

HR-feltet i Norge 1995-2014: Stabilitet og profesjonalisering?

Erik Døving
Paul N. Gooderham
Henrik Øhrn

SNF



SNF

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS

- er et selskap i NHH-miljøet med oppgave å initiere, organisere og utføre eksternt-finansiert forskning. Norges Handelshøyskole og Stiftelsen SNF er aksjonærer. Virksomheten drives med basis i egen stab og fagmiljøene ved NHH.

SNF er ett av Norges ledende forskningsmiljø innen anvendt økonomisk-administrativ forskning, og har gode samarbeidsrelasjoner til andre forskningsmiljøer i Norge og utlandet. SNF utfører forskning og forskningsbaserte utredninger for sentrale beslutningstakere i privat og offentlig sektor. Forskningen organiseres i programmer og prosjekter av langsiktig og mer kortsiktig karakter. Alle publikasjoner er offentlig tilgjengelig.

SNF

CENTRE FOR APPLIED RESEARCH AT NHH

- is a company within the NHH group. Its objective is to initiate, organize and conduct externally financed research. The company shareholders are the Norwegian School of Economics (NHH) and the SNF Foundation. Research is carried out by SNF's own staff as well as faculty members at NHH.

SNF is one of Norway's leading research environment within applied economic administrative research. It has excellent working relations with other research environments in Norway as well as abroad. SNF conducts research and prepares research-based reports for major decision-makers both in the private and the public sector. Research is organized in programmes and projects on a long-term as well as a short-term basis. All our publications are publicly available.

SNF-rapport nr. 14/15

**HR-FELTET I NORGE 1995-2014:
STABILITET OG PROFESJONALISERING?**

av

**Erik Døving
Paul N. Gooderham
Henrik Øhrn**

FOCUS-prosjekt nr. 4338

Motivation Systems: A Cross-National Perspective

Prosjektet er utført i samarbeid med HR Norge



**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
Bergen, Desember 2015**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsvekkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0885-5 Trykt versjon
ISBN 978-82-491-0886-2 Elektronisk versjon
ISSN 0803-4036

Forord

Takk til HR Norge ved Even Bolstad og Henrik Øhrn for godt samarbeid.

Bergen, desember 2015

Paul Gooderham
Prosjektleder

Innhold

Innledning.....	1
1. HR-organisering	2
2. Belønningssystem og presentasjonsvurdering.....	4
3. Opplæring og utvikling.....	6
4. Rekruttering	8
5. Samarbeidsforhold.....	9
VEDLEGG 1: Datagrunnlag og informasjon om undersøkelsen	11
VEDLEGG 2: Spørreskjema.....	12

Innledning

Dette er en sammenstilling av resultater fra fire runder av Cranet-undersøkelsen i Norge. Etter 20 år med HR-undersøkelser i Norge avtegner det seg et hovedbilde. HR er et felt preget av betydelig stabilitet over to tiår der norsk økonomi og samfunn har vært i betydelig utvikling. Mange HR-aktiviteter er temmelig like i dag som for 20 år siden:

- Opplæringskostnadene i virksomhetene synes å ha gått noe opp, men antall arbeidsdager medarbeidere deltar i formell opplæring har ikke endret seg på 20 år.
- Ingen vesentlig endring i hvilket omfang virksomhetene evaluerer formell opplæring, omkring 1/3 av virksomhetene gjør systematiske evalueringer.
- Organisering og rollefordeling i HR-arbeidet er ikke vesentlig endret. Fortsatt har 9 av 10 virksomheter egen personal/HR-avdeling
- Opsjoner som del av lønnspakken til ledere er lite utbredt (10 % i privat sektor) og har ikke endret seg særlig.

Samtidig er HR-feltet i utvikling, der vi blant annet ser tendenser til at HR kommer høyere på dagsorden i virksomhetene og slik blir tydelig knyttet til virksomhetens strategi og overordnede arbeid. Dette tror vi er uttrykk for mer profesjonalisering av HR-arbeidet i virksomhetene:

- Det blir stadig vanligere å formalisere HR-arbeidet gjennom skriftlige strategidokumenter.
- Det har blitt litt mer utbredt å inkludere HR-lederen i bedriftens toppledergruppe, men denne trenden er tydeligst i privat sektor.
- Det blir stadig mer vanlig med formelle systemer for prestasjonsvurdering av ansatte.
- Psykologiske tester (som intelligenstagere og personlighetskartlegging) ved tilsetting brukes i større utstrekning, mest ved tilsetting av ledere men vanligere også ved andre tilsettinger.
- Både ledere og andre ansatte blir i økende grad tilbudt aksjer som del av lønnspakken (i privat sektor). Nå blir ledere i 1/3 av bedriftene tilbudt aksjer, og andre ansatte i 1/5 av bedriftene. Ulike former for prestasjonslønn, særlig for ledere og andre ledende stillinger, brukes i omkring halvparten av bedriftene.

For 2009 har vi data for virksomheter i USA. Selv om USA er forskjellig fra Norge på viktige måter, er det den ledende økonomien i verden. Ny teknologi, nye organisasjonsformer og ny praksis blir ofte tatt i bruk i USA først før det spres seg til andre land. USA er slik sett et foregangsland på mange områder. Det er også i USA størstedelen av forskningen på HRM-området foregår. Der det er relevant, sammenlikner vi de norske funnene med tilsvarende funn for USA.

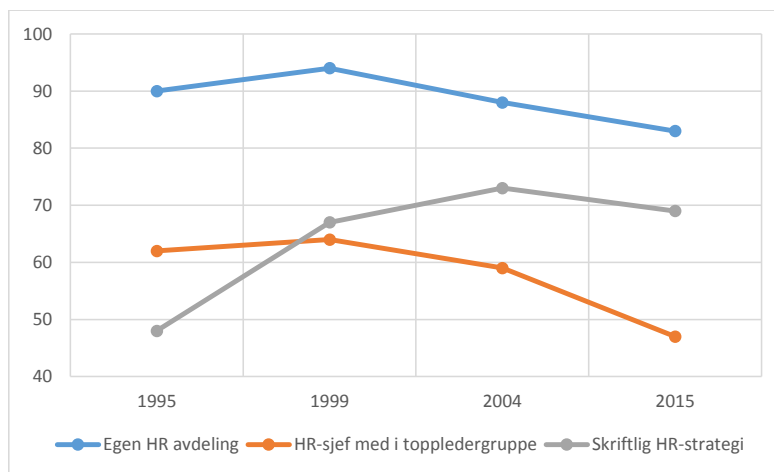
Utviklingen over de siste 20 årene i arbeidslivet har vært stor. Ikke minst har det skjedd en betydelig overgang til et mer kunnskaps- og servicebasert samfunn. En utbredt oppfatning er at dette fører til at mennesker som avgjørende faktor for produktivitet, kvalitet og inntjening øker i betydning. I så fall betyr det at HR i større grad blir strategisk viktig, og at dette vil medføre en profesjonalisering av HR. Et spørsmål som vi tar sikte på å belyse er om det er like stor utvikling i offentlig sektor sammenliknet med privat sektor. Vi starter med organiseringen av HR.

