

cfl

Center for Ledelse

Den værdiskabende stab – skaber stabe værdi?



Generelt om undersøgelsen

- **Undersøgelsesperiode**

Undersøgelsen er gennemført som en online undersøgelse i perioden fra den 19. august - 19. september 2011.

- **Respondenter**

Undersøgelsen er udsendt via CfL Center for Ledelses Trendpanel og til deltagere i CfLs netværk.

414 respondenter besvarede hele spørgeskemaet, hvilket er en svarprocent på 26 %.

Hvem har svaret?

- **Jobniveau**

- 16 % Adm. direktører eller direktionsmedlemmer
- 21 % Funktionsdirektører
- 42 % Funktionschefer
- 22 % Projektledere, funktionærer (inkl. HR-konsulenter) eller andre

- **Virksomhedens størrelse**

- 9 % under 49 medarbejdere
- 20 % 50-199 medarbejdere
- 71 % 200 medarbejdere eller derover

- **Funktion**

- 21 % Direktion
- 26 % Linjen/driften
- 53 % Stabsfunktion

- **Type**

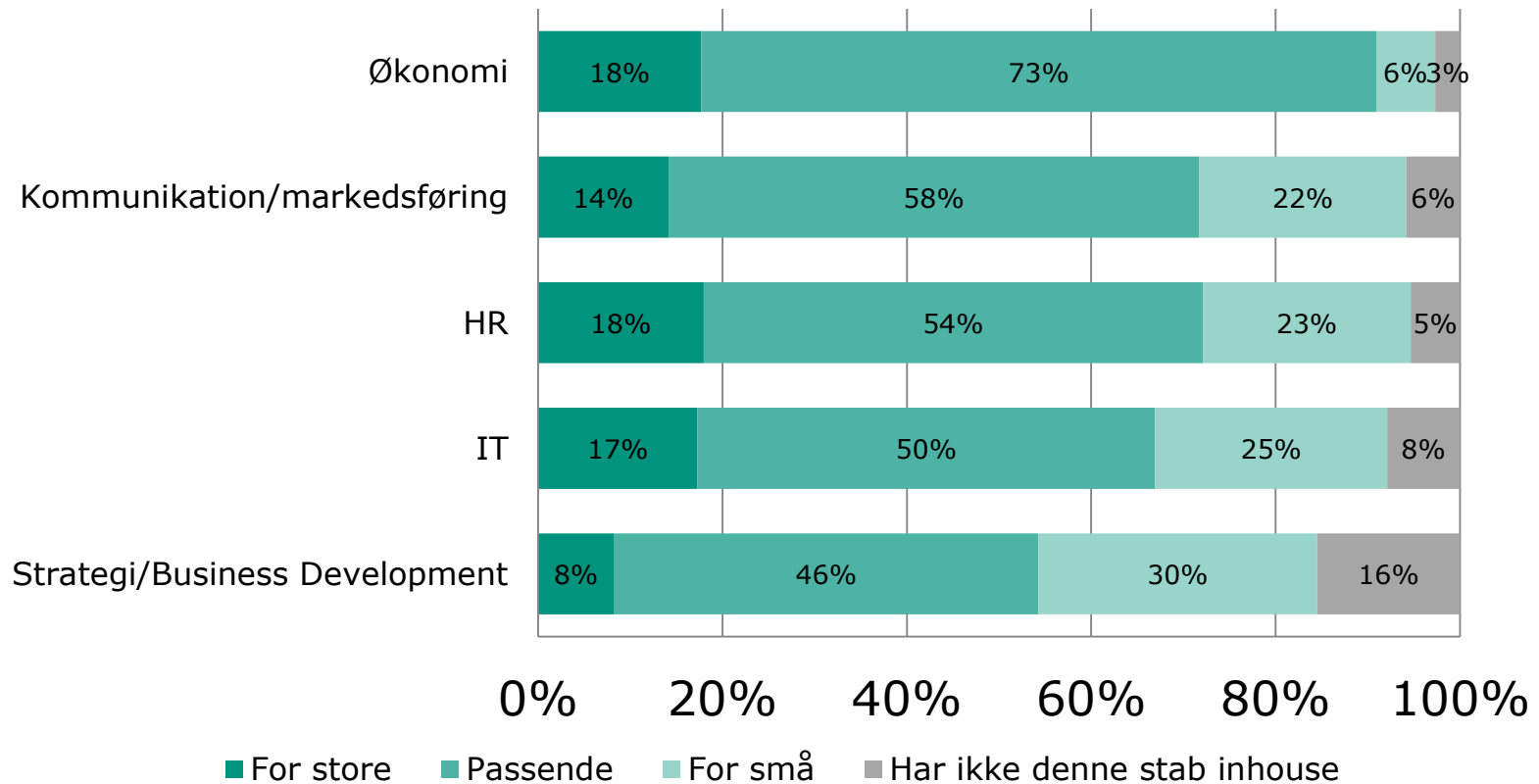
- 21 % Offentlig
- 67 % Privat
- 12 % En blanding

Konklusioner

- Når det kommer til at vurdere størrelsen af stabe i forhold til den værdi, de skaber, er det økonomifunktionen, der vurderes bedst. Herefter kommer Kommunikation/markedsføring, HR, IT og til sidst Strategi/Business Development
 - **Økonomi:** Hele 73% af respondenterne ser at økonomi har den rigtige størrelse i forhold til den værdi, de skaber – skyldes det vores vanetænkning?
 - **Kommunikation/markedsføring:** De er aldrig for store – kunderne er dog ikke helt enige
 - **HR:** HR har ikke været gode nok til at skabe værdi for linjen? Det er tydeligt at direktionen vurderer dem positivt, mens flere i linjen og andre stabe finder dem for store til den værdi, de skaber. Selv synes 25 procent af HR-funktionerne, at de er for små – og direktionen er enig!
 - **IT:** Er IT ude af trit?
 - **Strategi/Business Development:** Der er stadig stor bevågenhed på strategi, men har Business Development ikke formået at levere varen?
- Ca. 40% har i større eller mindre grad valgt at outsource stabsfunktioner
- Er danske virksomheder for unuanceret i forhold til outsourcing af stabsfunktioner? Vi tænker meget ens og meget klassisk om, hvad der egner sig til outsourcing og det er givet at vi overser nogle forretningsmuligheder.
- 79% finder stabenes projekter relevante i forhold til driften.
- Linjen derimod spiller den samme gamle sang om "for store stabe". Ca. 40% har færre stabsmedarbejdere i forhold til linjemedarbejdere end for to år siden. Men ikke desto mindre siger 70% af linjen at de har flere eller samme antal.
- Vi justerer vores design af stabsfunktionerne for at skabe effektivisering
- Der opleves en værdi af stabene og kvaliteten opleves ikke som bedre ved at outsource...men linjen er stadig ikke med om bord. 40 % af topledere siger, at de i høj grad får hjælp til at være en succesfuld leder af stabenes hjælp, mens kun 11% af linjeledere siger det samme. Det giver et paradoks: Stabe og direktion er blevet så tæt forbundet, at de risikerer at blive dekoblet ift. linjen og dermed driften og kunderne.
- 18% har flere HR medarbejdere end linjemedarbejdere end for to år siden
- 74% har en centralt placeret HR-funktion

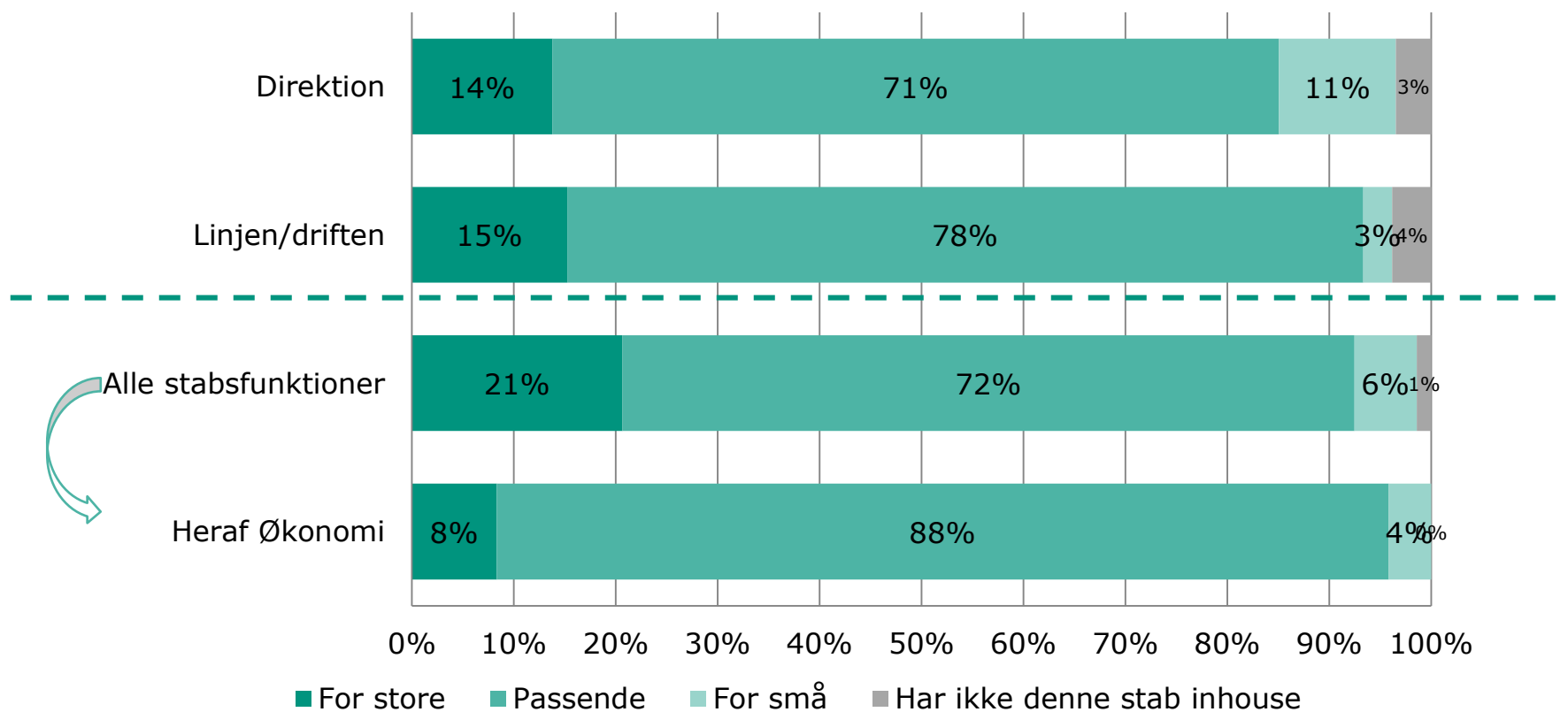
Økonomi er den funktion, hvor der er størst oplevelse af sammenhæng mellem størrelse og den værdi de skaber – skyldes det vores vanetænkning?

