

# cfl

Center for Ledelse

## Ledere uden personaleansvar

Indikatorundersøgelse august 2009



# Ledere uden formelt personaleansvar

I den senere tid er der dukket en gruppe medarbejdere op, der har et ledelsesansvar for særlige områder i virksomheden. Disse ledere har ikke formelt personaleansvar, men skal anvende ressourcer fra andre afdelinger/områder.

Ledere uden personaleansvar har mange forskellige betegnelser alt efter branche og organisationens størrelse. Typisk er det en leder, hvis succes afhænger af medarbejdere som de ikke har det personalemæssige ansvar for. Det personalemæssige ansvar forstås her som indflydelse på løn, ansættelsesvilkår og MUS-samtaler.



## Generelt om undersøgelsen

- **Undersøgelsesperiode**

Undersøgelsen er gennemført som en online undersøgelse i perioden fra den 3. juli 2009 til den 20. juli 2009.

- **Respondenter**

Undersøgelsen er udsendt via CfL Center for Ledelses Trendpanel til i alt 1131 personer.

257 respondenter besvarede hele spørgeskemaet, hvilket giver en svarprocent for undersøgelsen på 25%.

# Hvem har svaret?

- **Jobniveau**

- 20% Adm. direktører eller direktionsmedlemmer

- 17 % Funktionsdirektører

- 36 % Funktionschefer

- 26 % Projektledere, funktionærer (inkl. HR-konsulent) eller andet

- **Virksomhedens størrelse**

- 19% under 49 medarbejdere

- 18% 50-199 medarbejdere

- 63% 200 medarbejdere eller derover

- **Branchefordeling**

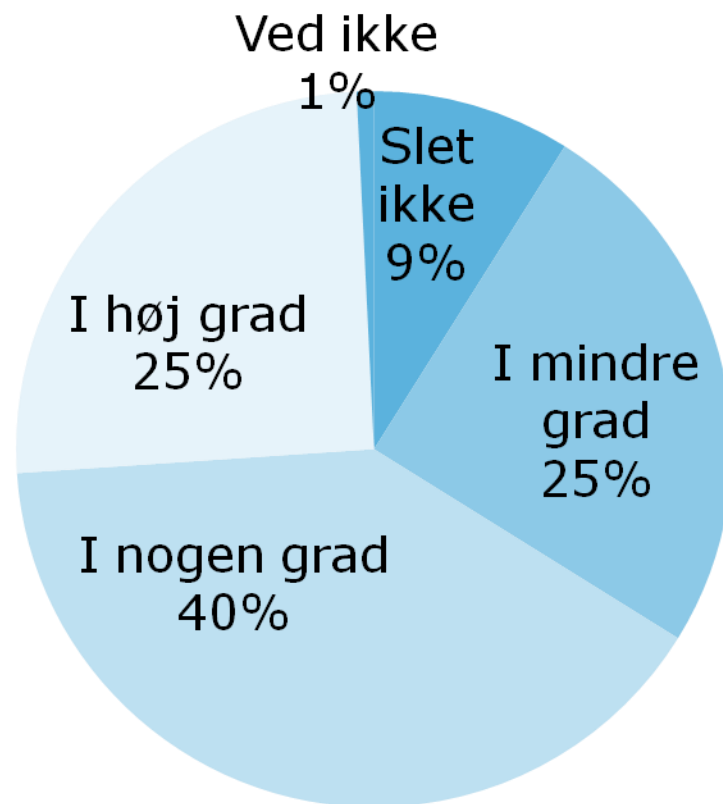
- Respondenterne er bredt repræsenteret i forhold til brancher, men primært er det Rådgivende virksomhed (13%), Offentlig virksomhed, Forsvar og sundhed (12%), Fremstillingsindustri (11%), It- og databehandling (11%) Finansierings- og forsikringsvirksomhed (10%), Handel, transport- og hotelvirksomhed (10%)

# Konklusioner

- 90% af virksomhederne har i større eller mindre grad ledere uden personaleansvar
- Ledere uden personaleansvar findes i både store og små virksomheder
- Ca. halvdelen af virksomhederne forventer en øget andel af ledere uden personaleansvar
- Adm. direktører forventer, at behovet for og dermed andelen af ledere uden personaleansvar stiger – mens funktions-direktører og –chefer måske ikke ønsker det?
- Projekter og faglig ledelse er de primære årsager til at have ledere uden personaleansvar. Ligger der et uudnyttet potentiale i at tilbyde medarbejdere karrierevej gennem rollen som leder uden personaleansvar?
- Forventningsafstemning med lederkolleger og motivation af medarbejdere er de største udfordringer for ledere uden personaleansvar. Svaret er ikke klassiske projektlederkurser, men klare aftaler med projektdeltagernes ledere. Skal vi gøre op med den klassiske HR-tænkning om, at medarbejdere kun har én formel personaleleder?
- Som forventet opleves uklar ansvarsfordeling stærkest blandt medarbejderne
- Dialog, i form af sparring med egen leder og videndeling, anses som vigtigst for at udvikle kompetencerne hos ledere uden personaleansvar
- Stadig en stor del af virksomhederne er funktionsopdelt
- Ledere uden personaleansvar findes i alle typer organisationer – også de funktionsopdelte
- Når 90% af virksomhederne har ledere uden personaleansvar, og forventningen til andelen er stigende, er den funktionsopdelte organisering da stadig hensigtsmæssig?

