

## Personaleledelse

### Resume

Kort afstand mellem top og bund, mindre formel ledelsesstil og højere grad af tillid præger oftere danske virksomheder end andre europæiske virksomheder, viser ny undersøgelse fra analyseinstituttet A Great Place to Work. Her er hver femte af de 100 bedste europæiske arbejdspladser dansk, hvilket bl.a. tillægges tilliden, der opstår i kraft af lederne evne til at inddrage medarbejderne, og kommunikere om, hvorfor ledelsen gør, som den gør. Nærværende undersøgelse viser da også, IDAs ledere oplever, at der er stor tilfredshed med deres indsats hos såvel deres chefer som medarbejdere. Dette er særligt udtalt blandt de erfarne ledere. Og for IDAs ledere, som netop har en uformel tilgang til personaleledelse, er dialog og medarbejderinddragelse samt motivation vigtige faktorer for at være succesfulde som personaleledere.

Analysen er gennemført i samarbejde mellem professor Anders Drejer, Aalborg Universitet og Ingeniørforeningen, IDA.

## 1. Personalelederen

Faglig ledelse og personaleledelse går som oftest hånd i hånd, og det er i langt de fleste tilfælde ikke muligt at skelne mellem, hvornår man som leder optræder som personaleleder, og hvornår man er faglig leder. Det viser sig bl.a. ved, at IDAs ledere fordeler en god del af deres tid nogenlunde ligeligt på hhv. faglig og personaleledelse. Men mens 2/3 oplever, at tiden de bruger på personaleledelse er passende, vil den sidste 1/3 gerne bruge mere tid herpå.

Erfaring er en af de vigtigste ting for personalelederen, da det at håndtere mennesker er en erfaringsbaseret proces, hvor tid og dermed erfaring er essentielt. Det ses af tabel 1, at rigtig mange af IDAs ledere har lang erfaring med personaleledelse, og at denne erfaring naturligt nok er længere, jo højere op i hierarkiet man kommer. Mest markant er det naturligvis for direktionsmedlemmer, men tendensen er klar hele vejen igennem.

**Tabel 1 - Tid med personaleansvar**

	Ledelsesfunktion			
	Adm. Direktør eller medlem af direktionen	Mellemlider	Projektleder	Andet
Under 1 år	1%	6%	10%	8%
1-3 år	8%	23%	38%	25%
3-10 år	19%	40%	38%	29%
Over 10 år	72%	31%	14%	38%
I alt	100%	100%	100%	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema

Spørgsmål: Hvor længe har du haft personaleansvar?

Og hvilken ledelsesfunktion varetager du?

**Videnstungt arbejde reducerer antallet af medarbejdere, som refererer til den enkelte leder**

Et andet aspekt af ledelse er det såkaldte "span of control", altså hvor mange medarbejdere, man som leder skal tage sig af. I industrisamfundet kunne dette tal sagtens overstige 20. Vi ser af tabel 2, at de fleste af IDAs ledere i dag har mindre end 10 personer, som refererer direkte til sig. Dette er formodentlig en konsekvens af, at arbejde i dag er stadig mere videnstungt og dermed komplekst. Der er samtidig stadig en stor del af top- og mellemledere, som har mere end 10 i direkte reference – noget som enten kan skyldes tradition eller industrielt arbejde, som stadig er en væsentlig del af Danmarks erhvervsliv.

**Tabel 2 - Medarbejdere der refererer til lederen**

	Ledelsesfunktion				I alt
	Adm. Direktør eller medlem af direktionen	Mellemlider	Projektleder	Andet	
Op til tre	14%	16%	60%	64%	31%
fire til ni	45%	42%	28%	17%	37%
Over 10	41%	43%	12%	19%	33%
I alt	102	511	256	52	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Hvor mange medarbejdere refererer direkte til dig?