1. HR-organisering

I tabellene og figurene i dette kapitlet ser vi at virksomheter i privat og offentlig sektor har mye til felles i måten de organiserer HR på. Det er imidlertid et viktig unntak til dette mønsteret. I privat sektor er det blitt meget vanlig at den øverste HR-lederen er en del av toppledergruppen, mens i offentlig sektor er dette blitt litt mindre vanlig.

Tabell 1: Roller i HR-arbeidet (offentlig sektor)

<i>Prosentandeler</i>	1995	1999	2004	2015
Egen HR avdeling	90	94	88	83
Øverste HR-leder med i toppledergruppe	62	64	59	47
Skriftlig HR-strategi	48	67	73	69
<i>Gjennomsnitt</i>				
Hvilken fase av strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR inn (0=deltar ikke, 3=fra start)	2,45	2,4	2,4	2,5
Hvem har hovedansvar for rekruttering (1=mest linje, 4=mest HR)	2,1	2	1,8	2,6
Hvem har hovedansvar for kompetanseutvikling (4=mest HR)	2,3	1,8	2,1	2,4



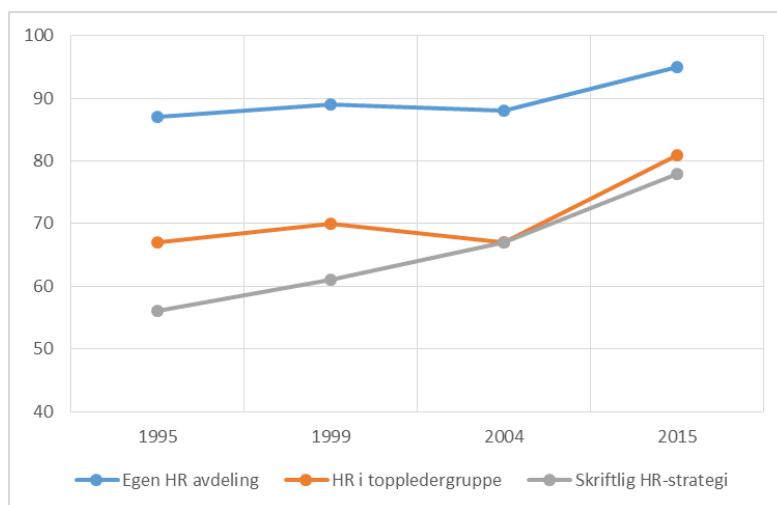
Figur 1. Organisering av HR-arbeidet i offentlig og non-profit sektor, % av bedriftene og trend (fra tabell 1).

Både tabell 1 og figur 1 viser at mens en stor andel av virksomhetene i offentlig sektor har en skriftlig HR-strategi er det en synkende andel av virksomheter som plasserer HR i toppledergruppen. Dette øker risiko for at den skriftlige HR-strategien kan være i utakt med

hva som foregår på toppnivå, og kan tyde på at HR er i en reaktiv posisjon overfor endringer som kommer. På en annen side kan det også bety at virksomheter i offentlig sektor i større grad opplever stabilitet og forutsigbarhet, og toppledergrupper derfor synes at det er unødvendig å bruke HR i det strategiske arbeidet.

Tabell 2: Roller i HR-arbeidet (privat sektor)

<i>Prosentandeler</i>	1995	1999	2004	2015
Egen HR avdeling	87	89	88	95
Øverste HR-leder med i toppledergruppe	67	70	67	81
Skriftlig HR-strategi	56	61	67	78
<i>Gjennomsnitt</i>				
Hvilken fase av strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR inn (0=deltar ikke, 3=fra start)	2,4	2,4	2,3	2,5
Hvem har hovedansvar for rekruttering (1=mest linje, 4=mest HR)	2,1	2,1	2,2	2,6
Hvem har hovedansvar for kompetanseutvikling (4=mest HR)	2,3	1,7	1,9	2,5

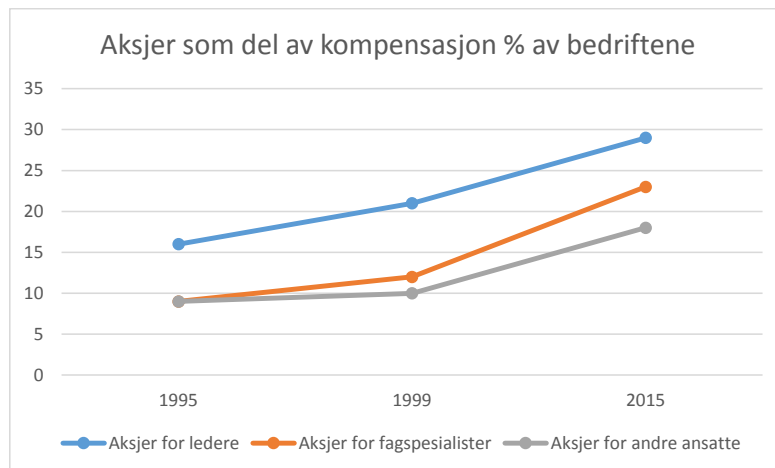


Figur 2: Organisering av HR-arbeidet i privat sektor, % av bedriftene og trend (fra tabell 2).

Tabell 2 og figur 2 viser at de aller fleste virksomheter i privat sektor har egen HR-avdeling. Dette er også et ganske stabilt trekk. En tilleggsanalyse viser at det er bare de aller minste bedriftene som ikke har egen personalavdeling. Formalisering av HR-arbeidet er vanligere i store enn i mellomstore bedrifter. Tabellen og figuren viser samtidig en tendens til at stadig flere bedrifter inkluderer HR-lederen i bedriftens toppledergruppe. Enda tydeligere er tendensen til at flere bedrifter formaliserer HR-arbeidet i form av en skriftlig strategi.