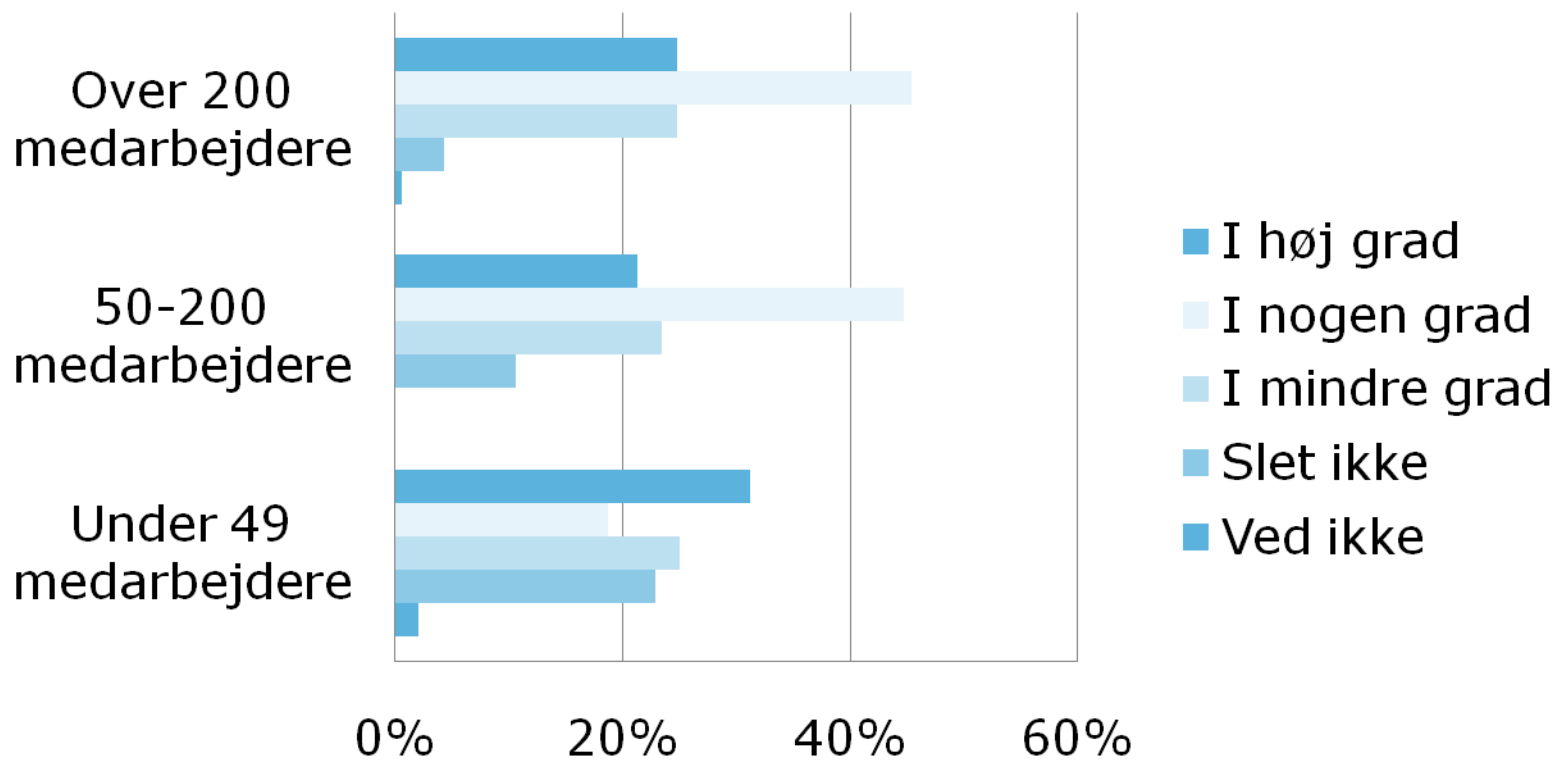
90% af virksomhederne har i større eller mindre grad ledere uden personaleansvar

**I hvilken grad har I ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed?**



# Ledere uden personaleansvar findes i både store og små virksomheder

I hvilken grad har I ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed?  
Krydset med:  
Hvor mange medarbejdere beskæftiger virksomheden i Danmark?



# Ca. halvdelen af virksomhederne forventer en øget andel af ledere uden personaleansvar

Virksomheder der IKKE har ledere uden personaleansvar ansat

N = 23

Hvordan forventer du, andelen af ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed vil udvikle sig i løbet af de næste 3 år?

Uændret	61%
Let tiltagende	22%
Markant tiltagende	0%
Ved ikke	17%

Virksomheder der har ledere uden personaleansvar ansat

N = 234

Hvordan forventer du, andelen af ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed vil udvikle sig i løbet af de næste 3 år?

