

Ledelsesudfordringer



LEDELSESMÆSSIGE UDFORDRINGER ANNO 2012

Indledning

De ledelsesmæssige udfordringer sætter dagsordenen for de ledelsesmæssige prioriteringer og spiller blandt andet en aktiv rolle i lederens valg af efteruddannelsesaktiviteter.

Udfordringerne er et af de filtre, hvorigennem lederen søger, udvælger og behandler informationer fra omverdenen. Udfordringerne er bestemmende for myndigheders, uddannelsesinstitutioners og konsulentvirksomheders valg af indsatsområder, og endelig er udfordringerne pejlemærker for, hvilken retning den danske ledelsesdebat bør eller vil tage.

Undersøgelsen dokumenterer, at i ledernes optik er udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere den vigtigste af 23 ledelsesopgaver i de næste tre år.

Ledernes TOP-5 prioritering omfatter desuden opgaverne effektivisering, mål- og resultatstyring, udvikling af organisationen/afdelingen samt forbedring af kundetilfredshed og kundeloyalitet.

Sammenligning med tilsvarende undersøgelser i perioden 2002-2012 viser dels konstant topprioritering af ledelsesopgaven fastholdelse og udvikling af gode medarbejdere og dels, at de ledelsesmæssige prioriteringer i øvrigt er præget af periodens svingende økonomiske konjunkturer.

Rapporten om de ledelsesmæssige udfordringer anno 2012 baserer sig på en spørgeskemabaseret undersøgelse med svar fra 1.035 respondenter i Ledernes Spørgepanel.

De ledelsesmæssige udfordringer anno 2012

Den prioriterede betydning af i alt 23 potentielle ledelsesmæssige opgaver er vist i tabel 1.

Tabel 1. Ledelsesudfordringer anno 2012. I hvilken grad tillægger du følgende ledelsesopgaver betydning for dig som leder i de næste tre år? Prioriteret efter svarene Meget stor/Stor betydning. Procent.

	Ledelsesudfordring	
1	Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	85
2	Effektivisering	82
3	Mål og resultatstyring	76
4	Udvikling af organisationen/afdelingen	74
5	Forbedring af kundetilfredshed og kundeloyalitet	74
6	Forøge omsætningen/indtægterne	72
7	Højne viden- og kompetenceniveauet	72
8	Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter	72
9	Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	71
10	Kvalitetsudvikling og styring	63
11	Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	63
12	Produkt- eller serviceudvikling	63
13	Det psykiske arbejdsmiljø	60
14	Justering af strategisk fokus	53
15	Det fysiske/øvrige arbejdsmiljø	50
16	Tage ny teknologi i anvendelse	44
17	Talentpleje og talentledelse	43
18	Reduktion af sygefravær	32
19	CSR	30
20	Internationalisering/globalisering	30
21	Personalemæssige reduktioner	25
22	Mangfoldig medarbejderstab	21
23	Outsourcing, udlicitering o.lign.	16

Note 1: Svarskala: Meget stor betydning/Stor betydning/Nogen betydning./Ringe betydning/
Ingen betydning

Note 2: Det skal bemærkes, at der er et svarmæssigt relativt tæt sammenfald mellem *Udvikling af organisationen* og *Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen*, mellem *Forøge omsætningen/indtægterne* og *Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter* samt mellem *Det psykiske arbejdsmiljø* og *Reduktion af sygefravær*.

Fordeles svarene på tre ledelsesniveauer fås et resultat som gengivet i tabel 2 (TOP-10 på hvert ledelsesniveau). Tallene i parentes viser den relative andel af respondenterne på hvert ledelsesniveau, der mener, at den pågældende ledelsesopgave vil få enten meget stor eller stor betydning.

Tabel 2. Ledelsesudfordringer anno 2012. I hvilken grad tillægger du følgende ledelsesopgaver betydning for dig som leder i de næste tre år? Prioriteret efter svarene Meget stor/Stor betydning. Procent.

