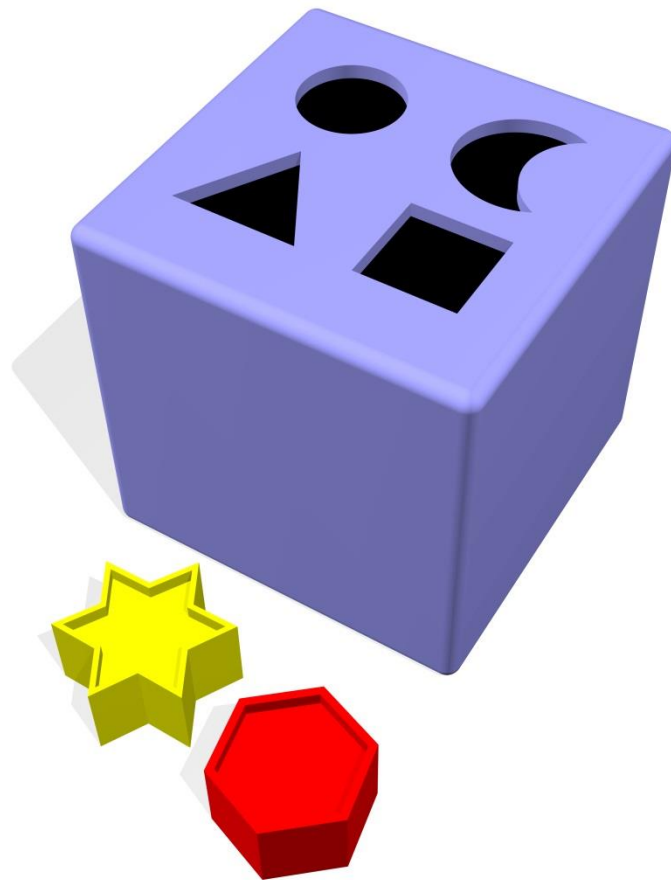


## Ledelsesudfordringer de tre kommende år



## Indledning

Undersøgelsen belyser, hvilke ledelsesopgaver der ifølge ledere vil få betydning for deres lederjob de næste tre år.

For ledere i den private sektor sammenlignes der desuden med en tilsvarende undersøgelse gennemført for tre år siden med henblik på at vurdere, om ledernes prioriteringer har ændret sig.

Respondentgruppens sammensætning fremgår af afsnittet "Om undersøgelsen".

## Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere er den vigtigste ledelsesopgave de næste tre år

Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere er den ledelsesopgave som flest ledere tillægger stor eller meget stor betydning de tre næste år, og mere end otte ud af ti svarer, at *udvikling af organisationen/afdelingen, effektivisering af arbejdsprocesser og forbedring af samarbejdet på tværs af organisationen* vil få stor eller meget stor betydning de næste tre år, se tabel 1.

**Tabel 1. Hvilken betydning tillægger du følgende ledelsesopgaver for dig som leder i de næste tre år? Andel, der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning<sup>1</sup>. Prioriteret.**

Procent	Stor betydning/ Meget stor betydning
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	90
Udvikling af organisationen/afdelingen	84
Effektivisering af arbejdsprocesser	83
Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	80
Forbedre kundetilfredshed eller kundeloyalitet (kunde/borger/bruger)	77
Højne videns- og kompetenceniveauet	77
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	73
Det psykiske arbejdsmiljø	71
Kvalitetsudvikling og kvalitetsstyring	69
Forøge omsætningen/indtægterne	68
Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter	65
Mål- og resultatstyring/kontraktstyring	64
Produkt- eller serviceudvikling	61
Det øvrige arbejdsmiljø	60
Tage ny teknologi i anvendelse	57
Justering af strategisk fokus	55
Talentpleje/talentledelse	48
Reduktion af sygefravær	38
CSR (bæredygtighed, socialt ansvar)	36
Mangfoldig medarbejderstab (køn, alder, kultur etc.)	28
Internationalisering/globalisering	26
Personalemæssige reduktioner	19
Outsourcing, udlicitering med mere	14

<sup>1</sup> Svarene er ikke vægtet i forhold til sektor med mere. Svarene fordelt på den fulde svarskala fremgår af bilagstabellen.

