



"Think global, act local"

En studie av globaliseringens påvirkning på HRM-strategier.

Marit Juve og Hilde Hagen Øygarden

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

"Think global, act local"

En studie av globaliseringens påvirkning på HRM-strategier.

Marit Juve og Hilde Hagen Øygarden

2014

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Sammendrag

I de siste tiårene har det vært et økende fokus på Human Resource Management (HRM), og hvordan en velfungerende HRM-funksjon kan bidra til at bedrifter oppnår betydelig konkurransefortrinn. Økende globalisering og tilvekst av multinasjonale selskap har skapt uenigheter om bedrifters praksis i større grad konvergerer mot en global bestep praksis. Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvordan globaliseringen påvirker HRM-strategier i bedrifter. Et av forskningsspørsmålene i vår studie har vært å undersøke om de norske verdiene fremdeles er dominerende i HRM-strategier i norske bedrifter, eller om globaliseringen og tilveksten av multinasjonale selskap har ført til en utvikling mot en global bestep praksis. Globaliseringen og økt internasjonal handel har ført til at bedrifter velger å ekspandere fra sine opprinnelige hjemmemarkeder. En av de største utfordringene multinasjonale selskap står ovenfor er å finne en balanse mellom standardisering av morselskapets HRM-strategi og lokal tilpasning. Studien tar videre sikte på å belyse hvordan HRM-praksis i norske og amerikanske internasjonale datterselskap påvirkes av "Country of Origin". For å besvare oppgavens forskningsspørsmål har vi tatt utgangspunkt i data fra Cranfieldundersøkelsen, og semistrukturert intervju med HR-direktører/HR-ansvarlige i seks bedrifter lokalisert i Norge. Den metodiske tilnærmingen er basert på triangulering, der vi både har benyttet kvantitativ og kvalitativ metodeinnsamling.

Studien avdekker at norske bedrifter i løpet av de siste 10 årene fremdeles benytter HRM-strategier som har betydelige likheter med forpliktelsesbasert HRM. Resultatene viser imidlertid at det har vært en økning i bruk av prestasjonsvurderingssystem, og at betydelig flere bedrifter benytter systemet til å fastsette lønn på individnivå. Funnene indikerer dermed at HRM-praksis i norske bedrifter i liten grad konvergerer mot den globale bestep praksisen. Samtidig avdekker studien at bedriftene med amerikansk morselskap overfører HRM-praksis i større grad enn bedriftene med norsk morselskap. Vi kan dermed fastslå at overføringen av HRM-praksiser i amerikanske multinasjonale selskap i stor grad er påvirket av "Country of Origin". Til tross for at bedriftene overfører praksis, er de likevel opptatt av å finne balansen mellom standardisering og lokal tilpasning i vertsland.

Abstract

In the last decade it has been an increased interest in Human Resource Management (HRM), and how a well functional HRM can make companies achieve competitive advantage. Increasing globalization and the growth of multinational corporations has created disagreements about companies practices converge towards a global best practice. The purpose of this thesis was to examine how globalization affects HRM strategies to the companies. In this study we aimed to explore further if the Norwegian values still dominates in HRM strategies in Norwegian companies, or if globalization and the growth of multinational corporations have led to the development of a global best practice. Globalization and expanding in international trades has led to that companies choose to expand from their original home markets. One of the most comprehensive challenges multinationals company faces is finding a balance between standardization of the parent company's HRM strategy and local adaptation. The thesis also aims to explore further how HRM practices in the Norwegian and American International subsidiaries affected by "Country of Origin." To answer the thesis research questions we have based our data on the Cranfield research and semi-structured interviews with HR directors/ HR managers in six companies located in Norway. The methodological approach is based on triangulation, which involves a combination of both qualitative and quantitative method.

Our findings revealed that the Norwegian companies over the past decade have evolved toward a commitment-based HRM strategy. However, the results also indicate a considerable expansion in use of formal performance appraisals, and that more companies are using the system to fix salaries of individuals. The findings therefore indicate that Norwegian firms are influenced in a minor extend by the global best practice. While our findings reveals that the firms with U.S parent company in a greater extent transfer HRM practices, than those with a Norwegian parent company. We can thus conclude that the transfer of HRM practices in the U.S. multinationals are largely influenced by "Country of Origin". Despite the fact that the companies transfer practice, they are still concerned to find the HRM-balance between the degree of standardization and localization.

Forord

Etter et halvt år med mye jobbing, glede, frustrasjon, oppturer og nedturer er masteroppgaven endelig ferdig og mastergraden fullført. Det er en stor lettelse, samtidig som det er litt trist at vi nå er ferdige som studenter ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Vi vil første begynne med å rette en stor takk til vår veileder Anita Ellen Tobiassen for gode råd og tilbakemeldinger underveis. Hun har alltid vært tilgjengelig enten på mail eller i egen person, og det har vært til stor hjelp.

Videre vil vi takke Erik Døving for tilgang til Cranfieldundersøkelsen. Tilgangen til dataene har vært av stor betydning for oppgaven vår.

I tillegg vil vi også rette en stor takk til de seks bedriftene som stilte opp, og alle HR-direktørene/HR-ansvarlige som ofret sin verdifulle tid for å møte oss. De har alle vist stor samarbeidsvillighet og engasjement, og har virkelig bidratt til verdifull datainnsamling til denne studien.

Avslutningsvis vil vi også takke våre venner og familie. Vi forstår at vi kanskje ikke har hatt like god tid og tålmodighet med dere de siste månedene, men vi har satt utrolig stor pris på deres støtte og motiverende ord under hele prosessen.

Oslo, 30. mai 2014.

Marit Juve

Hilde Hagen Øygarden

Innhold

1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	3
1.2 Avgrensning.....	4
1.3 Begrepsavklaring	5
1.4 Oppgavens oppbygging/struktur.....	5
2.0 Teori	6
2.1 Human Resource Management - HRM	6
2.2 HRM-strategier	9
2.2.1 Forpliktelsesbasert HRM	9
2.2.2 Kontrollorientert HRM.....	10
2.3 En global bestepraksis	13
2.4 Ulike forhold som påvirker HRM-praksis.....	14
2.4.1 Nasjonal kultur i Norge og USA.....	15
2.4.2 Institusjonelle forhold.....	17
2.5 HRM-praksis	19
2.5.1 Norsk vs. amerikansk HRM-praksis.....	19
2.5.2 Prestasjonsvurderingssystem	20
2.6 “Country of Origin Effects”	23
2.7 Oppsummering	27
3.0 Metode og data	29
3.1 Valg av forskningsstrategi	29
3.2 Kvantitativ metode	30
3.2.1 Forskningsdesign	32
3.2.2 Analysen av datasettet.....	32
3.3 Kvalitativ metode	34
3.3.1 Valg av case.....	35

3.3.2 Gjennomføring av intervju	36
3.3.3 Analyse av dataene	37
3.4 Begrunnelse for valg metode	37
3.5 Validitet og reliabilitet	38
3.5.1 Validitet	38
3.5.2 Reliabilitet	40
3.6 Presentasjon av casene	41
4. 0 Analyse og funn	45
4.1 Utvikling av HRM-strategi (F1)	45
4.1.1 Prestasjonsvurderingssystem	46
4.1.2 Opplæring, kursing og kompetanseutvikling	51
4.1.4 Involvering av ansatte i endringsprosesser	59
4.1.5 Generelle endringer i HRM-praksis	60
4.1.6 Oppsummering (F1)	64
4.2 “Country of Origin Effects” (F2)	65
4.2.1 Oppsummering (F2)	70
Kap 5.0 Diskusjon	71
5.1 Globaliseringens påvirkning på HRM-strategier	71
5.2 Utvikling av ulike HRM-strategier	71
Kap 5.2.1 Oppsummering (F1)	78
5.3 “Country of Origin Effects”	80
Kap 5.3.1 Oppsummering (F2)	84
6.0 Avslutning	85
6.1 Konklusjon	85
6.2 Forslag til videre forskning	86
Referanseliste:	87
Internettkilder:	96

Figurliste:

Figur 1: HRM-praksiser	8
Figur 2: "Calculative" og "collaborative" dimensjoner.....	12
Figur 3: Faktorer som påvirker HRM-praksiser og "policies"	15
Figur 4: Hofstede - kulturelle forskjeller USA vs. Norge	16
Figur 5: Forskningsspørsmål 1 (F1)	28
Figur 6: Forskningsspørsmål 2 (F2)	28

Tabelliste:

Tabell 1: Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM	11
Tabell 2: Presentasjon av casene	43
Tabell 3: Prestasjonsvurderingssystem - funn fra den kvantitative analysen.....	46
Tabell 4: Prestasjonsvurderingssystem - funn fra den kvalitative analysen.....	47
Tabell 5: Opplæringskostnader - funn fra den kvantitative undersøkelsen.....	51
Tabell 6: Opplæringskostnader - funn fra den kvalitative analysen.....	53
Tabell 7: Utvelgelse av ansatte til kurs og kompetanseutvikling	54
Tabell 8: Endringer i kurs og kompetanseutvikling	56
Tabell 9: Midlertidig arbeidskraft - funn fra den kvantitative analysen	57
Tabell 10: Midlertidig arbeidskraft - funn fra den kvalitative analysen	57
Tabell 11: Involvering av ansatte i endringsprosesser	60
Tabell 12: Generelle endringer i HRM-praksis	63
Tabell 13: "Country of Origin Effects"	70

1.0 Innledning

Det norske arbeidslivet er i kontinuerlig endring og utvikling, og har i de siste tiårene vært preget av radikale fremskritt innen teknologi og kommunikasjon. Økende globalisering og internasjonalisering har ført til at stadig flere bedrifter konkurrerer på det internasjonale markedet. Globalisering baserer seg på et komplekst og forsterket nettverk av ulike aktiviteter som gjør at steder, bedrifter og individer i ulike deler av verden blir mer avhengig av hverandre (Allen og Hamnett, 1995). Globaliseringen er et resultat av utviklingen siden andre verdenskrig, et resultat av synkende handelshindre, raskt minkende transportkostnader og teknologiutvikling. Bretton Woods-systemets sammenbrudd på starten av 1970-tallet ga signalet til gjenfødselen av et globalt kapitalmarked med markedsbestemte valutaverdier. Siden den gang har den globale økonomien hatt en jevn vekst (Clemet, 1998).

Parallelt med endringene på den globale arenaen har krav til kvalifikasjonene til de ansatte blitt endret. Organisasjoner har i hovedsak to særegne kompetanser, derav teknologisk- og ledelses know-how (Caves, 1982). Teknologisk know-how består blant annet av forskning, utvikling og produksjon, mens ledelses know-how omhandler blant annet fagområder som finans, markedsføring og Human Resource Management (HRM). Det velkjente uttrykket "Profit by Putting People First" illustrerer viktigheten av å investere i bedriftens menneskelige ressurser. HRM blir i dag sett på som et område som kan bidra til at bedrifter oppnår betydelige konkurransefortrinn, både på den nasjonale og internasjonale arenaen (Evans, 1986, Pucik, 1985, og Butler, Ferris og Napier, 1990). Pudelko m. fl. (2007:1) definerer HRM som følger: *"the activities that a company conducts to use its human resources effectively"*.

Økende globalisering og tilvekst av multinasjonale selskap har skapt uenigheter om bedriftenes praksis i større grad konvergerer mot *en* global HRM-praksis, sagt på en annen måte om bedriftene standardiserer HRM-praksis mot en global bestep praksis. Pudelko m. fl. (2007) argumenterer for at det er tilfellet, da stadig flere land søker etter en felles bestep praksis, som følge av større likheter mellom landene. Til tross for at det ikke er mulig å konkludere med at det eksisterer en slik global HRM-praksis, har den amerikanske HRM-modellen vært svært dominerende i vår forståelse av HRM (Gooderham og Nordhaug, 2003). I følge Pudelko m. fl. (2007) konvergerer USA mot en dominerende amerikansk HRM-praksis. I likhet med Brewster (1999) definerer Pudelko m. fl. (2007) den amerikanske HRM-

praksisen som den globale bestepaksisen. Imidlertid viser empiriske studier at det er betydelige forskjeller i HRM-utfordringer, "policies" og praksiser mellom ulike land, noe som indikerer at det ikke nødvendigvis eksisterer en global bestepaksis (Brewster og Larsen, 2000).

Det amerikanske samfunnet hevdes å være det mest individualistiske samfunnet i verden, og kjennetegnes ved sentralisert makt og høy grad av kontroll, der det er stor forskjell mellom rik og fattig sammenlignet med andre deler av verden (The Hofstede Center, udatert, 1). Ser vi for eksempel på det norske samfunnet står derimot samarbeid og høy grad av likhet sentralt. Måten det amerikanske og norske samfunnet er bygd opp på kan igjen gjenspeiles i bedriftenes HRM-praksis, og man kan dermed anta at det foreligger ulikheter i henhold til praktisering av HRM (Meta kompetanse, 2013). Et forskningsområde som er av interesse er å undersøke om de norske verdiene fortsatt er dominerende i HRM-strategier i norske bedrifter, eller om globaliseringen og tilveksten av multinasjonale selskap har ført til en utvikling mot en global bestepaksis.

Globalisering og økt internasjonal handel har ført til at bedrifter velger å ekspandere fra sine opprinnelige hjemmemarkeder. For å hevde seg i dagens økende konkurranse søker bedrifter tilgang på nye kunder, råvarer, kunnskap, arbeidskraft og teknologi utenfor sitt hjemland, som videre har ført til vekst i antall multinasjonale selskap (Eiteman, Stonehill, og Moffett, 2010). Pudelko m. fl. (2007) hevder at standardisering enten kan være i form av global bestepaksis, eller rettet mot morselskapets HRM-praksis. Bedrifter med direkte investeringer utenfor sitt hjemland må ta stilling til om de vil standardisere bedriftens HRM-praksis globalt. Datterselskapene står ovenfor press både fra eksterne institusjonelle "Host Country" omgivelser, og press innad i organisasjonen om å være identisk med morselskapets ("Country of Origin") overordnede normer (Harzing, 2002). Ulikheter i kultur og institusjonelle forhold kan begrense overføringsmulighetene av HRM-praksis fra morselskap til internasjonale datterselskap, noe som kan føre til at multinasjonale selskap må foreta lokale tilpasninger i større grad. På denne måten reduseres muligheten for å benytte en standardisert global bestepaksis. En av de største utfordringene multinasjonale selskap står ovenfor er å finne en balanse mellom standardisering av morselskapets HRM-strategi og lokal tilpasning (Pudelko m. fl., 2007).

1.1 Problemstilling

Med utgangspunkt i drøftningen ovenfor har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan påvirker globaliseringen HRM-strategier i bedrifter?

Problemstillingen har vi videre konkretisert ned til to forskningsspørsmål:

F1: Hvordan har utviklingen av ulike HRM-strategier vært de siste 10 årene i norske bedrifter?

F2: Hvordan påvirkes HRM-praksis i norske og amerikanske multinasjonale selskap av "Country of Origin"?

For å se på utviklingen av ulike HRM-strategier har vi valgt å ta utgangspunkt i Kuvaas og Dysvik (2012) sine inndelinger av forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM. Tidligere studier viser at norske bedrifter i stor grad har benyttet HRM-strategi som i kjennetegnes som forpliktelsesbasert HRM, mens de amerikanske bedriftenes HRM-strategi har større likheter med kontrollorientert HRM (Gooderham, Nordhaug og Ringdal, 1999). Basert på Kuvaas og Dysvik sine inndelinger, samt hva som kjennetegner norsk og amerikansk HRM-praksis, ønsker vi å undersøke om HRM-strategier i norske bedrifter fortsatt er dominert av de norske verdiene. Det vil si om HRM-strategien fortsatt kan kategoriseres som forpliktelsesbasert HRM, eller om utviklingen går mot en "amerikanisering" ved at norske bedrifter i større grad enn tidligere benytter HRM-strategier som har større likheter med kontrollorientert HRM. Sagt på en annen måte om utviklingen tenderer mot en global bestep praksis.

Basert på teori og forskning på område ønsker vi å analysere HRM-praksisene som best kan kjennetegnes som forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM. Med utgangspunkt i Cranet-E (Cranfield) undersøkelsen fra 2004 og 2010 vil vi analysere hvilke praksiser som skårer høyest innenfor de ulike HRM-strategiene. Ut ifra denne analysen skal vi se nærmere på HRM-praksisene som skiller seg mest ut, og undersøke om det har vært tilsvarende endringer i et utvalg på seks bedrifter, der fire av bedriftene har norsk morsselskap og to har amerikansk morsselskap. Det vil være interessant å se på hvordan utviklingen har vært i bedriftenes HRM-praksiser de siste 10 årene, samt årsaken til endringene. Ved å sammenligne resultatene fra begge undersøkelsene får vi en pekepinn på om utviklingen av HRM-strategier tenderer mot en "amerikanisering".

Videre vil det være av interesse å se på hvordan HRM-praksis i de fire bedriftene med norsk morsselskap, og de to med amerikansk morsselskap blir påvirket av morsselskapets praksis. De seks bedriftene opererer som multinasjonale selskap, da de har datterselskap lokalisert i flere land. I henhold til forskningsspørsmål 2 (F2) vil vi undersøke i hvilken grad de multinasjonale selskapene standardiserer morsselskapets HRM-praksis globalt, ved at de overfører praksis til bedriftenes internasjonale datterselskap. "Country of Origin Effects" vil således være et sentralt begrep knyttet til forskningsspørsmål 2 (F2).

1.2 Avgrensning

I denne oppgaven har vi tatt utgangspunkt i bedrifter som er lokalisert i Norge. I henhold til forskningsspørsmål 1 (F1) betegner vi derfor alle bedriftene som norske bedrifter. Vi er likevel klar over at flere av bedriftene har utenlandsk opprinnelse, og at det dermed kan være en svakhet å betegne de som norske. Cranfieldundersøkelsen ble gjennomført i Norge både blant bedrifter som opererer internasjonalt og bedrifter som kun opererer nasjonalt. Da svarprosenten på variabelen "morsselskapets nasjonalitet" ikke er tilfredsstillende, har vi ikke nok informasjon til å kartlegge bedriftenes opprinnelsesland og om bedriftene opererer internasjonalt. Vi har derfor i henhold til forskningsspørsmål 1 (F1) betegnet bedrifter som er lokalisert i Norge som norske bedrifter.

I forskningsspørsmål 2 (F2) betegner vi bedriftene som multinasjonale selskap. "Country of Origin Effects" er her av stor betydning, og det vil derfor være naturlig å skille mellom bedriftene med norsk morsselskap, og bedriftene med amerikansk morsselskap. Videre har vi tatt utgangspunkt i landet der morsselskapene er lokalisert og ikke der bedriftseierne er lokalisert. Med andre ord legger vi "Country of Origin" til grunn, og ikke "Country of Ownership".

På bakgrunn av forskning og teori har vi kun valgt å undersøke enkelte HRM-praksiser som kjennetegner forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM. Blant de utvalgte HRM-praksisene vil vi rette spesiell oppmerksomhet mot praksisen prestasjonsvurdering.

I den kvantitative og kvalitative metodetilnærmingen har vi i hovedsak samlet inn data fra store bedrifter med over 100 ansatte. Den kvalitative metoden er avgrenset til bedrifter innenfor privat sektor.

1.3 Begrepsavklaring

HRM - Litteraturen skiller ikke tydelig mellom bruken av HRM og SHRM. Ut i fra forskning og teori vi har lagt til grunn i denne oppgaven har HRM i hovedsak blitt benyttet, og vi har derfor valgt å bruke dette begrepet fremfor SHRM.

HR - Vi benytter begrepet HR når vi omtaler ulike stillingskategorier. Årsaken er at den formelle tittelen til stillingene innenfor personalavdelingen blir betegnet som HR.

1.4 Oppgavens oppbygging/struktur

Denne masteroppgaven er delt inn i seks hovedkapitler, etterfulgt av referanser. Det første kapittelet gir en introduksjon til valg av tema, samt oppgavens hovedproblemstilling og forskningsspørsmål. Kapittelet avsluttes med en kort begrepsavklaring og en presentasjon av oppgavens struktur.

Kapittel 2 tar for seg de ulike teoriene vi legger til grunn i oppgaven. Vi starter kapittelet med å redegjøre for begrepet HRM, for deretter å se nærmere på ulike HRM-strategier, global bestep praksis, samt norsk og amerikansk HRM-praksis. Til slutt i kapittelet vil vi se på kultur og institusjonelle forhold, før vi gjør rede for "Country of Origin Effects".

Kapittel 3 omhandler det metodiske rammeverket vi har lagt til grunn i oppgaven. Vi vil redegjøre for dataanalysen, utfordringene ved metoden, for avslutningsvis å presentere casene. I kapittel 4 vil vi presentere analysen av dataene og funn, før vi i kapittel 5 foretar en drøfting av hovedfunnene og ser på mulige forklaringer og årsakssammenhenger opp mot presentert teori og forskning. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 foreta en konklusjon av analysen sett i lys av hovedproblemstillingen og forskningsspørsmålene. Kapittelet vil også inneholde forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Kapittelet tar for seg ulike teorier som vi legger til grunn i vårt videre arbeid med oppgaven. Først skal vi redegjøre for begrepet Human Resource Management (HRM), for deretter å se nærmere på ulike HRM-strategier og den globale bestepsaksisen. Videre skal vi kort se på ulike HRM-praksiser, samt nasjonal kultur og institusjonelle forhold. Avslutningsvis vil vi redegjøre for "Country of Origin Effects".

2.1 Human Resource Management - HRM

Human Resource Management (HRM) har sin opprinnelse fra USA, og er som akademisk begrep forholdsvis nytt. Pudelko m. fl. (2007:1) definerer HRM som følger: "*the activities that a company conducts to use its human resources effectively*". Brewster m.fl. (2000:2) derimot definerer HRM slik: "*HRM attempts to integrate the interplay between individual, task and organization*".

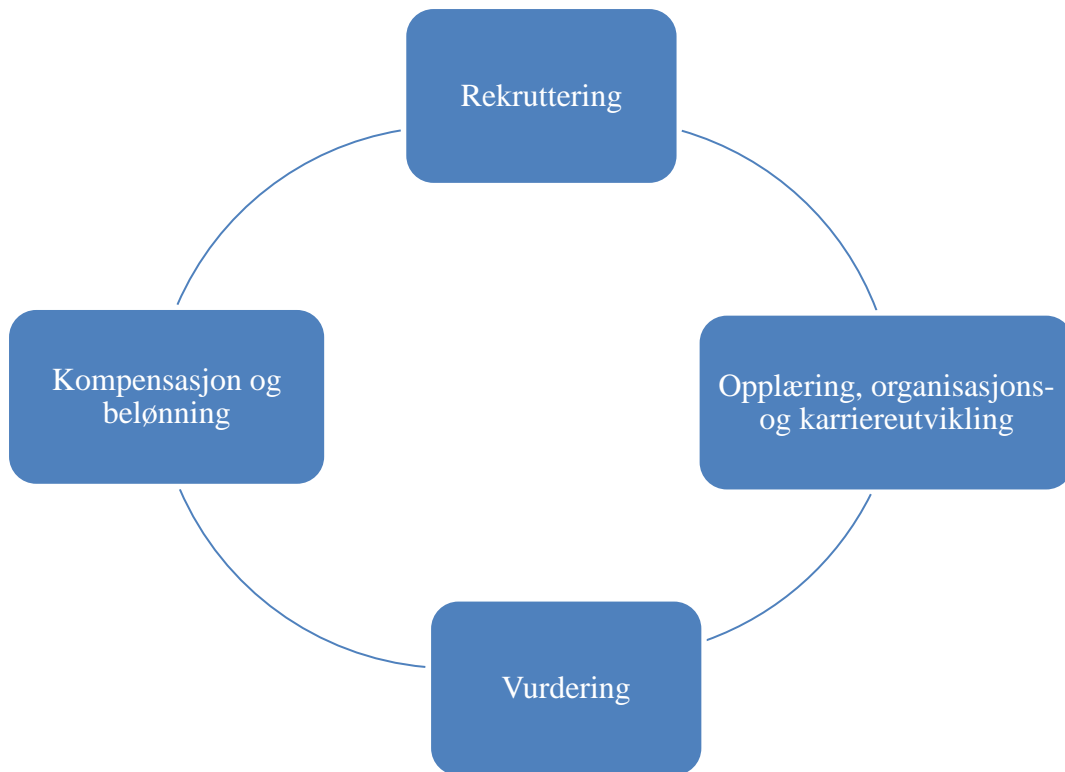
HRM blir på mange måter sett på som et produkt av Taylors tid tidlig på 1920-tallet, og forskeres reaksjoner på ulike måter å skape forretningsverdi gjennom strategisk ledelse av menneskelige ressurser. Taylor sammenlignet det arbeidende menneske med maskiner, og han regnes som grunnleggeren av Scientific Management (Taylor, 1911). Han hevdet at større effektivitet var mulig å oppnå ved bedre kommunikasjon mellom den nye teknologien og de menneskelige ressursene (Lahnstein, 2008). Psykolog og sosiolog Elton Mayo er grunnleggeren av Human Relations Movement, og hevdet på en annen side at dersom bedriften eller lederne tok ansvar og viste omsorg for de ansatte, ville de føle mer motivasjon og tilhørighet til bedriften (Reshef, 2000).

Rundt 30 år senere kom den neste reaksjonen da Maslows teori om motivasjon ble grunnlagt. Maslow (1943) og McGregor (1960) hevder at planlegging av arbeidet var nødvendig for at de ansatte skulle videreutvikles og involvere seg i sin egen arbeidssituasjon. Human Capital Theory og deres argumenter blir sett på som den siste motereaksjonen, og ble aktuell på 1970-tallet. Human Capital Theory konkluderer med at investering i menneskelig kapital vil føre til større økonomisk gevinst, der menneskelig kapital ble sett på som en ressurs og ikke som en kostnad (Kuvaas m.fl., 2012).

Det var allikevel ikke før på 1980-tallet at det ble satt spørsmålstegn ved Scientific Management, og begrepet HRM ble aktualisert. Det ble ikke lenger fokus på personalledelse som kun ansettelse og belønning, men heller på HRM og hvordan bedrifter kan skape en sammenheng mellom de ansattes og bedriftens strategiske mål (Gooderham m.fl., 2003). Tichy, Fombrun og Devanna (1984) og Hendry og Pettigrew (1986) hevder HRM er en praksis der det vektlegges å synkronisere de menneskelige ressursene med bedriftens endrede strategiske mål og retning. HRM innebærer altså at personalfunksjonen i større grad får innflytelse på bedriftens strategiutvikling, samt at det utvikles tydelige personalstrategier (Brewster, 1994a). Brewster og Søderstøm (1994b) poengterer videre at HRM omhandler et tettere samarbeid mellom personalfunksjonen og linjeledelsen. For å få innsikt i om en bedrift praktiserer strategisk HRM, kan en sentral indikator være å se på i hvilken grad det eksisterer en systematisk kobling mellom foretaksstrategien og kompetansestyringen (Nordhaug, 2003).

HRM består av tre ulike komponenter: filosofi, "policies" og praksis. HRM-filosofi blir sett på som de oppfatningene og holdningene ledelsen har til mennesket og deres arbeidsforhold. HRM-"policy" er beslutningsregler som de ansatte må følge i bedriften, som for eksempel ulike prosedyrer eller retningslinjer. Hvordan det virkelig blir praktisert i bedriften kalles for HRM-praksis, og kan på mange måter avvike fra bedriftens "policy" og de bestemte retningslinjene (Schneider, 1986).

Figur 1 viser de ulike HRM-praksisene som er rekruttering, kompensasjon og belønning, organisasjons- og karriereutvikling, vurdering og opplæring.



Figur 1: HRM-praksiser

Figuren er utarbeidet med utgangspunkt i Heathfield (2013) og Nordhaug (2003).

De ulike HRM-praksisene kan defineres som følger (Milkovich og Newman, 1993):

- Rekruttering vil si å identifisere og tiltrekke kvalifiserte personer til å søke ledige stillinger i et selskap.
- Kompensasjon og belønning omhandler både de økonomiske og ikke-økonomiske belønningene man mottar for den jobben man gjør i bedriften.
- Opplæring, organisasjons- og karriereutvikling er den prosessen hvor ansatte tilegner seg kunnskap, ferdigheter og evner til å utføre nåværende og fremtidige arbeidsoppgaver i bedriften.
- Vurdering vil si å måle og vurdere de ansattes prestasjoner.

De overnevnte HRM-praksisene representerer en viktig kilde til særegen kompetanse, da de påvirker bedriftens evne til å tiltrekke, motivere og beholde de ansatte (Schneider, 1986). I vår studie vil vi rette spesiell oppmerksomhet mot HRM-praksisen prestasjonsvurderingssystem, som vi vil redegjøre for i kap. 2.5.2.

2.2 HRM-strategier

Det er mange ulike måter å beskrive HRM-strategier på, men Harvard- og Michigan-skolene blir i litteraturen sett på som de mest innflytelsesrike. Forskere benytter forskjellige begrep og definisjoner for å skille mellom de ulike HRM-strategiene. Vi vil i denne oppgaven ta for oss inndelingen til Kuvaas m.fl. (2012), som skiller mellom forpliktelsesbasert HRM (også kjent som “collaborative” eller myk HRM) og kontrollorientert HRM (også kjent som “calculative” eller hard HRM). Det som er felles for HRM-strategiene er at de omfatter HRM-praksiser der hensikten er å få medarbeiderne til å identifisere seg med bedriften de jobber for, samt skape engasjement. HRM-strategiene baserer seg på vidt forskjellige forutsetninger om hva som er motivasjonsdriverne til de ansatte. Strategiene er dermed to ulike teoretiske systemer for HRM-arbeid (Kuvaas m.fl., 2012).

