

LEDERKARRIEREN ANNO 2012



Juni 2012

Indholdsfortegnelse

Indledning	side 3
Resumé	side 3
<i>Lederkarrieren i gennemsnit</i>	side 6
<i>Efteruddannelse i ledelse</i>	side 9
<i>Ledighed</i>	side 11
Erfaring som opsagt	
Årsag til sidste opsigelse	
Mange er blevet fritstillet	
Ledighedsperioder	
<i>Vejen til nuværende job</i>	side 16
Fra hvad til hvad	
Rådgivning i jobsøgningsprocessen	
Jobskift og løn	
Motiver til jobskift	
Ansættelses kvalifikationer	
Jobsøgning	
<i>Det nuværende job</i>	side 26
Transporttid	
Stadig i samme fagområde?	
Direktørjobbet	
Opsigelsesvarsel	
Outplacement	
Jobtilfredshed	
<i>Fremtiden</i>	side 34
Nyt job?	
Brugen af netværk i jobsøgningen	
Motiver til eventuelt jobskift	
Motiver til ikke at søge job	
Direktørjobbet som karriereambition	
Transporttid	
Hvis virksomheden lukker ...	
Exit lederkarrieren	
<i>Om undersøgelsen</i>	side 46

Indledning

Hvor lang er vejen til lederjobbet, hvordan kommer man til det, og hvad er ledernes holdning til deres fremtidige karriere? Det er blot nogle af de spørgsmål, denne undersøgelse besvarer.

Der er ikke tvivl om, at man styrker sin position og værdi på arbejdsmarkedet med en vis jobmobilitet. Det gælder ikke kun i forhold til løn og karrieremuligheder, men også hvis man kommer i en situation, hvor man bliver opsagt på grund af omstruktureringer, rationaliseringer og lignende. Her kan vejen til et nyt lederjob være hurtigere, hvis man har en bredere erfaring gennem flere lederjob, end hvis man har været i det samme lederjob og funktion i mange år.

Undersøgelsen afdækker også, hvorfor ledere aktuelt ønsker eller overvejer at skifte job og omvendt, hvad årsagen er til, at ledere aktuelt ikke har overvejelser om et jobskifte. Undersøgelsen belyser desuden lederes jobmobilitet på tværs af brancher og sektorer.

Resumé

Lederkarrieren i gennemsnit

- Lederkarrieren er i gennemsnit startet i en alder af 31 år
- Respondenterne har i gennemsnit har 3,5 lederjob i karrieren
- Den gennemsnitlige varighed af lederjobbet er 5 år
- Respondenterne har i gennemsnit haft 2,2 ikke-lederjobs inden påbegyndelsen af en lederkarriere

Efteruddannelse i ledelse

- Tre ud af ti respondenter har en påbegyndt (eventuelt enkelte moduler) eller færdiggjort en formel efteruddannelse i ledelse
- Næsten hver femte respondent har en påbegyndt (eventuelt enkelte moduler) eller færdiggjort mindst to formelle efteruddannelser i ledelse
- Det er relativt sjældent, at motivet til efteruddannelse udelukkende er et hensyn til jobbet

Ledighed

- Hver tredje respondent har prøvet at blive opsagt. Af disse har syv ud af ti kun været opsagt en enkelt gang
- To ud af tre opsigelser bunder i rationaliseringer/omstruktureringer/outsourcing og lignende
- To ud af tre blev fritstillet i forbindelse med deres seneste opsigelse

- Hver femte respondent har prøvet at være ledig i løbet af deres lederkarriere. Af disse har tre ud af fire kun været ledig en enkelt periode
- Af de respondenter der har prøvet at blive opsagt, har halvdelen prøvet at være ledig

Vejen til det nuværende job

- 50% af respondenterne kom til det nuværende job fra en anden stilling i en anden virksomhed. 40% fra en anden stilling i samme virksomhed
- Halvdelen af respondenterne skiftede branche i forbindelse med ansættelsen i det nuværende job. Godt hver tiende skiftede sektor
- To ud af tre respondenter oplevede en lønstigning i forbindelse med det sidste jobskift. Den typiske lønstigning var 11-20%
- Otte ud af ti har den erfaring, at de største lønstigninger sker ved jobskift og ikke ved almindelig lønsamtale
- De tre væsentligste motiver til jobskift var ønsket om nye udfordringer (83%), ønske om mere ansvar (63%) samt ønske om højere løn (42%)
- I respondenternes egen vurderinger spillede faglig erfaring og personlighed en større rolle end ledelseserfaring og formel uddannelse ved ansættelsen i det nuværende job
- Mindst halvdelen af alle lederjobs bliver besat "på opfordring"

Det nuværende job

- Godt halvdelen af respondenterne har mindre end en halv times transport fra hjem til arbejde, og ni ud af ti har mindre end en time
- Knap halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at de stadig i høj grad er beskæftiget inden for det fagområde, som deres oprindelige uddannelse lagde op til. Hver fjerde er i store træk ikke længere beskæftiget inden for det oprindelige fagområde
- Flertallet af respondenterne placeret i et direktørjob (n=106) kom fra en linjefunktion
- Tre ud af fire respondenter har et opsigelsesvarsel over for virksomheden på en måned
- Kun 15% af respondenterne skal opsiges med mere end 6 måneders varsel
- Kun 7% af respondenterne har i deres ansættelseskontrakt en aftale om en outplacement-ordning
- Med lille variation er to ud af tre respondenter tilfredse med lønnen, ledelsesvilkårene, udfordringerne, work-life-balance, arbejdsbyrden samt transporttiden.

Fremtiden

- Godt fire ud af ti respondenter er på vej væk fra deres nuværende job. 13% er aktivt jobsøgende, 28% overvejer at skifte job
- Otte ud af ti jobsøgende forestiller sig et nyt job i en anden virksomhed, og der er lige præferencer for et tilsvarende job eller et job med mere ansvar
- Mere end halvdelen af de jobsøgende respondenter afviser en forestilling om, at karrieren kan fortsætte i en anden sektor (51%), i udlandet (66%), i et ikke-leder job (67%), i en anden del af landet (70%) eller som selvstændig (70%)
- Blandt de aktivt jobsøgende bruger mere end otte ud af ti deres private eller arbejdsrelaterede netværk i jobsøgningen
- De tre vigtigste motiver til at søge nyt job er ønske om nye udfordringer (75%), mere ansvar (44%) og højere løn (41%)
- De tre vigtigste motiver til ikke at søge nyt job er generelt tilfredshed med det nuværende job (91%), god balance mellem arbejdsliv og privatliv (62%) samt ingen yderligere karrieremæssige ambitioner (44%)
- For godt hver fjerde respondent er det en karriereambition at på et tidspunkt at blive øverste chef enten i nuværende eller i en anden virksomhed
- I gennemsnit vil respondenterne i givet fald maksimalt lægge cirka tyve minutter oven i den nuværende transporttid mellem hjem og arbejde
- Hvis virksomheden skulle lukke i dag, er det hver fjerde respondents vurdering, at det i høj grad vil blive vanskeligt at finde et nyt og tilsvarende job
- Godt hver tredje respondent agter at fortsætte lederkarrieren så længe som muligt. Det samme antal vil fortsætte til pensionsalderen, mens kun hver femte agter at stoppe ved efterlønsalderen

Lederkarrieren i gennemsnit

Undersøgelsens respondenter har i gennemsnit været ledere i godt 15 år, og eftersom deres gennemsnitsalder er godt 46 år betyder det, at lederkarrieren i gennemsnit er startet i en alder af 31 år.

Der er forskel på mænd og kvinder, og der er forskel på offentlig og privat sektor. De mandlige respondenter starter i gennemsnit lederkarrieren tre år før kvinderne (30,3 år mod 33,1 år). Og private ledere starter tilsvarende tre år før deres kolleger i den offentlige sektor (30,7 år mod 33,6 år). Disse forhold må blandt andet tilskrives forskelle i uddannelsesniveaue (og dermed uddannelsesvarigheden).

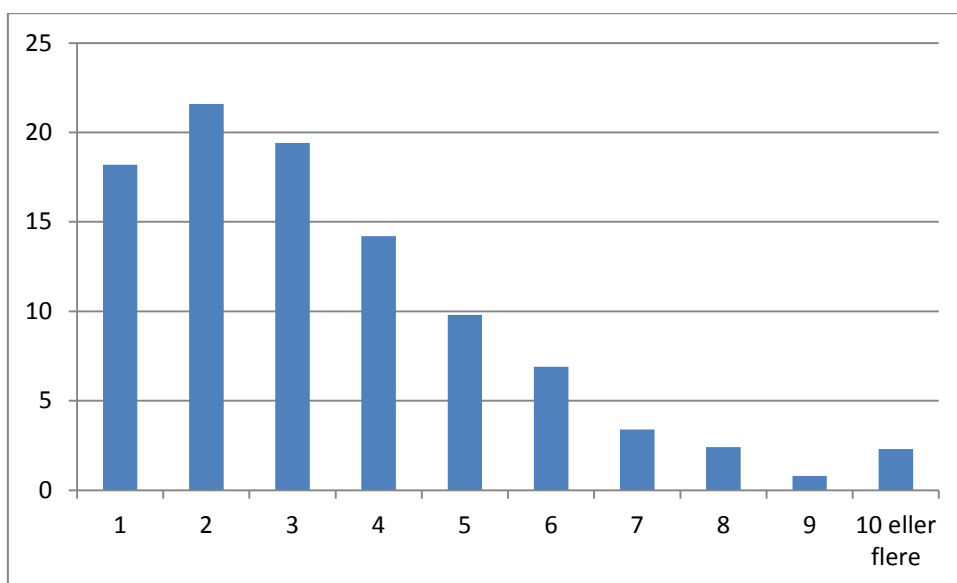
Tabel 1. Lederkarrierens begyndelse. Alder

	Privat sektor	Offentlig sektor
Kvinder	32,6	35,0
Mænd	30,1	33,6

Analysen viser, at start på lederkarrieren lidt overraskende i store træk er upåvirket af uddannelsesniveau.

Det gennemsnitlige antal lederjobs i hele karrieren er 3,5 (medianen er 3). Figur 1 viser den relative fordeling af antal lederjobs pr. respondent

Figur 1. Relativ fordeling af antal lederjobs i hele lederkarrieren.



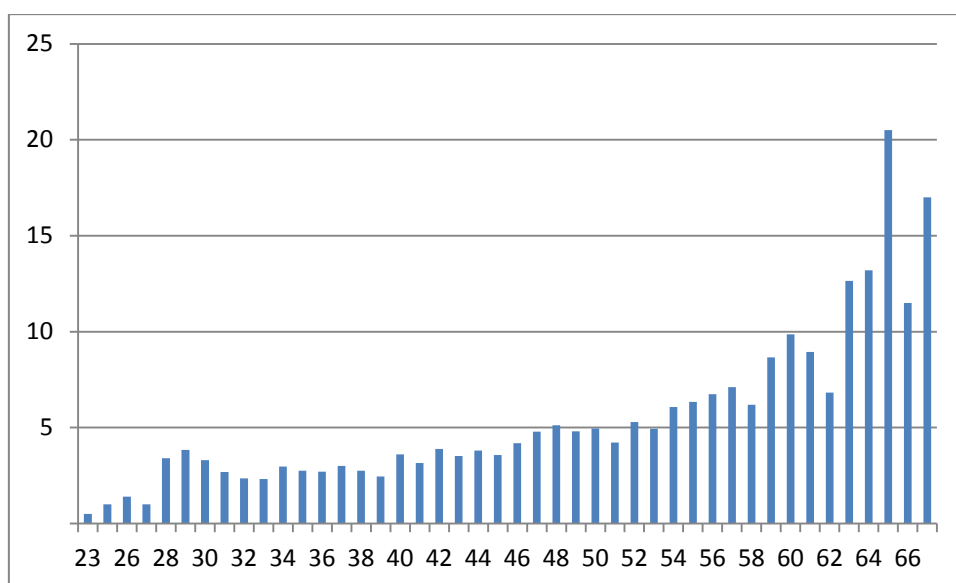
Ud af de 3,5 lederjobs har i gennemsnit 2,7 været interne forfremmelser. Det betyder, at de fleste skift i lederjobs (reelle ansvarsskift) sker ved intern forfremmelse.

Kombineres ledelsesanciennitet med antal lederjobs bliver resultatet, at den gennemsnitlige varighed af et lederjob er lige godt fem år. Lidt højere i den offentlige sektor end i den private (5,7 år mod 5,1 år). Der er ikke nævneværdig forskel på mænd og kvinder.

Respondenterne har i gennemsnit været 4,6 år i deres nuværende job (kvinderne 4,4 år og mændene 4,7 år). Denne stillingsanciennitet er – som figur 2 – antyder – afhængig af alder i den forstand, at jo ældre respondenter er, jo længere er jobancienniteten.