2. Belønningssystem og prestasjonsvurdering

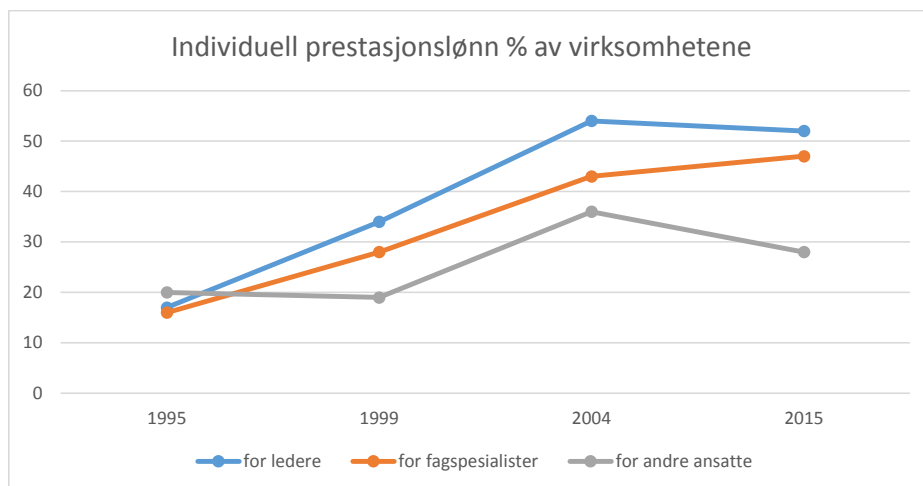
Undersøkelsen tar opp spørsmålet om bruk av belønningssystemer som knyttes til resultat (variable tillegg basert på prestasjoner/resultat). Det er flere måter å lage slike belønningssystemer på, blant annet basert på aksjer, opsjoner og individuelle prestasjoner. For 1995 og 1999 ble det spurt om aksjer/opsjoner, mens det for 2004 det bare er spurt om «aksje-opsjoner».



Figur 3: Andel av bedriftene som tilbyr aksjer til ansatte (prosentandeler, privat sektor, 2004 mangler)

Figur 3 viser en økende tendens til at bedriften tilbyr medarbeidere aksjer som del av belønningssystemet. Det er mest utbredt for medarbeidere i lederstillinger, men det er en økende tendens for alle kategorier medarbeidere. Det er like vanlig i mellomstore som i store bedrifter.

Tall for USA (2009) viser at aksjer for ledere er omtrent like utbredt som i Norge (17 prosent), mens aksjeopsjoner synes å være langt mer utbredt i USA med opp mot halvparten av bedriftene som har en slik ordning for ledere. I USA er opsjoner også langt mer utbredt for fagspesialister enn i Norge.

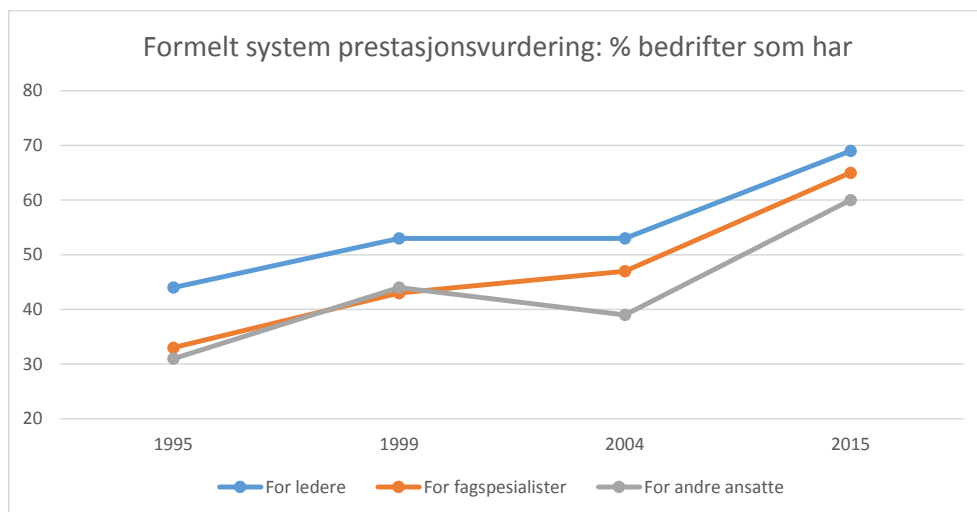


Figur 4: Bedriftenes bruk av prestasjonslønn etter kategori medarbeider (% , privat sektor)

Figur 4 viser en klar stigende tendens i bruk av prestasjonslønn, særlig for ledere og fagspesialister.¹ Prestasjonslønn er ifølge 2009-tallene svært utbredt i USA med over 80 % som har slik ordning for ledere og fagspesialister, for ansatte på lavere nivå er det også utbredt med godt over 60 % av bedriftene.

Bedriftens bruk av prestasjonsvurdering (formelt system), om det brukes og/eller hvor stor andel av de ansatte som er gjenstand for slik vurdering.

¹ I 2004 ble det spurt om «variabel» lønn, mens man med prestasjonslønn («merit pay») vanligvis sikter til at fastlønnen (grunnlønnen) blir fastsatt på grunnlag av prestasjoner. For 1995 og 1999 omtales prestasjonslønn som «incentivordning» uten å presisere om det dreier seg om fast eller variabel lønn, individuell bonus er imidlertid eget item.



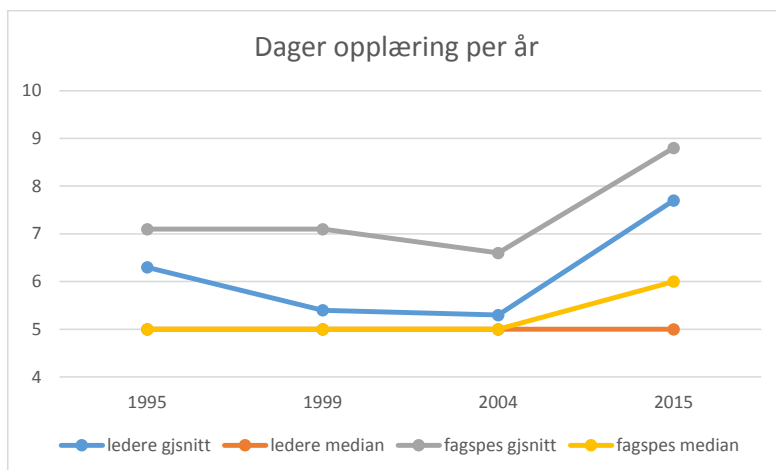
Figur 5: Forekomst og trend i bruk av prestasjonsvurdering, etter kategori ansatte.

Figur 5 viser hvor vanlig det er at bedriftene har formelle systemer for prestasjonsvurdering av ansatte. Figuren viser en klar trend til mer bruk av slike systemer, trenden synes å være den samme for alle grupper ansatte, men noe mer utbredt for ledere. Tall for USA (2009) tyder på at slike systemer er langt mer utbredt der, godt over 90 prosent av amerikanske bedrifter har slike systemer for alle kategorier medarbeidere.

I Norge har prestasjonsvurdering vært et til tider omdiskutert tema, og hvordan det gjennomføres i praksis og hvordan det oppfattes hos ansatte når det gjelder systematikk, rettferdighet eller hvilke konsekvenser en vurdering får er fortsatt gjenstand for diskusjoner. Men det at utviklingen går fra «uformell» vurdering til formalisering med gitte kriterier og tiltak kan være et skritt i retning på veien mot å gi medarbeidere feedback med mer substans samtidig som det gir styringsdata til beslutningstakere.

