

Ingeniørforeningens Lederpanel

– Ledelse af vidensmedarbejdere

Runde 5

IDA Lederforum, november 2007

INDHOLDSFORTEGNELSE

| | |
|--------------------------------------|----|
| Indholdsfortegnelse..... | 2 |
| Baggrund | 3 |
| Resumé..... | 4 |
| IDA Lederpanel i pressen | 5 |
| Resultatmål og produktivitet..... | 6 |
| Globalisering | 9 |
| Regional erhvervs politik..... | 11 |
| Om undersøgelsen | 12 |
| Besvarelser – samlet uden kryds..... | 13 |

BAGGRUND

IDA-leaderforum har primo 2007 oprettet et lederpanel, som nu består af 1009 ingeniørledere, der selv har meldt sig til panelet. Denne undersøgelse er den femte.

Ca. 45 % af alle ingeniører beskæftiger sig med ledelse. Det svarer til, at mere end 30.000 ingeniører er ledere. 24 % beskæftiger sig primært med projektledelse, mens 21 % beskæftiger sig med linjeledelse.

Ingeniørforeningens Lederpanel vil gennemføre 6 internetbaserede spørgeskemaundersøgelser om året. Emnerne og dybden i emnerne vil variere fra gang til gang. Det overordnede emne vil dog være ledelse af vidensarbejdere.

Periode

Undersøgelsen er gennemført i periode fra d. 16. oktober til d. 30. oktober 2007.

Yderligere oplysninger

Yderligere spørgsmål til undersøgelsen, bestilling af krydstabeller eller tilmelding til panelet kan ske til studentermedhjælper Anne Høgdal Larsen, 33 18 47 22 – ahl@ida.dk.

RESUMÉ

Resultatmål og produktivitet

68 pct. af ingeniørlederne i ingeniørforeningens lederpanel har resultatmål for sit arbejde. For 32 pct. er disse målsætninger afgørende for deres årlige bonus, og 32 pct. er disse afgørende for deres løn. Det er især indtjening og kvalitet af produkter, som er i fokus hos ingeniørledernes målsætninger

Resultatmålene har stor virkning for ingeniørledernes arbejde. Hele 85 pct. af IDA Lederpanel udtaler, at deres resultatmål påvirker deres arbejde. 36 pct. taler om, at den giver deres arbejde retning, og 25 pct. taler om de motiverende effekter ved resultatmålsætninger. Kun 5 pct. oplever stress af disse målsætninger.

Globalisering

Omfanget af globale partnere stiger. 55 pct. mener at deres omfang af globale partnere er stigende, og 0 pct. mener at omfanget er faldende. Ingeniørlederen (69 pct.) er ofte i direkte kontakt med deres globale partner.

Men det globale partnerskab medfører ændringer i kravet til ledelsesformen, hvilket 41 pct. af ingeniørlederne selv oplever. Det er især krav om sproglige færdigheder samt forståelsen af og åbenheden overfor andre kulturer, der er i fokus.

Regional erhvervs politik

Kun 17 pct. af ingeniørlederne har kendskab til den erhvervsudviklingsstrategi, som Vækstforum har udviklet for deres region. Og kun 6 pct. af alle ingeniørledernes arbejdspladser har taget højde for erhvervsudviklingsstrategien (36 pct. af dem som har kendskab til strategien).

IDA LEDERPANEL I PRESSEN

Offentlige ledere arbejder med forkerte mål

Resultatmål vinder indpas på de offentlige arbejdspladser, men de er ikke bundet godt nok sammen med lederens løn, viser en undersøgelse foretaget af Ingeniørforeningen. De offentlige arbejdsgivere sætter sig mellem to stole, når de definerer resultatmål for deres ledere, og det går ud over produktiviteten i sektoren, konkluderer Lars Bytoft, formand for Ingeniørforeningen.
Børsen/Susanne Tholstrup, 9.11.07. (Executive side 8+9)

Forkerte mål i den offentlige sektor

"Her ser vi atter et eksempel på, at det offentlige lønsystem hæmmer produktivitetsudviklingen, for det nytter ikke at formulere mål, som man reelt ikke kan måle og honorere efter", citeres Ingeniørforeningens formand Lars Bytoft for i dag i Berlingske Tidende.
Berlingske Tidende/-, 12.11.07. (Business side 2)

Regionale vækstfora lever hemmeligt liv

En undersøgelse fra Ingeniørforeningen viser, at virksomhederne stort set ikke har mærket noget til de udviklingsstrategier, som de seks nye regionale vækstfora har haft kørende i næsten et år. Ifølge undersøgelsen, som var foretaget i Ingeniørforeningens Lederpanel har 83 procent af lederne i det private erhvervsliv aldrig hørt om Vækstforums strategi i deres egen region. "Det viser jo, at de regionale vækstfora ikke er kommet ud over skrivebordkanten. De lever et hemmeligt liv, og det er ikke særlig genialt, hvis man gerne vil have vækst i sin region", siger Per Diget, formand for Erhvervsudvalget i IDA.
Børsen/Jesper Kongskov Olsen, 4.12.07. (VækstDanmark side 10)