2.2.1 Forpliktelsesbasert HRM

Forpliktelsesbasert HRM har sitt grunnlag fra Harvard-skolens humanistiske perspektiv. Representanter fra Harvard var blant de første til å synliggjøre betydningen av å investere i menneskelige ressurser. De hevdet at de langsiktige konsekvensene av menneskelige ressurser burde evalueres for tre ulike interessenter: individene (medarbeiderne og lederne), organisasjonen i sin helhet og samfunnet for øvrig. Arbeidstakerne blir ikke bare sett på som ressurser som skal maksimere avkastningen, men som partnere og viktige ressurser som kan bidra til økt innovasjon og kreativitet. Tilnærmingen baserer seg på antagelsen om at mennesket liker å gjøre en god jobb, ønsker å utvikle sine ferdigheter og bidrar til at organisasjonen når sine strategiske mål. Karakteristikk som ansvarsdelegering, medarbeiderinnflytelse, myndiggjøring, involvering av samtlige ansatte, psykologisk eierskap hos de ansatte og gode arbeidsforhold basert på tillit er av vesentlig betydning. Indre motivasjonsfaktorer er å anse som grunnleggende drivere, og de menneskelige ressursene blir sett på som en investering i et langsiktig perspektiv. Det er fokus på å skape en god samarbeidskultur mellom arbeidsgiver og de ansatte, samt ansatte i mellom. Å skape en felles visjon som kommuniserer selskapets strategi er av stor betydning for å nå bedriftens overordnede mål (Kuvaas m.fl., 2012).

Legge (1995a) hevder at menneskelige ressurser er en verdifull kilde til å oppnå konkurransefortrinn og at investering i medarbeiderne i form av blant annet opplæring og kursing vil tjene selskapet på lang sikt. Denne HRM-tilnærmingen skaper en forpliktelse hos medarbeidere og ledere, slik at organisatorisk atferd i hovedsak er selvregulert og basert på tillit og fleksibilitet. Jobbsikkerhet, fokus og satsing på opplæring og utvikling av samtlige medarbeidere, samt oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper står sentralt (Kuvaas m.fl.,2012).

2.2.2 Kontrollorientert HRM

Kontrollorientert HRM baserer seg på et helt annet syn enn forpliktelsesbasert HRM. Tilnærmingen tar utgangspunkt i Michigan-skolen og representerer på mange måter motsetningen til Harvard-skolen. Karakteristikk som effektivitet med kontroll gjennom incentivsystemer og sanksjoner, sentralisering av ansvar, kortsiktig investering i ansatte, tett bytterelasjon og aktiv kontroll av medarbeidere står sentralt. Det er stort fokus på å sikre at de enkelte medarbeidernes bidrag blir vurdert og deretter foreta belønninger basert på individuelle prestasjoner. Vurderinger av de ansatte blir foretatt på individnivå og ikke som medlem av en kollektiv enhet som er beskyttet av fagforeninger (Kuvaas m.fl., 2012).

Tilnærmingen handler om at de menneskelige ressursene, på samme måte som andre ressurser, må håndteres på en økonomisk rasjonell måte (Truss, Hope-hailey, McGovern og Stiles, 1997). I motsetning til forpliktelsesbasert HRM er antakelsen at den enkelte medarbeider i utgangspunktet er lat og opptatt av å følge sin egeninteresse. Utgangspunktet er å regulere atferd med ytre motivasjonsdrivere. I denne tilnærmingen er det kun eierne som er interessenter, som har kun et mål og det er deres avkastning. Det er fokus på kompensasjonspraksis rettet mot individer, regler og rutiner for å kontrollere og fremme de ansattes prestasjoner. Vurderinger av de ansatte blir tatt ut i fra kvantifiserbare resultater, hvor fokuset er å øke prestasjoner ved å skape konkurranse mellom de ansatte. HRM-tilnærmingen baserer seg ofte på utstrakt bruk av innleid arbeidskraft med fleksible kontrakter hvor man kan "kjøpe" ansatte med de beste ferdighetene. Det er store forskjeller blant medarbeiderne når det gjelder lønn, status og hvem som satses på i forhold til videre utvikling og opplæring (Arthur, 1994; Collins og Smith, 2006; Kuvaas, 2008).

I tabell 1 oppsummerer vi hovedforskjellene mellom de ulike HRM-strategiene.

	Forpliktelsesbasert HRM (myk HRM) - Harvard-skolen	Kontrollorientert HRM (hard HRM) - Michigan-skolen
Menneskesyn/ relasjon leder og ansatt	<ul style="list-style-type: none"> • Humanistisk - tilnærming, menneske som subjekt • Menneskelige ressurser som investering • Skape forpliktelse mellom leder og medarbeider • Medarbeider selv i stand til å styre seg selv og ta ansvar, teori Y • Unitarisk (hver person er unik) • Individuell (tilrettelagt for hver enkelt sine behov) • Tillit • Myndiggjøring, stor fleksibilitet i roller og arbeidsoppgaver. • Affektiv og normativ organisasjonsforpliktelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Økonomisk- mekanisk tilnærming, mennesket som objekt • Menneskelige ressurser som kostnad • Kontroll i linjen gjennom økonomiske incentiver og sanksjoner • Arbeidstaker (opportunistisk atferd/motarbeider), teori X • Pluralistisk (et hode er et hode, alle er like) • Mistillit • Umyndiggjøring, detaljstyring og spesifikt definerte roller og arbeidsoppgaver • Kalkulativ organisasjonsforpliktelse
Adferdspåvirkning	Indre motivasjonsdrivere	Ytre motivasjonsdrivere
Lederfunksjon	Lede/statsmann Veiledende og tilretteleggende Transformasjon	Administrere/styre Kontrollerende og ordregivende Transaksjon

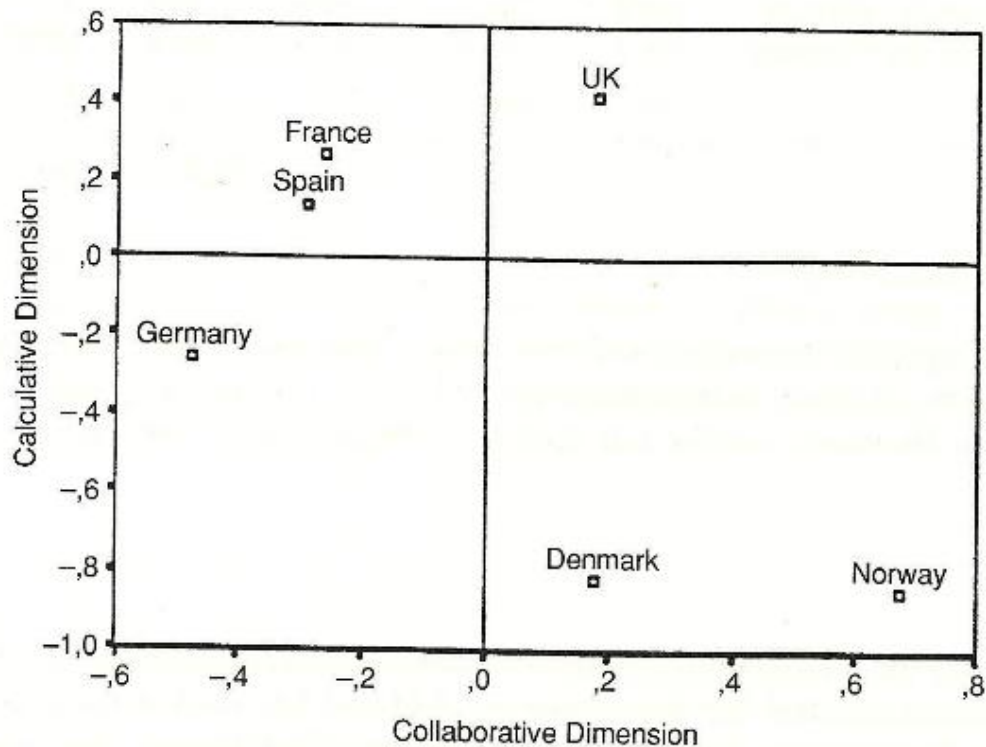
Tabell 1: Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM

(Kilde: Selznick, 1997; Shore og Tetrick, 2006; Christensen og Lægveid, 2009; Irgens 2011; Kuvaas m.fl., 2012)

I de siste tiårene har det blitt mye diskutert hvilken av de to HRM-tilnærmingene som er mest effektiv. Basert på en metaanalyse av de siste tiårenes makroforskning fremkommer det at det er en positiv sammenheng mellom HRM-praksiser som klassifiseres som forpliktelsesbasert HRM og ulike indikatorer for organisatorisk effektivitet (Combs, Liu, Hall og Ketchen, 2006). Metaanalysen består av 92 enkeltstudier og totalt over 19 000 organisasjoner. Blant

annet er det en positiv sammenheng mellom det som kan klassifiseres som forpliktelsesbasert HRM og børsverdi, profitt, produktivitet og markedsandel (Combs m.fl., 2006).

Ut i fra Gooderham m.fl. (1999) sin forskning fremkommer det at forskjellige land benytter ulik grad av forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM. Funn fra deres studie av Cranet-dataene viser at norske bedrifter i stor grad benytter "collaborative" HRM-praksis, og i liten grad "calculative" HRM-praksis. "Collaborative" HRM kan på mange måter sammenlignes med forpliktelsesbasert HRM, og "calculative" HRM med kontrollorientert HRM. I figur 2 ser vi hvordan ulike land fordeler seg etter i hvilken grad de benytter "calculative" (kontrollorientert) og/eller "collaborative" (forpliktelsesbasert) HRM-praksis.



Figur 2: "Calculative" og "collaborative" dimensjoner

(Kilde: Gooderham m.fl., 1999)

Storbritannia skårer høyest på den calculative (kontrollorienterte) dimensjonen, mens Norge skårer lavest. På den andre siden skårer Norge høyest på den collaborative (forpliktelsesbaserte) dimensjonen, mens Tyskland skårer lavest. USA var ikke med i denne studien, men forskning viser at man kan forvente å finne USA i nærheten av Storbritannia (Gooderham og Nordhaug, 2010).

2.3 En global bestep praksis

Vi har nå presentert begrepet HRM og sett nærmere på ulike HRM-strategier. I følgende avsnitt skal vi gjøre rede for fenomenet global bestep praksis, og beskrive ulike syn på fenomenets eksistens.

I følge Pudelko m. fl. (2007) konvergerer USA mot en dominerende amerikansk HRM-praksis. I deres definisjon tilsvarer amerikansk HRM-praksis den globale bestep praksisen. Den globale bestep praksisen er et resultat av at den amerikanske økonomien har vært dominerende i flere tiår. På denne måten har amerikansk HRM-praksis fungert som en slags målestokk for hva som er bestep praksis, som har ført til at flere nasjoner kopierer deler av praksisen. Et godt eksempel på en slik bestep praksis er "Fordismen", også kjent som samlebåndsprinsippet, som har sin opprinnelse fra Ford Motor Company. Henry Ford tok i bruk samlebåndet for første gang i 1908 da han skulle produsere Fords T-modell. Samlebåndproduksjonen ble revolusjonerende for produksjonsbedrifter, og metoden spredde seg som ild i tørt gress verden over. På denne måten utviklet "Fordismen" seg til å bli en global bestep praksis (Ford, 1987).

Teorien som ble utviklet i USA i henhold til HRM ble forankret i et amerikansk "ideal", der kjernen var organisatorisk autonomi. Det har videre blitt påpekt at utviklingen av HRM-teorier i USA har tatt utgangspunkt i et lite antall store bedrifter innenfor privat sektor, basert på en kulturell uavhengighet og en individuell mentalitet (som fremkommer i for eksempel: Guest 1990; Pieper 1990; Brewster 1995 og Legge 1995b). I motsetning til USA opererer organisasjoner i Europa med begrenset autonomi: *"begrenset på nasjonalt nivå ved kultur og lovgivning, på organisasjonsnivå ved former for eierskap, og på HRM nivå ved fagforeningsengasjement og konsultasjonsordninger"* (Brewster, 1995:25)

Brewster m.fl. (2000) hevder at HRM er situasjonsbestemt, som betyr at begrepet er forstått forskjellig, forsket på forskjellig og praktisert på ulike måter i forskjellige land og under ulike forhold. Flere forskere er kritisk til en global bestep praksis, og setter spørsmålsteget ved om det faktisk eksisterer en slik praksis (Brewster m. fl., 2000). I følge Gaugler (1988) vil en internasjonal sammenligning av HRM-praksis tydelig indikere at de grunnleggende funksjonene av HRM er gitt ulik vekt i forskjellige land, samt at funksjonene er utført forskjellig. Tyskeren Pieper (1990) har tidligere utført flere studier innenfor europeisk personalledelse. I likhet med Guest (1990) og Gaugler (1988) har han vært skeptisk til å

overføre en global bestep praksis til Europa, og hevder videre at det ikke eksisterer en bestemt praksis som tar for seg alle land samlet.

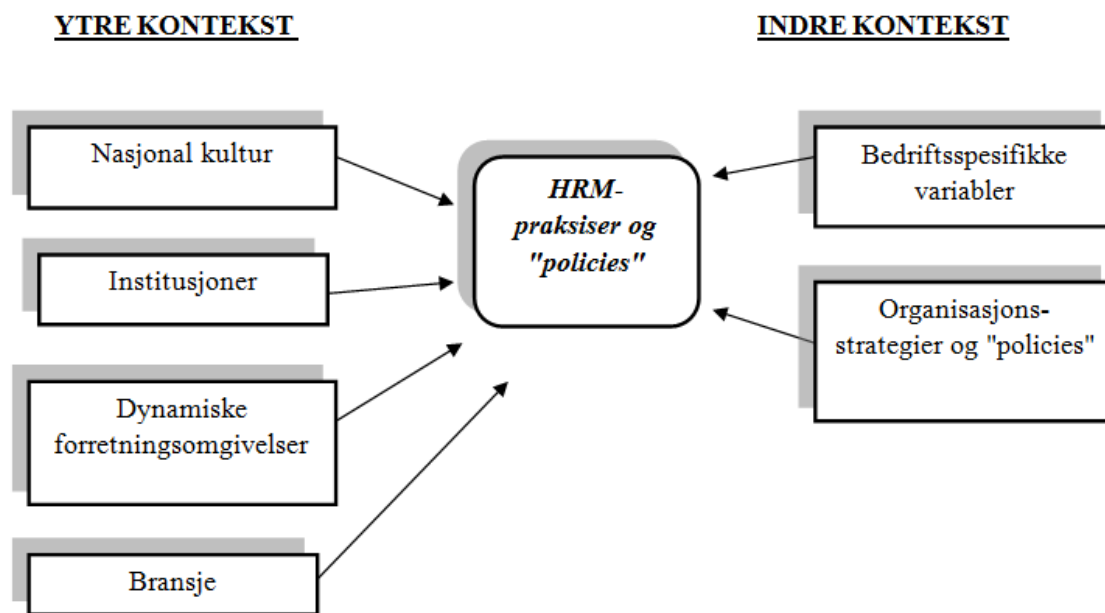
Tregaskis og Brewster (2006) drøfter konvergenoeffekten og divergenoeffekten sin betydning på standardisering av HRM mot en global bestep praksis. Debatten har pågått i flere år, men har ikke før i de siste 10 årene også omhandlet HRM. Konvergenoeffekten argumenterer for at forskjellene i styringssystemene har oppstått som et resultat av geografisk isolasjon av bedrifter. Med økt globalisering vil den geografiske distansen reduseres, som videre danner bakgrunnen for en global bestep praksis. Konvergenoeffekten får også støtte fra transaksjonskostnadsøkonomien, som hevder at det til et hvert tidspunkt eksisterer en best mulig løsning for å organisere arbeidet (Williamson, 1975 og 1985). Praksisen forklares utelukkende basert på å øke teknologisk og økonomisk effektivitet.

På en annen side har vi divergenoeffekten. Flere forskere poengterer viktigheten av nasjonale institusjonelle forhold, og at de ulike forholdene er så sterke at praksisen tilpasser seg etter forholdene (som fremkommer i for eksempel Scott, 1987 og Whitley, 2000). Smith og Meiksins (1995) forskning tyder på at samspillet mellom institusjonelle, samfunnsmessige og dominerende effekter vil være avgjørende for bedriftens praksis i et land, selv om den relative betydningen av de tre effektene varierer over tid og mellom ulike land. Lee, Roehl og Choe (2000) hevder derimot at institusjonelle forhold fører til en form for regional konvergens, og at den på denne måten differensierer seg fra amerikansk bestep praksis.

2.4 Ulike forhold som påvirker HRM-praksis

Det er flere ulike faktorer som kan påvirke bedriftens HRM-praksis. Figur 3 identifiserer tre nivåer av faktorer og variabler, derav nasjonale faktorer, bedriftsspesifikke variabler og organisatoriske strategier og "policies". Figuren består av totalt seks områder som påvirker HRM-praksiser og "policies". Nasjonale faktorer består av nasjonal kultur, institusjoner, dynamiske forretningsomgivelser og sektor, og er videre kategorisert under ytre kontekst. Dynamiske forretningsomgivelser omhandler konkurranse, forretningsallianser, teknologiske endringer, samt globalisering av virksomheten, mens sektor referer blant annet til sektorspesifikk kompetanse og tverrsektorielt samarbeid.

Bedriftsspesifikke variabler og organisatoriske strategier og “policies” er på en annen side kategorisert under indre kontekst. Bedriftsspesifikke variabler kan blant annet omhandle bedriftens størrelse, alder, type HRM-strategi, type eierskap, struktur og nivå av teknologi. Organisasjonsstrategier og “policies” kan være i henhold til opplæring, trening og utvikling, rekruttering, ansettelsesforhold, samt integrering av HRM i bedriftens strategi.



Figur 3: Faktorer som påvirker HRM-praksiser og "policies"

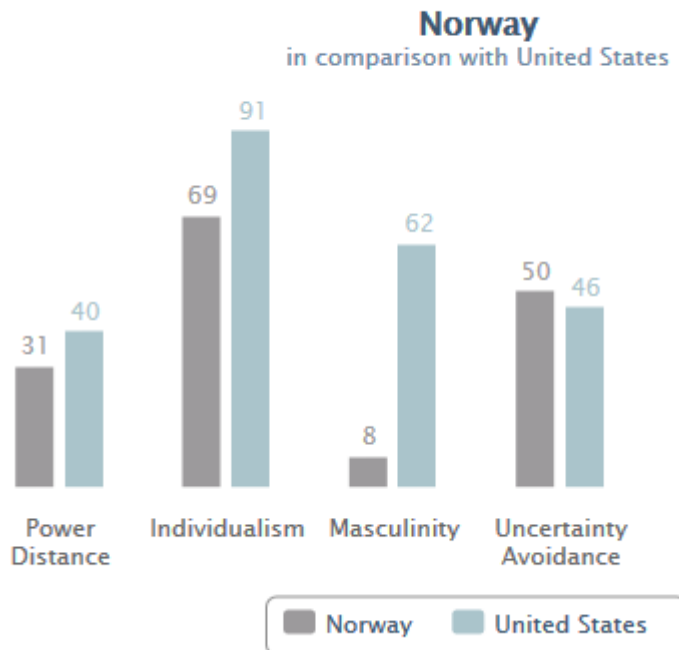
Kilde: Budhwar and Debrah (2001)

Vi skal nå ta for oss nasjonal kultur som er den første dimensjonen i ytre kontekst, som vist i figur 3. Deretter skal vi videre se nærmere på institusjonelle forhold som lovgivning og fagforeninger. Faktorene befinner seg i den andre dimensjonen, under ytre kontekst.

2.4.1 Nasjonal kultur i Norge og USA

Den nasjonale kulturen vil ha stor påvirkning på hvordan HRM blir praktisert. En av de kanskje mest kjente studiene som omhandler kultur og kulturelle forskjeller er Hofstede (1980a) sin undersøkelse. Han undersøkte verdiforskjeller mellom over 11 000 ansatte i ca 40 land. Basert på funn i undersøkelsen kom han frem til fire sentrale dimensjoner: maktdistanse, individualisme vs. kollektivism, maskulinitet vs. femininitet og usikkerhetsunngåelse (Hofstede, 1980a).

Da vi ønsker å studere bedrifter med norsk og amerikansk morselskap, velger vi å se på kulturdimensjonene i Norge og USA. Figuren under illustrerer hvor høyt de ulike landene skårer på de forskjellige dimensjonene til Hofstede.



Figur 4: Hofstede - kulturelle forskjeller USA vs. Norge

(Kilde: The Hofstede Centre (udatert, 1))

Av figur 4 ser vi at Norge skårer lavt på maktavstand. Det indikerer at vi er selvstendige og at vi har like rettigheter og ordninger, hvor kontroll er mislikt (The Hofstede Center, udatert, 2). Et velutviklet demokrati, samarbeid fremfor konkurranse, lavere hierarkier og høy grad av likhet er alle fellestrekk for Norge. Måten det norske samfunnet er bygd opp gjenspeiles i stor grad i landets arbeidsliv, ved at det blant annet er liten avstand mellom leder og ansatte, samt høy grad av åpenhet (Meta kompetanse, 2013). USA derimot skårer noe høyere på denne dimensjonen, som indikerer at det er mer bruk av kontroll, samt at makten er mer sentralisert sammenlignet med Norge. Amerikanske organisasjoner er hierarkiske, mekaniske og manualorienterte, og har en "bruk og kast-mentalitet" av ledelsen og de ansatte (The Hofstede Center, udatert, 1).

På den neste dimensjonen skårer Norge forholdsvis høyt, som vil si at det er et individualistisk samfunn. Personlige synspunkter verdsettes, kommunikasjonen er eksplisitt

og retten til privatliv er en viktig komponent (The Hofstede Center, udatert, 2). USA skårer svært høyt på dimensjonen individualisme, og er et av de mest individualistiske samfunnene i verden (The Hofstede Center, udatert, 1).

På maskulinitetsdimensjonen er forskjellene mellom Norge og USA størst. Norge skårer svært lavt, som vil si at Norge har feminisme som dominerende verdier i samfunnet. Omsorg for andre, livskvalitet og sympati er dermed sentrale faktorer i det norske samfunnet (The Hofstede Center, udatert, 2). USA skårer høyt og er derimot preget av maskuline verdier, som indikerer at samfunnet blir drevet av konkurranse, prestasjon og suksess. Den høye skåren kan sees i sammenheng med at USA er det mest individualistiske samfunnet i verden. Å være vellykket i seg selv blir ikke sett på som en stor motivator i det amerikanske samfunnet, men det er viktig å kunne vise en suksess. De fleste amerikanske vurderingssystemene er basert på nøyaktige målsettinger, der de ansatte kan vise hvordan de presterer (The Hofstede Center, udatert, 1).

Usikkerhetsunngåelse er den dimensjonen hvor Norge og USA er svært like. Norge skårer 50, og ligger dermed litt høyere enn USA på denne dimensjonen. Begge landene har dermed en ganske pragmatisk kultur i form av å unngå usikkerhet (The Hofstede Centre, udatert, 1).

2.4.2 Institusjonelle forhold

I følge Gooderham m.fl. (2010) kan ikke HRM-praksis i et land skilles fra sin institusjonelle kontekst. Lovgivning og fagforeninger er faktorer som samtlige bedrifter må ta hensyn til ved etablering både i og utenfor hjemlandet.

Lovgivning

Kulturelle forskjeller gjenspeiles i et lands lovverk, og i følge Hofstede (1980b) blir lovgivning sett på som en betydelig refleksor av nasjonale verdier. Pieper (1990) har tidligere pekt på at det som i hovedsak skiller HRM i USA fra HRM i Vest-Europa, er i hvilken grad HRM både påvirkes og bestemmes av statlige reguleringer i de ulike landene. Pieper (1990) hevder videre at bedrifter i Vest-Europa har strengere lovverk i henhold til personalledelse, sammenlignet med bedrifter i USA. Vest-Europa har i større grad reguleringer av rekruttering og oppsigelser, formalisering av utdanningssertifisering, samt mulighet til å legge lovpålagte krav i henhold til helse og sikkerhet, lønn, arbeidsforhold og arbeidstid. Regjeringene i

Europa har altså en langt mer kontrollerende og økonomisk støttende rolle i tilknytning til HRM enn det vi finner i andre deler av verden, spesielt i USA. Det fører med andre ord til at arbeidsgivere innenfor Europa ofte er langt mindre autonome, sammenlignet med arbeidsgivere som finner sted i USA (Brewster m.fl., 2000).

Ser vi for eksempel på lovgivningen i Norge skiller den seg fra den amerikanske, spesielt i forhold til arbeidslovgivning. Blant annet har USA et langt svakere stillingsvern (Ballam, 2000). Uavhengig av om bedrifter opererer med en global HRM-praksis, må de alltid ta hensyn til nasjonale lovverk i vertsland der datterselskap er lokalisert. Jo større forskjeller det er mellom lovverk i ulike land, desto større er utfordringene for multinasjonale selskap å etablere seg.

Fagforeninger

Brewster (1995) hevder at fagforeningenes rolle vil påvirke praktisering av HRM. I likhet med en rekke andre fremhever Pieper (1990) fagforeningsrepresentasjon som en faktor som tydelig skiller vestlige deler av Europa fra USA. I Norge spiller fagforeningene en sentral rolle og har på mange måter bidratt til at det norske arbeidsliv har blitt sterkt forbedret. Totalt er det over 1,6 millioner medlemmer i de fire faglige hovedorganisasjonene (Klassekampen, 2014). Fagforeningene i Norge har en sterk forhandlingsposisjon, og det er et bredt samarbeid mellom arbeidsgiverne og arbeidstakerne. De norske fagforeningene har spilt en viktig rolle for både lønnsnivået, arbeidsvilkår, arbeidstid og generelle rettigheter til arbeidstakerne (LO-landsorganisasjonen i Norge, 2014).

Tar man utgangspunkt i de amerikanske studiene fremkommer det at USA har en anti-fagforeningsmentalitet. Antall fagorganiserte arbeidstakere i USA har blitt kraftig redusert fra 33 % i 1973 (av de mannlige arbeidstakerne) til kun 7 % i 2010 (både mannlige og kvinnelige arbeidstakere). Sosiolog Bruce Western og Jake Rosenfeld hevder at reduksjonen har ført til store lønnsforskjeller (TU-karriere, 2011).

2.5 HRM-praksis

Nasjonal kultur og institusjonelle forhold vil i stor grad gjenspeiles i bedriftenes HRM-praksis. Amerikanske bedrifter har tidligere hatt større likheter med kontrollorientert HRM, mens norske bedrifter i stor grad har benyttet HRM-strategier som kjennetegnes som forpliktelsesbasert HRM. For å se om utviklingen i norske bedrifter de siste 10 årene tenderer mot en global bestep praksis, vil vi undersøke om HRM-strategier i norske bedrifter i større grad konvergerer mot kontrollorientert HRM. Avslutningsvis vil vi se nærmere på prestasjonsvurderingssystem, og om det foreligger betydelige forskjeller mellom Norge og USA.

2.5.1 Norsk vs. amerikansk HRM-praksis

Norske bedrifter er begrenset av nasjonale forhold som kultur, sterke myndigheter og fagforeninger, som gjenspeiles i bedriftenes reduserte autonomi. Sammenlignet med ledere i norske bedrifter har derimot amerikanske ledere høy grad av autonomi (Brewster m.fl., 2000). I følge Schramm-Nielsen (2004) er fellesskapet i en norsk bedrift viktig, der teamet og ikke den enkelte er ansvarlig for resultatene som oppnås. Involvering av den enkelte ansatt, samt å skape gode relasjoner er begge sentrale elementer. Direkte involvering kan på denne måten gi den enkelte ansatte ansvar og rettigheter (Levin, 2012). Dersom de overnevnte faktorene oppfylles kan det bidra til å skape tillit, engasjement og en lavere grad av kontroll i bedriften (Meta kompetanse, 2013).

I en studie utført av Gooderham, Kvitastein og Nordhaug (1996) fremkommer det at norske bedrifter har redusert bruk av midlertidig eller tilfeldig arbeidskraft, som følge av den norske lovgivningen. Videre viser funn at store norske bedrifter i langt større grad har utarbeidet skriftlig dokumenter, som omhandler strategi og visjon for menneskelige ressurser. I studien til Gooderham m.fl. (1996) som ble utført i Norge, Danmark, Tyskland, Storbritannia og Frankrike, fremkommer det at norske bedrifter er blant de øverste på listen når det gjelder skriftlig politikk for opplæring, kompetanseutvikling, rekruttering og utvelgelse. Det vil dermed si at norske bedrifter legger stor vekt på å utføre et systematisk arbeid i henhold til planlegging og utvikling. Samtidig vektlegger bedriftene å orientere ansatte om bedriftens strategi, spesielt på lavere nivå.

I følge Brewster m.fl. (2000) er amerikanske bedrifter i motsetning til norske kortsiktig orienterte. Det kommer blant annet til syne i bedriftenes strategier, spesielt når det gjelder HRM, samt i praksiser for å beholde og erstatte arbeidskraft. Flere forskere hevder at amerikanske ledere i større grad enn norske ledere benytter såkalt hard HRM (Gooderham m.fl., 1999). Kvålshaugen (2007) hevder i likhet med ovennevnte forskere at amerikanske ledere blir sett på som "tøffe" ledere som i større grad benytter hard HRM, der prestisje, penger og konkurranse er motivasjonsdrivere. Amerikansk HRM er kjennetegnet ved materielle incentiver, individuelle resultatmål, ønske om å skape en spesialist, vertikal kommunikasjon og arbeidsgivere som i hovedsak vektlegger arbeidstakerens prestasjoner (Pudelko m. fl., 2007).

I følge Ouchi (1981) tilbyr amerikanske bedrifter i større grad korttidskontrakter, rekrutterer eksternt, har spesialiserte karriereveier og foretar individuelle beslutninger. Videre viser funnene at det er varierende grad av tillit og lojalitet mellom ledelsen og de ansatte, der ansatte har individuelt ansvar for resultater og kortsiktige resultater blir sett på som svært viktig.

