse
Att arbetet är intressant Och spännande	77	17	4	1	0
Att jag kan känna att jag Gör ett bra jobb	83	15	2	0	0
Att arbetsmiljön är bra	77	20	3	0	0
Att det är bra kamratskap På arbetsplatsen	75	21	3	0	0
Att anställningen är trygg	75	19	4	1	0
Att ledningen har viss förståelse Och respekt för de anställda	79	18	3	0	0
Att det finns goda möjligheter Till fortbildning	30	38	19	10	5
Att jag kan bestämma en hel del själv	35	41	17	6	1
Att lönen är hög	33	46	15	5	1

Figur 1: Sammanställning av vilka förhållanden som är viktiga i arbetet.

Det som kan utläsas av undersökningen är att det arbetstagarna tycker är viktigast är de sociala aspekterna med arbetskamrater, hur de mår på jobbet rent psykiskt och framförallt att anställningen är trygg. Lönen hamnar bland de lägst prioriterade variablerna i denna undersökning och detta tyder

⁴⁴ Agervold, [2001], s 32

⁴⁵ Agervold, [2001], s 36

⁴⁶ Agervold, [2001], s 21

på att människan sätter sitt psykiska mående före att ha en hög lön. Kan det vara en aspekt i valet av lönesystem i fastighetsmäklarbranschen?

3.6 Ledarskap

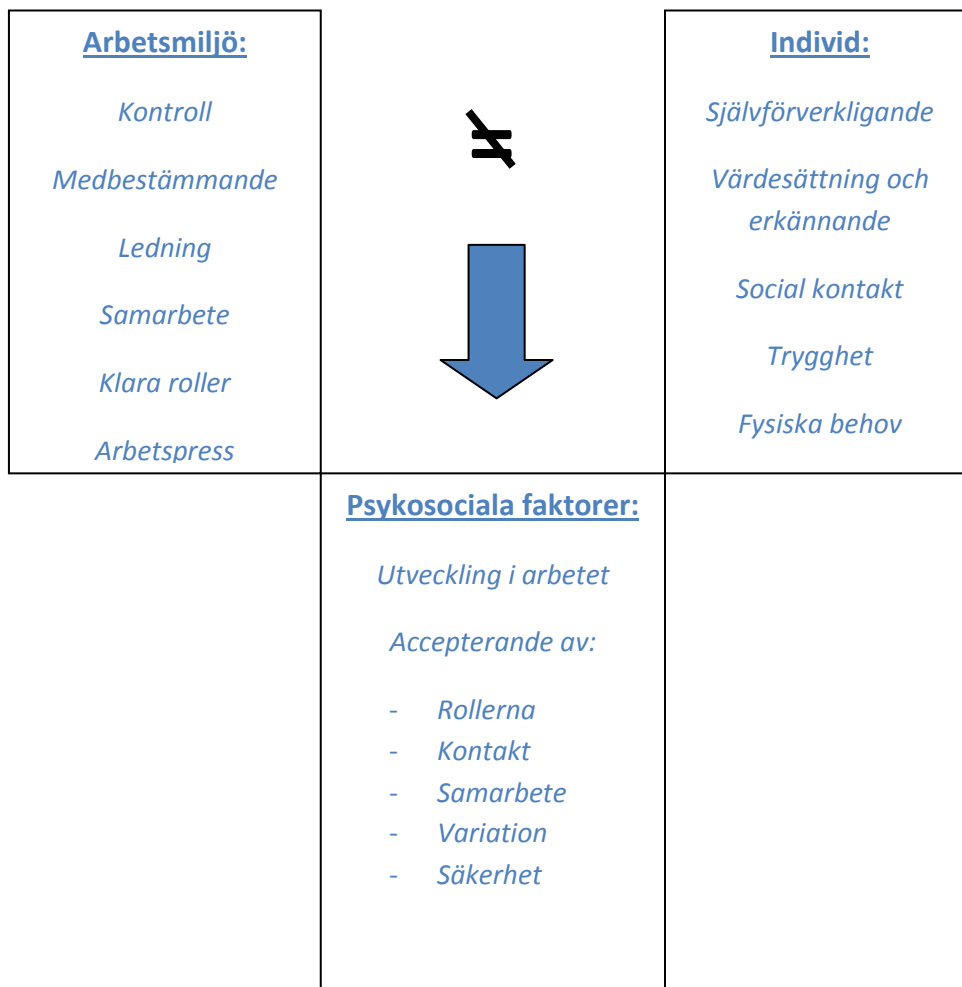
Som tidigare nämnts beror den anställdes välmående mycket på hur ledningen är och hur de organiserar arbetet på företaget. Historiskt sett finns det i grova drag två olika ledningsformer, där Taylors idé är den ena. Den går ut på att en ledare ska tänka åt den underordnade, vilket leder till att verksamheten byggs upp hierarkiskt med klara kommandon från toppen och ända ner till botten av pyramiden. Den andra formen är en mer demokratisk och medarbetarorienterad ledarstil där den anställda har mer att säga till om. Dessa två former blev en tid efter andra världskriget mer noggrant undersökta och flera undersökningar visade då på att de båda ledarstilarna var lika effektiva, men att den mer demokratiska stilen hade fördelar genom att den anställda kände sig mer delaktig, vilket ledde till större tillfredsställelse.⁴⁷

Idag är inte ledarstilarna och organisationen så svart eller vit som är beskrivet ovan. Idag är ledarstilen mjukare och den anställda har ett större inflytande på ledarskapet. Den anställda känner sig delaktig och detta leder till att den bryr sig mer om hur det går för företaget och den vill göra ett bra jobb. Antalet ledningsnivåer har minskat kraftigt och man har på många arbetsplatser tagit bort till exempel arbetsledaren. Detta leder till att kontrollen av arbetets utförande överläts till de anställda och det i sin tur leder till att många av de saker som de anställda tycker är viktigt på arbetet som nämnts i undersökningen ovan tillfredsställs. Den anställda får större inflytande, mer varierande arbetsuppgifter, mer social kontakt och samarbete och större engagemang i företaget.⁴⁸

⁴⁷ Agervold, [2001], s 53-54

⁴⁸ Agervold, [2001], s 55

Den moderna modellen av ledarskap och organisation kan enkelt beskrivas enligt följande modell:



Figur 2: Den moderna modellen av ledarskap och organisation

3.7 Stress

Ordet stress förknippar många med att en människa har för mycket att göra, en slags vantrivsel. Det kan beskrivas som en belastning av material. En annan sida av stressen är att en människa även kan känna stress inför att den har för lite att göra, är understimulerad och inte kan utnyttja sina förmågor.⁴⁹

Även om många ser stressen som något negativt så finns det även en stress som är påverkar prestationsförmågan på ett positivt sätt. I början ökar prestationsgraden i takt med att det kommer mer och mer arbetsuppgifter och detta kan i viss grad bidra till att de anställda gör det där lilla extra för att nå det bästa möjliga resultatet. När en individ blivit pressad till sitt yttersta är den tidpunkten den presterar som bäst den optimala, men blir belastningen för stor vänder kurvan och prestationsförmågan minskar igen. Vilken stressnivå individen har beror helt på vilken typ av person

⁴⁹ Agervold, [2001], s 60

den är, vilken kondition den är i, vilken motivation den har samt svårighetsgraden på uppgiften individen ska lösa. Detta fenomen uttrycks i Yerkes-Dodsons lag.⁵⁰

Oavsett vilket lönesystem individen arbetar under kan känslan av en viss stress uppkomma. En metod för att minska känslan av stress är att arbeta med målsättningar, att sätta upp vissa kriterier för en enskild individs eller en grups prestation. Till exempel kan ett fastighetsmäklar företag sätta upp ett gemensamt mål för hela företaget och även sätta upp ett individuellt mål för alla enskilda fastighetsmäklare. En målsättning underlättar för relationen mellan anställd och chef, den öppnar för kommunikation och leder till bättre förståelse för varandra. Men framförallt medför tydliga målsättningar till minskad stress. Detta eftersom det ger en känsla av kontroll, minskar osäkerhet bland de anställda samt ökar fokuseringen på vad de ska göra och att de ska uppfylla de uppsatta målen.⁵¹

Ett annat sätt att hantera stress är att i arbetsgruppen tala om de saker som känns stressande. Att systematiskt arbeta med bearbetning av stressen är hälsosamt för personen, att få stöd från både kollegor och nära vänner och familj.⁵²

3.8 Lönesystem i andra branscher

Det är inte bara fastighetsmäklarbranschen som har konkurrensfyllda arbetsmiljöer och provisionsbaserad lön. I till exempel frisörbranschen existerar i stor utsträckning ungefär samma arbetsätt som inom fastighetsmäklarbranschen. Där är det vanligt att flera frisörer arbetar under samma frisörsalong med samma namn och med en gemensam marknadsföring men de har alla en enskild firma och är egna företagare. Detta gör att konkurrensen ökar och arbetsmiljön påverkas på liknande sätt som på ett fastighetsmäklar företag med en 100 % provisionsbaserad lön.

År 2005 gjordes en undersökning vid *University of California* med syftet att undersöka arbetsmiljön på olika frisörföretag, alla frisörerna var antingen egna företagare eller anställda med en provisionsbaserad lön. För insamlingen av materialet som står till grund för vad studenterna kom fram till använde de sig av både enkäter och kvalitativa intervjuer. Studenterna intervjuade bland annat 72 frisörer på 50 olika företag i en stad i norra England. Det de kom fram till i undersökningen var att arbetsrelationerna på företagen hade stor betydelse i alla aspekter av hela arbetsprocessen. Denna form av lönesättning eller konkurrensmiljö som finns på företagen skapar spänningar och motsägelser mellan arbetskollegorna. De kom också fram till att denna typ av lönesystem och organisationssystem leder till att individen känner en frihet att välja sin egen arbetstid, den kan vara flexibel och ha egen kontroll över sin egen arbetssituation.⁵³

I en annan undersökning gjord bland fiskare i Japan studerades hur arbetare påverkas av en konkurrensfylld arbetsmiljö. Forskarna utförde ett fältexperiment på ett japanskt fiskeföretag där det fanns tre typer av befattningar; fiskare, grosshandlare och anställda i butiken som sålde fisken. De

⁵⁰ Yerkes & Dodson, [1908], s 459-482

⁵¹ Quick et al, [1997]

⁵² Gottlieb, [1996], s 339-356

⁵³ Cohen, [2005]

olika arbetarna hade olika grad av konkurrens de anställda emellan. Studien visade att i den grupp där det fanns tillstymmelse till konkurrens var viljan att samarbeta och hjälpas åt kraftigt nedsatt jämfört med de grupper som inte hade någon konkurrens mellan arbetarna.⁵⁴

3.9 Tidigare forskning

Vid en undersökning som gjorts av Emil Simonsson och Mathias Tallbom i kandidatuppsatsen "Fastighetsmäklare – från en livsstil till ett "riktigt" yrke", jämfördes hur fastighetsmäklarstudenterna såg på de olika lönesystem som finns i branschen och vad de föredrar att ha när de själva ska arbeta som fastighetsmäklare. Samma fråga ställdes även till fastighetsmäklarbranschen och dessa svar jämfördes med varandra. Nedan visas hur studenterna och branschen svarat på frågan "Hur attraktiva är följande lönestrukturer för dig? Där 1 är mycket oattraktivt och 10 är mycket attraktivt."

