

Projektlederpanel 2016

-

En IDA-analyse af projektledernes
ansvarsområder og udfordringer.



August 2016

Projektlederpanel 2016

Resume

Denne analyse beskriver projektlederne i IDA, deres ansvarsområder og deres udfordringer.

Undersøgelsen peger på, at projektlederne blandt IDAs medlemmer hovedsageligt er midt i deres arbejdsliv, og at de fleste er projektledere i nogle år, mens færre er det igennem en hel karriere. Derudover viser undersøgelsen også, at langt de fleste projektledere er fastansatte og kun 2 pct. er projektansatte. Projektlederne sidder oftest med 1 til 5 projekter ad gangen. Over halvdelen af projektlederne har budgetter over 2 millioner kr. Det er projektlederne med de største budgetter, der har tilknyttet flest medarbejdere, og disse projektledere har typisk over 6 års erfaring med projektledelse.

Undersøgelsen viser videre, at mange af projektlederne arbejder under et krydspres, hvor de har ansvaret for projektets deadline, men ikke føler, at der er afsat tilstrækkeligt tid. Samme problem opleves også i forhold til medarbejdere/kompetencer tilknyttet projektet og projektets budget, dog i mindre grad.

Godt halvdelen af projektlederne har aktivt søgt efter rollen som projektleder, mens hver syvende er blevet pålagt det af deres leder. Over to tredjedele, af dem der er gået efter projektlederrollen, varetager projekter med budget på over 2 millioner kr. Det samme gælder knap halvdelen af dem, der føler, at de er blevet pålagt projektlederrollen af deres leder.

Over halvdelen af projektlederne har modtaget en form for kursus i projektledelse. Kun omkring en femtedel har taget en uddannelse eller en certificering i projektledelse, mens en femtedel ikke har modtaget nogen form for opkvalificering.

Omkring hver tredje mener, at de mangler relationelle kompetencer i forhold til deres rolle som projektleder (Konflikt håndtering, personlig kommunikation og gennemslagskraft, motivation af projektdeltagere og medarbejderledelse).

Det er for mange det at have ansvar for projektet, der er attraktivt ved rollen som projektleder. Men også muligheden for selvudvikling gør rollen attraktiv.

Halvdelen af projektlederne ønsker efteruddannelse, hvis deres arbejdsgiver skal holde på dem. Generelt er der flest af dem, der har modtaget opkvalificering i forbindelse med deres projektlederrolle, der ønsker mere efteruddannelse.

Knap halvdelen ønsker højere løn og mere indflydelse. Det ses derudover, at fleksibilitet og en kortere arbejdsuge betyder noget for flere af kvinderne end af mændene, mens løn og bonus samt ansvar, indflydelse og karriere betyder noget for flere af mændene end kvinderne.

Afsluttende har denne undersøgelse fokuseret på projektledernes udfordringer i udlandet. Knap to tredjedele af projektlederne leder projekter, der helt eller delvist foregår i udlandet. Her er det især de kulturelle forskelle, der udfordrer dem. Det kan være de kulturelle forskelle, der er årsag til, at flere i høj eller meget høj grad også er udfordret af muligheden for at have overblik over fremdriften, kvaliteten i leverancerne og overlevering af opgaver.

Indhold

Projektlederpanel 2016	2
Resume	2
1. Projektlederpanel 2016.....	4
1. Projektlederprofil – hvem er IDAs projektledere, og hvor store projekter leder de?	4
2. Ansvar og ressourcer til rådighed	9
3. Karriere og kompetencer	11
4. Globale projektledere	19

1. Projektlederpanel 2016

1. Projektlederprofil – hvem er IDAs projektledere, og hvor store projekter leder de?

Følgende afsnit har til formål tegne et billede af projektledernes profil i forhold til den samlede population af erhvervsaktive IDA medlemmer samt give et billede af størrelsen af de projekter, de leder.

Tabel 1.1 viser projektledernes aldersprofil i forhold til IDAs erhvervsaktive medlemmer. Af tabellen ses, at dem under 25 og de 25-30 årige er underrepræsenterede blandt projektlederne. Det kan pege på, at det kræver en vis anciennitet på arbejdsmarkedet, før man tager en projektlederrolle. I de midterste aldersgrupper (ml. 30 og 59 år) er projektlederne overrepræsenteret i fordelingen. Der er en lige stor andel af dem over 65 år, der er projektledere, som der er blandt IDAs erhvervsaktive medlemmer generelt.

Tabel 1.1: Projektlederpanelets aldersprofil, pct.

	IDAS erhvervsaktive medlemmer 2. kvartal 2016	IDAS projektlederpanel 2016
Under 25 år	4	0
25-29 år	16	4
30-34 år	14	18
35-39 år	13	15
40-44 år	13	15
45-49 år	14	17
50-54 år	11	12
55-59 år	8	10
60-64 år	4	5
65-69 år	2	2
70 år eller derover	1	1
Uoplyst	0	1
I alt	100	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

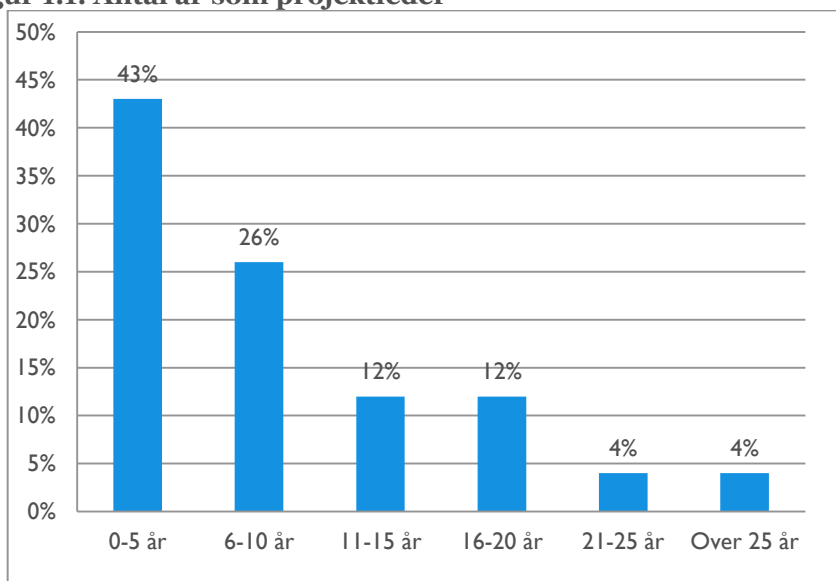
Tabel 1.2 viser projektledernes kønsprofil i forhold til IDAs erhvervsaktive medlemmer. Tabellen viser, at andelen af mænd, der har angivet, at de er projektledere, er større end andelen af mænd blandt IDAs erhvervsaktive medlemmer generelt. Tabellen viser også, at der er en overrepræsentation af kvindelige projektledere, der har besvaret undersøgelsen, i forhold til kvindelige projektledere generelt.

Tabel 1.2: Projektlederpanelets kønsprofil, pct.

	IDAS erhvervsaktive medlemmer 2. kvartal 2016	IDAS projektledere*	IDAS projektlederpanel 2016**
Mænd	77	79	71
Kvinder	23	21	29
I alt	100	100	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016. *IDAS projektledere er de 4.144 der er registreret hos IDA som projektledere, som denne undersøgelse er sendt ud til. **IDAS projektlederpanel 2016 er de 659 projektledere, der helt eller delvist har besvaret undersøgelsen.

