

HRM i Danmark i lyset af corona-pandemien

HR-funktionen i en ny og styrket position?

Bévort, Frans; Thorsen, Stine Marie Lund

Document Version

Final published version

Publication date:

2022

License

Unspecified

Citation for published version (APA):

Bévort, F., & Thorsen, S. M. L. (2022). *HRM i Danmark i lyset af corona-pandemien: HR-funktionen i en ny og styrket position?* Copenhagen Business School, CBS.

[Link to publication in CBS Research Portal](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 04. Jul. 2025



HRM i Danmark

i lyset af corona-pandemien

HR-funktionen i en ny og styrket position?

Cranet-undersøgelsen 2021

Frans Bévort og Stine Marie Lund Thorsen

CBS, CBS Executive og NOCA

Frans Bévort og Stine Marie Lund Thorsen, HRM i Danmark i lyset af corona-pandemien. HR-funktionen i en ny og styrket position?
Cranet-projektet 2021

Udgivet af CBS, Copenhagen Business School, CBS Executive og NOCA, Network of Corporate Academies.

© 2022 CBS, Copenhagen Business School, CBS Executive og NOCA, Network of Corporate Academies



1. udgave, 1. oplag

ISBN: 978-87-997672-1-2



Indholdsfortegnelse

Indholdsfortegnelse	3
Figuroversigt	5
Tabeloversigt	6
FORORD: CRANET-UNDERSØGELSEN 2021	7
INLEDNING	8
Hvad kan en survey som Cranet-undersøgelsen vise os?	8
Rapportens temaer	10
Cranet-undersøgelsen globalt set	11
DEL 1: HR-FUNKTIONENS ROLLE, BEMANDING, OPGAVER OG KOMPETENCER I 2021	12
1. Hvordan og med hvem er HR-funktionen bemanded	12
'Feminisering' af HRM-professionen?	12
Udviklingen i andelen af kvinder i HR-funktioner	13
Forskelle baseret på organisationskarakteristika: Flere mænd i store organisationer	14
HR-ratioen: antal HR-medarbejdere ansat pr. 100 medarbejdere – hvad betyder det?	16
Er der generelle forskelle i HR-ratio i forhold til kontekstuelle faktorer?	16
Sammenhæng mellem HR-ratio og performance?	18
2. HR-funktionens position, opgaver og ansvar	20
Sidder HR-direktøren med ved bordet?	20
Hvad er ansvarsfordelingen mellem HR-funktionen og ledelsen på HRM-opgaverne?	20
Evalueret af HR-funktionens opgaveløsning: Det sker påfaldende sjældent	22
Outsourcing af HRM-ydelser: "HRM-informationssystemer" og "uddannelse og udvikling" stiger	23
Digitalisering og effektivisering: e-HRM og HRM-shared services mest udbredt	23
DEL 2. GENERELLE TENDENSER I HRM-PRAKSIS I VIRKSOMHEDER OG ORGANISATIONER.....	25
3. Rekruttering og udvælgelse	25
Markant stigning i intern rekruttering, brug af rekrutteringskonsulenter og sociale medier	25
Færdighedstest og assessment i fremgang, men ellers stabilitet i udvælgelsesmetoder	26
4. Uddannelse, udvikling, evaluering og bedømmelse	28
Personalebedømmelse – er performancemanagementsystemer på vej ud?	28
Tendens til mere uformel lederbaseret bedømmelse af medarbejdere.....	28
Uddannelsesaktiviteten er stigende, mens udbredelsen af evaluering falder	29
IT-baseret læring, coaching, planlagt networking og mentoring er alle steget i 2021	30
5. Organisering og samarbejde	32
De faglige organisationers indflydelse er stabil og stigende nogle steder	32
DEL 3. PANDEMIEN OG DENS EFFEKTER PÅ HRM-PRAKSIS	33
6. HR-funktionen og corona-krisen generelt	33
HR-funktionen har oplevet stigende arbejdsbelastning under corona	33
HR-funktionen har oplevet øget effektivitet under corona	34

HR-funktionen oplever, at dens position er styrket under corona	34
7. Områder hvor corona-krisen har haft særlig stor indflydelse på HRM	35
Arbejdsmiljø, udvikling og rekruttering – de mest corona påvirkede HRM-områder	36
Change management, digitalisering og innovation – never let a crisis go to waste!	37
DEL 4. UNDERSØGELSENS METODE OG RÅ-TABELLER	39
8. Undersøgelsens metode og datagrundlag	39
Cranet undersøgelsen Danmark 2021	39
Undersøgelsesdesign	40
Besvarelsesstatistik og datakvalitet	41
Repræsentativitet i forhold til tidligere undersøgelser	42
Repræsentativitet ift. population	44
Litteratur	47
Undersøgelsens resultater i tabeller	48
I: Indledning	48
II: Praksis ved til- og afgang af personale	55
III: Medarbejderudvikling	60
IV: Løn og personalegoder	63
V: Medarbejder-forhold og kommunikation	65
VI: Oplysninger om organisationen	67
VII: Personlige oplysninger	77
VIII: Covid-19's indflydelse på HR-/personalearbejdet	79

Figuroversigt

Figur 1.1 Respondenternes køn og uddannelse.....	12
Figur 1.2 Andel af kvinder i HR-funktionen 1994-2021	14
Figur 1.3 Kønsfordeling i HR-funktionen fordelt på organisationsstørrelse	14
Figur 1.4 Kønsfordelingen i organisation og HR-afdeling fordelt på brancher	15
Figur 1.5 Antallet af HR-medarbejdere pr. 100 ansatte fordelt på virksomhedsstørrelse.....	16
Figur 1.6 Antallet af HR-medarbejdere pr. 100 ansatte fordelt på sektor	17
Figur 1.7 Antallet af HR-medarbejdere pr. 100 ansatte fordelt på organisatorisk uddannelsesniveau .	18
Figur 1.8 Sammenhæng mellem HR-ratio og indtjening i private virksomheder	19
Figur 2.1 Andel af HR-/personaleansvarlige som er medlem af direktionen 1992-2021	20
Figur 2.2 Fordeling af ansvar for større personalepolitiske beslutninger 1992-2021	22
Figur 2.3 Anvendelse af teknologi til levering af HRM ydelser fordelt på størrelse	24
Figur 3.1 Rekruttering, sammenligning af fagkategorier 2021	26
Figur 3.2 Udvælgelse, sammenligning af fagkategorier 2021	27
Figur 4.1 Uddannelsesudgifter som andel af lønsum 1995-2021	30
Figur 4.2 Anvendte metoder til karriereudvikling 2021	31
Figur 5.1 Medlemskab af fagforening 1992-2021	32
Figur 5.2 Vurdering af omfang af fagforeningers indflydelse 2008-2021	32
Figur 6.1. HR's arbejdsbelastning under corona-krisen i forhold til antal ansatte.....	33
Figur 6.2 Coronas betydning for HR-funktionens organisatoriske position i forhold til antal ansatte .	35
Figur 7.1 Corona-krisens påvirkning af HRM-arbejdet på følgende arbejdsområder	36
Figur 7.2 Pandemiens påvirkning af HR's arbejde med innovation fordelt på sektor	38
Figur 8.1 Respondent organisationer efter antal ansatte	42
Figur 8.2 Repræsentativitet i forhold til virksomhedsstørrelse	45
Figur 8.3 Repræsentativitet i forhold til geografisk fordeling	45
Figur 8.4 Repræsentativitet i forhold til branche	46

Tabeloversigt

Tabel 1.1 Respondenternes køn (%)	13
Tabel 1.2 Udviklingen i antallet af HR-specialister pr. medarbejder i hele perioden (%).....	16
Tabel 1.3 Selvrapporteret indtægt private virksomheder 2021 (%).....	18
Tabel 2.1 Primær ansvarlig for større personalepolitiske beslutninger (%).....	21
Tabel 2.2 I hvilket omfang bliver HR-afdelingens performance evalueret? (%).....	22
Tabel 2.3 Andel af HRM-opgaver som er outsourcet til eksterne leverandører (%)	23
Tabel 2.4 Benytter organisationen følgende metoder til at levere HRM-ydelser? (%).....	24
Tabel 3.1 Udvikling i rekrutteringsmetoder 2008-2021 (%)	25
Tabel 3.2 Udvikling i udvælgelsesmetoder 2008-2021 (%)	27
Tabel 4.1 Har organisationen et formelt bedømmelsessystem?	28
Tabel 4.2 I det formelle bedømmelsessystem, hvem forventes så at levere input til processen? (%) ..	28
Tabel 4.3 Bliver bedømmelsen brugt til beslutninger inden for følgende områder? (%)	29
Tabel 4.4 Brug af systematisk vurdering/evaluering ift. følgende områder (%).....	29
Tabel 4.5 Sammenhæng mellem vurdering af behov og evaluering af effekt (%)	30
Tabel 6.1 Corona-krisens konsekvens for HR-funktionens arbejdsbelastningen (%)	33
Tabel 6.2 Corona-krisens konsekvens for HR-funktionen på produktiviteten i HRM-arbejdet (%)	34
Tabel 6.3 Corona-krisens konsekvens for HR-funktionens organisatoriske position (%).....	34
Tabel 7.1 Andel af medarbejdere der er ansat med hjemmearbejdsplads (%).....	37
Tabel 8.1 Sektorfordeling (%)	43
Tabel 8.2 Ressortområde for offentlige organisationer (%).....	43
Tabel 8.3 Ejerskabsforhold, private virksomheder (%)	43
Tabel 8.4 Placering af hovedkontor (%).....	44
Tabel 8.5 Afsætningsmarked (%)	44

Forord: Cranet-undersøgelsen 2021

Denne rapport præsenterer hovedresultaterne fra den danske Cranet-undersøgelse 2021. Dermed rummer rapporten et unikt overblik over og indblik i udviklingen af dansk HRM siden 2014, hvor den foregående undersøgelse blev foretaget.

Undersøgelsen viser, at dansk HRM-strategi og -praksis på nogle områder har ændret sig i perioden, men på andre punkter viser en tankevækkende stabilitet og kontinuitet. Centrale resultater i undersøgelsen er bl.a.:

- **Corona pandemiens påvirkning af HR-funktionen og HRM-praksis** - *fx HR-funktionens styrkede position under corona og identifikation af de mest påvirkede områder som fx arbejdsmiljø, kompetenceudvikling, lederudvikling og rekruttering*
- **Udvikling i HR-afdelingens bemanding og opgaver: Kønsfordeling, HR-ratio og digitalisering af HRM-ydelser** - *fx store forskelle i kønsfordelingen i HR-funktioner, færre HR-medarbejdere pr. 100 ansatte i store virksomheder og stigende anvendelse af e-HRM – især i store organisationer*
- **Udviklingen i centrale HRM-praksisser som rekruttering, uddannelse og samarbejde med fagforeninger** - *fx forsat store forandringer i anvendelsen af sociale medier og jobannoncer, samt et højere gennemsnitligt forbrug på uddannelse*

Undersøgelsen er en del af det internationale Cranet-projekt, der omfatter mere end 40 lande verden over. Projektet afdækker løbende HRM-strategi og -praksis i de involverede lande. Projektet leverer hermed et særdeles solidt grundlag for udvikling og forskning inden for HRM til gavn for virksomheder og deres ledelser, HR-medarbejdere og øvrige stab verden over. Datamaterialet er det største og mest gennearbejdede på sit felt.

Cranet-projektet repræsenteres i Danmark af CBS, Copenhagen Business School, CBS Executive og NOCA, Network of Corporate Academies.

Tak til de virksomheder, som har leveret data til undersøgelsen i 2021.

Analysen er gennemført af lektor Frans Bévort og videnskabelig assistent Stine Marie Lund Thorsen, begge CBS.

Forfatterne og projektgruppen

Indledning

Organisationssociologen Charles Perrow (Perrow, 1970) har sagt, at HR-funktionens opgave er at håndtere de påvirkninger som medarbejderne bærer med fra deres liv uden for organisationen, ind i organisationen. Så når der sker noget i verden som påvirker medarbejderne, så er organisationerne nødt til at håndtere og tilpasse sig disse forandringer. Og det gælder både nye medarbejdere og dem, der i forvejen er i organisationen. Når der opstår kriser er vi meget optagede af, hvordan det påvirker organisationens strategiske handlemuligheder og –betingelser som en enhed. Perrows pointe er, at en stor del af den påvirkning en krise har på en organisation sker igennem måden, den påvirker den enkelte medarbejder og gruppe. Håndtering og ledelse af medarbejderne er derfor en afgørende faktor for at håndtere krisen. Ikke mindst en ”people-crisis” som corona-krisen er blevet kaldt.

HRM-forskeren Peter Boxall (Boxall, 2021) taler om, at alle organisationer for at have succes både må kunne håndtere en ”business-logic”, som handler om at lykkes i forhold til den opgave organisationen er sat i verden for, men samtidig også håndtere en ”people-logic”, som er de betingelser, der skal være opfyldt for at ledere, medarbejdere, kunder (og andre interessenter) opfatter organisationen som en ordentlig og legitim samarbejdspartner. HRM er af gode grunde meget optaget af ”people-logic” for eksempel hvorvidt der er styr på organisationens adfærdspolitikker, overholder vi de samfundsmæssige spilleregler og forventninger (f.eks. ligebehandling) og har vi den ”employee-value-proposition” som gør, at vi kan tiltrække de nødvendige og gerne de bedste talenter? Kriser sætter håndteringen af ”people-logic” på spidsen, fordi de presser både organisation og medarbejdere på måder, som ingen på forhånd er forberedt på.

I Cranet-undersøgelsen 2014 (Bévort, Hjalager, Holt Larsen og Christensen, 2014) bemærkede vi, at perioden imellem den tidligere undersøgelse i 2008 og den i 2014 var hhv. lige før starten og i slutningen af den globale finanskris. I undersøgelsen i 2021 kan vi se det ved, at de private virksomheder melder, at de klarer sig betydeligt bedre i 2021 end i 2014. I 2021 er vi til gengæld i slutningen (eller 2. halvdel) af corona-krisen, da data blev indsamlet. Hvad betyder det? Vi har specifikke data på respondenternes opfattelse af, hvordan denne sidste krise har påvirket HRM-udøvelsen, og vi kan sammenligne den med de øvrige besvarelser på undersøgelsens spørgsmål. Interessant nok svarer organisationerne (de HR-ansvarlige), at corona-krisen generelt har styrket HR-funktionens position (status, indflydelse mv.) og giver udtryk for markante påvirkninger.

Hvad kan en survey som Cranet-undersøgelsen vise os?

Cranet-undersøgelsen er en spørgeskemaundersøgelse med fokus på faktisk HRM-adfærd snarere end holdninger eller vurderinger, der med 5-7 års mellemrum samler data om HRM-praksis i større organisationer (i Danmark over 100 ansatte) i mere end 40 lande. En standardiseret spørgeskemaundersøgelse som Cranet-undersøgelsen har nogle styrker og nogle begrænsninger. For at tage det sidste først, så er denne type undersøgelse mindre egnet til at give et rigt og nuanceret

billedet af, hvordan praksis udfolder sig i samspillet mellem ledere og medarbejdere i den enkelte virksomhed. Omvendt kan denne type undersøgelse sige noget om generelle tendenser i, hvordan organisationer mere generelt vælger at udføre HRM-praksis, som er vanskelige at opnå på andre måder.

Det er vores opfattelse at Cranet-undersøgelsen er den undersøgelse, der bedst beskriver, hvordan HRM's tilstand i Danmark generelt er, på det tidspunkt hvor den gennemføres, i dette tilfælde sommeren 2021. I år har 313 organisationer deltaget i undersøgelsen. Antallet af komplette besvarelser er gået fra 175 i 2014 til 236 i 2021, hvilket er meget opmuntrende. 236 syner måske ikke af meget, men en meget central del af Cranet metodikken er dog, at hver besvarelse repræsenterer en organisation. Undersøgelsen er sendt ud til samtlige organisationer (virksomheder og offentlige arbejdspladser) med mere end 100 ansatte i Danmark og bliver besvaret af en person, der enten har ansvaret for HRM i organisationen eller har fået opgaven på vegne af vedkommende. Når man gør det op i forhold til den samlede population af organisationer (2017 organisationer i 2021), giver det en svarprocent på 15,5 %, heraf er 90% af respondenterne ansat i HR-afdelingen og 70% er den mest erfarne personale-/HR-chef i organisationen.

Andre undersøgelser stiller andre og lavere krav (fx i undersøgelser af HRM foretaget af internationale konsulentfirmaer hvor der fx blot kræves, at respondenterne er leder og/eller HR-specialist). Samtidig er der ofte ikke defineret nogen population, men blot definerer respondenterne som dem man kan få adgang til (fx i medlemslister for HR-foreninger, det man kalder en "convenience sample"). Naturligvis er det på den måde muligt at få relativt mange besvarelser. Problemet er, at det er svært at vide præcist, hvad disse besvarelser repræsenterer – fx ved man ikke hvor mange besvarelser, der kommer fra samme organisation og ofte heller ikke, om der er systematiske skævheder i sammensætningen af den gruppe man har spurgt.

Konklusionen er, at i forhold til at beskrive hvordan HRM faktisk udfolder sig generelt i danske organisationer, er der ikke andre undersøgelser, der gør det med så stor sikkerhed som Cranet-undersøgelsen. Det kan være, at en del af spørgsmålene forekommer mindre aktuelle, men undersøgelsens mål er ikke primært at opfange nye tendenser direkte, men at beskrive HRM som den udvikler sig i danske virksomheder (private og offentlige). Dette indebærer at undersøgelsen indeholder mange spørgsmål, som har været de samme siden begyndelsen i 1989 (1991 i Danmark). Ved at holde indholdet i en væsentlig del af spørgsmålene fast, er det muligt at følge tendenser, som det ellers ville være umuligt at identificere. Ideen er at undersøge, hvordan de grundlæggende elementer af HRM-praksis udvikler sig over tid, påvirket af for eksempel finanskrisen 2008-14 og corona-pandemien 2020-2022, eller af udviklingen af nye teknologier m.m. HRM-praksis er i høj grad defineret af den samfundsmæssige, branchemæssige og organisatoriske kontekst. Med sit brede sæt af baggrundsvariable er det muligt at opfange mange af disse kontekstuelle forskelle i Cranet-undersøgelsen, hvilket vi viser i analysen.

Rapportens temaer

Rapporten behandler markante tendenser i udviklingen af HRM i danske organisationer med særligt fokus på, om der er vigtige forskelle på tværs af sektorer, brancher, virksomheds- og personaletyper. Derudover giver den adgang til de generelle resultater i et tabel-bilag til sidst.

I første del bliver HR-funktionens bemanding, kompetencer, rolle og opgaver analyseret. For eksempel kan vi i denne udgave af undersøgelsen se, at 112 ud af 235 respondenter svarer, at de har en HRM-relevant akademisk uddannelse, hvilket understøtter indtrykket af en stadig større professionalisering af HRM-professionen i Danmark. Som særlige fokusområder kigger vi nærmere på den stadig mere markante kvindelige dominans af HRM-professionen, som tallene viser og på ”HR-ratioen”, som er hvor mange HR-medarbejdere en organisation har pr. 100 ansatte. Vi undersøger den teknologiske og organisatoriske udvikling i form af digitalisering og outsourcing af HRM-ydelser.

I anden del bliver centrale, generelle HRM-områder behandlet. Først rekruttering og udvælgelse, som var de HRM-praksisser, der flyttede sig mest i mellem 2008 – 2014, hvor der også især for rekrutterings vedkommende er bevægelse igen fra 2014 - 2021. Herudover kigger vi på en række andre HRM-praksisser, hvor der er tydelige bevægelser; uddannelse og bedømmelse af medarbejdere, industrielle relationer m.m.

I tredje del behandles et aktuelt hovedtema inden for HRM. Som i så mange andre sammenhænge har corona-krisens betydning været helt afgørende for udøvelsen af HRM, og i 2021-skemaet spørges i et sæt spørgsmål udarbejdet i samarbejde med de Nordiske Cranet-kolleger direkte til, hvordan covid-19 har påvirket HR-funktionen og HRM-praksis. Vi gennemgår de vigtigste resultater og undersøger, om der er signifikante forskelle imellem forskellige virksomhedskontekster, for eksempel spørgsmålet om HR-funktionens position, og kobler det til undersøgelsens tal om hjemmearbejde mv.

I den sidste del gennemgår vi undersøgelsens metode, gennemførelse og repræsentativitet og præsenterer en oversigt over resultater på samtlige spørgsmål i undersøgelsen i tabelform.

Cranet-undersøgelsen globalt set

Cranet er i dag det største HRM forskningsnetværk i verden og det eneste, der har samlet komparative data om HRM i forskellige lande i to årtier. Artikler baseret på Cranet data er blevet publiceret i nogle af verdens mest ansete tidsskrifter og præsenteret på nogle af de mest prestigefyldte konferencer i verden.

Men Cranet er også stolt af at have præsenteret sine data på praktikerkonferencer rundt om i verden og af at have publiceret i lokale tidsskrifter, i aviser og gennem andre medier. Formålet med undersøgelsen har ikke ændret sig. Formålet var og er at samle hårde data på landenes eget sprog om den måde HRM-politikker og -praksisser varierer landende imellem og undersøge, hvordan HRM ændrer sig over tid. I så høj grad som muligt samler spørgeskemaet fakta frem for holdninger.

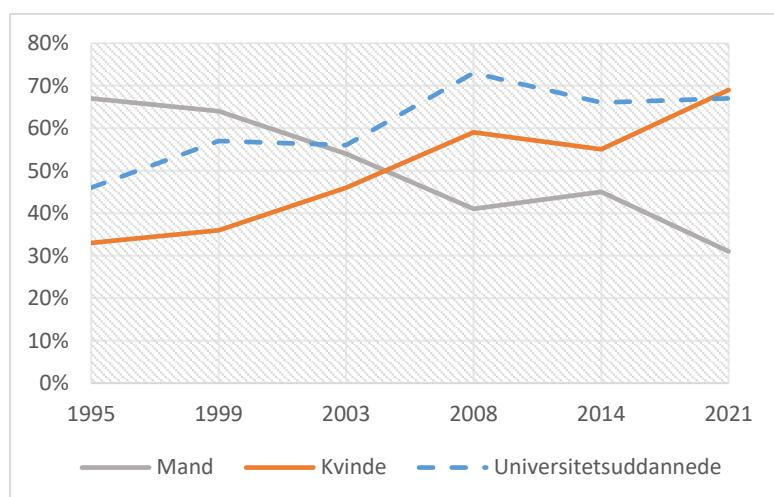
Se www.cranet.org for mere information om Cranet undersøgelsens internationale organisation og en liste over publikationer baseret på Cranet-data. I år gennemføres den årlige HRM-konference (Cranet) på CBS d. 3. marts 2022, se <https://cbs-executive.dk/cranet/>.

Del 1: HR-funktionens¹ rolle, bemanning, opgaver og kompetencer i 2021

1. Hvordan og med hvem er HR-funktionen bemanded

Undersøgelsen spørger ind til svarpersonernes køn og uddannelsesniveau. 90% svarer, at de arbejder i organisationens HR-funktion. Det er en markant tendens, at kvinder og universitetsuddannede udgør 70% af svarpersonerne i 2021 fra at være knap 70% mænd og ikke-universitetsuddannede i 1992.

Figur 1.1 Respondenternes køn og uddannelse



Andelen af universitetsuddannede respondenter er på niveau med den seneste undersøgelse fra 2014, men i forhold til køn er den kvindelige dominans vokset markant siden 2014, fra 55 % til 69 %. Blandt andet derfor har vi i denne Cranet-undersøgelse valgt at gå lidt mere i dybden med en analyse af denne tilsyneladende stigende "feminisering" af HRM-professionen.