	Ren individuell provision	Garantilön med provision	Gemensam provisionspott	Endast fast lön	Fast lön med bonus
Medelvärde för branschen	6,8	7,8	4,8	3,2	7,0
Medelvärde för studenterna	5,0	7,1	5,8	4,3	6,8

Tabell 1: Sammanställning av hur attraktiva de olika lönestrukturerna är för studenter respektive branshmänniskor

Det läsaren kan utläsa av denna undersökning är att studenterna är mest positiv till en löneform som innebär att de har en garantilön varje månad men som kan ökas ytterligare med en provisionsdel. Den enda skillnaden åskådaren kan se i denna tabell är att branschen placerar "Ren individuell provisionslön" högre än vad studenterna gör.

⁵⁴ Carpenter & Seki, [2005]

4 Empiri

I följande kapitel återges det material vi fått fram från intervjuerna med kontorsägarna. Kapitlet återger också vad enkätundersökningen, som de anställda fastighetsmäklarna besvarat, visade.

4.1 Kontorsägarnas svar

Under denna rubrik redovisas resultatet av intervjuerna med kontorsägarna på de fyra fastighetsmäklarkontoren. Resultatet redovisas utifrån det lönesystem kontoren har, det vill säga individuell provisionsbaserad lön eller kollektivt baserad lön.

4.1.1 Individuell provisionsbaserad lön

De två fastighetsmäklarkontor som arbetar med individuell provisionsbaserad lön är Fastighetsbyrån i Gävle, där Stefan Tröjbom är en av kontorsägarna, och Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs, där Anna-Lena Hansérs är en av kontorsägarna.

4.1.1.1 Lönesystemets uppbyggnad

I intervjuerna framgick att man har i stort sett samma system på de två kontoren vi intervjuade. Lönen varje fastighetsmäklare på kontoret tar ut varje månad motsvarar en viss procent av det arvode de valt att ta av kunden. Exempelvis om en villa säljs för 1 000 000 kr och du väljer att ta 5 procent i arvode av kunden går 50 000 kr till kontoret, därefter får du en viss procentsats av denna summa i lön, exempelvis 20 procent vilket motsvarar 10 000 kr i lön. Systemet är helt beroende av hur mycket du säljer och hur dyra objekten du säljer är, säljs inget uteblir lönen. Det som skiljer de båda kontoren åt är att kontorsägarna på Fastighetsbyrån i Gävle har en fast lön medan de på Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs går under samma system som de anställda fastighetsmäklarna.

För att undvika konkurrens mellan de anställda fastighetsmäklarna på kontoret fördelar Stefan Tröjbom på Fastighetsbyrån ut de nya objekten som kommer in till kontoret till den fastighetsmäklare som har minst att göra för tillfället. På Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs försöker Anna-Lena Hansérs föra över några av sina kunder om någon av de andra fastighetsmäklarna har lite att göra. Vid semestrar på Fastighetsbyrån och då någon arbetskamrat hjälpt en annan delar de på provisionen rakt av eller tar de en diskussion om hur mycket var och en bör få ut.

Stefan Tröjbom menar att någon favorisering från mäklarassistenterna absolut inte får ske, detta är heller inget som varken Anna-Lena Hansérs eller Stefan Tröjbom har märkt av.

4.1.1.2 Tidigare lönesystem

Båda kontoren har tidigare testat kollektivt baserat lönesystem. Anledningen till att de bytte till individuell provisionsbaserad lön på Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs var för att de gick in i en

process med personalbyte, någon tyckte också att den fick dra en väldigt tung last som inte kändes riktigt motiverande. Arbetsgruppen hade tillsammans en diskussion för att komma fram till den bästa lösningen.

När Stefan Tröjbom började som anställd fastighetsmäklare på Fastighetsbyrån i Gävle hade kontoret en pott som de anställda delade lika på. Då Tröjbom kom in som ny tyckte vissa att detta var ett orättvist system då de mer erfarna fastighetsmäklarna sålde mer. Samtliga satte sig även här ner tillsammans och kom fram till att individuell provisionsbaserat lönesystem vore det bästa. I samband med bytet av lönesystem valde de även att renodla villamäklare och bostadsrättsmäklare.

Ingen av kontorsägarna kan se någon skillnad i lönsamhet ekonomiskt tack vare bytet av lönesystem, bostadsmarknaden går ständigt upp och ner. Tröjbom menar också att hungern hos de anställda fastighetsmäklarna ser densamma ut då yrket handlar om att ständigt jaga nya objekt och kontakter.

4.1.1.3 Fördelar

De fördelar kontorsägarna ser med detta system är att fastighetsmäklarna i princip kan styra storleken på sin lön själv beroende på hur mycket tid och arbete de vill lägga ner.

Anna-Lena Hansérs på Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs anser att detta system är en fördel för den som verkligen brinner för sitt arbete och som hela tiden vill ge allt, lönen kan vara en stark drivkraft till att prestera och med detta system styr de anställda den själv.

Ett annat plus kontorsägaren i Bollnäs ser med detta system är att varje fastighetsmäklare har hand om sina egna objekt, kontoret slipper därmed det tjafs som kan uppstå om en anställd har hjälpt någon arbetskamrat mer än vad den får tillbaka. Ingen annan på kontoret drabbas heller av att en av fastighetsmäklarna tar ledigt.

4.1.1.4 Nackdelar

Den enda nackdelen kontorsägarna såg med detta system var att det kan kännas som en osäkerhet för vissa eftersom det blir noll i lönekuvertet om du inte säljer något.

4.1.1.5 Rekrytering

På Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs undersöks först om kontoret överhuvudtaget klarar av att bära en till lön och om alla är beredda att hjälpa till att få in den nya på marknaden. Ledningen kollar sedan framför allt på hur pass bra personen kan tänkas passa in i gruppen. Personen måste kunna tillföra gruppen och kontoret något positivt annars fungerar det inte för de andra fastighetsmäklarna och kontoret går inte runt. Någon som inte ger hundra procent tar energi från de andra i arbetsgruppen och den blir ett irritationsmoment för de andra.

På Fastighetsbyrån i Gävle är också personligheten viktig, den måste kunna matcha arbetsgruppen. Tröjbom är här noga med att från början informera om hur lönesystemet fungerar för att inte den nye ska känna att arbetskamraterna är dennes värsta konkurrenter.

För att den nyanställde ska få en chans att komma in sig på marknaden har Fastighetsbyrån i Gävle en garantilön i 3 månader. Därefter har den nya möjligheten att välja att fortsätta med den fasta lönen i ytterligare 3 månader. Detta innebär i sådana fall att får fastighetsmäklaren in mer i provision från försäljningarna än vad den har i den fasta lönen får den ändå inte ut mer än vad den har i fast lön, vice versa om den säljer mindre. Då dessa 3 månader har gått har den nyanställde inte längre någon möjlighet att välja, då går den automatiskt upp på individuell provisionslön.

4.1.1.6 Motivationskrafter och målsättning

Att arbeta mot budget ser både Stefan Tröjbom och Anna-Lena Hansérs som något självklart, den fungerar både som motivationskraft och som ett visuellt mål.

I början av varje år sätter sig hela kontoret på Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs ner och går tillsammans igenom en form av marknadsanalys. Tillsammans undersöker de hur många affärer kontoret gjorde förra året, hur marknaden ser ut idag och vad de tror om den i framtiden. Därefter får var och en sätta upp ett mål om hur många affärer varje anställd vill göra och vad de vill ha som genomsnittlig lön per månad. Tillsammans funderar de på om detta är genomförbart och vad som krävs för att detta ska fungera, exempelvis om kontoret behöver ta några fler marknadsandelar och åtgärder för det i så fall. Detta fungerar som en personlig drivkraft för var och en. Det kan dock också ses som ett stressmoment om den anställde inte känner att den klarar av att hålla budgeten menar Hansérs. När en anställd inte målet sätter sig kontoret ner och kollar på vad detta kan bero på.

Stefan Tröjbom tar en kopia på det var och en av fastighetsmäklarna på kontoret sålt under föregående år, detta har kontoret sedan som underlag för kommande års budget. Utifrån detta planerar varje fastighetsmäklare hur många försäljningar som kan anses rimligt och hur många intagsförsök den ska ha som mål att göra under kommande år. Tröjbom undersöker därefter detta och godkänner, ibland är dock förväntningarna för orimliga och de får justera detta tillsammans. Under året har företaget sedan uppföljning av var och ens budget en gång i månaden.

Fastighetsbyrån i Gävle arbetar även med interna säljtävlingar där de gör upp en lista om hur varje fastighetsmäklare ligger till och går igenom detta tillsammans varje fredag. Det de tävlar om är hur många kundbesök de gjort och hur mycket som är på gång. Den som är bäst premieras med att få stå högst upp på listan. Detta, menar Tröjbom, ska skapa en "VI"-känsla och fungera som en morot för fastighetsmäklarna på kontoret.

På Fastighetsbyrån i Gävle arbetar de även med ett visst bonussystem, när en anställd nått en viss nivå av provision får den ytterligare en procentsats i lönekuvertet. Den får även en bonus i form av högre lön om den lyckas hålla sin individuella budget på antal sålda objekt och intagsförsök.

Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs hade även dem en form av bonussystem tidigare, nådde man sitt mål hittade man på något roligt tillsammans. Numer försöker kontoret istället hålla en sådan jämn nivå på provisionen som möjligt. De försöker dock hitta på aktiviteter tillsammans ändå.

En annan motivationskraft som Fastighetsbyrån jobbar med är interna utbildningar som anordnas av kedjans huvudkontor. De prioriterar olika kontor varje år och ordnar säljutbildningar för hela

kontoret men också individuella säljövningar. Detta försöker kontoret följa upp varje månad för att se hur det går och eventuellt varför det inte går.

4.1.1.7 Arbetsmiljö

Anna-Lena Hansérs som prövat båda lönesystemen menar att stressen alltid finns där oavsett lönesystem. Stefan Tröjbom menar dock att det finns positiv och negativ stress. Med positiv stress menar han då man har mycket att göra och allt flyter på, man behöver helt enkelt inte oroa sig för huruvida man får någon lön eller inte. Den negativa stressen kommer då en fastighetsmäklare har lite att göra eller då personen har problem med affärer och känner att man kanske tappar någon kund. Tröjbom tycker sig märka att fastighetsmäklarna blir mer stressade än vanligt vid tuffare tider då de har lite att göra. De försöker då ordna så kallade ringkvällar på kontoret, de anställda ringer då upp spekulantregistret för att försöka hitta fler kunder.

4.1.2 Kollektivt baserad lön

De två kontor som arbetar med ett kollektivt baserat lönesystem är Fastighetsbyrån i Bollnäs, där Jessica Edlund är kontorsägare, samt Svensk Fastighetsförmedling i Gävle, där Mats Lövgren varit kontorsägare. Lövgren slutade som fastighetsmäklare juni 2009 och som kontorsägare för cirka 3 år sedan, det var dock han som införde det kollektivt baserade lönesystemet på Svensk Fastighetsförmedling i Gävle.

4.1.2.1 Lönesystemets uppbyggnad

På Fastighetsbyrån i Bollnäs, där det finns 3 anställda, delar de det insamlade arvudet rakt av, alla anställda får därmed lika mycket i lön varje månad. Jessica Edlund är kontorsägare på Fastighetsbyrån både i Bollnäs och i Söderhamn och mäklar mer i Söderhamn, hon har därmed individuell provisionslön på sina försäljningar i Bollnäs. Dock fördelas den indragna provisionen rättvist då någon av de anställda fastighetsmäklarna i Bollnäs varit delaktig i en affär.

