

IDA lederpanel 2016

–

Denne analyse omhandler de medlemmer af IDA, der er ledere af ledere eller ledere af medarbejdere



November 2016

IDA lederpanel 2016

Resume

Denne analyse beskriver mellemlederne i IDA, deres ansvarsområder og de udfordringer, de oplever.

Undersøgelsen viser, at IDAs ledere i gennemsnit er 47 år, dog indtager to tredjedele af lederne deres første lederstilling, inden de bliver 40 år, dvs. i samme periode som man typisk etablerer en børnefamilie. 41 pct. af lederne af medarbejdere har direkte ledelsesansvar for over 10 personer, mens 43 pct. af lederne af ledere har ansvar for et ledelsesområde med over 50 personer. To tredjedele af lederne har fået deres første lederstilling gennem internt advancement. Hele 90 pct. af lederne er meget tilfredse eller tilfredse med deres rolle som leder, og det er i højere grad selve jobindholdet end løn- og karriereforhold, der gør stillingen attraktiv for lederne.

Undersøgelsen viser videre, at 93 pct. bruger deres tekniske/naturvidenskabelige baggrund i deres arbejde som ledere. Næsten halvdelen af ledere af medarbejdere og næsten en tredjedel af ledere af ledere bruger deres tekniske/naturvidenskabelige baggrund til at løse konkrete opgaver. For ledere med et lille ledelsesområde bruger op mod to tredjedele deres faglige baggrund til opgaveløsning, men selv for personer med ledelsesområder på over 50 personer er det mere end hver femte, der løser konkrete opgaver.

I forlængelse af dette bruger ledere af medarbejdere næsten lige meget tid på at være eksperter (36 pct.) på management (35 pct.) og på leadership (30 pct.), dog med mindst vægt på sidstnævnte. For ledere af ledere fylder rollen som ekspert mindre og management og leadership mere. Derudover ses det, at jo flere man har direkte ledelsesansvar for, jo mindre tid bruger man som ekspert, mens management fylder mere.

To tredjedele af lederne har modtaget formaliseret opkvalificering i form af kurser, uddannelse eller certificeringer. Flest har modtaget opkvalificering indenfor leadership. Mellem 21 (ledere af medarbejdere) og 13 pct. (ledere af ledere) har ikke modtaget nogen form for opkvalificering, og i denne gruppe af ledere er tilfredsheden med lederrollen generelt lavere.

Hele 70 pct. af lederne oplever konkrete problemer med kompetencemangel. Heraf oplever 55 pct. problemer med at rekruttere de rette kompetencer, mens 22 pct. oplever problemer med at holde på medarbejderne. Lederne takler generelt set problemer med kompetencemangel gennem kortsigtede tiltag, som fx at de selv træder til for at lukke hullerne. Nogle må også afvise opgaver (hvilket kan mindske væksten) eller outsourcer opgaver. Sidstnævnte kan både være dyrt i konsulenttimer, men også bevirke at værdifuld viden og erfaring forbliver uden for virksomheden. Hver fjerde leder satser dog på opkvalificering af medarbejdere. I gruppen af ledere, der måtte træde til med faglig opgaveløsning pga. kompetencemangel, er tilfredsheden med rollen som leder generelt lavere.

Afsluttende har undersøgelsen fokuseret på ledernes oplevelser af Industri 4.0. 78 pct. af lederne forventer mindst i nogen grad, at deres virksomhed bliver påvirket af den fjerde industrielle revolution indenfor 5 år. Selvom over halvdelen af lederne angiver, at virksomheden er delvist rustet til denne udvikling, er det relativt få, der svarer klart *ja*, til at virksomheden er rustet til udviklingen. Lederne vurderer, at de største udfordringer bliver manglende forandringsvilje i organisationen og kravet til hurtig tilpasning til de løbende forandringer.

Indhold

| | |
|---|----|
| IDA lederpanel 2016 | 2 |
| Resume | 2 |
| IDA lederpanel 2016 | 4 |
| 1. Lederprofil – hvem er IDAs ledere? | 4 |
| 2. Opkvalificering | 11 |
| 3. Arbejdspres og mangel på kvalificeret arbejdskraft..... | 14 |
| 4. Ledernes oplevelse af den fjerde industrielle revolution | 18 |

IDA lederpanel 2016

1. Lederprofil – hvem er IDAs ledere?

Første afsnit har til formål at tegne et billede af mellemlidernes profil – de mellemlidere som denne undersøgelse omhandler, er ledere af medarbejdere eller ledere af ledere. Afsnittet skitserer ledernes alders- og kønsfordeling, hvor mange medarbejdere de er ledere for, og hvad de laver.

Tabel 1.1 viser fordelingen af de to typer af ledere, der er med i undersøgelsen. Lidt mere en fjerdedel af respondenterne er ledere af ledere, mens knap tre fjerdedele angiver, at de er ledere af medarbejdere.

Tabel 1.1: Ledertype

| | Antal | Pct. |
|------------------------------------|--------------|-------------|
| Leder af medarbejdere ¹ | 510 | 73 |
| Leder af ledere ² | 192 | 27 |
| Alle | 702 | 100 |

Kilde: IDA lederpanel 2016

Figur 1.1 viser (ikke overraskende), at ledernes aldersfordeling er anderledes end aldersfordelingen blandt alle IDAs erhvervsaktive medlemmer. Mellem 78 pct. (leder af medarbejdere) og 92 pct. (leder af ledere) er over fyrre år, mens det kun gælder for 56 pct. af alle erhvervsaktive i IDA. Omvendt er der kun mellem 1 og 2 pct. ledere under 30 år. I forlængelse af dette er væsentligt færre ledere af ledere mellem 30-39 år (7 pct.) i forhold til ledere af medarbejdere (20 pct.). Rollen som leder er altså ikke overraskende forbundet med en vis anciennitet og erfaring.

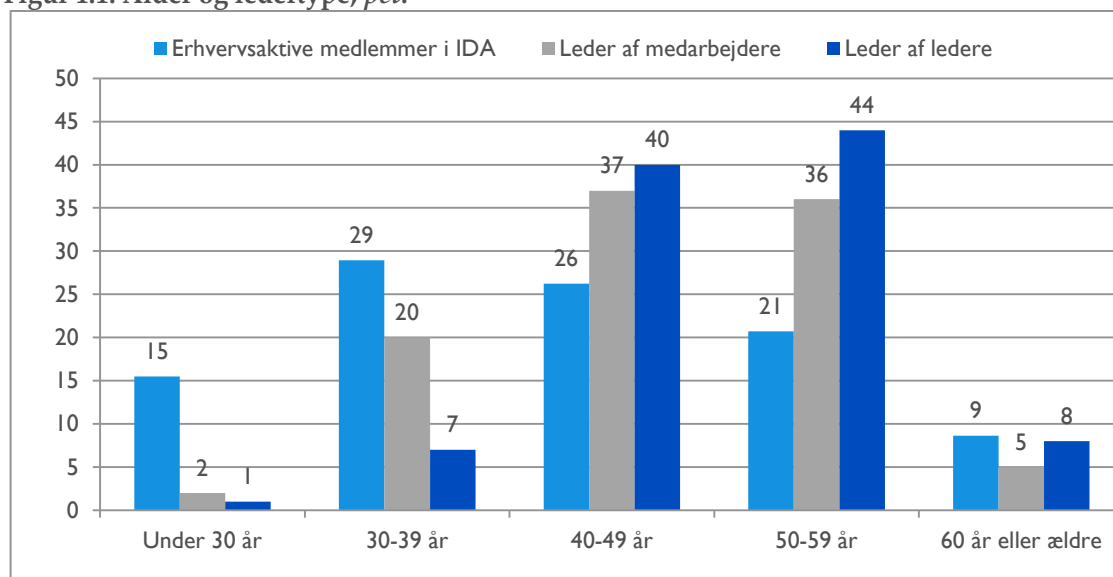
¹ **Ledere af medarbejdere** er defineret således:

Har en chef over sig og ansvar for flere medarbejdere under sig.

