

# **Ledernes forventning til konjunktur og rekruttering 2. halvår 2008**

**Temaer:  
Rekruttering, kommende ledere,  
seniorpolitik**



**Maj 2008**

Indledning .....	3
Sammenfatning .....	3
1. Konjunkturbaggrunden - dalende optimisme blandt lederne i Danmark .....	5
2. Rekrutteringsproblemer .....	5
3. Hvad betyder situationen på arbejdsmarkedet for din virksomhed .....	6
4. Hvilke kanaler bruges ved ekstern rekruttering .....	7
5. Hvilke forhold har betydning for tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft .....	8
6. Er lederne klædt på til at rekruttere de rigtige medarbejdere .....	9
7. Brugen af dusør .....	10
8. Kommende ledere .....	11
9. Seniorpolitik .....	12
10. Om undersøgelsen .....	14

## Indledning

Mangelen på kvalificeret arbejdskraft giver mange problemer. Mange virksomheder må ansætte medarbejdere med lavere kvalifikationer end de ønsker, de bruger megen tid på oplæring og får ikke de optimale resultater. Der arbejdes over, men det undgås alligevel ikke, at der må afvises ordrer.

At skaffe mere arbejdskraft er en af tidens største udfordringer. Undersøgelsen viser en række af de problemer virksomhederne oplever og de løsninger, de søger at gennemføre.

Et specielt emne der peges på i undersøgelsen er spørgsmålet om at udvikle fremtidens ledere. Kun hver fjerde virksomhed gør en målrettet indsats for at finde og uddanne medarbejdere med talent eller interesse for et kommende lederjob. Det ses tydeligt, at virksomheder, der aktivt udvikler kommende ledere, også i langt højere grad end andre kan rekruttere ledere med erfaring fra virksomheden.

Endeligt peger undersøgelsen på, at mange ledere mangler tilstrækkelige kvalifikationer, der skal bruges, når man skal rekruttere de rigtige medarbejdere.

## Sammenfatning

Lederne på de danske virksomheder ser optimistisk på konjunkturerne for 2. halvår af 2008. Men i forhold til en tilsvarende vurdering, som blev lavet et år tidligere, er optimismen dalet markant, både når det gælder forventninger til omsætning, overskud og beskæftigelse.

Omkring halvdelen af virksomhederne har generelt eller i en del tilfælde haft problemer med at rekruttere arbejdskraft i det sidste år. Kun hver fjerde af de virksomheder, som har rekrutteret medarbejdere, har ikke haft problemer med rekrutteringen. Det er kvalificerede medarbejdere, som det er sværest at skaffe.

I over halvdelen af virksomhederne har de ansatte været nødt til at arbejde flere timer om ugen på grund af den pressede situation på arbejdsmarkedet. En stor gruppe virksomheder har været nødt til at ansætte folk med lavere kvalifikationer end de ønsker, hvorfor de må bruge flere kræfter på oplæring.

40 procent af virksomhederne har i større eller mindre grad hentet arbejdskraft i udlandet og lige så mange overvejer at gøre det. Til gengæld er der langt færre, som søger at løse deres rekrutteringsproblemer ved at gøre en ekstra indsats for at tiltrække ældre medarbejdere eller arbejdskraft med anden etnisk baggrund end dansk.

15 procent af landets virksomheder har helt opgivet at få de ønskede nye medarbejdere. Næsten hver femte virksomhed tvinges til at afvise nye ordrer, fordi de ikke kan skaffe medarbejdere nok.

Der benyttes en lang række kanaler samtidig til rekruttering af arbejdskraft udefra. Hvilke kanaler der anvendes varierer efter, hvilken type arbejdskraft det drejer sig om, men dog ikke så meget som man måske kunne have forventet.

Internettet har overtaget rollen som den klart mest anvendte rekrutteringsmetode. Næst efter internettet er det lederes og medarbejders personlige netværk, der bruges mest til rekruttering. Dagblade og fagblade har stadig stor betydning når der skal rekrutteres. Som næste prioritet følger uopfordrede eller tidligere ansøgere.

Rekrutteringsbureauer og headhunting anvendes i alt væsentligt, kun når der skal rekrutteres ledere og funktionærer. Jobcentrene anvendes væsentligt mere end a-kasser, fagforeninger og vikarbureauer, når virksomhederne skal finde medarbejdere. Jobmesser er den klart mindst anvendte rekrutteringskanal.