	TOPLEDERE¹	MELLEMLEDERE	LINJELEDERE
1	Mål og resultatstyring (87)	Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere (87)	Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere (83)
2	Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere (82)	Effektivisering (86)	Effektivisering (80)
3	Forøge omsætningen/ indtægterne (82)	Forbedring af kundetilfredshed og kundeloyalitet (78)	Mål og resultatstyring (74)
4	Effektivisering (81)	Udvikling af organisationen/ afdelingen (77)	Viden- og kompetenceudvikling (73)
5	Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter (76)	Mål og resultatstyring (76)	Udvikling af organisationen/ afdelingen (71)
6	Udvikling af organisationen/ afdelingen (73)	Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter (76)	Forbedring af kundetilfredshed og kundeloyalitet (71)
7	Forbedring af kundetilfredshed og kundeloyalitet (71)	Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen (75)	Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen (70)
8	Justering af strategisk fokus (66)	Forøge omsætningen/ indtægterne (75)	Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter (67)
9	Højne viden- og kompetenceniveauet (65)	Viden- og kompetenceudvikling (72)	Forøge omsætningen/ indtægterne (67)
10	Produkt- eller serviceudvikling (62)	Produkt- og serviceudvikling (67)	Kvalitetsstyring og kvalitetsledelse (64)

¹ Direktionsniveau dvs. såvel CEO som øvrige direktionsmedlemmer

TOP-10 opgaverne er i store træk de samme på alle tre ledelsesniveauer. Prioriteringerne er lidt forskellige og mest markant er, at både "Mål- og resultatstyring" og "Forøge omsætningen/indtægterne" prioriteres højere hos topledere end hos øvrige ledere.

Privat kontra offentlig sektor

Privat og offentligt² ansatte ledere svarer på enkelte områder forskelligt.

Offentlige ledere markerer stærkere end private for følgende ledelsesudfordringer:

- *Kvalitetsledelse og kvalitetsstyring*
- *CSR*
- *Psykisk arbejdsmiljø*
- *Øvrige arbejdsmiljø*
- *Reduktion af sygefravær*

Private ledere markerer stærkere end offentlige for følgende ledelsesudfordringer:

- *Forbedre forholdet mellem indtægter og udgifter*
- *Forøge omsætningen/indtægterne*
- *Internationalisering*

Udviklingen i ledelsesudfordringerne i perioden 2002-2012

Medlemmer af Lederne har i en række undersøgelser³ i perioden 2002-2012 svaret på et spørgsmål om de kommende års ledelsesmæssige udfordringer. Dette afsnit sammenstiller disse svar⁴.

Erfaring viser, at ledelsesniveau på nogle områder spiller en afgørende rolle for prioriteringen af de ledelsesmæssige opgaver. Eftersom fordelingen af de tre ledelsesniveauer ikke har været ens i undersøgelserne, er tallene i tabel 3 justeret i overensstemmelse med en gennemsnitsfordeling på de tre ledelsesniveauer svarende til 21% topledere (direktionsniveau), 53% mellemledere og 26% linjeledere.

² Antallet af offentligt ansatte respondenter er 155.

³ Det Danske Ledelsesbarometer

⁴ Enkelte spørgsmål er kun stillet i perioden 2005-2012.

Tabel 3. Ledelsesudfordringer 2002-2012. I hvilken grad tillægger du følgende ledelsesopgaver betydning for dig som leder i de næste tre år? Svar: Meget stor/Stor betydning. Procent.

	2002	2005	2008	2011 ⁵	2012 ⁶
Effektivisering (af arbejdsprocesser)	68	66	65	72	83
Mål og resultatstyring	64	48	48	52	78
Kvalitetsudvikling og styring	66	61	56	63	62
Outsourcing, udlicitering	21	21	16	18	16
Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere	83	84	88	84	85
Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen	42	58	68	67	71
Højne viden- og kompetenceniveauet	60	67	75	73	71
Mangfoldig medarbejderstab	12	32	39	34	21
Udvikling af organisationen/afdelingen	50	55	57	61	75
Indførelse af ny teknologi	53	58	56	57	45
Personalemæssige reduktioner	19	27	15	25	26
Internationalisering/globalisering	23	32	29	30	30
Produkt- eller serviceudvikling	-	53	48	54	64
Forbedring af kundetilfredshed og kundeloyalitet	-	66	63	65	75
Rekruttering af kvalificerede medarbejdere	-	63	68	56	63
Det psykiske arbejdsmiljø	-	69	70	69	59
Det fysiske/øvrige arbejdsmiljø	-	53	57	58	49
Reduktion af sygefravær	-	45	44	39	31

Svarskala: Meget stor betydning/Stor betydning/Nogen betydning/Ringe betydning/ Ingen betydning

Ledelsesudfordringernes TOP-5 i perioden 2002-2012 er tæt på at være identiske. Fire af de nævnte ledelsesudfordringer er i store træk blandt TOP-5 i alle undersøgelser. Det drejer sig om

- *Udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere*, som i alle undersøgelser indtager en 1. plads
- *Effektivisering*, som i gennemsnit indtager en 3. plads
- *Psykisk arbejdsmiljø*, som i gennemsnit indtager en plads lige efter effektivisering (ikke med i 2002-undersøgelsen)
- *Højne viden- og kompetenceniveauet*, med to 2.pladser

⁵ Det skal for en ordens skyld nævnes, at dataindsamlingen i 2011-undersøgelsen fandt sted i januar 2011, og dataindsamlingen i 2012-undersøgelsen fandt sted i oktober 2012.

