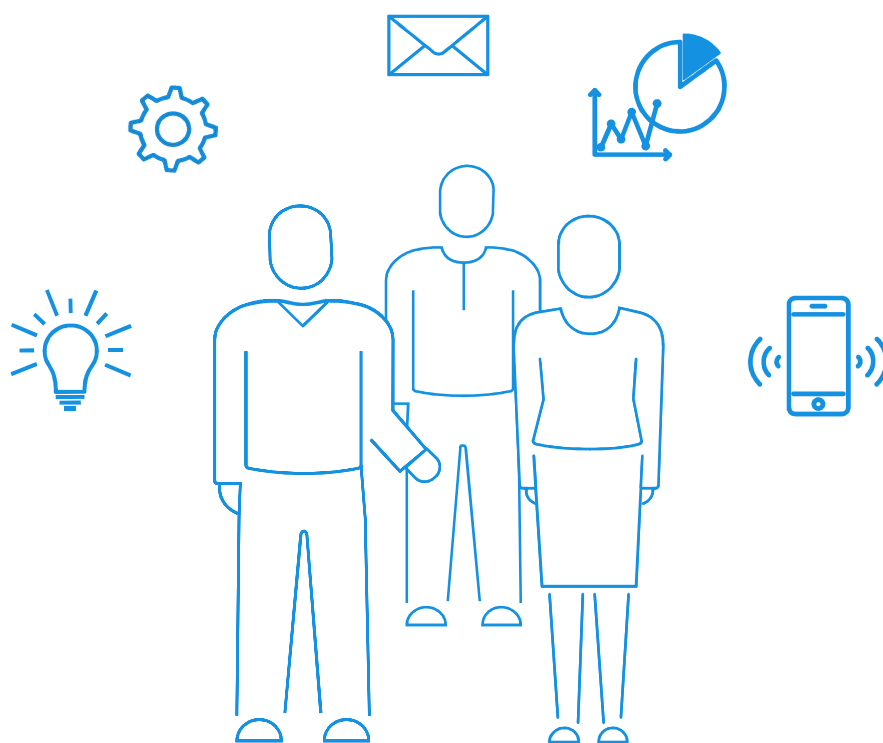


Projektlederanalyse 2018

—

Projektledernes arbejde, kompetencer
og udfordringer



Oktober 2018

Resume

Denne analyse sætter fokus på projektlederne i IDAs medlemsskare. Den beskriver omfanget og karakteren af deres arbejdsopgaver, og den skildrer deres ansvarsområder, kompetencer og udfordringer. Frem for alt forsøger den at finde forklaringer på nogle af de både positive og negative tendenser, som datagrundlaget afslører.

Halvdelen af projektlederne har ansvar for både økonomi/budget, deadline og medarbejderressourcer. Samtidigt er det kun fire ud af ti, som også har alle ressourcerne inden for tid, økonomiske ressourcer/budget og medarbejderressourcer/kompetencer til rådighed. I det hele taget viser der sig en forskel mellem projektledernes ansvar og rådigheden over nødvendige ressourcer. Især tid er en mangelvare: Hele 42 pct. af projektlederne med ansvar for deadline har ikke de nødvendige tidsmæssige ressourcer.

På trods af udfordringerne med ressourcer mener over fire femtedele, at arbejdet som projektleder er attraktivt.

Blandt de forhold, der gør arbejdet som projektleder attraktivt, er *ansvar for projektet* (86 pct.), *variationen i arbejdsopgaver* (73 pct.) og *muligheden for udvikling* (65 pct.). Dette billede er konsistent med tidligere undersøgelser. Årsagen *'jeg kan bringe andre end mine ingeniørfaglige kompetencer i spil'* er i år faldet til en fjerdeplads, hvor det i 2016 og 2017 var henholdsvis på en tredje- og andenplads.

Retter vi blikket mod forhold, der gør jobbet som projektleder mindre attraktivt, så vurderer over en femtedel, at der ikke er noget, der tæller ned. Der er dog også klare udfordringer, som deles af mange projektledere. Tre ud af fem projektledere melder, at arbejdet som projektleder er for presset/stressende. Derudover mener en ud af fem, at der ikke følger anerkendelse med arbejdet som projektleder (20 pct.), og hver sjette angiver, at projektlederrollen ikke bliver set som en reel karrierevej (17 pct.).

Det er interessant, at hele 57 pct. af projektlederne er blevet tilbudt ansættelse andre steder de seneste to år end deres nuværende arbejdsplads. Det viser, at projektlederne er eftertragtede medarbejdere.

52 pct. af projektlederen har angivet *højere løn* som motiverende for, at de bliver i deres nuværende projektlederstilling. Andre hyppige motivationsfaktorer er *mere indflydelse* (39 pct.), og *betalt efteruddannelse* (38 pct.). De mere traditionelle "work/life-balance"-emner - såsom *bedre arbejdsmiljø* og *kortere arbejdsuge* - har oplevet en stigning på ranglisten ift. sidste år. Sidste år var *bedre arbejdsmiljø* på en ottendeplads og *kortere arbejdsuge* på en tiendeplads, hvilket i år har ændret sig til en henholdsvis sjette- og syvendeplads.

Hele 63 pct. har modtaget opkvalificering, siden de blev projektledere. Den mest udbredte opkvalificering modtaget af projektlederne er kurser.

Beklageligvis er mangel på kompetencer stadig aktuelt. Det gælder ikke mindst kompetencer relateret til det at lede nedad. Dette vedrører konfliktløsning (33 pct.), medarbejderledelse (27 pct.), personlig kommunikation og gennemslagskraft (26 pct.) samt motivation af projektdeltagere (24 pct.). Derudover er det næsten hver tredje projektleder, der angiver at have manglende viden eller kompetencer ift. kontraktstyring.

Indhold

1. Projektledernes arbejde – ansvar og ressourcer	4
2.1 Ansvarsområder	4
2.2 Ressourcer til rådighed	5
3. Karriere, kompetencer og opkvalificering	7
3.1 Stillingen som projektleder	7
3.2 Opkvalificering	11
3.3 Besiddet og manglende kompetencer.....	13
Metode	15

