

DEN ATTRAKTIVE ARBEJDSPLADS

EN SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE
AF DANSKE KOMMUNER



KOMPONENT™

Kommunernes
Udviklingscenter

KONG FREDERIKS
Center for Offentlig Ledelse





Forord

Den attraktive arbejdsplads står højt på dagsordenen. Det giver mening. For vi mangler ansatte, de nationale trivselsmålinger er udfordrede, og ledelseshverdagen kompleks.

Kommunerne er de hænder, der nærer omsorg, de hjerner, der tænker nye løsninger, og de hjerter, der banker for den kommunale velfærd – men hvordan sikrer vi, at vi kan blive ved med det i fremtiden?

Kommunerne er demokratiets krumtap og helt essentielle for vores velfærdssamfund, men det er ikke altid, at vi taler om det at være ansat i kommunerne på den måde.

I rapporten dykker vi ned i tiltrækning, onboarding og tilknytning og forsøger at gøre jer klogere på de områder, der spiller ind på fremtidens attraktive arbejdsplads. Det værende alt fra fleksibilitet til bæredygtighed, fra livsfasetækning til omdømmeledelse.

Rapporten er hverken en bibel eller en opskriftsbog – men kan forhåbentlig tjene som et inspirationskatalog, der kan gøre jer klogere og mere nysgerrige, så vi sammen kan blive ved med at skabe attraktive arbejdspladser.

God læselyst!



Indholdsfortegnelse

- **Intro**
- **Kapitel 1: Den attraktive arbejdsplads**
 - Begreber
 - Model om den attraktive arbejdsplads
- **Kapitel 2: Om tiltrækning**
 - Tiltrækningsfaktorer
 - Intern mobilitet
 - Porteføljekarriere
 - Kanal, form og indhold
 - Medarbejdere som ambassadører
 - Bæredygtighed og plads til alle
- **Kapitel 3: Om onboarding**
 - Tilfredshed med onboarding
 - Ideer til onboarding
 - Betydningen af god onboarding
- **Kapitel 4: Om tilknytning**
 - Hvor længe ser vi os i jobbet
 - Alumnimanagement
 - To typer tilknytningsfaktorer
 - Livsfaser
 - Multifaselivet
 - Særligt om seniorer
- **Kapitel 5: Om alt det, der også har stor betydning**
 - Fleksibilitet
 - Motivation
 - Organisatorisk omdømme
- **Bag om**
 - Hvis du vil bruge undersøgelsen
 - Om Komponent og COL
 - Metode



Om undersøgelsen

Hvad handler den om: Den attraktive kommunale arbejdsplads.

Hvornår er den lavet: Rapporten er udkommet d. 29. maj 2024. Spørgeskema og dataarbejde er lavet i perioden oktober 2023-maj 2024.

Hvem står bag: Komponent – kommunernes udviklingscenter i samarbejde med Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

Lidt om data og analyser: Hoveddelen af de fremstillede data er deskriptive analyser. Derudover er der lavet en række lineære regressionsanalyser, der kan vise os, når der er sammenhænge mellem fund. Det fremgår direkte af teksten, når det er en regressionsanalyse, og vi finder en signifikant sammenhæng.

Derudover havde respondenterne i undersøgelsen mulighed for at skrive fritekst på en række spørgsmål. Disse citater bruges løbende i rapporten og fremstår anonyme og i citationstegn. Alle citater, der fremgår i rapporten, stammer således fra undersøgelsen.

Analyserne kan ikke sige noget sikkert om kausalitet, men kan vise interessante sammenhænge, der kan inspirere og kvalificere overvejelser om den attraktive arbejdsplads. Derudover giver rapporten bredere perspektiver og anbefalinger, der bygger på erfaring og forskning ud over denne undersøgelse.

Er du nysgerrig på mere om metode? Vi har samlet en masse info bagerst i rapporten.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Om undersøgelsen

5.234

Undersøgelsen bygger på 5.234 besvarelser. Alle landets kommuner er repræsenteret i undersøgelsen.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

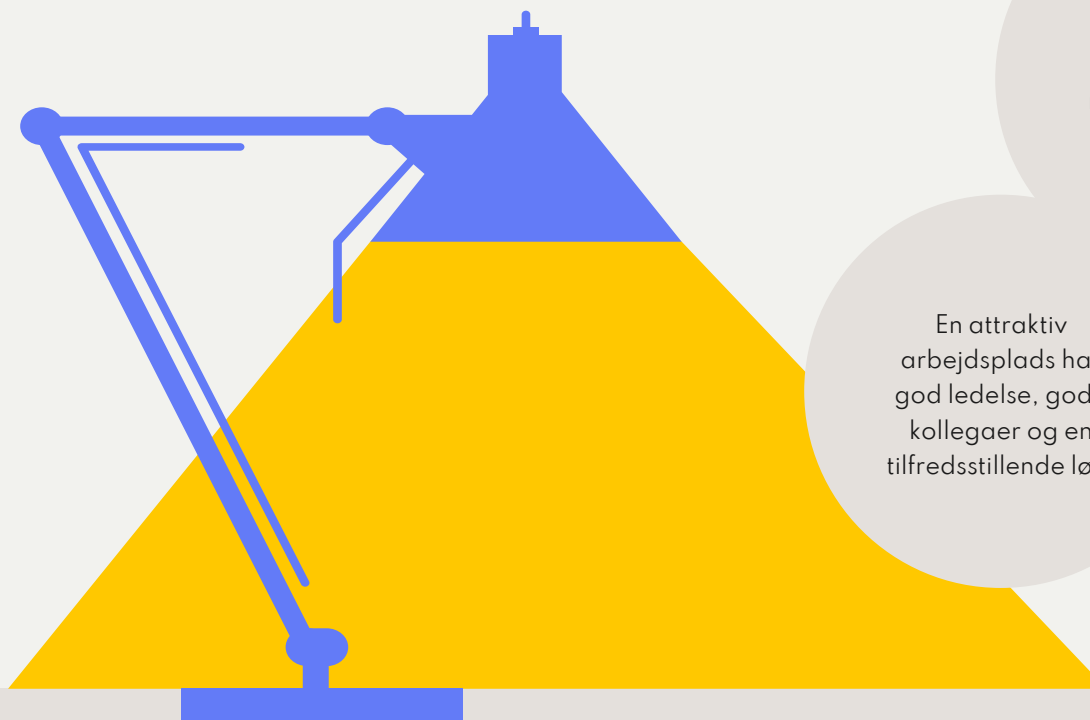
OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

De vigtigste indsigter på 1 minut



Faktorer, der tiltrækker, er meningsfuldt arbejde, muligheden for at udvikle os og spændende opgaver.

En attraktiv arbejdsplads har god ledelse, gode kollegaer og en tilfredsstillende løn.

Medarbejdere forlader arbejdspladser pga. utilfredshed med ledelse og pga. dårlig arbejdskultur.

Tilfredshed med onboarding øger sandsynligheden for, at vi ser os i jobbet om både et og fem år.

63 % kunne forestille sig at vende tilbage til deres nuværende arbejdsplads efter at have været et andet sted.

24 % forestiller sig, at de i fremtiden ville foretrække at have flere små jobs frem for et stort.

46 % forestiller sig ikke at være i jobbet om fem år.

Når vi oplever dårlig omtale af vores arbejde, hænger det negativt sammen med vores motivation, og om vi ser os i jobbet om både et og fem år.

18 % forestiller sig ikke at være i jobbet om et år.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Læseguide

I **Kapitel 1** sættes "den attraktive arbejdsplads" ind i den forståelsesramme, som danner kontekst for undersøgelsen og den efterfølgende analyse.

I **kapitel 2, 3 og 4** zoomer rapporten ind på tre kernetematikker: tiltrækning, onboarding og tilknytning. Alle tre dele behandles på tværs af alle målgrupper, men der fokuseres også på de forskelle, der opstår, når undersøgelsens data sorteres efter alders- og fagområder. Analysen af data suppleres løbende med faglige input, der kan inspirere kommunale indsatser med fokus på den attraktive arbejdsplads.

I **kapitel 5** udforskes emner, der ligger uden for de tre kernetematikker, men som stadig er af stor betydning for den attraktive arbejdsplads og den samlede forståelse. Dette omfatter f.eks. fleksibilitet, motivation og omdømmeledelse.

Hvert tema præsenteres med en oversigt over særligt interessante fund og derefter en gennemgang af undersøgelsesdata suppleret med forklarende tekster, kvalitative bidrag og faglig inspiration.

I **'Bag om'-afsnittet** gennemgås de metodiske tilgange, overvejelser og begrænsninger.

Kapitlerne kan læses samlet i kronologisk rækkefølge, men også individuelt ved at fokusere på specifikke temaer.

Vær opmærksom på, at flere af de spørgsmål, der ligger til grund for rapporten, giver respondenterne mulighed for at vælge flere svarmuligheder. Dette betyder, at resultatet ikke altid kan opsummeres til 100 procent.

Hvis du vil arbejde med rapportens indsigter

Vil du gerne have et **oplæg** eller en **workshop** med afsæt i rapportens pointer til din arbejdsplads?
Eller har du brug for inspiration til, hvordan I kan arbejde med emnet i strategiske og politiske sammenhænge?

Komponent tilbyder hjælp til det og meget andet.
I kan læse mere om vores ydelser på vores hjemmeside ved at scanne koden herunder.

I er også altid velkomne til at tage fat i os på mail eller telefon.



Mia Nyborg
Jørgensen
minj@komponent.dk
21193619



Kalle Syberg Kjær
kak@komponent.dk
25536299



Anne Mette Holme
Bertelsen
amhb@komponent.dk
61338131



Kapitel 1

Om den attraktive arbejdsplads

Begreber om den attraktive arbejdsplads

I arbejdet med den attraktive arbejdsplads er sproget en vigtig faktor. De begreber, vi bruger, er med til at skabe det fokus, vi har – og de resultater, vi får – i vores indsatser. Gennemgående i rapporten vil vi bruge de tre begreber nedenfor.

Tiltrækning



Onboarding



Tilknytning

Når vi arbejder med tiltrækning, så tænker vi ud over den enkelte ledige stilling og rekruttering generelt set. Hvordan kan vi generelt fremstå som en attraktiv arbejdsplads – også for forskellige grupper?

Onboarding handler om, opstarten på vores arbejde. Det er vigtigt af flere grunde, blandt andet fordi vores undersøgelse tyder på, at god onboarding kan give medarbejderne lyst til at blive på arbejdspladsen.

Tilknytning er et bredere begreb end fastholdelse. Det rummer tiltag, der gør det attraktivt at blive i stillingen her og nu, men også en åbenhed for mere fleksible måder at være tilknyttet arbejdspladsen på – i tid og rum.

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

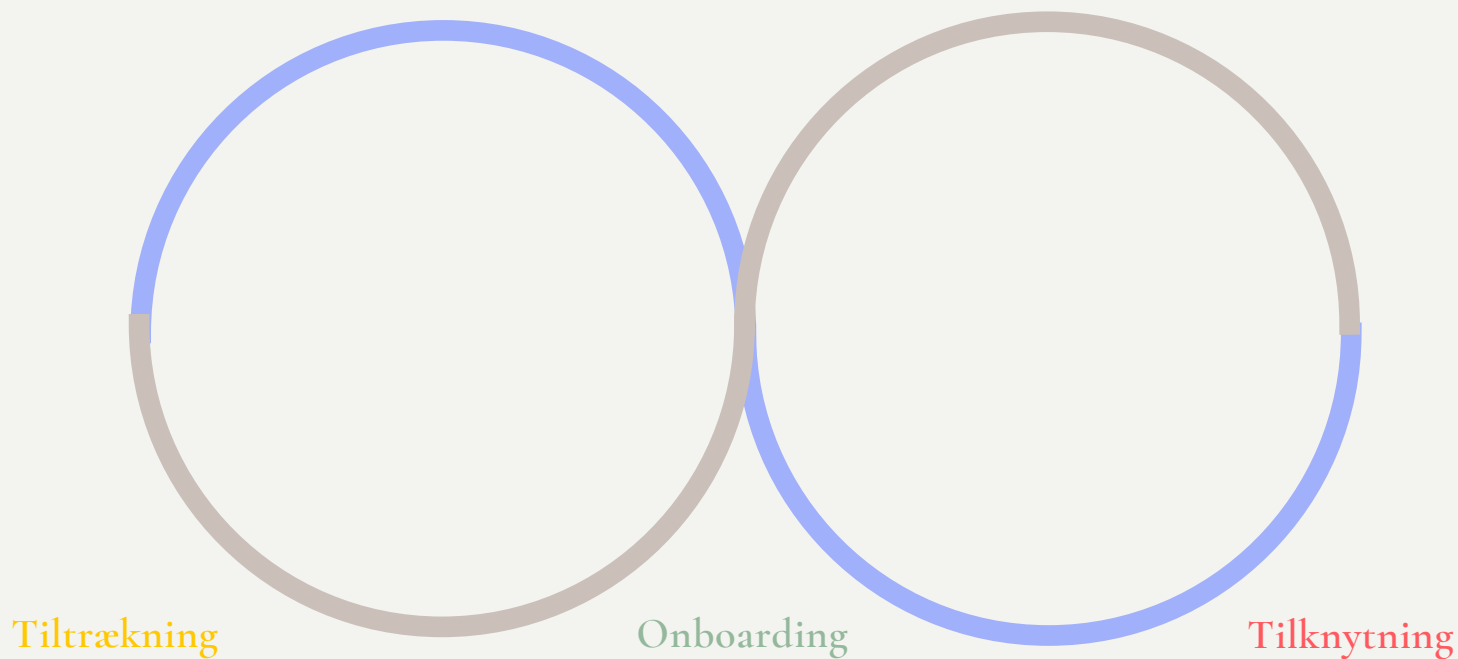
OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Kommunen som attraktiv arbejdsplads

Modellen



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

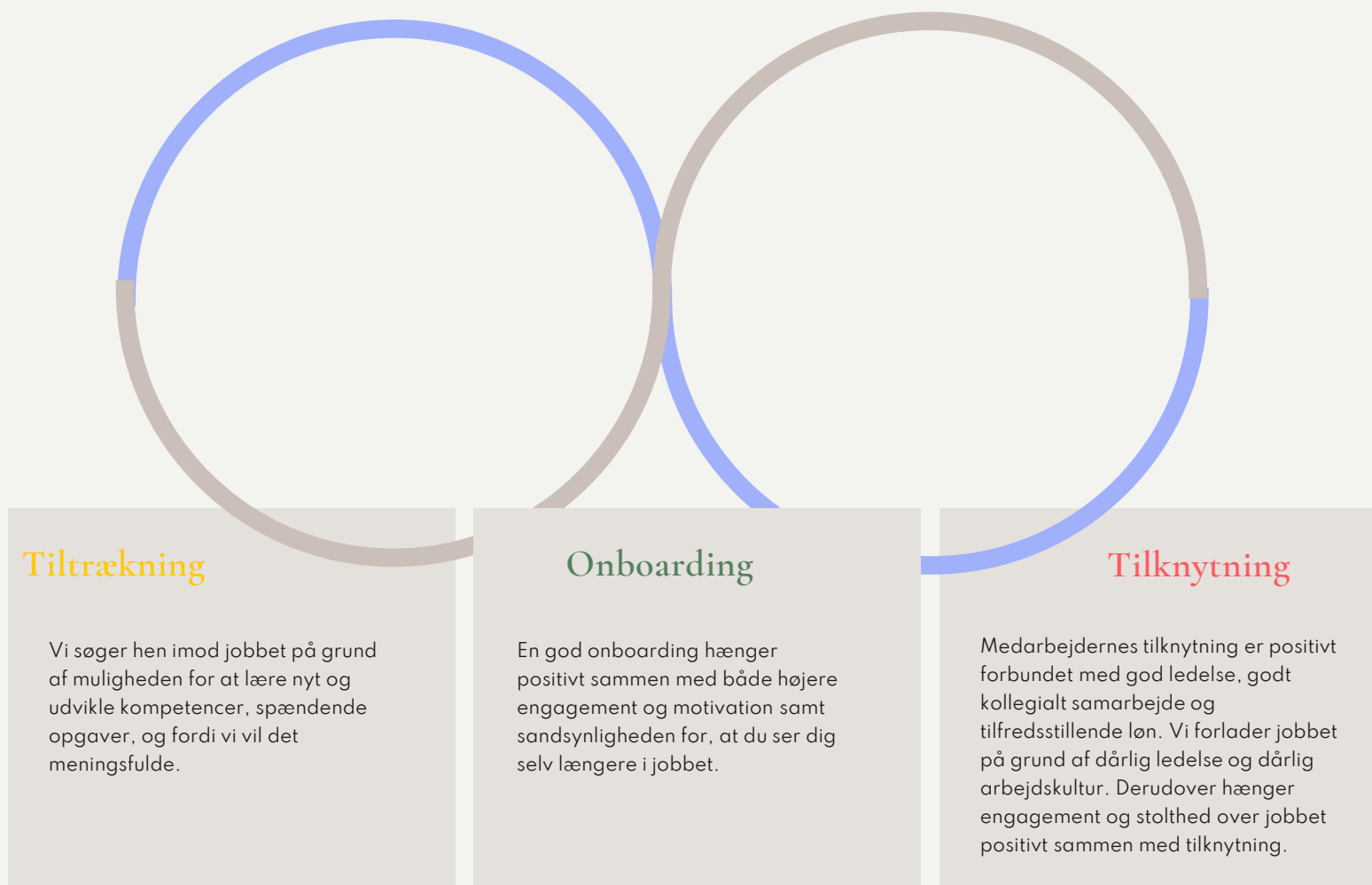
OM ALT DET ANDET

BAG OM

Kommunen som attraktiv arbejdsplads

Hovedpointer fra modellen

Vores undersøgelse viser, i tråd med eksisterende forskning, at det, der tiltrækker os til et job, ikke er det samme som det, der får os til at blive. Der er med andre ord forskel på tiltrækningsfaktorer og tilknytningsfaktorer. Samtidig finder vi, at tiltrækning, onboarding og tilknytning er forbundet og gensidigt afhængige af hinanden.



Kommunen som attraktiv arbejdsplads

Når I skal arbejde med modellen

Start, hvor I kan

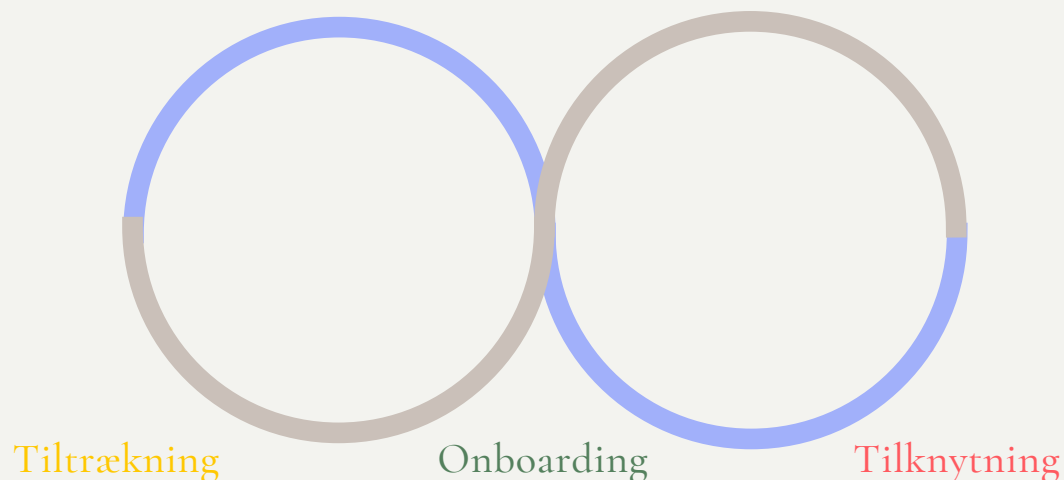
Modellen viser, at I kan starte indsatsen, hvor I kan. Det kan være der, hvor midlerne allerede er afsat, eller hvor behovet eller energien er størst. Kronologien er nemlig ikke afgørende, og I vil opleve, at de indsatser, I igangsætter på et område, kan have positive spillover-effekter på et andet.

Bliv ved

Modellen er formet som et evighedstegn. Det viser, at arbejdet med den attraktive arbejdsplads er en løbende udforskning af, hvilke behov I oplever som arbejdsplads, hvilke tendenser der præger arbejdsmarkedet, og hvilken viden der er tilgængelig.

Tiltrækning og tilknytning hænger sammen, men er ikke det samme

Det betyder, at de initiativer, I igangsætter for f.eks. at tilknytte medarbejdere, også har en indvirkning på, hvordan jeres tiltrækning og onboarding kan lykkes – og vice versa. De elementer, der udgør en vellykket tilknytningsindsats, er dog ikke nødvendigvis de samme som dem, der skaber tiltrækning.



Tiltrækning

VIDEN

De vigtigste elementer, der tiltrækker os til et job, er meningsfuldt arbejde, spændende opgaver og muligheden for at lære nyt og udvikle vores kompetencer. Med andre ord så tiltrækkes vi af selve jobbet.

Vi kan se tendenser på, at der efterspørges mulighed for intern mobilitet og for nogle også muligheden for at kunne tilrettelægge en porteføljekarriere.

HANDLING

- Fortællingen: Overvej, hvordan jeres arbejdsplads fremstår – både overordnet som kommune og på de enkelte arbejdspladser. Hvilken fortælling skal leve om jer, og hvordan vil I bære den frem?
- Intern mobilitet: Tiltrækning kan også ske mellem kommunens forskellige enheder og arbejdspladser. Overvej, hvordan I kan skabe interne jobmuligheder til de medarbejdere, der efterspørger forandring eller søger noget nyt.
- Hvem og hvordan søger I: Udfordr jer selv, når I mangler arbejdskraft. Er det nødvendigvis den samme type medarbejder, som I mistede, I skal søge efter, eller har dele af opgaven ændret karakter? Kan kunstig intelligens hjælpe os, og er der muligheder i international arbejdskraft?
- Porteføljekarriere: Kan I skabe muligheder for at sammensætte sit job af flere forskellige små stillinger – inden for kommunen?
- Det kan være nyttigt at tale ind i den meningsfuldhed, som mange søger mod, hvis det er passende for den respektive målgruppe. Nyttige vejledende spørgsmål til formulering af jobannoncer: Er budskabet nyt, ikke-trivielt, autentisk, målgruppeorienteret og skaber klar differentiering fra lokale arbejdsgivere, som du konkurrerer med om talenter? (Keppeler m.fl., 2023).

Onboarding

VIDEN

Det kan være både dyrt og tidskrævende at søge efter og få nye medarbejdere ombord. Derfor er det også vigtigt, at dem, vi ansætter, har lyst til at blive. Her er onboarding en vigtig nøgle. Data viser, at hver fjerde adspurgte tidligere har forladt et job, fordi de ikke blev hjulpet godt nok ombord. Og at de, der er tilfredse med opstarten i deres job, med større sandsynlighed ser sig selv i jobbet om både et og fem år. Derudover har tilfredshed med onboarding også positiv sammenhæng med engagement og motivation i jobbet.

HANDLING

- Vær jeres investering bevidst. Tid og penge brugt i ansættelsesprocessen kan være spildt, hvis ikke den nye medarbejder kommer godt ombord.
- Overvej reverse mentoring-programmer, hvor I skaber et gensidigt mentor- og læringsforløb mellem den nye og den etablerede medarbejder.
- Tænk også i onboarding, før medarbejderen starter. Hvordan kan I sikre, at medarbejderen føler sig velkommen og oplever, at I er klar? Kan I f.eks. have en videohilsen klar, som I sender ugen inden til kommende medarbejdere?
- Vær nysgerrig på den enkelte medarbejders behov og muligheder for at bidrage – og indret så vidt muligt opstarten og arbejdet efter det.
- En ny medarbejder er en unik mulighed for at udvikle jeres arbejdsplads: Brug de nye tanker og perspektiver, som den nye medarbejder kommer med, og skab på den måde også en tidlig oplevelse af inddragelse og medbestemmelse.

Tilknytning

VIDEN

De faktorer, respondenterne angiver udgør en attraktiv arbejdsplads, som de ønsker at blive på, er god ledelse, godt kollegialt fællesskab og tilfredsstillende løn. Og de primære årsager til at have forladt tidligere jobs er dårlig ledelse og dårlig arbejdskultur. Løn nævnes mindre hyppigt som årsag til at sige op. Sagt med andre ord, så søger vi mod jobbet, men forlader ledere.

De medarbejdere, som er stolte over deres stilling og at arbejde i en kommune, ser med større sandsynlighed sig selv blive i jobbet om både et og fem år.

HANDLING

- Invester i god ledelse: Vi kan se, at god ledelse er afgørende, så det at fokusere både tid, fokus og uddannelse i ledere kan være en god ide for hele organisationen.
- Fokuser på fællesskab og arbejdsmiljø. Gode relationer er afgørende for den attraktive arbejdsplads.
- Alumnimanagement: Kan I tænke i ikke kun at tilknytte de medarbejdere, der bliver, men også dem, der går? Vi ser i data, at mange overvejer at vende tilbage, så det kan give mening at finde en måde at lede tilknytningen til de tidligere medarbejdere på.
- Omdømmeledelse: Jeres organisatoriske omdømme er både vigtigt for de medarbejdere, der skal finde jeres vej, og for dem, I allerede har. I kan med fordel arbejde med, hvordan I leder jeres organisatoriske omdømme og fortællingen om jeres arbejdsplads.
- Afsøg, hvilke former for fleksibilitet der efterspørges hos jer, og hvordan de kunne passe sammen med udførelse af kerneopgaven.