Ingeniører skuffede over erhvervsstrategi

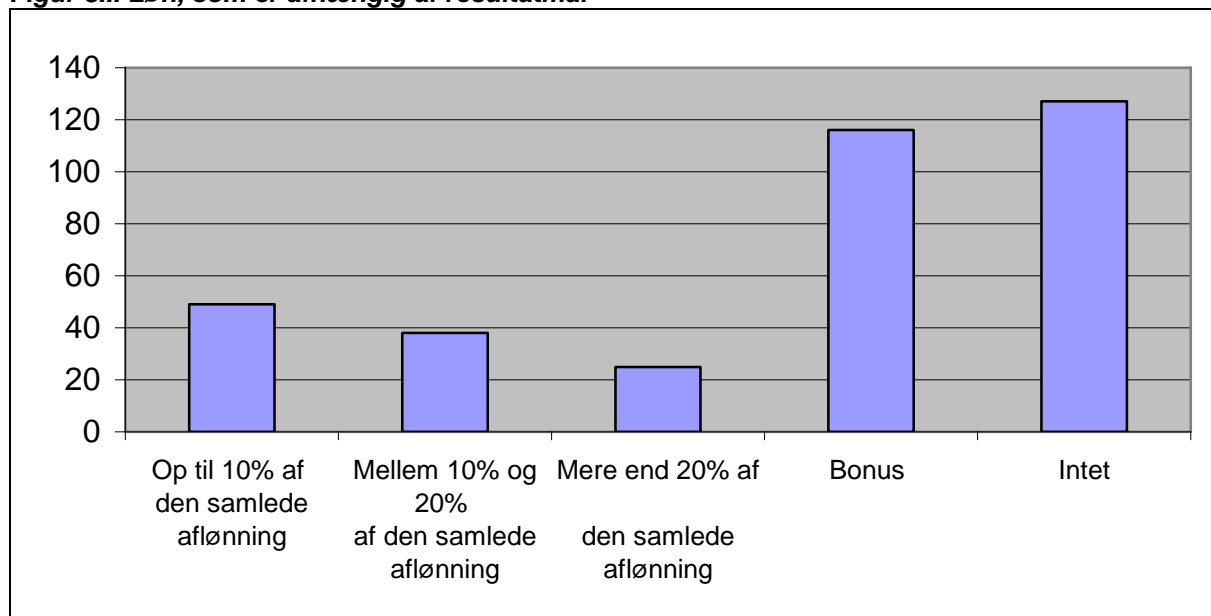
Fatalt få virksomheder kender regionens erhvervsstrategi, konstaterer Ingeniørforeningen efter en rundspørge blandt virksomhedslederne i IDA-Lederforum. Dybt skuffende, mener Ingeniørforeningen. "Det nye regionale Vækstfora har med andre ord ikke formået at få formidlet sin erhvervsudviklingsstrategi ud til de virksomheder, der skal have gavn af strategien, konkluderer Knud Melballe Olsen, formand for IDA Nordsjælland.
Frederiksborg Amts Avis/Henrik Helmer Petersen, 22.1.08. (1. sektion forsiden+3. sektion side 8)

RESULTATMÅL OG PRODUKTIVITET

Manglen på hænder betyder, at det er en forudsætning for fortsat stigende velstand, at virksomheder og offentlige institutioner vedvarende bliver bedre til at udnytte de ressourcer, som samfundet er i besiddelse af, dvs. at øge produktiviteten over tid. Men hvordan afspejles produktivitets kravene og andre mål i resultatkravene for ingeniørlederne.

68 pct. af ingeniørlederne i ingeniørforeningens lederpanel har resultatmål for sit arbejde. For 32 pct. er disse målsætninger afgørende for deres årlige bonus, og 32 pct. er disse afgørende for deres løn.

Figur 3.1. Løn, som er afhængig af resultatmål



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, november 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 1.009 ingeniørledere, heraf har 548 svaret på dette spørgeskema

Tabel 3.1. Hvad omfatter ingeniørledernes resultatmål?

| | Procent |
|---|---------|
| Indtjening | 58% |
| Kvalitet af ydelser | 48% |
| Øget produktivitet/effektivitet | 43% |
| Output - antal produkter/services | 28% |
| Udvikling af nye produkter eller services | 26% |
| Fremmelse af tværorganisatorisk samarbejde | 23% |
| Tilfredshed blandt underordnede | 23% |
| Tilfredshed blandt brugere | 22% |
| Implementering af ny teknologi/it | 21% |
| At fremme andre virksomhedsspecifikke værdier | 19% |
| Synligheds mål | 16% |
| Nedsættelse af sygefravær blandt medarbejdere | 9% |
| Rekruttering af medarbejdere | 8% |
| Benchmark med lignende organisationer | 7% |
| Personaleomsætning i enheden | 5% |
| Fastholdelse af seniorer | 1% |
| Mål for andelen af udlændinge/kvinder blandt de ansatte | 1% |