Svensk Fastighetsförmedling i Gävle, som är ett betydligt större kontor med fler anställda, har en form av "pottsystem". Beroende bland annat på tidigare försäljningsresultat, erfarenhet och andra för gruppen viktiga egenskaper justeras varje anställd fastighetsmäklares andel av kontorets insamlade provisionspott. Lövgren var även han med och delade ur potten, däremot räknades han inte som en 100 procentig fastighetsmäklare eftersom han samtidigt skötte företaget.

Edlund påpekar att lönesystemet de har i Bollnäs är ett svårt arbetssätt, det gäller att alla jobbar lika mycket så att det inte blir obalans. Hon tror att det fungerar bättre på ett mindre kontor med färre anställda där man har bättre koll på varandra.

4.1.2.2 Tidigare lönesystem

Fastighetsbyrån har haft detta system i cirka 4 år. Från början var det två anställda fastighetsmäklare på kontoret som, precis som idag, delade den insamlade provisionen rakt av. Det fungerade dock inte och de fick byta till 100 procent individuell provisionslön. Efter ett tag beslutade de ändå tillsammans

att gå tillbaka till att dela rakt av då det blev konkurrens mellan de anställda och dålig stämning. De anställda kunde inte vara borta på semester då lönen uteblev och eftersom det tog lång tid att komma tillbaka igen. Vid systemskiftet satte de upp tydligare riktlinjer om vad som skulle gälla, bland annat att de på kontoret måste vara ärlig mot varandra och säga till om de tycker att den andra jobbar för lite. Då de anställde ytterligare en fastighetsmäklare valde de ändå att fortsätta att dela på provisionen rakt av.

Då Mats Lövgren tog över som kontorsägare på Svensk Fastighetsförmedling i Gävle 1998 hade vissa anställda enbart individuell provisionslön, andra provision plus grundlön medan Lövgren som kontorsägare och som samtidigt mäklade levde sitt liv utanför, som han uttryckte det. Detta system skapade konflikter på kontoret. Lövgren märkte tydligt att de anställda såg varandra som värsta konkurrenter istället för arbetskamrater. De anställda var misstänksamma på fördelningen av nya objekt och kände sig många gånger orättvist behandlade, exempelvis tyckte de att Lövgren, som ägare, tog de fina objekten själv.

Det nya lönesystemet kom de fram till tillsammans i gruppen, Lövgren började dock lägga fram förslaget på detta till stjärnsäljaren och den störta individualisten på kontoret, det vill säga den som producerade och arbetade mest. Man funderade först på att dela rakt av men det gick inte alla med på och de fick istället försöka hitta nivåer på hur stor procentsats var och en skulle ha. De tittade då framför allt på intagna provisioner i potten men även vad personen bidragit med i övrigt. Exempelvis var vissa mer IT-kunniga medan andra hade bättre teoretiska kunskaper.

Lövgren hade försökt att införa specialiserade bostadsrättsmäklare respektive villamäklare innan det här lönesystemets införande, detta hade ingen varit intresserad av då man under denna period inte kunde tjäna lika bra på bostadsrättsförsäljningar. I och med det nya lönesystemet kom de överens om att tittar man på antal affärer och arbetsinsats bör lönen ligga jämställt för bostadsrättsmäklare som för villamäklare. Därmed kunde de renodla fastighetsmäklarna utifrån dessa kategorier.

Efter bytet av lönesystem tycker Jessica Edlund på Fastighetsbyrån att dialogen och samarbetet mellan de anställda har blivit mycket bättre, alla är medvetna om att man måste göra rätt för sig.

Precis som Stefan Tröjbom och Anna-Lena Hansérs tycker Edlund att det är svårt att jämföra skillnaden ekonomiskt i lönsamhet efter bytet med tanke på att marknaden hela tiden förändras. Mats Lövgren anser dock att han kunde se en dramatisk skillnad i lönsamhet, att detta endast berodde på bytet av lönesystem kan han dock inte säga. I samband med skiftet av lönesystem blev marknaden också mer lönsam, priserna steg. När Lövgren tog över som kontorsägare låg de dock på 21-22 plats bland kontoren i kedjan i omsättning, när han sålde företaget låg man på 8:e plats. Efter skiftet tog fastighetsmäklarna på Svensk Fastighetsförmedling i Gävle i genomsnitt 30 procent mer i arvode vid en försäljning jämfört med största konkurrenten, de hade dessutom flest marknadsandelar berättar Lövgren.

4.1.2.3 Fördelar

På kontoret i Bollnäs är det viktigt att man har höga marknadsandelar även i Ovanåkers kommun. Där är dock priserna låga och det tar längre tid med affärsprocessen, fastighetsmäklaren som arbetar på området jobbar lika mycket som de andra men får in lägre arvode på grund av lägre priser. Det här

lönesystemet, då man delar på provisionen rakt av, är på så sätt väldigt fördelaktigt både för kontoret och för fastighetsmäklaren som arbetar på detta område menar Edlund.

Mats Lövgren märkte att de anställda fastighetsmäklarna på Svensk Fastighetsförmedling i Gävle blev mer som ett team på kontoret i samband med skiftet till ett kollektivt lönesystem. De anställda blev mer intresserad av att få ta del av företagets siffror och resultat, detta gav dem en susning av vad det skulle stå i lönekuvertet i slutet av månaden. Lövgren menar också att detta lönesystem är fördelaktigt vid ett intagsförsök. Som säljargument kunde fastighetsmäklaren säga att det du betalar i arvode är vad det kostar att anlita alla oss, inte bara en av oss, eftersom de sedan delar på provisionen. Detta gjorde också att företaget kunde ta ett högre arvode av kunden. Han säger också att människor jagar bäst tillsammans.

Jessica Edlund menar också att delar man inte så är man inte lika intresserad av att hjälpa varandra, det missgynnar både företaget och kunden i slutändan. Med detta system kan man lättare släppa ett objekt vidare om man inte klaffar med kunden. Det är bättre att det går till en annan fastighetsmäklare på samma kontor än till en konkurrent.

4.1.2.4 Nackdelar

De nackdelar Jessica Edlund ser med detta lönesystem är att någon skulle kunna gömma sig bakom det här och inte jobba så mycket då man vet att andra gör det och därmed drar in lönen. Det kan också finnas en risk att man inte blir lika entusiastisk till att arbeta hårt. Detta är dock inget som hon har märkt av på kontoret i Bollnäs, hon har bra koll på de anställda genom uppföljningar och ser precis vad och för hur mycket de säljer varje månad. Hon skulle dock inte välja att dela rakt av på ett större kontor.

Ur arbetsgivarsynpunkt är nackdelen med ett kollektivt baserat lönesystem att det går trögare att expandera, säger Mats Lövgren. Som arbetsgivare vill man rekrytera när alla på kontoret "springer" till 90 procent av sin kapacitet, med detta system rekryterade de när alla "sprang" till 110 procent. Detta är dock en fördel för den nyanställde som direkt får mycket att göra. Som arbetsgivare ser man dock att fastighetsmäklarna inte klarar av att vara tillräckligt på hugget menar Lövgren. De anställda på kontoret drog sig för att ta in en ny fastighetsmäklare som de skulle dela provisionspotten med.

En annan nackdel som Lövgren tar upp är att genom detta system kan hämma någon anställd att göra superresultat, eftersom personen inte har så mycket för det då denne ändå ska dela med sig av det indragna arvodet till de andra på kontoret.

4.1.2.5 Rekrytering

Vid nyanställning på Svensk Fastighetsförmedling i Gävle fick de anställda fastighetsmäklarna fundera på om det var värt att sänka sin egen procentsats av provisionspotten lite för att få jobba mindre, möjligheterna kanske fanns att ta fler marknadsandelar och därmed komma upp i samma lön igen tack vare den nyanställde. De kollade därefter framförallt på vad för sorts personlighetstyp som saknades i gruppen, därefter fick alla på kontoret vara delaktiga för att få den nya att passa in. Det hände flera gånger att de inte anställde den de trodde skulle dra in mest pengar, utan istället den som matchade gruppen bäst. Den nyanställde fick 3 månaders garantilön, det vill säga fast lön som

gick utanför de anställdas provisionspott, tills personen kommit in sig på marknaden. Företaget försökte, under de 3 första månaderna, låta den nyanställde följa med de mer etablerade fastighetsmäklarna på kontoret på kundbesök för att hjälpa honom/henne att bygga upp ett nätverk.

På Fastighetsbyrån i Bollnäs är de också väldigt noga med att se till hur den nya kan tänkas passa in i den befintliga gruppen. Edlund tror att med en person som är väldigt resultatinkriktad och som har lönen som sin största drivkraft kan det bli svårt att få detta lönesystem att fungera.

4.1.2.6 Motivationskrafter och målsättning

På Svensk Fastighetsförmedling satte de tillsammans upp mål om att vara i topp 20 bland hela kedjans kontor och beräknade därmed marknadsandelar för att kunna lyckas med detta. Kontoret satte också upp mål om hur mycket provision man skulle dra in till kontoret kommande år, utifrån vad de trodde om marknadsutvecklingen och konkurrensen. Därmed fick de fram ett mål i kronor som därefter delades upp på individen som också skulle motsvara den andel varje fastighetsmäklare hade utav provisionspotten. Detta följdes upp en gång i månaden. Minst en gång om året ordnade kontoret också resor tillsammans med de anställdas respektive.

Även på Fastighetsbyrån i Bollnäs har både företaget och individen en budget att följa. Individens budget försöker de ha uppföljningar på en gång i veckan. Målen sätts i pengar och i antal intagsförsök som helst ska vara 3-4 stycken per vecka. Uppfyller personen inte budgeten försöker man hitta orsaker till detta och ta fram åtgärder.

4.1.2.7 Arbetsmiljö

I samband med skiftet till det nya lönesystemet på Svensk Fastighetsförmedling i Gävle infördes även semesterperioder. De delade upp sommaren i 2 perioder där alla skulle ha 4 veckor var. Då man gick på semester lämnade man över alla pågående uppdrag till en kollega som man sedan bytte med då det var dens tur att gå på semester. När någon av de anställda var sjuk ordnade de ett snabbt möte på morgonen för att hjälpas åt att ta den sjukes bokningar. Hade någon det svårt privat av någon anledning var det viktigt att vara öppen med det i gruppen och förklarade så att det inte blev sura miner hos kollektivet för att den arbetade mindre. Lövgren berättar att oftast sa personalen till om man ville ha en lägre andel ur potten för att få ett lägre säljkrav och därmed kunna ta mer tid privat.

Eftersom det är dalar och toppar för alla under olika perioder tycker Jessica Edlund att stämningen blivit bättre på kontoret mellan de anställda sedan de bytte lönesystem. De har en jämnare lön och slipper jaga och sälja som en tok. De hjälps nu åt mer, exempelvis behöver man inte själv ha visning varje helg utan försöker dela upp det så att man har helgvisning var tredje vecka osv.

4.2 Fastighetsmäklarnas svar

Vår empiriska del innefattar inte bara kvalitativa intervjuer med kontorsägarna, vi har även genomfört en mindre undersökning i form av enkäter till de anställda på de fyra kontoren. Enkäterna

är utformade med 6 stycken frågor där respondenterna på 5 av frågorna har svarsalternativ att ringa in det som de tycker passar in bäst, dessutom finns för alla frågor möjlighet att skriva en kommentar och svara på frågan mer utförligt. För de företagen med kollektivt baserad lön fick vi in 11 stycken ifyllda enkäter medan vi för de med individuell provisionslön fick in 5 stycken enkäter. Nedan följer en sammanställning vad fastighetsmäklarna har svarat på frågorna med uppdelningen vilket lönesystem de arbetar under.