Når lederne skal pege på, hvilke forhold der har betydning for at tiltrække eller fastholde arbejdskraft, er det karakteristisk, at der ikke peges på en enkelt eller nogle få faktorer, men på en meget bred palet. Der er ikke nogen klare vindere eller tabere blandt de otte alternativer, der var stillet op i spørgeskemaet.

De mest udbredte instrumenter i virksomhedernes seniorpolitik er mulighed for nedsat arbejdstid, seniorsamtaler og mindre belastende opgaver. Mens der lægges meget mindre vægt på at synliggøre ældre medarbejderes kompetencer eller på at give mulighed for karriereskift.

23 procent af de danske virksomheder giver dusører på op til 40.000 kroner til ansatte, der kan skaffe en ny medarbejder. Brugen af dusør for at skaffe nye medarbejdere er fordoblet fra maj 2007 til maj 2008, så hver ottende nu svarer, at det bruges altid eller ofte og næsten samme antal bruger det af og til/i enkelte tilfælde. Det er ikke kun højtuddannede specialister, der rekrutteres ved hjælp af dusører, men også faglærte, ufaglærte og funktionærer.

Hver tredje virksomhed rekrutterer overvejende sine ledere eksternt, mens hver fjerde overvejende finder ledere blandt de eksisterende medarbejdere. Meget naturligt vokser graden af intern rekruttering med virksomhedens størrelse.

Til trods for at to tredjedele af virksomhederne gør stor brug af internt rekrutterede ledere, er det kun 27 procent af virksomhederne, der gør en målrettet indsats for at finde og uddanne medarbejdere med talent eller interesse for et kommende lederjob. Det er de store virksomheder, som er aktive med hensyn til at udvikle de kommende ledere. Men det er dog stadig kun 45 procent af selv de store virksomheder med over 500 ansatte, der har aktiviteter på dette område.

Der er en meget tydelig sammenhæng mellem, hvorledes virksomheden rekrutterer sine ledere og dens aktiviteter med henblik på selv at udvikle ledere. Blandt virksomheder, der ikke aktivt gør noget for at rekruttere og træne kommende ledere, rekrutterer 80 procent overvejende deres ledere eksternt, mens de der praktiserer førlederudvikling i langt højere grad rekrutterer ledere internt.

Manglen på arbejdskraft betyder, at de ældste gruppers muligheder for at få nyt job er blevet væsentligt forbedret. 52 procent af de adspurgte virksomheder har inden for det seneste år ansat en medarbejder på 55 år eller derover. 21 procent af virksomhederne har skrevet kontrakt med en person på 55+ til et lederjob.

Der er en klar sammenhæng mellem, om en virksomhed ansætter eller ikke ansætter seniorer og om virksomheden har en seniorpolitik. De der har seniorpolitik ansætter også seniorer - og omvendt: De der ansætter seniorer har en seniorpolitik.

Kun hver fjerde leder svarer, at de i tilstrækkelig grad har deltaget i kurser eller lignende om, hvordan man rekrutterer. 62 procent har slet ikke deltaget i uddannelse på dette område. Det afspejler sig også i, at kun 30 procent af lederne føler sig fuldt klædt på til at rekruttere de rigtige medarbejdere.

## 1. Konjunkturbaggrunden - dalende optimisme blandt lederne i Danmark

Lederne på de danske virksomheder ser optimistisk på konjunkturerne for 2. halvår af 2008. Men i forhold til en tilsvarende vurdering, som blev lavet et år tidligere, er optimismen dalet markant, både når det gælder forventninger til omsætning, overskud og beskæftigelse. For ét år siden forventede 78 procent af de adspurgte, at de kunne se frem til stigende omsætning i 2. halvår af 2007. Når lederne nu vurderer udsigterne for det næste halve år, tror 62 procent, at omsætningen i virksomheden vil gå opad.

Lidt over halvdelen af lederne, 53 procent, forventer et stigende overskud de næste seks måneder, og også det tal var for et år siden væsentligt højere, nemlig 69 procent. Når det gælder beskæftigelsessituationen går tendensen med den faldende optimisme igen: 18 procent vurderer, at der skal ansættes flere ledere og hver tredje, at der skal ansættes flere funktionærer. På tærsklen til 2. halvår af 2007 var de tilsvarende tal henholdsvis 21 procent og 42 procent.