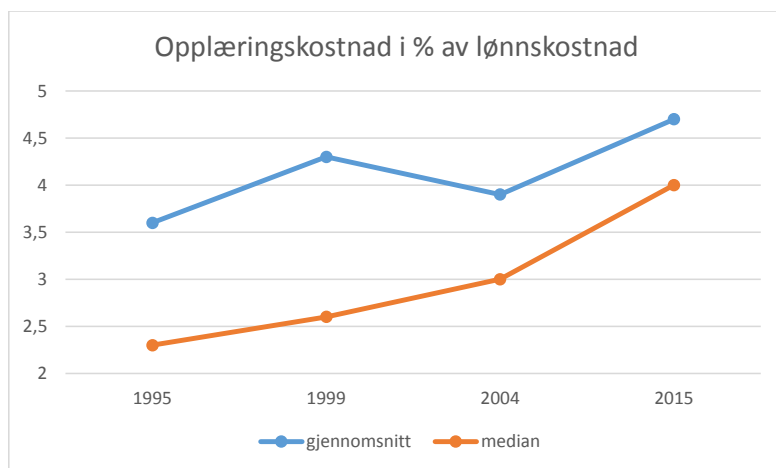
3. Opplæring og utvikling

I dette kapitlet ser vi på omfang av systematisk opplæring og hvordan/i hvilken grad denne blir systematisk evaluert.



Figur 6: Antall dager opplæring årlig for kategorier ansatte, gjennomsnitt og median, private bedrifter.

Figur 6 viser at opplæring målt i antall dager årlig er temmelig stabilt i perioden. Gjennomsnittet har større utslag enn median på grunn av noen få ekstreme tilfeller. Medianen gir et bedre uttrykk for det typiske i de fleste bedrifter. Fagspesialister deltar mest i organisert opplæring. Tall for amerikanske bedrifter i 2009 avviker ikke vesentlig fra disse.



Figur 7: Opplæringskostnader i prosentandeler av virksomhetens totale kostnader (median er også inkludert t fordi den ikke berøres av ekstreme observasjoner), private bedrifter.

Figur 7 antyder en økende andel av lønnskostnader knyttet til opplæring til tross for at antall dagsverk medgått til opplæring (figur 6) ligger relativt stabilt i perioden.

Vårt tallmateriale for 2015 viser at bare tre av ti virksomheter sier at de gjennomfører evaluering av hvor effektiv opplæringen er. Det er ulike nivåer på hvor langt man kan velge å gå i arbeidet med evaluering av effekt av opplæring, men det er interessant at opplæring i så liten grad er utsatt for kritisk blikk på om det har effekt på prestasjoner. Ett av målene med prestasjonsvurdering er å kunne rette tiltak som øker prestasjonene, men når det ikke gjøres evalueringer av opplæringens effekt, er det stor uvisshet og liten oppmerksomhet om hvor nyttig og effektiv opplæringen er. I praktiske yrker er det kanskje åpenbart at en opplæringsdag innenfor bruk av verktøy/datasystem øker kompetansen, men det er verdt å tenke på om alt som brukes innenfor opplæring er godt nok forankret i de reelle behovene virksomheten har.

4. Rekruttering

Bedriftens rekrutteringsarbeid består enkelt sagt av to aktiviteter: å skaffe seg tilgang til aktuelle og kvalifiserte kandidater, og metoder for velge blant kandidatene. Vårt tallmateriale dekker bare 2015 for Norge. Imidlertid har vi sammenliknbare tall for USA i 2009.

Tabell 3: Rekrutteringsmetoder, prosentandeler av alle virksomheter

		Norge 2015	USA 2009
Bruker intern rekruttering for	ledere	71	92
	fagspesialister	64	91
	andre	52	90

Vi ser av tabell 3 at det er mer vanlig med intern rekruttering i USA, men dette kan knyttes til de foregående kapitlene som viser at i USA er det mer formaliserte systemer for prestasjonsvurdering, noe som kan gi grunnlag for intern rekruttering.

Tabell 4: Rekrutteringsmetoder, prosentandeler av private bedrifter

		Norge 2015	USA 2009
Bruker rekrutteringsbyrå for	Ledere	71	81
	Fagspesialister	49	80
	Andre	7	40
Bruker intern rekruttering for	Ledere	83	89
	Fagspesialister	68	87
	Andre	54	90

Tabell 4 viser at intern rekruttering brukes i de fleste private bedrifter, særlig for lederstillinger. Dette betyr ikke nødvendigvis at det brukes utelukkende intern rekruttering. Tallene fra USA tyder på at intern rekruttering er mer utbredt der, dette kan dels skyldes at de amerikanske bedriftene jevnt over er større og at intern rekruttering er mest aktuelt i litt større bedrifter. I Norge er det nå svært vanlig at bedriftene får bistand av rekrutteringsbyrå ved tilsetting av

ledere (særlig i store bedrifter), i USA er dette enda vanligere, særlig for fagspesialister. I USA brukes rekrutteringsbyrå også på lavere nivå, noe som er sjelden i Norge.

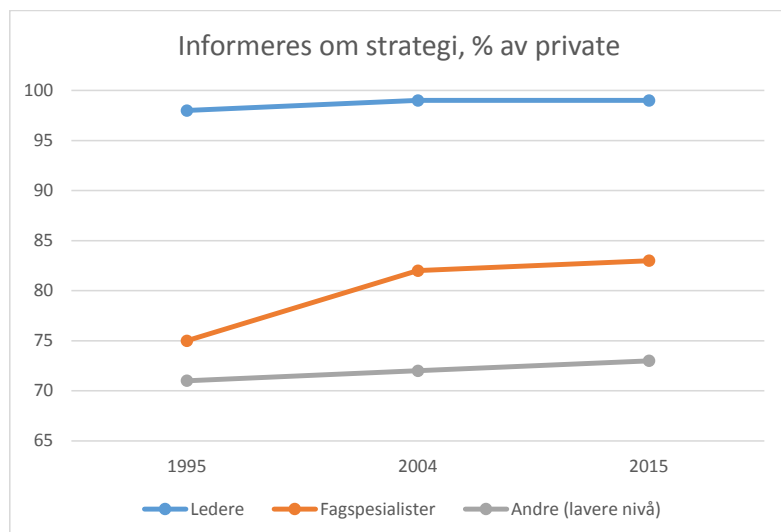
Tabell 5. Bruk av psykologiske tester ved seleksjon, prosentandeler (alle norske virksomheter)

		2015	
		Offentlig	Private
Bruker psykologiske tester for	Ledere	69	66
	Fagspesialister	31	47
	Andre	14	18

Tabell 5 viser videre at psykologiske tester er relativt utbredt i Norge på ledernivå. To av tre virksomheter i offentlig og privat sektor bruker slike tester ved tilsetning i lederstillinger, men sjeldnere ved tilsetning på lavere nivå. En tilleggsanalyse viser at når psykologisk testing brukes for «lavere stillinger», brukes det alltid også for «høyere stillinger». Dette kan skyldes at det introduseres eller brukes primært for lederstillinger og så sprer det seg til andre stillinger. Vår analyse viser også at det er særlig store bedrifter som bruker slike tester.