## Ledelsesudfordringer i den private og den kommunale sektor – ligheder og forskelle

Som nævnt i noten til tabel 1 er svarene ikke vægtet i forhold til sektorer. I tabel 2 og tabel 3 er ledelsesopgaverne de næste tre år opdelt på privat og kommunal sektor<sup>2</sup>.

Ni ud af ti ledere i den private sektor tillægger udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere stor eller meget stor betydning de tre næste år.

Otte ud af ti eller flere vurderer, at følgende tre ledelsesopgaver vil få stor betydning de næste tre år:

- Effektivisering af arbejdsprocesser
- Udvikling af organisationen/afdelingen
- Forbedring af samarbejdet på tværs af organisationen

**Tabel 2. Hvilken betydning tillægger du følgende ledelsesopgaver for dig som leder i de næste tre år. Andel, der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning. Privat sektor i alt. (N=3.558).**

	Procent
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	91
Effektivisering af arbejdsprocesser	84
Udvikling af organisationen/afdelingen	83
Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	80
Forbedre kundetilfredshed eller kundeloyalitet (kunde/borger/bruger)	77
Højne videns- og kompetenceniveauet	76
Forøge omsætningen/indtægterne	74
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	74
Det psykiske arbejdsmiljø	69
Kvalitetsudvikling og kvalitetsstyring	68
Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter	67
Mål- og resultatstyring/kontraktstyring	66
Produkt- eller serviceudvikling	62
Det øvrige arbejdsmiljø	59
Tage ny teknologi i anvendelse	57
Justering af strategisk fokus	54
Talentpleje/talentledelse	50
CSR (bæredygtighed, socialt ansvar)	35
Reduktion af sygefravær	35
Internationalisering/globalisering	30
Mangfoldig medarbejderstab (køn, alder, kultur etc.)	27
Personalemæssige reduktioner	18
Outsourcing, udlicitering med mere	15

<sup>2</sup> Der er for få respondenter fra staten og regionerne til, at de kan indgå i en sektorsammenligning.

Både i den kommunale og den private sektor er udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere, udvikling af afdelingen/organisationen, forbedring af samarbejdet på tværs af organisationen og effektivisering af arbejdsprocesser blandt de ledelsesopgaver, som flest tillægger stor eller meget stor betydning.

Når det blandt andet gælder det psykiske arbejdsmiljø, er der dog markant flere ledere i den kommunale sektor end i den private, der tillægger den ledelsesopgave stor eller meget stor betydning.

**Tabel 3. Hvilken betydning tillægger du følgende ledelsesopgaver for dig som leder i de næste tre år. Andel, der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning. Kommunal sektor i alt. (N=267).**

	<b>Procent</b>
Udvikling af organisationen/afdelingen	90
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	88
Det psykiske arbejdsmiljø	88
Højne videns- og kompetenceniveauet	85
Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	85
Effektivisering af arbejdsprocesser	82
Forbedre kundetilfredshed eller kundeloyalitet (kunde/borger/bruger)	81
Det øvrige arbejdsmiljø	75
Kvalitetsudvikling og kvalitetsstyring	74
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	71
Reduktion af sygefravær	68
Justering af strategisk fokus	63
Produkt- eller serviceudvikling	61
Tage ny teknologi i anvendelse	54
Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter	49
Mål- og resultatstyring/kontraktstyring	48
CSR (bæredygtighed, socialt ansvar)	46
Talentpleje/talentledelse	40
Mangfoldig medarbejderstab (køn, alder, kultur etc.)	37
Personalemæssige reduktioner	32
Forøge omsætningen/indtægterne	31
Outsourcing, udlicitering med mere	9
Internationalisering/globalisering	3