27 procent af de adspurgte tror, at der skal ansættes flere faglærte i løbet af det næste halve år, og her var tallet for ét år siden seks procentpoint højere, 33 procent. Og når det gælder ufaglærte, er der sket et tilsvarende dyk i optimismen: 23 procent nu mod 30 procent i 2007.

**Tabel 1. Hvilke forventninger har du til 2. halvår af 2008 på din virksomhed**

	Stiger	Uændret	Falder	Ved ikke	Ikke relevant	Total	Indeks Stigning – fald
Antal ledere	18%	69%	11%	1%	1%	100%	7
Øvrige funktionærer	33%	51%	13%	1%	1%	100%	20
Antal faglærte	27%	47%	10%	3%	13%	100%	17
Antal ufaglærte	23%	43%	15%	3%	16%	100%	8
Omsætningen	62%	21%	11%	1%	6%	100%	51
Overskuddet	53%	25%	13%	2%	6%	100%	40
Eksporten	26%	19%	4%	3%	48%	100%	22

Der er en svag forventning om stigende beskæftigelse i alle faggrupper og en kraftig forventning om stigning i omsætning, overskud og eksport. Bryder man tallene op på brancher ses det, at der er speciel stor forventning til vækst i antal ledere og funktionærer i IT-branchen og til faglærte og ufaglærte i industrien.

## 2. Rekrutteringsproblemer

Omkring halvdelen af virksomhederne har generelt eller i en del tilfælde haft problemer med at rekruttere arbejdskraft i det sidste år. Kun hver fjerde af de virksomheder, som har rekrutteret, har ikke haft problemer med rekrutteringen. Det er de kvalificerede medarbejdere, som det er sværest at skaffe.

**Tabel 2 Har din virksomhed det sidste år oplevet problemer med at rekruttere arbejdskraft**

	Ja, det har generelt været vanskeligt	Ja, i en del tilfælde	Ja, men kun i helt særlige tilfælde	Nej	Ikke rekrutteret i år	Total
Ledere	18%	25%	14%	22%	22%	100%
Øvrige funktionærer	22%	30%	14%	22%	12%	100%
Faglærte	24%	23%	11%	18%	23%	100%
Ufaglærte	12%	18%	11%	33%	27%	100%

### 3. Hvad betyder situationen på arbejdsmarkedet for din virksomhed

I over halvdelen af virksomhederne har de ansatte været nødt til at arbejde flere timer om ugen på grund af den pressede situation på arbejdsmarkedet. En stor gruppe virksomheder har været nødt til at ansætte folk med lavere kvalifikationer end de ønsker, hvorfor de må bruge flere kræfter på oplæring.

40 procent af virksomhederne har i større eller mindre grad hentet arbejdskraft i udlandet og lige så mange overvejer at gøre det. Til gengæld er der langt færre, som søger at løse deres rekrutteringsproblemer ved at gøre en ekstra indsats for at tiltrække ældre medarbejdere eller arbejdskraft med anden etnisk baggrund end dansk.

15 procent af landets virksomheder har helt opgivet at få de ønskede nye medarbejdere. Næsten hver femte virksomhed tvinges til at afvise nye ordrer, fordi de ikke kan skaffe medarbejdere nok.