Fråga 1

Är du nöjd med den löneform du har idag?

På denna första fråga svarade de allra flesta att de är nöjd med det lönesystem de har idag, oavsett om de arbetar med provisionsbaserad lön eller kollektivt baserad lön. Det som framför allt kom fram vid kommentarerna där de skulle förklara varför de är nöjd eller missnöjd, för de som har kollektivt baserad lön, är att man arbetar i ett team och hjälper varandra. De som arbetar med individuell provisionsbaserad lön framhöll att de förfogar över sin egen tid och att de själv kan påverka sin lön.

Fråga 2

I vilken mån känner du dig stressad till följd av din löneform?

	Inte alls	I viss mån	I hög grad	I mycket hög grad
Provisionsbaserad lön	1	4	0	0
Kollektivt baserad lön	4	3	3	1

Tabell 2: Resultat av fråga 2 i enkätundersökningen

Tabellen ovan visar antal fastighetsmäklare som ringat in respektive svarsalternativ. Dessa tal kan skrivas om i procent för att få en klarare bild över svaren eftersom det är ojämnt fördelat med antalet fastighetsmäklare som svarat i respektive grupp. Tabellen visar att 80 % av fastighetsmäklarna som har individuell provisionsbaserad lön känner sig stressad i viss mån. Den högsta svarsfrekvensen från fastighetsmäklarna med kollektivt baserad lön blev på alternativet "inte alls", där 36 % svarade att det inte alls är stressande. Anmärkningsvärt är att 27 % av de med kollektivt baserad lön svarade att det är stressande i hög grad.

Bland kommentarerna till denna fråga, för de som har kollektivt baserad lön, förekom tankar som att det kan vara stressande för att man är en tävlingsmänniska och att man via denna löneform känner sig motiverad att prestera bättre, samt att man inte vet från månad till månad vilken lön man kommer att erhålla. De med 100 % provisionsbaserad lön menade på att det är stressande att marknaden ser olika ut bland annat beroende på vilken årstid det är och då säljer man mindre. De

påpekade även att det kan vara svårt att komma igång som ny med detta lönesystem samt att det kan kännas stressande att jämföra arbetsresultat med kollegor.

Fråga 3

I vilken mån upplever du konkurrens mellan dig och dina arbetskamrater till följd av din löneform?

	Inte alls	I viss mån	I hög grad	I mycket hög grad
Provisionsbaserad lön	3	2	0	0
Kollektivt baserad lön	6	5	0	0

Tabell 3: Resultat av fråga 3 i enkätundersökningen

Ovanstående tabell visar att de flesta fastighetsmäklare inte tycker att det finns någon intern konkurrens på kontoret oavsett vilken löneform de arbetar under. De med kollektivt baserad lön menar att det ibland finns konkurrens mellan kollegor, de arbetar efter en budget som de vill uppnå samt att de vill visa resultat gentemot sina kollegor och inte vara sämre än någon annan. De flesta menar ändå att det inte alls förekommer konkurrens eftersom de arbetar tillsammans i ett team. De med individuell provisionsbaserad lön menar att det finns jobb åt alla och att det är jämnt fördelat på kontoret hur mycket jobb man har. Vissa pekar på att det beror på sin egen förmåga och att man genom att vara bra på det man gör minskar känslan av konkurrens, jobbar man hårt ger det resultat.

Fråga 4

Hur upplever du intern konkurrens på arbetsplatsen?

De svarsalternativen som fanns på denna fråga var "som något i huvudsak positivt" och "som något i huvudsak negativt". Här svarade 3 personer att det upplevs som något negativt medan resterande 8 personer i gruppen som har kollektivt baserad lön svarade att det upplevs som positivt. I gruppen med 100 % provisionsbaserad lön svarade 4 av 5 att det var positivt. Den person i den gruppen som svarade att det är något negativt menade att intern konkurrens inte är bra utan att de arbetar tillsammans i konkurrens med de andra företagen på orten. Några andra av de positiva kommentarerna på denna fråga var att intern konkurrens sporrar och taggar en att prestera bättre, dock ska det då vara intern konkurrens i lagom mängd, annars kan det vändas till något negativt på arbetsplatsen. Något negativt med intern konkurrens kom fram i en av kommentarerna; att man hjälper varandra bättre om det inte finns någon intern konkurrens och det ger bättre service externt till kunderna.

Fråga 5

I vilken mån tror du att du skulle prestera bättre om du hade en annan löneform än du har idag?

	Inte alls	I viss mån	I hög grad	I mycket hög grad
Provisionsbaserad lön	5	0	0	0
Kollektivt baserad lön	8	1	1	0

Tabell 4: Resultat av fråga 5 i enkätundersökningen

Tabellen ovan visar att alla med individuell provisionsbaserad lön är eniga om att de presterar max med det lönesystem de har idag medan de med kollektivt baserad lön är lite mer spridda i sina svar. Några menar att de skulle prestera bättre med en annan löneform. Båda de personer som arbetar under en kollektivt baserad lön och som svarade "i viss mån" eller "i hög grad" förklarade att de skulle prestera bättre om de skulle ha en fast grundlön och resterande del provision.

Fråga 6

Den sista frågan på enkäten är en öppen fråga där fastighetsmäklarna fick chansen att skriva hur de allmänt ser på den löneform de har idag.

De med kollektivt baserad lön beskriver sin löneform som något väldigt positivt, som främjar samarbete och som gör att man kan tjäna väldigt bra. Samtidigt anser de att löneformen är otrygg och några pekar på att de gärna skulle vilja ha en fast del varje månad utöver provisionen. Någon jämför med de företag som har individuell provision och menar att en företagsägare där kan anställa obegränsat med fastighetsmäklare utan att ta ansvar för hur mycket jobb det finns till de anställda. Detta är inte möjligt inom ett företag med kollektivt baserad lön.

Fastighetsmäklarna med individuell provisionsbaserad lön tycker också att deras lönesystem är bra och passar dem, men även här påpekas att en fast grundlön utöver provision skulle kännas bra att ha.

5 Analys & Slutsats

I det avslutande kapitlet sammankopplas det teoretiska och det empiriska avsnittet med våra egna reflektioner och diskussioner samt våra slutsatser av arbetet.

5.1 Hur individen påverkas

Inkomsten är en livsviktig komponent för varje människa för att få vardagen att fungera och för att kunna leva ett normalt liv i dagens samhälle. Inkomsten kan därför vara en stor motivationskraft men samtidigt stressframkallande och något som gör att människan mår dåligt.

5.1.1 Stressfaktorer

I arbetet som fastighetsmäklare, som är ett säljyrke, har man ofta en lön som baseras på prestation och som varierar beroende på hur marknaden ser ut. Lönen hamnar trots allt inte högst upp på listan över vad människor prioriterar mest på arbetet i den danska undersökningen i uppsatsens teoridel. Det man istället föredrar är att man ska trivas med sina arbetskamrater och att man mår bra. I vår enkätundersökning framkom att fastighetsmäklarna relativt ofta känner sig stressad till följd av sin löneform, oavsett om de arbetar mot individuell provisionslön eller mot kollektivt baserad lön. Det som är anmärkningsvärt är att det framkom att det är två olika former av stress som fastighetsmäklarna upplever. Bland de fastighetsmäklare som arbetar mot kollektivt baserad lön kände de en stress gentemot sina arbetskamrater, man vill ständigt prestera bättre och göra rätt för sig för att vara värd sin lön. Däremot upplevde fastighetsmäklarna med individuell provisionslön en stress över att marknaden ser olika ut beroende på årstid och konjunktur vilket gör att lönen varierar kraftigt. Vi anser att om man har individuell provisionslön är det naturligt att man känner en stress över att få in pengar i form av lön till hushållet men också en stress på grund av hög arbetsbelastning. Dessa två stressfaktorer går hand i hand med varandra när man arbetar under en individuell provisionsbaserad lön, eftersom mer arbete oftast genererar en högre lön.

I teorin framkommer att det finns både negativ och positiv stress, detta styrks även i den empiriska delen med våra kvalitativa intervjuer. Med positiv stress menas att prestationsförmågan ökar till följd av att man upplever sig stressad, men bara till en viss grad enligt Yerkes-Dodsons lag. Då denna nivå är nådd, vilket varierar beroende på hur man är som person, vänds stressen till något negativt och prestationsförmågan minskar. Stefan Tröjbom, kontorsägare på Fastighetsbyrån i Gävle, menar däremot att positiv stress kännetecknas av hög arbetsbelastning, vilket gör att man slipper stressen över lönen. Negativ stress anser Tröjbom vara när man har för lite att göra, vilket gör att oron över att få en låg lön eller ingen alls ökar. Dessa två aspekter är intressanta eftersom de i grund och botten betyder samma sak. Vad som upplevs som positiv och negativ stress tror vi beror på vilken sorts person man är och hur man reagerar på olika saker. Vissa personer kanske arbetar bäst under press

medan andra personer vill ta god tid på sig och presterar sämre då de har för mycket på bordet. Detta är något vi anser att arbetsgivaren bör ta i beaktande även vid nyrekrytering, att vara medveten om att människor reagerar olika vid stressande situationer och personen måste passa in i det arbetssättet företaget arbetar efter.

5.1.2 Motivationsaspekten

I teoriavsnittet framkom det att motivation och målsättning är ett sätt att minska stressen hos människor. Då vi intervjuade kontorsägarna framgick det att de arbetar mycket med dessa faktorer, förutom själva lönen använder de sig främst av målsättning som motivationskraft för de anställda fastighetsmäklarna på kontoren. Budget är en form av målsättning som samtliga kontor vi besökt använder sig av. Det innebär att man vid varje årsskifte gör en marknadsanalys för kommande år och ser även till hur det gick föregående år. Därefter upprättas en individuell budget för varje enskild fastighetsmäklare. Att arbeta mot budget tror vi är väldigt viktigt för att ha raka riktlinjer för vad man strävar efter. Det är dock viktigt att målet är rimligt och att man gör uppföljningar kontinuerligt för att inte hamna på fel spår. Enligt den danska undersökningen i teoridelen svarade de allra flesta att känslan av att man gör ett bra arbete har väldigt stor betydelse av hur man mår på arbetsplatsen. Därför tror vi att något som kan fungera som en ytterligare motivationsfaktor är att det finns någon form av bonussystem då budgeten är uppnådd för att de anställda ska känna att de gjort ett bra jobb.

Att arbeta med interna säljtävlingar som motivationskraft, vilket de gör på Fastighetsbyrån i Gävle, kan upplevas både som något positivt och negativt. I enkätundersökningen ansåg vissa att det kan kännas stressande att jämföra resultatet med arbetskollegorna. Detta tror vi kan försämra arbetsklimatet på kontoret och det kan framkalla en onödig stress. Deltagandet anser vi borde vara något frivilligt där de personer som känner att de blir sporrade av en sådan tävling har valet att vara med. På andra säljföretag i andra branscher, exempelvis butiksförsäljare, är liknande säljtävlingar vanligt men här påverkar inte det man säljer lönen i samma utsträckning och stresseffekten blir nog inte densamma. Den negativa effekten, dvs. stressen över att hamna långt ner på säljlistan, bör bli större på de kontor där man arbetar mot kollektivt baserad lön eftersom de känner skuld mot arbetskamraterna som man delar lönen med. Samtidigt blir effekten av att hamna högst upp på listan inte lika stark, då den inarbetade provisionen går till kollektivet.

