

**Utredning i fordypnings-/spesialfagsområde: Strategi og Ledelse**  
**Veileder: Professor Paul Gooderham**

**HRM praksis i norske multinasjonale selskap:**  
**I hvilken grad benyttes den amerikanske HRM modellen?**

**Av**

**Margrethe Pedersen**

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomisk-administrative fag ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

Min interesse og ønske om å lære mer om HRM, ledet høsten 2009 til en stilling som studentassistent for et internasjonalt forskningsprosjekt ved Institutt for Strategi og Ledelse, på NHH. Prosjektets formål er å sammenlikne HR praksis i multinasjonale selskap i ulike land. Prosjektet er en del av et samarbeid med ledende forskningsmiljøer i Storbritannia, Irland, Danmark, Spania, Mexico, Australia og Canada.

For å kunne sammenlikne HR praksis, har store deler av arbeidet bestått i å lage en spørreundersøkelse av god kvalitet, samt å få flest mulig HR direktører i de største multinasjonale selskapene i Norge til å delta. Det var ved sistnevnte oppgave at mitt engasjement startet i september 2009. Hovedområdene vi har kartlagt er: HR funksjonens struktur, belønning og prestasjonsytelse, opplæring, utvikling og organisasjonslæring, global lederutvikling og ansattes representasjon og involvering.

Fokuset for denne utredningen er på de 31 norske multinasjonale selskapene som har deltatt, samt 9 amerikanske selskap. Ønsket om å lære mer om den amerikanske HRM modellen og HRM praksis i norske selskap, har vært en stor motivasjonsfaktor. Mitt mål var å komme nærmere en forståelse av hvordan HRM praksis norske multinasjonale selskap benytter, og i hvilken grad den tilsvarende med den amerikanske HRM modellen.

Jeg vil takke veileder og professor Paul Gooderham for gode råd og tilbakemeldinger i arbeidet med utredningen. Jeg vil jeg også takke stipendiat Christina Roe Steen for god støtte og hjelp underveis. Avslutningsvis vil jeg også takke for at jeg fikk være med på dette lærerike forskningsprosjektet ved Institutt for Strategi og Ledelse på NHH.

## Sammendrag

Det har de senere år blitt et økende fokus på HRM praksis som konkurransefortrinn og suksessfaktor. Av den grunn har det blitt stilt spørsmål om den HRM praksis vi ser i de ulike landene konvergerer og blir likere, for å utlikne dette fortrinnet. Det er den amerikanske HRM modellen som er forgjengeren og som blir, blant annet av Pudelko og Harzing, sett på som den dominerende modellen. Mitt mål var å undersøke om også norske multinasjonale selskap benytter denne modellen, i hvilken grad og på hvilke områder.

Informasjonen jeg har benyttet har blitt hentet gjennom en spørreundersøkelse av 31 norske multinasjonale selskap, i forbindelse med et internasjonalt forskningsprosjekt ved Institutt for Strategi og Ledelse. Da antall forespurte selskap var 73, og svarprosenten på over 42 %, var vi fornøyde med arbeidet rundt innhenting av data. Jeg benyttet meg også av data fra de 9 amerikanske selskapene som har deltatt i undersøkelsen av utenlandske multinasjonale selskap i Norge.

Resultatene viser at norske MNC i relativt stor grad benytter de typiske momentene i den amerikanske HRM modellen. Der mellom 75-80 % av de norske selskapene bruker involvering i form av formelle arbeidsgrupper, forbedringsgrupper eller teamarbeid. Rundt 50 % av de norske selskapene har et formelt system for utvikling og karriereplanlegging, samt et lederutviklingsprogram for talenter. Et formelt vurderingssystem benyttes av 60-70 % av de norske selskapene avhengig om det er for hovedgruppen eller ledere. Det som blir sett på som de viktigste resultatmålene er individuelle kvantitative mål og gruppemål. Nesten 90 % av de norske selskapene benytter variabel lønn for ledere. Resultatene viser at norske og amerikanske selskap benytter *collaborative* HRM praksis i relativt lik grad, mens de amerikanske selskapene fortsatt benytter *calculative* HRM praksis i større grad enn de norske. De norske selskapene er mest opptatt av å overvåke den *calculative* praksisen i sine enheter, noe som kan være med på å styrke en antakelse om et økende fokus på området. Samtidig tyder dette på større grad av sentralisert kontroll i de norske selskapene, sammenliknet med de amerikanske. Hovedtendensen er at norske selskap i stor grad benytter *collaborative* HRM praksis, og at en større del av de norske selskapene også benytter *calculative* HRM praksis i dag enn i 1999. Jeg våger å anta at resultatene støtter konvergensteorien og at vi går i en retning av en standardisering mot den amerikanske HRM modellen også i Norge.

# Innhold

<b>1.0 INTRODUKSJON</b>	<b>6</b>
1.1 PROBLEMSTILLING	8
1.1.1 OPPGAVENS FORMÅL	8
1.2 STRUKTUR	9
<b>2.0 TEORI</b>	<b>10</b>
2.1 DEN AMERIKANSKE OG EUROPEISKE HRM MODELLEN	10
2.1.1 DEN AMERIKANSKE HRM MODELLEN	11
2.1.2 DEN EUROPEISKE HRM MODELLEN OG NORSK HRM PRAKSIS	14
2.2 KULTURELLE OG INSTITUSJONELLE FAKTORER I USA OG NORGE	16
2.2.1 AMERIKANSK VS. NORSK KULTUR	17
2.2.2 INSTITUSJONELLE FAKTORER	20
2.2.3 HRM STRATEGI	23
2.2.4 BUSINESS STRATEGI	26
<b>3.0 METODE OG DATA</b>	<b>28</b>
3.1 FORSKNINGSMETODE OG STRATEGI	28
3.2 SVAKHETER OG UTFORDRINGER VED METODEN	30
3.3 DATASETTE	31
<b>4.0 ANALYSE OG DISKUSJON</b>	<b>32</b>
4.1 KARAKTERISTIKKER	35
4.2 COLLABORATIVE HRM PRAKSIS	39
4.3 CALCULATIVE HRM PRAKSIS	41
4.4 FAGFORENINGER	49
4.5 LEDERUTVIKLING	51
4.6 AUTONOMI OG KONTROLL	53
<b>5.0 OPPSUMMERING, KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER</b>	<b>59</b>
5.1 OPPSUMMERING	59
5.2 KONKLUSJON, IMPLIKASJONER OG VIDERE FORSKNING	59
5.3 UTVIDELSE AV ”DUAL LEVEL FRAMEWORK OF HRM” (GOODERHAM OG NORDHAUG, 2003)	62
5.4 KRITIKK TIL EGEN FORSKNING	63
<b>6.0 KILDER</b>	<b>64</b>
<b>7.0 VEDLEGG</b>	<b>66</b>

## Liste over modeller, tabeller og figurer

MODELL 2.1: "DUAL LEVEL FRAMEWORK OF HRM" (GOODERHAM OG NORDHAUG, 2003)	10
MODELL 2.2: MICHIGAN MODELLEN (FOMBRUN, TICHY OG DEVANNA, 1984)	12
FIGUR 2.1: CALCULATIVE AND COLLABORATIVE DIMENSIONS (GOODERHAM ET AL., 1999)	14
FIGUR 2.2: KULTURDIMENSJONER I USA OG NORGE	17
TABELL 4.1: DESKRIPTIV STATISTIKK	35
FIGUR 4.1: ETABLERT I UTLANDET	38
TABELL 4.2: COLLABORATIVE HRM PRAKSIS	39
TABELL 4.3: CALCULATIVE HRM PRAKSIS	43
TABELL 4.4: FAGFORENINGER	49
TABELL 4.5: LEDERUTVIKLING	51
TABELL 4.6: AUTONOMI OG KONTROLL	55

## 1.0 Introduksjon

I dagens situasjon med økende globalisering og internasjonalisering, øker også antall selskaper som ønsker å etablere seg utenlands (Pudelko og Harzing, 2007,1). Denne utviklingen representerer store utfordringer for disse selskaperes HR direktører (Gooderham og Nordhaug, 2003). Utfordringene baserer seg blant annet på ulikheter mellom land med tanke på motivasjon og jobbtilfredshet, tilhørighet og deltakelse, belønning og insentiver, kontroll og lederstiler. Dette er alle utfordringer knyttet til effektiv ledelse av menneskelige ressurser, som er en avgjørende faktor for organisasjonens suksess. Det mest utbredte systemet vi kjenner innenfor dette er Human Resource Management (HRM), som har sin opprinnelse i Nord Amerika (Gooderham og Nordhaug, 2003). Pudelko og Harzing definerer HRM slik (2007, 1, side 1); ”the activities that a company conducts to use its human resources effectively”. ”HRM attempts to integrate the interplay between individual, task and organization” (Brewster og Larsen, 2000, side 2). HRM har gått fra å være en støttefunksjon til en funksjon av strategisk viktighet, og blir nå sett på som en sentral komponent i business strategien (Pudelko og Harzing, 2007, 1).

Slik Pudelko og Harzing (2007, 1) forklarer, har selskaper i løpet av de siste tiårene blitt utsatt for stadig økende konkurranse, og at dette i stor grad er på grunn av globaliseringen. Med globalisering mener jeg de prosessene som foregår i verden med tanke på samhandling, påvirkning, integrasjon og økende grad av avhengighet mellom de ulike landene. Et annet begrep man kan benytte for å forklare globalisering er gjensidig avhengighet. Globalisering og multinasjonale selskap (MNC) er to fenomener nært knyttet til hverandre. På den ene siden er den økende betydningen av MNC en viktig driver av globaliseringen. Samtidig må MNC bli mer og mer konkurransedyktige for å overleve i den stadig mer globalisert verdensøkonomi (Pudelko og Harzing, 2007, 2). Et multinasjonalt selskap kan defineres som: ”Actively managed substantial foreign direct investment made by firms that have a long-term commitment to operating internationally” (Gooderham og Nordhaug, 2003, side 22).

Mens betydningen av multinasjonale selskap fortsetter å øke, øker også utfordringen med å finne den rette balansen mellom kontroll og autonomi, i dette tilfellet knyttet til HRM praksis. Skal hovedkontoret ha stor kontroll over HRM praksis i datterselskap i utlandet, eller skal datterselskapet ha autonomi og frihet til å tilpasse seg det lokale miljøet. Med andre ord er

utfordringen å finne den rette balansen mellom standardisering mot hovedkontoret og lokalisering (Gooderham, Nordhaug og Ringdal, 2006). Franchise selskap som McDonalds og Starbucks standardiserer både produkt og ledelsespraksis mot hovedkontorets praksis, den praksisen de benytter i USA. Mange MNC velger å adoptere den ledelsespraksisen som er mest benyttet i det landet de kommer til, dette er lokal tilpassing eller lokalisering. For å forbli konkurransedyktige i en globalisert verden, forklarer Pudelko og Harzing at selskapene må integrere disse to mulighetene til en felles strategi for hele selskapet. Det er her utfordringen knyttet til ledelse av MNC ligger (Pudelko og Harzing, 2007, 2). Amerikanske selskap som Procter & Gamble og IBM er eksempler på selskap som har relativt standardisert HRM praksis, først og fremst med tanke på rekruttering og opplæring (Pudelko og Harzing, 2007, 1). Et videre spørsmål er om globaliseringen og den økende samhandlingen har ledet frem til en standardisering av systemer, eller ønsker de MNC fortsatt å tilpasse seg lokalt? Pudelko og Harzing argumenterer for at en dominerende praksis har oppstått, fordi de ulike landene stadig blir likere og søker etter en felles bestep praksis. En bestep praksis eller dominerende praksis benyttes når HRM praksis i de multinasjonale selskapene ikke er standardisert mot hovedkontoret eller lokalt tilpasset. Man benytter i stedet den modellen man mener fungerer best, som ofte tilsvarer den praksisen som benyttes i det landet der modellen oppstod (Pudelko og Harzing, 2007, 1). På en annen side, overføringsmulighetene til datterselskap i andre land kan begrenses av ulikheter i kultur og institusjonelle faktorer, noe som kan være med på å tvinge de MNC til å lokalisere HRM praksis, og redusere muligheten for å benytte en standardisert bestep praksis.

Pudelko og Harzing benytter betegnelsen "The Golden Triangle for MNCs", for å beskrive dilemmaet mellom standardisering mot hovedkontoret, standardisering mot en global bestep praksis eller lokalisering. Jeg ønsker å komme nærmere et svar på hvor Norge befinner seg i dette gyllende triangelet. Er det slik at Norge, med bakgrunn i vår kultur og historie har en særegen måte å håndtere de menneskelige ressursene på, der vi ikke har tilpasset oss globaliseringen og derfor benytter en standardisering mot hovedkontorets systemer og praksis? Eller er Norge, som et lite land med en åpen økonomi, avhengig av å tilpasse oss de største nasjonene, noe som resulterer i standardisering mot en global bestep praksis? Å undersøke i hvilken grad vi benytter en amerikansk HRM modell, kan hjelpe meg å svare på om vi benytter en global bestep praksis.

## 1.1 Problemstilling

Undersøkelser gjennomført av Markus Pudelko og Anne-Wil Harzing i Japan, Tyskland og USA (Pudelko, 2005, Pudelko og Harzing, 2007), viser en tendens til at disse landene konvergerer mot en dominant amerikansk HRM praksis, altså en standardisering mot en global bestep praksis. I deres definisjon tilvarer den amerikanske HRM modellen den globale bestep praksis. For å komme nærmere et svar på hvor Norge befinner seg i det gyllende triannglet, ønsker jeg å undersøke om jeg finner samme tendens i Norge som i Tyskland og Japan. Denne utredningen vil utforske likheter og forskjeller mellom den amerikanske Human Resource Management modellen (US HRM modellen) og HRM praksis i norske MNC i Norge og i utlandet. Dette for å finne ut om HRM praksis i norske MNC er preget av standardisering mot en global bestep praksis, standardisering mot hovedkontoret i Norge, eller lokalisering.

Dette leder til følgende problemstilling for denne utredningen:

*I hvilken grad benytter norske MNC seg av den amerikanske HRM modellen?*

### 1.1.1 Oppgavens formål

I denne utredningen vil formålet være å utforske og beskrive hvilken HRM praksis norske multinasjonale selskap benytter seg av i Norge og i utlandet. Jeg ønsker å svare på dette ved å ta utgangspunkt i den amerikanske HRM modellen og se i hvilken grad vi benytter samme modell. Med dette ønsker jeg å undersøke om Pudelko og Harzings teori om at flere land konvergerer mot en dominant amerikansk HRM praksis, også stemmer i norske MNC. Jeg vil benytte meg av en kvantitativ undersøkelse av 31 HR direktører i de største norske multinasjonale selskapene, gjennomført i perioden mars 2009 til januar 2010. Jeg vil deretter sammenlikne resultatene med teori om den amerikanske HRM modellen, samt svarene fra 9 amerikanske selskap som har deltatt i undersøkelsen og avsløre i hvilken grad norske MNC benytter seg av denne modellen. Dette vil være med på å besvare spørsmålet om norske selskap tenderer til å benytte en standardisert bestep praksis. Jeg vil ta utgangspunkt i Gooderham og Nordhaugs (2003) oppdeling av den amerikanske HRM modellen, *collaborative* og *calculative* HRM. På denne måten kan jeg kategorisere spørsmålene, noe som forenkler sammenlikningen av norsk og amerikansk HRM praksis og muligheten til å avdekke potensielle likheter og ulikheter og hvor disse eventuelt er. Jeg vil kun se på faktorene som er dekket av den amerikanske HRM modellen. Andre potensielle faktorer vil



ikke bli diskutert i analysen. Andre områder av driften av et MNC, som produksjon og struktur, vil ikke bli trukket inn i denne utredningen.

## **1.2 Struktur**

Denne utredningen deles inn i fem hovedkapitler, der kapittel 6 presenterer mine kilder og kapittel 7 inneholder vedleggene. Dette første kapittelet gir en introduksjon til valgt tema og en spesifisering og fremstilling av problemstilling. Denne introduksjonen avsluttes med en presentasjon av utredningens struktur.

Kapittel 2 vil gi en teoretisk oversikt over temaet. Jeg tar utgangspunkt i modellen "Dual level framework" (Gooderham og Nordhaug, 2003). Jeg vil presentere de ulike faktorene i modellen og ved hjelp av de fremstille hypoteser om hvordan praksis man kan forvente å finne i amerikanske og norske selskap. For økt sammenlikningsgrunnlag vil jeg gi en kort forklaring av den amerikanske HRM modellen, samt den europeiske HRM modellen og norsk HRM praksis.

I kapittel 3 forklarer jeg metoden jeg har benyttet for å samle inn kvantitative data. Jeg vil også trekke frem utfordringer jeg har møtt underveis og tilslutt komme med en kort innføring i datasettet og populasjonen. Kapittel 4 vil inneholde en presentasjon og analyse av dataene fra undersøkelsen. Jeg vil diskutere funnene og komme frem til om hypotesene jeg har fremstilt i kapittel 2, kan støttes eller avkreftes. Avslutningsvis vil kapittel 5 inneholde en oppsummering av sentrale funn og en konklusjon av analysen sett i lys av problemstilling og hypoteser. I det siste kapittelet vil jeg også komme med kritikk og en diskusjon på hvordan ting kunne vært gjort annerledes, samt et forslag til en utvidet modell. Denne delen av utredningen vil også inneholde forslag til videre forskning og hvilke implikasjoner funnene kan få.

Det følger tre vedlegg med utredningen:

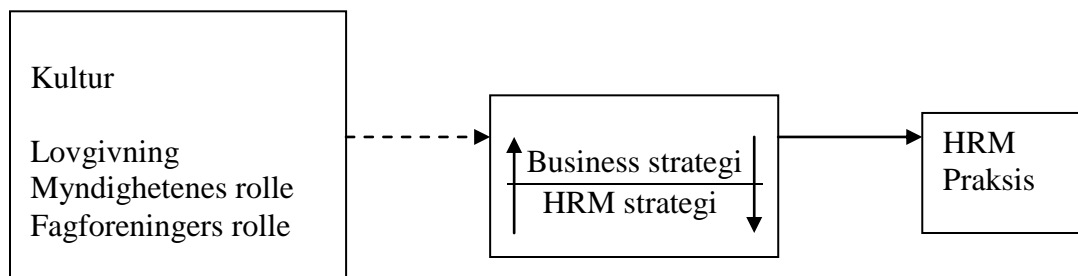
1. Revidert utgave av spørreundersøkelsen som er gjennomført.
2. Krysstabeller hypotese 2b
3. Diverse krysstabeller

## 2.0 Teori

Jeg vil innlede denne teoridelen med å forklare en generell HRM modell og hvordan denne kan tolkes. For økt sammenlikningsgrunnlag vil jeg deretter forklare den amerikanske HRM modellen, den europeiske HRM modellen og HRM praksis i Norge. Ved presentasjon av den amerikanske HRM modellen og den europeiske HRM modellen, tar jeg i hovedsak utgangspunkt i forskning og teori fra Gooderham og Nordhaug (2003), og Brewster (1995, 2004). For å finne ulikheter og likheter mellom HRM praksis i Norge og USA vil jeg se nærmere på de kulturelle og institusjonelle faktorene i modellen. Jeg vil også utforme hypoteser om hvordan praksis man kan forevente å finne i norske og amerikanske MNC.

### 2.1 Den amerikanske og europeiske HRM modellen

Når man ønsker å kartlegge HRM praksis i et land, eller sammenlikne med et annet land, vil en fornuftig start være å se på hvilke faktorer som påvirker hvordan HRM praksis et land benytter. Modellen under et godt utgangspunkt.



Modell 2.1: "Dual level framework of HRM" (Gooderham og Nordhaug, 2003)

Modellen overfor er en HRM modell som tar i betraktning den påvirkningskraften kultur, lover, myndighetene og fagforeninger har på HRM praksis i ulike land (Gooderham og Nordhaug, 2003). Denne modellen forklarer at kultur, lovgiving, myndighetens rolle, og fagforeningenes rolle er med på å påvirke hvilken strategi en organisasjon legger, og videre hvordan HRM strategi som utvikles. Denne strategien påvirker igjen hvordan HRM praksis man faktisk utfører. Den strippede linjen indikerer at de ulike faktorene har ulik betydning fra land til land (Gooderham og Nordhaug, 2003). Det vil si at i noen land kan selskapet ha stor frihet, mens i andre land er selskapet i større grad avhengig av å følge lover og lytte til fagforeningene. Jeg skal videre i denne teoridelen se nærmere på de ulike faktorenes rolle i Norge og USA, og hvordan HRM praksis dette har ledet til.

### 2.1.1 Den Amerikanske HRM modellen

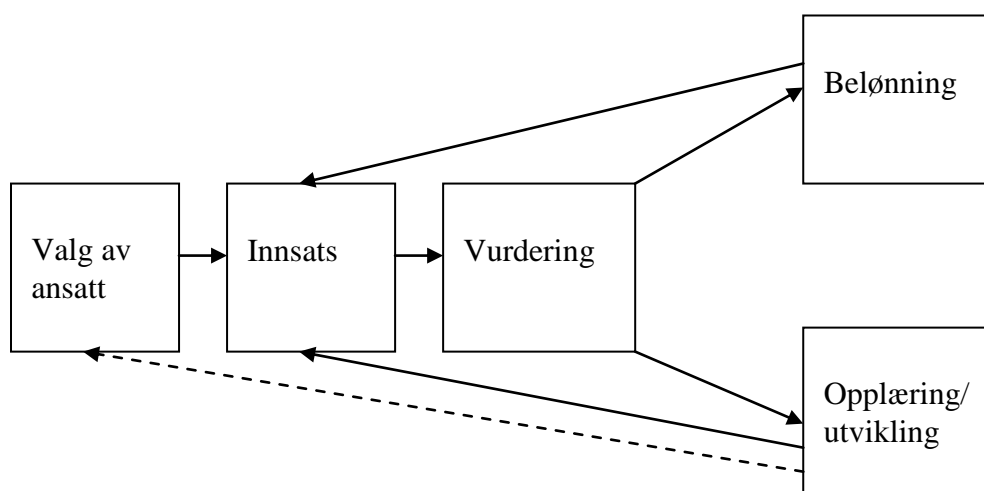
Tidlig på 1900-tallet, konkluderte Taylor (1911) med at den amerikanske industrien ikke var videre effektiv på grunn av mangel på et fungerende ledelsessystem. Han utviklet systemet Scientific Management, som skulle øke effektiviteten blant de ansatte. Dette systemet ble en viktig del av amerikansk ledelse til utover på 1980-tallet. Frem til da ble feltet sett på kun som personalledelse, hvor hovedoppgavene var å ansette og belønne.