2.5.2 Prestasjonsvurderingssystem

Praktisering av prestasjonsvurderingssystem gir en god indikasjon på om HRM-strategien til bedrifter tenderer mot forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HRM. Utstrakt bruk av prestasjonsvurderingssystem, der fastsettelse av lønn er basert på prestasjoner, kjennetegner som nevnt kontrollorientert HRM. Vi har valgt å se nærmere på benyttelsen av prestasjonsvurderingssystem, da det er en lett målbar praksis. Bedrifter kan enten benytte systemet på samtlige ansatte, på enkelte stillingskategorier eller ikke benytte systemet i det hele tatt. Vi ønsker å undersøke om det foreligger forskjeller mellom norske og amerikanske bedrifter i henhold til praktisering av systemet.

I engelsk litteratur har begreper som "performance management" og "performance appraisal" blitt benyttet til å beskrive de aktivitetene vi har forbundet med medarbeidersamtaler i Norge. I de siste årene har stadig flere bedrifter verden over tatt i bruk prestasjonsvurderingssystem, som opprinnelig kommer fra det nordamerikanske arbeidsliv (Kuvaas m.fl., 2012). Lansbury (1988:46) definerer prestasjonsvurdering som følger:

The process of identifying, evaluating and developing the work performance of employees in the organization, so that the organizational goals and objectives are more effectively achieved, while at the same time benefiting employees in terms of recognition, receiving feedback, catering for work and offering career guidance.

Det eksisterer en rekke former for prestasjonsvurdering, men samtlige har til felles at de systematisk måler og kontrollerer ansatte opp mot forhåndsdefinerte standarder. Medarbeidersamtalen blir sett på som en del av medarbeidernes prestasjonsvurdering, og har på mange måter vært det vurderingsverktøyet som er mest benyttet blant norske bedrifter (Kuvaas m.fl., 2012). En faktor som har endret seg de siste årene er hvem som vurderer de ansattes prestasjoner. Tidligere var det i stor grad ledere som vurderte sine nærmeste underordnede, mens det i dag kan være ansatte som vurderer hverandre eller ansatte som vurderer sin nærmeste overordnede leder (Kuvaas m.fl., 2012).

Prestasjonsvurdering kan blant annet benyttes til personalplanlegging, kartlegging av kompetanseutviklingsbehov, organisering av arbeidsoppgaver, karriereplanlegging og -utvikling, samt fastsettelse av lønn. Prestasjonsbasert belønning har vært av stor betydning for økonomien i organisasjoner de siste 30 årene. Prestasjonsbasert belønning viser til ulike former for lønnsutbetalinger, der samtlige er basert på mottakerens resultater eller prestasjoner (Kuvaas m.fl., 2012). Mount (1987) hevder likeledes at et prestasjonslønnssystem er en systematisk fastlagt prosedyre for å vurdere prestasjonene til en person, der hensikten er å måle hvor effektivt han eller hun utfører sitt arbeid. Hovedformålet med prestasjonsbasert belønning er å påvirke ansattes atferd og holdninger, samt å tiltrekke, beholde eller avslutte ansettelsesforhold med medarbeidere (Kuvaas m.fl., 2012). Systemet har både blitt hyllet for å fremme prestasjoner, men også kritisert som kilden til dysfunksjonell atferd på arbeidsplassen (Prendergast, 2013). Lønn basert på individuelle prestasjoner fikk stor utbredelse blant toppledere i USA på 1980- og 1990-tallet, etter diskusjoner om ledernes manglende incentiver til å gjøre en god jobb for aksjonærene (Jensen & Meckling, 1976; Jensen & Murphy, 1990). Det viser seg imidlertid at det som lenge kun var ment som belønning for toppledere, nå også praktiseres på arbeidstakere på lavere nivåer i organisasjoner (Lemieux, MacLeod og Parent, 2009). Denne utviklingen representerer på mange måter et brudd med de tradisjonelle formene for belønning vi finner i Europa, der

fastlønn forhandlet frem av fagforeningene lenge har vært dominerende (Barth, Bratsberg, Hægeland og Raaum, 2009).

Innenfor flere yrkesgrupper avhenger resultatet av de ansattes måte å utføre arbeidet på, som således kan gi grunnlag for ulik lønn. Den enkelte bedrift må på denne måten ta standpunkt til om lønnstilleggene skal gis kollektivt med vekt på likebehandling, eller om de skal gis etter individuell vurdering som dermed fører til en differensiering av ansatte. Ved individuell vurdering bedømmes ansatte ut i fra hvordan den enkelte fyller sin stilling og hvordan vedkommende påvirker egen og andres jobbutførelse gjennom egen atferd, personlighet og holdninger (Næringslivets hovedorganisasjon, 2013).

Hvorvidt ansatte skal få lønn basert på ytelse varierer i stor grad mellom ulike land (Schneider, 1986). Murphy og Cleveland (1995) hevder at dersom bedrifter ønsker å få gode vurderingsprosesser må prestasjonsvurderingssystemet tilpasses i henhold til den lokale konteksten. Det norske arbeidslivet er i stor grad kjennetegnet ved likhet og en uformell ledelseskultur, noe som skiller det fra det amerikanske arbeidslivet der makt, kontroll og individualisme står sterkt (The Hofstede Center, udatert, 1). Ulikheter i kultur kan skape utfordringer knyttet til praktisering av prestasjonsvurderingssystem. Vi kan således anta at prestasjonsvurderingssystem som fungerer godt i USA ikke nødvendigvis fungerer optimalt i et land som Norge. Likevel er det viktig å være klar over at ulike bedrifter, yrkesgrupper og individer innenfor Norge også kan ha forskjellige kulturverdsettelse.

En annen faktor som kan begrense bruken av prestasjonsvurderinger er institusjonelle forhold, som lovgivning og fagforeninger. Norsk lovgivning skiller seg fra amerikansk spesielt ved arbeidslovgivning, da USA blant annet har et langt svakere stillingsvern. Det sterke stillingsvernet i Norge begrenser hvor store konsekvenser prestasjonsvurdering kan ha for de ansatte. Til tross for arbeidslovgivningen, de sterke fagforeningene og den kollektive orienteringen vi finner i Norge, er det likevel lite som tyder på at norsk lovgivning vil være et hinder for praktisering av prestasjonsvurderingssystem. Vi kan likevel anta at enkelte former for prestasjonsvurdering vil være utfordrende å praktisere i Norge, som for eksempel oppsigelse ved dårlige prestasjoner (Advokatenhjelperdeg.no, 2013).

Nyere forskning viser at andelen av ansatte som får lønn delvis basert på individuelle prestasjoner er stadig mer utbredt i økonomier med sterke fagforeninger som i Norge. I 2013

utførte Kelly Global Workforce Index en undersøkelse der de blant annet studerte tilfeller av prestasjonsbasert belønning. Undersøkelsen har blitt utført årlig i 31 forskjellige land siden 2005, og ser blant annet på om respondentene får lønn som delvis er basert på individuelle prestasjoner. Resultatene viser at de norske og amerikanske ansatte i like stor grad får lønn basert på individuelle prestasjoner, der andelen utgjør 32 % i begge nasjonene. Undersøkelsen tar også for seg prestasjonsbasert lønn i henhold til ulike yrker. Salgsbransjen er den yrkesgruppen der flest ansatte får prestasjonsbasert lønn, der andelen ligger på hele 76 % (Kelly Global Workforce Index, 2013).

2.6 “Country of Origin Effects”

Bakgrunnen for dette delkapittelet er å redegjøre for begrepet “Country of Origin Effects”, samt se nærmere på forskning som foreligger på området. Begrepet vil være sentralt for å belyse forskningsspørsmål 2 (F2), der vi skal undersøke i hvilken grad bedrifter med norsk og amerikansk morsselskap standardiserer morsselskapets HRM-praksis globalt.

Økende internasjonalisering og globalisering av verdenssamfunnet har resultert i at landegrensene viskes ut, og overføringen av HRM-praksiser på tvers av kulturer har dermed fått en stadig viktigere rolle (Wright, 1997). Multinasjonale selskap blir omtalt som viktige pådrivere i globaliseringsprosessen, og har i dag fått en økende betydning for verdensøkonomien (Regjeringen, udatert). Dunning (1992:3) definerer multinasjonale selskap som følger: *“An enterprise that engages in foreign direct investment and owns and controls value adding activities in more than one country”*.

Rugman og Hodgetts (2000) betegner multinasjonale selskap som selskap der hovedkontoret er lokalisert i et land, og som på samme tid har betydelige operasjoner og ansatte i andre land. Stadig flere multinasjonale selskap utvider sine internasjonale operasjoner, og på denne måten skaffer erfaringer innenfor en rekke ulike kulturer, skikker og praksiser i land der datterselskap er lokalisert (Rugman m.fl., 2000).

Det har i senere tid blitt utført forskning med hensikt å undersøke omfanget og karakteren av hjemlandets effekter på tverrnasjonal ledelse av menneskelige ressurser i multinasjonale selskap (som fremkommer i for eksempel: Noorderhaven og Harzing, 2003; Dickmann og

Muller-Carmen, 2006; Gooderham, Nordhaug og Ringdal, 2006). Forskning på området viser at HRM og andre organisatoriske retningslinjer blir formet av ulike sosiale og institusjonelle forhold i en bedrifts hjemland. Multinasjonale selskap opererer på tvers av nasjonale forretningssystemer, der nasjoner ofte har svært ulike måter å organisere kapitalisme på. I et multinasjonalt selskap kan prosessen med å foreta beslutninger i henhold til HRM bli utført av ledere som tilhører morselskapets regimer, som ikke nødvendigvis er lik regimene de ansatte i bedriftens datterselskap tilhører (Almond, 2011).

Overføring av HRM-praksiser på tvers av landegrenser blir i dag sett på som en av de viktigste strategiene for å oppnå konkurransefortrinn i globale markeder (Anuradha, udatert). I en lang årrekke har det blitt utført forskning som undersøker hvordan aktiviteter i en bedrift i et land påvirker eller kan bli påvirket av hva som skjer i et annet land (Porter, 1986). Dilemmaet om global integrasjon versus lokal respons har lenge vært en mye omdiskutert problemstilling (Porter, 1986, Prahalad og Doz, 1987, og Nohria og Ghoshal, 1997). Med andre ord må bedrifter som opererer internasjonalt ta stilling til om de skal standardisere bedriftens HRM-praksis globalt, eller om de skal tilpasse HRM-praksis og "policy" til lokale forhold der datterselskap er lokalisert (Rowley og Benson, 2002; Von Glinow, Drost og Teagarden, 2002). Tilpasning av HRM-praksis handler om å justere praksiser for å respektere lokale kulturelle verdier, tradisjoner, lovverk eller andre institusjonelle forhold i land bedriften opererer (Dowling, Festing og Engle, 2008).

Litteraturen skiller mellom "Home Country Effects" (også kjent som "Country of Origin Effects") og "Host Country Effects". Ferner (1997:19) definerer "Home Country Effects" på følgende måte: *"Home country effects were attributed to the embeddedness of MNCs in the business system of their countries of origin"*

I følge Ferner (1997), Rosenzweig og Nohria (1994) er HRM-praksis i multinasjonale selskap også påvirket av kulturelle og institusjonelle forhold i land der datterselskap opererer, som videre blir betegnet som "Host Country Effects". Begrepet vil være sentralt for å belyse forskningsspørsmål 2 (F2).

I en studie av Almond (2011) undersøker han hvilke effekter hjemlandet har på ledelse av menneskelige ressurser i multinasjonale selskap. Studien tar blant annet for seg "Country of Ownership" og "Country of Management" effekter på multinasjonale selskapers virksomhet. I dagens globaliserte verden er det i økende grad tilfelle at "Country of Origin" ikke

nødvendigvis er det samme som "Country of Ownership". Almond (2011) hevder at dette foregår på ulike måter. For det første peker han på at det kan oppstå som følge av grenseoverskridende fusjoner. Grenseoverskridende fusjoner kan gi tilgang til både kunnskap, økende stordriftsfordeler, samt nye markeder. Der fusjoner ikke kun foregår innenfor nasjonale grenser, kan det være svært vanskelig å vise til hvilken nasjonalitet bedriften tilhører både ut ifra eierskap og ledelse. Videre hevder Almond (2011) at mange multinasjonale selskap, spesielt de som kommer fra små europeiske land, både har eierskap og finansstrukturer som ikke kun tilhører hjemlandet. På denne måten kan eierskapsstrukturen i bedrifter bli formet av institusjonelle investorer fra andre land rundt om i verden. Eierskap ("Country of Ownership") vil i vår oppgave være mindre relevant, da vi i hovedsak ønsker å legge lokasjonen til morselskapet til grunn.

Studier viser at "Country of Origin" påvirker HRM-praksiser i multinasjonale selskap (Muller-Carmen, Almond, Gunnigle, Quintavilla og Tempel, 2001; Ferner, 1997). Ngo, Turban, Lau og Lui utførte en studie i 1998 der de blant annet så på hvordan HRM-praksis i datterselskap som tilhørte multinasjonale selskap fra USA, Storbritannia, Japan og Hong Kong påvirkes av "Country of Origin", og fant støtte for at de ble påvirket av "Country of Origin". "Country of Origin Effects" viser seg å være betydelig sterkere i selskaper som har opprinnelse fra dominerende økonomier som USA eller Japan (Edwards og Ferner, 2000). Tregaskis (1998) fant på en annen side kun begrenset støtte for "Country of Origin Effects".

Child, Faulkner og Pitkethly (2000) og Negandhi (1983) hevder at amerikanske multinasjonale selskap benytter mer formelle og strenge kontrollmekanismer i sin relasjon med sine datterselskaper. Funn viser at amerikanske multinasjonale selskap tenderer til å benytte standardiserte og sentraliserte praksiser (Barlett og Ghoshal, 1998; Child m.fl., 2000; Harzing, 1999; Negandhi, 1983; Yuen & Kee, 1993). I tillegg hevder Barlett m. fl. (1998) og Yuen m. fl. (1993) at amerikanske multinasjonale selskap velger en mer global strategi, samt at de benytter et mer byråkratisk kontrollsystem. Videre er britiske multinasjonale selskap enkelte ganger nærmere amerikanske enn europeiske multinasjonale selskap når det kommer til kontroll og overføring av praksiser (Sparrow, 1994). De ovennevnte studiene er av relevans da vi ønsker å se på om amerikanske multinasjonale selskap i større grad enn norske selskap har standardiserer morselskapets HRM-praksis globalt, og om det foreligger ulikheter i praktisering av prestasjonsbelønningssystemer.

I følge Muller (1998) fremkommer det at amerikanske multinasjonale selskap overfører HRM-praksis som prestasjonsbasert lønn til sine utenlandske datterselskap. Edwards, Ahmad og Moss (2002) og Harzing (2001) finner også at amerikanske multinasjonale selskap i større grad er formaliserte og sentraliserte, og tenderer til å eksportere praksiser for prestasjonsbelønning til sine datterselskaper. I likhet med Muller (1998), Edwards m. fl. (2002) og Harzing (2001) hevder Gunnigle (1995) og Dunning (1998) at amerikanske multinasjonale selskap ofte standardiserer prestasjonsvurdring og prestasjonsbasert lønn på tvers av divisjonene. Til tross for at globaliseringen påvirker opplæring og utvikling i multinasjonale selskap, er det en økende erkjennelse at påvirkningen av nasjonal kontekst og institusjoner må bli tatt i betraktning i kompetanseutvikling og læring (Geppert, 2005).

Nakhle (2011) bekrefter Child m.fl. (2000) og Negandhi (1983) sine funn, der han i sin doktoravhandling ser på ulikhetene mellom europeiske og amerikanske multinasjonale selskap i henhold til overføring av HRM-praksiser til deres Libanesiske datterselskaper. Hovedforskningsspørsmålet i avhandlingen var likevel hvorvidt HRM-praksis ble tilpasset til lokale forhold i Libanon. Funn i studien viser at de amerikanske og europeiske multinasjonale selskapene har tilpasset sine HRM-praksiser på grunn av ulike kulturelle og institusjonelle krefter. Sosiokulturelle krefter i vertslandet som blant annet kollektivism, sterke personlige relasjoner og familieorientering, samt institusjonelle krefter som arbeidsrett og utdanningssystem var bakgrunnen til enkelte tilpasninger av HRM-praksiser. Til tross for at funnene viser at de kulturelle og institusjonelle omgivelsene utøver press på de multinasjonale selskapene om å tilpasse seg, er omgivelsene også påvirket av de multinasjonale selskapers "Country of Origin". (Nakhle, 2011 i samsvar med Almond, Edwards, Colling, Ferner, Gunnigle, 2005; Muller-Carmen m.fl., 2005; Smith og Meiskins, 1995).

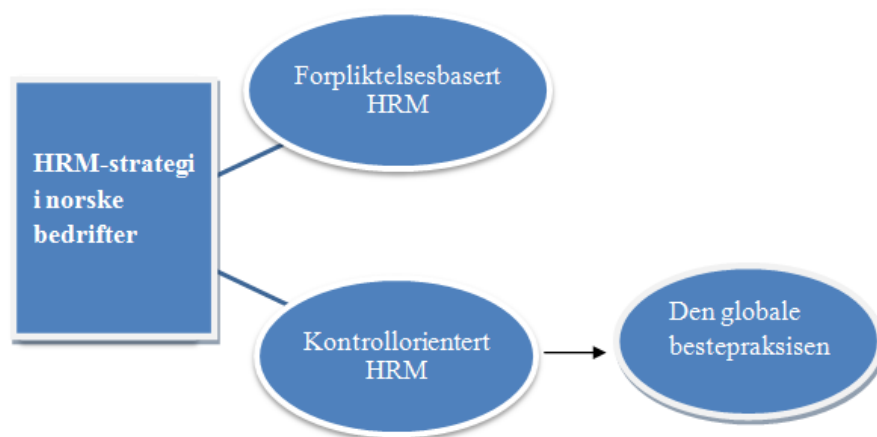
Nakhle (2011) hevder at det er betydelige forskjeller mellom amerikanske og europeiske multinasjonale selskap når det gjelder tilpasningsnivåer. Europeiske multinasjonale delegerer betydelig mer autonomi og frihet til å tilpasse seg i sine datterselskaper i motsetning til amerikanske multinasjonale selskap, som har standardiserte praksiser og dermed liten frihet til tilpasse seg i datterselskapene. Tilpasningsnivået varierte på tvers av praksiser og enkelte ganger innenfor samme praksis, da blant annet noen praksiser ble betraktet som mer strategiske enn andre. HRM-praksiser som ble ansett for å være mer strategiske var i større grad standardiserte sammenlignet med andre praksiser. Funn i Nakhle (2011) sin studie er i samsvar med litteraturen der overføring av HRM-praksis sies å være påvirket av "Country of

Origin Effects”, ”Host Country Effects” og ”Dominance Effects”. (Almond m.fl., 2005 og Wachter, Peters, Tempel, og Muller-Camen, 2003). I følge Smith og Meiskin (1995) tenderer dominerende land til å dominere andre land gjennom å utøve organisatorisk, politisk og teknologisk påvirkning. Dunning (1993) hevder at Vest-Europeiske land ble påvirket av den amerikanske lederstilen og produksjonsteknikkene etter andre verdenskrig. For å sikre en økonomisk vekst i ”Country of Origin” tenderer bedrifter fra dominerende land til å eksportere nøkkelpaksiser til deres datterselskap på verdensbasis. Nakhle (2011) konkluderer med at HRM-praksisens tilpasningsnivå varierer i henhold til nasjonalitet på morselskapet, samt hvilke type praksis det er snakk om og dens strategiske betydning.

Kostova (1999) hevder at desto større avstand det er mellom de institusjonelle omgivelsene i ”Country of Origin” og vertslandet, desto vanskeligere vil det være å overføre HRM-praksis. Likeledes vil det være vanskeligere å overføre HRM-praksis mellom ”Country of Origin” og vertsland, dersom den kulturelle avstanden er stor (Adler, 2001; Hofstede, 1983; Herkenhoff, 2000). I følge Festing, Eidems og Royer (2007) er hovedutfordringen for multinasjonale selskap å skape et system som opererer effektivt i flere land, og som på samme tid opprettholder global konsistens. Ut ifra dette bør derfor multinasjonale selskap søke å finne ”HRM-balansen” mellom standardisering og tilpasning til lokale forhold.

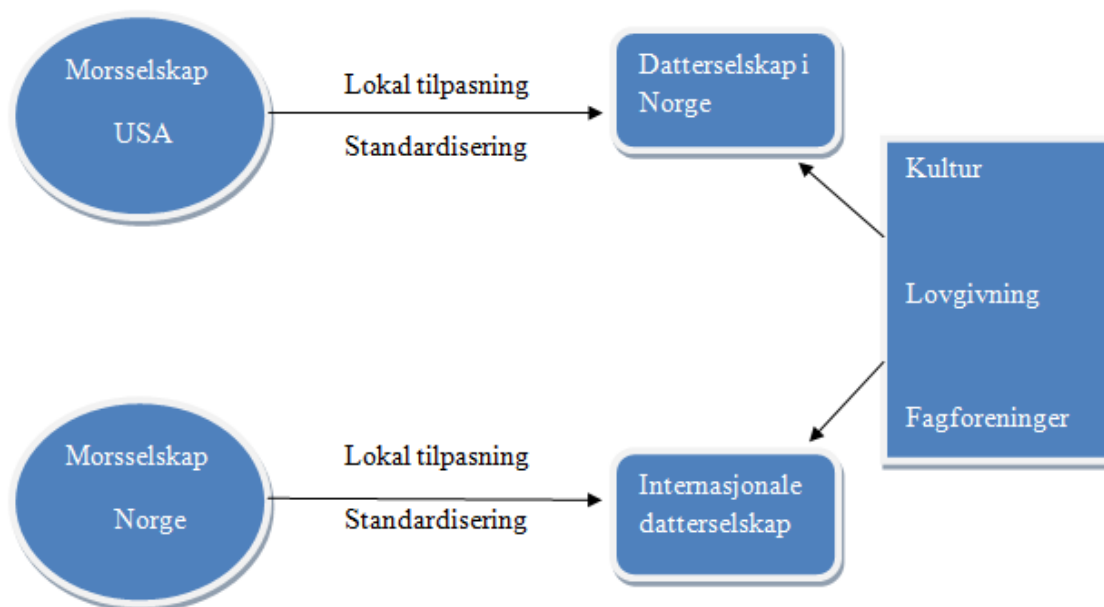
2.7 Oppsummering

Økende globalisering og tilveksten av multinasjonale selskap har skapt uenigheter om norske bedrifter har blitt påvirket og dermed ”kopierer” HRM-praksis fra bedrifter med andre nasjonaliteter. Pudelko m. fl. (2007) hevder den amerikanske HRM-praksisen tilsvarende en global bestepaksis. Da den amerikanske HRM-praksisen blir sett på som den dominerende praksisen, diskuteres det om norske verdier er i ferd med å bli utslettet av de amerikanske (HR-Norge, 2011). Imidlertid foreligger det kulturelle og institusjonelle forskjeller mellom USA og Norge, som gjenspeiles i bedriftenes HRM-praksis. Det indikerer at den amerikanske HRM-praksisen ikke nødvendigvis er mulig å benytte som en global bestepaksis (Brewster og Larsen, 2000).



Figur 5: Forskningsspørsmål 1 (F1)

Globalisering og multinasjonale selskap er nært knyttet til hverandre. Multinasjonale selskap er viktige drivere av globaliseringen, men samtidig må selskapene kontinuerlig utvikle nye konkurransefortrinn for å overleve i en stadig mer globalisert verdensøkonomi. Utviklingen skaper store utfordringer for HR-direktører i multinasjonale selskap, der en av de mest komplekse utfordringene er å finne en balanse mellom de motstridende kreftene av standardisering og lokal tilpasning (Pudelko m. fl., 2007).



Figur 6: Forskningsspørsmål 2 (F2)

3.0 Metode og data

I dette kapittelet skal vi presentere det metodiske rammeverket vi har lagt til grunn i vår oppgave, samt begrunne valgene vi har tatt underveis. Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, der informasjonen skal gi oss ny innsikt og kunnskap i samfunnsmessige forhold og prosesser (Grønmo, 2004). I oppgaven vår har metode vært et hjelpemiddel for å innhente relevant informasjon og bidra til å løse våre problemstillinger. I første del av kapittelet skal vi kort redegjøre for hvilken forskningsstrategi vi har lagt til grunn, for deretter å se nærmere på den kvantitative datainnsamlingen og datagrunnlaget. Deretter skal vi kort redegjøre for gjennomføringen av den kvantitative analysen. Videre skal vi ta for oss den kvalitative datainnsamlingen, og forklare hvordan vi foretok analysen av de kvalitative dataene. Etter presentasjonen av de ulike metodeinnsamlingene vil vi drøfte validiteten og reliabiliteten av både de kvantitative og kvalitative dataene. Avslutningsvis skal vi kort presentere casene som vi innhentet informasjon fra i den kvalitative tilnærmingen.

3.1 Valg av forskningsstrategi

Vi har i denne oppgaven utarbeidet en hovedproblemstilling etterfulgt av to forskningsspørsmål. For å besvare forskningsspørsmålene har vi samlet inn data ved hjelp av de to ulike forskningsstrategiene: *kvantitativ* og *kvalitativ tilnærming*. En slik kombinasjon av både kvantitative og kvalitative data kalles for triangulering. I hovedsak er det to ulike måter triangulering kan foregå på. Enten kan den ene tilnærmingen benyttes som en underordnet metode, eller så kan både den kvantitative og kvalitative tilnærmingen benyttes som likestilte (Ringdal, 2009). I vårt tilfelle er den kvantitative tilnærmingen underordnet den kvalitative. Vi har på denne måten benyttet både kvantitativ og kvalitativ metode for å besvare forskningsspørsmål 1 (F1), der vi undersøkte utviklingen av HRM-strategier i norske bedrifter. I dette forskningsspørsmålet har de kvantitative dataene i hovedsak blitt brukt som kartlegging. For å besvare forskningsspørsmål 2 (F2), der vi har undersøkt hvilken påvirkning “Country of Origin Effects” har på HRM-praksis i norske og amerikanske internasjonale datterselskap, har vi kun lagt de kvalitative dataene til grunn.

Den kvantitative metoden bestod av talldata, hvor dataene ble hentet inn ved hjelp av spørreundersøkelser. Dataene baserte seg på et stort utvalg, som dermed gir mulighet for statistisk generalisering. Den kvalitative tilnærmingen bestod av intervju, og dataene var

tekstdata. Utvalget var mindre og det var således mulig å få en dypere forståelse av det vi ønsket å undersøke (Ringdal, 2009).

3.2 Kvantitativ metode

For å løse deler av forskningsspørsmål 1 (F1) har vi benyttet data fra Cranet-E spørreundersøkelsen, også kjent som Cranfieldundersøkelsen. Formålet med denne undersøkelsen har i vår oppgave vært å kartlegge utviklingen av ulike HRM-strategier blant norske bedrifter, og om bedriftene i større grad enn tidligere benytter HRM-strategi som kan kjennetegnes som kontrollorientert HRM. Cranfieldspørreundersøkelsen er en omfattende studie som omhandler personalledelse og kompetanseutvikling i rundt 40 land. Tidligere resultater av undersøkelsen har vært av stor praktisk og forskningsmessig betydning, og i 2010 ble den gjennomført i Norge for femte gang. Undersøkelsen ble for første gang utviklet i 1989 basert på tilgjengelig litteratur og på faglige diskusjoner mellom akademikere med ekspertise innenfor HRM. Undersøkelsen gir et "fugleperspektiv" på norsk personalledelse, hvor man kan direkte sammenligne med praksisen i andre land. Alle data har blitt behandlet strengt konfidensielt og er anonymisert (Cranet, udatert, 1). Den baserer seg på spørsmål om hvordan HRM foregår i praksis, og tar ikke for seg meninger eller holdepunkter til de ulike HR-sjefene. Årsaken er at man ønsker å se på HRM fra et objektivt ståsted og på denne måten foreta sammenligninger (Cranet, udatert, 2).

Spørreundersøkelse er den mest brukte datainnsamlingsmetoden, og er en effektiv og systematisk metode for å samle inn kvantitative data. Den gir mulighet til å samle inn store mengder data på kort tid, samtidig som det ikke koster mye å gjennomføre den.

Cranfieldundersøkelsen ble gjennomført svært effektivt ved at den ble sendt ut elektronisk og nådde på denne måten et stort geografisk område på kort tid. Siden spørreundersøkelsen var et selvutfyllingsskjema kunne respondenten foreta besvarelsen uten at noen var tilstede, slik at absolutt anonymitet kunne garanteres (Ringdal, 2009).

For å undersøke om norske bedrifter har hatt en utvikling mot kontrollorientert HRM og dermed blitt mer "amerikanisert", ønsket vi å se nærmere på hvordan utviklingen av HRM-strategier har vært i norske bedrifter de siste 10 årene. Med bakgrunn i presentert teori og forskning har vi kartlagt hvilke HRM-praksiser som kjennetegner norsk og amerikansk praksis. Forskning viser at amerikansk HRM-praksis har store likheter med praksisene som kjennetegner kontrollorientert HRM, samt at norsk HRM-praksis i stor grad har likheter med

forpliktelsesbasert HRM. For å undersøke om norsk HRM-praksis har blitt mer “amerikanisert” har vi derfor undersøkt om norske bedrifter i større grad enn tidligere benytter praksiser som kjennetegnes som kontrollorientert HRM, og om de i mindre grad enn tidligere benytter praksiser som kjennetegnes som forpliktelsesbasert HRM.

