

# Covid og HR-feltet i Norge

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. 03/22**

### **Covid og HR-feltet i Norge**

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

SNF-prosjekt nr. 10033:

Rapporten er skrevet som en del av forskningsprosjektet RaCE: Managing Radical Technology-Driven Change in Established Firms. Finansiert av Norges forskningsråd, Deloitte, DNB, Laerdal Medical AS og Telenor.

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, AUGUST 2022

© Materialet er vernet etter åndsverkloven. Uten uttrykkelig samtykke er eksemplarfremstilling som utskrift og annen kopiering bare tillatt når det er hjemlet i lov (kopiering til privat bruk, sitat o.l.) eller avtale med Kopinor ([www.kopinor.no](http://www.kopinor.no)).  
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

ISBN 978-82-491-1086-5 (Trykt versjon)

ISBN 978-82-491-1087-2 (Elektronisk versjon)

ISSN 0803-4036

## **Forord**

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

Bergen, august 2022

Paul Gooderham

Prosjektleder



## **Sammendrag**

Dette er en sammenstilling av resultater fra Cranet-undersøkelsen av HR i Norge. Data-innsamlingen fant sted i september-oktober 2021 like etter en periode på cirka 18 måneder hvor norske bedrifter hadde vært rammet av omfattende Covid-relaterte restriksjoner. Resultatene baserer seg på svar fra 202 HR-ledere. Analysen bekrefter at HR har fått en strategisk viktig rolle. For eksempel finner vi at i forbindelse med strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR stort sett inn fra start. I tillegg til permitteringer, var en tydelig effekt av Covid-restriksjoner utstrakt bruk av hjemmekontor. Vi finner også at under Covid ble arbeidet med prestasjonsvurdering og belønningssystemer samt opplæring og utvikling påvirket. En annen tydelig endring i forbindelse med Covid, var den merkbare økningen i å informere ansatte på lavere nivå om bedriftens strategi.





## Innledning

Dette er en sammenstilling av resultater fra fem runder av Cranet-undersøkelsen i Norge. Utviklingen over de siste 25 årene i arbeidslivet har vært stor. Ikke minst har det skjedd en betydelig overgang til et mer kunnskaps- og tjenestebasert 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 som Døving, Gooderham og Øhrn (2015) konkluderte i 2015 at HR i større grad blir strategisk viktig, og at dette vil medføre en profesjonalisering av HR. I 2021 er dette bildet fortsatt gjeldende. For eksempel finner vi at i forbindelse med strategi-prosessen kommer den øverste ansvarlige for HR stort sett inn fra start. Vi finner også at nesten alle HR-ledere har utdanning på universitetsnivå.

Likevel må det understrekes at den siste Cranet-datainnsamlingen i september-oktober 2021 fant sted like etter en periode på cirka 18 måneder hvor norske bedrifter hadde vært rammet av omfattende Covid-relaterte restriksjoner. Da vi foretok vår innsamling av data, var det like etter daværende helseminister Bent Høie hadde «seremonielt sagt farvel til meteren» og regjeringen hadde avviklet sine tiltak (Meland, 2022). Det vil si at arbeidslivet hadde så vidt beveget seg inne i en periode med «normalitet» med ingen Covid-relaterte restriksjoner.

I tillegg til permitteringer, var en tydelig effekt av Covid-restriksjoner utstrakt bruk av hjemmekontor. Et viktig spørsmål vi tar opp i denne rapporten er dermed om det er tegn til at Covid har drevet frem hjemmekontor som en permanent endring.

I tillegg i vår sammenlikning av offentlig og privat sektor undersøker vi om vi kan spore andre effekter av pandemien på HR-områdene, «HR organisering og strategiarbeid» og «Rekruttering».

Med et blikk på mulige Covid-relaterte effekter, analyserer vi også følgende HR-områder i privat sektor:

- Prestasjonsvurdering og belønningssystemer
- Opplæring og utvikling
- Samarbeidsforhold

Man kan ikke utelukke at de Covid-relaterte endringene til HR vi mener vi avdekker for 2021 er forbigående. Det kan tenkes at de er en følge av at HR-ledere særlig i privat sektor i halvannet år hadde vært under et ekstraordinært press til å prioritere håndtering av restriksjoner

samt betydelig usikkerhet. Med andre ord på et senere tidspunkt når presset avtar vil HR «normaliseres». På en annen side kan det også tenkes at flere av disse endringene er kommet for å bli. Dette spørsmålet kan ikke denne rapporten avgjøre.

Covid er ikke den eneste faktoren som skaper endringer på HR-feltet. Vi ser på innvirkningen av to andre mulige kilder til endring. Den ene er digitalisering og den andre er innovasjonstakt. Vi finner at disse to faktorene henger sammen. Det kunne tenkes at bedrifter i privat sektor som står overfor høy innovasjonstakt forsøker å motivere eller tiltrekke ansatte ved å bruke prestasjonslønn. Imidlertid tyder analysen vår på at prestasjonslønn for ledere og fagspesialister er mindre utbredt blant bedrifter med meget høy innovasjonstakt enn blant bedrifter som har gjennomsnittlig innovasjonstakt.

Til slutt gir vi en oversikt over stillings- og utdanningsnivå til undersøkelsens respondenter.

## **Hjemmekontor er kommet for å bli**

Tabell 1 viser hvor utbredt fjernarbeid har vært blant ansatte i virksomhetene før, under og «etter» pandemien. Sammenligning av tall for før og etter (kolonne helt til høyre) tyder på at mange virksomheter permanent har gått over til fjernarbeid eller hjemmekontor for større andel av sine ansatte. For private bedrifter var det 25 prosent som før pandemien ikke hadde hjemmekontor i det hele tatt, mens det på tidspunktet for datainnsamling var under 10 prosent av utvalget i privat sektor som hadde gått tilbake til å ikke ha hjemmekontor i det hele tatt. Under pandemien var det over halvparten av virksomhetene i utvalget som hadde hjemmekontor for minst halvparten av sine ansatte. Forskjellene på offentlig og privat sektor er ikke signifikante for «under» og «etter», det vil si at forskjeller mellom sektorer vi ser i tabellen kan skyldes tilfeldigheter. Under visse forutsetninger kan forskjeller mellom sektorer for «etter» regnes som signifikante, det vil si at offentlig sektor i større utstrekning bruker hjemmekontor.

Tabell 1. Andel ansatte involvert i fjernarbeid med IT-forbindelse til arbeidsplassen, etter sektor

Omfang	...også før covid-19-pandemien			...under covid-19-pandemien			...etter covid-19-pandemien			Forskjell i andel etter og før (negative tall er nedgang)
	privat	offentlig	total	privat	offentlig	total	privat	offentlig	total	
Ikke brukt	25 %	10 %	22 %	5 %	0 %	4 %	9 %	0 %	7 %	-15 %
1-5 %	48 %	41 %	47 %	10 %	3 %	8 %	23 %	16 %	21 %	-26 %
6-20 %	20 %	38 %	23 %	15 %	21 %	16 %	25 %	29 %	26 %	3 %
21-50 %	2 %	8 %	3 %	17 %	16 %	16 %	26 %	34 %	28 %	25 %
>50 %	6 %	3 %	5 %	53 %	61 %	56 %	17 %	21 %	19 %	14 %
I alt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	
N	144	39	183	144	39	183	144	39	183	

Våre tall tyder altså på at hjemmekontor vil forbli mer utbredt etter pandemien. Det som gjenstår er imidlertid å se hvilke konsekvenser hjemmekontor i sin tur vil ha for arbeidslivet. Blant annet fører hjemmekontor til færre tilfeldige møter med kollegaer (særlig utenfor egen avdeling eller eget team), noe som i sin tur kan utarme det sosiale miljøet, gi mindre kollegial feedback på arbeid og forsterke silotendenser i virksomheten. Særlig den uformelle sosialisering av nyansatte vanskeliggjøres, og det kan bli mer krevende for disse å bygge relevante nettverk på arbeidsplassen når erfarne kollegaer er mindre til stede. Det kan også tenkes at hjemmekontor vil gjøre det vanskeligere for arbeidsgiver å holde oppsyn med ansattes innsats i jobben, og at rollen til mellomledere endres.