Figur 1.1 viser, at knap halvdelen (43 pct.) har 0-5 års anciennitet som projektledere, mens 26 pct. har 6-10 års anciennitet. Det er kun 8 pct., der har haft rollen som projektleder i mere end 20 år. Sammen med aldersfordelingen i tabel 1.1 peger det på, at IDAs medlemmer er projektledere i en årrække midt i deres arbejdsliv, mens de færreste er det en hel karriere igennem.

Figur 1.1: Antal år som projektleder

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Af tabel 1.3 fremgår det, at hovedparten af respondenterne er fastansatte (96 pct.), mens kun 2 pct. er ansatte på det enkelte projekt. Fastansættelse er altså stadig den dominerende ansættelsesform.

Tabel 1.3: Ansættelse

	Antal	Pct.
Fastansat	624	96
Projektansat	16	2
Andet (fx tidsbegrænset ansættelse)	10	2
Total	650	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Tabel 1.4 viser, at knap halvdelen af projektlederne primært arbejder med projektledelse (47 pct.). Kun et fåtal arbejder primært fagligt (6 pct.). Overvejer man som ingeniør eller naturvidenskabelige kandidat, at

bevæge sig fra sit faglige felt mod en karriere som projektleder, skal man altså være opmærksom på, at der typisk vil blive mindre fagligt arbejde.

Det betyder også, at det er nogle andre kompetencer end de faglige, der skal i spil. Rapportens afsnit 3 vil fokusere på den opkvalificering, medlemmerne har modtaget, og hvilke kompetencer, de oplever, de mangler i deres virke som projektledere.

Tabel 1.4: Primær rolle

	Antal	Pct.
Primært projektledelse	306	47
Lige dele projektledelse og fagligt arbejde	309	47
Primært fagligt arbejde	35	6
Alle	650	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Tabel 1.5 viser, at der er en lidt større andel projektansatte, blandt de der primært laver fagligt arbejde, end blandt de der laver lige dele fagligt og projektledelse, og de der primært arbejder med projektledelse.

Sammen giver tabel 1.3, 1.4 og 1.5 et billede af, at virksomhedernes projektledere er betroede medarbejdere, i og med at stort set alle projektlederne er fastansatte, uanset om de primært laver fagligt arbejde, laver både fagligt og projektarbejde eller primært arbejder med projektledelse.

Tabel 1.5: Primær rolle

	Primært projektledelse	Lige dele projektledelse og fagligt arbejde	Primært fagligt arbejde	
Fastansat	97	95	94	94
Projektansat	1	3	6	6
Andet (fx tidsbegrænset ansættelse)	1	2	0	0
Ved ikke	0	0	0	0
Alle	100	100	100	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Tabel 1.6 viser, at knap halvdelen af projektlederne er involverede i 2-3 projekter ad gangen (48 pct.). Langt de fleste varetager mellem 1 og 5 projekter ad gangen (89 pct.), mens kun 11 pct. varetager mere end 6 projekter ad gangen.

Tabel 1.6: Projekter involveret i ad gangen

	Antal	Pct.
1 projekt	99	15
2 projekter	151	24
3 projekter	151	24
4 projekter	75	11
5 projekter	95	15
6 projekter	13	2
7 projekter	6	1
8 projekter	12	2
9 projekter	0	0
10 projekter eller flere	40	6

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Tabel 1.7 viser størrelsen af respondenternes projekter. 60 pct. arbejder med projekter over 2 millioner. Generelt har projekter med små budgetter færrest involverede medarbejdere. Det er bemærkelsesværdigt, at ca. en fjerdedel (14 pct. ud af 60 pct.) af projekterne med budget over 2 millioner ikke involverer et ledelsesansvar.

Enten er der tale om nogle ret omfattende enkeltmandsprojekter, eller også sidder der en relativt stor del af projektlederne med ledelse af projektgrupper, som de ikke har et ledelsesmæssigt ansvar overfor. Hvis de ikke har et ledelsesmæssigt ansvar over projektgruppen på projekter i den størrelsesorden, kan de være vanskeligt at gennemføre projektet til tiden og med de aftalte ressourcer.

Tabel 1.7: Størrelse af projekter – medarbejderansvar og budget, pct. af alle

Ledelsesansvar	I hvilken størrelsesorden ligger de største budgetter, du har ansvar for?				Total
	0-100.000	101.000 – 500.000	501.000 – 2 millioner	Over 2 millioner	
Intet ledelsesansvar	3	5	5	14	27
1-5 medarbejdere	3	9	8	15	35
6-10 medarbejdere	0	1	4	15	20
11-50 medarbejdere	0	0	1	13	15
Mere end 50 medarbejdere	0	0	0	2	2
Total	7	15	19	60	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

I tabel 1.8 ses, at det hovedsageligt er dem, som primært laver projektledelse, der leder projekter med meget medarbejderansvar.

Tabel 1.8: Primær rolle og ledelsesansvar, pct.

	Hvor mange medarbejdere leder du i forbindelse med dine projekter?					Total
	Intet ledelsesansvar	1-5 medarbejdere	6-10 medarbejdere	11-50 medarbejdere	Mere end 50 medarbejdere	
Primært projektledelse	41	29	61	79	87	47
Lige dele projektledelse og fagligt arbejde	49	64	38	21	13	47
Primært fagligt arbejde	10	8	1	0	0	6
Total	100	100	100	100	100	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Af tabel 1.9 ses det, at de budgetmæssigt største projekter hovedsageligt varetages af dem, der primært beskæftiger sig med projektledelse (60 pct.). Der er en klar tendens til, at jo større budgetter projektlederen har ansvaret for, jo mere fylder projektledelse i forhold til fagligt arbejde.

Tabel 1.9: Primært arbejdsområde og budget, pct.

Primært arbejdsområde	I hvilken størrelsesorden ligger de største budgetter, du har ansvar for?				Total
	0-100.000	101.000 – 500.000	501.000 – 2 millioner	Over 2 millioner	
Primært projektledelse	12	20	41	60	47
Lige dele projektledelse og fagligt arbejde	69	65	55	38	47
Primært fagligt arbejde	19	15	4	2	6
Total	100	100	100	100	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Tabel 1.10 viser i forlængelse af ovenstående, at flest af projektlederne med budgetter på 0-100.000 kr. varetages af dem med 0-5 års anciennitet som projektledere (72 pct.). Det samme gælder for projekter med budgetter mellem 101.000-500.000 kr. (53 pct.). Projekter over 500.000 varetages hovedsageligt af projektledere med over 6 års anciennitet (hhv. 61 pct. for 501.000 – 2 millioner og 62 pct. for projekter over 2 millioner). Det tegner et billede af, at det er de mere erfarne projektledere, der sidder, med de største budgetter. Dog har næsten en tiendedel af dem med projekter med budgetter over 2 millioner kroner kun 0-1 års anciennitet som projektledere. Det er et forholdsvist stort ansvar at have, når man ikke har en længere erfaring at trække på.

Generelt synes det at være dedikation til rollen som projektleder samt erfaring, der åbner op for ansvar for de store projekter (jf. tabel 1.8, 1.9 og 1.10).

Table 1.10: Anciennitet og budget, pct.