² Mens **Ledere af ledere** er defineret således:

Har en chef over sig og ansvar for flere medarbejdere under sig, hvoraf nogle er chefer for yderligere medarbejdere. Typisk ansvarlig for et selvstændigt område men har ikke et samlet strategisk ansvar.

Figur 1.1: Alder og ledertype, pct.



Kilde: IDA lederpanel 2016 og IDAs medlemstal.

I forlængelse af figur 1.1 viser tabel 1.2, at ledere af ledere har en højere gennemsnitsalder end ledere af medarbejdere. Dette skyldes formodentlig at en naturlig karrierevej for ledere af ledere er, at man har været leder af medarbejdere.

Tabel 1.2: Ledernes gennemsnitsalder

| | Gns. alder |
|-----------------------|------------|
| Leder af ledere | 49 |
| Leder af medarbejdere | 47 |
| Alle ledere | 47 |

Kilde: IDA lederpanel 2016

Tabel 1.3 viser ledernes kønsprofil i forhold til IDAs erhvervsaktive medlemmer. Tabellen viser, at andelen af kvinder blandt personer, der har angivet at være ledere, er lavere (16 pct.) end for de erhvervsaktive medlemmer af IDA (23 pct.). I lederpanelet, som denne undersøgelse bygger på, udgør kvinderne imidlertid 24 pct. af respondenterne. En højere andel af de kvindelige ledere har således afgivet svar.

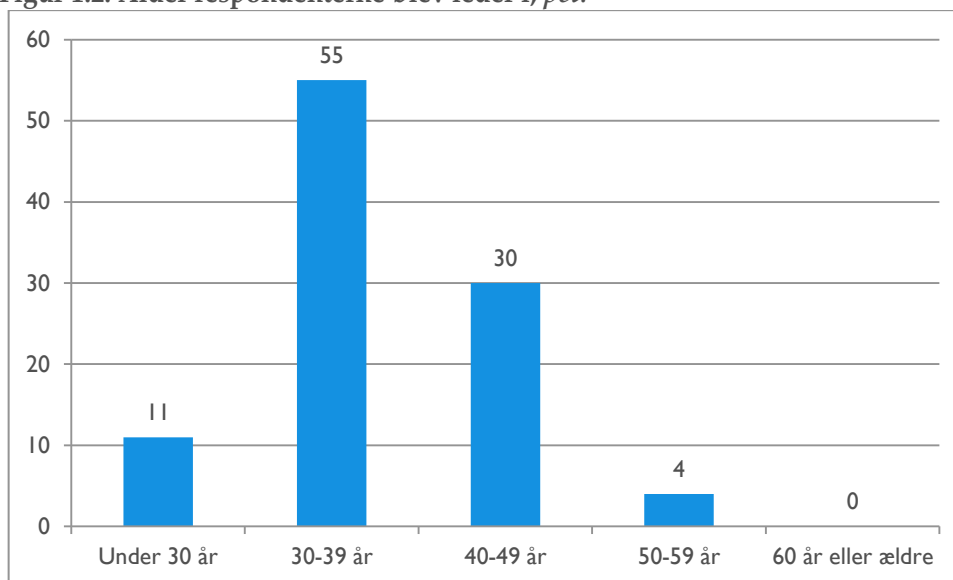
Tabel 1.3: Ledernes kønsprofil

| | Erhvervsaktive IDA medlemmer | IDAs ledere* | IDAs lederpanel 2016** |
|--------|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Mand | 77 | 84 | 76 |
| Kvinde | 23 | 16 | 24 |

Kilde: IDA lederpanel 2016 og IDAs medlemstal. *IDAs ledere er de 6.425 der er registreret hos IDA som ledere af ledere eller ledere af medarbejdere, som denne undersøgelse er sendt ud til. **IDAs lederpanel 2016 er de 702 ledere der helt eller delvist har besvaret undersøgelsen.

Figur 1.2 viser, at over halvdelen (55 pct.) blev ledere i deres tredivere. Knap en tredjedel (30 pct.) blev ledere i deres fyrrere. Få bliver ledere, når de er over 50 år (4 pct.). Selvom det (jf. figur 1.1) er en ret lille andel af lederne, der er under tredive år, er det godt hver tiende, der blev leder, før de blev tredive år.

Figur 1.2: Alder respondenterne blev leder i, pct.



Kilde: IDA lederpanel 2016

For de fleste gælder det derfor, at man typisk bliver leder, når man har noget erfaring, men også har mange år tilbage på arbejdsmarkedet. Den første lederstilling vil derfor ofte komme på plads samtidig med at lederen har småbørn.

De følgende tabeller omhandler størrelsen af ledernes ansvarsområde opgjort i medarbejdere. Af tabel 1.4 ses det, at næsten alle lederne er direkte ledere for under 50 medarbejdere (98 pct.). Det er især ledere af medarbejdere, der er direkte ledere af en stor gruppe medarbejdere (40 pct. med ledelsesansvar for mellem 11-50 medarbejdere).

Tabel 1.4: Hvor mange medarbejdere er du direkte leder for? Pct.

| | Leder af ledere | Leder af medarbejdere | Alle |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|------|
| 1-5 medarbejdere | 27 | 26 | 26 |
| 5-10 medarbejdere | 46 | 33 | 37 |
| 11-50 medarbejdere | 25 | 40 | 35 |
| 51-100 medarbejdere | 1 | 0 | 1 |
| Mere end 100 medarbejdere | 2 | 0 | 1 |
| Alle | 100 | 100 | 100 |

Kilde: IDA lederpanel 2016

I forlængelse af Tabel 1.4 giver tabel 1.5 giver et billede af, hvor mange medarbejdere der i alt er omfattet af lederens ledelsesområde. Rundt regnet halvdelen af den samlede ledergruppe har et ledelsesområde, der omfatter mellem 11 og 50 medarbejdere. Mens ca. en tredjedel har et ledelsesområde, der omfatter højst 10 medarbejdere. Mange af IDAs ledere sidder altså med ledelsesansvaret for små eller mellemstore afdelinger. 43 pct. af IDAs ledere af ledere har dog et ledelsesområde, der omfatter mindst 51 medarbejdere.

Tabel 1.5: Hvor mange medarbejdere er omfattet af dit ledelsesområde* pct.

| | Leder af ledere | Leder af medarbejdere | Alle |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|------|
| 1-5 medarbejdere | 2 | 14 | 11 |
| 5-10 medarbejdere | 8 | 26 | 21 |
| 11-50 medarbejdere | 47 | 52 | 51 |
| 51-100 medarbejdere | 25 | 4 | 10 |
| Mere end 100 medarbejdere | 18 | 3 | 7 |
| Alle | 100 | 100 | 100 |

Kilde: IDA lederpanel 2016. *Ikke nødvendigvis medarbejdere man har direkte ledelsesansvar overfor.

Tabel 1.6 viser, at vejen til lederjobbet for to tredjedele vedkommende har karakter af avancering internt i virksomheden ved enten at blive opfordret (35 pct.) eller ved, at man aktivt har gået efter intern advancement (31 pct.). Næsten hver femte (19 pct.) har søgt deres første lederstilling eksternt, mens 8 pct. er blevet headhuntet til deres første lederstilling.

Tabel 1.6: Hvordan blev du leder? Pct.

| | Pct. |
|--|------|
| Jeg blev opfordret af min leder | 35 |
| Jeg er aktivt gået efter at avancere internt i samme virksomhed* | 31 |
| Jeg har aktivt søgt job efter en lederstilling eksternt | 19 |
| Jeg blev headhuntet af eksternt virksomhed/bureau | 8 |
| Andet | 5 |
| Alle | 100 |

Kilde: IDA lederpanel 2016. *Ikke nødvendigvis på den nuværende arbejdsplads

Af tabel 1.7 ses det, at hele 93 pct. i et eller andet omfang bruger deres tekniske/naturfaglige baggrund i deres daglige arbejde som ledere. Over to tredjedele bruger den faglige baggrund til at have indsigt i medarbejdernes opgaver og faglig sparring med medarbejderne.