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-leaderforum, november 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 1.009 ingeniørledere, heraf har 548 svaret på dette spørgeskema

Indtjening og kvalitet af produkter er i fokus hos ingeniørledernes målsætninger, som tabellen ovenfor viser. Mens fastholdelse af seniorer samt mål for andelen af udlændinge og kvinder blandt de ansatte falder på en sørgelig sidsteplads.

Resultatmålene har stor virkning for ingeniørledernes arbejde. Hele 85 pct. af IDA Lederpanel udtaler, at deres resultatmål påvirker deres arbejde. 36 pct. taler om den retning disse giver deres arbejde, og 25 pct. taler om de motiverende effekter ved resultatmålsætninger. Dog omtaler 6 pct. den u hensigtsmæssig suboptimering, som resultatmålene kan medføre. Mens 5 pct. har oplevet at blive direkte stresset af disse målsætninger.

Lidt over halvdelen af ingeniørlederne mener, at deres arbejdsplads har den optimale teknologi i forhold til, hvad deres opgaver kræver. Mens 42 pct. udtaler, at deres arbejdsplads bruger systematiske processer til at øge effektiviteten. Næsten en tredje del af ingeniørlederne fortæller, at deres arbejdsplads ikke gennemfører systematiske tilfredshedsmålinger, hverken ved brugerne eller medarbejderne.

Lønnen hos de unge ingeniørledere er sjældnere betinget af deres resultatmålsætninger. Hvor 76 pct. af de 40-49årige (og 71 pct. af 60+) er lønnet efter deres resultatmålsætninger, er dette gældende for næste halvdelen af ingeniørledere op til 39 år. Dette kunne måske skyldes, at de unge ingeniørlederes resultatmål i mindre omfang (41 pct.) omhandler konkret indtjening end de andre ingeniørledere (65 pct.). De unge synes, at deres resultatmål giver deres arbejde retning, hvor de andre mere peger på resultatmålsætningernes motiverende effekt.

De offentlige ingeniørlederes løn er meget sjældnere betinget af resultatmål (43 pct.) end de privates (67 pct.). De offentlige har især fokus på kvalitet af ydelser og output (antal produkter/services), hvor de privates resultatmål ofte omhandler indtjening.

Resultatmålsætninger er et mere udbredt fænomen i Nordjylland (78 pct.) end fx i Midtjylland (55 pct.), Men ligeledes er Nordjylland det sted, hvor deres løn mest sjældent er betinget af opnåelsen af disse resultatmål. Midtjylland ligger dog langt foran de andre regioner, når deres resultatmål omhandler humane forhold (fx nedsættelse af sygefravær, som her på 22 pct., hvor det på landsplan kun er gældende for 9 pct.).

Biotek/medicinalbranchen er den branche hvor flest ingeniørledere har resultatmålsætninger, og samtidig er den årlige bonus afhængig af resultatmålene hos over halvdelen af disse ledere. Det er især kvalitet og output, som er nedskrevet i resultatmålene hos Biotek/medicinalbranchen. Men resultatmålene er positive for denne branches ledere; 59 pct. af ingeniørlederne her udtaler, at disse målsætninger giver deres arbejde retning, og ingen føler sig stresset af dem. Der er også en klar overvægt ved Biotek/Medicinalbranchens (74 pct.) arbejdspladsers brug af systematiske processer til at øge effektivitet.

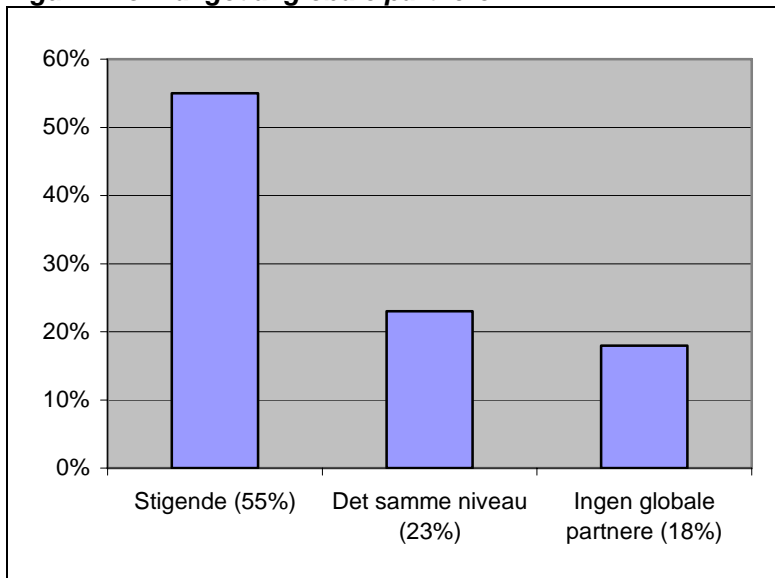
De administrerende direktørers og underdirektørers bonus er oftere afhængig af resultatmålene end de andre ledere, samtidig bemærker disse direktørerne også i højere grad de motiverende effekter i resultatmålsætninger.