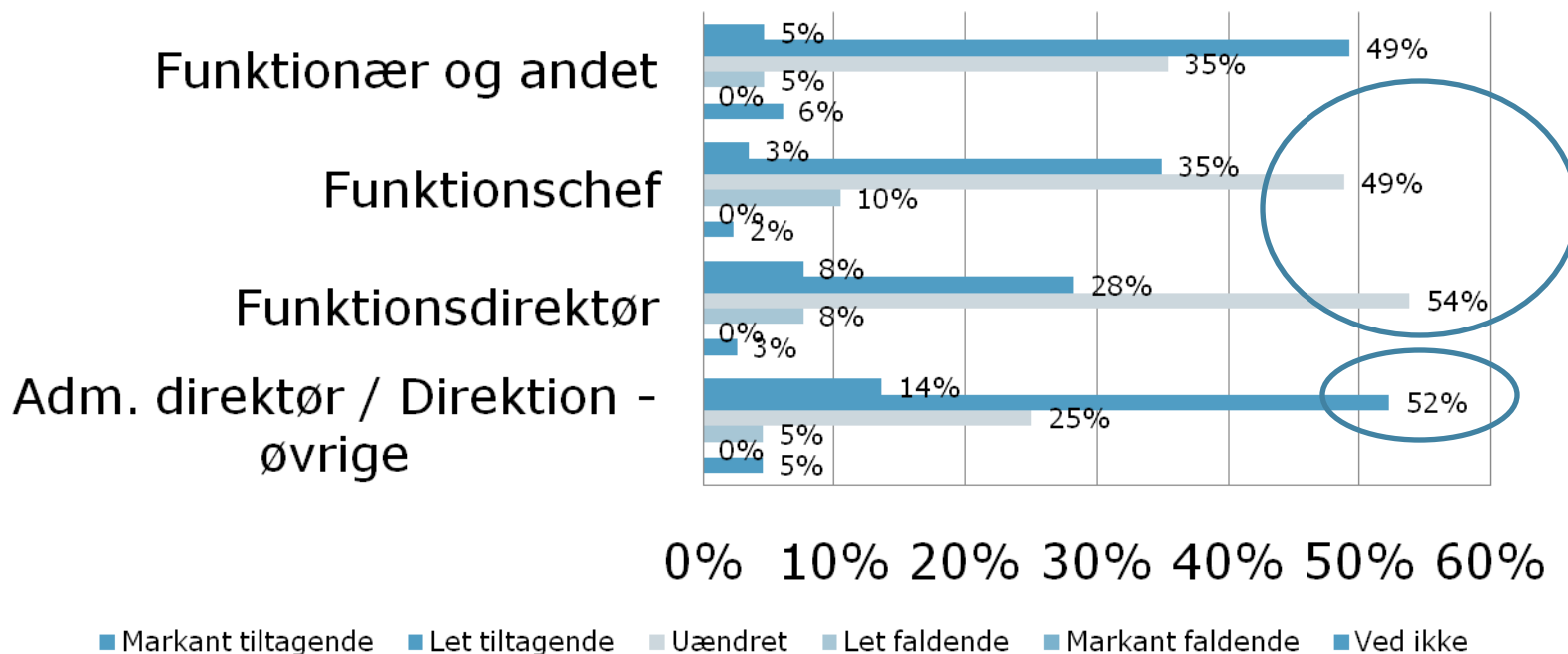
Markant faldende	0%
Let faldende	7%
Uændret	41%
Let tiltagende	41%
Markant tiltagende	6%
Ved ikke	4%

Adm. direktører forventer, at behovet for og dermed andelen af ledere uden personaleansvar stiger – mens funktions-direktører og -chefer måske ikke ønsker det?

**Hvordan forventer du andelen af ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed vil udvikle sig i løbet af de næste 3 år?**