Hvordan vurderer du størrelsen af følgende stabe i din virksomhed i forhold til den værdi, de skaber?



Økonomi

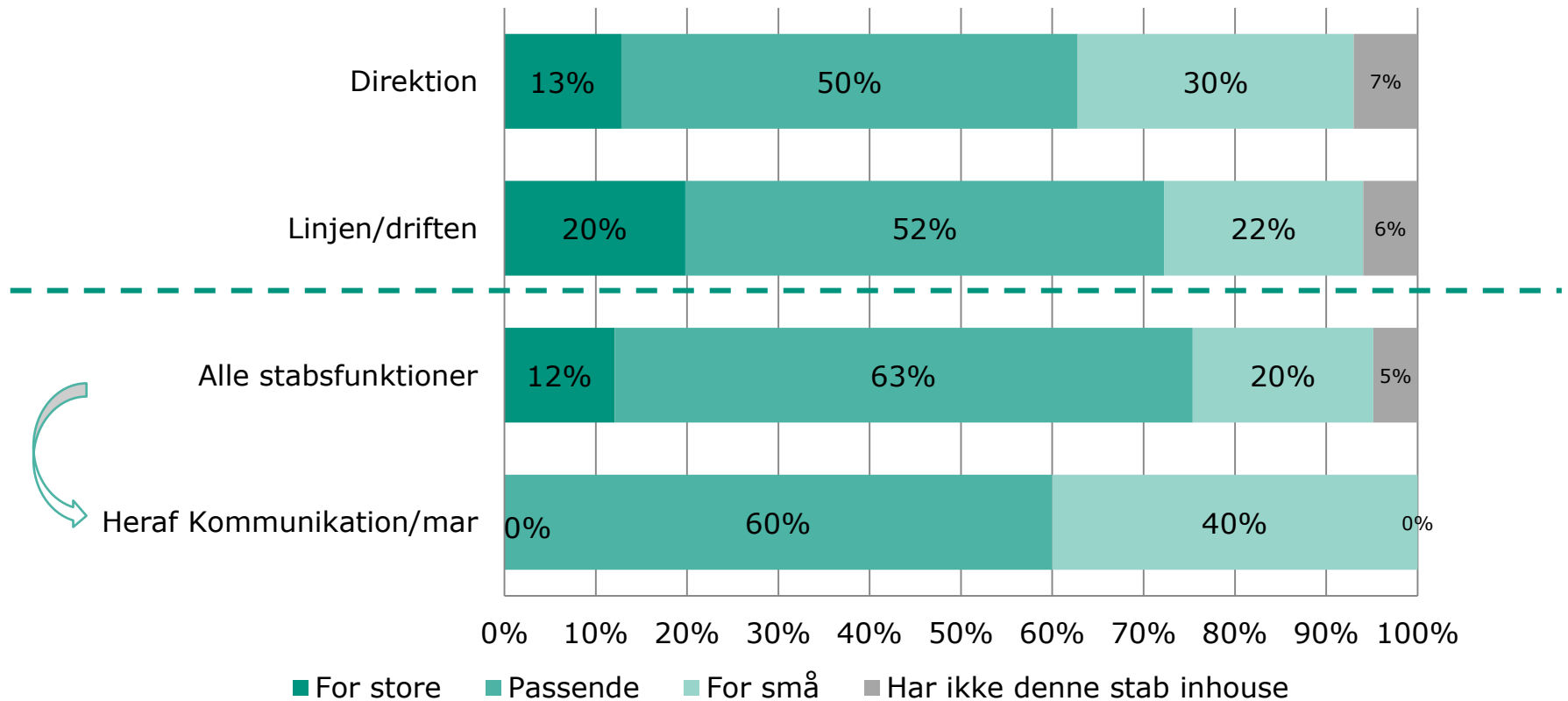
Hvordan vurderer du størrelsen af følgende stabe i din virksomhed i forhold til den værdi, de skaber? Krydset med område



Kommunikation/markedsføring

De er aldrig for store – kunderne er dog ikke helt enige

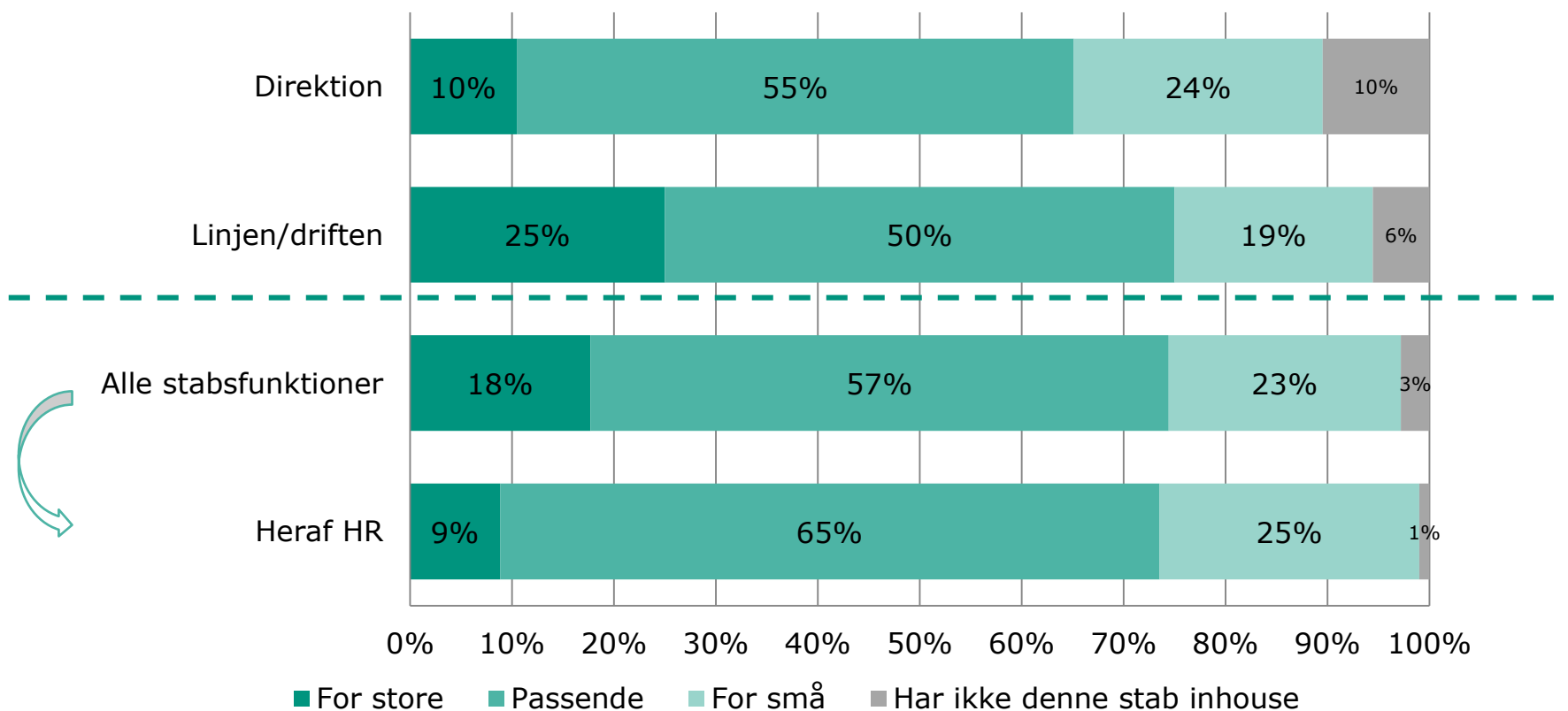
Hvordan vurderer du størrelsen af følgende stabe i din virksomhed i forhold til den værdi, de skaber? Krydset med område



HR

HR har ikke været gode nok til at skabe værdi for linjen

Hvordan vurderer du størrelsen af følgende stabe i din virksomhed i forhold til den værdi, de skaber? Krydset med område



IT

Er IT ude af trit?