Tabel 1.7: Hvordan bruger du din tekniske/naturfaglige baggrund i dit daglige arbejde? Pct.

| | Leder af ledere | Leder af medarbejdere | Alle |
|---|-----------------|-----------------------|------|
| Indsigt i medarbejdernes opgaver | 77 | 70 | 72 |
| Faglig sparring med medarbejderne | 69 | 72 | 71 |
| Løser opgaver, hvor jeg bruger min faglige baggrund | 31 | 49 | 44 |
| Jeg bruger ikke min faglige baggrund i mit arbejde | 7 | 7 | 7 |

Kilde: IDA lederpanel 2016.

18 pct. point flere af lederne af medarbejdere bruger deres faglige viden til at løse opgaver (49 pct.) end lederne af ledere (31 pct.). At det er samlet set 44 pct. af lederne der løser opgaver, hvor de bruger deres faglige baggrund, viser, at man ikke behøver at miste sin faglighed, fordi man har ambitioner om at blive leder.

I forlængelse af ovenstående viser tabel 1.8 hvilke ledere, der løser opgaver, hvor de bruger deres faglige baggrund. Af tabellen fremgår det, at det især er blandt de ledere, der har relativt små ledelsesområder (62-63 pct. mellem 1 og 10 medarbejdere), der selv løser faglige opgaver. Dog er det stadig 40 pct. af lederne med ansvaret for mellem 11 og 50 medarbejdere, der bruger tid på faglige opgaver. Det samme gælder for mellem 22 og 31 pct. af dem med ansvar for over 51 medarbejdere.

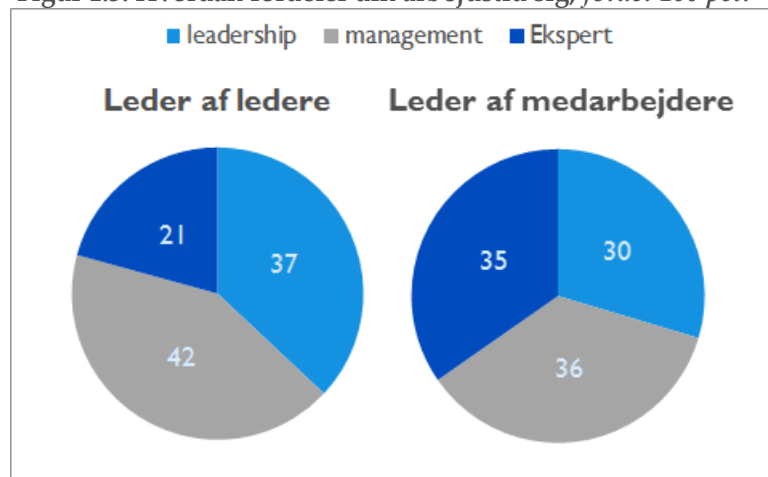
Tabel 1.8: Faglige opgaver og ledelsesområde*, pct.

| | Bruger ikke faglighed | Bruger faglighed |
|---------------------------|-----------------------|------------------|
| 1-5 medarbejdere | 37 | 63 |
| 5-10 medarbejdere | 38 | 62 |
| 11-50 medarbejdere | 60 | 40 |
| 51-100 medarbejdere | 78 | 22 |
| Mere end 100 medarbejdere | 69 | 31 |

Kilde: IDA lederpanel 2016. *Ikke nødvendigvis direkte ledelsesansvar.

Figur 1.3 er en visualisering af, hvordan lederne angiver, at deres arbejdstid fordeler sig på opgaver relateret til leadership (ledelse af medarbejdere), management (ledelse af forretningen) og ekspertrollen (teknisk/naturvidenskabeligt fagligt arbejde). Ikke overraskende bruger ledere af ledere væsentligt mindre tid på at agere teknisk/naturvidenskabelig ekspert, end ledere af medarbejdere. Det er dog iøjnefaldende, at lederne af medarbejdere bruger mindst tid på leadership, altså ledelse af deres medarbejdere. For begge grupper gælder det, at management fylder mest af de tre opgaver.

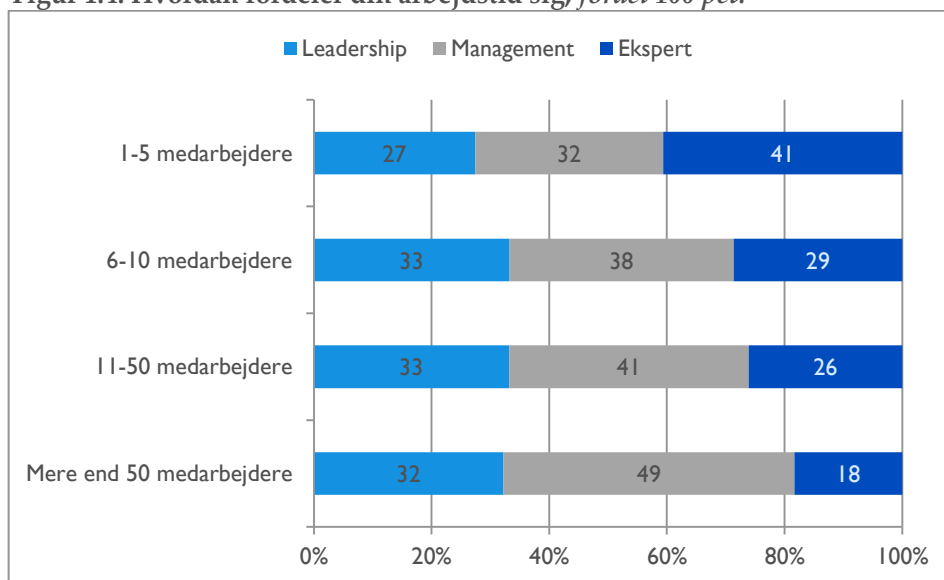
Figur 1.3: Hvordan fordeler din arbejdstid sig, fordel 100 pct.



Anm.: Figuren viser den gennemsnitlige fordeling blandt respondenterne.
Kilde: IDA lederpanel 2016.

Figur 1.4 viser fordelingen af arbejdstid fordelt på antal medarbejdere, lederne har direkte ledelsesansvar for. Af figuren fremgår det (af den mørkeblå bjælke), at jo flere medarbejdere de har ledelsesansvar overfor, jo mindre tid bruger de på at være faglige eksperter, mens de bruger mere tid på management.

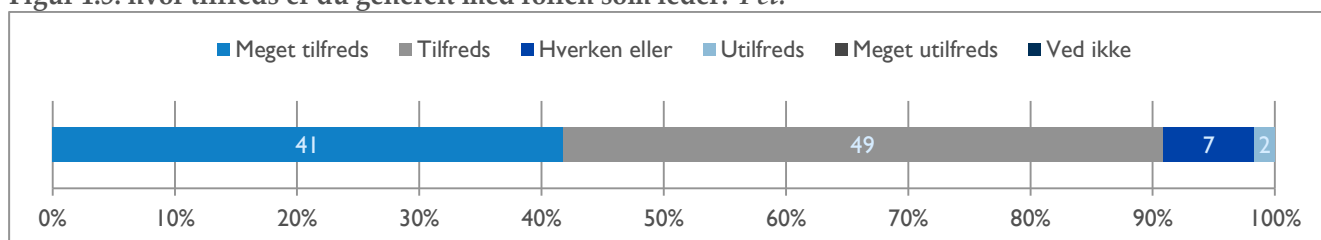
Figur 1.4: Hvordan fordeler din arbejdstid sig, fordel 100 pct.



Kilde: IDA lederpanel 2016.

Figur 1.5 viser, at 90 pct. er meget tilfredse eller tilfredse.