'Feminisering' af HRM-professionen?

Som nævnt ovenfor har vi valgt at kigge nærmere på det faktum at HRM-faget i stadigt højere omfang er blevet et fag domineret af kvinder. Det er et kontroversielt emne. Hvis vi på den ene side antager at mænd og kvinder er lige, også i betydningen lige gode til det meste, så har det måske mindre betydning, at der er en skæv kønsfordeling. Nogle vil endda hævde, at kvinder oftere end mænd har nogle egenskaber, der gør dem særligt egnede til håndtering af menneskelige relationer. Dette kan måske aflæses på de niveauer af ledelse, hvor der er meget direkte personaleledelse, og hvor der ofte er (næsten) ligeså mange kvinder som mænd².

¹ Vi benytter HR-funktionen og HR-afdelingen (HR) som synonyme betegnelser. HRM betegner alle HR-relaterede ledelsespraksisser i organisationen.

² Danmarks Statistik 2019. "Andelen af kvindelige ledere er størst på de lave lederniveauer. I den offentlige sektor udgør kvinder 48,1 pct. af mellemlederne mod 30,8 pct. af toplederne. Og i den private sektor udgør kvinderne 25,6 pct. af mellemlederne mod 12,3 pct. på det øverste."

Ledelsesniveau. <https://www.dst.dk/da/TilSalg/perspektiv/2019/2019-11-20-flere-kvinder-bliver-ledere>

Hvis vi tager udgangspunkt i, at der stadig er strukturelle skævheder, som fx at der er færre kvinder i topledelsesjob og forskelle i kompetencer/uddannelsespræferencer, fx færre kvinder med nogle typer specialiserede tekniske færdigheder (STEM), så kan den stigende andel af kvinder i HRM-professionen betyde noget for den gennemslagskraft som faget har på nogle områder. Fx kan forestillinger om kvinders fortrin, hvad angår relationskompetence blive en ulempe, hvis de modsvares af en forestilling om en lavere grad af ambitioner i forhold til de forretningsmæssige aspekter. Det er jo et fremtrædende mantra inden for moderne HRM at være forretningsorienteret, og samtidigt er det en betingelse for at få "license to operate" af ledelsen. Som nævnt ovenfor, kan et lavere fokus på tekniske kompetencer være med til at skabe en ulempe i forhold til at udnytte nye teknologier og metoder, som ellers er oplagte inden for HRM's administrative opgavefelt. En tredje vinkel er, at det også kan have betydning for oplevelsen af HRM, hvis der er stor forskel på andelen af kvinder i organisationen generelt og i HR-funktionen. Lige som i andre "myndighedsfunktioner" for eksempel inden for det offentlige, er det en fordel, at HR afspejler den sammensætning som organisationen i øvrigt har.

Alt dette er blot hypoteser om, hvorfor kønsfordelingen i HR-funktioner kan tænkes at have betydning for deres rolle, som vi dybest set ikke kan afklare til bunds her. Men vi kan undersøge nærmere, hvordan kønsfordelingen har udviklet sig.

Udviklingen i andelen af kvinder i HR-funktioner

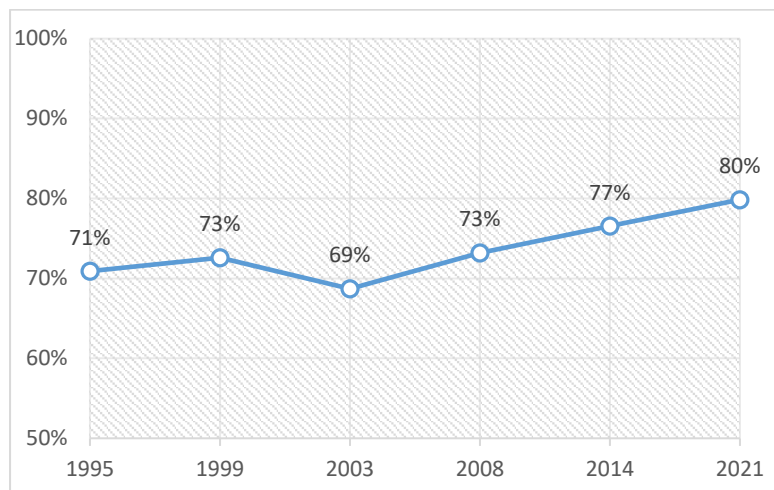
Når vi ved, at 70% af de personer, der besvarer undersøgelsen er den mest erfarne personalechef/HR-manager i 2021, er det markant, at udviklingen i respondenterne - og altså i ledelsen af HR-funktionerne - stiger fra 33% kvinder i 1995 til 69% i 2021. I mere end to tredjedele af organisationerne vil der altså være en kvinde som leder af HR-funktionen.

Tabel 1.1 Respondenternes køn (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Mand	31	45	41	54	64	67
Kvinde	69	55	59	46	36	33
N	236	174	328	506	506	709

Når man kigger på den generelle kønsfordeling i bemanningen af HR-funktionen, er udviklingen mindre ekstrem blandt andet fordi, der fra begyndelsen har været mange kvinder inden for HRM-feltet. Alligevel er der en stigning i andelen af kvinder på 9 procentpoint fra 71 % i 1995 til 80% i 2021 (figur 1.2).

Figur 1.2 Andel af kvinder i HR-funktionen 1994-2021

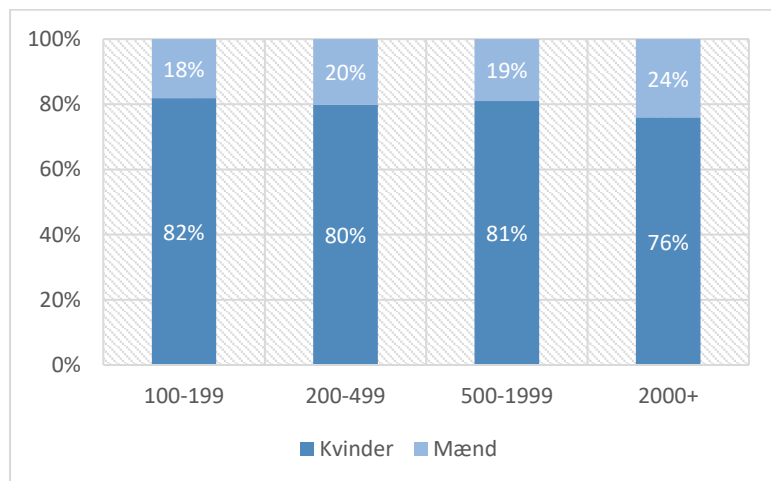


Vi kan altså konkludere, at der generelt er en stigning i andelen af kvinder i både ledelse og den generelle bemanning af HR-afdelingerne i danske organisationer, når vi læser udviklingen henover perioden fra 1995 til 2021. Spørgsmålet er, i hvilket omfang og hvordan dette varierer i forhold til organisationstype og kontekst. Det vil vi undersøge i næste afsnit.

Forskelle baseret på organisationskarakteristika: Flere mænd i store organisationer

Derimod er der en interessant sammenhæng mellem kønsfordelingen i bemanningen af HR-funktionen og organisationens størrelse. Figur 1.3 viser hvordan andelen af mænd stiger med størrelsen af organisationen, således at kønsforskellen langsomt udlignes i takt med at størrelsen på organisationen øges. Fra *en ud af ti* til *en ud af fire*, ændres sandsynligheden for at møde en mand, når man går fra at møde en HR-medarbejder i en lille organisation (100-200 ansatte) til en stor organisation (2000+ ansatte). Regressionsanalyse viser at sammenhængen er statistisk signifikant, når man tager højde for andre karakteristika så som branche og sektor.

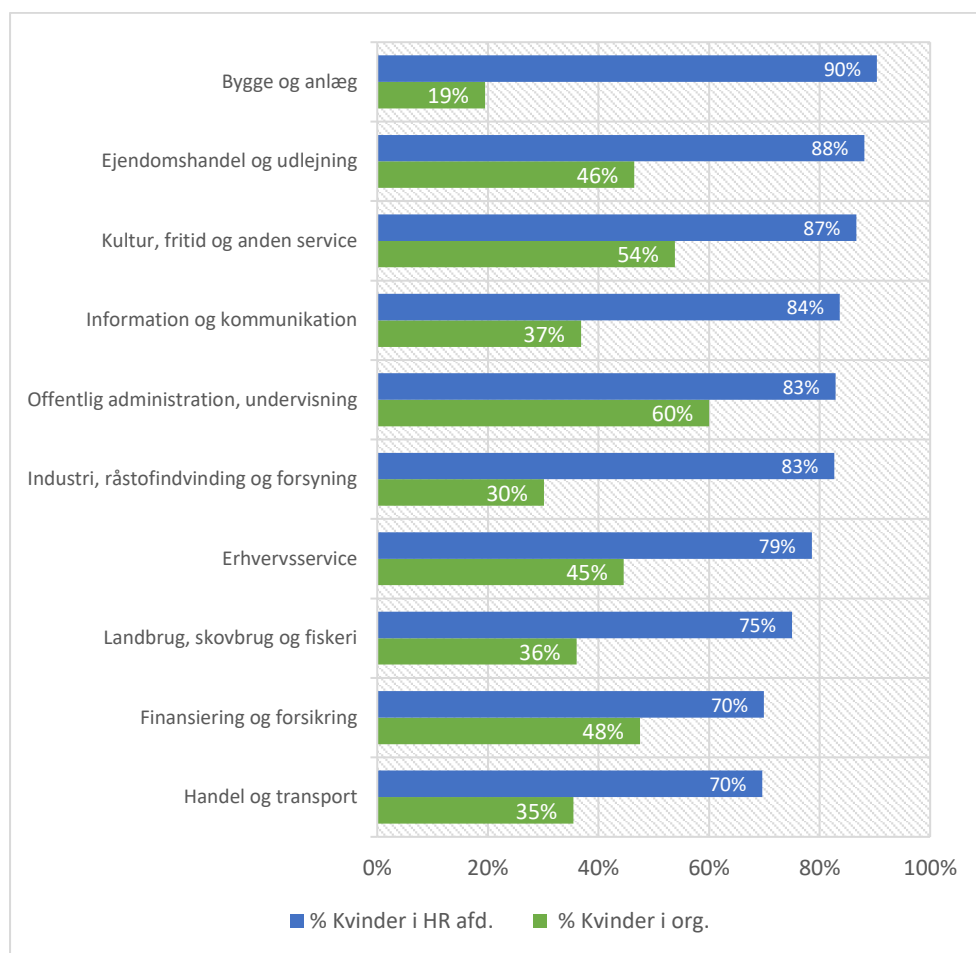
Figur 1.3 Kønsfordeling i HR-funktionen fordelt på organisationsstørrelse



Undersøgelsen har ikke data, der kan vise præcist, hvad der sker med HRM-opgaverne, når organisationer bliver større, men vi ved, at graden af job-specialisering i HR-funktionen og forskellige typer opgaver insources samtidigt med, at der naturligt også er behov for flere lederstillinger, når der er en større HR-organisation. Alt sammen faktorer, der kan være med til at tiltrække flere medarbejdertyper, herunder flere mænd. Størrelse af organisationen har muligvis større indflydelse på, hvordan HRM praktiseres og hvad HRM opfattes som, end vi normalt tænker.

Der er også statistisk signifikante variationer i kønsfordelingen i HR-funktionen afhængig af branche ($p < 0.05$). På figur 1.4 er brancherne sorteret efter andelen af kvinder i HR-afdelingen. Øverst ligger ”Bygge og anlæg” med 90 % kvinder i HR. Her kan man tydeligt se, at der ikke er sammenhæng mellem hvilket køn, der generelt dominerer i en branche og hvordan kønsfordelingen i HR ser ud.

Figur 1.4 Kønsfordelingen i organisation og HR-afdeling fordelt på brancher



Spørgsmålet man kan stille som afrunding på denne analyse, og som kunne være et spændende forskningsspørgsmål er, hvad er konsekvensen for HRM-arbejdet, når kønsfordelingen er henholdsvis meget forskellig fra eller mere ens i forhold til den samlede medarbejdergruppe i en organisation?

HR-ratioen: antal HR-medarbejdere ansat pr. 100 medarbejdere – hvad betyder det?

Det har været et kontroversielt emne, hvor mange HR-specialister en organisation behøver. En tommefingerregel har været, at organisationer typisk begynder at få dedikerede HR-medarbejdere, når de har mere end 100 medarbejdere, hvilket selvfølgelig i praksis afhænger af typen af virksomhed.

Tabel 1.2 Udviklingen i antallet af HR-specialister pr. medarbejder i hele perioden (%)

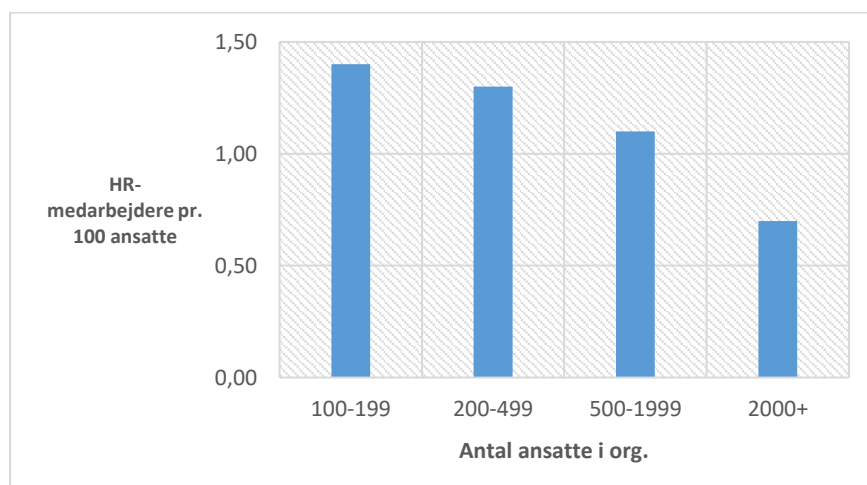
	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Mindre end 1 HR-medarbejdere pr. 100 ansatte	53	50	55	49	48	54
1-2 HR-medarbejdere pr. 100 ansatte	33	37	30	33	31	29
Mere end 2 HR-medarbejdere pr. 100 ansatte	14	13	15	18	22	17
N	267	189	137	480	465	662

Når man kigger på tallene i tabel 1.2, kan den ofte fremhævede forestilling om, at HR-funktionen generelt bliver reduceret i størrelse og bemanding i danske virksomheder ikke begrundes. Knap 50% har en eller flere HR-medarbejdere pr. 100 ansatte, og det har været tilstanden siden 1992. Vi har valgt at undersøge det, man kan kalde HR-ratioen nærmere, fordi det både har praktisk og forskningsmæssig relevans at vide, hvordan forskellige virksomheder investerer ressourcemæssigt i at bemande HR-funktionen.

Er der generelle forskelle i HR-ratio i forhold til kontekstuelle faktorer?

Vi har undersøgt henholdsvis hvordan faktorerne *virksomhedsstørrelse*, *sektor*, *organisationens uddannelsesniveau* og *branche* påvirker HR-ratioen. Vi kan finde signifikante forskelle på de tre første, men ikke på branche. Vi kan se, at der er en tendens til, at antallet af HR-medarbejdere pr. 100 ansatte falder proportionalt med størrelsen (figur 1.5).

Figur 1.5 Antallet af HR-medarbejdere pr. 100 ansatte fordelt på virksomhedsstørrelse

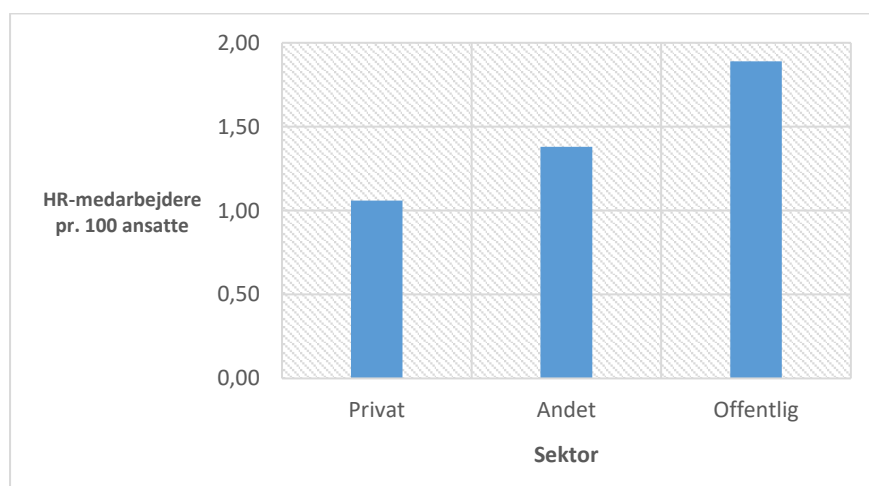


Umiddelbart kan tallene tyde på, at ligesom der er en kritisk størrelse for, hvornår en organisation kan argumentere for at ansætte en HR-medarbejder, er der øjensynligt også en markant ”stordriftsfordel”

ved at skulle betjene flere medarbejdere med HRM-ydelser. Virksomheder med mellem 2000-4999 medarbejdere bruger under halvt så mange HR-medarbejdere pr. 100 medarbejdere som virksomheder med 100-199 medarbejdere.

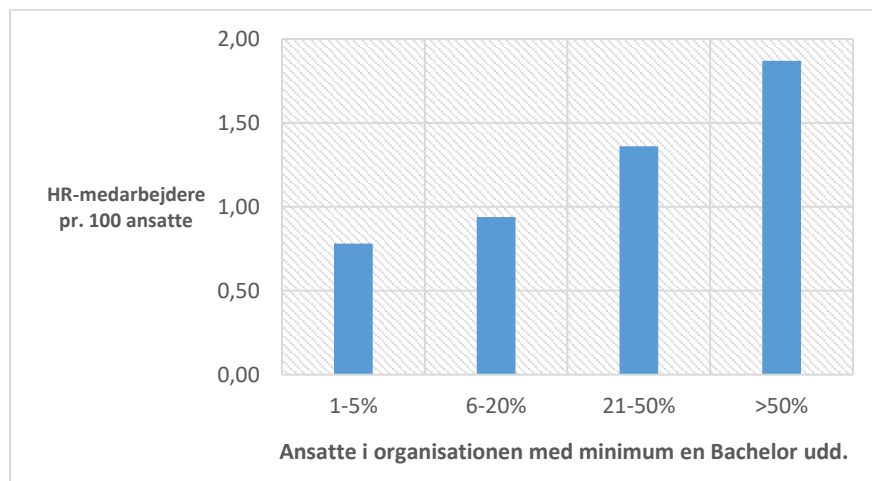
Et andet signifikant resultat er sammenligningen af HR-ratioen i forhold til sektor (figur 1.6). Det er markant, at organisationer i den *offentlige sektor* tilsyneladende har brug for næsten dobbelt så mange HR-medarbejdere pr. 100 medarbejdere sammenlignet med *private organisationer* og ca. 0,5 HR-medarbejder mere en *Andet* (NGO'er, selvejende organisationer, osv.). Vi har ikke nogen forklaring i vores data og fx *størrelse*, hvor offentlige organisationer ofte er meget store, trækker i den modsatte retning, som vi så ovenfor. Et "benchmark" som måske er værd at undersøge eller forske nærmere i?

Figur 1.6 Antallet af HR-medarbejdere pr. 100 ansatte fordelt på sektor



Den sidste kontekstuelle faktor vi har undersøgt er organisationens *uddannelsesniveau*. På figur 1.7 kan man se en tydelig sammenhæng mellem hvor stor en andel af medarbejdere, der har mindst en bacheloruddannelse og HR-ratioen. Faktisk stiger ratioen med, hvad der svarer til mere end 1 medarbejder pr. 100 *mere* i organisationer med højere uddannelsesniveau end i dem med det laveste niveau. Traditionelt har der været en forskel på "timeløns/blue-collar" og "funktionær/white-collar" arbejdspladser, hvor det ofte har været tillidsmandssystemet, der har løst nogle typer HRM-opgaver i de første, mens, HR-medarbejdere i højere grad har arbejdet med funktionærer, som også typisk forventer en højere grad af individuel betjening. Under alle omstændigheder en tankevækkende forskel.

Figur 1.7 Antallet af HR-medarbejdere pr. 100 ansatte fordelt på organisatorisk uddannelsesniveau



Sammenhæng mellem HR-ratio og performance?

Det har også været et centralt spørgsmål i HRM-forskningen, om HR-funktionen og HRM har en målbar indflydelse på organisationers performance. Derfor har vi også undersøgt, om der en sammenhæng mellem om respondenterne vurderer deres organisation som top-performere i *servicekvalitet, produktivitet og innovationshastighed* (Tabel 6.5a-b i tabel anneks). Vi finder ikke signifikante sammenhæng mellem disse faktorer og HR-ratioen, hvilket svarer til konklusionen i tidligere undersøgelser (f.eks. Bévort, Larsen, Hjalager og Christensen, 2014). Som markant undtagelse finder vi dog en sammenhæng mellem HR-ratio og private virksomheders selvrapporterede bruttoindtægt ift. omkostninger (tabel 1.3).

Tabel 1.3 Selvrapporteret indtægt private virksomheder 2021 (%)

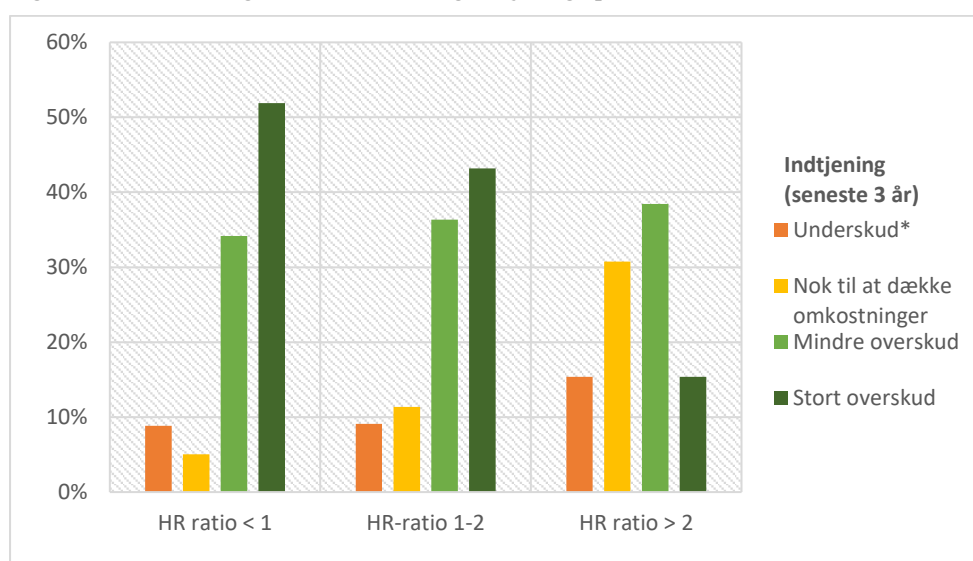
	2021
Meget større end omkostningerne	46
Tilstrækkeligt til at give et lille overskud	37
Nok til at dække omkostningerne	8
Utilstrækkeligt til at dække omkostningerne	7
Så lille at det har medført store tab	2
N	156

Man kan have flere forskellige hypoteser om HR-ratioens sammenhæng med virksomhedens indtjening. Fx at der er ”råd” til flere HR-medarbejdere i virksomheder med stor indtjening eller, at en højere HR-ratio vil medføre bedre HRM og dermed en bedre indtjening. Men her finder vi et temmelig kontroversielt resultat, idet det ser ud til, at der er en negativ sammenhæng mellem HR-ratioen og virksomhedernes indtjening. I en lineær regressionsanalyse er estimeret af koefficienten for

HR-ratio på ca. -0.2, hvilket svarer til at 1 en mere HR-medarbejder pr. 100 ansatte resulterer i 0.2 lavere score på 1-5 skalaen for selv vurderet indtjening.³

På figur 1.8 viser organisationernes selvrapporterede indtjening kategoriseret efter HR-ratio: *lavere end 1, mellem 1 og 2 og højere end 2*. Den største negative effekt ser vi for gruppen af virksomheder med mere 2 HR-medarbejdere pr. 100 ansatte, hvor det kun er 54 % af virksomhederne, der har haft overskud, hvorimod det gælder for 80 % af dem med en HR-ratio mellem 1 til 2 og for 86 % af dem med en HR-ratio under 1. Omvendt har 15 % dem med en HR-ratio på mere end 2 haft underskud, hvorimod det kun gælder 9 % af dem med en HR-ratio under 2.