Figur 2. Jobanciennitet.

Antal år i nuværende job i forhold til alder.



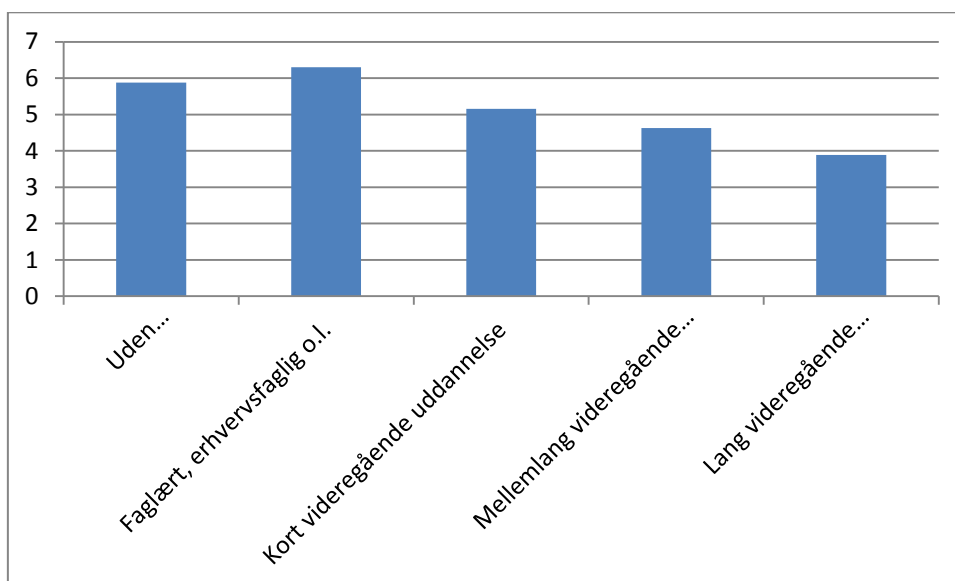
NB! Kun fem respondenter på 65 år eller derover.

Respondenterne har i gennemsnit haft 2,2 ikke-leder jobs, før de påbegyndte en lederkarriere (og efter de blev færdiguddannet).

Her er ikke nævneværdige forskelle på hverken køn eller sektor. Derimod synes der at være en vis forskel afhængig af uddannelsesniveau. Gruppen af respondenter uden erhvervskompetencegivende uddannelse eller faglært har i gennemsnit lidt flere ikke-leder jobs inden lederkarrieren end respondenter med en videregående uddannelse.

Dette mønster gentages, når man kigger på det antal år respondenterne i gennemsnit er i det enkelte lederjob. Se figur 3.

Figur 3. Antal år pr. lederjob afhængig af uddannelsesniveau.



Respondentgruppen af faglærte ledere er i gennemsnit ældre end respondenter med lang videregående uddannelse (48 år mod 43½ år). Denne forskel influerer på tallene i figur 3, men det ændrer ikke det samlede mønster, som er, at jo højere uddannelsesniveau, jo kortere tid i det enkelte lederjob.

Der er ikke forskel i antal år pr. lederjob afhængig af ledelsesniveau.

Sammenligning mellem ledelsesniveauer viser, at jo højere ledelsesniveau, jo tidligere er man startet lederkarrieren, hvilket blandt andet hænger sammen med, at ledere på øverste niveau i gennemsnit har haft færre ikke-leder jobs end øvrige respondenter (2,8 mod 3,2).

Efteruddannelse i ledelse

At være en god leder forudsætter kendskab til en række ledelsesdiscipliner. Disse discipliner er almindeligvis ikke en del af ledernes formelle grunduddannelse men indgår typisk i en række efteruddannelsessammenhænge. I de senere år er det blevet mere og mere almindeligt, at lederudvikling finder sted i formelle, kompetencegivende efteruddannelsesforløb.

Undersøgelsen spørger ind til, i hvilket omfang respondenterne har deltaget i disse efteruddannelsesforløb.

Tabel 2. Lederuddannelser.

Har du gennemført eller påbegyndt en eller flere af følgende lederuddannelser?
Procent. Svar: Ja

	Ja
Grundlæggende lederuddannelse	25
Akademiuddannelsen i ledelse	16
Diplomuddannelse i ledelse	21
MBA eller Master i ledelse	7

Som nævnt giver undersøgelsen ikke mulighed for konkret at afgøre, hvor mange respondenter, der henholdsvis har færdiggjort og påbegyndt en efteruddannelse. Det gælder for alle fire uddannelser, at det er muligt at tage uddannelsen i "små bidder".

Det skal desuden bemærkes, at tallene i tabel 2 er bruttotal i den forstand, at mange respondenter har markeret for mere end én uddannelse. Mere præcist har 31% af respondenterne markeret for én enkelt uddannelse, medens 18% har markeret for to eller flere uddannelser.

Af gode grunde er der et sammenfald mellem søgningen til de konkrete efteruddannelsesmuligheder og respondentens a priori uddannelsesniveau.

Ledere uden kompetencegivende uddannelse eller med en faglært baggrund har typisk søgt Den grundlæggende Lederuddannelse. Ledere med en kort videregående uddannelser har typisk søgt Akademiuddannelserne. Ledere med en mellemlang videregående uddannelse har primært frekventeret Diplomuddannelserne, og endelig har respondenter med en lang videregående uddannelse søgt MBA eller master-studierne.

Grundlæggende har motivet til efteruddannelse i ledelse to dimensioner: et hensyn til jobbet og et hensyn til egen karriere. Undersøgelsen har spurgt ind til, hvilket af disse motiver, der har været styrende for respondenternes valg.

Table 3. Education motivation.

Which concern was decisive for taking a leadership education? Percent.

Mest et hensyn til jobbet (evt. som krav fra virksomheden)	12
Mest et hensyn til mine karriemuligheder	41
Begge hensyn	46

Answers tell the story, that it is relatively rare to participate in further education in leadership excluding the concern for the job.

In relation to the mentioned distribution of answers, participants on the individual educations answer differently. Participants on the Den grundlæggende Lederuddannelse are more willing to point to both concerns than on the other educations. On the contrary, participants on the MBA-/Masterstudies are relatively more willing to point to the concern for their own career.

Gender, sector and management level play no significant role for the answers. On the contrary, first-time leaders are expected to be more willing to point to the concern for the job than other leaders. The same is true for respondents without competence-giving education or with a professional education background.

Ledighed

Erfaring som opsagt

Hver tredje respondent har prøvet at blive opsagt. Det er ikke overraskende sådan, at jo ældre respondenter er, jo flere har erfaring med at blive opsagt.

Tabel 4. Erfaring som opsagt.

Er du i din tid som leder blevet opsagt af en virksomhed? Procent.

	Ja	Nej
Til og med 40 år	22	78
41-50 år	33	67
Fra og med 51 år	46	54
Alle	35	65

Der er ingen markante forskelle i svarene afhængig af ledelses- eller uddannelsesniveau. Derimod er der forskel på sektor. I gennemsnit har 36% af de privat ansatte respondenter prøvet at blive opsagt. Det samme har "kun" 26% af de offentligt ansatte respondenter.

De privatansatte respondenter har i gennemsnit godt et års længere samlet ledelsesanciennitet (15,5 år mod 14,3 år), og denne forskel må alt andet lige påvirke ovennævnte forskel mellem offentlig og privat sektor, men kan lang fra forklare hele forskellen.

Der er ligeledes forskel på de kvindelige¹ og mandlige respondenter. I gennemsnit har 24% af de kvindelige respondenter prøvet at blive opsagt. Det samme gør sig gældende for 39% af de mandlige respondenter.

En del af forklaringen på denne forskel skal givetvis findes i det faktum, at kvinderne i gennemsnit har 4-5 års mindre samlet ledelsesanciennitet end de mandlige respondenter.

I kombination har 39% af de mandlige respondenter fra den private sektor prøvet at blive opsagt. Det samme har "kun" 18% af de kvindelige respondenter fra den offentlige sektor².

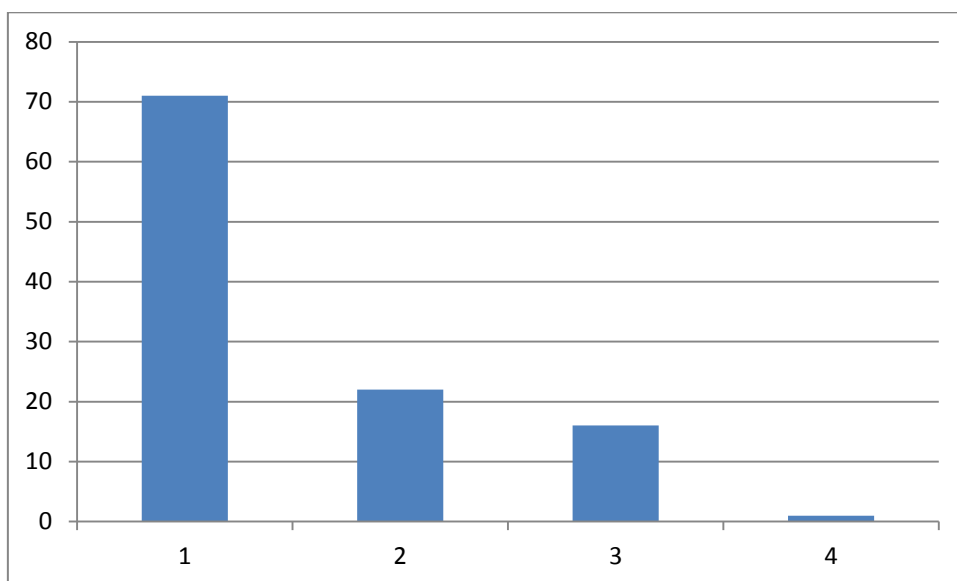
I aldersgruppen 51 år eller derover har næsten halvdelen af respondenterne prøvet at blive opsagt af en virksomhed.

Langt de fleste af de respondenter, der har prøvet at blive opsagt, har kun været opsagt en enkelt gang.

¹ N=130

² N=114

Figur 4. Procentfordeling af respondenter, der har prøvet henholdsvis 1, 2, 3 eller 4 opsigelser. Procent.



Der er ikke forskel på kvindelige og mandlige respondenter og ej heller på uddannelsesniveau.

Af gode grunde er der en sammenhæng med alder. Jo højere alder, jo større er sandsynligheden for at have oplevet mere end én opsigelse.

Desuden har lidt flere i den private end i den offentlige sektor oplevet kun én opsigelse, hvilket blandt andet må tilskrives den omstændighed, at de offentligt ansatte respondenter har lidt kortere ledelsesanciennitet.

Årsag til sidste opsigelse

Næsten to ud af tre respondenter giver udtryk for, at den vigtigste årsag til den sidste opsigelse var rationaliseringer eller omstruktureringer.

Tabel 5. Årsag til sidste opsigelse.

Hvad var den vigtigste årsag til den sidste opsigelse? Prioriteret. Procent.

	<i>Procent</i>
Rationalisering, omstrukturering, outsourcing o.lign.	62
Uenighed om mål og midler i lederjobbet	16
Andet (herunder sygdom m.m.)	8
Samarbejdsvanskeligheder	7
Uenighed om ledelsesstil	5
Manglende ledelsesmæssige resultater	2

Hver sjette opsigelse bunder i uenighed om mål og midler. Analyser antyder, at det især er respondenter på øverste ledelsesniveau, der markerer for uenighed som årsag³.

Mange er blevet fritstillet

To tredje dele af de respondenter, der har prøvet at blive opsagt i løbet af deres lederkarriere, har givet udtryk for, at de blev fritstillet i forbindelse med den sidste opsigelse. Hertil kommer, at 8% giver udtryk for, at de "delvist" blev fritstillet. I alt blev næsten tre ud af fire i fuldt eller delvist omfang fritstillet.

Analyser antyder, at jo "højere" uddannelsesniveau, jo mere almindeligt er det at blive fritstillet. Eksempelvis blev 83% af de opsagte ledere med en lang videregående uddannelse bag sig helt eller delvist fritstillet⁴. Det samme gjaldt kun for 63% af respondenterne med en faglært uddannelsesbaggrund.

Analyser antyder endvidere, at fritstilling er lidt mere almindeligt i den offentlige sektor, hvilket kan hænge sammen med forskelle i uddannelsesniveau (og dermed jobfunktion) i de to sektorer.