Antal år som projektleder	I hvilken størrelsesorden ligger de største budgetter, du har ansvar for?				Total
	0 – 100.000	101.000 – 500.000	501.000 – 2 millioner	Over 2 millioner	
0-1 år	38	16	8	9	12
2 år	12	15	9	7	9
3 år	10	6	10	6	7
4 år	5	2	3	6	5
5 år	7	14	9	9	10
6-10 år	17	27	29	26	26
11-15 år	7	5	11	15	12
16-20 år	5	10	12	13	12
21-25 år	0	2	6	4	4
Over 25 år	0	3	3	4	4
Total	100	100	100	100	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

2. Ansvar og ressourcer til rådighed

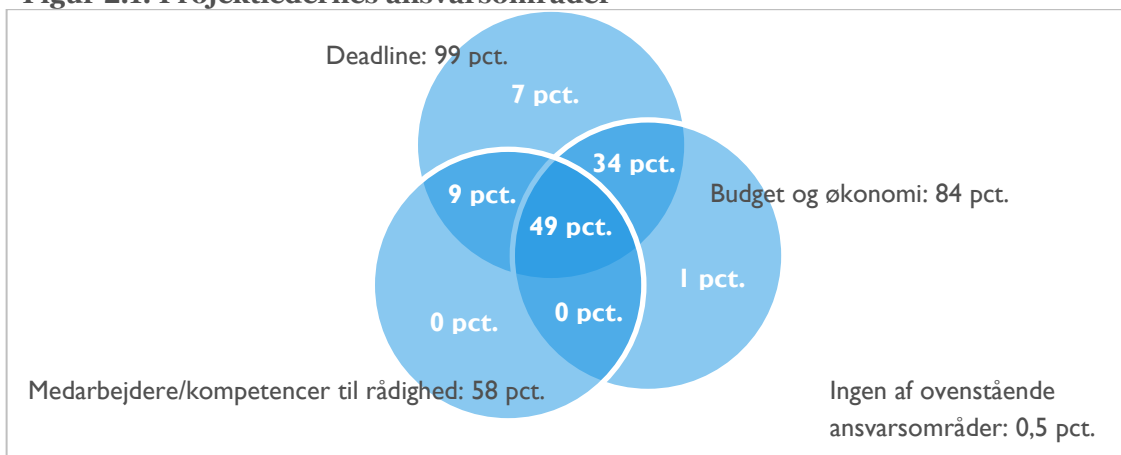
Dette afsnit har til formål at give et billede af omfanget af projektledernes ansvarsområder, samt om projektlederne mener, at de har de ressourcer til rådighed, der er nødvendige for at udføre deres arbejde.

Figur 2.1. illustrerer projektledernes ansvarsområder. 99 pct. af projektlederne har ansvar for projektets deadline, mens kun 58 pct. har ansvaret for medarbejderressourcer/kompetencer til rådighed. Figuren viser også, det kun er dem, der også har ansvar for deadline, der har ansvar for medarbejdere/kompetencer til rådighed. Samtidig er der næsten 50 pct., der ikke har ansvaret over de ressourcer, der er til rådighed i projektet. Hvis tidsplanen skrider, har de ikke nogle reelle håndtag at dreje på i form af om allokering af ressourcer eller tilførsel af flere ressourcer til projektet – og det gør det svært at sidde med ansvaret for at nå at levere et projekt til tiden, hvis man ikke råder over det nødvendige antal ressourcer.

De 49 pct. der har ansvaret for deadline, ressourcer og økonomi, har de bedste forudsætninger for at lykkes som projektledere.

Under 1 pct. af alle projektlederne har hverken ansvar for budget/økonomi, projektets deadline eller medarbejdere/kompetencer til rådighed. Det er uklart hvilken projektlederrolle disse ca. 0,5 pct. udfører.

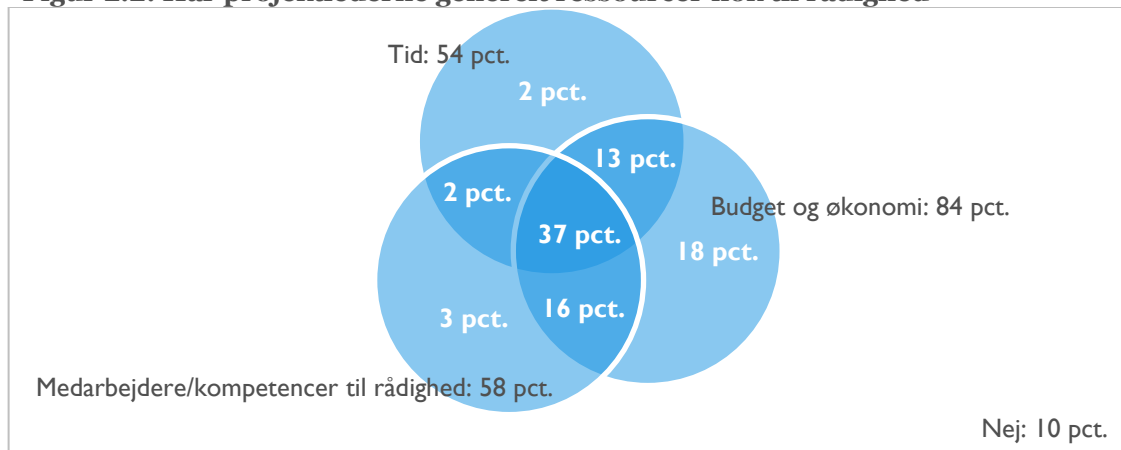
Figur 2.1: Projektledernes ansvarsområder



Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Af figur 2.2 ses det, at hele 10 pct. ikke mener, at de generelt har de ressourcer til rådighed, som de har brug for. 84 pct. angiver, at budgettet er stort nok, mens kun lidt over halvdelen (54 pct.) mener, at de har tid nok. 42 pct. mener ikke, at de har medarbejdere/kompetencer nok til at gennemføre deres projekter.

Figur 2.2: Har projektlederne generelt ressourcer nok til rådighed



Kilde: IDA projektlederpanel 2016

I forlængelse af figur 2.1 og 2.2 viser tabel 2.1 herunder, at hele 46 pct. har ansvar for deadline på projekterne, men ikke føler at de har tid nok til at gennemføre dem. 21 pct. angiver, at de har ansvar for medarbejderne/kompetencerne i forbindelse med projektet, men ikke nok medarbejdere/kompetencer til rådighed. Modsat er det kun 13 pct. der har ansvar for budgettet, der ikke mener, at dette er stort nok.

Tabel 2.1: Ansvar og ressourcer til rådighed, pct.

Ressourcer ↓ Ansvar →	Budget		Medarbejdere/kompetencer		Deadline/Tid	
	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej
Ja	70	13	37	21	53	0,6
Nej	13	4	21	21	46	0,5

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Figurerne og tabellen herover peger på, at mange af projektlederne arbejder under et krydspres mellem deres ansvar og de ressourcer, de har til rådighed. Det gælder især hvad angår tid, men for en femtedels vedkommende også hvad angår medarbejdere/kompetencer til at udføre projektet.

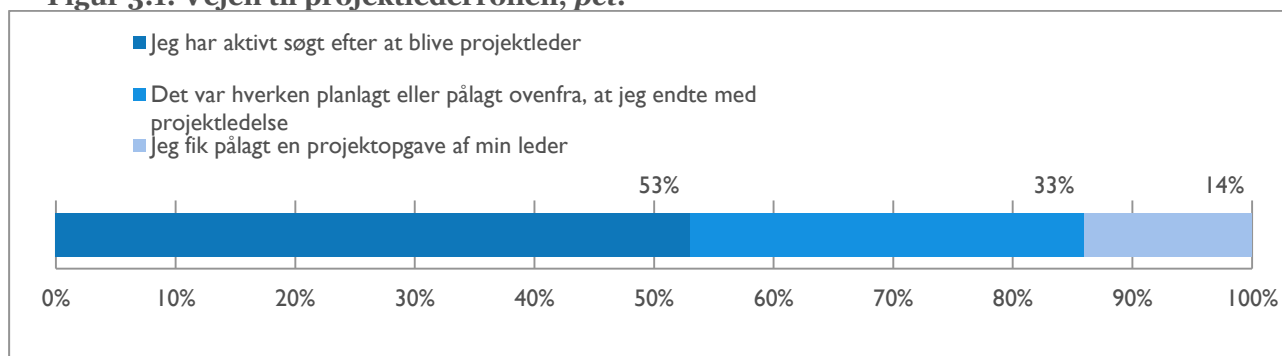
Dette krydspres kommer af en organisationsstruktur, hvor projektlederen typisk ikke har mandat til at tilføre ekstra ressourcer. Det kan være svært som projektleder at få tilført ekstra ressourcer, når først projektet er i gang. Dette selvom det oftest først er under projektgennemførelsen, at det bliver tydeligt, hvis ressourcerne ikke er tilstrækkelige. Det gælder altså som projektleder om at være forudseende – særligt på ressourceområdet, hvilket er en kompetence, der sandsynligvis styrkes med projektlederens anciennitet og erfaring.