GLOBALISERING

Globalisering har generelt medført stigende relationer mellem danske virksomheder og globale partnere (Kina, Japan, USA, Rusland, Mellemøsten etc.). Danske ingeniørlederes arbejde er meget påvirket af globaliseringen, men hvordan er kontakten til udlandet, og hvad er de danske leders kendetegn i denne altomfattende konkurrence?

Ingen af ingeniørlederne mener, at deres omfang af globale partnere er aftagende, og kun 18 pct. har ingen globale partnere. Faktisk udtaler 55 pct. af alle ingeniørledere, at deres omfang af globale partnere er stigende.

Figur 4.I. omfanget af globale partnere



Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, november 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 1.009 ingeniørledere, heraf har 548 svaret på dette spørgeskema

Ingeniørlederen er ofte i direkte kontakt med deres globale partner – dette gør sig gældende for hele 69 pct. af IDA lederpanel. Dette er en selvfølge af, at det især er ved udvekslingen af teknologi og viden, samarbejdet foregår (53 pct.); mens også det direkte samarbejde med at udvikle teknologi fylder meget (32 pct.) – netop de områder, som ofte er ingeniørens hovedfagområder.

41 pct. af ingeniørlederne mener, at deres globale samarbejde stiller ændrede krav til arbejdspladsens ledelsesform. Hvor det især er sproglige færdigheder (81 pct.) samt forståelse (80 pct.) og åbenhed (77 pct.) overfor andre kulturer, der er fokus på. De gode sproglige færdigheder og åbenhed er også hvad, der kendetegner danske ledere både i deres globalt samarbejdes optimering og ved deres ledelse af udenlandske vidensmedarbejdere. Mens udenlandserfaring og logistisk indsigt er det, som ingeniørlederne oftest peger på som en mangel hos de danske ledere.

Tabel 4.I Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt samarbejde?

| | ja | nej | ved ikke |
|-------------------------------|-----|-----|----------|
| Gode sproglige færdigheder | 84% | 6% | 10% |
| Forretningsmæssig indsigt | 72% | 9% | 19% |
| Åbenhed for andre kulturer | 72% | 12% | 16% |
| Teknologisk indsigt | 62% | 18% | 20% |
| Forståelse for andre kulturer | 61% | 18% | 22% |
| Den danske ledelsesfilosofi | 59% | 17% | 24% |
| Udlandserfaring | 51% | 26% | 23% |
| Logistisk indsigt | 48% | 21% | 32% |

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, november 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 1.009 ingeniørledere, heraf har 548 svaret på dette spørgeskema

Tabel 4.II Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet?

| | ja | nej | ved ikke |
|-------------------------------|-----|-----|----------|
| Gode sproglige færdigheder | 77% | 6% | 17% |
| Åbenhed for andre kulturer | 67% | 11% | 22% |
| Forretningsmæssig indsigt | 62% | 12% | 26% |
| Forståelse for andre kulturer | 60% | 14% | 26% |
| Den danske ledelsesfilosofi | 53% | 18% | 29% |
| Teknologisk indsigt | 53% | 18% | 29% |
| Udlandserfaring | 49% | 23% | 28% |
| Logistisk indsigt | 37% | 24% | 24% |

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, november 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 1.009 ingeniørledere, heraf har 548 svaret på dette spørgeskema

39 pct. af ingeniørlederne mener, at de har behov for flere medarbejdere, hvis de skal optimere deres produkter og services på det globale marked. Mens også tid og markedsindsigt bliver påpeget som et behov. Ingeniørlederne i de små virksomheder (1-49 ansatte) er ofte i direkte kontakt med deres globale partner end de store virksomheder. Arbejdspladsens mangler er medarbejdere og tid, når lederen skal skabe konkurrencedygtige produkter og services.

Tabel 4.III. Hvilke behov har ingeniørlederne for at kunne skabe konkurrencedygtige produkter og services på det global marked?

| | Procent |
|---|---------|
| Flere medarbejdere | 39% |
| Mere tid | 36% |
| Bedre markedsindsigt | 32% |
| Mere viden | 29% |
| Flere økonomiske ressourcer | 29% |
| Mindre bureaukrati | 26% |
| Ingen | 15% |
| Offentlig støtte til forskning, økonomi, rådgivning oa. | 11% |
| Ved ikke | 12% |

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, november 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 1.009 ingeniørledere, heraf har 548 svaret på dette spørgeskema

REGIONAL ERHVERVSPOLITIK

Der er i hver af de nye regioner nedsat et Vækstforum, der har ansvar for at udvikle en regional erhvervsudviklingsstrategi samt for at indstille brugen af midler til erhvervsudvikling fra regionerne og fra EU.