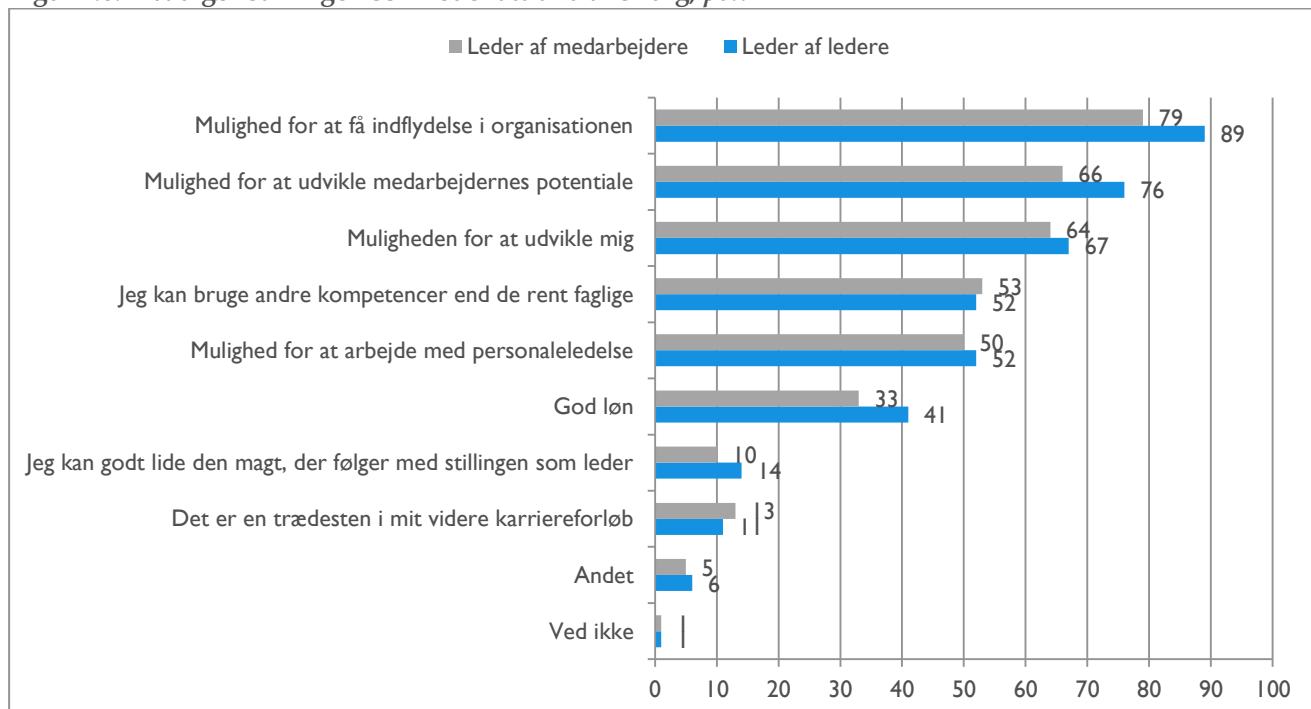
Figur 1.5: hvor tilfreds er du generelt med rollen som leder? Pct.



Kilde: IDA lederpanel 2016.

Figur 1.6 viser, hvad lederne finder attraktivt ved lederrollen. Det ses, at *muligheden for indflydelse i organisationen* er vigtig for mange af respondenterne (mellem 79 og 89 pct.). Også mange (mellem 50 og 76 pct.) vægter *at udvikle medarbejdernes potentiale, at udvikle mig, at bruge andre kompetencer end de rent faglige og at arbejde med personaleledelse* højt. Omvendt er *god løn*, og at *jobbet er en trædesten i mit videre karriereforløb* vigtigt for færre. Det er altså især egenskaber ved selve jobbet snarere en løn og karriereudsigter, der gør stillingen som mellemlider attraktiv.

Figur 1.6: Hvad gør stillingen som leder attraktiv for dig, pct.



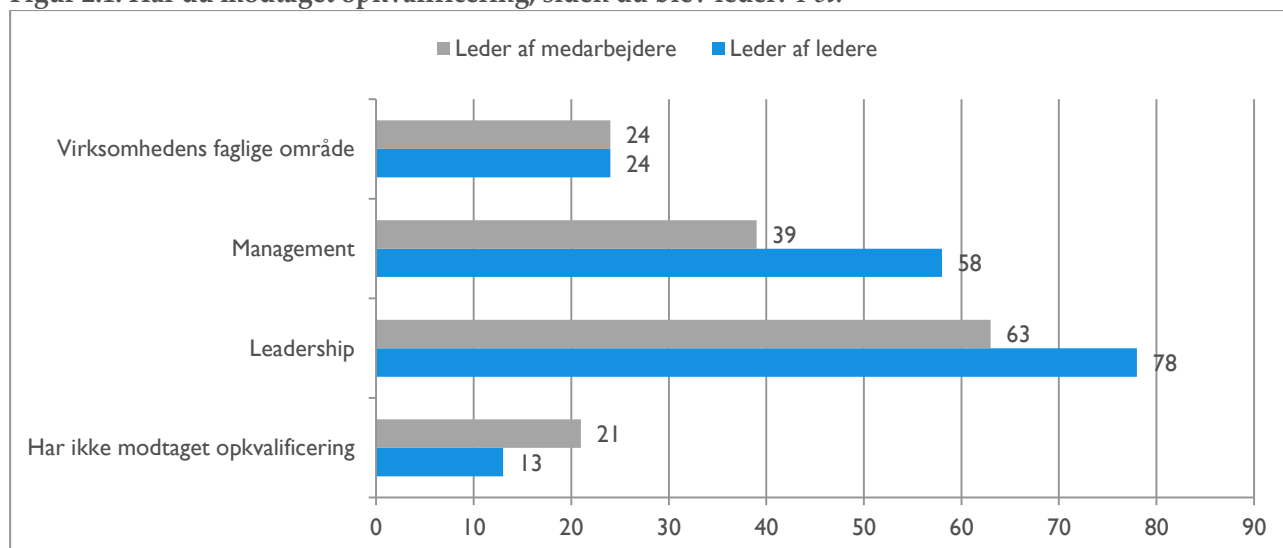
Kilde: IDA lederpanel 2016.

2. Opkvalificering

Dette afsnit har til formål at give et billede af den opkvalificering, lederne har modtaget, siden de blev ledere, samt hvilke kompetencer, de mener, de mangler.

Figur 2.1 giver et billede af, hvilke områder lederne har modtaget opkvalificering i, siden de blev ledere. Heraf ses det, at det især er ledere af ledere, der har modtaget en eller flere former for opkvalificering (87 pct.), mens hver femte leder af medarbejdere (21 pct.) ikke har modtaget nogen form for opkvalificering.

Figur 2.1: Har du modtaget opkvalificering, siden du blev leder? Pct.



Kilde: IDA lederpanel 2016.

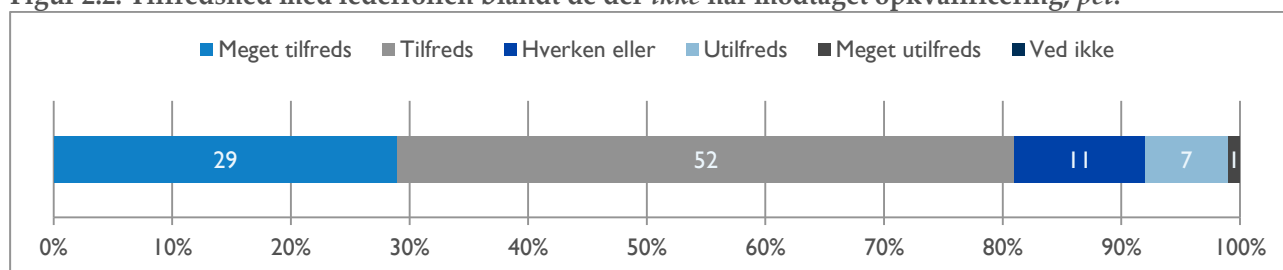
Denne forskel ses videre i andelen af hhv. ledere af medarbejdere og ledere af ledere, der har modtaget opkvalificering i leadership og management. Det kan skyldes, at der investeres mere i efteruddannelse af ledere på et højere niveau, men også at lederne af ledere simpelthen har været ledere i flere år, og derfor har været igennem flere lederkursus-forløb.