Kapitel 2

Om tiltrækning

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

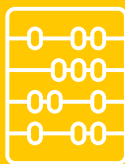
OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Kapitlet handler om



De faktorer, der tiltrækker os til et job, på side 23-31 & 36-39.



Kanaler, form og indhold.
Altså, hvor ser vi efter jobs, hvordan skal annoncer se ud, og hvad er vigtigt deri? På side 44-53.



Hvordan vi kan tænke medarbejdere som ambassadører på side 54-55.



Hvordan fokus på plads til alle samt bæredygtighed kan være vigtige faktorer for jeres kommende ansatte på side 56-69.



Og giver faglige indsigter om bl.a.

- Intern mobilitet side 32-35.
- Porteføljekarriere side 40-42.
- Hvordan ChatGPT kan hjælpe dig i den næste jobannonce side 47.
- FIT-teorien, og hvordan det er vigtigt, at værdier stemmer overens side 62.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Vi tiltrækkes af et match mellem
arbejdspladsens og de
personlige værdier.

Der er forskel på tiltrækningsfaktorenes
vigtighed alt efter alder.

De vigtigste indsigter om ... Tiltrækning

Vi bruger de klassiske kanaler til at finde job –
og vi foretrækker korte skriftlige jobannoncer,
der er ærlige.

De vigtigste tre tiltrækningsfaktorer er, at det
er et meningsfuldt job, udviklingsmuligheder
og spændende opgaver.

Tiltrækningsfaktorer

Hvad havde indflydelse på, at du valgte at søge dit job?

Top-8 på tværs af alle respondenter

- 1 Meningsfuldt arbejde
- 2 Flere muligheder for at lære nyt og udvikle dine kompetencer
- 3 Spændende opgaver
- 4 Forventningen om en god arbejdskultur
- 5 Et bedre match mellem arbejdet og dine kompetencer
- 6 Bedre work-life-balance
- 7 Øget jobsikkerhed
- 8 Attraktiv løn

"Jeg søgte mit nuværende arbejde på grund af nye udfordringer og anvendelse af opnået viden og kompetencer i en ny organisation."

"Det er et meningsfuldt arbejde at kunne yde pleje, omsorg og kærlighed."

Tiltrækningsfaktorer

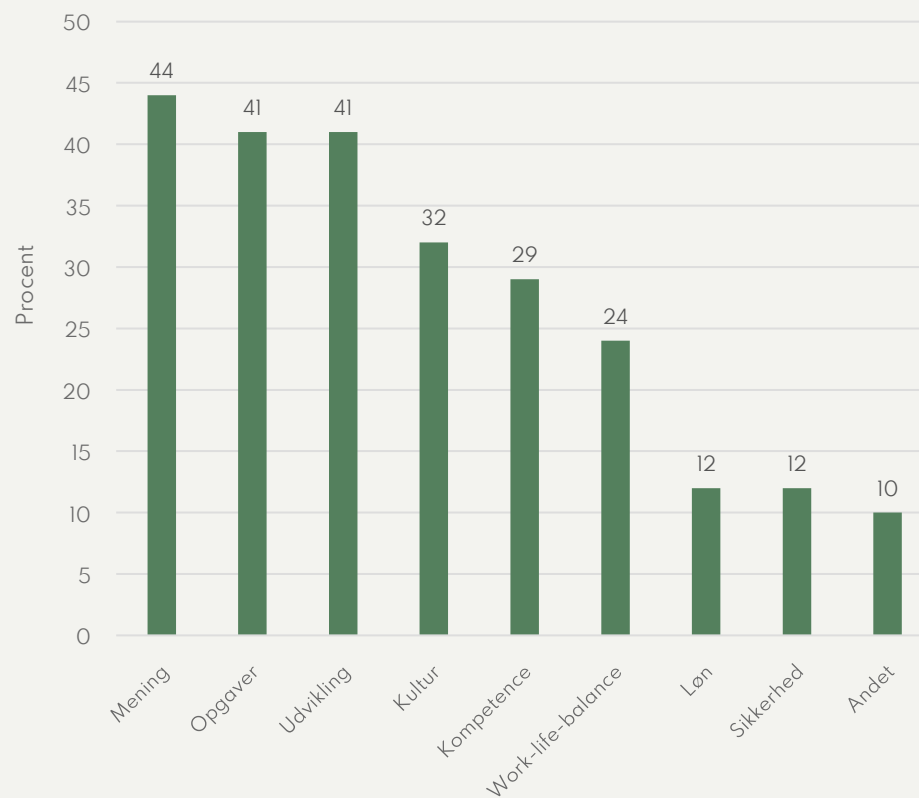
Hvad havde indflydelse på, at respondenterne valgte at søge deres job?

Næsten halvdelen af respondenterne har angivet, at meningsfuldt arbejde havde indflydelse på, at de søgte deres nuværende job.

Muligheden for at lære og udvikle samt spændende opgaver har 41 % angivet som en årsag, mens kun 12 % har angivet øget jobsikkerhed og attraktiv løn.

Bemærk her, at det drejer sig om den procentvise andel af deltagerne, der har valgt den pågældende faktor som en af de tre vigtigste. Faktorerne kan derfor ikke lægges sammen til 100 %

Respondenterne har valgt de tre vigtigste faktorer for dem



Vi søger mod meningsfuldhed og finder det

91 %

oplever, at deres arbejde er
meningsfuldt.



Svaret udgøres af dem, der har svaret helt enig (63 %) eller overvejende enig (28 %) i, at de finder deres arbejde meningsfuldt.

"Jeg har verdens vigtigste job. Jeg skaber mennesker, der skaber fremtid."

"Det bedste ved mit job er at give og hjælpe ældre og se og mærke deres taknemmelighed. Jeg er glad hver morgen, når jeg cykler hjem."

"Det bedste ved mit job er relationen til de unge mennesker og følelsen af, at de lykkes."

"Jeg laver mad i en daginstitution, og den umiddelbare glæde, undren, afsky og nydelse, børn kan udvise, er (næsten!) ubetalelig."

Kan kunstig intelligens være med til at skabe flere spændende opgaver i kommunen?

Den attraktive kommunale arbejdsplads anvender AI til at påtage sig rutineopgaverne, så medarbejderne får mulighed for at fokusere på de meningsfulde og udfordrende arbejdsopgaver. En selvstændig pointe i den forbindelse er, at medarbejderne skifter fokus fra at "løse en opgave" til at gøre sig tanker om, hvordan opgaven bedst løses, og så får AI til at producere det endelige resultat.

AI skal hjælpe kommunerne med at skræddersy arbejdsprocesser og -opgaver efter den enkelte medarbejders styrker og præferencer. Sådanne tilgange vil bidrage til at øge medarbejdernes følelse af værdi og relevans i organisationen. Samtidig kan AI optimere arbejdsprocesser og reducere arbejdsbyrden, hvilket giver medarbejderne en bedre balance mellem arbejde og privatliv og dermed øger deres trivsel.

Samlet set kommer AI til at bidrage til at skabe en mere tilfredsstillende og attraktiv arbejdsoplevelse for den enkelte medarbejder i kommunen og dermed bidrage til at tiltrække og tilknytte talentfulde medarbejdere.



Thøger Terp, Komponent

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

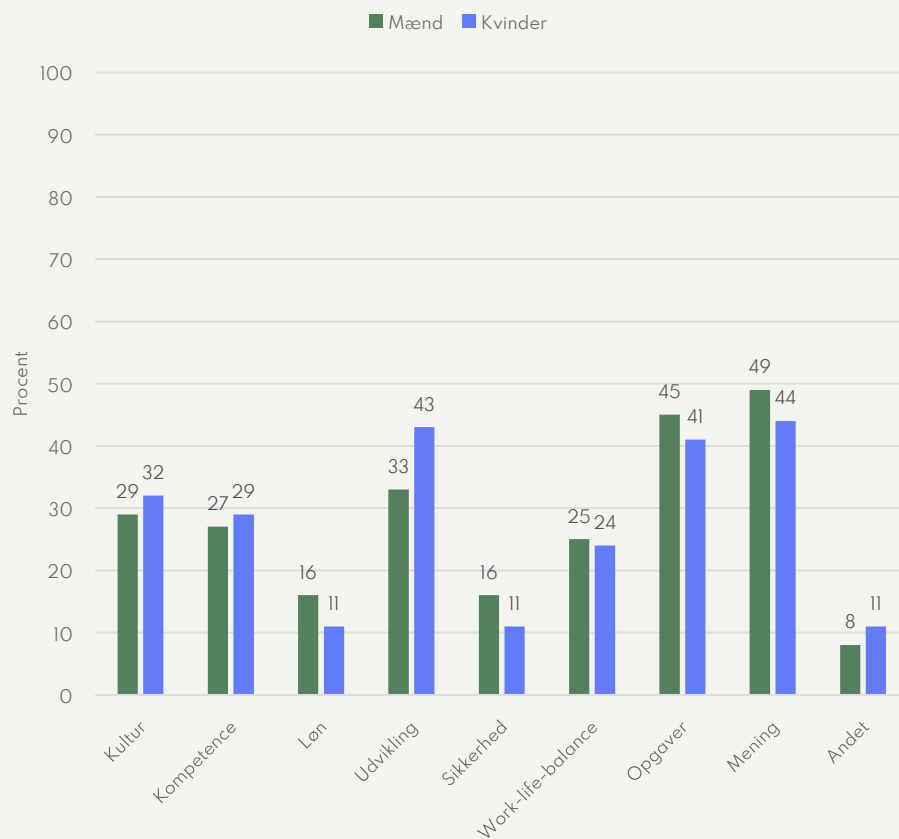
OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Varierer tiltrækningsfaktorer på tværs af køn?

Vi ser ikke betydelige forskelle mellem mænd og kvinder, når det kommer til tiltrækningsfaktorer på arbejdspladsen. Dog er det signifikant vigtigere for kvinder at have flere muligheder for at lære nyt og udvikle kompetencer. Omvendt er det signifikant vigtigere for mænd med en attraktiv løn og øget jobsikkerhed, se [appendiks 1](#).





Tiltrækningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

Tiltrækningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

Work-life-balance er særligt vigtigt for dem, der er under 42 år

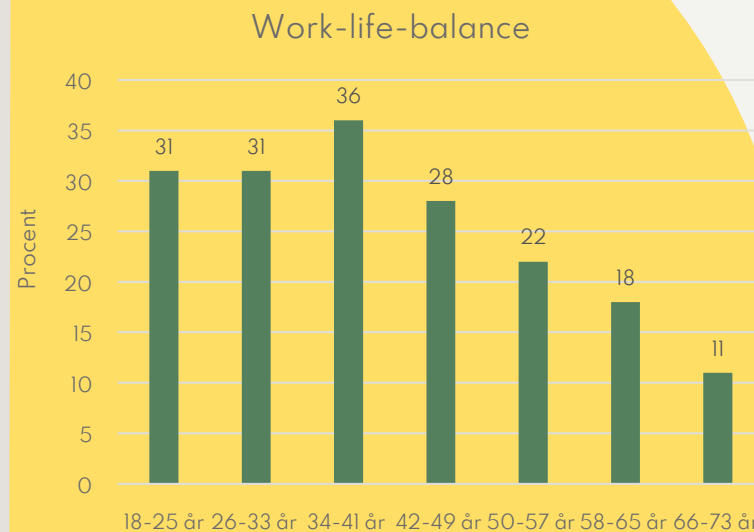
Ud fra et livsfaseorienteret perspektiv er det ikke overraskende, at det er aldersgrupperne, som potentielt har små børn, som vægter work-life-balance højest, når de har skullet vælge deres tre vigtigste faktorer.

Når man er fyldt 42 år, falder vigtigheden af denne faktor, når man søger nyt job.

Disse indsigter understøtter en tendens, vi ser på tværs af sektorer; de yngre medarbejdere efterspørger i højere grad balance mellem privat- og arbejdsliv.

Overvej, hvordan man bedst kan indrette jobs, så de er attraktive for forskellige aldersgrupper. Mulighederne er mange og kan f.eks. have fokus på indflydelse på arbejdstider, mulighed for hjemmearbejde, orlov m.m.

Der er en signifikant sammenhæng mellem alder og vigtigheden af work-life-balance, se [appendiks 2](#).



“Arbejdstiderne passer bedre i mit familieliv.”

“Et vigtigt aspekt i mit valg var, at jeg kunne få familielivet til at harmonere med arbejdet.”

Tiltrækningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

At arbejdet er meningsfuldt, tiltrækker særligt de ældre medarbejdere

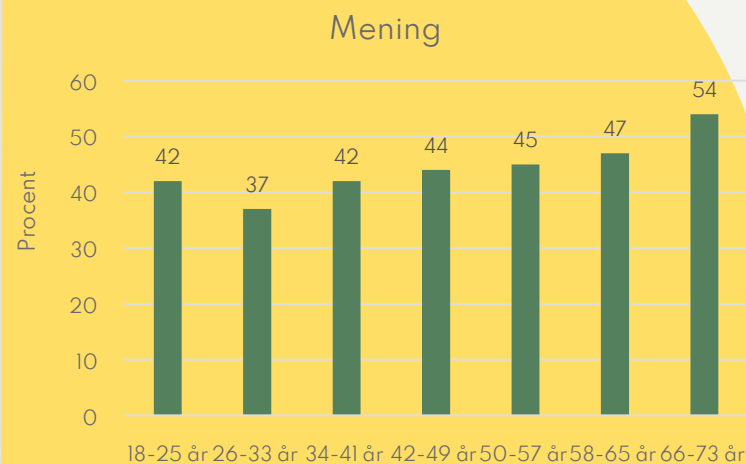
I takt med at vi bliver ældre, så bliver meningsfuldhed i jobbet generelt en stadig vigtigere tiltrækningsfaktor.

Dog deler de yngste et stærkt fokus på meningsfuldhed – og senere i rapporten vil I se, at de yngre oftere har sagt op på grund af manglende meningsfuldhed.

Det er altså vigtigt at anerkende, at meningsfuldhed er en vigtig faktor for de medarbejdere, vi allerede tiltrækker. Men det er ikke et universalvåben for alle jobannoncer, især ikke hvis målgruppen er klar over, at et offentligt job indebærer meningsfulde opgaver og oplever det som en meningsløs gentagelse. En undersøgelse af politirekruttering i USA viser for eksempel, at det ikke øger tiltrækningskraften at lægge vægt på meningsfuldhed (Linoss, 2018).

I kan overveje at:

- Inspirere potentielle ansøgere drevet af meningsfuldhed ved at dele konkrete historier og eksempler på, hvordan medarbejdere hos jer bidrager til den enkelte borgers livskvalitet.
- Hvis det ikke allerede fremgår af jobbet karakter, kan det være nyttigt at fremhæve arbejdets betydning som en del af arbejdsgiverens værditilbud i employer branding.



”Det, at jeg bidrager til positiv udvikling af kommunens tilbud til borgere eller til at understøtte personalets kompetencer – Meningsfuldhed er vigtigt, og at jeg ikke bare bidrager til øget administration eller ikke-anvendelig udvikling.”

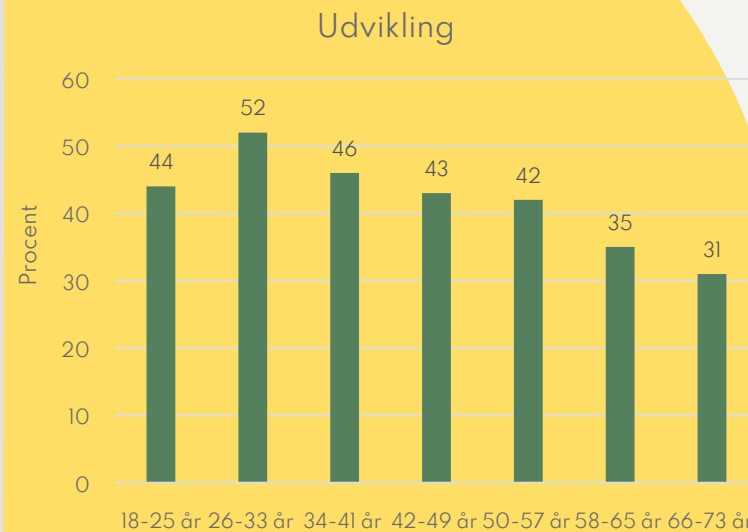
Tiltrækningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

Udvikling er særligt vigtigt for yngre medarbejdere

At udvikling er særligt vigtigt for de yngre medarbejdere, kan dels indikere, at udvikling er vigtigere i starten af karrieren, dels også, at udvikling generelt er vigtigere for de yngre medarbejdergrupper.

For den yngste aldersgruppe, der vurderer det mindre vigtigt end de 26-41 årige, kan svaret indikere, at mange befinder sig i deres første job/elevplads, som i sig selv er en del af et udviklingsforløb.

Det kan være værd at overveje, om man skal styrke indsatsen i forhold til udviklingsprogrammer, mentorordninger, talentforløb, faglige træningsprogrammer m.m. for at imødekomme disse forventninger. Tydelig kommunikation om, hvilke muligheder man har som medarbejder, er afgørende.



INTERN MOBILITET

KOMPONENT™



Kan man flytte job ... inden for kommunen?

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Vi ser en stigende efterspørgsel på udvikling og bevægelse i arbejdslivet, når vi besøger de danske kommuner og følger trends. Men for mange ledere er der forståeligt et stort ønske om at holde på egne medarbejdere.

Det kan være værd at undersøge, om vi kan styrke den interne mobilitet og give medarbejderne mulighed for at skifte job inden for kommunen.

For måske vinder vi alle mere på den lange bane – hvis vi bliver bedre til at tænke som en samlet arbejdsplads og tilbyde medarbejdere muligheden for at prøve noget nyt – nye opgaver, en ny leder, et nyt arbejdsfællesskab – inden for egne overordnede rammer?

Hvis alternativet er, at de søgte helt væk ...



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Kan vi skabe nye muligheder på det interne jobmarked?

I det nedenstående er respondenterne blevet bedt om at forholde sig til dette scenarie: Forestil dig, at du ikke trives i din nuværende stilling, men derudover er glad for kommunen som arbejdsplads. Hvad er mest sandsynligt, at du ville gøre i sådan en situation?



Grafen til venstre viser, at over halvdelen ville søge helt ud af kommunen, hvis de ikke trives i deres stilling.

31 % ville gå til deres leder for at afsøge muligheden for at prøve noget andet inden for kommunen, og kun 14 % vil bruge HR til det samme.

Måske kan der her være potentiale for at rykke nogle af de 55 % til at gå til HR med sådanne ønsker. Især hvis grunden til, at man ikke trives i jobbet, er, at man ikke har et godt match med den leder, man har. I de tilfælde kan vi nemlig se, at medarbejderne ofte vil søge væk.

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

I "praktik" hos ... os selv?

I Albertslund Kommune har man i en årrække opfordret medarbejderne til at gå i intern praktik i en anden enhed eller afdeling end den, man selv er ansat i.

Via det interne praktikforløb på mellem 1-5 dage får medarbejderne nye perspektiver, relationer og viden med sig hjem. Samtidig efterlader de et aftryk hos praktikstedet, som lærer nyt om andre dele af kommunen via praktikanten.

Praktiktilbuddet inviterer medarbejderne til at gå på opdagelse i "fremmede" dele af organisationen og undervejs, i mødet med fjerne kollegaer og nye opgaver, reflektere over egen praksis og samtidig inspirere andres.

"Albertslundpraktik" er et godt eksempel på, hvordan man på en gang kan arbejde med at styrke den kommunale kompetenceudvikling og samtidig understøtte den interne mobilitet, fordi ordningen også giver medarbejderen mulighed for at se sig selv i andre rolle og stillinger i kommunen.



Anne Mette Holme Bertelsen, Komponent

Tiltrækningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

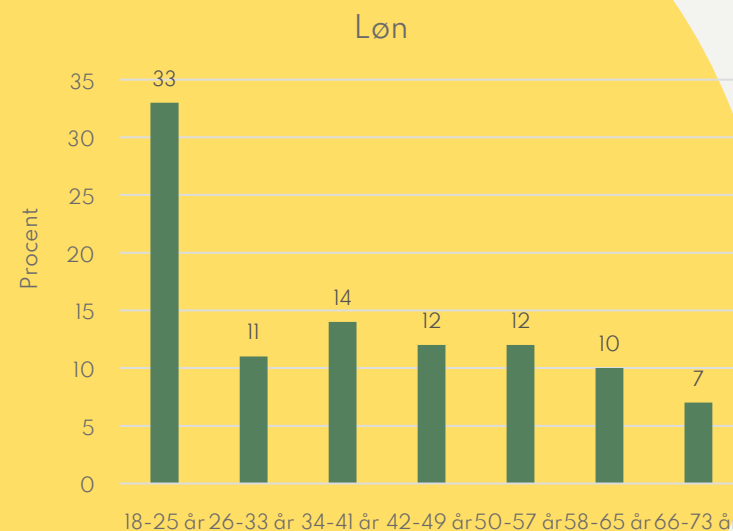
Løn er særligt vigtigt for de yngre medarbejdere

At løn er særligt vigtigt for de unge, kan handle om flere ting, f.eks. at de yngste medarbejdere står traditionelt over for større etableringsudgifter f.eks. i forhold til etablering på boligmarkedet og i familielivet.

Det stærke fokus på løn kan også være et udslag af den tid, vi lever i netop nu. Forskning fra USA tyder f.eks. på, at de økonomiske konsekvenser (især i form af arbejdsløshed) af pandemien var forholdsvis udtalte, især for aldersgruppen 25-44 år (Polyakova m.fl., 2020).

De yngste medarbejdere er vokset op i en tid med mangel på arbejdskraft – og kan derfor have et stærkere blik for egen værdi.

Når vi spørger ind til motivation, kan vi ligeledes se, at de økonomiske incitamenter bliver mindre vigtige med alderen.



”Jeg tror, når man er ung, så vil man også gerne have en god løn. Der er mange udgifter, når man er ny på arbejdsmarkedet.”



Tiltrækningsfaktorer på
tværs af fagområder

Tiltrækningsfaktorer på tværs af fagområder

Tabellen er en top-4 over de særligt vigtige tiltrækningsfaktorer på tværs af fagområder.

Gennemgående er det de samme tre faktorer, som går igen som de vigtigste tre på tværs af fagområde i varierende rækkefølge.

Meningsfuldt arbejde, muligheder for at udvikle kompetencer og spændende opgaver er dermed altid blandt de tre særligt vigtige tiltrækningsfaktorer på tværs af fagområde.

Ser vi på, hvad der rangeres på fjerdepladsen, varierer det mellem et bedre match mellem arbejdet og egne kompetencer, forventning om en god arbejdskultur og bedre work-life-balance.

Særligt skiller sygeplejerskerne sig ud. Her søgte 54 % deres nuværende job på grund af bedre work-life-balance, mens det kun gælder for 24 % på tværs af alle stillinger.

Det specialiserede børn, unge og voksenområde			Borgerservice		
1	Mening	56 %	1	Opgaver	50 %
2	Opgaver	48 %	2	Udvikling	49 %
3	Udvikling	47 %	3	Mening	44 %
4	Kompeten -ce	30 %	4	Kompetence	32 %
Skole og dagtilbud			Stabsfunktion		
1	Mening	46 %	1	Opgaver	55 %
2	Opgaver	36 %	2	Udvikling	48 %
2	Udvikling	36 %	3	Mening	43 %
2	Arbejdskul -tur	36 %	4	Kompetence/ Work-life- balance	30 %
Beskæftigelse, arbejdsmarked og erhverv			Teknik og miljø		
1	Mening	48 %	1	Opgaver	45 %
2	Opgaver	46 %	2	Mening	35 %
3	Udvikling	43 %	3	Udvikling	34 %
4	Arbejdskul -tur	32 %	4	Work-life- balance	33 %
Sundhed og ældre			Kultur		
1	Udvikling	41 %	1	Opgaver	54 %
2	Mening	40 %	2	Mening	49 %
3	Opgaver	34 %	3	Udvikling	41 %
3	Arbejdskul -tur	34 %	4	Kompetence	38 %

Top-4 varierer for fagområderne **Skole og dagtilbud**, idet tre faktorer har samme procentsats, og faktorerne figurerer derfor på en delt andenplads.
 Top-4 varierer for fagområderne **Sundhed og ældre**, idet to faktorer har samme procentsats, og faktorerne figurerer derfor på en delt tredjeplads.
 Top-4 varierer for fagområderne **Stabsfunktion**, idet to faktorer har samme procentsats, og faktorerne figurerer derfor på en delt fjerdeplads.

Tiltrækningsfaktorer på tværs af fagområder

Der ses et mønster af, at fagområder med høj grad af daglig borgerkontant vælger *meningsfuldt arbejde* som den største tiltrækningsfaktor, eksempelvis de specialiserede områder, skole og dagtilbud.

Områder som stabsfunktion eller teknik og miljø vælger derimod *spændende opgaver* som deres største tiltrækningsfaktor.

