



Mannaz Projektlederundersøgelse 2011

Resultat af undersøgelsen

www.mannaz.com

Mannaz Projektlederundersøgelse 2011

Rapporten er udarbejdet på baggrund af Projektlederundersøgelsen gennemført i juni 2011 med svar fra 672 respondenter. Formålet med rapporten er at tage temperaturen på ProjektDanmark og afdække tendenser, for Projektlederen anno 2011. Samtidig laves en sammenligning med resultaterne fra den seneste 2009 rapport.

Rapporten omfatter følgende temaer:

- Udfordringer for Projektlederen
- Virksomhedens projektarbejde – Forankring og projektmodenhed
- International Projektledelse
- Forventninger til fremtiden

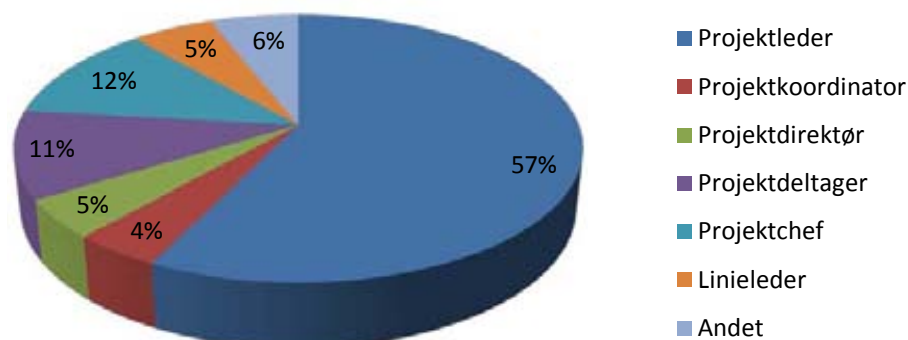
Sidst i rapporten findes en grafisk præsentation af samtlige spørgsmål i undersøgelsen. Graferne viser den samlede respondentgruppes besvarelser og er ikke fordelt på funktioner.

Baggrund for respondenterne

Langt størstedelen af respondenterne har funktion som Projektleder (57 %). Derefter kommer Projektchefer med 12 % og projektdeltagere med 11 %. Resten fordeler sig med 6 % "Andet", 5 % Projektdirektører, 5 % Linieledere og 4 % Projektkoordinatorer.

4. Hvordan er du primært involveret i projekter?

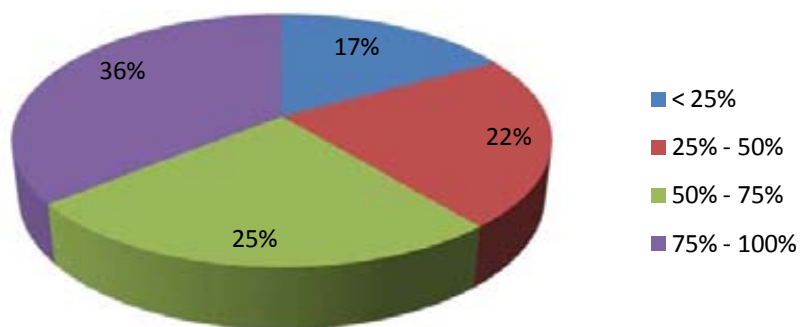
Er det som:



Som i 2009 er godt halvdelen af respondentgruppen i alderen 35 til 50 år og arbejder primært i virksomheder med over 500 ansatte. Og som i 2009 kan vi se, at der stadig er tale om en ret erfaren gruppe. 1/4 af gruppen har 5-10 års erfaring og 57 % af respondenterne har over 10 års erfaring (modsat 48 % i 2009).

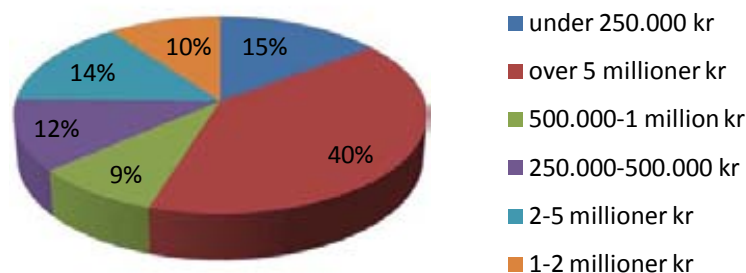
I forhold til 2009 ser det umiddelbart ud som om der bruges mindre tid på projekter. Det er ikke nødvendigvis tilfældet, det kan blot skyldes at forskydninger i respondentgrupperne i forhold til 2009. 84 % af gruppen har en længere videregående uddannelse.

10. Hvor meget af din arbejdstid bruger du på projektarbejde?



54 % af gruppen har ansvar for projekter i størrelsen 2 millioner og opefter. Resten af gruppen arbejder med projekter under 250.000 til 2 mio. kr. det betyder at der i forhold til tallene fra 2009 er sket en stigning i størrelsen af projekter.

