



**Amanda N. Myhren & Amanda Steinkjer**

---

# **Hvordan ulike HRM-praksiser påvirker ansatte**

**-En kvalitativ studie av norske og amerikanske bedrifter**

**Masteroppgave våren 2020  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen (HHS)**

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

## Sammendrag

Ved å se på virkningen ulike HRM-praksiser har på tvers av landegrensener, kan det dannes en bredere forståelse av muligheter for å utnytte menneskelige ressurser optimalt i ulike land. Tidligere forskning har sammenlignet HRM-praksis i USA med dens former i Europa, Skandinavia, og Norge, noe som viste store forskjeller mellom både nasjoner, men også av HRM innad i de gitte landene. På den annen side, har det vært lite forskning på effekten HRM-praksisen har på ansatte. Formålet med denne masteroppgaven er derfor todelt: Vi vil først undersøke hvilken HRM-praksis arbeidsgiverne velger med bakgrunn i nasjonale omgivelser og vil deretter se på hvilken effekt dette har på ansatte. Vi har tatt utgangspunkt i en kvalitativ metodetilnærming, der vi har samlet inn data fra helse- og teknologibransjen. For å kunne sammenligne de ulike landene på best måte, intervjuet vi fire nordmenn som arbeider i amerikanske bedrifter lokalisert i Silicon Valley-området i USA, og fem nordmenn som arbeider i nordiske bedrifter lokalisert i Norge.

Studien avdekker at det er store forskjeller mellom landene noe som er grunnet i ulike kulturer og hvilken rolle myndighetene har i arbeidslivet. Dette medfører at arbeidsgiverne velger å benytte ulike HRM-praksiser. Resultatene viser at de norske bedriftene benytter collaborative HRM og at de amerikanske bedriftene hovedsakelig benytter seg av calculative HRM, men at de amerikanske bedriftene også benytter seg av flere aspekter ved collaborative tilnærming. Dette er gjennom aktiv deltakelse, et relasjonelt fokus mellom leder og ansatt, og at bedriften ønsker å oppfylle ansattes behov. Likevel ser vi at det i de amerikanske bedriftene er et større fokus på individet, siden disse benytter seg av individuell utvikling og belønning og fordi bedriftene tilrettelegger at de ansatte skal kunne «leve på jobb». I de norske bedriftene ser vi at fokuset er på kollektiv utvikling og belønning, og at ansatte verdsetter balanse mellom arbeid og fritid. Det kan tyde på at de nasjonale omgivelsene er viktige faktorer for hva ansatte aksepterer og hva de verdsetter på arbeidsplassen. Vi ser at dette går igjen i tankene ansatte selv har rundt disse praksisene, og vi ser tilfredshet der HRM-praksisen samsvarer med de nasjonale omgivelsene. Derfor kan vi fastslå at nasjonale omgivelser er betydningsfulle for valg av HRM-praksis. Vi observerer også at det er forventningene ansatte har til sin arbeidsplass som er avgjørende for ansattes ytelse, og at det derfor er strategisk for ledelsen å velge en HRM-praksis som lever opp til disse forventningene.

## Abstract

By looking at the impact of different HRM-practices, it is possible to form a broader understanding of how to utilize human resources optimally in different countries. Previous research has compared HRM-practices in the US with those implemented in Europe, Scandinavia, and Norway, which showed major differences between the practices of HRM across nations. There is a lack of research on the impact that different HRM- practices have on employees. The purpose of this master's thesis is therefore twofold: we will first examine which HRM-practice that employers choose based on their national environment and will then observe what effect this choice has on employees. We have based our research on a qualitative method and have collected data in the two industries of health and technology. We have interviewed four Norwegians employed at US companies located in the Silicon Valley area of the US, and a further five Norwegians employed at Nordic companies that are located in Norway.

The study reveals major differences between the two countries which we observe to be rooted in the difference in cultures and the differing roles of the national authorities. For this reason, employers choose different HRM practices. The results show that the Norwegian companies we studied employ a practice of collaborative HRM while the US companies mainly employ a calculative HRM practice, but that they the US companies also employ several aspects of a collaborative approach. Nonetheless, we see an overall greater focus on individualism in American companies. This is exhibited through the focus on individual development and the use of individual-based rewards, and through the broad expectation that employees have long working hours. At the Norwegian companies we observe that there exists a focus on collective development and we also see a widespread appreciation of work-life balance. This may indicate that the national environment is an important factor in what employees accept in terms of HRM practices and what they value in the workplace. We can observe how this fact influences what the employees think of different practices, and we see satisfaction among employees where the HRM practice matches the national environment. Therefore, we can conclude that the national environment is important for the choice of HRM practices. We believe that the expectations employees have are crucial and therefore that it is of strategic value for management to choose an HRM practice that meets these expectations.

## Forord

Denne oppgaven er en del masterutdanning i økonomi og administrasjon ved OsloMet – Storbyuniversitetet, som vil lede til tittelen som siviløkonom. Vi fikk en gylden mulighet til å starte med datainnhenting da vi var på utveksling ved University of California i Berkeley, USA. Det var lærerikt og morsomt å kunne studere dette temaet som vi begge brenner for, hvor vi kom tett på arbeidsplassene vi studerte i begge landene. Arbeidet med masteroppgaven har vært utfordrende og spennende, som har medført en god blanding av glede og frustrasjon. Vi har verdsatt å være to, slik at vi kunne glede oss over oppturene sammen, og motivere hverandre ved nedturene.

Vi vil først rette en stor takk til vår veileder Erik Døving, som har gitt gode råd, innspill og tilbakemeldinger underveis. Han har alltid vært tilgjengelig og hjelpsom, noe som har betydd mye for oss gjennom den krevende tiden med Covid-19 restriksjoner.

Videre ønsker vi å rette en stor takk til Sjømannskirken i San Francisco, som hjalp oss med å komme i kontakt med aktuelle informanter i USA. Dere var en viktig faktor for at vi fikk studere det temaet vi er så engasjert i.

Vi vil også rette en takk til alle de ni informantene som stilte opp, som har vist stor samarbeidsvillighet og engasjement. Vi er veldig takknemlige for at de ofret verdifull tid for å delta i forskningen. Til slutt vil vi takke familie og venner for støtte, oppmuntring, korrekturlesing og fine avbrekk i denne perioden.

Oslo, Juni 2020.

Amanda N. Myhren

Amanda Steinkjer

## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1	Problemstilling .....	9
1.2	Oppgavens begrensninger .....	10
1.3	Oppgavens oppbygging.....	10
<b>2</b>	<b>Teori og tidligere forskning</b> .....	<b>12</b>
2.1	Nasjonale omgivelser .....	12
2.1.1	Nasjonalkultur - Hofstedes kulturelle dimensjoner .....	12
2.1.2	Institusjonelle forhold.....	15
2.2	HRM.....	21
2.2.1	Hvorfor HRM? .....	21
2.2.2	HRM-aktiviteter.....	22
2.3	HRM-praksiser .....	28
2.3.1	Calculative HRM.....	28
2.3.2	Collaborative HRM .....	29
2.3.3	Ulike tilnærming til HRM-praksiser.....	30
2.3.4	Norsk og nordamerikansk HRM-praksis .....	31
2.4	Oppsummering .....	33
2.4.1	Forskningsspørsmål 1:.....	33
2.4.2	Forskningsspørsmål 2:.....	33
<b>3</b>	<b>Metode</b> .....	<b>34</b>
3.1	Valg av forskningsdesign .....	34
3.2	Datainnsamling - Kvalitativ metode.....	35
3.2.1	Intervju.....	36
3.2.2	Valg av informanter.....	37
3.2.3	Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene .....	41
3.2.4	Analyse av data.....	43
3.3	Evaluering av funn .....	44
3.3.1	Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet .....	44
3.3.2	Etiske retningslinjer.....	47
<b>4</b>	<b>Analyse og funn</b> .....	<b>48</b>
4.1	Beslutningskraft og struktur .....	48
4.2	Fagforeninger og stillingsvern.....	51
4.3	Arbeidstid og fritid .....	53
4.4	Ferie og fødselspermisjon.....	57
4.5	Kompetanseutvikling.....	59
4.6	Deltakelse .....	62
4.7	Lønn.....	65

4.8	Bonus .....	67
4.9	Frynsegoder .....	69
<b>5</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>72</b>
5.1	Hvilken HRM-praksis velger arbeidsgivere med bakgrunn i deres nasjonale omgivelser (F1)?.....	72
5.1.1	Beslutningskraft og struktur .....	72
5.1.2	Fagforeninger og stillingsvern .....	74
5.1.3	Arbeidstid og fritid .....	75
5.1.4	Ferie og fødselsperm .....	76
5.1.5	Kompetanseutvikling.....	77
5.1.6	Deltakelse .....	77
5.1.7	Belønning.....	78
5.1.8	Frynsegoder .....	78
5.1.9	Oppsummering F1: .....	79
5.2	Hvilken effekt har HRM-praksisen på ansatte (F2)?.....	79
5.2.1	Beslutningskraft og struktur .....	80
5.2.2	Fagforeninger og stillingsvern .....	80
5.2.3	Arbeidstid og fritid .....	81
5.2.4	Ferie og fødselspermisjon.....	82
5.2.5	Kompetanseutvikling.....	82
5.2.6	Deltakelse .....	83
5.2.7	Belønning.....	84
5.2.8	Frynsegoder .....	85
5.2.9	Oppsummering F2: .....	86
<b>6</b>	<b>Konklusjon og forslag til videre forskning .....</b>	<b>87</b>
6.1	Konklusjon og implikasjoner .....	87
6.2	Forslag til videre forskning .....	90
	<b>Referanser .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabelliste:</b>		
	Tabell 1: Hofstedes kulturelle dimensjoner for Norge og USA .....	13
	Tabell 2: Calculative og collaborative HRM .....	31
	Tabell 3: Informantene.....	40
<b>Figurliste:</b>		
	Figur 1: HRM- Aktiviteter .....	23

# 1 Innledning

Verden er under kontinuerlig endring, der vi de siste tiårene har blitt preget av radikale fremskritt innen kommunikasjon og teknologi. Det er ekstremt høy konkurranse om de beste ressursene, der menneskelige ressurser veier tungt som et konkurransefortrinn for bedriftene. Utviklingen og ledelsen av ansatte er helt avgjørende for å beholde verdifull kompetanse og fornøyde ansatte. Human Resource Management (HRM) har spredd seg og fått økt betydning, da dette vektlegger bruken av menneskelige ressurser som en aktiv del av strategien (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 23). Økt internasjonalisering på verdensbasis har preget mange ulike bransjer og bedrifter, da mennesker og bedrifter har blitt mer opplyste om hvordan praksiser gjennomføres i andre land. Det er et relevant tema for forskere å analysere HRM over landegrensene for å se hvordan man kan benytte ressursene sine optimalt og for å få en forståelse av hva andre land verdsetter. CRANET- studien er en internasjonal studie som ofte blir brukt for å sammenligne strategisk personalledelse på tvers av landegrensene. Denne studien viser hvor forskjellige land er og hvordan landene utøver ansattes kompetanse, samt hva som blir ansett som best HRM-praksis (Cranfield, 2017). På en annen side går den ikke i dybden på hvordan HRM-praksisen påvirker ansatte i de ulike landene.

Norge og USA er land som ofte er med i forskningene, da det er et stort skille mellom den koordinerte markedsøkonomien i Norden og den liberale markedsøkonomien i USA (Lervik & Traavik, 2016, s. 428). Norge er et lite land med få innbyggere, og er anerkjent for den sterke velferdsstaten. USA er derimot kjent for å være et land som dyrker innovative og eventyrlystne ansatte etter den «amerikanske drømmen». Norge er en sosialdemokratisk velferdsstat, mens USA er en mer liberal velferdsstat, noe som innebærer at arbeidsmarkedene i disse landene er innebygd i forskjellige institusjonelle omgivelser (Birkelund & Sandnes, 2003).

Selv om landene er veldig forskjellige i størrelse og innbyggertall, er begge landene preget nasjonale omgivelser som kultur, lovverk og politikk. Tidligere forskning viser tydelige nasjonale forskjeller mellom USA og Vest Europa som stammer fra innflytelse fra lovgivende reguleringer, normative strukturer og stryken til fagforeninger (Gooderham, Nordhaug, & Ringdal, 1998). I et liberalt samfunn som USA, legges det vekt på individuelle prestasjoner og

ansvar, og det er større lønnsforskjeller enn i den nordiske velferdsstaten. I tillegg er karriereutvikling vektlagt (Birkelund & Sandnes, 2003). Det amerikanske samfunnet er omtalt som individualistisk, der det er en sterk markedsorientering og arbeidsmoral. Uttrykket «The overworked America» beskriver hvordan den amerikanske arbeidskulturen er basert på lange arbeidsdager. Det er i tillegg et maskulint land, der samfunnet er bygget opp med et fokus på materiell rikdom (Hofstede, 1980). Den norske arbeidskulturen er derimot mindre individualistisk og markedsorientert, og det legges mer vekt på balanse mellom arbeid og fritid. Hofstede sine funn viser at i maskuline kulturer lever man for å jobbe, mens i feminine kulturer jobber man for å leve (Hofstede, 1980).

Et forskningsområde som er av interesse er å se hvilken betydning ulike HRM-praksiser har for ansatte. Her er det spennende å se hvordan nasjonale omgivelser, derav institusjonelle og kulturelle forhold, kan skape et grunnlag for valg av HRM-praksis fra bedriftenes side. Ved å se hvordan valg av HRM-praksis påvirker ansatte i de ulike landene, kan man observere om det er ulike faktorer som er avgjørende for tilfredshet eller misnøye. Vi opplever det som et samfunnsaktuelt tema, der virkningen av hva ulike HRM-aktiviteter representerer kan skape en bredere forståelse om hvordan man kan utnytte menneskelige ressurser optimalt i ulike land.

Selv med to så ulike land som USA og Norge, scorer begge landene særdeles høyt når det kommer til jobbtfredshet (Randstad, 2019). Det er derfor interessant å se hvordan HRM-praksisene i landene blir gjennomført for å skape tilfredse ansatte, og hvordan dette gjøres på ulike måter. Det vil i tillegg være interessant å se hvordan HRM-praksisen er i Silicon Valley, da dette er et område som er svært omtalt og innovativt. Vi vil undersøke om arbeidsforholdene i Silicon Valley kan sammenliknes med tidligere forskning om arbeidsforhold i USA. Tidligere forskning antyder hvilke HRM-praksiser som har blitt benyttet i USA og Norge. Vi anser det derfor relevant å se om det er mer likheter mellom praksisene enn tidligere forskning har vist, da internasjonalisering gir økt innsikt til hvordan ulike HRM-tilnæringer kan gjennomføres. I tillegg er det spennende å se hvordan disse praksisene påvirker ansatte, da det er relevant å velge praksis som gir høytytende ansatte.



## 1.1 Problemstilling

Basert på de presenterte argumentene og drøftingen rundt HRM over landegrenser, har vi utarbeidet følgende problemstilling: «*Hvordan påvirker landets HRM-praksis ansatte?*»

For å svare på problemstillingen gjennomføres intervjuer med ansatte i amerikanske bedrifter i USA og ansatte i nordiske bedrifter i Norge, for å skape et grunnlag for sammenligning mellom landene. Vi ser på hvordan nasjonale forhold påvirker bruken av ulike HRM-praksiser, samt hvilken effekt disse HRM-praksisene har på ansatte. Ved beskrivelse av HRM-praksiser vil vi ta utgangspunkt i Gooderham, Nordhaug & Ringdal (1999) sin tidligere forskning om «calculative HRM» og «collaborative HRM».

For å enklere svare på problemstillingen, har vi videre konkretisert problemstillingen ned til to forskningsspørsmål:

*F1: Hvilken HRM-praksis velger arbeidsgiverne med bakgrunn i deres nasjonale omgivelser?*

Med dette forskningsspørsmålet ønsker vi å få en forståelse av hvordan de amerikanske bedriftene og de norske bedriftene prioriterer og vektlegger HRM-praksis ved å se på de nasjonale omgivelsene. Vi kommer til å se på institusjonelle forhold som er faktorer bedrifter må ta hensyn til, slik som lovgivning og fagforeninger. Vi ser også på kulturelle forhold som omhandler verdier, normer og adferd, samt hva som er akseptert i landet. Ved å se på disse omgivelsene kan det gi oss en forståelse av hvorfor arbeidsgiverne velger slik praksis som de gjør.

*F2: Hvilken effekt har HRM-praksisene for de ansatte?*

Ved dette forskningsspørsmålet vil vi se på effekten HRM-praksisen (som drøftes i F1) har for de ansatte i de amerikanske bedriftene og i de norske bedriftene vi undersøker. Vi vil drøfte funnene fra intervjuene rundt ansattes synspunkter, der vi får en innsikt i hvordan ansatte reagerer og hvilke tanker de gjør seg om praksisene og ordningene de har på egen arbeidsplass. Da vi selv har funnet lite tidligere forskning på hvordan ulike HRM-praksiser påvirker ansatte, ønsket vi å videreutvikle forskningen på feltet.

Forskningsspørsmålene er formulert med utgangspunkt i aktuell litteratur på området. Grunnen til at vi har valgt å ta for oss disse to forskningsspørsmålene er fordi vi trenger å forstå grunnlaget for ulikhetene mellom landene, for å forstå bedriftenes valg av HRM-praksis, for å igjen kunne se på HRM-praksisen sin effekt på ansatte. Vi antar at dette er sterkt knyttet til hverandre.

## **1.2 Oppgavens begrensninger**

I denne oppgaven tar vi utgangspunkt i norske informanter som jobber i norske/nordiske bedrifter lokalisert i Norge, og norske informanter som jobber i amerikanske bedrifter lokalisert i USA. Vi har fokusert på bedrifter innenfor helse- og teknologibransjen, der vi har hatt en begrensning når det kommer til informanter. Vi hadde liten tilgang til norske informanter i Silicon Valley-området, og vi fant derfor bare én informant som jobbet innenfor helsesektoren. I tillegg var det utfordrende å få tak informanter innenfor helsesektoren i Norge, da Covid-19 ble fremtredende.

Da vi har snakket med ansatte i Silicon Valley-området, ble det i høy grad vektlagt at dette området har en særegen og unik kultur, som skiller seg ut fra resten av USA da det er så innovativ og liberalt. Derfor kan funnene ikke generaliseres til resten av USA, men funnene våre kan antyde hvordan arbeidsforholdene er i Silicon Valley.

Det er forskjeller ved å være ansatt i offentlig og privat sektor. Dette er noe vi er oppmerksomme på, men siden temaet er stort og omfattende har vi bevisst valgt å ikke gå dypere inn på dette.

## **1.3 Oppgavens oppbygging**

Denne masteroppgaven er delt inn i seks hovedkapitler, etterfulgt av en referanseliste. Det første kapittelet omhandler innledning, problemstilling og avgrensninger. Kapittelet avsluttes med oppgavens struktur.

I kapittel 2 presenteres oppgavens teoretiske rammeverk, der vi først tar for oss de nasjonale omgivelsene. Deretter tar vi for oss definisjonen av HRM-begrepet og hvorfor dette er viktig for oppgaven. Til slutt går vi dypere inn på forskjellige HRM-aktiviteter og praksiser. Teorien benyttes som utgangspunkt for diskusjonen av forskningsresultater.

I kapittel 3 kartlegger vi metodebruken i undersøkelsen, og forklarer hvilke valg vi har tatt underveis. Vi beskriver og begrunner hvilket forskningsdesign og datainnsamling som er brukt for å svare på problemstillingen, samt utfordringer vi møtte på underveis. I kapittel 4 vil vi legge frem analysen av datainnsamlingen. Vi presenterer funnene fra den kvalitative forskningen i dette kapittelet, og gjengir informasjon med beskrivelser og sitater. I kapittel 5 diskuterer vi funnene fra analysen opp mot relevant teori fra kapittel 2. Avslutningsvis i kapittel 6 vil vi foreta en konklusjon av vår problemstilling basert på våre to forskningsspørsmål, og gi en oppsummerende konklusjon på oppgaven. Deretter kommer vi med forslag til videre forskning.

## 2 Teori og tidligere forskning

I dette kapitlet skal vi presentere litteratur og tidligere forskning som rammeverk for studien, og som er relevant for å kunne svare på vår problemstilling. I det første delkapittel tar vi for oss de nasjonale omgivelsene i USA og Norge, ved å se på kulturelle og institusjonelle forhold. Ved å studere de nasjonale forholdene får vi en bredere forståelse av sammenhengen mellom verdier og normer, samt hva som er akseptabelt i landet gjennom lovgivninger. Dette er hensiktsmessig å forstå, før vi går dypere inn på HRM begrepet og hvorfor HRM er betydningsfullt for bedriftene. Her tar vi for oss utvalgte HRM-aktiviteter. Videre ser vi på kjennetegn og særtrekk ved «calculative» og «collaborative» HRM-praksis, som tidligere har blitt brukt ved sammenlikning av internasjonal ledelse. Til slutt tar vi for oss hvilken HRM-praksis tidligere forskning har antydnet at USA og Norge benytter.

### 2.1 Nasjonale omgivelser

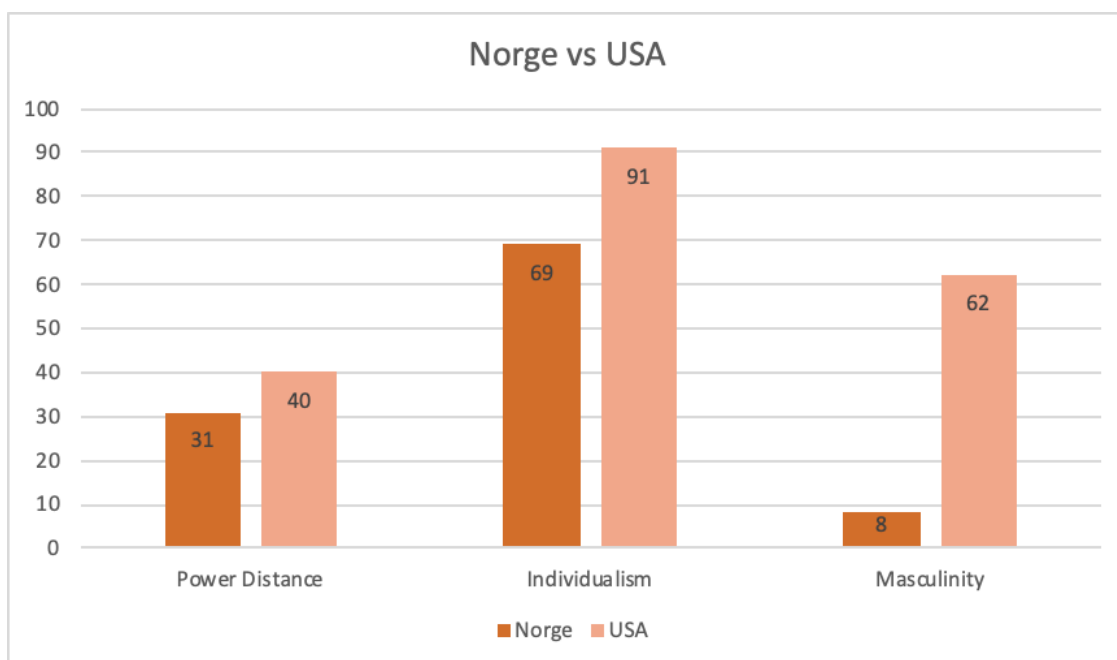
Ved å se på de nasjonale omgivelsene vil det gi et grunnlag for å forstå hvordan kultur og reguleringer påvirker valg av HRM-praksis, både i hva som er gjennomførbart for bedriftene i forhold til hva ansatte forventer, men også i forhold til hva staten/myndighetene tilrettelegger for. På bakgrunn av dette ser vi hvordan HRM-praksis kan ha en innvirkning på de ansatte, da vi antar at det er forskjellige faktorer for hva ansatte er tilfreds med i de to ulike landene. Dette delkapitlet er delt i to; vi tar først for oss Hofstedes kulturelle dimensjoner, deretter tar vi for oss de institusjonelle omgivelsene i landene. På denne måten ser vi hvordan kultur, samt lover og reguleringer, er knyttet til arbeidsforholdene i USA og Norge. Hofstede mener at mennesker påvirkes av den nasjonale kulturen, og at siden ledelse handler om menneskelige relasjoner, så påvirkes ledelse av kulturelle verdier (Birkelund & Sandnes, 2003).

#### 2.1.1 Nasjonalkultur - Hofstedes kulturelle dimensjoner

Kultur er en viktig faktor når man skal vurdere valg av HRM praksis over landegrenser. Geert Hofstedes definisjon har blitt mest brukt i internasjonal ledelse. Hofstede definerer kultur som følgende: «den kollektive programmering av sinnet som skiller medlemmene i en gruppe eller

kategori mennesker fra en annen» (Lervik & Traavik, 2016, s. 476). Kulturen til et land inkluderer felles verdier for hva som er viktig, normer for hva som er passende, og adferd for hvordan man oppfører seg. Lervik og Traavik (2016, s. 476) beskriver hvordan kultur er relativt varig og overføres mellom generasjoner gjennom oppdragelse, sosialisering og utdanningssystem, og at det derfor er vanskelig å endre. Kultur kan ha en sterk påvirkning på utdanning av human kapital i et land, det politisk juridiske systemet og det økonomiske systemet (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2017, s. 634).

Hofstede sin forskning er hovedsakelig analysert på landsnivå, og han utviklet seks dimensjoner som kan forklare ulikhetene mellom land. Vi har valgt å kun ta for oss de dimensjonene som vi synes er mest relevante for undersøkelsen vår, som vises i tabell 1. Tabellen viser hvilken score landene har målt på hver av dimensjonene, og vi kan se at det største skille mellom kulturen i Norge og USA er dimensjonen om maskulinitet og femininitet. Videre skal vi gå dypere inn på hver av dimensjonene og forklare hvilken betydning scoren har for nasjonalkulturen i USA og i Norge.



Tabell 1: Hofstedes kulturelle dimensjoner for Norge og USA

Kilde: (Hofstede Insight, u.d.), (Hofstede, 1980).

### ***Høy og lav maktavstand***

Dimensjonen om maktavstand beskriver landets holdning til ulikheter mellom forskjellige grupper. Den viser i hvor stor grad folk i samfunnet forventer og godtar forskjeller i makt og status. Ved land som har høy maktavstand forventes det at lederen har makt over medarbeiderne, og at dette er akseptert av medarbeiderne. Ved land som har lav maktavstand er det en forventning om at folk skal behandles likt og at avstanden mellom medarbeider og leder er svært lav (Lervik & Traavik, 2016, s. 477). Som vi kan se i tabell 1 har Norge en score på 31, noe som er lavere enn USA med sin score på 40. Dette vil si at man finner noe større maktavstand i USA enn i Norge. USA ligger likevel på middels, mens Norge ligger på under middels ved måling av maktavstand. Spesielt i Norge er det en større forventning at mennesker skal behandles likt med like rettigheter, en uformell holdning til ledere, tillit til ansatte og kommunikasjon som er inkluderende og åpen (Hofstede Insight, u.d.)