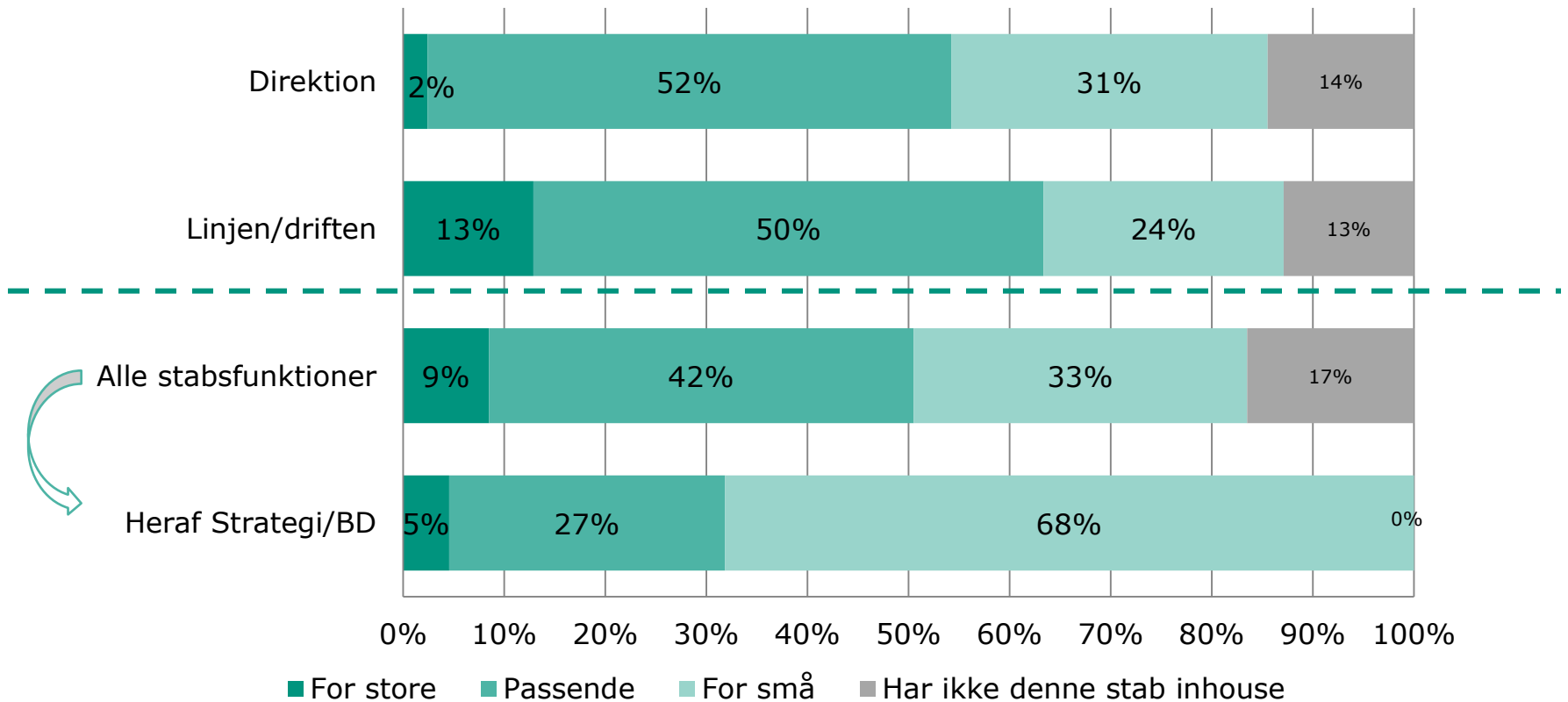
Hvordan vurderer du størrelsen af følgende stabe i din virksomhed i forhold til den værdi, de skaber? Krydset med område



Strategi/Business Development

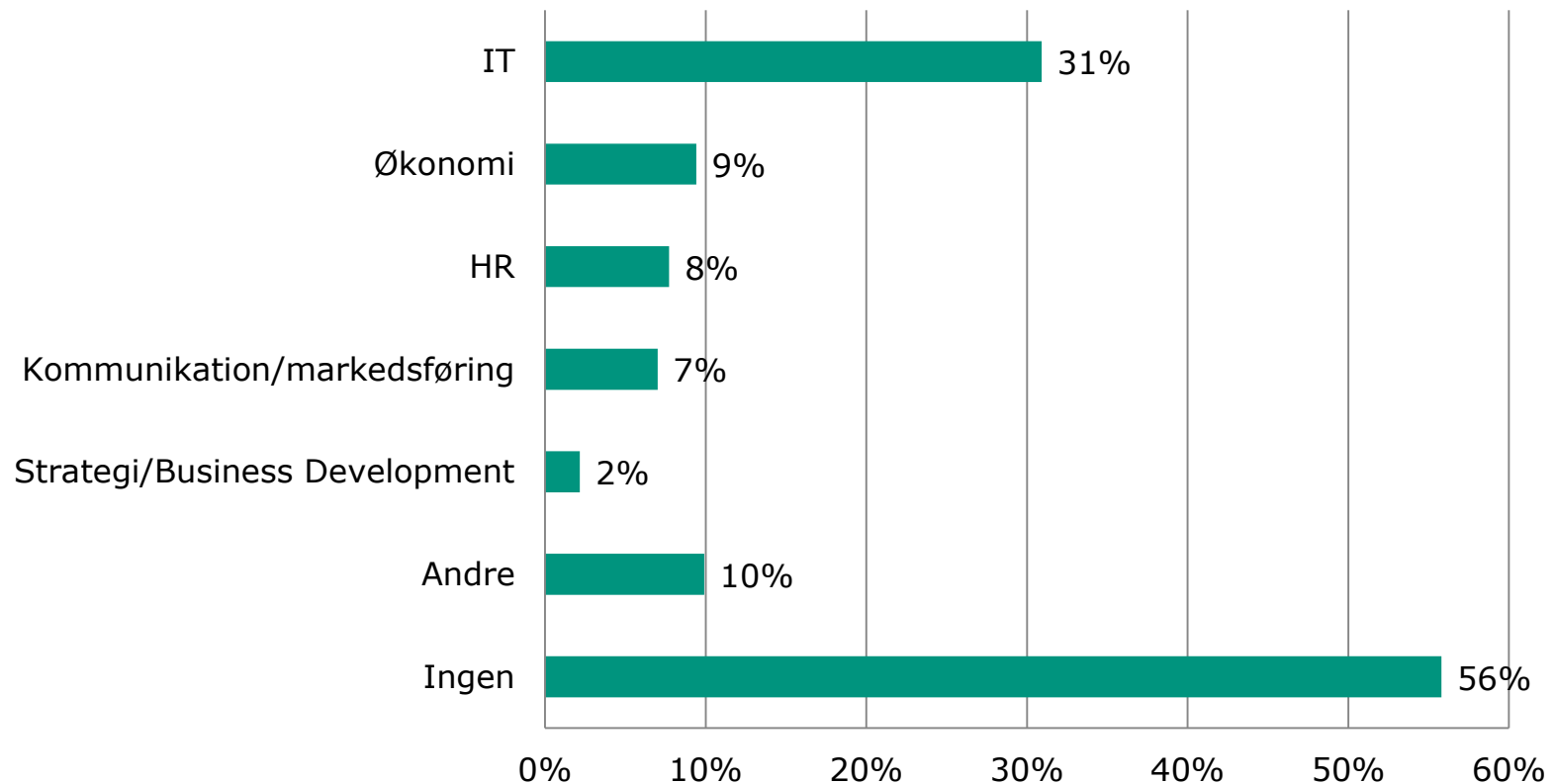
Der er stadig stor bevågenhed på strategi, men har Business Development ikke formået at levere varen?