3. Karriere og kompetencer

Dette afsnit har til formål at beskrive projektledernes karrierevej, deres kompetencer, og hvilke kompetencer de efter egen opfattelse mangler i deres arbejde som projektledere.

Indledningsvist viser figur 3.1. herunder, at kun ca. halvdelen (53 pct.) aktivt er gået efter rollen som projektleder, mens hver syvende (14 pct.) har fået rollen pålagt af deres leder. For en tredjedels vedkommende synes det mest at være et udslag af tilfældigheder eller opståede muligheder, at de blev projektledere, idet det hverken var planlagt eller blev dem pålagt.

Figur 3.1: Vejen til projektlederrollen, pct.



Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Tabel 3.1 viser, at en større andel, af de der aktivt har søgt projektlederrollen, arbejder med projekter med budgetter over 2 millioner, end dem der ikke aktivt søgte rollen. Dog viser den også, at 70 pct. af dem, der har fået pålagt rollen som projektleder af deres chef og altså ikke aktivt har søgt den vej, arbejder med projekter med budgetter over en halv millioner kroner.

Tabel 3.1: Vejen til projektlederrollen og budgetansvar, pct.

	I hvilken størrelsesorden ligger de største budgetter, du har ansvar for?				Total
	0-100.000	101.000 – 500.000	501.000 – 2 millioner	Over 2 millioner	
Jeg har aktivt søgt efter at blive projektleder	5	12	16	67	100
Det var hverken planlagt eller pålagt ovenfra, at jeg endte med projektledelse	6	16	21	57	100
Jeg fik pålagt en projektopgave af min leder	11	19	24	46	100

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

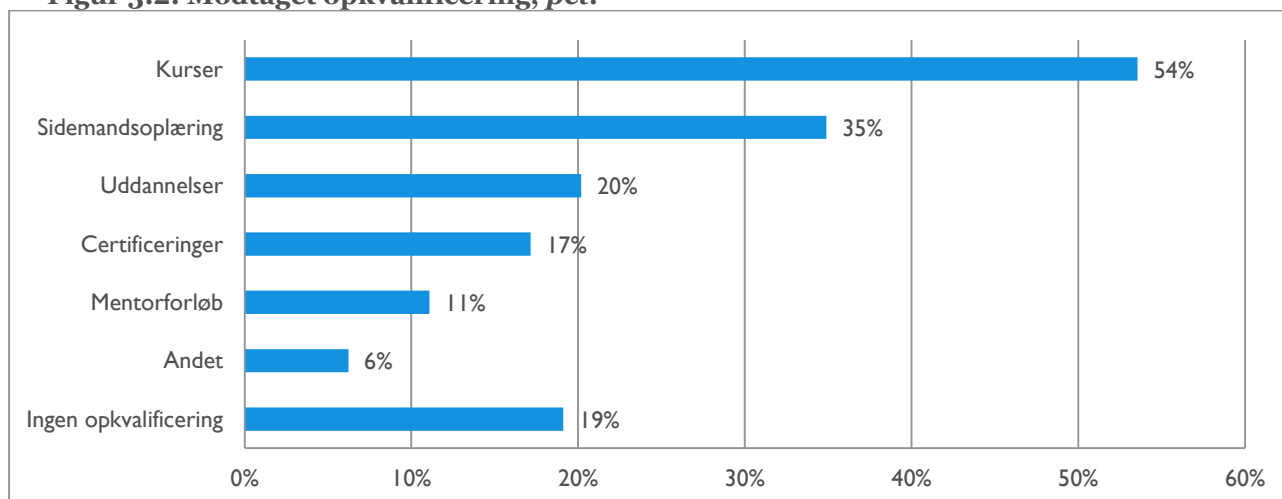
I figur 3.2 ses det, at 54 pct. af projektlederne i undersøgelsen har modtaget kurser. En tredjedel af de 54 pct. angiver, at det var kurser internt afholdt af arbejdspladsen. De, der har deltaget i eksterne kurser, nævner bl.a. IDA, Mannaz/DIEU, DTU og COWI som udbydere.

20 pct. har modtaget uddannelse i projektledelse, her nævnes diverse projektlederuddannelser herunder bl.a. lederuddannelser fra CBS, HD i organisering, regnskab og ledelse, MBA-uddannelser og diplomuddannelser i ledelse og projektledelse.

17 pct. har fået en certificering, af dem nævner 50 pct. IMPA-certificeringen i Project management, og 51 pct. nævner Prince2 projektleder-certificeringer.

De 6 pct. der har modtaget anden opkvalificering nævner erfaring, faglig sparring og netværk.

Næsten hver femte (19 pct.) har ikke modtaget nogen form for opkvalificering, siden de blev projektledere. Dette kan give anledning til bekymring, at en så stor andel ikke er blevet oprustet i forhold til at løfte rollen som projektleder. Som afsnit 1 og 2 viser, sidder projektlederne med ansvaret for store og relativt tunge projekter. Har de ikke de rette kompetencer, er risikoen for at projekter mislykkes eller overskrider budget og deadline større.

Figur 3.2: Modtaget opkvalificering, pct.

Kilde: IDA projektlederpanel 2016. Note: Respondenterne kan angive mere end én type opkvalificering.

Af tabel 3.2 ses det, at en større andel af dem med projekter på over 2 millioner har modtaget kurser, sidemandsoplæring, uddannelser og certificeringer, end projektledere med mindre budgetter. Det er dog kun 21 pct. af dem, der har en officiel projektleder certificering, og kun 24 pct. der har en projektleder uddannelse.

Ca. en fjerdedel af dem, der varetager budgetter mellem 500.000 og 2 millioner kr., har ikke modtaget nogen form for opkvalificering. Det samme gælder for ca. en sjettedel af dem, der varetager budgetter over 2 millioner kroner. Med projekter i den størrelsesorden kan man argumentere for, at en projektlederuddannelse til 50.000 kr. er godt givet ud, når ekstraudgifterne på et på et forsinket projekt potentielt kan løbe op i samme størrelsesorden.

Tabel 3.2: Opkvalificering og budgetstørrelse, pct.