HRM kan spores tilbake til tre ulike reaksjoner på Scientific Management. Den første allerede på 1920-tallet, da Human Relations dukket opp, og Elton Mayo argumenterte for at de ansatte også har et større behov enn bare det materielle, deriblant følelsen av tilhørighet. Disse argumentene ble allikevel oversett, og nye reaksjoner oppstod på 1960-tallet. Maslow og McGregor argumenterte for at arbeidet måtte planlegges slik at de ansatte fikk mulighet til å utvikle seg og involvere seg i egen arbeidssituasjon, men selv ikke denne gangen ble interessen fanget blant amerikanske ledere. De siste motreaksjonene kom på 1970-tallet, med Human Capital Theory. Deres argument var at de ansatte burde sees på som mer enn en kostnad, og heller som en ressurs. Allikevel var det først på 1980-tallet at Scientific Management virkelig ble satt spørsmålsteget ved, dette på grunn av stadig økende økonomiske problemer blant amerikanske selskap, spesielt sammenliknet med suksessen blant japanske konkurrenter. McKinsey konsulentene Peters og Waterman undersøkelser viste at felles verdier på tvers av nivåene i organisasjonen var viktig. Personalledelse ble utviklet til Human Resource Management (HRM), og fokuset ble på hvordan man kunne skape en link mellom de ansattes mål og bedriftens strategiske mål (Gooderham og Nordhaug, 2003).

I dag består den amerikanske HRM modellen av flere elementer, hvor Gooderham og Nordhaug har foretatt en inndeling i *calculative* og *collaborative* HRM. De *calculative* elementene er blant annet individuell eller gruppebasert vurdering av prestasjon, individuelle eller gruppebaserte belønningssystemer, og evaluering av opplæring og utviklingssystemer. *Collaborative* elementer er blant annet kommunikasjon, involvering av ansatte, samt deltakelse og gjennomgang av strategi blant alle arbeidstakere (Gooderham og Nordhaug, 2003).

### Calculative HRM (Gooderham og Nordhaug, 2003)

I 1984 ble *Michigan* modellen presentert av Fombrun, Tichy og Devanna. Denne modellen forklarer at effektivitet i organisasjonen er avhengig av en tydelig kobling mellom strategien knyttet til menneskelige ressurser og den overordnede strategien for organisasjonen. Det er først når dette målet er nådd, at man kan starte å utvikle HRM systemer. Deres forslag er at den overordnede strategien skal bestemme hvilken innsats arbeidstakerne må gjøre, og hvor den skal settes. Når dette er gjort er det fire systemer som må komme på plass. Det er et system for ansettelse, som skal forsikre at de med riktig utdannelse og bakgrunn blir ansatt. Det bør iverksettes et vurderingssystem, for å avgjøre om innsatsen blant arbeidstakerne er god nok. Det bør være et belønningssystem, for å differensiere etter innsats og et utviklingssystem, for å utvikle og lære opp de arbeidstakerne som er nye eller som mangler kunnskap og erfaring. Denne modellen representerer de ulike elementene i *calculative* HRM. Denne tilnærmingen avhenger av at alle arbeidstakere behandles som et individ fremfor som en kollektiv gruppe beskyttet av fagforeninger. Det kan også forventes at organisasjoner som skal benytte et slikt system har stor autonomi til å handle fritt i forhold til hvordan de leder arbeidstakere og at det ikke pålegges press fra lover, avtaler eller fagforeninger (Gooderham, Nordhaug og Ringdal, 1999). Det er ingen klare indikasjoner på hvor vidt dette systemet benyttes i USA, men man vet blant annet at det i 1999 var rundt 60 % av selskapene i USA som differensierte belønning basert på innsats (Gooderham og Nordhaug, 2003). Vi vet også at datterselskap av amerikanske MNC blant annet i UK, bruker *calculative* HRM i utstrakt grad. På bakgrunn av dette kan man anta at selskapene også benytter dette i sitt hjemland, da institusjonelle og kulturelle forhold også ligger til rette for det i USA (Gooderham, 2010).

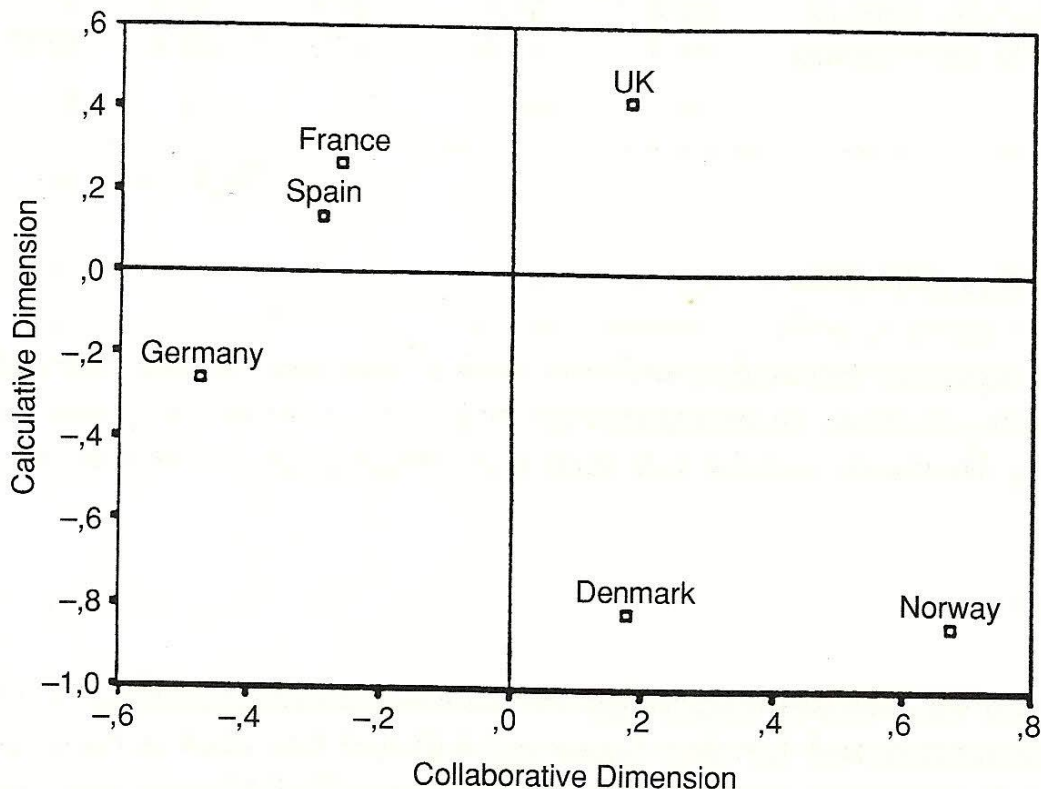


Modell 2.2: Michigan modellen (Fombrun, Tichy og Devanna, 1984)

### **Collaborative HRM (Gooderham og Nordhaug, 2003)**

I den amerikanske HRM modellen er det også flere elementer, som ofte blir referert til som ”myke” og humanistiske. Istedenfor å bli sett på som ressurser som skal maksimere output, blir arbeidstakerne også sett på som partnere og viktige ressurser med tanke på å øke kreativitet og innovasjon (Gooderham et al., 1999). Schuler og Jackson fremmer at HRM systemer designet for å øke forpliktelse til en arbeidsgruppe eller til selskapet, er like viktig som de som måler eller belønner innsats. Deres synspunkt er inspirert av *Harvard* modellen til Beer og kolleger (1984), som hevder at denne følelsen av forpliktelse blant arbeidstakerne er avgjørende for selskapets suksess. Deres anbefaling er et belønningssystem som øker den indre motivasjonen, og et system som fremmer delegering av autoritet og ansvar. For å oppnå dette bør det legges ned krefter i å skape en felles visjon som kommuniserer selskapets strategi. Et annet viktig aspekt ved de *collaborative* elementene er teamarbeid (Gooderham og Nordhaug, 2003). Slik Gooderham og Nordhaug (2003) forklarer, kan man ikke si at de amerikanske selskapene enten benytter seg av de *calculative*, eller de *collaborative* elementene. Lønn basert på innsats er like mye benyttet som kommunikasjon og felles forståelse av visjon og strategi.

Forskning av Gooderham og kolleger (1999) viser at ulike land benytter ulik grad av *calculative* og *collaborative* HRM, der kulturelle og institusjonelle faktorer er med på å påvirke denne graden. Figuren under viser de ulike dimensjonene langs aksene, der de ulike landene plasserer seg etter hvilken grad de benytter *calculative* og/eller *collaborative* HRM praksis. Resultatene fra Cranet studie i 1999 av Gooderham og kolleger, viser at norske selskap i stor grad benytter *collaborative* HRM praksis, og i liten grad benytter *calculative* HRM praksis. UK ligger høyest på den *calculative* dimensjonen, der Norge ligger lavest. Norge ligger høyest på den *collaborative* dimensjonen, der Tyskland ligger lavest. Forskning viser at man kan forvente å finne USA i nærheten av UK, men trolig noe høyere på *collaborative* dimensjonen (Gooderham, 2010). USA var ikke med på dette studiet, og man har derfor ikke de konkrete tallene. Forskning på HRM praksis i amerikanske datterselskap, gjør allikevel at man kan forta slike antakelser Gooderham et al., 2006).



Figur 2.1: Calculative and collaborative dimensions (Gooderham et al., 1999)

Med den økende globaliseringen og tilveksten av MNC, diskuteres det om det konvergerer mot en global HRM praksis. Selv om det argumenteres for at det ikke er avdekket en slik global HRM praksis enda, må man tenke på at den amerikanske HRM modellen har vært svært dominerende i vår forståelse av HRM i dag (Gooderham et al., 2003). Brewster og Larsen (2000) hevder at det amerikanske perspektivet representerer et universelt paradigme, noe som indikerer at dette HRM konseptet er mulig å benytte universelt som en bestep praksis.

### 2.1.2 Den europeiske HRM modellen og norsk HRM praksis

Den europeiske HRM modellen er utviklet med tanke på den reduserte autonomien europeiske selskap har i forhold til amerikanske selskap. Europeiske selskap er begrenset av nasjonale forhold som kultur, sterkere myndighetene og fagforeninger (Fenton-O'Creivy, Gooderham og Nordhaug, 2008, Brewster og Larsen, 2000). Brewster (1995) argumenterer derfor for at den amerikanske HRM modellen ikke passer inn i den europeiske konteksten, og har utviklet en europeisk HRM modell.

Det er identifisert ulik HRM praksis innad i Europa (Brewster og Larsen, 2000, Nikandrou et al., 2005). Og det argumenteres for at Europa heller ikke kan sees under ett, men heller bør sees på som en verdensdel med interne ulikheter mellom flere klynger av land (Nikandrou et al., 2005, Ignjatovic og Svetlik, 2002). Den Europeiske Union har bidratt til likere lover og økonomi og som videre har ført til en viss konvergering. Samtidig tillater EU i stor grad ulikheter mellom land både på nasjonalt- og organisasjonsnivå, på grunn av ulikheter blant de kulturelle og institusjonelle faktorene (Nikandrou et al., 2005). Med utgangspunkt i Cranet dataene har Ignjatovic og Svetlik (2002) gruppert 24 europeiske land inn i fire klynger og HRM modeller. De ulike klyngene er: Central Southern, Eastern, Nordic og Western. Deres hypotese er at landene i hovedsak er ulike på grunn av ulik kultur og lovgivning. Flere forskere (Esping-Andersen, 1990, og Hollinshead og Leat, 1995) har konstatert at de europeiske landene har ulik politikk og ideologisk perspektiv, og at dette påvirker settingen organisasjonene opererer under (Ignjatovic og Svetlik, 2002).

Nikandrou med kolleger (2005) har foretatt en undersøkelse for å avsløre likheter og ulikheter med tanke på HRM praksis innad i Europa. De kommer frem til at Norge er en del av en north-western klynge, og inngår i en sub-klynge sammen med Finland og Danmark. Brewster og Larsen (2000) har også identifisert en nordisk HRM praksis, som inkluderer landene Danmark, Sverige, Finland og Norge. På en annen side mener også Brewster og Larsen at man kan sammenlikne alle landene i Nord Europa: "there are some distinct differences between northern European and other European countries and sufficient similarities amongst them to make this group worth considering separately" (Brewster and Larsen, 2000, side 29).

Det blir påpekt at blant årsakene til disse likhetene i nord, er de nordiske landenes særegne politiske og økonomiske system, utviklet etter andre verdenskrig, hvor "Den Nordiske modellen" har blitt betegnelsen. Brewster og Larsen peker på de kulturelle likhetene blant de nordiske landene, men også likheter med tanke på eierskapsstruktur, stor privatsektor, stor andel i service- og teknologibransjen, og arbeidstakere med høy utdanning. Fagforeningene er også sterke i disse landene, men forholdet mellom fagforeningene og organisasjonene er preget av samarbeid. I disse landene er HRM i fokus, og det forventes at utfordringer knyttet til HRM blir tatt med i utformingen av organisasjonens strategi (Brewster og Larsen, 2000). Resultatene fra Nikandrou med kollegers (2005) forskning viser at landene i north-western klyngen setter HRM i en høyere posisjon, har en mer formalisert HR praksis, mer involvering av ansatte i HRM og i større grad en orientering mot det interne arbeidsmarkedet, enn i øvrige

europiske land. Resultatene av Ignjatovic og Svetlik (2002) forskning viser det samme, "the Nordic cluster" favoriserer skrevne regler og strategier, lederen for HRM ser ut til å være svært integrert i toppledelsen og i utformingen av strategier, de ansatte involveres i stor grad i ulike HR aktiviteter og i utforming av strategier. I denne klyngen er organisasjonene fokusert på det interne arbeidsmarkedet, opplæring og utvikling, mens evaluering av utviklingen ser ut til å være lavere prioritert. Organisasjonene er på topp når det gjelder fleksibilitet og bruk av komplekse systemer i seleksjon og utvikling, selv om antall seleksjonsmetoder er få (Ignjatovic og Svetlik, 2002).

Generelt kan man si at det i Norge blir investert både tid og penger i HRM, spesielt viktig er utvikling og kompetanseheving. Vi ser at linjeledere tar ansvar for HRM, organisasjonsstrukturen er flat, og arbeidstakerne blir behandlet som individer og får ansvar for arbeidsoppgavene de tar på seg (Rogaczewska et al., 2004). Det er også tydelige bevis på at de *collaborative* elementene i norske HRM praksis, er sterke (Gooderham et al., 1999). Den nordiske HRM praksisen kan være en indikasjon på en unik HRM modell med fokus på arbeidstaker (Ignjatovic og Svetlik, 2002).

Selv om det er ulike varianter av HRM og selv om det argumenteres for at det ikke finnes et fullstendig dominant system, er det mange likhetstrekk. Det viktigste fellestrekket er at man søker å styrke motivasjon og interessen blant de ansatte i samme retning som organisasjonens strategi (Gooderham og Nordhaug, 2003). Hensikten ved HRM er at man skal se på arbeidstakerne som en ressurs som krever ledelse, som videre skal føre til at organisasjonen når sine strategiske mål (Burke og Cooper, 2006). Lederen som har ansvar for denne ressursen skal bli guidet av en strategi, som også skal inngå som en del av organisasjonens overordnede strategi (Burke og Cooper, 2006).

## **2.2 Kulturelle og institusjonelle faktorer i USA og Norge**

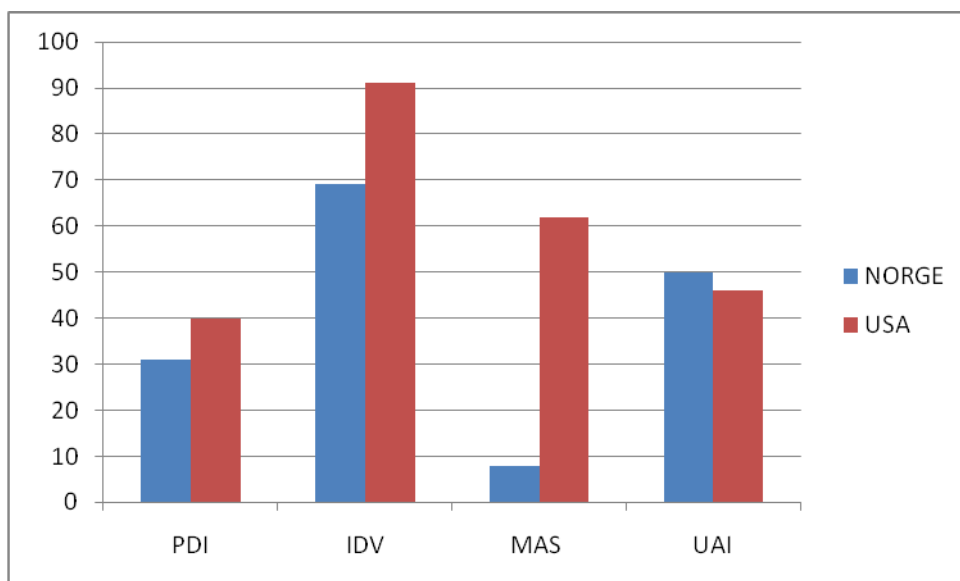
Jeg vil nå gå nærmere inn på modellen "Dual level framework", og se på de ulike faktorene, og hvordan man kan forvente at disse skal påvirke HRM praksis i Norge og USA. Når man sammenlikner USA og Europa ser man et det er kulturelle og institusjonelle forskjeller, så vel som likheter (Burke og Cooper, 2006). I en slik sammenlikning må man også ta i betraktning de kontinuerlige teknologiske, økonomiske og sosiale endringene som hele tiden modifierer



den amerikanske og norske konteksten. Blant disse endringene har vi også globaliseringen som en viktig faktor.

### 2.2.1 Amerikansk vs. norsk kultur

Jeg starter med å se på kulturfaktoren, som er med på å påvirke HRM strategi og business strategi, som igjen påvirker HRM praksis i det enkelte land. Slik den stiplede linjen indikerer, vil kulturfaktoren påvirke HRM praksis i ulik grad, avhengig av hvilket land man ser på. Mange forskere har foretatt en kulturbasert tilnærming for å forklare nasjonale forskjeller i organisasjoners ledelses praksis (Burke og Cooper, 2006). Den amerikanske kulturen har tidligere blitt definert som spesiell og unik i en verdenssammenheng, med ekstrem individualisme og prestasjonsorientering (Hofstede, 1980). I denne utredningen velger jeg å begrense meg til kun å ta utgangspunkt i Hofstedes kulturforskning. Hofstede (1980, 2001, [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)) har forsket på kulturelle forskjeller mellom land, og de viktigste funnene i USA og Norge vil bli presentert her.



Figur 2.2: Kulturdimensjoner i USA og Norge

Hofstedes forskning har ledet til fem (her presenterer fire) ulike indekser, som måler landene på ulike kulturdimensjoner. Den første dimensjonen er *Power Distance* Indeksen (PDI). Denne dimensjonen forklarer om man har stor eller liten maktavstand. Dette påvirker hvilken forventning man har til maktbalanse, og i hvilken grad man aksepterer at makt er ulikt fordelt. I land med stor maktavstand er organisasjoner karakterisert ved formelle hierarkier med underordnede som ikke utfordrer de overordnede (Gooderham og Nordhaug, 2003). USA,

med score på 40, ligger her noe høyere enn Norge, med score på 31. Dette tilsier at man kan forvente å finne større maktavstand i USA enn i Norge. I Norge er det forventet et maktforhold som er mer konsulterende og demokratisk. Verken i USA eller Norge finner vi stor maktavstand, da USA er klassifisert som middels, og Norge under middels (Hofstede, 1980).

Den andre dimensjonen er *Individualism* Indeksen (IDV). Hvor man har individualisme på den ene siden og kollektivism på den andre. Denne indeksen måler i hvilken grad man føler seg integrert i grupper. På den ene ytterpunktet har vi samfunn hvor det er svake bånd mellom individene (høy score), der det kun forventes at man tar vare på seg selv og sine aller nærmeste. Det er forventet at man taler sin egen sak, og at man har frihet til å velge egen tilhørighet og posisjon. I svært individualistiske samfunn har man et klart skille mellom arbeid og privatlivet (Gooderham og Nordhaug, 2003). På den motsatte siden har vi samfunn der individet allerede fra fødsel er født inn i en gruppe med sterke bånd mellom medlemmene (lav score). Det er få land i Hofstedes undersøkelse som har *Individualism* som høyeste dimensjon, og USA har den høyeste scoren av alle. Norge scorer også relativt høyt på *Individualism* Indeksen (IDV), med 69, og har også IDV som høyeste dimensjon.

Den tredje dimensjonen er *Masculinity* Indeksen (MAS). Denne indeksen er med på å forklare hvilke verdier man har som nasjon, om de er feminine eller maskuline. Med feminine kulturelle verdier tenker vi på likhet og involvering, mens maskuline kulturelle verdier kan være konkurransefokus, selvsikkerhet og materialisme. I maskuline samfunn vil organisasjonen være oppgaverettet og prestasjon er det som gjelder (Gooderham og Nordhaug, 2003). I feminine samfunn har man fokus på medmenneskelighet og livskvalitet. I selskap med feminine verdier forventes det at man skal ha konsensus og komme til enighet i fellesskap. Enighet skal fremkomme gjennom en prosess der alle får delta (Gooderham 2010, Hofstede 1980). USA har en score på 62, og har relativt maskuline verdier sammenliknet med Norge. Norge har svært feminine verdier og scorer lavt, 8, på *Masculinity* Indeksen (MAS). Man kan forvente å finne organisasjoner preget av konsensus i Norge, der man i USA tar raskere beslutninger og det er ikke samme behov for at alle må være enige eller delta i beslutningstakingen (Gooderham, 2010).