## Faglig sparring og strategisk ledelse fylder ikke meget af lederens tid

Hvad er det så for aktiviteter, som dagens ledere bruger deres tid på? I lyset af det igangværende skifte til vidensamfund og deraf følgende fokus på begreber som selvledende medarbejdere og udvikling, er det interessant og ikke positivt at dagens ledere bruger en stor del af deres tid på personaleledelse og administration og mindre på strategisk ledelse. Kun en tredjedel af IDAs ledere bruger mere end 20 pct. af deres arbejdstid på strategisk ledelse. Dette indikerer et gab mellem fremtidens krav og nutidens praksis.

**Tabel 3a - Hvad lederens tid bruges på**

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	I alt
Personaleledelse	52%	41%	6%	1%	0%	100%
Faglig ledelse/sparring	41%	45%	12%	2%	0%	100%
Administrativledelse	60%	35%	4%	0%	0%	100%
Strategisk ledelse	67%	28%	4%	1%	0%	100%
Driftsopgaver	44%	33%	17%	5%	1%	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Hvor meget af din tid bruges på?

Samlet set bruger IDAs ledere i de små virksomheder mere af deres tid på faglig ledelse/sparring og driftsopgaver end lederne i de større virksomheder gør. Men så bruger lederne i de små virksomheder til gengæld også mindre tid på administration.

**Tabel 3a - Hvad lederens tid bruges på i de små virksomheder**

	Op til 19 ansatte					Respondenter i alt
	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%	
Personaleledelse	58%	40%	2%	0%	0%	60
Faglig ledelse/sparring	47%	40%	10%	3%	0%	58
Administrativledelse	62%	30%	5%	2%	2%	60
Strategisk ledelse	67%	28%	3%	2%	0%	60
Driftsopgaver	46%	25%	21%	5%	3%	61

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Hvor meget af din tid bruges på?

Og hvor mange ansatte er der på din arbejdsplads X Op til 19 ansatte

Fortsætter vi denne diskussion, med hvad lederne selv ønsker at bruge mere tid på, så ser vi, at især mellemliderne gerne vil bruge mere tid på personaleledelse – de vil altså gerne engagere sig mere i arbejde med mennesker.

**Tabel 4 - Holdning til indsatsen med personaleledelse**

	Ledelsesfunktion				I alt
	Adm. Direktør eller medlem af direktionen	Mellemlider	Projektleder	Andet	
Den tid jeg bruger på personaleledelse er passende	67%	48%	53%	74%	53%
Jeg ville gerne bruge mere tid på personaleledelse	30%	47%	42%	26%	44%
Jeg ville gerne bruge mindre tid på personaleledelse	3%	4%	5%	0%	4%
I alt	91	446	19	23	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Oplever du den tid, som du bruger på personaleledelse som passende?

## 2. Ledelsesrummet

En del af det, vi kalder for ledelsesrummet, handler om tilfredsheden med og forventninger til lederen fra hhv. oven og neden, og her er der en klar tendens til, at disse går hånd i hånd med anciennitet. Det skal i den forbindelse bemærkes, at disse konklusioner bygger på ledernes egne vurderinger – ikke på deres medarbejders eller chefers.

Af tabel 5a ses det at langt størstedelen af IDAs ledere har tilfredse eller meget tilfredse chefer og medarbejdere – et meget positivt resultat, som tegner et billede af at antallet af utilfredse medarbejdere og chefer reelt er ret lavt i Danmark i 2010.

**Tabel 5a - Den generelle tilfredshed med lederen**

	Meget tilfredse	Tilfredse	Mindre tilfredse	Ikke tilfredse	Ved ikke	I alt
Min chef/bestyrelse	34%	62%	3%	0%	1%	100%
Medarbejdere	23%	70%	5%	0%	1%	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Hvor tilfredse vurderer du, at henholdsvis din foresatte og medarbejdere er med din ledelse?

### Medarbejderne udviser større tilfredshed med erfarne ledere

Måske ikke overraskende mener IDAs ledere, at der blandt deres medarbejdere er større tilfredshed med dem som ledere, jo længere tids personaleledelseserfaring de har.