**Krydset med:**

**Din organisatoriske placering i virksomheden**



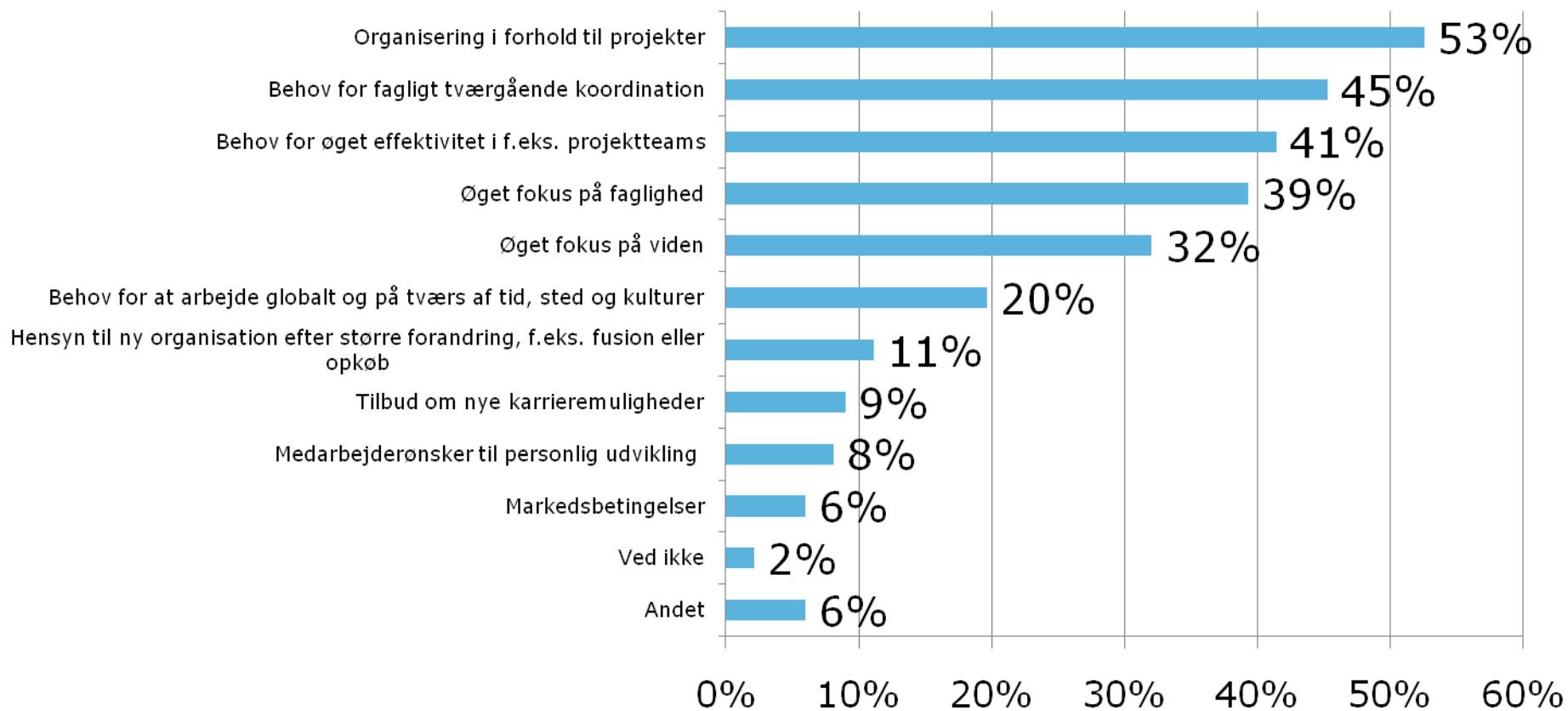
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%

■ Markant tiltagende ■ Let tiltagende ■ Uændret ■ Let faldende ■ Markant faldende ■ Ved ikke

Projekter og faglig ledelse er de primære årsager til at have ledere uden personaleansvar.

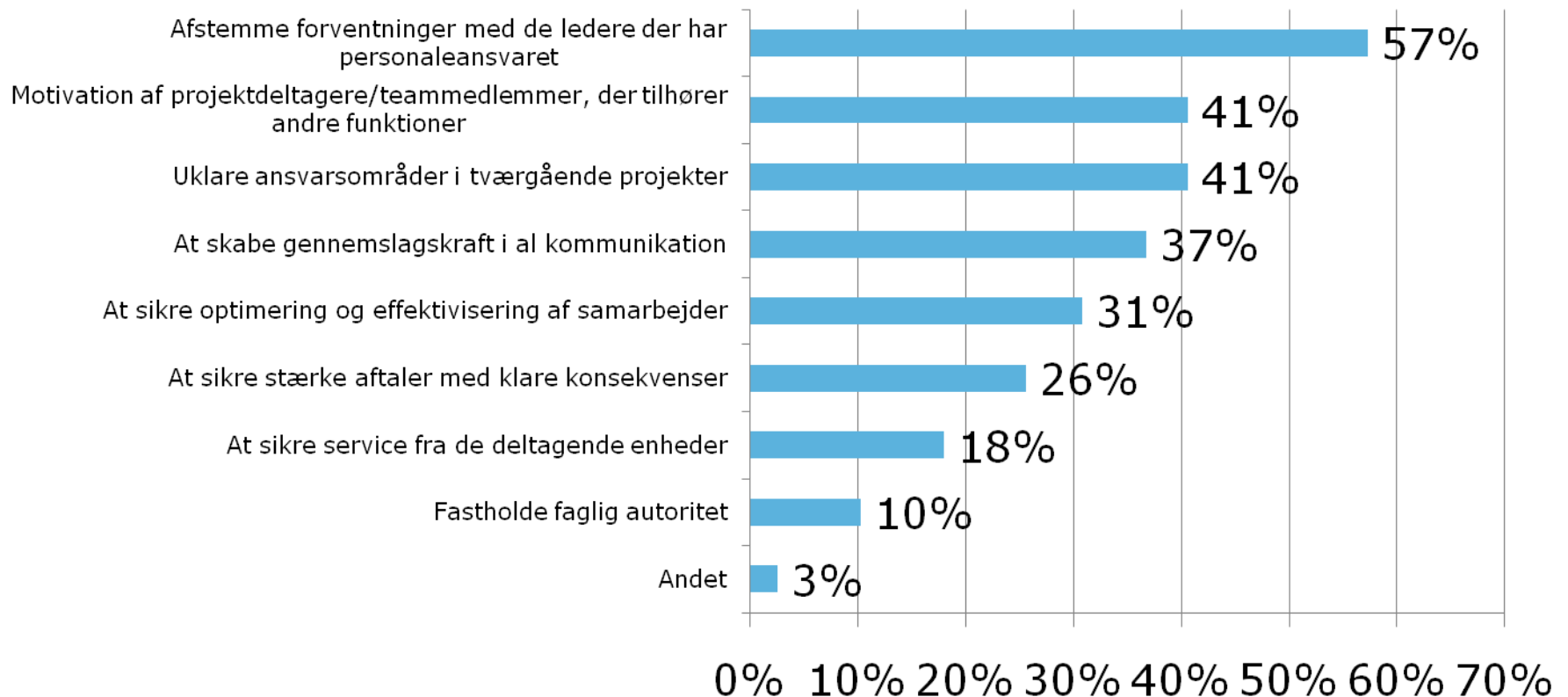
Ligger der et uudnyttet potentiale i at tilbyde medarbejdere karrierevej gennem rollen som leder uden personaleansvar?