20. Hvor stort er dit nuværende eller dit seneste projekt ?

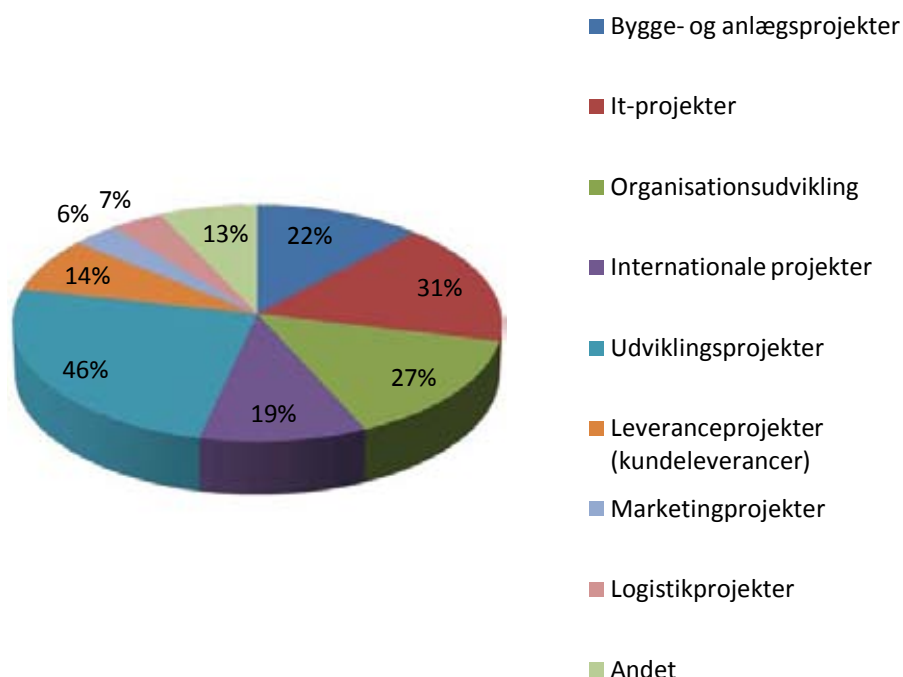


De primære projekttyper er IT-projekter, udviklingsprojekter, organisationsudvikling og bygge- og anlægsprojekter. Og halvdelen af projekterne strækker sig fra 1 år og fremefter. Der er her sket en stigning fra 44 % i 2009.

Sammenligner vi med 2009 er det umiddelbart mest markante, at der er sket et fald i antallet af IT-projekter fra 37,3 % til 31 %. Dette kan måske skyldes at finanskrisen har indflydelse på virksomhedernes it investeringer.

I 2011 undersøgelsen har vi indsat en ny kategori af projekttyper nemlig Internationale projekter og marketingprojekter. Marketingprojekter udgør med 6% kun en lille del af besvarelser hvorimod 19% af respondenterne arbejder i internationale projekter. Det er et interessant perspektiv og en ny udvikling for projektledelse og vi beskriver emnet nærmere senere i rapporten.

**11. Hvilken type projekter er du primært involveret i?
(sæt max 3 krydser)**



Som i 2009 er respondentgruppen stadig at betegne som en veluddannet gruppe med stor erfaring i projektarbejdet. Størstedelen er projektledere og arbejder med store projekter af relativ lang varighed. Ligesom i 2009 har vi har ikke spurgt til kønsfordelingen i gruppen og kan derfor ikke vide, hvordan fordeling af mænd og kvinder er i respondentgruppen.