Figur 1.8 Sammenhæng mellem HR-ratio og indtjening i private virksomheder



*Sammenlægning af svarmulighederne "Så lav indtægt at det har medført store tab" og "Utilstrækkelig indtægt til at dække omkostningerne"

Resultatet er overraskende, fordi det er ret tydeligt. Det er markant, ikke mindst fordi vi har kontrolleret for både organisationsstørrelse, branche og medarbejdernes uddannelsesniveau. Det vil sige, at selv hvis man sammenligner private virksomheder med samme størrelse, branche og uddannelsesniveau, så finder vi den observation, at organisationer med lavere HR-ratio i gennemsnit rapporterer højere indtjening. Hvis sammenhængen havde været den modsatte, ville mange have set

³ Resultatet er kun marginalt signifikant på 0,1-niveau ($p=0.083$), men når vi tilføjer kontroller i en lineær regressionsanalyse, så øges effekten til -0.33 og estimatet er statistisk signifikant på 0,5- niveau ($p=0.014$).

Vi har sammenlignet resultatet op imod registerdata fra en lidt mindre gruppe af deltagerne i undersøgelsen ($N = 79$) og her finder vi umiddelbart en positiv korrelation mellem overskudsgrad og HR-ratio, som dog bliver negativ, når der kontrolleres for baggrundvariable. Resultaterne er ikke signifikante, hvilket muligvis kan skyldes et for lille datagrundlag, men også kan være en indikation på, at vi ikke nødvendigvis kan tage de selvrapporterede tal for indtjening for gode varer. Koefficienten for korrelationen mellem selvrapporteret indtjening (ift. omkostninger) og de registerbaserede data for overskudsgrad er på 0.31 ($p<0.01$), hvilket anses for at være lavt til moderat.

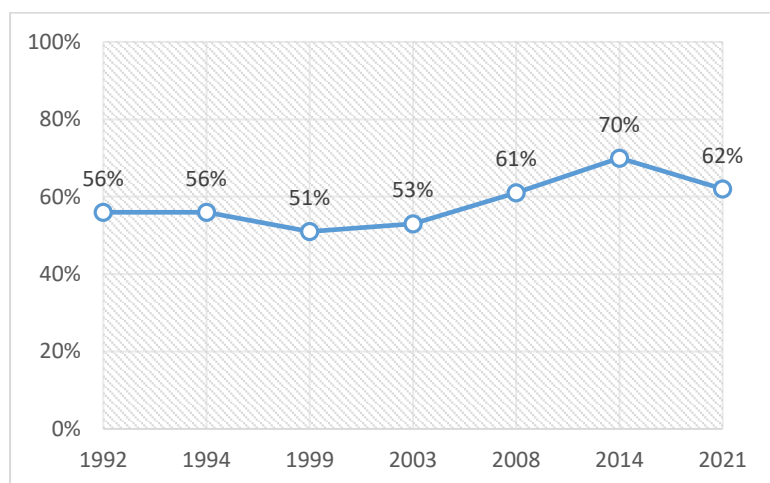
det som en bekræftelse på HRM's forretningsmæssige betydning. Nu kan vi kun pointere, at tallene udfordrer antagelsen, at en høj HR-ratio nødvendigvis fører til bedre (= forretningsmæssigt værdiforøgende) HRM-ydelser. Endvidere, at det måske bekræfter ideen om, at organisationer, der er "Lean and Mean", dvs. dem som er omkostningsorienterede og har små stabe, simpelt hen tjener flere penge.

2. HR-funktionens position, opgaver og ansvar

Sidder HR-direktøren med ved bordet?

Et tilbagevendende spørgsmål inden for HRM er, om den ansvarlige chef for HR-funktionen i organisationen "sidder med ved bordet", der hvor de strategiske beslutninger bliver truffet. I figur 2.1 kan man se, at den ansvarlige for HR-funktionen er medlem af topledelsen i 6 ud af 10 af de adspurgte virksomheder i 2021. Efter en stigning fra 51 % i 1995 til 70 % i 2014, er niveauet nu tilbage på det stadig høje niveau fra 2008. Den samlede tendens er en bevægelse fra godt halvdelen til omkring to tredjedele af de HR-ansvarlige, som sidder med i organisationens topledelsesgruppe.

Figur 2.1 Andel af HR-/personaleansvarlige som er medlem af direktionen 1992-2021



Hvad er ansvarsfordelingen mellem HR-funktionen og ledelsen på HRM-opgaverne?

I tabel 2.1 svarer respondenterne på, i hvilket omfang HR-funktionen har ansvaret for fem centrale HRM praksisser: *Løn og personalegoder*, *Rekruttering og udvælgelse*, *Uddannelse og udvikling*, *Forhandlinger med faglige organisationer* og *Udvidelse/reduktion af arbejdsstyrken*. På mange måder er denne tabel nok den, der mest koncentreret fortæller om HR-funktionens og HRM's udvikling i perioden fra 1992 til 2021. Man skal huske på, at 90% af respondenterne i undersøgelsen angiver sig selv som ansat i HR-funktionen, hvilket betyder, at tabellen i stor udstrækning repræsenterer den opfattelse af situationen, som hersker blandt HR-funktionens ledelse og medarbejdere og ikke nødvendigvis afspejler linjeledelsens opfattelse direkte. På trods af dette er der stor konsistens i

besvarelsesne over de syv undersøgelser (1992 – 2021), hvilket gør resultatet til et meget troværdigt billede af, hvordan HR-professionen oplever sin rolle og ansvar i danske organisationer.

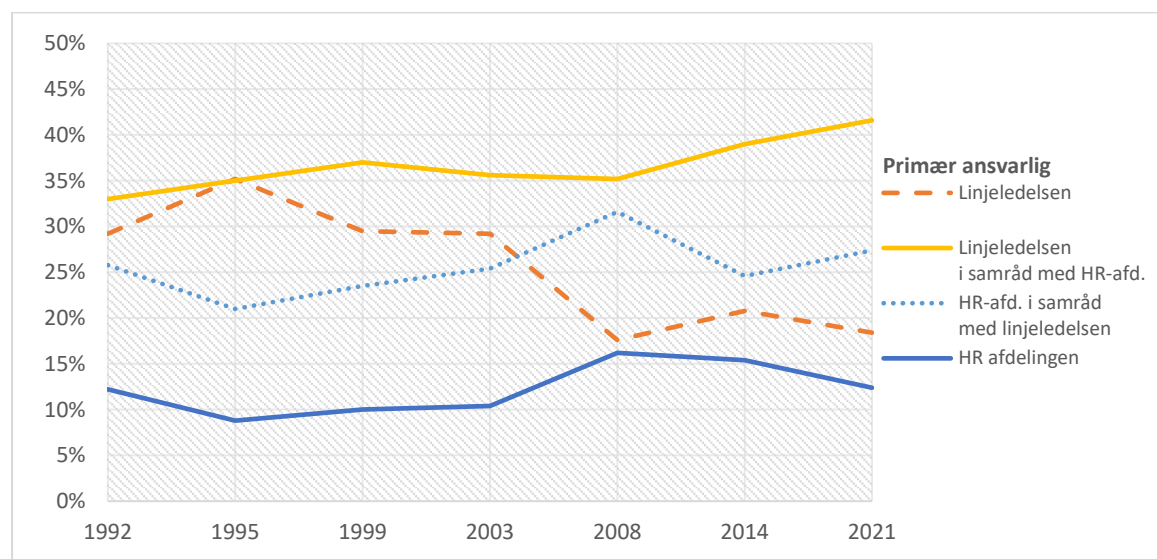
Traditionelt er denne tabel blevet læst med det formål at finde de områder, hvor HR-funktionen har størst indflydelse. Det gælder for eksempel inden for *Forhandlinger med faglige organisationer*, hvor 61% i 2021 enten svarer, at HRM har det primære ansvar eller ansvaret i samråd med linjeledelsen, og det samme gælder for *Uddannelse og udvikling* (42 %) samt *Løn og personalegoder* (41 %). Alle tre har ligget stabilt siden 1992.

Tabel 2.1 Primær ansvarlig for større personalepolitiske beslutninger (%)

A. Løn og personalegoder	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Linjeledelsen	21	20	16	27	29	36	30
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	38	34	32	33	35	33	31
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	28	29	38	31	27	25	29
HR afdelingen	13	16	14	10	8	6	10
<i>N</i>	291	222	354	507	503	698	<i>Ukendt</i>
B. Rekruttering og udvælgelse							
Linjeledelsen	17	21	16	29	30	33	27
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	51	48	46	41	45	43	41
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	27	21	30	25	20	19	26
HR afdelingen	4	10	8	6	4	5	6
<i>N</i>	292	238	354	507	504	714	<i>Ukendt</i>
C. Uddannelse og udvikling							
Linjeledelsen	16	20	15	29	28	29	24
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	42	38	34	33	41	41	37
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	34	32	40	30	23	25	29
HR afdelingen	8	10	12	8	8	6	10
<i>N</i>	292	238	354	506	506	714	<i>Ukendt</i>
D. Forhandlinger med faglige organisationer							
Linjeledelsen	15	15	15	24	24	28	27
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	24	24	18	26	24	24	20
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	28	25	25	26	26	24	26
HR afdelingen	33	36	43	25	27	23	27
<i>N</i>	286	238	354	484	480	688	<i>Ukendt</i>
E. Udvidelse/reduktion af arbejdsstyrken							
Linjeledelsen	23	28	26	37	39	50	38
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	53	51	46	45	45	34	36
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	20	16	25	15	11	12	19
HR afdelingen	4	5	4	3	5	4	8
<i>N</i>	291	238	354	499	500	711	<i>Ukendt</i>

På trods af stabiliteten er det samtidig værd at lægge mærke til, at der faktisk er sket en udvidelse af HR's ansvar for personalepolitik. Siden 1992 er der sket et stabilt fald i ansvar som tilfalder Linjeledelsen (uden inddragelse af HR) på alle fem områder. Udviklingen på tværs af områder kan ses i figur 2.2, hvor de fem områder er lagt sammen til et samlet gennemsnitsindeks. Figuren viser at linjeledelsen er gået fra at have det primære ansvar for ca. en tredjedel af personalepolitikken i 1992 til under en femtedel i dag. Dette tolker vi som et tydeligt tegn på, at HR-funktionen i stadig højere grad bliver opfattet som en uomgængelig medspiller i centrale personaleledelsesspørgsmål.

Figur 2.2 Fordeling af ansvar for større personalepolitiske beslutninger 1992-2021



Evaluering af HR-funktionens opgaveløsning: Det sker påfaldende sjældent

På trods af at det er et område, som har fået meget omtale, er der en stabil tendens til, at rigtig mange HR-funktioner lever uden systematisk at undersøge, hvad deres kunder mener om de ydelser, de leverer.

Tabel 2.2 I hvilket omfang bliver HR-afdelingens performance evalueret? (%)

	2021	2014	2008
Slet ikke	20	14	16
I begrænset omfang	24	28	30
I et vist omfang	30	39	31
I stort omfang	19	17	20
I meget stort omfang	6	3	4
N	291	218	351

I tabel 2.2 kan vi se at det kun er hver fjerde, der i stort eller meget stort omfang evaluerer HR-funktionens performance, mens knap halvdelen kun gør det i begrænset omfang eller slet ikke. Det er svært at forestille sig, at hverken private eller offentlige organisationer, ville undlade performance-evalueringen, hvis det drejede sig om ydelser rettet mod deres primære kunder/brugere/borgere.

Outsourcing af HRM-ydelser: "HRM-informationssystemer" og "uddannelse og udvikling" stiger

Tabel 2.3 Andel af HRM-opgaver som er outsourcet til eksterne leverandører (%)

	2021*	2014	2008
Lønadministration	20	21	29
Pensionsforhold	67	62	63
Uddannelse og udvikling	34	24	21
Outplacement/nedskæringer	24	20	24
HRM-informationssystemer	36	16	17
Rekruttering	19	18	15
Udvælgelse	7	8	13
Håndtering af rutinespørgsmål fra ledere/medarbejdere	5	5	2

*Sammenlagte procenter for svarene "til dels", "næsten fuldstændigt" og "fuldstændigt outsourcet".

Det har været en løbende diskussion, hvorvidt man i HR-funktionen skal udføre ydelserne selv eller købe dem ude i byen – outsource dem. Det handler blandt andet om, hvorvidt det kan betale sig at ansætte specialister med de nødvendige kompetencer, om man har en stor nok volumen af en specifik ydelse, til at det er kosteffektivt at producere den selv. Som det kan ses af tabel 2.3 er ydelser som især *pensionsforhold* (67 %), men også *lønadministration* (20 %), *outplacement/nedskæringer* (24 %) og *rekruttering* (19 %) områder, hvor over en femtedel af de danske organisationer over en årrække har outsourcet deres HRM-ydelser til eksterne leverandører. To markante højdespringere i 2021 er *HRM-informationssystemer*, som er steget med 20 procentpoint, og *uddannelse og udvikling*, som er steget med 10% i forhold til 2008 tallene. Det kan tyde på, at brugen af HRM-informationssystemer er blevet mere udbredt, og at mange organisationer lægger flere uddannelsesaktiviteter ud til eksterne leverandører.

Digitalisering og effektivisering: e-HRM og HRM-shared services mest udbredt

Det har været diskuteret meget, i hvor stor udstrækning HR-funktioner er i stand til at udnytte nye teknologier til at effektivisere og værdiforøge HRM-ydelser i organisationen. Både i kraft af bedre direkte service, men også i forhold til at reducere rutineopgaver og flytte medarbejdernes indsats over i mere værdiskabende opgaver. Tabel 2.4 giver et temmeligt nedslående billede. Omkring en tredjedel benytter slet ikke nogle af de nævnte systemer/teknologier til rationalisering af HRM-serviceydelser. Omvendt benytter en tredjedel *selvbetjening for både ledere og medarbejdere*, *HRM-shared services* og *HRM-informationssystemer* i nogen grad eller i meget stort omfang. De mere avancerede løsninger som automatisering baseret på algoritmer eller HRM-analytics benyttes i mindre grad i de fleste organisationer og i større omfang i relativt få.

Tabel 2.4 Benytter organisationen følgende metoder til at levere HRM-ydelser? (%)

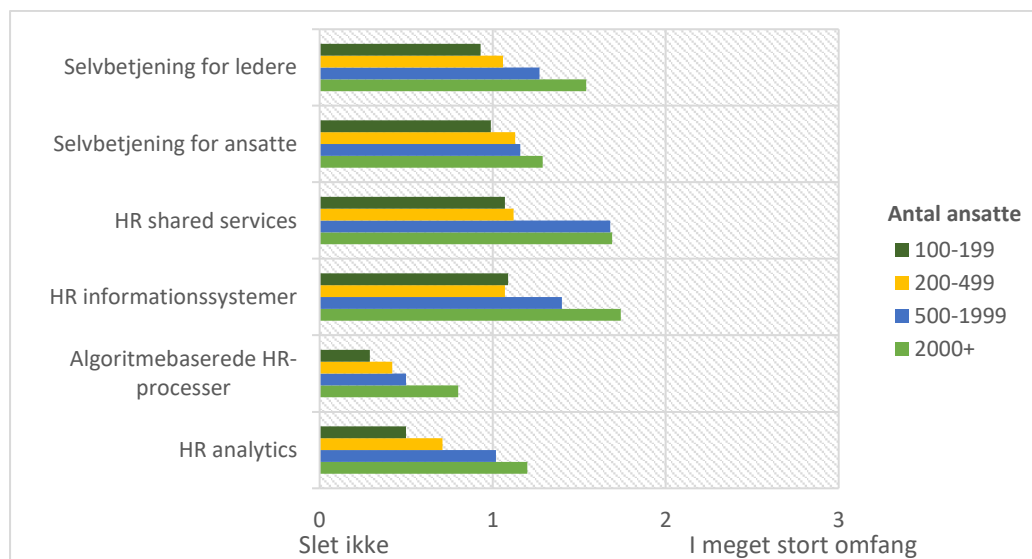
	1	2	3	4
	<i>Slet ikke</i>			<i>I meget stort omfang</i>
Selvbetjening for ledere*	31	35	25	9
Selvbetjening for ansatte**	31	37	22	10
HRM shared services (koncentration af administrative HRM-aktiviteter i en central funktion)	35	24	17	23
HRM informationssystemer / e-HRM	33	27	23	16
Algoritmebaserede HRM-processer (fx automatisering, robotter)	67	23	8	2
HRM analytics (f.eks. HRM databaseret beslutningsstøtte)	49	30	16	5

*system som giver ledere adgang til at håndtere HRM-opgaver selv i stedet for at benytte HR-afdelingen.

**system som giver de ansatte mulighed for at løse HRM-opgaver selv (f.eks. adgang til at rette egne oplysninger, administration af udlæg osv.

Der er en klar sammenhæng mellem størrelse og anvendelsen af HRM-ydelser (figur 2.3). Jo større en organisation er, jo større er sandsynligheden for øget anvendelse af teknologi til levering af HRM-ydelser, selvom det stadig er et relativt lavt niveau selv for de største virksomheder. Forskellen er statistisk signifikant på 0,01 niveau for samtlige HRM-ydelser, med undtagelse af *selvbetjening for ansatte*. Her ser vi til gengæld en signifikant øget anvendelse ved et højere gennemsnitligt uddannelsesniveau blandt de ansatte ($p < 0.01$). Kigger vi på variation mellem sektorerne, så er der signifikant forskel ift. anvendelsen af *algoritmebaserede HRM-processer*, som i gennemsnit anvendes mindre i den offentlige sektor ($p < 0.05$). Vi har analyseret om der er nogen sammenhæng mellem HR-ratioen (antallet af HR-personer pr. 100 ansatte) og graden af udnyttelse af de nævnte teknologier til at levere HRM-ydelser, og der fandt vi ikke nogen signifikant sammenhæng mellem nogle af metoderne.

Figur 2.3 Anvendelse af teknologi til levering af HRM ydelser fordelt på størrelse



Del 2. Generelle tendenser i HRM-praksis i virksomheder og organisationer

3. Rekruttering og udvælgelse

Markant stigning i intern rekruttering, brug af rekrutteringskonsulenter og sociale medier

Rekruttering er nok den af de centrale HRM-praksisser, som har gennemgået de største forandringer gennem de sidste 10-15 år, hvad angår måder at komme i kontakt med kandidaterne. Som det fremgår i tabel 3.1 er *jobannoncer i aviser* generelt reduceret til en brøkdel, mens *hjemmesider*, både egne og kommercielle, er blevet den foretrukne måde at kommunikere til kandidater uden for organisationen, mens *sociale medier* optræder som den nye spiller, der bider de andre i haserne. På samme tid står den klassiske *interne rekruttering* til gengæld stærkere end nogensinde for alle faggrupper. Kollega, venne- eller familienetværk eller ”*mund-til-mund*”-rekruttering, holder skansen.

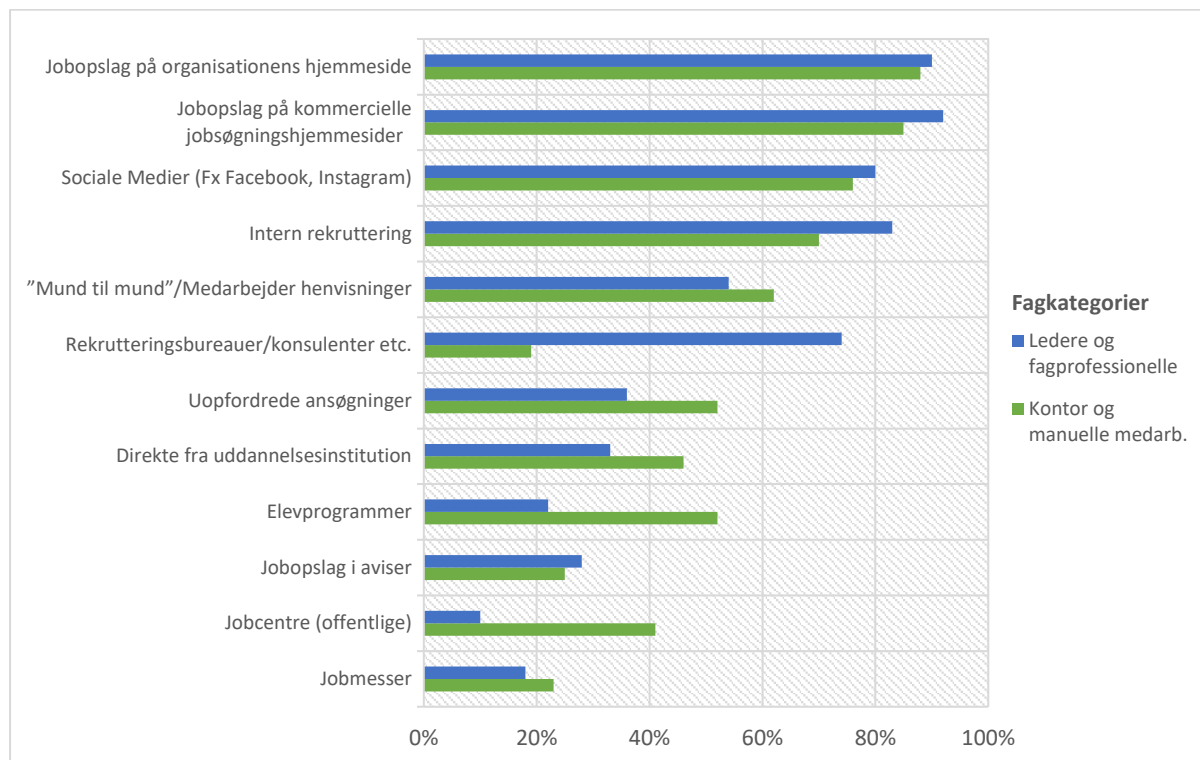
Tabel 3.1 Udvikling i rekrutteringsmetoder 2008-2021⁴ (%)

	Ledere og fagprofessionelle			Kontor- og manuelle arbejdere		
	2021	2014	2008	2021	2014	2008
Intern rekruttering	83	77	75	70	51	56
Jobopslag i aviser	28	57	87	25	44	93
”Mund til mund”/Medarbejder henvisninger	54	56	49	62	56	68
Jobopslag på organisationens hjemmeside	90	90	69	88	84	70
Jobopslag på kommercielle jobsøgningshjemmesider	92	94	59	85	81	62
Uopfordrede ansøgninger	36	35	28	52	37	51
Sociale Medier (Fx Facebook, Instagram)	80	54	-	76	38	-
Jobmesser	18	24	-	23	9	-
Rekrutteringsbureauer/konsulenter (/executive search, 2021)	74	63	61	19	8	24
Jobcentre (offentlige)	10	13	4	41	45	28
Elevprogrammer	22	18	-	52	52	-
Direkte fra uddannelsesinstitution	33	-	-	46	-	-
N	266	206	342	266	206	342

Som figur 3.1 illustrerer er rekruttering støttet af eksterne konsulenter af stigende betydning, men mest for ledere og fagprofessionelle. *Intern rekruttering* er noget mere anvendt til rekruttering af ledere og fagprofessionelle end kontor- og manuelle arbejdere, mens *elevprogrammer* (52 %) og *jobcentre* (41 %) fortsat er vigtige for kontor- og manuelle arbejdere.