Det fremgår også at flere hhv. ledere af ledere og ledere af medarbejdere modtager opkvalificering indenfor leadership end indenfor management. Det er påfaldende, når lederne jf. figur 1.3 bruger mere af deres tid på management end på leadership. Årsagen skal måske findes i at mange ledere med teknisk og naturvidenskabelig baggrund synes, at leadership er en vanskelig disciplin (jf. rapporten Ingeniørledernes DNA som Teknologisk Institut har gennemført for IDA), og de derfor i højere grad efterspørger opkvalificering på dette område.

Figuren viser også, at knap hver femte af lederne er blevet opkvalificeret indenfor deres virksomheds faglige område.

Sammenlignet med figur 1.6 ovenfor viser figur 2.2, at der er en større andel, der er utilfredse eller meget utilfredse med lederrollen, blandt de der ikke har modtaget nogen form for opkvalificering (8 pct.), end i den samlede gruppe af ledere (2 pct.).

Figur 2.2: Tilfredshed med lederrollen blandt de der ikke har modtaget opkvalificering, pct.



Kilde: IDA lederpanel 2016. Af de 134 der i figur 1.7 ikke har modtaget nogen form for opkvalificering, siden de blev ledere.

Tabel 2.1 viser, at to tredjedele har modtaget mindst én form for formaliseret uddannelse. Især lederkurser (56 pct.) og –uddannelser (31 pct.) har mange været på, mens kun ca. hver tiende har modtaget en ledercertificering. Omkring en femtedel har modtaget sidemandsoplæring og det samme gælder i forhold til mentorforløb.

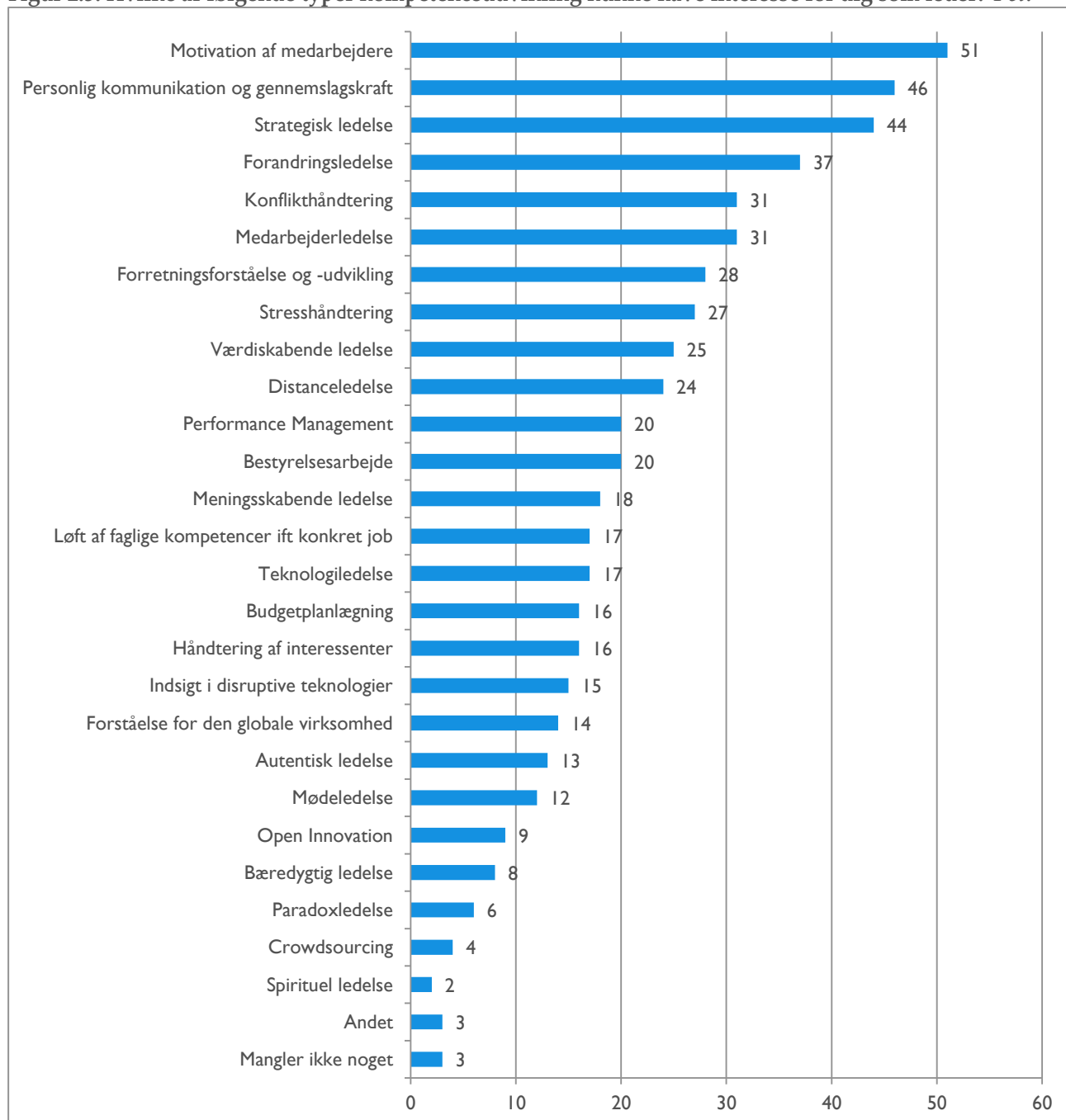
Tabel 2.1: Type af opkvalificering modtaget, pct.

| | pct. valgt |
|--|------------|
| Sidemandsoplæring | 19 |
| Mentorforløb | 18 |
| Kurser | 56 |
| Uddannelser | 31 |
| Certificeringer | 9 |
| I alt modtaget formaliseret uddannelse* | 67 |
| Andet | 6 |
| Har ikke modtaget nogen form for opkvalificering | 14 |

Kilde: IDA lederpanel 2016. *Har enten modtaget kurser, uddannelser eller certificeringer.

Figur 2.5 viser, hvilken kompetenceudvikling lederne kunne være interesserede i. Af tabellen fremgår det, at især de klassiske kurser som *Motivation af medarbejdere*, *Personlig kommunikation* og *gennemslagskraft*, *strategisk ledelse* og lignende, hitter blandt lederne. Omvendt er kurser med titler som *Spirituel ledelse*, *Crowdsourcing*, *paradoxledelse* og *bæredygtig ledelse* mindre populære. Dette kan skyldes, at der er en begrænset mængde ressourcer til opkvalificering, og man derfor investerer i de kurser, hvor udbyttet af kurset er kendt i stedet for at satse på en anderledes type ledelseskursus, som eksempelvis *spirituel ledelse* repræsenterer, som en af respondenterne uddyber: "[Det] kunne være godt med en introduktion til, hvad der gemmer sig bag titlerne".

Figur 2.5: Hvilke af følgende typer kompetenceudvikling kunne have interesse for dig som leder? Pct.



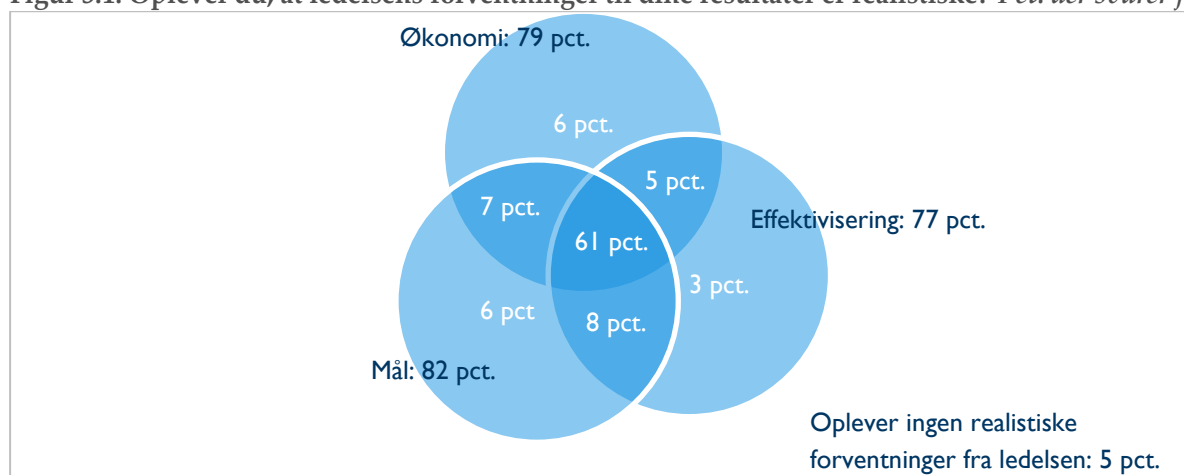
Kilde: IDA lederpanel 2016.