I tråd med rekrutteringsudfordringerne inden for velfærdsområderne så vægter velfærdsområderne sundhed, ældre, skole, dagtilbud og de specialiserede områder 'øget joksikkerhed' lavt som tiltrækningsfaktor.

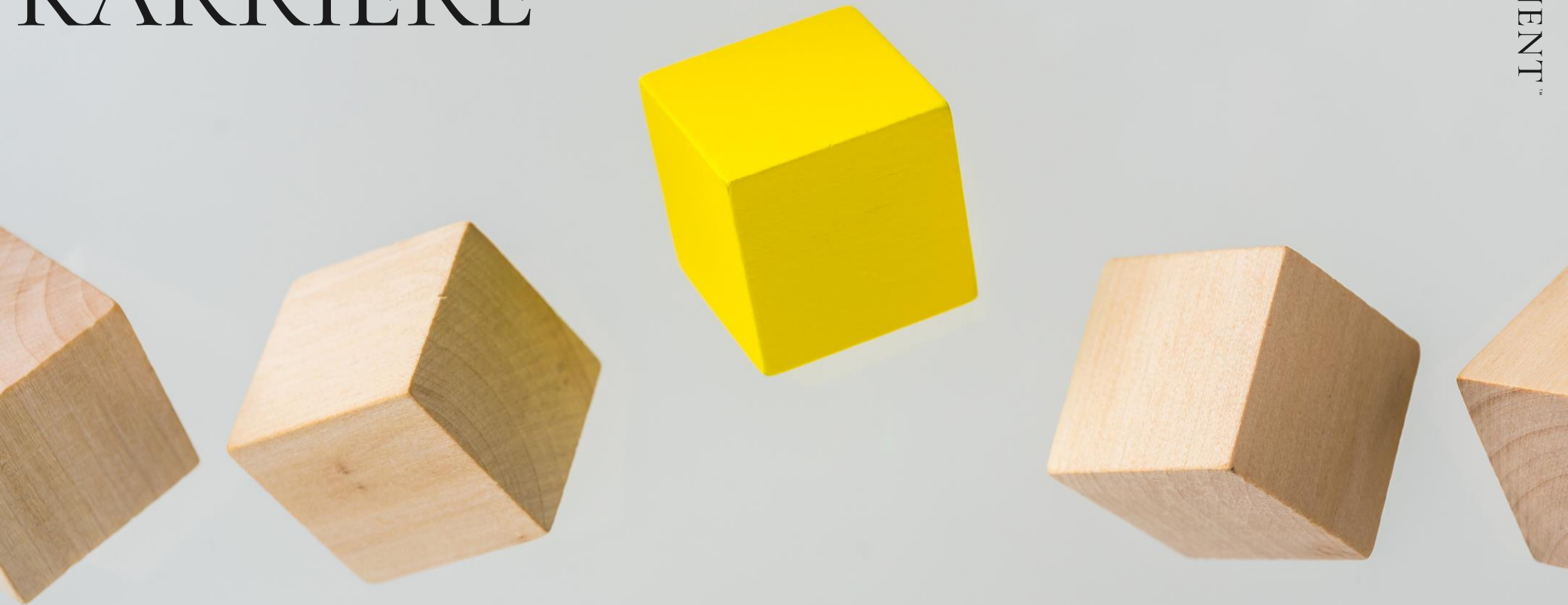
Dette tyder på, at fagområderne er klar over, at de er og bliver en efterspurgt gruppe.

Forventning om en god arbejdskultur vurderes mere end 10 procentpoint højere hos fagområderne skole, dagtilbud, sundhed og ældre end hos borgerservice og stabsfunktion.

Attraktiv løn vurderes lavest af tiltrækningsfaktorerne, men der er alligevel en forskel på 11 procentpoint mellem fagområdet stabsfunktion, som vurderer det højest af alle fagområderne med 16 %, og fagområdet kultur, som vurderer det lavest af alle fagområderne med 5 %.



PORTEFØLJE- KARRIERE



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

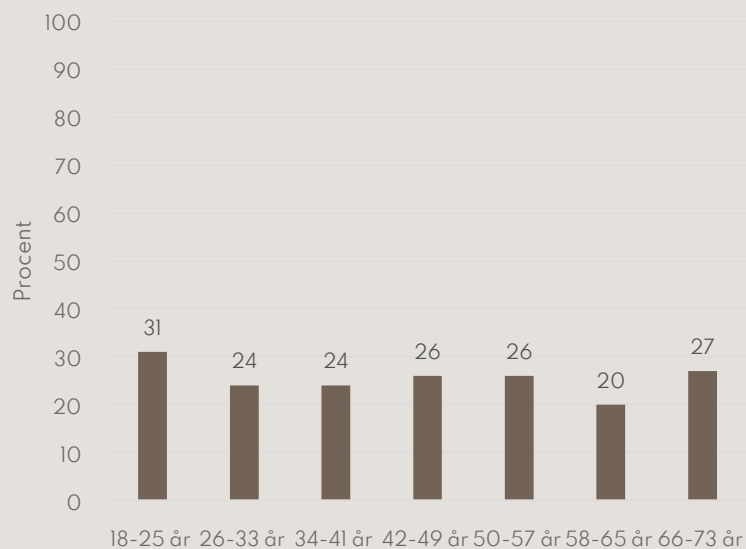
Porteføljekarriere – at have flere små jobs?



Ved ikke-kategorien er frasorteret.

24 % forestiller sig, at de i fremtiden ville foretrække at have flere små jobs frem for et stort.

Tendensen ses hos alle aldersgrupper.



Hvad er porteføljekarriere?

Porteføljekarriere er et begreb, der rummer det at sammensætte sit arbejdsliv og sine indtjeningskilder af flere forskellige små jobs frem for et fuldtidsjob.

Den måde at sammensætte sit arbejdsliv på kan indfri nogle af de ønsker, som der er til det moderne arbejdsliv såsom variation, fleksibilitet og muligheden for at forfølge forskellige interesser. Der kan – som med alt andet – også være en række skyggesider såsom ustabil indkomst, udfordringer med arbejdstidsregler, øget administration samt mangel på fællesskab og sammenhæng.

Da vi kan se, at 24 % af medarbejderne kan forestille sig, at de i fremtiden vil foretrække at have flere små jobs, er det en tendens, vi mener, at det er værd at have øje for. For måske kunne man skabe muligheder for, at medarbejderne skaber deres porteføljekarrierer inden for kommunens rammer, og vi dermed stadig kan få gavn af den fulde arbejdstid – blot på en ny og anden måde.



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM



”Kommunens omdømme er vigtigt, det kan både stå i vejen og motivere for at søge.

Hvis det står i vejen, så er selve opslaget og den information og kommunikation, der kan indhentes om arbejdspladsen og kommunen, væsentlig.”

- respondent fra undersøgelsen

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

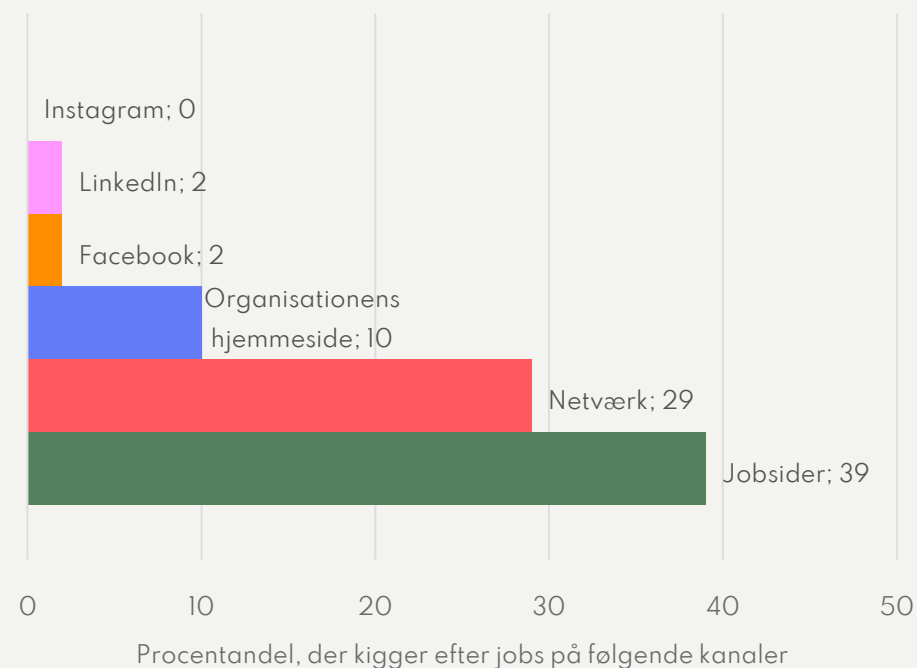
KANALER

Hvor kigger vi efter jobs?

På spørgsmålet om, hvordan de blev opmærksomme på deres nuværende job, svarer en stor del af respondenterne, at det var de klassiske kanaler såsom jobsider og eget netværk.

Knap halvdelen, henholdsvis 49 % og 46 %, fandt deres nuværende job via disse kanaler. Derudover angiver ca. en tredjedel (30 %), at de også brugte organisationens egen hjemmeside.

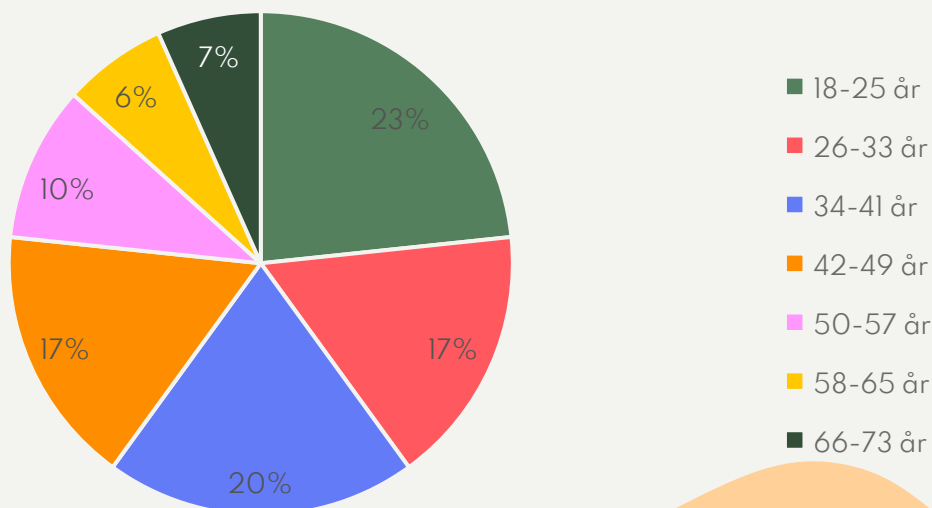
Brugen af sociale medier er mindre udbredt. Kun 14 % blev opmærksomme på jobbet via Facebook, mens 13 % gjorde det gennem LinkedIn.



KANALER

Sociale medier kan være en relevant rekrutteringskanal

Hvilke aldersgrupper har fundet deres job gennem sociale medier?



Grafen illustrerer fordelingen af dem, der fandt deres nuværende job gennem sociale medier som Facebook, LinkedIn og Instagram. Her ses det, at 23 % af dem er i aldersgruppen 18-25 år, 17 % i aldersgruppen 26-33 år, 20 % i aldersgruppen 34-41 år og 17 % i aldersgruppen 42-49 år. Fordelingen på de forskellige aldersgrupper antyder, at sociale medier når ud til mange aldersgrupper, selvom der kan være forskelle i, hvilke sociale medier der når målgruppen bedst.

FORMEN

Skal jobbet beskrives i en lang annonce, en kort annonce eller en video?



"Jeg ønsker helt klart nye måder at lave jobannoncer på – De er oftest kedelige og ikke særlig retvisende. Inden for det offentlige genbruger man ofte de samme, og så bliver de meget rigide."

64 %

foretrækker en kort skriftlig
jobannonce med link til at læse
mere.

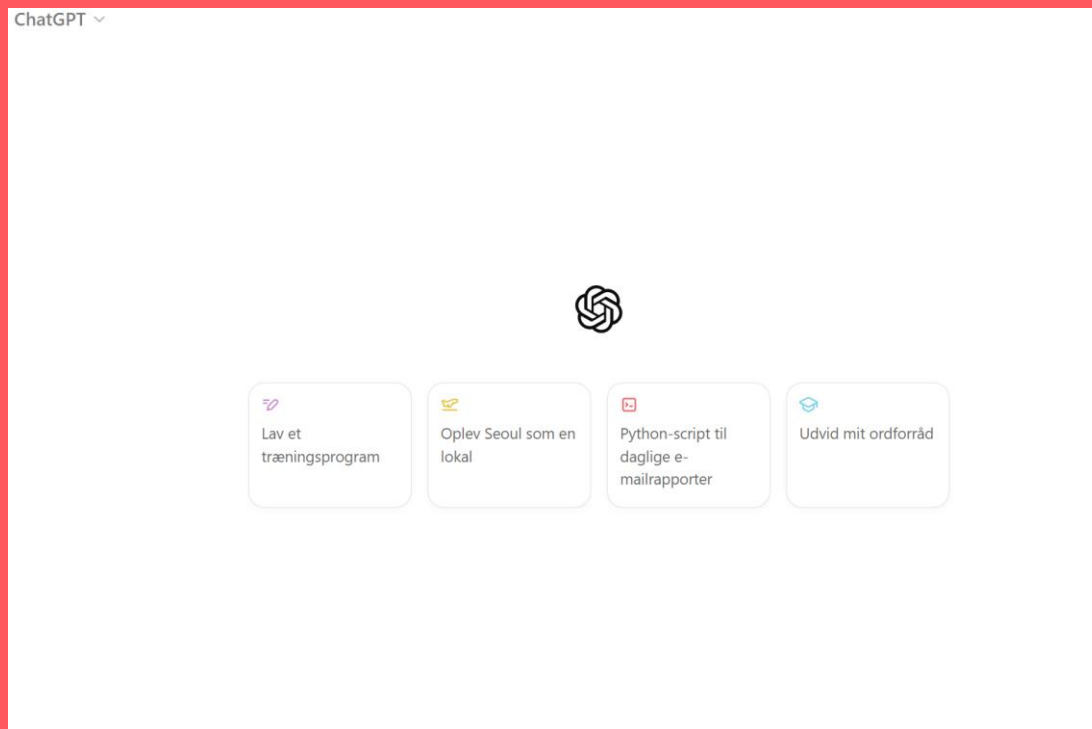
Samtidigt kan vi se, at 32 % foretrækker en lang
jobannonce på tekst med dybdegående
beskrivelse,
og 21 % foretrækker en video, der beskriver
arbejdet og arbejdspladsen.

Lad ChatGPT hjælpe dig med din næste jobannonce



ChatGPT kan være en god sparringspartner, når man skal lave stillingsopslag og vil målrette stillingsopslaget til en bestemt målgruppe.

I videoen til højre kan du helt konkret se et eksempel på, hvordan ChatGPT kan hjælpe dig med at målrette dine stillingsopslag.



Emilie Sierant Sørensen, Komponent

Kunstig intelligens kan også hjælpe os med at vende tiltrækningen på hovedet

På et arbejdsmarked, hvor der er mangel på medarbejdere, kan det være nødvendigt for arbejdsgiverne at vende arbejdsmarkedet på hovedet – det betyder at henvende sig direkte til mulige medarbejdere. Det kaldes "direct sourcing" eller "arbejdsgiverdrevet rekruttering" – et værktøj, der hidtil er blevet brugt forholdsvis sjældent i den offentlige sektor, men som giver lovende muligheder på det digitale arbejdsmarked. Søg og kontakt i stedet for at slå op og håbe – Brugen af AI-baserede applikationer kan være med til at vende op og ned på arbejdsmarkedet, så arbejdsgiverne kan ramme individuelt kvalificerede kandidater i stedet for at annoncere bredt (Keppeler, F., 2024).



Florian Keppeler, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

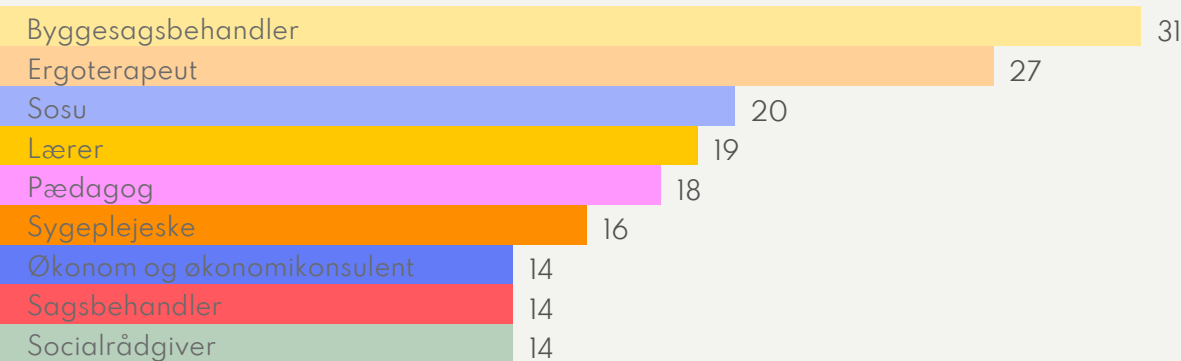
BAG OM

FORMEN

Hvem foretrækker video?



Grafen viser, at nogle fagområder foretrækker video i højere grad end andre. Herunder særligt f.eks. byggesagsbehandlere og ergoterapeuter.



Grafen viser, at særligt de unge medarbejdere foretrækker videoannoncer.

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Videoannoncer

Inspirationskatalog

Mange danske kommuner eksperimenterer allerede med nye metoder til at formidle ledige stillinger. Her har vi samlet et udvalg af videoer til inspiration for jer, der gerne vil afprøve det.

Du kan se videoerne ved at trykke på dem, mens du holder Ctrl-tasten nede.

“Arbejdspladsen kan gøres mere attraktiv, ved at der bliver fortalt, hvad vi laver på kommunen – måske med videoer – det set er bedre end det læste i alt fald til de unge mennesker. De benytter sociale platforme og omtale.”



Bliv brotægter i Hvidovre Kommune

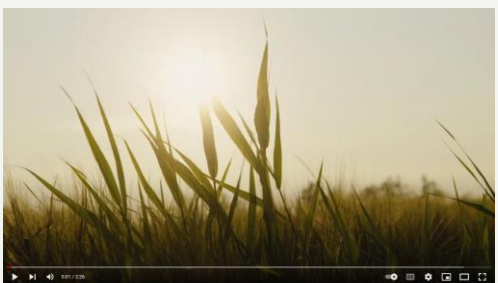
Hvidovre Kommune



Odder Kommune



Horsens Kommune



Job i Ringkøbing-Skjern Kommune

Ringkøbing-Skjern Kommune



Københavns Kommune



Albertslund Kommune

INDHOLDET

Hvad skal beskrives i jobannoncen?

For at nå de kommende medarbejdere gælder det om at undgå generiske bullets og klichéfyldte beskrivelser og i stedet hjælpe potentielle ansøgere til at danne sig et konkret og virkelighedsnært billede af det job, der tilbydes. Medarbejdere peger her på det vigtigste at have for øje, når jobannoncen skal formuleres (i prioriteret rækkefølge):

- 1 Et klart, retvisende indtryk af de opgaver, jeg kommer til at løse
- 2 Et klart, retvisende indtryk af arbejdsforhold (herunder arbejdstid, sted mv.)
- 3 En klar, retvisende beskrivelse af formålet med det arbejde, vi udfører, og den forskel, vi skaber
- 4 Et klart, retvisende indtryk af den kultur, der er på arbejdspladsen, og den kollegiale ånd, der er
- 5 Et klart, retvisende indtryk af goder (herunder løn, personalegoder mv.)

Prioriteringen er den samme på tværs af alder og fagområder.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

INDHOLDET

Ærlighed er nøglen

”Jeg synes, det er meget vigtigt, at man skriver præcis, hvad man søger, og hvad man kan tilbyde som arbejdsplads. Jeg har oplevet, at flere vælger ikke at søge en stilling, da det er for upræcist.”

“Jobannoncer tenderer til at være meget lyserøde i forhold til virkeligheden.”

“En jobannonce skal man kunne stole på. Er der problemer i gruppen, så skal der ikke stå, at det er en velfungerende gruppe. Rygterne går, og alle ved, hvis der f.eks. er en dårlig leder eller dårligt samarbejde i gruppen.”

”Det er vigtigt, at der står, hvilke opgaver der skal udføres i stillingen. Og at det efterfølgende også er den opgave, man bliver sat til at løse.”



Hvordan skaber man en jobannonce, der tiltrækker?

På tværs af køn, alder og faglighed er medarbejderne enige om, at de især tiltrækkes af jobannoncer, der formår at give et klart og ærligt billede af de konkrete opgaver, jobbet indeholder. Næsten lige så vigtigt er det ifølge medarbejderne, at jobannoncen er præcis og informativ i forhold til de arbejdsforhold, man som medarbejdere skal agere i.

Som arbejdsgiver gælder det om at gøre det nemt for en kommende medarbejder at "se sig ind i jobbet" og hurtigt afkode, om det, der tilbydes i jobannoncen, matcher det arbejdsliv, man ønsker sig og kan trives i.

Tre gode råd, når man vil have potentielle ansøgere til at reflektere på et jobopslag:

1. Gør det nemt for ansøgeren at forestille sig livet og hverdagen som ansat hos jer. Benyt gerne et konkret og billedskabende sprog.
2. Drop generiske og klichéfyldte opgavebeskrivelser – beskriv i stedet de konkrete arbejdsopgaver i et detaljeret, virkelighedsnært og retvisende sprog. Som ansøger vil jeg f.eks. gerne vide, præcis hvilke opgaver jeg skal løse, hvad arbejdet indebærer i praksis, hvem der bliver mine tætteste samarbejdspartnere, og hvad jeg får ansvar for.
3. Vis ansøger de arbejdsforhold, han/hun skal fungere i, og skab et fundament for centrale afklaringer såsom: Kan jeg arbejde hjemmefra indimellem? Er det muligt at øge min arbejdstid i de uger, hvor jeg ikke har børn, og sænke den tilsvarende, når børnene er hos mig? Spiser vi frokost sammen? Får jeg en mentor?

Derudover viser andre studier, at annoncer er særligt effektive, hvis deres budskaber er autentiske, målgruppeorienterede og differentierer sig fra konkurrenterne (Keppeler m.fl., 2023).



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent



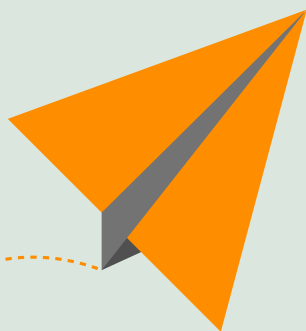
Medarbejderne som ambassadører

Medarbejdere, der deler deres personlige historier og erfaringer fra arbejdspladsen, har betydelig indflydelse på potentielle ansøgere. En undersøgelse viser, at mund-til-mund-metoden og medarbejderudtalelser kan være en troværdig og indflydelsesrig rekrutteringskilde. Medarbejderudtalelser virker især troværdige, hvis man lader medarbejderne beskrive sig selv i stedet for organisationen ([Van Hove, 2007](#)). Derfor er det værdifuldt at inddrage medarbejderne i rekrutteringsprocessen.

Desuden er mange medarbejdere en del af faglige netværk, som de kan aktivere i rekrutteringen af nye kollegaer med henblik på at tiltrække nye talenter.

Medarbejderne kan inddrages på mange måder i rekrutteringsprocessen. Man kan f.eks. lade medarbejdere deltage i virtuelle rekrutteringsarrangementer, hvor de deler deres egne erfaringer med at arbejde på arbejdspladsen. De kan også opfordres til at dele stillingsopslag og relevant information i deres professionelle netværk på sociale medier. Arbejdspladsen kan etablere et anbefalingssystem, hvor eksisterende medarbejdere identificerer og anbefaler kvalificerede kandidater fra deres netværk til ledige stillinger. Specifikke medarbejdere kan også indgå i jobopslaget med et telefonnummer og en opfordring til at ringe dem op for at høre mere om, hvordan det er at arbejde hos jer.

Mulighederne er mange! Husk blot på, at man kun kan skabe ægte og troværdig employer branding, som appellerer til potentielle ansøgere, når de medarbejdere, der bidrager, gør det af lyst og kærlighed til deres arbejdsplads.



“Det er kun, hvis det er et reelt billede – jeg vil ikke dele et falsk glansbillede.”

“Vi har en facebookside i dagplejen, hvor vi allerede deler de gode historier, så andre kan få øjnene op for arbejdspladsen.”

“Vi, der er medarbejdere, skal sælge vores arbejdsplads. Det er os, der bedst kan give et sandt overblik over jobbet. Hvis vi taler positivt, bliver det til positive fortællinger. Gør os synlige på de sociale medier.”



Medarbejderne som ambassadører

Vi har spurgt, hvad skal der til, for at ansatte vil dele historier om deres arbejdsplads på sociale medier som et led i at tiltrække nye medarbejdere?

37 % af medarbejderne angiver, at de foretrækker ikke at dele historier om deres arbejdsplads på de sociale medier.