For å få et bedre innblikk i hvordan utviklingen har vært i HRM-strategier i norske bedrifter har vi valgt å sammenligne med utviklingen i amerikanske bedrifter. Cranet-E undersøkelsen har ikke blitt gjennomført i USA, og vi har dermed ikke data fra amerikanske bedrifter tilgjengelig fra denne undersøkelsen. Vi har derfor valgt å benytte britiske bedrifter som en “proxy” for amerikanske bedrifter, da Cranfieldundersøkelsen er standardisert og utført samtidig i både Norge og Storbritannia. På denne måten kan vi i stor grad sammenligne dataene. Funn fra studien til Gooderham m.fl. (2006) viser at amerikanske datterselskap i større grad benytter kontrollorientert HRM. Samtidig viser en annen studie utført av Gooderham m. fl. (2010) at Storbritannia i stor grad benytter kontrollorientert HRM. USA var ikke med på den sistnevnte studien, men forskning viser at man kan anta og finne USA i nærheten av Storbritannia når det gjelder bedriftenes HRM-strategi. Med bakgrunn i denne forskningen og antagelsen har vi derfor benyttet britiske bedrifter som en "proxy" for amerikanske bedrifter. Sparrow (1994) støtter også opp om denne antagelsen da han i sin studie konkluderte med at britiske multinasjonale selskap er nærmere amerikanske multinasjonale selskap når det gjelder bruk av kontroll, sammenlignet med andre europeiske multinasjonale selskap.

I Norge består bedriftspopulasjonen av et stort antall små bedrifter, samt et mindre antall store bedrifter. Cranet-E undersøkelsen omhandler strategisk personalledelse, som imidlertid er ikke-eksisterende i små bedrifter. For at utvalget skulle gi reelle svar om temaet var det derfor gitt at bedriftene måtte være av en viss størrelse. Cranet-E undersøkelsen som ble gjennomført i Norge var basert på et representativt utvalg av norske bedrifter, som ble trukket tilfeldig fra en spesifisert utvalgsramme som prioriterte større bedrifter. Cranet-E undersøkelsen har dermed satt klare grenser for utvalgsrammen, som avgrenser studien til å fokusere på store norske bedrifter, det vil si bedrifter med mer enn 100 ansatte. I datasettet fra 2004 var det 93 % av de norske bedriftene som hadde over 100 ansatte, mens det var 96,8 % i 2010. Undersøkelsen vår avgrenser utvalget til norske og britiske bedrifter (som “proxy” for amerikanske). Vi har dermed 1734 respondenter totalt fra både norske og britiske bedrifter,

som er fordelt på to måletidspunkt. Størrelsen på utvalget er en klar fordel ved statistiske analyser og gir bedre estimater med tanke på populasjonen (Pallant, 2010).

3.2.1 Forskningsdesign

Vi har tatt utgangspunkt i en del av Cranet-E spørreundersøkelsen fra 2004 og 2010. Å ta utgangspunkt i to ulike måletidspunkt kalles for gjentatte tverrsnittsundersøkelser, som vil si at man stiller de samme spørsmålene på minst to ulike tidspunkt til ulike utvalg fra den samme populasjonen. Gjentatte tverrsnittsundersøkelser skiller seg fra vanlige tverrsnittsundersøkelser ved at det er mulig å studere trender (Ringdal, 2009). Ved å studere to ulike måletidspunkt har vi mulighet til å se om det har vært en endring eller utvikling i bedriftenes HRM-strategi.

3.2.2 Analysen av datasettet

Den kvantitative analysen ble utført ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS. Med bakgrunn i oppgavens tidsramme og at vi har analysert både kvantitative og kvalitative data, valgte vi å gjennomføre en frekvensfordeling på dataene fra 2004 og 2010. Frekvenstabeller viser antall og prosentvis antall respondenter i hver kategori. På denne måten fikk vi et bilde av norsk og britisk HRM-praksis på to ulike tidspunkt med en seks års differanse. Siden vi kun har benyttet en liten del av spørreundersøkelsen måtte vi kartlegge hvilke spørsmål som var relevante i forhold til våre problemstillinger, og som vi dermed tok med videre i selve analysen. Denne kartleggingen foretok vi med utgangspunkt i presentert teori og forskning på området.

Undersøkelsen fra 2004 var delt opp i sju ulike deler som tok for seg spørsmål knyttet til ulike HRM-praksiser, samt bedriftsspesifikke forhold. Etter litteraturgjennomgangen kom vi frem til at vi ønsket å analysere spørsmål fra tre ulike deler i spørreundersøkelsen: spørsmål som omhandlet ansettelsespraksis, personalutvikling og karriereplanlegging, samt belønningssystemer. I spørreundersøkelsen fra 2004 og 2010 var det noen små forskjeller i spørsmålsformuleringen og rekkefølgen spørsmålene ble stilt i. Undersøkelsen fra 2010 bestod også av sju ulike inndelinger, der inndelingene var litt forskjellige i forhold til

spørreskjemaet fra 2004. Vi mener likevel at forskjellene var av så liten betydning at det ikke vil påvirke våre analyser og funn, og at vi likevel kan sammenligne dataene.

Følgende spørsmål ble benyttet i analysen:

Spørsmål 1.

Vennligst angi omtrent hvor stor andel av de ansatte som har følgende arbeidstidsordninger:

	Ikke brukt	0-5%	6-10%	11-20%	21-50%	+50%
A. Arbeid i helgene	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	5	6
B. Skiftarbeid	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
C. Overtid	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
D. Årlige timekontrakter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
E. Deltidsarbeid	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
F. Deling av en jobb	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
G. Fleksibel arbeidstid	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
H. Midlertidig/tilfeldig arbeidskraft	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
I. Tidsavgrensede arbeidskontrakter	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
J. Arbeid som normalt utføres i hjemmet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
K. Fjermarbeid (IT-basert)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		
L. Komprimert arbeidsuke	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4		

I spørsmål 1 var det kun svaralternativ h - midlertidig/tilfeldig arbeidskraft som vi tok med i analysen.

Spørsmål 2.

Omtrent hvor stor andel av de ansatte er del av et formelt prestasjonsvurderingssystem?

	Andel	Bruker ikke slik vurdering (0)
A. Ledere	___%	—
B. Fagspesialister	___%	—
C. Kontorpersonale	___%	—
D. Arbeidere/manuelt ansatte	___%	—

Spørsmål 3.

Hvis dere har et prestasjonsvurderingssystem, brukes dette til å ta beslutninger på følgende områder?

	Ja	Nei
A. Personalplanlegging	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
B. Analyse av behov for kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
C. Karriereutvikling/-planlegging	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
D. Fastsettelse av lønn	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
E. Organisering av arbeidet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

I spørsmål 3 tok vi kun med svaralternativ d - fastsettelse av lønn.

Spørsmål 4.

Omtrent hvor stor andel av de totale lønnskostnadene utgjør de årlige opplæringskostnader (eksklusive lønn i opplæringstiden)?

_____ %

For å analysere og presentere funn har vi valgt å kategorisere i hvilken grad det viser seg at bedriftene benytter de ulike praksisene. Skalaen er tredelt og fordeler seg slik: stor grad, middels grad eller liten grad.

3.3 Kvalitativ metode

For å løse deler av forskningsspørsmål 1 (F1), samt forskningsspørsmål 2 (F2) har vi benyttet kvalitativ forskningsstrategi. I forskningsspørsmål 1 (F1) tok vi utgangspunkt i de praksisene som skåret høyest innenfor de ulike HRM-strategiene i den kvantitative analysen, og undersøkte om et utvalg norske bedrifter har hatt tilsvarende endringer de siste ti årene. På denne måten fikk vi et innblikk i utviklingen av HRM-strategi, og om utviklingen går mot en "amerikanisering". Samtidig har vi med bakgrunn i de kvalitative dataene fått innsikt i mulige forklaringer til hvorfor det har vært endringer i ulike HRM-praksiser.

De ulike HRM-praksisene vi har tatt med i analysen er prestasjonsvurderingssystem, ansettelsespraksis, involvering av ansatte, samt opplæring, kurs og kompetanseutvikling. Av praksisene er benyttelse av prestasjonsvurderingssystem en av praksisene som har hatt størst utvikling, samtidig som denne faktoren er lettest å måle. Videre fremkommer det av presentert teori og forskning at praktisering av prestasjonsvurderingssystem er den praksisen som i stor grad skiller de ulike HRM-strategiene. Vi ønsket derfor å vektlegge praktisering av prestasjonsvurderingssystem, og undersøke i hvilken grad norske bedrifter benytter systemet. Til tross for at vi i hovedsak har valgt å vektlegge prestasjonsvurderingssystem, har likevel de andre HRM-praksisene også vært av betydning.

For å undersøke forskningsspørsmål 2 (F2) har vi benyttet multippel casesdesign. Totalt hadde vi seks forskjellige case, derav seks ulike bedrifter.

Vi har gjennomført semistrukturert intervju med seks forskjellige HR-direktører/HR-ansvarlige. Årsaken til at vi har valgt semistrukturert intervju var for å få en dypere forståelse

og innsikt i bakgrunnen for valg av HRM-praksis. I følge Grønmo (2004) er semistrukturert intervju vanlig i kvalitative studier og baserer seg på en fleksibel holdning til intervjuobjektet. Denne typen intervju innebærer en relativt åpen dialog mellom forsker og respondent, hvor spørsmålsformuleringen ikke er nøyaktig nedtegnet. På forhånd utarbeidet vi en intervjuguide som dannet utgangspunktet for intervjuet. Likevel varierte spørsmålsstillingen og rekkefølgen på spørsmålene fra intervju til intervju. Vi som forskere hadde dermed mulighet for å oppdage og utforske nye forhold som kom frem under intervjuet. Spørsmålene fulgte på denne måten samtalsgang, men vi benyttet intervjuguiden som retningslinje for gjennomføring og styring av samtalen. Alle intervjuene ble gjennomført på HR-direktørens/HR-ansvarliges kontor eller på et annet møterom i bedriftens lokale, slik at respondenten befant seg i kjente omgivelser.

3.3.1 Valg av case

Et sentralt spørsmål i forbindelse med gjennomføring av multippel casestudie er valg av case. I vårt tilfelle var det sentralt at vi foretok intervju med HR-direktører/HR-ansvarlige i bedrifter med både norsk og amerikansk morsselskap. Fire av bedriftene hadde norsk morsselskap, mens to av bedriftene hadde amerikansk morsselskap. En av bedriftene med norsk morsselskap hadde amerikanske eiere, og det var derfor interessant å se om bedriften skilte seg ut i forhold til de andre. Vi var samtidig avhengig av at bedriftene var av en viss størrelse, og valgte derfor bedrifter med mer enn 100 ansatte, da det etter definisjonen betraktes som store bedrifter. Bedriftene hadde også ulik grad av internasjonal erfaring, da noen opererer mer internasjonalt enn andre. Siden vi har undersøkt hvordan HRM-praksis påvirkes av "Country of Origin" var det en fordel å undersøke bedrifter med morsselskap i ulike land. Da det amerikanske HRM-perspektivet har vært dominerende i vår forståelse av HRM, samt at forskning viser at amerikanske multinasjonale selskap i større grad overfører HRM-praksis fra morsselskap til internasjonale datterselskap, ønsket vi å sammenligne bedrifter med amerikansk morsselskap opp mot bedrifter med norsk morsselskap.

Utvelgelse av respondenter

Ved utvelgelse av respondenter var det viktig at respondentene hadde mest mulig informasjon om det vi ønsket å undersøke. I vårt tilfelle var det klart at de sentrale personene som besitter nødvendig kompetanse og kunnskap på området var HR-direktører/HR-ansvarlige. For å komme i kontakt med de ulike HR-direktørene/HR-ansvarlige sendte vi en mail der vi kort informerte om prosjektet, og forespurte om de hadde anledning til å stille opp på et intervju.

Dersom vi ikke fikk svar på mailen etter en uke, etterlyste vi svar ved å sende en ny mail. Utvalget vårt bestod til slutt av to HR-direktører på konsernnivå og fire HR-direktører/HR-ansvarlige i datterselskap lokalisert i Norge.

Vi fikk erfare at det var utfordrende å få HR-direktører/HR-ansvarlige i bedrifter til å stille opp frivillig til intervju. Det var derfor flere henvendelser som ble avslått og flere bedrifter som ga tilbakemelding på at de ikke hadde tid til å hjelpe oss, eller at de allerede hadde vært med på flere studentprosjekter og ikke kunne prioritere flere på nåværende tidspunkt. Det tok derfor noe lengre tid å finne utvalget til intervjuene enn vi først hadde antatt.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Intervjuene hadde en varighet fra 17 - 53 minutter, men de fleste varte i ca. 30 minutter. Vi benyttet en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, som vi hadde utarbeidet i forkant. Intervjuguiden benyttet vi som en slags retningslinje, men tilpasset den til hver enkelt bedrift. Vi foretok også tilpasninger i henhold til lokaliseringen til bedriftenes morsselskap.

Under selve intervjuet forsøkte vi så godt det lot seg gjøre å skape en god kommunikasjon. I følge Grønmo (2004) og Yin (2003) er det flere faktorer som er avgjørende for intervjuets kvalitet. Blant annet baserer det seg på tidspunkt og stedet intervjuet blir avholdt, utviklingen av intervjuet og samtaleflyten mellom forsker og respondent. I alle intervjuene vi gjennomførte var respondentene på "hjemmebane" ved at intervjuene fant sted på HR-direktørens/HR-ansvarliges kontor, eller i et annet møterom på arbeidsplassen. Det hevder Grønmo (2004) er viktig for intervjuets kvalitet.

Respondentene hadde på forhånd fått informasjon om studien via mail, der vi kort informerte om studiens tema og hvilke faktorer vi ønsket å undersøke. På denne måten fikk de mulighet til å forberede seg på de ulike temaene, noe som kan bidra til å heve kvaliteten på dataene. Samtidig var det også viktig for oss å være åpne om studien og hvordan respondentene kunne hjelpe oss.

Før selve intervjuet informerte vi at samtlige data ville bli behandlet anonymt, og spurte om det var greit at vi tok opp intervjuet. Vi informerte om at opptaket kun var for analysen sin del og at det i sin helhet ville bli slettet ved innlevering av oppgaven. Vi startet intervjuet med noen relativt enkle og generelle spørsmål for å få samtalen i gang. Deretter stilte vi noen

kartleggingsspørsmål, for så å spisse intervjuet mot mer spesifikke forhold som var av større betydning for våre problemstillinger. Avslutningsvis oppklarte vi eventuelle uklarheter og spurte om respondenten satt igjen med noen spørsmål eller kommentarer til noen av temaene. Respondenten fikk dermed komme med sine innspill dersom det var noe mer vedkommende ville tilføye, noe Yin (2003) og Grønmo (2004) poengterer er svært viktig for intervjuets kvalitet. Til slutt spurte vi om vi kunne ta kontakt per mail dersom det var noen uklarheter eller spørsmål som oppsto i ettertid, noe samtlige respondenter stilte seg positive til. Respondentene fremstod som svært åpne, og var i stor grad villige til å snakke om både de positive og negative sidene ved temaet. Vi satt derfor ikke igjen med en følelse av at de skjulte eller holdt tilbake informasjon.

3.3.3 Analyse av dataene

Samtlige intervju tok vi opp på opptak for deretter å transkribere de til tekst. De transkriberte intervjuene sendte vi til respondentene på mail, slik at de hadde mulighet til å komme med eventuelle kommentarer, før vi gjennomførte analysen av dataene. Selve analysen gjorde vi ved hjelp av fargekoding, der vi delte de ulike faktorene som var av betydning for våre forskningsspørsmål inn i ulike farger. Deretter tolket vi dataene og fargela den transkriberte teksten basert på de ulike inndelingene. På denne måten fikk vi en lettere oversikt over funn knyttet til de ulike faktorene. For å analysere og presentere funn har vi valgt å kategorisere de i en tredelt skala: stor grad, middels grad eller liten grad. I resultatene knyttet til forskningsspørsmål 1 (F1) er skalaen benyttet for å illustrere graden av praktisering eller benyttelsen av de ulike HRM-praksisene. I forskningsspørsmål 2 (F2) derimot er skalaen benyttet for å beskrive i hvilken grad morsselskapet overfører HRM-praksis til de internasjonale datterselskapene. Vi benyttet videre tabeller for å få en bedre oversikt over funnene, før i til slutt tolket resultatene.

3.4 Begrunnelse for valg metode

For å besvare deler av forskningsspørsmål 1 (F1), der vi undersøkte hvordan utviklingen av HRM-strategier har vært i norske bedrifter, var vi avhengig av å ha et stort utvalg for å få gode estimater for populasjonen. Kvantitativ metode ble derfor et naturlig valg, da det baserer seg på et stort utvalg og gir en statistisk beskrivelse av populasjonen. Cranet-E spørreundersøkelsen er den mest omfattende studien om personalledelse og kompetanseutvikling, og siden vi fikk tilgang til datasettet ble det derfor naturlig å benytte

det. Basert på den erfaringen forskernettverket ved Cranfield har i å gjennomføre slike undersøkelser forventer vi at datainnsamlingen er blitt gjennomført og registrert på en god måte, som vil gi valide og reliable data.

Basert på hovedfunn i den kvantitative analysen ønsket vi å undersøke om norske og amerikanske bedrifter har hatt en tilsvarende utvikling i HRM-strategi de siste 10 årene. For å få en dypere innsikt i mulige forklaringer og årsaker til hvorfor det har vært endringer i ulike HRM-praksiser valgte vi å benytte semistrukturert intervju. Den kvalitative tilnærmingen ble også benyttet for å besvare forskningsspørsmål 2 (F2), der vi undersøkte hvilken påvirkning “Country of Origin” har på HRM-praksis i norske og amerikanske internasjonale datterselskap.

3.5 Validitet og reliabilitet

Etter gjennomføringen av et metodisk forskningsprosjekt er det viktig å vurdere om datamaterialet holder tilstrekkelig kvalitet, slik at det er mulig å trekke gode og analytiske konklusjoner på bakgrunn av dataene. Validitet og reliabilitet er egenskaper som benyttes til å vurdere kvaliteten på et mål. Reliabilitet er en nødvendighet, men ikke tilstrekkelig betingelse for validitet (Grønmo, 2004). Vi vil nå drøfte validitet og reliabilitet i henhold til både de kvantitative og kvalitative dataene.

3.5.1 Validitet

Validitet handler om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som studeres. Det handler om vi faktisk måler det vi ønsker å måle, og om dataene som benyttes måler det som er ment (Garson, 2012). For å besvare forskningsspørsmål 1 (F1) om hvordan utviklingen av ulike HRM-strategier har vært de siste 10 årene i norske bedrifter, benyttet vi sekundærdata. Denne metoden er en rask og enkel måte å skaffe informasjon på, men validiteten kan være noe lavere enn ved bruk av primærdata da dataene ikke er samlet inn til vårt formål. I vårt tilfelle var det en fordel at Cranfieldnettverket hadde gjennomført undersøkelsene, da vi ikke hadde hatt kapasitet til å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse.

Innholdsvaliditet vil si om målemetoden som er benyttet dekker det teoretiske domene (Field, 2013). I vår oppgave var det essensielt at spørsmålene vi har lagt til grunn i den kvantitative analysen dekker fagfeltet HRM. Vi har tidligere nevnt at Cranet-E undersøkelsen ikke er utformet for vår studie. Forskernettverket ved Cranfield gjennomfører slike omfattende spørreundersøkelser hvert 4-5 år, hvor de undersøker flere ulike temaer innenfor personalledelse. Vårt fokus har imidlertid vært smalere, hvor vi har fokusert på å undersøke HRM-praksiser som i større grad kan kategoriseres som enten forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HRM, for deretter å studere om det har vært en utvikling i ulike HRM-strategier i norske bedrifter. Vi har valgt ut faktorene med bakgrunn i litteraturgjennomgang og forskning på området, og er klar over at vi kan ha feiltolket teorien og dermed valgt ut faktorene på feil grunnlag. Likevel mener vi at faktorene er av betydning for våre problemstillinger, noe vi også har fått bekreftet av veileder.

En av de største svakhetene i oppgaven og som kan være med å påvirke validiteten, er at vi ikke har data tilgjengelig fra amerikanske bedrifter og har dermed benyttet britiske bedrifter som en "proxy" i den kvantitative tilnærmingen. Vi er klar over at det kan ha påvirket våre resultater. Likevel har vi kun benyttet dataene fra britiske bedrifter til å foreta sammenligninger, og ikke i hovedsak for å svare på problemstillingen da den kun omhandler utviklingen av norske bedrifter.

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad vi kan generalisere resultatene våre. I den kvantitative undersøkelsen har vi tilstrekkelig antall respondenter, og vi kan dermed konkludere med at funn fra den kvantitative analysen kan generaliseres. I den kvalitative tilnærmingen har vi kun fokusert på en viss andel respondenter. Det kvalitative datagrunnlaget vil dermed ikke være tilstrekkelig for å kunne generalisere funnene våre, og denne delen av studien vil dermed ha lav grad av ekstern validitet. I kvalitative studier blir dermed begrepet teoretisk generalisering sentralt, men det har imidlertid ikke vært formålet med denne studien.

Alle intervjuene vi har gjennomført ble tatt opp for deretter å bli transkribert til tekst. På denne måten mistet vi ikke noe data, som er med å øke validiteten. Vi var begge to tilstede under samtlige intervju, men en av oss hadde hovedansvaret for gjennomføringen av intervjuet. På denne måten kunne den som ikke hadde hovedansvaret for intervjuet følge nøye med på respondentens svar, notere underveis og komme med oppfølgingsspørsmål der det var

nødvendig. Samtidig forespurte vi respondentene om vi kunne sende mail i ettertid dersom det oppsto noen uklarheter eller det var noe vi hadde utelatt å spørre om. Denne muligheten har vi benyttet oss av, slik at vi har fått rettet opp uklarheter og fått begrunnelser der vi manglet det.

Intervjuene ble gjennomført med HR-direktører/HR-ansvarlige i bedriftene. To av HR-direktørene/HR-ansvarlige hadde jobbet i bedriften i underkant av to år, mens de resterende hadde vært i bedriften i over seks år. Deres erfaring og kunnskap om bedriften er derfor forskjellig, noe som igjen kan påvirke våre resultater. Fire av HR-direktørene/HR-ansvarlige jobbet i datterselskapene til konsernet, og hadde dermed ikke like god innsikt i hvordan konsernet praktiserer HRM på tvers av de ulike divisjonene. I forkant av intervjuet informerte vi kort om hva vi ønsket å undersøke, slik at de likevel hadde mulighet til å forberede seg dersom det var noe de ikke hadde så god kjennskap til. Oppsummert kan vi konkludere med at vår studie har tilfredsstillende høy validitet.

3.5.2 Reliabilitet

"Because human behavior is never static, no study can be replicated exactly, regardless of the methods and designs employed". (LeCompte og Goetz, 1982:35)

Reliabilitet handler om pålitelighet, og i hvilken grad studier kan oppnå tilnærmet samme resultat ved gjentatte målinger. Enhver undersøkelse må dokumentere tilfredsstillende reliabilitet, eller pålitelighet (LeCompte og Goetz, 1982).

Når man skal vurdere en undersøkelse blir begrepet representativitet svært sentralt. Sagt på en enkel måte kan representativitet forstås som at utvalget skal gi et dekkende bilde av den populasjonen man ønsker å uttale seg om. Denne vurderingen er svært viktig, spesielt ved bruk av sekundærdata. Svarprosenten i Cranet-E undersøkelsen varierer fra de ulike tidspunktene undersøkelsen ble gjennomført. I 2004 ble det i Norge tilbakesendt 303 ferdigutfylte undersøkelser, noe som tilsvarer en svarprosent på 14 %. I 2010 var oppslutningen en del dårligere da det kun var 98 bedrifter som deltok, som ga en svarprosent på 10 %. Antall deltakere i en spørreundersøkelse vil være avgjørende for undersøkelsens pålitelighet, og om svarene er gyldige for populasjonen. Jo færre som deltar i undersøkelsen, desto høyere feilmargin vil man få, og dermed vil studien bli lite pålitelig eller lite gyldig (Spørreundersøkelser, 2014).

Tar vi utgangspunkt i undersøkelsen fra 2004 og regner ut feilmarginen med et konfidensnivå på 95 %, får vi en feilmargin på +/- 5,2 %. Sagt på en annen måte vil det si at vi kan være 95 % sikre på at dersom alle HR-direktørene/HR-ansvarlige i bedriftene hadde deltatt, så ville svarene falle innenfor +/- 5,2 % av svarene i denne undersøkelsen. Vi kan derfor konkludere med at svarene er relativt høyt troverdige og pålitelige, og at vi med god sikkerhet kan ta beslutninger på grunnlag av undersøkelsen. I 2010 derimot får vi en høyere feilmargin på +/- 9,4 % med samme konfidensnivå. Når man skal vurdere pålitelighet er det svært viktig å være klar over at forholdet mellom feilmargin og svarprosenten ikke er lineær. En god regel er at jo lavere populasjon man har, jo relativt høyere svarprosent trenger man for å få et mer nøyaktig og pålitelig resultat (Spørreundersøkelser, 2014). I vårt tilfelle er populasjonen relativt stor, da undersøkelsen ble sendt ut til ca 2200 bedrifter i 2004. Det faktum at vi har en forholdsvis lav svarprosent vil dermed ikke påvirke feilmarginen i så stor grad som hvis vi hadde hatt en mindre populasjon. Oppsummert kan vi konkludere med at reliabiliteten vår er tilfredsstillende høy.

3.6 Presentasjon av casene

Vi har gjennomført intervju i totalt seks bedrifter, der fire har norsk morsselskap og to har amerikansk morsselskap. For å sikre konfidensialitet og presentere dataene på en forståelig måte, er casene kodet som AM for amerikansk morsselskap og NO for norsk morsselskap.

Bedrift NO2 skiller seg ut ved at bedriften har morsselskap i Norge, men amerikanske eiere. Vi skal nå gi en kort presentasjon av de seks bedriftene vi har innhentet informasjon fra.

Bedrift AM1

Bedrift AM1 ble etablert i Norge i 1979 og er et datterselskap av et stort amerikansk konsern. Konsernet ble etablert i USA allerede på 1800-tallet, og har datterselskap lokalisert i store deler av verden. Bedriften driver med produksjon, salg, markedsføring og distribusjon og har totalt 1100 ansatte i Norge. Vi har hatt intervju med HR-direktøren i det norske datterselskapet, der vedkommende har jobbet i 1,5 år. HR-direktøren har blant annet bachelor i ledelse, og har jobbet innenfor HR-området i 15 år.

Bedrift AM2

Bedrift AM2 er datterselskap av et større amerikansk konsern. Konsernet ble etablert i 1956, og har datterselskap lokalisert over hele verden. Bedriften tilhører bransjen olje og gass og har totalt 7000 ansatte i konsernet, der 250 tilhører det norske datterselskapet. Datterselskapet ble etablert i Norge i 1985, og fordeler seg på to kontorer. Vi har hatt intervju med HR-direktøren i datterselskapet, der vedkommende har vært ansatt i 8 år. HR-direktøren har blant annet master innenfor HRM, og har jobbet innenfor HR-området siden 1999.

Bedrift NO1

Bedrift NO1 ble etablert i Norge 1995, og opererer som et multinasjonalt selskap med datterselskap lokalisert i Nord- og Sør-Europa. Bedriften tilbyr ulike vaktjenester til privatmarkedet, og har i dag totalt ca 1200 ansatte fordelt på de ulike divisjonene. Etter nesten 20 år i bransjen har bedriften fått en ledende posisjon i markedet. Vi har hatt intervju med HR-direktøren i konsernet, der vedkommende har vært ansatt i 7 år. HR-direktøren har blant annet utdanning fra krigsskolen, BI og Universitetet i Oslo, og har jobbet innenfor HR-området siden 1990.

Bedrift NO2

Bedrift NO2 ble etablert i Norge i 1996, og opererer som et multinasjonalt selskap med datterselskap lokalisert i Nord-, Vest- og Øst-Europa. Bedriften er ledende leverandør av softwareløsninger til både offentlig og privat sektor, og har totalt ca. 5600 ansatte i konsernet. I flere år har selskapet hatt amerikanske eiere som hovedaksjonærer. Vi har hatt intervju med HR-direktøren i en divisjon av konsernet, der det totalt er 150 ansatte. HR-direktøren har blant annet master i administrasjon og ledelse, Cand. Mag. i psykologi og administrasjon og ledelse, og har jobbet i bedriften siden 2006.

Bedrift NO3

Bedrift NO3 tilhører IT-bransjen og ble etablert i Norge i 1962. Bedriften opererer som et multinasjonalt selskap og har datterselskap lokalisert i Nord- og Øst-Europa, samt Sør-Asia. Bedriften leverer IT-løsninger til både offentlig og privat næringsliv, og har totalt 10 000 ansatte. Vi har hatt intervju med HR-ansvarlig i bedriften, der vedkommende har vært ansatt i

et år. HR-ansvarlig har årsstudium i markedsføring og bedriftsøkonomi, og har jobbet innenfor HR-området siden 1999.

Bedrift NO4

Bedrift NO4 er en del av et stort internasjonalt konsern som ble etablert i Norge på 1800-tallet. Det er et kunnskapsbasert konsern som leverer høyteknologiske systemer og løsninger, og består i hovedsak av fire forretningsområder. Vi har hatt intervju med HR-direktøren i en divisjon av konsernet, der det totalt er 1480 ansatte. Bedriften har datterselskap lokalisert i Nord- og Sentral-Europa, Nord-Afrika, Nord-Amerika, Øst-Asia og Midtøsten. HR-direktøren har bachelor i økonomi og administrasjon, årsstudium i juss, samt master i ledelse, og har videre jobbet i bedriften siden 2008.

Tabell 2 nedenfor oppsummerer de seks ulike casene, og viser bedriftskarakteristikker som etableringsår, "Country of Origin" og bransje. Samtlige bedrifter opererer som multinasjonale selskap.