Kendskabet til erhvervsudviklingsstrategien, som Vækstforum har udformet for hver region er endnu ikke så stort. Kun 17 pct. af ingeniørlederne i denne undersøgelse udtaler, at de har kendskab til erhvervsudviklingsstrategien for deres region, af disse 17 pct. har 43 pct. af arbejdspladserne været inddraget i Vækstforums udformning af en erhvervsudviklingsstrategi. Kun 6 pct. af alle ingeniørledernes arbejdspladser har taget højde for erhvervsudviklingsstrategien (36 pct. af dem som har kendskab til strategien).

På ledelsesniveau er der flere af de administrerende direktører og underdirektører, som har viden om deres regionale erhvervsudviklingsstrategi.

Tabel 5.I. Har lederne hørt om den erhvervsudviklingsstrategi, som Vækstforum har udformet i deres region? (Ledelsesniveau)

| | Adm. direktør eller underdirektør | Mellemlider (funktionschef, afdelingschef o.l.) | Projektleder | Har egen virksomhed | I alt |
|----------|-----------------------------------|---|--------------|---------------------|-------|
| Ja | 33% | 15% | 9% | 24% | 17% |
| Nej | 64% | 81% | 88% | 76% | 79% |
| Ved ikke | 3% | 4% | 3% | 0% | 4% |
| I alt | 98 | 233 | 124 | 39 | 522 |

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, november 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 1.009 ingeniørledere, heraf har 548 svaret på dette spørgeskema

Af de 17 pct., som har kendskab til den regionale erhvervsudviklingsstrategi, mener 37 pct., at denne strategi vil få betydning for de kommende strategier på deres arbejdsplads.

Lederne i Nordjylland har godt kendskab til deres regionale Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi. Hele 41 pct. af ingeniørlederne i denne region har kendskab til Vækstforums strategi op i mod de 17 pct. på landsplan.

Tabel 5.II. Har lederne hørt om den erhvervsudviklingsstrategi, som Vækstforum har udformet i deres region?(offentlig kontra privat)

| | Privat | Offentligt | I alt |
|----------|--------|------------|-------|
| Ja | 13% | 39% | 17% |
| Nej | 83% | 58% | 79% |
| Ved ikke | 4% | 4% | 4% |
| I alt | 441 | 78 | 519 |

Kilde: Ingeniørforeningens Lederpanel, IDA-lederforum, november 2007. Dette spørgeskema er sendt ud til 1.009 ingeniørledere, heraf har 548 svaret på dette spørgeskema

Foruden offentlige institutioner er det især forsynings og it's brancherne, som har kendskab til Vækstforum erhvervsudviklingsstrategi, hvor kun 3 pct. af biotek/medicinalbranchens ingeniørledere har kendskab til udviklingsstrategien i regionen.

OM UNDERSØGELSEN

Besvarelser

Femte runde af Ingeniørforeningens Lederpanel har en besvarelsesprocent på 54 pct.. 548 ud af panelets 1.009 ingeniørledere har besvaret spørgsmålene. Disse ingeniørledere fordeler sig således:

- *Alder*: 6 pct. er under 30 år, 27 pct. er 30-39 år, 33 pct. er 40-49 år, 24 pct. er 50-59 år og 11 pct. er 60 år eller derover.
- *Køn*: 84 pct. er mænd og 16 pct. er kvinder.
- *Region*: 44 pct. bor i Hovedstaden, 18 pct. i Midtjylland, 13 pct. i region Sjælland, 15 pct. i region Syddanmark, 9 pct. i Nordjylland og 2 pct. bor i udlandet.
- 15 pct. er offentligt ansat og 85 pct. er privat ansat.
- *Branche*: 7 pct. arbejder i biotek/medicinalbranchen; 8 pct. arbejder i byggeri- & anlægsvirksomheder; 8 pct. arbejder i elektronisk industri; 10 pct. arbejder med forsyning, tele & transport; 11 pct. arbejder med it; 15 pct. arbejder i maskin-, jern- & metalindustrien; 10 pct. i offentlig institution og 15 pct. i rådgivende ingeniør virksomhed.
- *Antal ansatte på arbejdspladsen*: Arbejdspladsens størrelse udtryk i antal personer ansat: 12 pct. har 1-9 ansatte, 16 pct. har 10-49, 11 pct. har 50-99, 14 pct. har 100-249 og 47 pct. arbejder på en arbejdsplads, der har over 249 ansatte.
- *Ledelsesfunktion*: 18 pct. af ingeniørlederne er adm. direktør eller underdirektør, 45 pct. er mellemlider, 24 pct. er projektleder, mens kun 2 pct. har egen virksomhed med flere end 10 ansatte og 6 pct. har egen virksomhed med 10 eller færre ansatte.