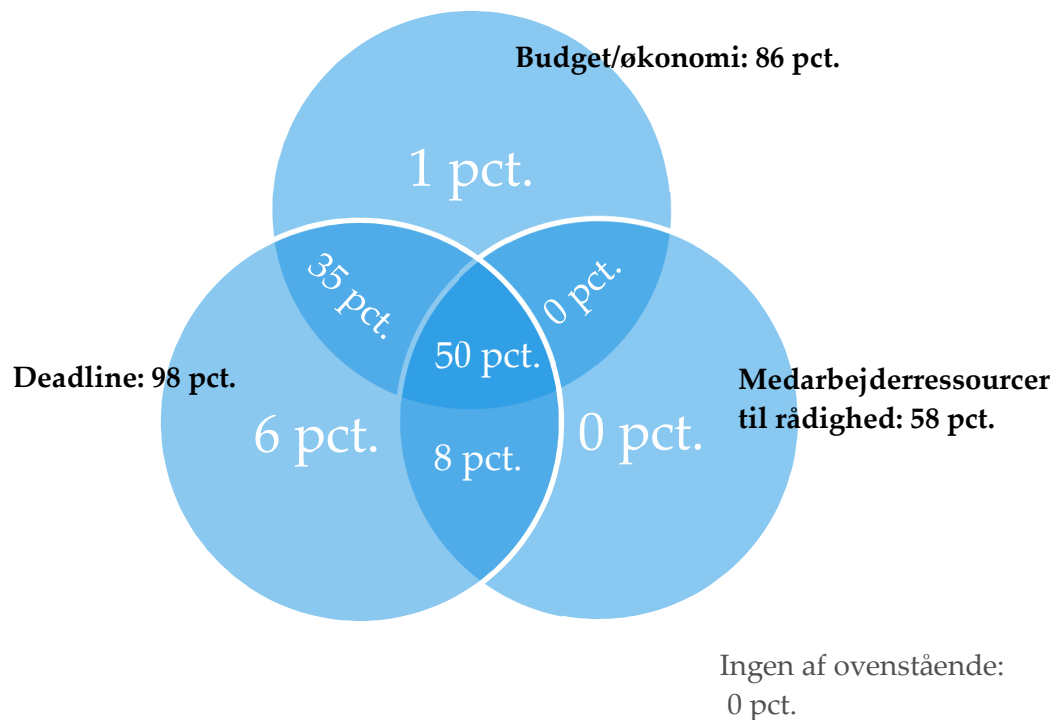
1. Projektledernes arbejde – ansvar og ressourcer

I dette afsnit giver vi et overblik over de områder, projektlederne har ansvar for, samt over deres vurdering af adgangen til de nødvendige ressourcer, når de kan udføre deres arbejde som projektledere. Det overordnede billede er konsistent med projektlederundersøgelserne fra 2016 og 2017.

2.1 Ansvarsområder

Overordnet set har stort set alle projektlederne mindst et ansvarsområde – nemlig deadline, budget/økonomi eller medarbejderressourcer. Især deadline træder frem. Stort set alle projektlederne (98 pct.) har ansvar for deadline - efterfulgt af budget/økonomi, hvor hele 86 pct. har ansvar for dette, jf. figur 1.1. Derimod er det godt halvdelen, som har ansvaret for medarbejderressourcer (58 pct.).

Figur 2.1: Projektlederens ansvarsområde (Pct.)



Kilde: IDAs Projektlederpanel 2018 (N=1.010)
Note: Kategorien "Ved ikke" er filteret fra

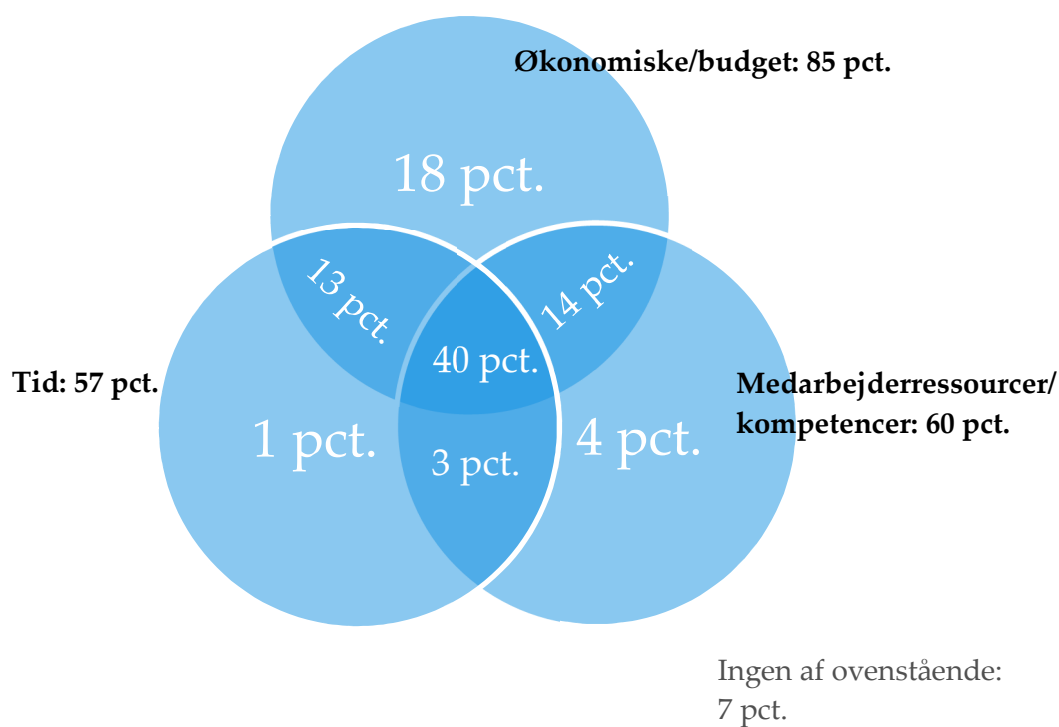
Det er ikke mange af projektlederne, som kun har ét af de tre ansvarsområder. Halvdelen har ansvaret for alle tre ansvarsområder (50 pct.), lidt over en tredjedel for deadline og budget/økonomi (35 pct.) og cirka en tiendedel over deadline og medarbejderressourcer (8 pct.). Der er ingen, der har ansvar for både budget/økonomi og medarbejderressourcer uden at have ansvar for deadline. Denne fordeling af ansvarsområder er konsistent i forhold til sidste års undersøgelse, jf. IDAs Projektlederundersøgelse 2017.

Projektledernes muligheder for succesfuldt at fuldføre projektet falder og stiger med antallet af disse ansvarsområder. Man kan forstille sig, at den ideale ansvarsfordeling ville være at have del i alle områderne (som halvdelen faktisk har), da man derved har overblikket. Der kan dog også være en bagside ved netop at have flere ansvarsområder. Det gælder ikke mindst, hvis man ikke samtidig råder over de nødvendige ressourcer.

2.2 Ressourcer til rådighed

Ser man på projektledernes vurdering af deres adgang til de nødvendige ressourcer er tallene (ligesom for ansvarsområde) meget konsistente med sidste års undersøgelse. Igen vurderer over halvdelen af projektlederne, at de har tid nok til at gennemføre projekterne tilfredsstillende (57 pct.). 85 pct. angiver, at de har de økonomiske ressourcer/budget, og - med en lille stigning - vurderer 60 pct., at de har medarbejderressourcer/kompetencer, jf. figur 2.1.