⁴ Før 2021 var de fire faggrupper adskilt, men de er her lagt sammen i alle tabeller, hvor de fire optræder i to kategorier.

Figur 3.1 Rekruttering, sammenligning af fagkategorier 2021



Færdighedstest og assessment i fremgang, men ellers stabilitet i udvælgelsesmetoder

Der er ikke ligeså meget bevægelse i respondenternes vurdering af, hvordan udvælgelsespraksis har udviklet sig siden 2014. I tabel 3.2 fremgår det, at *interview med flere interviewere* generelt ligger på samme niveau som i de to forrige undersøgelser i 2008 og 2014, hhv. 01 % for ledere og fagprofessionelle og 68 % for kontor- og manuelle medarbejdere. *Enkeltmandsinterview* som udvælgelsesmetode ligger på det niveau, det var faldet til i 2014, for begge fagkategorier nemlig hhv. 39% og 49%.

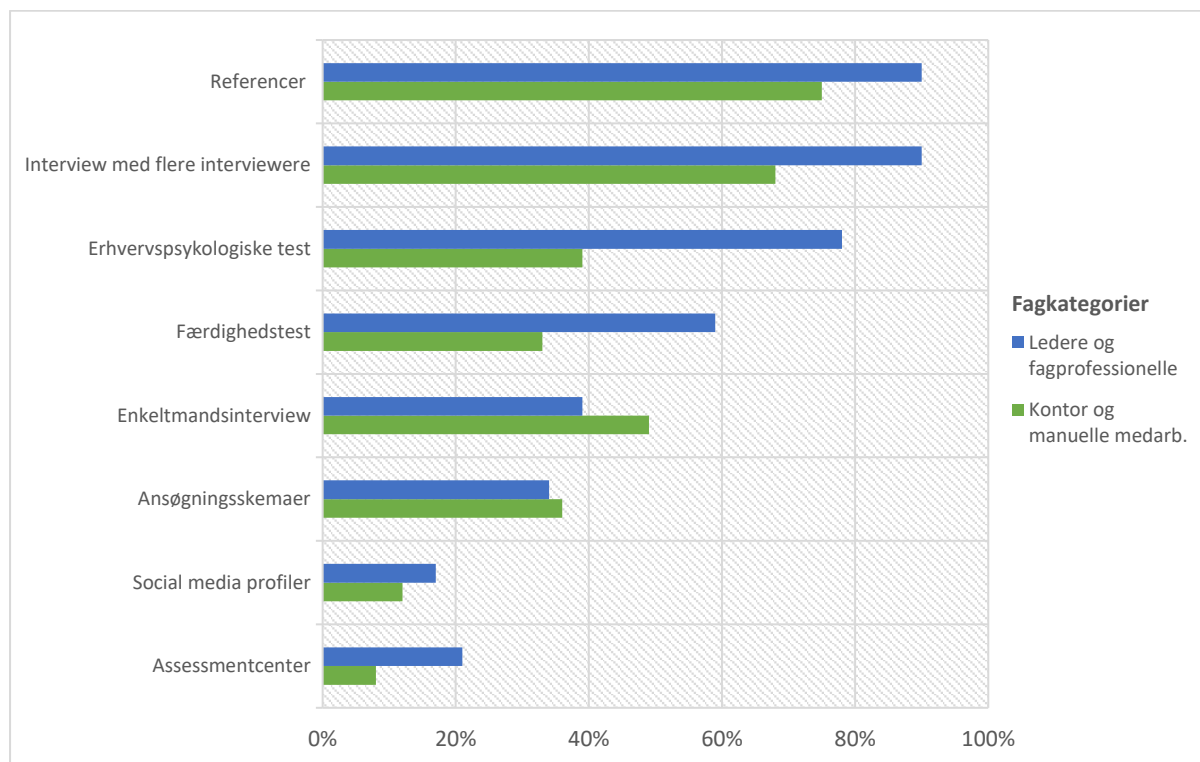
Erhvervspsykologiske test og referencer er begge meget anvendt, især for ledere og fagprofessionelle. Assessmentcenter ligger stabilt på en femtedel for samme gruppe, mens der er en mærkbar stigning blandt kontor- og manuelle arbejdere fra 2 % til 8 %. Når det gælder *færdighedstest* (som også indeholder "cases" i udvælgelsesprocessen) kan vi ikke sammenligne med tidligere år, da kategorierne for udvælgelsesmetoder er blevet ændret, men det er bemærkelsesværdigt, at denne metode, ligger på 59 % for ledere og fagprofessionelle.

Tabel 3.2 Udvikling i udvælgelsesmetoder 2008-2021 (%)

	<i>Ledere/ fagprofessionelle</i>			<i>Kontor-/manuelle medarbejdere</i>		
	2021	2014	2008	2021	2014	2008
A. Interview med flere interviewere	90	93	87	68	76	74
B. Enkeltmandsinterview	39	35	49	49	49	61
C. Ansøgningsskemaer	34	32	26	36	40	38
D. Erhvervspsykologiske (psykometriske) test	78	77	72	39	34	42
E. Assessmentcenter	21	21	11	8	2	2
F. Social media profiler	17	20	-	12	13	-
G. Referencer	90	96	86	75	74	68
H. Færdighedstest (arbejdssimulering, teknisk, talforståelsestest)	59	-	-	33	-	-
N	266	202	342	266	202	342

Figur 3.2 giver et overblik over hvilke metoder, der er mest anvendt, og hvor der er størst forskel på de anvendte metoder mellem de to fagkategorier. Man kan konstatere, at der ikke er et stærkt fokus på metoder, der giver kandidaten et indtryk af, hvad arbejdet går ud på (*realistisk rekruttering, understøtte selv-selektion*), dog kan den nye højdespringer *færdighedstest/arbejdssimulering* til dels opnå denne effekt, ligesom det kan være en del af indholdet af de afholdte interview, hvis man vælger at fokusere på det i samtalerne.

Figur 3.2 Udvalgelse, sammenligning af fagkategorier 2021



4. Uddannelse, udvikling, evaluering og bedømmelse

Personalebedømmelse – er performancemanagementsystemer på vej ud?

Når vi ser på alle medarbejdergrupper, er det markant, at andelen af respondenter, der siger at de benytter et ”formelt bedømmelsessystem”, er faldet fra 65% i 2008 og 2014, til 42% i 2021. Dette er et temmelig voldsomt fald, som kan have flere årsager.

Tabel 4.1 Har organisationen et formelt bedømmelsessystem?

	2021	2014	2008
Ja	42	65	65
Nej	58	35	35
N	253	253	253

Opgørelsesmetoden er ændret i 2021 (faggrupperne er slået sammen fra fire til to kategorier), hvilket kan forklare noget af forskellen, men ikke den hele. Performancemanagement har fået meget negativ omtale, og der har været rejst tvivl om, hvor gode de anvendte administrative performancesystemer overhovedet er til at måle performance, og om de overhovedet har en positiv indflydelse på performance samlet set. Endelig kan respondenternes stadig stærkere uddannelsesbaggrund medføre en mere snæver opfattelse af, hvad et ”formelt bedømmelsessystem” er og dermed presse andelen, der mener, de har et sådant, ned.

Tendens til mere uformel lederbaseret bedømmelse af medarbejdere

I undersøgelsen spørger vi ind til, hvor organisationer får deres data til bedømmelse af medarbejdere og ledere fra (tabel 4.2). I 2014 var det en observation, at der generelt var en tendens til at benytte et bredere bedømmelsesgrundlag, dvs. ud over leders og leders leders vurdering, hvor data fra underordnede og kollegaer oftere indgik i bedømmelserne, ligesom den bedømte selv også hyppigere indgik (360-graders målinger).

Tabel 4.2 I det formelle bedømmelsessystem, hvem forventes så at levere input til processen? (%)

	Ledere og fagprofessionelle			Kontor- og manuelle arbejdere		
	2021	2014	2008	2021	2014	2008
Nærmeste overordnede	91	97	87	79	52	65
Chefen på niveauet over	48	71	44	29	18	22
Medarbejderen selv	68	87	76	62	53	61
Underordnede	15	45	31	8	18	5
Kollegaer på samme niveau	11	29	26	8	8	11
N	105	119	217	105	119	217

I 2021 er det markant, at netop anvendelsen af et bredere bedømmelsesgrundlag er faldet tilbage til under 2008-niveau. Samtidigt er nærmeste leder og dennes chef markant hyppigere repræsenteret for alle grupper i 2021, hvilket tyder på, at mange er gået tilbage til en mere traditionel tilgang til personalebedømmelse, og hvilket måske også er en konsekvens af den generelt faldende brug af ”formelle bedømmelsessystemer”, som vi så ovenfor (jf. figur 4.1).

Tabel 4.3 Bliver bedømmelsen brugt til beslutninger inden for følgende områder? (%)

	2021 ⁵	2014	2008	2003
Løn	63	75	77	61
Uddannelse og udvikling	71	85	90	83
Karriereudvikling	71	86	88	68
Personaleplanlægning	62	72	62	53
N	207	119	215	-

Parallelt med det generelle fald i benyttelsen af formelle bedømmelsessystemer, vurderer respondenterne også brugen af bedømmelserne ca. 10 – 15 procentpoint lavere end i forhold til både 2014 og 2008. Igen kan en del af den voldsomme nedgang skyldes, at der er foretaget en ændring i spørgsmålets form i forhold til tidligere undersøgelser. Men kigger vi på den relative ændring over hele perioden, så kan vi se, at mens *løn og karriereudvikling primært* steg mellem 2003 til 2008 og *personaleplanlægning* steg med 10 procentpoint mellem hver undersøgelse, så har *uddannelse og udvikling* i hele perioden ligget stabilt højt, men er nu faldet til lavere end 2003-niveauet. Som vi skal se i næste afsnit, sker det dette samtidigt med, at organisationerne har oprustet hvad angår *uddannelse og udvikling*.

Uddannelsesaktiviteten er stigende, mens udbredelsen af evaluering falder

Der har længe været fokus på evaluering og effektmåling af udvikling i forbindelse med uddannelse. Man må konstatere, at det kun i vigende omfang sker i organisationerne i 2021. Kun 50% vurderer systematisk medarbejdernes behov for træning og kun 23% evaluerer systematisk udbyttet af uddannelse!

Tabel 4.4 Brug af systematisk vurdering/evaluering ift. følgende områder (%)

	Vurderer I systematisk behovet for træning af medarbejderne i organisationen?			Evaluerer organisationen systematisk udbyttet af medarbejderuddannelse?		
	2021	2014	2008	2021	2014	2008
Ja	50	74	-	23	34	41
Nej	50	26	-	77	66	59
N	248	190	-	247	184	328

⁵ Grundet ændring i opgørelsesmetoden er tallene for 2021 udregnet som summen af de respondenter, der har svaret 2, 3 eller 4 på skalaen: *Benytter slet ikke* (1) til *I stort omfang* (4)

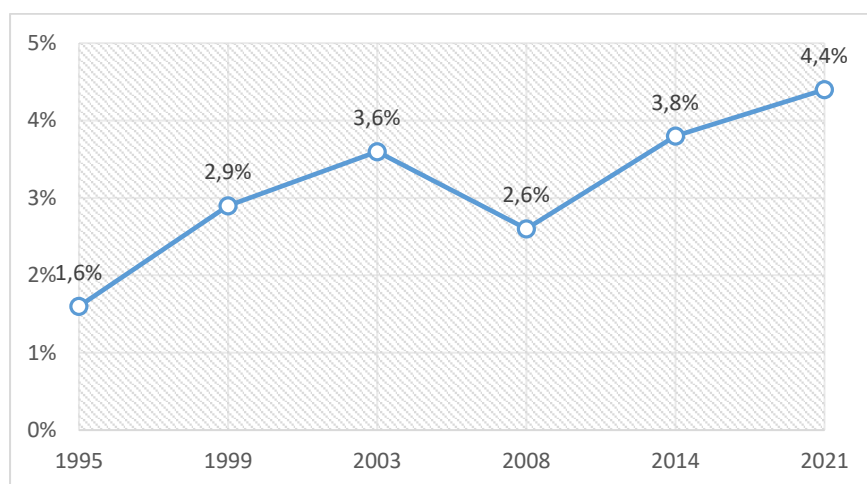
Der er en signifikant positiv korrelation mellem de organisationer, som systematisk afdækker behov for træning og de, som måler effekt af uddannelse ($p < 0.001$), men som vi kan se i tabel 4.5, er det kun 18% af organisationerne, der i 2021 systematisk undersøger både behov og effekt for uddannelse, mens 45 % hverken gør det ene eller det andet. Der er flere som udelukkende foretager systematisk evaluering (32 %) end omvendt (5 %).

Tabel 4.5 Sammenhæng mellem vurdering af behov og evaluering af effekt (%)

		Systematisk vurdering af behov	
		Ja	Nej
Systematisk evaluering af effekt	Ja	18	32
	Nej	5	45

Til gengæld har man tilsyneladende stor tiltro til nytten af uddannelse, idet man i 2021 har brugt flere penge på uddannelse i forhold til lønsummen end vi har målt nogensinde tidligere (figur 4.1).

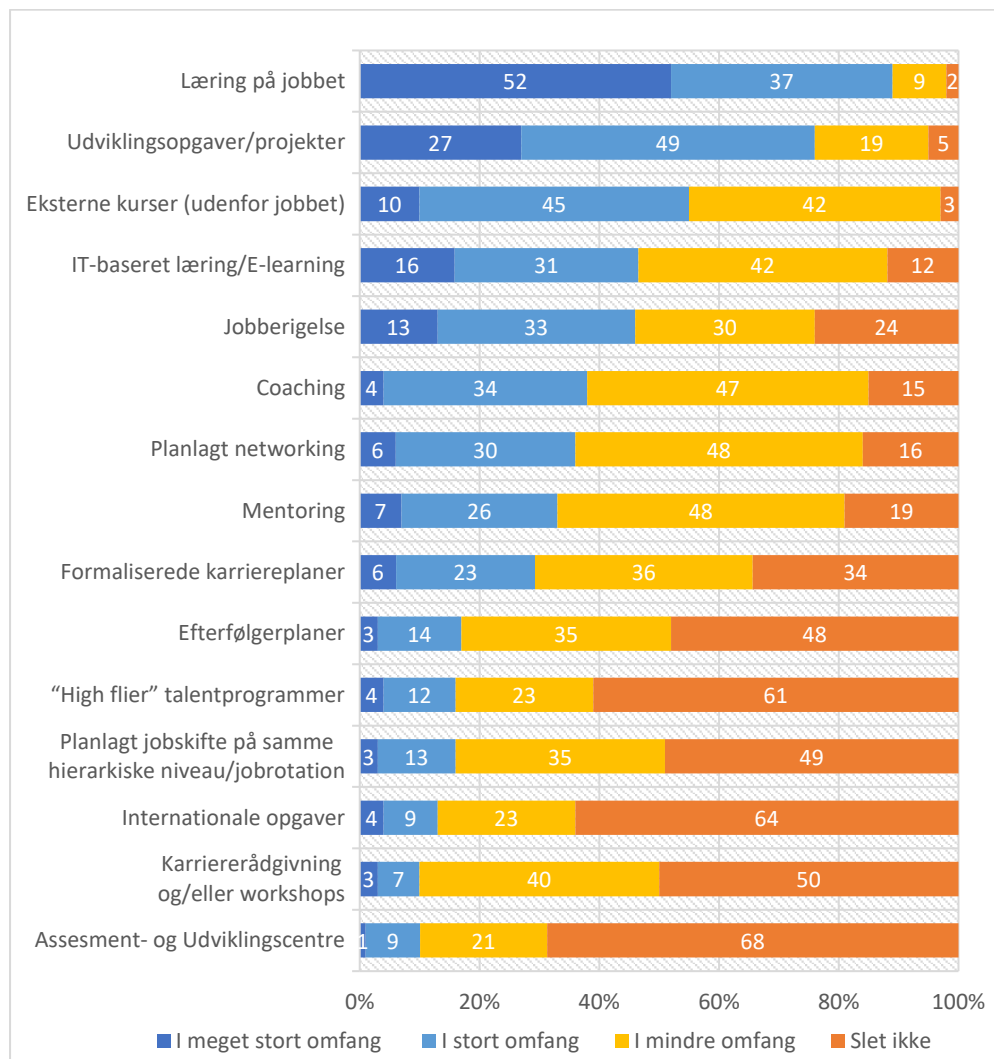
Figur 4.1 Uddannelsesudgifter som andel af lønsum 1995-2021



IT-baseret læring, coaching, planlagt networking og mentoring er alle steget i 2021

Det er en ofte foretaget observation inden for ledelse og HRM, at 80% af al medarbejdernes relevante læring finder sted på jobbet (f.eks. on-the-job træning, sidemandsoplæring m.m.). Som figur 4.2 viser, er den klare opfattelse blandt respondenterne, at det faktisk er tilfældet i de adspurgte organisationer, hvor *læring i jobbet* og *udviklingsopgaver/projekter på jobbet* i Stort eller Meget stort omfang gælder i hhv. 87% og 76% af organisationerne. Dette skal ses i forhold til at 55% af virksomhederne vurderer at *Eksterne kurser* i stort eller meget stort omfang anvendes som redskab til karriereudvikling.

Figur 4.2 Anvendte metoder til karriereudvikling 2021



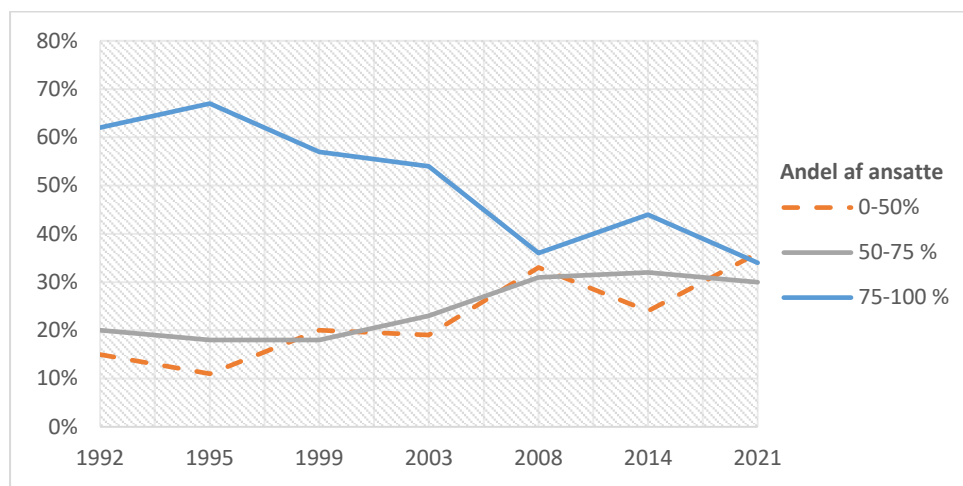
I sammenligning med 2014-undersøgelsen er det markant, at *IT-baseret læring* er steget fra 17 % til 47 %, *coaching* er steget fra 23 % til 38 %, (*Planlagt*) *networking* fra 16% til 36%, *mentoring* fra 15% til 33%, hvor organisationerne melder, at de benytter metoderne i *stort* eller *meget stort omfang*. Generelt har der været stor aktivitet i forhold til at udvikle medarbejdernes karriere under corona-krisen. Et tydeligt tegn på at vilkårene under pandemien slår igennem, er, at *internationale opgaver*, som en af de få, falder fra 15 % til 13 % (igen i *stort* eller *meget stort omfang* lagt sammen). Den større økonomiske satsning på uddannelse generelt slår altså igennem på de fleste af karriereudviklingsmetoderne – som vi skal se, er *kompetenceudvikling* også den næstmest påvirkede HRM-praksis under corona-krisen (jf. figur 7.1).

5. Organisering og samarbejde

De faglige organisationers indflydelse er stabil og stigende nogle steder

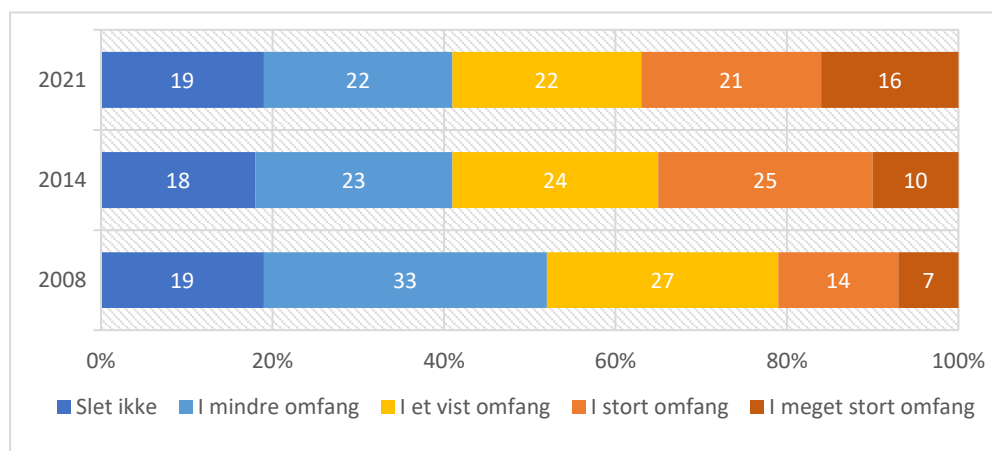
I figur 5.1 kan man se, at vurderingen blandt respondenterne i 2021 er, at andelen af medarbejdere, der er organiserede i en fagforening, er faldende:

Figur 5.1 Medlemskab af fagforening 1992-2021



Til gengæld fremgår det tydeligt, at fagforeningerne fortsat har en stor og endda i nogle tilfælde stigende indflydelse i virksomhederne (figur 5.2). Det samme gjorde sig gældende i 2014 undersøgelsen, hvor man kunne se en styrket indflydelse fra 2008 til 2014. I 2014 undersøgelsen (s.59-60) var konklusionen, at den finansielle krise havde haft betydning for den faglige organiserings indflydelse i de virksomheder og organisationer, der medvirkede i undersøgelsen. Ligesom HR-funktionen tilsyneladende har fået større indflydelse under corona-krisen (se kapitel 6), kan det tænkes, at fagforeningernes indflydelse stiger eller fastholdes på et højt niveau, i den krisehåndtering, som har været nødvendig under corona.

Figur 5.2 Vurdering af omfang af fagforeningers indflydelse 2008-2021



Del 3. Pandemien og dens effekter på HRM-praksis

Der ingen tvivl om, at corona-pandemien er den store "game-changer" på stort set alle områder i perioden op til undersøgelsen i sommeren 2021. HRM bliver direkte påvirket på en række områder og HR-funktionens arbejde har mange steder været afgørende for organisationernes håndtering af følgerne af covid-19 og alle de forholdsregler, som varianter af corona-krisen har gjort det nødvendigt at sætte i værk.