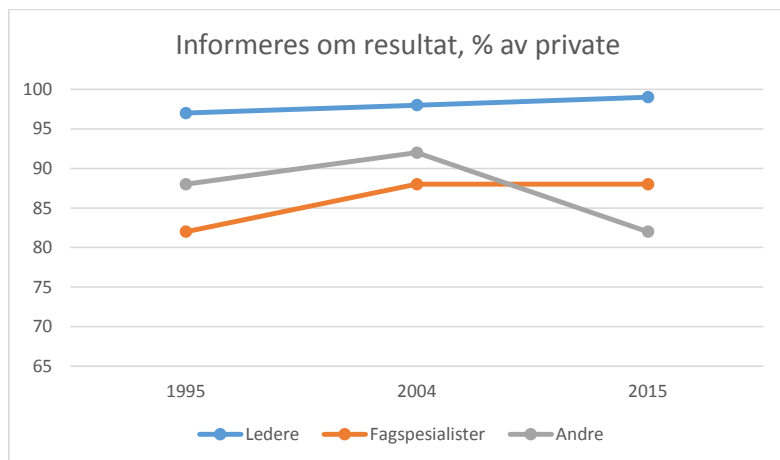
5. Samarbeidsforhold

Figur 8 viser prosentandelen bedrifter som svarte at de informerer ulike grupper om virksomhetens strategi. Tall for «informeres formelt om økonomisk resultat» følger samme mønster.



Figur 8: Prosentandel av private virksomheter som informerer ulike grupper formelt om strategi

Et tankekors er at figur 8 viser at selv om andelen av private virksomheter som informerer alle ansatte om strategien er relativt stabil og høy, er det betydelig mindre vanlig å informere på nivåer under ledernivået. Dette kan avspeile en holdning om at selv om virksomhetene opererer i et endret arbeidsliv er man nølende med å involvere samtlige ansatte. Det er mulig at denne holdningen kan virke demotiverende på disse stillingsgruppene som tross alt utgjør de største gruppene av ansatte. Breder forståelse for hvor virksomheten vil, og hvilke virkemidler de har vurdert og valgt kan gi føringer på atferd, og også gi bedre grunnlag ved for eksempel intern rekruttering som vi har vært inne på. Medarbeidere reagerer på det de får vite og høre uansett, og det kan være et poeng for ledelsen å påvirke denne informasjonen fremfor å la være for å skape en følelse av sammenheng og tilhørighet.



Figur 9. Andel av private virksomheter som informerer formelt om resultat (prosentandeler).

Figur 8 viser hvor stor del av bedriftene som informerer ulike kategorier ansatte om bedriftens strategi. Figur 9 viser tilsvarende når det gjelder informasjon om økonomiske resultater. Her styrkes inntrykket av ansatte under ledernivå ikke informeres i samme grad som de på ledernivå. For de laveste stillingsgruppene («andre») sporer vi til og med en nedgang fra 2004. Likevel er hovedinntrykket fra de to figurene er at samarbeidsforholdene mellom partene i arbeidslivet er stabile. Interessant finner vi at mønsteret for amerikanske private virksomheter i 2009 likner på det vi ser for norske private virksomheter i 2015, bortsett fra at det er enda litt mindre vanlig å informere ansatte på lavere nivå om strategi og økonomiske resultater.

VEDLEGG 1: Datagrunnlag og informasjon om undersøkelsen

Den norske undersøkelsen inngår i den internasjonale CRANET undersøkelsen og de norske spørsmålene er oversatt fra engelsk. Spørreskjemaet har omfattet de samme overordnede tema i alle rundene, men ordlyden har i en del tilfeller blitt justert slik at det ikke er fullstendig kontinuitet. Bedriftene er anonyme og antall svar varierer en del. I 2009 var svarprosenten lav og tallene er for usikre til at vi tar dem med her. I 1995 og 1999 ble spørreskjema sendt ut og innsamlet gjennom posten, med svar på papir. Fra og med 2004 ble spørreundersøkelsen gjennomført på internett. I 2015 var HR-Norge for første gang en samarbeidspartner og de gjennomførte undersøkelsen både blant egne medlemsbedrifter og bedrifter som ikke er tilsluttet HR-Norge. Ved samtlige runder, ble invitasjon til å delta i undersøkelsene sendt til virksomheter med 100 eller flere ansatte. Omkring en firedel av virksomhetene i nettoutvalget har 1000 ansatte eller mer. Det høye gjennomsnittet for 2015 skyldes noen få særlig store virksomheter, medianen er ikke påvirket av disse og ligger stabilt. Små utslag i kurvene bør ikke tillegges vekt fordi dette kan skyldes tilfeldige utslag i undersøkelsen (målefeil og utvalgsfeil). Spørreskjemaet ble besvart av medarbeider i bedriftens HR-avdeling, for omkring halvparten av bedriftene var det HR-sjefen selv som fylte ut skjemaet. Alle bransjer er representert.

	1995	1999	2004	2015
Metode	Papir/post	Papir/post	Websurvey/epost	Websurvey/epost
Bruttoutvalg	1833	ca 2000	2000	547
Nettutvalg	526	391	303	236
Ansatte i virksomhetene i utvalget:				
Gjennomsnitt	727	743	618	1164
Median	321	270	317	314

VEDLEGG 2: Spørreskjema

Cranet 2015

Dette spørreskjemaet er selve bærebjelken i Cranet-undersøkelsen om **personalledelse (HR)** i dag mer enn 40 land.

Norges Handelshøyskole har vært det norske medlem av dette forskernettverket siden 1993, og dette er femte gang undersøkelsen gjennomføres her i landet. I år gjennomføres undersøkelsen i samarbeid med HR Norge.

Resultatene av de tidligere undersøkelsene har hatt stor praktisk og forskningsmessig betydning. Grunnleggende kunnskap er fremskaffet om HR i norsk arbeidsliv, og denne er dokumentert i en rekke bøker og artikler. I tillegg gir undersøkelsen et fugleperspektiv på norsk HR, idet man kan sammenlikne direkte med praksisen i en rekke andre land både i og utenfor Europa.

Det er helt avgjørende for oss i forskergruppen at så mange virksomheter som mulig fyller ut skjemaet. Uten et visst antall svar, vil kvaliteten bli svak og svekke kunnskapsgrunnlaget på dette viktige området. Vi håper derfor det vil være mulig å fylle ut skjemaet **innen 14 dager**.

Alle svar vil bli behandlet **strengt konfidensielt** og alle data **anonymiseres fullstendig**, slik at ingen resultater kan føres tilbake til noen enkeltvirksomhet eller gruppe av virksomheter. Har spørsmål om spørreskjemaet kan du kontakte meg på paul.gooderham@nhh.no. Vi håper du har anledning til å sette av en halvtimes tid til å fylle ut skjemaet.