Figur 2.2 Har projektlederne generelt de ressourcer til rådighed, du har brug for at gennemføre projekterne tilfredsstillende, inden for (Pct.)



Kilde: IDAs Projektlederpanel 2018 (N=969)
Note: Kategorien "Ved ikke" er filteret fra

Af den samlede gruppe giver hver fjortende projektleder (7 pct.) udtryk for ikke at have nogen af de tre ressourcer til rådighed i tilstrækkeligt omfang. Derudover er det 18 pct., som vurderer, at de kun har de økonomiske ressourcer/budget til rådighed at gennemføre projekterne tilfredsstillende, hvorimod 1 pct. og 4 pct. mener, at de kun har henholdsvis tid og medarbejderressourcer/kompetencer nok til rådighed. Tre af ti har to af de tre ressourcer til rådighed, men de mangler således den sidste. Endeligt er der 40 pct., der har alle de ressourcer til rådighed for at kunne gennemføre projekterne tilfredsstillende.

Der opstår en problematisk situation, når halvdelen har både deadline, budget/økonomi og medarbejderressourcer som deres ansvarsområde, og der samtidigt kun er fire af ti, som også har alle ressourcerne inden for tid, økonomiske ressourcer/budget og medarbejderressourcer/kompetencer til rådighed. Hvis de projektledere, som manglede ressourcer inden for givende områder, heller ikke var ansvarlige for dem, ville det ikke være problematisk. Det er primært, når man som projektleder er ansvarlig over for et ansvarsområde, som man ikke har tilstrækkelig med ressourcer på, at der opstår et problem.

Som det fremgår i tabel 2.1, kommer denne problemstilling ikke mindst til udtryk ved tidsaspektet, da 42 pct. af projektlederne har ansvar for deadline uden at have de nødvendige ressourcer. Det kommer mindst til udtryk på det økonomiske aspekt, i og med at kun 13 pct., der har ansvar for budget/økonomi uden at have nok økonomiske ressourcer.

Tabel 2.1 Kryds mellem ansvar og ressourcer for områder (Pct.)

Har du ansvar for følgende områder i de projekter, du leder?				
Ressourcer til rådighed på området?		Budget/økonomi		
		Ja	Nej	I alt
Økonomiske ressourcer/ budget	Ja	74	11	85
	Nej	13	2	15
	I alt	87	13	100
Medarbejderressourcer til rådighed				
Medarbejderressourcer/ kompetencer		Ja	Nej	I alt
	Ja	36	23	59
	Nej	22	19	41
	I alt	58	42	100
Deadline				
Tid		Ja	Nej	I alt
	Ja	56	1	57
	Nej	42	1	43
	I alt	98	2	100

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035)

Note: Kategorien "Ved ikke" er filteret fra i tabellen

Dette problematiske mønster er konsistent fra sidste års undersøgelse. Her fandt vi ligeledes at ansvar og ressourcer ikke nødvendigvis følges ad.

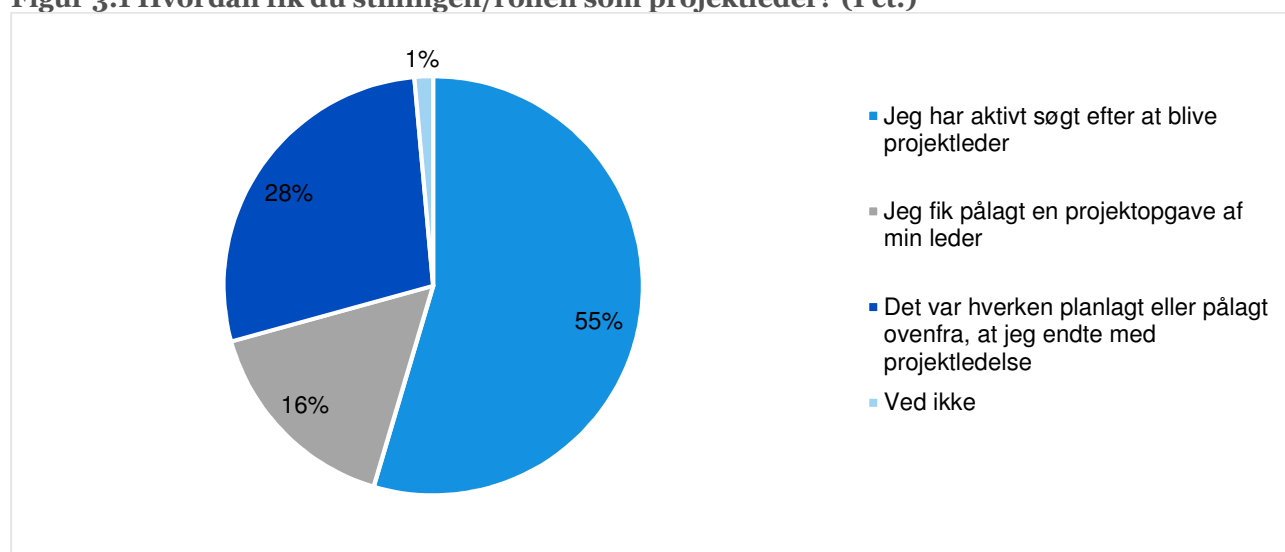
3. Karriere, kompetencer og opkvalificering

Dette afsnit giver en status på projektledernes opkvalificering, karrierevej og kompetencer. Derudover vil afsnittet, med fokus på disse tre punkter, beskrive stress og trivsel for projektlederne.

3.1 Stillingen som projektleder

Som figur 3.1 viser, er det over halvdelen af projektlederne, som aktivt har søgt efter at blive projektleder (55 pct.). Der er 16 pct. af projektlederne, der fik rollen som projektleder pålagt af sin leder (hvilket er 3 procentpoint flere end i IDAs Projektlederundersøgelse 2017).

Figur 3.1 Hvordan fik du stillingen/rollen som projektleder? (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Vejen til projektlederrollen synes at være forbundet med en højere tilfredsheden med jobbet. En større andel personer synes om jobbet, når de aktivt har søgt efter at blive projektleder, end når de er blevet pålagt projektlederrollen, jf. tabel 3.1.

Tabel 3.1 Synes du, at arbejdet som projektleder er attraktivt? (Pct.)