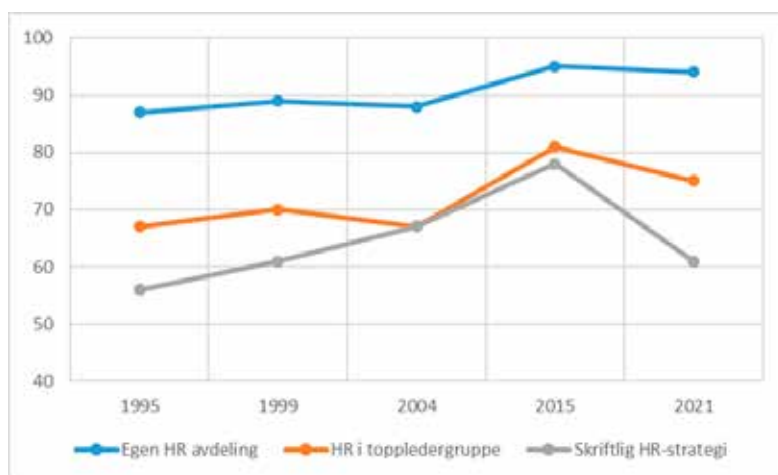
## HR-organisering og strategiarbeid

Tabell 2 og figur 1 viser at de aller fleste virksomheter i privat sektor har egen HR-avdeling og at det er vanlig at den øverste HR-leder er med i toppledergruppen. Dette er også ganske stabile trekk. En supplerende analyse 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.

Frem til 2015 var det en tydelig tendens at stadig flere bedrifter formaliserer HR-arbeidet i form av en skriftlig strategi. For 2021 er den trenden reversert ganske kraftig. En mulig tolkning er at under perioden med betydelige Covid-restriksjoner måtte en betydelig andel av HR-ledere i privat sektor prioritere vekk denne oppgaven på grunn av tidspress og stor usikkerhet om hva som ventet fremover. Derimot er involveringen av HR-ledere i bedriftens strategiprosess, rekruttering og kompetanseutvikling – bedriftskritiske oppgaver - uendret.

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

Prosentandeler	1995	1999	2004	2015	2021
Egen HR-avdeling	87	89	88	95	94
Øverste HR-leder med i toppledergruppe	67	70	67	81	75
Skriftlig HR-strategi	56	61	67	78	61
<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	2,6
Hvem har hovedansvar for rekruttering (1=mest linje, 4=mest HR)	2,1	2,1	2,2	2,6	2,4
Hvem har hovedansvar for kompetanseutvikling (4=mest HR)	2,3	1,7	1,9	2,5	2,5



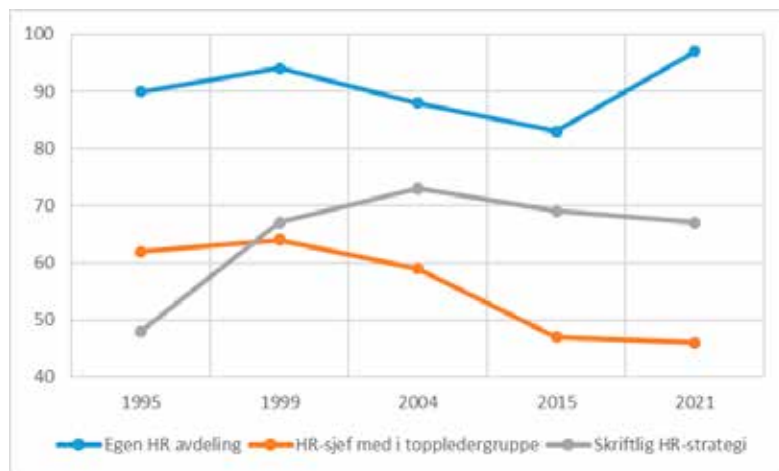
Figur 1: Organisering av HR-arbeidet i privat sektor, % av bedriftene og trend (fra tabell 2)

Tabell 3 supplert med figur 2 viser at mens en stor andel av virksomhetene i offentlig sektor har en skriftlig HR-strategi sammenliknet med privat sektor, er det en betydelig lavere andel av offentlige virksomheter som plasserer øverste HR-leder 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 i offentlig sektor 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.

I motsetning til privat sektor, for offentlig sektor er det bare en ubetydelig nedgang i bruken av skriftlig HR-strategi mellom 2015 og 2021. Denne kontrasten mellom sektorene kan tyde på at HR-funksjonen i offentlig sektor var mindre «Covid-utsatt» enn i privat sektor.

Tabell 3: Roller i HR-arbeidet (offentlig sektor)

Prosentandeler	1995	1999	2004	2015	2021
Egen HR-avdeling	90	94	88	83	97
Øverste HR-leder med i toppledergruppe	62	64	59	47	46
Skriftlig HR-strategi	48	67	73	69	67
<i>Gjennomsnitt</i>					
Hvilken fase av strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR inn (0=deltar ikke, 3=fra start)	2,4	2,4	2,4	2,5	2,6
Hvem har hovedansvar for rekruttering (1=mest linje, 4=mest HR)	2,1	2,0	1,8	2,6	2,3
Hvem har hovedansvar for kompetanseutvikling (4=mest HR)	2,3	1,8	2,1	2,4	2,4



Figur 2. Organisering av HR-arbeidet i offentlig sektor, % av bedriftene og trend (fra tabell 3)

## Rekruttering

Bedriftens rekrutteringsarbeid består enkelt sagt av to aktiviteter: å skaffe seg tilgang til aktuelle og kvalifiserte kandidater, og metoder for å velge blant kandidatene. Vårt tallmateriale dekker 2015 og 2021 for Norge. Vi inkluderer sammenliknbare tall for USA i 2015.

Tabell 4 er basert på et relativt lite utvalg av offentlige virksomheter. For 2021 består det norske utvalget av kun 39 enheter. Med det forbeholdet ser vi at det var ganske vanlig at norske offentlige virksomheter i 2015 bruker rekrutteringsbyrå for å bekle stillinger på ledernivå, I USA tyder tallene for 2015 på et noe annet mønster der for eksempel rekrutteringsbyrå brukes mer aktivt til å rekruttere på fagspesialistnivå, men ulikhetene er ikke spesielt dramatiske. For norske offentlige virksomheter i 2021 klarer ikke vi å skille mellom ledere og fagspesialister, men tallene tyder ikke på nevneverdig endring.

Når det gjelder bruk av intern rekruttering, er denne metoden ganske utbredt både for 2015 og 2021, og enda mer utbredt i USA i 2015.

Tabell 4: Rekrutteringsmetoder, prosentandeler av offentlig virksomheter (2021: N=39)

		Norge 2015	Norge 2021	USA 2015
<b>Bruker rekrutteringsbyrå for</b>	ledere	62		43
	fagspesialister	11	67	33
	andre	0	10	15
<b>Bruker intern rekruttering for</b>	ledere	55		80
	fagspesialister	60	67	79
	andre	45	59	77

Note: I 2021 skjeller ikke data mellom rekruttering av ledere og fagspesialister.

Tabell 5 viser at i Norge i 2015 var det meget vanlig at bedrifter i privat sektor får bistand av rekrutteringsbyrå ved tilsetting av ledere (særlig i store bedrifter) og de norske tallene er på høyde med USA. Tallene for 2021 skiller ikke mellom ledere og fagspesialiserte, men det er lite som tyder på merkbar endring. I 2015 ble intern rekruttering brukt i de fleste norske bedrifter i privat sektor, og særlig for lederstillinger. Tallene fra USA er ganske like, men tyder på at intern rekruttering er mer utbredt på lavere nivåer. I 2021 er denne forskjellen mellom USA i 2015 og Norge borte.

Tabell 5: Rekrutteringsmetoder, prosentandeler av private bedrifter

		Norge 2015	Norge 2021	USA 2015
<b>Bruker rekrutteringsbyrå for</b>	Ledere	71		67
	Fagspesialister	49	76	55
	Andre	7	22	19
<b>Bruker intern rekruttering for</b>	Ledere	83		75
	Fagspesialister	68	92	71
	Andre	54	73	73

Note: I 2021 skjeller ikke data mellom rekruttering av ledere og fagspesialister.

En sammenlikning av tabell 4 og 5 for 2021 tyder på at privatsektor i Norge er mer tilbøyelig til å bruke både rekrutteringsbyrå og ikke minst intern rekruttering enn offentlig sektor.