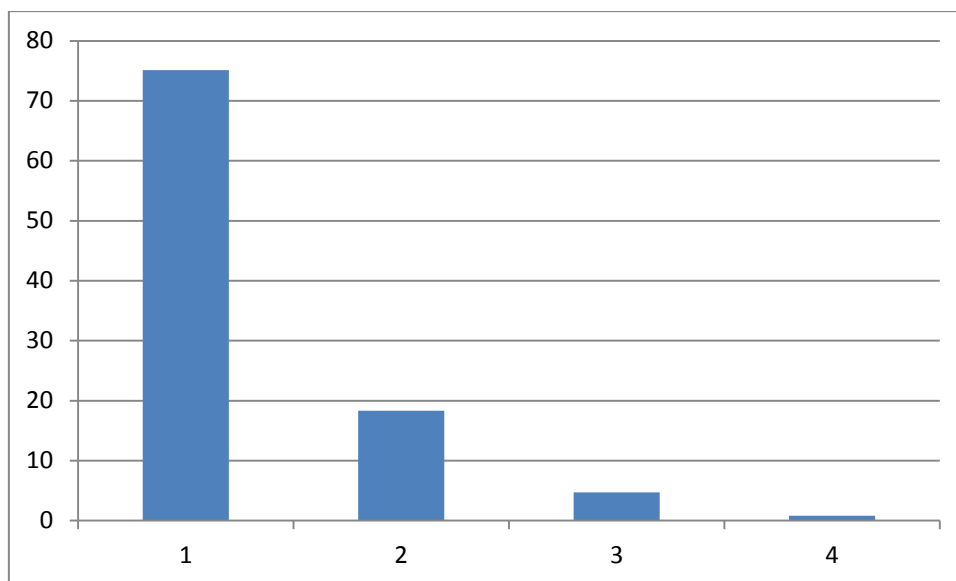
³ Antal respondenter på øverste niveau er 69.

⁴ N=71

Ledighedsperioder

På trods af at godt hver tredje respondent har prøvet at blive opsagt af deres virksomhed (én eller flere opsigelser), så er det "kun" hver femte, der i deres tid som leder har oplevet perioder med ledighed. Af disse har langt de fleste kun oplevet en enkelt ledighedsperiode.

Figur 5. Antal ledighedsperioder. Procentfordeling



Med reference til svarene i tabel 4 er det ikke overraskende, at jo højere alder, jo større er sandsynligheden for, at respondenterne har haft en eller flere ledighedsperioder i løbet af sin tid som leder.

Tabel 6. Ledighedsperioder.

Har du i din tid som leder haft ledighedsperioder? Procent.

	Ja	Nej
Til og med 40 år	12	88
41-50 år	19	81
Fra og med 51 år	27	73

Konklusionen er, at hver fjerde leder over 50 år har prøvet at være ledig.

Den gennemsnitlige sammenhæng mellem de to svar er følgende:

Tabel 7. Ledighedsperioder.

Har du i din tid som leder haft ledighedsperioder? Procent.

		<i>Har du i din tid som leder haft ledighedsperioder?</i>	
		Ja	Nej
<i>Er du i din tid som leder blevet opsagt af en virksomhed?</i>	<i>Ja</i>	47	53
	<i>Nej</i>	5	95

Halvdelen af de ledere, som har prøvet at være opsagt, har oplevet en eller flere perioder med ledighed.

5% har ikke prøvet at blive opsagt, men har alligevel oplevet perioder med ledighed.

Tre ud af fire af de ledere, der har oplevet ledighed, har "kun" haft en enkelt ledighedsperiode. Det gennemsnitlige antal ledighedsperioder stiger med alderen.

Vejen til det nuværende job

Fra hvad til hvad?

Et af undersøgelsens fokuspunkter er den proces, der ledte frem til respondentens nuværende job. Respondenternes ansættelsessituation umiddelbart før ansættelsen i nuværende job fremgår af tabel 8.

Tabel 8. Ansættelsessituation før nuværende job.

Hvad var din ansættelsessituation umiddelbart før ansættelsen i din nuværende stilling? Prioriteret. Procent.

Ansæt i en stilling i anden virksomhed	49
Ansæt i en anden stilling i samme virksomhed	40
Ledighed	9
Selvstændig erhvervsdrivende	2

Analysen viser, at den forrige ansættelsessituation ikke synes at være sammenfaldende med hverken køn, sektor, ledelsesniveau eller uddannelsesniveau.

Derimod synes der at være et vist sammenfald med respondentens alder. Jo højere alder, jo mere udbredt er det, at respondenterne kommer fra en stilling i en anden virksomhed eller fra en situation som ledig.

De respondenter, der kom fra en stilling i en anden virksomhed⁵, har tilkendegivet hvorvidt de i den forbindelse skiftede sektor.

Tabel 9. Brancheskift.

Skiftede du branche fra det forrige til det nuværende job? Procent.

	Ja	Nej
Privat sektor	50	50
Offentlig sektor	44	56
Alle	49	51

Tabellen synes at vise, at privatansatte respondenter (måske af spørgetekniske grunde) er en anelse mere tilbøjelig til at skifte "branche" end respondenterne fra den offentlige sektor.

Analysen viser, at kvindelige respondenter i højere grad end mandlige skiftede branche (50% mod 44%). Yderligere analyser antyder, at denne forskel kun gælder den private sektor. Antallet af respondenter fra den offentlige sektor på dette spørgsmål er dog meget lavt.

⁵ N=977

Tilbage står imidlertid, at 60% af de kvindelige respondenter fra den private sektor skiftede branche i forbindelse med det sidste jobskifte.

Analyser viser endvidere, at ledere på øverste niveau var lidt mindre tilbøjelige til at skifte branche end øvrige respondenter.

Større forskel er der mellem uddannelsesniveauerne. Respondenter med faglært eller erhvervsfaglig baggrund har i væsentlig mindre omfang end respondenter med en videregående uddannelse skiftet branche (38% mod i gennemsnit 53%).

Brancheskift er således udbredt blandt undersøgelsens ledere. Det samme er ikke tilfældet for så vidt angår sektorskift.

Tabel 10. Sektorskift.

Skiftede du sektor (fra privat til offentlig eller modsat)? Procent.

	Ja	Nej
Privat sektor	7	93
Offentlig sektor	45	55
Alle	12	88

Blandt de respondenter, der skiftede fra en stilling i en anden virksomhed, var der i gennemsnit 12%, der i den forbindelse skiftede sektor.

Som tabel 10 imidlertid også viser, er der stor forskel i tilbøjeligheden til at skifte fra privat til offentlig sektor og vice versa. Omregnes ovenstående tal, har 43% af 134 offentlige ledere skiftet til den private sektor, mens kun 8% af 841 ledere fra den private sektor har skiftet til den offentlige sektor.

Antallet af respondenter, som før det nuværende job var ansat i den offentlige sektor, er ikke stort, men tendensen i de nævnte sektorskift er ganske klar. Det er væsentlig mere "populært" at skifte fra offentlig til privat sektor end omvendt.

Som anført i tabel 8 kom 9% af respondenterne til nuværende stilling fra en ledighedsperiode. For de flestes vedkommende er denne ledighed knyttet til skift fra en anden stilling, medens 8% var ledig efter endt uddannelse, og 3% var ledig efter sygdom.

To ud af tre respondenter kom til det nuværende job fra en anden lederstilling (denne andel er af gode grunde stigende med alderen), og af disse kom 40% fra en stilling på et lavere niveau end det nuværende, 46% fra det samme niveau og 14% fra et højere niveau.

Jo lavere ledelsesniveau, jo flere kom fra en stilling på højere ledelsesniveau. Godt hver femte linjeleder giver udtryk for, at de kom fra en stilling på højere niveau.

Af de nævnte 14% (n=188), der har skiftet fra et højere til et lavere niveau, har 62% tilkendegivet, at kun i ringe grad har oplevet skiftet som problemfyldt. 23% har svaret i nogen grad og kun 15% i høj grad.

Omfanget af svardata giver ikke mulighed for at kvalificere disse svar yderligere, men som de foreligger her, synes skiftet fra højere til lavere ledelsesniveau for de fleste at være uden nævneværdige problemer.

Analyser antyder (få data), at ledere på 51 år eller derover oplevede skiftet til et lavere niveau væsentlig mindre problemfyldt end respondenterne i aldersgruppen 41-50 år.

Af de 188 respondenter, som i forbindelse med ansættelsen i det nuværende job, skiftede fra et højere til et lavere niveau giver 54% udtryk for, at dette var et frivilligt valg, mens 46% giver udtryk for, at valget var "tvunget af omstændighederne".

Analyser viser som forventet, at de respondenter, som frivilligt skiftede til et lavere niveau, i meget ringere grad oplevede dette skift som problemfyldt i forhold til de ledere, som var "tvunget af omstændighederne".

Rådgivning i jobsøgningsprocessen

Mange ledes karriere udvikler sig på en sådan måde, at erfaring med jobsøgning ofte er mangelfuld og utidssvarende. I den situation kan det være yderst gavnligt at søge professionel rådgivning, eksempelvis hos ens faglige organisation.

Tabel 11. Rådgivning til jobsøgningsprocessen.

Søgte du i perioden frem til jobskiftet rådgivning hos din faglige organisation? Procent.

	Ja	Nej
Alle	17	83

Af disse 17% (n=335) giver otte ud af ti udtryk for, at søgningen efter gode råd bestod i en personlig henvendelse, medens resten søgte råd via organisationens hjemmeside.

Respondentens ansættelsessituation umiddelbart før det nuværende job spiller en stor rolle for, hvorvidt man har søgt rådgivning eller ej.

Tabel 12. Ansættelsessituation og søgning efter rådgivning. Procent.

<i>Hvad var din ansættelsessituation umiddelbart før ansættelsen i din nuværende stilling?:</i>	<i>Søgte du i perioden frem til jobskiftet rådgivning hos din faglige organisation?</i>	
	Ja	Nej
Selvstændig erhvervsdrivende (n=45)	14	86
Ansæt i en anden stilling i samme virksomhed	8	92
Ansæt i en stilling i anden virksomhed	19	82
Ledighed	52	48

Svarene viser, at ledighed er en betydningsfuld motivator for at søge professionel rådgivning hos den faglige organisation i forbindelse med jobskift.

Tabel 13 opsummerer i prioriteret visning, hvilken type rådgivning respondenterne søgte.

Tabel 13. Rådgivningstype.

Hvilken type rådgivning søgte du – sæt gerne flere krydser? Procent. Prioriteret.

Juridisk afklaring	75
Karriererådgivning	20
Rådgivning om jobsøgning	19
Andet	5

Svarene viser ikke overraskende, at juridiske spørgsmål er den primære årsag til at henvende sig til ens faglige organisation i løbet af jobsøgningsprocessen.

Jobskift og løn

To ud af tre respondenter tilkendegiver, at jobskiftet var forbundet med lønstigning i forhold til det forrige job. Modsat giver én ud af tre udtryk for, at det ikke var tilfældet.

Der er helt generelt ikke forskel i disse svar på hverken køn, sektor, uddannelses- eller ledelsesniveau.

Derimod er det ikke overraskende, at jo højere alder, jo mindre er sandsynligheden for, at skiftet har medført lønstigning. Uanset aldersgruppe er det dog sådan, at mere end halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at jobskiftet har været forbundet med en lønstigning.

Analysen viser også som forventet, at relativt flere respondenter, der kom fra en ikke-lederstilling end ledere, der kom fra en anden lederstilling, har oplevet lønstigning.

Lige så forventeligt er det, at niveauskift har betydning for sandsynligheden for lønstigning.

Tabel 14 viser sammenhæng mellem niveauskift og lønstigning for så vidt angår de respondenter, der kom fra en anden lederstilling.

Tabel 14. Løn og jobskift. Procent.

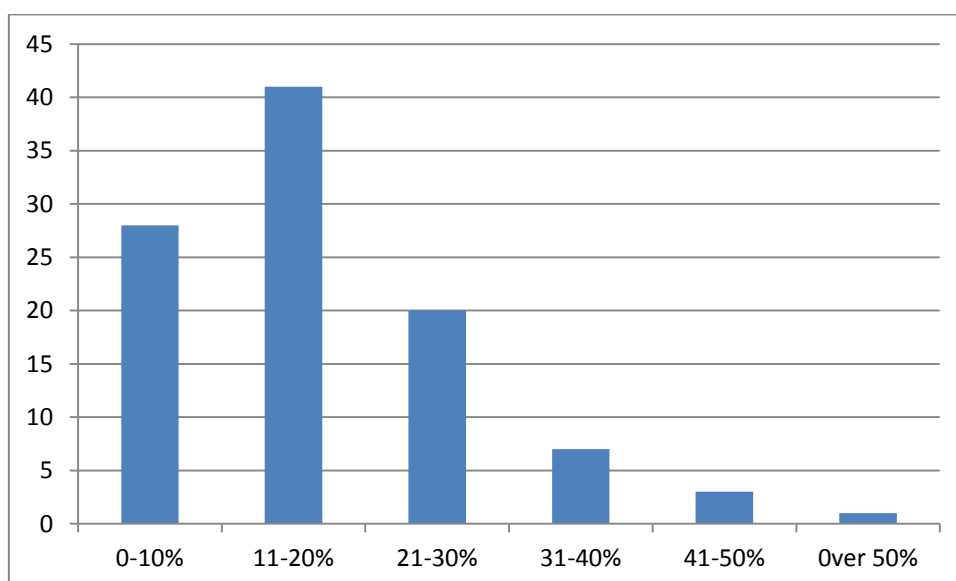
Ledelsesniveau før det nuværende niveau?	Var ansættelsen i din nuværende stilling forbundet med lønstigning i forhold til dit forrige job?	
	Ja	Nej
Lavere end det nuværende	83	17
Samme som det nuværende	48	52
Højere end det nuværende	20	80

Disse procenttal og selve svarmønstret ændres ikke ved sammenligning mellem skift fra en anden virksomhed og skift internt i samme virksomhed. Dog er det sådan, at hvis man skifter fra højere til lavere niveau og stadig ønsker højere løn, så synes sandsynligheden (ikke overraskende) at være størst ved skift til anden virksomhed.