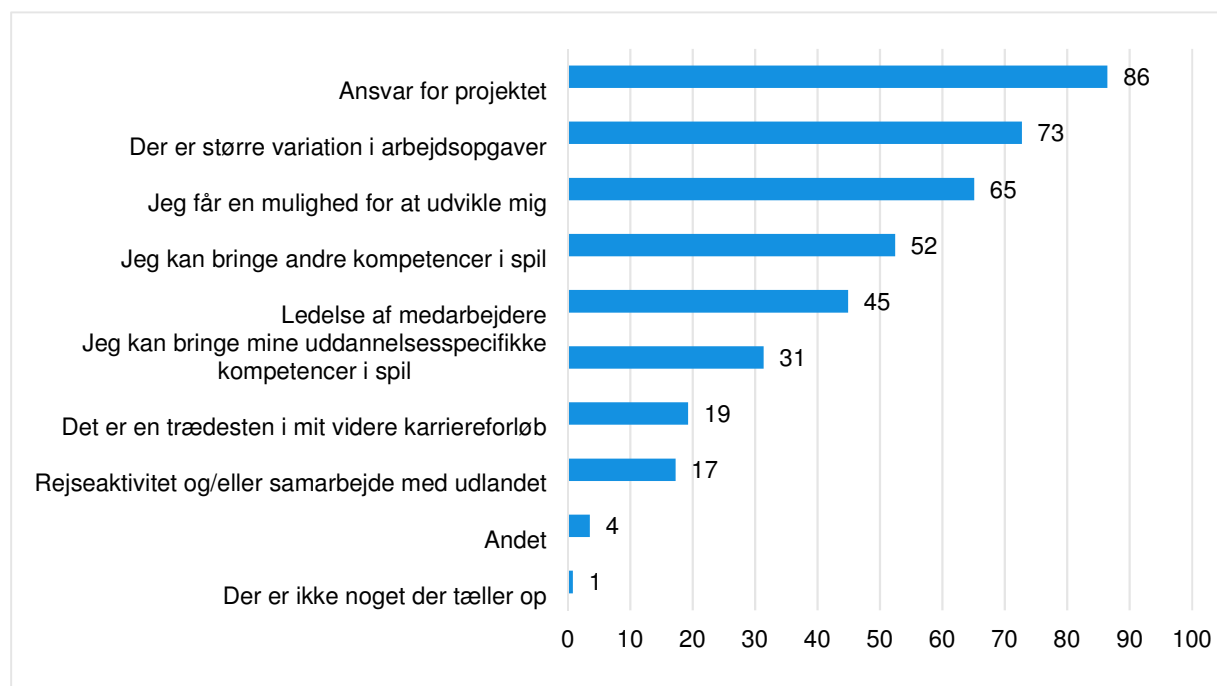
	Hvordan fik du stillingen/rollen som projektleder?				I alt
	Jeg har aktivt søgt efter at blive projektleder	Jeg fik pålagt en projektleder opgave af min leder	Det var hverken planlagt eller pålagt ovenfra, at jeg endte med projektledelse	Ved ikke	
Ja	88	77	76	73	83
Hverken eller	11	19	21	27	15
Nej	1	4	3	0	2
Ved ikke	0	0	0	0	0
I alt	100	100	100	100	100

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Det er samlet set over fire femtedeje, som finder arbejdet som projektleder attraktivt, og når projektlederne blev adspurgt til, hvad der tæller op i forhold til, at arbejdet som projektleder er attraktivt, angiver de i stor grad de samme årsager som de sidste to års undersøgelser. Både i 2016 og 2017 var ansvaret for projektet top-scorer, hvor henholdsvis 74 pct. og 78 pct. mente, at det er en af årsagerne til, at jobbet virker attraktivt. I år er ansvar for projektet (86 pct.), variationen i arbejdsopgaver (73 pct.) og muligheden for udvikling (65 pct.) de årsager, der oftest angives som attraktive karakteristika ved arbejdet som projektleder. I 2016 og 2017 var årsagen 'jeg kan bringe andre end mine ingeniørfaglige kompetencer i spil' henholdsvis på en tredje- og andenplads. Dette er i år faldet til fjerde plads.

I lighed med tidligere undersøgelser er rejseaktiviteter til udlandet og/eller samarbejde med udlandet, samt det at projektledelse er en trædesten i et videre karriereforløb blandt de årsager, der angives mindst hyppigt, jf. figur 3.2.

Figur 3.2 Hvad tæller op i forhold til, at arbejdet som projektleder er attraktivt? (Pct.)¹



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N= 1.035).

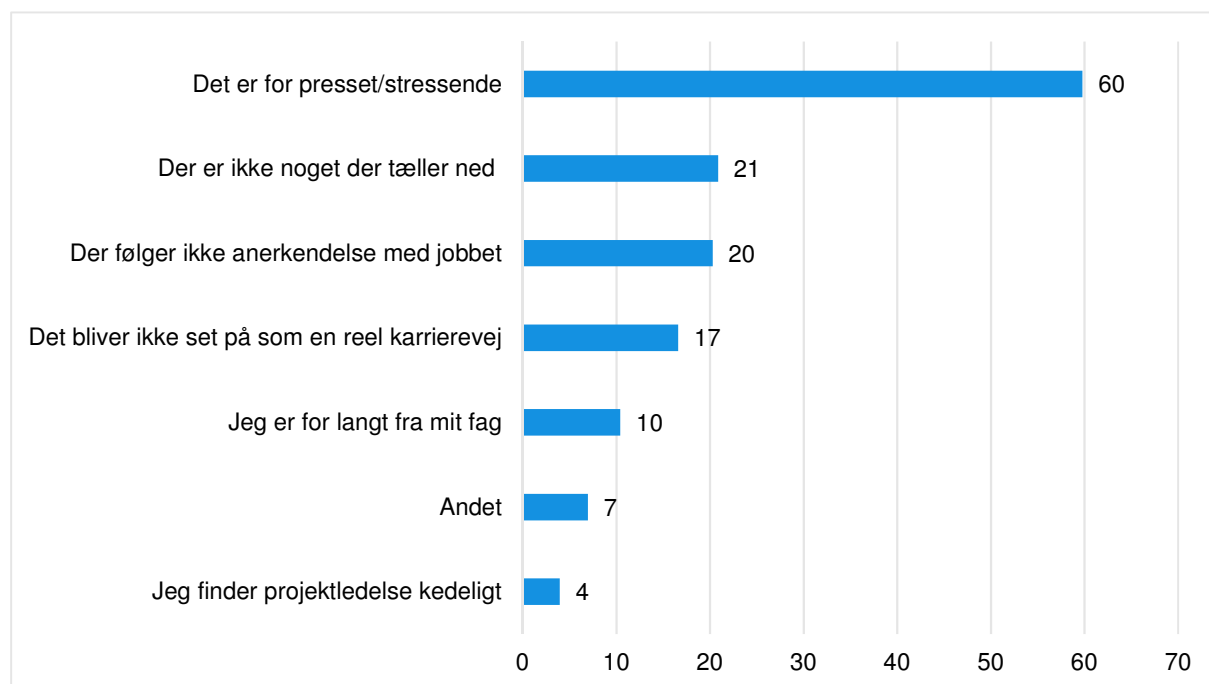
Note: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Selvom 83 pct. af alle projektledere mente, at jobbet som projektleder var attraktivt, så kan der også være karakteristika, der trækker ned ved arbejdet som projektleder. Der er godt en femtedel, som mener, at der ikke er noget, der tæller ned ved jobbet som projektleder, jf. figur 3.3.