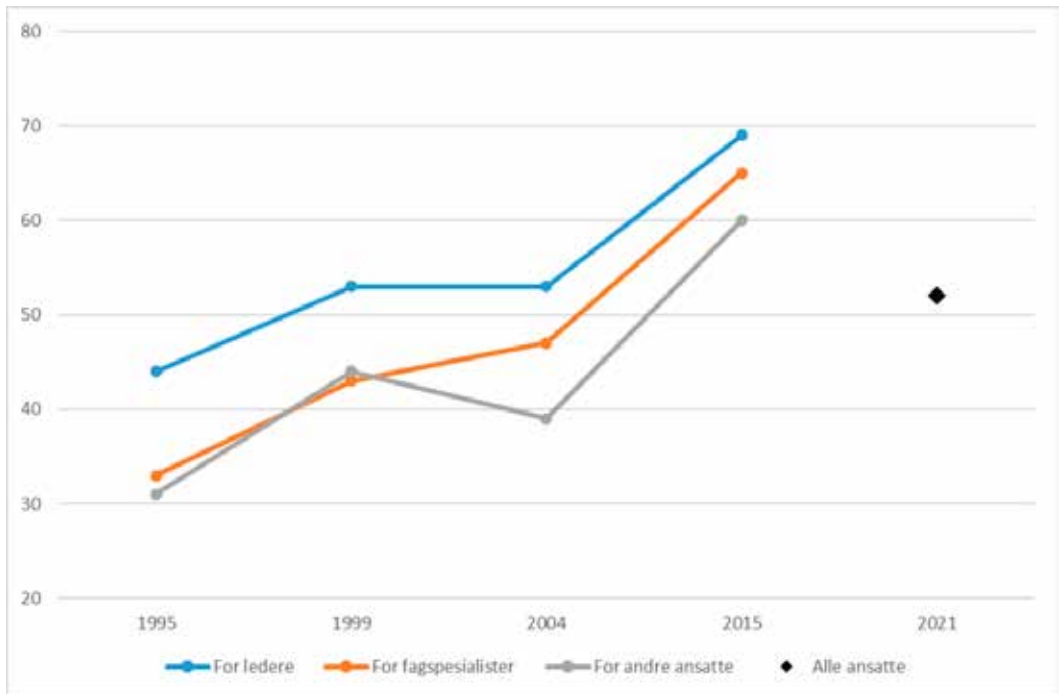
## **Prestasjonsvurdering og belønningssystemer**

Amerikansk HR kjennetegnes ved at prestasjonene til den enkelte arbeidstakeren måles med jevne mellomrom. Prestasjonsvurderinger brukes til å fastsette kompensasjon på individnivå (Gooderham m.fl., 2018). Cranet-tall for USA i 2009 tyder på at slike systemer er langt mer utbredt der enn i Norge: godt over 90 prosent av amerikanske bedrifter har systemer for prestasjonsvurderinger 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.

Figur 3 viser hvor vanlig det er at bedriftene har formelle systemer for prestasjonsvurdering av ansatte. Figuren viser en trend for perioden 1995-2015 med stadig mer bruk av slike systemer. Likevel var slike systemer betydelig mindre utbredt i Norge enn i USA.

For 2021 har vi ikke direkte sammenliknbare tall. Derimot har vi tall på prosentandel av norske bedrifter som anvendte formelle prestasjonsvurderinger av ansatte i 2021. For 2021 var det bare 52 prosent av bedrifter som hadde formelle systemer for prestasjonsvurdering. Dette tyder på et fall for perioden 2015-2021 som er stikk i strid med den langsiktige trenden. En mulig tolkning er at i en krevende Covid-preget tid, har HR-funksjonen til flere bedrifter ikke maktet å prioritere formelle vurderinger av ansatte siden forutsetningene og rammene for prestasjon var svært uforutsigbare. En annen tolkning kunne være at når hjemmekontor er utbredt og ansatte mindre synlige at slike målinger er vanskeligere å gjennomføre.

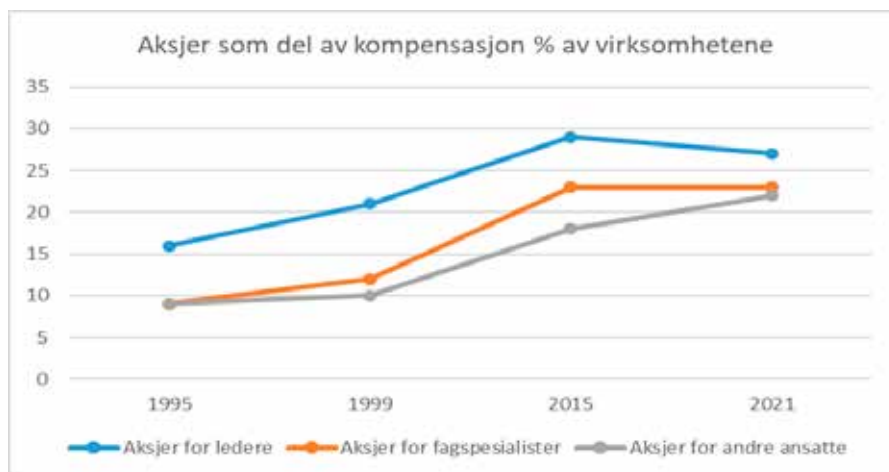


Figur 3: Forekomst og trend i bruk av prestasjonsvurdering, %, etter kategori ansatte (for 2021 alle ansatte under ett)

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 for 2004 er det bare spurt om «aksje-opsjoner».

Figur 4 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. Det er små endringer fra 2015 til 2021.



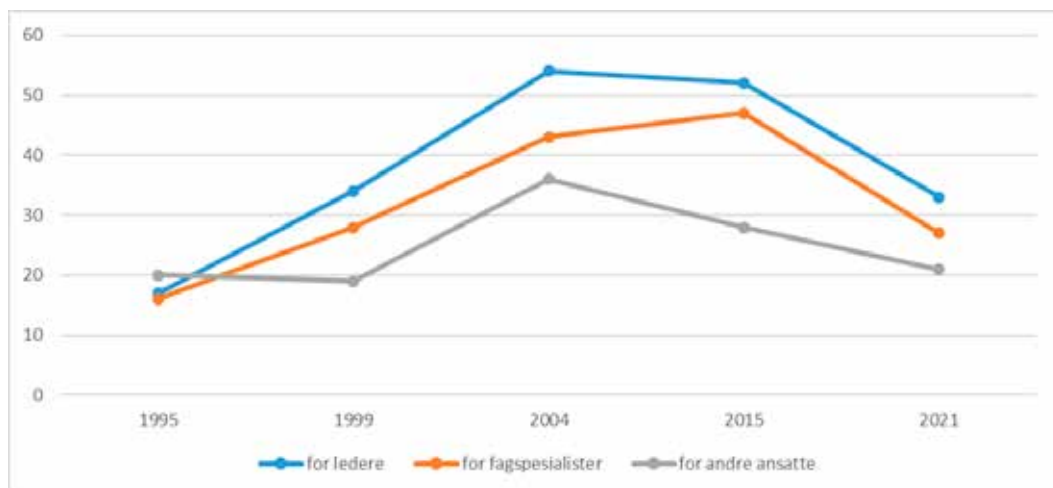


Figur 4: Andel av bedriftene som tilbyr aksjer til ansatte (prosentandeler, privat sektor, 2004 mangler)

Cranet-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 5 viser en klar stigende tendens i bruk av prestasjonslønn fra 1995 frem til rundt 2004. For fagspesialister fortsatte denne trenden frem til 2015, mens for ledere var det ubetydelig nedgang og en viss nedgang for andre ansatte. Likevel er nivået i 2015 merkbar lavere enn i USA der 80 prosent av bedrifter hadde en slik ordning for ledere og fagspesialister, og for ansatte på lavere nivå var nivået på godt over 60 prosent.

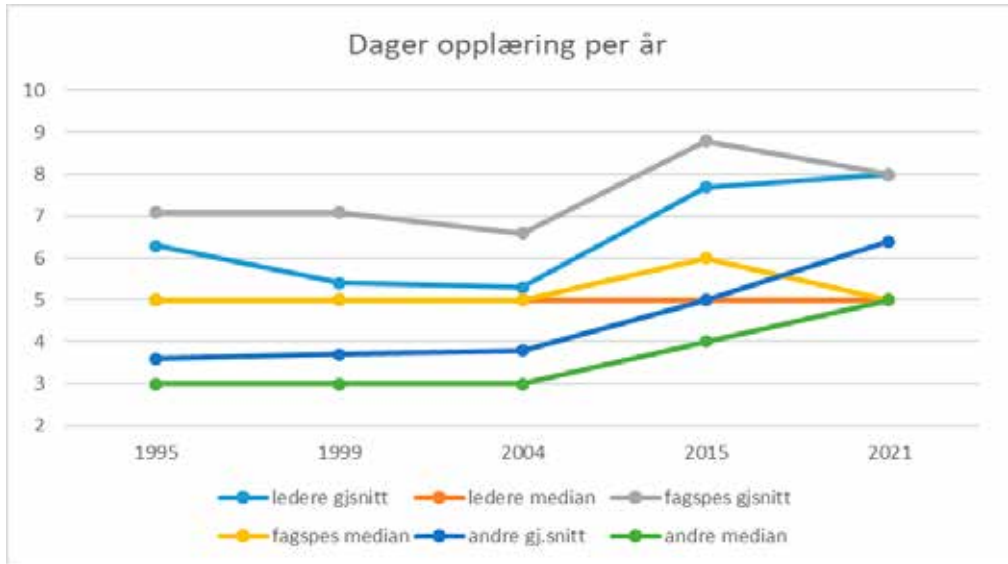
For 2021 observerer vi en tydelig nedgang for samtlige stillingskategorier. Som vi drøftet i forbindelse med vår analyse av figur 3, er en plausibel forklaring at i 2021 har HR-funksjonen i mange bedrifter ikke hatt kapasitet hverken til å måle prestasjoner eller å fastsette prestasjonslønn. En annen forklaring er at hjemmekontor medfører at det er problematisk å observere de ansatte og dette hemmer både prestasjonsmålinger og dermed fastsetting av prestasjonslønn.