Hvordan vurderer du størrelsen af følgende stabe i din virksomhed i forhold til den værdi, de skaber? Krydset med område



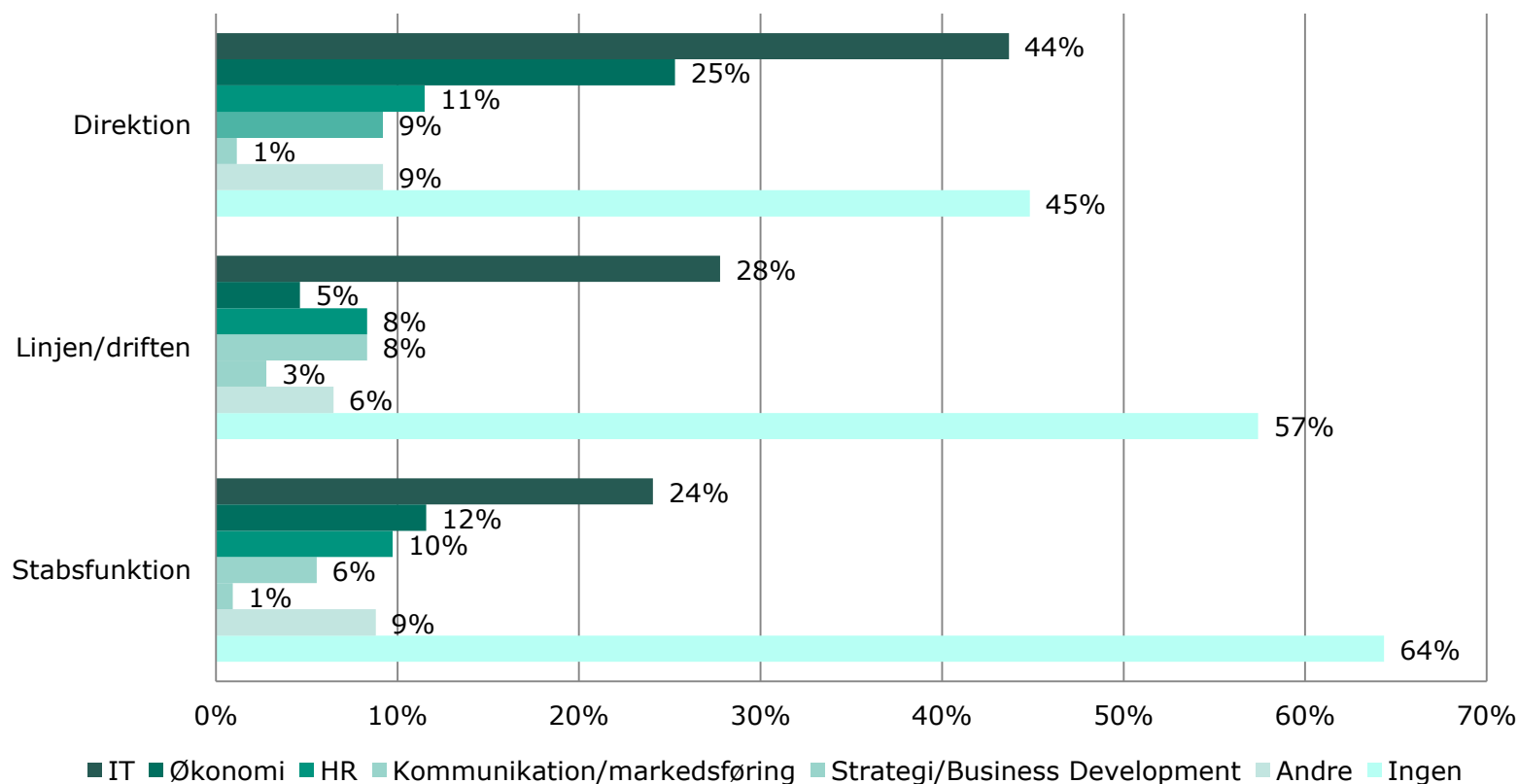
Ca. 40% har i større eller mindre grad valgt at outsource

Hvilke stabsfunktioner (eller dele af stabsfunktioner) har virksomheden outsourcet?



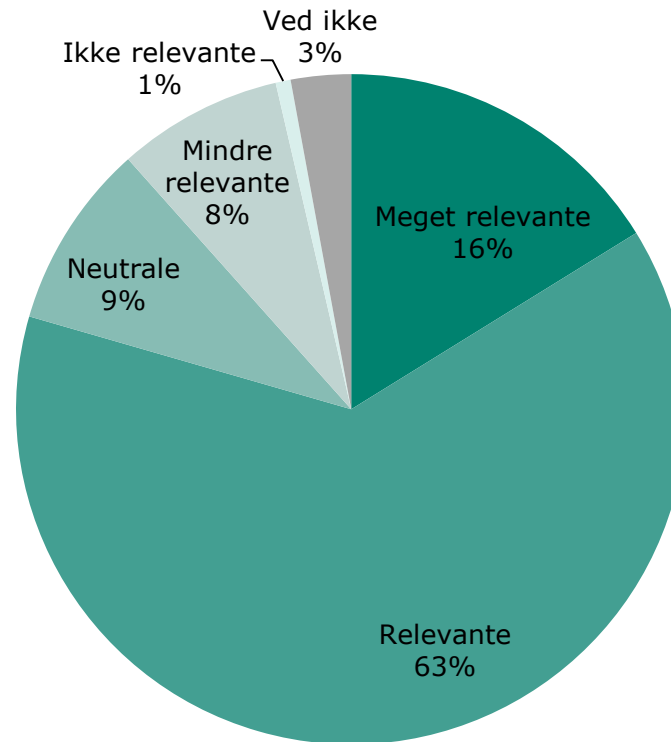
Er danske virksomheder for unuanceret i forhold til outsourcing af stabsfunktioner?

Hvilke stabsfunktioner (eller dele af stabsfunktioner) burde efter din mening outsources? Krydset med funktionsområde