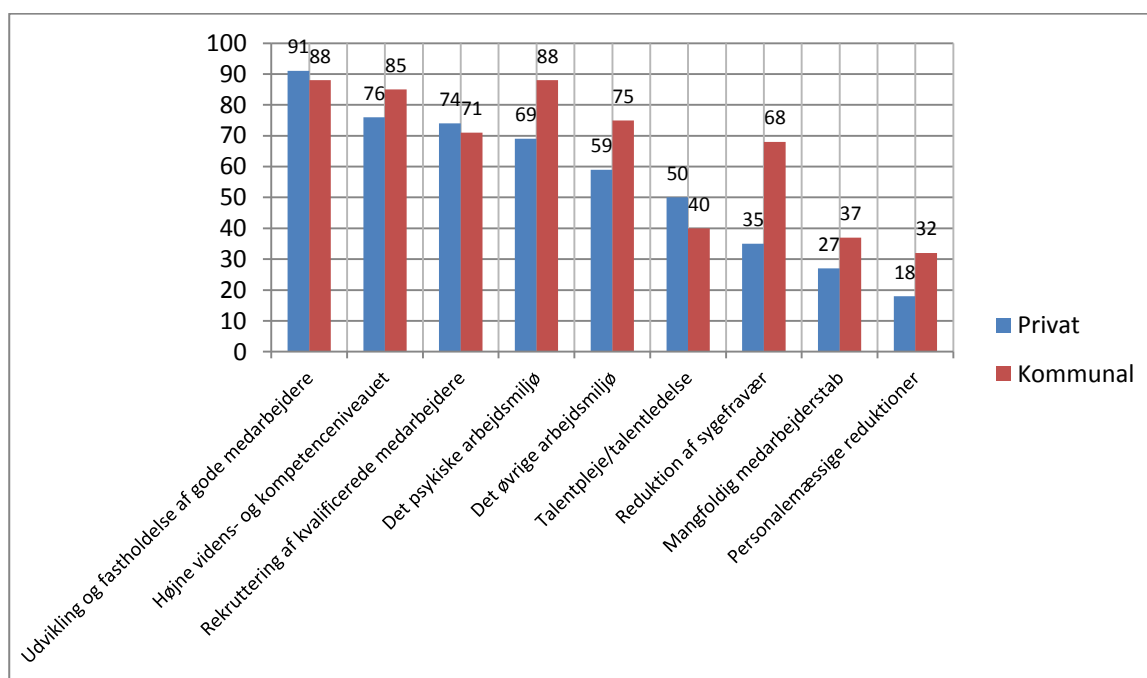
Der er en række naturlige forskelle i ledernes prioritering, når det gælder, hvilke ledelsesopgaver der tillægges stor eller meget stor betydning de næste tre år. Det er ikke overraskende, at langt flere privatansatte end kommunalt ansatte ledere tillægger en forøgelse af omsætning/indtægter, en forbedring af forholdet mellem indtægter og udgifter samt internationalisering/globalisering stor eller meget stor betydning. De ledelsesopgaver indgår derfor ikke i sammenligningen i figur 2 og 3.

I figur 1 sammenlignes henholdsvis de privatansatte og kommunalt ansatte lederes vurdering af, hvilke medarbejderrelaterede opgaver der tillægges stor eller meget stor betydning de næste tre år.

Særligt tre ledelsesopgaver tillægger langt flere kommunalt ansatte ledere stor eller meget stor betydning sammenlignet med de privatansatte.