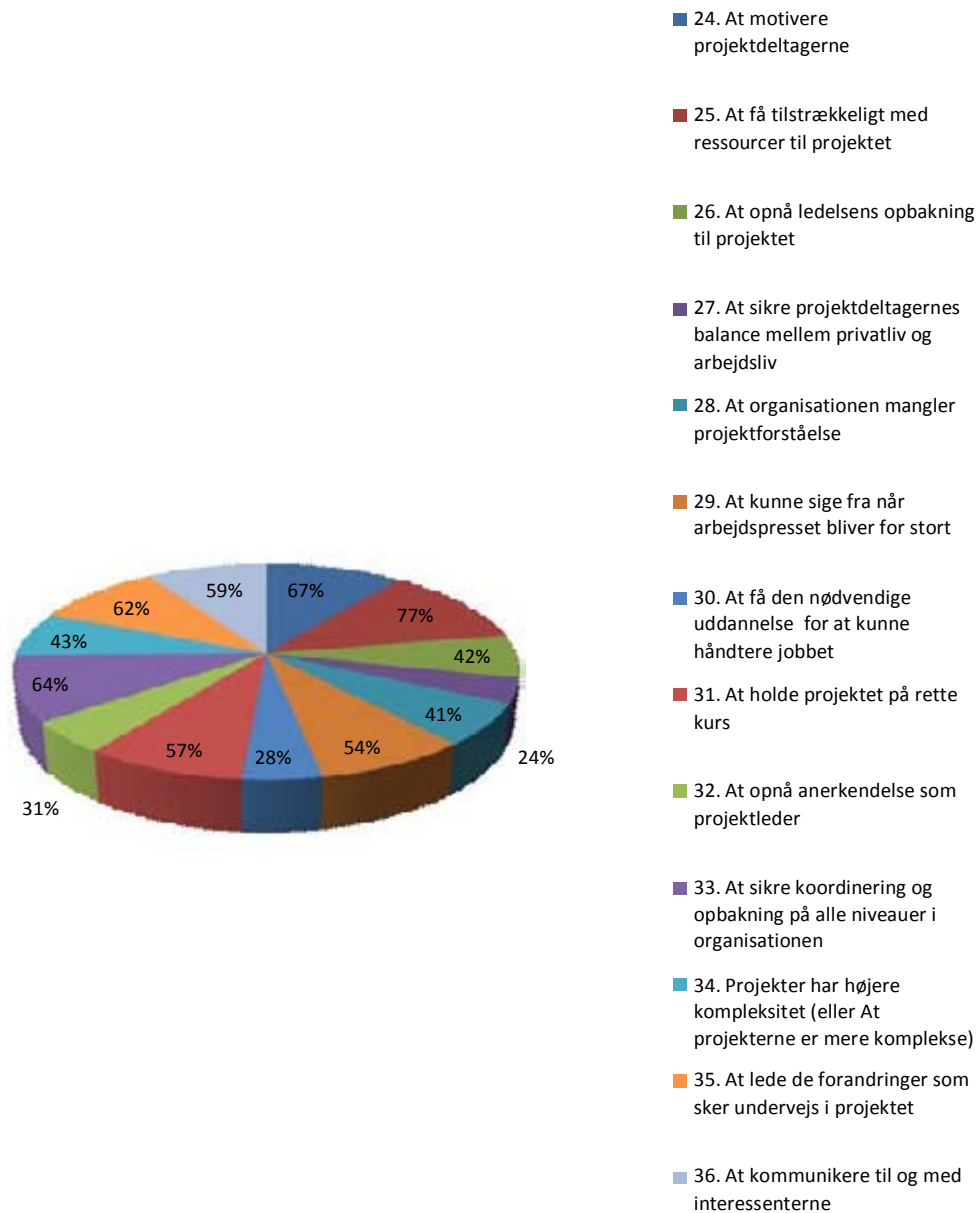
Udfordringer for Projektlederen

Vi har valgt at belyse Projektlederens udfordringer fra 4 vinkler. Fra Projektlederen selv, Projektchefeme, projektdeltagerne og Linjelederne.

Der måles primært de besvarelser der ligger i svarmulighed 4 og 5. Altså dem der har svaret "i nogen grad" eller "i høj grad".

Nedenstående graf viser fordelingen af Projektlederens besvarelser.

Udfordringer for Projektlederen



Top 5 udfordringerne i 2011:

- At få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet
- At motivere projektdeltagerne
- At sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen
- At lede de forandringer som sker undervejs i projektet
- At kommunikere til og med interessenterne

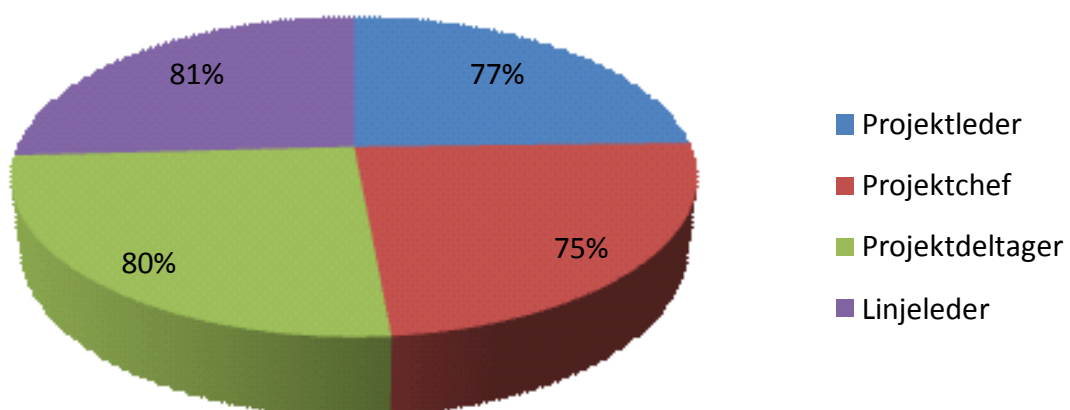
Den største udfordring for projektlederne er at få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet. Denne tendens så vi også i 2009 og det er stadig projektdeltagerne og Liniecheferne, der i høj grad mener, at der er for få ressourcer til projektet.

Med en svarprocent på 77 % i projektledergruppen må det dog konstateres at der kæmpes hårdt i virksomhederne for at få tildelt tilstrækkelige ressourcer. Dette er der faktisk bred enighed omkring i alle respondentgrupper.