**Tabel 5b - Medarbejdernes tilfredshed med lederen**

	År med personaleansvar				I alt
	Under 1 år	1-3 år	3-10 år	Over 10 år	
Meget tilfredse	10%	22%	20%	29%	23%
Tilfredse	83%	71%	73%	66%	70%
Mindre tilfredse	7%	4%	7%	4%	5%
Ikke tilfredse	0%	1%	0%	1%	0%
Ved ikke	0%	2%	0%	1%	1%
I alt	30	125	216	214	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Hvor tilfredse vurderer du, at henholdsvis dine medarbejdere er med din ledelse?  
Og Hvor længe har du haft personaleansvar?

En anden del af ledelsesrummet er de forventninger, som stilles til lederen. I tabel 6a ser vi, at langt de fleste af IDAs ledere kan mærke, at forventningerne til dem i høj eller nogen grad er øget det sidste år – udfordringerne i samfund og verden smitter altså af på lederne. Og her er det især lederens egne chefer, der stiller højere krav til dem.

**Tabel 6a - Kan du mærke, at der er højere forventninger til dig end for et år siden fra?**

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	100%
Min chef/bestyrelse	20%	46%	18%	12%	5%	100%
Medarbejdere	9%	49%	25%	13%	5%	100%

*Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Kan du mærke, at der er højere forventninger til dig end for et år siden fra?*

### 3. Ledelsesprincipper

Dansk ledelseskultur præget af langt mindre afstand mellem top og bund, en mindre formel ledelsesstil og en højere grad af tillid, end i flere andre europæiske lande, hvilket er med til at give danske virksomheder topplaceringer i ny undersøgelse fra analyseinstituttet A Great Place to Work, blandt 1.300 virksomheder i 17 lande.

#### Uformelle samtaler hitter blandt lederne

Når personalet skal ledes gør IDAs ledere i høj grad brug af uformelle samtaler, og andre blødere - men dog formelle - ledelsesmetoder, som fx MUS og coaching, hvorimod direkte anvisninger kun i ringe grad tages i brug.

**Tablet 7a - Ledernes tilgang til personaleledelse**

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	I alt
Direkte arbejdsanvisning	9%	39%	43%	9%	0%	100%
Analyser, budgetter og måltal	13%	41%	10%	7%	0%	100%
MUS og andre formelle samtaler	27%	50%	20%	3%	0%	100%
Coaching	26%	47%	24%	3%	0%	100%
Uformelle samtaler - management by walking	53%	40%	6%	0%	0%	100%
Observation og "det gode eksempel"	26%	58%	14%	1%	1%	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: I hvor høj grad benytter de følgende tilgange til ledelse af dit personale?

Topledelsen gør i højere grad brug af formelle tilgange som analyser, budgetter og måltal i deres ledelse end andre ledere. Men deres ledelsesstil matcher resten lederne ved deres brug af uformelle samtaler, ligesom de også i høj grad forsøger at fremstå som det gode eksempel.

**Tabel 7b - Topledelsens tilgang til personaleledelse**

	Adm. direktør eller medlem af direktionen					Respondenter i alt
	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Ved ikke	
Direkte arbejdsanvisninger og opgavebeskrivelse	8%	29%	54%	8%	1%	87
Analyser, budgetter og måltal	20%	52%	27%	1%	0%	86
MUS og andre formelle samtaler	17%	52%	29%	2%	0%	87
Coaching	28%	49%	18%	5%	0%	88
Uformelle samtaler - management by walking around	57%	38%	5%	1%	0%	88
Observation og "det gode eksempel"	33%	59%	8%	0%	0%	87

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
 Spørgsmål: I hvor høj grad benytter de følgende tilgange til ledelse af dit personale?  
 Og hvilken ledelsesfunktion varetager du?

**De større virksomheder har mere tillid til deres ansatte**

Derudover er der forskel på, hvordan personaleledelse udøves i hhv. SMV'ere og de større virksomheder. Hvor lederne i de store virksomheder har mere tillid til deres ansatte, bruger lederne i de mindre en mere hård tilgang til personaleledelse og gør i højere eller nogen grad brug af direkte arbejdsanvisninger.