### ***Individualisme og kollektivism***

Den andre dimensjonen har to ytterpunkter som er individualisme og kollektivism. Hvis scoren er høy er landet preget av individualisme, hvor individet er i sentrum og den enkelte sitt velvære blir verdsatt over gruppens velvære. Det er ikke gruppetilhørigheten som baserer folks identitet, men det er de individuelle egenskapene man har. Man tar mest vare på seg selv og nær familie, og folk foretrekker løst sammensatte sosiale relasjoner. Derimot i land som er kollektivistiske (lav score), er det ved gruppetilhørigheten at identiteten i større grad blir definert. Det er en forventning om at alle medlemmene av en tett sosial gruppe som for eksempel familie eller vennekrets vil ta vare på hverandre, og at gruppens velvære veier høyere enn individets behov (Lervik & Traavik, 2016, s. 477).

I tabell 1 ser vi at Norge har en score på 69, mens USA har en score på 91. Selv om begge landene scorer høyt, skiller USA seg betraktelig ut og er svært individualistisk. USA har den høyeste scoren av alle landene inkludert i studien, noe som vil si at de er et av de mest individualistiske landene i verden (Hofstede Insight, u.d.). Denne sterke individualistiske kulturen fører til store lønnsforskjeller og særlig mellom ansatte og toppledelsen (Børve & Kvande, 2008). Det ble funnet stor forskjell mellom den høyest lønnede og den lavest lønnede personen i bedriften, hvor den høyest betalte ofte tjener 200 ganger mer i lønn enn den lavest betalte (Noe et al., 2017, s. 634).

### *Femininitet og maskulinitet*

Den tredje dimensjonen beskriver hvordan feminine land verdsetter omsorg og sosiale relasjoner, der det er en selvfølge med likestilling mellom kvinner og menn. Maskuline land er derimot konkurransepregede, og man verdsetter materielle belønninger og selvsikkerhet. Det er større forskjeller mellom menn og kvinner, og det er mer definerte kjønnsroller i samfunnet (Lervik & Traavik, 2016, s. 477).

Det er spesielt interessant å se på denne dimensjonen ved sammenligning av USA og Norge, for denne dimensjonen har ekstreme forskjeller, som vist i tabell 1. Norge med en score på 8, er et av de mest feministiske landene i verden, mens USA med sin score på 62 utgjør et maskulint land (Hofstede, 1980). Kombinasjonen med høy maskulinitet og det mest individualistiske landet i verden kan bli sett på som den typiske amerikanske adferden. Dette vil si at Amerikanere viser deres maskuline drivkraft individuelt. De amerikanske verdiene består av å strebe for suksess, målet er å bli en «vinner» og motivasjonen er å kunne vise frem denne suksessen til andre. Mentaliteten i dette landet består av en sterk stå på-vilje hvor man tenker at man alltid kan gjøre en bedre jobb, derfor blir amerikanere ofte ansett som personer som «lever for å jobbe» (Hofstede Insight, u.d.).

Norge på den andre siden er svært feministiske og har derfor myke sider ved kulturen. I forhold til USA der man ønsker å skille seg ut og være bedre enn andre, er ikke dette noe som blir sosialt eller materielt belønnet. Fokuset er på trivsel og ikke status. Lederne er støttende og beslutninger blir tatt i fellesskap, i motsetning til USA der beslutninger blir tatt raskt og det ikke er behov for å inkludere alle i beslutningsprosessen. I Norge er det også viktig med en balanse mellom arbeid og fritid, hvor for eksempel fleksibilitet hvis man har småbarn er ønskelig (Hofstede Insight, u.d.).

### **2.1.2 Institusjonelle forhold**

Forhold i omgivelsene er avgjørende for landets HRM-praksis, og kan bli påvirket av institusjonelle forholdene i landet. Dette innebærer blant annet lover og avtaler på en arbeidsplass. Institusjonelle forhold i land fordeles innenfor koordinerte markedsøkonomier

eller liberale markedsøkonomier. Norge heller mer i retningen mot en koordinert markedsøkonomi, der det er oppsigelsesvern, kollektive forhandlinger, samt fagorganisering og medbestemmelse i bedriften (Lervik & Traavik, 2016, s. 428). USA har en liberal markedsøkonomi der det er lite oppsigelsesvern, individuell forhandling og likvide finansmarkeder, i tillegg til stor motvilje mot fagorganisering (Lervik & Traavik, 2016, s. 428). Både private og offentlige virksomheter opererer på grunnlag av markeder, offentlige reguleringer og forventninger til interessentene. Dette setter grenser for hva bedriften kan gjøre. Det er i tillegg andre aktører enn bedriften som setter grenser for aktivitetene, og disse kan være eiere, partnere og fagforeninger (Laudal & Mikkelsen, 2014, s. 33).

### ***Statlige reguleringer***

Et lands reguleringer påvirker hvordan bedrifter kan operere. Offentlig velferd går ut på inntektssikring og standardsikring som legger til rette for gratis utdanning, helse-og velferdstjenester og likestilling, mobilitet og yrkesdeltaking. Organisert arbeidsliv omhandler sterke organisasjoner, understøtte av partssamarbeid og aktiv arbeidsmarkedspolitikk (Dølvik, Fløtten, Hippe, & Jordfald, 2014). Dette blir omtalt som den nordiske modellen, og er anerkjent både nasjonalt og internasjonalt. Da de nordiske landene legger vekt på sosiale investeringer som utdanning og velferdssystem, bidrar dette til trygghet fra staten, tillit og kompetanse (Dølvik et al., 2014).

Det som kjennetegner den nordiske modellen er høy sysselsetting og små lønnsforskjeller, i tillegg til høy sosial mobilitet (NOU, 2010, s. 23). Det er et høyt nivå av deltakelse og likhet, der samarbeidet mellom ansatt, leder og tillitsvalgt fremmer produktivitet og en høy grad av tillit (Børve & Kvande, 2008, s. 29). I tillegg fremmer det deltakelse og rettferdig maktfordeling (Grenness, 2003). Den skandinaviske modellen viser til gode resultater, et støttenett og velferdsstat med fødselspermisjon, sykefordeler og nasjonale pensjonsordninger (Grenness, 2011).

Grunnet den institusjonelle konteksten i Europa, har ikke lederne i firmaene like mye autonomi som i de amerikanske firmaene (Festing, 2012). I USA er det lite statsstøtte og mindre stam lovregulering av arbeidsforhold. Ledere kan derfor ha mye handlingsfrihet, og det er et ønske om at staten blander seg inn minst mulig. Lervik og Traavik (2016, s. 482)



forteller at grunnet lite stillingsvern og fagorganisering i USA, er det lettere for en sjef å ta beslutninger på egenhånd uten innblanding fra myndighetene, og dette er viktige elementer som underbygger den enorme suksessen i Silicon Valley. I Norge er lederens handlingsrom mer avhengig av lover og avtaleverk, og fagforeningens styrke (Trygstad, 2013). I tillegg er norske arbeidstakere mindre villige til å godta stor autoritet fra leder uten å ha visse betingelser satt. Schramm-Nielsen mfl. (2004) trekkes frem likhet, konsensus, anstendighet og sosialt ansvar som fire sentrale verdier som reflekterer skandinavisk ledelse (Trygstad, 2013).

### *Fagforeninger*

Koordinerte markedsøkonomier har vanligvis sterke og mer velorganiserte fagforeninger enn liberale markedsøkonomier (Fenton-O’Creevy, Gooderham, & Nordhaug, 2008). En fagforening er et fellesskap av arbeidere som har gått sammen for å fremme meninger og interesser overfor arbeidsgiver. Ved å ha en fagforening i ryggen står de ansatte sterkere. Dette fordi de vil bli tilbudt støtte og bistand, og kan velge en tillitsvalgt til for å representere medlemmene overfor bedriften ved ønske om bedring av arbeidsvilkår og lønn (Fellesforbundet, 2020, 2). Fagforeningen fremmer krav overfor sin arbeidsgivermotpart i forhandling om opprettelse av tariffavtale. En tariffavtale er en avtale om lønns- og arbeidsvilkår som er inngått mellom fagforening og en arbeidsgiver eller arbeidsgiverforening (Delta , 2016).

Oppgavene til en fagforening som blir vektlagt omhandler lønn, arbeidstid og oppsigelsesvern. Fagforeningen skal forsvare mot vilkårlige oppsigelser, og kan støtte med juridisk hjelp ved usaklig oppsigelse. Oppsigelse av en arbeidsavtale er regulert i arbeidsmiljøloven, 17. juni 2005 (Gisle, Stokke, & Thingsaker, 2020). I Norge har i tillegg ansatte medbestemmelsesrett nedfelt i arbeidsmiljøloven, der makten er fordelt mellom arbeidstaker, arbeidsgiver og staten (Lervik & Traavik, 2016, s. 481). En rapport fra NOU om medbestemmelse i arbeidslivet la til grunn at trygge arbeidsforhold, gode muligheter for kunnskapsutvikling, opplæring og et godt arbeidsmiljø kan bli oppnådd gjennom gode relasjoner og samarbeid (NOU, 2010, s. 11). De nevner i tillegg at arbeidstakeren må være med å utforme sin egen arbeidssituasjon og arbeidsplass.

En undersøkelse fra OECD gjennomført av 26 land viser at Norge rangerer som nummer 15 når det kommer til regelverk som beskytter oppsigelse, mens USA er helt på bunn (Olsen & Kalleberg, 2004). De viktigste funksjonene i amerikansk HRM inkluderer «employment at will», som betyr at man bli sagt opp uten beskjed eller grunn, som resulterer i en mye lavere grad av beskyttelse, begrenset lovgivning om lønns- og arbeidstid og mer åpenhet i å tolke arbeidskontrakter. I tillegg er det eneste ansvaret til bedriften å trene og utvikle ansatte, og det er minimalt med innflytelse fra fagforeninger (Festing, 2012).

I USA er en økende grad av arbeidsgivere er motstandere av fagforeninger som et forsøk på kontrollere egne kostnader og opprettholde fleksibilitet. De siste tiårene har antall medlemskap i fagforeninger falt, og var i 2017 på 11,1% for alle ansatte, og 6,6% i privat sektor i USA (Noe et al., 2017, s. 586). Faktorer som påvirker en nedgang i medlemmer er blant annet den økte motstanden fra arbeidsgivere, strukturelle forandringer i økonomien, substitusjon av regulering fra regjeringen og ansattes meninger (Noe et al., 2017, s. 586).

Ved å se på tallene fra OECD har nordiske lønnstakere lenge ligget på toppen for organisering i fagforening, men andelen har gått ned. Norge er lavest av de nordiske landene. I 2013 var 51,2 prosent organiserte i Norge, mens i USA var det bare 10,8 prosent som var medlem i fagforening (Mahon, 2016). Tre av fire norske ansatte hadde tariffavtale i 2015, og arbeidstakerorganisasjonene i Norge hadde nesten 1,8 millioner medlemmer. Fra 2003 til 2015 økte medlemstallet i arbeidsorganisasjoner med 19 prosent. Deretter gikk organisasjonsgraden ned, og dette kan være grunnet at det er flere lønnstakere (Mahon, 2016).

### ***Balanse mellom arbeidstid og fritid***

I arbeidsmiljøloven (2005, § 10-4 (1)) står det følgende: «Den alminnelige arbeidstid ikke skal overstige ni timer i løpet av 24 timer, og 40 timer i løpet av syv dager». I tillegg står det i videre i § 10-6 (4) følgende: «*Overtidsarbeidet overstige ti timer i løpet av syv dager, 25 timer i fire sammenhengende uker og over 200 timer innenfor en periode på 52 uker*». Samlet arbeidstid kan dermed ikke overstige 13 timer i løpet av 24 timer, eller 48 timer i løpet av 7 dager (Gisle, Stoltz, & Stokke, 2018).

I Europa har UK den lengste arbeidsuka, mens USA har faktisk den lengste arbeidsuka i verden. Norge har derimot den korteste arbeidsuken i verden. Den grenseløse arbeidskulturen i USA har satt press på en normal arbeidsdag, og det har utviklet noe som heter «long hour culture» (Børve, 2008, s. 5). Nylig forskning fra OECD viste at gjennomsnittlig årlig timer med faktisk jobb per ansatt er 1,788 i USA. Tyskland og Frankrike jobber derfor 7,5 til 10 uker mindre i året enn ansatte i USA. Til og med Japan, som har kjempet mot «death by overworking», jobber ansatte færre timer i året (1,735) enn de gjør i USA. I noen deler av USA er det norm der man skal jobbe så mange timer som mulig, særlig i Silicon Valley (Noe et al., 2017, s. 534).

Balanse mellom arbeid og fritid har fått stadig mer oppmerksomhet, både på nasjonalt og internasjonalt nivå. Det er derimot betydelige variasjoner i nasjonale strategier når det blant annet gjelder sysselsetting og støttenivået for omsorgsansvar (Crompton & Lyonette, 2006). Et viktig aspekt når det gjelder balansen mellom arbeid og fritid er hvor mye tid en person bruker på jobben. Det er bevist at lang arbeidstid kan svekke personlig helse og føre til et økt stressnivå (OECD Better Life Index, 2020).

Om lag ni av ti norske yrkesaktive opplever god balanse mellom arbeid og familie-/privatliv. I Norge har de yrkesaktive langt større fleksibilitet og mulighet til å være med og bestemme arbeidstiden enn land i EU (Aagestad, Bjerkan, & Gravseth, 2017). I OECD undersøkelsen som inkluderte 38 land, var Norge på syvende plass, da det kom til balanse mellom arbeid og fritid, mens USA var på plass nr. 28 (OECD Better Life Index, 2020). I USA jobber 11% av de ansatte lange arbeidsdager, i tråd med gjennomsnittet. I Norge jobber derimot nesten 3% av de ansatte veldig lange dager, mindre enn gjennomsnittet. I USA bruker en fulltidsarbeider 14,4 timer i døgnet på fritid, som er mindre enn gjennomsnittet på 15 timer. I Norge brukes i gjennomsnitt 15,6 timer av døgnet til fritid, noe som er mer enn gjennomsnittet (OECD Better Life Index, 2020).

### *Ferie*

Tretti dager ferie er ikke uvanlig for en relativt nyansatt i Europa. I motsetning til Europa, er det ikke satt noe minimum for antall fridager som er lovpålagt i USA, men det er vanlig med

10 dager i de store amerikanske selskapene (Noe et al., 2017, s. 349). Antall dager er ofte basert på hvor lenge de har vært ansatt, og rett på sykefravær forsvinner i slutten av året, og det er derfor en «bruk eller mist» mentalitet som fører til høyt fravær (Noe et al., 2017, s. 349). I Norge har derimot alle arbeidstakere krav på minst 25 virkedager ferie i året (Arbeidstilsynet, 2020). Da regnes ikke søndager og helligdager. Tariffoppjøret i 2001 ga mange arbeidstakere 5 ferieuker i året, og etter fylt 60 år har man krav på en ekstra uke. I tillegg kan ikke arbeidstakere i Norge fritt bestemme når ferien skal holdes (Arbeidstilsynet, 2020).

### *Fødselspermisjon*

For å unngå konflikt mellom ansatte og arbeidsgiver, kan bedrifter bruke familievennlige retningslinjer sånn som fødselspermisjon og barnepass. Forskning viser at bedrifter som bruker familievennlige ordninger har bedre kvalitet på ledelsespraksis som igjen er positivt assosiert med bedriftens prestasjoner (Noe et al., 2017, s. 550).

Den nordiske velferdsstaten har en vennlig familiepolitikk, der statlig støtte blir tilbudt til både mødre og fedre (Crompton & Lyonette, 2006). I Norge dekkes som regel permisjonen helt eller delvis av NAV, enten ved refusjon til arbeidsgiver eller direkte til arbeidstaker. I følge Arbeidsmiljøloven §12-2 dekker NAV svangerskapspermisjon inntil tolv uker under svangerskapet. I tillegg har man krav på tolv måneders foreldrepermisjon, der NAV dekker 49/59 uker (Altinn, 2019). Begge foreldre kan i tillegg ha delvis foreldrepermisjon innenfor en tidsramme på 3 år (Altinn, 2019). I USA er også en av de få økonomisk sterke landene som ikke har krav på betalt sykefravær og betalt fødselspermisjon (Noe et al., 2017, s. 534). USA er for eksempel det eneste OECD-landet uten en nasjonal betalt foreldrepermisjon (OECD Better Life Index, 2020).

Lincoln og Kalleberg (1989) har vist at det er vanskelig å isolere effekten av kultur som årsaksvariabel. DiMaggio har i tillegg forsket på om forskjeller i atferd kan være knyttet til holdninger og normer. Disse kulturelle forskjellene kan hjelpe oss å forstå hvorfor landene praktiserer ulike strategier for hvordan bedrifter styres (Birkelund & Sandnes, 2003), og forskjellene i landene påvirker derfor HRM.

## 2.2 HRM

Ved å se nærmere på HRM får vi en bredere forståelse av effekten ulike HRM-aktiviteter har på ansatte. Arbeidsplassen er et sted der mennesker bruker nesten halvparten av sitt våkne liv, i noen tilfeller bruker man mer tid på jobb enn hjemme eller med venner. Derfor er HRM svært betydningsfullt, da jobben er en viktig arena der mennesker lever og utvikler seg. Det er et sted der de kan få realisert sine drømmer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 242). I dette delkapittelet går vi dypere inn på HRM, hvorfor HRM er viktig og utvalgte HRM-aktiviteter. De vi har valgt å ta for oss er kompetanseutvikling, deltakelse og belønning. Gjennom disse HRM-aktivitetene kommer vi til å knytte relevant litteratur opp til hver aktivitet, for å se hva tidligere forskning mener er vanlig i USA og Norge.

### 2.2.1 Hvorfor HRM?

Begrepet «Human Resource Management», forkortet til HRM, handler om tiltakene organisasjonen iverksetter for å tiltrekke, utvikle, motivere og holde på sine ansatte. HRM refererer til retningslinjer, praksis og systemer som påvirker de ansattes atferd, holdninger og ytelse (Noe et al., 2017). Teorien om HRM fikk framvekst i USA, da bedriftene fikk et nytt perspektiv og de startet å anse menneskelige ressurser som et konkurransefortrinn. Bedriftene prøvde å endre på tidligere mangel på tillit og samarbeid mellom ledelse og ansatte (Gooderham & Brewster, 2013). Senere kom utfordringen rundt hvordan man skulle lykkes med å skape inkludering og engasjement fra ansatte, og hvordan man kunne skape en kobling mellom ambisjonene til ansatte med stadig høyere utdanning og firmaets strategiske mål (Gooderham, Grøgaard, & Nordhaug, 2013). Ansattes deltakelse gikk ut på «empowerment» og «commitment», og ga på denne måten arbeidstakerne økt ansvar for bedriftens utvikling og vekst (Trygstad, 2013).

Beardwell og Claydon (2007) forklarer at HRM har blitt det mest populære begrepet i den engelskspråklige verden, når man refererer til forholdet mellom leder og ansatt. Begrepet HRM ble først definert av Bakke (1966), som presiserte at det viktigste i enhver form for ledelse er å bruke de menneskelige ressursene på best mulig måte for å nå organisasjonens mål (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 242). HRM er derfor alle aktivitetene ledelsen benytter som styrker kompetanse, innsats og kapasiteten til medarbeiderne på en strategisk måte.

Forutsetningen for dette er god organisering, ledelse og et godt arbeidsmiljø som holder ansatte motiverte (Laudal & Mikkelsen, 2014, s. 30). HRM har spredd seg på tvers av land og kontinenter, men likevel har aktivitetene blitt tilpasset en lokal kontekst (Trygstad, 2013).

Hensikten med HRM-tiltak er å fremme bedriftens produktivitet ved å holde på og utvikle kompetansen til medarbeiderne, slik at man får mest mulig ut av det de kan bidra med (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 243). Hvis bedriftene tilrettelegger for å motivere ansatte, vil dette medføre at ansatte vil yte ekstra for bedriften og ikke kun det som er påkrevd. Jacobsen & Thorsvik (2014, s. 241) forklarer at ansatte vil yte ekstra når det oppstår uventede ting, de vil forsøke å løse problemer på egen hånd uten å belaste ledelsen eller kollegaer, og de gir gjerne kollegaer hjelp uten at de nødvendigvis får noe direkte igjen for det. Dette gjør at ansatte blir mer innovative, der de på eget initiativ vil lete etter bedre måter å gjøre arbeidsoppgavene sine på. Kompetente og ytende ansatte kan dermed øke kvalitet, produktivitet og innovasjon i organisasjoner som vil gi et økonomisk fortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 241).

Jacobsen & Thorsvik (2007, s. 219) poengterer at jobbtrivsel og tilknytning er to måter for å beholde ansatte på. Jobbtrivsel refererer til om ansatte liker ulike aspekter ved jobben, mens tilknytning baserer seg på om de føler seg «hjemme» i bedriften ved at de indentifiserer seg med bedriften og dens verdier. De forklarer videre at dette kan få ansatte til å bli værende, selv om de andre jobbtillbud. Derfor kan god ledelse av menneskelige ressurser føre til inspirerende organisasjoner, som både er lønnsomme og kostnadseffektive. I tillegg til dette vil de ivareta menneskelige verdier som helse, medvirkning, kvalitet og samfunnsansvar. Dette kan virkeliggjøres gjennom mål, strategi og drift (Laudal & Mikkelsen, 2014, s. 27).

### **2.2.2 HRM-aktiviteter**

Det er mange faktorer som kan påvirke ansatte sin trivsel eller misnøye, som baserer seg på hvilke aktiviteter ledelsen tilrettelegger for. Stone, Deci og Ryan (2009) legger vekt på ulike aktiviteter som fører til optimal ytelse. De fokuserer på å anerkjenne ansattes perspektiver, invitere til deltakelse og kunnskapsdeling som viktige aktiviteter (Olafsen, 2018). Vi valgt å ta utgangspunkt i HRM-aktiviteter som vi antar er relevante for å motivere ansatte og som kan

skape tilfredshet på arbeidsplassen, som vises i figur 1. Vi har valgt å ta for oss utvikling, deltakelse og belønning. Hva som motiverer ansatte er vanlig å uttrykke ved at individer gis ansvar og utviklingsmuligheter vokser med oppgavene, og at det finnes læringsmuligheter for alle (Nordhaug, 2002, s. 50).



Figur 1: HRM- Aktiviteter

Kilde: (Noe et al., 2017, s. 4), (Olafsen, 2018).

HRM-aktiviteter omhandler hele prosessen fra å bestemme et behov, selektere og ansette, trening og utvikling, gi belønning og vurdere prestasjon, samt å skape et positivt arbeidsmiljø for de ansatte (Noe et al., 2017, s.4). Derimot har vi valgt å kun fokusere på tre aktiviteter som vi anser er mest relevante, da de ansatte skal drøfte egne tanker rundt jobben sin.

De ulike HRM-aktivitetene kan defineres som følgende:

- Utvikling er en av hovedaktivitetene innen HRM, og går ut på å trene ansatte til å gjøre en god jobb. Dette innebærer blant annet ferdighetstrening, utviklingsprogram og karriereutvikling (Noe et al., 2017, s. 4).
- Deltakelse har tidligere forskning argumentert er viktig for å skape fornøyde og motiverte ansatte er (Olafsen, 2018). Vi velger derfor å ta med dette som en HRM-aktivitet som ledelsen tilrettelegger.
- Belønning er en annen hovedaktivitet innen HRM (Noe et al., 2017, s. 5), der ansatte får en kompensasjon for arbeidet de har gjort.

### ***Kompetanseutvikling***

Med begrepet utvikling, legger vi vekt på ansattes opplæring og mulighet til å utvikle sin kompetanse, som igjen kan føre til forfremmelse eller tilgang til nye ansvarsområder. Kompetanseutvikling kan føre til mer deltakelse når det kommer til beslutningsprosesser og arbeidsoppgaver. Fokus på kompetanseutvikling vil gi ansatte økt kunnskap og evner, noe som gjør at den ansatte takler arbeidsoppgavene bedre. I tillegg vil trening og utvikling vil også bedre den ansattes anseelse og øke respekten internt fra kollegaer og overordnede. Dessuten kan man forvente at ansatte som får mer opplæring drar nytte av mulighetene for kompetanseutvikling og er mer motiverte, og derfor i stand til å håndtere jobboppgaver bedre enn de som ikke gjør det (Kalleberg, Nesheim, & Olsen, 2009). Opplæring er nødvendig for å gi arbeidstakerne kapasitet til å dra nytte av mulighetene til å delta i beslutninger.

For å fange fordelene ved økt autonomi for arbeidstakerne, må de få riktig opplæring og utvikle sin kunnskap for å kunne håndtere gjeldende oppgaver (Kalleberg et al., 2009).

Arbeidere som har mer autonomi er i bedre stand til å kontrollere sitt eget arbeid, og bestemmer når de skal utføre forskjellige oppgaver, samt hvordan de skal gjøre det. Det er også mer sannsynlig at autonomi blir assosiert med trening og kompetanseutvikling, og på grunnlag av dette er arbeidet mindre intensivt og stressende (Kalleberg et al., 2009).

Arbeiderne i USA scorer høyt på mulighet til å avansere og få en fremgang i jobbkarrieren (Olsen, Kalleberg & Nesheim, 2010; Birkelund & Sandnes, 2003), mens Norge scorer høyere på jobbsikkerhet og muligheten til å jobbe selvstendig (Olsen et al., 2010), samt personlig utvikling og et godt arbeidsmiljø. Dette over berømmelse og rikdom (Westersjø, Andreassen & Henningsen, 2012).

### ***Deltakelse***

Med deltakelse fokuserer vi på ansattes mulighet til å bestemme over egne arbeidsoppgaver. Vi velger også å bruke uttrykket autonomi i denne sammenheng. Det er hensiktsmessig for bedrifter å involvere ansatte, for å knytte de sterkt til organisasjonen. Dette vil skape et sterkere bånd enn kun å ha utviklingsmuligheter. Hensikten er å skape deltakelse og lojalitet overfor organisasjonen slik at ansatte føler seg delaktig i organisasjonens mål og verdier (Nordhaug, 2002, s. 61). Kalleberg et al. (2009) forklarer at deltakelse er med å påvirke trivsel



på arbeidsplassen. De definerer deltakelse som tre måter arbeidstakere kan delta i beslutninger: (1) ved å ha autonomi over spesifikke arbeidsoppgaver; (2) ved å kunne konsultere ledere om både beslutninger relatert til arbeidsforhold, men også bredere organisatoriske spørsmål; og (3) ved å jobbe i team, spesielt selvstyrte team.

Tidligere forskning har hevdet at autonomi over arbeidsoppgaver, involvering i team og deltakelse i beslutningsprosesser er bra for ansatte, da de sannsynligvis vil få økt opplæring og kompetanseutvikling. Det gjør det mulig for dem å utvikle, dele og anvende kunnskapen sin mer fullstendig enn tradisjonell praksis. Deltakelse tillater også ansatte å oppfylle sine sosialpsykologiske behov, og en rekke studier har funnet ut at ansatte sin medvirkning fører til flere positive resultater slik som reduksjon av jobbstress, styrket trivsel, større indre motivasjon og arbeidsglede. Trening og jobbrotasjon kan være eksempler på deltakelsesaktiviteter, som kan skape en felles forpliktelse mellom selskapet og ansatte (Kalleberg et al., 2009). Jobbrotasjon gir erfarings- og kompetansebredde, samt trening i å tilpasse seg kollegaer, arbeidssituasjon og miljøer (Nordhaug, 2002, s. 79). Fokuset på fleksibilitet og autonomi fører i tillegg til en felles forpliktelse, høyt engasjement og tilknytning til bedriften basert på gjensidighet (Kalleberg & Rognes, 2000).