**Hvilke behov ligger til grund for, at jeres virksomhed har ledere uden personaleansvar?  
(Sæt maks tre krydser)**



Forventningsafstemning med lederkolleger og motivation af medarbejdere er de største udfordringer for ledere uden personaleansvar. Svaret er ikke klassiske projektlederkurser, men klare aftaler med projektdeltagernes ledere. Skal vi gøre op med den klassiske HR-tænkning om, at medarbejdere kun har én formel personaleleder?

**Hvilke af nedenstående udfordringer ser du som de største for ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed?  
(Sæt maks tre krydser)**



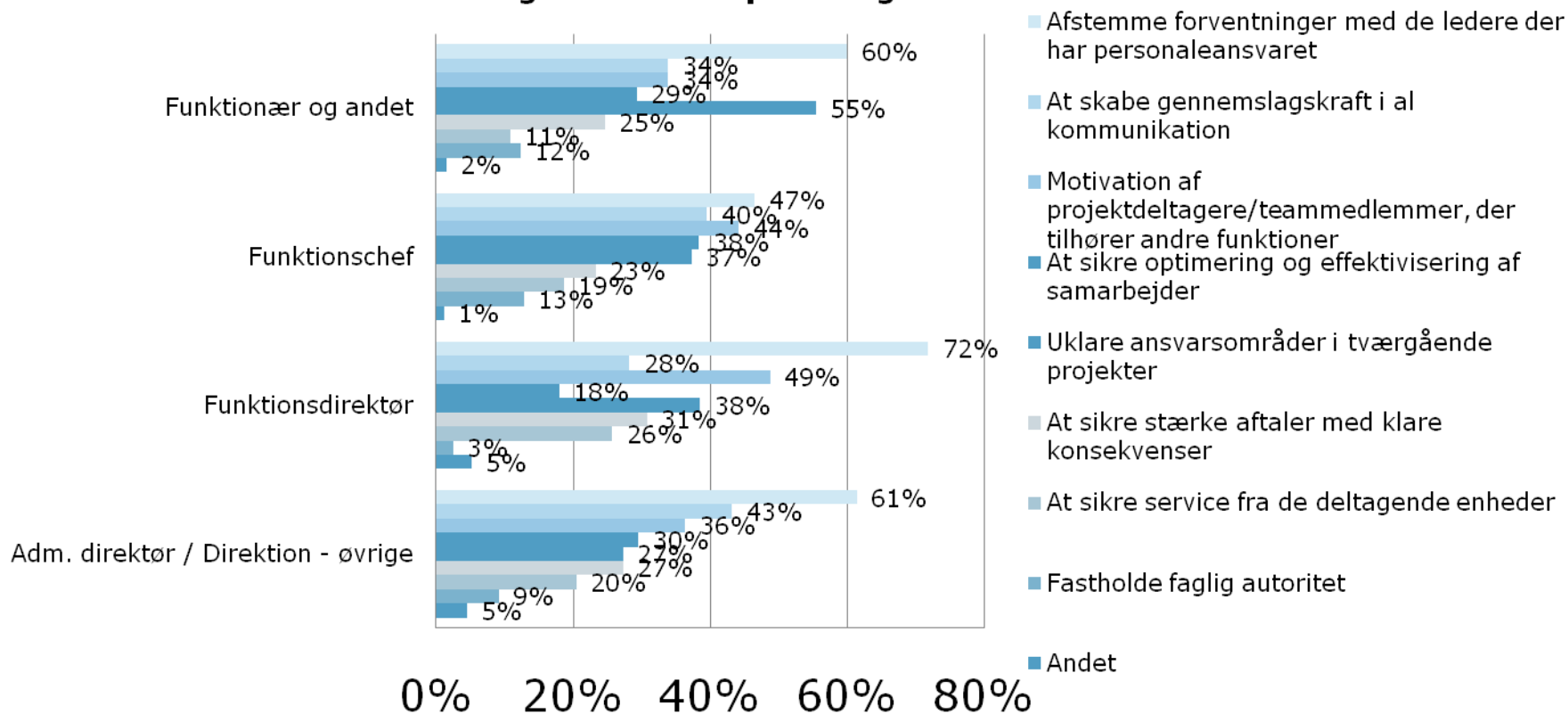
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70%

# Som forventet opleves uklar ansvarsfordeling stærkest blandt medarbejderne

Hvilke af nedenstående udfordringer ser du som de største for ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed?