**Tabel 7c - Brugen af direkte arbejdsanvisninger**

	Antal ansatte					I alt
	Op til 19	20-99	100-249	250-999	1000+	
I høj grad	20%	11%	7%	7%	6%	9%
I nogen grad	32%	49%	38%	39%	36%	39%
I ringe grad	42%	30%	48%	43%	47%	43%
Slet ikke	5%	10%	7%	10%	11%	9%
Ved ikke	0%	0%	0%	1%	0%	0%
I alt	59	115	87	121	193	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
 Spørgsmål: I hvor høj grad benytter de følgende tilgange til ledelse af dit personale? X Direkte arbejdsanvisninger og opgavebeskrivelse  
 Og hvor mange ansatte er der på din arbejdsplads i DK?

#### 4. Ledelsesopgaver

Som tidligere nævnt topper danske virksomheder i ny undersøgelse fra A Great Place to Work, hvor hver femte af de 100 bedste europæiske arbejdspladser danske, hvilket bl.a. tilskrives den danske ledelses- og arbejdskultur, hvor medarbejderne inddrages. For når lederne i de danske virksomheder involverer medarbejderne, og kommunikerer om, hvorfor ledelsen gør, som den gør, skaber det tillid. Kommunikation og motivering ligger derfor også højt placeret i lederne prioriteringer for de kommende år.

**Fremdyrkelsen af et innovativt miljø er ikke så væsentligt som medarbejderinddragelse og motivation**

En måde at forstå personaleledelse er altså at se på hvilke opgaver, som lederne bruger deres tid på – hvordan prioriteres IDAs ledes tid i 2010? Her ser vi, at opgaver som dialog og medarbejderinddragelse og motivation klart fremstår som meget væsentlige dog med det forbehold, at alle opgaver, stort set, ses som væsentlige på tværs af besvarelsene. Det er interessant at ingen opgaver ses som decideret uvæsentlige. Endvidere kan man undre sig over, at opgaven om at fremme et innovativt miljø ikke ses som mere væsentlig i disse år.

**Tabel 8 - Opgaver der gør personaleledelse succesfuld**

	Meget væsentlige	Væsentlige	Mindre væsentlige	Ikke væsentlige	Ved ikke	I alt
Kontrollere og styre så deadlines og kvalitet	11%	50%	35%	3%	0%	100%
Koordinere og organisere arbejdet	19%	55%	24%	2%	0%	100%
Konflikthåndtering	20%	47%	30%	3%	1%	100%
Dialog og inddrage medarbejderne i beslutningerne	52%	44%	4%	0%	0%	100%
Fremme af et innovativt miljø	31%	47%	20%	2%	1%	100%
Medarbejdernes kompetenceudvikling	32%	56%	12%	0%	0%	100%
Motivere og inspirere medarbejdere	63%	35%	2%	0%	0%	100%
Kommunikere retning og sammenhænge	61%	36%	3%	0%	1%	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Hvor væsentligt vurderer du at disse opgaver er for succes med personaleledelse for dig?

I det fremadrettede perspektiv er det endvidere interessant at se på, hvad IDAs ledere selv ønsker at bruge mere tid på. Hos toplederne er det især det at kommunikere og motivere, som de ønsker at bruge mere tid på. Der synes at tegne sig et billede af, at toplederne fornemmer, at deres rolle fremover vil blive mere strategisk end administrativ, hvilket alle undersøgelser da også synes at indikere. Og det er tankevækkende, at det samme billede tegner sig ved mellemlidernes prioriteringer, mens projektlederne også vil fokusere mere på medarbejdernes kompetenceudvikling.