I tidligere forskning viser det seg å være lavere autonomi og deltakelse i USA i forhold til nordiske land (Boyчук & Dobbin, 1999; Kalleberg et al., 2009). Norge og andre skandinaviske land er kjent for å ha skapt arbeidsplasser som øker ansattes tilfredshet ved å gi dem større kontroll over aspekter ved jobben, slik som variasjon, læring og autonomi (Kalleberg et al., 2009). I land som Tyskland og de skandinaviske landene, er det en tendens til å stole på generelle ferdigheter kombinert med større mulighet for mobilitet mellom arbeidstakerne, mens i USA og UK, er det et større fokus på spesifikke ferdigheter. Ansvar kan derfor lettere overføres til ansatte når de er dyktige og erfarne (Olsen et al., 2010).

Forskjellene i landene kan påvirke jobbsikkerhet, indre belønninger for utøvelse av autonomi, muligheter for læring og andre former for ferdigheter. Involvering i beslutningsprosesser og høy kvalitet på arbeidsoppgavene er noe som gjenspeiler hvordan Skandinavia vektlegger retningslinjer for arbeidskvalitet (Olsen et al., 2010). Arbeidskvalitet omhandler blant annet jobbsikkerhet, fremmelsesmuligheter og inntekt på den ene siden, og iboende faktorer som

å arbeide med noe spennende, jobbe selvstendig, hjelpe andre og være nyttig for samfunnet på den andre siden. I tillegg spiller arbeidsintensitet, arbeidsforhold og mellommenneskelige forhold en viktig rolle (Olsen et al., 2010).

### ***Belønning***

Lønn kan være en kilde til motivasjon, men om lønnsforholdene ikke føles gode nok kan det også være en kilde til misnøye på arbeidsplassen. Organisasjonene må derfor skape et lønssystem som virker mest mulig motiverende. Vanlig praksis er fastlønn eller resultatbasert lønn, men i senere tid har det blitt vanlig å bruke en kombinasjon. Dette fordi en ren fastlønn kan virke begrensende på motivasjonen til å yte ekstra, mens ren resultatlønn kan virke urettferdig. For å ta vare på motivasjonsdelen og gi en viss sikkerhet, har organisasjoner utarbeidet incentivsystemer som består av fastlønn og en del som er avhengig av resultatet (Jacobsen & Thorsvik, 2014, ss. 245-255).

Vi kan skille mellom tre måter å gi belønning på i organisasjonen. Den første er individuelle belønninger som gis til enkeltindivider på grunnlag av deres individuelle prestasjoner. Dette er med på å skape en økt individuell innsats, men ved for stor vekt på individuell belønning kan det føre til konkurranse blant medarbeidere og samarbeidsproblemer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 256). Den andre belønningsmetoden er gruppebelønninger, der belønningen gis til en gruppe medarbeidere på grunnlag av deres kollektive innsats. Formålet er å gi incentiver til å samarbeide. Den siste belønningsmetoden handler om å gi belønninger til alle i organisasjonen. Ved en slik metode kan man unngå intern konkurranse både på individ- og gruppenivå. Slike systembelønninger, som gis til alle i organisasjonen, kan for eksempel bestå av at alle får en lik bonus basert på organisasjonens resultater. Dette kan spille en viktig integrerende rolle, der ansatte føler seg verdifulle for bedriften (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 256).

Ansatte i USA foretrekker bonus i form av penger, fordi det da kan brukes til hva som helst (Noe et al., 2017, s. 536). Mange faktorer har derfor ført til at arbeidsplasser legger mindre vekt på kontakter, og mer vekt på belønning i form av kompensasjon. Bonuser blir brukt mer og mer i USA, og en grunn til dette er at det gir bedre avkastning til ansatte da det er

annerledes skattlegging på fordeler enn på lønn (Noe et al., 2017, s. 536). Det har blitt diskutert om lønn og bonus ikke kan kobles opp mot motivasjon og økt innsats, men ved et slikt tilfelle overser man den sterke symbolske verdien penger kan ha for enkelte. En pengebelønning kan gi anerkjennelse til ansatte for godt arbeid. Det kan være knyttet til sosial status, der lønn er med på å plassere hver enkelt i en sosial kategori (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 262). Det er også et konkret bevis på at man har gjort en tilfredsstillende jobb, og kan anses som en slags tilbakemelding.

Nyere forskning viser derimot at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men hvordan jobben er utformet (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 262). En OECD av jobbverdier demonstrer noen viktige forskjeller mellom arbeiderne i USA og Norge. Da arbeiderne ble spurt hvilke stillingsverdier som var viktig for dem sa 24,7% av amerikanerne at høy inntekt var veldig viktig, sammenliknet med 12,1% av nordmenn. 40,6 % av amerikanere sier at muligheter for «avansement» er veldig viktig, men bare 10,1% av nordmenn sier dette er viktig. Disse resultatene ser ut til å indikere at amerikanere er mer opptatt av høy inntekt og forfremmelsesmuligheter enn det nordmenn er (Birkelund & Sandnes, 2003).

Ved å se på atferd, viser det seg at belønning og frynsegoder på en arbeidsplass påvirker hvor ettertraktede selskapet er, hvor lenge de blir og når de pensjonerer seg, i tillegg til hvordan de utfører arbeidet (Noe et al, 2017, s. 536). Innkapsling, som vil si å få ansatte til å bli værende i bedriften, kan skapes gjennom å tilby ulike frynsegoder. Dette omhandler at organisasjonen integrerer de ansatte sterkt i organisasjonskulturen. Dette behøver ikke nødvendigvis skje bevisst, men kan bli resultat av fremvoksende kultur. Eksempler på innkapsling er når de ansatte arbeider svært mye, slik at nettverket automatisk blir kollegaene. På denne måten omgås ansatte i stor grad kun med hverandre på fritiden. Andre eksempler kan være at mange større virksomheter tilbyr en rekke fritidsaktiviteter til ansatte, og gjerne også familiemedlemmer. Dette gjør det mulig for ansatte å “leve hele sitt liv” innenfor organisasjonens rammer (Nordhaug, 2002, s. 62).

## 2.3 HRM-praksiser

I de ulike landene har bedrifter forskjellige perspektiver på hvilke HRM-aktiviteter som vil oppnå høyest lønnsomhet for deres organisasjon. Alle disse aktivitetene som ledelsen velger å benytte utgjør bedriftens HRM-praksis. Ved å gå dypere inn på teori og tidligere forskning om HRM-praksiser får vi en bredere forståelse for hvilke faktorer som er avgjørende for hvilken HRM-tilnærming som er mest effektivt å velge for et land. Den passende HRM-praksisene er avhengig av industri, bransje og region (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 25). I tillegg blir den påvirket av nasjonal kultur, nasjonal lovgivning, statlig engasjement og fagforeninger (Festing, 2012).

Ved sammenligning av HRM-praksis på tvers av landegrenser i Europa, identifiserte Gooderham et al., (1999) at institusjonelle faktorer påvirket to nøkkeldimensjoner av HRM: calculative og collaborative HRM. Dimensjonene er ikke gjensidig utelukkende, men har blitt brukt i en rekke tverrnasjonale studier for å forklare forskjeller på HRM-praksiser. Tidligere forskning har bekreftet at institusjonelle faktorer påvirker bruken av calculative og collaborative HRM-praksis (Gooderham et al., 1998; Gooderham, et al., 1999; Gooderham, Nordhaug & Ringdal, 2006; Gooderham et al., 2013).

### 2.3.1 Calculative HRM

Calculative HRM legger vekt på et økonomisk perspektiv, hvor kontroll- og incentivsystemer gjennomføres for å oppnå effektivitet. Modellen består av en interessent og et mål, nemlig eierne (shareholders) og deres avkastning (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 23). Forholdet mellom leder og ansatte er basert på en felles forståelse om å skape økonomisk vekst for bedriften, men at de ikke er på samme sosialt nivå. Samarbeid mellom sjef og ansatt skal være på sjefens betingelser (Gooderham et al., 1998). Gooderham et al. (1998) og Gooderham et al. (2013) forteller at organisasjonen er avhengig av å ha en god tilpasning mellom HRM-praksisene og firmaets overordnede forretningsstrategi for å oppnå effektivitet.

Calculative HRM har et preskriptivt perspektiv som involverer et regelstyrt og hierarkisk system der ansatte får tydelige informasjon om hva som skal gjøres. Tilpasningen av menneskelige ressurser og kontroll- og incentivsystemer er i tråd med forretningsstrategien,

og skal utgjør klare økonomiske resultater. Firmaer må strategisk spesifisere prestasjonskravene til de ansatte. Deretter må firmaet utvikle et tydelig definert system for individuell prestasjonsvurdering og et belønningssystem som skiller mellom de forskjellige prestasjonsnivåene. Investering i ansattes utvikling blir nøye overvåket for å evaluere fordelene for forretningsstrategien. For eksempel blir effektiviteten av trening og videre opplæring av ansatte vurdert (Gooderham et al., 1998; Gooderham et al., 1999; Gooderham et al., 2013).

Etter nedgangen med fagforeninger og arbeidslovgivning i 1980, ble det lettere for firmaer med calculative HRM å ansette permanente erstatninger for ansatte som streiker. Dette har gitt amerikanske firmaer utvidede muligheter til å utvikle individualistiske ledelsessystemer i stedet for kollektive, noe som er koblet til en sentrert makt i stedet for pluralistisk maktfordeling (Gooderham et al., 1998). Calculative HRM er avhengig av å kunne behandle hver enkelt ansatt individuelt, og at ansatte ikke er beskyttet av sterke fagforeninger med kollektive forhandlingskontrakter. Det må også nevnes at i calculative tilnærming må ledelsen har betydelig handlingsfrihet i firmaet. En slik autonomi krever at makten til ledelsen i firmaet ikke blir begrenset av press fra lover og avtaler eller av innflytelsesrike fagforeninger og lignende arbeidstakerorganisasjoner (Gooderham et al., 1998; Gooderham et al., 1999).

### **2.3.2 Collaborative HRM**

I Collaborative HRM understrekes betydningen av å investere i menneskelige ressurser. Det er derfor et humanistisk perspektiv, hvor gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse/eiere, delegering, medarbeiderinnflytelse og ansvarlighet er avgjørende for å oppnå effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 23). Det har også et konsensusorientert perspektiv, der gjensidige forventninger og mål skal koordineres og oppfylles (Gooderham et al., 2013). Kjerneelementet ved denne strategien er å oppfylle både firmaets behov og de ansattes behov på en harmonisk måte. Dette fordi ansattes engasjement er avgjørende for firmaets suksess. For å oppnå dette nevner Gooderham et al. (2013) at en må påvirke ansattes egen motivasjon, ved bruk av målsettinger som formidler forretningsstrategien til de ansatte, ha åpen kommunikasjon med ansatte og systemer for gjennomføring av medarbeidersamtaler på alle nivåer. Gooderham et al. (1999) forteller også at verdien ansatte har for firmaet ofte blir uttalt

eksplisitt. De forteller at i stedet for at ansatte er passive, blir de sett på som aktiv deltaker når det gjelder kreativitet og innovasjon. Man kan tenkte seg at det er et felles prosjekt som bygger på forpliktelse, kommunikasjon og samarbeid hvor hele firmaet deltar; både ansatte og ledelsen. Dette er preget av innsatsen hver enkelt har for å skape og kommunisere en kultur som består av partnerskap mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, så vel som blant ansatte. Derfor er det viktig med en tydelig formulert strategi og visjon, slik at alle jobber felles for målet.

### 2.3.3 Ulike tilnærming til HRM-praksiser

Gooderham et al. (1999) forklarer at calculative HRM kan bli sett på som en hard tilnærming mens collaborative HRM representerer en myk tilnærming. Dette kan sammenlignes med hard og myk HRM som Beardwell og Claydon (2007) refererer til. De forteller at myk HRM er rettet mot å øke engasjement, kvalitet og fleksibiliteten til de ansatte. Hard HRM vektlegger en strategi der menneskelige ressurser benyttes for å oppnå bedriften strategiske mål, på samme måte som enhver annen ressurs. Hard HRM har også en tøffere tolkning assosiert med strategier for kostnadsminimering (for eksempel lav lønn, minimal opplæring) og «Lean Production» (for eksempel nedbemanning). Likevel må det nevnes at hard tilnærming kan inneholde elementer av myk tilnærming, mens myk tilnærming kan levere harde utfall (Kuvaas & Dysvik, 2012 s. 24).

Kuvaas og Dysvik (2012, ss. 24-25) benytter på sin side begrepene forpliktelsesbasert (også kjent som beste praksis-HR) og kontrollbasert HR (også kjent som konvensjonell HR) ved forklaring på HRM-praksiser. Disse kan igjen assosieres med myk og hard tilnærming, samt collaborative og calculative HRM, der forpliktelsesbasert HRM fokuserer på effektivitet gjennom forpliktelse hos medarbeidere og ledere, som er regulert på tillit og fleksibilitet. Mens kontrollorientert har en mer hard og økonomibasert HRM som er opptatt av kontroll gjennom økonomiske incentiver og sanksjoner. Siden likhetene er store mellom forpliktelsesbasert og kontrollorientert/myk og hard/ calculative og collaborative HRM, har vi valgt å benytte calculative og collaborative som et samlebegrep på HRM praksis. Grunnen til dette valget var fordi Gooderham et al., (1998), Gooderham et al., (1999) og Gooderham et al., (2013) har benyttet begrepene i deres forskning, da de sammenlignet HRM over

landegrenser. I tabell 2 viser vi en oversikt over ulikhetene mellom calculative og collaborative HRM for å få et tydelig skille mellom praksisene.

Calculative HRM	Collaborative HRM
Økonomisk fokus	Relasjonelt fokus
En interessent- Shareholder og deres avkastning	Oppfylle både firma og ansattes behov
Preskriptivt perspektiv	Konsensusorientert perspektiv
Kontroll og incentivsystemer basert på individuell utvikling	Fri deltakelse og fokus på samarbeid
Individuelle prestasjonskrav, vurdering og belønningssystem	Felles fokus på prestasjon og belønning
Lite regulering fra fagforeninger, og betydelig handlekraft fra ledelse	Delt makt mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og fagforening

Tabell 2: *Calculative og collaborative HRM*

Tabellen er utarbeidet med utgangspunkt i forskningen til Gooderham et al. (1998), Gooderham et al. (1999), Gooderham et al. (2013), Kalleberg & Rognes (2000), Kuvaas og Dysvik (2012, ss. 23-26), Ritzov og Croucher (2008) og Trygstad, (2013).

### 2.3.4 Norsk og nordamerikansk HRM-praksis

Det er klare forskjeller mellom HRM-tilnærmingene på europeisk nivå, og tilnærmingene i USA. Det er derfor viktig å være klar over de betydelige forskjellene i USA, også innenfor enkelte stater (Brewster, 2007). Hvis man ser på effekten av nasjonale institusjonelle forhold, har tidligere forskning indikert at skandinaviske firmaer, og spesielt i Norge, har utviklet en HRM praksis som skiller seg ut fra andre europeiske land. Norge er et lite og relativt rikt land med en homogen befolkning. Det er sosialdemokratisk tradisjon som vektlegger likestilling, velferd og myndighetsinngrep. Dette har resultert i en sterk konsensusorientering, både politisk og i arbeidsforhold (Kalleberg & Rognes, 2000). En årsak er at Norge, og Skandinavia generelt, har en høy fagorganiseringsgrad og at fagforeningene har stor påvirkning på firmaets ledelse (Gooderham et al., 1998; Gooderham et al., 1999; Gooderham

et al., 2013). Det kan også nevnes at de nordiske landene er rettet mot et kompetanseorientert ledelsessystem. Det collaborative designet, gjør at deltakelse fra ansatte i beslutninger gir arbeidstakerne stor handlekraft (Boychuk & Dobbin, 1999).

Det finnes forskjellige grader for bruken av calculative og collaborative HRM i forskjellige land, noe som fremkommer i Gooderham et al. (1999). De har identifisert i hvilken grad flere europeiske land benytter seg av HRM, der klare resultater viser at Norge i stor grad benytter seg av collaborative HRM og svært lite calculative. USA har derimot ofte blitt sammenlignet med firmaer i UK, som har en høy grad av calculative HRM og mindre collaborative HRM enn norske firmaer. Gooderham et al., (2013) forteller at bruken av calculative eller collaborative HRM i amerikanske firmaer har vært et hinder på grunn av mangel på komparative data fra nordamerikanske firmaer. Deres studie var et av de første som inkluderte data fra Nord-Amerika. Tidligere har institusjonelle og kulturelle forskjeller antydnet at USA har en lignende kultur som i UK, og ulik Norge når det gjelder HRM (Gooderham et al., 2006).

Det var på grunn av mangelen på komparative data at Gooderham et al., (2013) ønsket å forske videre på norsk og nordamerikansk HRM, og med funnene fra Cranet-undersøkelsen fant de ut at tidligere antagelser har vært korrekt; nordamerikanske bedrifter er preget av en større bruk av calculative HRM-praksis enn norske bedrifter. De observerte i deres forskning at innføring av norsk HRM-praksis i norske multinasjonale selskaper fikk en blandet mottakelse både i Canada og i USA. Den relativt ekstreme bruken av collaborative HRM i de norske multinasjonale selskapene ble sett på som frustrerende i begge landene, og det oppsto et normativt press for å innføre betydelig mer calculative HRM (Gooderham et al., 2013).

Med bakgrunn av tidligere forskning, vil oppgaven videre basere seg på at det i stor grad er brukt calculative HRM i USA og collaborative HRM i Norge.



## 2.4 Oppsummering

### 2.4.1 Forskningsspørsmål 1:

Økende fokus på menneskelige ressurser har skapt et fokus på hvilken HRM-praksis som er mest lønnsom. Det er forskjellig hva ulike land anser som effektivt, og vi antar at dette er sterkt knyttet opp mot landets kultur, i form av verdier, normer og adferd som har blitt forklart gjennom Hofstedet sin teori (Lervik & Traavik, 2016, s. 476). Vi ser også at institusjonelle forhold i landet, slik som fagforeninger og lovgivninger er en faktor for valg av HRM-praksis for arbeidsgiverne. Norge har en koordinert markedsøkonomi og offentlig velferd, mens USA har en liberal markedsøkonomi med lite statsstøtte. Vi har valgt å ta for oss to ulike HRM-praksiser som har blitt brukt i tidligere forskning over landegrensene: calculative og collaborative HRM (Gooderham et al., 1999; Gooderham et al., 2013). På grunnlag av dette antar vi, som tidligere forskning viser, at USA i stor grad benytter calculative HRM, mens Norge hovedsakelig benytter collaborative HRM.

### 2.4.2 Forskningsspørsmål 2:

Det var fokuset på hvilken HRM-praksis landene benytter seg av, som gjorde at vi så det som relevant å se på effekten HRM-praksisene har for ansatte. Valget av HRM-praksis og effekten dette har på ansatte ser vi er nært knyttet til hverandre. Dette fordi tilfredse og motiverte ansatte vil gjøre mer enn hva som kreves av dem og at det derfor vil være strategisk lønnsom for bedriften. Ved å tilrettelegge for ulike HRM-aktiviteter kan det føre til at ansatte yter bedre. Vi tok for oss ulike HRM-aktiviteter der vi så hvordan disse kan påvirke hvor tilfredse ansatte er på arbeidsplassen. Vi har derfor gjennom teorien sett på hvordan ulike aspekter ved HRM-praksis og lederstil kan ha hver sin innvirkning på ansatte.

## 3 Metode

I dette kapitlet skal vi redegjøre for den metodiske tilnærmingen til studien, samt bakgrunnen for de valgene vi har gjort underveis. I vår studie har metode vært et hjelpemiddel for å innhente relevant informasjon og har bidratt til å løse problemstillingen. Johannessen, Tuft & Christoffersen (2011, s. 29) beskriver samfunnsvitenskapelig metode som hvordan vi skal gå frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan informasjonen skal analyseres, samt hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. En sentral del av empirisk forskning er å samle inn, analysere og tolke data.

I den første delen av kapitlet kommer vi til å beskrive valg av forskningsdesign og datainnsamling, hvor vi i datainnsamlingen ser nærmere på valg av informanter og gjennomførelsen av intervjuene. Videre går vi gjennom hvordan analysen av data ble gjennomført. Mot slutten av kapitlet vil vi reflektere omkring undersøkelsens og resultatenes pålitelighet, gyldig og generaliserbarhet, i tillegg til det etiske aspektet ved forskningen.

### 3.1 Valg av forskningsdesign

Johannessen et al., (2011, ss. 73-74) forklarer at et forskningsdesign er «alt» som knytter seg til en undersøkelse og beskriver hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Videre forklarer han hvor viktig valget av design er for gyldighet, som vi går nærmere inn på i delkapittel 3.3.1.

I vår forskning var det relevant å gjennomføre en casestudie, da vi valgte å sammenligne to undersøkelsesenheter (Jacobsen, 2015, s. 97). Vi samlet inn data fra personer som er ansatt nordiske bedrifter lokalisert i Norge og amerikanske bedrifter lokalisert i USA. Ut ifra disse casene valgte vi å studere ansatte som jobber i ulike bedrifter innenfor teknologi og helsesektoren. Dette medfører en flercasestudie med flere analyseenheter, som vil si at vi får informasjon fra flere enheter innenfor studiet av flere systemer (Johannessen et al., 2011, ss. 85-86).

Forskningen er i hovedsak deduktiv, da vi gikk fra «teori til empiri». Vi brukte tidligere teori på feltet for utviklingen av studien. Likevel benyttet vi også induktiv tilnærming, i den hensikt å kunne si om vi kunne videreutvikle deler av eksisterende teori. Med en induktiv tilnærming går man heller fra «empiri til teori», hvor man starter forskningen med å samle data med hensikt om å finne generelle mønstre som kan utvikles til teorier eller generelle begreper (Johannessen et al., 2011, s. 51). Eksempelvis hadde vi antagelser om HRM og hvilke praksiser som ble benyttet i USA og Norge. Derimot visste vi ikke hva informantene kom til å svare, og vi hvilken påvirkning de ulike praksisene hadde på ansatte. Da vi begge var på utveksling ved University of California i Berkeley i et semester, gjennomførte vi datainnsamlingen i de amerikanske bedriftene mens vi var i USA.

### 3.2 Datainnsamling - Kvalitativ metode

I denne undersøkelsen har vi utarbeidet hovedproblemstillingen: «*Hvordan påvirker landets HRM-praksis ansatte?*». Vi ser at denne problemstillingen har et todelt tema, derfor har vi valgt å konkretisere den ned i to forskningsspørsmål. Forskningsspørsmål 1 (F1) tar for seg hvilken HRM-praksis arbeidsgiverne velger med bakgrunn i deres nasjonale omgivelser, mens forskningsspørsmål 2 (F2) forklarer effekten HRM-praksis har for ansatte. For å besvare forskningsspørsmålene har vi samlet inn data ved hjelp av en kvalitativ tilnærming. Ved å bruke kvalitativ metode fikk vi mulighet til å følge hver enkelt informant i deres unike historie, og det ga en mulighet til å få en bredere forståelse av bakgrunnen av hvordan HRM-praksisene påvirker ansatte de to ulike landene. Vi gjorde dette for å få en bredde i historien der vi kunne stille oppfølgingsspørsmål og følge hver enkelt person individuelt ut ifra deres forståelsesramme. Vi har derfor strategisk valgt personer som arbeider i helse- og teknologibedrifter, som kan forklare tematikken vi har i oppgaven gjennom egne tanker, erfaringer og opplevelser.

Det kan også nevnes at kvantitativ metode kunne ha bidratt til mer målbare data som enklere kunne sammenligne forskjellene mellom USA og Norge, da kvantitative studier benytter store utvalg med talldata, som gir muligheter for statistisk generalisering (Johannessen et al., 2011,

ss. 99- 100). Likevel har formålet vårt vært å få fyldigere informasjon om betydningen HRM-praksisene har for ansatte, noe vi har følt har vært mest hensiktsmessig ved bruk av informantenes forklaringer. Ved kvalitative intervju vil det bli skapt mer nærhet til informanten, som videre gir rom for oppfølgingsspørsmål.

### 3.2.1 Intervju

Johannessen et al. (2011, s. 154) forteller at individuelle intervjuer skal ha en struktur og formål. Samtalen er målbevisst og har en hensikt da den gir mulighet til å følge informantens innspill og tanker, som går utenfor det planlagte intervjuet. Ord, setninger og fortellinger som informanten gir, legger grunnlag for datainnhenting. Som regel foregår dette ansikt-til-ansikt, men kan også foregå via telefon, e-post eller over internett (Jacobsen, 2015, s. 146). Av informantene i USA, har vi valgt å kun fokusere på ansatte i Silicon Valley området. Med Silicon Valley-området mener vi San Francisco, Silicon Valley og området rundt. Vi gjennomførte intervju med fire forskjellige nordmenn som jobber innenfor teknologi og helse ved Silicon Valley-området og fem nordmenn som jobber i tilsvarende bedrifter i Norge. De fire utvalgte bedriftene i Silicon Valley-området var amerikanske bedrifter, mens de fem utvalgte bedriftene i Norge var nordiske. På grunn av likhetene i kultur og institusjonelle omgivelser i Norden, har vi for enkelthetskyld valgt å kalle de nordiske bedriftene for «de norske bedriftene» da de er lokalisert i Norge. Vi vil videre omtale de «amerikanske bedriftene» i studien, som henviser til Silicon Valley-området i USA.

Hovedformålet med intervju er å få frem en beskrivelse av informantenes hverdagsverden. Vi ønsket å benytte intervju for å få en dypere forståelse av hvordan HRM-praksiser påvirker ansatte i Norge og USA. Derfor anså vi det som betydningsfullt med individuelle samtaler, slik at vi kunne sammenligne dataene på tvers av landene og mellom informantene i gruppen. Vi valgte ansikt-til ansikt intervju, hvor vi møtte informanten, noe som Jacobsen (2015, s. 148) beskriver som en god intervjuform for å etablere tillit og åpenhet. Samtidig blir det mindre distraksjoner i løpet av intervjuet og man får lettere en god flyt. Videre beskriver han at det da er lettere for oss som forskere å få en bedre kontroll over situasjonen siden vi kan observere ansiktsuttrykk og oppførsel. På grunn av pandemien Covid-19 ble flere intervjuer avlyst på kort varsel av informantene. Dette ga noen utfordringer og vi måtte finne nye

metoder for å fortsette datainnhenting. Derfor ble de fire resterende intervjuene gjennomført over Skype.