<i>Bedrift</i>	<i>Etableringsår</i>	<i>"Country of Origin"</i>	<i>Bransje</i>
AM1	1800-tallet (1979)	USA	Produksjon, salg, markedsføring og distribusjon
AM2	1956 (1985)	USA	Olje og gass
NO1	1995	Norge	Vaktjenester
NO2	1996	Norge	Software
NO3	1962	Norge	IT
NO4	1800-tallet	Norge	Produksjon av høyteknologiske produkter

Tabell 2: Presentasjon av casene

Bedrift AM1 og AM2 er datterselskap av større amerikanske konsern. Vi har derfor oppgitt etableringsåret til morsselskapene, samt året da datterselskapene ble lokalisert i Norge (årstall i parentes i tabellen). Bedrift NO2 og NO4 er datterselskap av større norske konsern, og antall

ansatte vi har oppgitt i tabellen er derfor de som tilhører divisjonen vi har vært i kontakt med. Samtlige bedrifter er lokalisert i Norge, men har forskjellig nasjonalitet på morsselskapet. I forskningsspørsmål 1 (F1) betegner vi alle bedriftene som norske bedrifter, mens under forskningsspørsmål 2 (F2) betegner vi bedriftene som multinasjonale selskap.

4.0 Analyse og funn

I det følgende kapittelet skal vi presentere og analysere dataene vi har samlet inn. Kapittelet er delt i to der vi først skal ta for oss funn i henhold til forskningsspørsmål 1 (F1), for deretter presentere funn i henhold til forskningsspørsmål 2 (F2). Forskningsspørsmål 1 (F1) baserer seg både på kvantitative og kvalitative data, og vi vil drøfte funnene fra de ulike metodene opp mot hverandre. Da Cranfieldundersøkelsen ikke er gjennomført i USA, har vi valgt å benytte britiske bedrifter som en “proxy” for amerikanske. Cranfieldundersøkelsen er standardisert og utført på samme tidspunkt i Storbritannia og i Norge, og vi har dermed grunnlag for å sammenligne dataene. I den kvantitative delen skal vi analysere og presentere funn fra både norske og britiske bedrifter på to ulike tidspunkt. I den kvalitative delen skal vi analysere og presentere funn fra intervjuene med HR-direktørene/HR-ansvarlige i bedriftene, samt se nærmere på mulige årsaker til utviklingen av HRM-strategier.

I forskningsspørsmål 2 (F2) har vi kun lagt til grunn de kvalitative dataene. I denne delen skal vi drøfte likheter og forskjeller mellom bedriftene med norsk og amerikansk morselskap. En av bedriftene med norsk morselskap har amerikanske eiere, og det vil derfor være interessant å se om den differensierer seg fra de andre bedriftene.

4.1 Utvikling av HRM-strategi (F1)

Vi skal nå presentere og analysere funn i henhold til de ulike HRM-praksisene. For å undersøke om utviklingen av HRM-strategier går mot en “amerikanisering”, har vi med bakgrunn i presentert teori og forskning kartlagt ulike praksiser som kjennetegner forpliktelsesbasert og kontrollorientert HRM. Utstrakt bruk av prestasjonsvurderingssystem, der systemet blir benyttet til fastsettelse av lønn på individnivå, samt utstrakt bruk av midlertidig arbeidskraft, kan i stor grad kjennetegnes som kontrollorientert HRM. På en annen side vil økt satsing på opplæring, kurs og kompetanseutvikling til samtlige ansatte, samt høy grad av involvering av ansatte i endringsprosesser kjennetegnes som forpliktelsesbasert HRM. For å få en pekepinn på om utviklingen av HRM-strategier i norske bedrifter konvergerer mot kontrollorientert HRM, har vi undersøkt hvordan bedriftene praktiserer de ulike HRM-praksisene. Først skal vi redegjøre for funn i henhold til benyttelse av prestasjonsvurderingssystem, for deretter å se nærmere på opplæring, kurs og kompetanseutvikling, midlertidig arbeidskraft og involvering av ansatte i endringsprosesser.

Avslutningsvis skal vi presentere funn i henhold til generelle endringer i HRM-praksis, samt mulige årsaker til endringene.

4.1.1 Prestasjonsvurderingssystem

Under følgende avsnitt skal vi presentere resultatene fra den kvantitative analysen, for deretter å se nærmere på funn fra intervjuene med de norske bedriftene. I begge analysene har vi kartlagt i hvilken grad bedriftene benytter prestasjonsvurderingssystem for å vurdere sine ansatte, samt om systemet blir benyttet til å fastsette lønn på individnivå. Vi har kun fokusert på om de benytter systemet til å fastsette lønn basert på individuelle prestasjoner, og ikke hvor stor andel av lønnen som er prestasjonsbasert. I intervjuene har vi i tillegg undersøkt årsaken til at bedriftene benytter prestasjonsvurderingssystem, på hvilket tidspunkt de tok det i bruk, samt hvilke stillingskategorier som inngår i systemet.

Tabell 3 viser funnene fra norske og britiske bedrifter i den kvantitative analysen.

År	Norge		UK	
	2004	2010	2004	2010
<i>Benytter prestasjonsvurderingssystem</i>	1,46	1,71	2,45	2,98
<i>Benytter prestasjonsvurderingssystem til fastsettelse av lønn (på individnivå)</i>	63,8 %	84,4 %	55,4 %	55,8 %

Tabell 3: Prestasjonsvurderingssystem - funn fra den kvantitative analysen

I Cranfieldundersøkelsen ble variabelen “benytter prestasjonsvurderingssystem” spurt i henhold til fire ulike stillingskategorier: om det benyttes til å vurdere ledere, fagspesialister, kontorpersonale og arbeidere/manuelt ansatte. I undersøkelsen var variabelen dummyvariabel, der 0 = benytter ikke prestasjonsvurderingssystem og 1 = benytter prestasjonsvurderingssystem. I vår analyse har vi tatt gjennomsnitt av de ulike stillingskategoriene for å avgjøre om bedriftene benytter prestasjonsvurderingssystem eller ikke. Dermed vil den høyeste skåren på variabelen være 4, som vil si at bedriftene benytter prestasjonsvurderingssystem på alle de fire ulike stillingskategoriene. Den laveste skåren vil dermed være 0, som vil si at bedriftene ikke benytter prestasjonsvurderingssystem på noen av stillingskategoriene.

Ser vi på benyttelsen av prestasjonsvurderingssystem i Norge har det vært en økning fra 2004 til 2010. Ved å sammenligne norske bedrifter med britiske fremkommer det derimot at

britiske bedrifter har mer utstrakt bruk av prestasjonsvurderingssystem. De britiske bedriftene hadde også en større økning i benyttelsen av systemet fra 2004 til 2010 enn de norske bedriftene. Av de norske bedriftene som benyttet prestasjonsvurderingssystem, viser det seg at 63,8 % benyttet systemet til å fastsette lønn i 2004 sammenlignet med 84,4 % i 2010. Det tilsvarer en økning på hele 32,3 %. På en annen side indikerer funnene at britiske bedrifter kun har hatt en økning på 0,7 %.

Videre skal vi presentere funn i henhold til prestasjonsvurderingssystem fra den kvalitative analysen. Tabell 4 viser funn i henhold til prestasjonsvurderingssystem for de seks bedriftene.

<i>Bedrift</i>	<i>Benytter prestasjonsvurderingssystem</i>	<i>På hvilke stillingskategorier</i>	<i>Benyttes til å fastsette lønn</i>	<i>Lønn basert på</i>
AM1	Ja.	Måler på alle nivåer, unntatt produksjonsarbeidere.	Systemet danner videre utgangspunkt for belønning.	I hovedsak basert på individuelle prestasjoner
AM2	Ja.	Måler på alle nivåer.	Belønningssystem kun på ledernivå.	Individuelle prestasjoner
NO1	Ja.	Måler på alle nivåer.	Systemet danner videre utgangspunkt for belønning	I hovedsak basert på individuelle prestasjoner, men også basert på kollektive goder.
NO2	Ja.	Måler på alle nivåer.	Systemet benyttes ikke til belønning, men har prøvd dette et år.	
NO3	Nei.			
NO4	Ja, delvis.	Benyttes på ledere og linjeledere på konsernnivå.	Systemet benyttes til å fastsette lønn på ledernivå.	Individuelle prestasjoner.

Tabell 4: Prestasjonsvurderingssystem - funn fra den kvalitative analysen

Resultatene indikerer at fem av de seks bedriftene benytter prestasjonsvurderingssystem. Bedrift NO2 som er en norsk bedrift med amerikanske eiere, skiller seg ikke betydelig ut fra de andre bedriftene på dette området. Vurderinger av de ansattes prestasjoner blir imidlertid

utført på ulike stillingskategorier blant bedriftene. Samtidig benytter de systemet til å fastsette lønn i varierende grad, der bedrift NO1 og AM1 benytter det til å fastsette lønn på samtlige stillingskategorier, mens bedrift NO4 og AM2 kun benytter det til å fastsette lønn på ledernivå. De kvalitative funnene er i tråd med de kvantitative funnene når det gjelder å benytte systemet til å fastsette lønn. Resultatene fra den kvantitative analysen viser at hele 84,4 % av bedriftene fastsetter lønn basert på prestasjoner, mens det fremkommer av den kvalitative analysen at 4 av 6 bedrifter benytter systemet til å fastsette lønn. Av de seks bedriftene som benytter prestasjonsvurderingssystem til belønning benytter samtlige systemet til å fastsette lønn i hovedsak basert på individuelle prestasjoner.

Bedrift AM1 innførte vurdering av de ansatte i form av prestasjonsvurderingssystem allerede ved bedriftsetablering. Bedriften ønsker å differensiere de ansatte slik at de som presterer bra og som kan vise til gode resultater skal få belønning for det. Systemet baserer seg på belønningsfilosofien, og tar sikte på å øke motivasjonen til de ansatte slik at de presterer bedre og leverer god kvalitet. Bedriften setter opp mål, og foretar belønning på bakgrunn av måloppnåelse og arbeidsinnsats. Tanken bak er at det skal gå en "rød tråd" fra selskapets forretningsplan til medarbeidernes mål. Årlig evalueres prestasjon og utvikling opp mot lønn, der bedriften blant annet bedømmer ansatte etter måloppnåelse basert på individuelle mål. HR-direktøren utdyper dette: *"De som virkelig står på skal få igjen for det!"* Videre blir lederne i bedriften bedømt på hvor godt de tilsvare egenskapene til sjefsstillingen. Bedriften benytter prestasjonsvurderingssystemet til å fastsette lønn på alle nivåer, med unntak av produksjonsarbeiderne som ikke er med i et slikt system. Bedriften har som nevnt amerikansk morsselskap og opererer bredt internasjonalt. Det er derfor ikke overraskende at den benytter prestasjonsvurderingssystem som er svært utbredt i USA. Dette illustreres av HR-direktøren: *"Bedriften er et amerikansk selskap (...) Så de har alltid hatt et slikt belønningssystem".*

Bedrift AM2 benytter et såkalt Performance Management Program, der samtlige ansatte får en karakter basert på individuell prestasjon. De definerer målsettinger hvert år for den enkelte ansatt, og gjennomfører et halvårlig "review" av hvordan den ansatte har oppfylt målene. Ved årets slutt har bedriften en endelig måling der den ansatt blir karaktersatt på hvert enkelt mål, samtidig som den får andre "performance" faktorer som den også blir målt etter. Den ansatte får deretter en "overall rating" der den får tilbakemelding på den totale arbeidsinnsatsen i året som har gått. Bedriften innførte systemet i 2006, som følge av implementering av systemet i hele organisasjonen på verdensbasis. Per i dag har ikke

bedriften et belønningssystem som gjelder for alle ansatte, den har kun et system på ledernivå. HR-direktøren illustrerer årsaken som følger: *“Vi i Norge er såpass spesielle i måten vi kjører et lønnsoppgjør på gjennom fagforeningstilknytningene, så morsselskapet har foreløpig ikke greid å plassere oss inn i systemet deres”*. HR-direktøren ser likevel ikke bort ifra at belønningssystemet vil bli utvidet til samtlige ansatte etter hvert. Bedriften opererer i likhet med bedrift AM1 bredt internasjonalt, og har amerikansk morsselskap. Det kan dermed tenkes at bedriftens HRM-praksis blir påvirket av den amerikanske praksisen.

Bedrift NO1 benytter prestasjonsvurderingssystem på samtlige stillingskategorier, noe vi kan anta har en sammenheng med bransjen bedriften tilhører. Ca 80 prosent av de ansatte driver med salg eller mersalg, og det har derfor vært naturlig for bedriften å innføre systemet. Samtidig er arbeidsoppgavene i stor grad standardiserte, noe som gjør det lettere å måle prestasjonene. Bedriften har hatt systemet allerede fra bedriftsetableringen, og det kan derfor tenkes at det er bransje- og/eller bedriftsspesifikke forhold som er årsaken til at de benytter systemet, noe HR-direktøren også bekrefter da han poengterer at systemet har sitt utspring fra salgsprestasjoner.

Bedriften foretar målinger på individnivå basert på bedriftspålagte KPI-er (Keep Performance Indicator). Målene er operasjonalisert ved hjelp av kvantifiserbare mål, slik at de ansatte kan få konkrete tilbakemeldinger. Systemet er implementert i hele bedriften og måler både på individ- og gruppenivå. Bedriften benytter prestasjonsvurderingssystemet som bakgrunn for belønning til samtlige ansatte, og selgerne i bedriften mottar lønn som er 100 % prestasjonsbasert (provisjon). HR-direktøren poengterer at bedriften er en del av et salgsmiljø, der måling og belønning basert på prestasjon er ekstremt tydelig. Følgende sitat illustrerer dette: *“Usain Bolt løper ikke 100 meter hver dag hele året, så det er jo en forskjell på maraton og sprint. Og vi driver med sprint! Det er the name of the game rett og slett”*.

Du drar til Las Vegas på premietur fordi du har blitt Norges beste selger, og det er grunnen til at du gjør det. Du drar dit fordi du har blitt enig med sjefen at fordi du har solgt så mange produkter så er det en del av belønningen din, i tillegg til at du har fått betalt. Og da er det måling i ytterste potens. Da snakker vi måling!

Bedrift NO2 har i flere år vurdert ansatte ved hjelp av et karaktergiversystem, der lederen gir de ansatte en karakter ut ifra hvordan de løser arbeidsoppgavene sine. Bedriften tok i bruk prestasjonsvurderingssystemet for fem år siden og benytter det i hovedsak som kartlegging. Den har tidligere forsøkt å fastsette lønn basert på systemet, men har valgt å gå bort ifra det da den ikke var tilfreds med ordningen. Respondenten var uviten om hvorfor systemet ble tatt i bruk. Bedriften har amerikanske eiere og har hatt det i flere år. Vi kan derfor anta at systemet ble innført som følge av en påvirkning fra de amerikanske eierne, men vi ønsker å poengtere at dette kun kan være en mulig forklaring.

Bedrift NO3 vurderer ikke ansatte ved hjelp av prestasjonsvurderingssystem, men benytter et medarbeider-/utviklingssystem, som måler kun de ansattes behov for utvikling og ikke prestasjoner. Bedriften er en av de minst internasjonale bedriftene i vår studie, og opererer i hovedsak i Norge. Det kan dermed tenkes at bedriftens HRM-praksis i mindre grad har blitt påvirket av globaliseringen. En annen mulig forklaring kan skyldes fusjonen bedriften gjennomgikk for tre år siden, da den i ettertid har “startet på nytt” når det gjelder HRM. Det kan derfor tenkes at implementering av prestasjonsvurderingssystem ikke har blitt prioritert, og at bedriften dermed ikke har innført systemet. Vi kan samtidig ikke utelukke at bedriften av ulike årsaker ikke ønsker å benytte et slikt system.

Bedrift NO4 benytter prestasjonsvurderingssystem på ledere og linjeledere. Bedriften er på nåværende tidspunkt midt i en prosess der det drøftes om samtlige ansatte skal bli vurdert i form av et slikt system. HR-direktøren beskriver det på følgende måte:

Vi sitter faktisk og drøfter med fagforeningene hvordan vi skal kunne gi en mer systematisk og god tilbakemelding på performance til de enkelte ansatte. Så om det vil resultere i noe mer formelt system det skulle ikke forundre meg (...) Det er et hot tema.

Systemet blir benyttet til å fastsette lønn på ledere og linjeledere. Bedriften opererer bredt internasjonalt, og det kan dermed tenkes at HRM-praksisen blir påvirket av globaliseringen.

4.1.2 Opplæring, kursing og kompetanseutvikling

Vi skal nå se nærmere på opplæring, kurs og kompetanseutvikling. Først skal vi presentere funn fra både den kvantitative og kvalitative datainnsamlingen knyttet til endringer i opplæringskostnader. Videre skal vi kun fremlegge funn fra den kvalitative analysen, der vi skal presentere og analysere funn i henhold til endringer i opplæring, kurs og kompetanseutvikling, samt peke på mulige årsaker til endringene.

Endringer i opplæringskostnader

Tabell 5 viser utviklingen av gjennomsnittlig opplæringskostnader i norske og britiske bedrifter.

År	Norge		UK	
	2004	2010	2004	2010
<i>Gjennomsnittlig opplæringskostnader (av de totale lønnskostnadene)</i>	3,25 %	5,73 %	3,45 %	3,97 %

Tabell 5: Opplæringskostnader - funn fra den kvantitative undersøkelsen

Gjennomsnittlig opplæringskostnader av de totale lønnskostnadene har hatt en betydelig økning blant norske bedrifter, der kostnadene har økt fra 3,25 % til 5,73 %. Det tilsvarer en økning på hele 76,3 %. Ved å sammenligne de norske bedriftene med de britiske har norske bedrifter ikke overraskende hatt større kostnader knyttet til opplæring. I løpet av de seks årene har også britiske bedrifter hatt en økning i opplæringskostnadene, men ikke på langt nær så stor økning som de norske. I løpet av samme periode har de britiske bedriftene kun hatt en økning på 15 %.

Resultatene fra den kvalitative undersøkelsen indikerer at fem av bedriftene har hatt endringer i opplæringskostnadene, men i varierende grad. Bedrift AM1 differensierer seg fra de andre ved at opplæringskostnadene har hatt en reduksjon de siste 10 årene. Det foreligger imidlertid ikke betydelig likheter mellom resultatene fra den kvantitative og kvalitative analysen, da det kun er en bedrift som har hatt en økning i opplæringskostnader. Bedrift AM1 har hatt en reduksjon i opplæringskostnadene som en følge av at kursene har blitt standardisert på tvers av konsernet. HR-direktøren utdyper:

Tanken er at kostnaden går ned i og med at vi standardiserer (...) Istedenfor at man før hadde fem lederutviklingsprogram, har vi nå et. Vi sparer penger på utviklingsdelen, og vi kan dermed bruke mer penger på å få folk inn.

Bedrift AM2 har hatt lite kostnadsføringer og kontroll på kostnader knyttet til opplæring, kurs og kompetanseutvikling, men det er et område bedriften nå fokuserer på. HR-direktøren illustrerer dette som følger: *“Vi er ganske flinke i virksomheten til å la de ansatte få lov å utvikle seg og bruke penger på det”.*

Bedrift NO1 differensierer seg fra de andre bedriftene ved at opplæringskostnadene har gått opp. Det er i samsvar med resultatene fra den kvantitative analysen, som viser at opplæringskostnadene har økt blant norske bedrifter. HR-direktøren hevder opplæringskostnadene trolig ligger på nærmere 10 % av de totale lønnskostnadene. Årsaken til kostnadsøkningen hevder HR-direktøren kan skyldes at bedriften i de siste årene har fått et økt fokus på kompetanseutvikling. Følgende sitat beskriver dette:

Det er flere og flere som ser effekten av det. Kundemålingene våre blir bedre, medarbeidertilfredsheten (...) Og ut ifra det vi ser så har det veldig mye å si på prestasjonen. Det henger jo mye sammen med opplevelsen av mestring, som igjen har en direkte link til spesielt indre motivasjon. Når vi tar det her ut i praksis, så ser vi at det er det som skjer. Teorien stemmer!

Samtidig kan kostnadsøkningen knyttet til opplæring skyldes bedriftens vekst de siste 10 årene, da den har tredoblet omsetningen og etablert seg på det internasjonale markedet. For å oppnå både internasjonal og nasjonal vekst er det vesentlig å ha kompetente ansatte som er dyktige innenfor sitt område. Vi kan derfor anta at de har gjennomgått flere opplæringskurs og andre nødvendige forberedelser før de ekspanderte fra sitt hjemmemarked, for i større grad å sikre at bedriftsveksten og etableringen i utlandet ble en suksess. Samtidig kan opplæringskostnadene sees i sammenheng med at bedriften i rekrutteringsprosesser vektlegger personlige egenskaper og ferdigheter fremfor formell kompetanse. Indikatorene har pekt i retning på at økt fokus på kompetanseutvikling er positivt for både de ansattes

prestasjoner og bedriftens resultater. HR-direktøren illustrerer at bedriften baserer seg på det som er vitenskapelig bevist at gir resultater:

Jeg har en HR-manager som er veldig opptatt av empiri og at vi skal gjøre ting som er scientifically proven, så det vi gjør innenfor kompetanseutvikling har nok en basis i at vi gjør bestep praksis ut ifra kunnskap om dette.

Bedrift NO2 hadde ikke informasjon tilgjengelig på dette området. Bedrift NO3 har i likhet med bedrift NO4 og AM2 ikke hatt store endringer i opplæringskostnader. Bedriften skal innføre et nytt akademisystem, som mest sannsynlig vil føre til en tydeliggjøring og økning i kostnadene knyttet til opplæring, kurs og kompetanseutvikling.

Bedrift NO4 tilhører et kunnskapsbasert konsern hvor det alltid har vært høyt fokus på kompetanseutvikling. Bedriften produserer høyteknologiske produkter, og det er derfor naturlig at det stilles krav til kompetente ansatte. Bedriften har dermed har høyt fokus på kompetanseutvikling.

Tabell 6 oppsummerer hovedfunn knyttet til endringer i opplæringskostnader blant de norske bedriftene.

Bedrift	Endringer i opplæringskostnader de siste 10 årene
AM1	<ul style="list-style-type: none"> • Kostnadene har gått ned som følge av at kursene har blitt standardisert.
AM2	<ul style="list-style-type: none"> • Lite kostnadsføringer og kontroll på kostnader som benyttes til opplæring og kompetanseutvikling. • Kostnadene har vært stabile.
NO1	<ul style="list-style-type: none"> • Kostnadene har gått opp. • Ligger mest trolig på ca 10 % av lønnskostnadene.
NO2	<ul style="list-style-type: none"> • Respondenten hadde ikke informasjon tilgjengelig på dette området.
NO3	<ul style="list-style-type: none"> • Det har ikke vært noen dramatiske endringer i kostnadene. • Nytt system i nærmeste fremtid vil mest sannsynlig føre til en økning i kostnadene.
NO4	<ul style="list-style-type: none"> • Det foreligger ikke store endringer i kostnadene. • Kompetansebedrift med høyt fokus på kompetanseutvikling.

Tabell 6: Opplæringskostnader - funn fra den kvalitative analysen

Utvelgelse av ansatte til kurs og kompetanseutvikling

Funnene indikerer at det ikke foreligger store forskjeller når det gjelder utvelgelse av hvem som skal få kurs og kompetanseutvikling. Samtlige bedrifter velger ut ansatte til kurs og kompetanseutvikling etter behov. HR-direktøren i bedrift AM1 hevder de har stort fokus på kompetanseutvikling og beskriver dette: *“Det er viktig at alle skal ha utviklingsmål (...) Vi er opptatt av at alle skal få lov til å utvikle seg!”* HR-direktøren i bedrift NO4 informerte om talentutviklingsprogrammet som den benytter til å utvikle ledere, der ledelsen avgjør hvem som skal prioriteres. I tillegg til at bedrift NO2 velger ansatte til kurs og kompetanseutvikling etter behov, peker HR-direktøren på viktigheten av at de ansatte også får ta del i beslutningen om hvem som skal få kompetanseutvikling.

Tabell 7 oppsummerer funnene.

Bedrift	Utvelgelse av ansatte til kurs og kompetanseutvikling
AM1	Gjennom dialog med nærmeste leder. Prioriterer de som uttrykker behov for å prestere bedre.
AM2	Etter behov. Formell kompetanseutvikling blir bestemt etter søknad.
NO1	Etter behov, for å prestere best mulig.
NO2	Etter behov. Basert på eget initiativ.
NO3	Etter behov. Gjennom dialog med nærmeste leder.
NO4	Når det gjelder utvikling av ledere er det basert på talentutviklingsprogrammer, der ledelsen avgjør hvem som skal prioriteres.

Tabell 7: Utvelgelse av ansatte til kurs og kompetanseutvikling

Endringer i opplæring, kurs og kompetanseutvikling

Samtlige HR-direktører/HR-ansvarlige hevder at det foreligger endringer på dette området, men at endringene er i varierende grad. Bedrift NO1 og NO4 skiller seg ut ved at de har hatt store endringer. Endringene i bedrift NO1 kan sees i sammenheng med bedriftens vekst de siste 10 årene, samt at bedriften vektlegger personlige egenskaper og ferdigheter fremfor formell kompetanse i rekrutteringsprosesser. Bedriften har differensiert kurs og kompetanseutviklingsnivåene i forhold til opplæring, trening og utvikling. Den jobber aktivt

med opplæring og kompetanseutvikling, og har i dag 12-14 ansatte som primært kun jobber innenfor dette området. HR-direktøren utdyper:

Generelt om opplæring eller kompetanseutvikling har vi i dag nesten en industri i bedriften (...) Hvis tusen medarbeidere hver dag på jobb gjør en feil, så må vi rette tusen feil om dagen. For å unngå det så må vi ha riktige og kompetente folk som kan jobben sin og forstår hvorfor det er så viktig.

HR-direktøren i bedrift AM1 uttrykker i likhet med HR-direktøren i bedrift NO1, at de har fått mer strukturert fokus på opplæring og utvikling. Vedkommende hevder videre at bedriften har høyt fokus på opplæring, kurs og kompetanseutvikling. Det er økt fokus på å jobbe med bedriftens talenter, noe HR-direktøren beskriver: *“Dette er talentene våre, de må vi ta vare på, de skal vi utvikle! Nå er det i mye mer strukturert form. Mer profesjonalisert!”* Tidligere var kompetanseutviklingen i større grad lokalt tilpasset, men i løpet av de siste årene har det foregått flere endringer på dette området. Tidligere ble utviklingskurs utarbeidet i alle land, mens de nå er standardisert i et globalt system. Konsernet har utviklet et stort system på intranett som inneholder over 1700 kursprogrammer, slik at kurs og kompetanseutvikling foregår på samme måte i de internasjonale datterselskapene som i morsselskapet. Store deler av kursingen foregår derfor på intranettet. Bedriften har såkalte globale kompetanser, som er krav på tvers av divisjonene i alle land. Bedriften tilbyr i høy grad globale produkter og arbeidsoppgavene er standardiserte. Det kan derfor tenkes at det er lettere å standardisere kurs og kompetanseutvikling på tvers av divisjonene i alle land. HR-direktøren i bedrift AM2 hevder det ikke foreligger store spesifikke endringer i kurs og kompetanseutvikling. Bedriften har imidlertid endret “on-boarding”-prosessen i løpet av de siste årene, der den har innført en tettere oppfølging av nyansatte.

Bedrift NO2 har lite konkret systematisk kompetanseheving. Likevel hevder HR-direktøren at bedriften har kontinuerlig kompetanseutvikling, og at selskapet er i drivende utvikling. Bedrift NO3 har frem til nå jobbet med å implementere en karrieremodell som identifiserer utviklingsområder for samtlige ansatte. Bedriften har i tillegg en egen ledelsesmodell.

HR-direktøren i bedrift NO4 hevder at endringene har kommet som følge av krav fra konsernet, ved at det har blitt et stort internasjonalt konsern. Et av kravene som bedriften har innført er blant annet at de ansatte må gjennom etikkopplæring. Vi kan anta at bedriften står ovenfor økt press om å tilpasse seg og foreta endringer i eksisterende praksis, som følge av at det har blitt et stort internasjonalt konsern.

Tabell 8 oppsummerer endringer i kurs og kompetanseutvikling.

Bedrift	Endringer i kurs og kompetanseutvikling de siste 10 årene
AM1	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriften opererer etter en 10-20-70 regel, der 10 % er kursing, 20 % er coaching og 70 % er "on the job training". • Kurs og kompetanseutvikling har blitt mer standardisert på tvers av landene. • Fokus på å jobbe med talentene bedriften har.
AM2	<ul style="list-style-type: none"> • Det foreligger ikke spesifikke endringer innenfor dette området. • Sterkere "on-boarding"-prosess for nyansatte.
NO1	<ul style="list-style-type: none"> • Store endringer som følge av bedriftsveksten. • Økt fokus på kompetanseutvikling. • Differensiert nivåene i forhold til opplæring, trening og utvikling.
NO2	<ul style="list-style-type: none"> • Det foreligger få endringer på området. • Lite konkret systematisk kompetanseheving.
NO3	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriften har jobbet med å få designet og implementert en karrieremodell for alle ansatte • En stor del av kompetanseutviklingen har foregått i de ulike forretningsenhetene
NO4	<ul style="list-style-type: none"> • Store endringer som følge av krav fra konsernet. • Samtlige ansatte må for eksempel gjennom etikkopplæring, eksportkontrollopplæring osv.

Tabell 8: Endringer i kurs og kompetanseutvikling

4.1.3 Midlertidig arbeidskraft

Vi skal i dette underkapittelet presentere og analysere funnene knyttet til benyttelsen av midlertidig arbeidskraft. Først skal vi ta for oss de kvantitative funnene, for deretter å se nærmere på resultatene fra den kvalitative analysen.