**Tabel 9 - Lederne vil bruge mere tid på**

	Ledelsesfunktion				I alt
	Adm. Direktør eller medlem af direktionen	Mellemlider	Projektleder	Andet	
Kontrollere og styre så deadlines og kvalitet holder	5%	3%	6%	0%	3%
Koordinere og organisere arbejdet	11%	5%	6%	5%	6%
Kommunikere retning og sammenhænge	27%	23%	24%	29%	24%
Konfliktløsning	0%	2%	0%	0%	1%
Inddrage medarbejderne i beslutningerne	5%	5%	12%	10%	5%
Fremme et innovativt miljø	19%	19%	12%	10%	18%
Medarbejdernes kompetenceudvikling	6%	11%	24%	5%	10%
Motivere og inspirere medarbejdere	29%	34%	18%	43%	33%
I alt	86	433	17	21	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Hvilken af disse opgaver vil du gerne bruge mere tid på?

Og hvilken ledelsesfunktion varetager du?

**Lederne vil styrke deres kompetencer inden for kommunikation og motivering**

Igen lyser kommunikation og motivation som kompetencer for IDAs ledere klarest i besvarelserne – der synes at være en god sammenhæng mellem ledernes prioritering af fremtidens vigtige opgaver og deres ønsker til egen kompetenceudvikling. Det er en god udfordring til uddannelsesinstitutionerne i de kommende år.

**Tabel 10 - Hvad lederne vil blive bedre til**

	Ledelsesfunktion				I alt
	Adm. Direktør eller medlem af direktionen	Mellemlider	Projektleder	Andre	
Kontrollere og styre så deadlines og kvalitet holder	4%	7%	0%	0%	6%
Koordinere og organisere arbejdet	5%	6%	0%	0%	6%
Kommunikere retning og sammenhænge	21%	19%	11%	36%	20%
Konfliktløsning	11%	14%	17%	23%	14%
Inddrage medarbejderne i beslutningerne	2%	6%	11%	0%	6%
Fremme et innovativt miljø	21%	17%	22%	14%	18%
Medarbejdernes kompetenceudvikling	7%	5%	0%	9%	6%
Motivere og inspirere medarbejdere	29%	25%	39%	18%	26%
I alt	82	426	18	22	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: Hvilket af disse områder vil du særligt gerne blive bedre til at løse?

Og hvilken ledelsesfunktion varetager du?

## 5. De aktuelle udfordringer

Der er flere og flere indikationer på, at den finansielle krise er ved at være forbi, hvilket bl.a. ses ved stigende produktion. Men krisen sætter stadig sine spor, og skaber problemer for virksomhederne, fx føler flere af IDAs ledere sig pressede, og selvom innovation nødvendigvis burde stå højt på den samfundsmæssige dagsorden her i 2010 og fremover, så mener flere – især mellemledere – at der er blevet mindre tid til at arbejde med det.

Der er imidlertid også nogen, som oplever lyspunkter: Personalegoderne består uændrede for en 1/3, og 25 pct. af lederne mener ikke, at deres chef puster dem yderligere i nakken.

**Tabel 11a - Hvor krisen stadig sætter sine spor**

	I høj grad	I nogen grad	I ringe grad	Slet ikke	Tværtimod	Ved ikke	I alt
Der er mere stress	13%	41%	27%	14%	4%	2%	100%
Toppen blander sig i min ledelse	10%	24%	37%	25%	2%	2%	100%
Der skæres ned på personalegoder	10%	26%	29%	30%	3%	2%	100%
Jeg skal udvise større handlekraft	10%	41%	30%	15%	2%	2%	100%
Jeg skal i stigende grad udøve opgavestyring frem for personalepleje	12%	34%	31%	20%	2%	2%	100%
Der er mindre tid til at arbejde innovativt	15%	37%	25%	15%	4%	3%	100%
Jeg presser mine medarbejdere mere	8%	47%	30%	12%	1%	2%	100%
Jeg bliver presset til at yde mere	18%	44%	26%	9%	1%	2%	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: I forhold til for et år siden er følgende problem blevet større?