Hvis vi skal analysere på årsagerne kan krisen selvfølgelig stadig være en hovedårsag, i og med der sættes det samme antal projekter i søen, men grundet omkostningsbesparelser er der færre hænder til at tage fra. En anden årsag kan være at projektlederne ikke er rustet tilstrækkeligt til at estimere og planlægge projektet og derved være styrket i en forhandling med ledelsen om ressourcer til projektet.

Fordelt på funktioner, ser spørgsmålet om ressourcer sådan ud:

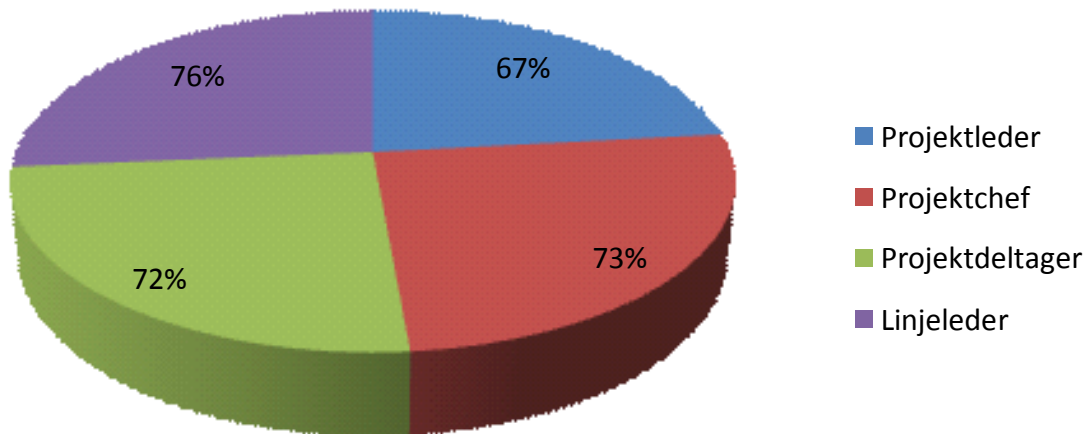
25. At få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet



En lige så vigtig udfordring er at motivere projektdeltagerne. Hele 70 % af den samlede gruppe respondenter mener, at det i nogen eller høj grad er en stor udfordring.

Fordelt på funktioner ser det således ud:

24. At motivere projektdeltagerne



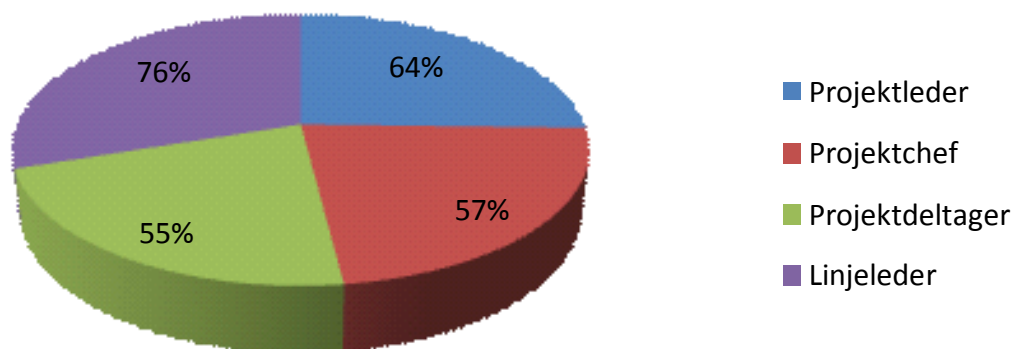
Denne udfordring er tilbagevendende og paradoksalt nok det ser ikke ud som om der arbejdes med af gøre det bedre. Det kan skyldes at projektlederne ikke er klædt på til denne ledelsesudfordring for teamet eller at der ganske enkelt ikke er tid til at fokuserer på dette, fordi dagligdagen går op i kampen om ressourcerne og driften af projekterne fylder dagen ud.

Projektdeltagerne, Projektcheferne og Linielederne ligger meget tæt i deres vurderinger, mens projektlederne selv ligger lavest. Det skal fremhæves at spørgsmålet kan være besvaret ud fra hvad de forskellige respondentgrupper anser for at være en udfordring for dem selv og ikke for projektlederen.

Interessant perspektiv er, at andre respondentgrupper ser motivation af deltagerne som en større udfordring end projektlederne selv.