3. Arbejdspres og mangel på kvalificeret arbejdskraft.

Følgende afsnit omhandler ledernes oplevelser med arbejdspreset som link mellem topledelse og produktionsgulv, samt deres oplevelse af mangel på ingeniørfaglige og naturvidenskabelige kompetencer i Danmark.

Figur 3.1 giver et billede af ledernes oplevelse, af den øvre ledelses forventninger til deres resultater. Det fremgår, at over halvdelen (61 pct.) mener, at der er en realistisk forventning til både økonomi, effektivisering og målopnåelse på deres område. 15 pct. oplever dog kun at have realistiske forventninger til ét af områderne, mens hver femte (20 pct.) oplever, at der er ét af områderne, der er urealistiske forventninger til. 5 pct. oplever urealistiske forventninger til både økonomi, effektivisering og målopnåelse.

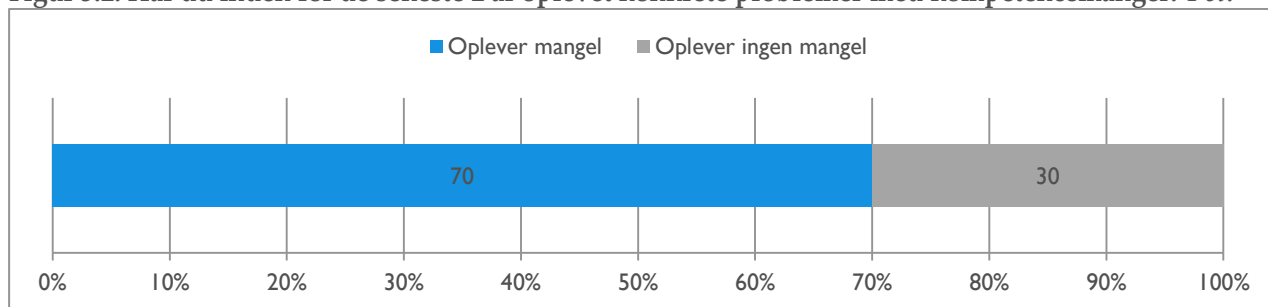
Figur 3.1: Oplever du, at ledelsens forventninger til dine resultater er realistiske? Pct. der svarer ja



Kilde: IDA lederpanel 2016.

Af figur 3.2 ses det, at 70 pct. i løbet af de seneste 2 år, har oplevet konkrete problemer med kompetencemangel. Det er problematisk, at så mange ledere oplever problemer med at skaffe de rette kompetencer til deres virksomhed.

Figur 3.2: Har du inden for de seneste 2 år oplevet konkrete problemer med kompetencemangel? Pct.



Kilde: IDA lederpanel 2016.

Tabel 3.1 nuancerer billedet fra figur 3.2. Her ses det, at over halvdelen (55 pct.) oplever problemer med at rekrutterer de rette medarbejdere. 22 pct. har problemer med at holde på deres medarbejdere og 8 pct. oplever andre problemer.

Tabel 3.1: Har du inden for de seneste 2 år oplevet konkrete problemer med følgende? Pct.

| | Pct. |
|--|-------------|
| At rekruttere de rette medarbejdere | 55 |
| At holde på medarbejderne | 22 |
| Andre problemer i forbindelse med mangel på kvalificeret arbejdskraft? | 8 |
| Oplever ingen mangel | 30 |

Kilde: IDA lederpanel 2016.

De 8 pct. der svarer "andre problemer" har haft mulighed for at uddybe deres problemer. Svarene kan opdeles i 3 grupper:

Arbejdspladsens placering, ex.: "Regionalt udbud af kvalificeret arbejdskraft", "Vi er udkantsplaceret", men også "Alles kamp mod alle – der er rift om ingeniører i hovedstadsområdet".

Høje lønforventninger hos mulige medarbejdere, ex.: "Offentlig virksomhed kan ikke fastholde pga. lav løn", "urealistiske lønforventninger" og "[Svært] at få lov at give en passende løn til nye medarbejdere".

Mangel på kvalificeret arbejdskraft, ex.: "Ukvalificerede medarbejdere", "Oplæring tager tid og er krævende" og "Manglende kvalificerede ansøgere".

Tabel 3.2 viser, at både ledere af ledere og ledere af medarbejdere oplever manglen på kvalificeret arbejdskraft. Det er altså på alle niveauer af organisationerne, at man er opmærksom på problemet.

Tabel 3.2: Andel af ledertyper der oplever mangel? Pct.

| | Oplever mangel |
|------------------------|-----------------------|
| Ledere af ledere | 73 |
| Ledere af medarbejdere | 69 |

Kilde: IDA lederpanel 2016.

I forlængelse af ovenstående viser tabel 3.3, hvordan lederne takler manglen på kvalificeret arbejdskraft. Tabellen viser, at 30 pct. af lederne selv måtte træde til, for at lukke de kompetencemæssige huller. 24 pct. trak arbejdskraft fra andre dele af organisationen og 23 pct. hyrede konsulenter udefra. Det er alle tre løsninger, der er relativt kortsigtede for organisationen, som koster den mange penge (konsulenttydelser og løn til medarbejdere, der ikke arbejder med det, de er ansat til), og desuden hæmmer de dele af virksomheden, der som følge heraf ikke har de hænder til rådighed, som de regner med.

Hver fjerde opkvalificerede nuværende medarbejdere, hvilket først hjælper på sigt, men dog er den mest langsigtede løsning.

At mere end hver tiende outsourcede eller helt afviste opgaver viser at manglen på tekniske/naturfaglige kompetencer i Danmark betyder tabte ordre og dermed kan betyde, at Danmark taber arbejdspladser og går glip af vækst.

Tabel 3.3: Hvordan taklede du disse problemer? Pct.

| | Pct. |
|--|-------------|
| Jeg måtte selv træde til og lukke hullerne | 30 |
| Opkvalificerer nuværende medarbejdere | 25 |
| Trak arbejdskraft fra andre dele af organisationen | 24 |
| Hyrede konsulenter eller lignende udefra | 23 |
| Afviste opgaver | 17 |
| Outsourcer opgaverne | 13 |
| Andet | 7 |
| Ved ikke | 2 |

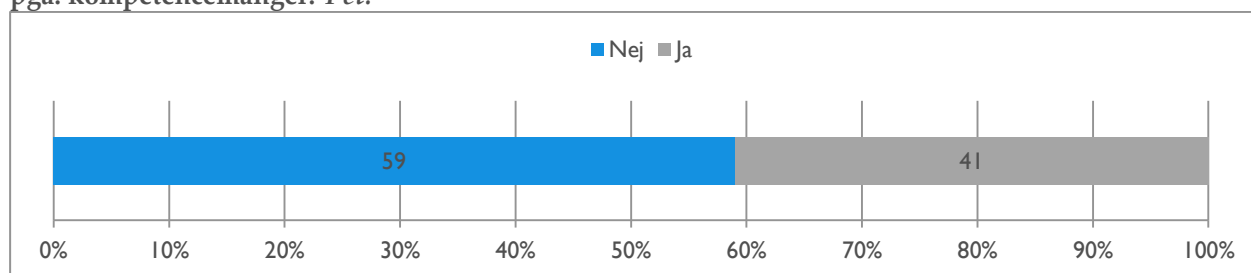
Kilde: IDA lederpanel 2016.