I modsætning til toplederne mener mellemlederne, at der er blevet mindre tid til at arbejde innovativt. Men jf. tabel 9 og 10 er arbejdet med innovation en af de ting, som toplederne gerne vil bruge mere tid på og blive bedre til at løse. I alle tilfælde mener over halvdelen, at det er et problem med mindre tid til at arbejde innovativt, hvilket er noget foruroligende. Måske sætter krisen sine spor?

Tabel 11b - Det er et problem, at der er mindre tid til at arbejde innovativt

	Ledelsesfunktion				I alt
	Adm. Direktør eller medlem af direktionen	Mellemleder	Projektleder	Andet	
I høj grad	8%	17%	6%	10%	15%
I nogen grad	28%	38%	47%	43%	37%
I ringe grad	32%	24%	29%	24%	25%
Slet ikke	23%	14%	6%	14%	15%
Tværtimod	7%	4%	6%	10%	4%
Ved ikke	2%	3%	6%	0%	3%
I alt	87	433	17	21	100%

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, marts 2010. 588 har svaret på dette spørgeskema  
Spørgsmål: I forhold til for et år siden er følgende problem blevet større? X Der er mindre tid til at arbejde innovativt.

Og hvad er din ledelsesfunktion?

## 6. Metode

IDA lederforum har primo 2007 oprettet et lederpanel af ingeniør- og cand.scientledere. Denne undersøgelse er den femtende i rækken. Ca. 40 pct. af alle ingeniører og cand.scient'er beskæftiger sig med ledelse. Det svarer til, at mere end 18.900 ingeniører og cand.scient'er er ledere. Ingeniørforeningens Lederpanel gennemfører fire internetbaserede spørgeskemaundersøgelser om året. Emnerne og dybden i emnerne vil variere fra gang til gang. Det overordnede tema vil dog være ledelse af videnmedarbejdere.

Undersøgelsen er foretaget i perioden 12. - 25. marts 2010. 588 personer har deltaget i undersøgelsen.

Ingeniørlederne i denne undersøgelse fordeler sig således:

- *Alder:* 9 pct. er under 34 år, 42 pct. er 35-44 år, 34 pct. er 45-55 år og 14 pct. er 55 år eller derover.
- *Køn:* 79 pct. er mænd og 21 pct. er kvinder.
- *Region:* 26 pct. bor i Hovedstaden, 17 pct. bor i Nordsjælland, 13 pct. bor på Sjælland, 6 pct. bor på Fyn, 7 pct. bor i Sønderjylland, 6 pct. bor i Vestjylland, 16 pct. bor i Østjylland og 8 pct. bor i Nordjylland.
- *Branche:* 8 pct. arbejder i biotek/medicinalbranchen; 8 pct. arbejder i byggeri- & anlægsvirksomheder; 9 pct. arbejder i elektronisk industri; 11 pct. arbejder med forsyning, tele & transport, 9 pct. arbejder med it; 12 pct. arbejder i maskin-, jern- & metalindustrien; 14 pct. i offentlig sektor og 10 pct. i rådgivende ingeniørvirksomhed.
- *Antal ansatte på arbejdspladsen lokalt:* Arbejdspladsens størrelse udtrykt i antal personer ansat: 10 pct. har 1-19 ansatte; 20 pct. har 20-99; 15 pct. har 100-249; 21 pct. har 250-999 og 34 pct. arbejder på en arbejdsplads, der har over 1000 ansatte.
- *Ledelsesfunktion:* 15 pct. af lederne er adm. direktør eller medlem af direktionen, 78 pct. er mellemlider, 3 pct. er projektleder.

Yderligere spørgsmål til undersøgelsen kan rettes til chefkonsulent Rasmus Enemark, 33 18 47 58 – [rae@ida.dk](mailto:rae@ida.dk); presserådgiver Karin Borberg, 33 18 46 22 - [kbo@ida.dk](mailto:kbo@ida.dk) eller studentermedarbejder Andreas Vig Lannov, 33 18 47 22 – [avl@ida.dk](mailto:avl@ida.dk).