Vi valgte å ha semistrukturert intervju, der vi hadde et mål med temaene vi ville innom i intervjuet. Et semistrukturert intervju ga oss åpen dialog der rekkefølge på spørsmålene varierte ut ifra hva som var passende under intervjuet (Johannessen et al., 2011, ss. 135-137). Vi var også åpne for at informantene selv kunne snakke om ting de syntes var relevant eller noe de hadde tenkt på forhånd av intervjuet. På denne måten hadde informantene større frihet til å uttrykke seg, da de selv var med på å bestemme hva som skulle tas opp under intervjuet. Denne intervjutypen ga oss også muligheten til å få frem kompleksiteten og nyansene ved fenomenet. Ved bruk av semistrukturert intervju kunne vi avdekke relevante temaer underveis i forskningsprosessen, uavhengig av våre tidligere antagelser.

### **3.2.2 Valg av informanter**

Ved utvelgelse av informanter var det viktig at de vi kontaktet hadde mest mulig informasjon om det vi ønsket å undersøke. Vi hadde derfor et klart mål. Vi ønsket å rekruttere informanter som jobbet enten innenfor helse- eller teknologibransjen, i amerikanske bedrifter lokalisert i Silicon Valley, eller nordiske bedrifter lokalisert i Norge.

Denne typen utvelgelse heter strategisk utvelgelse, ved at vi har bestemt oss for hvilken målgruppe som vil gi oss mest hensiktsmessig og nødvendig informasjon, samt hvilke innenfor målgruppen som skal delta (Johannessen et al., s. 106). Grunnen til at vi ønsket nordmenn som er ansatt i amerikanske bedrifter var på grunnlag av de selv har jobbet i Norge eller fått en oppfatning av hvordan arbeidskulturen i Norge er. Derfor kan de forklare og fortelle om sine egne oppfatninger, erfaringer og sammenligninger, i større grad enn en amerikaner kunne gjort. Vi tror også at det er mange nordmenn generelt som har antagelser om hvordan arbeidspraksisen er i USA, men aldri har erfart å jobbe der selv, derfor var det spesielt viktig for forskningen å komme i kontakt med personer som faktisk er ansatt i en amerikansk bedrift lokalisert i USA. På denne måten kunne vi selv måle hva de sier opp mot teorien, i stedet for syning, som det kunne blitt hvis vi kun hadde valgt nordmenn som jobber i Norge.

Alle informantene har studert i Norge, og har da fått et inntrykk av hvordan det norske arbeidsmarkedet er. Hofstede (1980) poengterer at selv om han beskriver kulturen til et land, vil de ikke si at alle i det landet er sånn. Derfor er det relevant å forske på nordmenn i USA, da disse kan være et eksempel på nettopp dette. Nordmennene i USA kan føle seg mer tilknyttet til den amerikanske nasjonalkulturen og at dette er en grunn for deres bosettelse der. Dette er grunnen til at vi så det som relevant å intervju dem, samtidig som at de har kjennskap til norsk arbeidspraksis. Med denne bakgrunnen kan det være lettere å se forskjeller mellom HRM-praksisene mellom landene. En amerikaner vil kanskje ikke kunne forstå forskjellene og derfor ikke kunne forklare like utfyllende. Likevel ser vi at det kan være en svakhet at de norske informantene som er ansatt i amerikanske bedrifter, kan ha tatt med sine norske verdier med til landet og derfor bli preget av underliggende faktorer.

Grunnen til at vi ønsket å studere teknologi- og helsebransjen var fordi dette er to velkjente og mye omtalte bransjer. Disse bransjene er viktige for samfunnet og som er svært aktuelle og relevante. Det må også nevnes at vi på forhånd hadde noen antagelser om store forskjeller i disse bransjene, fra store og berømte Silicon Valley som vi anså som en sterk motpol til lille Norge, samt den mye omtalte helsesektoren i USA sammenlignet med helsesektoren i Norge. Derfor ønsket vi en sammenligning for å kunne se hvordan det faktisk er. Vi fikk tak i færre informanter innenfor helse enn det vi ønsket. Dette var på bakgrunn av lite nettverk i USA, men også på bakgrunn av Corona-krisen som fikk sin fremtreden under datainnhentingene våre. Dette gjorde at mange av de vi kontaktet innenfor helse ikke hadde tid eller kapasitet til å bli intervjuet. Derfor valgte vi å ikke fokusere i samme grad på sammenligning av bransje, men heller se på helheten på hvordan HRM-praksisene blir påvirket av nasjonale omgivelser, og effekten dette har for ansatte. Ved å inkludere to ulike bransjer, får vi bredere forståelse og større perspektiv rundt temaet og at dette i større grad kan gi generaliserbarhet.

Vi startet med datainnsamlingen da vi begge var på utveksling på UC Berkeley, like ved Silicon Valley. På denne tiden hadde vi lite nettverk i USA, og kjente ikke til mange personer som kunne passe innenfor målgruppen vi ønsket. I vårt tilfelle fikk vi stor hjelp fra Sjømannskirken i San Francisco, som hadde et større nettverk enn oss. De anbefalte personer som vi burde komme i kontakt med og som var ideelle for oppgavens problemstilling. På denne måten kom vi i kontakt med fire aktuelle kandidater, tre innenfor teknologi og en

innenfor helse, som alle var positive til forskningen og ønsket å delta. Vi hadde satt noen krav for informantene, men likevel var vi generelt åpne for hvem vi inkluderte i forskningen. Kravene til informant var at de måtte være nordmenn som arbeider innenfor teknologi eller helse i Silicon Valley. Det var flere vi kontaktet som ikke svarte på vår henvendelse på mail. Dette er en svakhet ved å kontakte relevante informanter via epost, da mailen kan havne i søppelpost eller glemmes. I tillegg hadde vi mange avtaler om intervju, men flere hadde ikke mulighet til møte opp til gitt tidspunkt grunnet travle dager.

Da vi kom tilbake til Norge, og fortsatte datainnhenting, valgte vi samme utvalgsstrategi og benyttet eget nettverk for å få tak i aktuelle informanter. Denne gangen ønsket vi å komme i kontakt med nordmenn, som jobber i norske eller nordiske bedrifter, som var tilsvarende i forhold til stilling og bransje som de vi hadde intervjuet i USA. Vi sendte mail til bedriften vi anså som sentrale i denne forskningen og som kunne sammenlignes med bedriftene i USA. Vi kom i kontakt med fire informanter innenfor teknologibransjen og en informant innenfor helse. Siden vi ønsket forskjellige perspektiver på problemstillingen, har vi derfor vært åpne om alder. De vi har kommet i kontakt med har vært mellom intervallene 26-55 år.

En fellesnevner for alle informantene er at de har høy utdanning. Dette vil si at de alle har 5 års skolegang eller mer. Dette ser vi legger grunnlaget for at informantene har relativt gode jobber og vi antar at den høye utdanningen kan skape større forventninger til arbeidsplassen. Dette kan derfor være en forbindelse med forventninger om lønn, utviklingsmuligheter og deltakelse, og generelt hvordan arbeidsplassen tilrettelegger for ansatte. Det må også nevnes at på grunn av disse høye utdanningene var det ingen som fryktet for å miste jobben, selv om stillingsvernet er lavt i USA. De hadde ettertraktede jobber i markedet, der det ga rom for å forandre jobben hvis det trengs. Silicon Valley med sitt innovative miljø, er vant til å tenke nytt og omstille seg. Bedriften vil at smarte medarbeidere skal føle seg hjemme, og vil derfor ikke gå glipp av viktig kompetanse fordi de ikke klarer å tilpasse seg andre kulturer. Dette antar vi også er med på å forklare hvordan bedriftene opererer i dette området og som kan medføre andre funn enn det ville gitt i andre deler av USA.

Vi har også valgt å legge vekt på størrelsen til bedriften de ansatte jobber i, da vi synes dette er relevant ved valg av HRM-praksis og ulike HRM-aktiviteter som bedriften velger. Vi

tenker dette også vil gi en større forståelse av hvordan ledelsen opererer og motivasjonsfaktorer innad i bedriften, i forhold til karrieremuligheter og utvikling. Alle informantene, både i Norge og USA, er ansatt i mellomstore og store bedrifter. Ifølge NHO er små bedrifter i Norge definert fra 1-20 ansatte, mellomstore bedrifter er mellom 21-100 ansatte, mens store bedrifter har over 100 ansatte. I Norge utgjør små og mellomstore bedrifter 99% av alle bedrifter (NHO, 2020). I USA er små bedrifter definert som under 50 ansatte, mellomstore bedrifter mellom 50 og 250 ansatte og store bedrifter er over 250 (OECD, 2020). Det må påpekes at informant 2 som selv jobber i det som anses som en mellomstor bedrift i USA, omtalte sin bedrift som «en liten start-up». Vi ser derfor at det er relevant å se på størrelsen til bedriften da Silicon Valley er kjent for store anerkjente selskaper. Vi har derfor valgt å legge til en ekstra kategori, nemlig «veldig stor» bedrift. Dette vil i våre øyne være bedrifter med over 10.000 ansatte. Det må også påpekes at selv om flere av de ansatte var ansatt i store bedrifter, var det flere som fortalte at de hadde små avdelinger eller arbeidet i mindre team.

Videre i oppgaven vil informantene bli omtalt som informant 1-9. I tabell 3 har vi gitt en kort presentasjon av informantene for å få en oversikt over hver enkelt. Her har vi inkludert land, bransje og størrelse på bedriften.

<i>Variabler</i>				
	<b>Informant</b>	<b>Land</b>	<b>Bransje</b>	<b>Størrelse på bedrift</b>
<i>Informanter</i>	I1	USA	IT	Veldig stor bedrift
	I2	USA	IT	Mellomstor bedrift
	I3	USA	IT	Veldig stor bedrift
	I4	USA	Helse	Veldig stor bedrift
	I5	Norge	IT	Stor bedrift
	I6	Norge	IT	Stor bedrift
	I7	Norge	IT	Mellomstor bedrift
	I8	Norge	Helse	Stor bedrift
	I9	Norge	IT	Stor bedrift

Tabell 3: Informantene



### 3.2.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervjuene

Formålet med en intervjuguide er å sikre relevante spørsmål for problemstillingen, slik at intervjuene kan gjennomføres på en relativt lik måte. Dette var som nevnt en av grunnene til at vi valgte et semistrukturert intervju, siden det ville gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, samtidig som vi ville få en tilnærmet fri samtale styrt av en overordnet intervjuguide (Johannessen et al., 2011, s. 139).

Vi delte inn sentrale temaer som inngikk i den overordnede problemstillingen, og hadde deretter underpunkter under disse, med spørsmål som oppmuntrer informantene til å komme med utdypende informasjon. Vi ønsket å få grundigere forståelse av arbeidspraksisen i USA og i Norge, samt få forklaringer på forskjeller/likheter i HRM, gjennom de ansattes erfaringer og opplevelser. Derfor delte vi opp intervjuguiden under kategoriene; rutiner og struktur, krav og rettigheter, relasjoner til ledelse og medarbeidere, samt motivasjon og mestring. Vi endte også med å legge til en ny kategori, familie og fritid, etter vi hadde det første intervjuet. Vi innså at det var mye viktig informasjon under dette temaet som informantene tok opp. Dette er et eksempel på hvordan vi oppdaget og utforsket nye forhold som kom frem under intervjuet, som vi først ikke tenkte på som vesentlig informasjon (Johannessen et al., 2011, s.139). Likevel må det nevnes at informasjonen vi har innhentet er basert på informantens subjektivitet, noe som vil si at det er ulikt hva informantene velger å vektlegge under intervjuet. Vi valgte å endre intervjuguiden underveis, da vi innså at noen av spørsmålene ga svake eller irrelevante svar.

Intervjuene ble enten gjennomført på den ansattes arbeidsplass eller en plass som informanten selv hadde foreslått. Dette var for at informanten skulle befinne seg i kjente omgivelser og være et sted informanten var komfortabel med, slik at de ville være mer åpne ved gjennomførelsen av intervjuene. I tillegg ønsket vi å ta minst mulig av hver informant sin tid, derfor ønsket vi at de selv skulle velge et sted som passet dem best og derfor sette «rammen» for intervjusituasjonen. Intervjuene varte fra en halv time til en og en halv time, mens den gjennomsnittlige tiden på intervjuene var cirka 50 minutter. Variasjonene på intervjuene var på grunnlag av tidsrammen som var til rådighet, og hvordan de forskjellige informantene ga detaljerte forklaringer og eksempler, samt hvor bredt de svarte på spørsmålene. I tillegg opplevde vi at noen informanter fortalte om sine opplevelser utover stilte spørsmål, og brukte

derfor lenger tid. Vi opplevde dette som positivt, da vi fikk bredere forståelse og informasjon vi i utgangspunktet ikke hadde tenkt på.

For å sikre åpenhet fra informantenes side, valgte vi å anonymisere de utvalgte informantenes navn og arbeidsplass. Det eneste som blir nevnt er bransje, størrelse på bedrift og land informanten jobber i. Denne informasjonen kan ikke bli brukt til å identifisere informantene. Vi nevnte også om det var nordisk eller amerikansk virksomhet. Forskningen vår meldte vi inn og fikk godkjent av NSD/ Personvernombudet for Forskning, i forhold til innsamling, håndtering, lagring og sletting av datamateriale. Vi sendte invitasjon til informantene på mail med redegjørelse om hva forskningen vår gikk ut på og vedrørende deltakelse i prosjektet. Alle stilte seg positive til forskningen og ønsket å delta. Under intervjuet benyttet vi lydopptak slik at vi kunne konsentrere oss kun om samtalen fremfor å gjøre notater. Vi ønsket også å få med mest mulig beskrivelser, eksempler og refleksjoner fra informantenes side.

Vi startet intervjuet med noen introduksjonsspørsmål, før vi gikk videre til spørsmål som var mer betydningsfulle for problemstillingen. Spørsmålene var bygd opp slik at informantene kunne forklare og gi eksempler. Vi var begge med på alle intervjuene, hvor en tok seg av å stille spørsmål og gjennomførte dialogen. Den andre lyttet og tok notater om det trengtes. Hvis det var ekstra spørsmål som dukket opp som vi ønsket mer informasjon om, ble disse spørsmålene stilt mot slutten av intervjuet. Mot slutten oppklarte vi eventuelle uklarheter, og spurte om informanten satt igjen med spørsmål eller kommentarer til noen av temaene. Vi spurte også om de hadde noe de ønsket å tilføye eller om de fortsatt satt med noe de anså som relevant for forskningen. Til slutt spurte vi om vi kunne ta kontakt per mail dersom det var noen uklarheter eller spørsmål som oppstod i ettertid, noe alle stilte seg positive til. Vi fikk inntrykk av at informantene var åpne og villige til å snakke om både positive og negative sider ved temaene. Derfor satt vi ikke igjen med en følelse av at de skjulte eller holdt tilbake viktig informasjon.

Både Jacobsen (2015, ss. 192-193) og Johannessen et al., (2011, s. 104) beskriver hvordan det ikke finnes noen øvre eller nedre grense for hva som er nok antall intervjuer, da det varierer fra prosjektets størrelse og omfang. I mindre prosjekter som har begrenset med tid og økonomi,

forteller derimot Johannessen hvordan det er vanlig å begrense seg til 10 eller færre intervjuer. I vårt tilfelle synes vi det var tilstrekkelig med 9 intervjuer. Derimot er det vanlig at det er noen informanter som er mer relevante for problemstillingen enn andre, derfor var det noen informanter som ble mer vektlagt i forskningen.

### 3.2.4 Analyse av data

Opptakene av intervjuene ble transkribert til tekst. For å forsikre oss om at det var riktig transkribert, gikk vi gjennom en ekstra gang, der vi sammenlignet skrevet tekst og opptak. Vi leste deretter gjennom de transkriberte intervjuene, for å få et inntrykk av hovedtemaene. Analysen av de kvalitative dataene var utfordrende, da vi hadde store mengder med data som vi måtte redusere, slik at vi kunne formidle dataene på en forståelig måte (Johannessen et al., 2011, s.163). Vi gjorde selve analysen ved hjelp av koding, der vi benyttet oss av en fagartikkel til Braun og Clarke (2006) om tematisk analyse. Vi trakk frem svarene til en og en informant og sammenlignet funnene på tvers av informantene. Vi noterte oss det som ble nevnt flere ganger, da dette kunne skape grunnlag for hovedtemaer. Vi la også vekt på svarene som skilte seg ut, siden det unike hver informant fortalte kan belyse problemstillingen på forskjellige måter. Mange av informantene nevnte de samme temaene, men hadde ulike historier og synsvinkler knyttet til disse.

Vi startet med å skrive opp de ulike temaene på post-it lapper og skilte mellom landene ved hjelp av fargekoding. Vi fordelte deretter lappene i forskjellige kategorier etter gjennomgående temaer vi fant var viktige. Dette gjorde vi i flere runder, til vi var trygge på at temaene og kategoriene vi hadde valgt var de som best representerte vårt datamateriale og problemstilling. Til slutt måtte vi finne overordnede overskrifter til temaene, noe som var utfordrende da flere temaer kunne høre til flere underoverskrifter. Etter denne prosessen leste vi gjennom de transkriberte intervjuene på nytt, for å forsikre oss om at vi ikke hadde utelatt viktig data.

### 3.3 Evaluering av funn

Etter utført analysearbeid, ble fokuset rettet mot studiens pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet, for å evaluere forskningens kvalitet. I tillegg tar vi for oss det etiske aspektet med oppgaven.

#### 3.3.1 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

Det er tre kriterier som blir brukt som indikatorer på kvalitet. Disse er pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet (Tjora, 2017, s. 231).

##### *Pålitelighet*

Pålitelighet, eller reliabilitet, omhandler forskerens rolle, og oppgavens troverdighet.

Forskerens posisjon og forkunnskaper er viktig (Tjora, 2017, s. 231), og det stilles spørsmål ved mulighet for intervjuerens påvirkning i form av ledende spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 250). Forskeren er et viktig redskap for innhenting av data, og forskeren integritet har derfor stor betydning i forbindelse med intervju (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108).

Pålitelighet ser man gjerne i sammenheng med hvorvidt resultatene kan reproduseres av andre forskere på andre tidspunkt. Dette kan blant annet omhandle om en informant vil endre sine svar med en annen forsker (Tjora, 2017, s. 276).

Vi har valgt informanter vi har hatt lite forkunnskap om, for å unngå at vi får hensiktsmessige svar basert på våre antakelser. Vi prøver hele tiden å være bevisste på egen posisjon, og holde et skille mellom hvilken informasjon som kommer fra informantene og hvilken informasjon som er vår egen analyse. Vi har brukt vår forståelse av teamet til hjelp da vi utformet intervjuguide, og vi var klar over at vi gikk inn i denne prosessen med noen antakelser om at det er ulike HRM-praksiser i Norge og USA. Utover dette har vi lagt vekt på å stille åpne spørsmål, som ikke leder opp mot våre antakelser. Da vi begge har deltatt på alle intervjuene kan det være med på å styrke påliteligheten, og minimerer innflytelse fra egne synspunkter og forkunnskap. Vi har under intervjuet opptrådt nøytralt.

### *Gyldighet*

Gyldighet, eller validitet, handler om hvorvidt svarene vi finner faktisk gir svar på de spørsmålene vi har stilt (Tjora, 2017, s. 238), og dreier seg blant annet om metoden er egnet til å undersøke det den skal (Tjora, 2017, s. 276). Dette vil si om resultatene i undersøkelsen kan overføres til andre situasjoner og steder. Vi har gjort en grundig prosess av datareduksjon og kategorisering, og basert på denne systematiske gjennomføringen tror vi at resultatene ville ha blitt de samme hvis andre forskere hadde gjennomført det samme arbeidet. Forskningen vår er i stor grad basert på eksisterende teori på feltet, der vi ønsker å videreutvikle forskningen gjennom ny innsikt ved HRM-praksisenes påvirkning på ansatte. Intervjuguiden er derfor utformet for å frembringe refleksjon omkring prosesser og innhold, som kan bidra til å besvare problemstillingen.

Vi opplever at informantene våre utgjør et representativt utvalg, hvor alle informantene jobbet enten med teknologi eller helse. Samtidig arbeidet informantene enten i amerikanske bedrifter i USA eller nordiske bedrifter i Norge. De var også i forskjellige alderskategorier med forskjellige stillinger innad i bedriften. Dette er med på å styrke gyldigheten ved å få en bredere forståelse av HRM-praksisen sin påvirkning på ansatte i bedriftene. Samt ved deres ulike tilknytning til oppgavens tema, legger informantene grunnlag for å belyse temaet fra flere ulike sider. Vi opplevde at informantene var åpne og svært engasjerte, og ønsket å dele sine erfaringer og synspunkter.

Likevel må det nevnes at vi fikk ulik mengde data fra informantene i de amerikanske bedriftene og de norske bedriftene. Vi opplever at de ansatte i de amerikanske bedriftene var veldig engasjerte og åpne om å fortelle om deres opplevelser vedrørende de amerikanske forholdene, da de hadde Norge å kunne sammenligne med. I tillegg opplevde vi at informantene i de norske bedriftene svarte mer kort, særlig på spørsmål som kan relateres til institusjonelle forhold, da det virker som at dette er noe som blir tatt for gitt. Vi fikk inntrykk av at grunnet de strenge lovreguleringene i Norge, skaper det en trygghet man ikke alltid er helt bevisst på selv.

### *Generaliserbarhet*

Generaliserbarhet ser på om forskningen er relevant i henhold til enhetene man har undersøkt (Tjora, 2016, s. 231). Vårt utvalg er relativt lite, og det vil være snevert å generalisere ut fra amerikanske kontra norske selskaper- med kun 4-5 informanter i hver kategori. Derimot ser vi at tidligere forskning og teori til dels støtter opp under en større generaliserbarhet opp mot teorien om calculative eller collaborative HRM. Da vi intervjuet nordmenn i amerikanske bedrifter kan det hende at resultatet hadde blitt annerledes hvis vi hadde intervjuet amerikanere i de samme bedriftene. Det kan være en svakhet at vi valgte nordmenn, da de norske ansatte i de amerikanske bedriftene baserer seg på ulike verdier og normer, og derfor reflekterer annerledes rundet temaet motivasjon. Derimot kan det poengteres igjen, at valget for å bosette seg i USA kan være fordi de føler seg mer «hjemme» i den amerikanske kulturen. Vi får også et perspektiv på hvordan arbeidsvilkårene er i USA, hvor det er lettere å sammenlikne ulikhetene og likhetene da nordmennene vet hvordan det er i Norge.

Det må nevnes at det var utfordrende å finne norske statsborgere i Silicon Valley-området, og det kan være en fallgrube for forskningen da det var et lite utvalg av informanter innenfor målgruppen. Da vi kun har 2 bransjer, må vi derfor være forsiktige med generaliseringen. Derfor kan noen funn være mer relevante å generalisere, mens andre funn vil være usikre eller svake. Det kunne vært hensiktsmessig å intervju informanter fra flere ulike bransjer, for å kunne generalisere i et større omfang. Dette ser vi som relevant for videre forskning. Det er også viktig å påpeke at alle informantene vi har vært i kontakt med i USA har lagt stor vekt på at det er helt særegent i California, og da spesielt i San Francisco- og Silicon Valley-området. Dette har ofte blitt nevnt opptil flere ganger ved skildringer i intervjuene, og informantene sier at det antagelig er annerledes i andre stater i USA. Informantene utdyper at det er meget liberalt og fleksibelt, og at California er nærmere Norge enn mange andre deler av Amerika. Vi ser derfor at vi ikke kan generalisere funnene til andre stater eller området i USA. Ved å intervju flere eller støtte opp med en kvantitativ undersøkelse, kunne dette gitt større grunnlag for å kunne generalisere forskningsresultatet.

Vi vil konkludere med at både pålitelighet og gyldighet i denne studien er tilfredsstillende, og at resultatene til en viss grad kan generaliseres så lenge man trekker frem funnene som er støttet av tidligere forskning.

### 3.3.2 Etske retningslinjer

Innenfor etiske retningslinjer ved forskning er det tradisjonelt tre områder som er diskutert. Disse er informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 102). Etske spørsmål ved forskning er ofte knyttet til menneskers privatliv, og tanker som skal kartlegges og offentliggjøres (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 80). Personopplysningen §31 har som krav at personopplysninger som skal behandles elektronisk må meldes inn til Datatilsynet (Ringdal, 2018, s. 63).

Som nevnt ble prosjektet meldt inn til NSD for sikker behandling av personopplysninger. Skriftlig avtale er å foretrekke når det skal innhentes materiale (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 105). Denne avtalen må være underskrevet av både forsker og deltaker. Informant gir da samtykke til å delta i undersøkelsen. Våre informanter fikk en skriftlig samtykkekontrakt som ble utformet etter retningslinjene til NSD. Disse signerte informantene før intervjuet startet, hvor det var informasjon om formålet med studien, hva det innebærer å delta, rettighetene informantene har og personvernet deres, hva som skjer med opplysningene etter avsluttet forskningsprosjekt og muligheten de har til å trekke sitt samtykke. Vi ga også informasjon om at vi benyttet lydopptak under intervjuet. Den skriftlige avtalen gir også informasjon om veileder, personvernombud ved fakultetet og personverntjenester hos NSD.

Vi informerte i tillegg om konfidensialitet, som omhandler at det blir gjort enighet med deltakerne hva som kan gjøres med dataene som kommer fra deres deltakelse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106). Informantene holdes helt anonyme, der vi verken utleverer navn eller bedrift. Det eneste vi identifiserer i oppgaven er land, bransje og størrelse på bedrift. Det vil derfor ikke være mulig å identifisere informantene. Navn og bedrifter som blir nevnt under intervjuet, blir anonymisert i transkribert tekst og sitater. I tillegg ble det gitt informasjon om at alle opptak ble lagret trygt, og slettes ved endt studie. Vi har i våre intervjuer tatt kontakt med personer vi har liten til ingen relasjon med i utgangspunktet. Vi kan derfor anta at dette ikke har påvirket hvilken retning informantene har valgt å svare.

## 4 Analyse og funn

I dette kapittelet vil vi analysere og presentere funn fra de nordiske bedriftene i Norge og de amerikanske bedriftene i USA, Silicon Valley. Vi har innhentet funn fra intervju med ansatte i forskjellige stillinger innenfor teknologi og helsebransjen i Norge og Silicon Valley-området i USA. Analysen er av kvalitativ data som er basert på forskningsspørsmålene våre. I forskningsspørsmål 1 (F1) ser vi på arbeidsgiverens valg av HRM-praksis ut ifra deres nasjonale omgivelser og i forskningsspørsmål 2 (F2) ser vi på effekten HRM-praksisen har for ansatte. Vi har valgt å ikke dele opp analysen med tanke på hvert individuelt forskningsspørsmål, da vi opplever at informantenes svar og forklaringer baserer seg på både bedriftens/ledernes valg og de ansattes tanker rundt disse valgene. Vi ser at disse problemstillingene henger tett sammen. Selv om vi presenterer funnene under samme tema, vil vi i diskusjonen se på «årsak-virkning» ved bedriftenes valg og effekt for ansatte separat. På slutten av hvert delkapittel oppsummeres hovedfunnene som ligger til grunn for diskusjonen i neste kapittel.