⁶ 2012-tallene er justeret, og svarer derfor ikke til tallene i Tabel 1.

Det er en nærliggende konklusion, at for så vidt angår de gennemsnitlige prioriteringer i perioden 2002-2012, er der – inden for rammerne af de givne svarmuligheder - et meget stort fokus på virksomhedens medarbejdere.

På trods af den nævnte invarians i TOP-5 udfordringer, skal der alligevel knyttes en kommentar til et par af udviklingstallene:

- *Mål- og resultatstyring* var i TOP-5 i såvel 2002 og 2012, men figurerer i den mellemliggende periode ikke med nær samme interesse.
- *Mangfoldig medarbejderstab* har oplevet den modsatte udvikling. Relativ lav interesse i såvel 2002 og 2012, men relativ stor interesse i den mellemliggende periode.
- Konstant stigende interesse har der været for *Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen* og *Udviklingen af organisationen* (som nævnt tæt sammenhæng mellem de to udfordringer).

Hvis 2002-svarene sammenlignes med 2012-svarene (hvilket kan være god mening i eftersom begge år var karakteriseret ved lavkonjunktur) ses følgende udvikling:

Større fokus (TOP-3):

- *Mangfoldig medarbejderstab* (+79%)
- *Forbedre samarbejdet på tværs af organisationen* (+66%)
- *Udvikling af organisationen* (+48%)

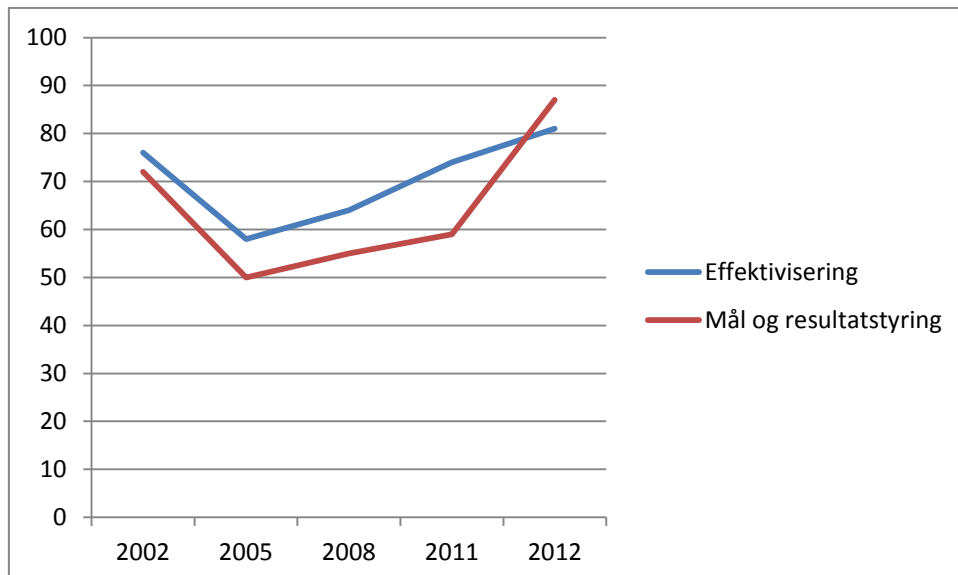
Mindre fokus (TOP-3)

- *Outsourcing* (-23%)
- *Anvende ny teknologi* (-15%)
- *Kvalitetsstyring og kvalitetsledelse* (-7%)

Nedenstående figur 1 og 2 viser udviklingen i perioden 2002-2012 af specifikt topledernes vurdering af de ledelsesmæssige udfordringer. Figureerne omhandler udfordringer, der i særlig grad har ændret sig i perioden.

Figur 1. Udvikling i udvalgte ledelsesudfordringer 2002-2012. Topledere.