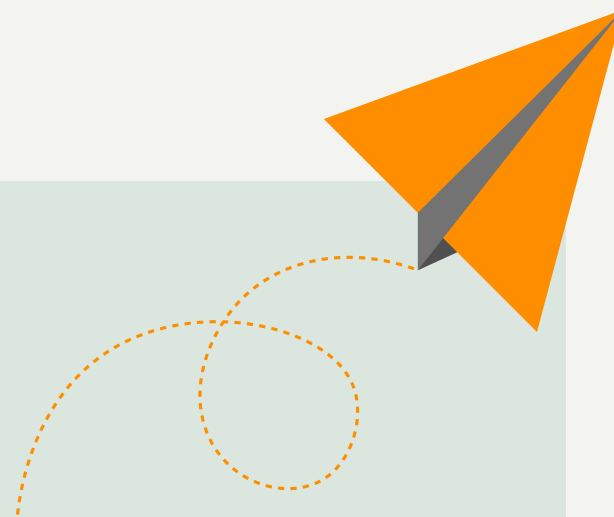
De resterende **63 %** angiver, at det, der er særligt vigtigt for dem, hvis de skal dele historier fra deres arbejde, er:

- At vi på min arbejdsplads bliver enige om, hvilke værdier vi vil fremhæve.
- Har klare regler for, hvad vi deler på hvilke medier, og hvad vi ikke skal dele.
- At vi er fælles om det på arbejdspladsen, så jeg ikke fremstår som den eneste medarbejder, der deler gode historier.
- At jeg må dele min personlige vinkel.

Som leder kan du understøtte dine medarbejders lyst til at påtage sig en ambassadørrolle ved at fremme en kultur, hvor de medarbejdere, der har lyst til at dele arbejds historier på sociale medier, føler sig motiverede og trygge ved at gøre det. Skab f.eks. et rum mellem medarbejderne, hvor I kan have en dialog om de værdier, der kendetegner jeres arbejdsplads, og medarbejderne kan inspirere hinanden til at få øje på de historier, de har lyst til at dele med omverdenen.

“Som udgangspunkt vil jeg ikke dele noget på ”private” sociale medier (Instagram, Facebook mv.) – Kun på LinkedIn.”

“Jeg deler løbende historier på LinkedIn og som oftest ud fra deling af gode oplevelser, erfaringer, resultater m.m.”



**PLADS
TIL
ALLE**



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM



Diversitet og rummelighed på arbejdspladsen er afgørende elementer i et moderne dansk arbejdsliv. Forskning peger på, at et inkluderende klima på arbejdspladsen er positivt og signifikant relateret til jobtilfredshed og medarbejderes engagement såvel som præstation og desuden negativt relateret til opsigelse (Holmes m.fl., 2021). I en tid præget af en stadig stigende mangel på arbejdskraft kan det være nyttigt og gavnligt for arbejdsgiverens tiltrækningskraft, at alle medarbejdere føler sig velkomne, inkluderede og respekterede på arbejdspladsen (Choi m.fl., 2023). Dette indebærer en aktiv indsats for at skabe plads til alle uanset kulturel baggrund, religiøst tilhørsforhold, seksuel orientering, køn og helbredsmæssige forhold.

Undersøgelsen her måler udelukkende på vigtigheden af lige kønsfordeling i ledelsen og betydningen af gode forhold for LGBTQ+-ansatte, selvom andre elementer også er vigtige. Resultaterne peger på, at disse to områder vurderes særligt vigtigt hos de yngre medarbejdere. Ifølge respondenternes kvalitative udsagn i undersøgelsen så er rummelighed i bredere forstand dog vigtigt for hovedparten af medarbejderne. Her et par eksempler på typiske besvarelser på spørgsmålet: Hvad er det bedste ved dit arbejde?:

“Jeg lægger ikke kun vægt på, at min arbejdsplads understøtter LGBTQ+, men i høj grad også er åben for at finde plads til medarbejdere med psykiske eller fysiske udfordringer.”

”Meget stor diversitet og tolerance for forskellighed.”

”At der er plads til at se det hele menneske – både ift. borgeren og hos os som medarbejdere.”

”Mangfoldighed og frihed til at være den person, man er, og med den personlighed, man har. Inklusion er en stor del af det, jeg lægger stor vægt på. På min arbejdsplads er der plads til alle typer af seksualitet og religioner, og det sætter jeg stor pris på, for det gør, at alle slapper meget mere af og tør være den, de er.”

Betydning af kønsfordeling og LGBTQ+

I det nedenstående er respondenterne adspurgt om, hvor vigtigt lige kønsfordeling i ledelsen er for dem i fremtidige ansættelser. Det giver altså en indikation af, at det for nogle kan have betydning i valget af kommende arbejdsgivere.

For 19 % har det stor eller meget stor betydning, at der er lige kønsfordeling i ledelsen på deres arbejdsplads.

For 48 % har det enten ingen eller lille betydning, mens **34 %** svarer hverken-eller.

Der er ikke forskelle blandt mænd og kvinder i disse præferencer.

For 31% har det stor eller meget stor betydning, at deres arbejdspladsen understøtter LGBTQ+ ansatte på deres arbejdsplads.

For 35 % har det enten ingen eller lille betydning, mens **34 %** svarer hverken-eller.



Særligt de unge er optagede af LGBTQ+-forhold

I det nedenstående er respondenterne adspurgt om, hvor vigtigt det er for dem, at arbejdspladsen understøtter gode forhold for LGBTQ+-ansatte i fremtidige ansættelser. Det giver altså en indikation af, at det for nogle kan have betydning i valget af kommende arbejdsgivere.

I aldersgruppen 18-25 årige svarer **50 %**, at det har stor eller meget stor betydning, at deres arbejdsplads understøtter LGBTQ+-ansatte.

For 30 % har det enten ingen eller lille betydning, mens 20 % svarer hverken-eller.

For de 26-33 årige svarer **46 %**, at det har stor eller meget stor betydning, at der er lige kønsfordeling i ledelsen på deres arbejdsplads.

For 30 % har det enten ingen eller lille betydning, mens 24 % svarer hverken-eller.

Der er en signifikant positiv sammenhæng mellem aldersgruppen 18-25 år og vigtigheden af, at deres arbejdsplads støtter LGBTQ+-medarbejdere, i sammenligning med de andre aldersgrupper, se [appendiks 3](#).

“Jeg tror ikke, at jeg vil have det godt, hvis jeg kom til at arbejde et sted, hvor der intet fokus var på klima eller minoriteter.”

Diversitet og mangfoldighed er vigtigt på den attraktive arbejdsplads

Mangfoldighed er ikke bare nice-to-have i en organisation. Mangfoldighed er det, der ruster jer til morgendagens udfordringer.

I mit arbejde har jeg oplevet, at grupper med stor mangfoldighed eller forskellighed i gruppen simpelthen er klogere grupper. Forskellighed i tilgangen – faglighed, personlighed, anciennitet, alder, køn, religion m.m – giver forskellighed i tankegangen, udvider gruppens spektrum for ideer, øger gruppens forståelsesramme for opgaveløsningen og mulighed for at møde borgere i øjenhøjde samt højner sandsynligheden for følgeskab til en forandring.

Sagt omvendt: Vanetænkning – det hører ensartede grupper til!

Så når vi skal lykkes med at levere velfærd til et stort antal borgere, med stigende kompleksitet og faldende budgetter, så er det en forskelligartet gruppe, vi har brug for.



Alice Holmberg, Komponent

Hvilken betydning har personlige værdier for ens valg af arbejdsplads?

Ifølge Fit-teori har det en central betydning for jobtilfredshed, resultater, tiltrækning og tilknytning, at man oplever overensstemmelse mellem sine egne og arbejdspladsens værdier – et såkaldt 'fit'.

Der findes forskellige typer af fit. Overordnet taler man om person-environment-fit, hvor der grundlæggende skal være et kompatibelt overlap mellem ens personlige værdier og de værdier, som eksisterer i ens arbejdsmiljø.

Dette kan deles op i to undergrupper: person-organisation-fit og person-job-fit. Dette dækker over, at man oplever forenelighed mellem sine personlige og organisationens værdier, samt at man oplever overensstemmelse mellem egne kompetencer og opgavekravene i ens daglige arbejde. Eksempelvis kan man godt opleve et fit til sit daglige job, selvom man ikke kan se sine værdier afspejlet i arbejdspladsens hovedorganisation. Ideelt skal begge være til stede for at skabe de bedste resultater.

Hvis man ikke oplever, at ens arbejdsplads' værdier passer sammen med ens personlige værdier, så kan der opstå et mis-fit. Det kan resultere i lav jobtilfredshed og dårligere resultater (Van Vianen, 2018).



Ida Heise, Komponent



Personlige værdiers betydning

“For mig er det virkelig vigtigt, at jeg kan lave **spejl-testen** hver morgen, hvor jeg ser mig selv i spejlet og siger:

”Kan jeg stå inde for denne organisation, det, den er sat i verden for, og den måde, den drives på?”

Jeg har altid været i det offentlige – både stat, offentlig selvstændig virksomhed og kommune – og jeg må indrømme, at lige meget hvilken organisation jeg har været i her, så er den måde, som organisationerne er blevet drevet på, blevet **mere og mere presset.**”

- respondent fra undersøgelsen

BÆREDYGTIGHED



At kommunen aktivt arbejder for klima og miljø, er vigtigt i fremtidige ansættelser

For 36 % har det stor eller meget stor betydning, at arbejdspladsen aktivt arbejder på

at reducere verdens klimaaftryk

gennem f.eks. internationale partnerskaber og erhvervsfremme i fremtidige ansættelser.

For 26 % har det enten ingen eller lille betydning, mens **38 %** svarer hverken-eller.

“Jeg er optaget af klimaforandringer og dyrevelfærd, så det ville være attraktivt for mig med en arbejdsplads, som også havde fokus på dette, men jeg ville ikke søge andet arbejde med dette som vigtigste fokuspunkter.”

At kommunen aktivt arbejder for klima og miljø, er vigtigt i fremtidige ansættelser

For 42 % har det stor eller meget stor betydning, at arbejdspladsen aktivt arbejder på

at reducere det danske/kommunens lokale klimaaftryk

gennem reduktion af CO₂-udledninger på arbejdspladsen og i kommunen – f.eks. gennem indkøb, styring af bygningsmasse, energiforsyning mv. i fremtidige ansættelser.

For 24 % har det enten ingen eller lille betydning, mens **34 %** svarer hverken-eller.



At kommunen aktivt arbejder for klima og miljø, er vigtigt i fremtidige ansættelser

For 45 % har det stor eller meget stor betydning, at arbejdspladsen aktivt arbejder på

at forbedre miljøet samt biodiversiteten i kommunen

gennem f.eks. etablering af randzoner, vild natur mv. i fremtidige ansættelser.

For 23 % har det enten ingen eller lille betydning, mens **32 %** svarer hverken-eller.



Sammenhæng mellem klima og tilknytning af medarbejdere

Medarbejdere vil som udgangspunkt gerne bidrage til en mere bæredygtig fremtid. Det er dog ikke nemt, da bæredygtighed og klimavenlighed på en og samme tid er allemandseje og de færrestes primære ansvar.

International forskning viser, at medarbejdere er mere engagerede og tilknyttet til arbejdspladser, hvor de oplever værdimæssig overensstemmelse i forhold til beslutningsautonomi, støtte fra kollegaer, støtte fra leder og det organisatoriske klima. Dette gælder både for bæredygtighedsspørgsmål og generelt (Kühner m.fl., 2024 og Zacher m.fl., 2023).



Hvad er et relevant fremtidigt emne i forbindelse med tiltrækning og rekruttering fra forskningen?

International rekruttering bliver også en stor udfordring for de lokale myndigheder i fremtiden.

Som tallene fra KL for forskellige kommunale job viser, vil efterspørgslen efter arbejdskraft fra Danmark ikke blive mødt. International rekruttering, især på det fælles europæiske arbejdsmarked, er nødvendig og nyttig for både Danmark og de europæiske oprindelseslande for de internationale kollegaer, som økonomisk forskning viser. (KL, 2023 og Krause m.fl., 2017).



Florian Keppeler, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse

Kapitel 3

Om onboarding og den gode start

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

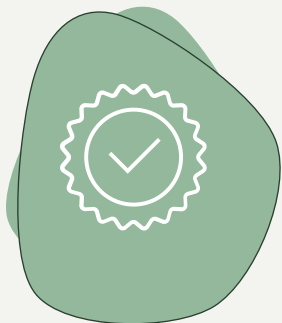
OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

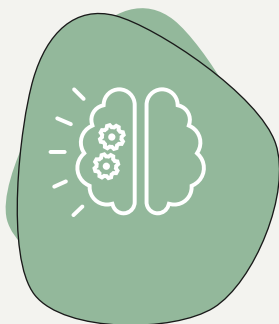
OM ALT DET ANDET

BAG OM

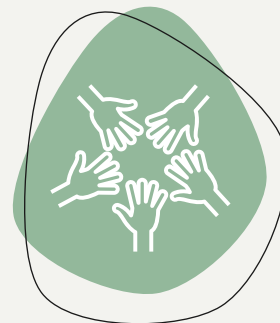
Kapitlet handler om



Er vi gode nok til at onboarde?
En status på tilfredshed med
opstarten [side 72-75](#).



Hvad kan vi gøre anderledes?
Nye ideer til onboarding-processen
[side 76-81](#).



Hvorfor er et godt onboarding-forløb
vigtigt? Betydningen for
engagement, motivation og
tilknytning [side 82-83](#).



Og giver faglige indsigter om bl.a.

- Praksischok blandt nyuddannede [side 74](#).
- Onboarding som organisationsudvikling
[side 78](#).
- Onboarding af ledere [side 81](#).



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

72 % var tilfredse med opstarten i deres job, nogle fagområder mere end andre.

Utilfredshed med onboarding er signifikant negativt relateret til sandsynligheden for at blive hos arbejdsgiveren.

De vigtigste indsigter om ... Onboarding

Medarbejdere og ledere har forskellig vurdering af kvaliteten af den kommunale onboarding.

Effektiv onboarding er positivt forbundet med medarbejdernes engagement, motivation og lyst til at blive længere.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

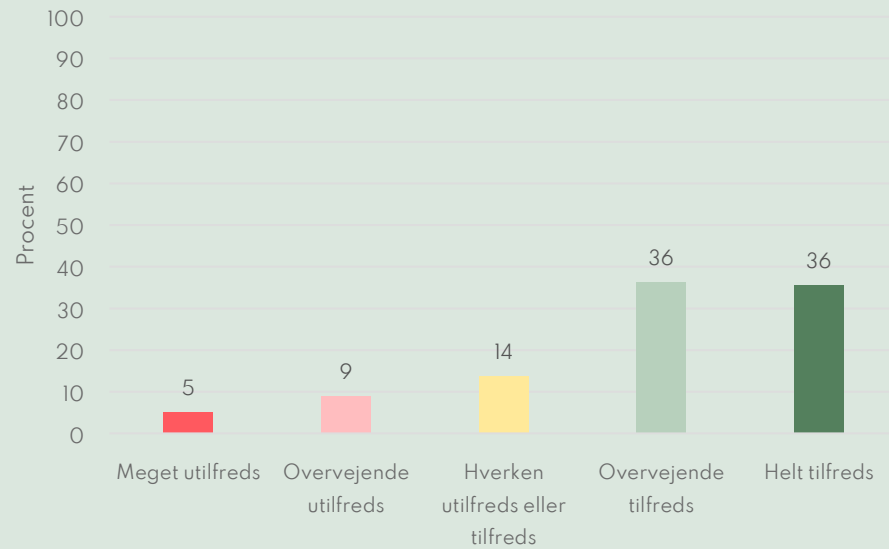
OM ALT DET ANDET

BAG OM

72 %
var tilfredse med
opstarten i deres job.



Vores data viser, i tråd med andre undersøgelser, at de, der er meget utilfredse med opstarten, er mere tilbøjelige til at forlade jobbet hurtigt. I denne undersøgelse er det kun nuværende og ikke tidligere medarbejdere, der er blevet adspurg. Derfor er det muligt, at antallet af utilfredse medarbejdere ville være højere, hvis tidligere medarbejdere også blev spurgt ([Frögéli m.fl., 2023](#)).



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

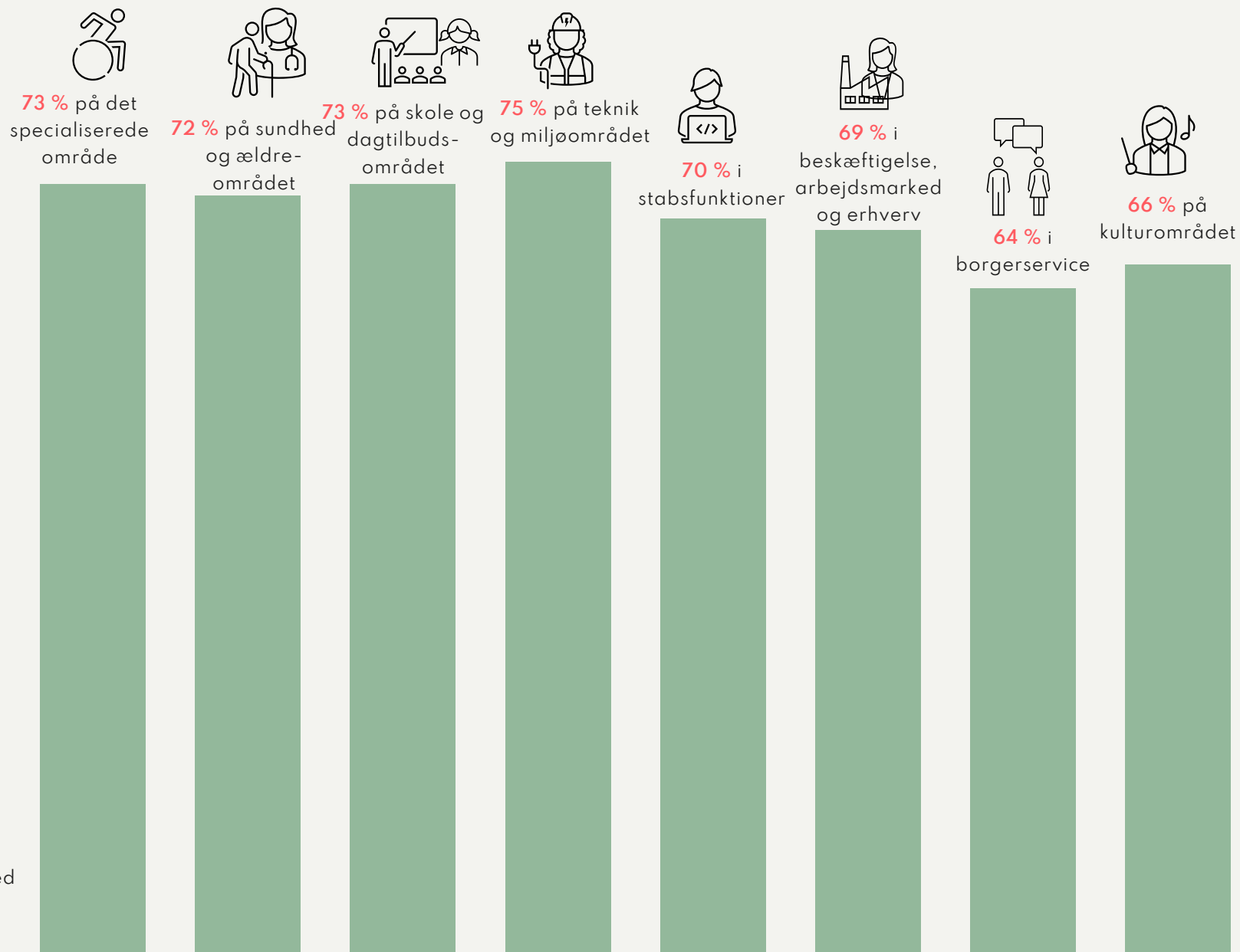
OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Tilfredshed med onboarding



Andel, der har været enten overvejende eller helt tilfredse med opstart i deres arbejde.

Nyuddannede kan opleve praksischok, når de starter i deres første job

Vi ser, at nyansatte kan opleve et realitetschok ved første ansættelse.
Det kan give et stort motivationstab.
Struktureret og støttet oplæring på jobbet kan være nyttig som onboarding -strategi
(Kjeldsen og Jacobsen, 2013).



Er vi så gode nok til at onboarder i dag?

74 % af lederne synes, at deres arbejdsplads er tilstrækkeligt god til at få nye medarbejdere godt ombord i dag.



Det samme gælder kun for **60 %** af medarbejderne.

Hver fjerde adspurgte har tidligere forladt et job, fordi de ikke oplevede at blive hjulpet godt nok ombord.

Mens 74 % af lederne mener, at deres arbejdsplads er tilstrækkeligt god til at få nye medarbejdere godt ombord, er tallet kun 60 % blandt medarbejderne selv. Endvidere viser undersøgelsen, at hver fjerde respondent tidligere har forladt et job på grund af utilstrækkelig onboarding.

Disse fund understreger vigtigheden af at investere i effektive onboarding-processer, der hjælper medarbejdere til at integrere sig godt og hurtigt på den nye arbejdsplads. Undersøgelser viser desuden, at en solid onboarding har potentiale til både at forbedre medarbejdertilfredshed og -tilknytning, men også styrke produktivitet og trivsel på arbejdspladsen (Harpelund og Højberg, 2016).

Find balancen mellem genbrug og individuel tilpasning



Når det kommer til den gode onboarding, kan der være stor forskel på, hvad der er optimalt – alt efter opgave, fagområde, alder – og ja, menneskelige præferencer. MEN der er også rigtig meget, der er universelt, for at vi kommer godt i gang på jobbet.

Så de to bedste – og mest simple – råd er:

- 1) Find jeres egen "grundskabelon" eller tjekliste for onboarding, så I ikke skal starte forfra hver gang. I kan f.eks. tage afsæt i min nedenfor.
- 2) Vær oprigtigt nysgerrig, og find ud af, hvad behovet er hos din nye medarbejder. Både i starten, efter en måned og efter tre. For det ændrer sig nok.



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent

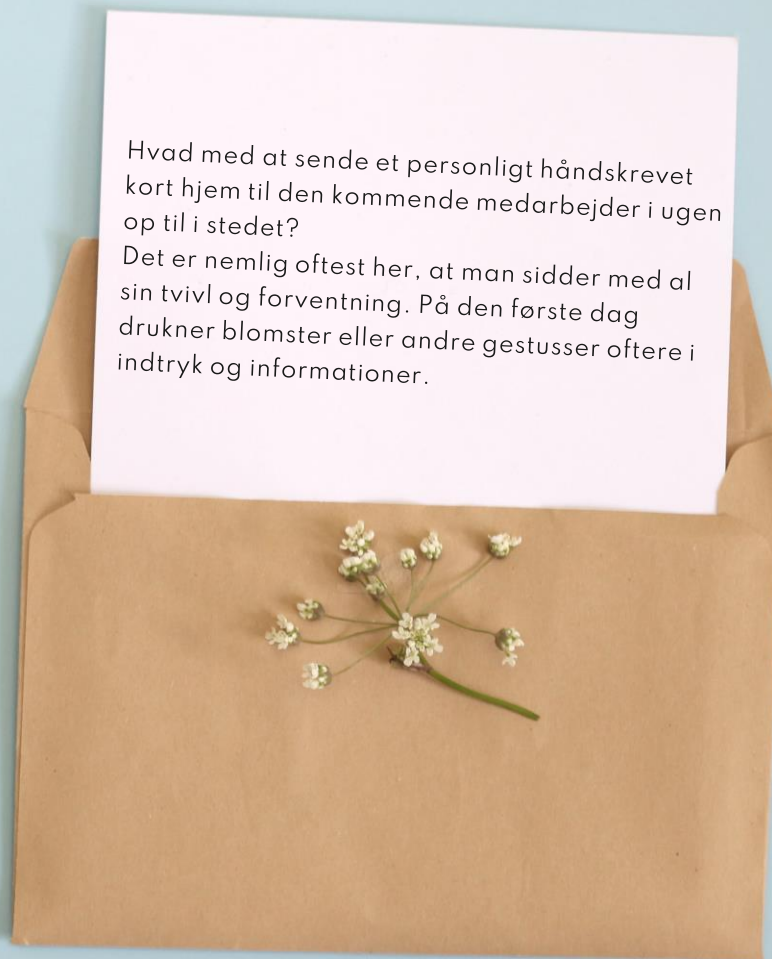


Har du prøvet at give en ny medarbejder blomster den første dag?



Hvad med at sende et personligt håndskrevet kort hjem til den kommende medarbejder i ugen op til i stedet?

Det er nemlig oftest her, at man sidder med al sin tvivl og forventning. På den første dag drukner blomster eller andre gestusser oftere i indtryk og informationer.



Tip: Eller hvad med en videohilsen fra de kommende kollegaer, hvor de siger hej og viser arbejdspladsen frem?

En god onboarding kan være gratis organisationsudvikling

Enhver ny medarbejder har en ret unik position – i hvert fald for en stund. Vedkommende har nemlig mulighed for at se jer og organisationen udefra og ind og dermed få øje på alle de dysfunktionaliteter og besynderlige vaner, som vi mennesker og organisationer har det med at tilegne os.