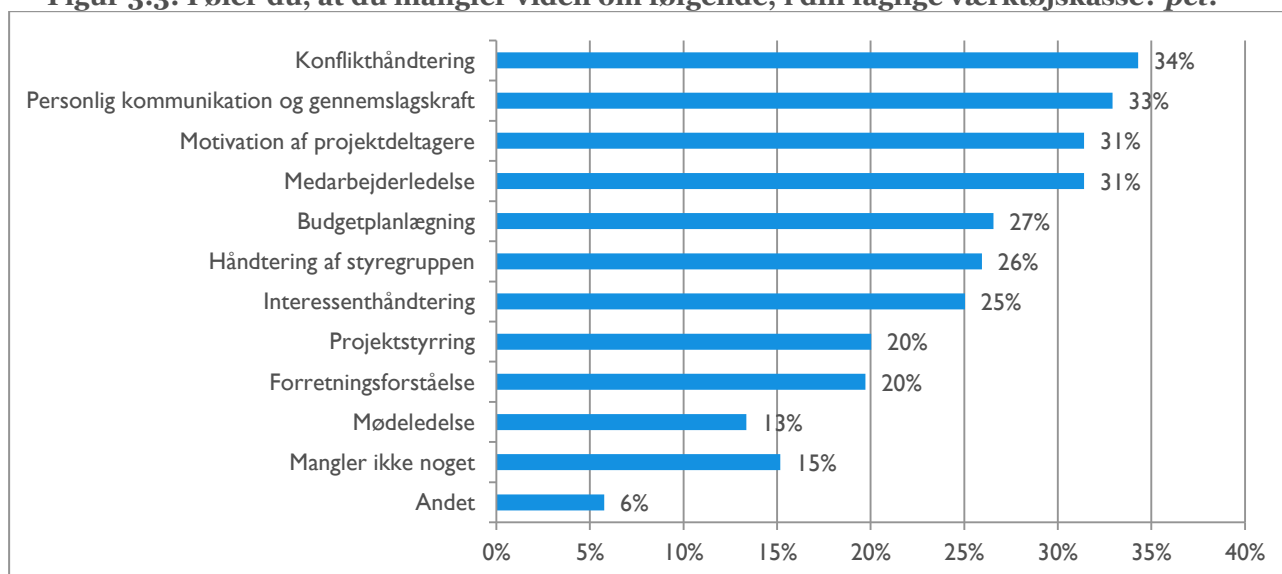
	I hvilken størrelsesorden ligger de største budgetter, du har ansvar for?			
	0-100.000	101.000 – 500.000	501.000 – 2 millioner	Over 2 millioner
Kurser	45	48	46	61
Sidemandsoplæring	29	31	35	38
Uddannelser	14	12	20	24
Certificeringer	14	11	15	21
Mentorforløb	5	14	7	13
Andet	2	3	7	7
Ingen opkvalificering	31	21	24	17

Kilde: IDA projektlederpanel 2016. Note: Respondenterne kan angive mere end én type opkvalificering, derfor summer kolonnerne til mere end 100.

Af figur 3.3 ses, at de fire områder som flest af projektlederne i undersøgelsen (ca. hver tredje) angiver, at de mangler viden om, er af relationel karakter. Ca. hver fjerde angiver, at de mangler viden om budgetplanlægning, håndtering af styregruppen og interessehåndtering. Hver femte mangler viden om projektstyring og forretningsforståelse. 13 pct. mangler viden om mødeledelse. De 6 pct. der angiver andet, uddyber bl.a. med, at "*man altid kan blive bedre*".

Derudover mener 15 pct. ikke, at de mangler nogen viden.

Figur 3.3: Føler du, at du mangler viden om følgende, i din faglige værktøjskasse? pct.



Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Af tabel 3.3 ses det, at knap halvdelen af respondenterne, der leder mere end 50 medarbejdere, føler, at de mangler viden om konfliktåndtering. Tabellen viser også, at der blandt de, der leder over 11 medarbejdere, er mellem en femtedel og halvdelen, der mener, at de mangler viden om ledelse.

Tabellen viser også, at medarbejderledelse især er en udfordring for dem, der leder mellem 1-5 medarbejdere (39 pct.). Personlig kommunikation og gennemslagskraft er især en udfordring for dem, der intet ledelsesansvar har.

Det er et problem, at medlemmerne mangler ledelsesredskaber, når de skal lede andre. For så er det ikke længere kun dem selv, men også de projektdeltagere, der er i projektet, der oplever udfordringerne ved manglende kompetencer. Netop ledelse af medarbejdere gør projektledelse-faget mere komplekst, fordi projektlederen leder andres medarbejdere. Projektlederen råder måske ikke over medarbejderen hele tiden, og der er andre opgaver, som den enkelte medarbejder også skal løse, som kan tage tid fra det enkelte projekt. Det er heller ikke projektlederen, der belønner medarbejdere, der yder en ekstra indsats, eller styrer kapacitetsplanlægning, efteruddannelse etc. som en leder med det formelle ledelsesansvar gør. Alt sammen noget, der har indflydelse på den enkelte medarbejders motivation og indsats og dermed indflydelse på projektet.

Tabel 3.3: Ledelsesansvar og pct. der svarer at de mangler viden om emnet

Føler du, at du mangler viden om følgende	Intet ledelsesansvar	1-5 medarbejdere	6-10 medarbejdere	11-50 medarbejdere	Mere end 50 medarbejdere	I alt
Konfliktåndtering	37	35	33	35	47	34
Personlig kommunikation og gennemslagskraft	39	36	28	30	27	33
Motivation af projektdeltagere	30	33	36	32	20	31
Medarbejderledelse	26	39	33	27	27	31

Kilde: IDA projektlederpanel 2016. Note: Respondenterne kan angive mere end et område de mangler viden om, derfor summer kolonnerne til mere end 100.

Tabel 3.4 viser, at 26 pct. af projektlederne med ansvar for budget og økonomi i projekterne angiver, at de mangler viden om budgetplanlægning.

I forlængelse heraf ses det, at der både hos dem der administrerer store og små budgetter er en stor del, der føler, at de mangler viden om budgetplanlægning (mellem 24 og 35 pct.). Det er bekymrende både for virksomheden og projektlederen at så mange med ansvar for projekternes budgetter, ikke føler sig rustede til opgaven.

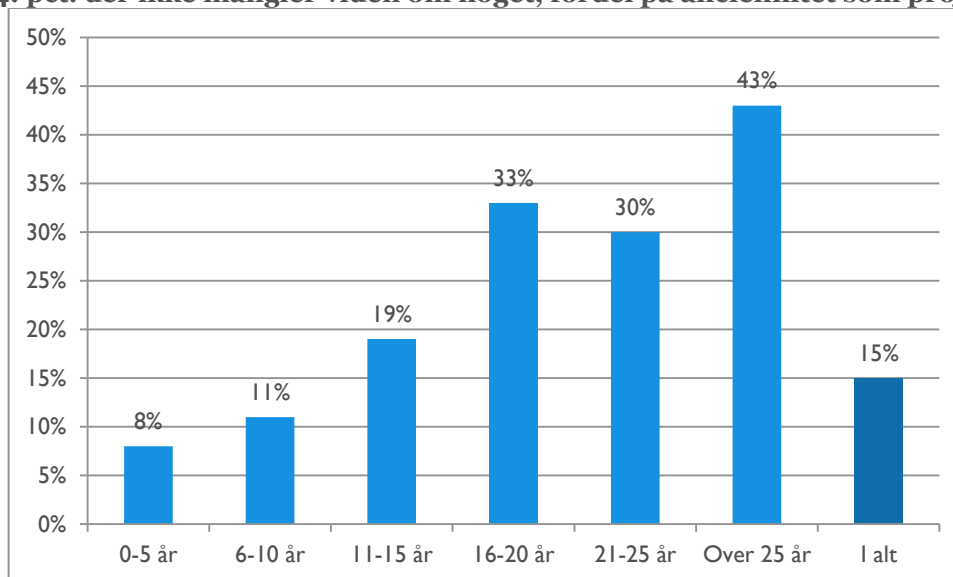
Tabel 3.4: Størrelse på budget og viden om budgetplanlægning, pct.