På forhånd mange takk for hjelpen!

Vennlig hilsen

Even Bolstad
Daglig leder
HR Norge

Paul Gooderham
Professor Institutt for strategi og ledelse,
Norges Handelshøyskole

To skriftlige rapporter oversendes samtlige som oppgir bedriftsnavn og epostadresse (informasjonen brukes kun for å sende rapporten og knyttes ikke til spørreundersøkelsen)

Rapport 1 – HR i norske bedrifter (juni 2015)

Rapport 2 – Norsk HR sammenliknet med HR i andre land (januar 2016)

Bedriftsnavn: _____

E-post adresse: _____

Spørreskjemaet dreier seg om HR i din organisasjon eller i din del av organisasjonen (divisjon eller forretningsenhet).

Vennligst indiker hvilken organisatorisk enhet du svarer for i dette skjemaet:

a. Er din organisasjon del av en større gruppe av bedrifter/virksomheter? 1 Ja 0 Nei

b. Hvis ja på spørsmål 'a', svarer du for hele gruppen i Norge? 1 Ja 0 Nei

SEKSJON 1: HR-AKTIVITETER I ORGANISASJONEN

1. Omtrent hvor mange mennesker er ansatt i din organisasjon (anslag i hele årsverk)?

Totalt _____ Mann _____ Kvinner _____

2. Omtrent hvor store andeler utgjør følgende stillingstyper:

A. Ledere _____% av ansatte

B. Fagspesialister _____% av ansatte

C. Ansatte på lavere nivå _____% av ansatte

TOTAL 100%

3a. Har dere en egen HR-avdeling?

Ja 1 Nei 0

4. Er den øverste ansvarlige for HR med i toppledergruppen?

1 Ja 0 Nei

6. Har din virksomhet en skriftlig:

	Ja, skriftlig	Nei
A. Visjon?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Foretaksstrategi?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. HR-strategi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Rekrutteringsstrategi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Opplærings & utviklingsstrategi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

SNF-rapport nr. 14/15

7. Hvis din virksomhet har en strategi, i hvilken fase av strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR inn i bildet? (Sett kun ett kryss.)

- A. Helt fra starten av 3
- B. Gjennom senere konsultasjoner 2
- C. I iverksettingsfasen 1
- D. Deltar ikke i strategiarbeidet 0
- E. Virksomheten har ingen strategi -9

8. Hvem har hovedansvaret for strategiske beslutninger på følgende områder? (Sett kun ett kryss per linje.)

	Linje- ledelse	Linjeledere i samarbeid med HR-avd	HR-avd i samarbeid med linjeledere	HR-avd.
A. Lønn og goder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Rekruttering og utvalgelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Fagforeningsspørsmål	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Opp- og nedbemanning	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

SEKSJON II: BEMANNING, REKRUTTERING OG UTVELGELSE

1. Hvordan har antallet årsverk i din virksomhet endret seg de siste 3 årene?

Redusert i stor grad	Ingen endringer	Økt i stor grad
<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

3. Vennligst angi hvilke av de følgende rekrutteringsmetoder som brukes i din virksomhet

	Ledere	Fag- spesialister	Ansatte på lavere nivå	Stort sett ikke brukt
A. Intern rekruttering	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Jungeltelegraf	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Annonsering i presse og fagblader	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Stilling-ledig side på hjemmesidene	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Annonsering på kommersielle websider	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Social Media (f.eks. Facebook)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Uanmeldte eller åpne søknader (walk-ins)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
H. Karrieremesser	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
I. Rekrutteringsbyråer/ hodejegere	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
J. Offentlig arbeidsformidling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
K. Trainee-program	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

4. Vennligst angi hvilke av de følgende utvelgelsesmetoder din virksomhet bruker

	Ledere	Fag- spesialister	Ansatte på lavere nivå	Stort sett ikke brukt
A. Intervjupaneler	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. En-til-en intervjuer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Søknadsskjemaer	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Psykologiske tester	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Vurderingssentre (assessment)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Sosialmedia profiler	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Referanser og bakgrunns- sjekk	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
H. Evne-/ferdighetstester	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
I. Tekniske tester	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
J. Regneferdighetstester	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
K. On-line seleksjonstester	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1

5. Har din virksomhet tiltak spesielt rettet mot noen av de følgende gruppene for å øke deres deltaking i arbeidsliv? (flere valg mulig)

For følgende grupper:	Rekruttering	Opplæring	Karriere- utvikling	Ikke aktuelt
A. Innvandrere	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Ansatte over 50 år	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Funksjonshemmede	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
F. Ufaglært arbeidskraft	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
G. Yngre arbeidstakere (under 25 år)	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
H. Ansatte over ordinær pensjonsalder	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

6. Hvor stor andel av antall ansatte i din virksomhet er involvert i følgende arbeidsopplegg?

	Ikke brukt	1-5%	6-10%	11-15%	16-20%	21-50%	>50%
C. Overtid	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
D. Gjennomsnittlig beregning av arbeidstid	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
E. Deltidsarbeid	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
G. Fleksitid	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
H. Midlertidig	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆
K. Fjernarbeid (IT-forbindelse til arbeidsplassen))	<input type="checkbox"/> ₀	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₆

SEKSJON III: PERSONALUTVIKLING

1. Har dere et formelt system for prestasjonsvurdering av ansatte i de følgende stillingskategoriene:

A. Ledere	Nei <input type="checkbox"/> 0	Ja <input type="checkbox"/> 1
B. Fagspesialister	Nei <input type="checkbox"/> 0	Ja <input type="checkbox"/> 1
C. Kontor-ansatte og/eller arbeidere	Nei <input type="checkbox"/> 0	Ja <input type="checkbox"/> 1

2. Hvis dere har et system for prestasjonsvurdering av ansatte, hvem bidrar med data/input til vurderingsprosessen?

	Ledere	Fag- spesialister	Ansatte på lavere nivå	Stort sett ikke brukt
A. Nærmeste leder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Nærmeste leders leder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Den ansatte selv	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Underordnede	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Kolleger på samme nivå	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

3. Brukes vurderingsdataene i forbindelse med beslutninger på følgende områder:

	Ja	Nei
A. Lønn	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Karriere, avansement	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Bemanningsplanlegging, inkludert nedbemanning	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

4. Kartlegger dere systematisk behovet for formell kompetanseutvikling av ansatte i deres virksomhet?

Ja 1 Nei 0

5. Anslagsvis hvilken andel av de årlige lønnskostnadene bruker dere på formell kompetanseutvikling?

(Vennligst avrund til den nærmeste hele prosentandelen)

0%	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	>10%	Vet ikke
<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	<input type="checkbox"/> 6	<input type="checkbox"/> 7	<input type="checkbox"/> 8	<input type="checkbox"/> 9	<input type="checkbox"/> 10	<input type="checkbox"/> 11	<input type="checkbox"/> 9

6. Omtrent hvor mange dagers opplæring får ansatte (i gjennomsnitt) i løpet av et år?

- A. Ledere __ dager per år per ansatt
 B. Fagspesialister __ dager per år per ansatt
 C. Ansatte på lavere nivå __ dager per år per ansatt

7a. Evaluerer dere systematisk hvor effektiv den formelle kompetanseutviklingen er?