6. HR-funktionen og corona-krisen generelt

HR-funktionen har oplevet stigende arbejdsbelastning under corona

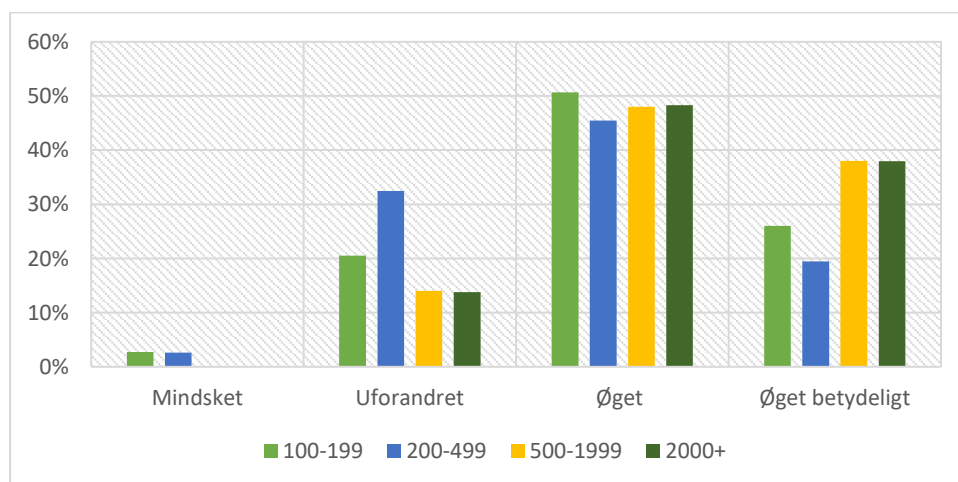
I tabel 6.1 angiver 76% af de adspurgte, at HR-funktionens arbejdsbelastning har været "Øget" eller "Øget betydeligt" som følge af organisationens håndtering af corona-pandemien.

Tabel 6.1 Corona-krisens konsekvens for HR-funktionens arbejdsbelastningen (%)

	2021
Mindsket betydeligt	0
Mindsket	1
Uforandret	22
Øget	48
Øget betydeligt	28
N	229

I figur 6.1 kan man se, at der er en statistisk signifikant forskel på, hvordan små, mindre og store organisationer oplever arbejdsbelastningen ($p < 0.05$). 76 % af de mindste organisationer med 100-199 ansatte har oplevet "øget" eller "betydeligt øget" arbejdsbelastning, mens det gælder 65 % af de mellemstore organisationer med 200-499 ansatte. I organisationer med mere end 500 ansatte svarer næsten 9 ud af 10 at arbejdsbelastningen er steget. Til gengæld er der ingen signifikante forskelle ift. stigningen i arbejdsbelastning på tværs af sektorer, brancher.

Figur 6.1 HR's arbejdsbelastning under corona-krisen i forhold til antal ansatte



HR-funktionen har oplevet øget effektivitet under corona

Samtidig har 40 % oplevet en øget produktivitet i HRM-arbejdet (tabel 6.2), mens kun 10 % har oplevet en mindsket produktivitet. Her er der ikke signifikant forskel på større og mindre organisationer og heller ikke mellem sektorer eller brancher.

Tabel 6.2 Corona-krisens konsekvens for HR-funktionen på produktiviteten i HRM-arbejdet (%)

	2021
Mindsket betydeligt	0
Mindsket	10
Uforandret	51
Øget	35
Øget betydeligt	5
N	230

HR-funktionen oplever, at dens position er styrket under corona

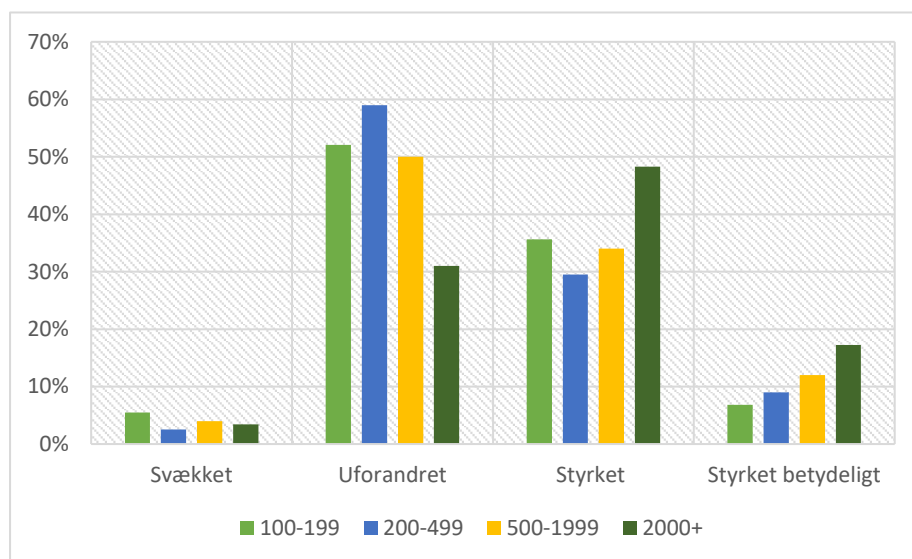
I lyset af HR's øgede arbejdsbelastning og produktivitet under corona er det måske ikke overraskende, at man i 45% af organisationerne oplever, at HR-funktionens position er styrket i kraft af denne håndtering. Snarere er det interessant, at det ikke er flere af HR-funktionerne, der har kunnet benytte den større indsats og betydning til, at styrke deres position.

Tabel 6.3 Corona-krisens konsekvens for HR-funktionens organisatoriske position (%)

	2021
Svækket betydeligt	0
Svækket	1
Uforandret	51
Styrket	35
Styrket betydeligt	10
N	230

Større virksomheder scorer signifikant højere på vurderingen af HR-funktionens position. Blandt organisationer med over 2000 ansatte oplever 66 % at HR-funktionens position er blevet "Styrket" eller "Styrket betydeligt", mens det samme tal for de mindre størrelseskategorier ligger mellem 38 % og 46 % (figur 6.2). Det er interessant, at HR-afdelinger i større organisationer bedre er i stand til at udnytte de muligheder, som corona-krisen har skabt for at styrke HRM-arbejdets gennemslagskraft.

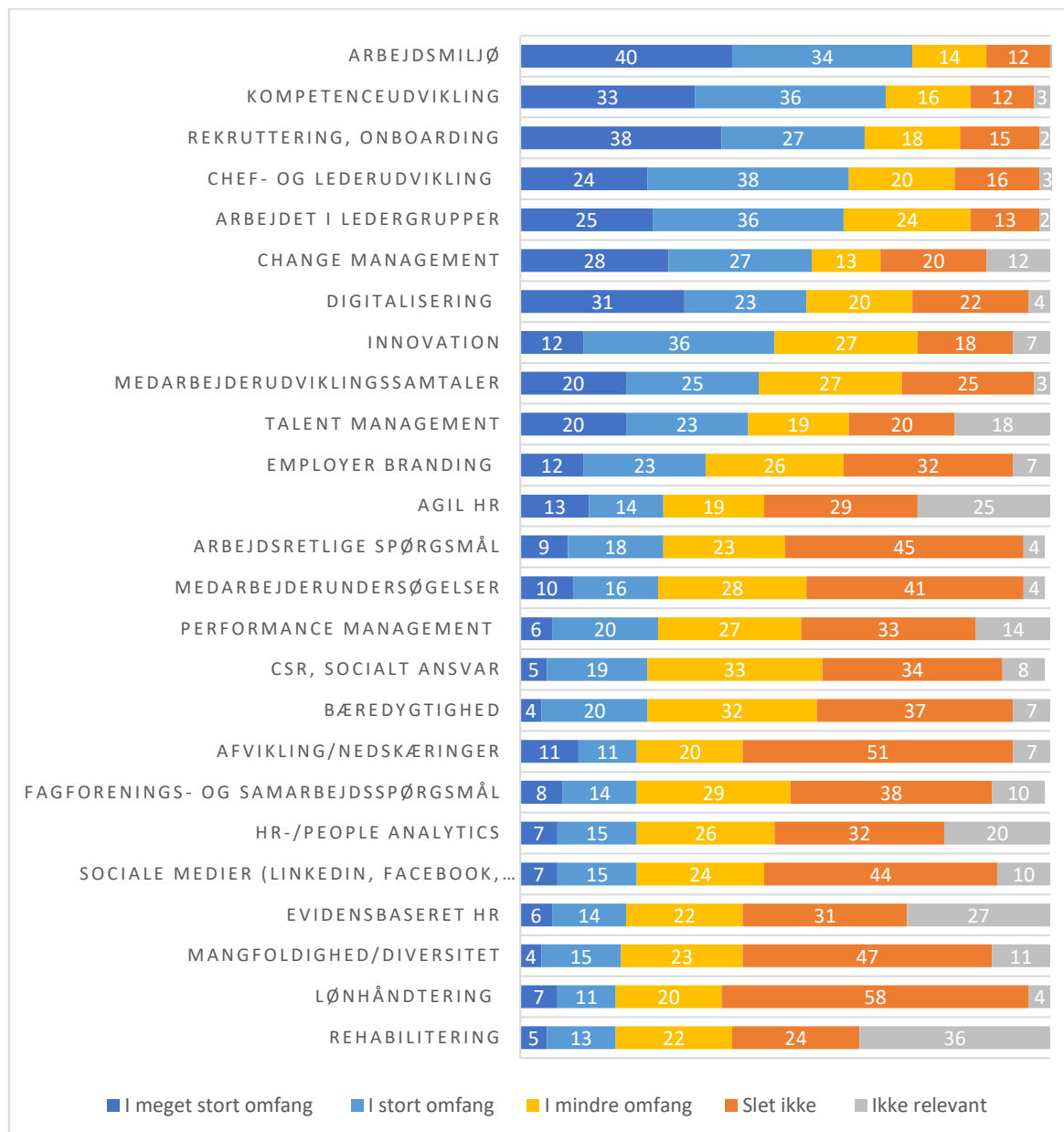
Figur 6.2 Coronas betydning for HR-funktionens organisatoriske position i forhold til antal ansatte



7. Områder hvor corona-krisen har haft særlig stor indflydelse på HRM

Som det fremgår af figur 7.1, er der en række HRM-praksisområder, hvor respondenter melder, at corona-krisen har væsentlig indflydelse på HRM-praksis. Vi kigger her nærmere på områder, hvor mere end 50 % svarer, at pandemien i stort eller meget stort omfang har påvirket de specifikke HRM-praksisser. Vi vil i det følgende kort behandle de mest markante resultater, og se om der er sammenhænge mellem disse udsagn og andre indikatorer i Cranet-spørgeskemaet og referenceundersøgelsen. Igen er spørgsmålet om krisen har presset HRM-arbejdet på en negativ måde, eller om det også har været en lejlighed til innovere og vise de kompetencer, som HR-funktionen besidder, og om det på den måde har været en lejlighed til udvikling.

Figur 7.1 Corona-krisens påvirkning af HRM-arbejdet på følgende arbejdsområder



Arbejds miljø, udvikling og rekruttering – de mest corona påvirkede HRM-områder

Arbejds miljø er ikke overraskende det område, der scorer højest med næsten tre fjerdedele, og oplever en påvirkning i *stort* eller *meget stort omfang*. Corona-krisen er, som nævnt, blevet kaldt en ”people-crisis”, og det er ikke mindst hjemmearbejde og andre konsekvenser af nedlukningerne, der har haft store konsekvenser for arbejds miljøet for medarbejderne.

I forlængelse af at arbejds miljø er det mest påvirkede område, kan vi se i tallene i tabel 7.1, hvordan hjemmearbejde under covid-19 er blev langt mere normalt. Samtidigt forventer organisationernes respondenter, at dette vil ændre sig tilbage til et lavere niveau, men dog langt højere end før krisen. 39 % oplevede, at mere end halvdelen af medarbejderne havde hjemmearbejde under corona-krisen. Kun

1 ud 10 forventer at fortsætte med 50 % hjemmearbejde *efter* corona, mens ca. hver tredje vurderer at mere end 20 % vil arbejde hjemme. Til sammenligning gjaldt det kun for 4 % før corona-krisen.

Tabel 7.1 Andel af medarbejdere der er ansat med hjemmearbejdsplads (%)

	<i>Før covid-19</i>	<i>Under covid-19</i>	<i>Efter covid-19</i>
Ikke anvendt	52	25	28
0-5 %	30	6	14
6-20 %	14	13	31
21-50 %	2	17	19
> 50 %	2	39	9
I alt	100	100	100
N	242	247	236

Næstefter arbejdsmiljø er de områder, som er blevet påvirket mest af pandemien *kompetenceudvikling, rekruttering og onboarding, chef- og lederudvikling og arbejdet i ledergrupper*. De, som har oplevet deres arbejde blive påvirket på disse områder, vurderer samtidigt, at pandemien har styrket HR's organisatoriske position. Således finder vi en signifikant positiv effekt for både *kompetenceudvikling* ($p < 0.05$), *rekruttering og onboarding* ($p < 0.001$), *chef og lederudvikling* ($p < 0.05$) og *arbejdet i ledergrupper* ($p < 0.001$).⁶

Det er oplagt, at disse områder på den ene side er blevet generelt hæmmet af krisen, men at der også har været specifikke områder, hvor både kompetenceudvikling og lederudvikling er blevet opprioriteret, enten fordi det har været muligt (fx på grund af ledig kapacitet) eller nødvendigt. Navrbjerg og Minbaeva (2021, s. 54) fandt i deres undersøgelse af, hvordan corona-krisen har påvirket ledelse i danske virksomheder, at lederudvikling har været opprioriteret, og at silotænkning er blevet mindsket under corona.

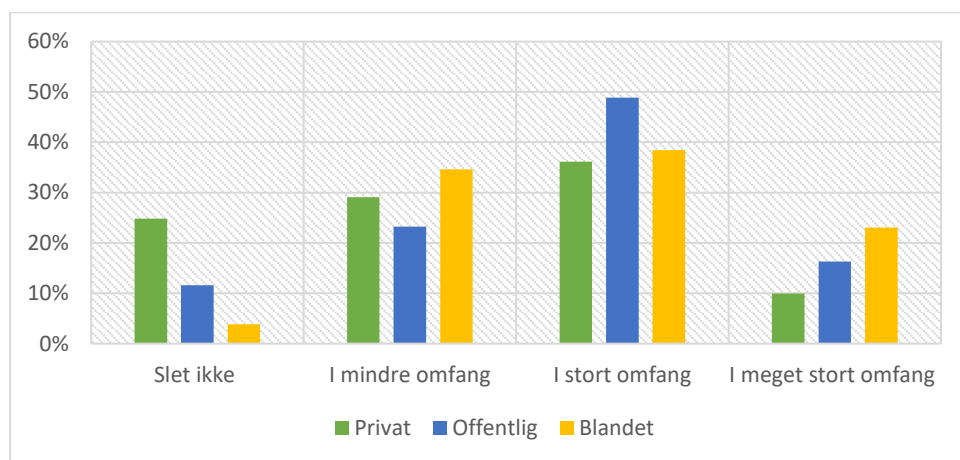
Change management, digitalisering og innovation – never let a crisis go to waste!

Figur 7.1 viser at *change management, digitalisering og innovation* alle bliver vurderet som områder i HRM-arbejdet, der er blevet påvirket af corona. Dette kan ses som en indikation af, at corona-krisen ikke kun har resulteret i en defensiv reaktion men også har været en lejlighed til at satse fremadrettet, og hvor HR-funktionen derigennem har kunnet øge sin indflydelse. Vi kan se, at de organisationers HR-funktioner, der har oplevet de største ændringer i forhold til *change management, digitalisering og innovation*, også svarer, at de i **signifikant højere grad vurderer, at krisen har styrket HR's position**.

⁶ Effekt størrelsen forbliver ca. den samme når vi kontrollerer for virksomhedsstørrelse, uddannelsesniveau, sektor og branche men for kompetenceudvikling er resultatet nu kun marginal signifikant ($p < 0.1$).

Det er særligt de store virksomheder, som svarer, at de har oplevet en påvirkning på disse tre områder. Og når det kommer til *innovation*, så er det særligt i den offentlige og blandede sektor, at de scorer højt. Her svarer ca. hver tredje, at innovation i stort eller meget stort omfang er blevet påvirket af corona-krisen, mens det kun er hver anden i den private sektor (46 %). Omvendt oplever 25 % i den private sektor slet ikke, at innovation er blevet påvirket af pandemien, mens det kun gælder 12 % i den offentlige sektor og blot 4 % i den blandede sektor. I deres undersøgelse af den første nedluknings betydning for ledelse og HRM, fandt Navrbjerg og Minbaeva (2021) ligeledes, at krisen havde medført en øget innovation, hvilket særligt gjorde sig gældende inden for den offentlige og blandede sektor.

Figur 7.2 Pandemiens påvirkning af HR's arbejde med innovation fordelt på sektor



Som de ovennævnte tal viser, har danske organisationer og HR-funktioner været gode til at udnytte corona-krisen til at udvikle en række aspekter af HRM-arbejdet. På den måde har krisen afdækket et potentiale, som man måske ikke har været bevidst om i danske organisationer før lejligheden viste sig. I januar 2022 blev HRM-konferencen: Applied Research Conference (ARC) afholdt hos den Britiske HRM-forening (CIPD), og her erklærede en af indlejerne, Professor Cary Cooper, at corona-krisen har været den store "reset" af hele HRM-dagsordenen, netop fordi det har været en "people-crisis". Han mener derfor, at krisen har kastet HR-praktikere ind på scenen med en helt ny vægt og reaktualiseret HRM-forskningen. Simpelt hen fordi såvel ledere, medarbejdere og forskere ikke kender svarene på, hvad konsekvenserne af alt det, der er sket de sidste 2 år, er for vores organisationer.

HR-funktionerne i Danmark ser ud til at have kendt deres besøgelsestid under corona-krisen, men der er stadig mange spørgsmål som organisationer og HR-professionen savner svar på. HRM-forskningen har en gylden mulighed for at vise, at den er moden til at finde indsigtsfulde og praktisk relevante svar på disse spørgsmål. Cranet-undersøgelsen 2021 har bidraget til at kortlægge et hjørne af de corona-krisens vidtrækkende følger for arbejdslivet og give nogle af de nødvendige svar. I de kommende år vil vi arbejde videre med det store datamateriale for at finde flere.

Del 4. Undersøgelsens metode og rå-tabeller

8. Undersøgelsens metode og datagrundlag

Den danske Cranet-undersøgelse er led i et internationalt HRM-forskningsprojekt i 40 lande. Den metodiske grundtanke for det samlede projekt er, at undersøgelsen gennemføres med ens fokus og rammesætning i alle lande, hvilket giver enestående muligheder for dels at sammenligne på tværs af landegrænser, dels for at analysere udviklingen i HRM over en længere årrække. Hensigten er at give virksomheder og organisationer adgang til opdateret viden og erfaringer fra HR-professionelle verden over samt muligheden for at deltage i og påvirke den fremtidige HRM-debat og -udvikling.

De nationale undersøgelsers kvalitet og sammenlignelighed afhænger i høj grad af, at så mange som muligt bidrager med erfaringer og indsigt, og at udvælgelsen og håndteringen af respondenter er i tråd med projektets internationale krav til repræsentativitet, validitet og spørgeskemaadministration. Den måde hvorpå den danske undersøgelse honorerer disse krav og hensyn gennem metodiske valg og prioriteringer, er derfor afgørende for, hvordan undersøgelsens resultater og analyser bør anskues.

Cranet undersøgelsen Danmark 2021

Denne undersøgelse er en videreførelse af tidligere undersøgelser i Danmark i 1991, 1992, 1995, 2003, 2008 og 2014. I Danmark administreres Cranet 2021-undersøgelsen af Copenhagen Business School. Det er kendetegnende for projektets undersøgelsespraksis, at de metodiske rammer og anvisninger er standardiseret i en vis udstrækning på tværs af de 40 deltagerlande og tidligere undersøgelsesrunder for at sikre, at data er internationalt og historisk komparative. Konkret betyder dette, at samme spørgeskema anvendes i alle undersøgelseslande trods oversættelsesvariationer og -barrierer. Spørgeskemaet har dog gennemgået justeringer over årene, således at skemaet formår at inkorporere nye tendenser, men samtidig er der lagt stor vægt på kontinuitet, således at muligheden for at vurdere udviklingen over tid fastholdes. Igennem tiden er der seks hovedområder, som har udgjort kernen i Cranet-undersøgelsen:

- HR-funktionens struktur
- Praksis ved til- og afgang af personale
- Medarbejderudvikling
- Løn og personalegoder
- Medarbejderforhold og kommunikation
- Generelle oplysninger om organisationen.

Spørgsmålene i undersøgelsen er konstrueret med henblik på at belyse og nuancere mange facetter ved hver enkelt HRM-dimension, på trods af kulturelle og strukturelle forskelle i deltagerlandene. Det

betyder dog samtidig, at nogle spørgsmål kan forekomme mindre relevante for danske virksomheder, og respondenter kan opleve, at visse kategorier ikke altid modsvarer en dansk virkelighed.

Derudover har vi i 2021 suppleret den danske udgave af spørgeskemaet med et tema om betydningen af covid-19 for HRM. Disse spørgsmål er udviklet i Sverige i samarbejde med andre nordiske lande (Sverige, Island, Finland), for at undersøge ligheder og forskelle i håndteringen af corona-krisen på tværs af de nordiske lande.

Undersøgelsesdesign

Målgruppen for den danske Cranet-undersøgelse er den øverste HR-ansvarlige i både private og offentlige danske virksomheder med over 100 ansatte. Årsagen, til at virksomheder med færre ansatte ikke indgår i undersøgelsen, er, at mindre virksomheder generelt ikke kan forventes at have en selvstændig HR-funktion.

Med henblik på at generere en repræsentativ sample af virksomheder er første skridt at beslutte, om spørgeskemaet skal distribueres til alle virksomheder, der opfylder kriterierne, eller om der skal udvælges en stikprøve på baggrund af den samlede population. I Cranet sammenhæng afhænger beslutningen typisk af størrelsen af det pågældende lands virksomhedspopulation. Den relativt begrænsede population i Danmark gør det relevant at basere undersøgelsen på alle virksomheder med over 100 ansatte.

Det været nødvendigt at triangulere flere relevante databaser for at opbygge en fyldestgørende database over danske private virksomheder og offentlige institutioner med over 100 ansatte.

Undersøgelsens sample tager udgangspunkt i databaserne Navne & Numre Erhverv, Bisnode og Orbis, som alle indeholder oversigter over nøgletal, firmastruktur, branche o.l. for alle offentlige institutioner og momsregistrerede virksomheder i Danmark. Fra hver af de tre databaser er foretaget et datatræk med ens udvælgelseskriterier, som derefter er blevet sammenlignet med henblik på at identificere alle virksomheder med unikke cvr. numre som optræder et eller flere steder. Således er 2985 virksomheder med unikke cvr. numre identificeret.

Forskningsteamet har benyttet en række metoder til at validere virksomhederne og indsamle opdaterede kontaktoplysninger på den øverste HR-ansvarlige. I tilfælde hvor flere virksomheder på listen optræder med samme firmanavn, telefon nr. eller e-mail adresse, er det vurderet, om der er tale om forskellige cvr nr. der reelt fungerer som én virksomhed, med én HR-ansvarlig. Hvis samme kontaktperson (HR ansvarlig eller adm. Direktør) er angivet flere gange, eller der på anden vis er fundet bevis for at der er tale om samme enhed, er den mindste af virksomhederne ekskluderet fra populationen, således at hver virksomhed kun optræder en gang i populationen. Derudover er der løbende foretaget krydstjek af de hentede oplysninger om virksomhedens antal ansatte, ved at sammenligne med det senest opgjorte antal ansatte i cvr-registret (virk.dk). På baggrund af

datavalidering og krydstjek er 789 virksomheder ekskluderet fra populationen. Den endelige virksomhedssample består således af 2.193 unikke virksomheder med over 100 ansatte, hvilket er 75 flere end populationen fra 2014 (2.118 unikke virksomheder). Det nuværende populationsestimat vurderes at være fornuftigt i lyset af den seneste opgørelse fra Danmarks Statistik på det samlede antal af unikke erhvervsvirksomheder med over 100 medarbejdere (2.211 virksomheder i 2019)⁷.