5.1.3 Trygghet

Enligt Maslows behovsteorier, där man menar att människan har fem behovsnivåer som ska uppfyllas i den ordning de ligger, ligger behovet av trygghet som steg nummer två. Detta betyder att det är ett väldigt grundläggande behov hos människan som innebär att en människa vill tillhöra en grupp och behöver struktur. Det framkom i enkätundersökningen att vissa av fastighetsmäklarna vill att en del av lönen är fast och resterande del är i form av provision. Detta tyder på att man inte har uppnått de grundbehov en människa enligt Maslow behöver, fastighetsmäklarna efterfrågar en fast lön som ger trygghet. Vi tror att om de har en fast lön får yrket en form av trygghet som kan göra att andra typer

av personer söker sig till yrket, de drivande och tävlingsinriktade personerna kan möjligen utebliva. Fastighetsmäklarbranschen blir mer lik andra branscher och ryktet om att fastighetsmäklare endast är ute efter att tjäna pengar skulle tonas ner. Om fastighetsmäklaren inte tjänar lika mycket på en fastighetsaffär som den gjort tidigare, kan personen bli mindre drivande vilket kan drabba bostadssäljaren som inte får ut ett lika högt pris för sin bostad. Kundens värde skulle förmodligen minska i fastighetsmäklarens ögon samtidigt som arbetssituationen skulle bli bättre, det skulle exempelvis bli mycket lättare att unna sig ledighet. De nackdelar kontorsägarna med 100 procent individuell provision såg var osäkerheten som de kan känna över att inte få någon lön under sämre tider och vid ledighet. Med ett kollektivt baserat lönesystem kan det vara lättare att ta semester då de delar på lönen, man behöver därmed inte bekymra sig över att bli utan, vilket Mats Lövgren berättade om i intervjun.

5.1.4 Slutsats

De slutsatser vi kan dra utifrån vår undersökning, intervjuerna med kontorsägarna samt utifrån vårt teoretiska material är att vi inte kan se någon skillnad i vilken grad man är stressad mellan de båda lönesystemen. Det som dock skiljer sig är att vi ser olika sorters stress beroende på vilket lönesystem man har, detta är något man bör ta i beaktande vid exempelvis nyrekrytering då olika personer reagerar olika. Vad gäller motivationsfaktorer så skiljer sig arbetssättet där inte avsevärt, de små skillnader som finns beror inte på vilket lönesystem företaget har utan på hur företaget valt att arbeta. Den trygghet som finns med ett kollektivt lönesystem, som gör att man exempelvis lättare kan ta ut semester, skiljer sig markant från det individuella provisionsbaserade lönesystemet. Den enskilde fastighetsmäklaren blir direkt drabbad av ledigheten vid individuell provisionslön genom att personen tappar både lönen för den perioden och kommande kunder eftersom man inte tagit in några nya objekt. I längden tror vi att alla behöver en tids vila där man helt kan koppla bort arbetet för att kunna återhämta sig och få krafter. Utifrån det som vi har kommit fram till i uppsatsen anser vi att återhämtning bäst kan genomföras om man använder sig av det kollektiva lönesystemet.

5.2 Hur arbetsgruppen påverkas

På en arbetsplats är det viktigt att man känner att man trivs med dem man arbetar med och att arbetsgruppen är välfungerande både internt och externt. Konkurrens och samarbete är två faktorer vi tittat på och analyserat vårt resultat efter.

5.2.1 Konkurrens

Vid våra intervjuer med kontorsägarna var alla överens om att någon form av konkurrens på arbetsplatsen är enbart nyttigt då många av fastighetsmäklarna är tävlingsmänniskor. Dock är de noga med att påpeka att konkurrensen inte bör gå till överdrift, det får inte drabba arbetsmiljön

eller kunderna. I undersökningen gjord bland frisörer kom man fram till att om man arbetar i ett konkurrensfyllt arbetsklimat skapar det spänningar och missnöjen mellan arbetskollegorna, det har stor betydelse vilka människor som arbetar tillsammans. Det lönesystem som mest liknar frisörernas system inom fastighetsmäklarbranschen är individuell provisionslön, eftersom fastighetsmäklaren då själv arbetar för sin egen lön. I vår undersökning och i våra intervjuer upplevde dock inte fastighetsmäklarna eller kontorsägarna någon större konkurrens på arbetsplatsen. Vi tror däremot att det är större risk att känna konkurrens mellan arbetskollegorna med individuell provisionslön. Arbetar man med ett kollektivt baserat lönesystem arbetar man mer som ett team och man hjälper varandra med arbetssysslorna på ett annat sätt. Det är anmärkningsvärt att de företag som idag har 100 procent provisionsbaserad lön inte upplever konkurrens mellan arbetskollegorna, medan de som tidigare haft detta system bytt till ett kollektivt baserat lönesystem bland annat på grund av att man upplevt konkurrens på arbetsplatsen. Kan detta bero på hur arbetsgruppen är utformad?

På Fastighetsbyrån i Gävle försöker de undvika konkurrens mellan de anställda genom att kontorsägarna fördelar de nyinkomna objekten. Detta arbetssätt förstår vi tanken bakom men det känns som att det blir ett onödigt extramoment, att kunden först får kontakt med en mäklarassistent, sedan blir den kopplad till chefen för att därefter delegeras ut till en fastighetsmäklare. Det bästa vore om mäklarassistenten hade en form av turordningslista där det stod klart vem som står på tur för det nya objektet.

5.2.2 Samarbete

I undersökningen utförd bland japanska fiskeföretag kom man fram till att om det finns någon form av konkurrens bland de anställda på arbetsplatsen blir viljan att samarbeta och hjälpa varandra kraftigt nedsatt, detta jämfört med de grupper som inte hade någon konkurrens mellan de anställda. Ett exempel som Mats Lövgren tog upp är att om en anställd var sjuk och hemma från arbetet en dag var det väldigt lätt att samlas och dela ut personens bokningar för dagen. Enligt honom gick detta smidigt eftersom en kollektivt baserad lön främjar samarbete. På Fastighetsbyrån i Gävle, där de arbetar mot individuell provisionslön, löser de också ledighetsfrågan genom att hjälpas åt med objekten och sedan dela upp provisionen efter hur mycket var och en arbetat med objektet. Vi tror, precis som Lövgren, att det är enklare att fördela arbetsuppgifterna om man arbetar mot en kollektivt baserad lön. Med detta system slipper kontoret diskussionen kring hur stor andel varje person ska ha för det arbete man utfört. Resultatet av den japanska undersökningen tror vi även stämmer in på fastighetsmäklarbranschen. Vi ser det som ganska logiskt att viljan att samarbeta med sina arbetskamrater reduceras om man inte får någonting för det. En anställd är kanske inte så villig att hjälpa exempelvis en sjuk arbetskamrat med en helgvisning när det inte gynnar en själv.

5.2.3 Slutsats

De tillfrågade fastighetsmäklarna upplevde en viss form av konkurrens på arbetsplatsen, oavsett vilken löneform de har. På de kontoren med kollektivt baserad lön handlade det mer om en social fråga; de upplevde konkurrens gentemot arbetskamraterna för att de inte ville vara den med minst antal objekt. Med individuell provisionslön kände de en konkurrens mellan kollegorna för att få in objekten som sedan generar lönen. Utifrån undersökningen med de japanska fiskeföretagen samt utifrån det Mats Lövgren och Jessica Edlund sa om anledningen till varför man bytte till ett kollektivt baserat lönesystem drar vi slutsatsen att man riskerar att samarbeta sämre om man har en provisionsbaserad lön.

5.3 Ledarskapet och organisationens betydelse

Ledarskapet blir väldigt viktigt i fastighetsmäklarbranschen då lönen är en stor drivkraft för de anställda. Det yttrar sig i att det lönesystem man har på företaget påverkar arbetsgruppen på ett annat sätt jämfört med andra branscher där man arbetar mot fast lön eller timlön, där är betydelsen av andra motivationsfaktorer större.

5.3.1 Gruppsammansättning

Vid nyrekrytering ser alla kontorsägare vi intervjuat till hur pass bra personen kan tänkas matcha den befintliga arbetsgruppen. På Svensk Fastighetsförmedling i Gävle är de noga med att alla anställda ska vara med i rekryteringsprocessen så att den nye kommer in sig bra både vad gäller arbetsuppgifter och i arbetsgruppen. Detta resonemang styrks i teoridelen, att få de anställda att känna sig delaktiga i olika beslut som rör företaget leder till att de bryr sig mer om hur det går för företaget och man vill göra ett bättre arbete. Behovet av rekrytering kan dock se olika ut från arbetsgivarens respektive den anställdes synpunkt. Vid en organisation där man använder sig av ett kollektivt lönesystem kan det vara problematiskt att få personalen att vilja nyanställa, även om chefen anser det nödvändigt. De anställda vill gärna inte få en till kollega att dela lönen med. Effekten kan däremot bli den motsatta vid ett företag med individuell provisionslön, ansvaret från chefens sida, att alla ska ha tillräckligt med arbete, kan försvinna. En nyrekrytering leder endast till att de övriga anställda kan få mindre att göra och företaget i sig drabbas inte av att var och en får färre objekt då företaget fortfarande har samma intäkter genom arvodet. Ledarskapet vid ett kollektivt baserat lönesystem är viktigare eftersom att gruppen påverkas mycket vid en nyanställning. Ledningen måste vara tydlig med att informera om vad konsekvenserna blir av att ta in en ny på kontoret. Förklara att det kan leda till fler marknadsandelar och att belastningen minskar något för varje fastighetsmäklare, man får en till att dela lönepotten med men samtidigt kommer potten att öka. På ett kontor med individuell provisionslön tror vi att det kan vara svårt att motivera de anställda till varför man ska ta in en ny person. Personen som anställs bidrar inte med något till kollegorna, den blir istället ännu en konkurrent om objekten på kontoret. Från företagets synvinkel

tror vi dock att det är enklare att expandera med ett individuellt provisionsbaserat lönesystem eftersom att gruppen trots allt inte påverkas lika mycket av en ny kollega.

5.3.2 Prestation

En anställds prestationer och insatser i arbetet påverkas av både personliga egenskaper och externa förhållanden kring organisationen. Vid ett kollektivt baserat lönesystem finns risken att det kan bli sura miner om någon arbetar mindre eller har stor frånvaro, detta kan bero många faktorer som kan inträffa och påverka en människa på det privata planet. Båda kontorsägarna som arbetar mot detta lönesystem påpekar därför att det är viktigt att man som chef är öppen och förklarar situationen i gruppen. Det är också viktigt att alla i gruppen är införstådda med den öppenhet som råder och att de själva säger till om någon inte gör sitt bästa. Det är kanske inte alltid så lätt att få till detta i en arbetsgrupp och det kan vara därför lönesystemet inte fungerade på Svensk Fastighetsförmedling i Bollnäs, de bytte till individuell provisionslön då någon tyckte att arbetsbelastningen var ojämnt fördelat jämfört med lönen. Har man en individuell provisionsbaserad lön påverkar frånvaron inte någon av kollegorna på något sätt då man styr över sin egen arbetstid och sin lön på ett annat sätt. Det som är noterbart vad gäller ett kollektivt baserat lönesystem om man delar lönen lika, det vill säga att alla fastighetsmäklare får samma lön, är arbetsfördelningen av större betydelse för att inte skapa missnöje. Med ett kollektivt baserat lönesystem, med upplägget att man har olika procentsatser av lönepotten, blir inte missnöjet med att någon arbetar lite mindre lika påtagligt då procentsatsen av lönepotten kan justeras.