¹ Spørgsmålet blev i år stillet på den måde, at alle blev spurgt om det, ikke kun projektledere der mente at arbejdet som projektleder er attraktivt. På den måde kom det også til udtryk at 1 pct. ikke mente der var noget der talte op ved arbejdet som projektleder.

Den problematik ved arbejdet som projektleder, der oftest angives, er, at det er for presset/stressende. Hele tre ud af fem projektledere melder dette. Dette stemmer i overens med figur 2.1, hvor 45 pct. angav, at de mangler tidsmæssige ressourcer til at gennemføre deres arbejde tilfredsstillende. Derudover tæller det ned, at de ikke mener, der følger anerkendelse med arbejdet som projektleder (20 pct.), og derudover at projektlederrollen ikke bliver set som en reel karrierevej (17 pct.). Manglende anerkendelse af et stykke arbejde kan have konsekvenser for motivation og trivsel på arbejdspladsen, og det er derfor ikke overraskende, at det påvirker attraktiviteten. Tilbage står dog, at pres/stress er den klart mest dominerende negative faktor.

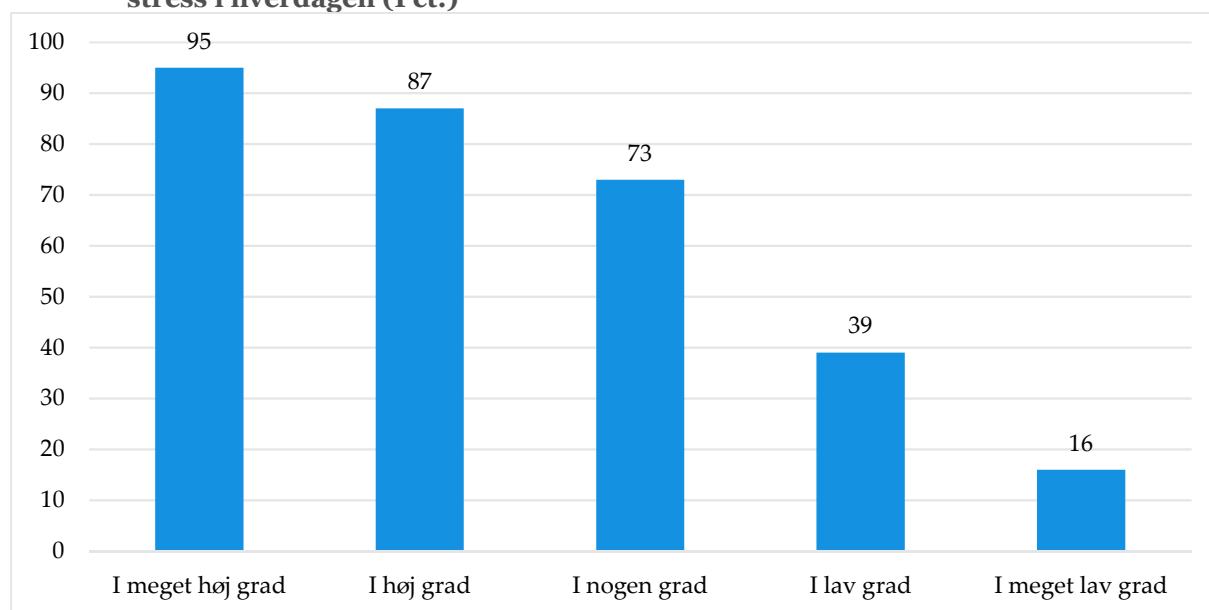
Figur 3.3 Hvad tæller ned i forhold til, at arbejdet som projektleder er attraktivt? (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N= 1.035).
Note: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Andelen, der angiver at pres/stress tæller ned ift. attraktiviteten ved projektlederjobbet, stiger med det selvvalgte stressniveau. 95 pct. af dem, som i meget høj grad er stresset, angiver, at pres/stress trækker attraktiviteten ned - mod kun 16 pct. i den anden ende af stress-skalaen, jf. tabel 3.2. Når stressproblematikken er nærværende i hverdagen, så ser det altså ud til at blive forbundet med selve projektlederstillingen.

Figur 3.4 Andel hvor pres/stress gør projektlederjobbet mindre attraktivt fordelt på grad af stress i hverdagen (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N= 1.035). Pct. af de der har valgt, at det der tæller ned ved jobbet som projektleder, er at det er for presset/stressende

Projektlederne blandt IDAs medlemmer er eftertragtede på arbejdsmarkedet. Hele 57 pct. af projektlederne er blevet tilbudt ansættelse andre steder de seneste to år, jf. tabel 3.1.

Tabel 3.2 Hvor mange år har du arbejdet som projektleder? (Pct.)