De nævnte databaser indeholder ikke kontaktinformationer på HR-ansvarlige. Derfor har det været nødvendigt at gennemgå hjemmesider for alle virksomheder i populationen for at finde relevante kontaktoplysninger. For hver virksomhed er det forsøgt at identificere en HR-ansvarlig, via firmaets hjemmeside eller LinkedIn, samt vedkommendes kontaktoplysninger. Hvis det ikke var muligt at identificere en HR-ansvarlig, er der noteret kontaktoplysninger for virksomhedens administrerende direktør. For 334 virksomheder i populationen var det ikke muligt at identificere en kontaktperson via søgning på internettet. Til disse virksomheder udsendtes en generisk kontaktemail til firmaets generelle e-mail, der introducerede formålet med undersøgelsen og efterspurgte oplysninger på deres HR-/personaleansvarlige.

Besvarelsesstatistik og datakvalitet

Ud af de 2.193 virksomheder var der 50, for hvem det ikke lykkedes at finde en e-mail til at fremsende spørgeskemaet. 117 virksomheder ønskede ikke at deltage i undersøgelsen. Den relevante population er således på 2.017 potentielle respondenter. Antallet af respondenter på undersøgelsen er 313, hvoraf 236 (75,4 %) har gennemført hele skemaet. Den samlede svarprocent for Cranet 2021-undersøgelsen er således på 15,5 %.

Dette er væsentligt højere end i 2014, hvor svarprocenten var 11,5 % og sammenlignet med andre landes Cranet undersøgelser, er det også en meget høj svarrate. Det er udtryk for en positiv udvikling, at svarprocenten er steget med næsten en tredjedel siden 2014. Pga. ændringer i måden at indsamle data om virksomhedspopulationen, er det ikke relevant at sammenligne svarprocenten længere tilbage i tiden. Men udviklingen fra 2014 til 2021 er et udtryk for, at vi denne gang har været i stand til at bygge oven på det grundige arbejde, der blev gjort i 2014 for at opbygge en solid og velbegrunnet metodisk tilgang til dataindsamlingsarbejdet. På baggrund af en på forhånd veldefineret population, har vi således kunne prioritere flere ressourcer til at nå ud til så mange virksomheder som muligt.

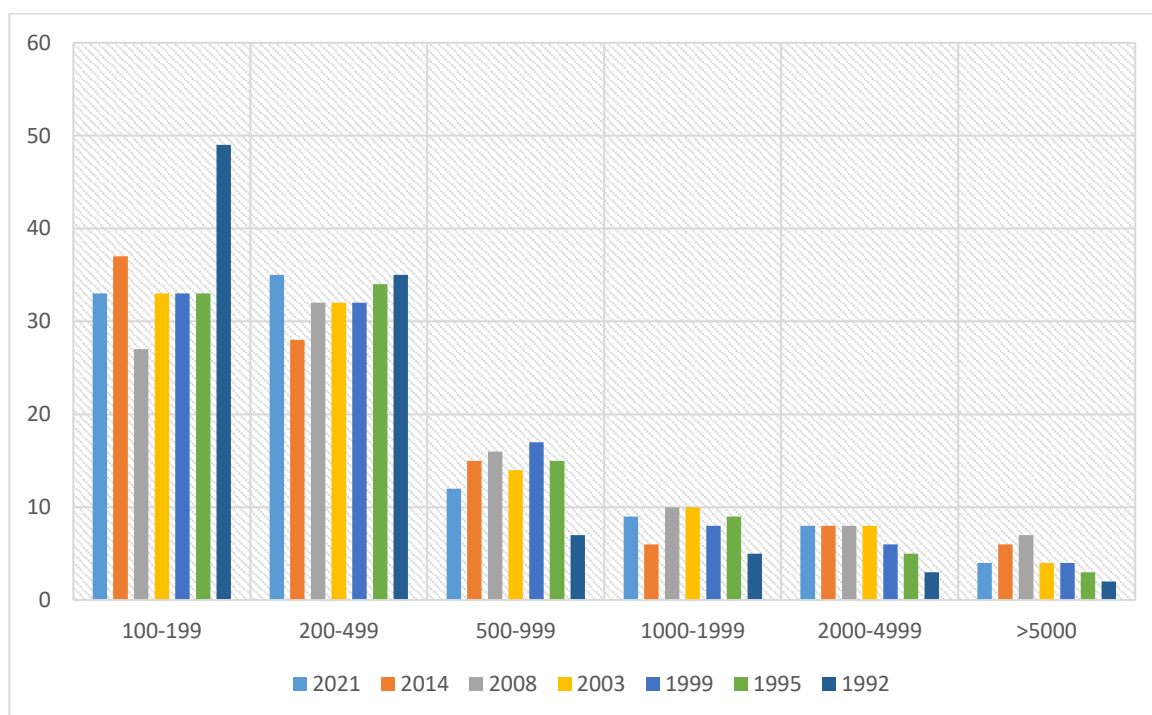
⁷<http://www.statistikbanken.dk/>, firmastatistik efter branche (DB07 19-grp), enhed og firmastørrelse (fuldtidsansatte) (2000-2019)

Repræsentativitet i forhold til tidligere undersøgelser

Da Cranet-undersøgelsen er longitudinal i sit design, dvs. den forsøger at undersøge udvikling i danske virksomheders HRM-praksis over tid, er det også relevant at undersøge, hvordan denne undersøgelses respondentvirksomheder ser ud i forhold til tidligere undersøgelser, da det også kan have betydning for sammenligneligheden af resultaterne fra de forskellige undersøgelser.

Der er ikke sket væsentlige forandringer i sammensætningen af respondentvirksomhedernes størrelse i 2021, sammenlignet med tidligere undersøgelser (figur 8.1). Samlet udgør virksomhederne med op til 1000 ansatte i 2021 80% af respondentvirksomhederne, hvilket svarer til andelen i 2014 og gennemsnittet over alle årene. Det eneste år, der afviger fra denne fordeling er i 2008 hvor kun 75% af virksomhederne havde under 1000 ansatte og tilbage i 1992, hvor de udgjorde 91% af virksomhederne.

Figur 8.1 Respondent organisationer efter antal ansatte



I 2021 er 68% af respondenterne i undersøgelsen private virksomheder, hvilket svarer til et gennemsnit af de to foregående undersøgelser 2014 (59%) og andelen i 2008 (77%) (Tabel 8.1). Historisk er det lidt højere end gennemsnittet på 64%. Den offentlige sektor udgør 20% af respondenterne i 2021, igen midt i mellem andelen i 2014 (23%) og 2008 (18%). I de seneste tre undersøgelser har således ca. hver femte virksomhed været offentlig, hvorimod det i undersøgelse indtil 2008 var ca. hver tredje. Andelen af virksomheder i kategorien *andet* er faldet i forhold til i 2014, hvilket skyldes et fald i NPO-virksomheder ("Blandet offentlig og privat") fra 13% til 5%. Historisk set er der dog sket en stærk stigning i antallet af andre typer virksomheder, som i 00'erne og 90'erne kun udgjorde mellem 0-5% af undersøgelsen.

Tabel 8.1 Sektorfordeling (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
I den private sektor	68	59	77	57	60	64	64
I den offentlige sektor	20	23	18	36	30	36	32
Andet	13	19	5	2	2	0	4
<i>Heraf: Blandet offentlig og privat</i>	5	13	3	5	8	-	-
<i>Heraf: Not for profit</i>	7	6	-	-	-	-	-

Inden for den offentlige sektor kan vi jf. Tabel 8.2 se, at der er en større andel af nationale organisationer repræsenteret (52%) sammenlignet med tidligere undersøgelser, mens andelen af regionale organisationer (12%) er lavere end i 2014 (25%) og 2003 (24%), men højere end i 2008 (8%). Andelen af lokale organisationer (36%) er ca. det samme niveau som 2014 (38%), men væsentligt lavere end i 2008 og 2003, hvor de udgjorde ca. 50% af de offentlige virksomheder i undersøgelsen.

Tabel 8.2 Ressortområde for offentlige organisationer (%)

	2021	2014	2008	2003
Nationalt	52	38	40	28
Regionalt	12	25	8	24
Lokalt	36	38	52	48

Af de private virksomheder er ca. en femtedel børsnoterede, hvilket svarer til fordelingen i 2014, mens tallet i 2008 var væsentligt højere idet 37% af virksomhederne var børsnoterede. Ca. hver fjerde virksomhed er familieejet, en fordeling der har været nogenlunde stabil over tid.

Tabel 8.3 Ejerskabsforhold, private virksomheder (%)

<i>Hvis virksomheden er privat, er den så børsnoteret?</i>	2021	2014	2008
Ja	22	20	37
Nej	78	80	63
<i>Er virksomheden ejet og drevet hovedsageligt af én familie?</i>			
Ja	24	21	24
Nej	76	79	75

Tabel 8.4 viser at 94% af virksomhederne har hovedkontor i EU, en andel som har været støt stigende siden 2003, hvor det gjaldt 82% af virksomhederne. Antallet af virksomheder med hovedkontor i resten af Europa har i hele perioden ligget stabilt på 4-5%, mens der er sket et fald i virksomheder med hovedkontor udenfor i Europa. I 2003 udgjorde disse 14% respondenterne, i 2014 var det 5%, mens de i 2021 kun udgør 1% af virksomhederne.

Tabel 8.4 Placering af hovedkontor (%)

	2021	2014	2008	2003
EU	94	92	89	82
Europa (uden for EU)	5	4	4	4
Nordamerika	1	3	6	9
Sydøstasien	0	1	1	1
Afrika	0	0	0	0
Andet	0	1	0	4

Ift. virksomhedernes afsætningsmarked, så afviger tallene for 2021-undersøgelsen væsentligt fra tidligere (tabel 8.5). Der er i 2021 10% flere som har et nationalt afsætningsmarked, ift. i 2014, hvorimod der er sket et tilsvarende fald i andelen som har svaret, at de har et globalt afsætningsmarked.

Tabel 8.5 Afsætningsmarked (%)

	2021	2014	2008	2003
Lokalt	14	13	10	18
Regionalt	14	16	11	14
Nationalt	43	34	33	25
Europæisk	9	8	13	13
Globalt	19	30	34	30

Repræsentativitet ift. population

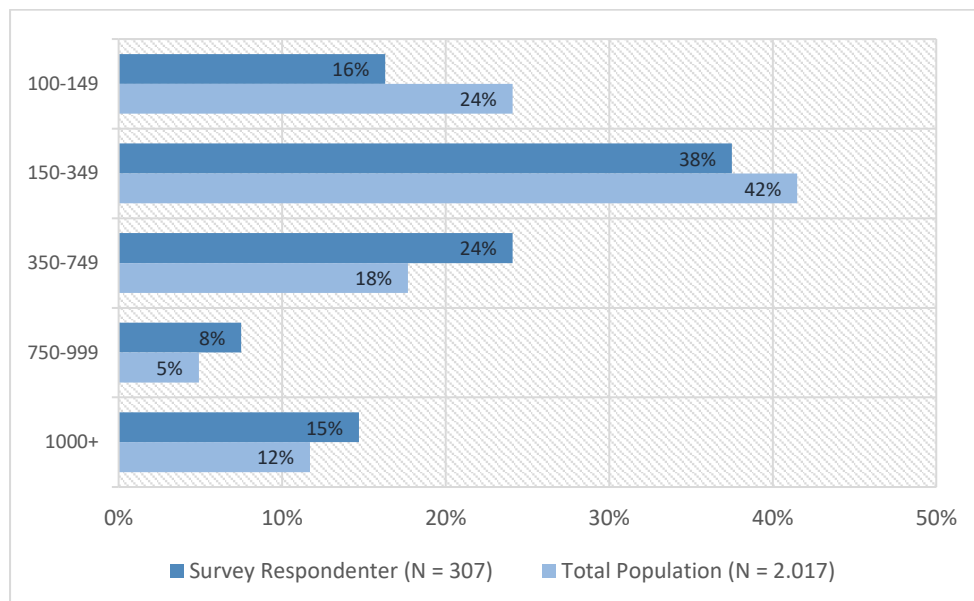
Da deltagelse i undersøgelsen er baseret på frivillighed, kan der være en udvælgelsesbias (self-selection bias) i sammensætningen af vores respondentgruppe. En sådan skævhed/bias kan opstå hvis de organisationer, som har besvaret spørgeskemaet, afviger systematisk fra dem som ikke har valgt at besvare undersøgelsen. Resultatet kan være at undersøgelsens resultater ikke kan generaliseres til at give et repræsentativt billede af hele den danske virksomhedspopulation.

Fra virksomhedsdatabaserne er der hentet information om hele virksomhedspopulationen i forhold til følgende karakteristika: Virksomhedsstørrelse (antal ansatte pr. 1. jan 2020), geografisk placering (Region) og branche (Dansk Branchekode DB07, 10 gruppering⁸).

Figur 8.2 sammenligner virksomhedsstørrelse for respondentvirksomhederne og hele populationen. Der er en underrepræsentation af virksomheder med færre end 350 ansatte og omvendt en overrepræsentation af virksomheder med flere end 350 ansatte. En Chi-2 test viser som ventet, at vores stikprøve ikke er repræsentativ for hele populationen, da der er signifikant forskel på størrelsesfordelingen mellem de to grupper ($\chi^2 = 19,234$, $p=0,001$).

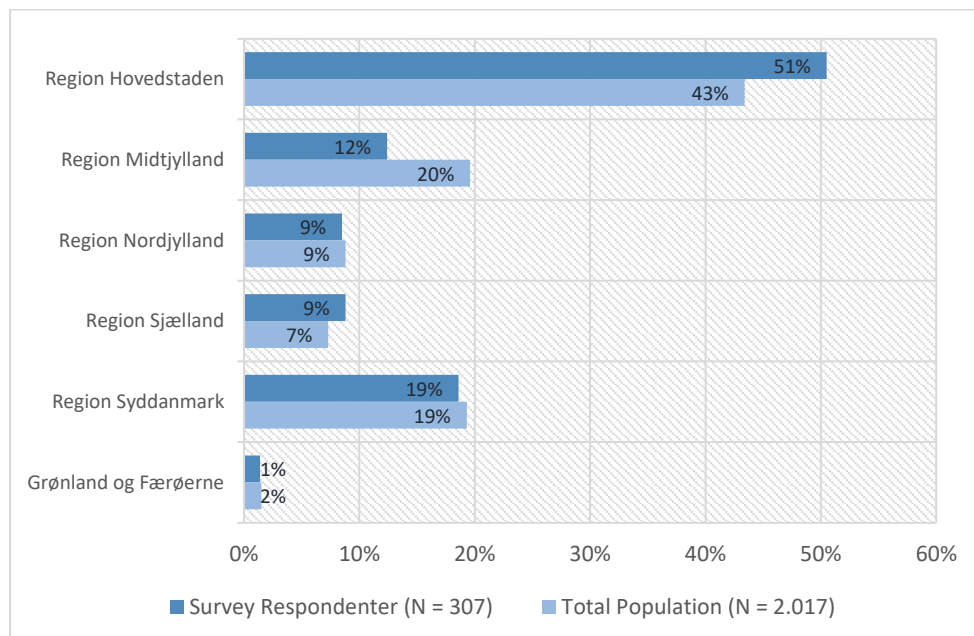
⁸ <https://www.dst.dk/da/Statistik/dokumentation/nomenklaturer/db07>

Figur 8.2 Repræsentativitet i forhold til virksomhedsstørrelse



I forhold til geografisk placering, ser vi størst overrepræsentation af virksomheder fra Region Hovedstaden, mens region Midtjylland er underrepræsenteret (Figur 8.3). Forskellene er dog statistisk set kun marginalt signifikante på 10%-niveau ($\chi^2 = 12,155$, $p = 0,059$) og stikprøven er således geografisk repræsentativ.

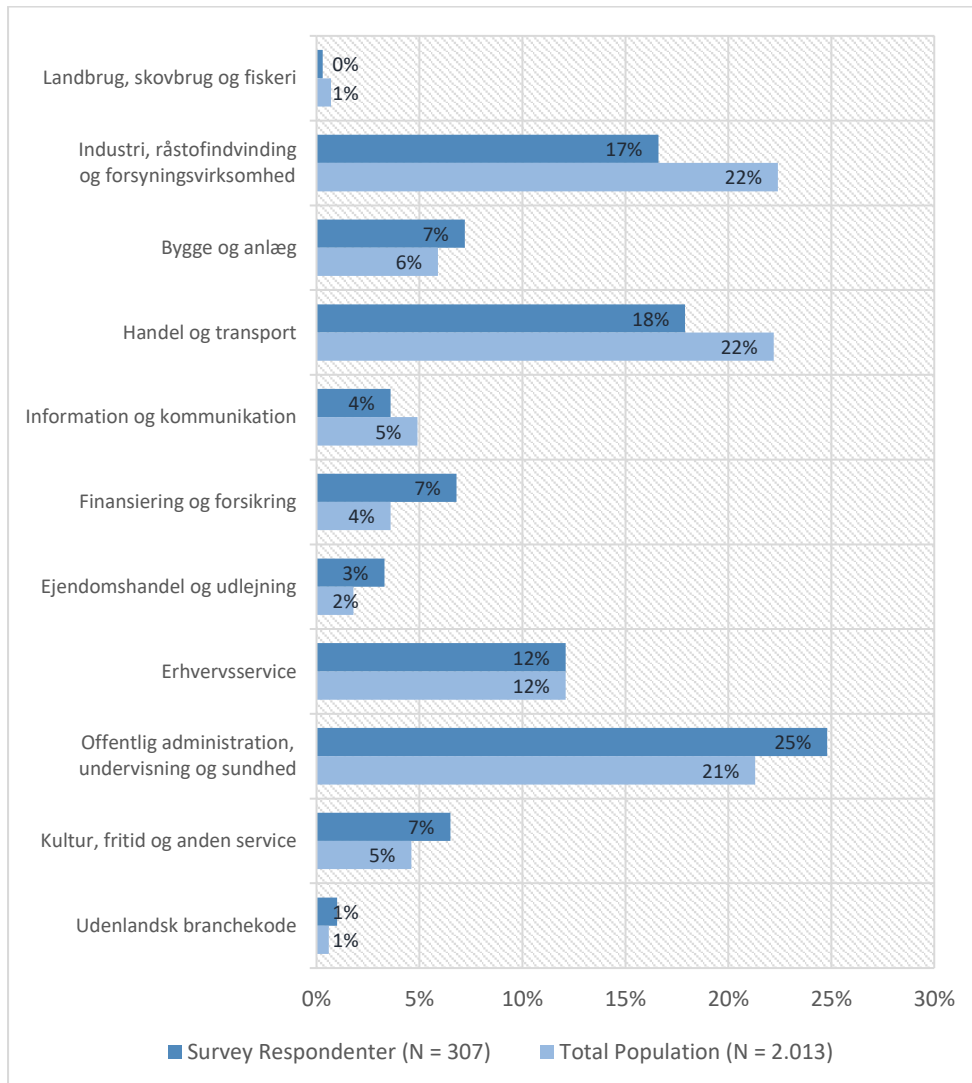
Figur 8.3 Repræsentativitet i forhold til geografisk fordeling



Figur 8.4 viser at vores respondentvirksomheder er mest underrepræsenteret inden for brancherne ”Industri, råstofudvinding og forsyningsvirksomhed” og ”Handel og transport”. Omvendt er der en overrepræsentation af brancherne ”Finansiering og forsikring”, ”Offentlig administration,

undervisning og sundhed” samt *”Kultur, fritid og anden service*”. Vores stikprøve er samlet set ikke repræsentativ ift. branche, da der er signifikant forskel på fordelingen mellem respondenter og den samlede population ($\chi^2 = 22,338$, $p = 0,014$)

Figur 8.4 Repræsentativitet i forhold til branche



Samlet set har vi en sample som på de fleste punkter svarer til forekomsten af organisationer i populationen og i de tilfælde, hvor der er signifikante forskelle, er det muligt at tage evidensbaserede forbehold på baggrund af ovenstående.

Litteratur

- Bévort, F., Larsen, H. H., Hjalager, A. M., & Christensen, J. (2014). HRM i Danmark efter krisen. *Back to Square One eller Fugl Fønix*, Samfundslitteratur, ISBN 978-87-997672-0-5.
- Boxall, P. (2021), Slides fra præsentation hos NOCA, d. 2. December 2021.
- Navrbjerg, S. E., & Minbaeva, D. (2020). *Virtuel ledelse under corona-krisen: Rapport II: De kvantitative studier*, <https://faos.ku.dk/nyheder/virtuel-ledelse-under-corona-krisen/>.
- Perrow, C. B. (1970). *Organizational analysis: A sociological view*, Brooks/Cole Publishing Co., New York.