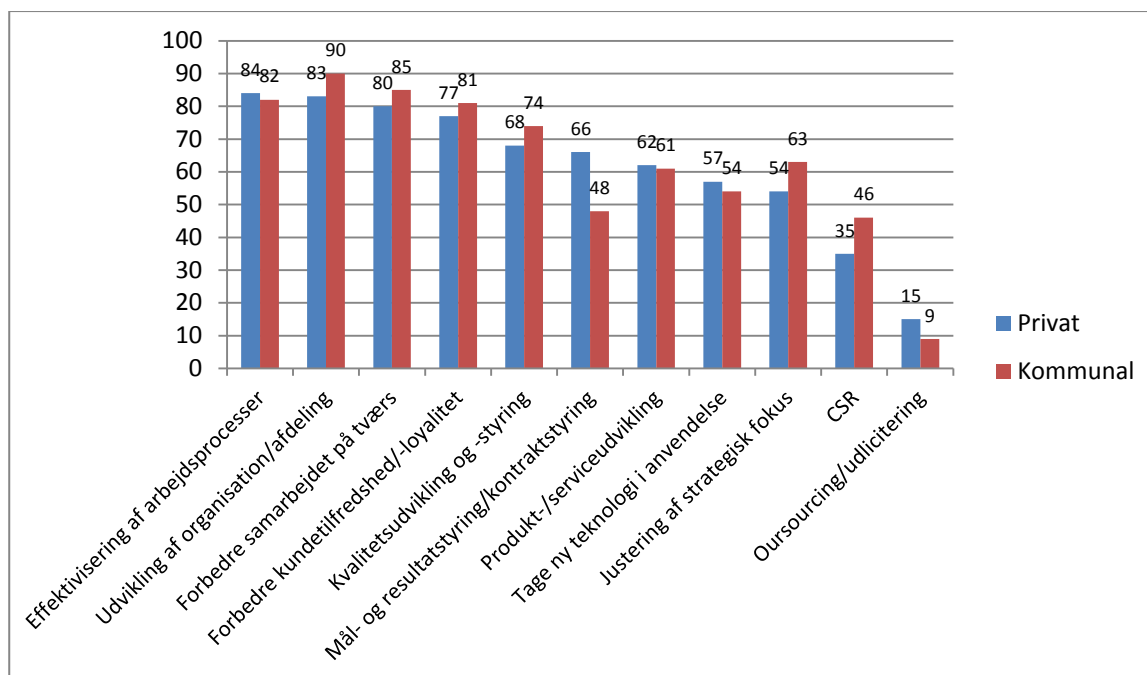
- Det øvrige arbejdsmiljø
- Reduktion af sygefravær
- Personalemæssige reduktioner

**Figur 1. Medarbejderrelaterede ledelsesopgaver. Andel, der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning. Privat og kommunal sektor. Procent.**



Når det gælder de virksomheds-/organisationsrelaterede opgaver, tillægger væsentligt flere privatansatte end kommunalt ansatte ledere mål- og resultatstyring/kontraktstyring stor eller meget stor betydning de næste tre år. Omvendt tillægger væsentligt flere kommunalt ansatte ledere CSR (bæredygtighed, socialt ansvar) stor eller meget stor betydning.

**Figur 2. Virksomheds-/organisationsrelaterede ledelsesopgaver. Andel, der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning. Privat og kommunal sektor. Procent.**



## Privatansatte topledere vurdering af de tre næste års vigtigste ledelsesopgaver

De privatansatte topledere vurderer i et betydeligt omfang til vurdering fra alle ledere i den private sektor. Også flest privatansatte topledere svarer, at udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere, udvikling af organisationen/afdelingen, forbedre samarbejdet på tværs af organisationen og effektivisering af arbejdsprocesser tillægges stor eller meget stor betydning de næste tre år.

En forøgelse af omsætning/indtægter er dog højere oppe på topledernes dagsorden end blandt ledere i den private sektor i alt.

**Tabel 4. Hvilken betydning tillægger du følgende ledelsesopgaver for dig som leder i de næste tre år. Andel, der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning. Topledere<sup>3</sup> i den private sektor. Procent. (N=428).**

	Procent
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	90
Udvikling af organisationen/afdelingen	88
Forøge omsætningen/indtægterne	86
Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	82
Effektivisering af arbejdsprocesser	80
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	78
Højne videns- og kompetenceniveauet	77
Forbedre kundetilfredshed eller kundeloyalitet (kunde/borger/bruger)	76
Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter	75
Justering af strategisk fokus	72
Mål- og resultatstyring/kontraktstyring	71
Produkt- eller serviceudvikling	71
Kvalitetsudvikling og kvalitetsstyring	66
Tage ny teknologi i anvendelse	62
Talentpleje/talentledelse	60
Det psykiske arbejdsmiljø	56
Det øvrige arbejdsmiljø	48
Internationalisering/globalisering	43
CSR (bæredygtighed, socialt ansvar)	33
Mangfoldig medarbejderstab (køn, alder, kultur etc.)	27
Reduktion af sygefravær	19
Outsourcing, udlicitering med mere	18
Personalemæssige reduktioner	11

<sup>3</sup> Topledere er i denne undersøgelse administrerende direktører samt øvrige direktionsmedlemmer.