### 4.1 Beslutningskraft og struktur

#### *USA*

Forskjell i offentlige reguleringer i USA og Norge fører også til forskjeller på «management», eller lederstil mellom landene. I USA er det generelt sett lite reguleringer av arbeidsforhold og dette kan derfor påvirke lederens handlingsfrihet. Det ble gjennom intervjuene poengtert at kulturen i de amerikanske bedriftene informantene jobbet ved var preget av mer maktavstand enn det informantene opplevde i det norske arbeidslivet, og videre at disse informantene opplevde at deres amerikanske sjefer hadde større beslutningskraft enn i Norge. Det er også flere informanter som nevnte at amerikanere generelt er mer redd for å melde ifra om problemer, eller gi uttrykk for kritikk til sin sjef, fordi det er var en oppfatning av at det er større konsekvenser knyttet til å gjøre feil. Det oppleves også en større frykt for å bli saksøkt. Likevel kommer det frem fra våre intervjuer at ingen av våre amerikansk-ansatte informanter følte frykt knyttet til å ta opp ting med sin sjef, men det blir vektlagt at kommunikasjonen kan fremstå som mindre direkte enn hva de har opplevd i norske bedrifter. Det ble poengtert både



at kulturen generelt i Silicon Valley-området opplevdes som lite direkte der man «går rundt grøten», og at det var en tilpasning for informantene å bli vant til dette. Informantene utdypet:

*«Jeg opplever at folk kanskje synes det er vanskeligere å ta opp ting her. Litt fordi det alltid er en risiko ved å ta en beslutning, hvis det viser seg at den er feil. Også er det kultur her i California, hvor vi går veldig rundt grøten» (Informant 1)*

*«Det tok litt tid for meg å skjønne at amerikanerne ikke er like direkte som nordmenn» (Informant 2)*

*«Det føles som om sjefene tar imot kritikk greit. Ehh, så jeg vet ikke om det er generelt sånn kultur i USA at du ikke tør å si ifra, eller om de er de kollegaene som er redde» (Informant 3)*

Likevel ble det poengtert at selv om sjefen har større beslutningskraft, opplevdes strukturen som flat deres avdelinger. Informant 1 og informant 2 nevnte at de oppfattet strukturen som flat i deres organisasjon, grunnet et tett samarbeid i avdelingen og oppfølging fra en synlig leder. Det ble satt pris på at sjefen tar seg tid til å både se og inkludere de ansatte i relevante problemstillinger:

*«(...) og det er veldig åpent miljø, man prater med alle. Og sjefen da som CEO kan komme og spørre om du har 10 min til å jobbe med en problemstilling (...) Og sjefen tar seg tid til sånne ting, og det er noe jeg synes er fantastisk» (Informant 2)*

De ansatte fortalte også at de fikk frihet til å utforme arbeidsoppgaver slik de selv tenkte var hensiktsmessig for bedriften, basert på et godt forhold mellom leder og ansatt. Informant 3 har tidligere jobbet i en start-up bedrift som hadde få ansatte, hvor det også var en flat struktur. Etter at denne bedriften ble kjøpt opp av et stort og anerkjent Tech-selskap, opplevde informanten at det ble større avstand fra topp til bunn i bedriften, og at de amerikanske kollegaene derfor fikk mer ærefrykt og respekt for leder. Likevel ble det poengtert at arbeidsstrukturen ble opplevd som flat innad i avdelingen, og at innovasjonsteamet hadde stor handlefrihet. Informant 4, som jobbet innenfor helsesektoren, nevnte også at det er mer

respekt for de som hadde en høyere en stilling på arbeidsplassen. Her ble det poengtert at det var et mer utpreget hierarki på arbeidsplassen, der de med en lavere stilling uttrykker seg spesielt høflig og bruker yrkestittel istedenfor navn. Det opplevdes derfor som et større skille mellom ulike stillingsnivåer. Dette kan antyde at strukturen innenfor helsebransjen er annerledes enn i teknologibransjen.

### Norge

Informantene i de norske bedriftene poengterte at de verdsatte at deres selskap er opptatt av å etablere redelige etiske verdier innad i bedriften. De satte pris på at deres ledere også vektla dette. Informantene mente at deres sjefer ønsker å skape en god og felles arbeidskultur, med korte beslutningsveier, i samsvar med den nordiske modellen. Informanten fortalte at dette skaper en flat struktur i bedriftene, der bedriften bevisst har valgt å fokusere på likhet. Informant 9 forklarte at de har en særegen kultur basert på en flat struktur på arbeidsstedet, der det er åpenhet rundt lønningsnivåene på arbeidsplassen. Informanten forklarte: *«Vi har veldig særegen kultur. For det første så har vi ingen sjefer, det er veldig flatt og åpent. Alle vet hva alle tjener»*. Informanten 9 utdypet videre at deres arbeidsplass har flere nivåer man kan bli forfremmet til, der alle ansatte vet hva som skal til for å bli forfremmet til disse og at dette oppleves som en rettferdig måte å gjøre det på. Videre utdypet informanten at bedriften er svært støttende, og at ledelsen legger vekt på at ansatte skal gjøre det de føler er rett. Informant 5 nevnte at en flat struktur gjør det lettere å knytte kontakter med andre ansatte på tvers av ulike nivå, og at deres sjef ofte setter seg ned med nyansatte for å høre deres synspunkter. Informant 6 gikk også inn på dette temaet og poengterte at den flate strukturen skaper gode relasjoner og tillit, og at man dermed ikke må gå gjennom egen sjef for å nå frem til ulike ledd eller avdelinger i bedriften. Informanten 6 fortalte:

*«Så jeg opplever at jeg hvertfall har en veldig god relasjon med mye tillit og en sånn flat struktur da. Det er veldig ofte, altså det er ofte jeg går rett til ledergruppen, jeg trenger ikke alltid å gå gjennom min leder. Det er veldig sånn flat struktur hos oss hvertfall»*

På grunn av de gode relasjonene informantene hadde til sin sjef, nevnte alle informantene at disse relasjonene fører til tett samarbeid og åpen dialog. Flere informanter fortalte på eget

initiativ at den norske kulturen er basert på åpenhet, og at man er veldig direkte. Dette opplevde informantene er grunnet i man føler en trygghet vedrørende det å kunne si sin egen mening. Informant 8 fortalte at lederen er veldig fokusert på å gi individuell omsorg og at dette er viktig i bransjen, da utbrenthet er en vanlig årsak til å bli sykmeldt.

### **Oppsummering**

I de amerikanske bedriftene ser vi at lederne har mer beslutningskraft enn i de norske bedriftene. Vi observerer at fravær av reguleringer og fagforeninger i de amerikanske bedriftene er en årsak til dette. Likevel poengterte de fleste informantene i begge land at de opplevde en flat struktur på deres arbeidsplass og at de følte en tett relasjon til sin nærmeste leder. I de amerikanske bedriftene ble det beskrevet en kultur som er mindre direkte, mens ansatte i de norske bedriftene beskrev en kultur basert på åpenhet og trygghet.

## **4.2 Fagforeninger og stillingsvern**

Vi hadde med oss en forståelse om at det var lite innblanding fra fagforeninger i selskapets sjef-ansatt forhold USA. Vi antok derfor er lettere å si opp ansatte, som dermed ikke har en støttende tredjepart. Vi har derfor valgt å undersøke dette temaet nærmere, for å se om denne antakelsen stemmer. I Norge er mye av arbeidslivet avtalebasert, med en blanding av kollektive avtaler og lover. I USA er det færre reguleringer som beskytter ansatte.

### *USA*

Informantene i de amerikanske bedriftene fortalte at det er lettere å bli sagt opp enn i Norge fordi det er lite stillingsvern. Ingen av informantene vi snakket med var tilknyttet fagforeninger, og de hadde inntrykk av at dette generelt var tilfellet i landet. Informant 4 var usikker på om det er lov å være medlem av fagforening i helsebransjen, men informanten var usikker på om dette stemte. Informant 3 var også usikker på om det var fagforeninger i teknologibransjen og uttrykket dette slikt: *«Det er ingen, jeg tror det ikke er noen fagforeninger i min bransje. Ikke som jeg vet om hvertfall, jeg har ikke hørt noe snakk om det»*. Informant 2 var kritisk til fagforeningene i Norge, og fortalte at han trives i Amerika uten innblanding fra disse.

Et fellestrekk blant alle informantene var at de ikke så behov for å være medlem av en fagforening. Det ble poengtert at det kan være fordi det går så bra med bransjen, og at hvis jobbmarkedet hadde vært annerledes, kunne de følt et større behov for medlemskap i en fagforening. Informant 1 nevner at bedriften kun har eksistert i gode tider, hvor det kun har gått «oppover». Dette er den oppgitte grunnen til at de ansatte ikke har følt at de trenger støtte fra fagforeninger. Likevel nevnte informant 1 at det har vært snakk om at bedriften burde tilrettelegge for fagforeninger, da bedriften er så stor. Informant 1 delte sine tanker slik: *«Det er noen som har tatt til orde at vi kanskje burde hatt det. Vi er jo et stort stort selskap, som nødvendigvis har aksjonærene sin fortjeneste som fremste mål, men jeg føler ikke personlig at det hadde gjort noe forskjell for meg å ha en tillitsvalgt»*. Informant 1 utdyper derimot at bedriften ønsker å beskytte seg selv ved konflikt. Det ble beskrevet slik: *«Du føler nok litt at selskapet sin fremste interesse er å beskytte seg selv, ikke å beskytte deg så mye»*.

Informant 1 opplyste at av fravær av fagforeninger kunne føre til at man er mer redd for å miste jobben hvis man gjør feil. På den andre siden følte ikke informanten at det var et problem i deres bedrift, da de ansattes kompetanse er ettertraktet og fordi det er lett å bytte arbeidsplass for de ansatte. Informant 1 og informant 2 fortalte at de hadde to til tre ukers oppsigelsestid, mens informant 3 informerte om at de ansatte ved deres bedrift er “employed at will”, noe som betyr at de ansatte kan bli sagt opp på dagen. Informant 2 påpekte forskjellen mellom oppsigelse i USA og i Norge, og opplevde at ting skjer raskere i USA. Informanten sa følgende: *«Som sagt, tre måneder oppsigelse i Norge og i USA har man to uker. Og det er noe som kan være verdt å ha i bakhodet, at ting skjer raskere i Amerika»*. En av informantene opplevde å få beskjed om å gå på dagen, og følte at dette kom helt ut av det blå. Da vi spurte de andre informantene om de hadde opplevd at ansatte ved deres arbeidsplass måtte gå på dagen, var de av oppfatning at dette er en sjelden praksis. Informant 1 opplyste at han hadde fått inntrykk av at man som regel fikk tilbakemelding og muligheten til å forbedre seg før man ble sagt opp.

### *Norge*

Alle informantene i Norge opplyste om at det er vanlig at ansatte er medlem av en fagforening. Likevel var det flere av informantene som ikke var medlem av en fagforening og hadde ingen formening om dette var viktig eller ikke. Informant 7 ytret mening at Norge er en

sterk velferdsstat, og at det er mange ting norske arbeidstakere har krav på. På grunn av dette tenkte mange av informantene at det ikke er like viktig å være medlem i en fagforening i Norge. Informant 8 påpekte at alle leger er medlem av fagforening. Informanten forklarte at det er vanlig å tilhøre en fagforening i denne bransjen, men at det også er nødvendig siden dette forsikrer ansatte mot yrkesrelaterte feil. Dette ble utdypet gjennom følgende: «*Vi har en kultur for det i utgangspunktet, og vi er avhengige av det for å få en forsikring som gjør at vi er forsikra for å gjøre feil*». Informant 6 opplyste om at de ansatte i deres bedrift har et tett samarbeid med sin fagforening. Alle informantene opplyste om at de har tre måneder oppsigelse etter arbeidsmiljøloven, og at de ikke hadde opplevd at noen hadde blitt sagt opp uten grunn.

### **Oppsummering**

I de amerikanske bedriftene var det et fravær av fagforeninger, og dette var heller ikke noe informantene følte behov for. Dette var grunnet i at informantene opplevde at de jobbet i en sikker bransje og hadde gode muligheter for å få tilbudt andre jobber. I de norske bedriftene var det mer vanlig å være medlem av en fagforening, selv om flere av våre informanter ikke var det. Likevel skapte dette en trygghet blant informantene på arbeidsplassen, der man har en tredjepart som beskytter de ansatte. Fraværet av fagforeninger i de amerikanske bedriftene fører til at ansatte kan bli opp på dagen, noe som skaper mer usikkerhet blant disse.

## **4.3 Arbeidstid og fritid**

### *USA*

I de amerikanske bedriftene fortalte alle informantene om en svært fleksibel arbeidstid, og at ledelsen har tillit til at ansatte kan styre sin egen arbeidshverdag. Informantene opplyste om at de kan komme og gå slik det passer dem, så lenge de ansatte fikk utført arbeidet sitt og kunne vise til resultater. Informantene opplyste om at de på grunnen av tilliten de får fra ledelsen og fleksibiliteten som legges til rette ved arbeidsplassen, har de selv et ønske om å gi mye tilbake til bedriften. Dette kan være å jobbe i helgen. Informantene i de amerikanske bedriftene fortalte i tillegg at de opplever et større fokus på å registrere antall arbeidstimer i Norge enn i

USA, og at man alltid skal ha en fullstendig arbeidsuke i Norge. Dette opplevde de ikke på samme måte i de amerikanske bedriftene, og forklarte dette gjennom følgende:

*«Ja, man kan dra hjem fra jobb om du har lyst. Eller om du blir trøtt eller, ja.. hvis du bare følte for det. Det er kjempe fleksibelt. Det er et eget opplegg» (Informant 1)*

*«Jeg føler at i Norge er de mye strengere på hvor mange timer du jobber om dagen og uken (...) Det er ingen som tracker det her. Du jobber når du jobber, og jobber du litt lenge en dag og litt kortere en annen dag så er det ingen som tenker over det» (Informant 3)*

Informant 3 fortalte videre at arbeidet kan utføres når de ansatte ønsker det selv, og at man kan være effektiv og avslutte arbeidsdagen tidlig hvis man ønsker det. Informanten 3 fortalte følgende: *«Men om du gjorde det ferdig klokken tolv og stikker hjem, eller om du satt til klokken 8 på kvelden, så har det ingenting å si egentlig».*

Det var ingen av våre informanter ved Silicon Valley-området som hadde avtale om avspasering. De fortalte at dette ikke var vanlig i deres bransje. Informant 4 beskrev et ærlighetsprinsipp, der bedriften har tillit til at arbeidstakerne utfører arbeidet sitt uten at arbeidstid har noen betydning. Informant 3 nevnte at det er viktig at man som ansatt deltar på møter, men at informanten ellers kan jobbe hvor som helst. Informant 2 påpekte det samme, og fortalte at man ikke trenger å være på kontoret, så lenge man utfører sine arbeidsoppgaver. Dette ble beskrevet av informant 2:

*«(...)så lenge man fullfører det man skal så trenger man ikke være hjemme eller på kontoret, man kan være på Hawaii man kan være i Norge, så lenge man gjør det man skal. Du må ikke møte opp kl 08.00 hver morgen»*

Likevel fortalte informant 2 at den typiske amerikanske arbeidskulturen består av å jobbe mye, i tillegg til å ha lange dager. En vanlig dag ble fortalt å vare fra 10:00-20:00. Både informant 1 og informant 2 fortalte at ansatte ofte jobber mindre effektivt fordi det er flere distraksjoner på arbeidsplassen. Det ble også nevnt at man som arbeidstaker ikke har hastverk

med å komme seg hjem. Informant 1 og informant 4 fortalte at deres ektefeller er hjemmeværende og tar seg av deres barn, og informant 2 fortalte at dette også ville bli naturlig i sitt ekteskap om de fikk barn. Informantene opplevde dette som svært vanlig i Silicon Valley, da jobbene ofte er tidskrevende. Informant 1 fortalte at det derfor er mulig å være på jobb over lengre tid. Dette var en generell oppfatning blant alle informantene ansatt i USA.

Informant 2 fortalte at ansatte i deres bedrift tar seg lange pauser, trener i arbeidstiden og at det er mye ikke-jobbrelatert aktivitet, slik at arbeidet stort sett gjøres i bulker:

*«I USA er det frokost, lunsj, middag, også er det mange distraksjoner men du jobber hardt over bulker. Det er perioder av tid hvor man virkelig står på, også er det litt avslapning. Litt sånn intervalltrening med jobbing»*

Det fortelles at grunnen til at arbeidsdagene er lange, er at det er mange frynsegoder som tilrettelegger for at ansatte kan tilbringe hele døgnet på jobben. Informantene fortalte:

*«Det er uendelige muligheter til å bruke hele dagen og hele livet på jobb (...) Du kan til og med vaske klær her» (Informant 1)*

*«Du trenger egentlig ikke å ha noe annet enn en seng hjemme. Så det er veldig mange som blir veldig lenge på jobben» (Informant 2)*

Informant 3 opplyste om at bedriftene ønsker å holde ansatte på arbeidsplassen i lang tid, og informerte om at det ble oppfordret av sjefen til å bo nærme jobben. Dette ble beskrevet slik av informant 3: *«Jeg spurte jo sjefen hvor det var bra å bo, og han sa at det var best å bo nærme jobben. Da kan du jobbe lenge og sånne ting».*

Informant 1 og informant 2 sa at de gjerne spiser alle måltider på jobb sammen med sine kollegaer, da store deler av deres sosiale nettverk befinner seg på jobb. Informant 2 fortalte at de ansatte ofte holder uformelle sosiale arrangementer på arbeidsplassen, kalt «after works». Informantene beskrev et stort engasjement rundt jobben, der arbeidsplassen er en felles arena

for både fritid og jobb. Ansatte følte en større grad av «team spirit» på grunn av det sosiale samværet, ifølge informant 2. Det ble også nevnt at dette er typisk i Amerika, og at det her fostres en mer inkluderende kultur, både gjennom jobb og skole. Det ble nevnt at det kollektive samværet blir dyrket fra ung alder, da arrangementer på arbeidsplassen ofte kan inkludere familie. Informantene opplever at man i Norge er mer individualistiske, og at man gjerne avspaserer for å få mer fritid. Dette gjøres ved å være mer effektive på jobb, slik at man kan ta seg mer fri. Informant 1 beskrev dette slik: *«Typisk i Norge er vi effektive, effektive også drar vi hjem og drar på hytta. Drar hjem på fredag og spiser taco. Men her er det ikke hast for å komme seg hjem, folk har gjerne to timer lunsj (...)»*. Informanten følte derfor et skille fra hva informantene selv opplevde i Silicon Valley og hva informantene hadde et inntrykk av var vanlig i den norske praksisen om arbeidstid.

### *Norge*

De fleste informantene i Norge fortalte om at de har en fleksibel arbeidstid, men at de har en kjernetid de må forholde seg til. Med fleksibel tid mente informantene at de kan gå litt før normal arbeidsslutt, hvis de for eksempel skal hente barn i barnehage, eller at de kan komme senere dagen etter fordi de jobbet lengre enn normal arbeidstid dagen før. Flere fortalte at arbeidsdagen kan variere med tanke på antall timer, men at de samlet må overholde en vanlig norsk arbeidsuke på 37,5 timer. Informant 9 fortalte at man ikke får overtidsbetalt i deres bedrift, fordi bedriften ikke ønsker at ansatte skal føle at de er nødt til å jobbe mye. Informant 9 fortalte dette: *«Du får ikke betalt for overtid, men du får mer i timer(...)». Du skal ikke bo på jobben liksom»*. Videre fortalte informantene at bedriften vil at den enkelte ansatte skal utføre det arbeidet arbeidstakerne får betalt for, og at arbeidstaker ikke skal føle at en må jobbe mer enn det arbeidstakerne er signert for. Informant 7 informerte også om at de ansatte ikke opplever overtidspress på deres arbeidsplass, men vedkommende la til at det er vanlig å være tilgjengelig på ettermiddagen hvis dette skulle være nødvendig. Dette er noe flere av informantene nevnte.

Alle informantene opplyste om at de blir oppfordret til å komme på kontoret, selv om det er mulighet for hjemmekontor. Informant 7 og informant 9 mente at dette gjøres for å skape en god arbeidskultur og et godt samarbeid. Alle informantene nevnte at det foregår sosiale aktiviteter på deres arbeidsplass, for å skape et godt miljø.



### *Oppsummering*

I de amerikanske bedriftene ser vi at arbeidstiden er svært fleksibel, og at ansatte kan utføre arbeidet når de selv ønsker. I de norske bedriftene ser vi at arbeidstid er regulert, og at ansatte må jobbe innenfor en satt kjernetid. De amerikanske bedriftene oppfordrer ansatte til å være lenge på jobb, og legger til rette for at frynsegoder og sosiale arrangement skal føre til dette. I de norske bedriftene oppfordres det til å ikke jobbe mer enn det arbeidstaker har signert for, og at ansatte ikke skal føle overtidspress.

## **4.4 Ferie og fødselspermisjon**

### *USA*

Alle informantene i USA fortalte at det er fleksibelt med ferie, og flere nevnte at de har «uendelig» med ferie. De utdypet at ferietiden ikke er uendelig, men at så lenge man utfører arbeidsoppgavene sine, så er det mulig å ta ferie når man ønsker dette. Informant 2 og informant 3 fortalte at ansatte får dekket sin lønn selv om man tar ferie, uavhengig av om varigheten er en uke eller en måned. De beskrev dette slik:

*«Der jeg er nå, har jeg noe som kalles unlimited PTO. Altså PTO står for paid time off, og unlimited betyr ikke nødvendigvis uendelig, for de vil jo gjerne at du skal jobbe litt, men det betyr at du kan ta 3 uker ferie om du ønsker det. Uten problem»  
(Informant 2)*

*«Det er jo ikke uendelig, men så lenge du får gjort det du skal gjøre og det er greit for sjefen din, så kan du ta så mye ferie du vil i teorien» (Informant 3)*

Det kommer frem at bedriftene gir ansatte ferie, selv om dette ikke er lovfestet krav. Dette er helt ulikt fra Norge, som har strenge reguleringer for antall feriedager i forbindelse med ferieloven, kollektive avtaler og former for beregning av feriepengene. Flere informanter beskrev at de kan ta seg fri uten å måtte gi særskilt forvarsel til leder. Dette syntes de er svært annerledes fra Norge, der ferietider må planlegges god tid i forveien. Informant 1 fortalte at mengde ferietid er basert på ansiennitet, og at informanten selv nå har krav på 5 uker ferie.

Informant 4 nevnte at de ansatte kun får lønn når de jobber, og at de dermed kan velge å ta seg noen ulønnede ferieuker hvis de ønsker.

Når det gjelder fødselspermisjon fortalte informantene at mange av bedriftene i Silicon Valley har tatt etter det «skandinaviske» konseptet, selv om det ikke er så vanlig med fødselspermisjon i USA på nasjonal basis. Flere fortalte at det er mulig med lønnet permisjon i opp til ett år. Informant 1 fortalte: «*Vi har faktisk adoptert den norske modellen litt. Vi har sett etter den skandinaviske modellen hvordan det gjøres der*». Bedriftene ser det som et konkurransefortrinn å beholde verdifulle ansatte, ifølge informant 1. Informant 2 fortalte at jobben også tilbyr nedfrysning av egg, slik at ansatte kan få mulighet til å få barn på et senere, mer passende tidspunkt i livet. Dette begrunnes av informantene med at man som arbeidstaker gjerne er på en karrieretopp i samme alder som man ønsker å få barn. Informanten nevnte også at tech-selskaper ligger langt foran andre bransjer når det kommer til slike muligheter.

Informant 1 fortalte at mangelen på et sikkerhetsnett på lik linje som den etablerte i Norge fører til at det er et større fokus på å spare penger for sin egen fremtid, men også for ens barns fremtid. Dette ble gitt uttrykk for slik av informant 1: «*Du har ikke så mye sikkerhetsnett, du er litt din egen lykkesmed og må ta ansvar for fremtiden din. (...) Her tjener folk masse masse penger, men de er mye mer forsiktige og sparsommelige enn i Norge*». I tillegg la informanten til at barnehage er ekstremt dyrt, og at dette ofte fører til at en forelder er hjemmeværende. Informant 2 opplyste om at barnehage kan koste opp mot 2000 dollar i måneden per barn, noe som tilsvarer rundt 20 000 norske kroner. Informanten fortalte også at dette fører til at det er vanlig at personen som tjener mest i et forhold forblir i jobben sin, mens den andre parten blir hjemmeværende.

### *Norge*

Ved de norske bedriftene opplyste alle informantene om at de har 5 uker fastsatt ferie i året. Alle informantene la vekt på tryggheten de opplever i Norge ved at arbeidstakerne får sykepengene hvis de blir syke, og at lang fødselspermisjon er tilgjengelig. Informant 6 fortalte at på deres arbeidsplass oppfordrer både mor og far til å være hjemme i løpet av fødselspermisjonen. Det kommer derfor frem at familieliv ikke setter en stopper for karriere. Det ble i tillegg nevnt at bedriften deres scorer høyt på *Work-Life Balance*, som måler

hvorvidt ansatte har mulighet til å dyrke karriere og ha et bra familieliv. Informantene med barn la i sine svar vekt på at begge foreldre er i arbeid, og at de kunne forlate arbeidet tidlig noen dager i uken for å hente barn i barnehagen. Dette fører dermed til at de tilbringer mer tid sammen med familien etter arbeid.

### **Oppsummering**

De amerikanske bedriftene gir de ansatte mulighet til å ta lange lønnede ferier, så lenge de ansatte er tilgjengelige. I de norske bedriftene er ferietiden regulert, og ferieuker blir planlagt i forveien. Informantene i de amerikanske bedriftene fortalte at deres bedrifter har tatt etter det skandinaviske konseptet med tanke på fødselspermisjon, og tilrettelegger derfor for at ansatte kan stifte familie. De ansatt får også mulighet til å fryse ned egg, i det tilfelle at de ønsker å stifte familie på et senere tidspunkt. I de norske bedriftene er fødselspermisjon i tillegg lovregulert fra statens side, noe som fører til at ansatte føler seg trygge i bedriften.

## **4.5 Kompetanseutvikling**

### *USA*

All informantene i de amerikanske bedriftene la vekt på at de opplevde et skarpt kompetansefokus, der alle ansatte har høy spesifikk kompetanse innenfor sitt fagfelt. Informantene fortalte at opplæringen for nyansatte ofte er kort og at man blir kastet ut i arbeidshverdagen. Likevel mente informantene at grunnet fleksibiliteten til å utforme ens egen hverdag, fant de raskt ut hva slags arbeidspraksis som fungerte for dem. Blant annet nevnte informant 1: «*Den første uken var det litt struktur, men ellers var det bare lykke til. Du blir kastet ut i det og håper at du klarer å svømme!*»

Alle informantene i Silicon Valley-området fremhevet at det ble lagt vekt på et ekstremt kompetansefokus i bransjen. Informantene innenfor teknologibransjen forteller at de har medarbeidere som har blitt rekruttert til bedriftene, da de er noen av de mest kompetente innenfor sitt område. Det ble videre nevnt at dette er med på å påvirke arbeidsmotivasjon. Informant 4, som jobbet innenfor helse, la også vekt på et kompetansefokus der man hele tiden skulle forbedre seg. Informant 3 fortalte hvordan amerikanerne fremstår som mer

dedikerte og har en større lidenskap til arbeidsoppgavene, i forhånd til det informanten hadde opplevd i Norge tidligere. Informant 1 fortalte at det er stort fokus på fagkunnskap og at bedriften har samlet noen av de mest engasjerte og kompetente medarbeiderne innenfor deres fagfelt. Dette ble beskrevet slik: *«(...) det er kanskje litt mer drive til å gjøre en god jobb. Det er veldig høy kompetanse her, jeg vil si det er enda mer enn jeg er vant til i Norske selskaper»*. Deretter legges det til ansatte gjerne er ekstra motiverte, da de vet dette kan resultere i økonomisk gevinst. Informanten beskriver det slik: *«Det er veldig mange flinke folk og jeg opplever at folk kanskje er enda mer motivert og jeg tror grunnen er at, for det første har du mye mer potensiell oppside med å gjøre det bra her. Du kan tjene mye mer»*.