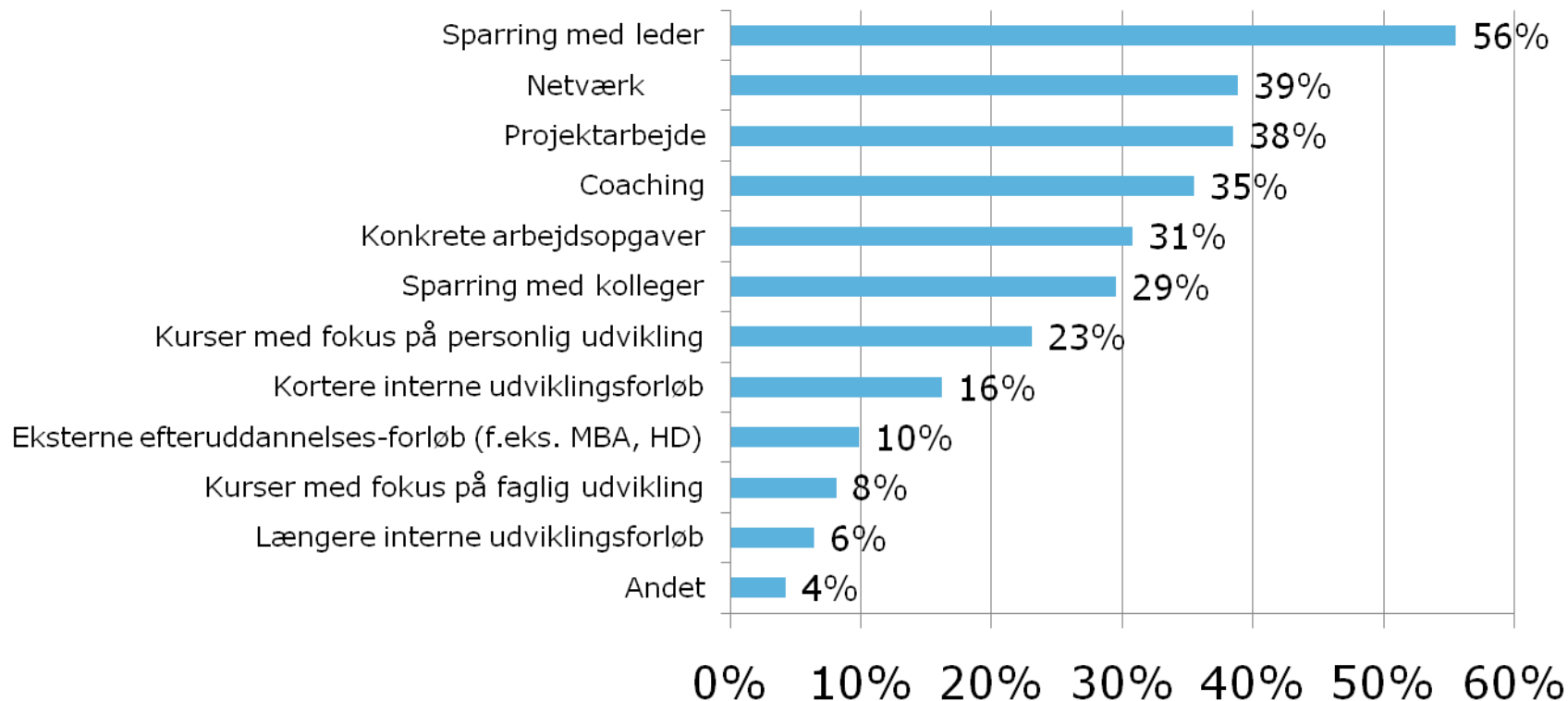
Krydset med:

Din organisatoriske placering i virksomheden



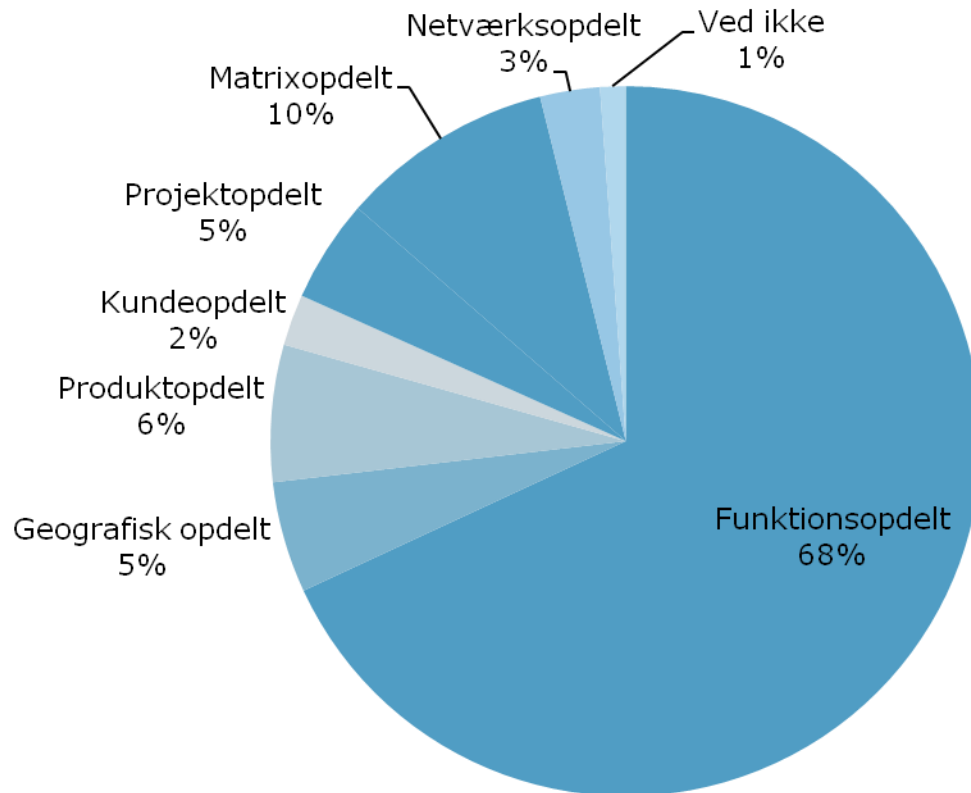
Dialog, i form af sparring med egen leder og videndeling, anses som vigtigst for at udvikle kompetencerne hos ledere uden personaleansvar