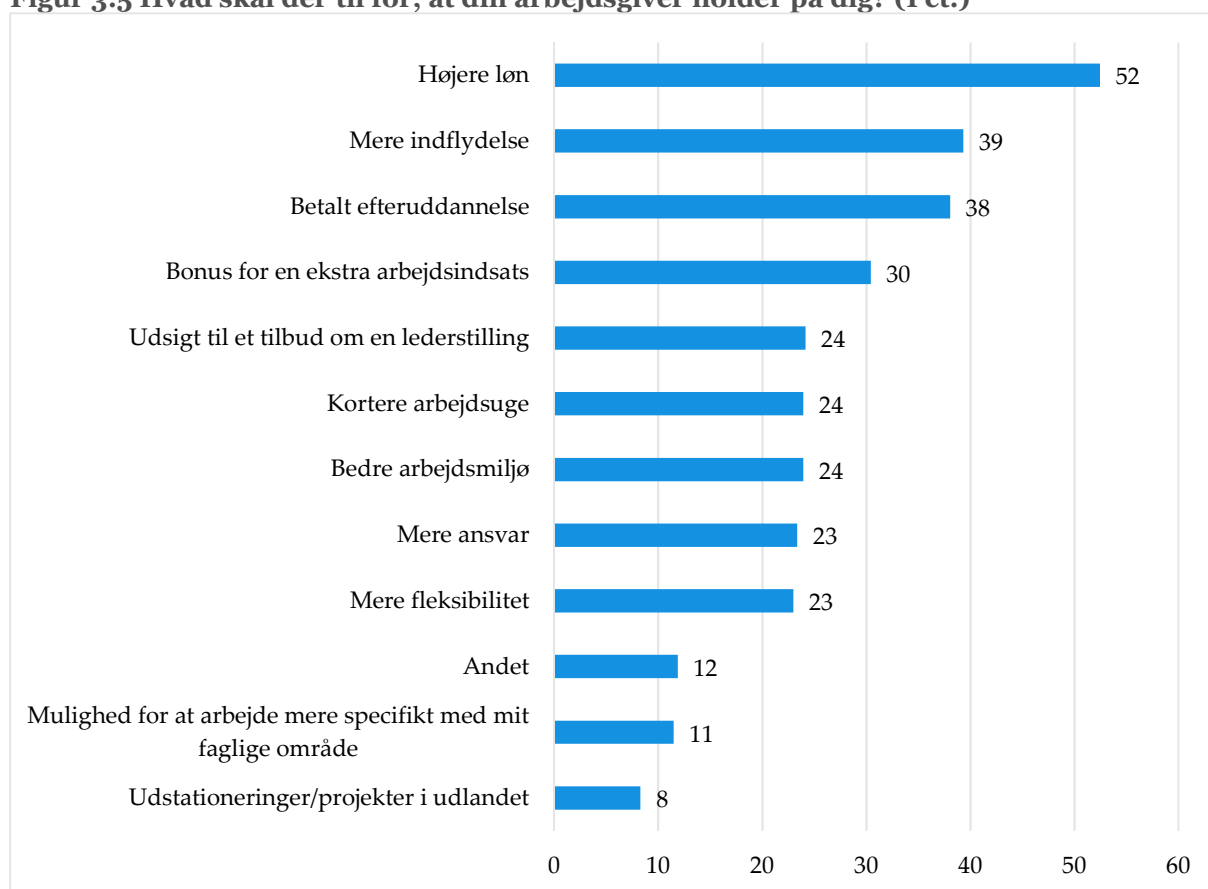
	Har du fået tilbud om ansættelse andre steder de seneste 2 år?			
	Ja	Nej	Ved ikke/ vil ikke svare	I alt
5 år og under	54	40	6	100
6-10 år	59	35	6	100
11-15 år	64	33	3	100
16-20 år	59	35	6	100
21-25 år	56	39	5	100
26 år og over	46	50	4	100
I alt	57	38	5	100

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Der synes at være en tendens til, at projektledere med mere erfaring oftere bliver tilbudt andet job end projektledere med mindre erfaring. Dette gælder i det mindste frem til 11-15 års erfaring, hvor hele 64 pct. er blevet tilbudt ansættelse andre steder de seneste 2 år.

Når næsten tre ud af fem projektledere oplever at få tilbudt job andre steder inden for de seneste 2 år, er det i høj grad relevant for arbejdsgiverne at have fokus på forhold, der øger fastholdelsen. I figur 3.5 fremgår projektledernes vurdering af, hvad der skal til, for at de bliver fastholdt i nuværende stilling. Og her er løn, indflydelse og efteruddannelse topscorerne.

Figur 3.5 Hvad skal der til for, at din arbejdsgiver holder på dig? (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N= 1.035).

Note: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

I lighed med sidste års undersøgelse er der i år flest, der har angivet højere løn som motiverende for, at de bliver i deres nuværende projektlederstilling (52 pct.). Andelen er dog faldet med 5 procentpoint.

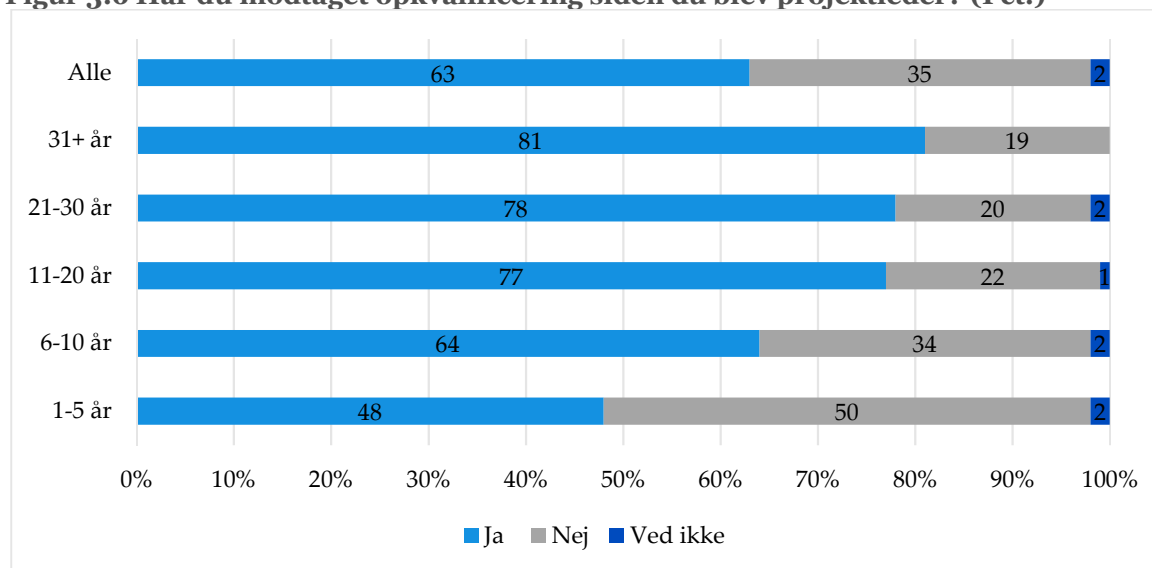
Andre hyppige motivationsfaktorer er mere indflydelse (39 pct.) og betalt efteruddannelse (38 pct.). Indflydelse har dermed sneget sig op på en andenplads, hvor det sidste år var på tredjepladsen. Det skyldes også, at andelen, der peger på betalt efteruddannelse, er faldet markant siden sidste år – fra 49 til 38 pct.

De mere traditionelle "work/life-balance"-emner - såsom bedre arbejdsmiljø og kortere arbejdsuge – er steget på ranglisten. Sidste år var bedre arbejdsmiljø på en ottendeplads og kortere arbejdsuge på en tiendeplads, hvilket i år har ændret sig til en henholdsvis sjette- og syvendeplads.

3.2 Opkvalificering

Da betalt efteruddannelse for tredje år i træk ligger i top 3 for motiverende faktorer for at blive i nuværende projektstilling, er det relevant at rette opmærksomheden på opkvalificeringsindsatsen. Næsten to ud af tre har modtaget opkvalificering som projektleder, jf. figur 3.6.

Figur 3.6 Har du modtaget opkvalificering siden du blev projektleder? (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Andelen, der har modtaget opkvalificering som projektleder, vil naturligt være større, jo længere man har været projektleder. Blandt dem, der har været projektledere i op til fem år, har ca. halvdelen modtaget opkvalificering. Det stiger til ca. to tredjedele for gruppen, der har været projektledere for 6-10 år siden og videre til ca. fire femtedele for dem med højere projektlederanciennitet. Vi ser således en udfladning efter de 10 år, hvor andelen, der *ikke* har modtaget opkvalificering, stabiliserer sig omkring de 20 pct.