Den siste dimensjonen er *Uncertainty Avoidance* Indeksen (UAI). En lav score på UAI tyder på et samfunn med få regler hvor det ikke forsøkes å kontrollere alle resultater. Det er også

stor toleranse for ulike synspunkt, ideer og tanker. Et eksempel på dette er at det er mer vanlig å starte opp egne virksomheter i USA, enn i resten av verden (Gooderham og Nordhaug, 2003). Det er relativt enkelt å starte opp noe nytt i USA fordi det er lav kontroll og høy toleranse for nye ideer. Kulturer som scorer høyt på denne indeksen foretrekker klare regler og struktur i hverdagen. De landene som aksepterer et visst nivå av usikkerhet har færre lover og regler og mer tolerante for ulike meninger. Norge har en score på 50, og det er kun marginale forskjeller mellom Norge og USA sin score på 46. USA har en noe lavere score, noe som antyder et samfunn med noe større toleranse for nye ideer og tanker, og litt mindre kontroll fra myndighetenes side. Det er i forbindelse med UAI og IDV dimensjonene at man finner de største likhetstrekkene mellom USA og Norge.

Siden den amerikanske kulturen både har en høyere PDI og MAS score enn Norge, kan man anta at dette fører til ulikheter med tanke på HRM praksis. Siden Norge har svært feminine verdier og liten maktavstand, kan dette være en av årsakene til at vi ser stor grad av involvering av ansatte i strategiutforming og beslutningsprosesser i Norge. Siden USA har maskuline verdier som fokus på konkurranse og større maktavstand, kan man anta at amerikanske MNC benytter involvering og annen *collaborative* HRM praksis, i mindre grad enn Norske MNC. Samtidig kan man også basere denne antakelsen på Gooderham og Nordhaug sine funn der Norge ligger høyt på *Collaborative Dimension* (7), mens UK som på mange områder sammenliknes med USA, ligger noe lavere (2) (Gooderham og Nordhaug, 2003).

De nordiske landene, er vel kjent for sitt velferdssamfunn og demokrati, dette er i stor grad utviklet med bakgrunn i kultur og verdier. Norge er preget av et regulert marked, der de feminine verdiene med fokus på trygghet har ført til et omfattende system for de ansatte. Systemet er basert på enighet mellom interessentene (staten, arbeidstakere, fagforeninger) for å opprettholde harmoni (Gooderham og Nordhaug, 2003). Man forsøker å unngå konkurranse og konfrontasjon for å oppnå stabil økonomisk vekst. Det er staten som kontrollerer økonomien og spiller ulike roller, blant annet som dommer, arbeidsgiver eller eier (Gooderham og Nordhaug, 2003). Norge er av mange også kjennetegnet ved å ha et uformelt forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Gooderham et al., 1999), noe som igjen gjenspeiler kulturen og de feminine verdiene. Det er for eksempel helt normal at de ansatte og sjefen spiser lunsj sammen. Slik UAI scoren tilsier har Norge et lite komplisert lovverk med tanke på arbeidstaker, noe som muliggjør at HR avdelingen kan være innovativ med tanke på

de *collaborative* elementene (Gooderham et al., 1999). Med bakgrunn i dette antar jeg at norske selskap benytter *collaborative* HRM praksis i stor grad, og man kan videre anta at dette er en følge av ansvaret den norske stat tar og de kulturelle faktorene, der vi har liten maktavstand og feminine verdier. Med bakgrunn i disse kulturelle ulikhetene, forventer jeg slik modell 2.1 viser, å finne ulik HRM praksis i USA og Norge, først og fremst med tanke på *collaborative* praksis. Jeg vil derfor følgelig argumentere for at norske MNC i Norge benytter *collaborative* HRM praksis i stor grad, og i større grad enn de amerikanske MNC:

***Hypotese 1: Norske MNC i Norge benytter collaborative HRM praksis i større grad enn amerikanske MNC i Norge.***

### **2.2.2 Institusjonelle faktorer**

I modell 2.1 har vi tre institusjonelle faktorer: lovgivning, myndighetens rolle og fagforeningers rolle. Jeg vil videre presentere disse faktorene og sammenlikne Norge og USA.

#### **Lovgivning og myndighetens rolle**

Brewster (1995) forklarer at en av hovedårsakene til at den amerikanske HRM modellen fungerer i Amerika, er organisasjonenes store spillerom når det gjelder å ta beslutninger knyttet til arbeidstakerne. De har mulighet til fritt å velge belønningssystem, det er et fåtall av fagforeninger, og en formening og aksept for at organisasjonen har det fulle ansvar for opplæring og utvikling. Hovedforklaringen ligger i organisasjonenes store grad av autonomi og frihet, og de svake fagforeningene, der kun 10 % av amerikanske arbeidstakere er medlem (Gooderham og Nordhaug, 2003). Amerikanere ser på USA som "the land of opportunity", hvor hvert individ gjennom hardt arbeid kan oppnå suksess (Brewster, 1995). Disse idealene er reflektert ved liten grad av støtte, subsidier og kontroll fra myndigheten. Et lands lovgivning reflekterer nasjonale verdier (Hofstede, 1980), det er derfor ingen overraskelse at USA har relativt svakere lover enn Norge når det gjelder blant annet oppsigelser av ansatte. Myndighetene i Europa har mer en kontrollerende og støttende rolle innenfor HRM, enn i USA (Brewster, 1995).

I Norge er arbeidstakers rettigheter godt tatt vare på gjennom lover og avtaler, noe som fører til redusert autonomi for ledere (Gooderham et al., 2006). En konsekvens av dette, slik modell 2.1 viser, kan være ulik HRM praksis. Hvor implikasjonene først og fremst kan være et

redusert spillerom når det gjelder å innføre *calculative* HRM praksis. Undersøkelser gjennomført av Gooderham og kolleger (2006) indikerer også at norske selskap og amerikanske datterselskap i Norge, benytter seg av *calculative* HRM praksis i mindre grad enn blant annet selskap i Irland, Tyskland, Australia og UK.

Belønningssystemet i USA er preget av innovative prestasjonssystemer, hvor det blir belønnet etter fortjeneste. Det er vanlig å knytte lønn til arbeidstakeren fremfor til jobben, hvor innsats og kompetanse måles og belønnes for å skape individuelle insentiver (Gooderham et al., 2006). I den amerikanske konteksten, karakterisert ved stor autonomi blant organisasjonene, kan man se på HRM modellen som en modell med systematisk bruk av vurdering og belønning av innsats og nøye overvåking av opplæring og utvikling (Gooderham et al., 2006). Det hele indikerer at amerikansk HRM i praksis i stor grad tilsvarende den *calculative* HRM modellen. I USA ser man større lønnsforskjeller enn i Norge (Burke og Cooper, 2006). Dette kan også påvirkes av kulturforskjeller, og dimensjonene PDI og MAS. USA scorer høyere på disse indeksene enn Norge, og har større aksept for ulik maktfordeling og har i mindre grad feminine verdier. Når man aksepterer at andre har større makt, kan man også anta at det er større aksept for lønnsforskjeller. I Norge har vi lavere PDI og MAS score, noe som er med på å prege lønnsystemet. Likheter er en typisk feminin verdi, der også lik lønn vil være gjeldene. Vest-Europa har også høy score når det gjelder individualisme, men de nordiske landene skårer lavt på prestasjonsorientering. Årsaken kan igjen ligge i den lave MAS scoren, der man ikke ønsker ulikheter. Dette kan også være med på å forklare hvorfor disse landene ikke benytter prestasjonsbasert lønn i samme grad som USA (Burke og Cooper, 2006). Med tanke på ulikhetene i kulturen, lovgivningen og myndighetens rolle, finnes det derfor argumenter som taler for at amerikanske MNC benytter *calculative* HRM praksis i større grad enn norske MNC:

***Hypotese 2a: Amerikanske MNC benytter calculative HRM praksis i større grad enn norske MNC.***

Tradisjonelt har lønn i Norge blitt basert på kollektive avtaler mellom arbeidsgiver og fagforeningen. Fagforeningene er sterke i forhold til de i resten av verden og det forventes ikke noen reduksjon i disse felles avtalene som gjøres i dag. På en annen side har servicesektoren vokst frem og disse påvirkes i mindre grad av fagforeningene (Rogaczewska et al., 2004). Man ser at det er mer og mer vanlig å forhandle frem avtaler individuelt, og at

det i stadig større grad blir benyttet belønning etter resultat og prestasjon (Rogaczewska et al., 2004). Jeg ønsker å se nærmere på om Norske MNC i ulike bransjer benytter prestasjonsbasert lønn i ulik grad, og formulerer derfor følgende hypotese:

***Hypotese 2b: Norske MNC i servicebransjen benytter calculative HRM praksis i større grad enn bedriftene i andre bransjer.***

### **Fagforeninger**

I følge modell 2.1 er også fagforeningenes rolle med på å påvirke hvordan HRM praksis selskapene i et land benytter. HRM studiene i USA har i stor grad foregått i en sektor hvor fagforeninger er ikkeeksisterende (Brewster, 1995). Da amerikansk masseproduksjon ble utsatt for stor internasjonal konkurranse på 1970-tallet, ble det innført nye fleksible produksjonsteknikker. Sammenbundet med disse endringene kom det endringer på det institusjonelle plan, hvor fagforeninger kun fikk marginal påvirkningskraft, mens ledelsen og aksjonærene fikk styrket makt. Myndighetene sørget for å skape svakere lover for arbeideren ved å tillate at ledelsen ignorerte fagforeningene (Gooderham et al., 2006). Det amerikanske systemet er preget av individualistisk tenkning og en sterk anti-fagforening mentalitet blant arbeidsgivere.

I Norge har fagforeningene en sterk rolle, og det er helt klart at de har flere medlemmer og større styrke enn i USA. Det viktigste er allikevel ikke hvor mange som er medlem i slike fagforeninger, men i hvilken grad foreningene blir akseptert og inkludert. I Norge har fagforeningene en sterk posisjon både med tanke på forhandlinger med arbeidsgivere og hvordan de passer på arbeidstakers rettigheter. Disse fagforeningene er politisk uavhengige og ser ut til å ha en vedvarende styrke (Gooderham et al., 1999). Som nevnt har fagforeningene i Norge en unik rolle og deres styrke har ført til at norske selskap har blitt nødt til å lytte og samarbeide for å unngå konflikter. Norske selskap er også avhengig av et samarbeid med fagforeningene når så stor del av arbeidstakerne er medlemmer, i forhold til i USA der et få tall er medlem og man følgelig ikke har samme behovet for å samarbeide. Med tanke på fagforeningenes sterke posisjon og makt, vil jeg anta at norske MNC har et godt samarbeid med fagforeningene i Norge. På en annen side kan man anta at de amerikanske MNC er mer nøytrale i sitt forhold til fagforeningene i Norge, da de kommer fra et land der fagforeningene har blitt oversett i lengre tid. Jeg formulerer derfor følgende hypotese:

***Hypotese 3: Norske MNC i Norge har et bedre forhold til fagforeningene enn amerikanske MNC i Norge.***

### **2.2.3 HRM Strategi**

Modell 2.1 forklarer at kulturelle og institusjonelle faktorer er med på å påvirke hvilken HRM og business strategi selskapet legger. Strategien påvirker igjen hvilken praksis som utføres. Jeg vil her komme nærmere inn på hvilken HRM strategi norske selskap kan benytte, og videre hvilken praksis dette fører til.

De kulturelle og institusjonelle faktorene som er med på å redusere mulighetene til å benytte *calculative* HRM praksis i Norge, er ikke tilstede i samme grad i utlandet. Det argumenteres også for at MNC er med på å drive globaliseringen videre og at MNC tar med seg praksis fra en enhet til en annen og lærer av hverandre. Jeg vil derfor anta at også norske MNC tar med seg strategi og praksis fra utlandet. Et resultat av denne overføringen kan være at vi benytter en overordnet strategi i de ulike enhetene og derfor benytter *calculative* HRM praksis som prestasjonsbasert lønn, vurderingssystemer og resultatmål, i større grad enn antatt. Jeg vil videre presentere flere argumenter som er med på å støtte opp om en hypotese om at norske MNC i dag, som følge av en overordnet HRM strategi, benytter en større grad av *calculative* HRM praksis, enn tidligere.

Slik jeg nevnte i innledningen er en av de største utfordringene til et multinasjonalt selskap å finne balansen mellom to strategier, standardisering og lokalisering (Pudelko og Harzing, 2007, 1). Med bakgrunn i en større undersøkelse av hovedkontoret og datterselskap i amerikanske, japanske og tyske multinasjonale selskap, har de funnet bevis på at man ikke bare har valget mellom en strategi der man standardiserer mot hovedkontorets HRM praksis eller lokaliseringstrategi. Standardisering kan enten være rettet mot hovedkontorets HRM praksis, eller en standardisering mot global bestep praksis (Pudelko og Harzing, 2007, 1). Pudelko og Harzing argumenterer også for at standardisering mot en bestep praksis er mer relevant enn standardisering mot hovedkontoret eller lokalisering. Resultatene viser at HRM modellene ved hovedkontorene i USA, Japan og Tyskland, var svært ulike. Der amerikansk praksis plasserer seg mot venstre på skalaen, Japans praksis til høyre og Tyskland i midten. Når HRM praksis i datterselskap i utlandet ble undersøkt, viste resultatene at selskapene i alle de tre landene benyttet den amerikanske HRM modellen (Pudelko og Harzing, 2007, 1), noe som antyder en standardisering mot den amerikanske modellen, og en overordnet HRM

strategi. Den amerikanske modellen er kjennetegnet ved: materielle incentiver, lønn basert på individuelle prestasjoner, individuelle resultatmål, utvikling har fokus på individet og mål om å skape en spesialist, vertikal kommunikasjon, beslutninger basert på harde fakta, er regulert forhold mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, der arbeidsgiver kun har fokus på arbeidstakers prestasjoner (Pudelko og Harzing, 2007, 1). Beskrivelsen av den amerikanske HRM modellen viser at fokuset til Pudelko og Harzing har vært på de *calculative* elementene.

Bakgrunnen for teorien om standardisering mot en bestep praksis går tilbake til debatten mellom konvergenseffekten og divergenseffekten. Denne debatten har foregått lenge, men det er først i det siste at den også har blitt aktuell i denne HRM konteksten (Tregaskis og Brewster, 2006). Kort forklart er konvergenhypotesen at de ulike landenes ledelsessystemer har utviklet seg forskjellig på grunn av geografisk isolasjon. Etter hvert som landegrensene hvikes ut og globaliseringen øker, vil denne geografiske distansen reduseres og et universelt ledelsessystem vil oppstå. Det antas at praksisen vil konvergere mot det mest effektive systemet, og at det er den amerikanske modellen (Tregaskis og Brewster, 2006). Divergenhypotesen sier at de ulike nasjonale institusjonelle faktorene er så sterke at det heller skapes lokale løsninger og praksiser (Tregaskis og Brewster, 2006). Siden HRM handler om ledelse av menneskelige ressurser, blir dette ofte sett på som en funksjon der det er lavere sannsynlighet for konvergens og hvor det er større sannsynlighet for at man finner en lokal tilpasning (Pudelko og Harzing, 2007, 1). Resultatene fra Pudelko og Harzing sin forskning viser allikevel det motsatte, noe som tyder på en konvergenseffekt også innefor HRM.

Meiksins (1995) argumenterer for at det finnes et hierarki mellom ulike samfunn, noe som resulterer i at de dominerende landene fremstår som en benchmark eller en standard for god praksis, hvor igjen andre land forsøker å kopiere denne praksisen (Tregaskis og Brewster, 2006). Dominansen fra amerikanske handelsskoler, den amerikanske økonomis styrke og de store amerikanske multinasjonale selskapene, har ført til en spredning av teorier og praksis til resten av verden (Pudelko og Harzing, 2007, 1). En klar årsak for at enkelte land får et stempel som en dominerende rollemodell, er overlegen økonomi. Mer spesifikt kan man si at hvis styrken til en suksessrik økonomi baserer seg på industrier karakterisert med intens internasjonal konkurranse, vil oppmerksomheten rettes mot disse og man ønsker å lære av de for å bli konkurransedyktig selv (Pudelko og Harzing, 2007, 1). Et eksempel på et slikt tilfelle var bilindustrien i USA, hvor mange konkurrenter valgte å kopiere deres effektive



produksjonssystem. Slike systemer blir ofte karakterisert som bestep praksis og utvikler seg til å bli en global standard. Andre eksempler er lean produksjon, kaizen og re-engineering (Pudelko og Harzing, 2007, 1). En stor agent for videreføring av bestep praksis er multinasjonale selskap når de tar med seg sin praksis over til andre land og datterselskap. Økende internasjonal konkurranse og økt integrasjon av økonomiske aktiviteter, har også viktigheten av å lære av bestep praksis økt. Globaliseringen er også en bidragsyter til standardisering mot de dominerende landene (Pudelko og Harzing, 2007, 1).

Oppsummert ser man at Pudelko og Harzing argumenterer for konvergensteorien, der de ulike landene i verden går mot en felles, standardisert HRM modell, den amerikanske HRM modellen. Med bakgrunn i Pudelko og Harzing sine funn, kan man også anta at en standardisering mot den amerikanske HRM modellen også gjelder for norske MNC. Pudelko og Harzing sin definisjon av den amerikanske HRM modellen, tilsvarer min beskrivelse av *calculative* HRM praksis. Med utgangspunkt i denne beskrivelsen forventer jeg at også de norske MNC går mot en overordnet HRM strategi, der man benytter en standardiserte HRM modell, og at det er den amerikanske HRM modellen (*calculative* HRM praksis). For å vurdere om en slik hypotese stemmer, kan man sammenlikne med funnene fra 1999 (Gooderham et al., 1999) og figur 2.1. Dersom vi går i retning av å benytte en overordnet strategi og standardisert HRM modell, vil vi se tegn til at det benyttes *calculative* HRM praksis i større grad i dag, enn i 1999. Og formulerer følgende hypotese:

***Hypotese 4: Norske MNC benytter calculative HRM praksis i større grad i dag, enn i 1999 (Cranet studiene).***

Jeg har nå argumentert for at norske MNC benytter en overordnet HRM strategi, og at den i større grad en tidligere tilsvarer den amerikanske HRM modellen. En annen viktig del av en HRM strategi, er hvordan man skal utvikle de ansatte og ledere, slik at deres kompetanse kan bidra til at man får gjennomført business strategien. Tall viser at utvikling av arbeidstakere blir sett på som viktig i Norge, både på lavere og høyere nivåer i organisasjonene (Rogaczewska et al., 2004). Utdanningsnivået i Norge er høyt og nordmenn verdsetter det å lære og utvikle seg både på det personlige og faglige plan (Rogaczewska et al., 2004). Norske selskap benytter seg av den økende kunnskapen blant arbeidstakerne, resultatene er at kunnskapsbedriftene og service sektoren er større enn noen gang. En sammenlikning av OECD-landene tyder på at opplæring og utvikling benyttes i større grad i Europa enn i USA,

med høyest deltakelse i Norden (Rogaczewska et al., 2004), men tallene viser ikke i hvilken grad man benytter lederutvikling.

Lederutvikling og talent management er en viktig del av HRM strategien. Slik modell 2.1 viser, blir HRM strategien påvirket av blant annet kultur. Dersom man tar utgangspunkt i PDI indeksen, kan man klassifiserer de ulike landene inn i tre hovedkategorier, de med høy, middels og lav PDI score. Russland er et land med høy PDI score, noe som tilsier store maktavstander. I et slikt samfunn og i slike organisasjoner har ledere stor makt og kan ta beslutning uten krav om konsensus og omfattende prosesser der alle skal delta. I slike organisasjoner følger makt med posisjon, og det er i mindre grad behov for lederutvikling. Lederutvikling er nødvendig i land der ledelse er komplekst og vanskelig og det er behov for grundig opplæring for å mestre rollen. Et eksempel på et slikt samfunn og slike organisasjoner finner vi i USA. USA scorer middels på PDI indeksen. I USA har man mindre maktavstand og en posisjon som leder fører ikke automatisk til autoritet. I slike organisasjoner har man tro på at ledere må være dyktige for å få den nødvendige autoritet, og ikke minst må ledere være dyktige slik at de tar de rette avgjørelsene for selskapet, da man i mindre grad involverer flere beslutningstakere. Behovet for lederutvikling blir derfor stort i USA. I land med lavere PDI score, har man igjen mindre behov for lederutvikling. Norge er et land med lavere PDI score enn USA, og i tillegg har Norge feminine verdier. Dette resulterer i organisasjoner som har tro på konsensus og en prosess der alle skal få være med på beslutninger som tas. I en slik sammenheng har man i mindre grad behov for lederutvikling, da alle uansett forventer å få delta i beslutningsprosessen. Lederen har ikke behov for kunnskap i samme grad som i USA, da han ikke skal ta beslutninger alene (Gooderham 2010, Hofstede 1980). Med bakgrunn i kultur forskjellene mellom USA og Norge, finner jeg argumenter som styrker en forventning om at de amerikanske MNC har større fokus på lederutvikling enn norske MNC. Jeg formulerer derfor følgende hypotese:

***Hypotese 5: Amerikanske MNC har større fokus på lederutvikling enn norske MNC.***

#### **2.2.4 Business strategi**

Slik modell 2.1 viser påvirker kultur og de institusjonelle faktorene hvilken HRM strategi som benyttes, men også hvilken business strategi man velger. Hvilken strategi man velger å benytte overfor enhetene i utlandet er påvirket av de samme faktorene (Fenton-O’Creevy et al., 2008).

MNC har valget mellom å ha stor kontroll over enhetene i utlandet, eller gi enhetene autonomi til å ta egne beslutninger om HRM praksis. Forskning av Brewster og Gooderham et al., konkluderer med at de amerikanske MNC benytter en større grad av autonomi overfor sine datterselskap, enn Europeiske MNC (Gooderham og Nordhaug, 2010). Som vil si at man kan anta at norske MNC har mer sentralisert kontroll enn de amerikanske MNC, der de amerikanske MNC er mer desentralisert. En av årsakene kan være at Norge er et lite land, utenfor EU, og derfor føler at de har lite makt og kontroll og mindre tillit til at andre land skal følge deres praksis. For å sørge for at enhetene i utlandet faktisk adopterer den praksisen hovedkontoret ønsker, fører de norske MNC sentralisert kontroll, og reduserer datterselskapenes autonomi. I tilfellet med USA, ser man et mindre behov for slik kontroll. Amerikanske MNC forventer at andre land og deres datterselskaper tar etter deres praksis, og gir derfor enhetene i andre land større grad av autonomi og frihet (Gooderham, 2010). Man kan anta at denne ulike tankegangen blant annet blir påvirket av kultur forskjellene mellom USA og Norge. Siden Norge har relativt feminine verdier, noe som er særnorsk, kan det hende at norske MNC føler de må ha kontroll over de utenlandske enhetene for å overvåke at de også har slike verdier. Tidligere resultater basert på undersøkelser av amerikanske MNC og europeiske MNC, viser at man kan anta at norske MNC har større grad av sentralisert kontroll enn amerikanske MNC, og formulerer derfor følgende hypotese:

***Hypotese 6: Norske MNC har større grad av sentralisert kontroll enn amerikanske MNC.***

## **3.0 Metode og data**

Den første delen av dette kapittelet vil forklare hvilken forskningsmetode og strategi som er brukt. Videre vil jeg komme inn på svakheter ved metoden og utfordringer jeg møtte underveis, før jeg avslutter med kort informasjon om datasettet og populasjonen.