**Table 3. Hvad betyder situationen på arbejdsmarkedet for din virksomhed**

	Passer i høj grad	Passer i nogen grad	Passer kun i ringe grad	Passer slet ikke	Ved ikke	Total
Vi må afvise ordrer på grund af manglende arbejdskraft	2%	14%	25%	50%	8%	100%
De ansatte i virksomheden er nødt til at arbejde flere timer om ugen	15%	41%	26%	17%	2%	100%
Vi kan ikke få de folk, vi skal bruge, og vi har i øjeblikket helt opgivet at søge efter arbejdskraft	2%	13%	27%	56%	2%	100%
Vi må ansætte folk med lavere kvalifikationer end vi ønsker, og vi bruger derfor flere kræfter på oplæring	8%	31%	25%	33%	3%	100%
Manglen på arbejdskraft får de ansatte til at kræve mere i løn	13%	38%	25%	20%	4%	100%
Vi gør en ekstra stor indsats for at få ældre medarbejdere til at udskyde tilbagetrækning	6%	26%	31%	28%	9%	100%
Vi har hentet arbejdskraft i udlandet	11%	17%	12%	57%	3%	100%
Vi overvejer at hente arbejdskraft i udlandet	11%	17%	14%	50%	8%	100%
Vi er nødt til at omorganisere vores virksomhed som en direkte følge af rekrutteringsproblemer	2%	11%	23%	58%	5%	100%
Vi gør en ekstra stor indsats for at tiltrække arbejdskraft med anden etnisk baggrund end dansk	4%	17%	28%	44%	7%	100%
Vi gør en ekstra stor indsats for at tiltrække ældre medarbejdere	2%	12%	33%	47%	7%	100%
Vi har outsourcet opgaver til udlandet	9%	10%	8%	66%	7%	100%
Vi overvejer at outsource opgaver til udlandet	8%	11%	9%	62%	9%	100%

Det er især bygge- og anlæg samt IT, der må afvise ordrer på grund af mangel på arbejdskraft. Det er de samme samt industri, som henter arbejdskraft i udlandet, mens de offentlige ligger i spidsen i bestræbelserne på at holde på ældre medarbejdere.

## 4. Hvilke kanaler bruges ved ekstern rekruttering

Der benyttes en lang række kanaler samtidig til rekruttering af arbejdskraft udefra. Hvilke kanaler der anvendes varierer efter, hvilken type arbejdskraft det drejer sig om, men dog ikke så meget som man måske kunne have forventet.

Internettet har overtaget rollen, som den klart mest anvendte rekrutteringsmetode. Det benyttes ofte eller altid i over 70 procent af tilfældene ved rekruttering af ledere og funktionærer, 59 procent ved faglærte og 50 procent ved ufaglærte.

Næst efter internettet er det lederes og medarbejders personlige netværk, der bruges mest til rekruttering. Disse netværk benyttes ofte eller altid i 52 procent af tilfældene ved rekruttering af ledere, 47 procent ved funktionærer, 37 procent ved faglærte og 32 procent ved ufaglærte.

Dagblade og fagblade har stadig stor betydning, når det skal rekrutteres. Det gælder for alle faggrupper, stigende fra 36 procent altid/oftest for ufaglærte til omkring 50 procent for funktionærer og ledere.

Virksomhederne henvender sig også til uopfordrede ansøgere eller tidligere ansøgere. Det sker ofte eller altid i 28 procent af tilfældene, når der skal rekrutteres ledere, 34 procent ved rekruttering af funktionærer, 32 procent ved faglærte og 34 procent ved ufaglærte.

Rekrutteringsbureauer og headhunting anvendes i alt væsentligt kun til at finde ledere og funktionærer. Det benyttes ofte eller altid i 37 procent af tilfældene, når der skal rekrutteres ledere, 23 procent til funktionærer, mens det kun anvendes i 10 procent af tilfældene når der skal rekrutteres faglærte og 5 procent til ufaglærte.

Jobcentrene anvendes væsentligt mere end a-kasser, fagforeninger og vikarbureauer. Jobcentrene benyttes ofte eller altid i 18-19 procent af tilfældene, hvor der skal rekrutteres ledere og funktionærer, 22 procent ved faglærte og hele 27 procent ved ufaglærte.

Jobmesser er den klart mindst anvendte rekrutteringskanal.

**Tabel 4.1 Hvilke kanaler bruges ved ekstern rekruttering af ledere**

	Altid	Oftest	Af og til	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	Total
Dagblade og fagblade	19%	30%	20%	14%	11%	6%	100%
Internettet	43%	29%	10%	6%	8%	5%	100%
Jobcentre	8%	11%	11%	18%	39%	13%	100%
A-kasser og fagforeninger	2%	3%	9%	17%	53%	16%	100%
Vikarbureauer	2%	11%	15%	16%	44%	13%	100%
Netværk (lederens og medarbejders)	11%	41%	26%	7%	9%	7%	100%
Uopfordrede ansøgninger/tidligere ansøgere	5%	23%	31%	18%	13%	11%	100%
Rekrutteringsbureauer eller headhunting	10%	27%	19%	13%	22%	9%	100%
Jobmesser	1%	5%	9%	14%	54%	16%	100%