Tabel 3.3. viser, at de opkvalificerede projektledere er lidt overrepræsenterede blandt dem, der har fået tilbud om ansættelse andre steder de seneste 2 år. 59 pct. af de opkvalificerede projektledere har fået tilbudt andet job mod 53 pct. af projektlederne, der ikke har modtaget opkvalificering. Dette kunne indikere, at projektledere med opkvalificering fremstår mere attraktive på arbejdsmarkedet.

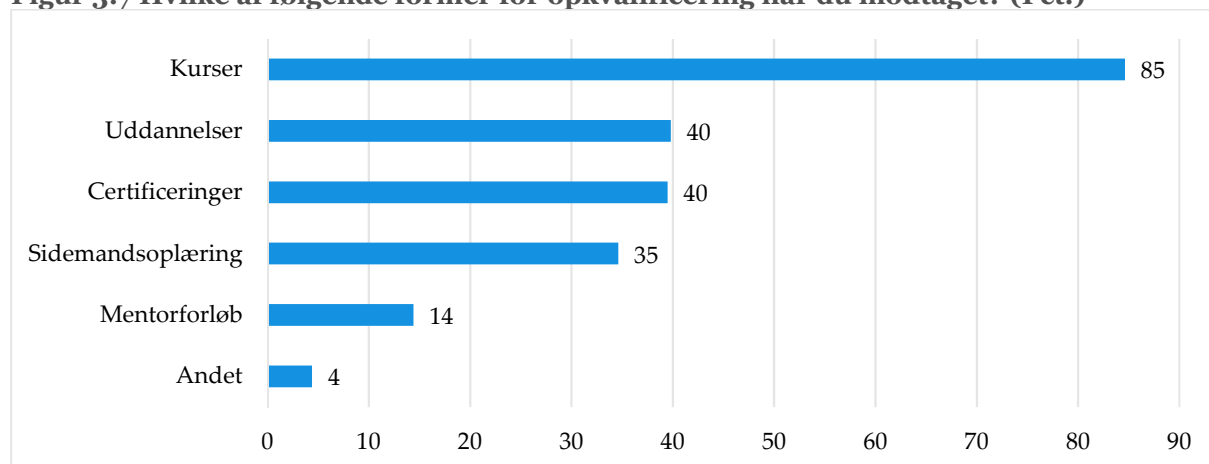
Tabel 3.3 Har du fået tilbud om ansættelse andre steder de seneste 2 år? (Pct.)

	Har du modtaget opkvalificering siden du blev projektleder?			I alt
	Ja	Nej	Ved ikke	
Ja	59	53	65	57
Nej	36	42	18	38
Ved ikke/vil ikke svare	5	5	17	5
I alt	100	100	100	100

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Den mest udbredte opkvalificering modtaget af projektlederne er kurser. Hele 85 pct. af de, der har modtaget opkvalificering, har således været på kurser. Det er en langt højere andel end både uddannelser, certificeringer, sidemandsoplæring, mentorforløb og andet, jf. figur 3.7.

Figur 3.7 Hvilke af følgende former for opkvalificering har du modtaget? (Pct.)



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035). Pct. af de, der har modtaget opkvalificering.

Note: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

3.3 Besiddet og manglende kompetencer

Sidste års undersøgelse viste, at hver tredje projektleder følte, at de manglede kompetencer i deres arbejde som projektleder. I år er denne andel faldet betydeligt, hvilket dog kan være et resultat af ændret spørgsmålsformulering.²

Af tabel 3.4. fremgår det, at 81 pct. af projektlederne mener, at de mangler viden eller kompetencer for mindst ét af de givne områder, og 19 pct. der ikke mener, at de mangler viden eller kompetencer.

Tabel 3.4 Inden for hvilke af følgende områder føler du, at du oplever mangel på viden eller kompetencer? (Pct.)

	I alt
Mindst ét område valgt*	81
Jeg føler ikke at jeg mangler viden eller kompetencer	19
I alt	100

Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

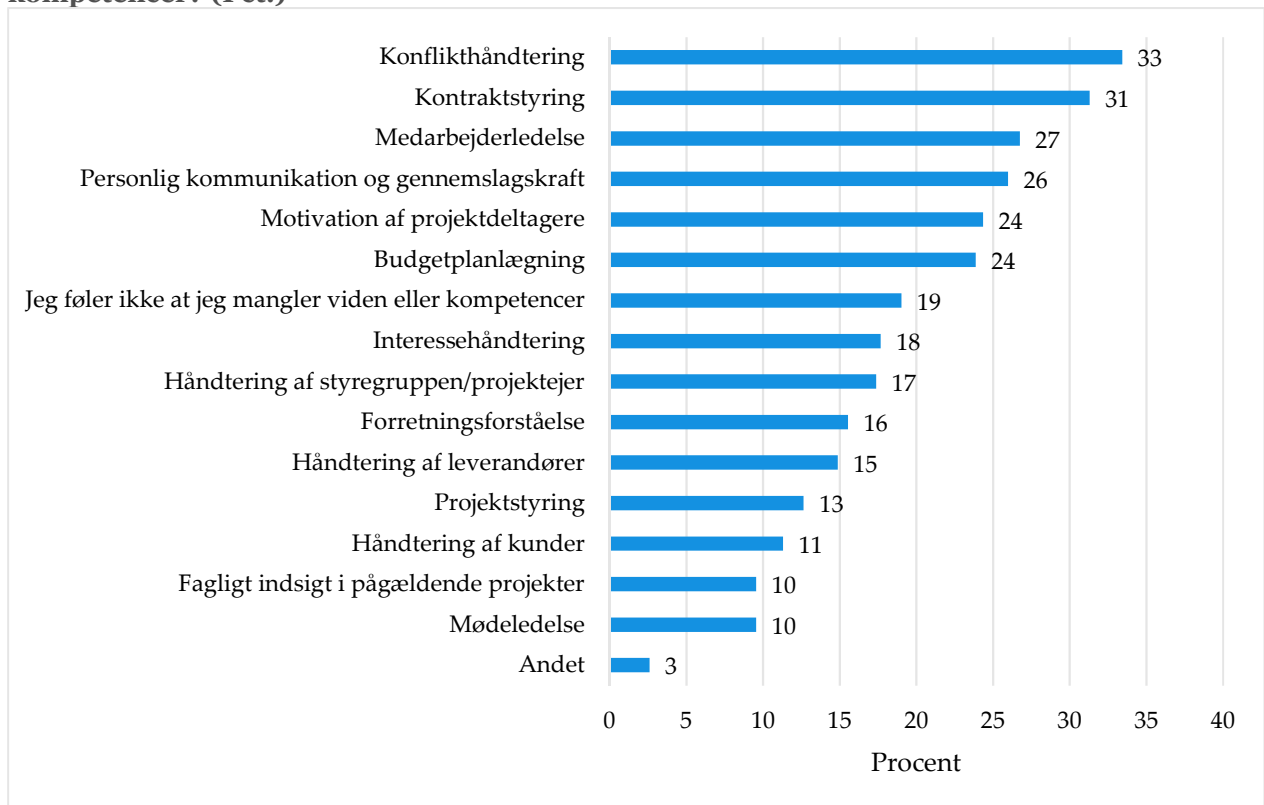
Note: * Budgetplanlægning, medarbejderledelse, projektstyring, personlig kommunikation og gennemslagskraft, interessehåndtering, håndtering af leverandører, håndtering af styringsgruppen/projektejer, håndtering af kunder, mødeledelse, motivation af projektdeltagere, forretningsforståelse, konflikthåndtering, fagligt indsigt i pågældende projekter og andet.