### **3.1 Forskningsmetode og strategi**

I denne avhandlingen benytter jeg meg av en deduktiv forskningsmetode, hvor jeg har fordypet meg i eksisterende teori på feltet og funnet teori jeg ønsker å teste. Dette er i hovedsak teori basert på forskning av Gooderham og kolleger (1999) og Pudelko og Harzing sin teori om at ulike land går mot en felles HRM praksis, den amerikanske HRM modellen. Jeg har med utgangspunkt i teorien formulert hypoteser jeg ønsker å teste. Jeg ønsker å beskrive hvilken HRM modell norske MNC benytter i Norge og i utlandet, og undersøke om dette er tilsvarende den amerikanske HRM modellen. Siden jeg først og fremst ønsker å beskrive hvordan HRM modell norske MNC benytter, bruker jeg deskriptive studier (Sounders, Lewis og Thornhill, 2007). Å benytte spørreundersøkelse er noe av det som kjennetegner den deduktive metoden (Sounders et al., 2007). Dette er en populær og vanlig strategi å benytte i business og ledelsesforskning, og benyttes ofte for å besvare spørsmål om hvem, hva, hvor og hvor mye/mange (Sounders et al., 2007).

Når man velger en deduktiv forskningsmetode, skal man benytte en svært strukturert forskningsstrategi (Sounders et al., 2007). Jeg har derfor benyttet meg av kvantitative data hentet inn gjennom en spørreundersøkelse gjennomført av 31 norske MNC og 44 utenlandske MNC (pr. mars 2010). Denne undersøkelsen er gjennomført i forbindelse med et internasjonalt forskningsprosjekt der HRM praksis blir kartlagt i flere land. Undersøkelsen er svært omfattende og dekker en rekke sentrale emner innenfor HRM: HR funksjonens struktur, belønning og prestasjonsytelse, opplæring, utvikling og organisasjonslæring, global lederutvikling og representasjon og involvering. Jeg har valgt å fokusere på dataene fra de norske MNC, da det er disse som først og fremst vil hjelpe meg å svare på min problemstilling. For å komme nærmere et svar på hypotesene vil jeg også benytte meg av data fra de 9 amerikanske selskapene som har deltatt i undersøkelsen. Dette er svært få selskaper og jeg skal derfor være svært forsiktig med å trekke konklusjoner, og vil kun bli brukt for å

spore antydninger og tendenser. For å kunne generalisere funn, er man nødt til å ha en viss responsrate, og de må være representative. I dette tilfellet klarte vi å oppdrive 73 norske MNC, som kvalifiserte til å delta, hvor 42 % var med i undersøkelsen (pr. mars 2010).

Kravene for å delta i spørreundersøkelsen var at selskapet skulle ha virksomhet i minst et annet land, altså være et multinasjonalt selskap. Videre måtte de norske selskapene ha minst 500 ansatte totalt, hvor minst 100 av disse måtte være i utlandet. Og de utenlandske selskapene måtte ha minst 500 ansatte totalt, hvor minst 100 av disse var i Norge. Utenlandske selskap som ikke hadde HR avdeling i Norge, ble også utelukket. Målet var å få HR direktøren for det enkelte selskap til å svare på undersøkelsen, men dette var ikke et krav. I enkelte tilfeller besvarte andre i HR avdelingen på undersøkelsen, og i få tilfeller var det også to som samarbeidet om å besvare spørsmålene. Spørreundersøkelsen tok 30-45 minutter å gjennomføre og var en relativt omfattende undersøkelse, der rundt 200 standardiserte spørsmål ble besvart.

Listen på alle de MNC vi kontaktet var satt sammen av NHH Consulting. Videre ekspanderte vi listen med ytterligere selskap fra Amadeus listen. De selskapene som kvalifiserte til å delta ble kontaktet via telefon og/eller e-post. Til de som var interessert i å delta, sendte vi ut spørreundersøkelse og informasjonsbrev på e-post, hvor man benyttet en link for å åpne undersøkelsen. Undersøkelsen var anonym. Spørreundersøkelsen er designet av Aja Guldhammer Henderson fra CBS. Totalt kontaktet vi 000 MNC, hvor 76 var norske og 000 var utenlandske. Svarprosenten var 42 % blant de norske selskapene og 21 % blant de utenlandske. Vi ser oss fornøyde med svarprosenten, spesielt med tanke på de norske selskapene. Det er få norske multinasjonale selskap som oppfyller kravet om 500 ansatte, og vi forsøkte å komme i kontakt med alle. At 42 % av disse svarte, mener vi kan være med på å forsvare at vi kan generalisere funnene i utvalget til populasjonen. Noen av selskapene vi kontaktet passet ikke inn med tanke på kravene, noe vi avdekket gjennom første telefonsamtale. De selskapene som hadde svart på under 50 % av undersøkelsen, ble også slettet fra den endelige listen.

### **3.2 Svakheter og utfordringer ved metoden**

Datainnsamlingen tok lang tid og startet allerede våren 2009. I august 2009 tok forskningsassistent, Kjetil Støve, og jeg over arbeidet med å samle inn flere data. Vi kontaktet 288 MNC selskaper og i mars 2010 hadde vi fått inn besvarelse fra 31 norske og 45 utenlandske MNC.

Det var en stor utfordring å få tak i den rette personen, HR direktøren, og videre vanskelig å overtale denne personen om å ta seg tid til undersøkelsen. Årsakene til disse utfordringene var nok ikke mangel på interesse eller ønske om å dele informasjon, men heller begrenset tid. Flere sa på telefon at de ønsket å delta, men fikk allikevel ikke anledning til å svare på undersøkelsen. Det var flere som sa at en undersøkelse på opp mot 20 minutter kunne vært greit, men at denne undersøkelsen ble for tidkrevende. Selv om vi forsøkte å forklare hvor vi ringte fra og viktigheten og omfanget av prosjektet, var det også enkelte som ikke så at dette var et seriøst og profesjonelt forskningsprosjekt. Igjen var nok årsaken til dette, mangel på tid til å sette seg inn i det vi fortalte, og tid til å lese igjennom ytterligere informasjon vi sendte over e-post. Det var også en rekke selskap som fortalte at de daglig fikk henvendelser om å delta i spørreundersøkelser, og derfor sa nei til alle.

Når alle dataene var samlet inn tok det noe lenger tid enn ventet å produsere datafilene for analysen. Den største oppgaven var å samle data fra de norske og utenlandske selskapene i en felles fil. Ferdigstillelsen tok lenger tid enn ventet da vi manglet et par respondenter for å tilfredsstille internasjonale krav. Dette var ikke et hinder for min utredning. For å muliggjøre en sammenlikning av resultater fra norske og amerikanske selskap, valgte jeg derfor å lage en felles datafil for de norske og amerikanske selskapene selv.

Det viste seg også å være enkelte utfordringer knyttet til analysen av dataene. Dette først og fremst fordi undersøkelsen ikke direkte er ment for å svare på min problemstilling. Jeg ønsket i utgangspunktet å ha et større fokus på HRM praksis i norske MNC i utlandet, men siden få av spørsmålene dreier seg direkte om dette, måtte jeg i større grad inkludere praksis i Norge. Ved slike undersøkelser er det alltid utfordrende å vite om man tolker svarene rett og om respondenten har forstått spørsmålet slik jeg forstår det. I enkelte tilfeller var det også utfordrende å finne de svarene jeg ønsket i spørsmålene som var stilt. Videre ønsket jeg også i større grad å kunne sammenlikne med amerikanske MNC, for å se tydeligere tegn på om vi

går i retning av en standardisering mot en amerikansk HRM modell. Jeg har valgt å inkludere de amerikanske selskapene som har besvart undersøkelsen, selv om det bare er 9. Denne sammenlikningen kan kun være med på å styrke eller redusere en antagelse, eller gi en pekepinn på hvordan amerikanske selskaper opererer.

Det er vanlig å stille spørsmål ved en undersøkelses validitet og reliabilitet. En definisjon av validitet er ”hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet” (Johannesen et al., 2004). Med andre ord om undersøkelsen måler det vi ønsker å måle. Reliabilitet sier noe om hvor pålitelige dataene man har samlet inn er. Vi forsøkte å komme i kontakt med alle norske multinasjonale selskap, med over 500 ansatte hvor 100 var i utlandet. Med begrenset antall selskap som kvalifiserer til deltakelse, mener vi at med 42 % deltakende, at vi har hatt et godt utgangspunkt. Statistiske teknikker krever et utvalg av en viss størrelse for å kunne generalisere funn, og i denne sammenheng blir n for liten. Jeg kommer derfor kun til å snakke om tendenser, og ikke lete etter signifikante forskjeller eller likheter.

### **3.3 Datasettet**

I juni består det totale datasettet av 81 selskaper, der 36 er norske og 9 er amerikanske MNC. Da jeg tok fatt på analysen i mars bestod datasettet av 31 norske og 9 amerikanske MNC. Vi spurte 73 norske MNC om å delta, der 42 % valgte å svare på undersøkelsen. I forbindelse med denne avhandlingen har jeg redusert antall spørsmål jeg velger å studere. På denne måten blir analysen gjennomførbar og mer passende i forhold til kompetanse og tidsbegrensning. Jeg har begrenset meg til å beholde variabler som er interessante i forhold til min problemstilling og hypoteser. I vedlegg 1, kan man se nærmere på hvilke spørsmål jeg har plukket ut og benyttet under analysen. Her inkluderes både spørsmålene som er med på å forme den deskriptive statistikken for å gjengi karakteristikker ved de deltakende selskapene, og spørsmålene knyttet til *collaborative* og *calculative* HRM praksis, og andre hypoteser.

## 4.0 Analyse og diskusjon

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere og analysere dataene som er samlet inn. Jeg vil begynne med en deskriptiv presentasjon av datasettet og selskapene som har deltatt. Deretter vil jeg komme spesifikt inn på de ulike hypotesene. Jeg vil presentere og analysere spørsmål og funn, der resultatene kan hjelpe meg med å finne informasjon som kan støtte eller avkrefte hypotesene. Jeg deler analysen inn i avsnitt basert på hypotesene og presenterer funnene i oversiktlige tabeller.

Undersøkelsen er ikke konstruert for å svare på min problemstilling og hypoteser. Det vil derfor i flere tilfeller bli behov for en bred tolkning av svarene. Siden mange av spørsmålene er knyttet til praksis kun i Norge, er det ikke mulig å avdekke hvilken praksis som benyttes i utlandet. Jeg kommer derfor til å se på selskapene under ett, uavhengig om spørsmålet er knyttet til enhetene i Norge eller utlandet.

Jeg presentere også funn fra de amerikanske selskapene som har vært med i undersøkelsen. Dette blir i hovedsak for å sammenlikne med svarene fra de norske MNC. Siden antall amerikanske selskap er få, vil man ikke kunne konkludere eller generalisere ut fra funnene, men kun foreta forsiktige antagelser.

For å komme nærmere et svar på mine hypoteser har jeg plukket ut de mest relevante spørsmålene fra undersøkelsen, knyttet til de ulike temaene. Her kommer en kort oppsummering av hvilke spørsmål jeg har analysert i forhold til de ulike hovedhypotesene:

*Hypotese 1: Norske MNC i Norge benytter collaborative HRM praksis i større grad enn amerikanske MNC i Norge.*

SP1: Bruker dere noen av de følgende tiltak i forhold til de ansatte i selskapet i Norge?

- Formelt organiserte arbeidsgrupper der de ansatte har ansvar for organiseringen av eget arbeid og for gjennomføringen av gitte oppgaver
- Grupper der ansatte diskuterer saker som kvalitet, produksjon eller tjenesteleveranser i form av problemløsning eller kontinuerlig forbedringsgrupper

SP2: Bruker selskapet teamarbeid eller andre former for involvering av ansatte i virksomhetene utenfor Norge?



*Hypotese 2: Amerikanske MNC benytter calculative HRM praksis i større grad enn norske MNC. Hypotese 4: Norske MNC benytter calculative HRM praksis i større grad i dag, enn i 1999 (Cranet studiene).*

SP 1: Finnes det et formelt vurderingssystem av hver av de følgende grupper av ansatte i selskapet i Norge?

- Hovedgruppen
- Ledere

SP 2: Blir en 'fast fordeling' anvendt, basert på prestasjonsvurderingene, i følgende grupper av ansatte i selskapet i Norge?

- Hovedgruppen
- Ledere

SP 3: Når du tenker på ledere i selskapet i Norge. På en skala fra 1-5, hvor viktig er følgende former for prestasjonsvurderinger?

- Individuelle kvantitative resultatmål
- Individuelle kvalitative resultatmål
- Resultatmål for grupper
- Kompetanse eller personlige ferdigheter
- Atferd i forhold til bedriftens verdier

SP4: Er det variabel lønn for følgende grupper i selskapet i Norge?

- Hovedgruppen
- Ledere

SP 5: For de som får variabel lønn i hovedgruppen, hvor viktig er hver av de følgende faktorer for lønnsfastsettelse i selskapet i Norge?

SP 6: I hvilken grad er vurdering av prestasjoner i forhold til etablerte krav av globale ledere brukt for å utvikle disse lederne i selskapet i Norge?

*Hypotese 3: Norske MNC i Norge har et bedre forhold til fagforeningene enn amerikanske MNC i Norge.*

SP 1: Hvordan vil du beskrive ledelsens policy ovenfor anerkjennelse av fagforeninger innen selskapet i Norge?

SP 2: Når man ser på fagforeningene i selskapet i Norge, generelt sett, hvilken tilnærming har fagforeningsrepresentantene?

*Hypotese 5: Amerikanske MNC har større fokus på lederutvikling enn norske MNC.*

SP1: Har dere et formelt system for valg av etterfølgere for toppledere/senior ledere i selskapet i Norge (succession planning)?

SP 2: Har selskapet i Norge et lederutviklingsprogram som er spesifikt innrettet mot “spesielt lovende” kandidater eller ledere med “høyt potensial” for senior lederstillinger?

SP 3: I hvilken grad er hver av de følgende teknikkene brukt for å utvikle disse lederne i selskapet i Norge?

*Hypotese 6: Norske MNC har større grad av sentralisert kontroll enn amerikanske MNC.*

SP 1: På hvilke, om noen, av de følgende feltene blir informasjon om enhetene i Norge overvåket av ledelsen på et høyere nivå i organisasjonen?

Sp 2: På hvilke, om noen, av de følgende områdene blir informasjon om de operative enhetene utenfor Norge overvåket av ledelse på høyere nivå (for eksempel internasjonalt kontor for forretningsområdet, europeisk (i Norge eller andre steder) eller globalt hovedkvarter)?

SP 3: Vi ønsker nå at du tenker på din bedrifts filosofi når det gjelder lederstil ovenfor ansatte. I hvilken grad er du enig i de følgende utsagn?

- Det finnes en overordnet filosofi som gjelder for all global virksomhet
- Det finnes en egen filosofi for den europeiske virksomheten
- Utvikling av en slik filosofi er overlatt den enkelte internasjonale produkt, tjeneste eller merkevarebaserte avdeling
- Utvikling av en slik filosofi er overlatt den enkelte nasjonale virksomhet
- Tilnærmingen er en blanding av tradisjoner fra de ulike nasjonale virksomhetene
- Tradisjoner i det enkelte land har størst innvirkning på tilnærmingen til hvordan man leder ansatte

## 4.1 Karakteristikk

Den deskriptive statistikken inkluderes slik at man får et bedre bilde av de deltakende selskapene med tanke på sektor, størrelse, etableringstidspunkt, antall land og eierskap.

Karakteristikk	Norge		USA	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
I hvilke av følgende sektorer opererer det norske selskapet?				
• Produksjon	14		6	
• Tjenester	5		2	
• Byggvirksomhet	5		1	
• Detalj og grossisthandel	2		0	
• Transport og lager	3		0	
• Andre	16		0	
Er det verdensomspennende selskapet helt eller delvis eiet av staten?				
• Ja	6	19,4	0	0
• Nei	25	80,6	8	88,8
• Vet ikke	0	0	1	11,2
• Totalt	31	100	9	100
Hva er totalt antall ansatte i Norge?				
• Opp til 99	3	9,7	1	11,2
• 100-499	7	22,6	3	33,6
• 500-999	8	25,8	2	22,4
• 1000-4990	9	29,0	3	33,6
• Over 5000	4	12,9	0	0
• Totalt	31	100	9	100,1
Hva er totalt antall ansatte på verdensbasis?				
• 100-499	1	3,2	0	0
• 500-999	4	12,9	0	0
• 1000-4999	16	51,6	0	0
• Over 5000	10	32,3	9	100
• Totalt	31	100	9	100
I hvor mange andre land har selskapet operasjoner?				
• 1 land	1	3,2	0	0
• 2-5 land	11	35,5	1	11,2
• 6 eller flere	18	58,1	8	88,8
• Missing	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Når etablerte selskapet sin første enhet i utlandet?				
• Før 1900	1	3,2		
• 1900-1975	4	12,9		
• 1975-1990	11	35,5		
• 1990-2010	15	48,4		
• Totalt	31	100		
Hvordan vurderer du prestasjonen til selskapet sammenliknet med andre konkurrenter?				
• 1-dårlig	0	0	0	0
• 2	2	6,4	0	0
• 3	4	12,8	0	0
• 4	20	64,6	5	55,6
• 5-fremragende	5	16,1	4	44,4
• Totalt	31	100	9	100

Tabell 4.1: Deskriptiv statistikk

### **Fordeling innefor sektorer og eierskap**

Selskapene har hatt anledning til å krysse av for alle sektorer de opererer i. Det har resultert i at enkelte selskap har krysset av for flere sektorer. Oppsummert ser man at 14 av selskapene operere innenfor produksjonssektoren. Med produksjon mener vi produksjon av mat, drikke, trykk, klær, sko, data, elektronikk, medisinsk utstyr, legemiddel etc. Det er 5 av selskapene som opererer innen tjenestesektoren, der vi finner tjenester innen finans, forretning, kommunikasjon og informasjon. 5 av selskapene opererer innen byggebransjen, der ett av selskapene også operer innenfor detalj og grossisthandel. Det er i tillegg 2 andre selskaper som opererer innen detalj og grossisthandel. De tre selskapene som opererer innenfor transport og lager, opererer også i produksjon eller tjenestesektoren. 16 selskaper har også svart at de opererer innen for ”andre sektorer”. Det viste seg vanskelig å få informasjon om faktisk fordelingen av norske multinasjonale selskaper innenfor de ulike bransjene. Jeg velger allikevel å anta at utvalget er representativt, da man kan forvente å finne norske MNC i de bransjene som er representert. Analysen viser en tendens der selskapene i servicebransjen, benytter *calculative* praksis i noe større grad en de øvrige bransjene.

Dataene viser at 6 av selskapene er helt eller delvis eiet av staten, mens 25 av selskapene er privateid. Tall fra SSB viser at det totalt i Norge er over 435 000 foretak i privatsektor, og 37 000 foretak, bedrifter og organisasjoner i offentlig sektor. Det vil si at 91,5 % av foretakene er i privat sektor, og 8,5 % i offentlig sektor (SSB.no, tall per februar 2010). Av de norske foretakene i privat sektor har 623 av de over 250 ansatte (SSB.no, tall fra februar 2010). Dersom vi tar utgangspunkt i totalt antall bedrifter med mer enn 250 ansatte i Norge, vil det si at kun 13 av disse er i offentlig sektor. Tallene viser også at 1,6 millioner er ansatt i privat sektor. Jeg vil konkludere med at selskapene som har deltatt i undersøkelsen er representative i forhold til sektorfordeling. Analysen viser ingen forskjeller i resultatene mellom selskapene som er helt eller delvis eiet av staten, eller privat eiet.

### **Selskapenes størrelse**

For å måle selskapenes størrelse kan man benytte ulike mål. Jeg har her valgt å trekke frem antall ansatte som mål, der man kan se på antall ansatte på verdensbasis eller i Norge. Tabellen viser at de fleste selskapene (51,6 %) har mellom 1000 og 4999 ansatte på verdensbasis. Ett av selskapene som har besvart undersøkelsen har svart at de har under 500 ansatte. Dette er egentlig et selskap som ikke oppfyller kravene til deltakelse, og selskapet er slettet fra datafilen i forbindelse med det internasjonale prosjektet. Siden dette kravet ikke er

av samme betydning for meg, har jeg valgt å ta det med da de har opp mot 500 ansatte, og ellers har svart fullstendig på spørsmålene. Dataene viser også at en relativt stor andel av selskapene (32,3 %) har mellom 5000 og 29 999 ansatte, mens 4 selskap har mellom 500 og 999 ansatte.

Et annet mål på størrelse er antall ansatte i Norge. Siden kravet for å delta ikke sier noe om hvor mange det må være i Norge, men kun at det må være mer enn 500 totalt og at minst 100 av disse er i utlandet, vil alle svar godkjenne kravene for å delta. Slik tabellen viser har 9 selskap mellom 1000 og 4999 ansatte i Norge, 8 selskap har mellom 500 og 999 ansatte, 7 selskap har mellom 100 og 499, 4 selskap har over 5000 ansatte i Norge, mens 3 har opp til 99 ansatte. Analysen viser en antydning til ulik grad av bruk av *calculative* HRM praksis, mellom selskap som har flere enn 5000 ansatte, og de som har færre enn 5000 ansatte. Se mer informasjon i kapittel 4.3.

### **Antall land**

Dataene forteller også hvor mange land de ulike selskapene opererer i utenom Norge. Vi ser at over 58 % av selskapene opererer i flere enn 6 land. Videre er det 11 selskaper som opererer i mellom 2 og 5 land, mens kun ett selskap opererer i kun ett land i tillegg til Norge. Analysen viser en antydning til ulik grad av bruk av *calculative* HRM praksis, mellom selskap som opererer i mer enn 6 land, og de som opererer i mellom 2-5 land. Se mer informasjon i kapittel 4.3.