Videre fortalte informantene om viktigheten av kompetanseutvikling, og hvordan den amerikanske kulturen verdsetter dette. Informant 4 fortalte at det er mye kursing og at man som ansatt alltid skal være «on top of your game». Med dette mente informanten at man alltid skal være mest oppdatert. Informanten opplever dermed at de ansatte alltid må lese den «nyeste artikkelen», for å lære mer, samt at de må demonstrere hva de kan. Informant 4 fortalte: *«Det veldig mye sànn en holdning om «lifelong learning», du skal alltid lære og vise hvordan du får en vinn (...) Det er en slags energi at du skal opp og frem og vite ting, og være oppdatert hele tiden. Og det kan bli litt stress, men egentlig litt gøy også»*.

Noe som ble trukket frem av informantene, var viktigheten ved å skille seg ut. Informantene var også under oppfatningen at det er mer «tillatt» til å skryte av ens egne prestasjoner, og å vise at man har oppnådd suksess eller at man har tilegnet seg ny kunnskap. Informant 3 sa at det ofte gis skryt til enkeltpersoner i plenum og at folk generelt er mer åpne til å skryte av seg selv. Informanten så på dette som ulikt fra Norge, da de opplevde at den norske kulturen følger janteloven. Informantene utdyper at deres kollegaer i USA er mer glade i å vise hva de har fått til, og at de viser mer stolthet over arbeidet de har utført. Informantene fortalte at et resultat av ønske om å oppnå suksess, er at ansatte har et stort fokus på individuell utvikling og sine egne prestasjoner. Det blir også forklart at individuelle prestasjoner er relatert til kraftige lønnsøkninger.

En faktor informant 1 la vekt på er at motivasjonen til de ansatte i større grad er preget av et konstant karrierejag. Videre nevnte informanten at karrierejaget gjør at amerikanere setter av

mer tid til jobb, og at ansatte tilbringer mer tid på kontoret enn nordmenn. Ifølge informantene er dette også koblet til den amerikanske kulturen, som aksepterer et fokus på fremgang, mobilitet og suksess, samt å kunne klare seg selv. Dette er hovedprinsippene i den amerikanske drømmen. Informant 2 påpekte dette særtrekket ved den amerikanske kulturen, og la også vekt på de store mulighetene man har i USA, som informanten derimot føler er begrenset i Norge. Informanten føler det er vanskeligere å skille seg ut i Norge, og forklarer dette: «*Det er veldig synd å si, men det vil aldri kunne bli en «unicorn» i Norge, på grunn av skattemuligheter og begrensninger etc.*».

### *Norge*

Informantene i de norske bedriftene forklarte at de kontinuerlig kan utvikle seg, og at deres arbeidsplasser regelmessig tilbyr ekstern kursing hvis ansatte ønsker dette. Det ble likevel vektlagt et fokus på intern kunnskapsdeling, heller enn ekstern kursing. Informant 7 la vekt på sin oppfatning at det å lære av hverandre bygger sterkere relasjoner mellom kollegaer, og at dette er en del av «teambuildingen», noe som fasilitetens av å holde kursing internt. I tillegg forklarte informanten at det er viktig å dele erfaringer, og at de ansatte med mest kompetanse på et gitt fagfelt kan dele denne kompetansen med medarbeidere for å styrke organisasjonen. Det understrekes med dette at det er mer fokus på å lære av hverandre, enn at man skal lære seg ting på egenhånd. Informantene forteller at delingskulturen gjør at man bygger hverandre opp. Det blir fortalt at ved å dele kunnskap, vil dette gjøre teamet sterkere. Informantene forklarte:

*«Det er en veldig viktig greie, og det bygger ganske sterke relasjoner, for da får du også interne eksperter som på en måte du vet hvem du skal spørre om hva og det er lettere å jobbe sammen og hjelpe hverandre i kundeprosjekter også da» (Informant 7)*

*«Så det er veldig sånn åpent for at alle skal liksom hjelpe hverandre da, så vi har veldig sånn sterk kunnskapsdeling. Delekultur. (...) Og også det at teamet er liksom, at det er veldig bra team spirit. At folk bygger hverandre opp og sånn, det tror jeg er veldig viktig» (Informant 9)*

Informantene forteller at det er rom for å kunne jobbe med arbeidsoppgaver utenfor sitt kjerneområde, og at dette er en måte å tilegne seg ny kompetanse på. Informant 7 nevnt, med tanke på at deres bedrift verken har HR-og økonomiavdeling, og at de derfor fordeler ansvar for ulike fagområder mellom de ansatte. Dette fører til at ansatte får bredere kompetanse på ulike felt innad i bedriften. Informant 6 forteller at det er vanlig å jobbe på tvers av team, basert på hvem som har kapasitet, og ikke hvem som er ekspert på området. Det blir i tillegg beskrevet en dugnadsånd, der man kan hjelpe medarbeidere der de ikke strekker til. Følgende blir sagt av informant 6: *«Vi jobber veldig tverrfaglig og på tvers og mer basert på egentlig hvem som har kapasitet enn hvem som nødvendigvis som er ekspert på det området. Så hvis jeg har veldig mye å gjøre, så kan jeg få hjelp av en som egentlig jobber med noe annet. (...) Og det er det mye av i bedriften generelt tror jeg, mye dugnadsånd egentlig».*

### **Oppsummering**

I de amerikanske bedriftene er det et stort fokus på spesifikk og høy kompetanse, der man hele tiden skal utvikle seg og vise sine individuelle prestasjoner. I de norske bedriftene er fokuset heller rettet mot kollektiv kunnskapsdeling, der man skal lære av hverandre og bygge hverandre opp. Ansatte kan i tillegg bidra på tvers av kjerneområder, for å få utviklet sin kompetanse på områder man ikke er ekspert på. I de amerikanske bedriftene skal man heller skille seg ut på sitt område, der det er mer akseptert å skryte av egne prestasjoner.

## **4.6 Deltakelse**

### *USA*

De fleste av informantene i de amerikanske bedriftene fortalte at de kan bestemme over sin egen arbeidssituasjon. Med dette la de vekt på tilrettelagt fleksibilitet, som gjorde de i stand til å kunne velge sin egen fremgangsmåte og for å kunne utforme sitt eget opplegg. Tilliten de får fra leder skaper dermed grunnlag for å ta ansvar selv. Informant 3 fortalte at det var begrenset mulighet til å velge arbeidsområde i starten, da informanten kom rett inn et i pågående prosjekt og derfor ble plassert der bedriften trengte informantens kompetanse. Videre fortalte informant 3 at dette var demotiverende, og syntes at det var kjedelig å bli satt

på prosjekter uten mulighet til å påvirke arbeidsoppgavene. Informanten fortalte at man måtte «bite tennene sammen» og heller satse på å få mer valgfrihet senere.

Informantene påpekte betydningen av å kunne bestemme over ens eget arbeid, og at det å ha en egen stemme var en stor motivasjonsfaktor. Informant 1 fortalte om sin oppfatning at arbeidsmotivasjon blir påvirket av å kunne bestemme sine egne arbeidsoppgaver. Det å kunne gjøre forskjell i bedriften, samt det å være verdifull for selskapet, var viktig for informanten. Informant 2 sa at en motivasjonsfaktor er å kunne jobbe med spennende arbeidsoppgaver, å ha gode medarbeidere og å gjøre morsomme ting på jobb. Dette temaet ble utdypet av informant 4 gjennom oppfatningene at en varierende arbeidsukene er et opphav til motivasjon, og at det er viktig å kunne gjøre en forskjell i bedriften.

### *Norge*

I de norske bedriftene fortalte informantene at det er åpent for å kunne komme med innspill til ens egne arbeidsoppgaver. Informant 5 fortalte at det er mulig å kunne delta i avgjørelser, selv om informanten er relativt nyansatt. Det ble fortalt at informanten kan delta i prosjekter som virker spennende, og selv finne oppgaver som er relevant for ens egen utvikling. Informant 6 opplyste om at man som ansatt ved deres bedrift kan bidra der man selv ønsker det, selv om arbeidsoppgaven kan være utenfor ansattes kjerneområder. Informanten fortalte videre at det er vanlig ved deres arbeidsplass å arbeide på tvers av team, og at ansatte på denne måten får utfordret seg på nye områder og får prøvd seg på nye arbeidsoppgaver. Det blir forklart som følgende:

*«Også føler jeg at i bedriften og i mitt team, så er det veldig stort rom for at man kan rekke opp hånden hvis man har lyst til å bidra i prosjekter som er litt utenfor mitt kjerneområde hvis jeg føler at jeg har kapasitet» (Informant 6)*

*«Du bestemmer helt selv hva du gjør hver dag, og man kan bestemme selv hvilke ekstra oppgaver man vil ta på seg som ikke er «core». Du får også planlegge etter når du er mest fokusert slik at man er mest mulig effektiv» (Informant 9)*

Alle informantene i de norske bedriftene informerte om at de motiveres av spennende og stimulerende arbeidsoppgaver, men informant 8 nevnte derimot at det er begrenset mulighet til å regulere egne arbeidsoppgaver ved deres arbeidsplass. Dette er med på å skape en mindre motiverende hverdag, og informanten fortalte at de føler at det blir gitt for lite tid med hver enkelt pasient. Alle informantene nevnte at en av de viktigste motivasjonsfaktorene deres er å kunne påvirke sin egen arbeidshverdag. Informant 9 fortalte at vedkommende valgte å bytte jobb da det var begrenset mulighet for å kunne utforme sine egne arbeidsoppgaver. Informanten fortalte videre at det på sin nye arbeidsplass var mer frihet og at det fantes store utviklingsmuligheter. Det ble også nevnt at deltakelsen fører til et godt sosialt nivå og en gjensidig tillit til leder. Informantene understrekte denne tematikken ved:

*«(...) stimulerende arbeidsoppgaver, hvor jeg kan lære noe nytt. Og godt sosialt miljø og gode kollegaer. Og en inspirerende leder. Som har tillit. Eller som jeg har tillit til. Og at jeg brenner for det selskapet eller det vi gjør. At jeg opplever det som viktig»  
(Informant 6)*

*«Men i vårt selskap så er det ekstremt stor, hva skal jeg si? Selvledelse. Stor grad av det, at folk selv bestemmer hvordan de gjør oppgaven. Og tidvis også hva de gjør. Ehh, selvfølgelig innenfor rammer» (Informant 7)*

*«(...) du legger veldig opp til det selv. Vi har arbeidsbeskrivelser, men ingen spesifikke oppgaver vi må utføre. Det er veldig åpnet for å gjøre ting på din måte» (Informant 9)*

Muligheten til å kunne påvirke egne arbeidsoppgaver og forme arbeidshverdagen er noe ledere bruker som incentiv for å beholde gode og kompetente ansatte da de gjerne får mange tilbud fra andre arbeidsplasser. Informant 7 fortalte at erfaringer og målinger viser at disse mulighetene er avgjørende for å kunne beholde medarbeidere og at dette veier opp mot lønnsinsentivet. Informantene la også stor vekt på kompetanseutvikling og den sterke delingskulturen i Norge.



### **Oppsummering**

I de amerikanske bedriftene var det tilrettelagt for fleksibilitet, slik at informantene kunne bestemme eget sitt arbeidsopplegg. I tillegg ble det lagt vekt på at dette ble sett på som en motivasjonsfaktor. Vi ser likheter ved dette i de norske bedriftene, der informantene også kunne delta i avgjørelser knyttet til arbeidsoppgaver. I de norske bedriftene blir det også lagt vekt på at man kan bidra på tvers av team hvis man ønsker. Dette er med å på å skape et godt arbeidsmiljø og et tettere samarbeid.

## **4.7 Lønn**

### *USA*

De fleste informantene i USA informerte om at de har fastsatt lønn, men at den hver måned varierer basert på bonuser, frynsegoder og arbeidstid. Disse faktorene går vi nærmere inn på senere. Vi opplevde at lønn ble trukket frem flere ganger uoppfordret av informantene, selv om det var andre temaer som var i fokus.

Noe som har gjentatt seg er fokuset på stor potensiell lønnsvekst i USA, som innebærer at det ikke er noe begrensning for hvor mye man kan tjene. Forskjellene på lønningssummer er store både innad i USA, men også sammenlignet med Norge. Selv om det ikke finnes en øvre lønningsgrense i Norge, fremsto det tydelige meninger blant informantene om at det i Norge finnes et lønnstak som skaper begrensninger. Ifølge informantene er det mer vanlig å kunne stige raskere i lønn innenfor deres bransjer i Silicon Valley. Informant 1 utdypet:

*«Bare for å sette litt i perspektiv i forhold til nivåer og sånn, fra et nivå til det neste kan man få en halv million forskjell av det du får utbetalt av et år. Og det går eksponentielt høyere og høyere for hvert år. Så fra nivå 4 til 8, kan det være snakk om 10 millioner kroner i forskjell. Da begynner du å snakke. Da skjønner du at det er litt motivasjon i å stå på litt»*

Det blir videre fortalt at dette er en stor motivasjon til å gjøre en god jobb, siden man som ansatte får mye økonomisk igjen for arbeidet en gjør. Informant 2 fortalte også at de høye

lønningene er motiverende, og en av grunnene til at vedkommende opplever at det finnes flere muligheter i USA.

Informant 3 ble tilbudt jobb både i Norge og i USA ved endt studietid. Informanten fikk tilbudt en relativt høy lønn i Norge i forhold til at vedkommende var ny på arbeidsmarkedet, men lønnen som ble tilbudt i USA var likevel dobbelt så høy. Informanten opplyste selv at tilbudet representerte en rimelig startlønn i USA, men at den ikke kunne sammenlignes med lønningene i andre store og anerkjente Tech-selskaper i Silicon Valley. Informanten fortalte at en grunn til at lønnen er så høy er at man får bonus og aksjer, og at lønnen stiger med erfaring. Det ble også nevnt at man kan øke lønnen ved å nevne for leder at man har fått andre jobbtilbud. Det utdypet informant 3 ved:

*«Også legger du på bonuser og aksjer å, så blir det bare enda mer. Og den stiger jo hvis du har fem år erfaring og er veldig flink på en spesiell ting. Og hvis du har andre tilbud, som «leverage», så kan du få skikkelig crazy høye lønner»*

### *Norge*

Ved spørsmål om lønn i de norske bedriftene, fortalte alle informantene at de har fastlønn, men at lønnsnivået deres ikke er det som er avgjørende for motivasjonen de har til sitt arbeid. Det som ble trukket frem var betydningen av trivsel, og naturen av arbeidsoppgavene i seg selv. Det ble nevnt at lønn selvfølgelig er en nødvendighet for å kunne dekke grunnleggende behov, og at det deretter er viktig å ha nok til overs for fritid og hygge. Likevel vektla informantene en inspirerende jobb og opplyste om at medbestemmelse er viktigste aspektet ved arbeidet. Informantene la frem disse synsvinkelen:

*«Så jeg tror liksom at den balansen mellom, altså trivsel er det viktigste og det at man får spennende oppgaver. At man ser at man blir sett og man får utvikling og da veier på en måte det veldig tungt opp mot lønn» (Informant 5)*

*«Jeg har aldri hatt jobb på grunn av lønn først og fremst. Men, lønn må være på et sånt nivå at føles rettferdig og at det er i forhold til innsats og verdien man bringer til bords, og så må det være sånn at det er greit nok» (Informant 7)*

*«Men jeg har aldri byttet jobb basert på lønn, men basert på oppgaver. Hvem jeg ønsker å jobbe med og hva jeg synes er inspirerende. Hadde jeg fått dobbelt lønn og en ok jobb, så hadde jeg jo kanskje vurdert det. Men jeg er ikke drevet av det hverfall» (Informant 6)*

### **Oppsummering**

I de amerikanske bedriftene varierte lønnen basert på bonus og frynsegoder. Det ble lagt stor vekt på muligheten til å oppnå en høy lønning, og at det ubegrenset hvor mye ansatte kan tjene. Informantene i de amerikanske bedriftene så dette som ulik fra Norge. I de norske bedriftene hadde alle informantene fastlønn, og det ble trukket frem at lønn ikke var avgjørende for valg av arbeidsplass. Det ble heller lagt større vekt på betydningen av trivsel.

## **4.8 Bonus**

### *USA*

Bonus er gjerne knyttet opp mot prestasjon, og blir brukt som belønning for god innsats. Da vi spurte de amerikanske informantene om bonus fikk vi flere ulike svar. En likhet var at alle informantene viste et stort pengefokus og la vekt på at bonus er et bevis på at man som ansatt har gjort en god jobb. Informant 1 fortalte at det utbetales individuelle bonuser på vedkommens arbeidsplass, som baseres på «performance review» fra lederen og medarbeidere. Performance reviews innebar tilbakemelding på gjennomført arbeid, der en god prestasjon ville føre til en høyere bonus.

I intervjuene fremkom det at alle informantene har ulike bonusordninger, men at en likhet er at hele eller deler av bonusene baseres på individuell prestasjon. Det var vanlig å få både signeringsbonus, men også aksjer som belønning ved gode prestasjoner. Her ble det nevnt at det ikke finnes en øvre grenser for hvor mye man kan få utbetalt som ansatt. Informant 1 beskrevet det slik: *«Det kan være masse penger hvis man har gjort noe helt ekstraordinært.*

*Men da er det ofte i form av aksjer, og de fordeles utover fire år. La oss i si at du får 100,000 dollar i aksjer, så får du da ja.. så får du litt hver måned i 4 år». Dette er også en måte for bedriften å beholde ansatte på. Hvis en ansatt sier opp sitt arbeidsforhold før en slik 4 års periode er over, vil den ansatte miste den resterende verdi som hadde blitt utbetalt i fremtiden. I teknologibransjen fortalte informant 3 at det er vanlig å få jobbtillbud fra konkurrerende bedrifter, der det gjerne tilbys lønnsøkning. I tillegg tilbys det kompensasjon for verdien av aksjene som den potensielle nyansatte hadde fått av sin nåværende arbeidsgiver de neste årene. Dette viser hvor konkurransepreget denne bransjen er.*

### *Norge*

Vi fikk inntrykk av at flere informanter i de norske bedriftene var delvis negativt innstilt til individuelle bonuser. Informantene poengterte og vektla betydningen av at ens egne prestasjonsmål skulle føre til indre motivasjon og at ytre motivasjon ikke var like viktig. Videre påpekte informantene at det er stort fokus på kollektiv suksess i deres bedrifter. Det ble påpekt i at det i de norske bedriftene er mer fokus på teamprestasjon enn på individuell prestasjon. De fleste informantene fortalte at de ansatte både har individuelle og felles mål på arbeidsplassen, men at den utbetalte lønningsbonusen er felles fordi dette skaper en kollektiv retning og en god kultur. Informant 6 fortalte at målene bør være motiverende, og at målsetningene skal føre til bedre prestasjon for hele bedriften. Det ble illustrert med følgende: *«For min del er det ganske klart og tydelig hva som forventes og hvilke mål jeg har. Jeg er har jo ganske tydelige mål knyttet til konkrete prosjekter gjennom året».*

Bedriften informant 6 jobber i har et kollektivt bonusoppsett, der alle ansatte får bonus hvis bedriften når sitt vekstmål. Bonusen er da tre månedslønninger som blir utbetalt til alle ansatte, uavhengig om vedkommende for eksempel er i fødselspermisjon. Informant 7 fortalte at de ansatte i deres bedrift ikke har bonusstruktur på individnivå og at dette ble bestemt på bevist grunnlag. Ansatte i denne bedriften får overtidsbetalt istedenfor bonus. Informant 7 fortalte videre: *«Fordi vi tror ikke at individuelle bonuser bygger den kulturen vi vil ha, vi tror det blir mange spisse albuer av det og ikke hensiktsmessig for helheten da».*

Informant 9 fortalte at alle på deres arbeidsplass får utbetalt felles bonus basert på deres stilling i bedriften, og at dette føles rettferdig. Informanten nevnte det samme som informant

7, om at man ikke ønsker skarpe albuer og heller ikke ønsker en arbeidsplass som skaper sjalusi og misunnelse. Informanten mente at bedriften heller vil ha en kultur der det er utvikling som er i fokus, og at ansatte blir glade på hverandres vegne. Informant 9 fortalte at hvis deres arbeidsplass hadde benyttet seg av individuelle bonuser, så kunne dette ha ført til at det er lettere for ansatte å ødelegge for hverandre. Hverken informant 5 eller informant 8 hadde bonusordninger på deres arbeidsplass. Informant 5 opplyste om at ansatte ved deres bedrift ikke får bonus i form av penger, men i form av nye oppgaver og mer ansvar.

### ***Oppsummering***

I de amerikanske bedriftene ble bonus brukt som belønning for god innsats. Informantene hadde individuell bonus basert på prestasjon, og det var i tillegg vanlig å få aksjer som en form for belønning. I de norske bedriftene var det ikke alle som hadde bonus. De bedriftene som ga bonus til sine ansatte benyttet seg av systembonus, der alle ansatte fikk utbetalt en del av overskuddet. Informantene legger vekt på at bonusen skal være kollektiv, da dette skaper en felles retning og rettferdig fordeling.

## **4.9 Frynsegoder**

### *USA*

I de amerikanske bedriftene var det et stort fokus på frynsegoder blant informantene, og at mange av disse blir dekket av jobben. Som del av disse frynsegodene ble det nevnt frokost, lunsj, middag, snacks, muligheten til å vaske klær, og gratis transport til jobb. Informant 2 fortalte at bedriften deres ser på slike frynsegoder som en investering, og at disse fører til at ansatte ønsker å oppholde seg på arbeidstiden i lenger tid. Informanten fortalte:

*«Så er det rent en kjempegod investering finansielt, for du holder ansatte på jobb og i jobb lenger. Og ansatte da genererer mer for jobben, fordi de er lenger på jobben. Så pengene de bruker på mat, er ikke nødvendigvis mye i forhold til hva de får igjen»*

Et flertall av informantene fortalte at de også får selskapsaksjer når de starter i bedriften, og at de ikke får tilgang til disse aksjene før det har gått minst ett år. Dette er en måte å beholde kvalifiserte ansatte på, da det er svært stor konkurranse i bransjen. Dette gjør at informantene

blir låst til bedriften, og mister avkastningen hvis de slutter. Informant 2 fortalte at frynsegodene ikke skattlegges, og at det derfor er lettere for bedriften å tilby dette til ansatte. Informant 2 forklarte:

*«Ja mange frynsegoder som ikke skattlegges, som ville blitt skattlagt i Norge. I tillegg så har jo jeg aksjer i bedriften som da per dags dato ikke er realisert og de skattlegges ikke over formueskatt-prinsippet som ville blitt gjort i Norge»*

Noe som også verdsettes som frynsegode er forsikring. Denne dekker både dens ansatt og dens familie og dette er en vanlig praksis i USA. Forsikring knyttet til arbeidsstedet er svært viktig i USA, da det ikke finnes et velferdssystem på lik linje som for eksempel i Norge, som støtter amerikanske borgere eller personer med oppholdstillatelse.

### *Norge*

I de norske bedriftene er det også vanlig at jobben dekker ansattes forsikring, men informantene la ikke noe særlig vekt på dette. Informant 6 uttalte: *«Vi har selvfølgelig veldig gode forsikringsordninger og pensjonsordninger som skal skape en sånn trygghet i bunn, det har jo de fleste»*.

Det var flere frynsegoder i de store norske bedriftene, enn det var i de mellomstore bedriftene. Flere av informantene følte usikkerhet rundt spørsmålet om hva som kvalifiseres som et frynsegode ved deres arbeidsplasser, og kunne ikke svar med noen konkrete frynsegoder da vi stilte spørsmålet. Det som gjentok seg som et tema var at jobben dekket ansattes nødvendige arbeidsutstyr for å kunne jobbe hjemme. Blant annet bredbånd, mobil og pc ble nevnt. I motsetning til de andre informantene opplyste informant 6 om at de har mange frynsegoder på deres arbeidsplass, og at disse kunne minne om det som tilbys ved amerikanske bedrifter. Eksempler på dette var kurs som ikke er relatert til jobb, slik som kokkekurs og skikurs, trening i lunsjen, reiser og måltider på jobb. Informant 8 jobber i helsesektoren, og fortalte at de ikke har noen frynsegoder. Denne tematikken er preget av institusjonelle reguleringer.

***Oppsummering***

I de amerikanske bedriftene ble det tilbudt mange frynsegoder, og dette ble sett på en investering fra bedriftens side, for å beholde ansatte lenger på jobb. Informantene fikk også aksjer i bedriften, som var en måte å låse ansatte til arbeidsplassen. I de norske bedriftene var det et mindre fokus på frynsegoder, og de fleste informantene fikk kun dekket nødvendig arbeidsutstyr og forsikring.

## 5 Diskusjon

Formålet med denne oppgaven er å undersøke betydning av et gitt lands typiske HRM-praksis for arbeidstakere i dette landet. For å besvare denne hovedproblemstillingen har vi konkretisert to forskningsspørsmål. Først har vi undersøkt hvilken HRM-praksis arbeidsgivere velger med bakgrunn i de nasjonale omgivelser som finnes i de amerikanske bedriftene og de norske bedriftene vi har undersøkt (F1). Deretter har vi sett på effekten HRM-praksisen har på de ansatte i bedriftene vi har undersøkt (F2). I dette kapitlet skal vi knytte våre funn opp mot litteratur og tidligere forskning, for å kunne drøfte våre forskningsspørsmål som leder til problemstillingen. Vi vil gå gjennom tilsvarende temaer som i analysen både i forskningsspørsmål 1 og forskningsspørsmål 2, for å kunne se en sammenheng mellom disse.

### 5.1 Hvilken HRM-praksis velger arbeidsgivere med bakgrunn i deres nasjonale omgivelser (F1)?

Vi ser at den liberale markedsøkonomien i USA og den koordinerte markedsøkonomien i Norge skaper ulike grunnlag for valg av HRM-praksis. Ut ifra vår undersøkelse ser vi hvordan HRM-praksis i et gitt land blir påvirket av både institusjonelle og kulturelle forhold. Kulturen er basert på normer og verdier som dyrkes og ligger til grunn for hvordan bedriften ledes og hvilke beslutninger som er hensiktsmessige for økonomisk gevinst.