Hvis I stiller jeres nye medarbejder spørgsmålet: "Vil du ikke lægge mærke til alle de ting, du undrer dig over i den første tid?", så har I adgang til både relevant, gratis organisationsudvikling. Derudover får I en ekstra mulighed for at forklare det, som vedkommende ikke forstod i første omgang. Det kan desuden give den nye medarbejder følelsen af at være værdsat og inddraget.

Vi mennesker undergår alle sammen det, man kalder 'organisatorisk socialisering', så sørg for at få de gode undringer og ideer, inden de nye medarbejdere kommer med i "det har vi prøvet før"-klubben.



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent

Hvor god synes du, arbejdspladsen er til at få nye medarbejdere ombord i dag?

“Vi er på min arbejdsplads ved at udarbejde en ‘ny i job’-mappe, som indeholder alle de ting, vi gerne vil have nye medarbejdere igennem. Heriblandt oplæring i forskellige opgaver, introduktion til videns- og nøglepersoner og så videre.”

“Systematisk opfølgning og faglig sparring (gerne fra en mentor), nedsat arbejdsmængde – afstemt ift. Erfaringsniveauet, opmærksom på, at ‘onboarding’ tager tid (gerne 6-12 måneder, især for helt nyuddannede), og afstemme forventninger ift. serviceniveau og faglig standard.”

“Vi kan blive bedre til en struktureret onboarding med relevante og tilgængelige tjeklister og links. På nogle fagområder er bemanningen så klemmt, at onboarding-materialer ikke når at komme i brug.”

“Vi har et meget detaljeret introduktionsprogram, som vi er gode til at følge de første uger og måske måneder, men lader nok lidt for hurtigt de nye medarbejdere klare sig selv og overser vigtigheden af kontinuerlige opfølgninger på både fagligt niveau og trivsel efter 3-4 mdr.”



Hvad indeholder en god opstart?

For lederne

1. Få dig til at føle dig velkommen – også inden selve startdagen.
2. Skabe en struktureret proces for din første tid på arbejdspladsen.
3. Løbende spørge ind til din trivsel på arbejdspladsen.
4. Give dig arbejdsopgaver, som du har forudsætninger for at løse.
5. Koble dig op med en mere erfaren kollega, som introducerer dig til det faglige og sociale.

For medarbejderne

1. Skabe en struktureret proces for din første tid på arbejdspladsen.
2. Få dig til at føle dig velkommen – også inden selve startdagen.
3. Give dig arbejdsopgaver, som du har forudsætninger for at løse.
4. Løbende spørge ind til din trivsel på arbejdspladsen.
5. Koble dig op med en mere erfaren kollega, som introducerer dig til det faglige og sociale.



Data viser, at alle fem elementer i en opstart er enormt vigtige for både ledere og medarbejdere. Medarbejderne rangerer samtlige fem elementer over 4,3 på en skala fra 1-5 i vigtighed, mens lederne rangerer alle elementerne over 3,9.

Onboarding af ledere og chefer

Onboarding er afgørende for trivsel og tilknytning, uanset om du er medarbejder, leder eller chef. Dog varierer "god onboarding" afhængigt af målgruppen. Når det kommer til ledere og chefer, er forventningen om at levere fra dag et langt mere udbredt sammenlignet med medarbejdere. Dette skyldes ofte, at lederstolen har været tom i en periode, og nu har opgaverne bunket sig op. Samtidig har medarbejdere, borgere og samarbejdspartnere ofte allerede dannet sig et billede af og nogle klare forventninger til lederen allerede forud for opstarten. Behovet for at præstere fra dag et i kombination med en kalender, der hurtigt fyldes ud af driftsmøder, betyder desværre, at mange ledere oplever en (for) kort onboardingproces, som primært når at fokusere på administration, regler og procedurer, hvilket kan føre til manglende integration i organisationens kultur og politiske klima, men også i alt det, der "bøvler". Derfor er afsættet for onboarding af ledere og chefer væsentligt anderledes end for nye medarbejdere.

Væksthus for Ledelse har for nylig udgivet artiklen [Onboarding: Fortæl de nye ledere om bøvlet – Lederweb](#) og publikationen: [Få chefen rigtigt ombord – Inspiration til ledelse af onboarding](#). Her kan man læse meget mere om, hvordan man styrer onboarding af ledere og chefer på en måde, der giver dem de bedste forudsætninger for succes og tilknytning til organisationen.



Anne Mette Holme Bertelsen, Komponent

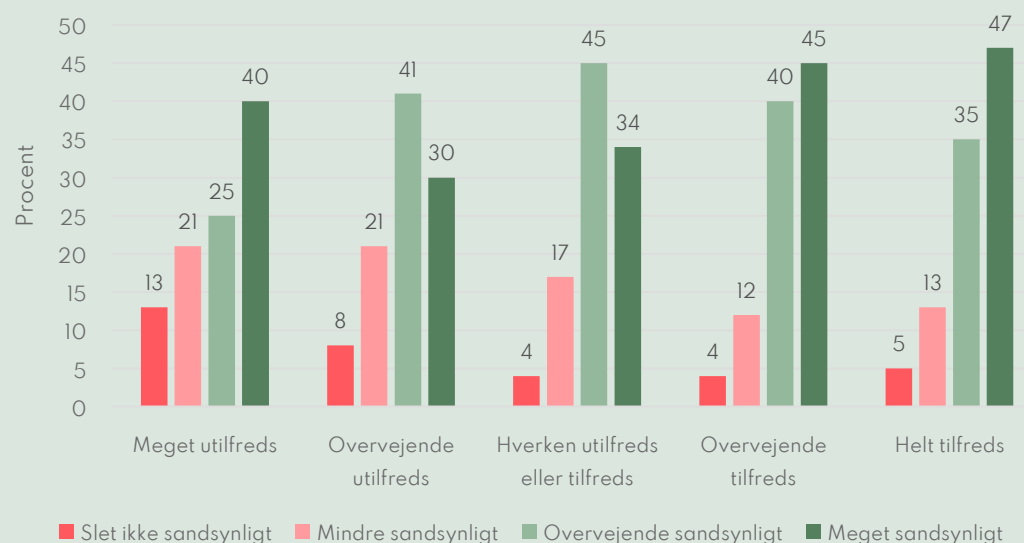
En god start er vigtig



Der er en signifikant positiv sammenhæng mellem at være tilfreds med opstarten i sit job og at se sig selv længere tid i jobbet.

Grafen herunder viser sammenhængen mellem, hvor tilfreds man var med opstart, og om man ser sig selv i jobbet om et år.

Den samme tendens ses efter fem år, men med en lidt svagere sammenhæng.



Hvis du har haft en god onboarding-oplevelse, er det signifikant mere sandsynligt, at ...



Dit engagement i jobbet er højere

Din motivation i jobbet er højere

Du ser dig selv blive i jobbet om et år

Du ser dig selv blive i jobbet om fem år

Vores undersøgelse har vist, at disse faktorer alle har en signifikant positiv sammenhæng med en god onboarding-oplevelse. Se [appendiks 4](#).



Kapitel 4

Om tilknytning

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Kapitlet handler om



En status på, hvor mange der ser sig selv i sit nuværende job om et år og om fem år, [side 89-93](#).



Hvad seniorerne selv siger kunne få dem til at blive længere på arbejdspladsen end oprindeligt planlagt, [side 126-130](#).



Tilknytningsfaktorer – hvad vi ser som en attraktiv arbejdsplads, som vi har lyst til at blive på, [side 101-102](#) og [107-115](#).



Tilknytningsfaktorer – årsager til, at ansatte har forladt tidligere jobs, [side 116-121](#).

Og giver faglige indsigter om bl.a.

- Alumnimanagement, [side 94-96](#).
- Livsfaser, [side 103-106](#).
- Multifaselivet, [side 122-125](#).

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Der findes faktorer, som hænger positivt sammen med sandsynligheden for, at du ser dig selv i jobbet længere.

63 % kunne forestille sig at vende tilbage til deres nuværende job efter at have været et andet sted.

På tværs af alle respondenter vurderes godt kollegaskab, god ledelse og tilfredsstillende løn særligt vigtigt for, at man ser arbejdspladsen som attraktiv.

De vigtigste indsigter om ... Tilknytning

Utilfredshed med nærmeste leder og overordnet ledelse er blandt de primære årsager til at forlade et job på tværs af alle respondenter.

18 % forestiller sig ikke at være i jobbet om et år, og 46 % ikke om fem år.



Tilknytningen gennem et forskningsperspektiv

Tilknytning af personale og personaleomsætning har været genstand for forskning i mere end 100 år. Omsætning er dyrt: Studier viser, at organisationer ofte har omkostninger på op til 200 % af en medarbejders årsløn for at rekruttere, udvælge og træne efterfølgere. Mindre håndgribelige omkostninger er også bemærkelsesværdige, herunder tab af tavs viden og social kapital, reduceret kundetilfredshed eller omsætningssmitte, dvs. en medarbejder går sjældent alene.

Et andet resultat: Hvis arbejdsgiver tiltrækker de passende målgrupper og investerer i grundig og evidensbaseret personaleudvælgelse, kan risikoen for omsætning reduceres ([Rubenstein m.fl., 2018](#)).



Florian Keppeler, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Hvor længe forestiller de ansatte sig at blive i jobbet?



Om et år ...

Næsten halvdelen finder det meget sandsynligt, at de er i jobbet om et år.

35 % finder det overvejende sandsynligt, at de er i jobbet om et år.

Mens 18 % forestiller sig ikke at være i jobbet om et år.

47 %

35 %

13 %

5 %

Om fem år ...

Under en fjerdedel finder det meget sandsynligt, at de er i jobbet om fem år.

31 % finder det overvejende sandsynligt, de er i jobbet om fem år.

29 % finder det mindre sandsynligt, at de er i jobbet om fem år.

Mens 17 % siger, at det slet ikke er sandsynligt, at de er i jobbet om fem år.

22 %

31 %

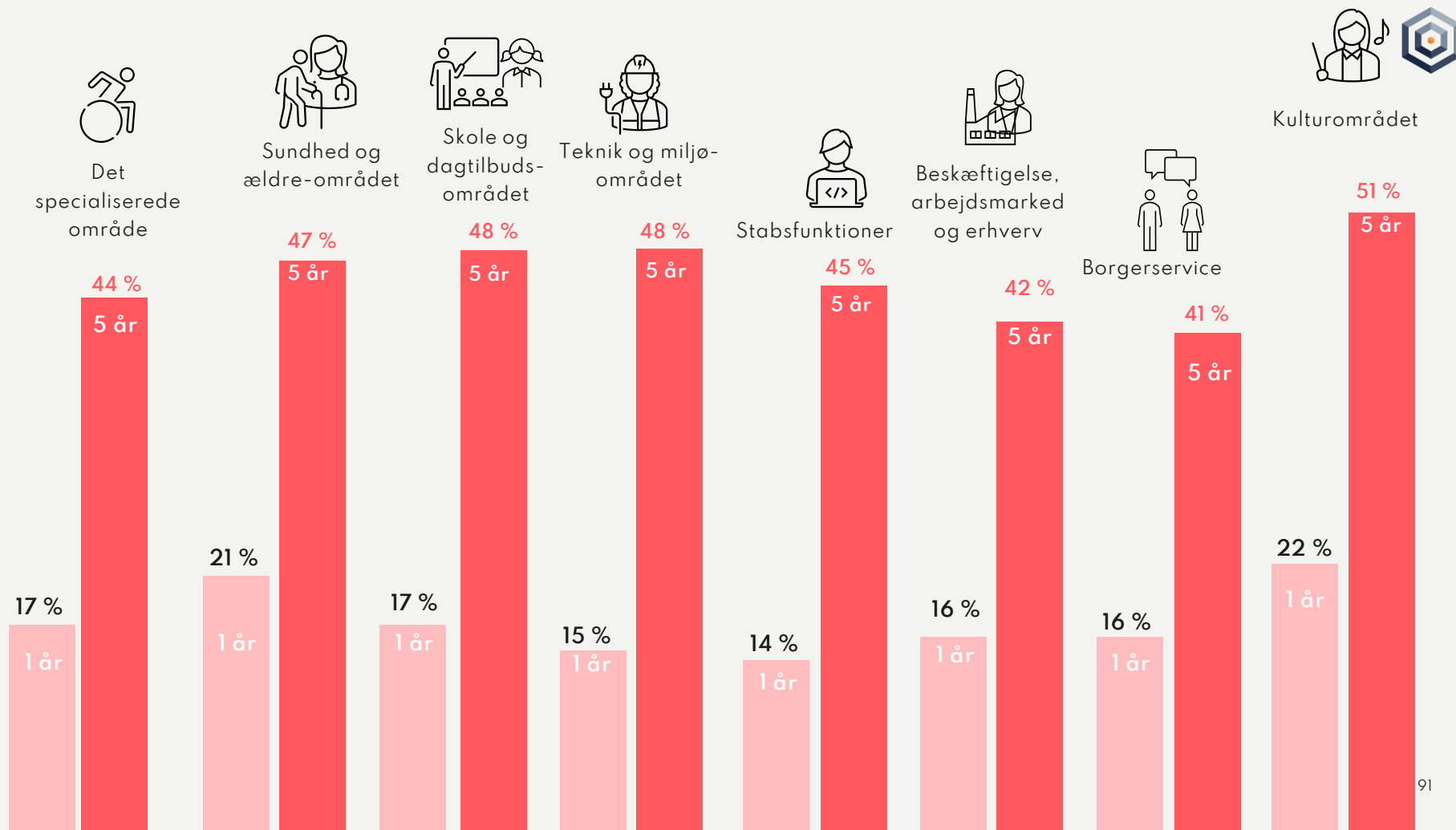
29 %

17 %

Fagområder

Hvor mange ser ikke sig selv i jobbet om et og fem år?

Nedenstående viser den andel, der har svaret, at de finder det mindre sandsynligt eller slet ikke sandsynligt, at de ser sig selv i jobbet om hhv. et og fem år.



Hvordan ser det ud for udvalgte stillinger?

Hvor stor er sandsynligheden for, at du ser sig selv i stillingen ...

Om et år

Anbefaling

- Vær nysgerrig på årsagerne til, at en relativ stor andel af medarbejderne forventer et snarligt jobskifte. Handler det om interne eller eksterne faktorer eller en blanding? Hvilke handlinger kalder det på?
- Træn og evaluer ledelsespraksis, så ledere i hele kæden formår at motivere og engagere medarbejderne og løbende adressere de udfordringer, der kan føre til omsætning.
- Skab et meningsfuldt miljø, hvor medarbejdere oplever sig betydningsfulde og har gode muligheder for at få indflydelse fagligt og på eget arbejdsliv.
- Ifølge Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering så skiftede næsten en million danskere job i 2022. Overvej, hvordan I kan være fleksible på et dynamisk arbejdsmarked, hvor medarbejdernes ansættelser er kortere end tidligere.

	Slet ikke sandsynligt	Mindre sandsynligt	Overvejende sandsynligt	Meget sandsynligt
SOSU	7 %	14 %	36 %	43 %
Pædagog	7 %	17 %	37 %	39 %
Lærer	3 %	15 %	43 %	39 %
Sygeplejerske	14 %	14 %	41 %	32 %
Byggesagsbehandler	8 %	4 %	33 %	54 %
Socialrådgiver	4 %	11 %	36 %	49 %
Ergoterapeut	0 %	26 %	16 %	58 %
Sagsbehandler	2 %	9 %	43 %	46 %
Økonom og økonomikonsulent	5 %	15 %	29 %	51 %

Om fem år

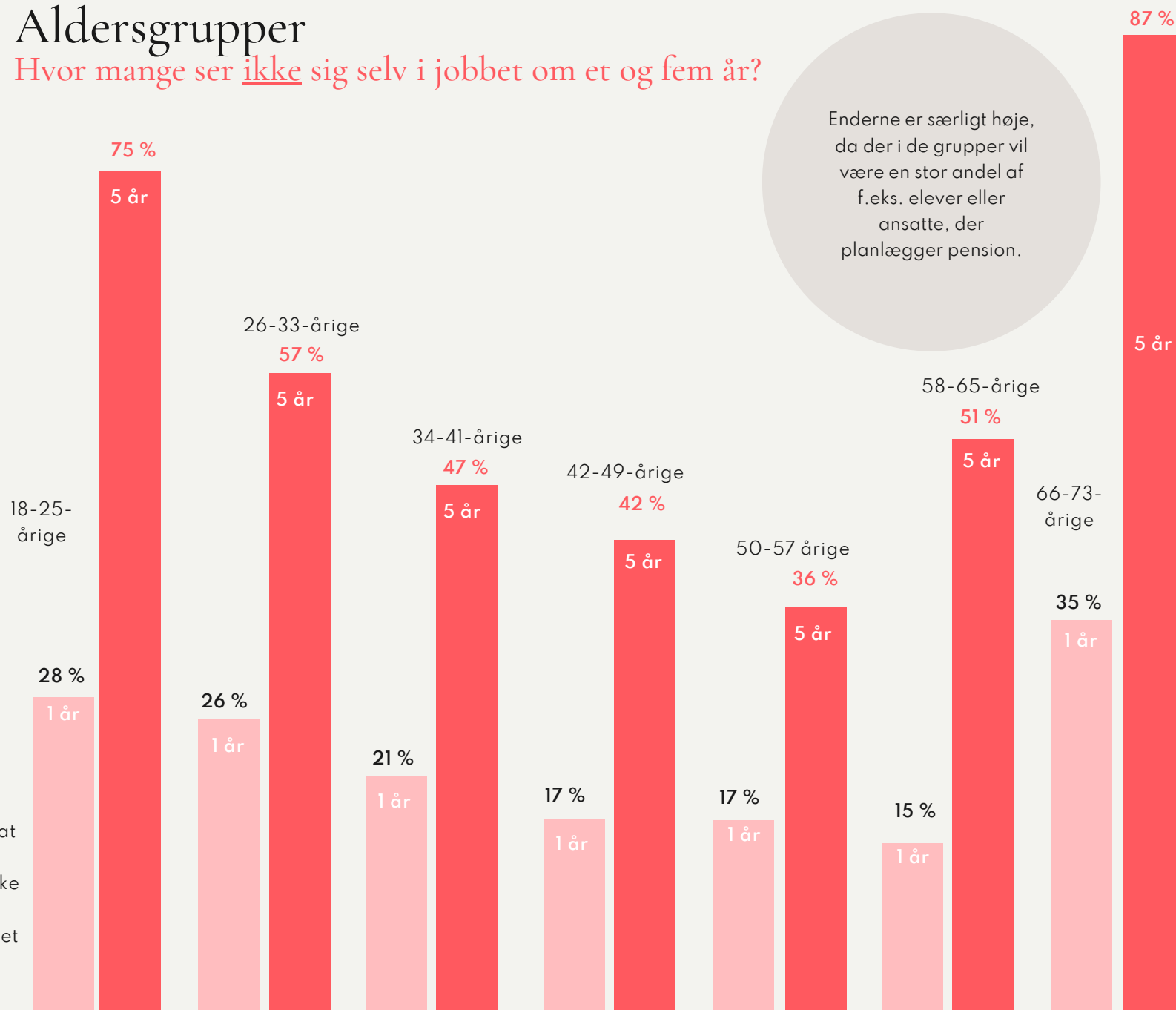
	Slet ikke sandsynligt	Mindre sandsynligt	Overvejende sandsynligt	Meget sandsynligt
SOSU	21 %	27 %	30 %	22 %
Pædagog	23 %	30 %	29 %	18 %
Lærer	13 %	36 %	35 %	16 %
Sygeplejerske	26 %	35 %	23 %	17 %
Byggesagsbehandler	4 %	46 %	38 %	13 %
Socialrådgiver	13 %	31 %	36 %	20 %
Ergoterapeut	16 %	19 %	39 %	26 %
Sagsbehandler	9 %	36 %	34 %	21 %
Økonom og økonomikonsulent	19 %	28 %	32 %	20 %



Aldersgrupper

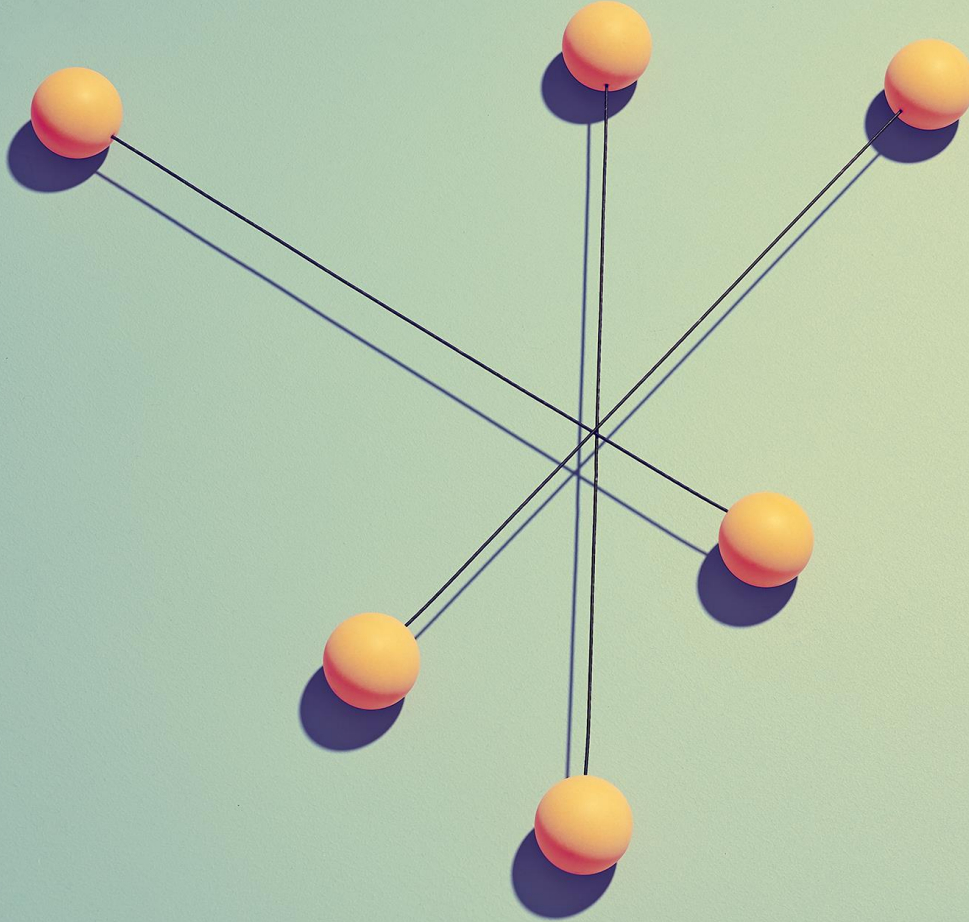
Hvor mange ser ikke sig selv i jobbet om et og fem år?

Enderne er særligt høje, da der i de grupper vil være en stor andel af f.eks. elever eller ansatte, der planlægger pension.



Graferne viser den andel, der har svaret, at de finder det mindre sandsynligt eller slet ikke sandsynligt, at de ser sig selv i jobbet om hhv. et og fem år.

ALUMNIMANAGEMENT



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM



Alumnimanagement er et begreb, der bruges om det at have et større fokus på sine tidligere medarbejdere.

De kan nemlig være interessante for organisationerne på flere måder. De tidligere medarbejdere kan være vigtige medspillere i at skabe jeres omdømme, når de fortæller om arbejdspladsen til andre. Men de kan også være din potentielt kommende medarbejder igen. For selvom vi i tiden ser mange, der skifter job, så forestiller en stor del af dem sig, at de gerne vil vende tilbage igen. At få en tidligere medarbejder ind kan på mange måder være en fordel – de kender organisationen og vil være nemmere at onboarde og ved, hvor de kan bringe den nye viden, de har fået i mellemtiden, i spil.



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent

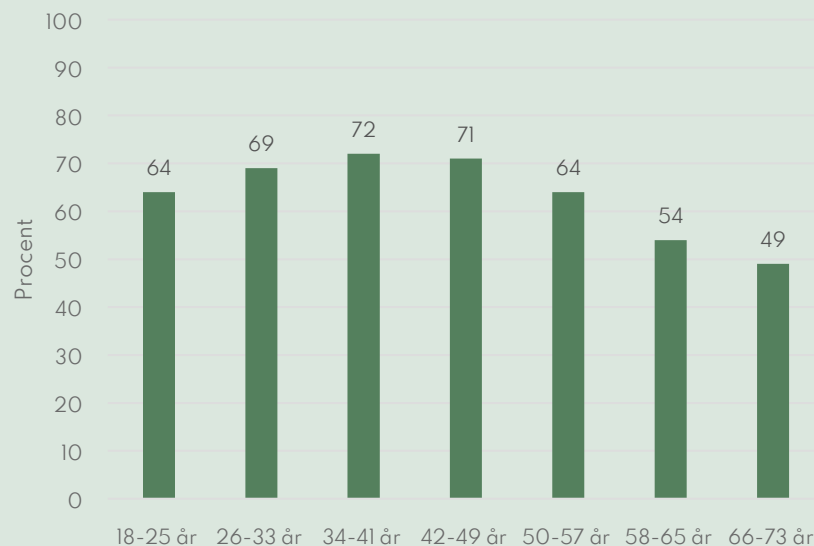
Mange kan forestille sig at vende tilbage til tidligere arbejdspladser



63 % kunne forestille sig at vende tilbage til deres nuværende arbejdsplads efter at have været et andet sted.