### **Etableringstidspunkt**

Jeg har også valgt å se nærmere på når selskapene har etablert seg i utlandet. 26 av selskapene har etablert seg i utlandet etter 1975, der 15 selskap har etablert seg på slutten av 1990-tallet og utover. De 5 andre selskapene har etablert seg i henholdsvis 1880, 1933, 1967, 1969 og 1972. Analysen viser ingen tegn til ulik HRM praksis, med tanke på etableringstidspunkt.



Figur 4.1: Etablert i utlandet

### **Prestasjonsvurdering**

Avslutningsvis kan det være interessant å se hvordan de deltakende selskapene vurderer sin prestasjon. Vi stilte spørsmålet: *Hvordan vurderer du prestasjonen til selskapet sammenliknet med andre konkurrenter?* Der man kunne svare fra 1-dårlig, til 5-fremragende. 2 selskap vurderte prestasjonen til 2, 4 selskap vurderte prestasjonen til 3, 20 selskap vurderte prestasjonen til 4 og 5 selskap vurderte prestasjonen til ”fremragende”.

### **Karakteristikker ved de amerikanske selskapene**

Det er tydelige tegn på at de amerikanske selskapene er større enn de norske. Av de 9 amerikanske selskapene opererer ett av selskapene i mellom 2-5 land, mens 8 av selskapene opererer i mer enn 6 land. 2 av selskapene har svart at de har totalt mellom 5000 og 29999 ansatte, ett har svart at de har mellom 30000 og 59999 ansatte, 4 har over 60000 ansatte, der to selskap ikke har svart. Når det gjelder antall ansatte i Norge har 3 selskap mellom 1000 og 4999 ansatte, 2 har mellom 500 og 999, 3 har mellom 100 og 499, mens ett har opp til 100.

Når det gjelder eierskap svarer 8 selskap at de ikke er helt eller delvis statseid, mens ett vet ikke. 6 av selskapene er innenfor produksjonssektoren, 2 selskap opererer innenfor

servicesektoren, og ett selskap innefor byggebransjen. Det er positivt at vi med så få deltakere har klart å få de største næringene dekket.

De amerikanske selskapene ble også spurt: *Hvordan vurderer du prestasjonen til selskapet sammenliknet med andre konkurrenter?* Der man kunne svare fra 1-dårlig, til 5-fremragende. Der 55,6 % av selskapene vurderte prestasjonen til 4 og 44,4 % selskap vurderte prestasjonen til ”fremragende”. Det er tydelig en større selvtillit å spore blant de amerikanske selskapene, og de vurderer sin prestasjon høyere.

## 4.2 Collaborative HRM praksis

Jeg vil i denne delen presentere resultatene fra spørsmål knyttet til Hypotese 1: *Norske MNC i Norge benytter collaborative HRM praksis i større grad enn amerikanske MNC i Norge.*

Collaborative HRM praksis	Norge		USA	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Bruker dere noen av de følgende tiltak i forhold til de ansatte i selskapet i Norge? Formelt organiserte arbeidsgrupper der de ansatte har ansvar for organiseringen av eget arbeid og for gjennomføringen av gitte oppgaver:				
• Ja	23	74,2	8	88,9
• Nei	6	19,4	1	11,1
• Vet ikke	2	6,5	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Grupper der ansatte diskuterer saker som kvalitet, produksjon eller tjenesteleveranser i form av problemløsning eller kontinuerlig forbedringsgrupper:				
• Ja	27	87,1	8	88,9
• Nei	3	9,7	1	11,1
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	9
Hvilke av de følgende tilsvare best hvordan man involverer de ansatte i selskapet i Norge?				
• Et identisk eller liknende mønster finner man i innenfor de fleste enheter	9	29,0	3	33,3
• Alle, eller de fleste har systemer for involvering men de varierer fra enhet til enhet	16	51,6	5	55,6
• Noen enheter har systemer for involvering, andre har ikke	6	19,4	1	11,1
• Totalt	31	100	9	100
Bruker selskapet teamarbeid eller andre former for involvering av ansatte i virksomhetene utenfor Norge?				
• Ja	23	74,2		
• Nei	5	16,1		
• Vet ikke	3	9,7		
• Totalt	31	100		

Tabell 4.2: Collaborative HRM praksis

De mest kjente formene for *collaborative* HRM praksis er involveringsmekanismer som kommunikasjon, arbeidsgrupper og team. For å kartlegge praksis rundt bruk av ulike involveringsmekanismer, ble følgende spørsmål formulert: *Bruker dere noen av de følgende tiltak i selskapet i Norge?* Der svaralternativene var ”ja”, ”nei” og ”vet ikke”. 74,2 % av de norske MNC benytter formelt organiserte arbeidsgrupper der de ansatte har ansvar for organiseringen av eget arbeid og for gjennomføringen av gitte oppgaver. 87,1 % av de norske selskapene benytter grupper der ansatte diskuterer saker som kvalitet, produksjon eller tjenesteleveranser i form av problemløsning eller kontinuerlig forbedringsgrupper. Dette forteller om aktiv bruk av arbeidsgrupper i norske MNC. I forhold til de amerikanske MNC, er det ikke klare forskjeller. De amerikanske MNC bruker i svært stor grad både arbeidsgrupper og forbedringsgrupper, der 8 av 9 selskap svarer ”ja”.

I 80 % av de norske MNC blir involvering benyttet, enten med lik praksis i alle enheter, eller noe ulik avhengig av enhet. Det er kun 20 % av selskapene som sier at noen av enhetene har et system for involvering, men ikke alle. Blant de amerikanske MNC ser man i stor grad de samme svarene. Der 8 av 9 selskap sier at de bruker likt involveringssystem eller benytter involvering i alle enheter, men med ulike systemer. Ved spørsmål om selskapet benytter teamarbeid eller andre former for involvering i utlandet, svarer 74,2 % av de norske MNC ”ja”. Et tilsvarende spørsmål ble ikke stilt de amerikanske MNC, så en sammenlikning er ikke mulig. Vi spurte også selskapene om praksis for involvering av ansatte i den verdensomspennende virksomheten var lik eller ulik. Der 74,2 % av de norske selskapene sier at praksisen er ”svært lik”, ”i hovedsak lik”, eller ”til en viss grad lik”.

Svarene fra disse spørsmålene gir ikke støtte til hypotese 1, om at norske MNC benytter *collaborative* HRM praksis i større grad enn amerikanske MNC. Resultatene viser en tendens, der norske MNC benytter *collaborative* HRM praksis i stor grad. Norske MNC benytter involvering gjennom formelle arbeidsgrupper, teamarbeid og forbedringsgrupper, der resultatene også viser at de fleste selskapene benytter relativt lik praksis i alle enheter. Resultatene viser at amerikanske MNC benytter tilsvarende praksis i de ulike enhetene, i samme grad som de norske MNC.

Slik resultatene viser har kulturforskjeller liten forklaringsgrad i dette tilfellet. Ulikhetene man finner blant verdier og maktavstand i Norge og USA fører ikke til ulik *collaborative*



HRM praksis. Kultur har med andre ord mindre påvirkning enn antatt, og man kan i dette tilfelle se bort fra Hofstedes forskning. Årsakene til dette ligger trolig i bedriftenes rasjonalitet og evne til å se forbi kultur. De amerikanske MNC løsriver seg fra kulturen og er i stand til å se og forstå hvilken HRM praksis som lønner seg å benytte. Det er bevist at det lønner seg å involvere de ansatte, og dette er de amerikanske MNC også inneforstått med. Følgen er at de amerikanske MNC ikke blir påvirket, i samme grad som antatt, av kulturen i samfunnet. I stedet ser man i større grad at de anvender seg av forskning på området og implementerer de HRM praksiser som er nødvendig for å skape et konkurransefortrinn og suksess. Hovedfunnet er at kultur i mindre grad enn antatt påvirker bedrifters bruk *collaborative* HRM praksis, og at norske og amerikanske MNC benytter *collaborative* HRM i samme grad, og at de i stor grad benytter lik praksis i de ulike enhetene.

### 4.3 Calculative HRM praksis

Jeg vil i denne delen presentere og analysere resultatene fra spørsmål knyttet til Hypotese 2: *Amerikanske MNC benytter seg av calculative HRM praksis i større grad enn norske MNC.* Jeg vil også presentere funn knyttet til hypotese 2b om at *Norske MNC i servicebransjen benytter calculative HRM praksis i større grad enn bedriftene i andre bransjer* og hypotese 4: *Norske MNC benytter calculative HRM praksis i større grad i dag, enn i 1999 (Cranet studiene).*

Calculative HRM praksis	Norge		USA	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Finnes det et formelt vurderingssystem av hver av de følgende grupper av ansatte i selskapet i Norge? Hovedgruppen:				
• Ja	19	61,3	9	100
• Nei	11	35,5	0	0
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Ledere:				
• Ja	22	71,0	9	100
• Nei	9	29,0	0	0
• Vet ikke	0	0	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Blir en 'fast fordeling' anvendt, basert på prestasjonsvurderingene, i følgende grupper av ansatte i selskapet i Norge? Hovedgruppen:				
• Ja	5	16,1	4	44,4
• Nei	14	45,2	4	44,4
• Vet ikke	3	9,7	1	11,2
• Ikke svart	9	29,0	0	0
• Totalt	31	100	9	100

Ledere:				
• Ja	9	29,0	4	44,4
• Nei	11	35,5	4	44,4
• Vet ikke	2	6,5	1	11,2
• Ikke svart	9	29,0	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Når du tenker på ledere i selskapet i Norge. På en skala fra 1-5, hvor viktig er følgende former for prestasjonsvurdeinger?				
Individuelle kvantitative resultatmål:				
• 1-3	2	6,5	0	0
• 4-5	21	67,7	9	100
• Ikke svart	8	25,8	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Individuelle kvalitative resultatmål:				
• 1-3	4	13,0	1	11,1
• 4-5	18	58,0	8	89,9
• Ikke svart	9	29,0	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Resultatmål for grupper:				
• 1-3	2	6,5	0	0
• 4-5	20	64,5	9	100
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Ikke svart	8	25,8	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Kompetanse eller personlige ferdigheter:				
• 1-3	7	22,6	0	0
• 4-5	15	48,4	9	100
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Ikke svart	8	25,8	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Atferd i forhold til bedriftens verdier:				
• 1-3	5	16,2	1	11,1
• 4-5	18	58,0	8	89,9
• Ikke svart	8	25,8	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Er det variabel lønn for følgende grupper i selskapet i Norge?				
Hovedgruppen:				
• Ja	21	67,7	6	66,7
• Nei	9	29,0	3	33,3
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Ledere:				
• Ja	27	87,1	7	77,8
• Nei	4	12,9	2	22,2
• Totalt	31	100	9	100
For de som får variabel lønn i hovedgruppen, hvor viktig er hver av de følgende faktorer for lønnsfastsettelse i selskapet i Norge? (1- ikke viktig i det hele tatt, 5-svært viktig)				
Individuell prestasjon				
• 1-3	6	19,3	0	0
• 4-5	14	45,2	6	66,7
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Ikke svart	10	32,3	3	33,3
• Totalt	31	100	9	100
Prestasjon til arbeidsgruppen				
• 1-3	9	29,0	2	22,2
• 4-5	13	42	4	44,5
• Ikke svart	9	29,0	3	33,3

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Totalt</li> </ul>	31	100	9	100
Prestasjonen til organisasjonen				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1-3</li> <li>• 4-5</li> <li>• Ikke svart</li> <li>• Totalt</li> </ul>	7 14 10 31	22,5 45,2 32,3 100	1 5 3 9	11,1 55,6 33,3 100
I hvilken grad er vurdering av prestasjoner i forhold til etablerte krav av globale ledere brukt for å utvikle disse lederne i selskapet i Norge?				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ikke benyttet i det hele tatt</li> <li>• Litt benyttet</li> <li>• Noe benyttet</li> <li>• Benyttet i høy grad</li> <li>• Svært mye benyttet</li> <li>• Ikke svart</li> <li>• Totalt</li> </ul>	7 8 6 8 1 1 31	22,6 25,8 19,4 25,8 3,2 3,2 100	1 2 3 2 1 0 9	11,1 22,2 33,4 22,2 11,1 0 100

Tabell 4.3: Calculative HRM praksis

I undersøkelsen som er gjennomført er det en rekke aktuelle spørsmål å se på i forhold til vurderingssystemer og belønning. Det første spørsmålet om *calculative* HRM praksis som ble stilt var: *Finnes det et formelt vurderingssystem av ledere og hovedgruppen i selskapet i Norge?* Med vurderingssystem mener vi et system for vurdering av den enkeltes innsats og overvåkning av prestasjoner i forhold til gitte målsettinger som gjennomføres årlig eller oftere. Om dette gjaldt for flere enheter under ett eller om situasjonen varierte fra enhet til enhet, ønsket vi et svar for den største eller viktigste enheten. 61,3 % av de norske selskapene bruker et slikt vurderingssystem av hovedgruppen, og 71 % av selskapene bruker et slikt vurderingssystem av ledere. Alle de amerikanske selskapene bruker et slikt system, både av ledere og hovedgruppen. Det er tydelig en tendens der amerikanske MNC benytter formelle vurderingssystemer i større grad en norske MNC. Resultatene viser også at norske MNC i stor grad benytter et formelt vurderingssystem.

Bruk av et formelt vurderingssystem er svært typisk *calculative* HRM praksis, og jeg har derfor valgt å gå litt mer i dybden på dette spørsmålet. Jeg har produsert en krysstabell for å undersøke forskjeller blant de norske selskapene som opererer i mange land, i forhold til selskap som operer i få land. Krysstabellen er å finne i vedlegg 3. Resultatet er en tendens mot at de selskapene som opererer i 6 eller flere land, benytter et slikt vurderingssystem i størst grad. Der man ser at henholdsvis 12 av 18 og 14 av 18 av de største selskapene benytter et slikt system for hovedgruppen og ledere, som tilsier 66,7 % og 77,7 %. Der 6 av 11 som tilsier 54,5 %, og 7 av 11 som tilsvarer 63,6 %, av de selskapene som opererer i mellom 2-5 land, benytter et slikt system for hovedgruppen og ledere. Resultatet er at over 10 % flere av

de selskapene som operer i mer enn 6 land benytter et formelt vurderingssystem, i forhold til de som operer i 2-5 land. Det er også samme svake tendens å spore dersom man ser på størrelse på selskapet, der mitt mål er totalt antall ansatte. Der de selskapene med mellom 5000-29 999 ansatte ser ut til å bruke et slikt vurderingssystem i noe større grad enn de med færre ansatte. 80 % av de største selskapene benytter seg av et formelt vurderingssystem for ledere, der 62,5 % av selskapene med mellom 100-4999 ansatte svarer det samme (se vedlegg 3 for krysstabell).

Videre ble det spurt om selskapene benytter en "fast fordeling" basert på prestasjonsvurderingene, blant ledere eller i hovedgruppen. Med "fast fordeling" menes at en gitt andel av de ansatte må befinne seg i en gitt prestasjonskategori eller vurderingsgruppe, for eksempel 10 % er i lav prestasjonsgruppe, 70 % i forventet prestasjonsgruppe og 20 % i topp prestasjonsgruppe. Dette spørsmålet er stilt til de som har svart ja på forrige spørsmål, som er årsaken til at mange selskap ikke har svart på dette spørsmålet. Det er kun 16,1 % av alle de norske MNC som benytter en slik fordeling på hovedgruppen, og 29 % på lederne. Dette antyder at norske MNC i liten grad benytter et slikt vurderingssystem der man plasserer de ansatte i ulike kategorier ut fra prestasjon. Blant de amerikanske MNC ser man at cirka halvparten av selskapene bruker et slikt system.

Det neste spørsmålet er knyttet til hvilke vurderingsmetoder og resultatmål som blir sett på som viktige. Dette spørsmålet ble stilt: *Når du tenker på ledere i selskapet i Norge. På en skala fra 1-5, hvor viktig er følgende former for prestasjonsvurdeinger?* Hvor 1 er "ikke viktig i det hele tatt" og 5 er "veldig viktig". Der jeg samler 4 og 5 under betegnelsen "viktig". De viktigste vurderingsformene blant de norske MNC er individuelle kvantitative resultatmål, der 67,7 % sier at det er viktig, og resultatmål for grupper, der 64,5 % sier at det er viktig. Når det kommer til de amerikanske MNC, sier alle selskapene at individuelle kvantitative resultatmål, resultatmål for grupper og kompetanse og personlige ferdigheter, er viktig. 8 av 9 av selskapene synes at individuelle kvalitative resultatmål og atferd i forhold til bedriftens verdier er viktig, der litt over halvparten av de norske MNC sier det samme. Den vurderingsformen som er minst viktig (under halvparten) blant de norske MNC er resultatmål basert på kompetanse og personlige ferdigheter. Dette er et punkt der de kulturelle og institusjonelle ulikhetene begynner å tre frem. De amerikanske MNC synes all form for prestasjonsvurdering er viktig, noe som er typisk den amerikanske HRM modellen, der resultatmåling er svært sentralt. I Norge er man mindre opptatt av å skille seg ut og skape

ulikheter. Dette er trolig også i mindre grad gjennomførbart i Norge, da fagforeningene i liten grad verdsetter ulikhet blant sine medlemmer. På grunn av disse forskjellene er resultatmål basert på personlige ferdigheter ikke like viktig blant norske selskaper. På en annen side ser man en tendens som peker mot økt bruk av *calculative* HRM praksis, da de ulike prestasjonsvurderingene blir sett på som viktig i over halvparten av de norske selskapene.

Variabel lønn blir også i stor grad benyttet i de norske MNC. Med variabel lønn mener vi kvalifikasjonsbasert lønn, prestasjonslønn, prestasjonsrelaterte bonuser eller lønn etter resultat. Her inngår også provisjonsbasert lønn. 67,7 % av de norske MNC benytter variabel lønn for hovedgruppen og 87 % av selskapene for ledere. Variabel lønn benyttes med andre ord i størst grad for ledere. Vi ser like resultater blant de amerikanske MNC, der 66,7 % benytter variabel lønn for hovedgruppen og 77,8 % for ledere. De amerikanske og norske selskapene benytter variabel lønn i stor grad, der de norske MNC faktisk benytter variabel lønn i større grad enn de amerikanske. Jeg vil anta at vi kunne sett høyere tall for de amerikanske MNC dersom flere deltok i undersøkelsen, eller om vi målte for hjemlandet. Det kan hende at de amerikanske selskapene til en viss grad tilpasser seg norsk praksis på dette området, da jeg ville antatt et høyere tall for bruk av variabel lønn i USA. Det er viktig å huske på at det ikke er stilt spørsmål knyttet til andel variabel lønn. Andelen kan derfor variere, og man kan anta at andelen kan være større i de amerikanske MNC. De selskapene som har svart at de benytter variabel lønn, har også blitt spurt hva de baserer lønnen på. Blant de norske MNC kommer det frem at individuelle prestasjoner, prestasjoner i grupper og organisasjonens prestasjon er like viktige faktorer for fastsettelse av lønn. Blant de amerikanske selskapene svarer alle at individuelle prestasjoner er viktig, der et par selskap ikke synes prestasjoner i grupper eller på organisasjonsnivå er like viktig. Dette er typisk for den amerikanske HRM modellen, der individuelle prestasjoner er viktigst. At nesten halvparten av de norske MNC også ser på individuelle prestasjoner som viktig, antyder utstrakt bruk av lønn basert på individuelle prestasjoner.

Jeg trekker også frem et spørsmål fra tidligere, i denne delen. *I hvilken grad er vurdering av prestasjoner i forhold til etablerte krav av globale ledere brukt for å utvikle disse lederne i selskapet i Norge?* Dette er et spørsmål som er med på å vise i hvilken grad selskapene benytter prestasjonsvurdering målt opp mot etablerte krav. Cirka halvparten av de norske MNC benytter slik vurdering i vesentlig grad, mot 6 av 9 av de amerikanske selskapene.

Hovedtendensen er at de norske MNC benytter seg av *calculative* HRM praksis, men i mindre grad enn de amerikanske selskapene, med unntak av variabel lønn. Noe som er med på å støtte hypotese 2a. Både kulturelle og institusjonelle faktorer forklarer ulikhetene mellom norske og amerikanske MNC. I USA har organisasjonene et stort spillerom og kan fritt velge belønningssystem. Fokuset på individet og de mer maskuline verdiene antyder at selskapene i større grad benytter lønn basert på prestasjon, og verdier som konkurranse og materielle goder gjør at dette blir akseptert. Resultatene viser at et formelt vurderingssystem også benyttes i alle de amerikanske MNC i Norge. Dette tyder på at de tar med hovedkontorets *calculative* HRM praksis til sine datterselskaper. Forskning av Gooderham og Nordhaug viser de samme resultatene, der de amerikanske datterselskapene i Norge benyttet *calculative* HRM praksis i større grad enn de norske selskapene. Unntaket, der bruk av variabel lønn er mindre i amerikanske MNC enn i norske, kan enten være en følge av at de amerikanske selskapene forsøker å tilpasse seg norske verdier, eller at norske MNC ser bort fra det norske samfunns verdier, og har tatt til seg de mer maskuline verdiene vi kjenner fra de amerikanske selskapene.

For å undersøke om hypotese 2b også støttes, har jeg laget en egen variabel som forteller om selskapet er i servicebransjen eller ikke. Slik det ble nevnt under karakteristikkene er det 5 av selskapene som er i servicebransjen. Videre produserte jeg krysstabeller der jeg benyttet meg av de samme spørsmålene som i tabell 4.3. De mest interessante krysstabellene er å finne i vedlegg 2. Det var spesielt spørsmålene rundt variabel lønn og om det ble benyttet et formelt vurderingssystem, at jeg fant noen tendenser som kan støtte opp om hypotesen. Ved spørsmålet om selskapet benytter et formelt vurderingssystem svarer 4 av 5 av selskapene i servicebransjen, at de benytter et slikt system for hovedgruppen og ledere. Blant selskapene som ikke er i servicebransjen svarer 15 av 25, og 18 av 26, at de benytter et formelt vurderingssystem for henholdsvis hovedgruppen og ledere. Når det gjelder variabel lønn for hovedgruppen svarer de ulike bransjene relativt likt, der 3 av 5 i servicebransjen benytter slik lønn, og 18 av 26 i resterende bransjer. Alle selskapene i servicebransjen benytter variabel lønn for ledere, mot 22 av 26 i de resterende bransjer.