Figur 5: Bedriftenes bruk av prestasjonslønn etter kategori medarbeider (% , privat sektor)

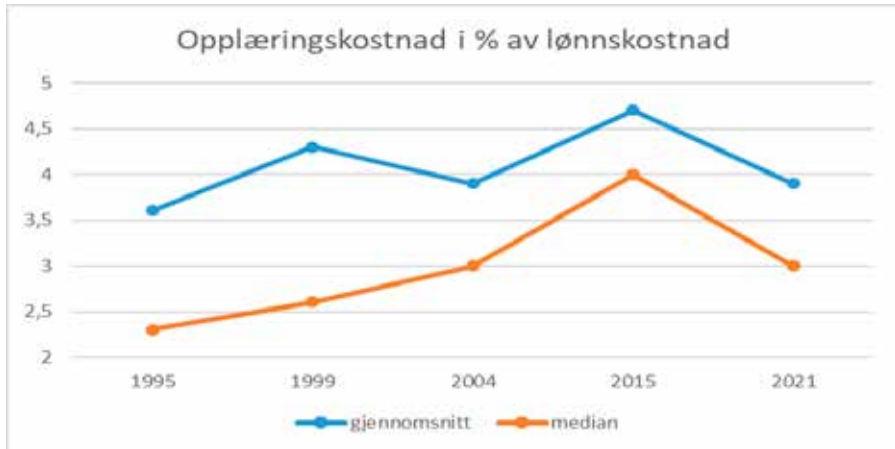
## Opplæring og utvikling

Vi ser nå på omfang av systematisk opplæring i privat sektor og hvordan/i hvilken grad denne blir systematisk evaluert. Selv om behovet for kompetanse i for eksempel digitalisering er økende (se tabell 6), viser figur 6 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. Omtrent halvparten av virksomhetene driver systematiske undersøkelser av behov for kompetanseutvikling blant ansatte. Nærmere analyser viser at virksomheter som driver slik kartlegging samtidig driver langt mer opplæring enn andre virksomheter: for ledere og fagspesialister henholdsvis omkring 10 dager og 6 dager i gjennomsnitt årlig (for andre ansatte er tallene litt lavere med 8 og 5 dager, men viser samme tendens).



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

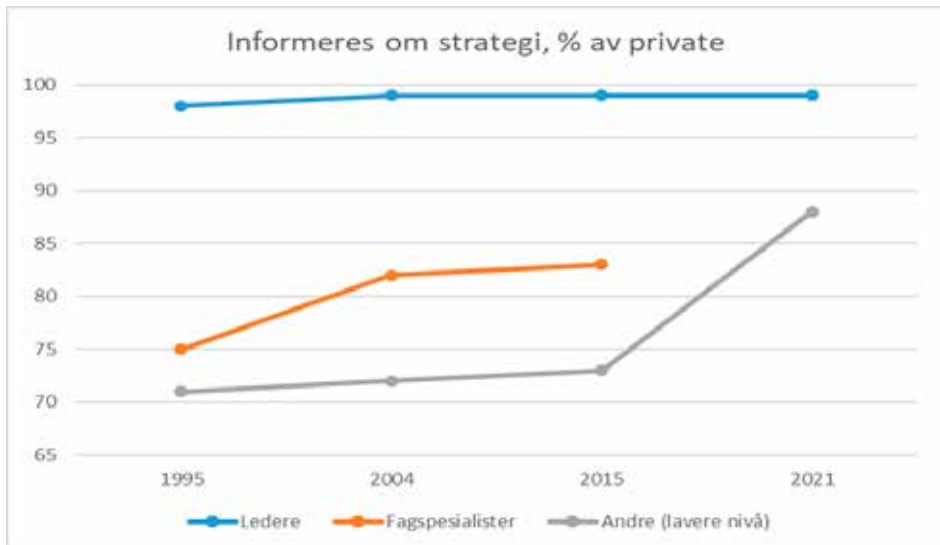
Figur 7 antyder at 2021 kjennetegnes av en betydelig nedgang i andel av lønnskostnader knyttet til opplæring. Igjen velger vi å fremme en mulig Covid-relatert tolkning der bedriftsinterne tilstander i 2021 – deriblant permitteringer, hjemmekontor og betydelig usikkerhet - utgjør en sannsynlig forklaring. Mens antall dager opplæring årlig er stabilt, har kostnader knyttet til opplæring gått ned: Dette kan skyldes at utstrakt bruk av hjemmekontor og begrensinger på reise under pandemien trolig også har ført til billigere digitale opplæringsopplegg selv om omfanget i antall dager har vært konstant.



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

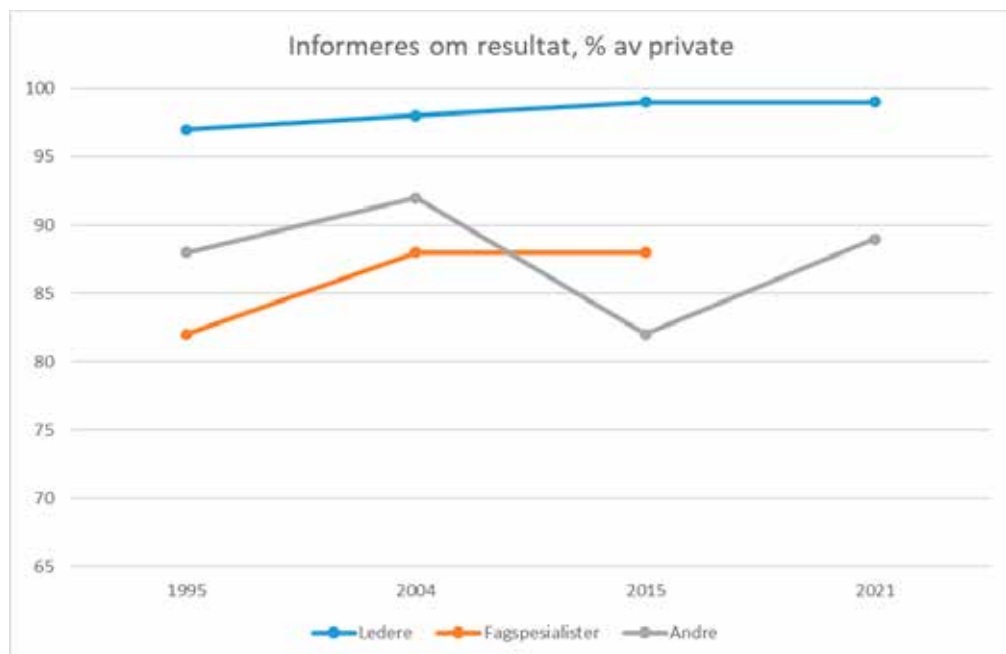
## Samarbeidsforhold

Figur 8 viser prosentandelen bedrifter som svarte at de informerer ulike grupper om virksomhetens strategi.



Figur 8: Prosentandel av private virksomheter som informerer ulike grupper formelt om strategi (2021 er ledere/fagspesialister slått sammen til en gruppe)

En tydelig endring i 2021 er den merkbare økningen i å informere ansatte på lavere nivå om bedriftens strategi. Som figur 9 viser følger tall for «å informere formelt om økonomisk resultat» samme mønster. Vi oppfatter disse endringene som et uttrykk for behovet under 2020-2021 pandemien å sikre at samtlige ansatte var godt informert om hvordan det går med bedriften og hvilke planer bedriften har.



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

## Digitalisering og innovasjon

Tabell 6 viser at digitalisering oppfattes som et «være eller ikke-være» for 4 av 5 virksomheter og er enda viktigere i privat sektor der bare et lite mindretall av virksomhetene ikke anser digitalisering som vesentlig. Blant de som svarte «ja» vurderes tilgang til digital kompetanse som en utfordring i stor eller meget stor grad blant 45 prosent av virksomhetene, i nær halvparten av virksomhetene er altså tilgang til digital kompetanse en flaskehals.