**Tabel 4.2. Hvilke kanaler bruges ved ekstern rekruttering af funktionærer**

	Altid	Ofte	Af og til	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	Total
Dagblade og fagblade	20%	34%	21%	11%	9%	5%	100%
Internettet	47%	28%	10%	4%	6%	4%	100%
Jobcentre	9%	12%	16%	21%	29%	12%	100%
A-kasser og fagforeninger	3%	4%	12%	20%	45%	15%	100%
Vikarbureauer	3%	14%	24%	19%	29%	11%	100%
Netværk (lederes og medarbejderes)	10%	37%	30%	9%	8%	7%	100%
Uopfordrede ansøgninger/tidligere ansøgere	7%	27%	34%	16%	8%	8%	100%
Rekrutteringsbureauer eller headhunting	5%	18%	20%	16%	31%	10%	100%
Jobmesser	2%	6%	10%	15%	50%	16%	100%

**Tabel 4.3. Hvilke kanaler bruges ved ekstern rekruttering af faglærte**

	Altid	Ofte	Af og til	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	Total
Dagblade og fagblade	19%	25%	16%	11%	13%	15%	100%
Internettet	37%	22%	10%	5%	11%	14%	100%
Jobcentre	10%	12%	17%	13%	27%	21%	100%
A-kasser og fagforeninger	4%	9%	12%	16%	35%	23%	100%
Vikarbureauer	2%	12%	17%	15%	34%	21%	100%
Netværk (lederes og medarbejderes)	9%	28%	23%	9%	13%	18%	100%
Uopfordrede ansøgninger/tidligere ansøgere	6%	26%	28%	11%	12%	18%	100%
Rekrutteringsbureauer eller headhunting	3%	7%	9%	15%	44%	23%	100%
Jobmesser	1%	4%	9%	12%	49%	24%	100%

**Tabel 4.4. Hvilke kanaler bruges ved ekstern rekruttering af ufaglærte**

	Altid	Ofte	Af og til	Sjældent	Aldrig	Ved ikke	Total
Dagblade og fagblade	16%	20%	15%	11%	20%	17%	100%
Internettet	33%	17%	10%	7%	16%	17%	100%
Jobcentre	12%	15%	17%	10%	25%	21%	100%
A-kasser og fagforeninger	5%	10%	14%	13%	33%	24%	100%
Vikarbureauer	2%	13%	14%	13%	35%	22%	100%
Netværk (lederes og medarbejderes)	6%	26%	22%	9%	17%	19%	100%
Uopfordrede ansøgninger/tidligere ansøgere	7%	27%	23%	10%	15%	18%	100%
Rekrutteringsbureauer eller headhunting	1%	4%	6%	11%	54%	25%	100%
Jobmesser	2%	5%	7%	10%	51%	25%	100%

## 5. Hvilke forhold har betydning for tiltrækning og fastholdelse af arbejdskraft

Når lederne skal pege på, hvilke forhold der har betydning for at tiltrække eller fastholde arbejdskraft, er det karakteristisk, at der ikke peges på en enkelt eller nogle få faktorer, men på en meget bred palet. Der er ikke nogen klare vindere eller tabere, blandt de otte alternativer der var stillet op i spørgeskemaet.



Det er næsten det samme billede der tegner sig, hvad enten vi taler om tiltrækning eller fastholdelse. Frynsegoder scorer højest, mens løn samt personlig udvikling og karriere ligger lavt.

**Tabel 5 Hvilken betydning har virksomhedens tilbud, når den ønsker at tiltrække hhv. fastholde medarbejdere**

Vælg mellem 1 og 5. 1 betyder at det har meget stor betydning, 5 at det har meget lille betydning.