Føler du, at du mangler viden om budgetplanlægning	0-100.000	101.000-500.000	501.000 - 2 millioner	Over 2 millioner	I alt
Ja	29	35	30	24	26
Nej	71	65	70	76	74

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Figur 3.4 viser, at 43 pct. af dem, der har været projektledere i over 25 år, angiver at de ikke mangler noget viden, mens kun 8 pct. af dem der har været projektledere i mellem 0 og 5 år, angiver det samme. Tabellen indikerer, at de, der ikke mangler noget viden i deres faglige værktøjskasse som projektledere, generelt også er dem med høj anciennitet som projektleder.

Figur 3.4: pct. der ikke mangler viden om noget, fordel på anciennitet som projektleder



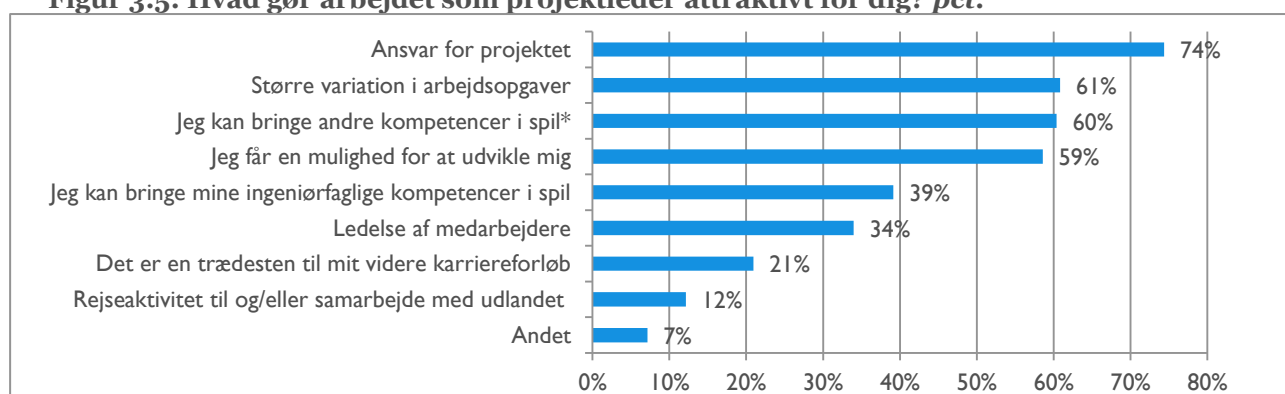
Figur 3.5 viser, at det for 74 pct. af respondenterne er det at have ansvaret for projektet, der gør det attraktivt at være projektleder. I forlængelse af det uddyber flere i *andet*-kategorien, at det handler om indflydelse, følelsen af at lykkes med noget gennem samarbejde og at skabe resultater. Det er altså andet end den faglighed, de har med fra studiet – det handler om ansvar. Derfor er det bemærkelsesværdigt, at de ikke ser projektlederkarrieren som et springbræt til en lederkarriere – men derimod som et aktivt tilvalg af projektledelse.

Derudover er selvudvikling i form af variation i opgaverne (61 pct.), det at bruge andre kompetencer end de ingeniørfaglige kompetencer (60 pct.) og det at udvikle sig (59 pct.) også vigtigt for mange af projektlederne, jf. figur 3.5.

Afsnit 1 viste, at projektlederne typisk har nogle år på arbejdsmarkedet. Det kan både have noget at gøre med, at man skal have den nødvendige erfaring, før man kan træde ind i projektlederrollen, men det kan jf. figur 3.5 også være, fordi man efter en årrække på det faglige felt søger nye udfordringer i form af projektledelse. I projektledelse har man modsat ledelse mulighed for stadig at være tæt på det faglige, hvilket stemmer overens med de 39 pct. der angiver, at de finder det attraktivt, at de gennem projektledelse får mulighed for at bringe deres ingeniørkompetencer i spil.

Kun 21 pct. angiver, at projektlederrollen er attraktiv for dem, fordi det er en trædesten i et videre karriereforløb.

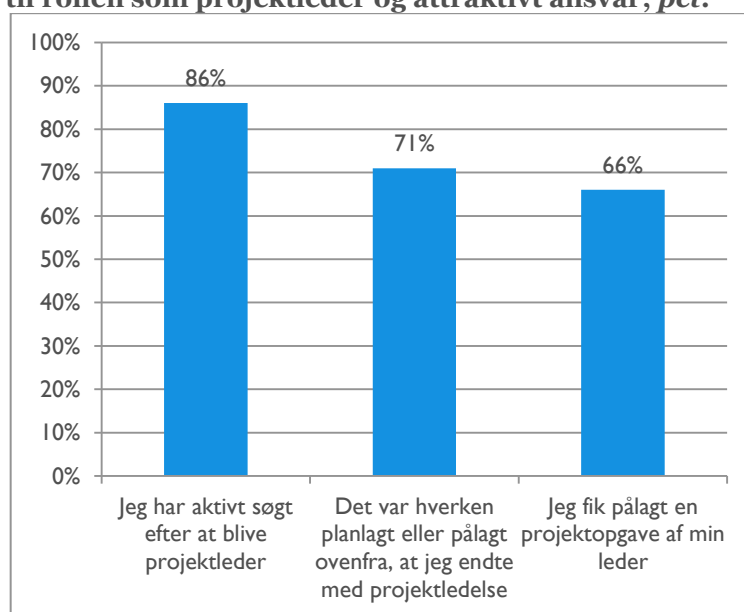
Figur 3.5: Hvad gør arbejdet som projektleder attraktivt for dig? pct.



Kilde: IDA projektlederpanel 2016. *Jeg kan bringe andre kompetencer i spil, end mine ingeniørfaglige kompetencer.

Figur 3.6. viser, at uanset hvordan projektlederne har fået rollen, svarer størstedelen, at ansvar for projektet er med til at gøre projektlederarbejdet attraktivt. Hvor hele 86 pct. af projektlederne, der aktivt har søgt at blive projektleder, finder ansvaret attraktivt, så gælder det samme kun for 66 pct. af projektlederne, der har fået projektlederrollen pålagt. Det vidner - ikke overraskende - om, at man er mere motiveret til at udføre en opgave, man selv har valgt, frem for en man er blevet pålagt.

Figur 3.6: Vejen til rollen som projektleder og attraktivt ansvar, pct.