Kryds

Der er i denne udgave af lederpanelet foretaget kryds i forhold til:

- Alder
- Køn
- Region
- Privat/offentlig
- Branche
- Virksomhedens størrelse (i antal ansatte)
- Ledelsesfunktion

Vi har ikke analyseret på kryds, hvis en gruppe bestod af mindre end 30 personer.

BESVARELSER – SAMLET UDEN KRYDS

| Hvor gammel er du? | | |
|---|---------------------|----------------|
| | Respondenter | Procent |
| Under 30 år | 30 | 6% |
| 30-39 år | 150 | 27% |
| 40-49 år | 178 | 33% |
| 50-59 år | 131 | 24% |
| 60+ | 59 | 11% |
| I alt | 548 | 100% |
| Er du: | | |
| | Respondenter | Procent |
| Mand | 459 | 84% |
| Kvinde | 86 | 16% |
| I alt | 545 | 100% |
| Hvilken region bor du i? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Region Hovedstaden | 241 | 44% |
| Region Sjælland | 70 | 13% |
| Region Syddanmark | 82 | 15% |
| Region Midtjylland | 96 | 18% |
| Region Nordjylland | 51 | 9% |
| Udlandet | 9 | 2% |
| I alt | 549 | 100% |
| Er du privat eller offentligt ansat? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Privat | 466 | 85% |
| Offentligt | 80 | 15% |
| I alt | 546 | 100% |
| Hvilken branche arbejder du i? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Biotek/medicinalbranchen | 38 | 7% |
| Byggeri og anlægsvirksomhed | 43 | 8% |
| Elektronisk industri | 41 | 8% |
| Forsyning, tele og transport | 53 | 10% |
| IT | 57 | 11% |
| Maskin-, jern- og metalindustri | 78 | 15% |
| Offentlig institution | 51 | 10% |
| Rådgivende ingeniørvirksomhed | 78 | 15% |
| Andet. Hvilket? | 85 | 16% |
| I alt | 524 | 100% |
| Hvor mange ansatte er der på din arbejdsplads? | | |
| | Respondenter | Procent |
| 1-9 | 65 | 12% |

| | | |
|---|---------------------|----------------|
| 10-49 | 86 | 16% |
| 50-99 | 62 | 11% |
| 100-249 | 75 | 14% |
| 250 eller derover | 256 | 47% |
| I alt | 544 | 100% |
| Hvilken ledelsesfunktion varetager du? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Adm. direktør eller underdirektør | 100 | 18% |
| Mellemlider (funktionschef, afdelingschef o.l.) | 243 | 45% |
| Projektleder | 130 | 24% |
| Har egen virksomhed med flere end 10 ansatte | 8 | 2% |
| Har egen virksomhed med 10 eller færre ansatte | 33 | 6% |
| Er ikke leder | 31 | 6% |
| I alt | 545 | 100% |

Resultatmål og produktivitet

| | | |
|---|---------------------|----------------|
| Har du resultatmål for din arbejdsplads, afdeling eller dit projekt? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 365 | 68% |
| Nej | 163 | 30% |
| Ved ikke | 13 | 2% |
| I alt | 541 | 100% |
| Er din aflønning afhængig af disse resultatmål? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja, op til 10% af min samlede aflønning | 49 | 14% |
| Ja, mellem 10% og 20% af din samlede aflønning | 38 | 11% |
| Ja, mere end 20% af din samlede aflønning | 25 | 7% |
| Ja, min årlige bonus er betinget af disse | 116 | 32% |
| Nej | 127 | 35% |
| Ved ikke | 5 | 1% |
| I alt | 360 | 100% |
| Hvilke af følgende punkter indgår i dine resultatmål? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Øget produktivitet/effektivitet | 155 | 43% |
| Kvalitet af ydelser | 172 | 48% |
| Output - antal produkter/services | 101 | 28% |
| Indtjening | 206 | 58% |
| Implementering af ny teknologi/it | 75 | 21% |
| Udvikling af nye produkter eller services | 94 | 26% |
| Benchmark med lignende organisationer | 25 | 7% |
| At fremme andre virksomhedsspecifikke værdier | 69 | 19% |
| Synlighedsmål | 57 | 16% |
| Fremmelse af tværorganisatorisk samarbejde | 83 | 23% |