Respondenterne har angivet, hvor stor denne lønstigning var.

Figur 6. Lønstigning ved jobskift.

Hvor stor var denne lønstigning? Procent.



Analysen af disse tal viser i store træk samme mønster, nemlig at stigning fra ikke-leder job til lederjob giver størst lønstigning og, at opstigning til et højere ledelsesniveau giver højere lønstigning end skift på samme niveau.

Datamaterialet giver ikke mulighed for meget grundige analyser af svarene.

Respondenterne har supplerende svaret på, hvorvidt det er deres personlige erfaring, at de største lønstigninger sker ved jobskifte og ikke ved almindelig lønforhandling.

Tabel 15. Lønstigning.

Er det din erfaring fra dine egne jobskifte, at de største lønstigninger sker ved jobskifte og ikke ved almindelig lønforhandling? Procent.

	Ja	Nej
Alle	78	22

Hverken køn, sektor eller ledelsesniveau differentierer dette svar. Derimod synes alder at spille en rolle. Jo højere alder, jo mindre er det erfaringen, at de største lønstigninger sker ved jobskifte. Undersøgelsen giver ikke mulighed for at forklare, hvorfor alderen tilsyneladende spiller en rolle her.

Desuden er det sådan, at 70% af respondenterne med en faglig/erhvervsfaglig baggrund har den erfaring, at jobskifte giver størst lønstigning. Det samme er erfaringen hos 80% af respondenterne, der har en kort, mellemlang eller lang videregående uddannelse.

Motiver til jobskift

Undersøgelsens respondenter har tilkendegivet, hvor vigtige en række angivne motiver var til at skifte job.

Tabel 16. Motiver til jobskift.

Hvor vigtig var følgende motiver for at skifte til din nuværende stilling? Procent. Prioriteret efter svarene i kategorien "Vigtigt"

	Mindre vigtigt	Noget vigtigt	Meget vigtigt
Ønske om nye udfordringer	6	6	88
Ønske om større ansvar	24	13	63
Ønske om højere løn	33	25	42
Uoverensstemmelser med min chef/mine kolleger/min virksomhed	60	11	29
Min familiesituation	69	10	21
Uacceptable ændringer i mine ansættelsesvilkår	74	7	19
Mindre transporttid	81	6	13
Ønske om mindre arbejdsbyrde/kortere arbejdstid	78	9	13
Andre private årsager	81	7	13

Note: 5-punkt svarskala: Slet ikke vigtigt/ Lidt vigtigt/Noget vigtigt/Vigtigt/Meget vigtigt.

Svarene i tabel 16 tyder på en meget klar prioritering i den forstand, at ønsket om nye udfordringer uden konkurrence fungerer som primært motiv til at skifte job.

Som 2. og 3. prioritet og med klar afstand til øvrige motiver kommer ønsket om større ansvar og ønsket om højere løn.

I forhold til andre lignende undersøgelser er det forventeligt, at flere udfordringer og større ansvar har topprioritet. Mere overraskende er det derimod, at ønsket om højere løn træder så eksplicit frem som et vigtigt motiv til jobskift.

Tabellen viser i øvrigt, at kun disse tre motiver har flere markeringer i kategorien "Vigtigt" end i kategorien "Mindre vigtigt". Og det er en nærliggende tolkning, at de øvrige motiver generelt spiller en mindre rolle i de konkrete overvejelser om jobskift.

Analyser viser, at der er et klart sammenfald mellem respondentens svar på flere af spørgsmålene. Eksempelvis er svarmønstret for nye udfordringer i stor udstrækning det samme som for mere ansvar.

Der er et tilsvarende stort sammenfald mellem ønsket om mere ansvar og mere løn. Det er tydeligvis respondenternes forventning, at ansvar og løn følges ad.

Svarene omkring uoverensstemmelse er sammenfaldende med svarene omkring uacceptable ændringer i ansættelsesvilkår.

Endelig er der et vist sammenfald i svarene på spørgsmålene om familiesituation, transporttid og arbejdsbyrde.

Der er et vist negativt sammenfald mellem på den ene side svarene omkring nye udfordringer, mere ansvar og mere løn og på den anden side arbejdstid/arbejdsbyrde. Konklusionen synes at være, at for dem, der søger nye udfordringer og mere ansvar (og dermed højere løn) synes arbejdsbyrde at spille en mindre rolle.

For så vidt angår respondenternes baggrund viser analyser generelt ingen forskel mellem kvindelige og mandlige respondenter.

Derimod synes ledelsesniveauet ikke overraskende at spille ind. Jo højere ledelsesniveau, jo mere vægt lagde respondenterne på muligheden for mere ansvar og jo mindre vægt på arbejdsbyrde og transporttid.

Endelig skal nævnes, at respondenter, som fortsat er i deres første lederjob, på enkelte punkter afviger fra gennemsnittet af øvrige ledere. For førstegangslederne er ønsket om mere ansvar og højere løn mere udtalt som jobskiftemotiv end tilfældet er for øvrige ledere. Til gengæld er uoverensstemmelser i mindre grad et motiv hos førstegangslederne. Begge forskelle må blandt andet tilskrives det forhold, at de jobskift, der her sammenlignes med ikke i alle tilfælde drejer sig om jobskift til højere niveau.

Ansættelses kvalifikationer

Respondenterne har tilkendegivet den relative betydning af fire på forhånd skitserede kvalifikationer ved ansættelsen i deres nuværende job.

Table 17. Ansættelses kvalifikationer.

Hvor vigtig var – så vidt du kan skønne det – følgende kompetencer for virksomheden ved ansættelsen af dig i nuværende stilling? Fordel betydningen af følgende fire kompetencer, så det summer til 100%. Procent

Min faglige erfaring	37
Min(e) formelle uddannelser(r)	11
Min ledelseserfaring/mine ledelsesresultater	22
Min personlighed	30

Svarene dokumenterer, at inden for rammerne af de fire svarmuligheder, har kompetencerne faglighed og personlighed i respondenternes egen vurdering størst betydning ved ansættelsen i deres nuværende stilling.

Analysen med udgangspunkt i respondenternes baggrundsvariabler viser, at den i tabel 17 nævnte prioritering og svarfordeling er ret robust i forhold til respondenternes baggrundsvariabler. Enkelte forskelle skal nævnes.

For det første er svarene fra førstegangsledere anderledes end for øvrige ledere. Det drejer sig ikke overraskende om betydningen af ledelseserfaring.

Dernæst synes den faglige erfaring i gennemsnit at spille en større rolle for privatansatte (38% mod 33%) og modsat spiller den formelle uddannelse større rolle for de offentligt ansatte ledere (15% mod 10%).

Jobsøgning

Hvordan er respondenterne blevet opmærksomme på, at deres nuværende job skulle besættes? Mulighederne er mange, og undersøgelsen dokumenterer da også, at en meget bred vifte af muligheder har været gældende.

Tabel 18. Jobsøgningsprocessen.

Hvordan blev du første gang bekendt med muligheden for at søge dit nuværende job?
Procent.

	Privat sektor	Offentlig sektor	Alle
Gennem læsning af jobannoncer i dagspressen/lokalaviser el.lign.	11	22	13
Gennem søgning i jobdatabaser	11	18	11
Gennem mit private netværk	12	8	12
Gennem arbejdsrelaterede netværk	10	9	10
Gennem min nuværende chef	19	16	19
Gennem min nuværende virksomhed (HR/øverste chef m.m.)	11	8	11
Gennem headhunter/rekrutteringsvirksomhed	8	4	7
Jeg opsøgte uopfordret virksomheden	3	1	3
Andet, angiv gerne hvilket	15	13	15

Det har været intentionen at give respondenterne et meget bredt sæt af svarmuligheder. Ikke desto mindre har næsten hver syvende respondent tilkendegivet, at ingen af de nævnte muligheder matcher deres egen søgeproces. Disse respondenter har følgelig sat kryds ved "Andet".

Langt de fleste af disse respondenter har supplerende forklaret, hvori dette "Andet" består, og en nærlæsning af forklaringerne tyder på, at mange i forhold til de givne

svarmuligheder har den oplevelse, at de fik stillingen tilbudt snarere end de har "søgt" stillingen. Det være sig tilbudt af anden virksomhed, en person eller afdeling i samme virksomhed.

Ifølge tabel 18 sker knap hvert tredje stillingsbesættelse sker på opfordring ("Gennem nuværende chef/nuværende virksomhed). Lægges hertil de respondenter, som tilkendegiver, at de ikke søgte stillingen, men snarere fik den tilbudt, bliver den samlede konklusion, at cirka fire ud af ti stillinger besættes ved, at den pågældende opfordres til at søge eller påtage sig den ledige stilling.

Dette billede er en anelse mere udtalt i den private sektor end i den offentlige.

Svarene viser endvidere, at godt hver femte fik det nuværende job via enten det personlige eller det arbejdsrelaterede netværk.

Endelig synes søgning via jobannoncer eller jobdatabaser væsentlig mere udbredt blandt offentlige ledere end blandt private (40% mod 22%).

Det må antages, at en del af de stillingsbesættelser, der finder sted enten gennem netværk, gennem søgning i jobdatabaser og i særdeles gennem headhuntervirksomheder, har karakter af stillingsbesættelse ved opfordring. En forsigtig konklusion er således, at mindst halvdelen af alle lederjobs bliver besat ved opfordring.

Analysen bekræfter en række forventede sammenhænge til undersøgelsens baggrundvariabler:

- jo højere alder, jo mere almindeligt var jobannoncer kilden til opmærksomheden
- førstegangsledere henviser i langt højere grad end øvrige ledere til nuværende chef/nuværende virksomhed (forfremmelser)
- jo lavere niveau, jo mere benyttes jobdatabaser
- jo højere niveau, jo mere har et headhunterfirma været indblandet
- offentlige ledere benytter i højere grad end de private ledere jobannoncer og jobdatabaser
- jo større virksomhed, jo mindre peger respondenterne på jobannoncer og jobdatabaser. Modsat peger de i højere grad på nærmeste chef/virksomheden (forfremmelser)

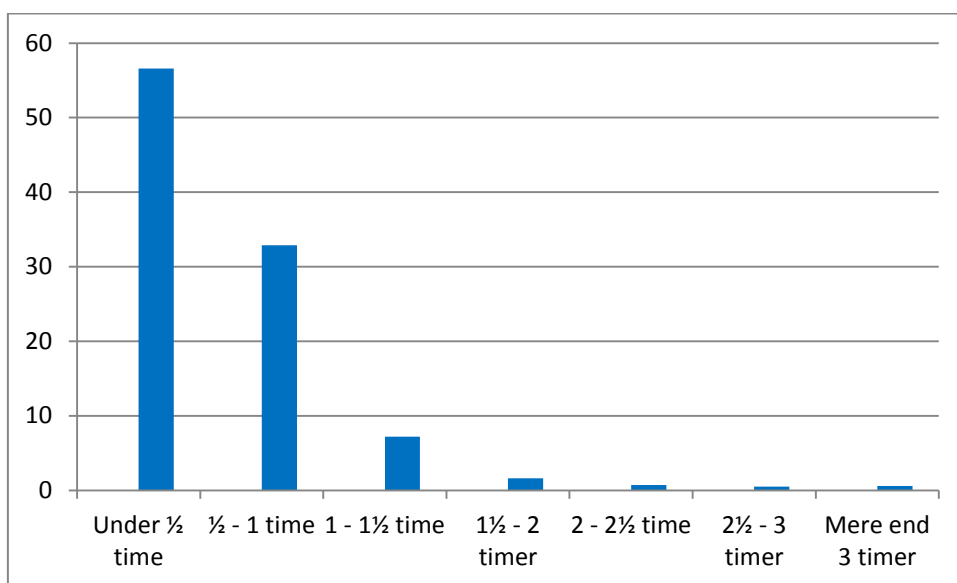
Det nuværende job

Transporttid

Den tid, der medgår til transport mellem hjem og arbejde, anses normalt for at være en vigtig faktor i den samlede mobilitetsproblematik. Respondenterne har i undersøgelsen tilkendegivet, hvor lang deres transporttid mellem hjem og arbejde er.