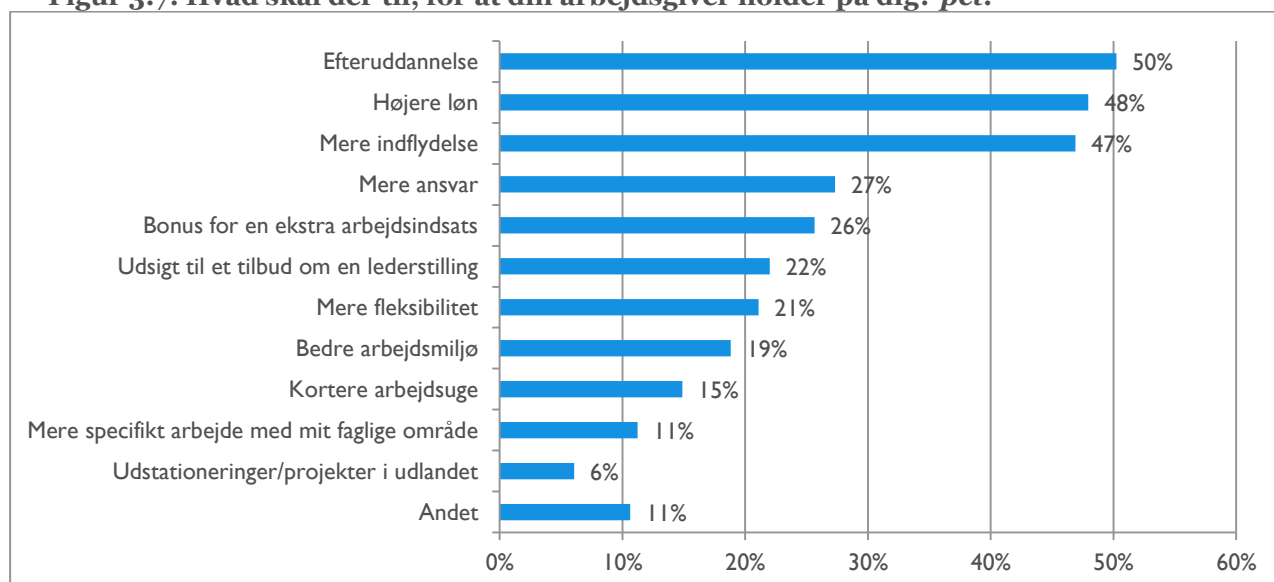


Kilde: IDA projektlederpanel 2016.

Af figur 3.7. ses det, at halvdelen af projektlederne vil have mere efteruddannelse, hvis de skal blive i deres nuværende stilling. Når man sammenholder det med, hvor store projekter projektlederne håndterer, samt de udfordringer ift. manglende kompetence de oplever, så er efteruddannelse af projektlederne et relativt godt værktøj for virksomhederne til både at fastholde og motivere deres projektledere, samtidig med at de gerne skulle gennemføre projekterne mere effektivt.

Næsten halvdelen vil derudover gerne have højere løn (48 pct.) og mere indflydelse (47 pct.).

Figur 3.7: Hvad skal der til, for at din arbejdsgiver holder på dig? pct.

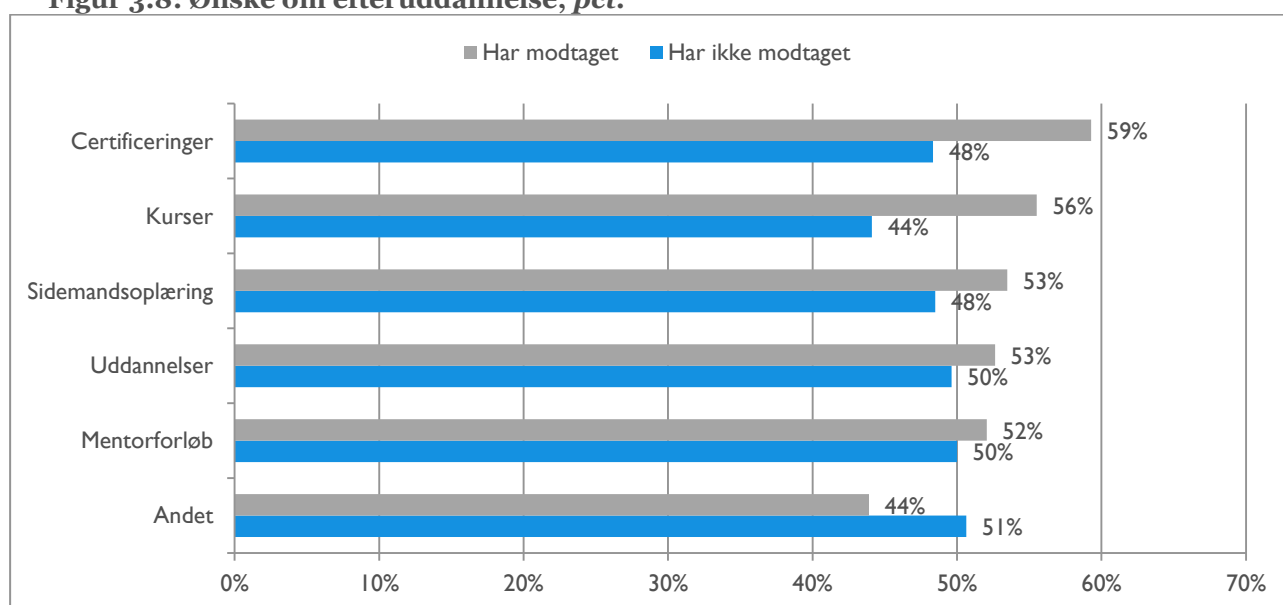


Kilde: IDA projektlederpanel 2016. Note: under *andet* nævnes især udfordringer og variation i arbejdsdagen.

Figur 3.8 viser, at der er flere af dem, der *har* modtaget en given type opkvalificering, der ønsker mere efteruddannelse, end dem der ikke har modtaget en given type opkvalificering. Det kan skyldes, at dem der efterspørger efteruddannelse, i højere grad modtager den, end dem der ikke efterspørger efteruddannelse. Det kan også være resultatet af, at personer, der har modtaget en form for struktureret opkvalificering, i højere grad kan se værdien af efteruddannelse. I givet fald synes certificeringer og kurser at øge appetitten på efteruddannelse mest.

Kun hos dem, der angiver at have modtaget *anden* opkvalificering, er der færre der ønsker mere efteruddannelse, end dem der ikke har modtaget *anden* opkvalificering.

Figur 3.8: Ønske om efteruddannelse, pct.



Kilde: IDA projektlederpanel 2016. Note: pct. af dem der har, eller ikke har, modtaget en given type opkvalificering, som angiver at de ønsker efteruddannelse.

Følgende tabeller giver et overblik over ønsker til projektlederjobbet, fordelt på køn.

Tabel 3.5 viser, at 40 pct. af kvinderne ønsker højere løn, for at blive i deres stilling, det samme gælder for 51 pct. af mændene. Her ser vi altså en stor forskel mellem kønnene.

Tabel 3.5: Køn og lønønsker, pct.

Hvad skal der til, for at din arbejdsgiver holder på dig?	Kvinde	Mand
Højere løn	40	51
Bonus for en ekstra arbejdsindsats	21	28

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

21 pct. af kvinderne ønsker bonus for ekstra arbejdsindsats, hvilket gælder for 28 pct. af mændene. På den mere usikre del af indkomsten er forskellen mellem mænd og kvinder dermed lavere. Der er dog generelt set flere af mændene, der lægger vægt på de økonomiske incitamenter for at blive hos arbejdsgiveren, end af kvinderne.

I tabel 3.6 ses det, at 19 pct. af kvinderne lægger vægt på en kortere arbejdsuge og 27 pct. på mere fleksibilitet, hvis de skal blive hos arbejdsgiveren. Det samme gælder kun for færre af mændene, hvor 13 pct. ønsker en kortere arbejdsuge og 19 pct. ønsker mere fleksibilitet. Der er således flere kvinder end mænd, der ønsker en anden balance mellem privatliv og arbejdsliv.

Tabel 3.6: Køn og ønskede ansættelsesforhold, pct.

Hvad skal der til, for at din arbejdsgiver holder på dig?	Kvinde	Mand
Kortere arbejdsuge	19	13
Mere fleksibilitet	27	19

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Tabel 3.7 viser, at 29 pct. af mændene ønsker mere ansvar, det samme gælder for 24 pct. af kvinderne. 48 pct. af mændene ønsker mere indflydelse, det samme gælder for 44 pct. af kvinderne. 24 pct. af mændene ønsker udsigt til et tilbud om en lederstilling, mens det samme gælder for 18 pct. af kvinderne.

Tabel 3.7: Køn og karriereønsker, pct.