Og andelen er højere, hvis vi kun spørger lederne.

Tendensen ses hos alle aldersgrupper.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Lad os se ind i
undersøgelsens fund om,
hvad der giver lyst til at
blive.



Faktorer, der hænger sammen med, at man ser sig selv længere i jobbet



Tilfredshed med onboarding

At du er stolt af dit arbejde

At du oplever dit arbejde som meningsfuldt

At du oplever autonomi, tilhørsforhold og kompetence
(motivationsforudsætninger)

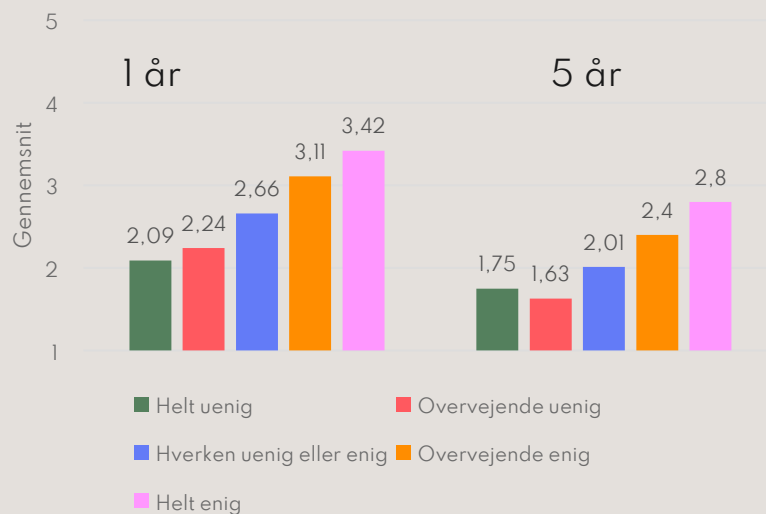
At du oplever dit arbejde omtalt positivt i offentlighed og omgangskreds

Vores undersøgelse har vist, at disse faktorer alle har en signifikant positiv sammenhæng med en god onboarding-oplevelse. Se appendiks 5.

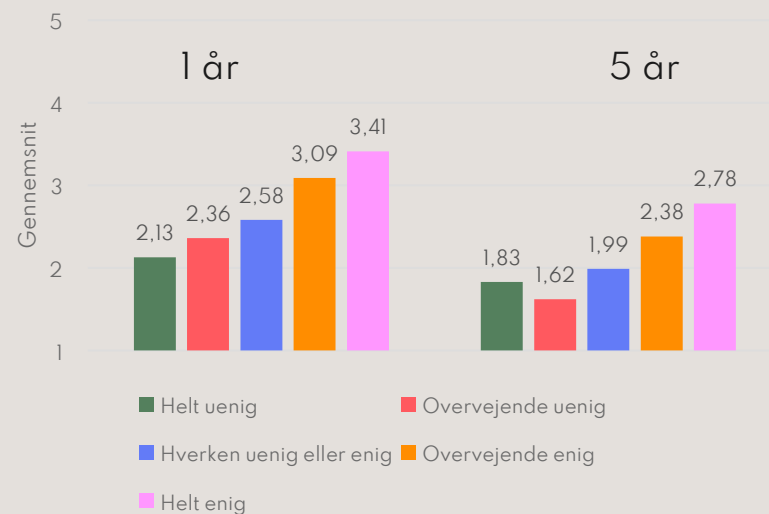


Ansatte ser sig selv længere i jobbet, hvis ...

Engagement i jobbet øger sandsynligheden for, at du ser dig selv i jobbet om et og fem år.



At opleve jobbet som meningsfuldt øger sandsynligheden for, at du ser dig selv i jobbet om et og fem år.



Disse sammenhænge er signifikante. [Se appendiks 5.](#)

To måder at se på tilknytningsfaktorer – og lighederne og forskellene derimellem

På de følgende sider vil vi vise to forskellige måder, som vi har brugt til at se på tilknytningsfaktorer i undersøgelsen:

1. Hvad vi angiver som vigtige faktorer, for at en arbejdsplads er attraktiv, og at vi har lyst at blive på den, mens vi er i jobbet. Dette er altså et perspektiv, der viser, hvad respondenterne oplever som vigtigt her og nu. Denne liste kan du se på side 101.
2. Hvad vi angiver som faktorer, der har spillet ind, når vi (potentielt) har forladt tidligere jobs. Dette er altså et perspektiv på, hvad der rent faktisk har ført til, at man har forladt tidligere jobs. Denne liste kan du se på side 116.

I undersøgelsen har vi spurgt ind til de to elementer på forskellig vis for at afdække nuancerne i de forskellige spørgsmål. Det betyder, at vi ikke 1:1 kan stille faktorerne op over for hinanden og sammenligne. Men når vi analyserer data på kryds og tværs, tegner der sig alligevel et tydeligt mønster:

- God ledelse er både vigtigt, når vi ser på, hvad der er attraktivt her og nu, og en grund til, at vi forlader jobbet, hvis vi ikke er tilfredse.
- Godt kollegaskab angives som en særligt vigtig grund til, at arbejdspladsen opfattes som attraktiv nu, og et dårligt arbejdsmiljø som en af de største grunde til at forlade et job. Det relationelle og kulturen er altså vigtigt.
- Tilfredsstillende løn angives som en af de særligt vigtige faktorer for, at vi opfatter arbejdspladsen som attraktiv, men er omvendt ikke en faktor, der vurderes højt, når vi skal vurdere, hvorfor vi har forladt tidligere arbejdspladser. Det er ligeledes heller ikke en faktor, der blev vurderet højt som tiltrækningsfaktor.



Tilknytningsfaktorer

Hvad udgør en attraktiv arbejdsplads, som du har lyst til at blive på?

Top-8 på tværs af alle respondenter

- 1 Et godt kollegaskab
- 2 God ledelse
- 3 Tilfredsstillende lønforhold
- 4 Mulighed for at have indflydelse på mit arbejde
- 5 Velfungerende balance mellem arbejdsliv og privatliv
- 6 At jeg kan se meningen med arbejdet
- 7 Mulighed for at udvikle mine kompetencer/opgaver
- 8 Mulighed for mere fleksibilitet

”Det bedste ved mit arbejde er god ledelse, som er god til at se sine medarbejderes potentiale og kompetencer og bruge dem!”

“Vi har et unikt godt kollegialt sammenhold og fællesskab, hvor der vises omsorg for ALLE, og der er rummelighed i hele organisationen. Alle hjælper alle og tilbyder sig for alle. Vi har en ledelse, der har samme værdier, og den er meget lydhør og opmærksom. Det er unikt.”



Tilknytningsfaktorer

Hvad udgør en attraktiv arbejdsplads, som du har lyst til at blive på?

Når vi ser på tværs af alle respondenter, ser tilknytningsfaktorerne således ud. Respondenterne har kunnet vælge tre faktorer, som er vigtigst for dem, når de skal vurdere, hvad der udgør en attraktiv arbejdsplads, som de har lyst til at blive på.

Vurdering på tværs af alle respondenter

43 % – Et godt kollegaskab

42 % – God ledelse

38 % – Tilfredsstillende lønforhold

31 % – Mulighed for at have indflydelse på mit arbejde

31 % – En velfungerende balance mellem mit arbejdsliv og mit privatliv

22 % – At jeg kan se formålet/meningen med det arbejde, jeg udfører

21 % – Mulighed for at udvikle mine kompetencer/opgavetyper

15 % – Mulighed for mere fleksibilitet

13 % – Et positivt fysisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads

10 % – Mulighed for karriereudvikling

2 % – Mulighed for at flytte rundt og prøve noget andet inden for kommunen

“Unikke gode kollegaer, sjov og plads til grin, at døren altid er åben til leder og assisterende leder.”

Livsfaser



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Betydningen af livsfaser

Når vi ser på individer, og hvordan de går på arbejde, tænker og drømmer, så er der flere briller at se igennem. Vi kan se på de måder, hvorpå de er præget af de trends og tendenser, der er omkring dem. Vi kan se på den måde, hvorpå de er præget af kulturen, teknologien og menneskerne omkring dem. Og vi kan se på den fase – og det sted – de er i livet.

For hvor meget og hvordan du foretrækker at arbejde, kan i høj grad variere med, hvor du er i dit liv. Har du lige fået børn, er blevet aleneforælder, eller er børnene netop fløjet fra reden? Er du selv ramt af sygdom, eller har du måske forældre, der har brug for ekstra pleje?

Et udvidet blik på den enkeltes sted i livet kan have betydning for medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen – og ønske om at vise fleksibilitet den anden vej. Og husk – det går frem og tilbage. Fordi en medarbejder i en periode gerne vil arbejde mindre, er det ikke nødvendigvis den nye normal resten af arbejdslivet. Hav en løbende og åben dialog, så vedkommende kan gå op i tid igen, hvis livsfase eller vilkår ændrer sig.



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent





“En attraktiv arbejdsplads i den kommunale ramme er **en rummelig og fleksibel arbejdsplads**, der følger samfundsudviklingen og giver plads. For eksempel er vores familiesammensætninger væsentlig anderledes i dag end for 20 år siden.



Bedsteforældre arbejder, og det gør vores netværk mindre tilgængelige, og det kalder på mere fleksibilitet. Vores holdning til sygdomsfravær og rummelighed for nutidens psykiske belastninger er alt for snæver, især med tanke på at vi skal arbejde længere og længere.

Jeg mener også, at en kommune som attraktiv arbejdsplads burde arbejde meget mere **med omskoling og omplacering og avancemuligheder inden for egen ramme.**”

- respondent fra undersøgelsen



”Den attraktive arbejdsplads **tilgodeser alle livsfaser** og
 det, det kalder på gennem arbejdslivet ...
 At være ung og uerfaren, at være mor til tre børn,
 at have syge forældre, at være i midtvejsudvikling
 (for nogle krise), at være seniormedarbejder osv.”

- respondent fra undersøgelsen

Tilknytningsfaktorer for de 18-25-årige

Hvad udgør en attraktiv arbejdsplads, som du har lyst til at blive på?

Når vi ser på svarene fra de 18-25-årige, ser tiltrækningsfaktorerne således ud. Respondenterne har kunnet vælge tre faktorer, som er vigtigst for dem, når de skal vurdere, hvad der udgør en attraktiv arbejdsplads, som de har lyst til at blive på.



57 % – Et godt kollegaskab

52 % – Tilfredsstillende lønforhold

31 % – En velfungerende balance mellem mit arbejdsliv og mit privatliv

30 % – God ledelse

24 % – At jeg kan se formålet/meningen med det arbejde, jeg udfører

24 % – Mulighed for at udvikle mine kompetencer/opgavetyper

22 % – Mulighed for mere fleksibilitet

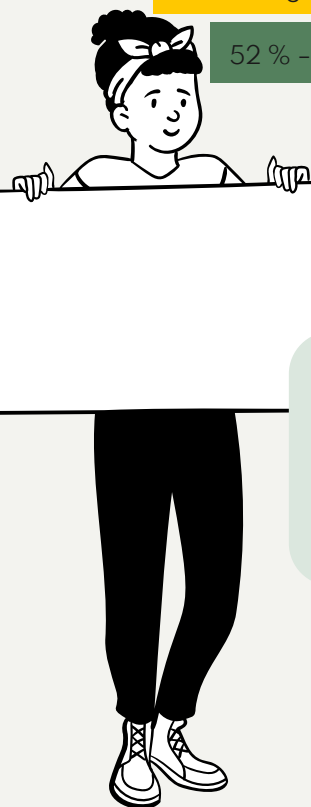
20 % – Et positivt fysisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads

12 % – Mulighed for at have indflydelse på mit arbejde

12 % – Mulighed for karriereudvikling

3 % – Mulighed for at flytte rundt og prøve noget andet inden for kommunen

"Det er vigtigt, at man føler sig velkommen og er med i fællesskabet. I den første tid er der meget, man skal lære, og man laver nok nogle fejl, som skal påtales med positive ord."



Tilknytningsfaktorer for de 34-41-årige

Hvad udgør en attraktiv arbejdsplads, som du har lyst til at blive på?

Når vi ser på svarene fra de 34-41-årige, ser tiltrækningsfaktorerne således ud. Respondenterne har kunnet vælge tre faktorer, som er vigtigst for dem, når de skal vurdere, hvad der udgør en attraktiv arbejdsplads, som de har lyst til at blive på.



46 % – Tilfredsstillende lønforhold

42 % – En velfungerende balance mellem mit arbejdsliv og mit privatliv

41 % – Et godt kollegaskab

37 % – God ledelse

26 % – Mulighed for at udvikle mine kompetencer/opgavetyper

20 % – At jeg kan se formålet/meningen med det arbejde, jeg udfører

20 % – Mulighed for mere fleksibilitet

19 % – Mulighed for at have indflydelse på mit arbejde

18 % – Mulighed for karriereudvikling

11 % – Et positivt fysisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads

3 % – Mulighed for at flytte rundt og prøve noget andet inden for kommunen

"I mit første job som nyuddannet var lønsikkerhed og sikkerhed ved barsel essentielt. Nu, hvor jeg har fået børn, er det vigtigere med work-life-balance og attraktiv løn."

Tilknytningsfaktorer for de 58-65-årige

Hvad udgør en attraktiv arbejdsplads, som du har lyst til at blive på?

Når vi ser på svarene fra de 58-65-årige, ser tiltrækningsfaktorerne således ud. Respondenterne har kunnet vælge tre faktorer, som er vigtigst for dem, når de skal vurdere, hvad der udgør en attraktiv arbejdsplads, som de har lyst til at blive på.

44 % – Et godt kollegaskab

43 % – God ledelse

35 % – Mulighed for at have indflydelse på mit arbejde

29 % – Tilfredsstillende lønforhold

26 % – At jeg kan se formålet/meningen med det arbejde, jeg udfører

25 % – En velfungerende balance mellem mit arbejdsliv og mit privatliv

14 % – Mulighed for at udvikle mine kompetencer/opgavetyper

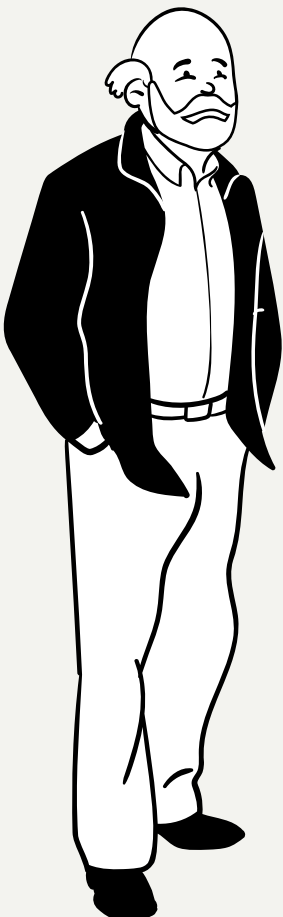
12 % – Et positivt fysisk arbejdsmiljø på min arbejdsplads

10 % – Mulighed for mere fleksibilitet

2 % – Mulighed for karriereudvikling

1 % – Mulighed for at flytte rundt og prøve noget andet inden for kommunen

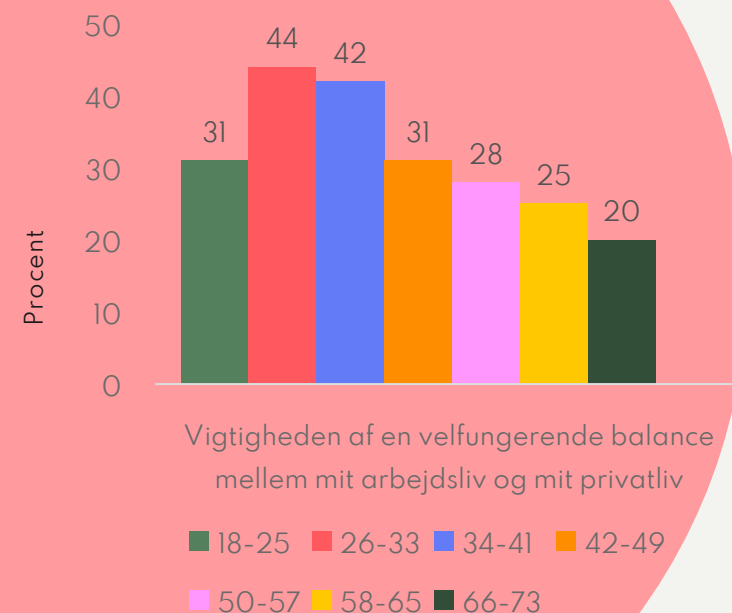
”Det bedste ved mit arbejde er trygheden ved at kende arbejdspladsen, kommunen og mine kolleger godt gennem mange års ansættelse.”



Balance mellem arbejdslivet og privatlivet er særligt vigtigt for de yngre

Grafen til højre viser, hvordan aldersgrupperne fra 26-41 vægter balancen mellem privatliv og arbejdsliv højt. Henholdsvis 44 % og 42 % har valgt denne faktor som en af de tre vigtigste, for at en arbejdsplads er attraktiv, og for at de har lyst til at blive. Resultatet harmonerer godt med livsfasetænkningen, da disse aldersgrupper oftest vil være dem med små børn.

Overvej, hvordan arbejdspladsen kan tilbyde attraktive rammer til de medarbejdere, som vægter balancen mellem arbejde og fritid højt. Sørg også for at klæde lederne på til at håndtere de dilemmaer, der følger med f.eks. i forhold til den oplevede retfærdighed, når alle ikke får det samme på samme tid af hensyn til de opgaver, der skal løses.



Arbejdsloyalitet, work-life-balance eller life-work-balance?

I takt med at manglen på arbejdskraft stiger på flere og flere områder, så vokser andelen af unge medarbejdere også på arbejdspladsen. Og med de unge opstår nye tilgange til arbejdet. F.eks. ser mange unge det ikke som en æresbevisning at forblive på samme arbejdsplads i årevis, og de ser også mindre sandhed end mange af deres ældre kollegaer i det gamle mundheld om, at "man skal yde, før man kan nyde". I modsætning til tidligere konstellationer har det også betydning for tilgangen til arbejdslivet, at selv nyuddannede arbejdstagere møder et arbejdsmarked, der i vid udstrækning higer efter deres arbejdskraft.

Manglen på arbejdskraft og den historisk faldende betydning af arbejde for mennesker i de vestlige lande er noget af det, der påvirker vores tilgang til arbejdslivet og ændrer dynamikken på arbejdspladsen markant. Det stiller krav til kommunerne om at overveje, hvordan arbejdskulturen skal tilpasses for at tiltrække og tilknytte arbejdskraft.

Hvordan skaber man f.eks. balance mellem at tilgodese de nye tilgange til arbejdslivet og de behov, som de unge bringer med ind på arbejdspladsen, og samtidig respektere den historie, erfaring og kultur, som de mere erfarne medarbejdere er bærere af? Og hvordan arbejder vi med den interne kommunikation og ledelsestilgang (og -struktur), så den rummer og skaber synergi og sammenhæng mellem de forskellige tilgange til arbejdslivet?

Omstillingen er en udfordring, men det er også en mulighed for at skabe et dynamisk og innovativt arbejdsmiljø, der tiltrækker og tilknytter en bred vifte af dygtige medarbejdere.



Anne Mette Holme Bertelsen, Komponent



Tilknytningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

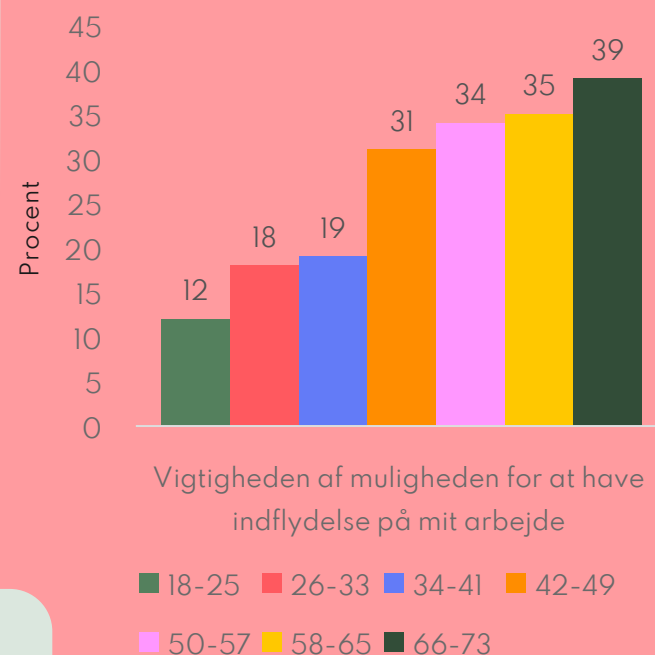
Indflydelse er vigtigere, jo ældre du er

Analysen viser, at indflydelse bliver stadig vigtigere, jo ældre medarbejderne er.

Dette kan skyldes en udvikling, hvor medarbejdere ønsker at tage større ansvar og have større indflydelse på beslutninger, jo mere erfaring de får. Medarbejdere i de ældre aldersgrupper har ofte oparbejdet en værdifuld viden og ekspertise, som de ønsker at bidrage med til organisationen.

Hav modet til at inddrage på en måde, så medarbejderne får mulighed for at påtage sig et ansvar, der matcher deres ambition og kompetence. Skab mulighed for, at medarbejderne kan deltage aktivt i beslutningsprocesser, og sørg for at anerkende og værdsætte deres input, også når resultatet bliver et andet, end de havde ønsket.

“Det bedste ved mit arbejde er selvstændighed, selvbestemmelse og frihed.”

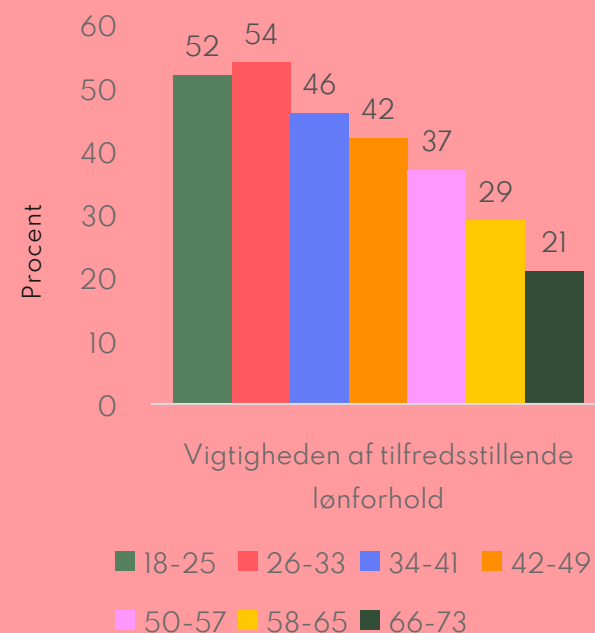


Tilknytningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

Løn er særligt vigtigt for de yngste

Figuren viser, at over 50 % af de yngre medarbejdere anser en tilfredsstillende løn som en af de vigtigste faktorer, når de vurderer, om arbejdspladsen er attraktiv, og om de har lyst til at blive.

Dette kan skyldes behovet for økonomisk stabilitet og sikkerhed, særligt i starten af deres karriere, hvor de måske har behov for at etablere sig økonomisk og eventuelt afbetale studielån eller andre udgifter. Vi ser dog, at løn fylder mindre, når vi spørger til årsagerne til, at man har forladt tidligere jobs.



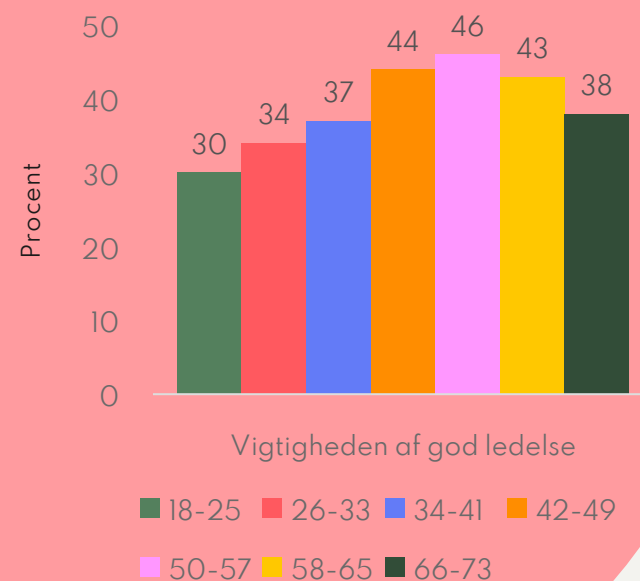
Tilknytningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

Særligt medarbejderne i 40'erne og 50'erne værdsætter god ledelse

Undersøgelsen peger på, at medarbejdere i aldersgrupperne 40'erne og 50'erne sætter særlig pris på god ledelse. Denne gruppe kan have oparbejdet erfaring med, hvad ledelse betyder for deres arbejdsliv, og vil derfor vægte det højere. God ledelse beskrives i den brede ledelseslitteratur ofte som en kombination af støtte, anerkendelse, klar retning og kommunikation – men der kan være væsentlige nuancer for den enkelte medarbejder. Det kan f.eks. omfatte muligheder for sparring om karriereudvikling, diskussion af faglig retning og personlig standard eller mulighed for at arbejde på tværs af forskellige projekter og teams og herigennem styrke medarbejderens organisatoriske indflydelse.