Figur 7. Transporttid.

Hvor lang transporttid har du fra hjem til arbejde? Procentfordeling



Svarene viser, at godt halvdelen af respondenterne har mindre end en halv times transport fra hjem til arbejde, og ni ud af ti har mindre end én times transport.

Krydstabelanalyser med respondenternes baggrundsvariabler giver ikke anledning til supplerende bemærkninger. Dog ser det ud til, at respondenter boende i region Sjælland har lidt længere transporttid end øvrige respondenter.

Der er udbredt tilfredshed med transporttiden og som forventet en meget tæt sammenhæng mellem transporttid og tilfredshed med samme. Jo kortere transporttid, jo større er tilfredsheden med transporttiden.

Stadig ansat i samme fagområde?

God ledelse er i høj grad knyttet til faglig indsigt og erfaring, men af flere årsager bevæger mange ledere igennem karrieren sig længere og længere væk fra den faglighed, som deres første kompetencegivende uddannelse lagde op til. Respondenterne har tilkendegivet i hvilket omfang, det er tilfældet for dem.

Tabel 19. Faglighed i lederjobbet.

I hvilket omfang er du i dag beskæftiget inden for det eller de fagområder, som din primære uddannelse oprindeligt lagde op til? Procent.

	Slet ikke	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad	I meget høj grad
Alle	13	14	24	21	25

Svarene viser stor bredde i oplevelsen af omfanget af fortsat faglig tilknytning. Næsten halvdelen af respondenterne giver udtryk for, at de i høj eller meget høj grad stadig er beskæftiget inden for rammerne af den primære uddannelsesfaglighed. Godt en fjerdedel af respondenterne giver udtryk for den modsatte oplevelse.

Der kan hypotetisk tænkes mange årsager til en karriereudvikling væk fra den oprindelige faglighed: opstigning i ledelseshierarkiet kan kræve større bredde i fagligheden, den personlige interesse for det pågældende fag kan erodere over tid, det faglige område kan i sig selv over tid kan få mindre erhvervsmæssig betydning, en meget aktiv lederkarriere med mange jobskift kan skridt for skridt ændre det faglige fokus, jobbet faglige krav kan ændres over tid etc. etc.

Det er interessant, at hypotesen om, at opstigning i ledelseshierarkiet skaber en bevægelse væk fra den oprindelige faglighed ikke synes at holde stik i virkeligheden. Se tabel 20.

Tabel 20. Faglighed i lederjobbet.

I hvilket omfang er du i dag beskæftiget inden for det eller de fagområder, som din primære uddannelse oprindeligt lagde op til? Procent.

	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad
Øverste ledelse	25	25	50
Mellemledere	30	25	45
Linjeledere	27	24	49

Note: 5-punkt sværskala: Slet ikke/I ringe grad/I nogen grad/I høj grad/I meget høj grad.

Svarene giver ikke umiddelbart anledning til at drage den konklusion, at ledere bevæger sig væk fra deres faglighed med opstigning i ledelseshierarkiet.

Hverken køn eller sektor synes at spille en rolle. Derimod er der et vist sammenfald med den oprindelige kompetencegivende uddannelse.

Tabel 21. Faglighed i lederjobbet.

I hvilket omfang er du i dag beskæftiget inden for det eller de fagområder, som din primære uddannelse oprindeligt lagde op til? Procent.

	I mindre grad	I nogen grad	I høj grad
Uden erhvervskompetencegivende uddannelse	36	25	39
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	33	22	45
Kort videregående uddannelse	26	26	49
Mellemlang videregående uddannelse	24	26	50
Lang videregående uddannelse	24	21	55

Note: 5-punkt svarskala: Slet ikke/ I ringe grad/I nogen grad/I høj grad/I meget høj grad.

Også her er der tale om et meget svagt sammenfald, men tallene kunne give anledning til den hypotese, at jo mere boglig uddannelse, jo mindre faglig mobilitet.

Som forventet viser analyser, at alder, antal lederjobs, antal år i samme virksomhed eller i samme job er sammenfaldende med en bevægelse væk fra den oprindelige faglighed. Det skal imidlertid understreges, at dette sammenfald (omend statistisk signifikant) er meget svagt.

Datamaterialet giver ikke mulighed for statistisk holdbare krydstabelanalyser. På det foreliggende grundlag synes konklusionen fra analyserne at være, at ingen af de baggrundsvariable, som er en del af denne analyse, i nævneværdig grad kan forklare, hvorfor mere end hver fjerde leder slet ikke eller kun i ringe grad i dag er beskæftiget inden for deres oprindelige faglige kompetenceområde.

En mulig forklaring på skiftet i omfanget af "fag-faglighed" kunne være, at mange medarbejdere netop i skiftet fra ikke-leder til leder går fra en jobsituation, hvor det faglige fylder væsentlig mindre i de daglige opgaver og erstattes af ledelsesopgaver (med krav om ledelsesfaglighed).

Direktørjobbet

Af undersøgelsens 1987 respondenter har 106 tilkendegivet, at de indtager posten som administrerende direktør (øverste chef). Over halvdelen af disse kom til denne stilling fra et job i linjen.

Tabel 22. Vejen til direktørjobbet.

Kom du fra linjefunktion eller stabsfunktion til dit første job som administrerende direktør? Antal og procent.

	Linjefunktion	Stabsfunktion	Ved ikke/ikke relevant	I alt
Alle (antal)	64	17	25	106
Alle (pct.)	60	16	24	100

Det vil antageligvis være rimeligt at tolke, at de respondenter, der har svaret "Ved ikke" i stor udstrækning kom fra en funktion med både linje- og stabsopgaver.

Hvis disse svar er et dækkende billede af de faktiske forhold, så må konklusionen være, at lang de fleste direktørposter besættes med medarbejdere med baggrund i linjefunktioner.

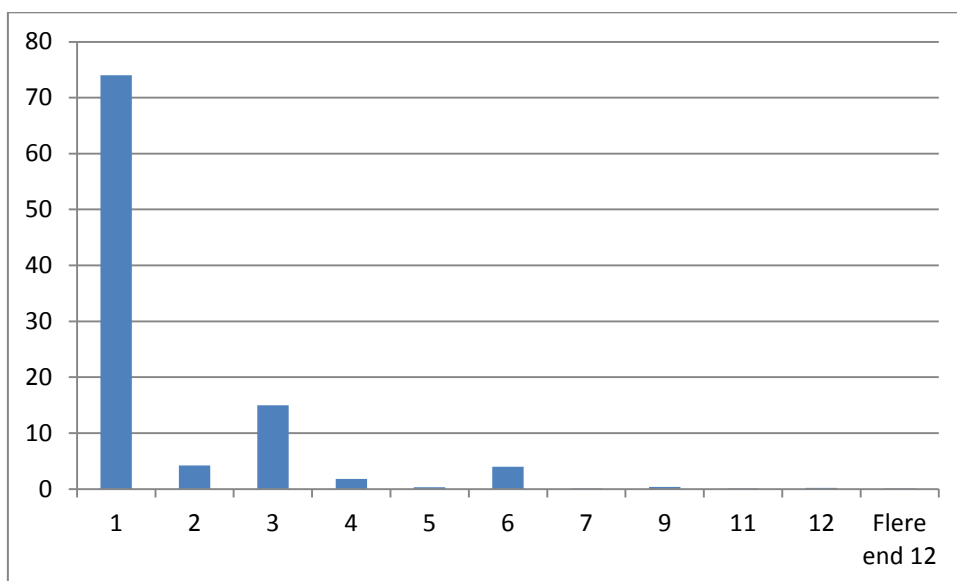
Svaret er blandt andet interessant derved, at de kvindelige respondenter i undersøgelsen er relativt mere repræsenteret i stabsfunktioner end mændene er.

Opsigelsesvarsel

Ansættelseskontraktens bestemmelser om de gensidige opsigelsesvarsler er potentielt en del af en mobilitetsproblematik. Undersøgelsens respondenter har tilkendegivet omfanget af såvel deres eget som virksomhedens opsigelsesvarsel, og det skal i den forbindelse bemærkes, at undersøgelsen ikke afdækker, hvorvidt det angivne opsigelsesvarsel er bestemt af eksempelvis funktionærlovens bestemmelser om opsigelsesvarsler eller hvorvidt varslet er udtryk for en konkret aftale, som går udover funktionærlovens bestemmelser.

Figur 8. Opsigelsesvarsel.

Hvor mange måneder er dit opsigelsesvarsel over for virksomheden? Procentfordeling.

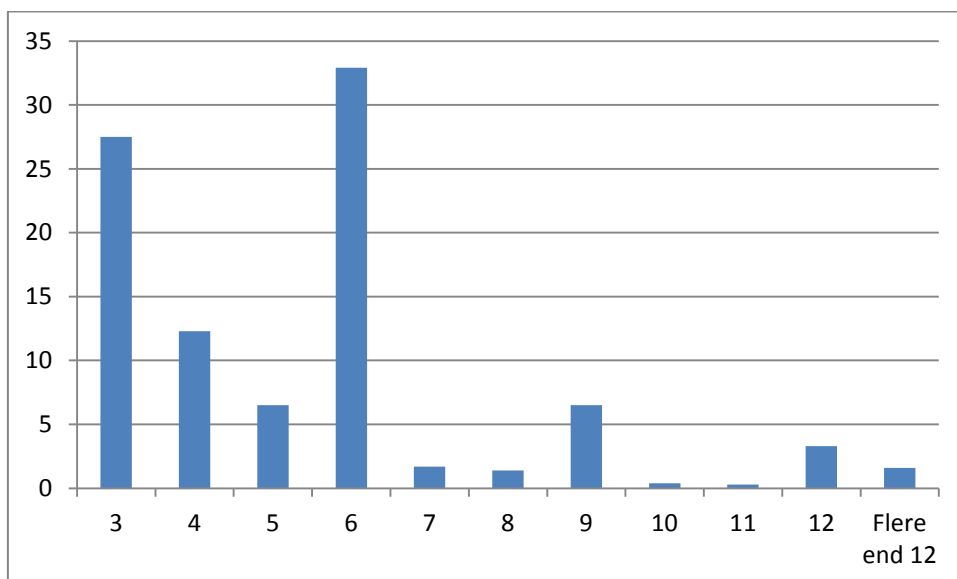


Som forventet er det mest almindeligt, at lederne i givet fald skal opsiges deres job med én måneds varsel. Det er situationen for tre ud af fire ledere.

En ud af syv ledere (15%) har tre måneders varsel, og knap 7% har et varsel, der rækker ud over de tre måneder.

Figur 9. Opsigelsesvarsel.

Hvor mange måneder er virksomhedens opsigelsesvarsel over for dig? Procentfordeling.



Hver tredje af respondenterne har i dag et opsigelsesvarsel på seks måneder, men den væsentligste konklusion af svarene er måske, at kun 15% af respondenterne har et opsigelsesvarsel, som ligger udover funktionærlovens bestemmelser om maksimalt varsel.

Outplacement

Godt 10% af alle respondenter har været ansat i deres nuværende stilling i mere end ti år. Følingen med jobmarkedet og viden om rollen som jobsøgende kan for mange men specielt for denne gruppe trænge til en hurtig og effektiv opdatering i tilfælde af ledighed. For at imødekomme dette potentielle behov, har mange virksomheder i deres ansættelseskontrakter indføjet en aftale om, at en eventuel opsigelse udløser ekstern konsulenthjælp til jobsøgningen. En såkaldt outplacementordning.

Tabel 23. Outplacement.

Har du, i din nuværende ansættelseskontrakt, en såkaldt outplacementordning (støtte til genplacering ved opsigelse)? Procent.

	Ja	Nej	Ved ikke
Privat sektor	6	84	10
Offentlig sektor	11	75	14
Alle	7	83	10

Konklusionen er, at mindre end hver tiende respondent har en outplacementordning som en del af deres ansættelseskontrakt.

Hver tiende leder ved ikke, om det er tilfældet. Dette svar må antages at dække over dels respondenter, der decideret ikke ved det og dels respondenter, der kan være ansat i en virksomhed, der har outplacementordning som generel HR-politik, men hvor respondenteren blot ikke har dette present.

Svarene i tabel 23 viser en mindre forskel mellem offentlig og private sektor. En sammenligning på tværs af respondenternes baggrundvariable vanskeliggøres imidlertid af det relative høje antal respondenter, der svarer "Ved ikke".