5.3.3 Lönsamhet

Vid våra kvalitativa intervjuer ställdes frågan om kontorsägarna märkt någon skillnad i lönsamhet för företaget efter skiftet av lönesystem. De flesta tyckte det var svårt att jämföra eftersom marknaden ständigt är i förändring och att det inte går att jämföra eftersom lönesystemen användes under olika perioder. Mats Lövgren kunde dock se en markant skillnad i lönsamhet efter skiftet då han jämförde skillnad i omsättning gentemot de andra kontoren inom samma kedja, man avancerade från 21-22 plats till 8:e. Dessutom var kontorets arvode i genomsnitt 30 procent högre jämfört med den största konkurrentens arvode i Gävle. Detta menade han berodde på att de arbetade som ett team och att man marknadsförde sig därefter. Vi tror att kunderna är mer villiga att anlita en fastighetsmäklare som har ett helt kontor bakom sig, där alla på kontoret är angelägna av att köpeskillingen ska bli så hög som möjligt eftersom alla får ta del av den vinsten. En annan anledning till att lönsamheten kan ha ökat och att kunderna var beredda att betala ett högre arvode för fastighetsmäklarna på Svensk Fastighetsförmedling i Gävle tror vi kan vara att de särskiljde sig från konkurrenterna med detta upplägg. Vi tror att skälet till att de övriga kontoren inte märkt någon större skillnad i lönsamhet är för att det inte blev någon större skillnad eller att de inte följt upp det och därmed inte lagt någon större vikt på det.

Ett kontor med individuell provisionslön kan ha fastighetsmäklare som presterar toppresultat och det gynnar därmed företagets lönsamhet. För att det i längden ska bli lönsamt krävs det att man bara har fastighetsmäklare som presterar på topp, då de andra annars drar ner lönsamheten.

5.3.4 Slutsats

Vi tror att det är lättare att komma in som ny fastighetsmäklare på ett kontor med kollektivt baserad lön. Arbetsgruppen bör vara mer mån om att den nya ska etablera sig och börja prestera jämfört med ett kontor med individuell provisionsbaserad lön där alla arbetar med sitt eget. De slutsatser vi kan dra är att ledarskapet är mer viktigt vid ett kollektivt baserat lönesystem och att det är mer komplicerat att få arbetsgruppen att fungera då man bl.a. måste få personlighetstyperna att matcha varandra på ett bra sätt.

Chansen att påverka sin egen lön är större då man arbetar mot individuell provisionslön. Det fastighetsmäklaren presterar går enbart till honom eller henne. Vi tror att viljan att prestera bättre är högre med detta system, dock kan det vara lätt att man tar på sig för många arbetsuppgifter om man märker att lönen ökar. Har man för många bollar i luften kan det leda till att kunden drabbas negativt.

I längden tror vi att ett kontor med kollektivt baserad lön har bäst lönsamhet mätt i antal avslutade affärer samt psykisk hälsa hos de anställda, eftersom kunderna efterfrågar ett fastighetsmäklarföretag där alla är angelägna av att affären ska bli så lyckad som möjligt. De anställda mår bättre genom att de känner en större trygghet på grund av att de har kollektivet i ryggen, mår man bra på det privata planet gör man även bra ifrån sig på arbetsplatsen.

5.4 Avslutande kommentarer

Innan vi påbörjade vår studie hade vi en bestämd åsikt om vilket lönesystem vi trodde var det bästa alternativet. Vid intervjuerna med kontorsägarna, som alla talade för sitt egna lönesystem, gav dock var och en oss en tankeställare om just deras lönesystem, både i positiva och negativa aspekter. Detta gjorde att vi under arbetets gång skiftat våra egna tankar kring vilket lönesystem som är att föredra. Enkätundersökningen gav inte det utfall vi hoppats på, då inte ens hälften av fastighetsmäklarna med individuell provisionslön besvarade undersökningen. Vi lade dock störst vikt på resultatet av de kvalitativa intervjuerna med kontorsägarna.

Studenterna är de som i framtiden kommer att arbeta som fastighetsmäklare, i en undersökning kom man fram till att studenterna anser att en kombinerad garanti- respektive provisionslön vore det ultimata. Det som är noterbart är att branschen placerar en garantilön med provision på första plats, medan en ren provisionslön hamnar först på tredje plats. Vi tycker det är anmärkningsvärt att man inte fått känslan av att denna löneform, med en garantilön kombinerad med provision, är mer vanlig. Kan det här vara ett nytt tankesätt hos nästa generation fastighetsmäklare? Håller branschen på att ändra karaktär och kan detta bero på att kunderna ställer allt högre krav på fastighetsmäklarna? Vi

tror att så är fallet och att det också bland annat kan härledas till alla kringtjänster som innebär att fastighetsmäklaren ska sälja ännu fler tjänster. För att fastighetsmäklarna ska orka med arbetet krävs en förändring, förändringen av löneformen kan vara lösningen på detta. Löneformen på ett företag har stor betydelse för den anställde individen,

Utifrån dessa ovannämnda aspekter och de slutsatser vi dragit anser vi att ett kollektivt baserat lönesystem alternativt ett lönesystem med en fast grunddel och en provisionsdel är det optimala.

5.5 Fortsatt forskning

Inom fastighetsmäklarbranschen finns en rad intressanta och utforskade områden. I vårt arbete om de två lönesystemen har vi inte valt att titta på branschens villkor och avtal för de anställda fastighetsmäklarna, vilket kan vara något att reda ut. Under arbetets gång fick vi veta att man på vissa kontor har en fast lön. Det vore intressant att gå in djupare på ett sådant kontor och se hur det fungerar för företaget men också för de anställda.

Vår enkätundersökning visade att alla kände någon form av stress. Kan detta vara en slump eller en missuppfattning av de tillfrågade eller är det något som gäller generellt för hela branschen?

6 Källförteckning

Litteratur

Agervold M., [2001], *Arbete och stress*, Studentlitteratur

Andersson S., [1979], *Positivism kontra hermeneutik*, Korpen, Göteborg

Ax C., Johansson C. & Kullvén H., [2007], *Den nya ekonomistyrningen*, Liber ekonomi, Malmö

Gottlieb B. H., [1996], *Theories and practices of mobilizing support in stressful circumstances*, In C. L. Cooper (Ed.) *Handbook of stress, medicine and health* Boca Raton, FL: CRC Press

Jacobsen D. I. & Thorsvik J., [2008], *Hur moderna organisationer fungerar*, tredje upplagan, Studentlitteratur

Jäghult B., [2005], *Morötter - en bok om bonus, beröm och andra belöningar*, första upplagan, Utvecklingsplan, Stockholm

Lindblom H., [1996], *Lön och belöning*, Konsultförlaget i Uppsala AB

Merchant K. A. & Van der Stede Wim A., [2007], *Management Control Systems*, Financial Times/Prentice Hall, New York

Quick JC, Quick JD, Nelson DL, Hurrell JJ, [1997], *Preventive stress management in organizations*. American psychological Ass, American Psychological Association

Revstedt P., [2007], *Motivations arbete*, tredje upplagan, Liber Utbildning AB

Thurén T., [2007], *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber AB

Trost J., [2005], *Kvalitativa intervjuer*, tredje upplagan, Studentlitteratur

Wolvén L-E., [2000], *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*, Studentlitteratur, Lund

Uppsatser

Behr Andersson, S. & Blårén, B., [2009], *Det nya lönesystemet*, Handelshögskolan BBS Högskolan i Kalmar

Cohen, [2005], *Styling labor: Work relations and the labor process in hairstyling*, University of California

Krantz, A. & Sandgren, M., [2006], *I huvudet på en städare: En kvalitativ studie om städare och motivation*, Stockholms Universitet

Simonsson, E. & Tallbom, M., [2008], *Fastighetsmäklare – från en livsstil till ett riktigt yrke*, Högskolan i Gävle

Artiklar

Carpenter, J. & Seki, E., [2005], *Competitive Work Environments and Social Preferences: Field Experimental Evidence from a Japanese Fishing Community*, Institute for the study of Labor (IZA) in discussion paper no 1691

Latham G., Locke E., [1990], *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*, Psychological science, July 1990, Vol. 1 Issue 4

Ordóñez et al, [2009], *Goals gone wild – The Systematic side effects of overprescribing goal setting*, Academy of Management Perspectives, Feb 2009, Vol. 23 Issue 1

Yerkes R. M, Dodson J. D. [1908], *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*, Journal of Comparative Neurology and Psychology

Intervjuer

Fastighetsbyrån Bollnäs, Jessica Edlund kontorschef, 2010-03-23

Fastighetsbyrån Gävle, Stefan Tröjbom kontorschef, 2010-03-30

Svensk Fastighetsförmedling Bollnäs, Anna-Lena Hansérs kontorschef, 2010-03-23

Svensk Fastighetsförmedling Gävle, Mats Lövgren f.d. kontorschef, 2010-03-30

Internet

www.ne.se, 2010-03-15

Bilaga 1

Intervju med kontorsägarna

Anna-Lena Hansérs Svensk Fastighetsförmedling Bollnäs

Lönesystemet:

Viss procent på den summa du säljer. Varje mäklare får en viss procent av den totalsumma den säljer för. Säljer du för 100 000 har du 10 % i provision då har du 10 000 som du har som underlag som lön, procentsatsen varierar dock. Systemet är därmed helt beroende av hur mycket du säljer och hur dyra de är.

För- och nackdelar:

Kan vara till nackdel för småbarnsföräldrar eftersom du är så beroende av hur mycket du säljer. Kan vara skrämmande för vissa. Säljer du inget, tjänar du inget.

Beror helt på vad du är för sorts person, att dela på lönen kan vara en nackdel för den som hela tiden känner att den ger allt och försöker få in en visning så fort kunden vill det. Det går inte att slappa till för då får du ingen lön. Fördel att man har hand om sina egna objekt och visningar så det slipper bli tjafs om att man har hjälpt någon mer än vad man får tillbaka. Du vet att du kan, utan att någon annan tittar snett på dig, gå och klippa dig eller så. Jag sköter mitt, ingen annan drabbas av att jag tar ledigt och du kan styra jobbet helt själv hur du vill lägga upp det.

Nyanställning:

Kontorets sak att se till, du får ju inte behålla en mäklare som hela tiden har för lite att göra man måste kunna leva på sin lön så det heter ju 100 procent men när man kommer in som ny måste man ju veta att man får lön så att man har möjlighet. Man måste också från kontorets helhet se till att man ändå kan leva på lönen, annars får man inte behålla medarbetaren. Kontoret måste vara så pass starkt att man vet att man kan bära en till lön så att den nya kan komma in sig på marknaden.

Du är säljare som mäklare och klarar du inte det så är du inom fel bransch. När det är tuffa tider måste man på kontoret (chef) vara öppen och se och kunna hjälpa och ge varandra. Ser du bara till ditt blir du inte långvarig på en liten marknad, men du måste vara en krigare.

Det måste vara en drivkraft att få ihop affären på ett bra sätt för kunderna. Tycka om att jobba med människor och få ihop affärer.