Når vi kigger på det at sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen kan vi se følgende:

33. At sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen

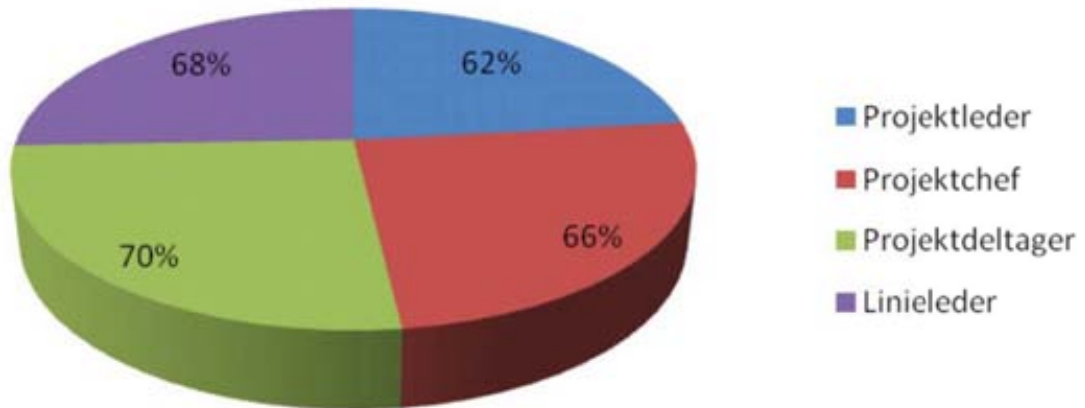


Det er interessant at se at hele 76 % af Linjecheferne mener, at det er en udfordring at sikre koordinering og opbakning på alle niveauer af organisationen. Denne svarprocent er væsentligt højere end projektlederne selv. Igen kan vi antage at Linjelederne har besvaret ud fra hvad de betragter som en udfordring for dem selv.

Men det kan også ses som et udtryk for at vi stadig i 2011 har problemer med at drive projektledelse på det taktiske plan i organisationen. Det kigger vi mere på i afsnittet omkring projektmodenhed og forankring.

En ny spiller på listen i forhold til udfordringer er at lede de forandringer, som sker undervejs i projektet. Her ser 62 % af projektlederne det som en udfordring. Igen ser vi, at svarprocenterne for Projektcheferne, Projektdeltagerne samt Linjelederne ligger højere end Projektlederne. Igen kan konklusionen være den, at de har svaret ud fra, hvad de betragter som en udfordring for dem selv. Det der kan drages ud fra nedenstående graf er, at der tilsyneladende sker større forandringer i projekterne end for 2 år siden, da det slet ikke var en top 5 udfordring den gang. Vores verden og arbejde er inde i et omskifteligt klima i disse år, og der stilles tilsyneladende stadigt større krav til forandringsledelse i projektledelsen. Nedenstående graf viser fordelingen af besvarelserne set på funktionerne:

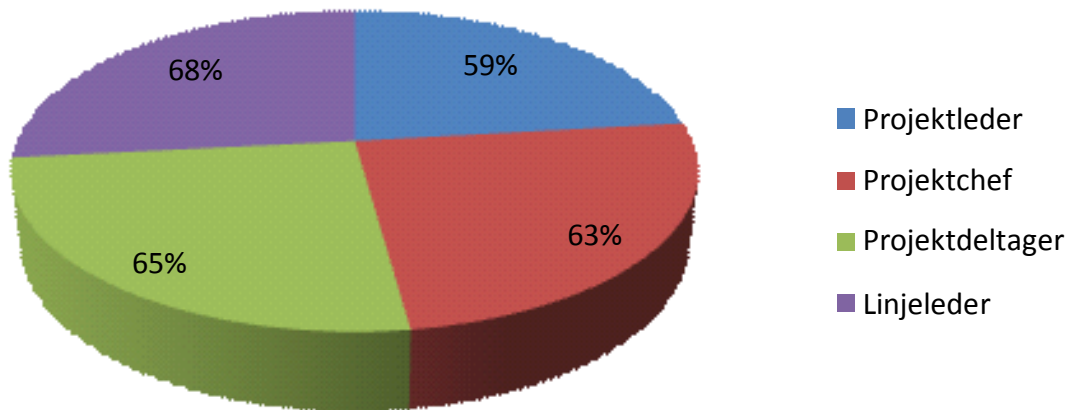
35. At lede de forandringer som sker undervejs i projektet



En andet nyt top 5 punkt er at kommunikere til og med interessenterne. Ud over at det er kommet ind som en ny udfordring helt for sig selv, så handler de andre udfordringer i lige så høj grad om kommunikation og interessant håndtering. Projekterne bliver til stadighed mere komplekse og får mere fokus i organisationen end nogensinde, men det halter bagud med at få kommunikeret og interessenthåndteret tilstrækkeligt. En rigtig svær disciplin (også) i projektlederfaget.

Fordelt på funktioner, ser spørgsmålet om kommunikation sådan ud:

36. At kommunikere til og med interessenterne



Her er det tydeligt at se, at nok spiller kommunikationen en vigtig rolle for Projektlederen, men den ses samtidig som værende en større udfordring for både Projektchefer, Projektdeltagere samt Linjeledere.