Det er specielt de yngre linjeledere, der ikke ved om de i givet fald kan benytte en outplacementordning. Hver fjerde førstegangslinjeleder under 40 år ved ikke, om de er ansat med en outplacementordning som en del af deres kontrakt.

Jo højere ledelsesniveau, jo større synes klarheden over egne ansættelsesvilkår på dette punkt at være.

Jobtilfredshed

Det er almen viden, at når man spørger til lederes generelle jobtilfredshed, så får man et meget positivt svar. Denne undersøgelse spørger ikke ind til den generelle tilfredshed, men derimod til seks konkrete forhold. Her er tilfredsheden knap så imponerende.

Tabel 24. Jobtilfredshed.

Hvor tilfreds er du med følgende forhold i dit nuværende job? Procent.

	Utilfreds	Hverken- eller	Tilfreds
Lønnen	16	18	66
De ledelsesmæssige udfordringer	12	12	76
Ledelsesvilkårene	18	18	64
Sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv	11	17	72
Min arbejdsbyrde	16	18	66
Min transporttid	11	14	76

Note: 5-punkt svarskala: Meget utilfreds/ Utilfreds/Hverken-eller/Tilfreds/Meget tilfreds.

Sammenlignes de seks svar – som de er gengivet i tabel 24 - er konklusionen, at respondenterne er mest tilfredse med de ledelsesmæssige udfordringer og med transporttiden og mindst tilfredse med ledelsesvilkårene.

Det skal nævnes, at hvis analysen tager afsæt i svarene "Meget tilfreds" på den oprindelige 5-skala er topscoren transporttid (43%), dernæst de ledelsesmæssige udfordringer (30%) og som nummer tre sammenhæng mellem arbejdsliv og privatliv (26%).

Som tabel 24 antyder, er der ikke overraskende sammenfald mellem flere af svarene. Markant statistisk sammenfald er der mellem svarene på spørgsmålene om arbejdsbyrde og sammenhæng mellem arbejde og privatliv.

Det samme er tilfældet mellem spørgsmålene om ledelsesvilkår og ledelsesudfordringer. Tolkningen må være, at der eksisterer en tæt sammenhæng mellem vilkår og udfordringer. Jo mere tilfreds man er med ledelsesvilkårene, jo mere tilfreds er man med de ledelsesmæssige udfordringer (eller vice versa).

Krydstabelanalyser med afsæt i respondenternes baggrundsvariabler giver anledning til to supplerende kommentarer, som vedrører sektor og ledelsesniveau.

For det første er respondenterne fra den offentlige sektor mindre tilfredse med lønnen⁶ end deres privatansatte kollegaer. Modsat er de mere tilfredse med de ledelsesmæssige udfordringer.

For det andet viser analyser, at jo højere ledelsesniveau, jo større tilfredshed med lønnen, de ledelsesmæssige udfordringer og ledelsesvilkårene.

Der er som forventet et tydeligt sammenfald mellem omfanget af ønsker om et jobskifte og jobtilfredsheden. Mest markant er, at de aktivt jobsøgende er relativt mere utilfredse med ledelsesvilkårene og med de ledelsesmæssige udfordringer end øvrige ledere.

⁶ Det skal nævnes, at respondenterne ikke har tilkendegivet, hvorvidt tilfredsheden med lønnen er udtryk for en tilfredshed med lønniveauet eller med lønnen sat i forhold til det ledelsesmæssige ansvar.

Fremtiden

Nyt job?

I et fleksibelt og dynamisk arbejdsmarked er jobskift en nærværende karrieremulighed for de fleste ledere. Hertil kommer – som dokumenteres i et andet af rapportens afsnit - det faktum, at jobskift i mange tilfælde giver højere lønstigninger end, hvad der kan opnås ved almindelig lønforhandling.

Overvejelser om eventuelt skift af job er givetvis konjunkturafhængigt, men denne undersøgelse tyder på, at mange ledere også i den aktuelle lavkonjunktur går med tanker om at skifte job.

Tabel 25. Karriereplaner.

Har du konkrete planer eller overvejelser om jobskifte? Procent

Ja, jeg er aktivt jobsøgende	13
Ja, jeg overvejer at skifte job	28
Nej, jeg ønsker ikke at skifte job i øjeblikket	59

Svarene synes at vise, at fire ud af ti respondenter på et eller andet niveau er på vej væk fra det nuværende job.

Respondenternes køn er ikke afgørende for disse svar, men det synes såvel alder, ledelsesniveau og uddannelsesniveau at være

Tabel 26. Karriereplaner.

Har du konkrete planer eller overvejelser om jobskifte? Procent

	Ja, jeg er aktivt jobsøgende	Ja, jeg overvejer at skifte job	Nej, jeg ønsker ikke at skifte job i øjeblikket
Til og med 40 år	12	36	52
41-50 år	15	28	58
Fra og med 51 år	13	21	66

Svarene viser, at jo ældre aldersgruppe, jo større er tilbøjeligheden til ikke at ville skifte job. Tabellen viser også, at denne aldersmæssige forskel primært og ikke overraskende hænger sammen med, at jo yngre respondenterne er, jo flere "overvejer" deres jobsituation. Der er ikke forskel på den relative andel i de tre aldersgrupper, der er decideret aktivt jobsøgende.

Fordeles svarene på de tre valgte ledelsesniveauer bliver resultatet, at flere på øverste ledelsesniveau i forhold til de to øvrige niveauer ikke ønsker at skifte job "i øjeblikket" (70% mod henholdsvis 56% og 58%). Også her er der ikke forskel på den relative andel, der er aktivt jobsøgende.

Endelig synes uddannelsesniveaueet at spille en rolle.

Tablet 27. Karriereplaner.

Har du konkrete planer eller overvejelser om jobskifte? Procent

	Ja, jeg er aktivt jobsøgende	Ja, jeg overvejer at skifte job	Nej, jeg ønsker ikke at skifte job i øjeblikket
Faglært, erhvervsfaglig o.l.	10	22	68
Kort videregående uddannelse	15	25	60
Mellemlang videregående uddannelse	16	32	52
Lang videregående uddannelse	12	37	51

Tabletten indikerer, at jo "højere" uddannelsesniveaueet er, jo mindre er tilbøjeligheden til at give udtryk for, at man ikke ønsker at skifte job i øjeblikket. Også her er der ikke markant forskel på den relative andel, der er aktivt jobsøgende.

De respondenter, som enten er aktivt jobsøgende eller blot overvejer at søge nyt job, har supplerende svaret på spørgsmål om, i hvilken retning deres karriereønsker går.

Tablet 28. Karriereplaner.

Hvor forestiller du dig, at din karriere skal fortsætte? Procent.

	Ja	Nej	Måske
I et andet tilsvarende job	48	19	33
I et mere ansvarsfuldt lederjob	56	19	25
I et ikke-leder job	8	67	25
I et andet funktions- eller fagområde	24	32	44
I en anden virksomhed	77	3	20
I en anden branche	34	16	50
I en anden sektor	13	51	36
I en anden del af landet	8	70	22
I udlandet	7	66	27
Som selvstændig	4	70	26

Godt halvdelen af de jobsøgende respondenter forestiller sig at skifte det nuværende job ud med et mere ansvarsfuldt lederjob. Næsten lige så mange kunne imidlertid også forestille sig at fortsætte i et tilsvarende lederjob. Mindre end hver tiende kunne forestille sig at vende tilbage til et ikke-lederjob.

Der er enkelte forskelle i besvarelserne afhængigt af, om man er aktivt jobsøgende eller blot overvejer at skifte job. De aktivt jobsøgende er ikke så overraskende mindre afvisende over for at tage et ikke-lederjob, et job i en anden branche eller et job i en anden del af landet. De er generelt mere fleksible i deres ønsker til det næste job.

Mandlige og kvindelige respondenter afviger lidt fra hinanden på et enkelt spørgsmål. Det drejer om lysten til at påtage sig mere ansvar. Her svarer 58% af mændene "Ja" mod 51% af kvinderne. Og modsat giver 25% af kvinderne udtryk for, at de ikke ønsker et mere ansvarsfuldt job. Det samme gør "kun" 16% af mændene.

Tilhørsforholdet til sektor spiller en rolle på to spørgsmål. For det første spørgsmålet om, hvorvidt det kunne være et ønske at fortsætte karrieren i et andet tilsvarende job. Her svarer 51% af de privatansatte respondenter "Ja" og 18% "Nej". De tilsvarende tal for de offentligt ansatte⁷ er 30% for "Ja" og 28% for "Nej".

Svarene betyder også, at de offentligt ansatte respondenter som gruppe er væsentligt mere i tvivl om, hvorvidt et tilsvarende lederjob er det rigtige karriereønske.

Det andet spørgsmål, der skiller svarene mellem offentlig og privat sektor, handler om et eventuelt sektorskift. Her giver 10% af de privatansatte udtryk for, at et job kunne indebære et skift fra privat til offentlig sektor. Holdningen til et eventuelt sektorskifte er derimod væsentlig mere positiv blandt de offentligt ansatte respondenter. Her mener 38%, at et sektorskift kunne være en mulighed.

Uddannelsesniveaue spiller i al væsentlighed ikke en rolle for respondenternes besvarelse af spørgsmålene i tabel 28. Et par forskelle skal imidlertid nævnes.

Hvis man sammenligner gruppen af respondenter med en faglært/erhvervsfaglig baggrund med respondenter med en kort, mellemlang eller lang videregående uddannelse afviger denne gruppe på to områder. De faglærte ledere er dels mere tilbøjelige til at afvise at fortsætte i et mere ansvarsfuldt lederjob, og for det andet er de mindre tilbøjelige til at afvise at fortsætte karrieren i et ikke-leder job.

Brugen af netværk

Som beskrevet tidligere har mere end hver femte respondenter tilkendegivet, at det var gennem deres private/arbejdsrelaterede netværk de blev opmærksom på muligheden for ansættelse i deres nuværende job.

Der er således grund til at antage, at netværk spiller en vigtig rolle i jobsøgningsprocessen.

De respondenter, som er aktivt jobsøgende eller blot overvejer at søge nyt job, har supplerende tilkendegivet, hvorvidt de aktivt benytter netværk i denne proces.

⁷ N=94

Table 29. Network and job search.

Bruger du aktivt dit arbejdsrelaterede eller private netværk til at afsøge mulighederne?
 Procent af jobsøgende respondenter.

	<i>Bruger du aktivt dit arbejdsrelaterede eller private netværk til at afsøge mulighederne?</i>	
	Ja	Nej
<i>Har du konkrete planer eller overvejelser om jobskifte?</i>		
Ja, jeg er aktivt jobsøgende	84	16
Ja, jeg overvejer at skifte job	53	47

I gennemsnit tilkendegiver 63% af de jobsøgende respondenter, at de aktivt benytter deres private eller arbejdsrelaterede netværk.

Tabellen viser som forventet stor forskel på, hvor aktivt disse netværk bringes i spil afhængig af, om respondenteren er aktivt søgende eller blot overvejer at skifte job.

Motiver til eventuelt jobskift

Godt hver fjerde respondent er som nævnt oven for enten aktivt jobsøgende eller overvejer at søge nyt job. Undersøgelsen forsøger at afdække betydningen af en række potentielle motiver i disse mere eller mindre konkrete overvejelser om jobskifte.

Table 30. Motives to be job seekers.

Hvor vigtige er følgende motiver for et eventuelt jobskifte? Prioriteret efter "Vigtig"-svarene. Procent.

	<i>Ikke vigtig</i>	<i>Noget vigtig</i>	<i>Vigtig</i>
Ønske om nye udfordringer	10	15	75
Ønske om større ansvar	36	20	44
Ønske om højere løn	31	28	41
Uoverensstemmelser med min chef/mine medarbejdere/min virksomhed	58	14	27
Andre årsager ⁸	68	13	19
Ønske om at transporttid og familiære hensyn hænger bedre sammen	67	15	18
Ønske om mindre arbejdsbyrde	72	16	12

Note: 5-punkt svarskala: Slet ikke vigtig/Lidt vigtig/Noget vigtig/Vigtig/Meget vigtig.

Svarene viser en meget tydelig prioritering i motiverne til at skifte job. Det vigtigste motiv er helt generelt ønsket om nye udfordringer (ikke nødvendigvis større udfordringer). Dernæst ønsket om mere ansvar og højere løn.

⁸ Dette svar kan ikke kvalificeres yderligere.

Der er oplagt en tæt sammenhæng mellem disse motiver og den aktuelle jobtilfredshed. De forhold, som man er mest utilfreds med, spiller en relativt mere dominerende rolle for motivet til at søge nyt job end øvrige forhold gør.

Motiver til ikke at søge nyt job

De 1.168 respondenter, der har tilkendegivet, at de ikke i øjeblikket ønsker at skifte job, har supplerende tilkendegivet, hvilke motiver de har for denne beslutning.