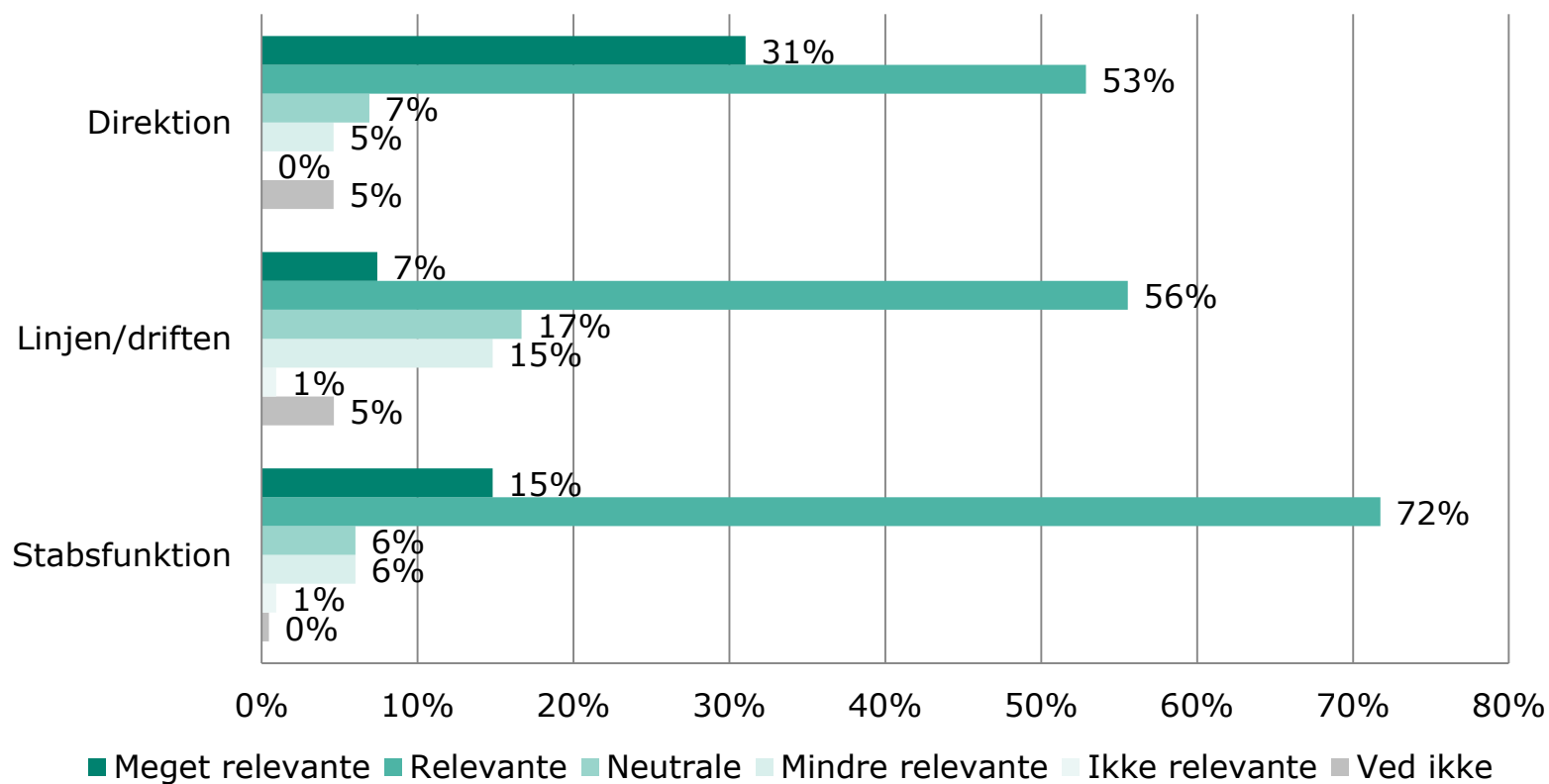


79% finder stabenes projekter relevante i forhold til driften

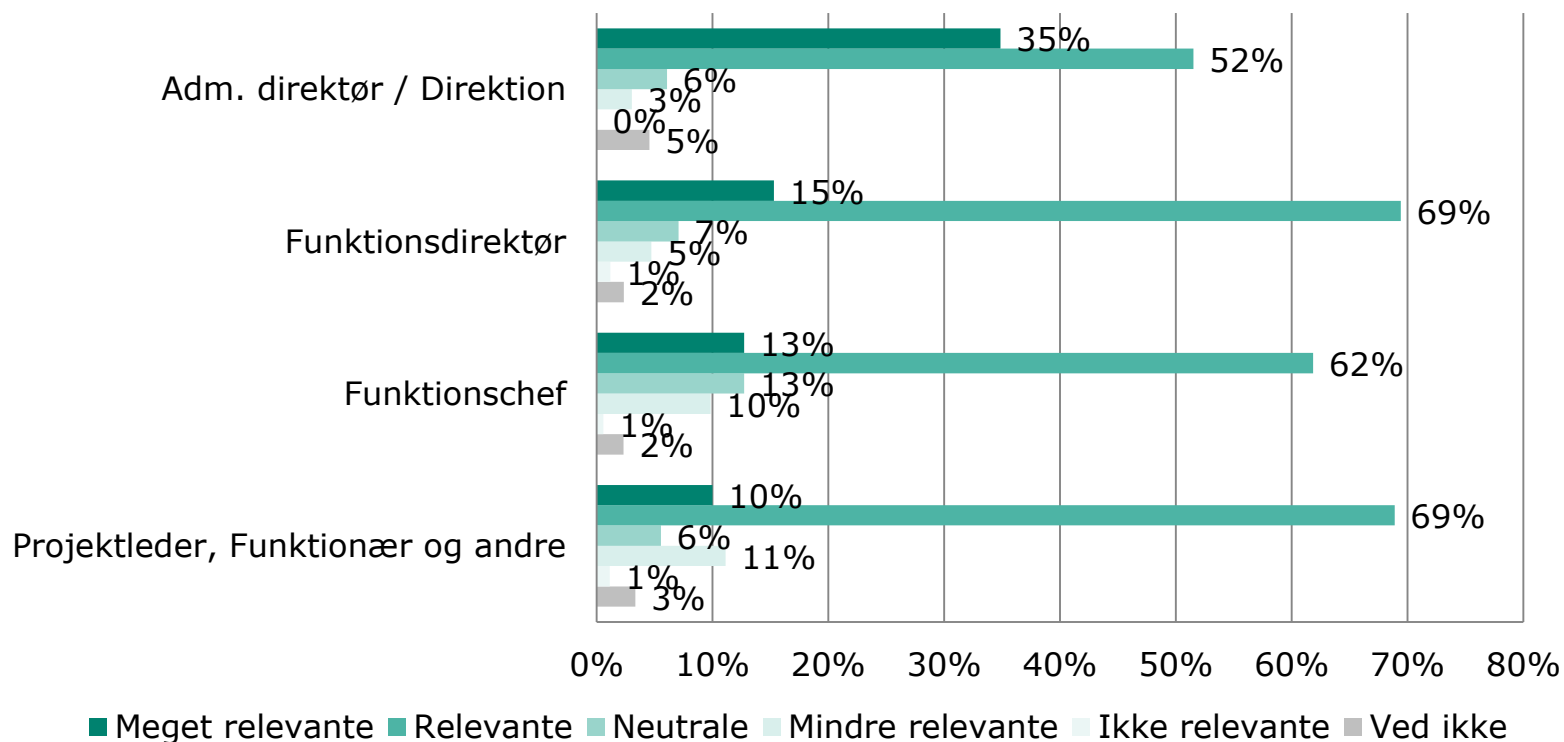
Hvordan vurderer du, de projekter stabene ofte sætter i gang, set i forhold til driften?



Hvordan vurderer du, de projekter stabene ofte sætter i gang, set i forhold til driften?

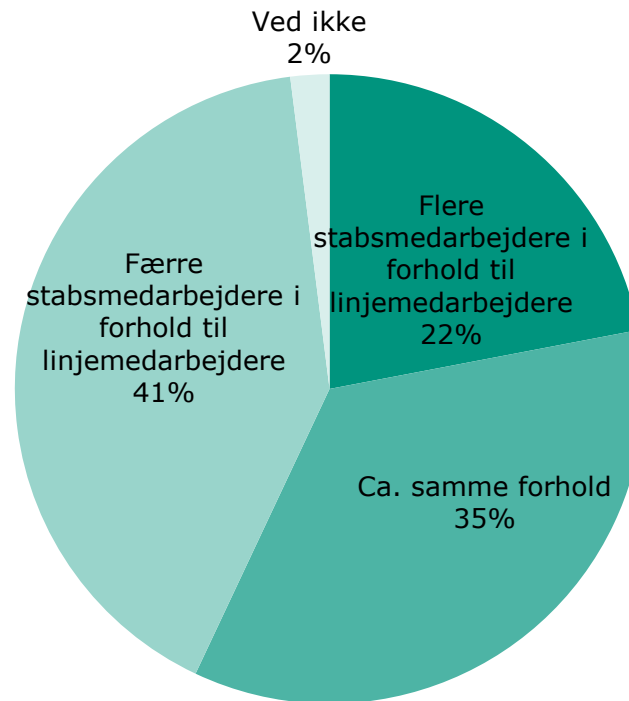


Hvordan vurderer du de projekter, stabene ofte sætter i gang set i forhold til driften? Krydset med organisatorisk niveau



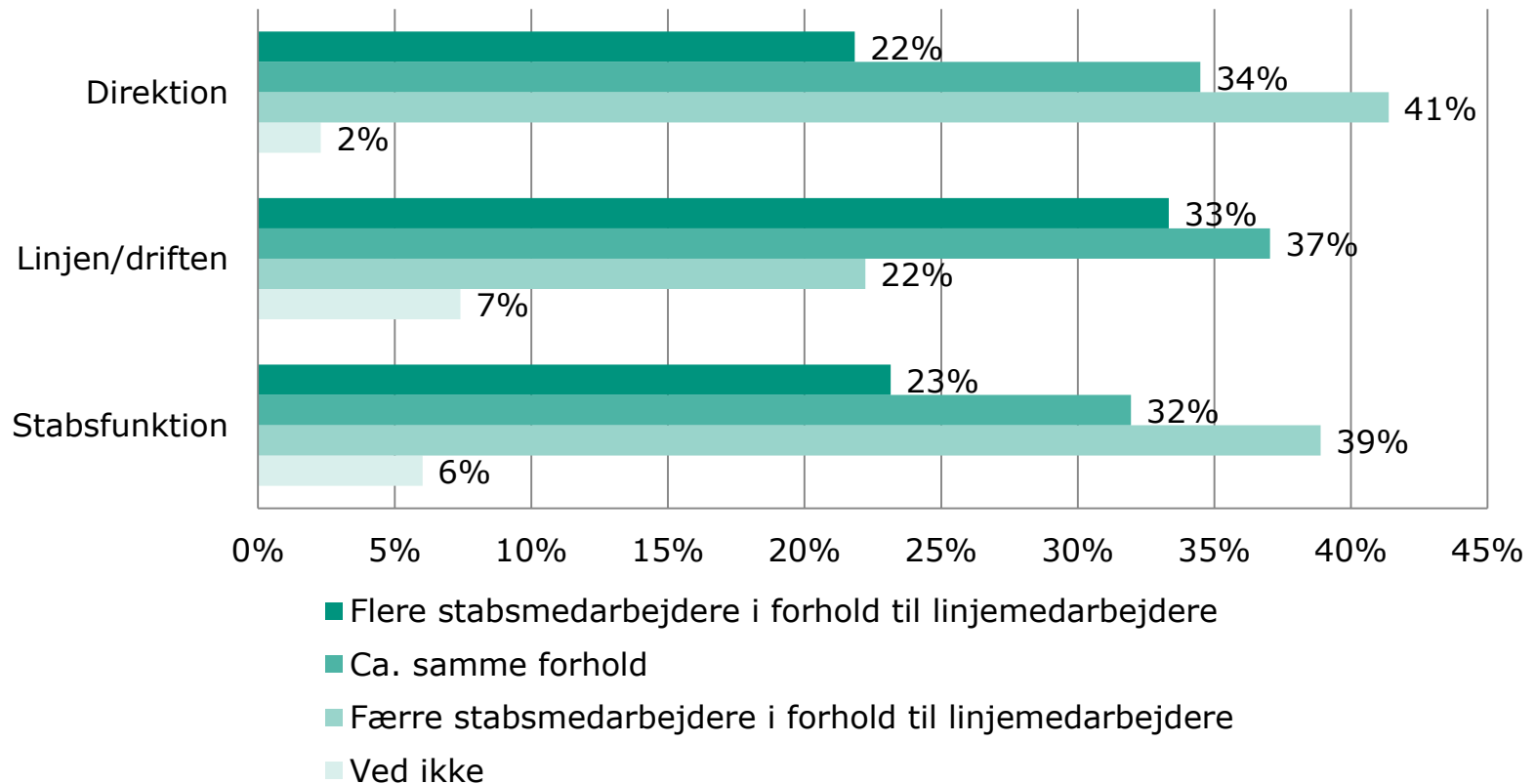
Ca. 40% har færre stabsmedarbejdere i forhold til linjemedarbejdere end for et par år siden

Hvordan har antallet af stabsmedarbejdere set i forhold til linjemedarbejdere udviklet sig i virksomheden i de seneste to år?