| | | |
|--|---------------------|----------------|
| Tilfredshed blandt underordnede | 82 | 23% |
| Tilfredshed blandt brugere | 79 | 22% |
| Rekruttering af medarbejdere | 27 | 8% |
| Personaleomsætning i enheden | 17 | 5% |
| Fastholdelse af seniorer | 5 | 1% |
| Nedsættelse af sygefravær blandt medarbejdere | 32 | 9% |
| Mål for andelen af udlændinge/kvinder blandt de ansatte | 2 | 1% |
| Andet. Hvilket? | 27 | 8% |
| I alt | 357 | 100% |
| Har du de rette rammevilkår til at opnå målene? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 246 | 69% |
| Nej | 82 | 23% |
| Ved ikke | 31 | 9% |
| I alt | 359 | 100% |
| Hvordan påvirker resultatmålene dig? | | |
| | Respondenter | Procent |
| De giver mig retning i mit arbejde | 131 | 36% |
| De virker motiverende | 127 | 35% |
| De fører til uhensigtsmæssig suboptimering | 23 | 6% |
| De virker stressende | 18 | 5% |
| De påvirker mig ikke | 43 | 12% |
| Andet. Hvilket? | 9 | 3% |
| Ved ikke | 9 | 3% |
| I alt | 360 | 100% |
| Har din arbejdsplads eller afdeling systematiske processer til at øge effektiviteten? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 222 | 42% |
| Nej | 296 | 55% |
| Ved ikke | 16 | 3% |
| I alt | 534 | 100% |
| Har din arbejdsplads eller afdeling den optimale teknologi i forhold til hvad jeres opgaver kræver? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 280 | 52% |
| Nej | 214 | 40% |
| Ved ikke | 41 | 8% |
| I alt | 535 | 100% |
| Gennemfører din arbejdsplads eller afdeling systematiske tilfredshedsmålinger? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja, blandt brugere/kunder | 235 | 44% |
| Ja, blandt medarbejderne | 300 | 56% |

| | | |
|-------------------------------|-----|------|
| Ja, blandt samarbejdspartnere | 47 | 9% |
| Ja, blandt andre. Hvilke? | 3 | 1% |
| Nej | 167 | 31% |
| Ved ikke | 10 | 2% |
| I alt | 534 | 100% |

Globalisering

| Hvorledes er omfanget af relationer til globale partnere på din arbejdsplads? | | |
|--|---------------------|----------------|
| | Respondenter | Procent |
| Det er markant stigende i forhold til de foregående år | 79 | 15% |
| Det er generelt stigende | 213 | 40% |
| Det er på samme niveau som de foregående år | 120 | 23% |
| Det er generelt aftagende | 0 | 0% |
| Det er markant aftagende i forhold til de foregående år | 0 | 0% |
| Vi har ingen globale partnere | 97 | 18% |
| Ved ikke | 21 | 4% |
| I alt | 530 | 100% |
| Er du i direkte kontakt med jeres globale partnere? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 296 | 69% |
| Nej | 131 | 31% |
| Ved ikke | 3 | 1% |
| I alt | 430 | 100% |
| Hvorledes er samarbejdet på teknologiområdet med globale partnere på din arbejdsplads? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Vi samarbejder direkte på selve udviklingen af ny teknologi | 136 | 32% |
| Vi udveksler teknologi og viden | 230 | 53% |
| Der foregår intet globalt samarbejde på teknologiområdet | 68 | 16% |
| Andet. Hvilket? | 26 | 6% |
| Ved ikke | 44 | 10% |
| I alt | 432 | 100% |
| Stiller samarbejdet med globale partnere ændrede krav til ledelsesformen på din arbejdsplads? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 211 | 41% |
| Nej | 207 | 40% |
| Ved ikke | 103 | 20% |
| I alt | 521 | 100% |
| På hvilken måde stiller samarbejdet ændrede krav? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Bedre sproglige færdigheder | 171 | 81% |

| | | |
|--|---------------------|----------------|
| Mere udlandserfaring (ophold/uddannelse i udlandet) | 110 | 52% |
| Åbenhed over for andre kulturer | 163 | 77% |
| Teknologisk indsigt | 72 | 34% |
| Logistisk indsigt | 73 | 35% |
| Forretningsmæssig indsigt | 118 | 56% |
| Forståelse for andre kulturer | 168 | 80% |
| Andet. Hvilket? | 14 | 7% |
| Ved ikke | 0 | 0% |
| I alt | 211 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt ledelsesmæssigt samarbejde:</i> | | |
| Gode sproglige færdigheder | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 426 | 84% |
| Nej | 29 | 6% |
| Ved ikke | 50 | 10% |
| I alt | 505 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt ledelsesmæssigt samarbejde:</i> | | |
| Udlandserfaring | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 253 | 51% |
| Nej | 126 | 26% |
| Ved ikke | 114 | 23% |
| I alt | 493 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt ledelsesmæssigt samarbejde:</i> | | |
| Åbenhed over for andre kulturer | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 363 | 72% |
| Nej | 61 | 12% |
| Ved ikke | 82 | 16% |
| I alt | 506 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt ledelsesmæssigt samarbejde:</i> | | |
| Den danske ledelsesfilosofi (demokrati, lighed etc.) | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 287 | 59% |
| Nej | 84 | 17% |
| Ved ikke | 118 | 24% |
| I alt | 489 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt ledelsesmæssigt samarbejde:</i> | | |
| Teknologisk indsigt | | |
| | Respondenter | Procent |