**Hvilke af nedenstående muligheder og redskaber anser du for vigtigst for at udvikle kompetencerne hos ledere uden personaleansvar? (Sæt maks tre krydser)**



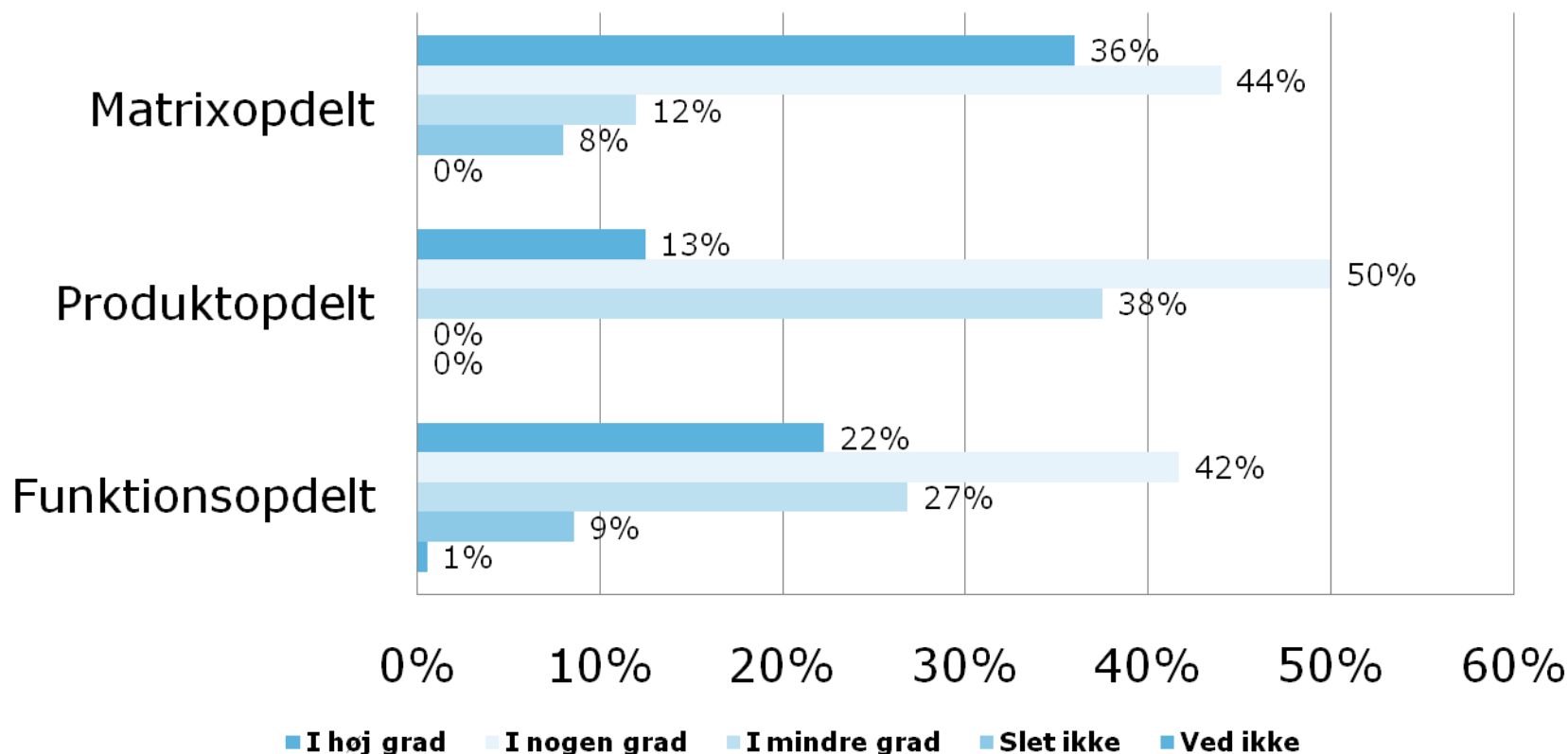
# Stadig en stor del af virksomhederne er funktionsopdelt

## Hvordan er virksomhedens primære organisationsdesign?



# Ledere uden personaleansvar findes i alle typer organisationer – også de funktionsopdelte

I hvilken grad har I ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed?  
Krydset med:  
Hvordan er virksomhedens primære organisationsdesign?