Tablet 31. Motiver til ikke at være jobsøgende.

Er følgende forhold medvirkende til, at du ikke er jobsøgende?? Prioriteret efter Ja-svarene. Procent.

	Ja	Nej	Til dels
Jeg er tilfreds med mit nuværende job	91	1	8
God balance mellem mit arbejdsliv og privatliv	62	28	10
Jeg har p.t. ikke yderligere karrieremæssige ambitioner	44	37	19
Et nyt job vil sandsynligvis give længere transporttid	26	62	12
Dårlige konjunkturer giver få jobmuligheder	24	61	15
Jeg mangler tilstrækkelig uddannelse/lederuddannelse	21	65	15
Det er ikke sandsynligt, at mine lønkrav kan imødekommes af en anden virksomhed	20	67	13
Min alder er en barriere for yderligere karriere	17	73	10
Et nyt job vil sandsynligvis kræve flytning	12	78	10
Jeg har tidligere uden held været jobsøgende	4	93	2

Begrundelserne for ikke at søge nyt job handler i store træk om generel jobtilfredshed, tilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv samt fravær af karriereambitioner.

Hver femte respondent har givet udtryk for, at manglende uddannelse/lederuddannelse er et medvirkende motiv til ikke at søge nyt job. Analyser viser, at dette svar i nogen grad afhænger af respondentens baggrund:

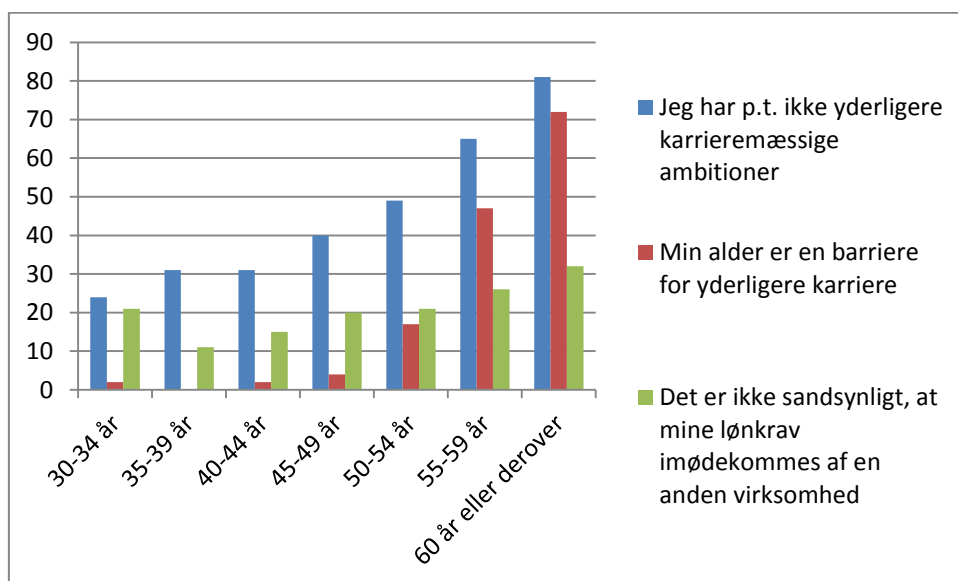
- førstegangsledere peger i højere grad end andre ledere på dette motiv
- jo højere ledelsesniveau, jo mindre er manglende uddannelse/lederuddannelse et motiv til ikke at søge job
- privatansatte ledere peger i højere grad end offentligt ansatte på dette motiv
- jo højere uddannelsesniveau, jo mindre er manglende uddannelse/lederuddannelse et motiv (der er her ikke forskel på faglærte ledere og ledere med en kort videregående uddannelse)

Det er lidt interessant, at hver femte ikke jobsøgende henviser til, at det ikke er sandsynligt, at deres lønkrav vil kunne imødekommes. Det kunne betyde, at udsigten til manglende lønstigning eller decideret lønnedgang er med til at afholde denne gruppe respondenter fra at søge videre.

Respondentens alder spiller en afgørende rolle for holdningen til at have yderligere karriereambitioner. Jo højere alder, jo mindre bliver ambitionerne. Se figur 10.

Figur 10. Motiver til ikke at være jobsøgende.

Ambitioner, alder og lønkrav. Procent



Figur 10 illustrerer desuden en relativ tæt sammenhæng mellem karriereambitioner og holdningen til, hvorvidt alder anses at fungere som en barriere for yderligere karriere, og hvorvidt lønkrav kan imødekommes ved jobskift.

Direktørjobbet som karriereambition

De respondenter, som ikke har indplaceret sig selv som øverste chef i deres virksomhed, har tilkendegivet, hvorvidt det er deres ambition at blive øverste chef enten i samme eller i en anden virksomhed.

Tabel 32. Karriereambitioner.

Er det din karriereambition på et tidspunkt at blive øverste chef i nuværende eller anden virksomhed? Procent.

	Ja	Nej	Ved ikke/ikke relevant
Kvinder	19	63	18
Mænd	29	55	16
Alle	26	57	17

Godt fire ud af fem har et afklaret forhold til spørgsmålet. Hver fjerde svarer ja, og godt halvdelen svarer nej.

De kønsopdelte svar viser umiddelbart markant forskel mellem mandlige og kvindelige respondenter, idet relativt flere mandlige end kvindelige respondenter giver udtryk for, at jobbet som øverste chef er deres karriereambition. Analyser viser imidlertid, at denne konklusion er mere nuanceret end som så.

For det første antyder analyser, at forskellen mellem mænd og kvinder kun gælder ansatte i den private sektor⁹.

For det andet viser analyser, at karriereambitionerne ikke overraskende er sammenfaldende med, hvilket ledelsesniveau respondenteren befinder sig på. Jo højere ledelsesniveau, jo mere er jobbet som øverste chef en karriereambition.

Tablet 33. Karriereambitioner og ledelsesniveau.

Er det din karriereambition på et tidspunkt at blive øverste chef i nuværende eller anden virksomhed? Procent.

	Ja	Nej	Ved ikke/ikke relevant
Øverste ledelse ¹⁰	45	38	17
Mellemledere	35	48	17
Linjeledere	21	63	16

Denne forskel i ambitionerne på de tre ledelsesniveauer medvirker til forklaring på ovennævnte markante forskel mellem de kvindelige og mandlige respondenter, idet de kvindelige respondenter – som anført i afsnittet Om undersøgelsen – i højere grad end de mandlige respondenter er repræsenteret på linjelederniveau.

Krydstabelanalyser med afsæt i baggrundsvariablerne køn og ledelsesniveau antyder, at forskellen mellem de to køns direktørambitioner således kun eksisterer på linjelederniveau i den private sektor. Her svarer 11% af de kvindelige respondenter ja til spørgsmålet. Det samme gør 23% af mændene.

En hypotese kunne således være, at hvis fokus holdes på de ledere, som er ”kommet videre” i deres karriere (fra linjeledere til mellemledere), så er der ikke statistisk signifikant forskel på kvinders og mænds karriereambitioner for så vidt angår toplederjobbet.

Et andet betydningsfuldt forhold er formentlig, at de kvindelige respondenter i højere grad end mændene er placeret i stabsfunktioner (26% mod 17%)¹¹, og netop i stabsfunktioner er ambitionen om en toplederpost mindre.

⁹ Få respondenter fra offentlig sektor: kvinder=109 og mænd=123

¹⁰ N=105

Table 34. Career ambitions and job function.

Er det din karriereambition på et tidspunkt at blive øverste chef i nuværende eller anden virksomhed? Procent.

	Ja	Nej	Ved ikke/ikke relevant
Linjefunktion	28	57	15
Stabsfunktion	21	65	14
Blandet	27	50	24

Datasættet giver ikke mulighed for en dybere analyse af forskellen mellem kvindelige og mandlige respondenter.

Ambitionen om jobbet som topleder er som forventet sammenfaldende med respondentens alder. Jo yngre, jo flere har ambitionen om en toppost. Ovennævnte forskel mellem mandlige og kvindelige respondenter er ikke påvirket af alder.

Der er ikke nævneværdig forskel i ambitionerne afhængig af, om respondenterne er ansat i den offentlige eller private sektor.

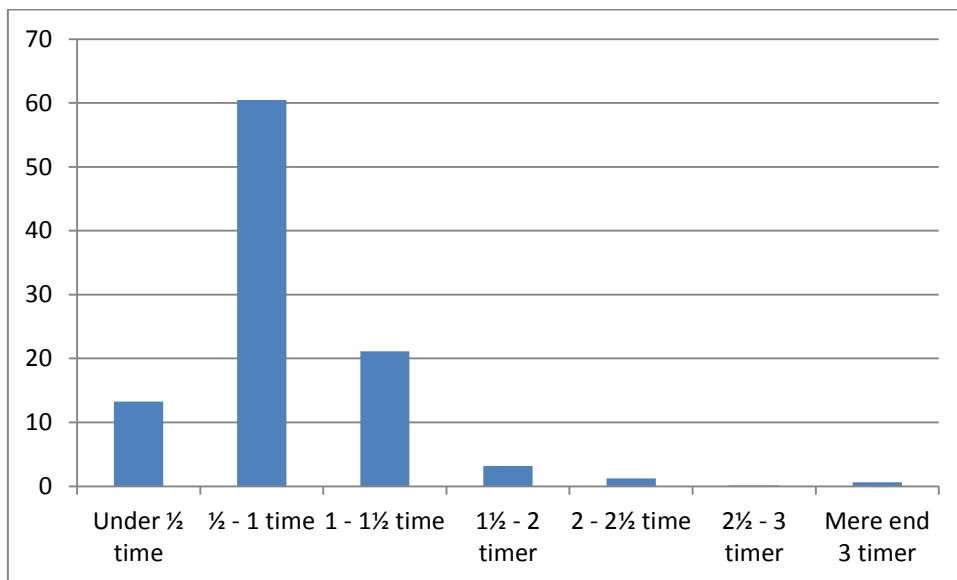
¹¹ Se eventuelt afsnittet Om undersøgelsen bagerst i rapporten

Transporttid

Respondenterne har forholdt sig til, hvor lang transporttid de i forbindelse med eventuelt jobskift maksimalt kunne tænke sig at have.

Figur 11. Maksimal transporttid.

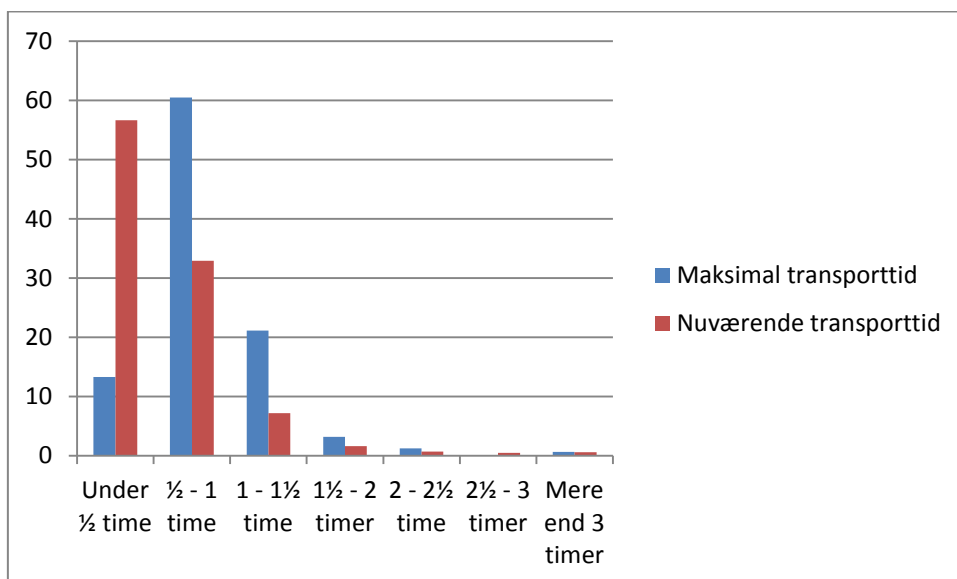
Hvor lang transporttid vil du maksimalt have fra hjem til arbejde? Procentfordeling.



I gennemsnit er den maksimale transporttid fra hjem til arbejde lige godt én time.

Sammenholdt med den nuværende transporttid fra hjem til arbejde fås figur 12.

Figur 12. Nuværende og maksimale ønskede transporttid. Procentfordeling.



Figur 12 viser, at respondenterne i fald det blev nødvendigt gerne ville acceptere en højere transporttid. I gennemsnit er der tale om en stigning på cirka 20 minutter.