Supplerende, men ikke en top 5 udfordring, ses det at projektdeltagerne har opnået en højere anerkendelse end i 2009. Dengang var der 49 % af projektdeltagerne der mente, at der i nogen eller høj grad var udfordringer med anerkendelsen. Det tal er positivt nok kun 23 % i dag. I 2009 var det 70 % af projektlederne, der kun i nogen eller i mindre grad havde en udfordring med anerkendelsen. Det tal er i 2011 69 % altså ingen udvikling i det at få anerkendelse for sin indsats som projektleder.

Opsummering og sammenligning:

Top 5 udfordringer i 2009:

- Motivation af projektgruppen
- At sikre koordineringen på tværs
- At skaffe ressourcer
- At sikre projektdeltagernes balance mellem privatliv og arbejdsliv
- At holde projektet på ret kurs

Top 5 udfordringerne i 2011:

- At få tilstrækkeligt med ressourcer til projektet
- At motivere projektdeltagerne
- At sikre koordinering og opbakning på alle niveauer i organisationen
- At lede de forandringer som sker undervejs i projektet
- At kommunikere til og med interessenterne

Det bemærkelsesværdige for 2011 er, at projektledelse under forandringer samt kommunikation til interessenterne, spiller en større rolle nu end i 2009. Med andre ord lever Projektlederne i dag i et mere omskifteligt klima, og oplever det som en udfordring at få solgt projektets budskab i forhold til deltagere og interessenter. Modsat 2009 er den langt største udfordring nu, at det tilsyneladende er blevet sværere at få de tilstrækkelige ressourcer til løsning af opgaver. Det kan tolkes som, at der skal løbes hurtigere i virksomhederne, og at der generelt er blevet effektiviseret mere. Der er, på grund af nedskæringer, blevet færre hænder til at løse de samme opgaver eller måske flere opgaver eftersom antallet af projekter er stigende.

I forhold til 2009 er det tilsyneladende blevet lettere at sikre balancen mellem privatliv og arbejdsliv for projektgruppen. Det kan undre lidt. Især i forhold til, at det tilsyneladende er blevet sværere at sikre de tilstrækkelige ressourcer.

Men vi må konstatere at det tilnærmelsesvis er samme billede af udfordringer der tegner sig i forhold til 2009.

Virksomhedens projektarbejde – Forankring og projektmodenhed

Konklusion: Projektledelse er en strategisk disciplin - *men organisation kan ikke håndtere den*

- Kun 43 pct svarer overbevisende positivt i forhold til organisationens evne til at sikre forretningsmæssig værdi.
- Kun 35 pct. oplever, at virksomheden bruger tilstrækkeligt med ressourcer på at analysere og planlægge projekter
- Kun 27 pct. af de adspurgte mener at styregruppen/projektlederen/projektsponsoren er god til at koordinere ressourceindsatsen på tværs af organisationen

Der tegner sig et billede af, at den strategiske initiering, planlægning og eksekvering generelt er mangelfuld og ikke til fulde udnytter det forretningsmæssige og organisatoriske potentiale, der ligger i projektmetodens anvendelse. Der er ikke alene et behov for øget kompetence hos virksomheders ledelseslag, men også et behov for øget fokus på implementering og effektivisering af projektmetoden og modelleres anvendelse.

Konklusion: Trods et tydeligt behov for fokus på projekter - *har virksomheder ikke organiseret sig til det*

- Kun 43 pct svarer entydigt positivt til organisationens evne til vidensdeling og organisatorisk læring.
- Kun 35 pct. oplever, at der bruges tilstrækkeligt med ressourcer på at analysere og planlægge projektet
- 59 pct. af de adspurgte er i organisationer, der ikke har en etableret funktion, der varetager projektrelaterede opgaver ex. Projektkontor

Professionalisering og effektivisering af projektledelsesområdet er fortsat et betydeligt indsatsområde, hvis man søger at opnå bedre og måske også hurtigere resultater i gennemførte projekter.

Det er væsentligt at anføre, at der ikke er taget stilling til projektlederens organisatoriske tilhørsforhold i undersøgelsen, men at der alene er taget hensyn til om der er en central funktion, der varetager området, herunder eksempelvis processer, værktøjer og dataindsamling.

International projektledelse

Konklusion: Internationale projekter er på fremmarch - *men de er ikke nemme at håndtere*

- Hele 83 pct finder at det er en udfordring at lede på distance, dvs. når projektgruppen ikke sidder fysisk sammen.
- 61 pct. oplever, at det er en udfordring, når de kulturelle forskelle er store
- 50 pct. af de adspurgte forventer at der vil være flere internationale projekter de næste 3 år

Globaliseringen har for alvor også haft indflydelse på det at lede projekter, og det forventes kun at blive mere udtalt men det er ikke uden problemer.

Hele projektlederundersøgelsens mest entydige udfordring opleves at være det at lede på afstand. Det er vigtigt, at understrege, at der kun er taget stilling til at lede på afstand og ikke nødvendigvis over landegrænser. Kombineres besvarelsen imidlertid med at 61 pct oplever at kulturelle forskelle er en udfordring bliver det tydeligt, at der i forbindelse med internationale projekter er et betydeligt indsatsområde med mulighed for at øge effektivitet og forbedre kommunikation.