År	Norge		UK	
	2004	2010	2004	2010
<i>Benytter midlertidig arbeidskraft</i>	82,1 %	84,4 %	86,3 %	72,4 %
<i>Benytter mer enn 21 % midlertidig arbeidskraft</i>	3,6 %	4,4 %	4,6 %	7,4 %

Tabell 9: Midlertidig arbeidskraft - funn fra den kvantitative analysen

Ser vi av tabell 9 fremkommer det at norske bedrifter har hatt en økning i benyttelsen av midlertidig arbeidskraft på 2,8 % fra 2004 til 2010. Ved å sammenligne norske bedrifter med britiske viser det seg at flere britiske bedrifter benyttet midlertidig arbeidskraft i 2004, mens det er flere norske bedrifter som benyttet det i 2010. Britiske bedrifter har hatt en reduksjon i midlertidig arbeidskraft på 16,1 %. Når det gjelder andelen midlertidig arbeidskraft som er over 21 % er det forholdsvis liten forskjell mellom de norske og britiske bedriftene i 2004. Britiske bedrifter har en mer utstrakt bruk i 2010, da funnene viser at 7,4 % av bedriftene benytter mer enn 21 % midlertidig arbeidskraft. Det er 68,2 % mer enn i de norske bedriftene.

I det neste avsnittet skal vi presentere de kvalitative funnene i tilknytning til midlertidig arbeidskraft. Tabell 10 viser resultatene.

<i>Bedrift</i>	<i>Midlertidig arbeidskraft</i>
AM1	Blir benyttet, men bedriften jobber med å redusere det.
AM2	20 %
NO1	1-2 %, men mer utstrakt bruk i det ene internasjonale datterselskapet pga. lovgivning.
NO2	I liten grad.
NO3	15 %
NO4	5 %

Tabell 10: Midlertidig arbeidskraft - funn fra den kvalitative analysen

Funnene indikerer at samtlige bedrifter benytter midlertidig arbeidskraft, der flertallet hevder andelen har vært stabil de siste årene. Velferdsstaten Norge, norske fagorganisasjoner og den norske lovgivningen har betydning for hvor stor andel bedrifter benytter midlertidig arbeidskraft. Til tross for økende internasjonalisering og globalisering ser det ut som de institusjonelle forholdene i Norge har mye å si på i hvor stor grad vi benytter midlertidig arbeidskraft. Det er likevel viktig å være klar over at andelen midlertidig arbeidskraft kan

avhenge av bransjen bedriften tilhører. Innenfor enkelte bransjer er det kritisk for bedrifter dersom ansatte av ulike årsaker ikke kan møte opp til avtalt arbeidstid. De er derfor avhengige av å ha vikarer de kan tilkalle, dersom det oppstår behov. Eksempel på slike bransjer er helsesektoren, skolesektoren, samt salg og service.

Tre av de seks bedrifter benytter mindre enn 5 % midlertidig arbeidskraft. Bedrift AM2 differensierer seg fra samtlige bedrifter ved at den benytter 20 % midlertidig arbeidskraft, og HR-direktøren hevder årsaken skyldes store variasjoner i prosjektmengde. På denne måten kan bedriften lettere justere ressursene etter behov. Bedriften opererer innenfor olje og gass-bransjen, som er preget av uforutsigbarhet i fremtidig arbeidsmengde med hensyn til konjunkturvariasjoner gjennom oljeprisen. Det er forskjellige oppfatninger om hvorvidt det er utfordrende å foreta nedbemanning i Norge, men det er ingen tvil om at det kan påvirke incentivene til å benytte midlertidig arbeidskraft i bedrifter som opplever store variasjoner i arbeidsmengde.

HR-direktøren i bedrift AM1 kunne ikke vise til et spesifikt tall på andelen midlertidig arbeidskraft, men hevdet at ledelsen jobbet med å redusere bruken. Vi kan dermed anta at bedriften benytter en uønsket stor andel, da de mest sannsynlig ikke hadde fokusert på å redusere andelen dersom den i utgangspunktet hadde vært lav. Bedriften benytter i hovedsak midlertidig arbeidskraft i form av salgskonsulenter, samt permisjoner med tidsavgrensning. HR-direktøren fremhever at det er behov for ringehjelp dersom salgskonsulenter av ulike årsaker ikke kan møte opp på jobb. Bedriften foretar likevel ikke nyansettelser basert på midlertidige kontrakter.

Bedrift NO1 benytter i likhet med bedrift NO2 og NO4 midlertidig arbeidskraft i svært liten grad. HR-direktøren hevder likevel at bedriften benytter midlertidig arbeidskraft i noe større grad i det ene internasjonale datterselskapet. Årsaken er at det foreligger andre juridiske rammer i landet, som gjør at bedriften som arbeidsgiver må dekke lønn i flere måneder etter at ansatte har sagt opp. HR-direktøren utdyper:

Vi har jo alltid vikarsituasjoner da, men vi har ikke noen holdninger til at når vi skal ansette en person så er det midlertidig. Jeg kan ikke komme på en situasjon hvor vi gjør det med intensjon om å ansette midlertidig.

HR-direktøren i bedrift NO2 hevder at midlertidig arbeidskraft benyttes i hovedsak for å dekke foreldrepermisjonsvikarer. Vedkommende poengterer at vikarene må leies inn for minst et år for at det skal ha noe for seg, da det tar litt tid før nyansatte kommer inn i systemet bedriften arbeider med.

Bedrift NO3 benytter 15 % midlertidig arbeidskraft, som i hovedsak er innleide eksterne konsulenter. Vi antar at benyttelsen av midlertidig arbeidskraft kan sees i sammenheng med at bedriften tilhører IT-bransjen, der arbeidsoppgavene i stor grad er prosjektbasert. På denne måten kan bedriften leie inn nødvendig kompetanse til de ulike prosjektene, slik at den unngår unødvendige nedbemanningsprosesser.

Bedrift NO4 har gjennom de siste årene hatt en reduksjon fra 10 % til 5 % midlertidig arbeidskraft. Ledelsen i bedriften var enige i at 10 % innleid arbeidskraft var høyt, og tok for noen år tilbake en beslutning på at bedriften i løpet av to år skulle halvere andelen. Årsaken til reduksjonen var å spare kostnader, noe følgende sitat illustrerer:

Vi gjorde et regnestykke for å se hvor mye det koster hvis vi ansetter de midlertidige konsulentene. Vi så da at ved å ha redusert andelen ned til 5 %, så hadde vi spart godt over 20 millioner (...) Så det er et eksempel på hvordan vi har klart å påvirke litt bedre de siste årene (...) Det illustrerer kanskje litt hvordan måten vi jobber på har endret seg.

4.1.4 Involvering av ansatte i endringsprosesser

Et annet interessant aspekt er i hvilken grad bedriftene involverer de ansatte i endringsprosesser. Funnene er kun basert på kvalitative data, og indikerer at bedriftene i stor grad involverer ansatte i endringsprosesser. Bedriftene involverer de ansatte i hovedsak gjennom den tillitsvalgte i bedriften og gjennom fagforeningene. HR-direktøren i bedrift NO1 peker på viktigheten av å involvere de ansatte:

Vi tror ikke vi får til gode prestasjoner og gode resultater hvis ikke de som gjør jobben har forutsetningene på plass. Og det er jo en forutsetning at man er fornøyd med arbeidssituasjonen og at man føler en tilhørighet til bedriften.

Tabell 11 viser hovedfunn i henhold til involvering av ansatte.

<i>Bedrift</i>	<i>Involvering av ansatte i endringsprosesser</i>	<i>Stillingskategorier som er med i endringsprosesser</i>
AM1	I stor grad.	Tillitsvalgt og ledere.
AM2	I stor grad.	Gjennom fagforeninger og et aktivt SU.
NO1	I stor grad.	Generelt alle.
NO2	I stor grad.	Gjennom ansattes representanter, ledere og verneombud.
NO3	I stor grad.	Gjennom fagforeninger/ansattes representanter.
NO4	I stor grad.	Gjennom fagforeninger.

Tabell 11: Involvering av ansatte i endringsprosesser

4.1.5 Generelle endringer i HRM-praksis

Følgende avsnitt presenteres og analyseres funnene knyttet til de ulike HRM-praksisene, før vi ser nærmere på generelle endringer i HRM-praksis. Funnene nedenfor baserer seg kun på intervjuene med bedriftene, og skal gi oss en pekepinn på mulige forklaringer til hvorfor det har vært endringer i HRM-praksis.

Resultatene indikerer at det har vært store endringer i HRM-praksis for samtlige bedrifter de siste 10 årene. Fem av bedriftene har hatt store endringer innenfor rekruttering, der to av bedriftene har fått egne rekrutteringsavdelinger. Bedrift AM1 og AM2 differensierer seg fra de andre bedriftene, ved at HRM-praksisen har blitt mer standardisert på tvers av divisjonene. Årsaken kan i stor grad sees i sammenheng med at begge bedriftene har amerikansk morsselskap, som videre er kjent for å standardisere praksis på tvers av forretningsenhetene.

Bedrift AM1 har funksjonalisert HR-avdelingen slik at HR-medarbeiderne har blitt spesialisert innenfor sine enheter. HR-direktøren hevder at rekrutteringsprosessen har blitt

mer sentralisert og strukturert de siste 10 årene, og at bedriften på denne måten får mer kvalitet inn. Bedriften har fått en egen rekrutteringsavdeling som følge av at lederne ikke skal benytte tiden sin på rekruttering, men konsentrere seg om å være ledere. Samtidig ønsker bedriften å ha en lik tilnærming til alle kandidatene i en rekrutteringsprosess.

Bedrift AM2 har fått innført flere “policier” initiert av morselskapet, som videre medfører mindre lokal råderett over utførelsen av bedriftens HRM-praksis. Rekrutteringsprosessen har blitt mer byråkratisk i etterkant av at bedriften fikk implementert et datasystem for 4-5 år siden. Systemet har ført til sterkere kontroll fra morselskapet, noe HR-direktøren beskriver på følgende måte:

Vi hadde ikke et slikt byråkratisk system for bare noen år tilbake. Da var vi nok mer frie til å bestemme lokale behov over hvordan vi skulle planlegge ressursene våre. Så det er jo mye sterkere kontroll, det er jo derfor det er i et sånt system.

HR-direktøren i bedrift NO1 poengterer at HRM er et fremskutt tema i bedriften. I løpet av de siste 10 årene har bedriften gjennomgått en planlagt og ønsket vekst, og har i forkant bygd opp et HR-område. HR-direktøren utdyper dette som følger: *"Utviklingen av HR-praksisen i bedriften har skjedd fordi vi har lyktes å få konsernsjefen til å tro på betydningen av dette her"*. For 7 år siden bestod bedriften av totalt 400 ansatte fordelt på to land. I dag består den av ca 1200 medarbeidere fordelt på flere land, noe som har krevd store endringer i bedriftens HRM-praksis. Bedriften har utviklet et lederprogram som er obligatorisk for alle ledere, der de får kulturen i bedriften “inn under huden”. Bedriften har en intern konsistent forretningsstrategi, og har lyktes i å implementere bedriftens kjerneverdier på tvers av divisjonene. *"Vi vet at fremtiden vil kreve så mye av våre medarbeidere, så vi har et stort ansvar for å hjelpe de til å få et godt møte med arbeidslivet og lykkes i sine jobber"*.

HR-direktøren i bedrift NO2 hevder at endringene i HRM-praksis de siste 10 årene varierer i bedriften totalt sett. Da respondenten ble ansatt i bedriften var det lite fokus på HRM, noe som har endret seg betydelig de siste 10 årene. Endringene har kommet som følge av etterspørsel fra de ansatte, og bedriften har i dag en egen HR-avdeling. Fra å være et system som kun var lagt opp til å håndtere lønn, har det nå blitt fokus på at HRM skal være en del av

ledergruppen. HR-direktøren beskriver dette slik: *“Det er klart at bare det å ansette meg 100 % til noe som bare hadde vært et venstrehåndsarbeid, det var jo en kjempe forandring”*.

Bedrift NO3 skiller seg noe ut fra de andre bedriftene. I 2010 gjennomførte bedriften en fusjon, og har i etterkant utført en rekke endringer som følge av at de to selskapene som fusjonerte var sterke innenfor ulike områder. Fokuset har derfor vært å få HRM til å fungere praktisk operasjonelt. Som et resultat av fusjonen har bedriften startet på “skrætsj”, ved at den har arbeidet med å få standard rutineprosesser og prosedyrer på plass. Bedriften beveget seg mange år tilbake i tid i forhold til moderne HRM, slik at utviklingsarbeid og strategisk arbeid måtte vike for å få på plass de nye rutinene. HR-ansvarlig uttaler: *“Det har vært litt sånn begynne på nytt nå, siden 2010”*. Bedriften jobber i disse dager med å innføre en akademistruktur, som vil føre til flere endringer i HRM-praksiser i årene fremover. For ca et år siden ble en ny rekrutteringsprosess innført, som førte til at bedriften fikk en mer automatisert og standardisert prosess. I tillegg til å ha en egen liten rekrutteringsavdeling, foregår mye av rekrutteringsarbeidet ute i linjen.

Bedrift NO4 er et datterselskap av et større norsk konsern, som igjen er delt inn i seks ulike divisjoner. Tidligere var divisjonene svært selvstendige og autonome, men i de siste årene har bedriftens HR-funksjon fått mer innflytelse. HR-direktøren utdyper: *“Det har vært veldig selvstendig, mens nå har vi veldig klare føringer ut til divisjonene og vi har tatt en mye mer aktiv rolle i forhold til hvordan vi vil ha det. Samlet divisjonene mye mer i noe felles”*.

Bedriften har fokus på å heve kvaliteten på rekrutteringen, samt å kjøre en grundig rekrutteringsprosess på en effektiv måte. Samtidig har den innført fullmakter for hvem som får lov å ansette nye medarbeidere.

Tabell 12 oppsummerer hovedfunn knyttet til endringene i HRM-praksis.

Bedrift	Endringer i HRM-praksis de siste 10 årene
AM1	<p>Foreligger store endringer i HRM-praksis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskostnadene har gått ned som følge av at kursene har blitt standardisert. • Funksjonalisering av HRM, slik at HR-medarbeiderne har blitt spesialisert innenfor sine enheter. • Mer sentralisert og strukturert rekruttering, som fører til at bedriften får mer kvalitet inn. • Innført egen rekrutteringsavdeling ut ifra to hovedbegrunnelser: <ul style="list-style-type: none"> - ledere skal ikke benytte tiden sin på rekruttering, men konsentrere seg om å være ledere. - ha en lik tilnærming til kandidater.
AM2	<p>Foreligger flere endringer i HRM-praksis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • HRM-praksisen har blitt mer standardisert på tvers av divisjonene. • Mer byråkratisk prosess for å få tillatelse til hver ansettelse bedriften gjør. • Nytt datasystem for 4-5 år siden, som har ført til mye sterkere kontroll fra "corporate".
NO1	<p>Foreligger store endringer i HRM-praksis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opplæringskostnadene har økt. • Økt fokus på kurs og kompetanseutvikling. • Differensiert nivåene i forhold til opplæring, trening og utvikling. • Bygd opp et HR-område. • Innført gode rekrutteringsprosesser. • Intern konsistent strategi i forhold til bedriftens verdier, forretningsstrategi.
NO2	<p>Foreligger store endringer i HRM-praksis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tidligere har det ikke vært noe særlig HRM-fokus, de største endringene er fokuset i seg selv og at det kom på agendaen. • HR er nå en del av ledergruppen.
NO3	<p>Bedriften består av to selskap som fusjonerte for 3 år siden, og i den forbindelse ble det gjort en rekke endringer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Startet på "skrætsj" med å opparbeide et HRM-system. • Designet og implementert en karrieremodell. • Jobber med å standardisere rutineprosesser og prosedyrer. • Har standardisert og automatisert rekrutteringsprosessen. • Egen rekrutteringsavdeling.
NO4	<p>Foreligger flere endringer i HRM-praksis:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Store endringer i kurs og kompetanseutvikling som følge av krav fra konsernet. • HR-funksjonen i bedriften har fått mer innflytelse i forhold til de ulike divisjonene. • Fokus på å heve kvaliteten på rekrutteringen, og kjøre en grundig rekrutteringsprosess på en effektiv måte.

Tabell 12: Generelle endringer i HRM-praksis

4.1.6 Oppsummering (F1)

Oppsummert ser vi av de kvantitative dataene at flere norske bedrifter benytter prestasjonsvurderingssystem i 2010, samtidig som systemet i større grad blir benyttet til fastsettelse av lønn. Det er i tråd med de kvalitative funnene, der fem av seks bedrifter benytter systemet. Det foreligger imidlertid forskjeller mellom de seks bedriftene når det gjelder å benytte systemet til å fastsette lønn. To av bedriftene benytter systemet til å fastsette lønn på enten store deler av de ansatte eller samtlige ansatte, mens to av bedriftene benytter det kun på enkelte stillingskategorier. Den norske bedriften med amerikanske eiere skiller seg imidlertid ikke fra de andre norske bedriftene på dette området. Utstrakt bruk av prestasjonsvurderingssystem kan være en følge av bransje- og bedriftsspesifikke forhold. Samtidig kan det også forklares ved at bedriftenes HRM-praksis har blitt påvirket av globaliseringen.

Gjennomsnittlig opplæringskostnader har hatt en betydelig økning i norske bedrifter, da kostnadene i løpet av seks år omtrent har blitt fordoblet. Av de kvalitative funnene fremkommer det at fem av seks bedrifter har hatt endringer i opplæringskostnader, men at endringene er i varierende grad. Bedrift AM1 differensierer seg fra de andre bedriftene ved at den har hatt en reduksjon i opplæringskostnader de siste 10 årene. De kvantitative og kvalitative resultatene samsvarer ikke, da det kun er en bedrift som har hatt en økning i opplæringskostnader. Når det gjelder endringer i kurs og kompetanseutvikling foreligger det store forskjeller blant bedriftene. Det kan tenkes at økningen i opplæringskostnadene skyldes at bedriftene fokuserer på å utvikle kompetansen til bedriftens ansatte. Det er av stor betydning at de ansatte innehar nødvendig kompetanse for at bedriften skal kunne hevde seg i den stadig økende konkurransen. En annen mulig årsak kan være at bedriftene hever kvaliteten på opplæringen, og at opplæringen dermed blir dyrere å gjennomføre. En reduksjon i opplæringskostnadene kan skyldes at bedriftene i større grad benytter innleid arbeidskraft og/eller at de standardiserer opplæring og kompetanseutvikling på tvers av divisjonene. En annen mulig forklaring kan være finanskrisen, som rammet flere bedrifter over hele verden. En følge av den kan være at bedriftene ikke har hatt like store økonomiske ressurser til å benytte på opplæring og kompetanseutvikling.

De kvantitative dataene viser at norske bedrifter har hatt en økning i midlertidig arbeidskraft fra 2004 til 2010. Resultatene fra den kvalitative analysen indikerer at samtlige bedrifter

benytter midlertidig arbeidskraft i liten grad, som videre samsvarer med funn fra den kvantitative analysen. Bedrift AM2 benytter størst andel midlertidig arbeidskraft, noe HR-direktøren forklarer ut ifra store variasjoner i prosjektmengde. Økningen av innleid midlertidig arbeidskraft kan skyldes bransje- og bedriftsspesifikke faktorer, samt mangel på kompetanse i bedriftene. Funn basert på den kvalitative analysen indikerer at alle bedriftene involverer ansatte i stor grad i endringsprosesser, der de i hovedsak benytter fagforeninger og den tillitsvalgte i bedriften. Felles for bedriftene er at samtlige har opplevd endringer i HRM-praksis de siste 10 årene.

4.2 “Country of Origin Effects” (F2)

I følgende delkapittelet skal vi presentere og analysere funn i henhold til forskningsspørsmål 2 (F2), der dataene kun er basert på den kvalitative analysen. Standardisering av HRM-praksis kan enten være rettet mot morsselskapets praksis, eller standardisering mot en global bestep praksis. Vi ønsker i følgende avsnitt å redegjøre for “Country of Origin Effects”, med andre ord om bedriftene standardiserer HRM-praksis mot morsselskapets praksis.

Bedriftene med amerikansk morsselskap har en skriftlig HRM-strategi som er utarbeidet på konsernnivå. De overfører således HRM-praksis i stor grad fra morsselskapet til de internasjonale datterselskapene. Til tross for at de i stor grad standardiserer HRM-praksis mot morsselskapets praksis, er de imidlertid opptatt av å formidle at de må foreta tilpasninger etter lokale norske forhold og behov. HR-direktøren i bedrift AM1 utdyper dette som følger:

Eierne sitter i Amerika, det er den filosofien vi lever og jobber i. Samtidig er det veldig sterkt forankret at vi er lokale og vi er nødt til å se på vårt lokale marked. Norge er jo et spesielt land, og vi er nødt til å ta lokale hensyn til markedet. Vi er nødt til å tilpasse oss, det blir litt sånn think global, act local.

Bedrift AM1 har funksjonalisert hele HR-avdelingen, som følge av føringer fra morsselskapet. HR-direktøren beskriver dette: “*Alt er i ferd med å bli standardisert på tvers av alle land*”. Videre fremkommer det at ledergruppen i konsernet ikke kun tar hensyn til det

amerikanske markedet når de utarbeider strategien, men også det europeiske da bedriften har stor markedsandel i dette markedet.

HR-direktørene i bedriftene med amerikansk morselskap hevder at de sterke fagforeningene i Norge fører til at de må foreta tilpasninger, slik at de avviker fra morselskapets HRM-strategi på enkelte områder. HR-direktøren i bedrift AM2 bekrefter dette:

Vi har lokale tilpasninger og lokale behov som gjør at vi må avvike fra hovedstrategien som er utviklet av corporate (...) Policier som morselskapet har innført må til en viss grad lokalt tilpasses, litt avhengig av hvordan lovverket tillater at vi kan implementere policier som de er eller om vi må gjøre justeringer.

HR-direktøren i bedrift AM2 hevder at de blant annet må tilpasse lønssystemet på grunn av sterke fagforeningstilknytninger i Norge. Morselskapet har foreløpig ikke klart å plassere det norske datterselskapet inn i deres lønssystem, da de ikke har lyktes i å tilpasse systemet til norske forhold. Videre hevder HR-direktøren i bedriften at de spesifikke behovene de har her i Norge i forhold til opplæring er individuelt tilpasset deres virksomhet, uavhengig av morstilknytningen. "Vi har en del interaktiv opplæring, som er World Wide. Når det gjelder de spesifikke behovene vi har her i Norge så er det individuelt tilpasset vår virksomhet, uavhengig av morstilknytningen vår". HR-direktøren poengterer videre at de amerikanske eierne ikke er like forståelsesfulle når det gjelder behovet for lokale tilpasninger. Det er viktig for bedriften å ha en balansegang mellom lokal tilpasning og standardisering. HR-direktøren beskriver dette som følger.

Jeg forstår jo at det er nødvendig å standardisere det, men det er ikke alltid de er like flinke til å forstå at de må lokalt tilpasses. Corporate tar beslutninger som de syns er veldig lure, også er det ultra-amerikanske også bare sprer de det ut, og det passer ikke vår virksomhetstype her vi er. Så jeg har formidlet veldig mange ganger at think global, act local. Det er et viktig begrep i internasjonale, globale organisasjoner.

Bedrift AM2 har en HRM-strategi som tar for seg innsatsområder som skal vektlegges i det kommende året, samt en mer langsiktig HRM-strategi som er gitt av morsselskapet. HR-direktøren beskriver dette: *“Her jobber vi litt mer sånn i forhold til hvilke føringer som blir lagt på høyere plan”*. HR-direktøren påpeker at bedriften opplever visse forskjeller sammenlignet med norske bedrifter, spesielt knyttet til “policiene” som morsselskapet implementerer på verdensbasis. Bedriften får mindre lokal råderett i henhold til praktisering av HRM, og stadig større føringer fra “corporate”. Følgende sitat illustrerer dette: *“For en del år tilbake var vi nok mer frie til å bestemme lokale behov over hvordan vi skulle planlegge ressursene våre. Så det er mye sterkere kontroll nå”*.

Bedriftene med norsk morsselskap har i likhet med bedriftene med amerikansk morsselskap utarbeidet skriftlig HRM-strategi, med unntak av bedrift NO1. I motsetning til bedriftene med amerikansk morsselskap, foreligger det store forskjeller når det gjelder i hvilken grad de overfører HRM-praksis til de internasjonale datterselskapene. Ikke overraskende hevder samtlige HR-direktører i bedriftene med norsk morsselskap at de tilpasser HRM-praksis til lokale institusjonelle forhold der datterselskapene er lokalisert. HR-direktøren i bedrift NO1 illustrerer dette: *“Hvert land har sine nasjonale myndighetspålagte legale elementer som vi må forholde oss til. Så man må utarbeide dokumentasjonen og noen dokumenter som møter landsspesifikke krav”*.

To av bedriftene med norsk morsselskap skiller seg ut ved at de tilpasser svært forskjellig etter nasjonal kultur i vertsland. Bedrift NO1 overfører HRM-praksis i stor grad fra morsselskapet, og foretar ikke store tilpasninger etter kulturelle forhold der datterselskapene er lokalisert. Bedriften har i hovedsak standardiserte produkter og arbeidsoppgaver, og vi kan derfor anta at det er en mulig forklaringsfaktor for hvorfor den standardiserer HRM-praksisen mot morsselskapets praksis. Samtidig opererer bedriften innfor land der den kulturelle distansen er lav. Det kan dermed være enklere å standardisere HRM-praksisen på tvers av datterselskapene, da bedriften ikke behøver å foreta store tilpasninger til kulturelle forhold.

Bedrift NO3 har utarbeidet en skriftlig HRM-strategi som den har brutt ned til norske forhold. Bedriften standardiserer i mindre grad HRM-praksis mot morsselskapet praksis, og tilpasser i større grad etter nasjonal kultur i land der datterselskapene er lokalisert. Den opererer innenfor land der den kulturelle distansen er høy, og det kan dermed tenkes at det skaper større utfordringer for standardisering av HRM-praksis på tvers av enhetene. Bedriften har

blant annet flere internasjonale datterselskap lokalisert i lavkostland. HR-ansvarlig peker på at det er flere som jobber i lavkostområder som har et ønske om å komme til Norden, da de tror det er et bedre liv her. Da vi spurte hvilke utfordringer dette skapte for bedriften, svarte HR-ansvarlig: *“Vi må veie opp balansen med å beholde folk der hvor det er forretningsmessig mest verdi akkurat nå og beholde dem, eller om vi skal tenke på oss selv som et globalt selskap. Den er vanskelig å balansere helt”*. HR-ansvarlig peker også på viktigheten av å ta hensyn til legale krav i de ulike landene de opererer: *“Bedriften møter andre krav til sikkerhetsanalyser og risikovurderinger i landene hvor datterselskapene opererer, slik at man sikrer å unngå korrupsjon og andre ting som har preget disse landene”*.

Bedrift NO1 har “policy”-dokumenter og standard legale dokumenter, men har ikke utarbeidet et eget strategidokument. HR-direktøren bekrefter dette: *“Vi har ikke dokumentasjonen lina opp som man burde hatt. Det har vi ikke”*. Bedriften standardiserer i stor grad HRM-praksis mot morsselskapets praksis, og hevder at den legger vekt på å få HRM til å virke operasjonelt. *“Det handler om den praksisen vi ønsker at skal være der for å fremme forretningsoperasjonene våre”*. HR-direktøren hevder standardiseringen av HRM-praksis er et bevisst valg, og at det var slik bedriften ønsket at den internasjonale veksten skulle gjennomføres. Følgende sitat illustrerer dette:

Jeg tror at hvis du hadde reist rundt i landene våre så hadde du sett det samme kontorinventaret, de samme fargene og den samme stilen. Du ville kjent igjen alle uttrykkene våre, visjonene og verdiene. Og i ledermøtene ville lederne snakke om de samme tingene.

Bedriften har fått administrerende direktører i alle vertsland til å forstå at hvis de implementerer HRM-praksisen, så vil det gi bedriftene bedre resultater. HRM-funksjonen i virksomheten har bevist at det skaper bedre resultater for hele virksomheten, som videre har ført til at lederne har fått en økt troverdighet til sine medarbeidere. Bedriften opererer med en sterk organisasjonskultur, og er opptatt av at alle ansatte skal ha et bevisst forhold til organisasjonskulturen og få den “inn under huden”. HR-direktøren i konsernet hevder at deres internasjonale datterselskap i Sverige er typisk svensk, men at de ansatte som jobber i der mener bedriften er forskjellig fra andre svenske bedrifter de har jobbet i. Det illustrerer hvor

tydelig organisasjonskulturen er. *“Jeg har jobbet noen steder og jeg ser at vi er helt råde på å dyrke frem en kultur som fremmer våre mål”*.

Bedrift NO2 med norsk morsselskap og amerikanske eiere har delvis utarbeidet en skriftlig HRM-strategi, der den har standardisert ulike områder som medarbeiderundersøkelser, medarbeidersamtaler, malverk, personalbok osv. HR-direktøren uttrykker: *“Det er klart at det blir veldig mye på lokalt plan”*. Bedriften er som nevnt tidligere en divisjon av et større norsk konsern, og overfører delvis HRM-praksis fra morsselskapet til de internasjonale datterselskapene. Den overfører prosedyrer og rutiner som er gjennomførbare, men tilpasser ellers praksisen etter lokale forhold der datterselskapene er lokalisert. HR-direktøren beskriver at HRM blir praktisert på ulike måter i morsselskapet og datterselskapene: *“Du har en helt annen oppfølging av en rumensk ansatt enn en norsk ansatt. Man opererer på helt andre måter”*. Bedriften har hatt amerikansk innflytelse ved at eierne i flere år har vært fra USA. Blant annet er bedriftens “mappingsystem” opprinnelig amerikansk. Videre hevder HR-ansvarlig at de må rapportere annerledes til de amerikanske eierne, noe hun forklarer ved at eierne er storforvaltere og ønsker kontroll.