## Udvikling i den private sektor fra 2012 til 2015.

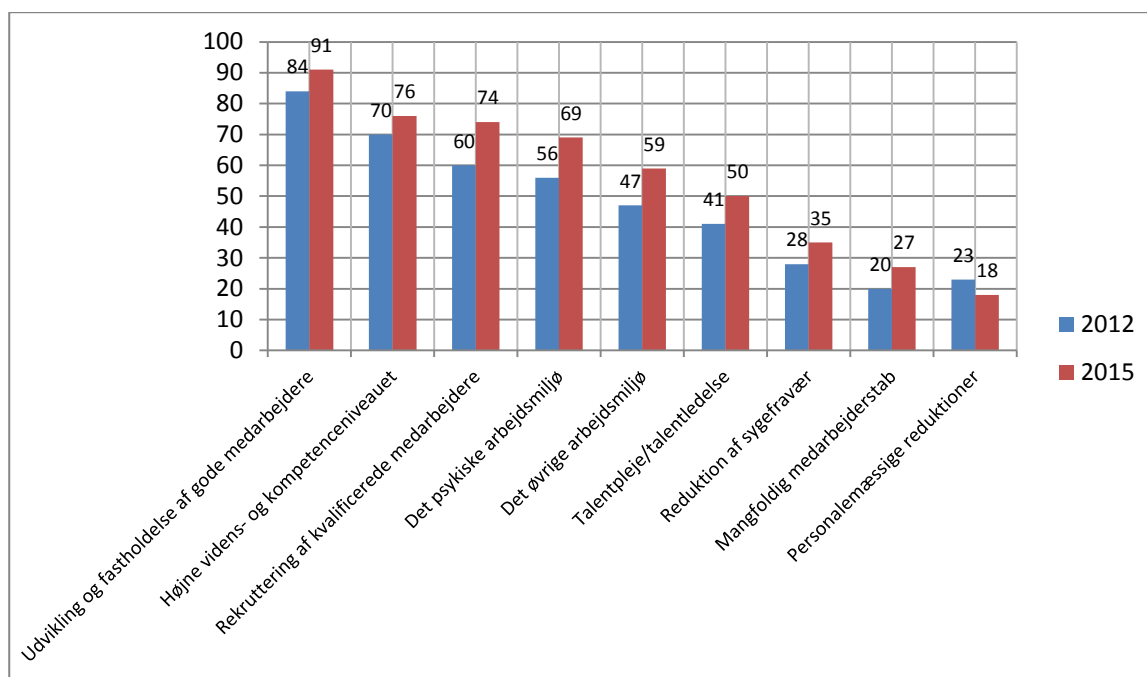
Sammenlignet med undersøgelsen fra 2012 er der en række ændringer, når det gælder, hvilke ledelsesopgaver der tillægges stor eller meget stor betydning.

Ser man på de medarbejderrelaterede ledelsesopgaver, er der flere privatansatte ledere, som tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning i forhold til samtlige ledelsesopgaver, bortset fra personalemæssige reduktioner, som færre tillægger stor eller meget stor betydning de næste tre år.