Tabell 6. Er digitalisering «være» eller «ikke-være» for din virksomhet? Etter sektor

	privat sektor	offentlig sektor	totalt
Ja	84 %	72 %	81 %
Nei	16 %	28 %	19 %
Sum	100 %	100 %	100 %

Nærmere analyser viser at private bedrifter som oppgir at digitalisering er avgjørende skårer samtidig markert høyere på innovasjonstakt enn øvrige private bedrifter. Samtidig er det en tendens til at de som opplever sterk knapphet på digital kompetanse har litt lavere innovasjonstakt. Dette kan tolkes som at knapphet på digital kompetanse hemmer innovasjonsevnen. Samtidig finner vi ingen sammenheng mellom innovasjonstakt og omfanget av opplæring i virksomheten.

I vårt utvalg varierer innovasjonstakten til virksomheter i privat sektor. Tabell 7 viser at 55 prosent mener at de ligger over eller betydelig over gjennomsnittet for sin næring. Blant bedrifter som ligger under eller langt under gjennomsnittet i innovasjonstakt, er det mye vanligere å ikke ha prestasjonslønn. Det er en merkbar stigning i bruk av prestasjonslønn for bedrifter som anser sin innovasjonstakt som omtrent som konkurrentene. For bedrifter hvis innovasjonstakt ligger noe over gjennomsnittet er bruken av prestasjonslønn omtrent det samme, men noe lavere for gruppen «andre ansatte». Imidlertid ser vi at for bedrifter som oppfatter sin innovasjonstakt som langt over gjennomsnittet avtar bruken av prestasjonslønn både for ledere og fagspesialister. Med andre ord når det gjelder innovasjonstakt og bruk av prestasjonslønn tyder våre funn på en omvendt U-kurve for norske virksomheter. Tatt i betraktning hvor utbredt prestasjonslønn er i USA, tyder dette på et «særnorsk» mønster.

Tabell 7. Innovasjonstakt og bruk av prestasjonslønn, private bedrifter

Innovasjonstakt	Prestasjonsbasert lønn for ansattkategori			I alt
	Ledere	Fagspesialister	Andre ansatte	
1 (langt under gjennomsnittet)	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,7 %
2	2,1 %	0,0 %	6,9 %	13,8 %
3 (omtrent som konkurrentene)	35,4 %	35,9 %	37,9 %	30,3 %
4	37,5 %	35,9 %	27,6 %	35,9 %
5 (langt over)	25,0 %	28,2 %	27,6 %	19,3 %
SUM	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
N	48	39	29	152
p	0,02	0,01	0,38	

### Stillingsnivå og utdanning til respondentene

Gjennom årene med Cranet-undersøkelsen er det hovedsakelig den øverste lederen for HR-funksjonen som har fylt ut skjemaet. Dette er særlig tilfelle i 2021 der nesten 80 prosent av respondentene var øverste HR-leder (tabell 8). De respondenter som ikke var øverste HR-leder var HR-ansatte som var utpekt av den øverste. Nesten alle respondenter hadde utdanning på universitetsnivå. For 2021 har vi tall som indikerer at litt over halvparten hadde akademisk grad eller spesialisering i HR. Dette innebærer at i 2021 var profesjonaliseringen av HR-funksjonen i den forstand at øverste HR-leder har formell HR-utdanning slik sett noe begrenset.

Tabell 8. Opplysninger om den som svarte på vegne av virksomheten, %

	1995	1999	2015	2021
Øverste lederen for HR-funksjonen i virksomheten ja/nei	63	60,0	57,8	78,5
Akademisk grad/spesialisering i HR				55,9
Universitetsutdanning ja/nei	75,2	82,0	90,8	92,8
N	494	380	152	195

Mangler data for 2004 og 2009.

## Referanser

Døving, E., Gooderham, P. N., & Øhrn, H. (2015). HR-feltet i Norge 1995–2014: Stabilitet og profesjonalisering? SNF-rapport 14/15, Bergen. [NHH Brage: HR-feltet i Norge 1995-2014: stabilitet og profesjonalisering?](#)

Gooderham, P., Fenton-O’Creevy, M., Croucher, R., & Brookes, M. (2018). A multilevel analysis of the use of individual pay-for-performance systems. *Journal of Management*, 44(4), 1479-1504.

Meland, A. (2022). Nå kan du begynne å planlegge bryllupet ditt igjen. 1. februar, 2022. *VG* <https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/x8d9zp/naa-kan-du-begynne-aa-planlegge-bryllupet-ditt-igjen> (nedlastet 01.02.22)



**VEDLEGG:****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 og 2021 var HR-Norge 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). Alle bransjer er representert.

	1995	1999	2004	2015	2021
Metode	Papir/post	Papir/post	Websurvey/epost	Websurvey/epost	Websurvey/epost
Bruttoutvalg	1833	ca. 2000	2000	547	590
Nettoutvalg	526	391	303	236	202
Ansatte i virksomhetene i utvalget:					
Gjennomsnitt	727	743	618	1164	811
Median	321	270	317	314	270

## Vedlegg 2: Cranet-spørreskjema 2021

# CRANET 2021

Dette spørreskjemaet er bærebjelken i Cranet-undersøkelsen om **personalledelse (HR)** som nå gjennomføres i 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](mailto: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

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

Vennligst angi 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

© CRANET, 2021

## SEKSJON 1: HR-AKTIVITETER I ORGANISASJONEN

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

---

Totalt \_\_\_\_\_ Menn \_\_\_\_\_ Kvinner \_\_\_\_\_

**2. Omtrent hvor store andeler utgjør følgende stillingstyper:**

---

A. Ledere \_\_\_\_\_ % av de ansatte  
 B. Fagspesialister (uten personalansvar) \_\_\_\_\_ % av de ansatte  
 C. Ansatte på lavere nivå \_\_\_\_\_ % av de ansatte

---

I alt **100 %**

**3a. Har dere egen HR-avdeling?**

---

Ja <sub>1</sub>                      Nei <sub>0</sub>

**3b. Dersom ja [på spm 3a], omtrent hvor mange medarbeidere har dere i HR-avdelingen?**

---

I alt \_\_\_\_\_ av dette menn \_\_\_\_\_ kvinner \_\_\_\_\_

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

---

Ja <sub>1</sub>                      Nei <sub>0</sub>

**5. Hvor ble den øverste ansvarlige for HR-avdelingen rekruttert fra? [bare ett valg mulig]**

---

A. Internt i HR-avdelingen <sub>1</sub>  
 B. Spesialist fra annet fagområde og annen del av organisasjonen <sub>2</sub>  
 C. HR-spesialist rekruttert utenfor organisasjonen <sub>3</sub>  
 D. Spesialister fra annet fagområde og utenfor organisasjonen <sub>4</sub>

**6. Har din virksomhet en skriftlig [velg det som passer]:**

---

A. Visjon <sub>1</sub> Yes,  
 B. Foretaksstrategi <sub>1</sub>  
 C. HR-strategi <sub>1</sub>  
 D. Rekrutteringsstrategi <sub>1</sub>  
 E. Strategi for opplæring og utvikling <sub>1</sub>  
 F. erklæring om samfunnsansvar\* <sub>1</sub>  
 G. erklæring om mangfold og likestilling <sub>1</sub>  
 H. Ingen av disse <sub>1</sub>

\* Samfunnsansvar handler om at bedriften/organisasjonen forstås i en videre samfunnsmessig ramme, som en integrert del av samfunnet og at bedriften tar ansvar for å drive på en måte som går utover det som er lovpålagt eller av pålagt av myndighetene.