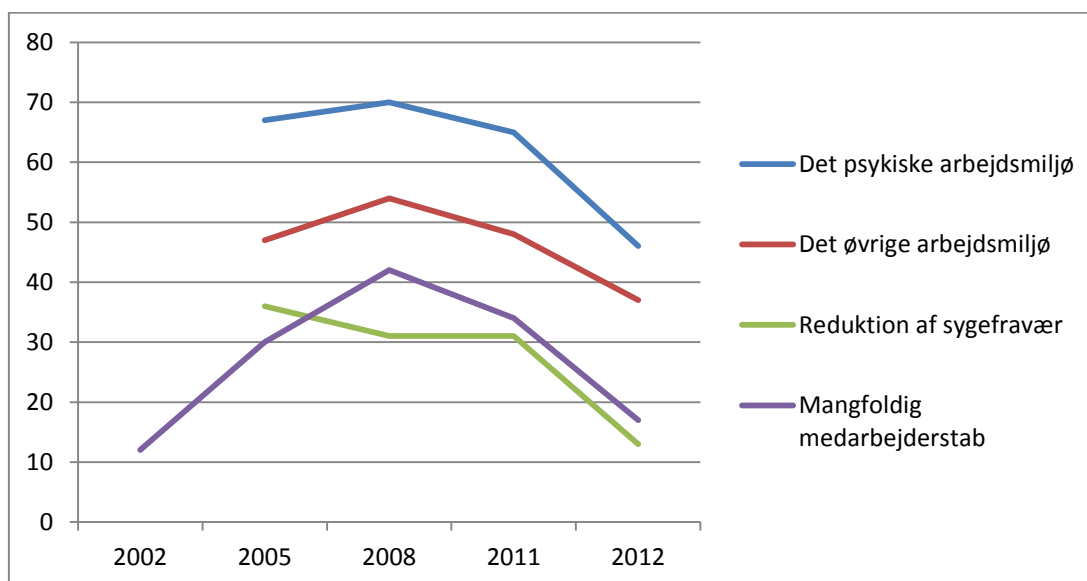
I hvilken grad tillægger du følgende ledelsesopgaver betydning for dig som leder i de næste tre år? Svar: Meget stor/Stor betydning. Procent.



Figur 1 omhandler ledelsesudfordringer med stærk stigende betydning. Figur 2 handler om udfordringer med faldende betydning.

Figur 2. Udvikling i udvalgte ledelsesudfordringer 2002-2012. Topledere.

I hvilken grad tillægger du følgende ledelsesopgaver betydning for dig som leder i de næste tre år? Svar: Meget stor/Stor betydning. Procent.



Hvis 2008-svarene sammenlignes med 2012-svarene (højkonjunktur mod lavkonjunktur) fås følgende resultat:

Større fokus (TOP-5):

- *Personalereduktioner (+78%)*
- *Mål- og resultatstyring (+62%)*
- *Produkt- og serviceudvikling (+32%)*
- *Udviklingen af organisationen (+30%)*
- *Effektivisering (+28%)*

Mindre fokus (TOP-5)

- *Mangfoldig medarbejderstab (-44%)*
- *Reduktion af sygefravær (-28%)*
- *Anvende ny teknologi (-19%)*
- *Psykisk arbejdsmiljø (-16%)*
- *Øvrige arbejdsmiljø (-14%)*

Afslutning

Den vigtigste ledelsesopgave for ledere i danske virksomheder i de kommende tre år er udvikling og fastholdelse af gode medarbejdere. Dernæst drejer det sig om effektivisering, mål- og resultatstyring og organisationsudvikling.

Der er få og ikke markante forskelle mellem ledelsesniveauerne. Derimod ses forskelle mellem private og offentlige ledere. Private ledere har større fokus på indtjening og indtægter. Offentlige ledere har større fokus på kvalitet, CSR og psykisk arbejdsmiljø.

Set i 10-års perspektiv kan der konstateres en vis invarians i ledelsesudfordringerne. Dog er det tydeligt, at den nuværende økonomiske krise sætter sit præg på de ledelsesmæssige prioriteringer.

Således har fokus på effektivisering og målstyring været markant stigende de senere år. Derimod er fokus på arbejdsmiljø, sygefravær og mangfoldig medarbejderstab dæmpet betydeligt.

Om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført i november 2012 og baserer sig på 1.035 svar fra respondenter i Lederne's Spørgepanel. Alle respondenter har ledelses- og personaleansvar.

Respondenterne er fordelt med 791 mænd (76%) og 244 kvinder (24%).
Gennemsnitsalderen er 48 år.

Langt de fleste respondenter kommer fra den private sektor. Det drejer sig om 884 (85%).

Niveaumæssigt er respondenterne fordelt med 133 topledere (13%), 480 mellemledere (46%) og 422 linjeledere (41%).

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.