Motivation:

Början på året ser vi över vad vi har gjort året före, hur många affärer man gjort, hur ser marknaden ut, vad tror vi om året som kommer. Var och en får sätta upp mål om hur många affärer man kommer att göra, en målsättning om vad man kan ha som snittlön och om det känns möjligt per månad att uppfylla det. Man gör en plan för året och man vet att vissa är sämre än andra, grov gissning som alla budgetar. Detta är den personliga drivkraften att var och en sätter upp sitt mål.

Detta gör man tillsammans. Man kollar på om säljmålet är rimligt, om man behöver ta några fler marknadsandelar och åtgärder för det i så fall. När man inte detta kollar man på vad det berodde på, kan vara ett stressmoment om man inte klarar det.

Blandade livssituationer på kontoret allt från småbarnsförälder till ensamstående utan barn. Kontoret måste se till att styra så att det fungerar för den som har barn, eller livssituationen för den individuella mäklaren.

Bonus om målet uppnås? Tidigare hade man det, uppnådde man målet så gjorde man någonting roligt tillsammans. Just nu har man inte så utan då tar man ut allt i provision då den ligger på en sådan bra nivå. Men man försöker ändå hitta på saker tillsammans.

Lönesystem tidigare:

Bytte för att man hade lite personalbyte men också för att någon tyckte att "jag drar ett väldigt tungt lass och det känns inte som att det är riktigt motiverande längre". Hade en diskussion tillsammans i och med att det var någon som slutade och en som började som ny. Har även diskuterat det nu efteråt om man vill byta men alla är nöjda. Ca 5-6 år sedan man bytte.

Nyanställning:

Kollar på hur personen skulle fungera i gruppen, inte hur den fungerar med detta lönesystem. Gruppen är viktig eftersom de är så få på kontoret och att den personen kan tillföra kontoret något. Det måste fungera för alla att man har att göra även om man jobbar med individuell provision, för annars fungerar det ju inte för kontoret. Någon som inte ger hundra procent tar ju energi från de andra och blir ett irritationsmoment.

Konkurrens på kontoret:

Ingen negativ konkurrens mellan de anställda. Anna-Lena försöker föra över lite kunder till den som har lite att göra. Går även bra för assistenten då de är så få på kontoret.

Delägarna?

Har också enbart individuell provision.

Stress:

Stressen har du med dig oavsett system tycker ALH. Har du för lite att göra blir det stressigt då du känner att du inte får ihop det privat.

Jessica Edlund Fastighetsbyrå Bollnäs

Beskriv det lönesystem ni har:

Delar allt rakt av på alla tre. 1/3, ingen grundlön. Har haft systemet i 4 år.

Bakgrunden till systemet:

Från början var de två anställda som delade rakt av och det funkade inte, gick därmed tillbaka till individuell provision som fungerade ett tag. Men gick därefter tillbaka till att dela och man satte då

upp tydligare riktlinjer om vad som gällde, man skulle vara ärlig mot varandra och säga till om man tycker att någon jobbar för lite. Sen kom en tredje tjej in och man valde då att fortsätta med detta system.

Hur tänkte ni när ni valde systemet:

Från början var det enbart provision. Dålig stämning, konkurrens bland varandra. Blev bättre stämning.

Det här systemet man har idag är svårt arbetssätt, alla måste jobba lika mycket, så att det inte blir obalans (att någon jobbar mer än någon annan). Funkar på ett litet kontor där man har koll på varandra jämfört med ett stort kontor.

Kom ni fram till det tillsammans:

Ja, dem själva kom på att de ville byta system p.g.a. konkurrensen. Jessica har inte fört något annat system på tal utan det är de anställda som fått bestämma. Hon märkte att alla inte mådde riktigt bra av konkurrensen. Man kunde inte vara borta på semester (då fick man ingen lön och det tog tid att komma tillbaka), men nu jobbar de andra så man kan ta semester och får lön.

Viktigt i Bollnäs att man får marknaden uppe i Ovanåker där priserna är låga och det tar längre tid med objekten, men ändå viktigt att ha den marknaden. Mäklaren som arbetar där jobbar lika mycket som de andra men får lägre provision p.g.a. lägre priser. Bra med det här systemet då tycker hon som arbetsgivare. Skulle man inte haft det här systemet så skulle kanske inte mäklaren vilja jobba där, då det blir orättvist och det drar ju ner för företagets del att missa den marknaden och de kunderna.

Fördelar och nackdelar ur företagets synvinkel:

Bättre stämning på kontoret, vilket resulterar i att man orkar jobba mer och får därmed in fler objekt. Som nyanställd säljer du inte lika mycket, det tar tid innan man har kommit in sig, då ger de övriga lite av sin lön till den nya. Men på sikt tjänar alla på det, menar Jessica Edlund. Delar man inte så är man inte lika intresserad av att hjälpa varandra heller, då drar det ner på företagets service i slutändan. Med detta system kan man lättare släppa ett objekt vidare om man inte klaffar med kunden, bättre att det går till en annan mäklare på samma kontor än till en mäklare på ett annat kontor.

Nackdelen är att någon skulle kunna gömma sig bakom det här och inte jobba så mycket. Därmed drar man inte in lika mycket pengar. Risken är att man inte blir lika entusiastisk till att arbeta hårt.

Dock på detta kontor förekommer det inte eftersom chefen har bra koll genom uppföljningar och ser precis vad och hur mycket de säljer hela tiden varje månad, skulle dock inte välja detta system på ett större kontor. Hon kollar inte bara på kontorets resultat utan även på varje enskild mäklare. Alla har egna budgetar. Just nu fungerar allt jätte bra, tycker hon att det börjar gå dåligt så säger hon det också får de anställda säga till om det inte funkar.

Kollade du på personlighetstypen då du valde system:

Väldigt olika personligheter på detta kontor och de kompletterar varandra väldigt bra, alla mäklare är tävlingsmänniskor. Sporren är lönen. Hon tror att om det är någon som är väldigt resultatinkriktad så skulle inte detta system fungera.

Har du märkt att det blivit någon skillnad på lönsamheten efter att ni bytt system:

Nej, de tävlar lite sinsemellan. Taggas av att göra rätt för sig inför övriga i arbetsgruppen, har öppen dialog så att de andra kan säga till om man anser att någon inte presterar tillräckligt. Det har blivit mycket bättre samarbete mellan mäklarna när man bytte system, de ställer upp för varandra och hjälper varandra mycket mer t.ex. med visningar. Svårt att jämföra lönsamheten efter bytet med tanke på att marknaden ändras hela tiden.

Målsättning:

Företaget har en budget att följa, individen har en budget att följa. Dels i pengar, antal intagsförsök (ca 3-4 st./vecka). Uppfyller man inte detta så försöker man gå igenom vad man kan göra för att ändra på detta, hitta åtgärder och orsak.

Bonus? Dom har ett sådant lönesystem där det är inbakat redan i lönen, säljer man mer så får man ju såklart högre lön.

Stress:

De mår bättre nu för att de vet att de har en lön varje månad. Man kan glädjas med varandra nu på ett annat sätt. Eftersom man går upp och ner i perioder så är det skönt att veta att man delar, nu har man en jämnare lön. Slipper jaga och sälja som en tok nu.

Man hjälps åt mer nu, vilket leder till att man kanske inte behöver ha en visning varje helg. Man delar på bördan istället och turas om. Man tar till exempel var tredje om det behövs. Förr ville man inte lämna ut sina objekt. Ser dåligt ut mot kunden om man ska behöva träffa tre olika mäklare från samma kontor under en visningsdag.

Lönesättning chefen:

Eftersom hon är kontorsägare både i Bollnäs och Söderhamn och mäklar mer i Söderhamn så kör hon på individuell provision på sina objekt i Bollnäs. Hon märker av en viss konkurrens då hon kommer dit och tar deras objekt. Hon har själv aldrig jobbat med bara provision.

Arbetsmiljön på kontoret:

Gentemot mäklarassistenten kan det bli skit snack om man kör med individuell provision om den råkar ge fler objekt till någon.

Stefan Tröjbom Fastighetsbyrå Gävle

Beskriv systemet:

Mäklarbyråns inkomster är från det man säljer. Ringer någon in så fördelar Stefan ut objekten till den som har minst att göra för tillfället. Sen får man sätta det arvode man själv vill, finns dock en del

riktlinjer på minimiarvode. Därefter får mäklaren en viss procentsats på arvodet i lön då objektet är sålt. Säljer man inget så tjänar man inget.

Fördelar:

Du bestämmer din egen lön, jobbar du mycket och säljer mycket så kan du tjäna riktigt bra.

Nackdelar:

En viss osäkerhet, vid sämre tider kan det bli noll i lönekuvertet. Toppar och bottnar.

System innan:

När Stefan började på Fastighetsbyrån hade man en pott som man delade lika på. Detta skapade osämja då vissa tyckte det var orättvist.

Man valde att renodla villa- och Bostadsrättsmäklare. Från början ville inte villamäklarna det, dvs. dela potten, då de tjänat mest pengar (vilket nu är tvärtom).

Bytet till det andra systemet kom man fram till gemensamt. Stefan blev chef efter 2 år på kontoret som mäklare. Under första året gick man ifrån pott-systemet till individuell lön då Stefan kom som ny och de andra inte ville dela med honom. I samband med det så riktade man in sig på BR kontra villor och då ville de äldre villa-mäklarna inte dela med de andra. Det var bara det här systemet i tankarna vid bytet.

Konkurrens på kontoret:

Nej det blir det inte. Vid semestrar och då man gått in och hjälpt en annan mäklare så delar man på provisionen. Eller så tar man en diskussion om hur mycket arbete man lagt ner. Tar man semester så tjänar man inget, ofta tjänar man dock mycket fram till semestern för att man jobbar hårdare då. Dina objekt kan ju också säljas under semestern bara det att någon annan av mäklarna på kontoret går in och hjälper till. Blir därmed sällan noll.

Skillnad lönsamhet på företaget:

Svårt att säga då det var en expansiv period. Kostnaderna är också mer idag, det är dyrare med materialet. Hungern från mäklarna ser dock densamma ut, yrket handlar om att jaga hela tiden.

Nyanställning:

Viss personlighetstyp? Konkurrens måste det finnas, man måste vilja sälja. Vi tittar därför absolut på vilken person det är och är noga med att informera om hur systemet fungerar.

De nyanställda får en garantilön i 3 månader (en form av provanställning då), därefter har man möjlighet att välja att fortsätta med den fasta lönen i ytterligare 3 månader (vilket innebär att säljer man mer än den fast lönen så får man ändå inte mer än den fasta delen).

Mäklarassistenterna:

Favorisering får inte ske och det har Stefan inte märkt något av. Mäklarassistenterna går på fastlön. Det fördelas bra.

Vid uppstartskampanjer så kan man få in 100 svar, då fördelar Stefan dem så att alla får lika mycket. Annars säger det sig självt.

Motivation:

Kontinuerliga säljtävlingar, en lista om hur varje mäklare ligger till som man går igenom varje fredag. Man tar då upp hur mycket man varit ute på och hur mycket som är på gång, den som är bäst premieras med att stå högst upp på listan. Ingen form av bonus i lönekuvertet.

Finns en viss differentiering när man nått en viss nivå i provision så får man ytterligare en procentsats. Finns även individuella bonusar som grundar sig på varje mäklares egen budget på både antal sålda objekt och på intagsförsök, följer man den så får man ytterligare en bonus.

Företagets målsättning:

Vara störst på marknaden i Gävle. Idag är man störst på BR. Med budgettavlan vill man skapa en VI-känsla och morot för mäklarna att stå högst upp.

Stefans lön:

Fast lön.