	Tiltrække	Fastholde
Frynsegoder (f.eks. telefon, avis, bil, internet)	3,1	3,0
Øvrige ansættelsesvilkår (f. eks. barsel, pension, ferie, sundhedsfremmende tilbud)	2,7	2,5
Mulighed for videre- og efteruddannelse	2,6	2,4
Arbejdsmiljø	2,5	2,4
Fleksibel arbejdstilrettelæggelse (fleksibilitet i arbejdstid, mulighed for hjemmearbejde mv.)	2,5	2,2
Virksomhedens image	2,4	2,5
Løn	2,4	2,5
Mulighed for personlig udvikling og karriere	2,3	2,2
Andet	4,9	4,7

## 6. Er lederne klædt på til at rekruttere de rigtige medarbejdere

Kun hver fjerde leder svarer at de i tilstrækkelig grad har deltaget i kurser eller lignende om, hvordan man rekrutterer. 62 procent har slet ikke deltaget i uddannelse på dette område. Det afspejler sig også i, at kun 30 procent af lederne føler sig fuldt klædt på til at rekruttere de rigtige medarbejdere, mens 59 procent følger sig delvist påklædt og 11 procent slet ikke mener, at de har den rigtige viden.

**Tabel 6**

Føler du dig som leder klædt på til at rekruttere de rigtige medarbejdere?				Har du som leder deltaget i kurser eller lignende om, hvordan man rekrutterer?			
Ja, fuldstændigt	Ja, delvist	Nej	I alt	Ja, tilstrækkeligt	Ja, utilstrækkeligt	Nej	I alt
30%	59%	11%	100%	24%	14%	62%	100%

Jo større virksomheden er jo mere udbredt er det, at lederne har deltaget i kurser eller lignende om, hvordan man rekrutterer. 30 procent af lederne i virksomheder med over 500 ansatte svarer, at de har deltaget tilstrækkeligt i uddannelse på området, mens det kun gælder 17 procent i virksomheder med under 50 ansatte. Det giver sig udslag i tilsvarende tal om, hvorvidt lederne føler sig påklædt til at rekruttere de rigtige medarbejdere. 36 procent af lederne i virksomheder med over 500 ansatte føler sig fuldt påklædt og 54 procent føler sig delvist klædt på. I virksomheder med under 50 ansatte er svarene på de samme spørgsmål hhv. 24 procent og 65 procent.

Et tilsvarende mønster viser sig, hvis man deler op efter ledelsesniveau. Kun 25 procent af førstelinielederne føler sig klædt på til at rekruttere de rigtige medarbejdere, mens det gælder for 38 procent af cheferne, der har ledelsesansvar for både ledere og medarbejdere.

## 7. Brugen af dusør

23 procent af de danske virksomheder giver dusører på op til 40.000 kroner til ansatte, der kan skaffe en ny medarbejder.

Brugen af dusør for at skaffe nye medarbejdere er fordoblet fra maj 2007 til maj 2008, så hver ottende nu svarer, at det bruges altid eller ofte og næsten samme antal bruger det af og til/i enkelte tilfælde.

**Tabel 7.1 Bruger I "dusører" til medarbejdere eller andre, der skaffer en ny medarbejder til jeres virksomhed?**

	Maj 2007	Maj 2008
Altid/ofte i mindst et område	6%	12%
Af og til/enkelte tilfælde i mindst et område	11%	11%
Aldrig/Ved ikke i samtlige områder	83%	78%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*\*De "områder" der tales om er hhv. ledere, øvrige funktionærer, faglærte og ufaglærte.*

Det er ikke kun er højtuddannede specialister, der rekrutteres ved hjælp af dusører, men også faglærte, ufaglærte og funktionærer. Faktisk varierer omfanget af anvendelsen af dusør sig ikke meget efter, uanset om det drejer sig om at rekruttere ledere, øvrige funktionærer, faglærte og ufaglærte.

Svarene på spørgsmålet om hvor store beløb, der typisk er tale om i dusør, svinger fra 5.000 kroner til 100.000 kroner. Beløbene ligger på omtrent samme niveau som i 2007.

Der er også eksempler på anden form for honorering, f.eks. at medarbejderen der skaffer den eftertragtede nye kollega får restaurationsbesøg, vin eller et par fridage. Til den nye medarbejder ydes kun meget sjældent eksplicit kontant dusør, såkaldt sign-on-fee. Betalingen for at skifte ansættelse indgår i stedet i den generelle forhandling om vilkår ved ansættelsen, det kan være højere løn eller f.eks. ferie med fuld løn fra ansættelsesdagen til nye medarbejdere.