Hovedtendensen er at servicebransjen benytter *calculative* HRM praksis som variabel lønn og vurderingssystemer, i samme grad som andre bransjer. Det er også en svak tendens til at selskapene i servicebransjen benytter variabel lønn og vurderingssystemer i noe større grad enn de andre bransjene. Jeg vil ikke si at funnene støtter hypotese 2b, men dette er et tema det kan

være interessant å se nærmere på, da antydningene ligger der. Årsakene til at selskapene i servicebransjen tenderer til å benytte *calculative* HRM praksis i større grad enn øvrige bransjer, kan komme av at denne bransjen har større aksept for ulikheter og har en mindre grad av typisk norsk kultur i selskapene. Servicebransjen blir av mange sett på som mer moderne, da det er en nyere bransje. Da selskapene i denne bransjen i stor grad er avhengig av de ansattes innsats, kompetanse og produktivitet, kan det være med på å styrke et behov for vurderingssystemer og variabel lønn. Dette strider til en viss grad i mot den norske kulturen, der man er opptatt av feminine verdier som likhet og inkludering, og er mer preget av en amerikansk maskulin kultur, der konkurranse er en viktig verdi.

Slik man ser fra de øvrige resultatene benytter norske MNC i relativt stor grad Pudelko og Harzing sin beskrivelse av den amerikanske HRM modellen. Der den amerikanske HRM modellen beskrives slik: materielle insentiver, lønn basert på individuelle prestasjoner, individuelle resultatmål, utvikling med fokus på individet der målet er å skape en spesialist, vertikal kommunikasjon, og arbeidsgiver har fokus på arbeidstakers prestasjoner (Pudelko og Harzing, 2007, 1). Rundt 50 % av de norske selskapene har et formelt system for utvikling og karriereplanlegging, samt et lederutviklingsprogram for talenter (tabell 4.5). Et formelt vurderingssystem benyttes av 60-70 % av de norske selskapene avhengig om det er for hovedgruppen eller ledere, men det er få norske selskap som benytter en "fast fordeling". De viktigste resultatmålene er individuelle kvantitative mål og gruppemål. Nesten 90 % av de norske selskapene benytter variabel lønn for ledere. I forhold til hypotese 4, vil jeg si at hovedtendensen er at norske selskap i større grad enn tidligere antatt, benytter *calculative* HRM praksis. Der resultatene presentert over er med på å underbygge en teori om at servicebransjen ligger ett lite hakk foran de andre bransjene. Resultatene viser også en tendens til at de største norske MNC og de selskapene som er mest utbredt og har enheter i flest land, benytter *calculative* HRM praksis i større grad enn de mindre selskapene og de med færre enheter.

Jeg våger å anta at vi går i en retning av en økende bruk av Pudelko og Harzing sin amerikanske HRM modellen. Dette kan bety det samme som at vi benytter en overordnet strategi som tilsvarer en standardisering mot en bestep praksis. Dette tilsvarer funnene i Pudelko og Harzing (2007) sin forskning i Japan og Tyskland. Slik jeg vurderer det benytter de norske MNC i dag i større grad *calculative* HRM praksis enn hva resultatene av Gooderham og Nordhaugs forskning viste i 1999. Blant annet viste Cranet datasettet at 48 %

av de norske selskapene benyttet et formelt vurderingssystem for ledere, noe 71 % av selskapene sier de benytter i denne undersøkelsen. Fra Cranet dataene kommer det også frem at 21 % av de norske selskapene bruker et individuelt belønningssystem basert på prestasjon for ledere, i denne undersøkelsen svarer 87 % av selskapene at de benytter variabel lønn for ledere, som er lønn basert på kvalifikasjoner, prestasjon, eller resultat. Min konklusjon er at norske MNC i dag ligger høyere på den *calculative* dimensjonen, enn funnene fra Cranet dataene viste i 1999 og høyere enn hva vi ser i figur 2.1. Samtidig kan funnene være med på å fortelle oss hvilken strategi norske selskap benytter. Det kan se ut som at norske MNC lar seg påvirke av den antatte bestep praksis, der kultur og institusjonelle faktorer har fått en redusert betydning. Det kan antas at de institusjonelle og kulturelle faktorene fortsatt legger en demper på hvilken praksis som benyttes, noe som fører til at *calculative* HRM praksis i norske MNC fortsatt er mindre fremtredene enn i amerikanske MNC.

Konklusjonen er at den definerte bestep praksis kan være med på å påvirke hvilken HRM strategi man legger og derfor hvilken HRM praksis man ser i selskapet. Resultatene støtter hypotese 2a om at amerikanske MNC fortsatt benytter *calculative* HRM i større grad enn norske, noe som tyder på at kultur og institusjonelle faktorer fortsatt har en forklaringsgrad. Jeg vil også konkludere med at hypotese 4 støttes, noe som kan viser at det som blir sett på som bestep praksis også er med på å påvirke HRM strategien som legges, og at norske MNC i større grad benytter *calculative* HRM i dag, enn tidligere.



## 4.4 Fagforeninger

Jeg vil i denne delen presentere og analysere resultatene fra spørsmålene knyttet til Hypotese 3: *Norske MNC i Norge har et bedre forhold til fagforeningene enn amerikanske MNC i Norge.*

Fagforeninger	Norge		USA	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Hvordan vil du beskrive ledelsens policy ovenfor anerkjennelse av fagforeninger innen selskapet i Norge?				
• Positiv	21	67,7	2	22,2
• Negativ	1	3,2	1	11,1
• Nøytral	8	25,8	6	66,7
• Ikke svart	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Når man ser på fagforeningene i selskapet i Norge, generelt sett, hvilken tilnærming har fagforeningsrepresentantene?				
• En samarbeidende tilnærming	20	64,5	5	55,6
• En konfliktbasert tilnærming	1	3,2	0	0
• Det avhenger av tema	5	16,1	3	33,3
• Vet ikke	3	9,7	1	11,1
• Ikke svart	2	6,5	0	0
• Totalt	31	100	9	100

Tabell 4.4: Fagforeninger

I undersøkelsen ble det stilt to spørsmål som kan være med på å tegne hovedtendensen knyttet til forholdet mellom selskapene og fagforeningene. Det er tydelig at ledelsens policy i norske MNC overfor anerkjennelse av fagforeninger, er positiv. Hele 21 av de norske selskapene svarer at de er positive, der 8 av selskapene stiller seg nøytrale. Det er kun ett selskap som har en negativ holdning. De amerikanske MNC har en litt annen policy, der 6 av 9 selskap stiller seg nøytrale, kun 2 positive og 1 negativ. Hovedtendensen er relativt klar, og slik som forventet i forhold til hypotese 3. Jeg forventet at de norske MNC skulle ha en positiv holdning med tanke på anerkjennelse av fagforeninger, da teorien er tydelig på at forholdet mellom selskap og fagforeninger i Norge er preget av samarbeid. Man ser også at fagforeningsrepresentantene har en samarbeidende tilnærming overfor selskapene. Det er kun ett selskap som mener at fagforeningene har en konfliktbasert tilnærming, der 5 selskap sier at det avhenger av tema. Hvor man kan anta at det er forskjell om saken handler om lønn, der fagforeningene ofte er svært sterke, og saker som er av noe mindre viktighet for fagforeningene. Det ser ut som at de amerikanske selskapene har et mindre positivt forhold til fagforeningene, der en mindre andel enn de norske MNC, sier at de har en samarbeidende tilnærming og en større andel sier at det avhenger av tema.

Hovedtendensene støtter opp om hypotese 3, om at norske MNC har et bedre forhold til fagforeningene enn de amerikanske MNC. Jeg vil anta at årsakene til dette er mye av det samme som fremstilles i teorien. Fagforeningen i Norge er relativt sterke, og historien viser at det lønner seg å samarbeide fremfor å skape konflikter. Slike konflikter kan være med på å skape dårlig omdømme for selskapene, da det utad kan se ut som at selskapet ikke bryr seg om de ansatte i den grad de burde. Det at en stor del av selskapenes ansatte er medlem i en fagforening, gjør at selskapene også blir mer avhengig av å samarbeide, da en konflikt kan føre hele arbeidsstokken ut i streik. De norske fagforeningene blir tatt seriøst og er i stor grad akseptert, og en årsak til dette er nok blant annet rettferdige forhandlinger gjennom tidene. I USA er ikke fagforeningene like sterke, og få er medlem. Dette kan føre til at amerikanske MNC er mer skeptiske til fagforeninger og derfor har en mer nøytral holdning. Allikevel ser vi at de amerikanske MNC i Norge til en viss grad har tilpasset seg og anerkjenner fagforeningene, der 5 av 9 selskap mener at fagforeningene har en samarbeidende tilnærming.

Konklusjonene er at hypotese 3 støttes. Implikasjonene av at norske MNC har et mer positivt forhold til fagforeningene enn de amerikanske, kan være at de også respekterer og følger fagforeningenes synspunkter i større grad. Dette kan igjen, slik modell 2.1 viser, påvirke hvilken HRM strategi de norske MNC legger og hvilken praksis som utføres. Et godt forhold vitner om at norske MNC har respekt for fagforeningene, og derfor kan det hende at de i større grad også lar seg påvirke av fagforeningene. Resultatet kan være med på å forklare funnene i kapittel 4.3, om at norske MNC benytter *calculative* HRM praksis i mindre grad enn amerikanske MNC. Der man kan anta at fagforeningene er negative til ulik lønn, noe lønn basert på innsats medfører, som igjen påvirker norske MNC til å redusere sin bruk av slik praksis.

## 4.5 Lederutvikling

Jeg vil i denne delen presentere og analysere resultatene av spørsmålene knyttet til Hypotese 5: *Amerikanske MNC har større fokus på lederutvikling enn norske MNC.*

Lederutvikling	Norge		USA	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
Har dere et formelt system for valg av etterfølgere for toppledere/senior ledere i selskapet i Norge (succession planning)?				
• Ja, i alle enheter	6	19,4	6	66,7
• Ja, i noen enheter	10	32,3	2	22,2
• Nei	14	45,2	1	11,1
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Har selskapet i Norge et lederutviklingsprogram som er spesifikt innrettet mot "spesielt lovende" kandidater eller ledere med "høyt potensial" for senior lederstillinger?				
• Ja, i alle enheter	10	32,3	6	66,7
• Ja, i noen enheter	7	22,6	1	11,1
• Nei	14	45,2	2	22,2
• Totalt	31	100	9	100
Hvilken av de følgende teknikkene er brukt for å utvikle disse lederne i selskapet i Norge?				
▪ Kortsiktige internasjonale oppdrag for å utvikle ledere	12	38,7	5	55,5
▪ Lengre internasjonale oppdrag for å utvikle ledere	14	45,2	5	55,5
▪ Formell global ledertrening for å utvikle ledere	12	38,7	7	77,8
▪ Vurdering av prestasjoner i forhold til etablerte krav til globale ledere	15	48,4	6	66,7
▪ Kvalifiseringsprogram (f. eks. MBA, profesjonelle kvalifikasjoner) for å utvikle ledere	14	45,2	6	66,7

Tabell 4.5: Lederutvikling

For å komme nærmere et svar på om amerikanske MNC har større fokus på lederutvikling enn norske MNC, er det flere spørsmål som er aktuelle. For det første så ser man at over halvparten av de norske selskapene benytter et system for valg av etterfølgere, såkalt talent management. Det vil si at selskapene har fokus på utvikling av ledere og lager karriereplaner for de ansatte. Når det gjelder de amerikanske selskapene har hele 8 av 9 et slikt formelt system. Det vil si at en større del av de amerikanske MNC har et formelt system for karriereplanlegging. Videre ser man igjen at over halvparten av de norske MNC har et lederutviklingsprogram som er spesifikt innrettet mot "spesielt lovende" kandidater eller ledere med "høyt potensial" for senior lederstillinger i Norge. 70,5 % av selskapene som har et slikt program i Norge, har også et slikt program i utlandet. Dette er tall som viser at en stor

del av de norske MNC satser på talenter. På tilsvarende spørsmål svarer 7 av 9 av de amerikanske MNC at de har et slikt program. Resultatet av svarene på disse to spørsmålene viser at de amerikanske MNC har et større fokus på lederutvikling enn norske MNC.

Når det kommer vil valg av opplæring og utviklingsmetoder, stilte vi spørsmålet: *I hvilken grad er hver av de følgende teknikkene brukt for å utvikle disse lederne i selskapet i Norge?* Det er svært få selskaper som har svart at teknikken er ”svært mye benyttet”. Jeg har derfor slått sammen ”noe benyttet”, ”benyttet i høy grad”, og ”svært mye benyttet” til ”benyttet”. Alternativt har selskapene svart ”ikke benyttet” eller ”lite benyttet”. Resultatene viser at det er en jevn fordeling mellom teknikkene, og at alle teknikkene blir benyttet i cirka samme grad, der ca 40 % av selskapene benytter de ulike teknikkene. Cirka halvparten av de norske MNC benytter vurdering av prestasjoner i forhold til etablerte krav til globale ledere. Rundt 4 av 10 benytter kortsiktige og lengre internasjonale oppdrag, og formell global ledertrening for å utvikle ledere. Dataene viser at det i stor grad blir benyttet ulike utviklingsmetoder. De amerikanske MNC svarer at de benytter alle teknikkene i større grad enn de norske MNC. Alle teknikkene blir benyttet av over halvparten av selskapene, der formell global ledertrening blir mest benyttet (av 7 av 9 selskaper).

Teorien forklarer at norske selskaper benytter opplæring og utvikling i stor grad, men sier lite om lederutvikling. Jeg forventet å se noe høyere tall for de norske MNC, da Norden var blant de som scoret høyest på undersøkelsen av OECD-landene, der Europa generelt scoret høyere enn USA. Dette er med på å vise at det er forskjell på opplæring og generell utvikling og lederutvikling. Tendensen er at amerikanske MNC har større fokus på lederutvikling enn norske MNC, selv om ikke dette kan bekreftes med så liten populasjon. Jeg kan konkludere med at funnene er med på å støtte hypotese 5, om at amerikanske MNC har større fokus på lederutvikling enn norske MNC.

I dette tilfellet kan kulturforskjeller være med på å forklare at de amerikanske MNC har et større fokus og i større grad benytter lederutvikling og talent management. USA har en PDI score som er høyere enn Norge. Maktavstanden er større og det er et større behov for kompetente ledere, som kan ta de rette beslutningene. Norge har mindre maktavstand, og det forventes i større grad konsensus og en prosess der flere får delta i beslutningstakingen. Det er mindre behov for kompetente ledere, da det uansett forventes at flere involveres og får et ord med i laget. I USA forventes det i større grad at ledere tar gode valg og beslutninger på

egen hånd. Det er krav om god kompetanse da det ikke er en selvfølge at man har denne posisjonen, og man kan lett miste makten dersom man er en dårlig kvalifisert leder. I forbindelse med lederutvikling kan man anta at kultur forskjeller kan være med på å forklare hvorfor amerikanske MNC har større fokus og benytter lederutvikling i større grad enn norske MNC.

#### 4.6 Autonomi og kontroll

Jeg har valgt å inkludere et avsnitt som beskriver HR funksjons struktur i de norske og amerikanske selskapene. Ved å se på spørsmålene knyttet til dette får man ett innblikk i overordnet filosofi og tankegang i selskapene, og muligens et nærmere svar på Hypotese 6: *Norske MNC har større grad av sentralisert kontroll enn amerikanske MNC.*

	Norge		USA	
	Antall	Prosent	Antall	Prosent
På hvilke, om noen, av de følgende feltene blir informasjon om enhetene i Norge overvåket av ledelsen på et høyere nivå i organisasjonen?				
Belønningspakker for ledere:				
• Ja	25	80,6	5	55,6
• Nei	6	19,4	4	44,4
Karriereutvikling blant ledere				
• Ja	19	61,3	7	77,8
• Nei	12	38,7	2	22,2
Generelle lønnskostnader				
• Ja	25	80,6	6	66,7
• nei	6	19,4	3	33,3
Antall ansatte				
• Ja	22	71,0	6	66,7
• Nei	9	29,0	3	33,3
Turnover i selskapet				
• Ja	16	51,6	3	33,3
• nei	15	48,4	6	66,7
Fraværet i selskapet				
• Ja	18	58,1	2	22,2
• nei	13	41,9	7	77,8
Arbeidsproduktivitet				
• Ja	9	29,0	4	44,4
• Nei	22	71,0	5	55,6
Sammensetning av arbeidsstokken i forhold til mangfold				
• Ja	11	35,5	4	44,4
• Nei	20	64,5	5	55,6
De ansattes tilfredshet og holdninger				
• Ja	18	58,1	6	66,7
• Nei	13	41,9	3	33,3
På hvilke, om noen, av de følgende områdene blir informasjon om de operative enhetene utenfor Norge overvåket av ledelse på høyere nivå (for eksempel internasjonalt kontor for forretningsområdet, europeisk (i Norge eller andre steder) eller globalt hovedkvarter?)				

Belønningspakker for ledere				
• Ja	23	74,2		
• Nei	8	25,8		
Karriereutvikling blant ledere				
• Ja	18	58,1		
• Nei	13	41,9		
Generelle lønnskostnader				
• Ja	22	71,0		
• nei	9	29,0		
Antall ansatte				
• Ja	24	77,4		
• Nei	7	22,6		
Turnover i selskapet				
• Ja	10	32,3		
• nei	21	67,7		
Fraværet i selskapet				
• Ja	9	29,0		
• nei	22	71,0		
Arbeidsproduktivit				
• Ja	9	29,0		
• Nei	22	71,0		
Sammensetning av arbeidsstokken i forhold til mangfold				
• Ja	10	32,3		
• Nei	21	67,7		
De ansattes tilfredshet og holdninger				
• Ja	14	45,2		
• Nei	17	54,8		
Vi ønsker nå at du tenker på din bedrifts filosofi når det gjelder lederstil ovenfor ansatte. I hvilken grad er du enig i de følgende utsagn?				
Det finnes en overordnet filosofi som gjelder for all global virksomhet:				
• Ikke enig	7	22,6	1	11,1
• Usikker	1	3,2	0	0
• Enig	22	71,0	8	88,9
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Det finnes en egen filosofi for den europeiske virksomheten				
• Ikke enig	16	51,6	1	11,1
• Usikker	4	12,9	1	11,1
• Enig	6	19,4	7	77,8
• Vet ikke	5	16,1	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Utvikling av en slik filosofi er overlatt den enkelte internasjonale produkt, tjeneste eller merkevarebaserte avdeling				
• Ikke enig	18	58,1	3	33,3
• Usikker	3	9,7	1	11,1
• Enig	9	29,0	5	55,6
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Utvikling av en slik filosofi er overlatt den enkelte nasjonale virksomhet				
• Ikke enig	15	48,4	1	11,1
• Vet ikke	7	22,6	1	11,1
• Enig	8	25,8	7	77,8
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Tilnærmingen er en blanding av tradisjoner fra de ulike nasjonale				

virksomhetene				
• Ikke enig	7	22,6	3	33,3
• Usikker	5	16,1	1	11,1
• Enig	17	54,9	5	55,6
• Vet ikke	2	6,4	0	0
• Totalt	31	100	9	100
Tradisjoner i det enkelte land har størst innvirkning på tilnærmingen til hvordan man leder ansatte				
• Ikke enig	2	6,4	1	11,1
• Usikker	6	19,4	1	11,1
• Enig	22	71,0	7	77,8
• Vet ikke	1	3,2	0	0
• Totalt	31	100	9	100

Tabell 4.6: Autonomi og kontroll

For å få en større forståelse av selskapenes filosofi og fokusområder er det et par spørsmål knyttet til HR funksjonens struktur, jeg vil se nærmere på. Her vil det komme frem hvilke områder som blir overvåket av ledelsen og ikke, med andre ord i hvilken grad de ulike enhetene har autonomi og frihet til å styre selv, og i hvilken grad det er fokus på integrering. Spørsmålet som ble stilt lyder: *På hvilke, om noen, av de følgende feltene blir informasjon om enhetene i Norge/enhetene i utlandet overvåket av ledelsen på et høyere nivå i organisasjonen?* Med høyere nivå mener vi for eksempel toppledelsen i Norge. Det ble gitt informasjon om at dersom selskapet hadde flere utenlandske enheter og om mønsteret varierte mellom disse enhetene, skulle man svar for det mest typiske.

Slik teorien viser ser vi at det er typisk amerikansk HRM å ha fokus på områder som lønn og belønning. Resultater som tyder på det samme fokuset blant norske MNC, kan være med på å styrke en antakelse om at norsk praksis tilsvarende den amerikanske HRM modellen. Spørsmålet vil avdekke hvilke områder den norske ledelsen fokuserer på, ønsker informasjon om og derfor også ser på som viktig innefor HRM.

Det er tydelig å se at mange av feltene blir overvåket av toppledelsen, både med tanke på norske og utenlandske enheter. Av de 31 deltakende selskapene svarer 80,6 % at toppledelsen overvåker belønningsspakker for ledere i Norge, og 74,2 % i utlandet. 80,6 % at toppledelsen overvåker generelle lønnskostnader i Norge, og 71 % i utlandet. Og kun 29 % at toppledelsen overvåker arbeidsproduktivitet i Norge, og 29 % i utlandet. Resultatene viser at norske MNC i stor grad fokuserer på belønningsspakker og lønnskostnader. Dette sees på som *calculativt* og er typiske amerikanske fokusområder. De utenlandske enhetene har lite autonomi når det gjelder belønning og lønn. Det kan også se ut som at karriere og antall ansatte blir sett på som

viktige kontrollområder. Det er verdt å legge merke til at mer *collaborative* praksis ikke blir overvåket i samme grad, noe som gir større autonomi på dette området. Det er kanskje overraskende å se at norske MNC har fokus på lønn og belønning, men i svært liten grad ønsker kontroll over produktivitet. Den amerikanske HRM modellen knytter belønning til produktivitet, mens det kan se ut til at man ikke er like opptatt av denne sammenhengen i norske MNC. Resultatene er også med på å støtte en hypotese om økt bruk av *calculative* praksis i norske MNC, da hovedtendensen er at norske MNC i stor grad ønsker kontroll over de *calculative* elementene.