| | | |
|--|---------------------|----------------|
| Ja | 300 | 62% |
| Nej | 88 | 18% |
| Ved ikke | 98 | 20% |
| I alt | 486 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt ledelsesmæssigt samarbejde:</i> | | |
| Logistisk indsigt | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 227 | 48% |
| Nej | 100 | 21% |
| Ved ikke | 151 | 32% |
| I alt | 478 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt ledelsesmæssigt samarbejde:</i> | | |
| Forretningsmæssig indsigt | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 356 | 72% |
| Nej | 44 | 9% |
| Ved ikke | 95 | 19% |
| I alt | 495 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at optimere globalt ledelsesmæssigt samarbejde:</i> | | |
| Forståelse for andre kulturer | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 301 | 61% |
| Nej | 87 | 18% |
| Ved ikke | 109 | 22% |
| I alt | 497 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet:</i> | | |
| Gode sproglige færdigheder | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 374 | 77% |
| Nej | 29 | 6% |
| Ved ikke | 81 | 17% |
| I alt | 484 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet:</i> | | |
| Udlandserfaring | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 234 | 49% |
| Nej | 112 | 23% |
| Ved ikke | 132 | 28% |
| I alt | 478 | 100% |

| | | |
|--|---------------------|----------------|
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet:</i> Åbenhed over for andre kulturer | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 324 | 67% |
| Nej | 54 | 11% |
| Ved ikke | 109 | 22% |
| I alt | 487 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet:</i> Den danske ledelsesfilosofi (demokrati, lighed etc.) | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 256 | 53% |
| Nej | 86 | 18% |
| Ved ikke | 137 | 29% |
| I alt | 479 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet:</i> Teknologisk indsigt | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 253 | 53% |
| Nej | 88 | 18% |
| Ved ikke | 136 | 29% |
| I alt | 477 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet:</i> Logistisk indsigt | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 172 | 37% |
| Nej | 109 | 24% |
| Ved ikke | 182 | 39% |
| I alt | 463 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet:</i> Forretningsmæssig indsigt | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 294 | 62% |
| Nej | 57 | 12% |
| Ved ikke | 125 | 26% |
| I alt | 476 | 100% |
| <i>Hvad kendetegner danske lederes evner til at lede vidensmedarbejdere i udlandet:</i> Forståelse for andre kulturer | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 290 | 60% |
| Nej | 67 | 14% |

| | | |
|--|---------------------|----------------|
| Ved ikke | 126 | 26% |
| I alt | 483 | 100% |
| Hvilke behov har du for at kunne skabe konkurrence-dygtige produkter og services på det globale plan? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Flere økonomiske ressourcer | 149 | 29% |
| Flere medarbejdere | 198 | 39% |
| Mere tid | 186 | 36% |
| Mere viden | 151 | 29% |
| Bedre markedsindsigt | 163 | 32% |
| Offentlig støtte til forskning, økonomi, rådgivning oa. | 58 | 11% |
| Mindre bureaukrati | 131 | 26% |
| Ingen | 77 | 15% |
| Ved ikke | 62 | 12% |
| I alt | 514 | 100% |

Regional erhvervs politik

| | | |
|--|---------------------|----------------|
| Har du hørt om den erhvervsudviklingsstrategi, som Vækstforum har udformet i din region? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 91 | 17% |
| Nej | 412 | 79% |
| Ved ikke | 19 | 4% |
| I alt | 522 | 100% |
| Har din arbejdsplads på nogen måde været inddraget i Vækstforums udformning af en erhvervsudviklingsstrategi? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 39 | 8% |
| Nej | 260 | 50% |
| Ved ikke | 223 | 43% |
| I alt | 522 | 100% |
| Ville du/din arbejdsplads gerne have været inddraget i udformningen af strategien? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 18 | 35% |
| Nej | 20 | 39% |
| Ved ikke | 14 | 27% |
| I alt | 52 | 100% |
| Har din arbejdsplads taget højde for erhvervsudviklingsstrategien i jeres planer? | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 32 | 36% |
| Nej | 46 | 51% |

| | | |
|---|---------------------|----------------|
| Ved ikke | 12 | 13% |
| I alt | 90 | 100% |
| <i>Tror du, at en regional erhvervsudviklingsstrategi vil få betydning for kommende strategier på din arbejdsplads?</i> | | |
| | Respondenter | Procent |
| Ja | 34 | 37% |
| Nej | 43 | 47% |
| Ved ikke | 14 | 15% |
| I alt | 91 | 100% |