7.	Dersom din virksomhet har en skriftlig formulert strategi, i hvilken fase av strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR inn i bildet? [Sett kun ett kryss.]
A.	Helt fra starten <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
B.	Gjennom senere konsultasjoner <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
C.	I iverksettingsfasen <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
D.	ikke involvert i strategiarbeidet <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
E.	Ikke relevant <input type="checkbox"/> <sub>-9</sub>

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

	Linjeledelse	Linjeledere i samråd med HR-avd.	HR i samråd med linjeledere	HR-avdelingen
A. Lønn og goder	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Rekruttering og utvelgelse	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Opplæring og kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. Fagforeningsspørsmål	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E. Opp- og nedbemanning	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

9. I hvilken grad blir ytelsene/prestasjonene til HR-avdelingen evaluert?

Ikke i det hele tatt <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	I meget stor grad <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
--	---------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	---

10. I hvilken grad er følgende områder utkontraktert («outsourcet») til eksterne underleverandører.

	Ikke outsourcet			Fullstendig outsourcet	
A. Lønn og goder	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Pensjoner	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Opplæring og kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. «Outplacement»/nedbemanning	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E. HR informasjonssystem	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
F. Rekruttering	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
G. Utvelgelse	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
H. Håndtering av rutinemessig forespørsler fra ansatte	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

11. I hvilken grad bruker dere følgende for å levere HR-tjenester?

	Ikke i det hele tatt		I svært stor grad	
A. IT-verktøy ledere kan bruke selv* *System som gir ledere direkte adgang til informasjon og mulighet til å håndtere HR-oppgaver uten å gå om HR-avdelingen.	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
B. IT-verktøy ansatte kan bruke selv* * System som gir ansatte direkte adgang til	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

informasjon og mulighet til å håndtere HR-oppgaver selv (for eksempel endre personlige detaljer, levere krav om utleggsrefusjon)

C. HR-fellestjenester (samling av administrative HR-oppgaver i en sentralisert enhet)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
D. IT-baserte HR-systemer (HRIS) / e-HRM	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
E. Algoritmebaserte HR-tjenester (for eksempel automatiske prosesser ved rekruttering)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
F. HR-analyse (statistikkbasert beslutningsstøtte)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

## SEKSJON II:

### BEMANNING, REKRUTTERING OG UTVELGELSE

1. | Hvordan har antallet årsverk i din virksomhet endret seg de siste 3 årene? Vennligst oppgi endring i % avrundet til nærmeste hele tall.

\_\_\_\_\_ % økning    ELLER    \_\_\_\_\_ % nedgang

2. | I hvilken grad har dere brukt følgende metoder for endret størrelsen eller sammensetningen på arbeidsstyrken? (metoden bør ha vært brukt i minst 3 år)?

		Ikke i det hele tatt			I svært stor grad
A.	Ansettelsesstopp	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
B.	Tidlig pensjonering	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
C.	Frivilling avgang	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
D.	Oppsigelser	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
E.	Interne omdisponeringer	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
F.	Ingen fornyelse av midlertidige kontrakter	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
G.	Outsourcing	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

3. | Vennligst angi hvilke av de følgende rekrutteringsmetoder som brukes i din virksomhet. Velg alle som passer.

		Ledere/ fagspesialister	Kontoransatte og/eller arbeidere
A.	Intern rekruttering	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
B.	Jungeltelegrafen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
C.	Annonsering i presse og fagblader	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
D.	Stilling-ledig side på hjemmesidene	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
E.	Annonsering på kommersielle websider	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
F.	Sosiale media (f.eks. Facebook, Instagram)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
G.	Uanmeldte søknader («walk-ins»)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
H.	Karrieremesser	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
I.	Rekrutteringsbyråer/hodejegere	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
J.	Offentlig arbeidsformidling	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
K.	Trainee-program	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
L.	Rett fra utdanningsinstitusjonene	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

4. | Vennligst angi hvilke av de følgende utvelgelsesmetoder som brukes i din virksomhet. Velg alle som passer.

	Ledere/ fagspecialister	Kontoransatte og/eller arbeidere
A. Intervjupaneler	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
B. En-til-en intervjuer	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
C. Søknadsskjema	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
D. Psykologiske tester	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
E. Vurderingssentre (assessment)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
F. Sosialmedia profiler	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
G. Referansesjekk	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
H. Tester (evner, faglige ferdigheter, regneferdigheter)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

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

	Rekruttering	Opplæring/ karriereutvikling
A. Etniske minoriteter	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
B. Ansatte over 50 år	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
C. Funksjonshemmede	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
D. Kvinner	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
E. Innvandrere	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
F. Flyktninger	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
G. Yngre arbeidstakere (under 25 år)	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
H. LHBT+	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

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

	Ikke brukt	1-5%	6-20%	21-50%	>50 %
A. Helgearbeid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Skiftarbeid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Overtid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. Kontraksarbeid (feks som frilanser)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E. Deltidsarbeid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
F. Fleksitid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
G. Midlertidig	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
H. Fjernarbeid (med IT-forbindelse til arbeidsplassen, også før covid-19-pandemien)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
I. Fjernarbeid (med IT-forbindelse til arbeidsplassen, under covid-19-pandemien)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>



J.	Fjernarbeid (med IT-forbindelse til arbeidsplassen, etter covid-19-pandemien)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
<b>6. Hvor stor andel av antall medarbeidere i din virksomhet er involvert i følgende arbeidsopplegg?</b>						
		Ikke brukt	1-5%	6-20%	21-50%	>50 %
A.	Helgearbeid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B.	Skiftarbeid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C.	Overtid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D.	Kontraksarbeid (feks som frilanser)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E.	Deltidsarbeid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
F.	Fleksitid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
G.	Midlertidig	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
H.	Fjernarbeid (med IT-forbindelse til arbeidsplassen, også før covid-19-pandemien)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
I.	Fjernarbeid (med IT-forbindelse til arbeidsplassen, under covid-19-pandemien)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
J.	Fjernarbeid (med IT-forbindelse til arbeidsplassen, etter covid-19-pandemien)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
K.	Ansatt hos underleverandør/ underentreprise (for eksempel i kantine, resepsjon, IT, HR)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
L.	Leid inn fra bemanningsbransjen	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

6x. Dersom virksomheten benytter bemanningstjenester oppgi hovedgrunnen (velg det som passer best):

- a. Når ansatte er syke eller i permisjon.
- b. For å håndtere konjunkturtopper eller sesongvariasjoner.
- c. For å få tilgang på rett kompetanse.

*d. For å bemanne tidsavgrensede prosjekter*

*g. For å få mulighet til å teste kandidater til fast ansettelse.*

*h. Andre grunner.*

## SEKSJON III: PERSONALUTVIKLING

1. Har dere et formelt system for prestasjonsvurdering av ansatte:

---

Ja <sub>1</sub>                      Nei <sub>0</sub>

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

---

	Leder/ fagspesialister	Ansatte på lavere nivå
A. Nærmeste leder	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
B. Nærmeste leders leder	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
C. Den ansatte selv	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
D. Underordnede	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
E. Kolleger på samme nivå	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>

3. I hvilken grad brukes vurderingsdataene i forbindelse med beslutninger på følgende områder:

---

	Ikke i det hele tatt	I svært stor grad
A. Lønn	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
B. Kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
C. Karriere, avansement	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
D. Bemanningsplanlegg ing, inkludert nedbemanning	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub> <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>

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

---

Ja <sub>1</sub>                      Nei <sub>0</sub>

5. Anslagsvis hvilken andel av de årlige lønnskostnadene bruker dere på formell kompetanseutvikling? Vennligst avrund til den nærmeste hele prosent og skriv bare tallet i det åpne feltet

---

\_\_\_\_\_  %

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

- A. Ledere/fagspesialister \_\_\_\_\_ dager per år per ansatt  
B. Ansatte på lavere nivå \_\_\_\_\_ dager per år per ansatt

<b>7.</b>	<b>Evaluerer dere systematisk hvor effektiv den formelle kompetanseutviklingen er?</b>																
	Ja <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Nei <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>																
<b>8.</b>	<b>Hvis ja, hvilke av de følgende teknikker brukes i evalueringen av effektiviteten til den formelle kompetanseutviklingen? (velg alle som passer)</b>																
	<table border="0"> <tr> <td>A. Antall dager med formell kompetanseutvikling hver enkelt ansatt har per år</td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> </tr> <tr> <td>B. Måloppfyllelse i forhold til plan formell kompetanseutvikling</td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> </tr> <tr> <td>C. Evaluering umiddelbart etter den formelle kompetanseutviklingen</td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> </tr> <tr> <td>D. Måling av arbeidsprestasjoner før og etter formell kompetanseutvikling</td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> </tr> <tr> <td>E. Uformelle tilbakemeldinger fra linjeledere</td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> </tr> <tr> <td>F. Uformell tilbakemeldinger fra andre ansatte</td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> </tr> <tr> <td>G. Lønnsomhetsanalyser</td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> </tr> <tr> <td>H. Ikke relevant</td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> </tr> </table>	A. Antall dager med formell kompetanseutvikling hver enkelt ansatt har per år	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	B. Måloppfyllelse i forhold til plan formell kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	C. Evaluering umiddelbart etter den formelle kompetanseutviklingen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	D. Måling av arbeidsprestasjoner før og etter formell kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	E. Uformelle tilbakemeldinger fra linjeledere	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	F. Uformell tilbakemeldinger fra andre ansatte	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	G. Lønnsomhetsanalyser	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	H. Ikke relevant	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
A. Antall dager med formell kompetanseutvikling hver enkelt ansatt har per år	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>																
B. Måloppfyllelse i forhold til plan formell kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>																
C. Evaluering umiddelbart etter den formelle kompetanseutviklingen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>																
D. Måling av arbeidsprestasjoner før og etter formell kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>																
E. Uformelle tilbakemeldinger fra linjeledere	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>																
F. Uformell tilbakemeldinger fra andre ansatte	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>																
G. Lønnsomhetsanalyser	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>																
H. Ikke relevant	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>																