Problematikken med mangel på kompetencer og vidensområder ses især at dreje sig om lederrollen, som projektledere skal påtage sig, nemlig kompetencer i forbindelse med at lede nedad. Dette vedrører konfliktløsning (33 pct.), medarbejderledelse (27 pct.) samt personlig kommunikation og gennemslagskraft (26 pct.) og motivation af projektdeltagere (24 pct.), jf. figur 3.8.

² IDAs projektlederpanel 2016 formulerede spørgsmålet således: "Føler du, at du mangler viden eller kompetencer i dit arbejde som projektleder?", hvorimod at spørgsmålet i denne undersøgelse har været: "Inden for hvilke af følgende områder føler du, at du oplever mangel på viden eller kompetencer?". Her er respondenterne altså blevet mødt, med givne vidensområder eller kompetencer, hvorefter de har haft muligheden for at svare, at de ikke føler, at de mangler nogle af givende vidensområder eller kompetencer.

I dette års undersøgelse, er alle respondenter i stedet mødt med spørgsmålet: "Inden for hvilke af følgende områder føler du, at du oplever mangel på viden eller kompetencer?". Således har alle respondenter set følgende kompetencer og vidensområder, hvorved de også har haft muligheden for at svare, at de ikke mangler viden eller kompetencer.

Figur 3.8. Inden for hvilke af følgende områder føler du, at du oplever mangel på viden eller kompetencer? (Pct.)



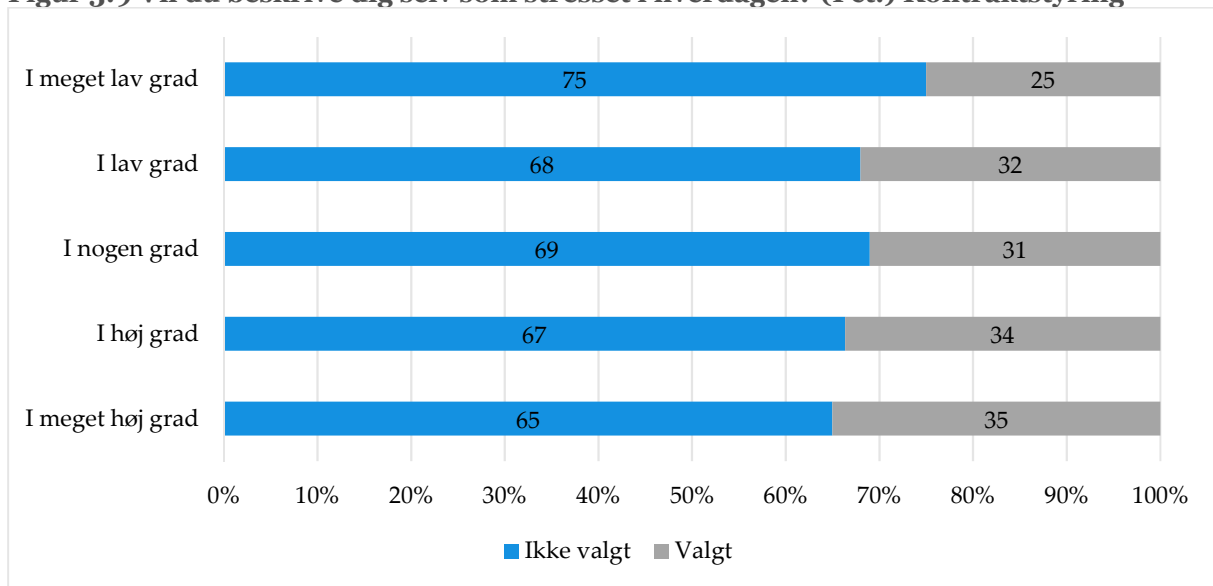
Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Note: Respondenterne har haft mulighed for at angive flere svar.

Figur 3.8 giver indtryk af, at der er en særlig kompetenceudfordring for projektlederne ift. at lede nedad. Som projektleder har man mange roller, og en væsentlig rolle er rollen som teamleder, hvor man har ansvaret for at lede nedad. Der er derfor lavet en særskilt publikation om dette emne.

En anden observation fra figur 3.8 er, at næsten hver tredje projektleder angiver manglende viden eller kompetencer ift. kontraktstyring. Det er problematisk eftersom eksterne leverandører ofte er centrale for projekters succesfulde gennemførelse. Vi ser således, at manglende kompetencer inden for kontraktstyring er mere fremherskende blandt personer, der i højere grad beskriver sig som stressede i hverdagen, jf. figur 3.9.

Figur 3.9 Vil du beskrive dig selv som stresset i hverdagen? (Pct.) Kontraktstyring



Kilde: IDAs projektlederpanel 2018 (N=1.035).

Note: Svarkategorien "Ved ikke" er fjernet da der er for få observationer

Som projektleder skal man være klædt på til både faglig og personlig ledelse. Hvis man føler mangler indenfor sine vidensområder eller kompetencer kan dette være et antræk til stress. Denne problemstilling er derfor fortsat i temaanalysen om projektledernes lederrolle.

Metode

Denne undersøgelse er tredje undersøgelse i række årlige undersøgelser af projektledernes ansvarsområder og udfordringer. Undersøgelsen er gennemført blandt IDAs medlemmer, der er registreret som projektledere.

I alt har 1.035 besvaret hele undersøgelsen, hvilket svarer 23 pct. til af de 4.546 inviterede.

Deltagere i undersøgelsen er blevet spurgt, om de vil være en del af IDAs projektlederpanel. Følgende undersøgelser vil blive sendt til IDAs projektlederpanel, samt de der har registreret sig som projektledere siden sidste års undersøgelse eller ikke tidligere har deltaget. Af de 1.035, der har deltaget har meldt 604 (58 pct.) sig til IDAs projektlederpanel.

Undersøgelsen er gennemført i 2. kvartal af 2018.