Undersøgelsens resultater i tabeller

I: Indledning

Tabel 0.1

Er din organisation (enhed) en del af en større gruppe af virksomheder/institutioner? (%)

	2021	2014	2008
Ja	50	54	61
Nej	50	46	39
N	311	238	362

Tabel 0.2

Hvis ja, svarer du så for hele gruppen i dit land? (%)

	2021	2014	2008
Ja	58	70	61
Nej	42	30	39
N	253	128	220

Tabel 1.1a

Hvor mange personer er der ca. ansat (på lønningslisten) i din organisation? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
100-199	32	37	27	33	33	33	49
200-499	35	28	33	32	32	34	35
500-999	12	15	16	14	17	15	7
1000-1999	9	6	10	10	8	9	5
2000-4999	8	8	8	8	6	5	3
>5000	4	6	7	4	4	3	2
N	313	234	360	452	444	663	Ukendt

Tabel 1.1b

Hvor mange af de ansatte er mænd? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
0-25 %	8	9	12	20	12	39
26-50 %	29	25	24	33	28	15
51-75 %	40	44	44	29	33	16
> 75 %	24	22	21	19	27	30
N	291	231	354	423	460	305

Tabel 1.1c

Hvor mange af de ansatte er kvinder? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
0-25 %	24	22	20	21	29	41
26-50 %	40	44	43	34	37	21
51-75 %	28	25	24	29	26	16
> 75 %	8	9	12	16	8	22
<i>N</i>	292	231	357	413	464	393

Tabel 1.2

Hvordan er fordelingen af arbejdsstyrken på følgende kategorier: (%)

Ledere	2021	2014	2008	2003	1999
10% eller færre	63	74	66	76	77
10,01-20 %	35	24	31	22	21
20,01-30 %	1	1	2	2	2
Mere end 30 %	1	1	1	0	0
<i>N</i>	313	238	287	450	416

Fagprofessionelle

Mellem- eller videregående højere uddannelse uden personaleansvar

10% eller færre	19	24	36	42	41
10,01-20 %	9	15	13	13	15
20,01-30 %	11	9	8	8	7
30,01-40 %	9	8	7	6	7
40,01-50 %	6	8	7	7	5
50,01-60 %	7	8	9	7	4
60,01-70 %	12	12	8	6	9
70,01-80 %	15	12	8	8	7
Mere end 80 %	11	6	3	3	5
<i>N</i>	313	238	287	430	383

Kontor og manuelle medarbejdere

10% eller færre	18	8	10
10,01-20 %	16	15	7
20,01-30 %	9	9	8
30,01-40 %	7	9	10
40,01-50 %	9	6	8
50,01-60 %	10	9	5
60,01-70 %	7	10	12
70,01-80 %	8	16	15
Mere end 80 %	16	17	25
<i>N</i>	313	238	286

Tabel 1.3

Har organisationen en HR-/personaleafdeling? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Ja	88	81	92	86	89	86
Nej	12	19	8	14	11	14
<i>N</i>	313	238	357	499	515	725

Tabel 1.3a

Hvis ja, hvor mange mennesker er der ca. ansat i HR-/personaleafdelingen i din organisation? (%)

<i>Antal ansatte i HR (pers.)</i>	2021	2014	2008
1	23	15	13
2-5	39	44	42
6-10	17	13	15
11-25	13	18	19
26-50	5	7	5
51-350	3	4	6
<i>N</i>	267	190	137

<i>HR-afdelingens størrelse i % af organisationens størrelse</i>	2021	2014	2008	2003	1999	1995
0-0,5 %	21	19	23	28	22	28
0,501-1,0 %	32	31	32	21	26	26
1,01-1,5 %	21	24	20	17	17	19
1,51-2 %	12	13	10	16	14	10
2,01-2,5 %	6	4	7	5	7	6
2,51-5 %	7	4	7	8	10	8
Mere end 5 %	1	5	1	5	5	3
<i>N</i>	267	189	137	480	465	662

Tabel 1.3b

Hvor mange af de ansatte i personale-/HR-afdelingen er kvinder? (%)

	2021	2014	2008
0-25 %	2	7	6
26-50 %	11	14	12
51-75 %	25	21	31
> 75 %	62	59	51
<i>N</i>	267	184	137

Tabel 1.4

Er den person, som er ansvarlig for personale/HR medlem af direktionen/topledelsen (eller tilsvarende)? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Ja	62	70	61	53	53	51	56
Nej	38	30	39	47	47	49	44
N	309	235	357	438	463	630	Ukendt

Tabel 1.5

Hvorfra blev den person, som er ansvarlig for personale/HR, rekrutteret? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Fra selve personale-/HR-afdelingen	16	14	13	13	18	17	10
Fra en anden afdeling i organisationen	27	31	25	36	36	41	48
Fra en personale-/HR-funktion uden for organisationen	44	42	49	30	27	23	22
Fra en ikke-personale-/HR-funktion uden for organisationen	12	13	12	15	15	17	10
Andet	-	-	-	7	4	2	10
N	306	231	357	461	496	Ukendt	Ukendt

Tabel 1.6

Har din organisation nedskrevet en: (%)
(Multiple-choice)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
A. Mission	87	92	82	-	-	-	-
B. Virksomhedsstrategi	89	92	87	84	78	72	63
C. HR-/personalestrategi	59	69	66	68	55	42	38
D. HR rekrutteringsstrategi	44	59	-	-	-	-	-
E. HR trænings- og udviklingsstrategi	39	52	-	-	-	-	-
F. Corporate Social Responsibility (CSR) strategi*	51	45	36	-	-	-	-
G. Mangfoldighedspolitik	46	50	38	-	-	-	-
N	313	228	357	510	503	720	Ukendt

*CSR refererer generelt til at drive virksomhed på en måde, som går ud over, hvad loven normalt kræver, for at imødekomme bredere etiske og samfundsmæssige forventninger

Tabel 1.7

Hvem har det primære ansvar for større personalepolitiske beslutninger inden for uddannelse og udvikling? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Fra begyndelsen	52	56	45	52	49	46	52
Som rådgiver undervejs	28	28	36	29	27	30	28
Ved implementeringen	12	10	13	10	16	15	14
Bliver ikke konsulteret/inddraget	8	6	6	10	8	8	6
<i>N</i>	252	209	343	462	452	616	Ukendt

Tabel 1.8

Hvem har det primære ansvar for større personalepolitiske beslutninger inden for følgende områder? (%)

A. Løn og personalegoder	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Linjeledelsen	21	20	16	27	29	36	30
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	38	34	32	33	35	33	31
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	28	29	38	31	27	25	29
HR afdelingen	13	16	14	10	8	6	10
<i>N</i>	291	222	354	507	503	698	Ukendt
B. Rekruttering og udvælgelse							
Linjeledelsen	17	21	16	29	30	33	27
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	51	48	46	41	45	43	41
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	27	21	30	25	20	19	26
HR afdelingen	4	10	8	6	4	5	6
<i>N</i>	292	238	354	507	504	714	Ukendt
C. Uddannelse og udvikling							
Linjeledelsen	16	20	15	29	28	29	24
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	42	38	34	33	41	41	37
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	34	32	40	30	23	25	29
HR afdelingen	8	10	12	8	8	6	10
<i>N</i>	292	238	354	506	506	714	Ukendt
D. Forhandlinger med faglige organisationer							
Linjeledelsen	15	15	15	24	24	28	27
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	24	24	18	26	24	24	20
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	28	25	25	26	26	24	26
HR afdelingen	33	36	43	25	27	23	27
<i>N</i>	286	238	354	484	480	688	Ukendt
E. Udvidelse/reduktion af arbejdsstyrken							
Linjeledelsen	23	28	26	37	39	50	38
Linjeledelsen i samråd med HR-afd.	53	51	46	45	45	34	36
HR-afd. i samråd med linjeledelsen	20	16	25	15	11	12	19
HR afdelingen	4	5	4	3	5	4	8
<i>N</i>	291	238	354	499	500	711	Ukendt

Tabel 1.9

I hvilket omfang bliver HR-/personale afdelingens performance evalueret? (%)

	2021	2014	2008
Slet ikke	20	14	16
I begrænset omfang	24	28	30
I et vist omfang	30	39	31
I stort omfang	19	17	20
I meget stort omfang	6	3	4
<i>N</i>	291	218	351

Tabel 1.10a

I hvilket omfang er løn- og personaleadministration outsourcet til eksterne leverandører? (%)

	2021	2014	2008
Ikke outsourcet	78	75	79
Næsten ikke outsourcet	4	5	2
Til dels outsourcet	7	7	9
Næsten fuldstændigt outsourcet	8	7	6
Fuldstændigt outsourcet	3	7	4
<i>N</i>	292	220	357

Tabel 1.10b

I hvilket omfang er pensionsforhold outsourcet til eksterne leverandører? (%)

	2021	2014	2008
Ikke outsourcet	37	32	33
Næsten ikke outsourcet	6	8	4
Til dels outsourcet	10	10	20
Næsten fuldstændigt outsourcet	25	20	22
Fuldstændigt outsourcet	32	30	21
<i>N</i>	292	220	357

Tabel 1.10c

I hvilket omfang er uddannelse og udvikling outsourcet til eksterne leverandører? (%)

	2021	2014	2008
Ikke outsourcet	51	62	59
Næsten ikke outsourcet	14	19	17
Til dels outsourcet	28	15	22
Næsten fuldstændigt outsourcet	5	4	3
Fuldstændigt outsourcet	1	0	0
<i>N</i>	292	220	357

Tabel 1.10d

I hvilket omfang er outplacement/nedskæringer outsourcet til eksterne leverandører? (%)

	2021	2014	2008
Ikke outsourcet	64	67	65
Næsten ikke outsourcet	13	13	11
Til dels outsourcet	11	8	13
Næsten fuldstændigt outsourcet	8	8	5
Fuldstændigt outsourcet	5	4	6
<i>N</i>	292	220	357

Tabel 1.10e

I hvilket omfang er HR informationssystemer/Teknologi outsourcet til eksterne leverandører? (%)

	2021	2014	2008
Ikke outsourcet	49	74	72
Næsten ikke outsourcet	15	11	12
Til dels outsourcet	19	5	14
Næsten fuldstændigt outsourcet	10	5	2
Fuldstændigt outsourcet	7	4	1
<i>N</i>	292	220	357

Tabel 1.10f

I hvilket omfang er rekruttering outsourcet til eksterne leverandører? (%)

	2021	2014	2008
Ikke outsourcet	54	62	52
Næsten ikke outsourcet	27	23	31
Til dels outsourcet	16	13	16
Næsten fuldstændigt outsourcet	2	2	2
Fuldstændigt outsourcet	1	0	0
<i>N</i>	292	220	357

Tabel 1.10g

I hvilket omfang er udvælgelse outsourcet til eksterne leverandører? (%)

	2021	2014	2008
Ikke outsourcet	77	77	68
Næsten ikke outsourcet	16	15	19
Til dels outsourcet	6	7	11
Næsten fuldstændigt outsourcet	0	0	2
Fuldstændigt outsourcet	1	0	0
<i>N</i>	291	220	357

Tabel 1.10h

I hvilket omfang er besvarelse af rutine-spørgsmål fra ledere/ansatte. (Fx HR call-center) outsourcet til eksterne leverandører? (%)

	2021	2014	2008
Ikke outsourcet	89	88	91
Næsten ikke outsourcet	6	6	6
Til dels outsourcet	3	2	2
Næsten fuldstændigt outsourcet	0	1	0
Fuldstændigt outsourcet	2	2	0
<i>N</i>	292	220	357

Tabel 1.11

I hvilket omfang benytter organisationen følgende til at levere HR-ydelser? (%)

	1 <i>Slet ikke</i>	2	3	4 <i>I meget stort omfang</i>
Selvbetjening for ledere*	31	35	25	9
Selvbetjening for ansatte**	31	37	22	10
HR shared services (koncentration af administrative HR-aktiviteter i en central funktion)	35	24	17	23
HR informationssystemer / e-HRM	33	27	23	16
Algoritmebaserede HR-processer (fx automatisering, robotter)	67	23	8	2
HR analytics (f.eks. HR databaseret beslutningsstøtte)	49	30	16	5

*system som giver ledere adgang til at håndtere HR-opgaver selv i stedet for at benytte HR-afdelingen.

**system som giver de ansatte mulighed for at løse HR-opgaver selv (f.eks. adgang til at rette egne oplysninger, administration af udlæg osv.

II: Praksis ved til- og afgang af personale

Tabel 2.1

Hvordan har antallet af ansatte i organisationen ændret sig inden for de seneste 3 år? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Steget	70	44	60	36	41	35
Uændret	5	22	10	29	40	32
Faldet	25	34	30	35	18	34
<i>N</i>	248	217	342	497	504	721

Detaljeret opdeling	2021
Faldet med over 25%	4
Faldet med 0 – 25 %	21
Uændret	5
Steget med 0 - 25%	56
Steget med over 25 %	14

Tabel 2.2

I hvilket omfang har I brugt nogle af følgende metoder, som en del af jeres strategi til at håndtere arbejdsstyrken, til at ændre antal eller sammensætning af arbejdsstyrken (de sidste 3 år)? (%)

	1 <i>Slet ikke</i>	2	3	4 <i>I meget stort omfang</i>
A. Rekrutteringsstop	51	24	17	8
B. Tidlig pensionering	74	20	6	0
C. Frivillig opsigelse/afgang	45	32	20	3
D. Ufrivillig afskedigelse	21	41	30	8
E. Intern forflyttelse (omplacering)	23	50	22	5
F. Ingen fornyelse af tidsbegrænsede /midlertidige kontrakter	40	36	20	5
G. Outsourcing	68	23	8	2

Tabel 2.3

Angiv hvilke af følgende rekrutteringsmetoder, som organisationen benytter for hver personalekategori (%) (Multiple-choice)

	<i>Ledere/ fagprofessionelle</i>			<i>Kontor-/manuelle medarbejdere</i>		
	2021	2014	2008	2021	2014	2008
A. Intern rekruttering	83	77	75	70	51	56
B. Jobopslag i aviser	28	57	87	25	44	93
C. "Mund til mund"/Medarbejder henvisninger	54	56	49	62	56	68
D. Jobopslag på organisationens hjemmeside	90	90	69	88	84	70
E. Jobopslag på kommercielle jobsøgningshjemmesider	92	94	59	85	81	62
F. Uopfordrede ansøgninger	36	35	28	52	37	51
G. Sociale Medier (Fx Facebook, Instagram)	80	54	-	76	38	-
H. Jobmesser	18	24	-	23	9	-
I. Rekrutteringsbureauer/konsulenter (/executive search, 2021)	74	63	61	19	8	24
J. Jobcentre (offentlige)	10	13	4	41	45	28
K. Elevprogrammer	22	18	-	52	52	-
L. Direkte fra uddannelsesinstitution	33	-	-	46	-	-
N	266	206	342	266	206	342

Tabel 2.4

Angiv hvilke af følgende udvælgelsesmetoder der bruges i organisationen (%)
(Multiple-choice)

	<u>Ledere/ fagprofessionelle</u>			<u>Kontor-/manuelle medarbejdere</u>		
	2021	2014	2008	2021	2014	2008
A. Interview med flere interviewere	90	93	87	68	76	74
B. Enkeltmandsinterview	39	35	49	49	49	61
C. Ansøgningsskemaer	34	32	26	36	40	38
D. Erhvervspsykologiske (psykometriske) test	78	77	72	39	34	42
E. Assessmentcenter	21	21	11	8	2	2
F. Social media profiler	17	20	-	12	13	-
G. Referencer	90	96	86	75	74	68
H. Færdighedstest*	59	-	-	33	-	-
N	266	202	342	266	202	342

* e.g. arbejdsimulering, teknisk, talforståelsestest

Tabel 2.5

Har din organisation handlingsplaner, der omfatter nogle af de følgende grupper for at øge deres deltagelse i arbejdsstyrken: (%) (Multiple-choice)

	<u>Rekruttering</u>			<u>Uddannelse/Karriereplaner</u>		
	2021	2014	2008	2021	2014	2008
A. Etniske minoriteter	22	27	23	8	15	19
B. Ældre (over 50 år)	16	13	25	12	20	18
C. Mennesker med handicap	21	18	1	10	12	7
D. Kvinder	34	28	1	18	25	12
E. Indvandrere	18	-	-	7	-	-
F. Flygtninge	11	-	-	5	-	-
G. Ungarbejdere (under 25)	19	15	10	11	16	20
H. LGBTQ+	9	-	-	5	-	-
N	266	198	340	266	198	340

Tabel 2.6a

Angiv den omtrentlige andel af medarbejdere, der er ansat på weekendarbejde (%)

	2021	2014	2008	2003
Ikke anvendt	48	55	51	46
0-5 %	23	22	24	21
6-20 %	15	13	15	15
21-50 %	5	5	5	7
> 50 %	8	6	6	11
N	248	193	338	479

Tabel 2.6b

Angiv den omtrentlige andel af medarbejdere, der er ansat på skifteholdsarbejde (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Ikke anvendt	53	58	52	43	48	41
0-5 %	11	11	14	15	17	18
6-20 %	15	15	17	19	17	19
21-50 %	11	5	8	24	19	22
> 50 %	11	11	8			
<i>N</i>	247	193	338	478	480	661

Tabel 2.6c

Angiv den omtrentlige andel af medarbejdere, der er ansat med betaling for overarbejde (%)

	2021	2014	2008	2003
Ikke anvendt	10	14	8	8
0-5 %	14	12	14	14
6-20 %	21	23	22	16
21-50 %	16	12	19	18
> 50 %	39	39	37	44
<i>N</i>	249	193	338	490

Tabel 2.6d

Angiv den omtrentlige andel af medarbejdere, der er ansat på kontraktarbejde (uafhængig/freelance) (%)

	2021
Ikke anvendt	37
0-5 %	51
6-20 %	9
21-50 %	2
> 50 %	2
<i>N</i>	246

Tabel 2.6e

Angiv den omtrentlige andel af medarbejdere, der er ansat på deltidsarbejde (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Ikke anvendt	4	5	2	4	6	5
0-5 %	44	46	41	40	49	48
6-20 %	38	37	48	38	32	32
21-50 %	11	8	7	18	13	15
> 50 %	4	4	2			
<i>N</i>	254	193	338	500	497	696

Tabel 2.6f

Angiv den omtrentlige andel af medarbejdere, der er ansat med flekstid (%)

	2021	2014	2008	2003
Ikke anvendt	20	25	19	22
0-5 %	32	25	19	18
6-20 %	17	19	17	21
21-50 %	7	8	8	11
> 50 %	24	23	37	29
<i>N</i>	251	193	338	492

Tabel 2.6g

Angiv den omtrentlige andel af medarbejdere, der er ansat på vikar-/løsarbejde (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Ikke anvendt	20	24	12	15	9	10
0-5 %	56	53	64	64	75	70
6-20 %	19	19	23	20	16	18
21-50 %	3	2	0	2	1	2
> 50 %	2	1	1			
<i>N</i>	245	193	338	481	494	689

Tabel 2.6h

Angiv den omtrentlige andel af medarbejdere, der er ansat med Remote work/Teleworking (%)

	2021			2014	2008	2003
	<i>efter covid-19*</i>	<i>under covid-19</i>	<i>før covid-19</i>	<i>Hjemmearbejdsplads (med internet)</i>		
Ikke anvendt	28	25	52	37	30	61
0-5 %	14	6	30	20	28	31
6-20 %	31	13	14	27	22	5
21-50 %	19	17	2	5	8	3
> 50 %	9	39	2	10	12	1
<i>N</i>	242	247	236	193	338	465

*Hvis det er muligt at vurdere

III: Medarbejderudvikling

Tabel 3.1

Har organisationen et formelt bedømmelsessystem? (%)

	2021	2014	2008
Ja	42	65	65
Nej	58	35	35
N	253	192	337

Tabel 3.2

Hvis organisationen benytter et bedømmelsessystem, hvem forventes så i princippet at levere input/data til processen? (%) (Multiple-choice)

<i>Ledere og fagprofessionelle</i>	2021	2014	2008
Nærmeste overordnede	91	97	87
Chefen på niveauet over	48	71	44
Medarbejderen selv	68	87	76
Underordnede	15	45	31
Kollegaer på samme niveau	11	29	26
<i>Kontor og manuelle medarbejdere</i>			
Nærmeste overordnede	79	52	65
Chefen på niveauet over	29	18	22
Medarbejderen selv	62	53	61
Underordnede	8	18	5
Kollegaer på samme niveau	8	8	11
N	105	119	217

Tabel 3.3

Bliver bedømmelsen brugt i forbindelse med beslutninger inden for følgende områder? (%)

	2021	2014	2008	2003
Løn	63	75	77	61
Uddannelse og udvikling	71	85	90	83
Karriereudvikling	71	86	88	68
Personaleplanlægning	62	72	62	53
N	204	119	219	-

	1	2	3	4
<i>Detaljeret besvarelse, 2021</i>	<i>Slet ikke</i>			<i>I meget stort omfang</i>
Løn	37	24	30	9
Uddannelse og udvikling	29	21	33	17
Karriereudvikling	29	17	37	17
Personaleplanlægning	38	29	25	8

Tabel 3.4

Vurderer I systematisk behovet for træning af medarbejderne i organisationen? (%)

	2021	2014
Ja	50	74
Nej	50	26
N	248	190

Tabel 3.5

Hvor stor en andel af den årlige lønsum bliver ca. brugt på uddannelse? (%)
(Rundet op til nærmeste hele procentsats)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Gennemsnit	4,4	3,8	2,6	3,6	2,9	1,6
Median	3	5	2	2	2	1

<i>Detaljeret besvarelse</i>	2021	2014
0%	2	1
1%	20	18
2%	24	20
3%	11	11
4%	5	5
5%	19	29
6%	0	3
7%	1	4
8%	2	1
9%	0	1
10%	12	4
>10%	5	4
N	175	190

Tabel 3.6

Hvor mange dages uddannelse modtager hver personalekategori i gennemsnit pr. år? (%)

<i>Ledere og fagprofessionelle</i>	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Gennemsnit	5,0	5,9	6,3	6,5	4,5	5,0
Median	5	5	5	5	5	5
<i>Kontor og manuelle medarbejdere</i>						
Gennemsnit	3,9	4,0	4,6	4,1	3,5	3,9
Median	3	3	3,5	3	3	3

Tabel 3.7

Evaluerer organisationen systematisk udbyttet af medarbejderuddannelse? (%)

	2021	2014	2008
Ja	23	34	41
Nej	77	66	59
<i>N</i>	247	184	328

Tabel 3.8

Hvilke af de følgende teknikker bruger organisationen til at vurdere udbyttet af uddannelse? (%)
(Multiple-choice)

	2021	2014	2008
Antal gennemførte uddannelsesdage pr. medarbejder pr. år	29	45	35
Opfyldelse af målene i uddannelses- og udviklingsplanen	62	79	76
Evaluering af virkning/reaktion umiddelbart efter uddannelse	71	73	93
Præstationsmåling før og efter uddannelsen	26	26	27
Uformel feedback fra linjeledere	69	87	81
Uformel feedback fra medarbejdere	72	82	71
Udbytte af investeringen (Return on investment)	12	23	12
<i>N</i>	58	62	135

Tabel 3.9

I hvilket omfang bruger organisationen følgende metoder i forbindelse med karriereudvikling: (%)

	1 <i>Slet ikke</i>	2	3	4 <i>I meget stort omfang</i>
Jobberigelse	24	30	33	13
Eksterne kurser (uden for jobbet)	3	42	45	10
Læring på jobbet	2	9	37	52
Udviklingsopgaver/projekter	5	19	49	27
Planlagt networking	16	48	30	6
Formaliserede karriereplaner	34	36	23	6
Assesment- og udviklingscentre	68	21	9	1
Efterfølgerplaner	48	35	14	3
Planlagt jobskifte på samme hierarkiske niveau/jobrotation	49	35	13	3
“High flier” talentprogrammer	61	23	12	4
Internationale opgaver	64	23	9	4
Coaching	15	47	34	4
Mentoring	19	48	26	7
E-learning og digital læring	12	42	31	16
Karriererådgivning/workshops	50	40	7	3

IV: Løn og personalegoder

Tabel 4.1

Tilbyder organisationen nogle af følgende: (%)
(Multiple-choice)

Ledere	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
A. Medarbejder aktieprogrammer	13	12	19	-	-	-	-
B. Overskudsdeling	10	12	9	8	9	6	-
C. Aktieoptioner	8	12	13	13	-	-	-
D. Fleksible personalegoder	34	33	51	-	-	-	-
E. Individuel præstationsbaseret løn	38	51	26	-	-	-	-
F. Bonus baseret på individuelle mål/præstationer	47	56	63	47	-	-	-
G. Bonus baseret på team mål/præstationer	26	26	43	23	11	5	-
H. Bonus baseret på organisatoriske mål/resultater	43	47	-	-	-	-	-
I. Incitamenten andre end penge	23	28	-	-	-	-	-
Fagprofessionelle							
A. Medarbejder aktieprogrammer	7	7	15	-	-	-	-
B. Overskudsdeling	6	7	6	5	5	4	-
C. Aktieoptioner	2	4	5	5	-	-	-
D. Fleksible personalegoder	31	30	42	-	-	-	-
E. Individuel præstationsbaseret løn	32	37	16	-	-	-	-
F. Bonus baseret på individuelle mål/præstationer	33	34	41	35	-	-	-
G. Bonus baseret på team mål/præstationer	20	21	32	16	10	6	-
H. Bonus baseret på organisatoriske mål/resultater	21	24	-	-	-	-	-
I. Incitamenten andre end penge	24	31	-	-	-	-	-
Kontor/manuelle medarbejdere							
A. Medarbejder aktieprogrammer	6	6	14	-	-	-	-
B. Overskudsdeling	5	7	6	-	-	-	-
C. Aktieoptioner	0	2	4	-	-	-	-
D. Fleksible personalegoder	26	28	40	-	-	-	-
E. Individuel præstationsbaseret løn	19	30	14	-	-	-	-
F. Bonus baseret på individuelle mål/præstationer	14	19	31	-	-	-	-
G. Bonus baseret på team mål/præstationer	11	16	34	-	-	-	-
H. Bonus baseret på organisatoriske mål/resultater	11	17	-	-	-	-	-
I. Incitamenten andre end penge	20	25	-	-	-	-	-
N	253	178	328	Ukendt	Ukendt	Ukendt	Ukendt

Tabel 4.2

Tilbyder organisationen nogle af følgende personalegoder ud over de overenskomst-/lovbestemte? (%)
(Multiple-choice)