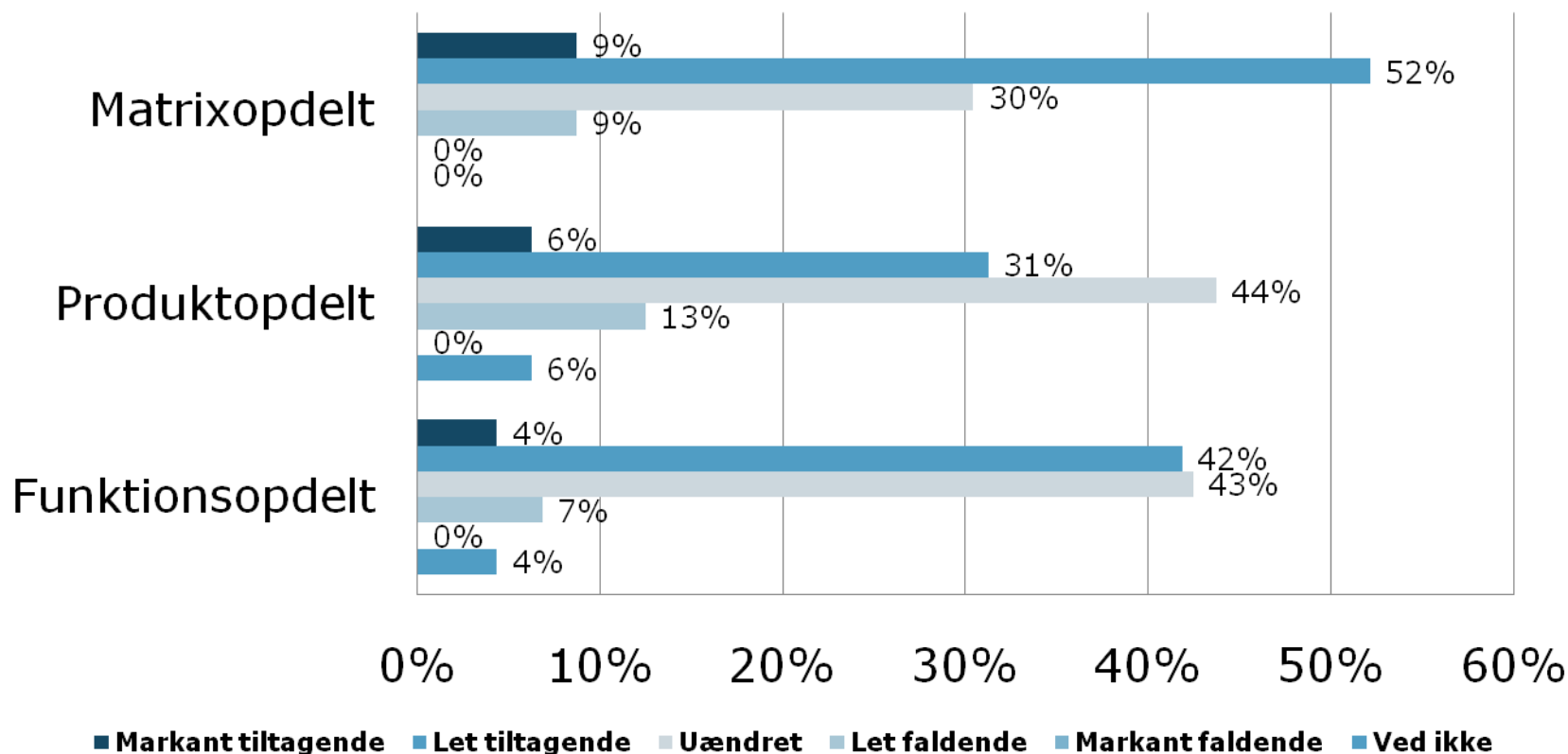


Når 90% af virksomhederne har ledere uden personaleansvar, og forventningen til andelen er stigende, er den funktionsopdelte organisering da stadig hensigtsmæssig?

Hvordan forventer du andelen af ledere uden personaleansvar i jeres virksomhed vil udvikle sig i løbet af de næste 3 år?

Krydset med:

Hvordan er virksomhedens primære organisationsdesign?



# Vil du vide mere?

## **Kontakt vedr. ledere uden personaleansvar:**

Chefrådgiver Ulrik Ramsing

Tlf.: 87 30 21 10

E-mail: [ura@cfl.dk](mailto:ura@cfl.dk)

## **Kontakt vedr. indikatoren:**

Rådgiver Lena Jensen

Tlf.: 33 48 88 93

E-mail: [lej@cfl.dk](mailto:lej@cfl.dk)

## **Besøg vores hjemmeside:**

[www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)



cfil

Center for Ledelse