Tre markante ændringer, som flere privatansatte ledere tillægger stor eller meget stor betydning i 2015 sammenlignet med 2012, er:

- Rekruttering af kvalificerede medarbejdere
- Det psykiske arbejdsmiljø
- Det øvrige arbejdsmiljø

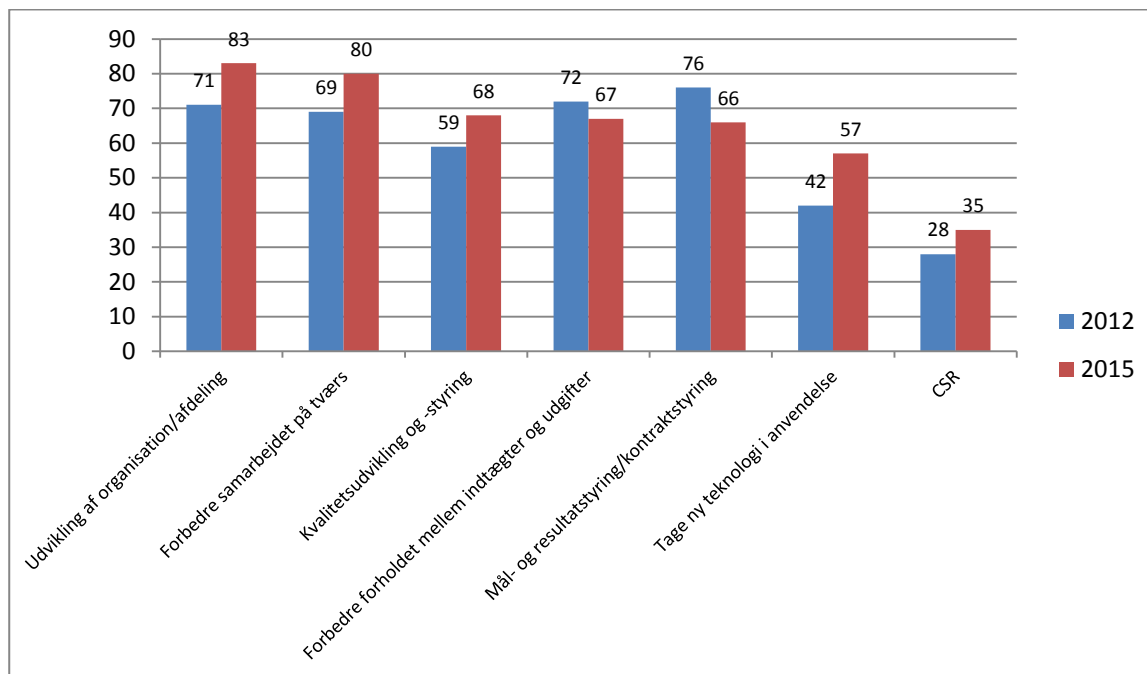
**Figur 3. Medarbejderrelaterede ledelsesopgaver. Andel, der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning. Privat sektor i 2012 og i 2015. Procent.**





Når det gælder de virksomheds-/organisationsrelaterede opgaver, er det mest markante, at flere tillægger det stor eller meget stor betydning at tage ny teknologi i anvendelse.

**Figur 4. Virksomheds-/organisationsrelaterede ledelsesopgaver. Andel der tillægger opgaverne stor eller meget stor betydning. Privat sektor i 2012 og i 2015. Procent.**



## Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i samarbejde med analyseinstituttet YouGov. Der er gennemført i alt 4.240 CAWI-interview med medlemmer af Lederne i perioden fra den 30. september til den 20. oktober 2015. Nedenfor er en gennemgang af udvalgte baggrundsvARIABLER.

<b>Køn</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Kvinder	1.253	30
Mænd	2.987	70
<b>Total</b>	<b>4.240</b>	<b>100</b>

<b>Alder</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Under 35	276	7
35-39	420	10
40-44	731	17
45-49	967	23
50-54	994	23
55-59	625	15
60 og derover	227	5
<b>Total</b>	<b>4.240</b>	<b>100</b>

<b>Uddannelsesniveau</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Grundskole/Folkeskole	126	3
Alm�n gymnasial, erhvervsgymnasial uddannelse	293	7
Erhvervsfaglig uddannelse	874	21
Kort videregående uddannelse	951	22
Mellemlang videregående uddannelse	1.328	31
Lang videregående uddannelse, master eller mere	618	15
Anden uddannelse	50	1
<b>Total</b>	<b>4.240</b>	<b>100</b>