	2021	2014	2008
A. Børnepasning (m/u tilskud)	1	2	3
B. Børnetilskud	1	0	2
C. Orlovsordninger	33	55	63
D. Barselsorlov, kvinder	53	71	73
E. Barselsorlov, mænd	52	68	71
F. Omsorgsdage	41	59	62
G. Pensionsordninger	56	79	83
H. Uddannelsesorlov	23	49	52
I. Individuelle sundhedsordninger	58	57	69
N	253	178	328

*Omsorgsdage omfatter frihed til at passe sygt barn ud over barselsorlov for hhv. kvinder og mænd

Tabel 4.3

På hvilke(t) niveau(er) fastlægges grundlønningen for de følgende medarbejderkategorier? (%)
(Multiple-choice)

Ledere	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Nationale eller branchemæssige overenskomstforhandlinger	28	42	32	37	32	37	31
Regionale overenskomstforhandlinger	6	15	5	9	5	6	3
Moderselskab/Division, etc.	22	37	27	30	32	28	23
Enhed/Afdeling	13	26	16	16	9	7	6
Individuelt niveau	70	78	77	69	61	47	55
Fagprofessionelle							
Nationale eller branchemæssige overenskomstforhandlinger	46	52	43	41	39	44	41
Regionale overenskomstforhandlinger	18	15	9	11	8	7	7
Moderselskab/Division, etc.	15	22	23	21	22	19	16
Enhed/Afdeling	20	24	25	22	18	13	14
Individuelt niveau	47	54	69	58	50	32	41
Kontor/manuelle medarbejdere							
Nationale eller branchemæssige overenskomstforhandlinger	62	74	63	46	41	50	46
Regionale overenskomstforhandlinger	24	22	23	14	10	7	6
Moderselskab/Division, etc.	12	21	21	19	22	18	14
Enhed/Afdeling	16	23	29	22	20	14	14
Individuelt niveau	35	49	68	56	45	30	35
N	253	178	328	Ukendt	Ukendt	Ukendt	Ukendt

V: Medarbejder-forhold og kommunikation

Tabel 5.1

Hvor stor en andel af de ansatte i organisationen er efter dit skøn medlemmer af en fagforening? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
0-50%	36	24	33	19	20	11	15
50-75 %	30	32	31	23	18	18	20
75-100 %	34	44	36	54	57	67	62
<i>N</i>	244	165	307	514	512	719	Ukendt

Detaljeret opdeling	2021
1-5%	4
6-20 %	9
21-50 %	23
50-75 %	30
>75 %	34
<i>N</i>	244

Tabel 5.2

I hvilket omfang har fagforeninger indflydelse på organisationen? (%)

	2021	2014	2008
Slet ikke	19	18	19
I mindre omfang	22	23	33
I et vist omfang	22	24	27
I stort omfang	21	25	14
I meget stort omfang	16	10	7
<i>N</i>	245	178	328

Tabel 5.3

Anerkender organisationen fagforeninger med henblik på overenskomstforhandlinger? (%)

	2021	2014	2008	2003
Ja	89	86	80	86
Nej	11	14	20	14
<i>N</i>	238	177	328	507

Tabel 5.4

Har organisationen et samarbejdsudvalg? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Ja	81	83	83	83	86	88
Nej	19	18	17	17	14	12
N	245	177	328	513	512	715

Tabel 5.5

Hvilke medarbejderkategorier bliver formelt informeret om følgende forhold? (%)
(Multiple-choice)

<i>Ledere/ fagprofessionelle</i>	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Virksomhedsstrategi	98	99	98	95	96	95
Økonomiske resultater	98	95	99	99	98	97
Organiseringen af arbejdet	95	99	96	90	91	-
<i>Kontor- /manuelle medarbejdere</i>						
Virksomhedsstrategi	86	91	89	68	49	51
Økonomiske resultater	88	83	88	80	74	69
Organiseringen af arbejdet	81	89	86	80	79	-
N	248	170	328	516	515	725

Tabel 5.6

Gennem hvilke af følgende kommunikationskanaler informerer og/eller hører/konsulterer medarbejdere? (%) (Multiple-choice)

	Informerer "top-down"	Konsulterer "bottom-up"
A. Direkte til/fra topledelsen	94	50
B. Gennem den nærmeste overordnede	90	61
C. Gennem tillidsfolk (fagforening)	47	48
D. Gennem samarbejdsudvalg	60	54
E. Gennem regelmæssige medarbejdermøder	71	58
F. Gennem elektronisk kommunikation	85	46
G. Gennem informationsmøder på afdelings-/teamniveau (Team briefings)	83	-
H. Gennem forslagskasser/-ordninger	-	16
I. Gennem medarbejder-/holdningsundersøgelser	-	66
N = 248		

VI: Oplysninger om organisationen

Tabel 6.1

Hvilken af følgende hovedsektorer/brancher hører din organisation til? (%)

	2021	2014
Landbrug, jagt, skovbrug, fiskeri, minearbejde	1	1
Fremstilling af fødevarer, drikkevarer, tekstiler, træ og papir, koks og olie produkter, mv.	3	4
Fremstilling af kemikalier, lægemidler og kemiske lægemidler	3	2
Fremstilling af metal og metalprodukter, plastic og andre ikke-metal produkter.	2	2
Fremstilling af computer, elektronik og elektronisk udstyr	1	1
Fremstilling af maskiner og udstyr	2	3
Fremstilling af transportudstyr	0	0
Anden fremstillingsvirksomhed	3	2
Energisektor, vandforsyning og affaldshåndtering	6	6
Bygge- og anlægsvirksomhed	6	7
Engros- og detailhandel	5	5
Transport og opbevaring	7	7
Hotel- og restaurationsvirksomhed, forlagsvirksomhed, broadcastingvirksomhed	2	2
Telekommunikation, IT mv.	7	6
Finans og forsikring	7	8
Revision, ledelse, arkitektur, ingeniørarbejde, forskning og administrative tjenesteydelser	5	5
Offentlig administration	13	11
Uddannelse	12	9
Sundhedsydelser, døgninstitutioner og sociale foranstaltninger	5	5
Anden industri	10	14
<i>N</i>	238	175

Tabel 6.2a

Er organisationen ...? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
I den private sektor	68	59	77	57	60	64	64
I den offentlige sektor	20	23	18	36	37	36	32
Andet	12	19	5	8	4	0	4
<i>Heraf: Blandet offentlig og privat</i>	5	13	5	3	4	-	-
<i>Heraf: Not for profit</i>	7	6	0	5	-	-	-
<i>N</i>	244	175	328	510	509	717	Ukendt

Tabel 6.2a.1

Hvis organisationen er i den private sektor, er den så børsnoteret? (%)

	2021	2014	2008
Ja	22	20	37
Nej	78	80	63
<i>N</i>	165	103	251

Tabel 6.2a.2

Hvis organisationen er en del af den offentlige sektor, er organisationen så: (%)

	2021	2014	2008	2003
National	52	38	40	28
Regional	12	25	8	24
Lokal	36	38	52	48
<i>N</i>	50	40	60	226

Tabel 6.2b

Er organisationen ejet og drevet hovedsageligt af én familie? (%)

	2021	2014	2008
Ja	24	21	24
Nej	76	79	76
<i>N</i>	197	134	268

Tabel 6.2b.1

Hvis organisationen er familieejet, er familien også aktivt involveret i ledelsen? (%)

	2021	2014
Ja	70	71
Nej	30	29
<i>N</i>	47	28

Tabel 6.3

Hvor stor en procent af driftsomkostningerne udgør lønudgifterne? (%)

	2021	2014
10% eller færre	1	3
10,01-20 %	6	4
20,01-30 %	11	3
30,01-40 %	3	5
40,01-50 %	4	17
50,01-60 %	10	17
60,01-70 %	18	17
70,01-80 %	31	19
80,01-90 %	13	14
Mere end 90 %	3	3
<i>N</i>	71	81

Tabel 6.4

Hvis organisationen er privat, har bruttoindtægten de seneste år efter dit skøn været: (%)

	2021	2014	2008	2003
Meget større end omkostningerne	46	34	50	54
Tilstrækkeligt til at give et lille overskud	37	47	31	23
Nok til at dække omkostningerne	8	5	6	12
Utilstrækkeligt til at dække omkostningerne	7	11	10	8
Så lille at det har medført store tab	2	4	2	4
<i>N</i>	156	103	251	305

Tabel 6.5a

Sammenlignet med andre organisationer i din sektor, hvordan vil du da vurdere organisationens præstation i relation til kvalitet af service? (%)

	2021	2014	2008
Dårlig eller i sektorens dårligste halvdel	0	0	0
Under gennemsnittet	1	1	2
Gennemsnitligt eller på højde med konkurrenterne	16	20	27
Bedre end gennemsnittet	48	37	51
Top performer	36	43	19
<i>N</i>	228	167	328

Tabel 6.5b

Sammenlignet med andre organisationer i din sektor, hvordan vil du da vurdere organisationens præstation i relation til produktivitet? (%)

	2021	2014	2008
Dårlig eller i sektorens dårligste halvdel	0	0	1
Under gennemsnittet	2	7	7
Gennemsnitligt eller på højde med konkurrenterne	31	22	41
Bedre end gennemsnittet	45	35	38
Top performer	22	36	13
<i>N</i>	229	169	328

Tabel 6.5c

Sammenlignet med andre organisationer i din sektor, hvordan vil du da vurdere organisationens præstation i relation til indtjening? (%)

	2021	2014	2008
Dårlig eller i sektorens dårligste halvdel	0	3	3
Under gennemsnittet	8	9	16
Gennemsnitligt eller på højde med konkurrenterne	30	27	39
Bedre end gennemsnittet	35	32	29
Top performer	26	30	13
<i>N</i>	194	145	328

Tabel 6.5d

Sammenlignet med andre organisationer i din sektor, hvordan vil du da vurdere organisationens præstation i relation til innovationshastighed? (%)

	2021	2014	2008
Dårlig eller i sektorens dårligste halvdel	0	2	2
Under gennemsnittet	11	12	13
Gennemsnitligt eller på højde med konkurrenterne	38	28	42
Bedre end gennemsnittet	31	33	32
Top performer	20	25	11
<i>N</i>	226	167	328

Tabel 6.5e

Sammenlignet med andre organisationer i din sektor, hvordan vil du da vurdere organisationens præstation i relation til aktieudvikling? (%)

	2021	2014	2008
Dårlig eller i sektorens dårligste halvdel	4	11	19
Under gennemsnittet	10	8	9
Gennemsnitligt eller på højde med konkurrenterne	38	33	53
Bedre end gennemsnittet	31	22	11
Top performer	17	25	7
<i>N</i>	48	36	328

Tabel 6.5f

Sammenlignet med andre organisationer i din sektor, hvordan vil du da vurdere organisationens præstation i relation til miljøspørgsmål? (%)

	2021	2014	2008
Dårlig eller i sektorens dårligste halvdel	1	0	1
Under gennemsnittet	6	4	9
Gennemsnitligt eller på højde med konkurrenterne	42	45	51
Bedre end gennemsnittet	33	29	27
Top performer	18	22	13
<i>N</i>	204	131	328

Tabel 6.6

Hvordan vil du beskrive det primære marked for din organisations produkter eller serviceydelser? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Lokalt	14	13	9	18	19	33	21
Regionalt	14	16	11	14	9	11	10
Nationalt	43	34	33	25	28	27	27
Europæisk	9	8	13	13	13	9	15
Globalt	19	30	34	30	32	19	27
<i>N</i>	243	175	328	479	479	668	Ukendt

Tabel 6.7

Er afsætningsmarkedet... ? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Faldende i stor udstrækning	0	3	14	18	12	11	18
Faldende i nogen udstrækning	10	17					
Uændret	28	36	28	37	41	29	28
Voksende i nogen udstrækning	50	34	59	45	47	60	54
Voksende i stor udstrækning	12	10					
<i>N</i>	220	175	328	441	428	604	Ukendt

Tabel 6.8Har din organisation været gennem nogle af følgende ændringer inden for de sidste 3 år? (%)
(Multiple-choice)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
Opkøb af anden organisation	32	22	35	19	23	17	18
Selv overtaget af en anden organisation	9	9	15	12	11	8	
Fusion	8	15	23	13	7	12	28
Flytning/nye lokaliteter	27	35	36	23	19	20	54
Opsplitning af tidligere fusionerede virksomheder	6	13	12	2	-	-	
<i>N</i>	246	175	Ukendt	Ukendt	Ukendt	Ukendt	Ukendt

Tabel 6.9

Hvis svaret var ja til nogle af ovenstående ændringer (i spørgsmål 6.8), hvornår blev HR-/personaleafdelingen så involveret i processen?

	2021	2014	2008	2003
Fra begyndelsen	45	51	47	37
Som rådgiver undervejs	30	28	30	25
Ved gennemførelsen	11	11	9	12
Ikke konsulteret	14	10	13	26
<i>N</i>	125	100	233	250

Tabel 6.10

Hvad er personaleomsætningen i organisationen pr. år ca.? (%)

	2021		2014	2008	2003	1999
	Frivillig	Ufrivillig	I alt	I alt	I alt	I alt
<5%	21	58	16	13	18	15
5-9,99%	31	27	30	19	29	32
10-14,99%	30	8	31	27	26	23
15-19,99%	9	1	12	18	11	15
20-29,99%	8	4	7	14	10	12
30-39,99%	1	1	2	6	2	2
40-49,99%	1	0	0	3	1	1
>50%	0	0	1	0	3	0
N	150	142	122	289	337	320

Tabel 6.10b

Fravær/sygdom (antal dage i gennemsnit. per ansat p år):

	2021	2014	2008	2003
1 til 2	9	6	9	6
3 til 4	27	30	19	23
5 til 6	22	29	26	24
7 til 8	17	15	21	19
9 til 10	10	10	11	13
11 til 15	10	11	7	13
>15	4	0	7	3
Gennemsnit	6,4	6,1	7,2	4,6
Median	5	6	6	4
N	147	133	269	361

Tabel 6.11

Hvor stor er andelen af medarbejdere 25 år eller yngre? (%)

	2021	2014
Under 50%	99	99
Over 50 %	1	1
N	222	164

Detaljeret opdeling	2021
0%	3
1%- 5%	52
6%-20%	36
21%-50%	8
>50%	1
N	222

Tabel 6.12

Hvor stor er andelen af medarbejdere på 50 år eller ældre? (%)

	2021	2014
Under 50%	87	82
Over 50 %	13	18
<i>N</i>	220	165

<i>Detaljeret opdeling</i>	2021
0%	0
1%- 5%	5
6%-20%	24
21%-50%	59
>50%	13
<i>N</i>	220

Tabel 6.13

Hvor stor en del af arbejdsstyrken har en længerevarende uddannelse? (Bachelor eller højere) (%)

	2021	2014	2008
Under 50%	72	66	71
Over 50 %	28	34	29
<i>N</i>	222	169	267

<i>Detaljeret opdeling</i>	2021
0%	0
1%- 5%	19
6%-20%	33
21%-50%	19
>50%	28
<i>N</i>	222

Tabel 6.14

Hvilket år blev organisationen grundlagt? (%)

	2021	2014
Før 1900	9	14
1900-1925	8	13
1926-1950	18	11
1951-1975	22	20
1976-2000	23	18
2001-2010	13	17
2011-2015	4	6
2016-2020	4	-
<i>N</i>	171	132

Tabel 6.15

I hvilket land ligger organisationens hovedkontor? (%)

	2021	2014	2008	2003
EU	94	92	89	82
Europa (uden for EU)	5	4	4	4
Nordamerika	1	3	6	9
Sydøstasien	0	1	1	1
Afrika	0	0	0	0
Andet	0	1	0	4
<i>N</i>	<i>221</i>	<i>175</i>	<i>328</i>	<i>409</i>

Tabel 6.16

Er organisationen (eller den del af organisationen du svarer for) ...? (%)

	2021	2014
Corporate HQ af en international organisation	18	17
Corporate HQ af en national organisation	24	10
Datterselskab af en international organisation	16	17
Datterselskab af en national organisation	4	7
Uafhængig organisation med mere end én lokation	21	33
Uafhængig organisation med én lokation	17	17
<i>N</i>	<i>217</i>	<i>175</i>

Tabel 6.17

Hvis organisationen er del af en større gruppe virksomheder/afdelinger (herunder den offentlige sektor), bedes du angive, hvor politikkerne om følgende emner hovedsageligt bestemmes: (%)

A. Løn og personalegoder	2021	2014	2008	2003	1999
Internationalt hovedkontor	21	23	10	15	10
Nationalt hovedkontor	51	46	48	42	43
Datterselskab	13	10	15	6	36
Produktionssted/ Virksomhed/ Lokalkontorer	14	21	26	38	11
<i>N</i>	<i>152</i>	<i>80</i>	<i>194</i>	<i>261</i>	<i>287</i>
B. Rekruttering					
Internationalt hovedkontor	16	20	3	3	7
Nationalt hovedkontor	39	34	28	33	29
Datterselskab	14	14	20	10	32
Produktionssted/ Virksomhed/ Lokalkontorer	31	33	50	54	32
<i>N</i>	<i>151</i>	<i>80</i>	<i>194</i>	<i>263</i>	<i>288</i>
C. Uddannelse og udvikling					
Internationalt hovedkontor	16	20	8	6	8
Nationalt hovedkontor	44	35	30	33	31
Datterselskab	19	13	18	9	31
Produktionssted/ Virksomhed/ Lokalkontorer	21	33	44	52	30
<i>N</i>	<i>150</i>	<i>80</i>	<i>194</i>	<i>263</i>	<i>288</i>
D. Forhandlinger med faglige organisationer					
Internationalt hovedkontor	8	20	4	5	4
Nationalt hovedkontor	55	36	30	32	39
Datterselskab	17	19	18	10	37
Produktionssted/ Virksomhed/ Lokalkontorer	20	25	47	54	20
<i>N</i>	<i>148</i>	<i>80</i>	<i>194</i>	<i>263</i>	<i>276</i>
E. Arbejdsstyrke udvidelse/reduktion					
Internationalt hovedkontor	18	21	15	18	9
Nationalt hovedkontor	41	31	32	35	30
Datterselskab	17	16	15	8	42
Produktionssted/ Virksomhed/ Lokalkontorer	24	31	37	39	19
<i>N</i>	<i>151</i>	<i>80</i>	<i>194</i>	<i>263</i>	<i>286</i>
F. Lederudvikling					
Internationalt hovedkontor	25	30	15	19	15
Nationalt hovedkontor	43	35	36	37	36
Datterselskab	14	9	12	7	32
Produktionssted/ Virksomhed/ Lokalkontorer	19	26	37	37	17
<i>N</i>	<i>151</i>	<i>80</i>	<i>194</i>	<i>263</i>	<i>286</i>

VII: Personlige oplysninger

Tabel 7.1

Arbejder du i HR afdelingen i din organisation? (%)

	2021	2014
Ja	90	84
Nej	10	16
<i>N</i>	236	174

Tabel 7.2

Hvis du arbejder i HR-/personaleafdelingen, hvor længe har du så arbejdet som HR-/personalespecialist? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Under 1 år	3	3	4	4	19	22
1-5 år	22	15	23	25	42	39
Over 5 år	75	82	73	71	39	38
<i>N</i>	202	131	154	302	236	618

Tabel 7.3

Er du den mest erfarne HR-/personalemanager i organisationen? (%)

	2021	2014	2008
Ja	70	83	75
Nej	30	17	25
<i>N</i>	236	146	328

Tabel 7.4

Angiv venligst dit køn (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Mand	31	45	41	54	64	67
Kvinde	69	55	59	46	36	33
<i>N</i>	236	174	328	506	506	709

Tabel 7.5

Hvor længe har du arbejdet i organisationen? (%)

	2021	2014
Under 1 år	6	8
1-5 år	60	34
Over 5 år	34	59
<i>N</i>	185	157

Tabel 7.6a

Har du en universitetsuddannelse? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995
Ja	67	66	73	56	57	46
Nej	33	34	27	44	43	54
<i>N</i>	236	174	328	506	510	715

Tabel 7.6b

Hvis ja, inden for hvilket akademisk felt studerede du under din højeste uddannelse? (%)

	2021	2014	2008	2003	1999	1995	1992
A. Erhvervsøkonomi (business studies)	37	15	38	45	51	51	31
B. Økonomi	8	23					
C. Social og adfærdsvidenskab	6	7	14	16	12	9	14
D. Humaniora/Kunst/Sprog	15	20	15	11	6	6	3
E. Jura	18	12	12	11	14	15	32
F. Ingeniør-/tekniskvidenskab	3	3	3	5	6	8	2
G. Naturvidenskab	0	3	3	2	2	2	1
H. Andet	13	16	16	11	9	9	16
<i>N</i>	157	115	240	306	287	382	Ukendt

Tabel 7.6c

Har du en akademisk grad/specialisering inden for Human Resource Management? (%)

	2021
Ja	48
Nej	52
<i>N</i>	235

VIII: Covid-19's indflydelse på HR-/personalearbejdet

Tabel 8.1

I hvilken udstrækning er HR-arbejdet blevet påvirket af pandemien, når det gælder følgende arbejdsområder: (%)

	1 <i>Slet ikke</i>	2	3	4 <i>I meget stort omfang</i>	<i>Ikke relevant</i>
A. Rekruttering, onboarding	15	18	27	38	38
B. Talent management	20	19	23	20	2
C. Kompetenceudvikling	12	16	36	33	18
D. Medarbejderudviklingssamtaler	25	27	25	20	3
E. Løn håndtering	58	20	11	7	3
F. Arbejdsmiljø	12	14	34	40	4
G. Rehabilitering	24	22	13	5	1
H. Afvikling/nedskæringer	51	20	11	11	36
I. Arbejdsretlige spørgsmål	45	23	18	9	7
J. Fagforenings- og samarbejdsspørgsmål	38	29	14	8	4
K. Performance management	33	27	20	6	10
L. Change management	20	13	27	28	14
M. Chef- og lederudvikling	16	20	38	24	12
N. Arbejdet i ledergrupper	13	24	36	25	3
O. Employer branding	32	26	23	12	2
P. Mangfoldighed/diversitet	47	23	15	4	7
Q. Innovation	18	27	36	12	11
R. CSR, socialt ansvar	34	33	19	5	7
S. Bæredygtighed	37	32	20	4	8
T. Medarbejderundersøgelser	41	28	16	10	7
U. Sociale medier (LinkedIn, V. Facebook, Twitter, Instagram osv.)	44	24	15	7	4
V. Digitalisering	22	20	23	31	10
W. HR-/People analytics	32	26	15	7	4
X. Evidensbaseret HR	31	22	14	6	20
Y. Agil HR	29	19	14	13	27

Tabel 8.2

Hvordan har håndtering af pandemien påvirket arbejdsbelastningen for organisationens HR-funktion? (%)

	2021
Mindsket betydeligt	0
Mindsket	1
Uforandret	22
Øget	48
Øget betydeligt	28
<i>N</i>	229

Tabel 8.3

Hvordan er HR-funktionens organisatoriske position (indflydelse, status, etc.) blevet påvirket som konsekvens af pandemien? (%)

	2021
Svækket betydeligt	0
Svækket	1
Uforandret	51
Styrket	35
Styrket betydeligt	10
<i>N</i>	230

Tabel 8.4

Hvordan er produktiviteten i HR-/personalearbejdet blevet påvirket af pandemien?

	2021
Mindsket betydeligt	0
Mindsket	10
Uforandret	51
Øget	35
Øget betydeligt	5
<i>N</i>	230

Tabel 8.5

Hvordan er produktiviteten i den samlede organisations arbejde blevet påvirket af pandemien?

	2021
Mindsket betydeligt	1
Mindsket	14
Uforandret	46
Øget	35
Øget betydeligt	3
<i>N</i>	231