Hvad skal der til, for at din arbejdsgiver holder på dig?	Kvinde	Mand
Mere ansvar	24	29
Mere indflydelse	44	48
Udsigt til et tilbud om en lederstilling	18	24

Kilde: IDA projektlederpanel 2016

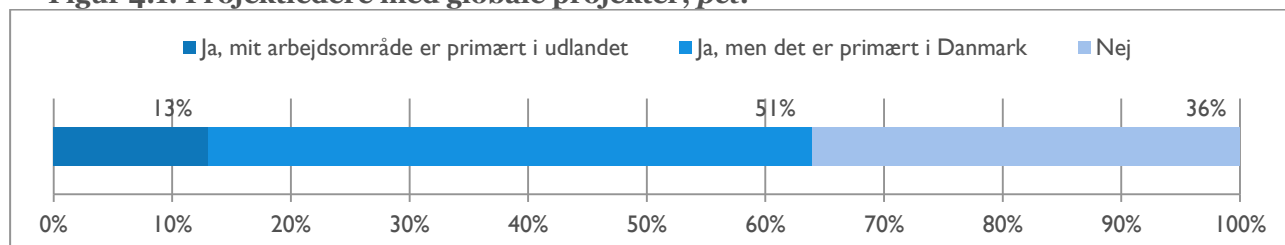
Opsummerende kan det siges, at der er en stor forskel på, hvilke ønsker IDAs kvindelige og mandlige projektledere har til deres arbejdsgiver, hvis de skal blive i jobbet. Flere kvinder end mænd ønsker en kortere arbejdsuge og mere fleksibilitet, mens flere mænd end kvinder ønsker højere løn, bonus, ansvar, indflydelse og udsigt til en lederstilling. Dog er der generelt mange både kvindelige og mandlige projektledere, der ønsker højere løn og mere indflydelse i arbejdet.

4. Globale projektledere

Dette afsnit har til formål at belyse, hvor mange af IDAs projektledere der varetager projekter, der strækker sig ud over Danmarks grænser, samt hvilke udfordringer de oplever i den forbindelse.

Af figur 4.1 ses det, at knap to tredjedele af projektlederne arbejder helt eller delvist i udlandet.

Figur 4.1: Projektledere med globale projekter, pct.

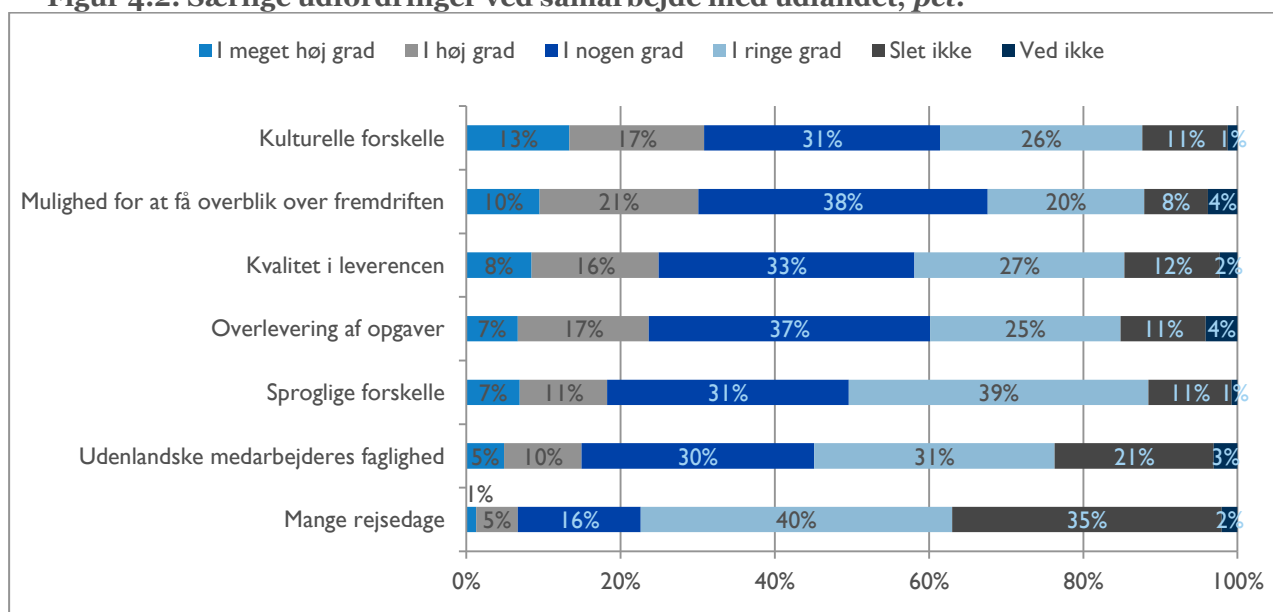


Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Figur 4.2. viser, at de kulturelle forskelle er en større udfordring for projektlederne end de sproglige forskelle, når de samarbejder med udlandet (Kulturelle forskelle: 31 pct. i høj eller meget høj grad, sproglige forskelle: 18 pct. i høj eller meget høj grad). Mulighed for overblik over fremdriften er (i høj eller meget høj grad) en udfordring for 30 pct., kvalitet i leverancen er en udfordring for 25 pct., mens overlevering af opgaver er en udfordring for 24 pct.

Man kan argumentere for, at udfordringerne med overblik over fremdriften, kvaliteten af leverancer samt overlevering af opgaver alle er managementproblemer, som muligvis hænger sammen med problemet med de kulturelle forskelle. Det er i den forbindelse interessant, at de udenlandske medarbejders faglighed ikke i så høj grad opleves som en udfordring jf. figur 4.2.

Figur 4.2: Særlige udfordringer ved samarbejde med udlandet, pct.



Kilde: IDA projektlederpanel 2016

Respondenterne har haft mulighed for at rapportere andre udfordringer ved global projektledelse. Den mulighed har 29 benyttet sig af. Her tegner sig et billede af, at især den geografiske afstand er en stor udfordring. Både i forhold til tidsforbrug på forsendelse af prøver fra produktionslandet, men også i forhold til ledelse på afstand. Derudover fremhæves også eksempler på de kulturelle forskelle: at hierarkiet og arbejdsgangen er anderledes i udlandet, og at det kan være svært at være *kvinde i en mandeverden*.

I forlængelse heraf viser tabel 4.1, at 68 pct. af mændene varetager grænseoverskridende projekter, gælder det for færre af kvinderne; nemlig 55 pct.. Det kan jf. kommentaren ovenfor skyldes et andet syn på køn i andre lande, eller jf. tabellerne 3.10, 3.11 og 3.12 at flere kvinder søger korte arbejdstider og fleksibilitet, der kan være sværere at forene med en global karriere. Mens flere mænd søger ansvar, indflydelse og karriere, hvilket stemmer bedre overens med at varetage internationale projekter.

Tabel 4.1: Globale projekter og køn, pct.

	Kvinde	Mand
Ingen globale projekter	45	33
Ja, men det er primært i Danmark	47	53
Ja, mit arbejdsområde er primært i udlandet	7	15

Kontakt

Spørgsmål til undersøgelsen kan rettes til lederudviklingskonsulent Mette Olesen (meo@ida.dk) eller til cheføkonom Martin Kyed (mky@ida.dk).

Metode

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

I alt har 659 medlemmer helt eller delvist besvaret undersøgelsen, hvilket svarer til 16 pct. af de 4144 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. Af de 659 der har deltaget i undersøgelsen har 397 (60 pct.) meldt sig til IDAs projektlederpanel.

Undersøgelsen er gennemført i 2. kvartal 2016.