Bedrift NO4 har i likhet med bedrift NO3 utarbeidet en skriftlig HRM-strategi, som er utformet på konsernnivå. HR-avdelingen er en sentralisert HR-enhet i et større norsk konsern. Bedriften benytter ikke samme HRM-strategi i de internasjonale datterselskapene som i morsselskapet. HRM-praksis blir i liten grad overført fra morsselskapet til de internasjonale datterselskapene, da datterselskapene i høy grad er autonome, samt at bedriften ikke har hatt kapasitet til å integrere utelokasjonene. Hovedoppgaven til datterselskapene er å understøtte den enheten de hører til med behovene de har. Bedriften har likevel noen overordnede styringsdokumenter som gjelder for alle, som omhandler blant annet lønnsstrategi og lønnspolicy. Det kan også være utfordrende å overføre praksisen, da bedriften er en kunnskapsbedrift som produserer høyteknologiske produkter. Bedriften opererer i flere ulike land der den kulturelle distansen er svært høy, som i stor grad kan skape utfordringer knyttet til standardisering av HRM-praksis mot morsselskapet praksis. I flere tiår har bedriften operert bredt internasjonalt, og det kan derfor tenkes at den blir påvirket av globaliseringen.

HR-direktøren i bedrift NO4 hevder at de institusjonelle forholdene i de landene den opererer har stor påvirkning på praksisen i datterselskapene. HR-direktøren illustrerer dette:

Det er klart at de er veldig påvirket av miljøene og kravene i det landet de opererer.

Det er sånn businessen er, så da må man tilpasse seg. Det som vi har fokus på, og som er viktig for oss passer ikke alltid inn i hva som er viktig for en HR-avdeling i bedriften.

4.2.1 Oppsummering (F2)

Oppsummert ser vi at fem av bedriftene har utarbeidet en skriftlig HRM-strategi. Bedrift AM1, AM2 og NO4 har utarbeidet HRM-strategi på konsernnivå. Tre av bedriftene blir i stor grad påvirket av "Country of Origin", der to av de har amerikansk morselskap. Til tross for at bedriftene med amerikansk morselskap overfører HRM-praksis i stor grad, foretar de lokale tilpasninger etter norske forhold og behov.

Tabell 13 oppsummerer hovedfunn knyttet til "Country of Origin Effects".

<i>Bedrift</i>	<i>Skriftlig HRM-strategi</i>	<i>"Country of Origin Effects"</i>
AM1	Ja, utarbeidet på konsernnivå.	<ul style="list-style-type: none"> • Datterselskapet implementerer morselskapets HRM-praksis i stor grad. • Er i stor grad påvirket av "Country of Origin".
AM2	Ja, utarbeidet på konsernnivå.	<ul style="list-style-type: none"> • Datterselskapet implementerer morselskapets HRM-praksis i stor grad. • Er i stor grad påvirket av "Country of Origin".
NO1	Nei, ikke et eget dokument, men har "policies"- dokumenter.	<ul style="list-style-type: none"> • Morselskapet implementerer HRM-praksis i datterselskapene i stor grad. • Er i stor grad påvirket av "Country of Origin".
NO2	Ja, delvis.	<ul style="list-style-type: none"> • Morselskapet implementerer HRM-praksis i datterselskapene i middels grad. • Er påvirket av "Country of Origin" på enkelte praksiser.
NO3	Ja.	<ul style="list-style-type: none"> • Morselskapet implementerer HRM-praksis i datterselskapene i liten grad. • Er i liten grad påvirket av "Country of Origin".
NO4	Ja, på konsernnivå.	<ul style="list-style-type: none"> • Morselskapet implementerer HRM-praksis i datterselskapene i liten grad. • Er i liten grad påvirket av "Country of Origin".

Tabell 13: "Country of Origin Effects"

Kap 5.0 Diskusjon

Formålet med denne oppgaven var å undersøke hvordan globaliseringen påvirker HRM-strategier i norske bedrifter. For å løse hovedproblemstillingen har vi konkretisert ned i to forskningsspørsmål. Først har vi undersøkt utviklingen av ulike HRM-strategier i norske bedrifter de siste 10 årene. Deretter har vi undersøkt hvordan HRM-praksis i bedriftene med norsk og amerikansk morselskap påvirkes av "Country of Origin". Vi ønsker å gjøre oppmerksom på at bedriftene har morselskap fra forskjellige nasjonaliteter, men at samtlige bedrifter er lokalisert i Norge. Vi har derfor valgt å betegne bedriftene som norske bedrifter i henhold til forskningsspørsmål 1 (F1). I kap. 5.2 derimot betegner vi bedriftene som multinasjonale selskap, der vi skiller mellom bedrifter med norsk og amerikansk morselskap. For å besvare våre problemstillinger vil vi i følgende kapittel drøfte resultatene i lys av presentert teori og forskning.

5.1 Globaliseringens påvirkning på HRM-strategier

Bedrifter har i løpet av de siste tiårene blitt utsatt for stadig økende konkurranse, som i stor grad er et resultat av globaliseringen (Pudelko m. fl., 2007). Globalisering baserer seg på et komplekst og forsterket nettverk av ulike aktiviteter som gjør at steder, bedrifter og individer i ulike deler av verden blir mer avhengig av hverandre (Allen og Hamnett, 1995). Som en følge av globaliseringen ekspanderer bedrifter fra sine opprinnelige hjemmemarkeder i større grad enn tidligere. Bedrifter søker tilgang på nye kunder, råvarer, kunnskap, arbeidskraft og teknologi utenfor sitt hjemland for å hevde seg i den økende konkurransen, som videre har ført til vekst i antall multinasjonale selskap (Eiteman, Stonehill, & Moffett, 2010).

Globaliseringen og tilveksten av multinasjonale selskap har bidratt til at vi har fått økt kunnskap om ulike HRM-praksiser, og vi kan derfor anta at vi i større grad enn tidligere lar oss påvirke og "kopierer" praksis fra bedrifter med andre nasjonaliteter.

5.2 Utvikling av ulike HRM-strategier

For å få en pekepinn på hvordan utviklingen av HRM-strategier har vært de siste 10 årene, og om utviklingen tenderer mot en global bestep praksis, har vi undersøkt om norske bedrifter i større grad enn tidligere benytter kontrollorientert HRM. Med bakgrunn i presentert teori og

forskning fremkommer det at utstrakt bruk av prestasjonsvurdering, benyttelse av systemet til å fastsette lønn, lønn basert på individuelle prestasjoner, samt utstrakt bruk av midlertidig arbeidskraft kjennetegnes som kontrollorientert HRM. Økt satsing på opplæring, kurs og kompetanseutvikling til samtlige ansatte, samt involvering av ansatte i endringsprosesser, har imidlertid likheter med forpliktelsesbasert HRM. Forskning viser at amerikansk HRM-praksis på mange måter kan kategoriseres som kontrollorientert HRM, mens norsk HRM-praksis har mange likhetstrekk med forpliktelsesbasert HRM (Gooderham m. fl., 2010).

Vi skal nå drøfte funnene knyttet til HRM-praksiser som prestasjonsvurderingssystem, opplæring, kurs og kompetanseutvikling, ansettelsespraksis og involvering av ansatte. Resultatene vi presenterte under kap. 4.1.5 generelle endringer i HRM-praksis, vil kun bli benyttet som mulige forklaringer på endringer i HRM-praksis.

Prestasjonsvurderingssystem

Resultatene fra den kvantitative analysen viser at norske bedrifter har hatt en økning i praktisering av prestasjonsvurderingssystem fra 2004. De kvantitative funnene er i samsvar med resultatene fra den kvalitative analysen, der det fremkommer at flertallet av de norske bedriftene vurderer ansatte i form av prestasjonsvurderingssystem. Funnene våre er i tråd med tidligere forskning, som viser at systemet er stadig mer utbredt blant bedrifter verden over (Kuvaas, 2012). En faktor som har endret seg de siste årene er hvem som vurderer de ansattes prestasjoner. Tidligere var det i stor grad ledere som vurderte sine nærmeste underordnede, mens det i dag kan være ansatte som vurderer hverandre eller ansatte som vurderer sin nærmeste overordnede leder (Kuvaas m.fl., 2012). Dette samsvarer med funn fra den kvalitative analysen, der det viser seg at både ledere vurderer sine nærmeste underordnede, og at ansatte vurderer hverandre og sin nærmeste leder.

Det foreligger likevel forskjeller knyttet til hvilke stillingskategorier som inngår i systemet. Flertallet vurderer prestasjoner på alle nivåer i bedriften, men samtlige av bedriftene som benytter systemet bruker det til å vurdere ledernes prestasjoner. Av den kvantitative analysen fremkommer det at andelen har økt betraktelig i henhold til fastsettelse av lønn basert på prestasjoner, som også resultatene fra den kvalitative analysen indikerer. Funnene våre har dermed store likhetstrekk med kontrollorientert HRM på dette området, der vurdering og belønning basert på individuelle prestasjoner er sentrale faktorer som skal bidra til å skape

konkurransen mellom de ansatte. Kontrollorientert HRM er basert på økonomiske incentiver hvor de ansatte har kalkulatv organisasjonsforpliktelse.

Samtlige bedrifter som fastsetter lønn basert på prestasjonsvurderinger benytter systemet til å fastsette lønn på ledernivå. Det kan i stor grad ha en sammenheng med at systemet i utgangspunktet ble brukt for å belønne toppledere (Jensen og Meckling, 1976; Holmström og Milgrom, 1987). Resultatene våre er i samsvar med tidligere studier, som viser at det som kun var ment som belønning for toppledere nå også praktiseres på arbeidstakere på lavere nivå i bedrifter (Lemieux, MacLeod og Parent, 2009).

I vår studie fremkommer det at benyttelse av systemet til belønning i hovedsak er basert på individuelle prestasjoner der bedriftene differensierer hver enkelt ansatt. Resultatene har store likheter med nyere forskning, som viser at lønn basert på individuelle prestasjoner er mer utbredt i økonomier med sterke fagforeninger (Kelly Global Workforce Index, 2013). Vi kan anta at årsaken til utbredelsen av individuell prestasjonsbasert lønn skyldes ansattes manglende incentiver til å gjøre en god jobb. Det kan dermed tenkes at ansatte på denne måten opplever lavere grad av forpliktelse til bedriften, samt høyere grad av kontroll, da flere bedrifter innfører økonomiske incentiver for å øke ansattes prestasjoner. Bedrift NO1 er en av bedriftene som benytter prestasjonsvurderingssystem, og det kan i stor grad sees i sammenheng med bransjen bedriften tilhører. Tidligere forskning viser at salgsbransjen er den yrkesgruppen der flest ansatte får prestasjonsbasert lønn (Kelly Global Workforce Index, 2013).

To av bedriftene som har utstrakt bruk av prestasjonsvurderingssystem har amerikansk morselskap. Da systemet opprinnelig er amerikansk, og har vært en del av amerikansk praksis i mange år, kan det derfor tenkes at det er årsaken til at systemet ble implementert i bedriftene. Det faktum at prestasjonsvurderingssystem er svært utbredt i USA, kan på mange måter sees i sammenheng med den amerikanske kulturen. USA er i følge Hofstede (1980) det mest individualistiske samfunnet i verden. Samtidig er samfunnet preget av maskuline verdier, som indikerer at konkurranse, prestasjon og suksess er sentrale faktorer. USA blir sett på som en anti-fagforeningsmentalitet, som også kan ha stor påvirkning på belønningsavgjørelser. Det kan derfor tenkes at det amerikanske samfunnet i større grad legger til rette for å ha prestasjonsvurderingssystem i bedriftene, samt belønning basert på individuelle prestasjoner. For amerikanerne er det å kunne vise til suksess en svært stor

motivator, noe som kommer tydeligere fram ved bruk av prestasjonsvurderingssystem. Til tross for at den amerikanske kulturen legger til rette for å benytte prestasjonsvurderingssystem, er det likevel lite som tyder på at norsk lovgivning og kultur vil være et hinder for praktisering av systemet i Norge.

Bedrift NO3 er den eneste bedriften i utvalget som ikke benytter et fullkomment prestasjonsvurderingssystem, men måler ansattes behov for utvikling. Det kan antas at årsaken til at den ikke har et fullkomment system skyldes den store fusjonen som bedriften har gjennomgått for noen år siden, og at bedriften dermed ikke har hatt kapasitet til å innføre systemet på nåværende tidspunkt. Bedriften belønner derfor ikke ansatte etter individuelle prestasjoner. En mulig årsak kan være at systemet skaper dysfunksjonell atferd på arbeidsplassen. Bedriften er forankret i norske verdier som kjennetegnes ved lav maktavstand hvor kontroll er mislikt. Samtidig er det norske samfunnet basert på høy grad av likhet, og det kan derfor tenkes at individuell belønning ikke passer inn i bedriftens lønnsystem. Samtidig er bedriften en av de minst internasjonale bedriftene i vår studie, og det kan derfor tenkes at den i mindre grad har blitt utsatt for påvirkning av globaliseringen. Bedriften tilhører IT-bransjen, der arbeidsoppgavene til de ansatte i stor grad baserer seg på å utvikle og implementere komplekse IT-løsninger for kundene. Det kan dermed være vanskeligere å måle og operasjonalisere ansattes prestasjoner. Bedriften kan videre kategoriseres som en kunnskapsbedrift, noe som fører til at belønning basert på prestasjoner ikke nødvendigvis vil være gunstig, da det kan redusere kvaliteten på produktene/tjenestene bedriften leverer.

Av resultatene våre ser vi at systemet stadig blir mer utbredt blant norske bedrifter, og at de på denne måten får systematisert oppfølgingen av den enkelte ansattes prestasjoner. Vi kan anta at utbredelsen av systemet har en klar sammenheng med globaliseringen og tilveksten av multinasjonale selskap, og at vi dermed har fått økt kunnskap om amerikansk HRM-praksis som anses som den globale bestepaksisen. Årsaken til utstrakt bruk av prestasjonsbasert lønn kan i vår studie forklares ut ifra bransje- og bedriftsspesifikke forhold, grad av internasjonalisering og påvirkning fra amerikansk praksis. Vi kan videre anta at jo mer internasjonale bedriftene er, desto større sannsynlighet er det for at de "kopierer" praksiser fra andre nasjoner.

Opplæring, kurs og kompetanseutvikling

Resultatene våre fra den kvantitative analysen viser at norske bedrifter benytter en forholdsvis stor andel av de totale lønnskostnadene på opplæring. Opplæringskostnadene har økt betraktelig siden 2004, der en mulig forklaring kan være at norske bedrifter i større grad enn tidligere har fått økt fokus på opplæring. En følge av det kan være at bedriftene prioriterer å benytte mer økonomiske ressurser på dette området. På en annen side kan det tenkes at det har blitt dyrere å gjennomføre opplæring. Resultatene har store likheter med forpliktelsesbasert HRM, der de menneskelige ressursene blir sett på som en investering og ikke en kostnad.

Funn fra den kvantitative analysen er imidlertid ikke i tråd med funn fra den kvalitative, der det fremkommer at det er store variasjoner i andelen av de totale lønnskostnadene som blir benyttet til opplæring. Flertallet av bedriftene har hatt forholdsvis stabile opplæringskostnader de siste 10 årene. Det er imidlertid to bedrifter som skiller seg ut fra de resterende, der den ene hevder kostnadene har gått opp og den andre hevder kostnadene har gått ned. HR-direktøren i bedrift NO1 hevder kostnadene har gått opp, og vi kan anta at årsaken kan være at bedriften vektlegger personlig egenskaper og ferdigheter fremfor formell kompetanse i rekrutteringsprosesser. Nyansatte kan dermed ha mangel på kompetanse, som videre fører til at bedriften får økte opplæringskostnader. Samtidig kan kostnadsøkningen sees i sammenheng med veksten bedriften har hatt de siste 10 årene. Bedrift AM1 har på en annen side hatt en reduksjon i opplæringskostnadene. Årsaken kan i stor grad knyttes til bedriftens standardisering av opplæring, kurs og kompetanseutvikling.

Når det gjelder endringer i opplæring, kurs og kompetanseutvikling viser de kvalitative funnene at samtlige bedrifter har opplevd endringer i løpet av de siste 10 årene, men at endringene varierer. Felles for bedriftene AM1, AM2, og NO1 er at flere av endringene kommer som krav fra konsernet. Det har ført til at opplæring, kurs og kompetanseutvikling har blitt mer standardisert på tvers av de internasjonale datterselskapene. Bedrift AM1 og AM2 har amerikansk morsselskap, og det kan dermed tenkes at standardiseringen kommer som følge av at morsselskapet ønsker mer kontroll over de ulike datterselskapene. Det er forøvrig i tråd med studien til Hofstede (1980), som indikerer at amerikanerne har mer bruk av kontroll og at makten er mer sentralisert enn i Norge. Årsaken til at bedrift NO1 standardiserer denne HRM-praksisen skyldes at bedriften har en intern konsistent forretningsstrategi, og ønsker således høy grad av likhet mellom morsselskapet og datterselskapene. Bedrift NO4 har i likhet med bedrift AM1, AM2 og NO1 utført endringer i

praksisen som følge av krav fra konsernet, men kravene omhandler kun enkelte kurs som i løpet av de siste årene har blitt innført som obligatoriske for samtlige ansatte. Bedriften har blant annet innført obligatorisk etikkopplæring og eksportkontrollopplæring.

Samtlige bedrifter velger ut ansatte som skal få opplæring, kurs og kompetanseutvikling etter behov. Flertallet av bedriftene er opptatt av å øke kompetansen på de områdene som er nødvendig for at bedriften skal prestere bedre. De fokuserer i hovedsak ikke kun på å utvikle bedriftens talenter, men ser viktigheten av at hver enkelt ansatt skal få utvikle seg. Dette har i stor grad likheter med forpliktelsesbasert HRM, der de menneskelige ressursene blir sett på som investering og den enkeltes behov står sentralt.

Midlertidig arbeidskraft

Det har vært en økning siden 2004 i antall norske bedrifter som benytter midlertidig arbeidskraft. Økningen omfatter også antall bedrifter som benytter mer enn 21 % midlertidig arbeidskraft. Til tross for at det har vært en økning, er det likevel svært få norske bedrifter som har utstrakt bruk. Vi kan dermed ikke konkludere med at de norske bedriftene konvergerer mot kontrollorientert HRM på dette området.

Fast ansettelse anses som hovedregel for ansettelser blant de seks bedriftene i vår kvalitative studie, men likevel benytter samtlige bedrifter midlertidig arbeidskraft. Flertallet av bedriftene har hatt en stabil andel midlertidig arbeidskraft de siste årene, og benytter midlertidig arbeidskraft i liten grad. Det er i tråd med funnene til Gooderham m. fl. (1996), som hevder at norske bedrifter har redusert bruk av midlertidig arbeidskraft. Samtidig viser det seg at bedriftene med amerikansk morselskap har større andel midlertidig arbeidskraft sammenlignet med bedriftene med norsk morselskap. Amerikansk HRM-praksis har flere likhetstrekk med kontrollorientert HRM, som blant annet kjennetegnes ved utstrakt bruk av innleid arbeidskraft med fleksible kontrakter. Det kan dermed tenkes at HRM-praksisen i bedriftene med amerikansk morselskap i større grad er påvirket av praksisen i hjemlandet. Funnene våre er i tråd med resultatene til Brewster og Larsen (2000) som i likhet med Ouchi (1981) konkluderer med at amerikanske bedrifter er kortsiktig orienterte. Det kommer til syne i bedriftenes strategier og praksiser for å beholde og erstatte arbeidskraft, der amerikanske bedrifter i større grad tilbyr korttidskontrakter. Samtidig viser funnene at benyttelsen av midlertidig arbeidskraft også har en sammenheng med bransje- og bedriftsspesifikke forhold.

Bedrift AM2 benytter 20 % midlertidig arbeidskraft og det kan tenkes at en mulig forklaring på denne andelen er at bedriften har mangel på kompetanse innenfor enkelte fagområder, eller at bedriften i større grad ønsker å variere arbeidskraft i takt med endringer i etterspørselen. Bedriften har flere prosjektbaserte arbeidsoppgaver, og vi kan anta at den benytter midlertidig arbeidskraft for å unngå nedbemanningsproblemer. Årsaken til dette er at lovverket ved nedbemanning gjør det lettere å terminere de som er midlertidig ansatt i forhold til de som er fast ansatt.

Involvering av ansatte

Kjernen i forpliktelsesbasert HRM er investering, utvikling og involvering i den enkelte ansatt (Kuvaas, 2012). Forskning viser blant annet at norske ledere er i verdenstoppen når det gjelder å inkludere og involvere ansatte (Gimmestad, 2012). For å skape tillit og engasjement blant ansatte er det viktig å gi den enkelte ansvar over eget arbeid og involvere de i prosesser som bedriften skal foreta (Meta kompetanse, 2013).

Resultatene fra våre analyser indikerer at samtlige bedrifter involverer ansatte i stor grad i endringsprosesser. Flertallet pekte på viktigheten av å involvere bedriftens tillitsvalgte og fagforeningene. Samtlige var likevel enige i at involvering av ansatte varierer avhengig av situasjonen, alt etter hvilke endringer bedriften skal foreta. Bedriftene med amerikansk morsselskap involverer i like stor grad sammenlignet med bedriftene med norsk morsselskap. I Norge har vi en lang tradisjon med samarbeid mellom bedrifter og fagforeningene, og siden bedriftene med amerikansk morsselskap er lokalisert i Norge, må de på lik linje med bedriftene med norsk morsselskap ta hensyn til norsk lovgivning og de sterke fagforeningene i landet. Resultatene indikerer dermed at både bedriftene med amerikansk og norsk morsselskap i stor grad har likheter med forpliktelsesbasert HRM.

Vi kan imidlertid anta at bedriftene med amerikansk morsselskap ikke involverer ansatte i like stor grad i vertsland som ikke har like sterke fagforeninger og lovgivning som i Norge. Basert på Hofstede (1980) sin studie fremkommer det at Norge skårer lavt på maktavstand. Norsk kultur er preget av samarbeid fremfor konkurranse, medbestemmelse, like rettigheter, samt kollektive ordninger som fagforeningene kontinuerlig arbeider for. På en annen side er USA preget av en anti-fagforeningsmentalitet, og bedriftene møter ikke de samme kravene i hjemlandet som i datterselskapene i Norge.

Kap 5.2.1 Oppsummering (F1)

I de siste tiårene har vi fått mer kunnskap om HRM, og hvordan de ulike HRM-praksisene kan virke positivt på blant annet ansattes motivasjon, kundetilfredshet og bedriftens resultater. Praktisering av prestasjonsvurderingssystem er den praksisen som gir oss best indikasjon på om utviklingen av HRM-strategi konvergerer mot forpliktelsesbasert eller kontrollorientert HRM. Av resultatene ser vi at norske bedrifter har utstrakt bruk av prestasjonsvurderingssystem. Samtidig indikerer funnene at det er langt flere bedrifter som benytter systemet til å fastsette lønn basert på individuelle prestasjoner. På dette området har funnene våre store likheter med kontrollorientert HRM, der vurdering og belønning basert på individuelle prestasjoner er sentrale faktorer.

Kontrollorientert HRM karakteriseres blant annet ved utstrakt bruk av innleid arbeidskraft med fleksible kontrakter, slik at man kan “kjøpe” ansatte som er dyktige innenfor de fagområdene bedriften har behov for. Vi kan derfor anta at bedrifter som i større grad benytter HRM-strategi som kjennetegnes som kontrollorientert HRM har færre kostnader knyttet til opplæring, kurs og kompetanseutvikling, da de “kjøper” ansatte med de beste ferdighetene. På en annen side poengterer Schramm-Nielsen (2004) at fellesskapet i norske bedrifter er viktig, og at man satser på samtlige ansatte og ikke kun velger ut enkelte ansatte. Det fremkommer av den kvalitative analysen at flertallet av bedriftene er opptatt av å øke kompetansen på de områdene det er nødvendig for at bedriften skal prestere bedre. De fokuserer i hovedsak ikke kun på å utvikle bedriftens talenter, men ser viktigheten av at hver enkelt ansatt skal få utvikle seg. Dette har i stor grad likheter med forpliktelsesbasert HRM, der de menneskelige ressursene blir sett på som investering og den enkeltes behov står sentralt.

Funn fra undersøkelsen vår viser at norske bedrifter ikke har utstrakt bruk av midlertidig arbeidskraft, og at andelen har vært forholdsvis stabil de siste årene. Resultatene indikerer at norske bedrifter ikke konvergerer mot kontrollorientert HRM på dette området.

Felles for bedriftene med amerikansk morselskap er at de opererer bredt internasjonalt. Bedrift AM1 benytter prestasjonsvurderingssystem til å fastsette lønn på individnivå, og har utstrakt bruk av midlertidig arbeidskraft, som i stor grad kjennetegner kontrollorientert HRM. Bedrift AM2 benytter prestasjonsvurderingssystem på samtlige nivåer, men benytter systemet kun til å fastsette lønn på ledernivå. HR-direktøren i bedrift AM2 hevder imidlertid at det i

løpet av kort tid mest sannsynlig kommer til å bli praktisert til å fastsette lønn på samtlige nivåer. Felles for bedriftene er at de involverer ansatte i endringsprosesser i form av tillitsvalgte og fagforeninger, og at alle ansatte får mulighet til å utvikle seg ved hjelp av opplæring, kurs og kompetanseutvikling. Det er begge faktorer som kjennetegner forpliktelsesbasert HRM. Vi kan anta at bedriftenes HRM-strategi i større grad vil konvergere mot kontrollorientert HRM i andre datterselskap, som ikke er lokalisert i et land som har så sterke fagforeninger som i Norge. Samtidig vil den norske kulturen og lovgivning sette en begrensning for bedriftenes ønske om en standardisert global bestep praksis. Vi kan dermed konkludere med at bedrift AM1 og AM2 er de to bedriftene i vårt utvalg som konvergerer mest mot kontrollorientert HRM. Likevel er det flere praksiser som kjennetegner forpliktelsesbasert HRM, som i stor grad har likheter med funn fra Nakhle sin studie (2011). I hans studie fremkommer det at enkelte praksiser er mer påvirket av kulturelle og institusjonelle omgivelser enn andre. Resultatene viser også at tilpasningsnivåene varierer på tvers av praksiser, og enkelte ganger innenfor samme praksis.

Felles for bedrift NO1, NO2 og NO4 er at de benytter prestasjonsvurderingssystem, men at det er ulikheter i hvilke nivå de foretar målinger på, samt om systemet blir benyttet til å fastsette lønn. Bedrift NO3 er den eneste i vårt utvalg som ikke benytter prestasjonsvurderingssystem. Til tross for at bedrift NO1, NO2 og NO4 benytter systemet som kjennetegner kontrollorientert HRM, kan vi likevel ikke konkludere med at samtlige bedrifter med norsk morselskap konvergerer mot kontrollorientert HRM. Årsaken er at det kun er denne HRM-praksisen som peker i retning av kontrollorientert HRM, men at de resterende praksisene vi har undersøkt indikerer at bedriftene har større likheter med forpliktelsesbasert HRM.

Alt i alt indikerer funnene i vår studie at norske bedrifter i løpet av de siste 10 årene fremdeles benytter HRM-strategier som har betydelige likheter med forpliktelsesbasert HRM. Likevel fremkommer det at norske bedrifter har en utstrakt bruk av prestasjonsvurderingssystem, og at antall bedrifter som benytter systemet til å fastsette lønn på individnivå har økt betraktelig. Vi kan dermed konkludere med at HRM-praksis i norske bedrifter ikke konvergerer mot den globale bestep praksisen.

5.3 “Country of Origin Effects”

I løpet av de siste årene har det blitt rettet betydelig oppmerksomhet mot HRM-praksis i utenlandske datterselskap, og således hvordan ”Country of Origin” og ”Host Country” påvirker HRM-praksis i datterselskap av multinasjonale selskap (Ferner, 1997, Gamble, 2003, Farley m. fl., 2004). På bakgrunn av funn fra den kvalitative analysen, samt presentert teori og forskning ønsker vi i følgende avsnitt å drøfte likheter og ulikheter mellom bedrifter med amerikansk og norsk morsselskap i henhold til overføring av morsselskapets HRM-praksis til internasjonale datterselskap.

Studier viser at ”Country of Origin” påvirker HRM-praksis i multinasjonale selskap (Muller-Carmen m. fl., 2001; Ferner, 1997). Det er i tråd med funn fra vår studie der det fremkommer at HRM-praksis i bedriftenes internasjonale datterselskap påvirkes av morsselskapet, men at ”Country of Origin Effects” varierer i stor grad mellom de enkelte bedriftene.

Bedriftene med amerikansk morsselskap overfører i stor grad HRM-praksis til sine internasjonale datterselskap, mens de norske multinasjonale bedriftene på en annen side kun overfører i middels eller liten grad. Funnene indikerer dermed at ”Country of Origin Effects” er større i bedriftene med amerikansk morsselskap sammenlignet med bedriftene med norsk. Resultatene er i samsvar med studien til Edwards m. fl. (2000), der det fremkommer at ”Country of Origin Effects” er større i bedrifter som er etablert i dominerende økonomier, som USA eller Japan. Våre funn er videre i tråd med studien til Ngo m. fl. (1998), der de blant annet fant støtte for at datterselskap som tilhørte multinasjonale selskap fra USA påvirkes av ”Country of Origin”.

HR-direktøren i bedrift AM2 hevder bedriften stadig får mindre lokal råderett over hvordan HRM skal praktiseres, og at det i dag er betydelig sterkere kontroll fra morsselskapet enn det har vært tidligere. Dette er i tråd med studien til Child m. fl. (2000) og Negandhi (1983), der det fremkommer at amerikanske multinasjonale selskap benytter mer formelle og strenge kontrollmekanismer i sin relasjon med sine datterselskaper. HR-direktøren i bedrift AM1 hevder i likhet med HR-direktøren i bedrift AM2 at HRM-praksisen er i ferd med å bli standardisert på tvers av alle land. Funnene er i tråd med studien til Nakhle (2011), der han blant annet fant støtte for at amerikanske multinasjonale selskap i høy grad standardiserer morsselskapets praksiser, og således delegerer liten frihet til å tilpasse seg i datterselskapene.