**Tabel 7.2 Hvor stort beløb er der typisk tale om?**

	Til nuværende medarbejder	Til ny medarbejder
Gennemsnit blandt de der giver dusør	7.103	21.340
Maksimum	40.000	100.000

Beløbene ligger på omtrent samme niveau som i 2007.

## 8. Kommende ledere

Hver tredje virksomhed rekrutterer overvejende sine ledere eksternt, mens hver fjerde overvejende finder ledere blandt de eksisterende medarbejdere. Meget naturligt vokser graden af intern rekruttering med virksomhedens størrelse.

**Tablet 8.1** Hvorledes rekrutterer virksomheden sine ledere?

Antal ansatte	Overvejende eller næsten udelukkende internt blandt nuværende ansatte	Nogenlunde lige ofte internt og eksternt	Overvejende eller næsten udelukkende eksternt rekruttering	I alt
1-49	21%	33%	46%	100%
50-99	25%	31%	44%	100%
100-199	18%	49%	33%	100%
200-499	24%	44%	32%	100%
500+	27%	56%	17%	100%
<b>Alle</b>	<b>24%</b>	<b>43%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>

Til trods for at to tredjedel af virksomhederne gør stor brug af internt rekrutterede ledere, er det kun 27 procent af virksomhederne, der gør en målrettet indsats for at finde og uddanne medarbejdere med talent eller interesse for et kommende lederjob. Det er de store virksomheder, som er aktive mht. at udvikle de kommende ledere. Men det er dog stadig kun 45 procent af selv de store virksomheder med over 500 ansatte, der har aktiviteter på dette område.

**Tablet 8.2.** Har virksomheden etableret førlederdudvikling?

(Dvs. udvikling af medarbejdere med talent eller interesse for et lederjob).

	Ja	Nej	Ved ikke	Total
<b>Antal ansatte</b>				
1-49	11%	82%	6%	100%
50-99	26%	69%	6%	100%
100-199	19%	71%	10%	100%
200-499	25%	64%	11%	100%
500+	45%	40%	15%	100%
<b>Alle</b>	<b>27%</b>	<b>63%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

Der er en meget tydelig sammenhæng mellem, hvorledes virksomheden rekrutterer sine ledere og dens aktiviteter med henblik på selv at udvikle ledere. Blandt virksomheder, der ikke aktivt gør noget for at rekruttere og træne kommende ledere, rekrutterer 80 procent overvejende deres ledere eksternt, mens de der praktiserer førlederdudvikling i langt højere grad rekrutterer ledere internt.

**Tabel 8.3. Sammenhængen mellem om virksomheden har etableret førlederudvikling og hvorledes virksomheden rekrutterer sine ledere.**

	Har virksomheden etableret førlederudvikling?			
	Ja	Nej	Ved ikke	I alt
<b>Hvorledes rekrutterer virksomheden sine ledere?</b>				
Internt (næsten udelukkende + overvejende)	<b>38%</b>	55%	7%	100%
Nogenlunde lige ofte internt og eksternt	<b>33%</b>	55%	11%	100%
Eksternt (næsten udelukkende + overvejende)	11%	<b>80%</b>	10%	100%

Udviklingen af kommende ledere foregår i høj grad ved uddannelse og kurser. Ofte af længere varighed, men også gennem afprøvning som leder af mindre teams eller som projektleder.

**Tabel 8.4. Hvad består virksomhedens førlederudvikling af?**

(blandt virksomheder der har førlederudvikling)

Kursusdeltagelse	90%
Afprøvning som leder af mindre teams	59%
Vurdering af lederpotentiale ved ansættelse af nye medarbejdere	34%
Afprøvning som projektleder	28%
Andet	33%

**Tabel 8.5. Hvor længe varer kurserne for kommende ledere?**

- 7 dage	16%
8 – 14 dage	18%
15 – 30 dage	13%
1 – 5 mdr.	20%
6 mdr. og op	33%

## 9. Seniorpolitik

Manglen på arbejdskraft betyder, at de ældste gruppers muligheder for at få nyt job er blevet væsentligt forbedret. 52 procent af de adspurgte virksomheder har inden for det seneste år ansat en medarbejder på 55 år eller derover. 21 procent af virksomhederne har skrevet kontrakt med en person på 55+ til et lederjob.