Byd medarbejderen ind i samtalen om, hvilken ledelse han/hun har behov for, og styrk muligheden for at tilknytte og motivere medarbejderen.

“Jeg tror, at man sagtens kan skabe de samme værdier, men det tager tid at opbygge det, jeg har på min arbejdsplads: fællesskab, gensidig respekt og tillid. Teamspirit, vi hjælper hinanden. Godt lederskab er også alfa og omega.”



Tilknytningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

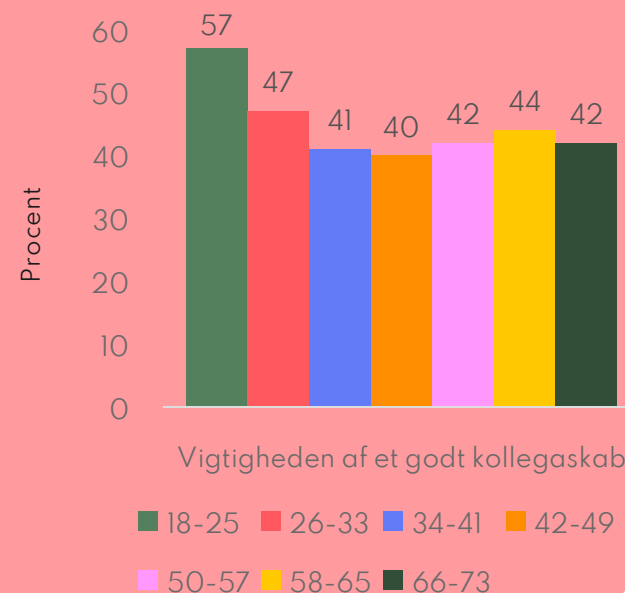
Gode kollegaer er særligt vigtigt, lige når du rammer arbejdsmarkedet

Et godt kollegaskab kan skabe en følelse af samhørighed og tryghed, som er afgørende for trivslen på arbejdspladsen. Det er væsentligt for alle medarbejdere, men for den yngste aldersgruppe betyder gode kollegaer ekstra meget.

Det kan hænge sammen med, at man som helt ung netop er ved at finde sit ståsted i arbejdslivet og dermed befinder sig midt i en overgang, som typisk er forbundet med stor usikkerhed. Derfor har man også ekstra brug for støtte og opbakning fra gode kollegaer.

Overvej, hvordan man hurtigt bliver en del af kollegaskabet som ung medarbejder hos jer. Tag f.eks. initiativ til et "reverse mentoring-system", hvor lidt mere erfarne medarbejdere og nye ansatte matches og deler viden og erfaringer på tværs af generationer. Skab et miljø, der fremmer åbenhed og tillid ved at tilskynde til hyppigere sociale interaktioner, måske gennem en ugentlig gåtur i frokostpausen, fælles hobbygrupper eller andet.

"Vi kan blive bedre til at få nye medarbejdere godt ombord ved at udpege en mentor blandt de nærmeste kollegaer, som har ansvaret for indføringen, både fagligt og socialt."



Tilknytningsfaktorer

Hvad har spillet ind, når du har forladt tidligere jobs?

Top-8 på tværs af alle respondenter

- 1 Utilfredshed med nærmeste leder
- 2 Dårlig kultur på arbejdspladsen
- 3 Utilfredshed med den overordnede ledelse
- 4 Manglende udviklingsmuligheder
- 5 Geografiske forhold
- 6 Arbejdstider
- 7 Manglende work-life-balance
- 8 Utilfredshed med løn

“Jeg søgte væk fra ekstrem dårlig ledelse på tidligere arbejdsplads.”

“Jeg søgte mit nuværende arbejde for at komme væk fra et dårligt psykisk arbejdsmiljø.”



Tilknytningsfaktorer

Hvad har spillet ind, når du har forladt tidligere jobs?



Grafen viser, hvilke faktorer der har spillet ind, når medarbejdere har forladt tidligere jobs.

Det er ikke et mål i sig selv, at medarbejderne bliver

Vellykket tilknytning er ikke nødvendigvis, at alle bliver. Der vil altid være en udskiftning i medarbejdergruppen, og i de gode tilfælde er det med til at sikre dynamik, og at ny energi og viden tilføres. Det vil være, når personaleomsætningen primært består af de medarbejdere, der ikke deler organisationens mål eller visioner, eller som ikke længere er motiverede og produktive.

I andre tilfælde kan man i en periode miste en stor gruppe eller særlige nøglemedarbejdere, som påvirker det tilbageværende arbejdsmiljø.

I begge tilfælde vil for høj personaleomsætning udfordre vidensoverlevering, drift samt kræve ressourcer på rekruttering og oplæring.

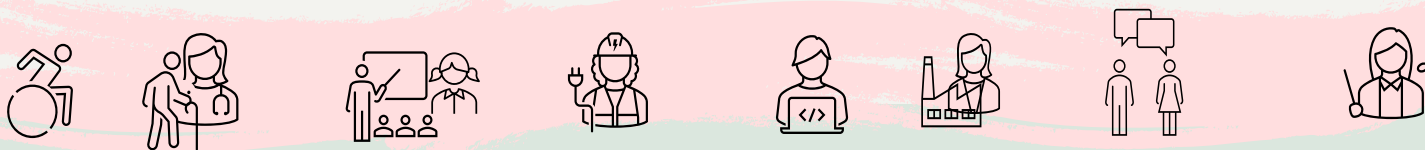
Og hvad er så et naturligt eller godt niveau af personaleomsætning? Det findes der ikke et svar på, da det vil variere fra kontekst til kontekst. KRL's opgørelse fra november 2023 viser, at der i kommuner har været en afgang på 12 %.



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent

Tilknytningsfaktorer på tværs af fagområder

Hvad har spillet ind, når du har forladt tidligere jobs?



- Vi forlader vores leder og ikke jobbet: Utilfredshed med den nærmeste leder og den overordnede ledelse er gennemgående blandt de største årsager til at forlade et job på tværs af fagområder.
- Kulturen på arbejdspladsen ligger generelt højt som årsag til at forlade et job, men det er særligt nærværende inden for velfærdsområderne med høj grad af borgerkontakt, herunder borgerservice, beskæftigelse og arbejdsmarkedet, de specialiserede områder og sundhed og ældre.
- Løn som faktor er en mindre hyppig opsigelsesgrund for velfærdsområderne, herunder de specialiserede områder (her har 16 % valgt det), skole og dagtilbud (13 %), sundhed og ældre (12 %), end det er for teknik og miljø (23 %) og beskæftigelse og arbejdsmarkedet (22 %).
- Utilfredshed med arbejdstider er mest præsent som opsigelsesgrund for fagområdet sundhed og ældre og skole og dagtilbud, hvor henholdsvis 18 % og 17 % angiver det som årsag til tidligere at have forladt et job, og mindst for fagområdet stabsfunktion, hvor 10 % angiver det som årsag til tidligere at have forladt et job.
- Fagområdet stabsfunktion skiller sig ud i forhold til de øvrige fagområder. Ud af alle fagområder betyder udviklingsmuligheder (27 %), work-life-balance (24 %) og geografiske forhold (22 %) mest for stabsfunktion.

Psykologisk tryghed som et redskab til bedre arbejdskultur

Psykologisk tryghed skaber attraktive arbejdspladser. Ansatte i en organisation med en høj grad af psykologisk tryghed er trygge ved at dele deres fejl med kollegaer og ledere. De er nemlig ikke i tvivl om, at det, de deler, ikke vil blive brugt imod dem – tværtimod vil det blive taget ordentligt imod og blive behandlet som vigtig videndeling og læring for alle. De vil også turde pege på – og tale om – arbejdsgange, metoder, kommunikation m.m., som de synes er uhensigtsmæssigt i forhold til opgaveløsningen.

Psykologisk tryghed danner altså grundlag for faglig udvikling og høj kvalitet i opgaveløsningen, hvilket er afgørende for vores oplevelse af, hvorvidt vi synes, arbejdspladsen er attraktiv eller ej.

Hvad kan du så gøre som leder? Her er tre gode råd:

1. Gå forrest, og tal om nogle af de fejl, du laver – både med dine lederkollegaer og med dine medarbejdere.
2. Invitér til, at dine medarbejdere sammen får mulighed for at dele det, de synes er svært ved opgaveløsningen, og de uhensigtsmæssigheder, de får øje på, og tal om, hvor vigtigt det er for at værne om høj faglighed og arbejdsglæde.
3. Sig tak til dine medarbejdere, når de fortæller om fejl, de har lavet, eller deler andet sårbart.



Katrine Brenner, chefkonsulent i Komponent



Tilknytningsfaktorer på tværs af aldersgrupper

Hvad har spillet ind, når du har forladt tidligere jobs?

- **En fjerdedel af de to yngste aldersgrupper har tidligere forladt et job på grund af utilfredsstillende lønforhold:** Blandt de 18-25-årige og 26-33-årige angiver 26 % 'løn' som årsag til tidligere at have forladt et job, mens det til sammenligning kun angives som årsag af 4 % af den ældste aldersgruppe, de 66-73-årige. Dette er en forskel på 22 %, hvilket kan være et tegn på, at løns betydning falder med alderen.
- **Manglende inklusion har været årsag for en femtedel af de yngste:** 20 % af de 18-25-årige angiver et 'ikke-inkluderende arbejdsmiljø' som årsag til tidligere at have forladt et job, hvor det ligger mellem 8-12 % hos alle de andre aldersgrupper.
- **Utilfredshed med arbejdstider er den hyppigst angivne årsag blandt de yngste:** 27 % af de 18-25-årige angiver utilfredshed med arbejdstider som årsag til tidligere at have forladt et job, mens det for de 26-33-årige og 34-41-årige ligger mellem henholdsvis 16 % og 18 %. Refleksion – Er dette et udtryk for ...
 - De jobtyper, som man har som helt ung, hvor mange prøver at arbejde skæve tider?
 - At de unge er nederst i hierarkiet på arbejdspladsen?
 - Eller at de unge står bagerst i køen, når der skal laves vagtplaner?
 - Der er ikke noget definitivt svar, men det er måske værd at diskutere det med de berørte, hvis det er medvirkende til at 'skræmme' de helt yngste medarbejdere væk.
- **Oplevelsen af meningsfuldt arbejde er en mindre afgørende opsigelsesgrund for de ældste aldersgrupper:** Kun 7 % af de 58-65-årige og 66-73-årige har angivet meningsfuldt arbejde som årsag til tidligere at have forladt et job, mens det er angivet af mellem 21-15 % af de henholdsvis 18-25-årige og 26-33-årige. Det på trods af, at de ældste grupper vægter det højere end de yngre grupper, når vi spurgte: "Hvad udgør en attraktiv arbejdsplads, som du har lyst til at blive på?"

MULTIFASELIVET



KOMPLEMENTTM

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM



Multifaselivet er et begreb, der bruges om den tendens, at flere medarbejdere ønsker flere pauser og skift i deres arbejdsliv. Det hænger både sammen med den stigende pensionsalder og den hastige udvikling i teknologi og kompetencer, der kan gøre sporskifte undervejs i arbejdslivet relevant på ny. Man kan altså ikke længere tale om trefaselivet: uddannelse, arbejde og pension. Tendensen kommer blandt andet til udtryk ved et større ønske om orlov og pauser fra arbejdet undervejs. Men måske kan det også bane vej for en reudvikling af det interne jobmarked i kommunen og mellem kommunerne?



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent



Multifaselivet

Lysten til at tage orlov er størst blandt de unge

37 % af de 18-25-årige
finder det sandsynligt, at
de vil ønske længere orlov
inden for de næste 1-3 år.



24 % af de 34-41-årige
finder det sandsynligt, at
de vil ønske længere orlov
inden for de næste 1-3 år.



20 % af de 50-57-årige
finder det sandsynligt, at
de vil ønske længere orlov
inden for de næste 1-3 år.



Grupperne udgøres af dem, der enten finder det overvejende eller meget sandsynligt, at de vil tage orlov.

Multifaselivet

Lysten til at tage orlov er størst på kulturområdet



36 % på kulturområdet
finder det sandsynligt, at
de vil ønske længere orlov
inden for de næste 1-3 år.



21 % på skole- og
dagtilbudsområdet finder det
sandsynligt, at de vil ønske længere
orlov inden for de næste 1-3 år.



18 % på sundheds- og
ældreområdet finder det sand-
synligt, at de vil ønske længere
orlov inden for de næste 1-3 år.



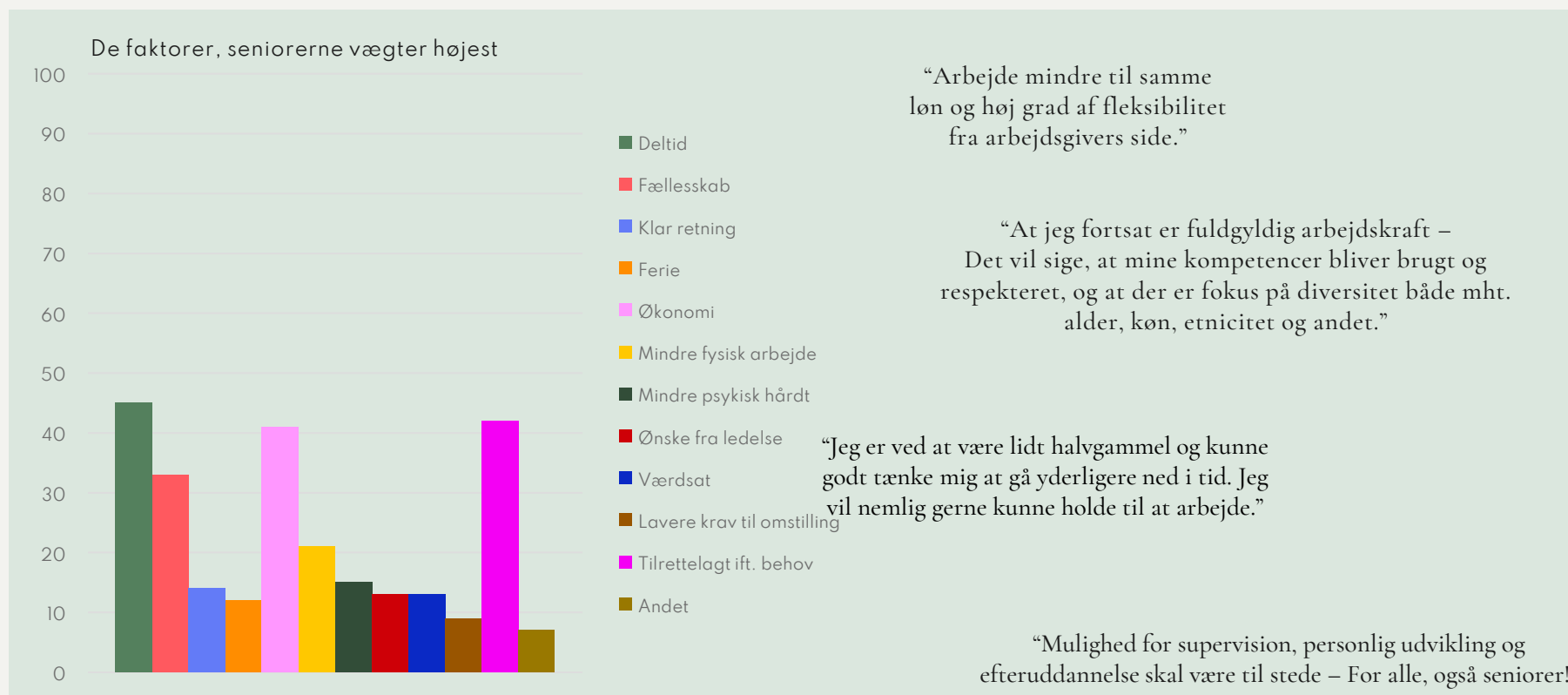
Grupperne udgøres af dem, der enten finder det overvejende eller meget sandsynligt, at de vil tage orlov.



SÆRLIGT OM SENIORER

Hvad giver seniorerne lyst til at blive?

Undersøgelsens tre ældste grupper (fra 50-73 år) er blevet spurgt, hvad der skulle til, for at de ville blive længere på jobbet, end de oprindeligt havde planlagt.



Hvad giver seniorerne lyst til at blive?



For de forskellige fagområder

- At arbejdstiden bliver tilrettelagt i forhold til mine behov, at det bedre kan betale sig økonomisk og mulighed for at gå på nedsat tid eller deltid er gennemgående de største tre faktorer på tværs af fagområder.
- Et godt kollegafællesskab på arbejdspladsen har stor betydning for alle fagområder.
- Velfærdsområderne sundhed og ældre vægter, at arbejdet er mindre fysisk anstrengende (36 %), og at arbejdet er mindre psykisk anstrengende (15 %), og skole og dagtilbud vægter, at arbejdet er mindre fysisk anstrengende (20 %), og at arbejdet er mindre psykisk anstrengende (21 %), hvilket er højere end de andre fagområder.
- Fagområdet kultur vægter værdsættelsesfaktoren 'at der bliver sat større pris på mit arbejde' (22 %) end de andre fagområder.
- Stabsfunktion skiller sig ud ved at vægte mulighed for længere ferie (23 %) og ledelsens ønske (22 %) højere end de andre fagområder – F.eks. vægter de andre fagområder 'mulighed for ferie' mellem 14 %-7 %.



Hvad giver seniorerne lyst til at blive?



I de forskellige aldersgrupper

- **Arbejdsforhold er særligt vigtigt for de 50-57-årige:** Her angiver 45 % mulighed for at gå på deltid og tilpasning af arbejdstid i forhold til behov, 43 % angiver, at det bedre kan betale sig økonomisk, og 14 % angiver mulighed for at afholde længere ferie.
- **Arbejdstider er centralt for de 58-65-årige:** Her angiver 47 % muligheden for at gå på deltid, 41 % angiver tilpasning af arbejdstid i forhold til behov, og 39 % angiver, at det bedre kan betale sig økonomisk.
- **Stadig at blive betragtet som en aktiv medspiller på arbejdspladsen er særligt vigtigt for de 66-73-årige:** Her angiver 37 % et godt kollegaskab, 28 % angiver ønske fra ledelsen, og 18 % angiver en klar retning for brug af kompetence.
 - Til sammenligning angiver 10 % af de 50-57-årige og 15 % af de 58-65-årige, at et ønske fra ledelsen kunne få dem til at blive længere på arbejdsmarkedet end planlagt.

Generelt ligner grupperne hinanden, særligt de 50-57-årige og 58-65-årige, der udgør de fleste respondenter i gruppen.

“Kommunaldirektøren og HR-afdelingen opfordrer til fleksibilitet og snakker om seniorguld – Men afdelingslederne er ikke ombord.”

Hvilke indsigter fra KL's Seniorpartnerskab kan vi læne os op ad?

Det at sikre en stærk tilknytning hos seniorerne, så de får mulighed for og lyst til at blive på arbejdspladsen lidt længere, kommer ikke af sig selv – det kræver en aktiv indsats.

KL og Forhandlingsfællesskabet har sammen med 43 kommuner udforsket, hvad der skal til, for at flere seniorer får lyst og mulighed for at forlænge deres arbejdsliv.

Det vigtigste er først og fremmest, at der er en åben og konstruktiv dialog lokalt, der giver arbejdspladsen og den enkelte leder viden om seniorernes behov og ønsker til det fortsatte arbejdsliv.

Fleksibilitet er en fælles overskrift for nogle af de tiltag, der er særligt efterspurgt. Fleksibilitet i arbejdstider, tilpassede arbejdsopgaver og arbejdsformer samt fortsat fokus på kompetenceudvikling kan gøre en forskel for, hvor længe seniorerne ønsker at blive på arbejdspladsen. Det handler om at skabe rammer, der tilgodeser både arbejdspladsens og medarbejdernes behov.

Men særligt er det vigtigt at huske at anerkende og værdsætte vores erfarne og dygtige medarbejdere. At lade dem vide, at vi gerne ser, at de bliver så længe som muligt, er en stærkt motiverende faktor for, at seniorer bliver længere i arbejde.



Nanna Vinkel, KL



Kapitel 5

Om alt det, der også
har stor betydning ...

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Kapitlet handler om



Hvilke former for fleksibilitet som er særligt vigtige, side [135-144](#).



Hvordan arbejdspladsens omdømme og omtale i offentligheden er og kan påvirke motivation, side [158-170](#).



Forskellige motivationsformer, og hvordan de ansattes motivation er i dag, side [145-157](#).



Analyser fra udvalgte stillinger, som vi særligt kommer til at mangle de kommende år, side [171-177](#).

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

At føle sig stolt hænger positivt sammen med tilknytning.

39 % oplever, at der tales dårligt om deres arbejde i offentligheden.

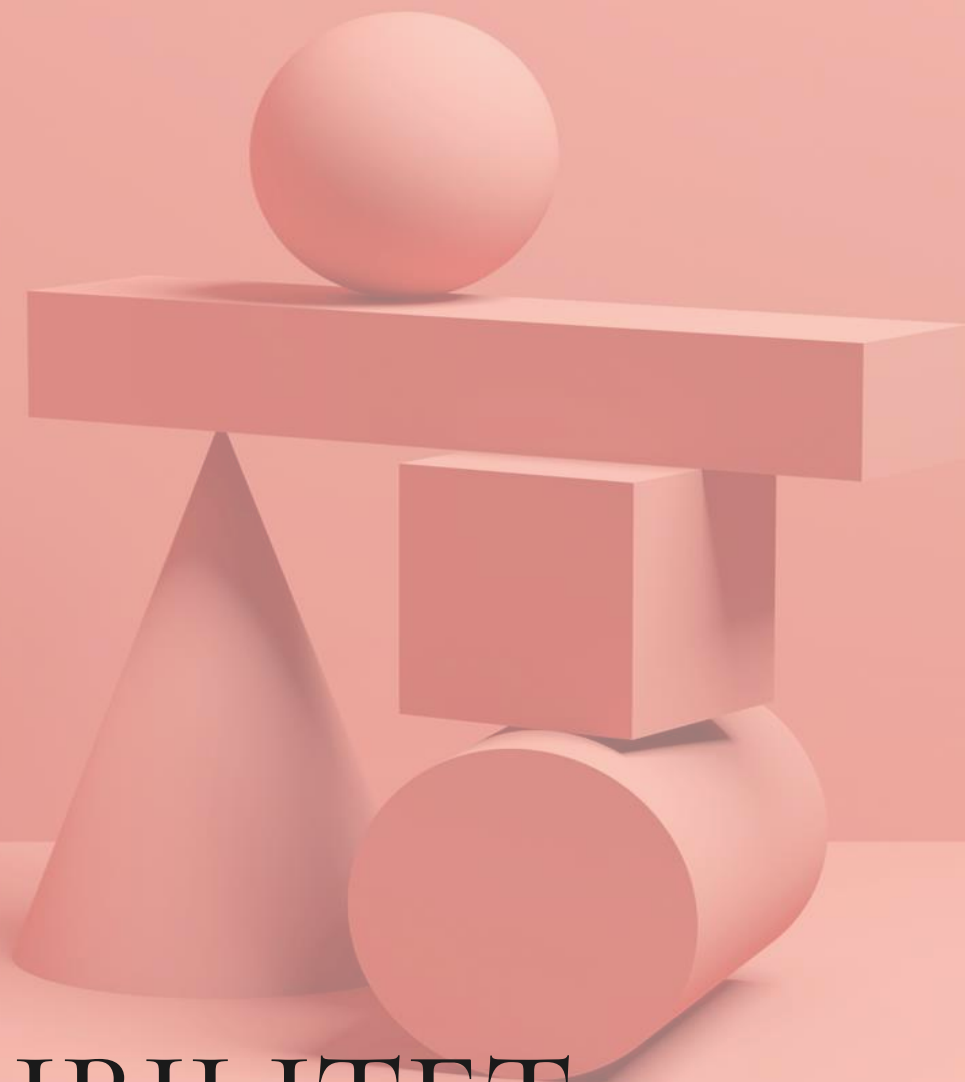
Dårlig offentlig omtale af ens arbejde hænger negativt sammen med tilknytning.

38 % er stolte af at arbejde i en kommune, og 64 % af deres stilling.

De fleste fagområder er motiveret mest af prosocial motivation.

De vigtigste indsigter om ...

Alt det, der også har stor betydning



FLEKSIBILITET

Ledelse af fleksibilitet er også ledelse af balancer

Fleksibilitet fylder. Ledere på tværs af de danske kommuner fortæller, at de i stigende grad mødes af medarbejdere, som efterspørger fleksibilitet. Mange ledere er åbne for at afprøve forskellige muligheder for at tilbyde fleksible vilkår inden for den ramme, deres arbejde foregår i – hvad enten det er på rådhuset eller i de decentrale institutioner. Men med øget fleksibilitet følger ofte en udfordring med at sikre oplevelsen af retfærdighed på arbejdspladsen.

Vi lever og arbejder i en tid, hvor der hersker flere retfærdighedslogikker på arbejdspladserne på en gang – hvilket kan være svært at navigere i for både medarbejdere og ledere.