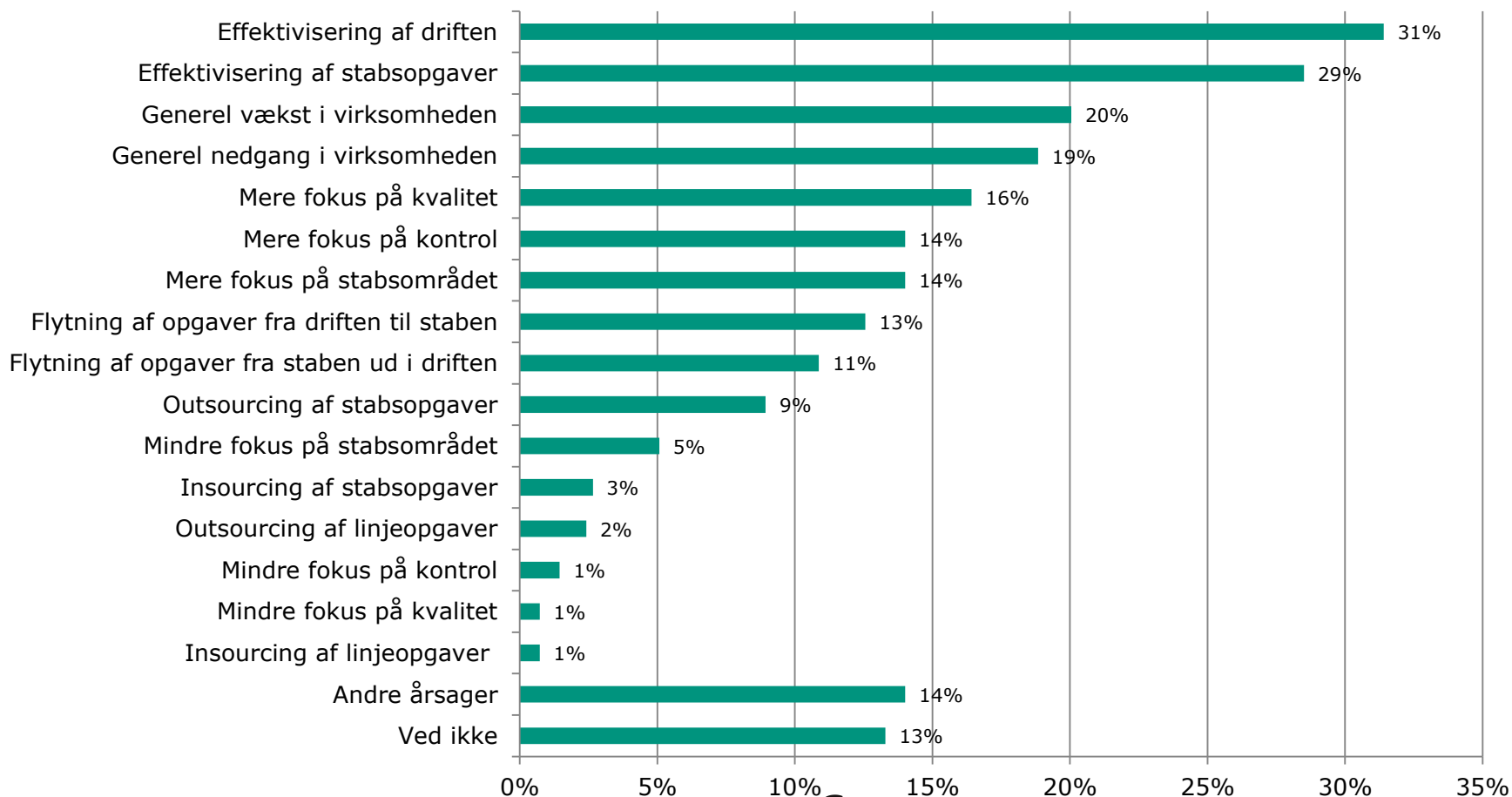
Er grammofonpladen gået i hak? Det er nemt for linjen at fastholde retorikken om de store stabe

Hvordan har antallet af stabsmedarbejdere set i forhold til linjemedarbejdere udviklet sig i virksomheden i de seneste to år?



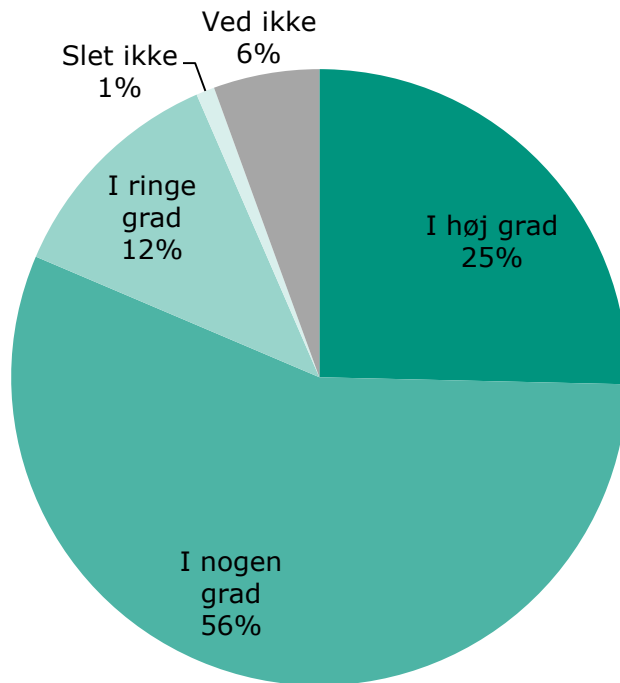
Vi justerer vores design af stabsfunktionerne for at skabe effektivisering

Hvilke årsager har der været til dette:

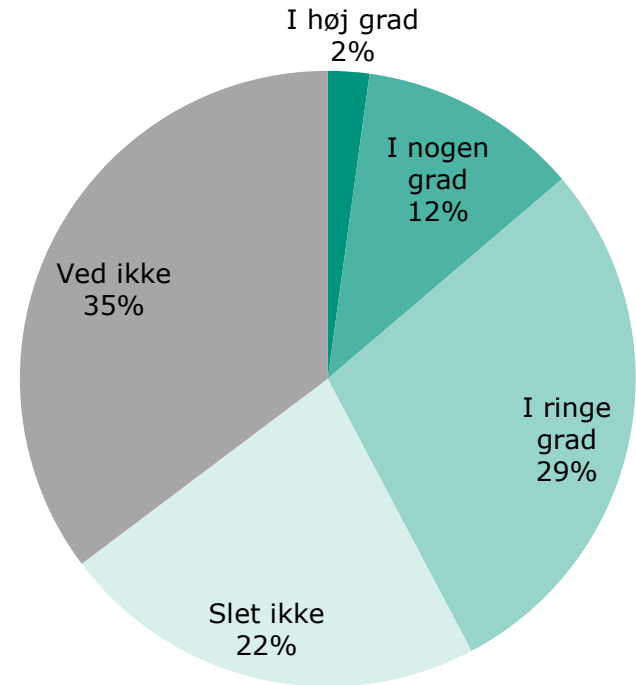


Stabene opleves at have en værdi og kvaliteten opleves ikke som bedre ved outsourcing...

Vurderer du, at du får den hjælp fra stabene, du har brug for til at være en succesfuld leder?