Videre er våre resultater i samsvar med studier utført av blant annet Bartlett m. fl. (1998) og Harzing (1999), som viser at amerikanske multinasjonale selskap tenderer til å benytte standardiserte og sentraliserte praksiser.

Som nevnt tidligere kjennetegnes den amerikanske kulturen ved makt, kontroll og individualisme, noe som i stor grad gjenspeiles i det amerikanske arbeidsliv (The Hofstede Center, udatert, 2). I følge Pudelko m. fl. (2007) tilsvarende den amerikanske HRM-praksisen den globale bestepaksisen. Det kan dermed tenkes at bedriftene med amerikansk morsselskap i større grad enn de med norsk ønsker å opptre i samsvar med den globale bestepaksisen, da den bygger på amerikanske verdier og tradisjoner.

Til tross for at bedrift AM1 og AM2 i stor grad standardiserer HRM-praksis mot morsselskapets praksis, tilpasser de likevel praksisen etter institusjonelle og kulturelle forhold i Norge. Funnene er i tråd med blant annet Smith m. fl. (1995) som i sin studie forsket på divergenseffekten, der de konkluderte med at samspillet mellom institusjonelle, samfunnsmessige og dominerende effekter er avgjørende for bedriftens praksis i et land. Videre samsvarer også funnene med Nakhle (2011), som i sin studie viser at kulturelle og institusjonelle omgivelser utøver press på amerikanske og europeiske multinasjonale selskap slik at de må tilpasse seg, men at de samtidig også er påvirket av "Country of Origin". Sterke fagforeninger og en norsk kultur som kjennetegnes ved samarbeid, kollektivism, sterke personlige relasjoner og likhet, fører til at bedriftene må tilpasse praksisen på flere områder, som således fører til avvik fra morsselskapenes HRM-strategier.

Bedrift AM2 tilpasser blant annet lønssystemet på grunn av de sterke fagforeningstilknytningene her i Norge, da morsselskapet ikke har lyktes i å plassere det norske datterselskapet inn i deres lønnsystem. Samtidig påpeker HR-direktøren i bedrift AM2 at opplæringen må tilpasses, da de ansatte her i Norge har spesifikke behov som må tilfredsstilles. Basert på analysen ser vi en tydelig divergenseffekt da de nasjonale institusjonelle forholdene i Norge er så sterke at praksisen må tilpasses etter forholdene.

I følge Adler (2001), Hofstede (1983) og Herkenhoff (2000) er det enklere å overføre HRM-praksis mellom "Country of Origin" og vertslandet, dersom den kulturelle avstanden er liten. Til tross for at studier viser at det er store forskjeller mellom amerikansk og norsk kultur i henhold til individualisme og maskulinitet, foreligger det flere likheter på dimensjonene

maktdistanse og usikkerhetunngåelse. Det kan derfor tenkes at det vil være enklere å overføre HRM-praksis fra USA til Norge, enn det vil være å overføre praksis fra USA til for eksempel Tyrkia (The Hofstede Center, udatert, 3).

I følge Festing m. fl. (2007) er hovedutfordringen for multinasjonale selskap å skape et system som opererer effektivt i flere land, og som på samme tid opprettholder global konsistens. Multinasjonale selskap må derfor søke å finne en balanse mellom standardisering og lokal tilpasning. Bedrift AM1 og AM2 er store multinasjonale selskap med lang internasjonal erfaring, der begge bedriftene opererer bredt internasjonalt. Det kan dermed tenkes at bedriftenes internasjonale erfaring har ført til at de ser viktigheten av å tilpasse HRM-praksis etter lokale forhold og behov i vertslandet, samtidig som de også standardiserer mot morsselskapets praksis. Vi kan således anta at bedriftene i stor grad har lyktes i å finne balansen mellom standardisering og lokal tilpasning.

Blant bedriftene med norsk morsselskap er det store variasjoner i henhold til ”Country of Origin Effects”. Tre av fire bedrifter med norsk morsselskap standardiserer HRM-praksis mot morsselskapets praksis i middels eller liten grad. Resultatene våre er i samsvar med en studie utført av Tregaskis (1998), der han undersøkte overføring av praksiser til datterselskap av multinasjonale selskaper lokalisert i Europa, USA og Japan. Han fant kun begrenset støtte for ”Country of Origin Effects”. Funnene våre er likeledes i tråd med studien til Nakhle (2011), som viser at europeiske multinasjonale selskap delegerer mer autonomi og frihet til å tilpasse seg i sine internasjonale datterselskap. To av bedriftene med norsk morsselskap opererer bredt internasjonalt, og overfører HRM-praksis i mindre grad. En årsak kan være at den kulturelle distansen til mange av bedriftenes internasjonale datterselskap er høy. Funnene er i tråd med studier utført av Adler (2001), Hofstede (1983) og Herkenhoff (2000), der det fremkommer at desto større kulturell avstand det er, jo vanskeligere er det å overføre HRM-praksis mellom ”Country of Origin” og vertslandet. Bedrift NO2, med norsk morsselskap og amerikanske eiere, skiller seg imidlertid ikke ut blant bedriftene med norsk morsselskap, da den overfører HRM-praksis i middels grad. Ikke overraskende viser resultatene våre at samtlige bedrifter med norsk morsselskap tilpasser HRM-praksisen etter myndighetspålagte legale elementer der datterselskapene er lokalisert.

Bedrift NO1 er på en annen side opptatt av at morsselskapets HRM-praksis skal standardiseres på tvers av datterselskapene, slik at praksisen kan fremme bedriftens

forretningsoperasjoner. HR-direktøren hevder at bedriften har fått administrerende direktør i alle land til å forstå at implementering av HRM-praksis vil gi bedre resultater. Bedriften er den eneste av de med norsk morsselskap som overfører HRM-praksis i stor grad, men bedriften opererer imidlertid ikke bredt internasjonalt.

En annen årsak til hvorfor bedrift NO1 i stor grad overfører HRM-praksis, er at produktene de produserer er enkle og standardiserte. Vi har tidligere antatt at bedriften benytter prestasjonsvurderingssystem da de tilbyr enkle og standardiserte produkter, som således er enkle å måle. Videre har vi antatt at bedriftens økende opplæringskostnader de siste 10 årene kan sees i sammenheng med at bedriften legger vekt på å ha kompetente medarbeidere som er dyktige innenfor sitt område, samtidig som de ikke har store krav til formell kompetanse ved ansettelse av nye medarbeidere. Det kan derfor tenkes at det er enklere å overføre prestasjonsvurderingssystemet på tvers av bedriftens divisjoner, da det i stor grad er tilpasset til kvantifiserbare mål. På en annen side er den kulturelle distansen til bedriftens internasjonale datterselskap lav, da samtlige av bedriftens divisjoner er lokalisert i Europa. Det kan således være enklere å praktisere en standardisert HRM-praksis, da bedriften ikke møter på store kulturelle utfordringer i vertslandene.

Av de bedriftene som overfører HRM-praksis, fremkommer det at bedrift AM1, AM2 og NO1 overfører prestasjonsvurderingssystem til sine datterselskap, samt benytter systemet til å fastsette lønn. Bedrift AM1 og AM2 har amerikansk morsselskap, og funnene har således store likheter med tidligere studier som viser at amerikanske multinasjonale selskap overfører prestasjonsbasert belønning til datterselskapene (Muller, 1998 og Edwards m. fl., 2001). De tre bedriftene overfører også opplæring, kurs og kompetanseutvikling til datterselskapene. Til tross for at de i stor grad overfører opplæring, kurs og kompetanseutvikling, hevder HR-direktøren i bedrift AM2 at de må tilpasse opplæringen etter lokale forhold og behov uavhengig av morstilknytningen. Det er i samsvar med studien til Geppert (2005) der han hevder at globaliseringen påvirker opplæring og utvikling i multinasjonale selskap, men at bedrifter samtidig må ta den nasjonale konteksten og institusjoner i betraktning ved overføring av opplæring og utvikling.

Kap 5.3.1 Oppsummering (F2)

Resultatene viser at bedrift AM1, AM2 og NO1 overfører HRM-praksis til datterselskapene, og at de således i stor grad er påvirket av "Country of Origin". På en annen side overfører bedrift NO2, NO3 og NO4 praksis i liten eller middels grad til datterselskapene. Fem av seks bedrifter tilpasser HRM-praksis i stor grad etter kulturelle forhold i vertslandene de opererer, og samtlige bedrifter tar hensyn til lovgivning. Resultatene viser at bedriftene opplever divergenseffekter da de i stor grad må tilpasse praksisen etter nasjonale institusjonelle forhold der datterselskapene er lokalisert. Alt i alt indikerer resultatene våre at bedriftene med amerikansk morsselskap overfører HRM-praksis i større grad enn de med norsk morsselskap. De norske multinasjonale selskapene delegerer betydelig mer autonomi og frihet til å tilpasse seg i sine internasjonale datterselskap sammenlignet med de amerikanske multinasjonale selskapene, som har standardiserte praksiser og dermed liten frihet til å tilpasse seg i datterselskapene. Resultatene er konsistent med litteraturen som viser at overføring av HRM-praksis er påvirket av "Country of Origin Effects" og "Host Country Effects" (Almond m. fl., 2005 og Wachter m. fl., 2003)

6.0 Avslutning

I lys av våre problemstillinger og presentert teori og forskning på området, skal vi oppsummere de mest sentrale funnene vi har diskutert i denne oppgaven. I følgende kapittel skal vi besvare våre problemstillinger i en oppsummerende konklusjon, etterfulgt av forslag til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å undersøke hvordan globaliseringen påvirker HRM-strategier i bedrifter. For å besvare hovedproblemstillingen konkretiserte vi problemstillingen ned i to forskningsspørsmål: *F1: Hvordan har utviklingen av ulike HRM-strategier vært de siste 10 årene i norske bedrifter? F2: Hvordan påvirkes HRM-praksis i norske og amerikanske multinasjonale selskap av "Country of Origin"?*

Gjennom analyse av Cranfield-dataene og kvalitative intervju fremkommer det at norske bedrifter fremdeles benytter HRM-strategier som har betydelige likheter med forpliktelsesbasert HRM. Resultatene viser imidlertid at det har vært en økning i bruk av prestasjonsvurderingssystem, og at antall bedrifter som benytter systemet til å fastsette lønn på individnivå har økt betraktelig. Vi kan dermed konkludere med at HRM-praksis i norske bedrifter i liten grad konvergerer mot den globale bestepsisen. Samtidig avdekker studien at bedriftene med amerikansk morsselskap overfører HRM-praksis i større grad enn bedriftene med norsk morsselskap. En av bedriftene med norsk morsselskap differensierer seg fra de andre norske, da den i stor grad overfører HRM-praksis fra morsselskapet til bedriftens internasjonale datterselskap. Det kan imidlertid forklares ved bransje- og bedriftsspesifikke forhold. De norske multinasjonale selskapene delegerer betydelig mer autonomi og frihet til å tilpasse seg i sine internasjonale datterselskap sammenlignet med de amerikanske multinasjonale selskapene, som i større grad har standardiserte praksiser og dermed liten frihet til å tilpasse seg i datterselskapene. Vi kan dermed konkludere med at overføringen av HRM-praksiser i amerikanske multinasjonale selskap i stor grad er påvirket av "Country of Origin". Til tross for at bedriftene med amerikansk morsselskap overfører HRM-praksis i større grad enn bedriftene med norsk morsselskap, er de likevel opptatt av å finne en balanse mellom standardisering og lokal tilpasning.

6.2 Forslag til videre forskning

HRM og internasjonalisering er et svært aktuelt tema. I denne oppgaven har vi begrenset oss til å undersøke seks bedrifter innenfor forskjellige bransjer. I videre forskning kan det derfor være interessant å undersøke flere bedrifter innenfor to ulike bransjer, for å se om overføring av HRM-praksis har en sammenheng med bransjen bedriftene tilhører. Det vil også være spennende å undersøke om det er enkelte HRM-praksiser, som for eksempel prestasjonsvurderingssystem som i større grad overføres til datterselskapene. For eksempel kan det være spennende å se nærmere på bransjene olje og gass, samt IT.

Kina har i løpet av det siste tiåret hatt en svært dominerende vekstøkonomi, som har ført til flere brudd med tradisjoner. Kina differensierer seg fra Norge og USA innenfor en rekke områder, som for eksempel kultur, lovgivning, fagforeninger og demografi, som videre gjenspeiles i bedriftenes HRM-praksis. Et interessant forskningsområde kan derfor være å undersøke hvordan HRM-praksis i norske og amerikanske multinasjonale selskap lokalisert i Kina påvirkes av “Country of Origin”. På denne måten kan det være lettere å studere forskjellene mellom norske og amerikanske multinasjonale selskap, da vi undersøker hvordan bedriftene tilpasser seg etter kultur, lovgivning og fagforeninger i et og samme land.

Referanseliste:

- Adler, N. (2001). *International dimensions of organisational behavior*. (4th edition). Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Allen, J. og Hamnett, C. (1995). *A Shrinking World?* OUP: Oxford.
- Almond, P. (2011). *Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations*. Leicester Business School, De Montfort University Human Resource Management Journal, Vol. 21, no 3, 2011, s. 258–271.
- Almond, P., Edwards, T., Colling, T., Ferner, A., Gunnigle, P., Muller-Camen, M. (2005). *Unraveling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries*. Industrial relations, 44 (2), s. 276-306.
- Anuradha (udatert). *Transfer of HRM practices-organization development*. CiteHR.com
- Arthur, J. B. (1994). *Effects of Human-resource systems on manufacturing performance and turnover*. Academy of Management Journal.
- Ballam, D. A. (2000). *Employment-At-Will: The Impending Death of a Doctrine*. American Business Law Journal, Vol. 37(4), ss. 653-687.
- Barlett, C. og Ghoshal, S. (1998). *Managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T., og Raaum, O. (2009). *Performance Pay and Within-Firm Wage Inequality*. IZA, Bonn, Tyskland.
- Brewster, C. (1994a). *The Integration of HRM and Corporate Strategy*.
- Brewster, C. (1995). *Towards a European Model of HRM*. Journal of International Business Studies.
- Brewster, C. (1999). *Strategic human resource management in Europe*. In International Encyclopedia of Business and Management, London: Routledge, s. 1873-1882.
- Brewster, C. og Larsen, H. H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe. Trends, Dilemmas and Strategy*. United Kingdom: Blackwell Business, Oxford.

- Brewster, C. og Søderstøm, M. (1994b). *Human Resources and Line Management*. I C. Brewster og A. Hegewisch (red.) *Policy and Practice in European Human Resource Management*. London: Routledge.
- Budhwar, P. og Debrah, Y. (2001). *Rethinking Comparative and Cross National Human Resource Management Research*. *The International Journal of Human Resource Management*, s. 497-515.
- Butler, J., Ferris, G. og Napier, N. (1990). *Strategy and Human Resources*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Caves, R. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. London: Cambridge University Press.
- Child, J., Faulkner, D. og Pitkethly, R. (2000). *Foreign Direct Investment in the UK 1985-1994: The impact on domestic management practice*. *Journal of Management studies*, 37, s. 141 - 166.
- Christensen, T. P., Lægrend, A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: instrument, kultur, myte*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Clemet, K. (1998). *Globaliseringen: mulighet eller problem? Hvordan kan Norge møte globaliseringsutfordringene?* Kristofer Lehmkuhl Forelesning, Norges Handelshøyskole.
- Collins, C. J. og Smith, K. G. (2006). *Knowledge exchange and combination: The role of Human Resource Practices in the performance of high-technology firms*. *Academy of Management Journal*.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. og Ketchen, D. (2006). *How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*. *Personnel psychology*, s. 501-528.
- Dickmann, M. og Muller-Camen, M. (2006). *A typology of international human resource management strategies and processes*. *International Journal of Human Resource Management*, 17: 4, s. 580–601.
- Dowling, P., Festing, M. og Engle, A. (2008). *International Human Resource Management* (5.utgave). London: Thomson.

- Dunning, J. (1992). *Multinational enterprises and the global economy*. London: Addison-Wesley, s.3.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. London: Addison-Wesley.
- Edwards, R., Ahmad, A. og Moss, S. (2002). *Subsidiary Autonomy: The Case of Multinational Subsidiaries in Malaysia*. *Journal Of International Business Studies* , 33 (1), s. 183 - 194.
- Edwards, T. og Ferner, A. (2000). *The renewed American challenge: A review for understanding employment practice in US multinationals*. *Industrial Relations Journal*, 33 (2), s. 94-111.
- Eiteman, D. K., Stonehill, A. I og Moffett, M. H. (2010). *Multinational Business Finance*. (12th edition.) Pearson.
- Evans, P. (1986). *The Strategic Outcomes of Human Resource Management*. *Human Resource Management*, Spring: s. 149-167.
- Farley, J.U., Hoenig, S. og Yang, J.Z. (2004). *Key Factors Influencing HRM Practices of Overseas Subsidiaries in China's Transition Economy*. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5): 688-704.
- Ferner, A. (1997). *Country of origin effects and HRM in multinational companies*. *Human Resource. Management Journal*, 7: 1, s. 19–37.
- Festing, M., Eidems, J. og Royer, S. (2007). *Strategic issues and local constraints in transnational compensation strategies: an analysis of cultural, institutional and political influences*. *European Management Journal* , 25 (2), s. 118-131.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. (4.utgave) Sage Publications Ltd.
- Ford, H. (1987). *My life and Work*. Salem.
- Gamble, J. (2003). *Transferring Human Resource Practices from the United Kingdom to China: the Limits and Potential for Convergence*. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(3): 369-87.

- Garson, G. (2012). *Testing Statistical Assumptions*. (2012 edition), Statistical Associates.
- Gaugler, E. (1988). *HR Management: An International Comparison*. Personnel, August, 24-30.
- Geppert, M. (2005). *Competence development and learning in British and German subsidiaries of MNCs: Why and how national institutions still matter*. Personal relations , 34 (2), 155-177.
- Gooderham, P. N., Kvitastein, O. A., og Nordhaug, O. (1996). *Strategier for menneskelige ressurser – Norske bedrifter i europeisk perspektiv*. Bergen: Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning.
- Gooderham, P. og Nordhaug, O. (2003). *International Management: Cross-Boundary Challenges*. United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Gooderham, P. og Nordhaug, O. (2010). *The European Model of HRM: Cranet Emperical Contributions*.
- Gooderham, P., Nordhaug, O. og Ringdal, K. (1999). *Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: HRM in European Firms*. Administrative Science Quarterly.
- Gooderham, P., Nordhaug, O. og Ringdal, K. (2006). *National embeddedness and calculative HRM in US subsidiaries in Europe and Australia*. Human Relations.
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Guest, D. (1990). *Human Resource Management and the American Dream*. Journal of Management Studies, 27 (4), s. 377-97.
- Gunnigle, P. (1995). *Collectivism and the management of industrial relations in greenfield sites*. Human Resource Management Journal , 6 (4), 50-74.
- Harzing, A. (1999). *Managing the Multinationals - An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elga.
- Harzing, A. (2001). *An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs*. Employee Relations , 23 (6), s. 581 - 598.

- Harzing, A. (2002). *Acquisitions versus greenfield investments: International strategy and management of entry modes*. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211–27.
- Hendry, C. og Pettigrew, A. (1986). *The Practice of Strategic Human Resource Management*. *Personnel Review*, 15 (5): 3-8.
- Herkenhoff, L. (2000). *National Remuneration Preferences: Cultural Analysis within the Hofstede Model*. PhD Thesis, University of Western Australia, Perth.
- Hofstede, G. (1980a). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverley Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1980b). *Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?* *Organizational Dynamics*.
- Hofstede, G. (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. *Journal Of International Business Studies* , Fall, 75 - 89.
- Holmström, B. og Milgrom, P. (1987). *Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives*. *Econometrica*, 55(2), 303-328.
- Irgens, E. J. (2011). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jensen, M. C. og Meckling, W. H. (1976). *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1990). *CEO Incentives - It's Not How Much You Pay, But How*. *Harvard Business Review* , 68(3):138-149.
- Kelly Global Workforce Index (2013). *Workplace performance*. Kellyservices.com
- Kostova, T. (1999). *Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective*. *Academy of Management Review*, 24: 2, 224–308.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. (2.utgave) Fagbokforlaget.

- Kvålshaugen, R. (2007). *Autentisk ledelse - en effektiv lederstil?* Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Lansbury, R. (1988). *Performance Management: A Process Approach*. Human Resource Management, Australia, March.
- LeCompte, M. D. og Goetz, J. P. (1982). *Problems of Reliability and Validity in Ethnographic Research*. Review of Educational Research Vol. 52 No. 1: s.35.
- Lee, J., Roehl, T. W., og Choe, S. (2000). *What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms*, Journal of International Business Studies, 31(4): 631-652.
- Legge, K. (1995a). *Human Resource Management, Rhetorics and Realities*. Basingstoke: Macmillan.
- Legge, K. (1995b). *HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas*. In J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Routledge.
- Lemieux, T., W. MacLeod, B. og Parent, D. (2009). *Performance Pay and Wage Inequality*. Quarterly Journal of Economics, 124(1), 1-49.
- Levin, M. (2012). *Den norske arbeidslivsmodellen*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review s.370-396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprises*. (Annotated edition.)
- Milkovich, G. og Newman, J. (1993). *Compensation* (4th edition). Home-Wood: Irwin.
- Mount, M. K. (1987). *Coordinating Salary Action and Performance Appraisal*. I Balkin, D. B & Gomez-Mejia, L. R.: *New Perspectives on Compensation*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Muller, M. (1998). *Human Resource and Industrial Relations Practices of UK and US Multinationals in Germany*. International Journal of Human Resource Management 9(4): s. 732–749.

- Muller-Carmen, M., Almond, P., Gunnigle, P., Quintavilla, J. og Tempel, A. (2001). *Between home and host country: multinationals and employment relations in Europa*. Industrial Relations Journal.
- Murphy, K. R. og Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal. Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks, California, USA:
- Nakhle, F. S. (2011). *The transfer of human resource practices from American and European multinational companies to their Lebanese subsidiaries: A study of the host-country effects and of the standardization- adaptation dilemma*. Sveits: University of Fribourg.
- Napier, N. (1990). *Strategy, Human Resources Management, and Organizational Outcomes: Coming Out from Between the Cracks*. I Ferris, G., Rowland, K. og Buckley, M. (eds.) *Human Resources Management: Perspectives and Issues*. Boston: Allyn and Bacon, s. 16-22.
- Negandhi, A. (1983). *Cross-Cultural Management Research: Trend and Future Directions*. Journal of International Business Studies , Fall, s. 17 - 27.
- Ngo, H-Y., Turban, D., Lau, C. M. og Lui, S. Y. (1998). *Human Resource Practices and Firm Performance of Multinational Corporations: Influences of Country Origin*. International Journal of Human Resource Management 9 (4): 632–52.
- Nohria, N. og Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Noorderhaven, N. og Harzing, A.W. (2003). *The “country-of-origin effect” in multinational corporations: sources, mechanisms and moderating conditions*. Management International Review, 43: 2, s. 47–66.
- Nordhaug, O. (2003). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser - målrettet personal- og kompetanseledelse*, (3.utgave) Universitetsforlaget.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*. Addison Wesley.
- Pallant, J. (2010). *SPSS Survival Manual*. (4.utgave) UK: Open University Press.

- Pieper, R. (1990). *Human Resource Management: An International Comparison*. Berlin: Walter Gruyter.
- Porter, M. (1986). *Competition in global industries: a conceptual framework*. In Porter, *Competition in Global Industries*. S. 15 - 60. Boston: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C. og Doz, I. (1987). *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*. New York: Free Press.
- Prendergast, C. (2013). *The Empirical Content of Pay-for-Performance* University of Chicago Booth School of Business.
- Pucik, V. (1985). *Strategic Human Resource Management in a Multinational Firm*. I Wortzel, H. W. og Wortzel L.H (eds.) *Strategic Management of Multinational Corporations*. New York: John Wiley. S. 424-434.
- Pudelko, M. og Harzing, A. (2007). *HRM Practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of - origin, localization or dominance effect?* Human Resource Management.
- Reshef, Y. (2000). *Elton Mayo & The Human Relations Movement 1880-1949*. School of Business, University of Alberta.
- Ringdal, K. (2009). *Enhhet og mangfold*. Fagbokforlaget.
- Rosenzweig, P. og Nohria, N. (1994). *Influences on human resource management practices in multinational corporations*. *Journal of international Business Studies* , 25 (2), S.229 - 251.
- Rowley, C. og Benson, J. (2002). *Convergence and Divergence in Asian human resource management*. *California Management Review* , 44 (2), S. 90 - 109.
- Rugman, A. og Hodgetts, R. (2000). *International Business: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill.
- SAGE Publications, Inc.
- Schneider, S. (1986). *National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management*. *Human Resource Management* , 27, s. 231-246.

- Schramm-Nielsen, J., Sivesind, K. H. og Lawrence, P. (2004). *Management in Scandinavia: Culture, Context And Change*.
- Scott, W. R. (1987). *The Adolescence of Institutional Theory*, Administrative Science Quarterly, 32: 493 -511.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*, Tano Aschehoug.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E. (2006). *Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation*. Journal of applied social psychology.
- Smith, C. og Meiksnis, P. (1995). *System, Societal and Dominance effects in cross-national organization analysis*. Work, Employment and Society , 9 (2). S. 241 - 267.
- Sparrow, S. (1994). *Convergence or divergence: human resource practices and policies for competitive advantage worldwide*. The International Journal of Human Resource Management.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Tichy, N.M., Fombrun, C. J. og Devanna, M.A. (1984). *The Organizational Context of Strategic Human Resource Management*. I C. Fombrun, N.M Tichy og M.A Devanna (red.) Strategic Human Resource Management. New York: John Wiley & Sons.
- Tregaskis, O. (1998). *HRD in Foreign MNEs. Assessing the Impact of Parent Origin Versus Host Country Context*. International Studies of Management and Organization , 28(1) s. 136–63.
- Tregaskis, O. og Brewster, C. (2006) *Converging or diverging? A comparative analysis of trends in contingent employment practice in Europe over a decade*. Journal of International Business Studies, 37, side 111-126.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. og Stiles, P. (1997). *Soft and hard models of Human Resource Management: A reappraisal*. Journal of Management Studies.
- Von Glinow, M., Drost, E. og Teagarden, M. (2002). *Converging on IHRM best practices: Lessons learned from a globally distributed consortium on theory and practice*. Asia Pacific Journal of Human Resources , 40 (1), S. 146-166.

- Wachter, H., Peters, R., Tempel, A. og Muller-Camen, M. (2003). *The country –of-origin effect in the cross-national management of human resources: Results and case study evidence of research on American and Multinational companies in Germany*. Munchen: Rainer Hampp Verlag.
- Whitley, R. (2000). *Divergent Capitalisms*, Oxford University Press: Oxford
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press: New York.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press: New York.
- Wright, C. (1997). *Business Basics, A study guide for degree students*, (2.utgave.) London: BPP Publishing Ltd.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Designs and Methods*, (3.utgave) London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Yuen, E. og Kee, H. (1993). *Headquarters, Host-Culture and Organizational Influences on HRM Policies and Practices*. *Management International Review* , 33 (4), S. 361-383.

Internettkilder:

- Advokatenhjelperdeg.no (2013). *Oppsigelse skyldes økte krav til ansattes prestasjoner*. Hentet 13/3-2014 fra: <http://www.advokatenhjelperdeg.no/artikler/okte-krav-til-prestasjoner/>
- Heathfiels, S. (2013). *What is Human Resource Management?* Hentet 10/2-2014 fra http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm
- HR-Norge (2011). *Amerikansk HR - en trussel mot norsk arbeidsliv?* Hentet 20/3-14 fra <http://evenbolstad.net/2011/05/02/amerikansk-hr-%E2%80%93-en-trussel-mot-norsk-arbeidsliv/>
- Klassekampen (2014). *1,6 millioner organiserte*. Hentet 23/3-2014 fra <http://klassekampen.no/article/20140219/ARTICLE/140219952>

- Lahnstein, G. (2008). *Noen viktige utviklingstrekk innenfor organisasjons- og ledelsesfaget*. Kompendium KLM-forlaget. Hentet 19/2-2014 fra <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/history-hr-cipd.aspx>
- LO - Landsorganisasjonen i Norge (2014). *Medlemsfordeler*. Hentet 14/3-2014 fra <http://www.lo.no/s/Medlemskap/medlemsfordeler/?tabid=906>
- Meta kompetanse (2013). *Skandinavisk ledelse og medarbeiderskap*. Hentet 14/1-2014 fra <http://www.metakompetanse.no/skandinavisk-ledelse-og-medarbeiderskap>
- Næringslivets hovedorganisasjon (2013). *Individuell vurdering*. Hentet 13/3-2014 fra: <https://www.nho.no/Lonn-og-tariff/Lonnssystemer/Individuell-vurdering/>
- Regjeringen (udatert). *3.3.3 Globalisering og internasjonalisering*. Hentet den 22/2-2014 fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/dok/nouer/2004/nou-2004-2/4/3/3.html?id=383725>.
- Spørreundersøkelser (2014). *Svarprosent og spørreundersøkelsens pålitelighet*. Hentet 14/1-2014 fra <http://www.spørreundersøkelser.no/index.asp?valg=Svarprosent-palitelighet>
- The Hofstede Center (udatert, 1). *What about the USA?* Hentet 14/2-2014 fra <http://geert-hofstede.com/united-states.html>
- The Hofstede Center (udatert, 2). *What about Norway?* Hentet 14/2-2014 fra <http://geert-hofstede.com/norway.html>
- The Hofstede Center (udatert, 3). *What about the USA? United States in comparison with Turkey*. Hentet 14/2-2014 fra: <http://geert-hofstede.com/united-states.html>.
- TU-karriere (2011). *Svakere fagforeninger ga større lønnsforskjeller*. Hentet 14/1-2014 fra <http://www.tu.no/karriere/2011/08/04/svakere-fagforeninger-ga-storre-lonnsforskjeller>