Igen er kommunikationen den bærende udfordring også i de internationale projekter, nu med et par yderligere vinkler på i forhold til at skulle kommunikere på tværs af kulturer, landegrænser, tidszoner og virtuelt.

Et sidste spændende perspektiv der er kommet på projektledelse er det stigende behov for forandringsledelse.

Konklusion: Forandringsledelse er det nye sort – *men projektledere føler sig ikke klædt på*

- Hele 75 pct oplever at forandringsledelse er en vigtig kompetence i projektledelsesdisciplinen.
- 59 pct. oplever, at projekter er mere komplekse end for 3 år siden
- 60 pct. finder det svært at holde projekter på rette kurs.

Om end der ikke er en direkte korrelation mellem oplevelsen af kompleksitet og behovet for forandringsledelse, så er projektlederrollen med udgangspunkt i besvarelsene alt andet lige blevet mere komplekse og omfattende.

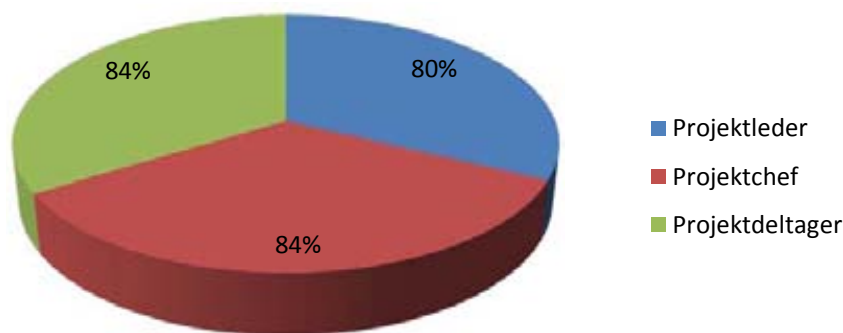
Forandringsledelse har altid været snævert forbundet med projektledelse, men interessant er det, at projektlederen oftere bringes i anvendelse eller selv tager initiativ til at drive forandringer. Det peger derfor på at formalisering og professionalisering af forandringsledelse er et væsentligt indsatsområde, hvor effektiviteten i projekter og organisationer kan øges gennem indsigt og øgede færdigheder - måske endda også organisering.

Kompetenceudvikling og karrierevej

Vi kan stadig se, at projektledelse gennem de sidste år har udviklet sig til at være en selvstændig karrierevej. I 2009 undersøgelsen svarede 79,5 % af respondenterne ja til spørgsmålet, om at de anså hvervet som selvstændig karrierevej og i 2011 undersøgelsen er tallet på 78 % af den samlede respondentgruppe, der svarer ja. Så der er sket et lille fald her.

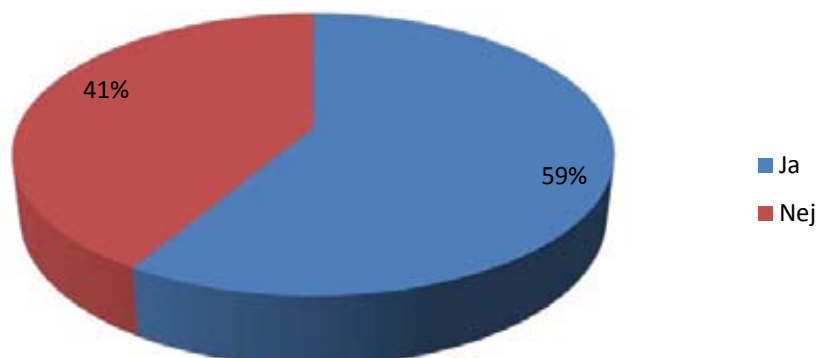
Af projektlederne selv er der 80 % (81,2 % i 2009) der mener, at hvervet er en selvstændig karrierevej, mens fordelingen for de andre grupper ser således ud:

107. Opfatter du hvervet som projektleder som en selvstændig karrierevej?



Ser vi på, om projektlederne har en formel uddannelse indenfor projektledelse er tallet større end i 2009. I 2009 var der 55 %, der havde en formel uddannelse i projektledelse. I 2011 er tallet 60 % og 66 % af dem har projektlederkurser og/eller en projektlederuddannelse. 29 % har taget en certificering (PMI®, PRINCE2®, IPMA).

110. Har du overvejet at tage en formel uddannelse inden for projektledelse?



Der er tydelig sammenhæng mellem projektledere med formel uddannelse og størrelsen af de projekter de arbejder i. De store projekter bemandes med projektledere med formel uddannelse i projektledelse.