<b>Ledelsesniveau</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Administrerende direktør/øvrig direktion	482	11
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	1.349	32
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	2400	57
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	9	0
<b>Total</b>	<b>4.240</b>	<b>100</b>

<b>Sektor</b>	<b>Antal</b>	<b>Procent</b>
Privat	3.558	84
Stat	83	2
Region	62	2
Kommune	267	6
Selvejende institution	224	5
Andet/Ved ikke	46	1
<b>Total</b>	<b>4.240</b>	<b>100</b>

I tabeller med procentangivelser kan det ske, at summen angives til 100 procent, mens en simpel sammentælling af tallene giver 1-2 point højere eller lavere. Det er ikke en fejl, men skyldes almindelige afrundingsprincipper.

Yderligere oplysninger om undersøgelsen kan fås ved henvendelse til analysechef Kim Møller Laursen, kml@lederne.dk, telefon 32 83 32 83.

Undersøgelsen, der sammenlignes med i figur 3 og 4 i rapporten, er gennemført primo november 2012. Her var antallet af respondenter i den private sektor 874 (eksklusive selvstændige). Fordelt på ledelsesniveauer var andelen som følger sammenlignet med denne undersøgelse:

<b>Ledelsesniveau privat sektor</b>	<b>2012</b>	<b>2015</b>
Administrerende direktør/Øvrig direktion	14	12
Leder med ledelsesansvar for ledere og eventuelt også andre medarbejdere	38	32
Leder med ledelsesansvar for medarbejdere, men ikke for andre ledere	48	56
Leder uden personaleansvar/Særligt betroet medarbejder	0	0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fordelt på ledelsesniveauer var der således flere mellemledere blandt respondenterne i 2012-undersøgelsen og flere linjeledere blandt respondenterne i 2015-undersøgelsen. Andelen af topledere er forholdsmeæssigt på cirka samme niveau i de to undersøgelser.

## Bilagstabel

Hvilken betydning tillægger du følgende ledelsesopgaver for dig som leder i de næste tre år?

Procent	Ingen betydning	Mindre betydning	Nogen betydning	Stor betydning	Meget stor betydning	Ved ikke/ikke relevant	Total
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	0	1	8	37	53	0	100
Udvikling af organisationen/afdelingen	0	3	12	41	42	1	100
Effektivisering af arbejdsprocesser	0	2	14	40	43	1	100
Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	0	4	15	40	40	1	100
Forbedre kundetilfredshed eller kundeloyalitet (kunde/borger/bruger)	1	5	15	34	43	2	100
Højne videns- og kompetenceniveauet	1	3	19	46	31	1	100
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	1	6	17	38	36	2	100
Det psykiske arbejdsmiljø	1	6	21	39	32	1	100
Forøge omsætningen/ indtægterne	4	8	16	31	38	4	100
Kvalitetsudvikling og kvalitetsstyring	1	6	22	40	28	2	100
Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter	3	9	21	35	30	3	100
Mål- og resultatstyring/kontraktstyring	2	9	22	38	26	3	100
Produkt- eller serviceudvikling	3	10	22	36	25	4	100
Det øvrige arbejdsmiljø	1	8	29	40	21	1	100
Tage ny teknologi i anvendelse	2	11	27	34	23	2	100
Justering af strategisk fokus	2	11	29	36	19	4	100
Talentspleje/talentledelse	4	15	29	32	16	4	100
CSR (bæredygtighed, socialt ansvar)	6	20	34	25	11	3	100
Reduktion af sygefravær	9	26	24	22	16	3	100
Mangfoldig medarbejderstab (køn, alder, kultur etc.)	9	27	33	20	8	3	100
Internationalisering/globalisering	23	23	19	15	11	9	100
Personalemæssige reduktioner	14	31	29	13	6	7	100
Outsourcing, udlicitering m.m.	26	31	19	9	5	10	100