#### 5.1.1 Beslutningskraft og struktur

Våre funn viser at det er tydelige forskjeller i de nasjonale omgivelsene for de amerikanske bedriftene i Silicon Valley-området og de norske bedriftene i Norge. Selv om Hofstede viser til at USA og Norge er relativt like når det kommer til dimensjonen om maktavstand (Hofstede Insight, u.d.), observerer vi ulikheter mellom landene. Informantene i de amerikanske bedriftene opplever at lederen har stor handlekraft, mens informantene i de norske bedriftene opplevde at lederne ikke var enerådige ved beslutninger. Våre funn viser at lederne i de amerikanske bedriftene kunne ta flere beslutninger på egenhånd, uten innblanding fra institusjonelle omgivelser. Dette er knyttet til at det er få eksisterende reguleringene ved



oppsigelsesvern og et fravær av fagforeninger. Det er derfor ingen tredjepart som beskytter de ansattes interesser i de amerikanske bedriftene.

Vi antar at hvis ansatte ved de amerikanske bedriftene er oppmerksomme på at de har mer å tape, betyr dette at lederen har større handlekraft. Derfor vurderer vi handlekraften som en faktor som påvirker maktavstanden i de amerikanske bedriftene vi undersøkte. Dette ser vi derfor på som en årsak til at maktavstanden er noe høyere i USA enn i Norge. De norske bedriftene er preget av streng lovregulering rundt arbeidsforhold, noe som gjør at lederne ikke kan ta alle beslutninger alene. Det kan tyde på at reguleringene i Norge medfører at fagforeningene tar del i beslutninger og at sjefen ikke kan fatte beslutninger på egenhånd. Dette kan være en årsak til at HRM-praksisene er ulike, da vi ser en større bruk av calculative HRM i de amerikanske bedriftene (Gooderham et al., 1999), der lederne har større mulighet til å styre mer fritt. Vi antar at en calculative HRM-praksis blir tatt i bruk under slike forhold der det er få regulering av arbeidsforhold, slik vi ser i de amerikanske bedriftene vi undersøkte.

Gjennom analysen ble vi oppmerksomme på at informantene i de amerikanske bedriftene både påpekte at deres leder hadde stor beslutningskraft, men også at de opplevde en flat struktur innad i sine avdelinger. Vi ser dermed flere antydninger til hvorfor landet har middels maktavstand i Hofstedes forskning (Hofstede Insight, u.d.). Funnene viser at ansatte i de amerikanske bedriftene hadde en god relasjon til egen leder, basert på tillit og tett oppfølging. Disse informantene la vekt på at lederens beslutningskraft er mest fremtredende ved HR-funksjoner slik som ved oppsigelse. De nevner at lederne i deres bedrifter ikke er egenrådige når beslutninger blir tatt i avdelingene og informantene har en oppfattelse av at bedriften ønsker å inkludere ansatte.

I de norske bedriftene viser våre funn at det oppleves en flat struktur, med en nær relasjon til en synlig leder. Flattere strukturer og mindre egenrådighet blant ledere kan også være et resultat av at Norge er et mer feminint land kombinert med at det er lav maktavstand (Hofstede Insight, u.d.), noe som videre tydeliggjør denne relasjonstypen mellom leder og ansatt. Vi ser likheter mellom bedriftene vi har undersøkt på tvers av landene, da de fleste informantene opplyste om at de har en flat struktur på deres arbeidsplass, der de ansatte tar

avgjørelser sammen med leder. Videre ser vi at samarbeidet mellom leder og ansatt er typisk assosiert med en collaborative HRM (Gooderham et al., 1999). Likevel må det poengteres at noen av informantene ved de amerikanske bedriftene opplevde større avstand mellom stillinger i bedriftene, og vi vurderer om dette kan på grunn av ulike bransjer. Vi observerte at bedriften i helsebransjen var preget av en større grad av hierarki. Trolig er dette grunnet i at det eksisterer mange ulike stillingsnivå på et sykehus. De norske bedriftene som våre informanter var ansatt i var mye mindre i størrelse enn de amerikanske bedriftene, og de ansatte jobbet mye tettere med sine ledere som del av sin arbeidshverdag. Dette antar vi vil skape en tettere dialog mellom leder og ansatt. Våre funn viser at den norske kulturen fremstår som åpen og direkte, noe som er i tråd med at medbestemmelsesretten som er nedfelt i Arbeidsmiljøloven (Lervik & Traavik, 2016, s. 481).

### **5.1.2 Fagforeninger og stillingsvern**

Det tyder på at det lave stillingsvernet i de amerikanske bedriftene gjør at ting skjer raskere enn det ville gjort i de norske bedriftene, og at dette medfører kort oppsigelsestid. Her ser vi at det vil være naturlig for ledelsen i de amerikanske bedriftene å velge en calculative HRM-praksis. Selv om det er lite reguleringer i arbeidslivet og sjefen har mer beslutningskraft, kommer det frem i analysen at det ikke er en normal praksis å på bli sagt opp på dagen. Trolig er dette fordi de ansatte har høy kompetanse, og at bedriftene ikke ønsker å si dem opp. Våre funn viser at bedriftene i Silicon Valley-området legger vekt på å ansette og utvikle sine medarbeidere, for at de skal skape mest mulig avkastning for bedriften. Bedriftene gjør det som er best egnet for egen virksomhet for å tilfredsstille shareholdere, og det kan tyde på at dette er den beste måten å skape avkastning på. Det økonomiske perspektivet med mål om å gi avkastning til shareholdere, er et kjennetegn ved calculative HRM. I de norske bedriftene er fagforeninger en aktiv part i arbeidslivet, som er et kjennetegn ved collaborative HRM. I tillegg er fagforeninger noe som inngår i den nordiske modellen, der et trepartssamarbeid fremmer tillit og rettferdig maktfordeling (Grenness, 2003). Ingen av informantene i de norske bedriftene var selv medlem av en fagforening, selv om de informerte om at mange på arbeidsplassen var det. Det kommer frem i analysen at informantene ikke føler behov for å være medlem i en fagforening, da det er strenge reguleringer knyttet til oppsigelsesvern i Norge.

### 5.1.3 Arbeidstid og fritid

I begge landene blir det nevnt at det er mye fleksibilitet rundt arbeidstid, men i de amerikanske bedriftene ble uttrykket «frihet under ansvar» tatt til nye høyder. Ansatte kan komme og gå som de vil uten kjernetid. Det hadde ingenting å si hvor arbeidet utføres, så lenge de ansatte viste til resultater. Derimot ser vi i de norske bedriftene at arbeidstiden også er fleksibel, men i en helt annen grad. Ansatte kan jobbe kortere eller lengre dager, men det er et større fokus på timer, der man skal ha en full arbeidsuke basert på den norske standarden. Vi ser at siden arbeidstid ikke er regulert i de amerikanske bedriftene, er det enklere for bedriften å la ansatte styre dagen sin selv. I de norske bedriftene medfører reguleringene at arbeidstid er fastsatt, og lover gjør at ansatte ikke kan jobbe for mye overtid. I tillegg viser resultatene at de ansatte i de norske bedriftene ble oppfordret til å komme på kontoret, selv om det er mulig med hjemmekontor. Ansatte i de amerikanske bedriftene kunne i praksis jobbe hvor de selv ønsker.

Funnene våre viser at selv om informantene i de amerikanske bedriftene kan avslutte arbeidsdagen tidlig grunnet fleksibilitet, legger bedriftene likevel opp til at fritidsaktiviteter og dagligdagse gjøremål kan bedrives på arbeidsplassen. Det kan tyde på at dette medfører at ansatte er lenger på arbeidsplassen enn de er i de norske bedriftene. Vi ser derfor et overraskende skille mellom arbeidstid og fritid i de amerikanske og norske bedriftene. Tidligere forskning viser at amerikanere har de lengste arbeidsdagene i verden (Børve, 2008, s.5; Noe et al., 2017, s. 534). Vi opplevde at våre funn kan relateres til dette, da informantene fortalte at det var lagt opp til at ansatte kunne “bo på jobben” i Silicon Valley. Derfor ser vi at HRM-praksisen i de amerikanske bedriftene er i samsvar med det Børve (2008, s. 5) forteller om “Long hour culture”. Det tyder på at den amerikanske kulturen legger opp til lange arbeidsdager. Det kommer også frem i analysen at det er vanlig at den ene forelderen er hjemmeværende, for å passe på barna. Informantene i de norske bedriftene sier derimot at det ikke er vanlig å tilbringe tid på jobb etter endt arbeidsdag, og at den feminine kulturen i Norge er basert på et tydeligere skille mellom arbeid og fritid. Det kom frem i analysen at det var vanlig for både mor og far å være i jobb, og bedriftene la til rette for at ansatte med barn får gå tidligere eller komme senere. Dette kan være for å gjøre ansatte fornøyde, da det tyde på at dette er en viktig verdi i den norske kulturen.

#### 5.1.4 Ferie og fødselsperm

I Noe et al. (2017, s. 349) står at det er vanlig med 10 dager med ferie i store amerikanske selskaper. I Silicon Valley kom det derimot frem at ansatte hadde mulighet til å ta “uendelig” ferie, selv om dette ikke er et lovfestet krav. Vi ser på dette som et strategisk valg fra bedriftens side, for å holde på ansatte og gi ansatte følelsen av frihet relatert til jobben. Selv om arbeidsdagene er lange, har de valgfrihet til å kunne ta ferie når de selv ønsker for å lade opp til nye prosjekter. Ved slik fleksibilitet ser vi at ledelsen er mer handlekraftig der de kan bestemme strukturen ved ferie selv. Det kan tyde på den lave reguleringen av arbeidsforholdene i USA har i dette tilfellet gitt et positivt utslag. En konsekvens vi hadde antatt av lav lovregulering av arbeidsforhold i USA er lite eller ingen ferie, men vi ser at bedriftene har valgt en praksis som er basert på tillit og samarbeid mellom leder og ansatt, og som oppfyller de ansattes behov.

I Norge er det krav på 5 uker ferie, etter Tariffoppgjøret i 2001 (Fellesforbundet, 2020, 1). Vi ser at lovreguleringen gjør at bedriftene tilrettelegger for fritid. I tillegg har begge foreldre rett på fødselspermisjon. Resultatene viser også at flere av bedriftene i Silicon Valley tar etter den nordiske modellen, ved å tilby dette. Her kan det tyde på at bedriftene har strategisk valgt å holde på gode ansatte ved å gi fødselspermisjon, og at den økonomiske gevinsten er større ved at bedriften selv betaler permisjonen, enn å miste verdifulle ansatte. Vi vurderer også om disse løsningene har kommet som en effekt av at bedriftene har mange ansatte med ulik utenlandsk bakgrunn og at de ønsker å tilfredsstille alle sine forventninger. På denne måten ser vi igjen at selv om det er mindre lovregulering av arbeidsforhold i USA enn i Norge, har bedriftene selv valgt å stå for kostnadene ved ferie og fødselspermisjon. Dette kan tyde på at USA har fått inspirasjon fra de nordiske landene, som har en collaborative HRM-praksis, der man ser effektivitet ved å beholde og utvikle eksisterende ansatte, samt ved å oppfylle ansattes behov vil skape profitt. Det kommer frem i analysen at bedriftens hovedformål er å tilfredsstille shareholderne, og vi vurderer om bedriftene har sett at ferie og fødselspermisjon gjør ansatte blir mer tilfreds, slik at de yter mer.

### 5.1.5 Kompetanseutvikling

Alle informantene fortalte at det var et stort fokus på kompetanseutvikling på deres arbeidsplass, men vi ser ulikheter mellom landene. Informantene i de amerikanske bedriftene legger vekt på viktigheten av individuell kompetanseutvikling, og at den amerikanske kulturen er basert på å skille seg ut og oppnå suksess på individnivå. Dette viser tydelig en maskulin kultur med fokus på karrierejag, og i tillegg til den individualistiske tankegangen stemmer det godt med teorien til Hofstede, som forklarer at amerikanerne viser deres maskuline drivkraft individuelt (Lervik & Traavik, 2016, s. 477). På bakgrunn av de kulturelle forholdene ser vi måten bedriftene gjennomfører kompetanseutvikling, stemmer overens med calculative HRM. Funnene våre i de norske bedriftene kan tyde på at fokuset er rettet mot et partnerskap mellom ledelse og ansatte basert på et samarbeid i kompetanseutviklingen. Dette er tett knyttet opp til collaborative HRM. Våre funn viser at bedriftene fokuserer på kollektiv læring og kunnskapsdeling, der ansatte skal utvikle seg sammen. Dette ser vi er knyttet til den feminine nasjonalkulturen, som baserer seg på at det skal være likhet og samarbeid på arbeidsplassen. Bedriftene fremmer intern kursing, der ansatte skal lære av hverandre. I tillegg lar bedriftene ansatte bidra på tvers av kjerneområder. Kalleberg et al., (2009) utdyper at jobbrotasjon er viktig for kompetanseutvikling. I motsetning til de amerikanske bedriftene, viser funnene våre at i de norske bedriftene skal ansatte ikke konkurrere om å være best, men heller dele kunnskap.

### 5.1.6 Deltakelse

Våre funn viser at både de amerikanske og de norske bedriftene vi har undersøkt, har et fokus på deltakelse. Det fremkommer i en statlig rapport fra NOU at det å kunne påvirke egen arbeidssituasjon vil føre til trygge arbeidsforhold og godt arbeidsmiljø (NOU, 2010, s. 11). Tidligere forskning viser at det er lavere deltakelse i USA, (Kalleberg et al., 2009), men ut fra det informantene forteller får vi en generell oppfatning om at de ansatte i Silicon Valley-området opplever at de i stor grad kan utforme og bestemme egen arbeidsdag. Det tyder på at bedriftene gjør dette for at ansatte skal føle seg trygge til å utvikle innovative løsninger. Dette anser vi som betydningsfullt i denne bransjen, fordi det kreves at bedriftene er omstillingsdyktige og innovative. Med dette ser vi at de amerikanske bedriftene også benytter noe collaborative HRM, der det er fokus på at ansatte skal få delta. Derimot ser vi at

bedriftene gir nyansatte mindre rom til å kunne komme med innspill. I de norske bedriftene viser funnene derimot at ansatte skal få komme med innspill, også når de er nyansatte. Det er et fokus på at de ansatte skal kunne delta i prosjekter og på områder de synes er spennende, og derfor bidra på tvers av team. Det er også mulig å delta utenfor sitt ansvarsområde, der bedriftene ønsker å la ansatte bidra på områder de synes er spennende. Det kan tyde på at bedriftene gjør dette for å holde på motiverte ansatte, ved å tilfredsstille ansattes ønsker. Dette vil trolig skape sterk tilknytning til bedriften.

### **5.1.7 Belønning**

Informantene i begge land har fastlønn, men i de amerikanske bedriftene varierte fastlønn på grunnlag av bonus, frynsegoder og arbeidstid. Det ble i tillegg vektlagt at det er et enormt økonomisk fokus i USA, der informantene forteller at de kunne stige drastisk i lønn i deres bransje. I de amerikanske bedriftene blir det gitt individuell bonus som et bevis på god prestasjon. Våre funn tyder derfor på at dette gjenspeiler den individualistiske kulturen i landet. I tillegg er det ingen begrensning på hvor høy lønn og bonus kan være, og en informant legger vekt på at årsaken kan være fravær av skattereguleringer på belønning. I de norske bedriftene blir det vektlagt lønnen være rettferdig. Bedriftene som hadde bonus, benyttet seg av systembelønning, der gevinsten blir fordelt på alle ansatte eller hele teamet. I Jacobsen & Thorsvik (2014, s 256) står det at systembelønninger kan benyttes for å unngå intern konkurranse, både på individ- og gruppenivå. Informantene fortalte at bedriftene bevisst valgte å ha kollektive bonuser, for å ikke skape konkurranse. Selv om Norge er et svært individualistisk land, ser vi at det er et større fokus på å være kollektive i arbeidslivet. Trolig er den kollektive belønningen et bevisst valg fra bedriftens side, for å skape en felles retning. Dette kan være et resultat av den feministiske kulturen i Norge som har en myk tilnærming til status og konkurranse. I tillegg skaper den norske velferdsstat et fokus på likhet.

### **5.1.8 Frynsegoder**

Belønning og frynsegoder på en arbeidsplass påvirker hvor lenge ansatte blir i tillegg til hvordan de utfører arbeidet (Noe et al., 2017, s. 536). I de amerikanske bedriftene vi undersøkte, er vår oppfatning at frynsegoder blir brukt som et middel for å holde ansatte

lenger på jobb og derfor generer mer. Vi får inntrykk av at dette er basert på den maskuline kulturen, der ansatte er vant til å ha lange arbeidsdager. Bedriften tilbyr mange ulike goder, som idrett og måltider. I tillegg tilbyr bedriften aksjer til de ansatte, som et middel for å låse ansatte til arbeidsplassen. Ansatte får også forsikring dekket av jobben. Frynsegoder blir også brukt i Norge, men ikke som et middel for å holde ansatte lenger på jobb. Vi ser et tydeligere skille mellom landene, der de i de amerikanske bedriftene kombinerer både jobbaktiviteter og fritidsaktiviteter i arbeidstiden, mens i de norske bedriftene har klarere skiller mellom arbeidstid og fritid.

### **5.1.9 Oppsummering F1:**

Kulturelle og institusjonelle forhold påvirker hvordan HRM-praksiser kan gjennomføres i landet. Vi ser at de amerikanske bedriftene er mindre påvirket av reguleringer, og de er preget av en individualistisk og maskulin kultur. Vi ser også at de scorer noe høyere på maktavstand enn i Norge. Dette medfører at de amerikanske bedriftene i hovedsak benytter seg av en calculative HRM-praksis, men vi ser også at noen områder er likere en collaborative tilnærming, der arbeidsgiver vil oppfylle ansatte behov og fremme deltakelse. I de norske bedriftene er det derimot flere reguleringer, noe som kjennetegner den sterke velferdsstaten og den nordiske modellen. Dette medfører at det er naturlig for bedriftene å ha en collaborative tilnærming, der fokuset er på likhet og samarbeid. Det er et mer feminint land, der kollektive beslutninger veier tungt. De kulturelle og institusjonelle forholdene har forskjellig påvirkning på bedriftene i de to landene. Vi ser derfor at HRM-praksisene i bedriftene vi har undersøkt er ulike, da det er såpass ulike forutsetninger som ligger til grunn. Det kan tyde på at bedriftene velger HRM-praksis etter de nasjonale omgivelsene i landet.

## **5.2 Hvilken effekt har HRM-praksisen på ansatte (F2)?**

Vi skal nå ta for oss hvilken effekt HRM-praksisene som landene benytter seg av, har på de ansatte. I tillegg vil det være interessant å se på om de er ulike aspekter ved praksisene som blir verdsatt. Vi baserer svarene på funnene vi fant i F1, siden det tyder på at arbeidsgivernes valg av HRM-praksis er basert på kulturelle og institusjonelle forhold.

### 5.2.1 Beslutningskraft og struktur

Våre funn viser en større maktavstand i de amerikanske bedriftene. Det kan tyde på at de ansatte derfor er mindre direkte i USA, og at de har en større frykt for å si ifra om ting til sjefen. De norske ansatte i de amerikanske bedriftene opplevde ikke frykt for leder, men de fortalte at deres amerikanske kollegaer hadde mer frykt for å gjøre feil. Dette kan være basert på et annet perspektiv på kultur og relasjoner i Norge, og at informantene har tatt med seg dette til USA. Maktavstanden i Norge er noe lavere enn i USA, og våre funn viser at en effekt av dette er at informantene i de norske bedriftene føler at de kan være direkte og at de ansatte føler en trygghet ved å si sin egen mening. Beslutningskraften er fordelt i bedriften, og de ansatte i de norske bedriftene føler derfor at de kan delta i beslutninger. Grunnet medbestemmelsesretten i Norge vil det også være et krav om at ansatte skal få kunne delta i beslutninger. I analysen kom det frem at informantene i begge land følte på en flat struktur, og at effekten av dette var god relasjon til leder og en gjensidig tillit.

### 5.2.2 Fagforeninger og stillingsvern

Grunnet lite fagforeninger i de amerikanske bedriftene, viser våre funn at det er lettere å bli sagt opp. Det ble vektlagt at det derfor var mer usikkerhet på arbeidsplassen, da ansatte hele tiden kjente på en frykt for å gjøre feil eller ikke være gode nok. En av informantene opplevde å bli sagt opp på dagen, men grunnet høy kompetanse og andre tilbud tok vedkommende dette greit. Det kom derimot frem at informantene tror at amerikanere generelt er mer redde for å miste jobben, grunnet usikre tider og børskrakket i 2008. Ingen av informantene i de amerikanske bedriftene var medlem av en fagforening, og de følte at innføring av fagforening ikke ville utgjort stor forskjell, grunnet det stabile markedet i Silicon Valley. Videre viser våre funn at de ansatte i denne bransjen er såpass ettertraktet at de alltid kan finne seg en ny jobb. Vi fikk inntrykk av informantene vi intervjuet heller ikke fryktet å bli sagt opp, da de la vekt på at de kunne reise tilbake til Norge om situasjonen endret seg. Vi opplevde at informantene i norske bedriftene følte en større trygghet og forutsigbarhet på arbeidsplassen. Det kan tyde på at dette er et resultat av at det norske arbeidslivet er bygd opp av lovgivning og reguleringer som beskytter ansatte. Dette gjør at ansatte i de norske bedriftene ikke kjenner en frykt for å bli sagt opp, og at de vet de har støtte fra en tredjepart ved eventuelle hendelser.



### 5.2.3 Arbeidstid og fritid

Funnene viser at de norske bedriftene har timebaserte arbeidsdager. I de amerikanske bedriftene er det derimot ingen krav eller begrensning for hvor lenge de kan jobbe. I de norske bedriftene er effekten av regulerte arbeidsdager at ansatte får et tydeligere skille mellom arbeid og fritid, der de ansatte har fokus på å gjennomføre arbeidet i løpet av arbeidstiden. I de amerikanske bedriftene fører de uregulerte arbeidsdagene til at ansatte kommer og går som de vil. Dette medfører at det ikke er avspasering, da det er opp til de ansatte når de vil jobbe. Likevel tyder våre funn på at arbeidskulturen er preget av at ansatte er lenge på jobb. Det er derfor et mindre skille mellom arbeid og fritid, enn det er i de norske bedriftene. En annen effekt er at ansatte i de amerikanske bedriftene jobber mindre effektivt, fordi det er mange distraksjoner på jobb. Dette kan være grunnet frynsegodene som blir tilbudt på jobb. På grunn av frynsegoder som middag og aktiviteter, ser vi at de ansatte heller ikke har hastverk med å komme seg hjem. En effekt av at den ene forelderen er hjemmeværende, gjør også at de ansatte kan være lenger på jobb. Da ansatte i de amerikanske bedriftene er lenge på jobb, gjør at de knytter tette relasjoner med kolleger, som medfører at jobbnettverket også blir nære venner. Det kan tyde på at nettverket og tiden de ansatte legger ned på jobb, gjør at ansatte føler mer tilknytning til jobben i de amerikanske bedriftene. Vi ser at disse funnene fører til at jobben er en større del av livet, enn det er i de norske bedriftene.

I den presenterte teorien vises det til at balanse mellom arbeidstid og fritid er svært avgjørende for at ansatte yter optimalt, og at bedrifter som bruker familievennlige retningslinjer har økt produktivitet og prestere bedre. Ved at det er reguleringer for arbeidstid i norske bedrifter, kan det tyde på ansatte forventer tid til fritid atskilt fra jobben. Mange av de norske bedriftene blir målt på «work-life balance», og det kan derfor tyde på at dette er betydningsfullt i det norske arbeidslivet. Vi fikk inntrykk av at det er avgjørende at bedriften har et klart skille mellom arbeid og fritid, for at ansatte skal kunne yte sitt beste. Effekten av den feminine kulturen er at det er mer akseptert å avspasere for å ha mer tid med familien, vi vurderer om dette da også har skapt en forventning om «*hvordan ting bør være*». Vi antar derfor at hvis norske bedrifter hadde innført den amerikanske praksisen i dette tilfelle, ville dette ført til misnøye.

#### 5.2.4 Ferie og fødselspermisjon

Den «uendelige» ferien arbeidsgiveren gir ansatte i de amerikanske bedriftene antar vi gir ansatte muligheten til å «lade opp» når de selv har behov for det. I tillegg ser vi at permisjon som har blitt innført i flere av de amerikanske bedriftene fører til at ansatte kan ha mer tid med familien. De har sett viktigheten av å tilby goder som tillater familievennlige løsninger. Det tyder på at disse mulighetene fører til mer tilfredshet blant ansatte. I Norge er ferieuker lovfestet, og vi ser at dette skaper trygghet og forutsigbarhet for de ansatte. Det kan tyde på at informantene ser på ferie som en forventning, og hvis det ikke hadde vært mulighet til å ta 5 uker ferie hadde dette skapt misnøye. I Norge er ferie og fødselspermisjon lovregulert, noe det ikke er i USA. Derfor anser vi det som et frynsegode at bedriftene vi undersøkte i Silicon Valley gir ansatte «uendelig» ferie, og fødselspermisjon. Vi får inntrykk av at dette er gjort for å stryke engasjement, bevare motivasjon og beholde viktige menneskelige ressurser. I Noe et al., (2017, s. 534) poengteres det at bedrifter som benytter familievennlige løsninger har ansatte som yter bedre. Trolig kan dette også reduserer utbrenthet, da funnene våre viser at ansatte i disse bransjene bruker mesteparten av døgnet på jobb.

#### 5.2.5 Kompetanseutvikling

Gjennom analysen kom det frem at det er et ekstremt høyt kompetansenivå i Silicon Valley, og at det derfor er et fokus på at ansatte skal ha høy og særegen faglig kompetanse. Det kommer frem at folk i USA er mer «self-made», der en av informantene legger vekt på at man skal lykkes på egenhånd. Det kan tyde på at det individuelle fokuset fører til en effekt der ansatte også ønsker en individuell utvikling. Det er mer akseptabelt at ansatte fremmer sin kompetanse og skryter av denne, for å vise sin suksess. En annen effekt av det individuelle fokuset, er at ansatte alltid bør være oppdatert. Dette ser vi skaper engasjement, da vi opplever at de ansatte er svært konkurransedrevne. Vi antar dette stammer fra arbeidskulturen som har vokst frem i Silicon Valley, i tillegg til den maskuline kulturen som er i USA, ifølge Hofstede sin forskning (Hofstede Insight, u.d.). Informantene forteller om et større driv, dedikasjon og lidenskap enn det de selv har opplevd i norske bedrifter. Det blir poengtert at janteloven preger den norske kulturen, der det er begrensninger for å feire egen suksess.

I de norske bedriftene kommer det frem at det er et større fokus på kollektiv læring og intern kursing, der ansatte skal lære av hverandre. På denne måte skaper ansatte sterke relasjoner og bygge hverandre opp. Det er også åpenhet for å kunne bidra på tvers av kjerneområder, og en effekt av dette er at ansatte tilegner seg ny kunnskap og får en bredere kompetanse. Dette er i samsvar med forskningen til Kalleberg et al., (2009), som utdyper at jobbrotasjon er viktig for kompetanseutvikling. Det kan tyde på at jobbrotasjon er motiverende for de norske ansatte, da de får nye ansvarsområder. Gjennom analyse kom det frem at det ikke var de materielle godene, som vi kan se er fremtredende i de amerikanske bedriftene, som ble verdsatt. Vi fikk derimot inntrykk av at det var arbeidsoppgavene og muligheten til å få nye ansvarsområder, som motiverte de ansatte mest. Det tyder på at det kollektive fokuset på å utvikle seg sammen og å dele kunnskap, skaper mer tilfredse ansatte enn om det hadde vært individuell utvikling, prestasjon og vurdering. Våre funn tyder på at kollektiv kompetanseutvikling skaper en felles retning i bedriften.