Hur sätts budgeten:

Både med mäklaren, men också genom att Stefan sätter upp den själv. Han skriver ut det man sålt föregående år och ger det till mäklarna som de sedan har som underlag för kommande års budget, vad de tycker är rimligt att sälja och hur många intagsförsök de ska göra. Sen tittar Stefan på den och godkänner den. Ibland är förväntningarna för orimliga. Uppföljning en gång i månaden. Helst 4 intagsförsök per vecka.

VI-känslan:

För att kontoret ska få in så mycket som möjligt gäller det att alla samarbetar. Ex: när BR-mäklarna är ute på sitt så måste de tänka framåt och försöka att även få in villa-kunder till villa-mäklarna och tvärtom.

Stress:

När det är tuffare tider så märker man att mäklarna blir mer stressade. Positiv stress då det är mycket och allt flyter på. Den negativa stressen kommer då man har lite att göra eller man har problem med affärer.

När det blir tuffare tider försöker man ordna ringkvällar, då man ringer upp spekulantregisteret för att försöka hitta fler kunder och försöka ha fokus på ett 100 procentigt jobb då man får chansen.

Interna utbildningar:

Lite olika satsningar som görs ifrån huvudkontoret och man prioriterar/år olika kontor. Då kör man säljutbildningar för hela kontoret men också individuella övningar.

Försöker följa upp varje månad hur det går och varför det inte går.

Mats Lövgren Svensk Fastighetsförmedling Gävle

När slutade du?

Som mäklare juni 2009, som franschisetagare för ca 3 år sedan.

Hur fungerar lönesystemet?

Kallade det 100 procent pottprovision. Alla på kontoret bestämde hur stor del av arvudet som man fick in på kontoret skulle utgå sig att vara lön. Man har också delat upp mäklarna på villor och BR.

Först delade man lika på potten. Sen kollade man på bl.a. erfarenhet och justerade procentsatsen på så vis. Då det var dags att höja procentsatsen för någon så fick man helt enkelt ta från de andra eftersom arbetsgivarens lönekostnad fortfarande är densamma.

Före detta system:

Vissa körde på enbart provision, andra på provision plus grundlön, Mats som kontorsägare men som samtidigt mäklade levde sitt liv utanför. Detta var 1998 och det blev omgående konflikter över detta. Fyra månader efter att han tagit över företaget (då Mats redan funderat över detta med delning då han ansåg att det är mycket bättre om man jagar tillsammans än om man jagar individuellt)

Han anser att jobbar man på individuell provision så sitter värsta konkurrenten i bordet bredvid, som egentligen ska vara ens arbetskamrat. Märktes väldigt tydligt när han blev arbetsgivare eftersom personalen då kom till honom med sina synpunkter. De kom med exempelvis: hur sker fördelningen på inkommande objekt, hur sköter sekreterarna det, ”nu har ju inte jag fått någonting gratis på ett tag”, varför tar du de fina objekten? Så att du slipper betala ut någon lön eller? Osv.

För att få igenom det nya systemet och för att han verkligen trodde på detta system så bjöd Mats till 2 procent extra till lönepotten, potten gick från 26 till 28 procent. Sen tittade man på hur många man är som delar, hur stor andel ska var och en ha. Från början var man 4 st. Man kunde dela rakt av men detta gick inte alla med på och man fick istället försöka hitta nivåer. Man tittade då framför allt på intagna provisioner i potten, men även vad man bidrog med i övrigt. Vissa kanske var mer IT-kunniga, hade bättre teoretiska kunskaper osv.

Systemet kom man fram till tillsammans i gruppen och alla gick med på detta direkt. Mats började lägga fram idén till stjärnsäljaren och det största ”egot”, den som producerade och jobbat mest, i gruppen som tyckte idén var genialisk på en gång. Han såg bitarna med roligare arbetsklimat, man skulle hjälpa varandra mer, försäljningen skulle kunna öka.

Mats försökte också införa BR-mäklare innan det här lönesystemet, men det var då ingen intresserad av då man inte skulle kunna tjäna lika bra på det. Men i och med det här nya systemet så var alla ense om att det inte går att dra in lika mycket i provision på BR som det gör på villor, men tittar man

på antal affärer och arbetsinsats så bör lönen ändå ligga jämställt med villa-mäklarna. Villa-mäklarna såg detta bara som positivt då de slapp arbeta med BR. Före det här så tog man BR i sista hand.

Har arbetstiden gått ner?

Har absolut inte gått ner, kollektivet sätter sådan press på varandra samtidigt som alla upplevde att det blev roligare.

Fördelar:

Alla var tävlingsmänniskor och man blev ett team. Alla blev intresserade av företagets siffror gentemot budget och dess resultat. Alla blev intresserade i slutet av varje månad hur mycket man tagit in varje månad om hur mycket man tagit in i provisioner denna månad för då visste man på ett ungefär vad man fick i lön. På veckomötena kollade man på hur VI ligger till.

För kundens del är det bättre och för företaget. Fördelningen av arbetet blev mycket bättre och smidigare. Den som har minst får nästa som ringer in.

Mot kunden kunde man tala om från början att man här inte jobbar individuellt utan man jobbar tillsammans. Så om mäklaren skulle vara borta av någon anledning så kunde den andre rycka in. Vid intaget då man skulle sälja in sig så kunde man ha som argument att det du betalar i arvode är ju vad det kostar att anlita alla oss, inte bara en av oss som hos alla andra kontor. Detta gjorde att man kunde få ut ett högre arvode än konkurrenterna. 1,8 hos SF hos största konkurrenten snittade mäklarna 1,4, dvs. 30 procent i skillnad. Mäklarna tjänade outstanding mest jmf med konkurrenterna dessutom hade man mest marknadsandelar. När Mats tog över låg man på 21-22 i Sverige i omsättning på butikerna i SF-kedjan, när han sålde låg de 8.

Nackdelar:

Ur arbetsgivarsynpunkt: Trögheten att vilja expandera. De sista som ville att det skulle tas in en till var kollektivet. Som arbetsgivare hade man vilja rekryterat tidigare. Idealet är när alla springer till 90 procent, då ska man plocka in en ny. Nu blev det när alla sprang till 110 procent, då insåg att man måste in med en till. Var ju dock positivt för den nyanställde som fick mycket att göra på en gång. Men som arbetsgivare ser man att mäklarna inte klarar av att vara tillräckligt på hugget. Ringer en kund som ska sälja så ska du helst vara där inom 3 dagar. Mäklarna drog sig dock för att dela med en till.

Vid nyanställning blev det ett dyrare system då man gav den exempelvis 3 månaders garantilön som gick utanför potten tills den hunnit bli lite varm i kläderna.

Alla har koll på vad du gör men samtidigt så sätter du nog högre press på dig själv istället.

Hämmade kanske att få någon som ordnade super resultat eftersom de inte ha så mycket för det utan lämnar istället ifrån sig objekt till någon som har mindre att göra. Men målet man hade var att vara ett super kontor.

Hur såg din löneform ut?

Var med och delade ur potten, räknades däremot in som en 100 procentig mäklare eftersom han samtidigt skötte företaget.

Företagets lönsamhet, bättre eller sämre?

Dramatisk skillnad, mycket bättre. Självklart kan man inte bara säga att detta berodde på lönesystemet. Vid detta skifte så blev marknaden mer lönsam också, priserna steg. Men med detta system så hjälpte man varandra och jobbade som ett kollektiv.

Lätt att slappna av då man är säker på lönen?

Nej, kollektivet reagerade då direkt om någon slappade till och det mycket snabbare och hårdare än vad Mats som arbetsgivare någonsin behövde göra. De gick direkt till denna och sade åt denna att skärpa till sig. "Slappar du till så måste det ske en omfördelning av potten".

När man införde att man skulle dela upp det i villa- och BR-mäklare så ökade omsättningen på BR från ca 800 000 till 1 600 000.

Mål:

Tillsammans satte man upp att vara 20 i topp bland landets bobutiker så att man fick gå fram på kickoffen. Tillsammans beräknade man marknadsandelar.

Nyanställning:

Ställde man frågan om de nya visste hur försäljningen såg ut på det företag man arbetat på tidigare så hade de oftast ingen aning, däremot hade man full koll på sina egna siffror.

Hur tänkte ni vid nyanställning?

Alla på företaget blev delaktiga i rekryteringen för att få den nya att passa in. Vid första mötet skulle man få träffa hela personalen. Det hände flera gånger att man inte anställde den man trodde skulle dra in mest pengar, utan istället den som matchade gruppen bäst. Man försökte också se vad som saknades i gruppen, vilken sorts personlighetstyp.

De anställda mäklarna fick fundera på om det var värt att sänka sin procentsats lite för att få jobba mindre, möjligheterna kanske finns att ta fler marknadsandelar och då kommer man kanske upp i samma lön ändå.

Märktes någon skillnad på mäklarnas hälsa i och med skiftet?

Ja, mycket bättre med kollektivet. Införde semesterperioder i och med systemskiftet. 4 veckors semester skulle alla ha på sommaren, man delade upp det i två perioder. Man lämnade då över alla pågående uppdrag till en kollega som man sen bytte med. Ringde någon in och var sjuk så löste man det genom att man hjälptes åt att ta dennes bokningar.

Motivationsmedel:

Resor, och då minste en gång om året med respektive.

Målsättningar individuellt och uppföljningar, det primära är dock vad VI gör.

Butiksmål: hur mycket provision som man skulle dra in nästa år. Detta utifrån vad vi tror om marknadsutvecklingen, hur ser konkurrensen ut kan vi ta ut ett högre arvode per kund eller lägre. Då fick man fram ett mål i kronor och ören som därefter delades upp på individen. Har någon 30 procent högre andel i potten så ska målet också motsvara detta. Butikens budget måste harmonisera med lönepotten. Månadsvisa uppföljningar.

Stress:

Hade man det svårt privat av någon anledning, ex mycket sjuka barn, så var det viktigt att man var öppen i gruppen och förklarade det så att inte kollektivet funderade varför den mäklaren slappat till. Var man sjukskriven i upp till 14 dagar så påverkade inte det någon andel i potten, blev man sjukskriven längre började man titta på hur det var med fördelningen.

Ofta sa man till om det vart mycket privat att man hellre tar en lägre andel ur potten för att få ett lägre säljkrav.

”Människan är ett flockdjur som jagar bäst tillsammans”

Bilaga 2

Enkätundersökning

1.) Är du nöjd med den löneform du har idag?

Ja

Nej

Varför är du nöjd/missnöjd?

2.) I vilken mån upplever du dig stressad till följd av din löneform? *Ringa in det svarsalternativ som passar dig bäst.*

Inte alls I viss mån I hög grad I mycket hög grad

Utveckla gärna ditt svar!

3.) I vilken mån upplever du konkurrens mellan dig och dina arbetskamrater till följd av din löneform? *Ringa in det svarsalternativ som passar dig bäst.*

Inte alls I viss mån I hög grad I mycket hög grad

Utveckla gärna ditt svar!

4.) Hur upplever du intern konkurrens på arbetsplatsen? *Ringa in det svarsalternativ som passar dig bäst.*

Som något i huvudsak positivt

Som något i huvudsak negativt

Utveckla gärna ditt svar!

5.) I vilken mån tror du att du skulle prestera bättre om du hade en annan löneform än idag?
Ringa in det svarsalternativ som passar dig bäst.

Inte alls

I viss mån

I hög grad

I mycket hög grad

Utveckla gärna ditt svar!

6.) Hur ser du allmänt på den löneform du har idag?