Det er tydelig å se at ledelsen i de amerikanske selskapene får informasjon og overvåker enhetene i Norge, men likevel scorer de lavere enn de norske selskapene. Kun 55,6 % av selskapene overvåker belønningspakker for ledere i Norge og 44,4 % av selskapene overvåker arbeidsproduktiviteten. En av årsakene til dette kan være basert på tradisjoner og tillit. Mange av de amerikanske selskapene har vært relativt lenge i Norge, og trolig også utviklet et forhold der partene forstår og stoler på hverandre. De amerikanske selskapene stoler på at de norske lederne driver selskapet slik de ønsker. Tendensen resultatene viser er med på å støtte hypotese 6, om at norske MNC har en mer sentralisert kontroll enn amerikanske MNC.

For å finne ut mer om hvilken tilnæringsmetode norske MNC benytter, kan det være interessant å kartlegge selskapenes filosofi knyttet til lederstil overfor de ansatte. Vi stilte spørsmålet: *Vi ønsker nå at du tenker på din bedrifts filosofi når det gjelder lederstil ovenfor ansatte. I hvilken grad er du enig i de følgende utsagn?* Jeg har slått sammen kategoriene ”enig” og ”svært enig”, til ”enig”. De resterende selskapene er enten uenige i utsagnet eller usikker. Resultatene viser at 71 % av de norske MNC er enige i at det finnes en overordnet filosofi som gjelder for all global virksomhet og i at tradisjoner i det enkelte land har størst innvirkning på tilnærmingen til hvordan man leder ansatte. At en stor andel av selskapene er enige i at det finnes en overordnet filosofi som gjelder for hele virksomheten, kan tolkes dit hen at norske MNC har mindre fokus på lokalisering, og at man ser tegn på standardisering mot hovedkontoret eller en bestep praksis. Det er også andre funn som er med på å underbygge en teori om at norske MNC har en overordnet strategi. Norske MNC svarer at de i stor grad benytter lik praksis med tanke på lederutvikling og involvering, i de ulike enhetene (se kapittel 4.2 og 4.5). Samtidig er en stor del enige i at tradisjoner har *størst* innvirkning på tilnærmingen man benytter. Dette er noe motstridene. Det kan enten tyde på at norske MNC har et ønske om å tilpasse lederstilen til de enkelte land, eller at tradisjonene i de



ulike landene begynner å bli så like at resultatet blir en felles stil og filosofi. Ellers kan det tolkes dit hen at det er tradisjonene som har *størst* innvirkning, men at det samtidig finnes en overordnet filosofi. I forhold til "the golden triangel", kan en tendens som viser at norske MNC har en overordnet filosofi, styrke en konvergensteori, og støtte en hypotese om vi går mot en standardisert bestep praksis. Dette argumentet har styrke fordi det er avdekket en tendens der norske enheter benytter en mer amerikanisert HRM modell en tidligere (se kapittel 4.3), med økt bruk av *calculative* praksis. Dersom man benytter en overordnet ledelses filosofi over alle enheter, er dette med på å si at vi også benytter en amerikansk HRM modell i alle enhetene, og at vi dermed går i retning av å benytte en standardisert bestep praksis, slik som Japan og Tyskland (Harzing, 2007, 1).

Også blant de amerikanske selskapene har vi forhørt oss om filosofi knyttet til lederstil overfor de ansatte, og vi stilte samme spørsmål: *Vi ønsker nå at du tenker på din bedrifts filosofi når det gjelder lederstil ovenfor ansatte. I hvilken grad er du enig i de følgende utsagn?* Jeg har slått sammen kategoriene "enig" og "svært enig", til "enig". De resterende selskapene er enten uenige i utsagnet eller usikker. Generelt viser svarene at de amerikanske MNC er mer enig i alle utsagnene, men det er de samme utsagnene som har høyest score. Der 88,9 % av de amerikanske selskapene er enige i at det finnes en overordnet filosofi som gjelder for all global virksomhet. Og 77,8 % av selskapene er enige i at tradisjoner i det enkelte land har *størst* innvirkning på tilnærmingen til hvordan man leder ansatte. Disse tallene blir noe mer vanskelig å analysere da det er få respondenter, og bærer preg av at de ulike selskapene har sakt seg enig i mange av alternativene. Da de amerikanske selskapene i stor grad er enig i alle utsagnene, er det uklart hva som er viktigst. Av tallene fremgår det at flest er enige i at de har en overordnet filosofi, noe som tyder på tilsvarende HRM praksis i de ulike enhetene og land, noe også Pudelko og Harzing fant i sin undersøkelse (2007, 1).

Resultatene antyder at norske MNC i stor grad overvåker sine enheter, både i Norge og i utlandet. Dette, samt at selskapene svarer at de benytter en overordnet filosofi, tyder på et ønske om kontroll. Resultatene viser at enhetene i norske MNC har redusert autonomi og frihet, i forhold til amerikanske datterselskap. Tendensene resultatene viser er med på å støtte hypotese 6, om at norske MNC har større grad av sentralisert kontroll en amerikanske MNC. Årsakene til at norske MNC har mer sentralisert kontroll en amerikanske MNC, kan være kulturrelaterte. Norske verdier er som nevnt svært feminine og særnorske. Dette kan føre til at norske MNC har redusert tillit overfor utenlandske enheter, når det gjelder å ta i bruk og

innføre norske verdier. For å være sikker på at de utenlandske enhetene tar i bruk den praksisen som hovedkontoret ønsker, har de sentralisert kontroll, som gir lite frihet og autonomi til å ta i bruk de verdiene eller den praksis enhetene selv ønsker. Sentralisert kontroll vitner om at man ønsker en standardisering mot hovedkontorets praksis, eller en bestep praksis. Dette gir lite rom for lokal tilpasning, noe som også har sine følger. Resultatet kan være at man ikke benytter seg av lokale initiativer, og at man i mindre grad integrerer lokale fortrinn.

## 5.0 Oppsummering, konklusjon og implikasjoner

### 5.1 Oppsummering

Resultatene fra undersøkelsen av 31 norske MNC og 9 amerikanske MNC, viser at norske og amerikanske selskap benytter *collaborative* HRM praksis i relativt lik grad, mens de amerikanske selskapene fortsatt benytter *calculative* HRM praksis i større grad enn de norske. Dette samsvarer med Gooderham og Nordhaugs funn om at amerikanske MNC i utlandet benytter mer *calculative* praksis enn selskapene i hjemlandet (Gooderham og Nordhaug, 2003, side 191). Resultatene viser også at norske MNC tenderer mot økt bruk av *calculative* HRM praksis, sammenliknet med 1999. Norske MNC har et bedre forhold til fagforeningene enn amerikanske MNC, samt at norske MNC har større grad av sentralisert kontroll overfor sine datterselskaper enn amerikanske MNC. Amerikanske MNC har et større fokus på lederutvikling enn norske MNC. Resultatene er i stor grad som forventet, da hovedtendensene som kommer frem er med på å støtte hypotese 2, 3, 4, 5 og 6. Hypotese 1 avkrefte, da det ser ut til at de amerikanske MNC benytter *collaborative* HRM praksis i lik grad som de norske.

### 5.2 Konklusjon, implikasjoner og videre forskning

Resultatene viser som nevnt at amerikanske og norske selskap i Norge har relativt lik praksis med tanke på de *collaborative* elementene. Dette er ikke direkte uventet, da figur 2.1 viser at selskaper i UK ligger relativt høyt på denne dimensjonen. Det er vanlig å sammenlikne USA og UK når det gjelder HRM praksis, som vil si at vi også kan forvente at USA ligger relativt høyt på *collaborative* dimensjonen, noe disse funnene er med på å støtte. Ut fra disse spørsmålene er det vanskelig å vite om man kan sammenlikne norsk og amerikansk *collaborative* praksis, og om de amerikanske selskapene legger det samme i begrepet involvering. Konklusjonene er at kulturforskjellene ikke fører til ulik *collaborative* praksis, med andre ord at denne faktoren har mindre forklaringsgrad enn jeg antok. Jeg vil anta at likhetene blant annet kan knyttes til felles kunnskap om hva som lønner seg for selskapet og hva som er best praksis å benytte overfor sine ansatte og ledere.

De amerikanske selskapene ligger fortsatt foran de norske MNC når det gjelder de *calculative* elementene, som formelle utviklingsprogrammer, formelle vurderingssystemer og resultatmål. De institusjonelle rammene i USA har gjort det mulig for amerikanske selskap å benytte

*calculative* HRM praksis i utstraks grad. Jeg vil anta at dette har skapt en kultur i de amerikanske selskapene, en kultur de også tar med seg til enhetene i andre land. Siden de amerikanske MNC har tatt med seg sin kultur til Norge, vil jeg anta at de har en relativt lik praksis i de ulike landene og enhetene, og med Pudelko og Harzing sine ord har en standardisering mot hovedkontoret eller bestep praksis. Dette bekreftes også av Gooderham og Nordhaug, som har funnet ut at amerikanske MNC "are able to exert distinct country-of-origin influence on local HRM policy" (Gooderham og Nordhaug, 2003, side 191), og Pudelko og Harzing sine funn (2007, 1).

Resultatene viser også at norske MNC har en mer positiv holdning til fagforeningene, enn amerikanske MNC. Implikasjonene av dette kan som nevnt være, større respekt og aksept av fagforeningene i norske MNC. Dette kan igjen føre til at man velger HRM praksis som tilsvarer fagforeningenes ønske, som blant annet lik lønn, med andre ord at man lar seg påvirke av fagforeningenes standpunkt i større grad i norske MNC. Dett kan være en av årsakene til at norske MNC i mindre grad benytter *calculative* HRM praksis, sammenliknet med amerikanske MNC som ikke har det samme forholdet til fagforeningene.

Det er vanskelig å trekke konklusjoner rundt hypotese 4, men som nevnt er hovedtendensen at norske selskap i relativt stor grad også benytter *calculative* HRM praksis. Da man ikke har en tilsvarende undersøkelse å sammenlikne med, er det vanskelig å fastslå endringer. Dersom man sammenlikner mine funn med resultatene fra Gooderham og Nordhaugs Cranet studie i 1999, viser det seg at norske MNC benytter *calculative* HRM praksis i større grad i dag enn tidligere. De norske selskapene er mest opptatt av å overvåke den *calculative* praksisen i sine enheter, noe som også kan være med på å styrke en antakelse om et økende fokus på området. Jeg har konkludert med at norske MNC i Norge går mot en mer *calculative* og dermed en mer amerikansk HRM modell, som følge av funnene om at selskapene benytter *calculative* HRM praksis i større grad enn tidligere. Om denne praksisen er like utbredt i enhetene i utlandet kommer ikke like godt frem, men man kan anta at den overordnede filosofien og sentralisert kontroll fører til relativt lik praksis i de ulike enhetene, og en standardisering mot en bestep praksis. Mer forskning er nødvendig for å finne ut mer om hvor norske MNC ligger på den *calculative* dimensjonen i dag.

De mest oppsiktsvekkende funnene er knyttet til lederutvikling i amerikanske MNC og sentralisert kontroll i norske MNC. Kultur viste seg å ha liten forklaringsgrad i forhold til

*collaborative* HRM praksis, der kunnskap om viktigheten av involvering viser seg å gå foran kultur. Samtidig kan kultur vise seg å påvirke i hvilken grad man har fokus på og benytter lederutvikling. Hovedtendensen er at amerikanske MNC, med middels PDI score, benytter lederutvikling i større grad enn norske MNC, med lavere PDI score. Slik jeg antar i teorien, har land med middels maktavstand et større behov for kompetente og dyktige ledere, og følgelig lederutvikling, da de må kunne ta gode valg for selskapet og opparbeide seg autoritet blant de ansatte da dette ikke er en selvfølge. I Land med mindre maktavstand har man ikke like stort behov for lederutvikling, da det forventes en prosess der alle deltar i beslutninger og konsensus. Lederutvikling er heller ikke like nødvendig i land med stor maktavstand, da en lederposisjon automatisk gir deg autoritet. Det er nødvendig med en større studie for å fastslå i hvilken grad kultur faktisk påvirker bruk av lederutvikling, eller om det er andre årsaker som fører til disse forskjellene.

Resultatene knyttet til autonomi og kontroll er også interessante. Tendensen er at norske MNC overvåker sine enheter i Norge og i utlandet i større grad enn amerikanske MNC, der videre forskning er nødvendig for å komme nærmere årsakene til dette. Jeg har antydning at årsakene kan være ulik grad av tillit til at enhetene i utlandet benytter den praksisen de får beskjed om. Norge, som er et lite land med særnorske verdier, har redusert tillit til at enhetene i utlandet plukker opp disse verdiene og benytter den praksisen som hovedkontoret ønsker. Dette øker behovet for sentralisert kontroll. De amerikanske MNC har større selvtilitt, da de har mer innflytelse og makt som nasjon, og regner med at enhetene i utlandet tar opp deres verdier og praksis. Denne selvtilitten bygger også blant annet på historien, der HRM har sin opprinnelse i USA. Som nevnt har sentralisert kontroll også negative følger, noe som gjør at man kan stille seg kritisk til stor grad av overvåkning og kontroll. Ved å ha sentralisert kontroll mister man lokale initiativ, og man kan redusere fortrinnet man i utgangspunktet hadde ved å lokalisere seg i akkurat det landet.

Problemstillingen, *i hvilken grad benytter norske MNC den amerikanske HRM modellen*, har et delt svar. Resultatene viser at norske MNC i stor grad benytter den *collaborative* delen av den amerikanske HRM modellen. Det er også en tendens til økt bruk av den *calculative* delen av den amerikanske HRM modellen, der over halvparten av selskapene bruker de ulike elementene. I forhold til kontroll, ser man at norske MNC overvåker sine datterselskap i større grad enn de amerikanske selskapene. Kulturelle og institusjonelle faktorer er fortsatt med på å påvirke hvilken HRM praksis man benytter, noe som er årsakene til de ulikhetene man fortsatt

finner. Når man sammenlikner tall fra 1999 og de fra i dag, er tendensen en konvergens mot en bestep praksis, som Pudelko og Harzing argumenterer for at tilsvarer den amerikanske HRM modellen. Årsakene til dette kan være at landene utvikler seg mot likere kulturer, eller at kulturen i samfunnet spiller en mindre rolle enn antatt i MNC. Det har vært normalt å anta at norske MNC benytter *calculative* HRM praksis i redusert grad, fordi vi har en samfunnskultur som verdsetter verdier som likhet og fordi vi har sterke fagforeninger. Resultatene fra denne undersøkelsen støtter i mindre grad disse antakelsene. Hva er det da som forklarer at rundt halvparten av selskapene bruker de ulike *calculative* elementene, og en eventuelt økt bruk av disse?

### **5.3 Utvidelse av "Dual level framework of HRM" (Gooderham og Nordhaug, 2003)**

Om man tar et tilbakeblikk på modell 2.1, ser man at den i flere tilfeller forklarer hvilken HRM praksis selskapene benytter. Man ser at de norske selskapene er preget av kulturen og følgelig benytter *collaborative* HRM praksis i stor grad. Resultatene viser også at fagforeningenes rolle og aksept kan være med på å påvirke hvilken praksis et selskap velger. Men hva er det som forklarer at norske selskap ser ut til å benytte den amerikanske HRM modellen i større grad i dag, enn for 10 år siden? Slik jeg ser det, tror jeg at MNC også blir påvirket av hva som i tiden blir sett på som bestep praksis og har evnen til å lære av hverandre. Og at MNC i tillegg til kulturelle og institusjonelle faktorer, blir påvirket av dette. En bestep praksis er utviklet basert på kunnskap om hvilken praksis som fungerer best, der jeg har nevnt flere forskere som gir den amerikanske HRM modellen denne tittelen. Jeg tror at vi ser en økt bruk av den amerikanske HRM modellen i norske MNC, fordi det har blitt et økt fokus på at den amerikanske modellen tilsvarer en bestep praksis. Dette kan også være med på å forklare hvorfor amerikanske MNC benytter *collaborative* HRM praksis i større grad en hva kulturen kan forklare. De amerikanske MNC vet hvilken praksis som fungerer best, og velger derfor å implementere *collaborative* praksis. På samme måte har norske MNC muligens observert, erfart og lært at *calculative* HRM praksis også fungerer, og derfor bør implementeres i strategien. Som en utvidelse av "Dual level framework of HRM" (Gooderham og Nordhaug, 2003), vil jeg foreslå å legge til at det som i tiden er akseptert som en bestep praksis, også er med på å påvirke hvilken HRM- og business strategi som legges, og igjen hvilken HRM praksis som utføres. Jeg tror en slik faktor, sammen med kultur og institusjonelle faktorer, i større grad kan forklare den HRM praksisen vi ser, sammenliknet

med hva kun de kulturelle og institusjonelle faktorene kan forklare. Det er nødvendig med ytterligere forskning for å finne ut i hvilken grad påvirkning fra en bestep praksis er med på å forklare hvilken HRM praksis de ulike landene benytter.

#### **5.4 Kritikk til egen forskning**

Ved å ta utgangspunkt i modellen "Dual level framework of HRM" (Gooderham og Nordhaug, 2003), var jeg forberedt på å finne ulik HRM praksis i norske og amerikanske selskap. Dette først og fremst fordi hovedkontorene representerer ulike kulturer. De institusjonelle faktorene som lovgivning, myndigheter og fagforeninger, er i større grad like når man opererer i samme land. Jeg har allikevel forsøkt å ta selskapene under ett og sammenliknet generell praksis i ulike enheter og land, men analysen er ikke bred nok på dette feltet da de fleste spørsmål i undersøkelsen kun handler om praksis i Norge. Sammenlikningen er i stor grad av norske MNC i Norge og amerikanske MNC i Norge, noe som kan være med på å skape mindre forskjeller enn hva man kan finne dersom man sammenlikner praksis i Norge og i USA, eller i større grad sammenlikner praksis i utlandet. I utgangspunktet ønsket jeg som nevnt først og fremst å se på praksis i utlandet, da det blir lettere å sammenlikne og undersøke om man benytter en bestep praksis. Da undersøkelsen viste seg å inneholde få spørsmål om praksis i utlandet, måtte fokuset i større grad bli på praksis i Norge. Dette er en konsekvens av at jeg ikke har laget undersøkelsen selv, og at den følgelig ikke er designet for min problemstilling. Jeg mener allikevel at jeg har klart å finne en god vinkling på utredningen, noe som har ledet frem til flere interessante funn. Funnene krever fortsatt nærmere undersøkelse for ytterligere forståelse av de ulike årsakssammenhengene.

Det er også viktig å ta i betraktning at det er få amerikanske selskap som har deltatt i undersøkelsen, noe som gir et redusert sammenlikningsgrunnlag. Dette gjør det vanskelig å bekrefte hypotesene, jeg har derfor valgt kun å undersøke om funnene støtter eller avkrefter hypotesene. Når man benytter spørreundersøkelse, der man ikke har vært til stede og observert eller kommunisert med deltakerne, er det en fare for at man tolker spørsmål og svar feil. I denne utredningen har jeg forsøkt å benytte de mest intuitive og direkte spørsmålene, der målet har vært å unngå missforståelser.

## 6.0 Kilder

Brewster, Chris (1995) "Towards a "European" model of human resource management". *Journal of International Business Studies*, 26, side 1-21

Brewster, Chris og Henrik Holt Larsen (2000) *Human Resource Management in Northern Europe*. United Kingdom: Blackwell Business

Brewster, Chris (2004) "European perspectives on human resource management", *Human Resource Management Review*, 14, side 365-382

Burke, Ronald J. og Cary L. Cooper (2006) *The human resource revolution: Why putting people first matters*. Oxford/Amsterdam: Elsevier.

Cleveland, Jeanette, Patrick Gunnigle, Noreen Heraty, Michael Morley og Kevin R. Murphy (2000) "US multinationals and human resource management: Evidence on HR practices in European Subsidiaries". *Journal of the Irish Academy of Management*, 21,1.

Fenton-O'Creevy, Mark, Paul Gooderham og Odd Nordhaug (2005) "Diffusion of HRM to Europe and the Role of US MNCs: Introduction to the Special Issue". *Management Revue. The International Review of Management Studies*, 16 (1), side 5-15

Fenton-O'Creevy, Mark, Paul Gooderham og Odd Nordhaug (2008) "HRM in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy?" *Journal of International Business Studies*, 39, side 151-166

Geert-hofstede.com, [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_dimensions.php](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_dimensions.php) (februar 2010)

Gooderham, Paul, Odd Nordhaug og Kristen Ringdal (1999) "Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: HRM in European Firms". *Administrative Science Quarterly*, 44, 3, side 507-531.

Gooderham, Paul og Odd Nordhaug (2003), *International Management: Cross-Boundary Challenges*. United Kingdom: Blackwell Publishing.

Gooderham, Paul og Chris Brewster (2003) "Convergence, Stasis or Divergence? Personnel Management in Europe". *Beta – Scandinavian Journal of Business Research* 17 (1), side 7-18.

Gooderham, Paul, Odd Nordhaug og Kristen Ringdal (2006) "National embeddedness and calculative HRM in US subsidiaries in Europe and Australia". *Human Relations*, 59, 11, side 1491-1513.

Gooderham, Paul og Odd Nordhaug (2010) "The European Model of HRM: Cranet Empirical Contributions". Ikke publisert.

Gooderham, Paul (2010). Informasjon gitt på veiledning 12.mai og 26.mai.

Hofstede, Geert (1980) "Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply Abroad?" *Organizational Dynamics*, sommer 1980.



Hofstede, Geert (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. California: Sage Publications

Ignatovic, Miroljub og Ivan Svetlik (2002) "European HRM clusters", Artikkel i forbindelse med CRANET Conference, Athens, 17-18 oktober 2002.

Lepak, David P. og Jason D. Shaw (2008) "Strategic HRM in North America: looking to the future". *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 8, side 1486-1499.

Nikandrou, Irene, Eleni Apospori og Nancy Papalexandris (2005) "Changes in HRM in Europe: A longitudinal comparative study among 18 European countries". *Journal of European Industrial Training*, 29, 7, side 541-560.

Pudelko, Markus (2005) "Cross-national learning from best practice and the convergence-divergence debate in HRM". *International Journal of Human Resource Management*, 16, 11, side 2045-2074.