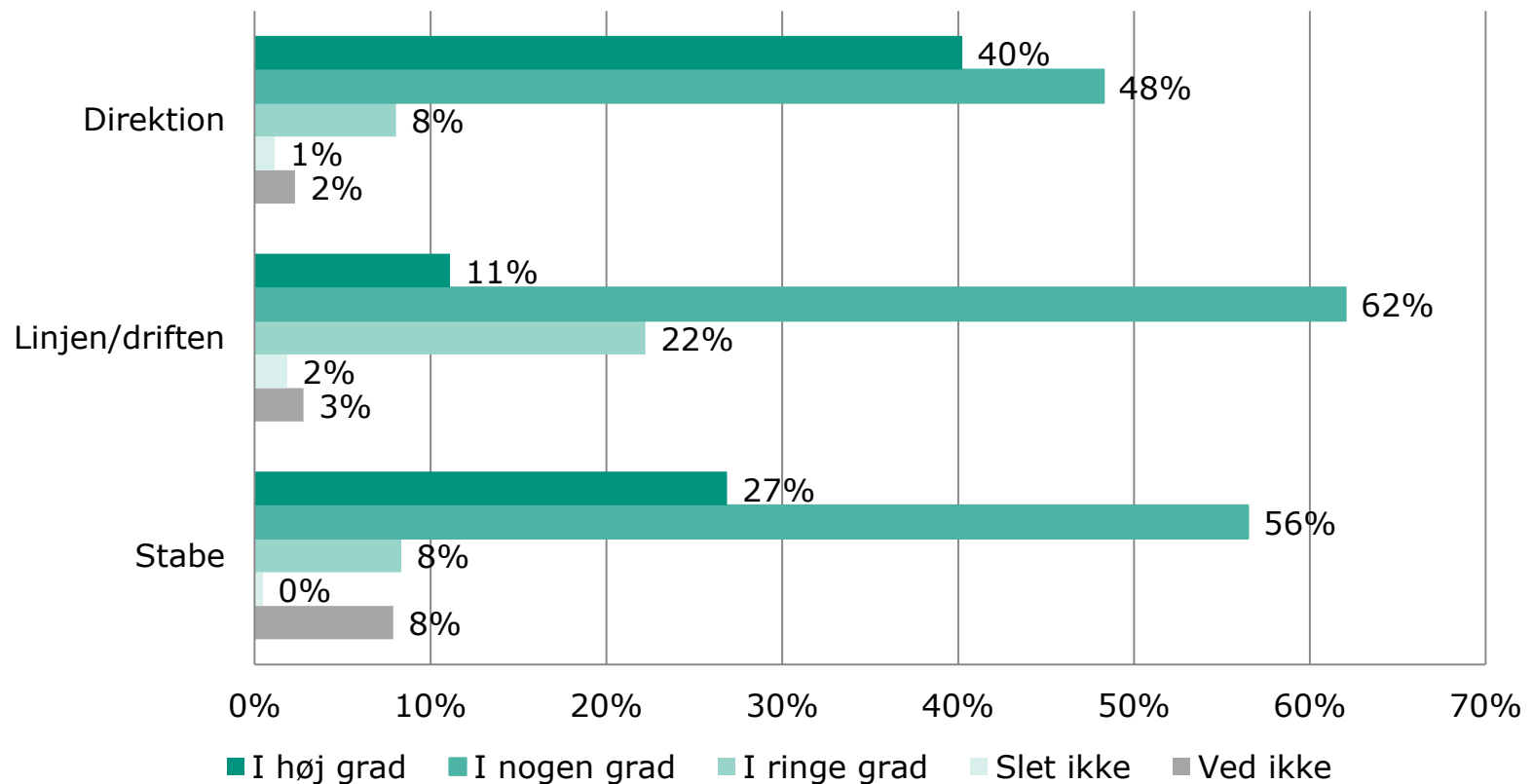


Vurderer du, at kvaliteten af stabsfunktionernes ydelser generelt bliver større, når de er outsourcet?

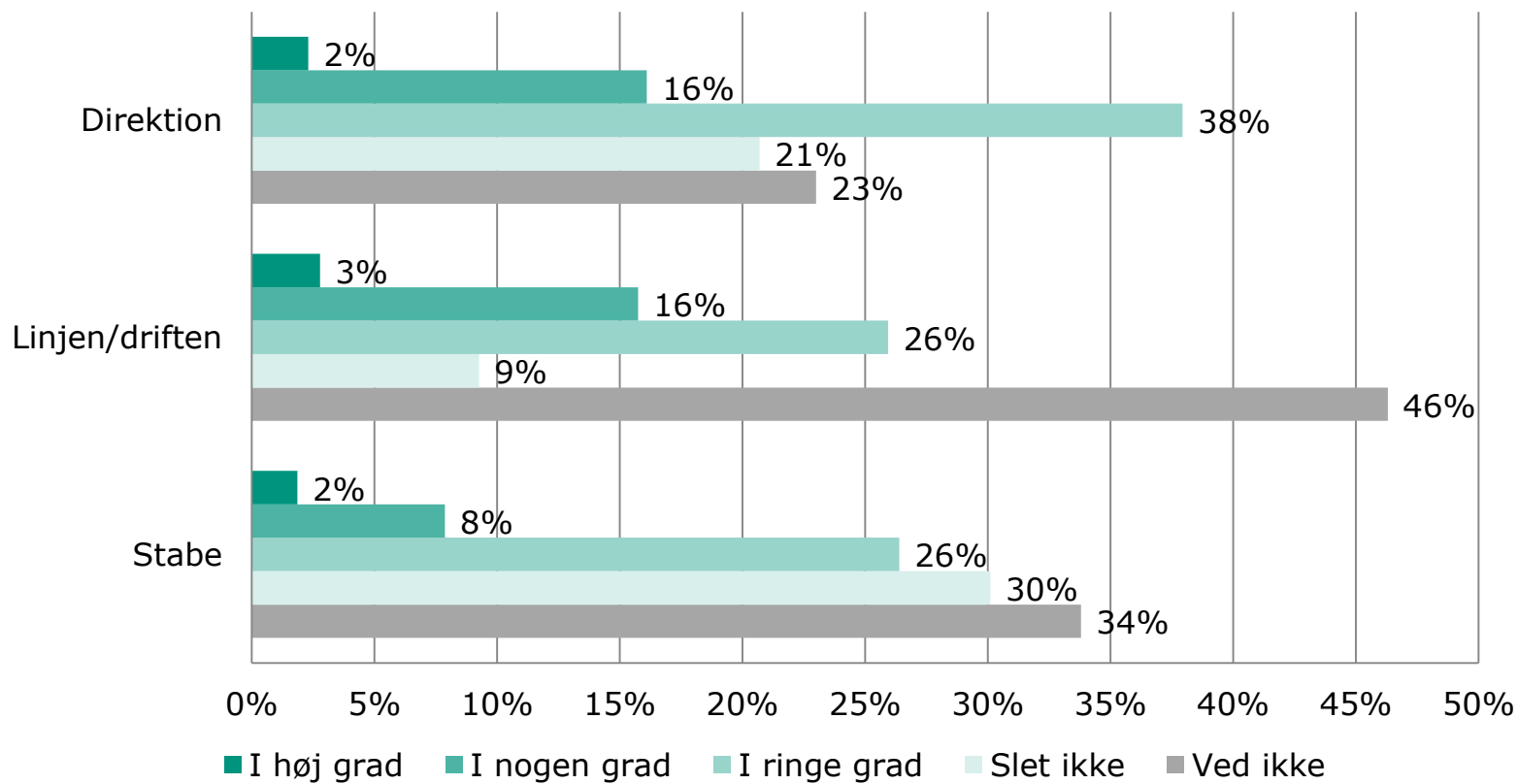


...men linjen er stadig ikke med om bord

Vurderer du, at du får den hjælp fra stabene, du har brug for til at være en succesfuld leder?



Vurderer du, at kvaliteten af stabsfunktionernes ydelser generelt bliver større, når de er outsourcet?



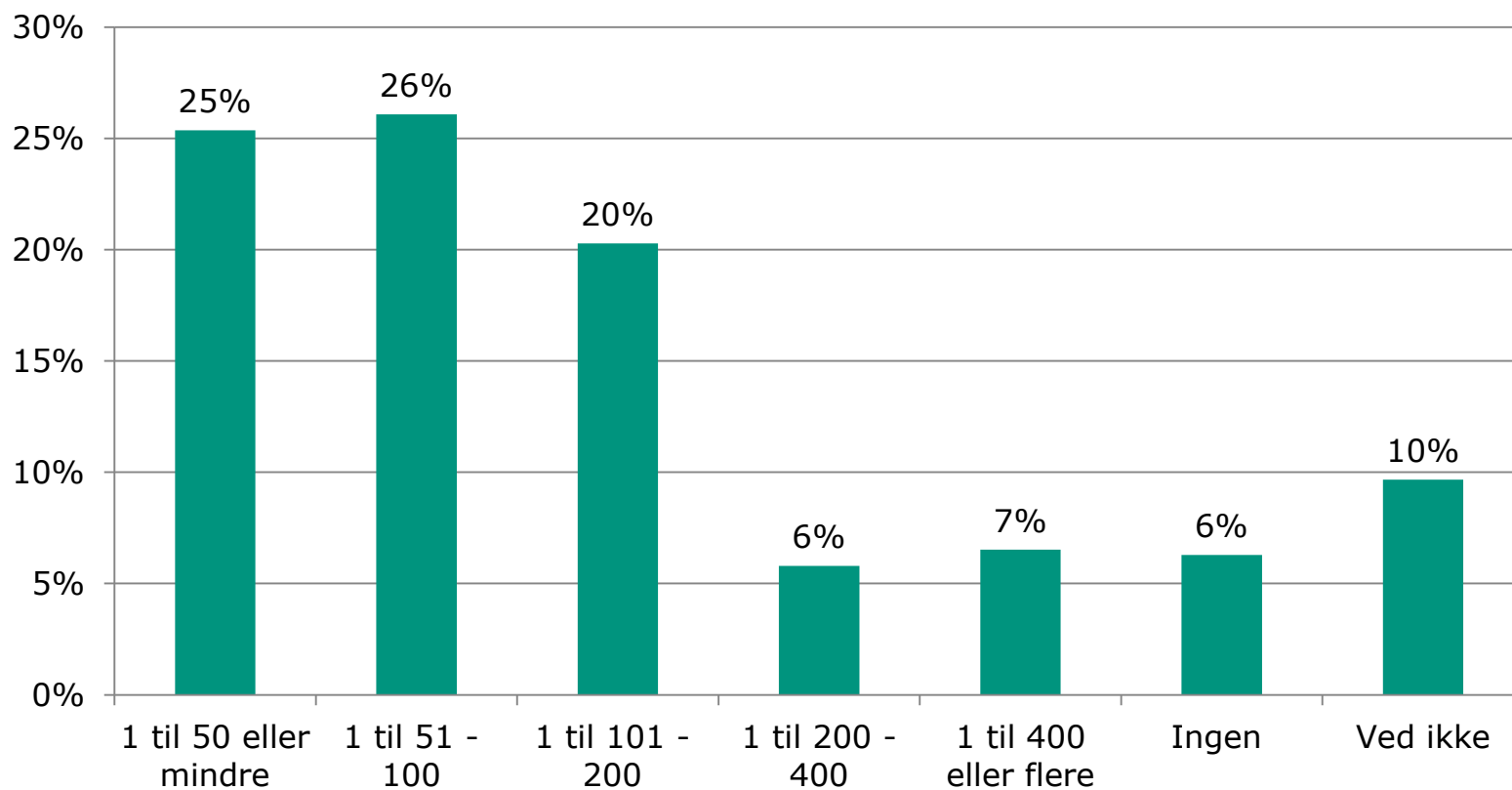
cfil

Center for Ledelse

De næste slides handler om
hvordan HR-funktionen interagerer
med resten af organisationen