Det er stadig under halvdelen af alle virksomheder, der har en seniorpolitik. 42 procent svarer at de har en seniorpolitik, 48 procent siger nej og 10 procent ved ikke. Det er helt tydeligt, at jo større virksomheden er, jo mere udbredt er det at have en seniorpolitik på arbejdspladsen. Det gælder for 18 procent af virksomhederne med under 50 ansatte og 46 procent for de med 100-200 ansatte. Det er bemærkelsesværdigt, at i de helt store virksomheder med over 500 ansatte, der ved hver sjette leder ikke om deres virksomhed har en seniorpolitik eller ej.

**Tabel 9.1. Seniorpolitik og virksomhedsstørrelse**

	Har virksomheden en seniorpolitik?			
	Ja	Nej	Ved ikke	Total
<b>Antal ansatte</b>				
1-49	18%	73%	8%	100%
50-99	39%	56%	5%	100%
100-199	46%	46%	9%	100%
200-499	55%	33%	12%	100%
500+	56%	28%	16%	100%
Total	42%	47%	11%	100%

Der er en klar sammenhæng mellem, om en virksomhed ansætter eller ikke ansætter seniorer og om virksomheden har en seniorpolitik. De der har seniorpolitik ansætter også seniorer - og omvendt: De der ansætter seniorer har en seniorpolitik.

Svarene viser at 61 procent af de virksomheder, der har en seniorpolitik har ansat medarbejdere på 55 år eller mere inden for det seneste år, mens det samme kun gælder for 26 procent af virksomhederne uden seniorpolitik.

**Tabel 9.2. De der har seniorpolitik ansætter seniorer.**

	Har din virksomhed ansat medarbejdere på 55 år eller mere inden for det seneste år?			
	Ja	Nej	Ved ikke	I alt
<b>Har virksomheden en seniorpolitik?</b>				
Ja	<b>61%</b>	<b>26%</b>	13%	100%
Nej	44%	49%	6%	100%

65 procent af de virksomheder som ikke har ansat medarbejdere på 55+ har heller ikke en seniorpolitik.

**Tabel 9.3. De der ansætter seniorer har en seniorpolitik.**

	Har virksomheden en seniorpolitik?			
	Ja	Nej	Ved ikke	I alt
<b>Har din virksomhed ansat medarbejdere på 55 år eller mere inden for det seneste år?</b>				
Ja	49%	40%	11%	100%
Nej	<b>29%</b>	<b>65%</b>	6%	100%

De mest udbredte instrumenter i virksomhedernes seniorpolitik er mulighed for nedsat arbejdstid, seniorsamtaler og mindre belastende opgaver. Mens der lægges meget mindre vægt på at synliggøre ældre medarbejders kompetencer eller på at give mulighed for karriereskift.

**Table 9.4. What senior policy consists of**  
(Amongst the companies that have a senior policy)

	Procent
Mulighed for nedsat arbejdstid	86 %
Seniorsamtaler	68 %
Mulighed for mindre belastende arbejdsopgaver	63 %
Mulighed for karriereskift	42 %
Seniorkurser	28 %
Synliggørelse af ældre medarbejderes kompetencer	20 %
Alle med seniorpolitik	100 %

## 10. Om undersøgelsen

Ledernes Hovedorganisation undersøger halvårligt ledernes forventninger til beskæftigelse, eksport og økonomiske resultater på deres egen virksomhed og om virksomhedernes problemer med at rekruttere arbejdskraft. Undersøgelsen suppleres ofte med spørgsmål til et aktuelt tema - denne gang om rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, om kommende ledere og om seniorpolitik .

Undersøgelsen er gennemført i perioden 21.april - 4. maj 2008 og baserer sig på svar fra 1.210 medlemmer af Ledernes spørgepanel.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til Afdelingschef Kim Møller Laursen, [kml@lederne.dk](mailto:kml@lederne.dk) eller Senior Analytiker Peter Lyngse, [ply@lederne.dk](mailto:ply@lederne.dk). Telefon 3283 3283.

I tabeller med procentangivelser kan det ske at summen angives til 100%, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1 – 2 point højere eller lavere. Det er ikke udtryk for en fejl, men skyldes at procentangivelsen er afrundet.