Pudelko, Markus og Anne-Wil Harzing (2007, 1) "HRM Practices in subsidiaries of US, Japanese and German MNCs: Country-of-origin, localization or dominance effect?" *Human Resource Management*

Pudelko, Markus og Anne-Wil Harzing (2007, 2) "The Golden Triangle for MNCs: Standardization towards Headquarters Practices, Standardization towards Global Best practices and localization". *Organizational Dynamics*

Pudelko, Markus og Anne-Wil Harzing (2007, 3) "How European is management in Europe? An analysis of past, present and future management practices in Europe". *European Journal of International Management*.

Rogaczewska, Anna Patricia, Henrik H. Larsen, Odd Nordhaug, Erik Døvig og Martin Gjelsvik (2004) "Denmark and Norway: Siblings or Cousins?" I Chris Brewster, Wolfgang Mayrhofer og Michael Morley (eds), *Human Resource Management in Europe: evidence of convergence*. Amsterdam/London: Elsevier/Butterworth-Heinemann, side 231-277.

SSB.no, Antall foretak i offentlig og privat sektor,  
[http://www.ssb.no/omssb/oppdrag/tall\\_feb.html](http://www.ssb.no/omssb/oppdrag/tall_feb.html) (30.04.2010)

Tregaskis, Olga og Chris Brewster (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.

## 7.0 Vedlegg

### Vedlegg 1:

# SPØRREUNDERSØKELSE FOR HR PRAKSIS I MULTINASJONALE SELSKAPER MED VIRKSOMHET I NORGE

Norsk-eide selskaper – norsk versjon.

## SEKSJON A: INTRODUKSJON

### HR PRAKSIS I MULTINASJONALE SELSKAPER

Velkommen til undersøkelsen!

Forventet tid for å fullføre undersøkelsen er 30-40 minutter. Du kan stoppe når som helst, men husk å trykke ”save” nederst til venstre for å kunne starte igjen på samme sted på et senere tidspunkt. Du kan navigere fremover og bakover i spørreskjemaet ved å bruke pilene øverst og nederst på hver side.

Tusen takk for at du tar deg tid til å delta i undersøkelsen.

#### A1. Hva er navnet på det verdensomspennende selskapet som dere jobber for?

[COMPANY NAME]

#### A2. Når det gjelder bedriftens nasjonalitet, kan du bekrefte at bedriften er heleid norsk eller majoritetseid i Norge? Med majoritetseid mener vi at over 50% er eid av et norsk selskap.

Hjelp:

Med majoritetseid mener vi at over 50% er eid av et norsk selskap.

Ja.....  1

Nei .....  2

#### ⇒ OM NEI, GÅ TIL SIDE FOR KONTAKTINFORMASJON

#### A4. I hvor mange andre land har selskapet operasjoner?

Hjelp:

inkluderer både produksjon og salgsenheter.

1 land.....  1

2 – 5 land.....  2

6 eller flere land.....  3

### A7. Hva er totalt antall ansatte (ant. hoder) i selskapet på verdensbasis, inkludert Norge?

\_\_\_\_\_ (antall ansatte på verdensbasis)

- |                            |                          |   |
|----------------------------|--------------------------|---|
| Opptil 99 ansatte .....    | <input type="checkbox"/> | 1 |
| 100 – 499 ansatte.....     | <input type="checkbox"/> | 2 |
| 500 – 999 ansatte.....     | <input type="checkbox"/> | 3 |
| 1,000 – 4,999 ansatte..... | <input type="checkbox"/> | 4 |
| 5,000 + ansatte.....       | <input type="checkbox"/> | 5 |

**HJELP:**

Her regnes ansatte i regulære arbeidsforhold. Personell på kortidsskontrakter og tidvis innleid personell holdes utenfor. Før opp ca. tall om du ikke vet de eksakte tallene.

### A11. Når etablerte selskapet sin første enhet i utlandet?

**Hjelp:**

Dette referer til heleide eller majoritets eide enheter utenfor Norge

[HER TENKER VI PÅ DEN FØRSTE BETYDELIGE INVESTERINGEN UTENFOR NORGE – SE BORT FRA SMÅ SALGSAKTIVITETER]

[OM RESPONDENTEN ER USIKKER SØK ET CA. SVAR.]

\_\_\_\_\_ (År)

### H8. Er det verdensomspennende selskapet helt eller delvis statseid?

Ja .....  1    Nei .....  2    Vet ikke .....  99

### A16. I hvilke av de følgende sektorer opererer det norske selskapet?

- |   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| Produksjon – mat/drikke, publisering/trykk, klær/sko.....                   | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Produksjon – ingeniørvirksomhet, data, elektronikk og medisinsk utstyr..... | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Produksjon – kjemi og legemiddel.....                                       | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Tjenester: finans og forretning.....  | <input type="checkbox"/> | 4 |
| Tjenester: informasjon og kommunikasjonsteknologi.....                      | <input type="checkbox"/> | 5 |
| Byggvirksomhet.....   | <input type="checkbox"/> | 6 |
| Detalj & grossist handel.....   | <input type="checkbox"/> | 7 |
| Transport & lager.....  | <input type="checkbox"/> | 8 |
| Other.....  | <input type="checkbox"/> | 9 |

### C12. Hvordan vurderer du prestasjonen til [company name] sammenliknet med andre konkurrenter?

Dårlig			Fremragende
<input type="checkbox"/> 1.....	<input type="checkbox"/> 2.....	<input type="checkbox"/> 3.....	<input type="checkbox"/> 4..... <input type="checkbox"/> 5

## SEKSJON B: ARBEIDSTOKKENS SAMMENSETNING

Store deler av dette intervjuet dreier seg om policy og praksis i forhold til to personalgrupper.

1. **Ledere** – ansatte som i hovedsak har lederoppgaver, dvs. leder en avdeling, underavdeling, funksjon, eller et virkeområde i organisasjonen og har som sin hovedoppgave å styre og koordinere organisasjonens funksjoner. Vi tar ikke med de som kun etterser andres arbeid, som for eksempel en formann, selv om ordet ”leder” inngår i den offisielle jobbtittelen. Vi ønsker at du skal tenke på dem som er ledere, i følge vår definisjon, selv om ordet ”leder” ikke inngår i jobbtittelen
2. **Hovedgruppen - den største gruppen av ansatte.** Dette er den største ikke-leder gruppen mellom de regulært ansatte i Norge (inkluderer alle fast ansatte,

**SEK  
SJO  
N C.  
HR  
FUN  
KSJ  
ONE  
NS  
STR  
UKT**

**UR**

### C3. På hvilke, om noen, av de følgende feltene blir informasjon om enhetene i Norge overvåket av ledelsen på et høyere nivå i organisasjonen?

*MED HØYERE NIVÅ MENES FOR EKSEMPEL TOPPLEDELSEN I NORGE, ELLER ANDRE INTERNASJONALE HOVEDKVARTER, FOR EKSEMPEL ET GLOBALT HK LOKALISERT I ET ANNET LAND.*

*Hjelp:*

*Om selskapet har mer enn en utenlandsk enhet og om mønsteret varierer mellom ulike utenlandske enheter, svar for den mest typiske*

[KRYSS AV FOR ALLE SOM ER AKTUELLE]

- |  |                          |    |
|--|--------------------------|----|
| Belønningspakker for ledere.....   | <input type="checkbox"/> | 1  |
| Karriereutvikling blant ledere.....  | <input type="checkbox"/> | 2  |
| Generelle lønnskostnader.....  | <input type="checkbox"/> | 3  |
| Antall ansatte (hodetelling).....  | <input type="checkbox"/> | 4  |
| Gjennomtrekk av ansatte (turnover).....  | <input type="checkbox"/> | 5  |
| Fravær.....  | <input type="checkbox"/> | 6  |
| Arbeidsproduktivitet.....  | <input type="checkbox"/> | 7  |
| Sammensetning av arbeidsstokken i forhold til mangfold (kjønn, etnisitet, nedsatt arbeidsevne, osv)..... | <input type="checkbox"/> | 8  |
| Ansattes tilfredshet og holdninger.....  | <input type="checkbox"/> | 9  |
| Annet (spesifiser).....  | <input type="checkbox"/> | 10 |
| Ingen av disse).....   | <input type="checkbox"/> | 11 |
| Passer ikke (Intet skille mellom norske virksomheter og høyere organisasjonsnivå)                        | <input type="checkbox"/> | 13 |
| Vet ikke.....  | <input type="checkbox"/> | 99 |

**C4. På hvilke, om noen, av de følgende områdene blir informasjon om de operative enhetene utenfor Norge overvåket av ledelse på høyere nivå (for eksempel internasjonalt kontor for forretningsområdet, europeisk (i Norge eller andre steder) eller globalt hovedkvarter)?**

**Hjelp:**

*Om selskapet har mer enn en utenlandsk enhet og om mønsteret varierer mellom ulike utenlandske enheter, svar for den mest typiske.*

[ KRYSS AV FOR ALLE SOM ER AKTUELLE ]

Belønningspakker for leder .....	<input type="checkbox"/>	1
Karriereutvikling blant ledere.....	<input type="checkbox"/>	2
Generelle lønnskostnader.....	<input type="checkbox"/>	3
Antall ansatte (hodetelling).....	<input type="checkbox"/>	4
Gjennomtrekk av ansatte (turnover).....	<input type="checkbox"/>	5
Fravær.....	<input type="checkbox"/>	6
Arbeidsproduktivitet.....	<input type="checkbox"/>	7
Sammensetning av arbeidsstokken i forhold til mangfold (kjønn, etnisitet, nedsatt arbeidsevne, osv) .....	<input type="checkbox"/>	8
Ansattes tilfredshet og holdninger.....	<input type="checkbox"/>	9
Annet (spesifiser).....	<input type="checkbox"/>	10
Ingen av disse .....	<input type="checkbox"/>	11
Vet ikke.....	<input type="checkbox"/>	99

**C10. Vi ønsker nå at du tenker på din bedrifts filosofi når det gjelder lederstil ovenfor ansatte. I hvilken grad er du enig i de følgende utsagn?**

**Bruk skala fra 1 to 5, hvor 1 er "Svært uenig" og 5 er "Svært enig".**

	Sterkt Uenig	Uenig	Verken uenig eller enig	Enig	Meget enig	N/A	Vet ikke
Det finnes en overordnet filosofi som gjelder for all global virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 99
Det finnes en egen filosofi for den europeiske virksomheten	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 99
Utvikling av en slik filosofi er overlatt den enkelte internasjonale produkt, tjeneste eller merkevarebaserte avdeling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 99
Utvikling av en slik filosofi er overlatt den enkelte nasjonale virksomhet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 99
Tilnærmingen er en blanding av tradisjoner fra de ulike nasjonale virksomhetene .....	<input type="checkbox"/> 1.....	<input type="checkbox"/> 2.....	<input type="checkbox"/> 3.....	<input type="checkbox"/> 4.....	<input type="checkbox"/> 5.....	<input type="checkbox"/> 8.	<input type="checkbox"/> 99
Tradisjoner i det enkelte land har størst innvirkning på tilnærmingen til hvordan man leder ansatte.....	<input type="checkbox"/> 1.....	<input type="checkbox"/> 2.....	<input type="checkbox"/> 3.....	<input type="checkbox"/> 4.....	<input type="checkbox"/> 5.....	<input type="checkbox"/> 8.	<input type="checkbox"/> 99

## SEKSJON D. LØNNS- OG PRESTASJONSLEDELSE

**D1. Finnes det et formelt vurderingssystem av hver av de følgende grupper av ansatte i [COMPANY NAME] i Norge?**

	Ja	Nei	Vet ikke
For [Hovedgruppe] .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 99
For Ledere .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 99

*Hjelp:*

Med vurderingssystem mener vi et system for vurdering av den enkeltes innsats og overvåking av prestasjoner i forhold til gitte målsettinger som gjennomføres årlig eller oftere. Om dette gjelder for flere enheter under ett eller om situasjonen varierer fra enhet til enhet, svar for den største eller viktigste enheten slike systemer kan sies å gjelde for.

IF NEITHER STAFF GROUP IS CODED 'JA' ⇒ Gå til D7

IF ONLY ONE CODED 'JA' ⇒ Gå til D2

IF BOTH STAFF GROUPS ARE CODED 'JA' ⇒ Gå til D2

**D2. Bli en 'fast fordeling' anvendt, basert på prestasjonsvurderingene, i følgende grupper av ansatte i [COMPANY NAME] i Norge?**

*Hjelp:*

Inkluder både formell og ufomell policy

"Med 'fast fordeling' mener vi at en gitt andel av de ansatte må befinne seg i en gitt prestasjonskategori eller vurderingsgruppe, f. eks 10% er i lav prestasjonsgruppe, 70 % i forventet prestasjonsgruppe og 20% i topp prestasjonsgruppe"

	JA	NEI
For [Hovedgruppe] .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2
For ledere.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2

IF NEITHER STAFF GROUP IS CODED 'JA' ⇒ GO TO D4

IF ONLY ONE CODED 'JA' ⇒ GO TO D3

IF BOTH STAFF GROUPS ARE CODED 'JA' ⇒ GO TO D3

**D5. Når du tenker på ledere i [company name] i Norge. På en skala fra 1-5, hvor viktig er følgende former for prestasjonsvurdeinger?**

[KODE 1 = IKKE VIKTIG I DET HELE TATT OG 5 = VELDIG VIKTIG. BARE ET ALTERNATIV FOR HVER KATEGORI]

*Hjelp:*

Der det brukes forskjellige systemer i ulike enheter, referer til det systemet som er mest brukt.

	Ikke viktig i et hele tatt	Veldig viktig	Vet ikke			
Individuelle <u>kvantitative</u> resultatmål .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 99
(finansielle, tallmessige)						
Individuelle <u>kvalitative</u> resultatmål .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 99
(eks. ferdigstilling av oppgaver)						
Resultatmål for grupper .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 99
(eks. sted eller forretningsenhet)						
'Kompetanse' eller personlige ferdigheter .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 99

(eks. evner til ledelse eller innovasjon)

Adferd i forhold til bedriftens ‘verdier’ ..... <sub>1</sub> ..... <sub>2</sub> ..... <sub>3</sub> ..... <sub>4</sub> ..... <sub>5</sub> ..... <sub>99</sub>

#### D8. Er det variabel lønn for følgende grupper i [COMPANY NAME] in Norge?

*Hjelp:*

*Med variabel lønn mener vi kvalifikasjonsbasert lønn, prestasjonslønn, prestasjonsrelaterte bonuser eller lønn etter resultat. Her inngår også provisjonsbasert lønn”.*

*Der praksis varierer innen en gruppe, svar på grunnlag av majoriteten i gruppen.*

	Ja	Nei	Vet ikke
For [hovedgruppe] .....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>99</sub>
For ledere.....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>99</sub>

OM ‘JA’ FOR HOVEDGRUPPEN I D8, STILL DE KORRESPONDERENDE DELENE AV D9 HVIS “NEI” GÅ TIL D10.

#### D9. For de som får variabel lønn i hovedgruppen, hvor viktig er hver av de følgende faktorer for lønnsfastsettelse i [COMPANY NAME] i Norge?

*Hjelp:*

*Der praksis varierer innen en gruppe, svar for majoriteten av ansatte i gruppen.*

	Ikke viktig i det hele tatt	Svært viktig	Vet ikke
Individuell prestasjon .....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>99</sub>
Prestasjonen til arbeidsgruppen (f. eks. team- eller avdelingsprestasjon).....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>99</sub>
Prestasjonen til organisasjonen (f. eks. enhet, region, selskap) .....	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>99</sub>

### E. OPPLÆRING, UTVIKLING OG ORGANISASJONSLÆRING

#### E2. Har dere et formelt system for valg av etterfølgere for toppledere/senior ledere i [COMPANY NAME] i Norge (succession planning)?

- 1 Ja i alle enheter.....<sub>1</sub> ⇒ Gå til E3
- 2 Ja i noen enheter.....<sub>2</sub> ⇒ Gå til E3
- 3 Nei.....<sub>3</sub> ⇒ Gå til E4
- 4 Vet ikke.....<sub>99</sub> ⇒ Gå til E4

#### E4. Har [COMPANY NAME] i Norge et lederutviklingsprogram som er spesifikt innrettet mot “spesielt lovende” kandidater eller ledere med “høyt potensial” for senior lederstillinger?

- 1 Ja i noen enheter.....<sub>1</sub> ⇒ Gå til E5  
 2 Ja i alle enheter.....<sub>2</sub> ⇒ Gå til E5  
 3 Nei.....<sub>3</sub> ⇒ Gå til E7  
 4 Vet ikke.....<sub>99</sub> ⇒ Gå til E7

**E6. I hvilken grad er hver av de følgende teknikkene brukt for å utvikle disse lederne i [COMPANY NAME] i Norge?**

BRUK SHOWCARD 18				
1	2	3	4	5
Ikke benyttet i det hele tatt	Lite benyttet	Noe benyttet	Benyttet i høy grad	Svært mye benyttet

*Teknikk ...* bruk kodene 1-5 fra Showcard 18 bruk bare en kode

Vet ikke NA

Kortsiktige internasjonale oppdrag (12 mnd eller mindre).....<sub>9</sub>.....<sub>8</sub>

Lengre internasjonale oppdrag (mer enn 12 mnd) .....<sub>9</sub>.....<sub>8</sub>

Formell global ledertrening.....<sub>9</sub>.....<sub>8</sub>

Vurdering av prestasjoner i forhold til etablerte krav til globale ledere.....<sub>9</sub>.....<sub>8</sub>

Kvalifiseringsprogram (f. eks. MBA, profesjonelle kvalifikasjoner) .....<sub>9</sub>.....<sub>8</sub>

**E9. Når du tenker på policy og tilnærming til opplæring og utvikling i [COMPANY NAME] i Norge, i hvilken grad vil du si deg enig med følgende påstander:**

”Svært uenig” er 1 og ”Svært enig” er 5

[BENYTT BARE EN KODE FOR HVER KATEGORI]

Svært Uenig Uenig Verken enig eller uenig Enig Svært Enig Vet ikke

**For [hovedgruppen] i [COMPANY NAME] i Norge**

Investering i opplæring er av stor betydning for utvikling og vedlikehold av

nøkkelferdigheter i dette selskapet .....<sub>1</sub> .....<sub>2</sub> .....<sub>3</sub> .....<sub>4</sub> .....<sub>5</sub> .....<sub>99</sub>



## F. KOMMUNIKASJON OG INVOLVERING AV ANSATTE

Vi ønsker nå å spørre deg om policyer som gjelder involvering av ansatte og kommunikasjon. Vi vil begynne med involvering av de ansatte i arbeidsprosessen.

**F1. Bruker dere noen av de følgende tiltak i forhold til [HOVEDGRUPPE] i [COMPANY NAME] i Norge?**

[BENYTT BARE EN KODE FOR HVERT ALTERNATIV]

Involverings mekanismer	Ja	Nei	Vet ikke
Formelt organiserte arbeidsgrupper der de ansatte har ansvar for organiseringen av eget arbeid og for gjennomføringen av gitte oppgaver .....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 99
Grupper der ansatte diskuterer saker som kvalitet, produksjon eller tjenesteleveranser i form av problemløsning eller kontinuerlig forbedringsgrupper.....	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 99

**F4. Bruker [Company name] team-arbeid eller andre former for involvering av ansatte i virksomhetene utenfor Norge?**

*hjelp:*

*Vi er her interessert i praksis for ansatt involvering for ansatte tilsvarende hovedgruppen*

Ja .....  1    Nei .....  2    Vet ikke .....  99

## SECTION G. ANSATTE REPRESENTASJON OG KONSULTASJON

Vi ønsker nå å stille deg noen spørsmål om ansattes representasjon og hvordan de blir rådspurt i ulike saker.

**G3. Hvordan vil du beskrive ledelsens policy ovenfor anerkjennelse av fagforeninger innen [COMPANY NAME] i Norge?**

[VELG BARE ET ALTERNATIV]

1. Positiv til anerkjennelse av fagforeninger.....  1
2. Negativ til anerkjennelse av fagforeninger.....  2
3. Nøytral i forhold til anerkjennelse av fagforeninger.....  3

**G6. Når man ser på fagforeningene i [COMPANY NAME] i Norge, generelt sett, hvilken tilnærming har fagforeningsrepresentantene?**

[LES HØYT OG KRYSS AV FOR ET ALTERNATIV]

- 1 En samarbeidende tilnærming.....  1
- 2 En konfliktbasert tilnærming.....  2
- 3 Det avhenger av tema.....  3
- 4 Vet ikke.....  99

Tusen takk for at du tok deg tid til å være med i denne spørreundersøkelsen!

**Vedlegg 2****Krysstabeller Hypotese 2b:****Formelt vurderingssystem?**

		For hovedgruppen			Totalt
		Ja	Nei	Vet ikke	
Servicebransjen	Nei	15	10	1	26
	Ja	4	1	0	5
Totalt		19	11	1	31

**Formelt vurderingssystem?**

		For ledere		Totalt
		Ja	Nei	
Servicebransjen	Nei	18	8	26
	Ja	4	1	5
Totalt		22	9	31

**Variabel lønn?**

		For hovedgruppen			Totalt
		Ja	Nei	Vet ikke	
Servicebransjen	Nei	18	8	0	26
	Ja	3	1	1	5
Totalt		21	9	1	31

**Variabel lønn?**

		For ledere		Totalt
		Ja	Nei	
Servicebransjen	Nei	22	4	26
	Ja	5	0	5
Totalt		27	4	31

**Vedlegg 3**  
**Diverse krystabeller:**

**Formelt vurderingssystem?**

		For hovedgruppen			Totalt
		Ja	Nei	Vet ikke	
I hvor mange andre land opererer selskapet?	1 land	1	0	0	1
	2 - 5 land	6	5	0	11
	6 eller flere land	12	5	1	18
Totalt		19	10	1	30

		For ledere		Totalt
		Ja	Nei	
I hvor mange andre land opererer selskapet?	1 land	1	0	1
	2 - 5 land	7	4	11
	6 eller flere land	14	4	18
Totalt		22	8	30

		For hovedgruppen			Totalt
		Ja	Nei	Vet ikke	
Totalt antall ansatte?	100-499	1	0	0	1
	500-999	3	1	0	4
	1000-4999	8	7	1	16
	5000-29.999	7	3	0	10
Totalt		19	11	1	31

		For ledere		Totalt
		Ja	Nei	
Totalt antall ansatte?	100-499	1	0	1
	500-999	3	1	4
	1000-4999	10	6	16
	5000-29.999	8	2	10
Totalt		22	9	31