Der er sket en udvikling i fokus på dét at have en formel projektlederuddannelse. I 2009 svarede 71 % at de overvejede at tage en formel uddannelse i projektledelse i 2011 er der sket et fald til 59 %. Det kan hænge sammen med mere skrabede uddannelsesbudgetter set i lyset af den finansielle krise men der er også sammenhæng mellem erfaringsniveauet. Mange har måske allerede en projektlederuddannelse og derved er en certificering det naturlige næste skridt.

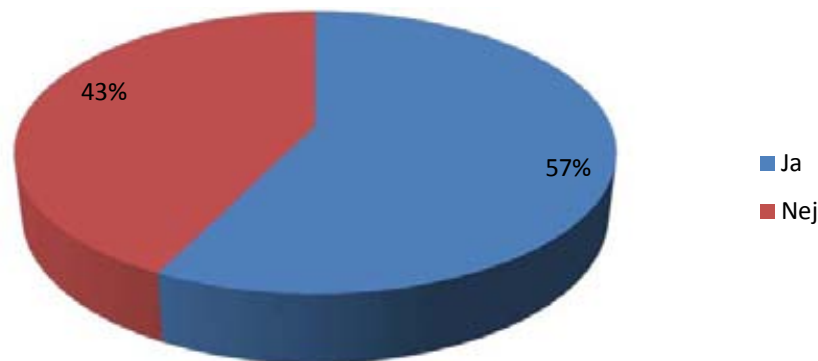
Det kan ses i spørgsmålet om overvejelserne om uddannelse. Her ses et skifte i forhold til 2009, Den gang var det primært projektlederkurser og projektlederuddannelser (i 2009 52,6 %), der var interessante. Nu er det omvendt, og hele 59 % har overvejet certificeringer.

Således en sammenhæng mellem respondentgruppens stigende erfaring og at grundlæggende projektledelse, der anses for at være på plads. Giver i højere grad fokus på blåstemplingen og det at få papir på ens kompetencer.

I spørgsmålet om virksomhederne har interne uddannelsesprogrammer, kan vi se, at der fra 2009 til 2011 er sket en lille stigning. I 2009 var det 53 % af virksomhederne, der havde et internt uddannelsesprogram. Det tal er i dag oppe på 57 %.

Der kan tilsyneladende spores en tendens til, at der er flere virksomheder der "holder på pengene" og i et større omfang nu selv forsøger at håndtere uddannelsen i virksomheden.

112. Har I et internt uddannelsesprogram for projektledere i din virksomhed?



Udvikling og forventninger til fremtiden

Hvis vi kigger på projekter og projektarbejdet over de sidste 3 år mener 45 %, at der er flere projekter i deres virksomhed end for 3 år siden. 60 % mener at kompleksiteten i projekterne også har været stigende. De adspurgte har også en klar forventning om stigende arbejdspress (55 %) og strammere deadlines i fremtiden (53 %).

Disse forventninger kan stadig sammenholdes med konklusionerne om mere erfarne projektledere, mere projektmodne organisationer og mere fokus på strategisk projektledelse og konklusionen er, at "ProjektDanmark" stadig er i stor udvikling og vil fortsætte de næste år. Endvidere understøtter det stadig udviklingen i projektledelse som hverv og selvstændig karrierevej.

Sammenfattet konklusion

- Flere komplekse projekter
- Samme udfordringer som i 2009 – dog spiller kommunikation til og med interessenterne en større rolle i 2011.
- Primært udfordringer på det taktiske og operationelle niveau i organisationen
- International projektledelse i vækst – giver nye udfordringer
- Forandringsledelse fylder mere
- Den røde tråd i undersøgelsen: Manglende ressourcer i projektledelsen er den store udfordring

Følg med

M Events er inspirationsmøder, der holder dig up-to-date med din udvikling. Mange møder er gratis – andre koster et symbolsk beløb.

Tilmeld dig på www.mannaz.com/events

M Knowledge nyhedsservice forsyner dig med artikler om aktuelle tendenser, fremtidige perspektiver samt faglige indspark inden for kompetenceudvikling nationalt og internationalt.

M Brief nyhedsservice er din genvej til unikke tilbud om kompetenceudvikling, gratis events, tests, gode råd og aktuelle nyheder, der er særligt relevante for dig.

Mannaz online nyhedsservices er gratis, og du vælger selv, hvilke emneområder du vil være opdateret på.

Tilmeld dig på www.mannaz.com/nyt

Mannaz
Enabling real achievement |

Mannaz A/S
Kogle Allé 1
DK-2970 Hørsholm
Tlf. 4517 6000
info@mannaz.com
www.mannaz.com

Kontorer
København, London, Hong Kong

Repræsentationer
Berlin, Cairo

*Mannaz A/S er internationalt
førende i kompetenceudvikling.
Med udgangspunkt i innovative
og effektive læringsmetoder udvikler
vi mennesker og organisationer.
Vores løsninger har et strategisk
afsæt og skaber reel effekt.*

*Vi blev grundlagt i København
i 1975. I dag servicerer vi kunder i
40 forskellige lande*