### 5.2.6 Deltakelse

Alle informantene fremmer muligheten til å bestemme egen arbeidssituasjon, og at dette er noe de synes er viktig for å trives på jobb. I de amerikanske bedriftene opplevde ansatte at de fikk spillerom til å kunne komme opp med nye ideer, og at de dermed kunne gjøre en jobb de selv følte var hensiktsmessig for bedriften. Jacobsen & Thorsvik (2014, s. 241) sier at motiverte ansatte vil være mer innovative og lete etter løsninger på problemer. Dette antar vi kan være en effekt av å la ansatte delta, hvor ansatte løser arbeidsoppgavene og yter ekstra uten å få beskjed om hva de skal gjøre. Derimot var det i de amerikanske bedriftene mindre mulighet til deltakelse i de amerikanske bedriftene for de nyansatte, da bedriften kunne plassere ansatte der de trengte spesifikk kompetanse. Det kommer frem av informantene at dette var demotiverende, og at det skapte misnøye at de ansatte ikke fikk jobbe med det de ønsket. De av informantene som forteller at de har mindre handlingsrom i begge landene, opplever dette som negativt, da det skaper begrensninger for kompetanse og videre utvikling. Vi antar at ansatte blir misfornøyde hvis de ikke får anvendt sin optimale kompetanse. Dette stemmer overens med teori til Stone, Deci og Ryan (Olafsen, 2018) og forskningen til Kalleberg et al., (2009), der det forklares at deltakelse gjør at ansatte trives bedre, og at det fører til økt kompetanseutvikling. Noe som ble trukket frem både i de amerikanske og norske

bedriftene, var at deltakelse gjorde at de følte de kunne gjøre en forskjell og ta en del i bedriftens verdier. Nordhaug (2002, s. 61) fremmer dette som viktig, for å skape lojalitet overfor organisasjonen.

Ansatte i de norske bedriftene så på deltakelse som en måte å bli inkludert i bedriftens mål, og vi antar at dette er avgjørende for at ansatte blir værende i bedriften. Det kan tyde på at deltakelse vil føre til at ansatte føler seg tilknyttet til bedriften, der de ansatte føler seg trygge og at jobben er en god plass å være. Vi ser dette samsvarer med Jacobsen & Thorsvik (2007, s.219) som forklarer at trivsel og tilknytning er måter for å få ansatte til å bli i bedriften. Siden de norske informantene la såpass mye vekt på deltakelse, og at dette var en viktig faktor for trivsel, vil vi anta at hvis de ikke fikk deltatt ville dette skapt misnøye. Ansatte i de norske bedriftene vektla fokuset på å kunne jobbe utenfor sitt kjerneområde. Det kan tyde på at effekten av dette er at ansatte føler seg verdsatt, og at det skaper engasjement og variasjon. Informantene i de norske bedriftene forklarte tillegg at muligheten til å få nye ansvarsområder følte som en belønning for godt arbeid, og at det var arbeidsoppgavene i seg selv som skapte en tilknytning til bedriften. Vi fikk inntrykk av at de amerikanske bedriftene heller fokuserer på frynsegoder for å holde på gode ansatte.

### **5.2.7 Belønning**

Fastlønnen i de amerikanske bedriftene varierer i forhold til bonus og aksjer. Effekten av dette er at de ansatte jobber mer, fordi de vet at godt arbeid gir avkastning. Bonusene blir brukt som en type tilbakemelding, og våre funn viser at dette skaper motivasjon og et ekstra driv for å gjøre en god jobb. I Jacobsen & Thorsvik (2014, ss. 245-255) blir det forklart at ren fast fastlønn kan virke begrensende på motivasjonen til å yte ekstra. I de amerikanske bedriftene er det ingen begrensning for hvor høye lønningene kan bli, og informantene ser på dette som motiverende. Informantene forteller at dette skaper en mulighet for å nå et høyere lønningsnivå i USA enn i Norge. I tillegg er effekten av de individuelle bonusene et mer konkurransepreget arbeidsmiljø. Dette ser vi er en motsetning til de norske bedriftene, der individuell belønning ikke er forventet i samme grad og derfor ikke er avgjørende for prestasjon. Bonus i de norske bedriftene blir brukt som en kollektiv belønning hvis bedriften har prestert bra, og det kommer frem i analysen at ansatte mener dette skaper rettferdighet.

Resultatene våre i de norske bedriftene viste at spennende arbeidsoppgaver, det å bli sett og det å få utviklingsmuligheter, veier tungt opp mot lønn. Vi tror at funnene om kollektiv kunnskapsdeling og felles deltakelse, legger til grunn for at kollektiv bonus vil skape høyere motivasjon enn hva individuell bonus ville ha gjort. Den kollektive belønningen anser vi som en måte for å skape felles engasjement i bedriften. I tillegg nevner informantene at individuell bonus ikke ville ha fungert på deres arbeidsplass, på grunn av engstelse for at det vil skape “spisse albuer”. Vi opplevde at bonus i de norske bedriftene ikke ble forventet, men heller opplevd som en positiv fordel. I de amerikanske bedriftene kom det frem at individuell bonus var forventet og ansett som vanlig i Silicon Valley.

### **5.2.8 Frynsegoder**

De fleste amerikanske bedriftene vi undersøkte hadde et bredt utvalg av frynsegoder, der mange av de inngår som en del av arbeidsdagen. Effekten av dette er at de ansatte ønsker å tilbringe lenger på jobb. Vi anser at dette skaper et sterkt bånd mellom bedriften og de ansatte, og at det i tillegg skaper tette relasjoner mellom medarbeidere. Vi får inntrykk av at dette skaper motivasjon til å yte mer. Ved at bedriftene legger opp til at ansatte i de amerikanske bedriftene kan leve hele livet sitt på jobb, kan dette ses på som innkapsling, der de ansatte er redd for å miste alt hvis de sier opp jobben eller blir sagt opp. Vi ser at våre funn stemmer med hvordan Nordhaug (2002, s.62) beskriver innkapslingen, der ansatte føler de er integrert i bedriftens kultur, og at de derfor lever livet innenfor organisasjonens rammer. Vi oppfatter i tillegg at de amerikanske bedriftene forsøker å låse ansatte til bedriftene ved bruk av aksjer, da ansatte ikke får tilgang til aksjene før det har gått minst ett år. Det kan tyde på at informantene i de norske bedriftene ikke forventet å få tilbudt mange frynsegoder som ikke var relatert til arbeidsoppgavene. Det som ble forventet var at arbeidsplassen dekket nødvendig arbeidsutstyr. Det ble derimot fremstilt som en positiv effekt av informantene som ble tilbudt flere frynsegoder. Det kom frem at informantene fra helsevesenet ikke hadde frynsegoder og det ble nevnt at de skulle ønske de hadde mer av dette, for å skape et godt sosialt miljø.

### 5.2.9 Oppsummering F2:

Vi ser at HRM-praksisen i de amerikanske og norske bedriftene har ulik effekt på de ansatte, og at det er ulikt hva ansatte anser som viktig. I de amerikanske bedriftene gjør fravær av reguleringer på arbeidsmarkedet og fravær av fagforeninger at de ansatte er mindre direkte, har mer frykt for å bli sagt opp, er mer redd for å gjøre feil. I de norske bedriftene fører regulering og fagforeninger til trygghet og forutsigbarhet på arbeidsplassen, der ansatte føler at de kan være mer direkte. Fraværet av regulering i det amerikanske arbeidsmarkedet gjør at ansatte ikke har begrensninger for hvor mye de kan jobbe. Dette skaper en frihet som gjør at ansatte kan jobbe når de vil, hvor de vil og hvor mye de vil. Det kan tyde på at det viktigste er å vise til gode resultater, og at de ansatte verdsetter tilliten de får. Regulering av arbeidstid i de norske bedriftene gjør at det blir et større skille mellom arbeid og fritid, noe som blir ansett som svært viktig for de ansatte. I bedriftene i begge landene er det flat struktur, med fokus på deltakelse. Likevel ser vi ulikheter ved HRM-praksisene, der de amerikanske bedriftene har et tydelig fokus på individualisme, der både prestasjon, utvikling og belønning er individuelt. De norske bedriftene har heller et fokus likhet, der det er kollektiv utvikling og belønning. Vi ser at det er flere av aktivitetene som er like i de amerikanske og norske bedriftene vi undersøkte, men at de blir utført på ulik måte. Derfor vil de også påvirke ansatte på forskjellige måter, da funnene viser at det er ulike forventninger om hva som er passende HRM-praksis.

## 6 Konklusjon og forslag til videre forskning

I dette kapitlet skal vi oppsummere og samle de mest sentrale funnene fra diskusjonen, i lys av vår problemstilling og forskningsspørsmål. Vi skal svare på vår problemstilling i en oppsummerende konklusjon, der vi inkluderer implikasjoner. I neste delkapittel vil vi komme med forslag til videre forskning.

### 6.1 Konklusjon og implikasjoner

I dette kapitlet oppsummerer vi og samler de viktigste resultatene. Ut ifra denne oppgavens analyse og diskusjon, kan vi nå komme tilbake til studiens problemstilling: «*Hvordan påvirker landets HRM-praksis ansatte?*». For å besvare hovedproblemstillingen konkretiserer vi problemstillingen ned i to forskningsspørsmål: (F1): *Hvilken HRM- praksis velger arbeidsgiverne med bakgrunn i deres nasjonale omgivelser?* og (F2): *Hvilken effekt har HRM-praksisen på de ansatte?*

Det kan tyde på at de amerikanske bedriftene benytter calculative HRM, og at de norske bedriftene benytter collaborative HRM. Derimot ser vi de amerikanske bedriftene har noen trekk som kan likne på en collaborative tilnærming. Våre funn viser at de amerikanske bedriftene vi undersøkte har tatt etter nordiske praksiser, som fødselspermisjon. I tillegg ser vi et fokus på deltakelse og samarbeid med leder. Bortsett fra dette, ser vi mange ulikheter i HRM-praksisene. Vi ser at det er tett knyttet opp mot de nasjonale omgivelser, der det virker som at arbeidsgiverne velger HRM-praksis som stemmer overens med landets institusjonelle og kulturelle forhold.

Vi har sett på hvordan bedriftene er preget av de generelle kulturelle dimensjonene til Hofstede, men også konkrete forhold som reguleringer og vern. Den norske arbeidsmodellen er påvirket av en streng arbeidsmiljølov, i tillegg til tariffavtaler og fagforeninger. I de amerikanske bedriftene eksisterer ikke dette på samme måte, og bedriftene kan derfor handle mer fritt. Lederne i de amerikanske bedriftene har mer handlekraft og det er derfor større usikkerhet blant de ansatte. I de norske bedriftene føler ansatte seg trygge, og har en forutsigbarhet. Det fremkommer ulikheter ved hvordan en leder kan handle, og det kan tyde

på at dette også er basert på hvordan kulturen forholder seg til perspektiv på ledelse. Det kan tyde på at ledelsen i landet er basert på lover, men også på kultur. Det vil derfor være ulikheter i hva ansatte anser som akseptabelt.

I de amerikanske bedriftene er det fokus på individualisme, der ansatte blir vurdert på prestasjoner og får belønning individuelt. I tillegg er det individuell opplæring og kompetanseutvikling, der ansatte ønsker å vise at de oppnår suksess. Trolig er dette påvirket av den maskuline kulturen om å klare seg selv, og at effekten av dette er at ansatte kjenner på en konkurranse og derfor er drevet til å yte bra. Et av de mest oppsiktsvekkende funnene i vår undersøkelse var at selv om Norge er et individualistisk land som vises i tidligere forskning, finner vi ut at det er mer kollektivt i arbeidslivet enn vi først antok. Dette kan være spennende å forske videre på for å se om det er forskjeller på kulturen i landet og kulturen på arbeidsplassen. Våre funn viser at det kollektive i arbeidslivet går ut på at belønninger og bonuser blir fordelt likt, og at ansatte skal lære av hverandre og ha mulighet til å ta beslutninger sammen. Vi antar at dette kan være et resultat av et så feminint land som Norge er. Effekten er at det skaper en felles retning på arbeidsplassen, der ansatte jobber sammen for å nå et felles mål. Det fremkommer at dette gjør at de ansatte bygger tett relasjoner og trives bedre.

Resultatene knyttet til arbeidstid er også interessante. I Silicon Valley er det lange arbeidsdager, der ansatte bruker mer tid på jobb, enn ansatte i de norske bedriftene. I de norske bedriftene er det et større skille mellom arbeid og fritid, og dette er noe de ansatte anser som viktig for å kunne yte sitt optimale på jobb. Vi får et inntrykk av at jobben ikke er alt for de norske ansatte. Ansatte i de amerikanske bedriftene la heller vekt på å tilbringe tid med sitt sosiale nettverk på jobb. Bedriftene tilbyr frynsegoder som gjør at ansatte velger å bruke mye tid på arbeidsplassen, noe som igjen vil gi bedriften avkastning. Effekten på ansatte er at det skaper en tilknytning mellom bedrift og ansatt, noe som er viktig for å holde på gode ansatte og for at ansatte skal trives. Vi vurderer også om denne effekten av at ansatte er lenger på jobb, kan stamme fra lave lovreguleringer rundt arbeidstid i USA. I de norske bedrifter er det flere begrensninger, som igjen påvirker hva som er vanlig praksis. Det kan antas at hvis «long hour culture» hadde blitt innført i Norge, hadde det verken blitt akseptert i



henhold til reguleringer, men også i henhold til ansattes forventninger til å ha et klart skille mellom arbeid og fritid.

Siden våre funn er fra Silicon Valley-området, er det vanskelig å generalisere til resten av USA, men vi kan anta at det er flere bransjer i USA som operer litt på samme måte. Den store friheten og fleksibiliteten som blir beskrevet i Silicon Valley kan antas å også være eksisterende i liknende bedrifter i andre deler av USA, i tillegg til andre bransjer. Her kan finans- og konsulentbransjen vurderes, da dette er kunnskapsintensive bransjer der ansatte har høy utdanning. Det ville vært annerledes hvis vi hadde snakket med ansatte i «low budget»-bedrifter, som for eksempel Walmart. Rent intuitivt fremstår ikke den beskrevne friheten i bedriftene vi undersøkte som typisk for det amerikanske arbeidslivet, og det kan vurderes om tidligere forskning har vært mangelfull på dette området.

Vi finner mye teoretisk bakgrunn om hvordan arbeidslivet er i USA og Norge, samt hvordan kulturen er ulik. Likevel er det viktig å tenke over om kulturen skaper praksis for hvordan ting skal gjøres, eller om kulturen går dypere enn dette. Det kan stilles spørsmål ved om de norske ansatte i USA vil oppleve kulturen på samme måte som deres amerikanske medarbeidere. Vi antar at om informantene i de amerikanske bedriftene har den norske kulturen i ryggmargen da de dro til USA, vil det være naturlig at de opplever og reagerer annerledes på praksisen enn det amerikanere gjør. Det tyder på at informantene i de amerikanske bedriftene akseptere en annen HRM-praksis i USA, da de hadde en forventning om dette. Det kommer derimot ikke frem at noen opplevde kultursjokk, grunnet mye kjennskap til USA fra før og at bedriftene i Silicon Valley kanskje skiller seg ut fra andre områder i USA. Bedriftene i Silicon Valley har ansatte fra hele verden som de ønsker å beholde, og det tyder på at dette er en grunn til at collaborative HRM er delvis fremtredende.

Det tyder på at informantene i begge landene vi undersøkte har en forventning om arbeidsforholdene, og vi får inntrykk av at dette er knyttet opp mot de nasjonale omgivelser. På grunn av disse forventningene hos de ansatte, kan det virke som at arbeidsgiverne velger HRM-praksis som gjør ansatte tilfreds for å oppnå optimal effektivitet på arbeidsplassen. Siden vi ser en tydelig forskjell på kulturen i USA og Norge, antar vi at ansatte ikke hadde vært like fornøyde hvis landene hadde byttet praksis. Vi har ikke tydelige bevis som kan

bekreftede at individuelt og kollektivt fokus har en effekt basert på kultur, men vi ser at det kan se sånn ut, basert på bonus, lønnsforskjell og kompetanseutvikling. Det kan i tillegg tyde på at kulturen og reguleringene avgjør hva som er akseptabelt, og ansattes forventninger er derfor avgjørende for at HRM-praksisene skal fungere optimalt.

Ved å bruke kvalitativ undersøkelse ønsket vi å få innsikt i hvordan praksiser virker ut ifra hvilke tanker, meninger og opplevelser ansatte gjør seg om de ulike praksisene/ordningene. Våre funn viser at bedriftene legger til rette for at ansatte skal trives i organisasjonen slik at de yter mer. Dette gjør at ansatte løser arbeidsoppgaver uten å få beskjed om hva de skal gjøre. Da rekruttering og opplæring er kostbart, er det viktig å skape et godt arbeidsmiljø og trivsel for de ansatte, som gjør at ansatte føler en tilknytning til bedriften. På denne måten får bedriftene ansatte som vil yte mest mulig, basert på at de kan identifisere seg med det organisasjonen står for. Vi finner her forskjeller i de amerikanske og norske bedriftene, der det er ulike forventninger. Det kan det tyde på at dette er basert på de nasjonale omgivelsene, og det er derfor ulike HRM-praksis, fordi det er ulikt hva som skaper trivsel. Det er derfor ulikt hva som er optimalt for bedriften. For å runde av, kan det tyde på at ansattes forventninger for arbeidsplassen som er av avgjørende for hvilken HRM-praksis som vil fungere. HRM-praksisene påvirker derfor ansatte på forskjellige måte, og vil derfor ha ulik effekt i de to landene vi studerte.

## **6.2 Forslag til videre forskning**

HRM som tema er mye forsket på, men det skjer stadig endringer som er verdt å undersøke videre, da verden er i stadig utvikling. Et forslag til videre forskning er å ta for seg flere utvalg av bedrifter eller et annet utvalg av bedrifter innenfor en annen bransje. Vi har i denne oppgaven valgt å fokusere på to ulike bransjer, og videre forskning kan derfor ta for seg flere bransjer og hvordan HRM-praksisene kan variere. I tillegg kan det være en idé å se på ulike områder i USA, for å få en enda bredere forståelse av ulikheter i og mellom landene. Det ville i tillegg vært interessant å se på i hvilken grad Norge tar etter amerikanske HRM-praksiser, og da spesielt i teknologi-bransjen. Det kan også være relevant for videre forskning å gå dypere inne på helsesektoren, da dette ble relativt begrenset for oss. Det kan i tillegg gjennomføre en videre forskning på vår studie, ved å benytte kvantitativ metode.

Da kultur er et spennende tema, vil det være spennende å forske videre på om kulturen endrer seg over tid. I tillegg er det interessant å se på om vi justerer våre verdier, normer og holdninger for å passe til gjeldende regler og praksiser, eller om det er motsatt. Da vi opplever en økende globalisering, kan det være interessant å se om ansattes verdier og bedrifters praksiser blir mer like på verdensbasis.

## Referanser

- Aagestad, C., Bjerkan, A. M., & Gravseth, H. M. (2017). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU - En sammenlikning*. Hentet (28. Februar 2020) fra: <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/2466019/STAMI-rapport-Arbeidsmilj%C3%B8-i-Norge-og-EU.pdf?sequence=1>
- Altinn. (2019). *Lønnet og ulønnet permisjon*. Hentet (13. Mars 2020) fra: <https://www.altinn.no/starte-og-drive/arbeidsforhold/permisjoner-og-ferie/lonnet-og-ulonnet-permisjon/>
- Arbeidstilsynet. (2020). *Ferie*. Hentet (Hentet 12. Mars 2020) fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ferie/>
- Børve, H. E. (2008). *Norske kunnskapsorganisasjoner i et globalt arbeidsliv*. Doktoravhandlinger ved NTNU. Hentet (4. Mars 2020) fra: [https://www.researchgate.net/publication/277209641\\_Norske\\_kunnskapsorganisasjoner\\_i\\_et\\_globalt\\_arbeidsliv](https://www.researchgate.net/publication/277209641_Norske_kunnskapsorganisasjoner_i_et_globalt_arbeidsliv)
- Børve, H. E., & Kvande, E. (2008). Den norske samarbeidsmodellen: egnet for eksport til USA? *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(1), 26–40.
- Birkelund, G. E., & Sandnes, T. (2003). Paradoxes of Welfare States and Equal Opportunities: Gender and Managerial Power in Norway and the USA. *Comparative studies of culture and power* (21), 203-242.
- Boychuk, T., & Dobbin, F. (1999). National Employment Systems and Job Autonomy: Why Job Autonomy is High in the Nordic Countries and Low in the United States, Canada, and Australia. *Organization Studies*, 20(2), 257–291.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769-787.

Claydon, T., & Beardwell, J. (2007). *Human Resource Management: a contemporary approach* (6. utg) Essex: Pearson Education Limited

Cranfield. (2017). *CRANET SURVEY ON COMPARATIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. International Executive Report 2017. Hentet (18. Februar 2020) fra: <https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/cpocv-doc/cranet-international-report-2017.pdf?sfvrsn=4>

Crompton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica* 49(4), 379–393.

Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hippe, J. M., & Jordfald, B. (2014). *Den nordiske modellen mot 2030*. (FAFO) Hentet (14. Mars 2020) fra: <https://www.faf.no/images/pub/2014/20393.pdf>

Delta. (2016). *Hva er en tariffavtale?* Hentet (15. April 2020) fra: <https://delta.no/l%C3%B8nn-ogavtaler/hva-er-en-tariffavtale>

Fellesforbundet. (2020,1). *Derfor bør du være organisert*. Hentet (15. April 2020) fra: <https://www.fellesforbundet.no/globalassets/dokumenter/brosjyremateriell-utgitt-av-fellesforbundet/derfor-bor-du-vare-organisert-norsk.pdf-924878.pdf>

Fellesforbundet. (2020, 2). *Hva er en tariffavtale?* Hentet (15. April 2020) fra: [https://www.fellesforbundet.no/lonn-og-tariff/hva-er-en-tariffavtale/?gclid=CjwKCAjwvOHZBRBoEiwA48i6AIL1FKvJ2HOflNaSXoavVynC-9avJ20kxTuVcE4xQehvDwHSK\\_KS\\_BoCiNEQAvD\\_BwE](https://www.fellesforbundet.no/lonn-og-tariff/hva-er-en-tariffavtale/?gclid=CjwKCAjwvOHZBRBoEiwA48i6AIL1FKvJ2HOflNaSXoavVynC-9avJ20kxTuVcE4xQehvDwHSK_KS_BoCiNEQAvD_BwE)

- Fenton-O’Creevy, M., Gooderham, P. N., & Nordhaug, O. (2008). Human resource management in US subsidiaries in Europe and Australia: centralisation or autonomy? *Journal of International Business Studies*, 39, 151–166.
- Festing, M. (2012). Strategic Human Resource Management in Germany: Evidence of Convergence to the U.S. Model, the European Model, or a Distinctive National Model? *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 37-54.
- Gisle, J., Stokke, T. A., & Thingsaker, B. (2020). Fagforening. *Store norske leksikon*. Hentet (29. Mars 2020): <https://snl.no/fagforening>
- Gisle, J., Stoltz, G., & Stokke, T. A. (2018). Arbeidstid. *Store norske leksikon*. Hentet (29. Mars 2020): <https://snl.no/arbeidstid>
- Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2013). Convergence, Stasis or Divergence? Personnel Management in Europe. *Beta*, 17(1), 6-18.
- Gooderham, P. N., Grøgaard, B., & Nordhaug, O. (2013). *Divergent Norwegian and North American HRM Regimes: Implications for Norwegian MNEs*. I E. Parry, E. Stavrou, & M. Lazarova, *Global Trends in Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1998). When in Rome, do they do as the romans? HRM Practices of US Subsidiaries in Europe. *Management International Review*, 38, 47-64.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507–531.

- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (2006). National Embeddedness and Calculative Human Resource Management in US Subsidiaries in Europe and Australia. *Human Relations*, 59(11), 1491–1513.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 9–21.
- Grenness, T. (2011). Will the 'Scandinavian leadership model' survive the forces of globalisation? A SWOT analysis. *International Journal of Business and Globalisation*, 7(3), 332 - 350.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 9 (1), 42-63.
- Hofstede, G. (u.d.). *Hofstede Insight*. Hentet (3. Mars 2020) fra : <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/norway,the-usa/>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Kristiansand: Cappelen Damm Akademiske.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Oslo: Abstrakt Forlag.

- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is Participation Good or Bad for Workers?: Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress Among Workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99–116.
- Kalleberg, A., & Rognes, J. K. (2000). Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 315-335.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurse - evidensbasert HRM*. (1. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Laudal, T., & Mikkelsen, A. (2014). *Strategisk HRM 1- Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Lervik, J. E., & Traavik, L. (2016). I A. Mikkelsen, & T. Laudal, *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademiske .
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om endringer i lov 17. juni 2005 nr. 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-12-21-121) Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2005-12-21-121>
- Mahon, L. D. (2016). *Norden fremdeles på topp i fagforeningsmedlemskap*. Hentet (3. Mars 2020) fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/norden-fremdeles-pa-topp-i-fagforeningsmedlemskap>
- NHO. (2020). *Fakta om små og mellomstore bedrifter (SMB)*. Hentet (28. Mars 2020) fra <https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>



Noe, R., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. (2017). *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage* (10. utg.). New York: McGraw Hill Education.

Nordhaug, O. (2002). *LMR-ledelse av menneskelige ressurser* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

NOU. (2010). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Hentet (16. Mars 2020) fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/2a344e075ffa4d839dd8242a91e1b0ce/no/pdfs/nou201020100001000dddpdfs.pdf>

OECD Better Life Index. (2020). *Better Life Index*. Hentet (4. Mars 2020) fra: <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

OECD. (2020). *Enterprises by business size*. Hentet (4. Mars 2020) fra: <https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>

Olafsen, A. H. (2018). *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. Hentet (14. April 2020): <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

Olsen, K. M., Kalleberg, A. L., & Nesheim, T. (2010). Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany, 1989-2005. *European Journal of Industrial Relations*, 16(3), 221–240.

Olsen, K., & Kalleberg, A. L. (2004). Non-Standard Work in Two Different Employment Regimes: Norway and the United States. *Work, Employment & Society*, 18(2), 321–348.

- Randstad. (2019). *Monitoring workforce trends around the globe*. Hentet (5.april 2020) fra:  
<https://www.randstad.com/workforce-insights/global-hr-research/randstad-workmonitor/>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Ritzov, M., & Croucher, R. (2008). Human resource management and performance in European firms. *Cambridge Journal of Economics*, 33(2), 253-272.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* ( 3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trygstad, S. (2013). Deltakelse og innflytelse i norskeide og utenlandskeide virksomheter. *Søkelys i arbeidslivet*, 1-2 (30), 71-90.
- Westersjø, M., Kval, K.-E., Andreassen, O. G., & Henningsen, R. (2012). *Mangfold*. Sosiologi og sosialantopologi: Cappelen Damm.