Ja 1 Nei 0

7b. Hvis ja, hvilke av de følgende teknikker brukes i evalueringen av effektiviteten til den formelle kompetanseutviklingen?

	Brukt	Ikke brukt
A. Antall dager med formell kompetanseutvikling hver enkelt ansatt har per år	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Måloppfyllelse i forhold til plan formell kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Evaluering umiddelbart etter den formelle kompetanseutviklingen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
D. Måling av arbeidsprestasjoner før og rett etter formell kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
E. Måling av arbeidsprestasjoner før og noen måneder etter formell kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
F. Uformelle tilbakemeldinger fra linjeledere	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
G. Uformell tilbakemeldinger fra andre ansatte	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
H. Lønnsomhetsanalyser (kost/nytte)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

8. I hvilken grad bruker dere følgende metoder for karriere- og talentutvikling:

	Ikke brukt			Brukt i meget stor grad	
A. Særskilte utfordrende oppgaver	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Prosjekter for å stimulere læring på jobben	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Formell kompetanseutvikling på jobben	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Deltakelse i prosjektgrupper	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Formelt nettverksarbeid	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. Formelle karriereplaner	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
G. Utviklings-/karrieresentre	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
H. Erstatningsplanlegging	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
I. Planlagt jobbrotasjon	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
J. Opplegg for folk som skal ha rask karriere	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
K. Internasjonale arbeidsoppdrag	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
L. Coaching	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
M. Mentorvirksomhet	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
N. IT-basert læring (e-læring)	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

SEKSJON IV: BELØNNINGSSYSTEMER

1. På hvilket nivå fastsettes lønnen for hver av de tre stillingskategoriene?

	Ledere	Fagspesialister	Ansatte på lavere nivå	Stort sett ikke brukt
A. Nasjonale eller bransjevis kollektive forhandlinger	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Regionale kollektive forhandlinger	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. På virksomhetsnivå	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. På avdelingsnivå	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Individuelle lønnsfastsettelse	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

2. Har dere noen av de følgende ordninger?

	Ledere	Fagspesialister	Ansatte på lavere nivå	Stort sett ikke brukt
A. Aksjeordninger for ansatte	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
B. Overskuddsdeling (profit sharing)		<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
C. Aksjeopsjoner for ansatte	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
D. Fleksible goder	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
E. Prestasjonsbasert individuell lønn	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
F. Individrettede bonusordninger basert på prestasjoner	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
G. Bonuser basert på gruppeprestasjoner	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
H. Bonus basert på virksomhetens prestasjoner	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀
I. Ikke-monetære insentiver	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₀

SEKSJON V: FAGFORENINGER OG KOMMUNIKASJON

1. Omtrent hvor stor andel av de ansatte er medlemmer av en fagforening?

- 1 Ingen 2 1-10 % 3 11-25 % 4 26-50 %
 5 51-75 % 6 76-100 % -9 Vet ikke

2. I hvilken grad påvirker fagforeninger din organisasjon?

Overhodet ikke I liten grad I noen grad I stor grad I meget stor grad

- 0 1 2 3 4

3. Har din virksomhet tariffavtale og/eller lokale lønnsforhandlinger

Ja (1) Nei (0)

4. Har virksomheten samarbeidsutvalg/bedriftsutvalg?

Ja 1 Nei 0

5. I hvilken grad bruker dere følgende metoder for å kommunisere informasjon om viktige saker til de ansatte?

	Brukes ikke			Brukes i meget stor grad		
A. Direkte til de ansatte	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
B. Gjennom den enkeltes nærmeste overordnede	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
C. Gjennom fagforeningenes representanter	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
D. Gjennom samarbeidsutvalg	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
E. Gjennom regelmessige allmøter med de ansatte	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
F. Orienteringer i mindre grupper	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4
G. E-post/hjemmesider/intranett/sosiale medier	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 4

6. Hvilke grupper ansatte blir formelt orientert om organisasjonens strategi, økonomiske resultater og organisering av arbeidet? (flere kryss mulig)

	Ledere	Fagspesialister	Ansatte på lavere nivå	Stort sett ikke brukt
A. Virksomhetens strategi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
B. Økonomiske resultater	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
C. Organisering av arbeidet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

7. I hvilken grad kan ansatte formidle sine synspunkter til ledelsen i virksomheten på hver av følgende måter?

	Brukes ikke				Brukes i meget stor grad
A. Direkte til toppledelsen	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Gjennom nærmeste overordnede	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Gjennom fagforeninger/ tillitsvalgte	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Gjennom samarbeidsutvalg	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Gjennom allmøter med de ansatte	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Orienteringer i mindre grupper	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. Forslagsordning /-kasse	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
G. Holdningsundersøkelser	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
I. E-post/hjemmesider /intranett/sosiale medier	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

SEKSJON VI: FAKTA OM VIRKSOMHETEN

1. Angi innenfor bransje eller sektor virksomheten opererer (kryss av det alternativet som passer, passer best eller kommer nærmest, ett kryss mulig)

- A. Landbruk, skogbruk, fiske, gruvevirksomhet 1
- B. Tilvirkning av mat, drikke, tekstiler, tre og papir, koks og raffinering av petroleum 2
- C. Kjemiske produkter, farmasøytiske produkter og medisiner 3
- D. Metallprodukter, plast og andre ikke-metalliske produkter 4
- E. Datamaskinproduksjon, elektrisk, elektronikk 5
- F. Produksjon av maskineri og utstyr 6
- G. Produksjon av transportutstyr 7
- H. Annen tilvirkningsindustri 8
- A. Energi, vann, gjenvinning av avfall 9
- B. Bygg- og anleggsarbeid 10
- C. Grossist og detaljhandel 11
- D. Transport, lager 12
- M. Hotell, restaurant, forlag, media (for eksempel TV og radio) 13
- N. Tele-kommunikasjon, IT, andre formidlingstjenester 14
- O. Bank, finansiering, forsikring, 15
- P. Revisjon, regnskap, arkitektur, tjenesteyting innenfor ingeniørvirksomhet og andre typer støttefunksjoner 16
- Q. Offentlig forvaltning 17
- R. Utdanning (også universitet og etterutdanning) 18
- S. Helse- og velferd- og sosiale tjenester 19
- T. Annet 20

2a. Er din virksomhet:

- I privat sektor
- Hvis privat, er det et børsnotert selskap? Ja 1 Nei 0
- I offentlig sektor
- Hvis offentlig - på hvilket nivå? A. Nasjonalt 1 B. Regionalt 2 C. Kommunalt 3
- Frivillig («not-for-profit») organisasjon
- Blandet (offentlig og privat sektor)

2b. Er virksomheten eid og/eller kontrollert primært av en familie?