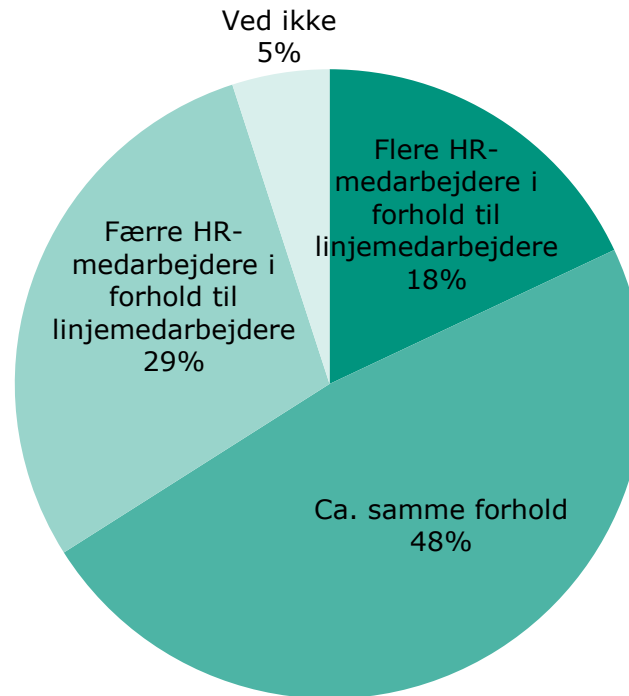


Hvor mange HR-medarbejdere er der i forhold til antallet af linjemedarbejdere (ca.)



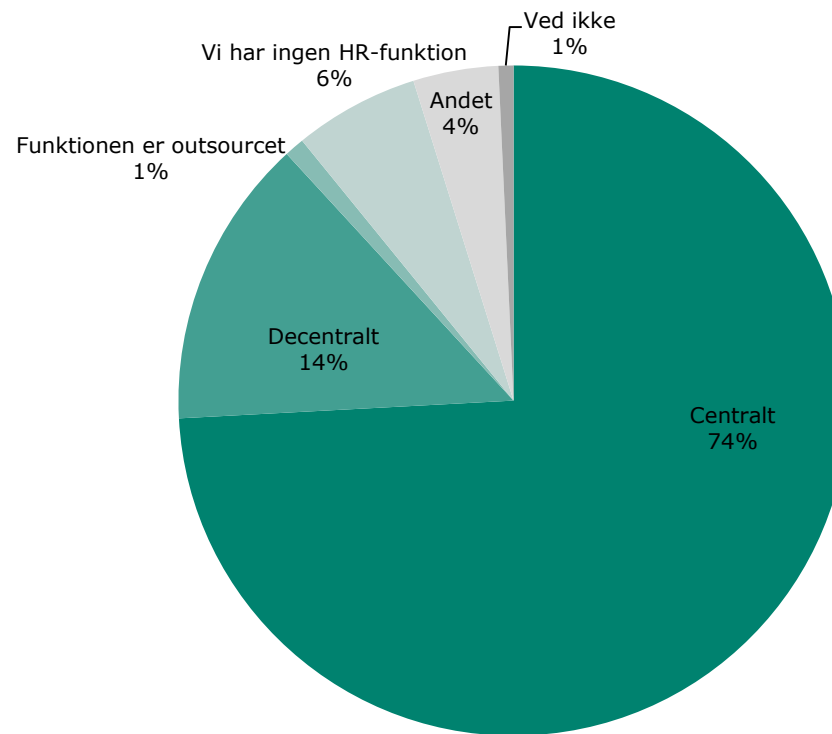
18% har flere HR medarbejdere end linjemedarbejdere end for to år siden

Hvordan har antallet af HR-medarbejdere set i forhold til linjemedarbejdere udviklet sig i virksomheden i de seneste to år?

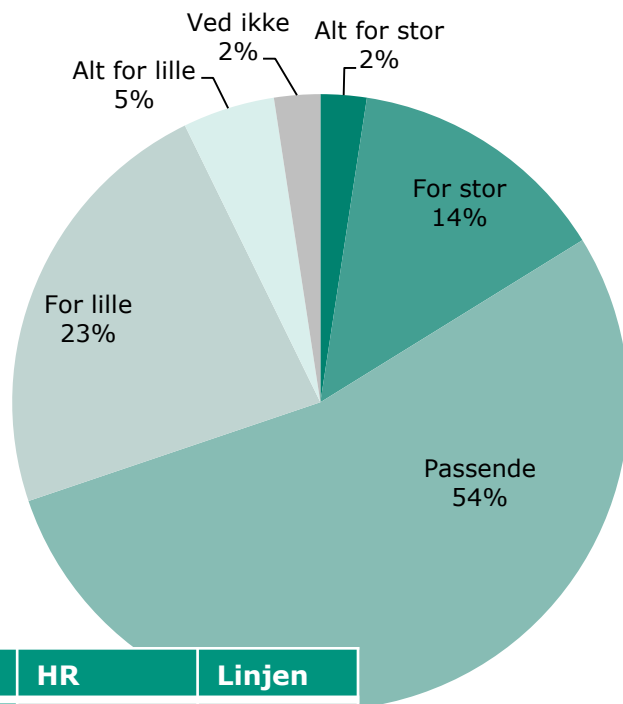


74% har en centralt placeret HR-funktion

Hvordan er HR-funktionen primært organisatorisk placeret i virksomheden?

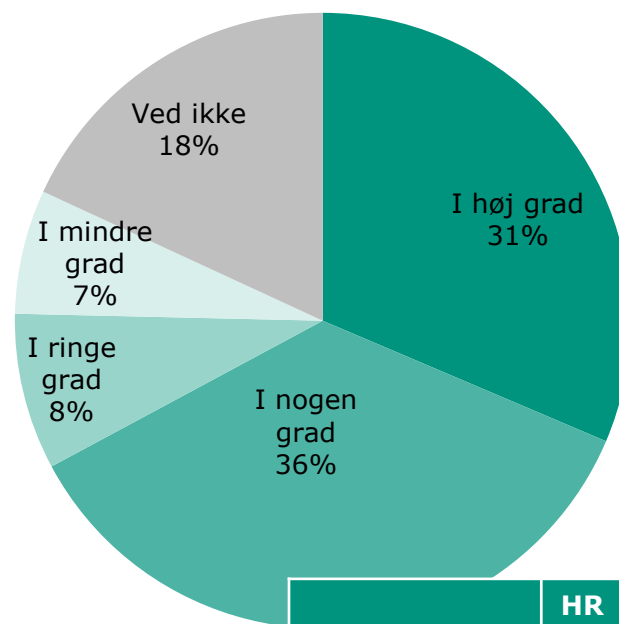


Hvordan vurderer du størrelsen af HR-funktionen i virksomheden?



	HR	Linjen
Alt for stor	2%	3%
For stor	13%	15%
Passende	62%	50%
For lille	21%	21%
Alt for lille	2%	6%
Ved ikke	0%	5%

Er det dit indtryk, at HR-funktionen bliver mere forretningsorienteret jo tættere den er placeret linjen?



	HR	Linjen
I høj grad	46%	28%
I nogen grad	36%	36%
I ringe grad	7%	3%
I mindre grad	7%	6%
Ved ikke	5%	28%

Vil du vide mere?

Kontakt vedr. stabsfunktioner og organisatorisk design:

Virksomhedsrådgiver Karsten Bonde

Tlf.: +45 87 30 21 25

E-mail: kbo@cfl.dk

Virksomhedsrådgiver Peter Leth

Tlf.: +45 33 48 88 49

E-mail: ple@cfl.dk

Kontakt vedr. Indikatoren:

Rådgiver Lena Jensen

Tlf.: +45 33 48 88 93

E-mail: lej@cfl.dk

Besøg vores hjemmeside:

www.cfl.dk



cfil

Center for Ledelse