<b>9.</b>	<b>I hvilken grad bruker dere følgende metoder for karriere- og kompetanseutvikling:</b>																																																																																					
	<table border="0"> <thead> <tr> <th></th> <th colspan="2">Ikke brukt</th> <th colspan="2">Brukt i meget stor grad</th> </tr> <tr> <th></th> <th><input type="checkbox"/><sub>0</sub></th> <th><input type="checkbox"/><sub>1</sub></th> <th><input type="checkbox"/><sub>2</sub></th> <th><input type="checkbox"/><sub>3</sub></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A. Jobb-berikelse</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>B. Formell opplæring utenfor arbeidsplassen</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>C. Formell kompetanseutvikling på jobben</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>D. Deltakelse i prosjekter som gir utviklingsmuligheter</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>E. Formelt nettverksarbeid</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>F. Formelle karriereplaner</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>G. Vurderings- og utviklingscentre</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>H. Erstatningsplanlegging</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>I. Planlagt jobbrotasjon eller forflytninger</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>J. Oppllegg for folk som skal ha rask karriere</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>K. Internasjonale arbeidsoppdrag</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>L. Coaching</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>M. Mentorordning</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>N. e-læring (IT-basert)</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> <tr> <td>O. Karriereveiledning</td> <td><input type="checkbox"/><sub>0</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>1</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>2</sub></td> <td><input type="checkbox"/><sub>3</sub></td> </tr> </tbody> </table>		Ikke brukt		Brukt i meget stor grad			<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	A. Jobb-berikelse	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	B. Formell opplæring utenfor arbeidsplassen	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	C. Formell kompetanseutvikling på jobben	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	D. Deltakelse i prosjekter som gir utviklingsmuligheter	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	E. Formelt nettverksarbeid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	F. Formelle karriereplaner	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	G. Vurderings- og utviklingscentre	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	H. Erstatningsplanlegging	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	I. Planlagt jobbrotasjon eller forflytninger	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	J. Oppllegg for folk som skal ha rask karriere	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	K. Internasjonale arbeidsoppdrag	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	L. Coaching	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	M. Mentorordning	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	N. e-læring (IT-basert)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	O. Karriereveiledning	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	Ikke brukt		Brukt i meget stor grad																																																																																			
	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
A. Jobb-berikelse	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
B. Formell opplæring utenfor arbeidsplassen	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
C. Formell kompetanseutvikling på jobben	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
D. Deltakelse i prosjekter som gir utviklingsmuligheter	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
E. Formelt nettverksarbeid	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
F. Formelle karriereplaner	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
G. Vurderings- og utviklingscentre	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
H. Erstatningsplanlegging	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
I. Planlagt jobbrotasjon eller forflytninger	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
J. Oppllegg for folk som skal ha rask karriere	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
K. Internasjonale arbeidsoppdrag	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
L. Coaching	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
M. Mentorordning	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
N. e-læring (IT-basert)	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		
O. Karriereveiledning	<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>																																																																																		

## SEKSJON IV: BELØNNINGSSYSTEMER

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

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

2. Har dere noen av de følgende ordninger?

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

3. Har dere noen av følgende ordninger **UTOVER DET SOM ER LOVPÅLAGT? Velg alle som passer**

A.	Bedriftsbarnehage (subsidiert eller ikke)	<input type="checkbox"/>
B.	Bidrag til barnepass	<input type="checkbox"/>
C.	Opplegg for karriereavbrudd	<input type="checkbox"/>
D.	Mors fødselspermisjon (ut over lovens krav)	<input type="checkbox"/>
E.	Fars fødselspermisjon (ut over lovens krav)	<input type="checkbox"/>
F.	Foreldrepermisjon* (ut over lovens krav)	<input type="checkbox"/>
G.	Pensjonsordning	<input type="checkbox"/>
H.	Permisjon for utdanning/opplæring	<input type="checkbox"/>
I.	Privat helseordning	<input type="checkbox"/>
J.	Ingen av disse	<input type="checkbox"/>

\* Utenom fødselspermisjon for eksempel for å ta seg av sykt barn.

## SEKSJON V:

### FAGFORENINGER OG KOMMUNIKASJON

1. Omtrent hvor stor andel av de ansatte er medlemmer av en fagforening? Vennligst angi omtrent prosentandel selv om det eksakte tallet ikke er kjent.

0%	1-5%	6-20%	21-50%	Over 50%
<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4

2. I hvilken grad påvirker fagforeninger din organisasjon?

Overhodet ikke					I meget stor grad
<input type="checkbox"/> _0	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _2	<input type="checkbox"/> _3	<input type="checkbox"/> _4	<input type="checkbox"/> _4

3. Har din virksomhet tariffavtale og/eller lokale lønnsforhandlinger

Ja <input type="checkbox"/> _1	Nei <input type="checkbox"/> _0
--------------------------------	---------------------------------

4. Har virksomheten samarbeidsutvalg/bedriftsutvalg?

Ja <input type="checkbox"/> _1	Nei <input type="checkbox"/> _0
--------------------------------	---------------------------------

5. Hvilke grupper ansatte blir formelt orientert om følgende saker? (flere valg mulig)

	Leder/ fagspesialister	Ansatte på lavere nivå
A. Virksomhetens strategi	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _1
B. Økonomiske resultater	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _1
C. Organisering av arbeidet	<input type="checkbox"/> _1	<input type="checkbox"/> _1

6. På hvilken måte kommuniserer dere med ansatte? Velg alle som passer.

	Orienterer fra toppledelsen
--	--------------------------------

		Søker ansattes synspunkter
A.	Direkte mellom ansatte og toppledelsen	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
B.	Gjennom nærmeste overordnede	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
C.	Gjennom fagforeninger/tillitsvalgte	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
D.	Gjennom samarbeidsutvalg	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
E.	Gjennom allmøter	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
F.	Gjennom elektronisk kommunikasjon	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
G.	Orientering i mindre grupper	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub> n/a
H.	Forslagskasser	n/a <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
I.	Gjennom holdningsundersøkelser	n/a <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>



## SEKSJON VI: FAKTA OM VIRKSOMHETEN

<b>1.</b>	<b>1. Angi innenfor bransje eller sektor virksomheten opererer (kryss av det alternativet som passer, passer best eller kommer nærmest, ett kryss mulig)</b>	
	A. Landbruk, skogbruk, fiske, gruvevirksomhet	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>
	B. Tilvirkning av mat, drikke, tekstiler, tre og papir, koks og raffinering av petroleum	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>
	C. Kjemiske produkter, farmasøytiske produkter og medisiner	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	D. Metallprodukter, plast og andre ikke-metalliske produkter	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
	E. Datamaskinproduksjon, elektrisk utstyr, elektronikk	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>
	F. Produksjon av maskineri og utstyr	<input type="checkbox"/> <sub>6</sub>
	G. Produksjon av transportutstyr	<input type="checkbox"/> <sub>7</sub>
	H. Annen tilvirkningsindustri	<input type="checkbox"/> <sub>8</sub>
	I. Energi, vann, avfallshåndtering	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
	J. Bygg- og anleggsarbeid	<input type="checkbox"/> <sub>10</sub>
	K. Grossist og detaljhandel	<input type="checkbox"/> <sub>11</sub>
	L. Transport, lager	<input type="checkbox"/> <sub>12</sub>
	M. Hotell, restaurant, forlag, media (for eksempel TV og radio)	<input type="checkbox"/> <sub>13</sub>
	N. Tele-kommunikasjon, IT, andre formidlingstjenester	<input type="checkbox"/> <sub>14</sub>
	O. Bank, finansiering, forsikring	<input type="checkbox"/> <sub>15</sub>
	P. Revisjon, regnskap, arkitektur, tjenesteyting innenfor ingeniørvirksomhet og andre typer støttefunksjoner	<input type="checkbox"/> <sub>16</sub>
	Q. Offentlig forvaltning	<input type="checkbox"/> <sub>17</sub>
	R. Utdanning (også universitet og etterutdanning)	<input type="checkbox"/> <sub>18</sub>
	S. Helse-, velferd- og sosiale tjenester	<input type="checkbox"/> <sub>19</sub>
	T. Annet	<input type="checkbox"/> <sub>20</sub>

<b>2a.</b>	<b>Er din virksomhet:</b>	
	I privat sektor <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	
	<b>Dersom privat, er det et børsnotert selskap?:</b>	Ja <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Nei <input type="checkbox"/> <sub>0</sub>
	I offentlig sektor <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	
	<b>Dersom offentlig, på hvilket nivå?</b>	Nasjonalt <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Regionalt <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> Lokalt <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>
	Frivillig («not for profit») <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	
	Blandet (offentlig og privat) <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	
<b>2b.</b>	<b>Er virksomheten eid og/eller kontrollert primært av en familie?</b>	
	Ja <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Nei <input type="checkbox"/> <sub>0</sub> Ikke relevant <input type="checkbox"/> <sub>9</sub>	

Dersom «ja» - er familien også aktivt involvert i den daglige driften?