- Ja 1 Nei 0 Ikke relevant -9
- Dersom «Ja» - er familien også aktivt involvert i den daglige driften?
- Ja 1 Nei 0 Ikke relevant -9

3. Omtrent hvor stor andel av driftskostnadene utgjør lønnskostnadene?

_____ % av driftskostnadene vet ikke -9

NB! SPØRSMÅL 4 – 7 GJELDER KUN BEDRIFTER I PRIVAT SEKTOR**4. Vil du si at bruttoinntektene i løpet av de siste 3 årene har vært***(sett kun et kryss):*

- A. Godt i overkant av kostnadene 5
 B. Tilstrekkelig til å gi et lite overskudd 4
 C. Nok til å gå i balanse 3
 D. Utilstrekkelig til å dekke kostnadene 2
 E. Så lave at det har ført til store tap 1

5. Hvordan vil du rangere din egen bedrift sammenliknet med andre bedrifter i samme bransje på følgende områder?

		Langt under snittet	Under snittet	Gjennomsnittlig (omtrent som konkurrentene)	Over snittet	Langt over snittet	Gjelder ikke
A.	Servicekvalitet	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₋₉
B.	Produktivitet	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₋₉
C.	Lønnsomhet	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₋₉
D.	Innovasjonstakt	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₋₉
E.	Utvikling av børsverdi	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₋₉
F.	Miljøhensyn	<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅	<input type="checkbox"/> ₋₉

6. Hvordan vil du beskrive markedet/markedene for bedriftens produkter/tjenester?

- A. Lokale 1
 B. Regionale 2
 C. Nasjonale 3
 D. Europeiske 4
 E. Globale 5

7. Er markedet/markedene dere selger i samlet sett

Sterkt minkende		Stabile		Sterkt voksende
<input type="checkbox"/> ₁	<input type="checkbox"/> ₂	<input type="checkbox"/> ₃	<input type="checkbox"/> ₄	<input type="checkbox"/> ₅

10. Vedrørende medarbeiderne i din virksomhet (omtrentlige svar holder):

- A. Det årlige gjennomtrekket _____% gjennomtrekk pr år Vet ikke ₋₉
 (Gjennomtrekk beregnes som % av den totale antall ansatte som forlot virksomheten iløpet av de siste 12 månedene)
- C. Fravær/ sykefravær _____ antall dager gjennomsnittlig fravær pr ansatt pr år Vet ikke ₋₉

13. Hvilken omtrentlig prosentandel av medarbeiderne har minst 3 år høyere utdanning (tilsvarende bachelorgrad)

0%	1%- 10%	11%-25%	26%-50%	51-75%	76-100%	Vet ikke
<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4	<input type="checkbox"/> _5	<input type="checkbox"/> _6	<input type="checkbox"/> _9

14. I hvilket land er hovedkvarteret (konsernledelsen) for din virksomhet lokalisert (angi morselskapets lokaliseringsland dersom virksomheten er del av en større gruppe virksomheter):

16. Er din virksomhet (eller den delen du svarer på vegne av):
(Vennligst kryss av kun ett av svaralternativene)

A. Hovedkontor til et internasjonalt selskap	<input type="checkbox"/> _1
B. Hovedkontor til et nasjonalt selskap	<input type="checkbox"/> _2
C. Datterselskap til et internasjonalt selskap	<input type="checkbox"/> _3
D. Datterselskap til et nasjonalt selskap	<input type="checkbox"/> _4
E. Selvstendig selskap med aktiviteter/virksomhet på flere steder	<input type="checkbox"/> _5
F. Selvstendig virksomhet med lokaler på kun et sted	<input type="checkbox"/> _6

17. Hvis din virksomhet er del av et konsern/en konserngruppe, angi hvor i organisasjonen man i hovedsak trekker opp retningslinjene (policy) for de følgende områder.

	Internasjonalt Hovedkontor	Norsk hovedkontor	Datterselskap/ avdeling	Desentralisert til den lokale arbeidsplassen
A. Lønn og frynsegoder	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
B. Rekruttering og utvelgelse	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
C. Opplæring og personalutvikling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
D. Forhandlinger med fagforeninger	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
E. Økning/reduksjon av Arbeidsstokken	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
F. Lederutvikling	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

Opplysninger om din rolle o.l.

1. | **Arbeider du i HR-avdelingen i din virksomhet?**

Ja _1 Nei _0

2. | **Hvis du arbeider i HR-avdelingen, i hvor mange år har du arbeidet innenfor HR-området?**

_____ år Ikke relevant _9

3. | **Er du den øverste lederen for HR-funksjonen i din virksomhet?**

Ja _1 Nei _0

4. | **Kjønn:**

Mann _1 Kvinne _0

5. | **I hvor mange år har du arbeidet i virksomheten?**

_____ år Ikke relevant _9

6a. | **Har du minst bachelorgrad eller tilsvarende?**

Ja _1 Nei _0

6b. | **Hvis ja, innenfor hvilket fagområde tok du din høyeste utdanning?**

A.	Økonomisk-administrative fag	<input type="checkbox"/> _1	E.	Juss	<input type="checkbox"/> _5
B.	Samfunnsøkonomi	<input type="checkbox"/> _2	F.	Tekniske fag (ingeniør)	<input type="checkbox"/> _6
C.	Samfunnsfag/psykologi	<input type="checkbox"/> _3	G.	Realfag	<input type="checkbox"/> _7
D.	Humanoria	<input type="checkbox"/> _4	H.	Andre	<input type="checkbox"/> _8

MANGE TAKK FOR AT DU TOK DEG TID TIL Å SVARE!

Dette er en sammenstilling av resultater fra fire runder av Cranet-undersøkelsen i Norge. Etter 20 år med HR-undersøkelser i Norge avtegner det seg et hovedbilde. HR er et felt preget av betydelig stabilitet over to tiår der norsk økonomi og samfunn har vært i betydelig utvikling. Mange HR-aktiviteter er temmelig like i dag som for 20 år siden. Samtidig er HR-feltet i utvikling, der vi blant annet ser tendenser til at HR kommer høyere på dagsorden i virksomhetene og slik blir tydelig knyttet til virksomhetens strategi og overordnede arbeid. Dette tror vi er uttrykk for mer profesjonalisering av HR-arbeidet i virksomhetene.

SNF



Samfunns- og næringslivsforskning AS

Centre for Applied Research at NHH

Helleveien 30
NO-5045 Bergen
Norway

P +47 55 95 95 00
E snf@snf.no
W snf.no

Trykk: Allkopi Bergen