I forhold til den traditionelt højere dimittendledighed er det dog positivt, at flere uddyber "andet"-kategorien med, at de "finder og udvikler unge folk" og "ansætter uerfarne i ledige stillinger". Manglen på kompetencer kan altså være en åben dør for de nyuddannede.

Der er dog også flere, der uddyber med negative konsekvenser, som at den pressede situation fik dem til at skifte job (ex.: "Personligt skiftede jeg job"), overskride deadlines (ex.: "Aflleverede for sent med deraf følgende likviditetsproblemer") eller presse medarbejderne (ex.: "Medarbejderne må løbe hurtigere").

Figur 3.3 viser, at af de der i tabel 1.7 angiver, at de bruger deres faglighed til at løse konkrete opgaver, er der 41 pct., der har måttet gøre det på grund af kompetencemanglen. Det er altså ikke nødvendigvis frivilligt, at lederne holder fast på, at bruge deres faglighed aktivt i arbejdet.

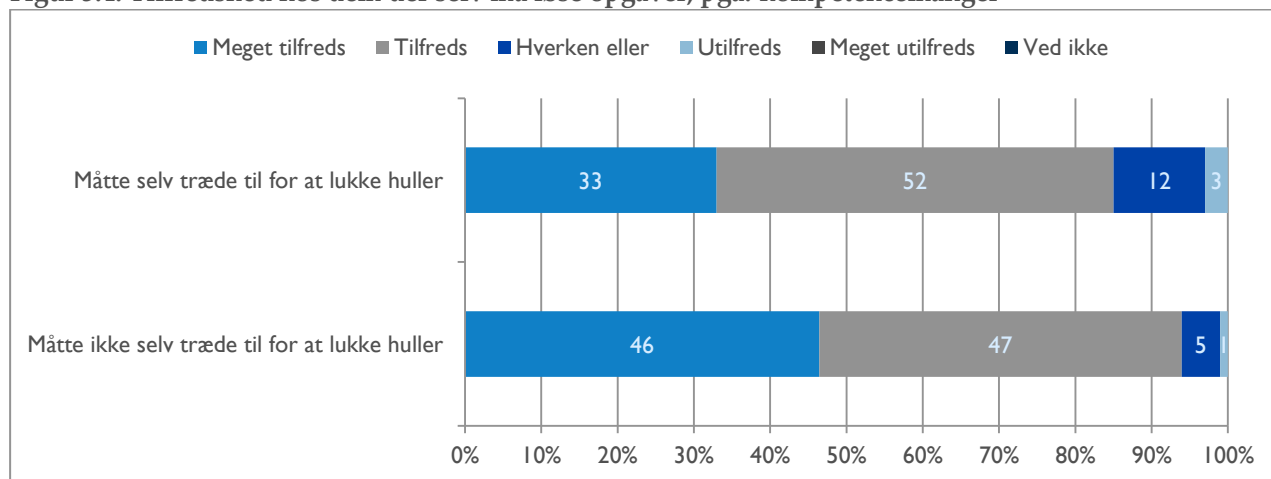
Figur 3.3: Af dem der bruger deres faglighed til at løse opgaver: har du måttet træde til for at lukke huller pga. kompetencemangel? Pct.



Kilde: IDA lederpanel 2016.

I forlængelse af dette viser figur 3.4, at tilfredsheden blandt de, der må træde ud af deres lederrolle, og ind i rollen som faglig ekspert på grund af kompetencemangel, er en væsentligt mindre andel, der angiver, at de er meget tilfredse, og flere der angiver, at de er tilfredse, hverken tilfredse eller utilfredse og utilfredse. Selvom tilfredsheden generelt stadig er høj, rykker man altså længere ned på "tilfredshedsbarometret", hvis man som leder tvinges til at udføre faglige opgaver for at lukke kompetence-huller i virksomheden.

Figur 3.4: Tilfredshed hos dem der selv må løse opgaver, pga. kompetencemangel



Kilde: IDA lederpanel 2016.

4. Ledernes oplevelse af den fjerde industrielle revolution

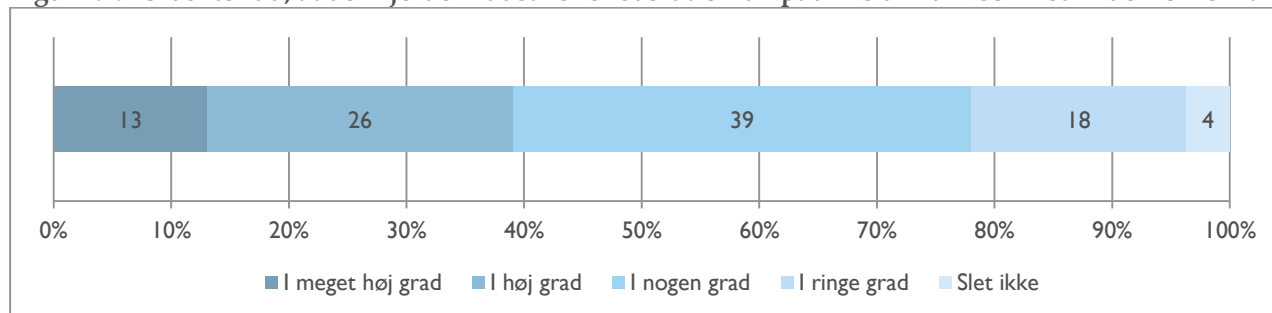
Den fjerde industrielle revolution eller industri 4.0 betegner en tendens til øget automatisering og integration mellem den fysiske produktion og den digitale verden.

Torsdag den 6. oktober 2016 åbnede Ingeniørhuset op for en hel dag med fokus på ledelse og personlig udvikling. Det overordnede tema i 2016 er den fjerde industrielle revolution, og hvordan man som leder navigerer i udviklingen.

Som optakt til denne konference, har vi stillet følgende spørgsmål til IDAs ledere af ledere og ledere af medarbejdere.

Af figur 4.1 ses det, at 39 pct. af lederne i meget høj eller høj grad forventer, at den fjerde industrielle revolution vil påvirke deres virksomhed indenfor de næste fem år. Godt tre fjerdedele forventer mindst i nogen grad, at deres virksomhed vil blive påvirket. Kun 4 pct. forventer slet ikke at deres virksomhed vil blive påvirket af den fjerde industrielle revolution indenfor de næste fem år.

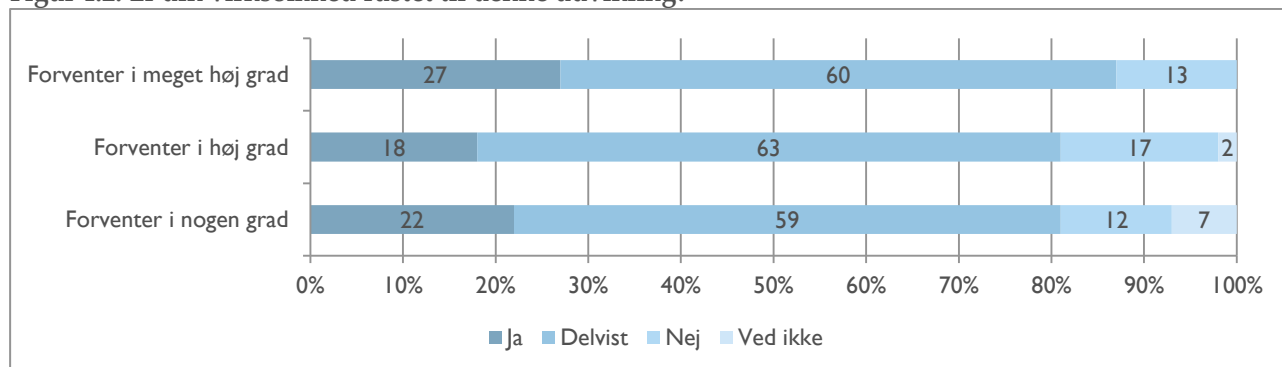
Figur 4.1: Forventer du, at den fjerde industrielle revolution vil påvirke din virksomhed indenfor fem år?