Ja <sub>1</sub> Nei <sub>0</sub>

**3. Omtrent hvor stor andel av driftskostnadene utgjør lønnskostnadene?**

\_\_\_\_\_ % av driftskostnadene Vet ikke <sub>9</sub>

**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 <sub>5</sub>  
 B. Tilstrekkelig til å gi et lite overskudd <sub>4</sub>  
 C. Nok til å gå i balanse <sub>3</sub>  
 D. Utilstrekkelig til å dekke kostnadene <sub>2</sub>  
 E. Så lave at det har ført til store tap <sub>1</sub>

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

	Meget svak eller blant de svakeste i bransjen	Under gjennomsnittet	Gjennomsnittlig	Bedre enn gjennomsnittet	Betydelig bedre enn gjennomsnitt	Ikke relevant spørsmål
A. Servicekvalitet	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
B. Produktivitet	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
C. Lønnsomhet	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
D. Innovasjonstakt	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
E. Utvikling i børsverdi	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>
F. Miljøhensyn	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>5</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>9</sub>

**6. Hvordan vil du beskrive markedet/markedene for bedriftens produkter/tjenester? [et valg mulig]**

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

**7. Er markedet/markedene dere selger i samlet sett**

Sterkt minkende <sub>1</sub>                      stabile <sub>3</sub>                      Sterkt voksende <sub>5</sub>  
<sub>2</sub>                      <sub>4</sub>

**8. Har din virksomhet vært involvert i noen av de følgende endringene de siste 3 årene?**  
[flere valg mulig]

- |    |  |                          |   |
|----|--|--------------------------|---|
| A. | Har overtatt en annen bedrift<br>(akkvisisjon) | <input type="checkbox"/> | 1 |
| B. | Har selv blitt tatt over av en annen           | <input type="checkbox"/> | 1 |
| C. | Sammenslåing (fusjon)                          | <input type="checkbox"/> | 1 |
| D. | Flyttet til et annet sted                      | <input type="checkbox"/> | 1 |
| E. | Skilt ut fra en annen organisasjon<br>(fisjon) | <input type="checkbox"/> | 1 |
| F. | Ingen av disse                                 | <input type="checkbox"/> | 1 |

**9. Hvis ja på noen av A til E i spørsmål 8 over, når ble personalavdelingen involvert i prosessen? [ett valg mulig]**

- |    |                                |                          |   |
|----|--------------------------------|--------------------------|---|
| A. | Helt fra starten               | <input type="checkbox"/> | 3 |
| B. | Ved etterfølgende konsultasjon | <input type="checkbox"/> | 2 |
| C. | I gjennomføringsfasen          | <input type="checkbox"/> | 1 |
| D. | Ikke konsultert                | <input type="checkbox"/> | 0 |

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

- |    |                               |   |                                   |   |
|----|-------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| A. | Årlig gjennomtrett (turnover) | _____ % av ansatte  | Vet ikke <input type="checkbox"/> | 9 |
|    |                               | (Gjennomtrett beregnes som % av den totale antall ansatte som frivillig sluttet i virksomheten i løpet av de siste 12 månedene) |                                   |   |
| B. | Andel oppsigelser årlig       | _____ % av ansatte blitt sagt opp   | Vet ikke <input type="checkbox"/> | 9 |
|    |                               | (Andel av totalt antall ansatte virksomheten har sagt opp siste 12 måneder)   |                                   |   |
| C. | Fravær, sykefravær            | _____ antall dager gjennomsnittlig fravær pr ansatt pr år   | Vet ikke <input type="checkbox"/> | 9 |

**11. Hvor stor prosentandel av arbeidstokken er 25 år eller yngre?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0%                       | 1-5%                     | 6-20%                    | 21-50%                   | >50%                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |

**12. Hvor stor prosentandel av arbeidstokken er 50 år eller eldre?**

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 0%                       | 1-5%                     | 6-20%                    | 21-50%                   | >50%                     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 0                        | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        |

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

0%	1-5%	6-20%	21-50%	>50%
<input type="checkbox"/> <sub>0</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

**14. I hvilket år ble virksomheten grunnlagt?**

\_\_\_\_\_ (årstall) Vet ikke <sub>9</sub>

**15. 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)

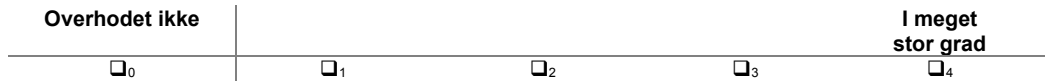
- |    |   |                                       |
|----|---|---------------------------------------|
| A. | Hovedkontor til et internasjonalt selskap         | <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> |
| B. | Hovedkontor til et nasjonalt selskap              | <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> |
| C. | Datterselskap til et internasjonalt selskap       | <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> |
| D. | Datterselskap til et nasjonalt selskap            | <input type="checkbox"/> <sub>4</sub> |
| E. | Selvstendig selskap med aktiviteter flere steder  | <input type="checkbox"/> <sub>5</sub> |
| F. | Selvstendig virksomhet med lokaler på kun et sted | <input type="checkbox"/> <sub>6</sub> |

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

	International HQ	National Headquarters	Subsidiary/ Dept./ Division	Site/ Establishment/ Local offices
A. Lønn og frynsegoder	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
B. Rekruttering og utvelgelse	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
C. Opplæring og personalutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
D. Forhandlinger med fagforeninger	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
E. Økning/reduksjon av arbeidsstokken	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>
F. Lederutvikling	<input type="checkbox"/> <sub>1</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>2</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>3</sub>	<input type="checkbox"/> <sub>4</sub>

18. a) Er digitalisering et «være eller ikke-være» utfordring for din bedrift?  Ja (=1)  Nei (=0)

b) I tilfelle «ja» - i hvilken grad er tilgang til digital kompetanse en utfordring?



## OPPLYSNINGER OM DIN ROLLE

### 1. Arbeider du i HR-avdelingen i din virksomhet?

Ja \_1                      Nei \_0

### 2. Dersom du arbeider i HR-avdelingen, i hvor mange år har du arbeidet innenfor HR-området?

\_\_\_\_\_ antall      Ikke relevant \_9  
år

### 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?

\_\_\_\_\_ antall      Ikke relevant \_9  
år

### 6a. Har du minst bachelorgrad eller tilsvarende?

ja \_1                      nei \_0

### 6b. Dersom 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 eller psykologi	<input type="checkbox"/> _3	G. Realfag	<input type="checkbox"/> _7
D. Humanoria	<input type="checkbox"/> _4	H. Andre	<input type="checkbox"/> _8

6c. Har du en akademisk grad eller akademisk spesialisering innenfor HR?

---

ja

nei

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

© CRANET, 2021

Dette er en sammenstilling av resultater fra Cranet-undersøkelsen av HR i Norge. Datainnsamlingen fant sted i september-oktober 2021 like etter en periode på cirka 18 måneder hvor norske bedrifter hadde vært rammet av omfattende Covid-relaterte restriksjoner. Resultatene baserer seg på svar fra 202 HR-ledere. Analysen bekrefter at HR har fått en strategisk viktig rolle. For eksempel finner vi at i forbindelse med strategiprosessen kommer den øverste ansvarlige for HR stort sett inn fra start. I tillegg til permitteringer, var en tydelig effekt av Covid-restriksjoner utstrakt bruk av hjemmekontor. Vi finner også at under Covid ble arbeidet med prestasjonsvurdering og belønningssystemer samt opplæring og utvikling påvirket. En annen tydelig endring i forbindelse med Covid, var den merkbare økningen i å informere ansatte på lavere nivå om bedriftens strategi.

# 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](mailto:snf@snf.no)  
**W** [snf.no](http://snf.no)

Trykk: Allkopi Bergen