Hvis virksomheden lukker

I undersøgelsen er respondenterne sat i den hypotetiske situation, at deres virksomhed lukker, og de selv er blevet opsagt til øjeblikkelig fratrædelse. Spørgsmålet til respondenterne drejer sig om muligheden for at få et nyt og tilsvarende job.

Tabel 35. Hvis virksomheden lukker.

Forestil dig, at din virksomhed skal lukke og, at du som konsekvens heraf er blevet opsagt i dag. I hvilken grad vurderer du, at det vil være vanskeligt for dig at få et nyt og tilsvarende job? Procent.

	I ringe grad	I nogen grad	I høj grad
Alle	29	47	24

Note: 5-punkt svarskala: Slet ikke/ I ringe grad/I nogen grad/I høj grad/I meget høj grad.

På tværs af stort set samtlige baggrundsvariabler er der stor enighed blandt respondenterne. En enkelt forskel skal nævnes, idet analyser viser en svag tendens til, at jo højere uddannelsesniveau, jo mindre anser man det for vanskeligt at finde et nyt og tilsvarende job.

De respondenter, som har tilkendegivet, at de forudser, at det i nogen eller i høj grad bliver vanskeligt at finde et nyt og tilsvarende job, har supplerende svaret på hvilke forhold, der for dem spiller ind i denne vurdering.

Tabel 36. Hvis virksomheden lukker (fortsat).

Hvad er baggrunden for denne problematik? Prioriteret efter Ja-svarene. Procent af de respondenter, der har svaret i nogen, i høj eller i meget høj grad til spørgsmålet i tabel 35.

	Ja	Nej	Til dels
Manglende muligheder for et tilsvarende/attraktivt job	74	11	15
Manglende formel lederuddannelse	27	56	17
Jeg er låst fast i mit tilhørsforhold til branche/sector	23	58	19
Andet	21	66	13
Jeg er låst fast i min private situation	16	68	16
Manglende faglig/funktionel (stillingsmæssig) fleksibilitet	8	80	12

Det er med afsæt i denne prioriterede liste tydeligt, at et stort flertal af respondenterne finder det vanskeligt at få et tilsvarende/attraktivt job, men omvendt afviser et stort flertal, at de mangler faglig/funktionel fleksibilitet. Cirka en fjerdedel peger på, at de i en

eventuel søgeproces mangler formel lederuddannelse og et tilsvarende antal respondenter føler sig låst i deres branche- eller sektortilhørsforhold.

Tabellen afslører måske også, at svarmulighederne ikke dækker tilstrækkelig bredt, i det hver femte peger på, at andre forhold spiller ind.

Krydstabelanalyser i forhold til undersøgelsens baggrundsvariable giver anledning til følgende bemærkninger:

- Otte ud af ti respondenter oplever ikke, at manglende faglig eller funktionel fleksibilitet er en af årsagerne til, at det kan blive vanskeligt at finde et nyt og tilsvarende job. Denne holdning varierer ikke i forhold til de baggrundsvariable, som undersøgelsen omfatter.
- Godt halvdelen af respondenterne afviser, at manglende lederuddannelse er en del af årsagen til, at de i nogen eller høj grad forudser vanskeligheder med at finde et nyt og tilsvarende job. Førstegangsledere peger i langt højere grad end øvrige på manglende lederuddannelse som udfordring. Det er samme er tilfældet i forholdet mellem yngre og ældre ledere. Desuden viser analyser, at jo højere uddannelsesniveau, jo mindre opleves manglende formel lederuddannelse som et problem.
- Knap 60% afviser, at de føler sig låst fast i tilhørsforholdet til branche eller sektor. Analyser viser, at jo lavere ledelsesniveau, jo stærkere er denne afvisning (og vice versa). Sektortilhørsforholdet har ikke betydning for svaret. Det samme kan i store træk siges om uddannelsesniveaut.
- To ud af tre respondenter føler ikke, at de er låst af deres private situation. Denne vurdering varierer med alderen. Jo ældre, jo mindre låst føler man sig.
- Tabellen viser som nævnt, at 21% har peget på "Andet". En tolkning kunne være, at for en del respondenter spiller bekymringer for alder som sådan ind i vurderingerne af jobmulighederne. Denne tolkning understøttes af det forhold, at det i særdeleshed er de 50+ årige, der markerer for "Andet".

Exit lederkarrieren

Respondenterne har forholdt sig til, hvornår de påtænker at forlade lederkarrieren. Det er således karrieren som leder, der er i fokus, og ikke nødvendigvis tilknytningen til arbejdsmarkedet som sådan.

Som tabel 37 imidlertid viser, er det meget få ledere, der ønsker at vende tilbage til en ikke-leder stilling (selvom der notorisk er færre i aldersgruppen 51+, der blankt afviser at vende tilbage til en ikke-leder stilling)

Table 37. Exit leadership career.

If it is up to you, at what point do you imagine you will leave your leadership career? Prioritized. Percent.

	Percent
I want to continue, as long as it is possible	42
When I reach the pensionable age	32
When I reach the retirement age	14
Other/Don't know	13

These answers diverge not to a significant degree with either gender, sector, education or management level. However, age is considered to play a role.

Table 38. Exit leadership career and age.

If it is up to you, at what point do you imagine you will leave your leadership career? Percent.

	When I reach the retirement age	When I reach the pensionable age	I want to continue, as long as it is possible	Other/Don't know
Up to and including 40 years	7	27	49	18
41-50 years	12	31	43	14
From and including 51 years	21	36	36	7

It should be noted, that 27% in the age group 55-59 years want to leave the leadership career, when they reach the retirement age.

Om undersøgelsen

Antal respondenter

Undersøgelsens respondenter er 1.987 ledere fra Ledernes spørgepanel. Nedenstående er en gennemgang af respondenternes baggrundsvariabler.

Respondenternes baggrund

Sektor

Som det tydeligt fremgår af tabel 1 er undersøgelsens respondenter skævt fordelt mellem privat og offentlig sektor i forhold til den faktiske fordeling på det danske arbejdsmarked.

Tabel 1.1. Respondentfordeling på henholdsvis privat og offentlig sektor.
Procent.

	Privat sektor	Offentlig sektor
Kvinder	80	20
Mænd	90	10
Alle	87	13

Denne forskel er i parentes bemærket kun interessant i det omfang svarene fra de to sektorer de facto er forskellige.

De kvindelige respondenter kommer i lidt højere grad fra den offentlige sektor end de mandlige respondenter.

Mandlige og kvindelige respondenters fordeling på sektor er i store træk uafhængig af ledelsesniveau.

Ledelsesniveau

Undersøgelsen opererer med tre ledelsesniveauer: *øverste ledelse*, som består af dels *øverste chef* og dels *øvrige medlemmer af direktionen*, *mellemledere*, som er respondenter, der har personaleansvar for andre ledere og eventuelt også *øvrige medarbejdere* samt *linjeledere*, som primært er ledere, der udelukkende har personaleansvar for *øvrige medarbejdere* samt andre respondenter, som ikke har ment, at de kunne indplaceres i nogen af de fire nævnte stillingskategorier.

Tabel 1.2. Ledelsesniveau. Procent.

	Øverste ledelse	Mellemledere	Linjeledere
Kvinder	6	19	75
Mænd	12	34	54
Alle	11	29	60

Fordelingen af respondenter på de tre niveauer synes umiddelbart at matche gængs viden om, at langt de fleste organisationer er opbygget i en pyramideformet struktur.

Som det også fremgår af tabel 2, er de mandlige og kvindelige respondenters fordeling på de tre niveauer ikke ens. Langt de fleste kvindelige respondenter har indplaceret sig som linjeledere. Det samme har kun godt halvdelen af de mandlige respondenter.

De mandlige respondenter er med andre ord generelt placeret på højere ledelsesniveau end de kvindelige respondenter.

De to køns fordeling på ledelsesniveauer er i store træk uafhængig af sektor.

Alder

Respondenternes gennemsnitsalder er godt 46 år. Kvinderne er i gennemsnit 45 år og mændene knap 47 år.

Tabel 1.3. Aldersgrupper. Procent.

	-40 år	41-50 år	51+ år
Kvinder	28	49	23
Mænd	24	40	35
Alle	25	43	32

Mandlige og kvindelige respondenters kønsfordeling er forskellig, idet de kvindelige respondenter har relativt væsentlig flere i aldersgruppen 41-50 år, men væsentlig færre på 51 år eller mere.

Alder og ledelsesniveau er sammenfaldende. Jo højere niveau, jo højere alder. Denne sammenhæng er imidlertid ikke markant (henholdsvis 46, 47 og 48 år).

Køn

Af de 1.987 respondenter er 564 kvinder (28%) og 1423 mænd (72%). Denne fordeling er antageligvis i rimeligt omfang repræsentativ for de faktiske forhold.

Uddannelse

Tabel 1.4 gengiver i uddrag respondenternes uddannelsesmæssige baggrund.

Tabel 1.4. Aldersgrupper. Procent.

	Faglært, erhvervsfaglig o.lign.	Kort videregående eller akademi, merkonom, teknonom o.l.	Mellemlang videregående eller diplomuddannelse	Lang videregående, master eller mere
Kvinder	12	27	38	12
Mænd	23	25	27	11
Alle	20	25	30	12

Bemærk: Følgende uddannelseskategorier er udeladt i tabellen: Ingen (4%), Student F/HH/HTX o.l. (8%), Ph.D. eller mere (0,3%) samt Anden uddannelse (2%).

Godt halvdelen af respondenterne har enten en kort eller en mellemlang videregående uddannelse bag sig. Mandlige og kvindelige respondenter er forskellige derved, at en væsentlig større andel kvindelige respondenter har en mellemlang uddannelse, og væsentlig flere mandlige respondenter har en erhvervsfaglig baggrund.

De kvindelige respondenter er således lidt mere "bogligt" uddannede end de mandlige respondenter.

Jobfunktion

Undersøgelsen opererer med to jobfunktioner: *linjefunktion* og *stabsfunktion*. Som gengivet i tabel 5 har godt halvdelen af respondenterne givet udtryk for, at de befinder sig i en linjefunktion.

Tabel 1.5. Jobfunktion. Procent.

	Linjefunktion (indkøb, produktion, salg, økonomi m.m.)	Stabsfunktion (dvs. intern støtte- eller rådgivende funktion - eksempelvis PR, HR, IT, Research m.m.)	Blandet
Kvinder	44	26	30
Mænd	57	17	26
Alle	54	19	27

Som tabel 5 også viser, er de kvindelige ledere mere tilbøjelige end mændene til at vælge lederjob i staben fremfor i linjen. Yderligere analyser viser imidlertid, at denne forskel kun gælder den private sektor.

Virksomhedsstørrelse

Fordelingen af respondenterne på fire virksomhedsstørrelser ses af tabel 1.6.

Tabel 1.6. Virksomhedsstørrelse. Antal medarbejdere. Procent.

	0-49	50-249	250-999	1000+
Alle	29	29	18	24

Der er ikke forskel på kvindelige og mandlige respondenter.

Private forhold

Knap ni ud af ti respondenter tilkendegiver, at de er gift eller samboende. Som vist i tabel 1.7 er der imidlertid relativ stor forskel på kvindelige og mandlige respondenter.

Tabel 1.7. Ægteskabelig status. Procent.

	Gift/ samboende	Enlig
Kvinder	78	22
Mænd	91	9
Alle	88	12

Denne forskel mellem mænd og kvinder er ikke nævneværdig afhængig af aldersgruppe.

For de kvindelige respondenter viser analyser en tendens til relativt færre enlige jo højere ledelsesniveau. Samme tendens ses ikke hos mandlige respondenter.

Næsten to ud af tre respondenter har hjemmeboende børn.

Tabel 1.8. Børn. Har du hjemmeboende børn? Procent.

	Ja	Nej
Kvinder	59	41
Mænd	65	35
Alle	63	37

Endelig har respondenterne tilkendegivet, hvorvidt deres ægtefælle også har en lederstilling.

Tabel 1.9. Ægtefælles/samboers stilling.

Har din ægtefælle /samboer også en lederstilling? Procent.

	Ja	Nej
Kvinder	44	56
Mænd	22	78
Alle	27	73

Det gælder generelt for undersøgelsens respondenter, at hver fjerde (gifte/samboende) respondent også er gift eller samboende med en leder.

Som tabellen viser, er der tydeligt forskel på de mandlige og kvindelige respondents situation. Næsten halvdelen af de (gifte/samboende) kvindelige respondenter er gift eller samboende med en leder. Det samme gør sig kun gældende for cirka hver fjerde mandlige respondent.

Analysen viser, at svarene på spørgsmålet ikke varierer med ledelsesniveau.

Yderligere oplysninger

Undersøgelsen er gennemført med udsendelse af elektronisk survey i marts 2012.

Yderligere oplysninger kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk eller chefkonsulent Steen Ancher Jensen, saj@lederne.dk telefon 32 83 32 83.