Kilde: IDA lederpanel 2016

I forlængelse af figur 4.1 viser figur 4.2, at de ledere der i meget høj grad forventer, at deres virksomhed vil blive påvirket af den fjerde industrielle revolution, også i højere grad mener, at deres virksomhed er rustet til udviklingen. Dog er det relativt få (18-27 pct.), der mener, at deres virksomhed er rustet til denne udvikling. Mellem 12 og 17 pct. af lederne mener slet ikke, at deres virksomhed er rustet til udviklingen. Hovedparten (59-63 pct.) mener, at deres virksomhed er delvist rustet til udviklingen.

Figur 4.2: Er din virksomhed rustet til denne udvikling?



Kilde: IDA lederpanel 2016, af de 507 der i figur 1 angiver, at de i meget høj, høj eller nogen grad forventer at deres virksomhed påvirkes af industri 4.0 indenfor de næste 5 år.

At så mange svarer, at deres virksomhed er *delvist rustet* kan være et udtryk for, at måden, hvorpå den fjerde industrielle revolution påvirker den enkelte virksomhed, kan være uklar, og at lederne derfor ikke mener, at det er muligt at være fuldt rustet til den nye udvikling.

Figur 4.3 viser, hvilke udfordringer, de adspurgte ledere mener, bliver de største udfordringer for dem i forbindelse med industri 4.0. Omkring en tredjedel af lederne vurderer, at *manglende forandringsvilje i organisationen, den hurtige tilpasning til løbende forandringer og motivation af medarbejdere i forhold til tilpasning* bliver de største udfordringer for dem som ledere.

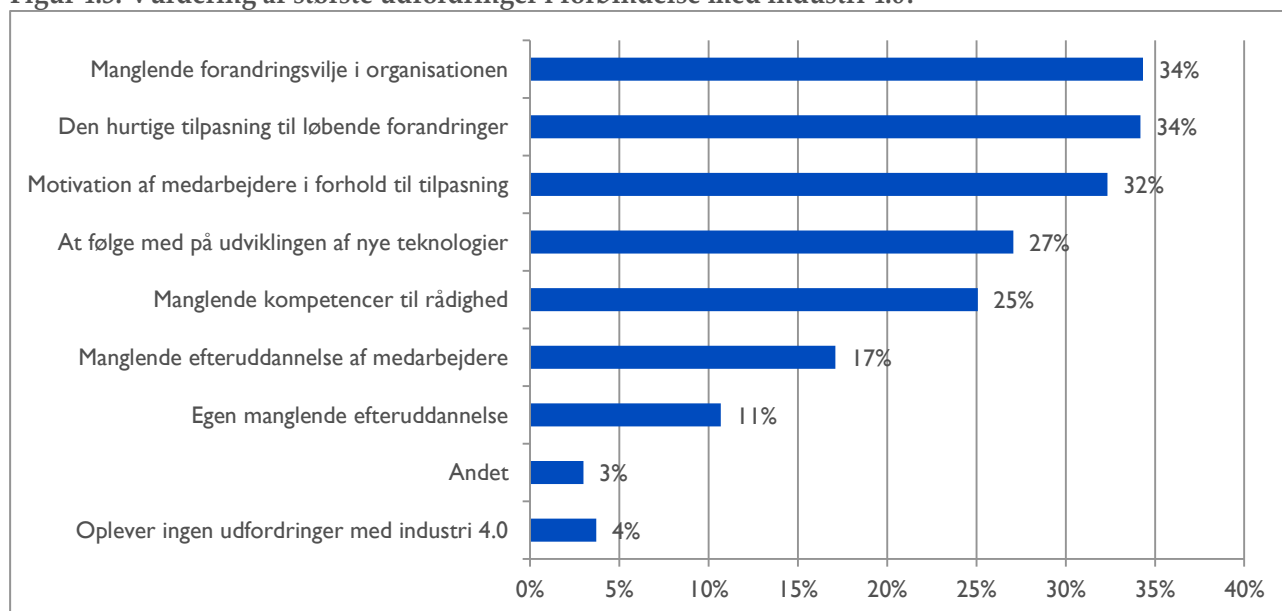
Mange af lederne er altså klar over, at forandringerne vil påvirke deres virksomhed, men træghed i organisationen ender med at stå i vejen for den nødvendige tilpasning. Flere af dem, der har svaret *andet*, har uddybet denne udfordring:

- [Virksomheden er] *bundet af historikken*
- *Topledelsens modstand*
- *At overbevise den øverste ledelse om nødvendigheden [af] forandringen*
- *Manglende forståelse for alvoren*
- *Langsomme og omstændige ledelseslag over mig*

Lidt groft skåret kan man sige, at hver tredje leder oplever, at virksomhedens topledelse er for langsom til at komme ud af starthullerne, når det gælder tilpasning til de forandringer industri 4.0 bringer med sig. Dette er problematisk, idet større forandringer ofte vil kræve klar opbakning fra ledelsen, hvis de skal realiseres.

Mere end hver fjerde mener, at det er en udfordring, at følge med på udviklingen af nye teknologier (27 pct.), mens hver fjerde mangler de rette kompetencer. I forlængelse af dette, mener 17 pct., at udfordringen ligger i medarbejdernes manglende efteruddannelse, mens 11 pct. er udfordret af egen manglende efteruddannelse. Manglende kompetencer er for flere altså også et spørgsmål om manglende udvikling af de medarbejdere, som virksomheden allerede har.

Figur 4.3: Vurdering af største udfordringer i forbindelse med industri 4.0?



Kilde: IDA lederpanel 2016, af de 507 der i figur 1 angiver, at de i meget høj, høj eller nogen grad forventer at deres virksomhed påvirkes af industri 4.0 indenfor de næste 5 år. Respondenterne har kunne vælge max 3 udfordringer.

I tabel 4.1 ses det, at over halvdelen af de ledere der forventer, at deres virksomhed vil blive påvirket af industri 4.0 indenfor de næste fem år, ikke har forberedt sig på de udfordringer forandringerne kan medføre i deres arbejde.

Tabellen viser dog også, at markant flere (30 pct.) af dem der i høj eller meget høj grad forventer, at deres virksomhed påvirkes, end dem der kun i nogen grad (12 pct.) forventer, at deres virksomhed påvirkes, har forberedt sig på de udfordringer, det kan medføre i deres arbejde.

De der har svaret, at de har forberedt sig til udfordringerne har uddybet med, at de følger aktivt med i udviklingen og researcher løbende, at de deltager i kurser og konferencer om emnet, og at de har en løbende dialog om emnet på arbejdspladsen.

Tabel 4.1: Har du forberedt dig som leder, til de udfordringer industri 4.0 kan medføre i dit arbejde?

| Forventer du at industri 4.0 vil påvirke din virksomhed indenfor de næste 5 år ↓ | Ja | Nej | Ved ikke |
|--|----|-----|----------|
| I høj eller meget høj grad | 30 | 52 | 18 |
| I nogen grad | 12 | 60 | 28 |

Kilde: IDA lederpanel 2016, af de 507 der i figur 1 angiver, at de i meget høj, høj eller nogen grad forventer at deres virksomhed påvirkes af industri 4.0 indenfor de næste 5 år.

Kontakt: Spørgsmål til I kan rettes til chefudvikler Vibeke Ahlmann på vah@ida.dk, analyse-spørgsmål rettes til cheføkonom Martin Kyed på mky@ida.dk.

Metode

Denne undersøgelse er første undersøgelse i række årlige undersøgelser af ledernes ansvarsområder og udfordringer. Undersøgelsen er gennemført blandt de af IDAs medlemmer, der er registreret som ledere af ledere eller ledere af medarbejdere.

I alt har 702 medlemmer helt eller delvist besvaret undersøgelsen, hvilket svarer til 11 pct. af de 6425 inviterede.

Deltagere i undersøgelsen er blevet spurgt, om de vil være en del af IDAs lederpanel. Følgende undersøgelser vil blive sendt til IDAs lederpanel, samt de der har registreret sig som ledere siden sidste års undersøgelse. Af de 702 der har deltaget i undersøgelsen har 379 (54 pct.) meldt sig til IDAs lederpanel.

Undersøgelsen er gennemført i 3. kvartal 2016.