Den traditionelle fagforeningslogik, som mange medarbejdere er "vokset op" med, fortæller os, at **lige er det samme som ens**. Omvendt praktiserer vi samtidig en nyere logik, der peger på, at **hvis vi skal behandle folk lige, så skal vi behandle dem forskelligt**.

På arbejdspladsen viser de to logikker sig blandt andet ved, at medarbejderne i stigende grad efterspørger (og forventer), at forhold og fordele tilpasses efter deres individuelle situation, samtidig med at de har en forventning om, at hvis en person bliver tilbudt noget, så skal resten have det samme – eller hvert fald noget, der er sammenligneligt.

Dermed befinder mange ledere sig også i et relativt ufleksibelt navigationsrum.

Derfor, hvis vi for alvor skal lykkes med at tilbyde mere fleksible og tilpassede forhold, må vi samtidig øve os i at aflære forventningen om ens forhold – og det kræver, at vi arbejder med vores retfærdighedsfølelse og omsorg over for hinanden på arbejdspladsen.



Mia Nyborg Jørgensen, Komponent

Former for fleksibilitet



Der findes forskellige former for fleksibilitet. Undersøgelsen viser, at de fire øverste former gennemsnitligt har enten stor eller meget stor betydning for de ansatte på tværs af fagområde og alder.

Top-5 på tværs af alle respondenter

1

At du har mulighed for selv at påvirke, hvordan dine arbejdsopgaver løses

2

At du selv har mulighed for at påvirke, hvornår/hvordan du lægger din arbejdstid

3

At du selv har mulighed for at påvirke, hvor mange timer du vil arbejde

4

At du har mulighed for at arbejde andre steder end din arbejdsplads, når det er muligt ift. arbejdets udførelse (f.eks. hjemme, café)

5

At du har mulighed for at få orlov fra jobbet pga. rejse eller andet



Fleksibilitet og frihed til at løse mine opgaver

- Det bedste ved mit arbejde, som jeg ikke tror, jeg kan få andre steder

“Muligheden for at sætte min faglighed i spil og vurdere, hvordan jeg bedst hjælper i en bestemt situation. Muligheden for selv at have indflydelse på, hvornår og hvordan det giver bedst mening at løse hvilke opgaver.”

“Det er uden tvivl verdens bedste arbejdsplads både ledelsesmæssigt og kollegialt. Vi har handlerum inden for vores rammer, og vi har en tillid fra vores ledelse, som gør, at vi i høj grad får lov til at arbejde individuelt og fleksibelt med vores arbejdsopgaver. Alt i alt er det et alsidigt arbejde at arbejde som kontaktperson, men jeg har aldrig følt mig mere meningsfuld.”

“Høj grad af frihed til at bruge min faglighed og selv være med til at forme mine opgaver.”

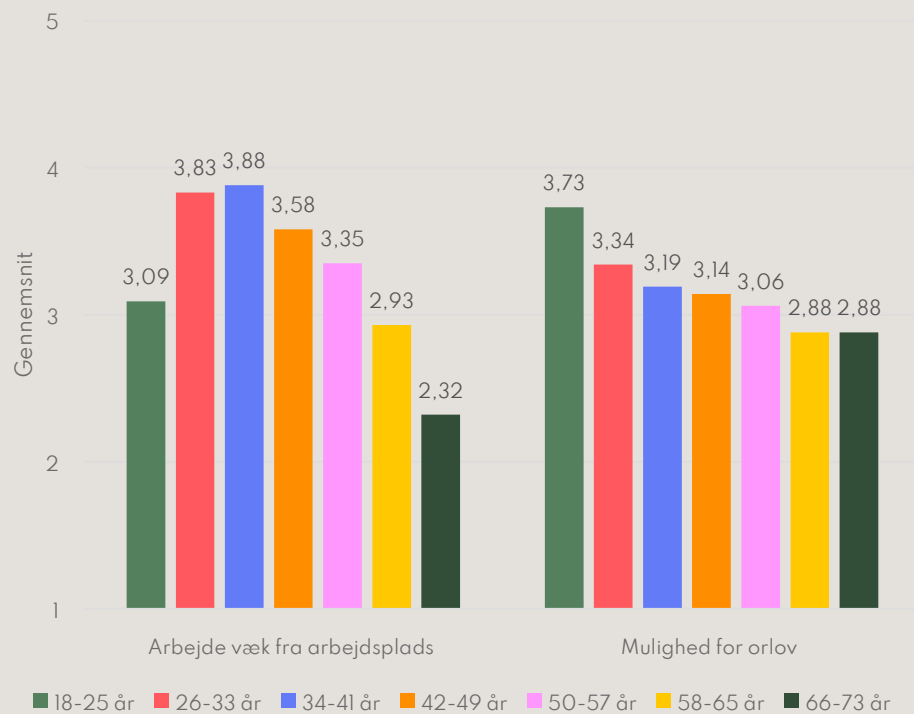
“Stor frihed i at løse opgaverne, som jeg finder det bedst. Fantastisk at være en del af en arbejdsplads, som gerne vil gå forrest, når det kommer til områder som f.eks. digitalisering og klima. Det afspejler sig også i, at jeg får nogle unikke muligheder for at afprøve forskellige nye, spændende teknologier i mit arbejde.”

“Masser af frihed i mit arbejde, og hvordan jeg går til opgaverne. At det er muligt at tænke ud af boksen.”



Fleksibilitetsønsker på tværs af aldersgrupper

Hvilken betydning har de forskellige fleksibilitetselementer?



Grafen viser, hvor stor betydning forskellige parametre har for de ansatte på en 1-5-skala. Til venstre ser vi, at det at kunne arbejde remote er særligt vigtigt for aldersgrupperne mellem 26-41 år, hvilket understreger pointen om livsfase tilpassede arbejdsformer. På grafen til højre ser vi, at muligheden for at kunne tage orlov er vigtigere for de yngre grupper.

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

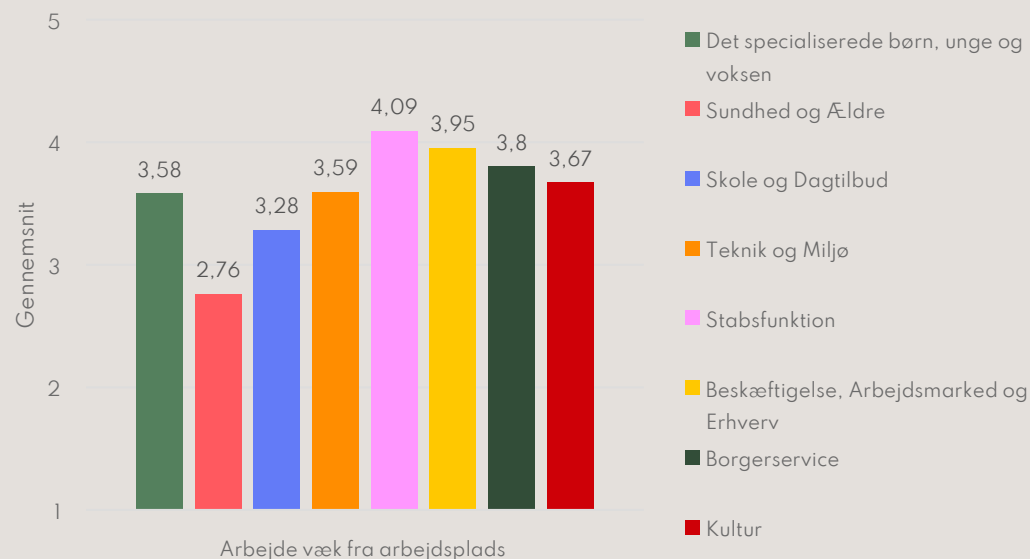
Fleksibilitetsønsker på tværs af fagområder

Hvilken betydning har de forskellige fleksibilitetselementer?



Grafen viser, hvilke fagområder der i særlig grad tillægger det stor betydning at kunne arbejde remote.

Grafen indikerer, at behov og ønsker tilpasser sig det mulige – således at de fagområder, der i særlig høj grad har vagtplaner og fuld borgerkontakt, også ønsker det i mindre grad end de andre.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Hvad understøtter, at vi kan
indrette vores arbejdsliv, som vi
ønsker det?

68 % mener, at deres nærmeste leder understøtter, at de kan indrette deres arbejdsliv, som de ønsker det.

62 % mener, at deres egen viden om mulighederne understøtter, at de kan indrette deres arbejdsliv, som de ønsker det.

57 % mener, at deres kollegaer understøtter, at de kan indrette deres arbejdsliv, som de ønsker det.

49 % mener, at kommunens regler understøtter, at de kan indrette deres arbejdsliv, som de ønsker det.

45 % mener, at fagforeninger understøtter, at de kan indrette deres arbejdsliv, som de ønsker det.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

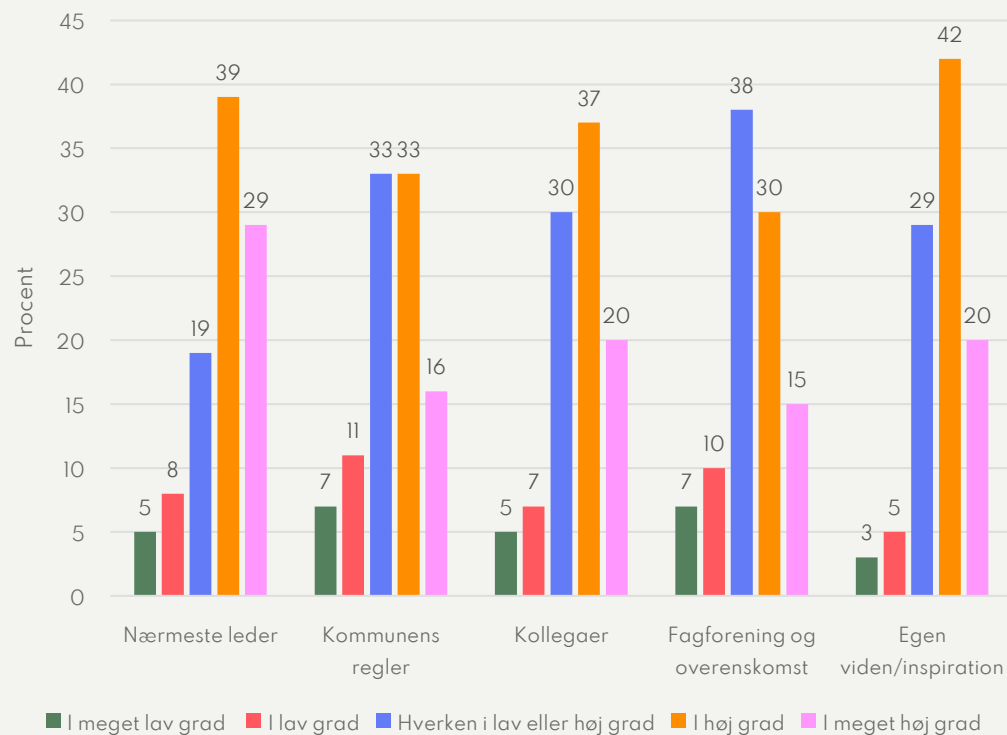
OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM



Hvad understøtter, at vi kan indrette vores arbejdsliv, som vi ønsker det?

Hvilke læringer har KL og Forhandlingsfællesskabets fuldtidsindsats givet os, når det kommer til at kombinere fleksibilitet og fuldtid?

Fleksibilitet og arbejdet med at få flere på fuldtid kan lyde som hinandens modsætninger – men det er det ikke – tværtimod. Vi har arbejdet i indsatsen med at gøre det både attraktivt og muligt, at flere kommunale medarbejdere arbejder fuldtid – eller går op i tid, og fleksibilitet viser sig ofte at være nøglen hertil. Når man spørger medarbejdere: "Hvad skal der til?", så er svaret ofte fleksibilitet til at få arbejdslivet og privatlivet til at gå op.

Det kan f.eks. være fleksibilitet i placering af arbejdstiden eller placering af arbejdsopgaver. Og fleksibiliteten og at imødekomme medarbejderens ønsker kan for det meste godt gå op, fordi medarbejderne ofte har forskellige ønsker. Umiddelbart vil man tænke, at fleksibilitet ikke hænger sammen med at gå op i tid – men vi har set, at de to ting sagtens kan gå hånd i hånd.

Se mere om indsatsen på www.fuldtid.dk



Janne Sørensen, KL

Hvad ved vi fra forskningen om arbejdstid?

Undersøgelser fra det regionale område har vist, at ansatte på deltid har lidt lavere motivation for selve opgaveløsningen end ansatte på fuldtid. Halvdelen af de deltidsansatte angiver desuden, at de arbejder deltid som følge af personlige årsager, og en tredjedel angiver, at det skyldes arbejdsbelastningen. Derudover har en nylig undersøgelse af offentligt ansattes motivation vist, at balancen mellem arbejdsliv og fritid er en af de væsentligste faktorer i valget af et nyt job (Hansen m.fl., 2023).



MOTIVATION



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Medarbejdernes motivation

Motivation er en vigtig faktor for jobpræstation på linje med medarbejdernes personlige evner og er en medvirkende faktor til medarbejdernes trivsel. Public service motivation (PSM) har vist sig at være positivt relateret til jobtilfredshed og præstation i den offentlige sektor, især i en kontekst, hvor præstation tydeligvis kan ses som en fordel for andre og samfundet, men det er ikke den eneste motiverende faktor (Ritz, 2016).



Florian Keppeler, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Er vi motiverede og engagerede i vores arbejde?



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Stort engagement



Svaret udgøres af dem, der har svaret helt enig (62 %) eller overvejende enig (28 %) i, at deres engagement i arbejdet er stort.



90 %

svarer, at deres eget engagement i deres arbejde er stort.



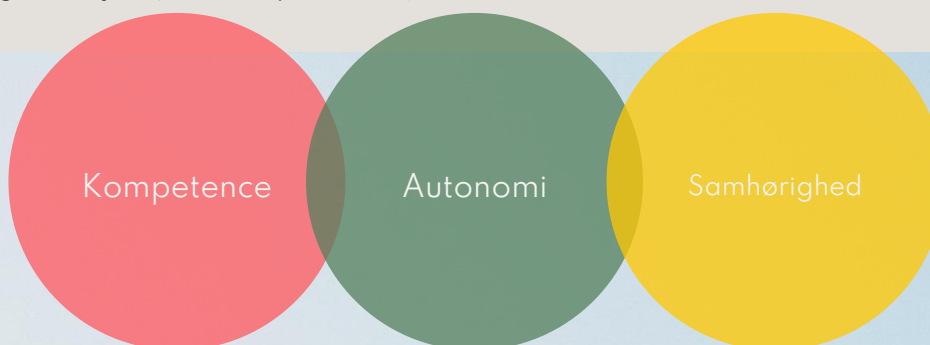
Teori om selvbestemmelse og motivationsforudsætninger

Ifølge selvbestemmelsesteori er der tre grundlæggende psykologiske behov, som universelt skal opfyldes, for at mennesker kan opleve vedvarende vækst, integritet og velvære, nemlig behov for kompetence, autonomi og samhørighed.

Ifølge teorien er motivation ikke et enhedskoncept – det vil sige, at man ikke bare har mere eller mindre motivation. I stedet fokuserer teorien på forskellige former for motivation (fra autonom til kontrolleret motivation) for at forudsige resultater som præstation, engagement, vitalitet og psykologisk sundhed.

At være autonom indebærer at handle med en fuld følelse af vilje, godkendelse og valg, mens det at være kontrolleret indebærer, at man føler sig presset udefra eller tvunget til at opføre sig på en bestemt måde, hvad enten det er løftet om en betinget belønning, frygt for straf eller andre eksterne faktorer.

I praksis indebærer det, at medarbejderne skal føle, at deres kompetencer er tilstrækkelige til at løse deres opgaver, samt at de får mulighed for at anvende disse kompetencer. Derudover skal medarbejderne have en vis grad af autonomi til at løse opgaverne, samtidig med at de kan se formålet med deres daglige arbejde (Deci & Ryan, 2017).



Hvordan oplever vi motivationsforudsætningerne?



66 % oplever, at de enten i høj grad eller meget høj grad har frihed til at kunne gøre, hvad der stemmer overens med deres egne værdier og interesser i deres arbejde.

82 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de skaber resultater i deres arbejde, mens 72 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de har mulighed for at udtrykke og vise, hvad de kan i deres arbejde.

74 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de har et tæt fællesskab med menneskerne omkring sig på deres arbejdsplads.

Der er ingen signifikante forskelle i dataene mht. alder og fagområder.

Sammenligning af ledere og medarbejdere

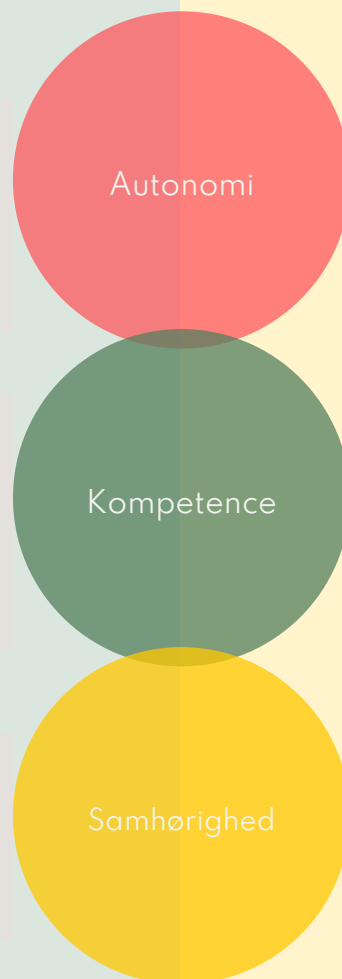


For lederne

81 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de har frihed til at kunne gøre, hvad der stemmer overens med deres egne værdier og interesser i deres arbejde.

91 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de skaber resultater i deres arbejde, mens 87 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de har mulighed for at udtrykke og vise, hvad de kan i deres arbejde.

81 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de har et tæt fællesskab med menneskerne omkring sig på deres arbejdsplads.



For medarbejderne

64 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de har frihed til at kunne gøre, hvad der stemmer overens med deres egne værdier og interesser i deres arbejde.

81 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de skaber resultater i deres arbejde, mens 70 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de har mulighed for at udtrykke og vise, hvad de kan i deres arbejde.

64 % oplever enten i høj grad eller meget høj grad, at de har et tæt fællesskab med menneskerne omkring sig på deres arbejdsplads.

Hvad kan påvirke motivationen?

Public
service
motivation

Prosocial
motivation

Økonomiske
incitamenter

I det følgende vil vi introducere tre forskellige påvirkningsfaktorer fra motivationsforskningen, som vi har målt på i undersøgelsen.

Public service motivation handler om, når en medarbejder bliver drevet af at gøre noget godt for samfundet generelt. Det kommer til udtryk ved et ønske om at handle i overensstemmelse med offentlighedens interesse (Perry & Wise, 1990).

Prosocial motivation er, når en medarbejder motiveres af at gøre noget godt for en specifik anden, eksempelvis en borger eller en patient (Grant, 2008).

Økonomisk incitamenter kan anvendes til at motivere til en bestemt adfærd, hvis medarbejderen er motiveret af pengemæssige belønninger (Andersen m.fl., 2017).



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Hvad motiveres vi af?

Public
service
motivation

75 % motiveres enten i høj grad eller meget høj grad af at gøre noget godt for samfundet som en helhed.

Prosocial
motivation

88 % motiveres enten i høj grad eller meget høj grad af at gøre noget godt for den enkelte borger.

Økonomiske
incitamenter

70 % motiveres enten i høj grad eller meget høj grad af muligheden for at blive belønnet økonomisk.



Ledelse hænger sammen med medarbejdernes motivation

Forskning viser, at ledelse hænger sammen med medarbejdernes motivation, jobtilfredshed og innovation. Det er f.eks. veldokumenteret, at ledelse baseret på visioner og påskønnelse ikke bare hænger sammen med, men kan øge medarbejderes prosociale motivation. Distribueret ledelse, hvor ledere og medarbejdere deler ledelsesopgaver, hænger også positivt sammen med medarbejderes jobtilfredshed og innovative adfærd (Andersen m.fl., 2017 og Jakobsen m.fl., 2023).



Indsigter fra en anden motivationsundersøgelse

For at blive klogere på, hvordan den offentlige sektor også i fremtiden er et attraktivt sted at arbejde, undersøgte KL, Danske Regioner, Medarbejder- og Kompetencestyrelsen og Finansministeriet i 2022, hvad der motiverer medarbejderne i den offentlige sektor.

Resultaterne fra undersøgelsen viste, på linje med denne undersøgelse, at de offentligt ansatte i høj grad er motiveret af at gøre noget godt for den enkelte borger og for samfundet som helhed. Herudover viste den også, at indre motivation var en meget fremtrædende faktor, altså motivationen ved selve opgaveløsningen.

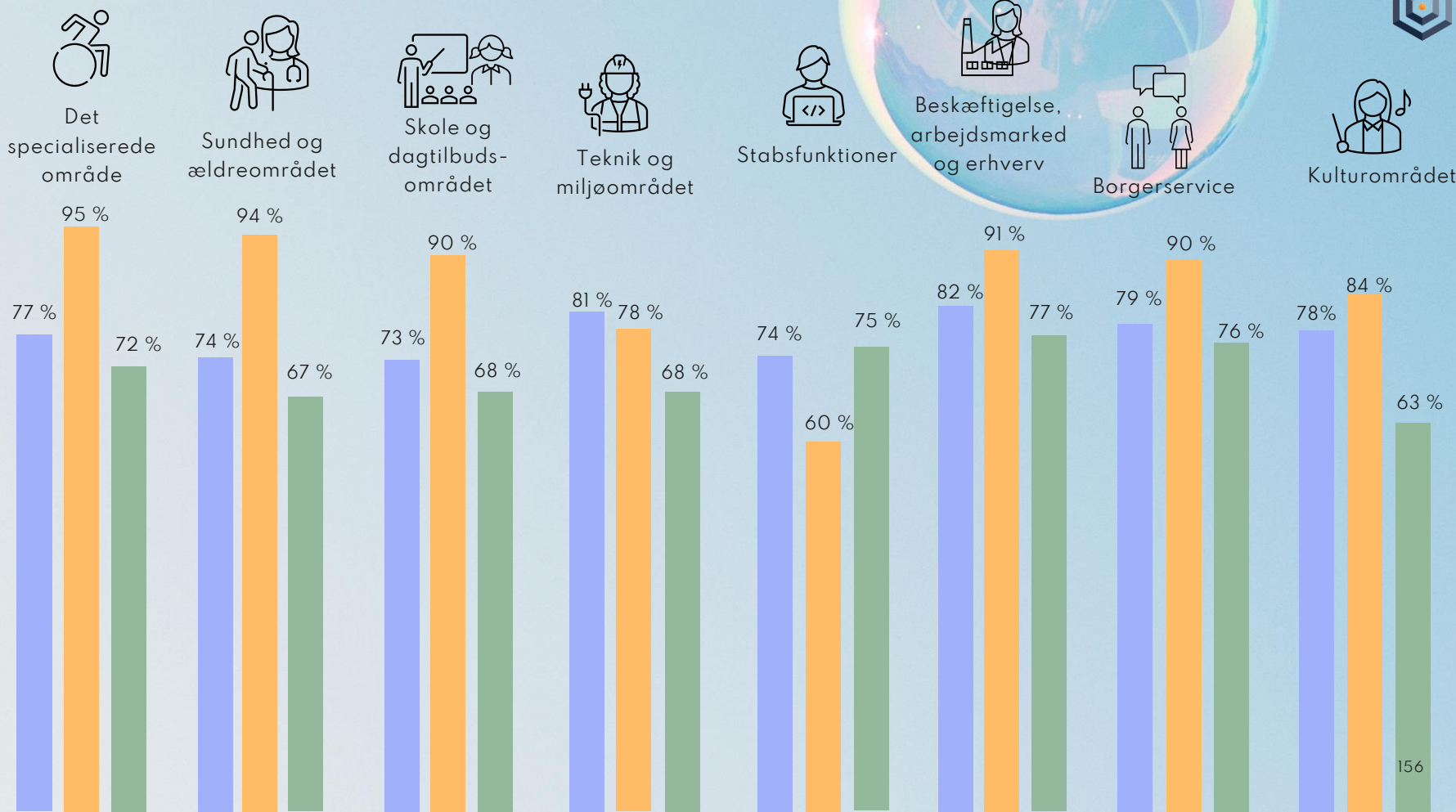
Undersøgelsen viste dog omvendt, at de ydre motivationsfaktorer, herunder løn og arbejdsvilkår, i mindre grad har betydning for de offentligt ansattes motivation.

Undersøgelsen blev ligeledes lavet i samarbejde med Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse og undersøgte både motivationstyperne, og hvilke faktorer, herunder f.eks. ledelse, mening i arbejdet mv., der har betydning for motivationen. I kan finde undersøgelsen her: [Rapport om offentligt ansattes motivation \(kl.dk\)](#)



Nanna Vinkel, KL

Hvordan ser det ud på tværs af fagområderne?



Hvordan du leder bedst baseret på motivationsformer, kommer an på, hvem du leder

Prosocial motivation er den største motivationsfaktor for de seks fagområder, der er kendetegnet af høj grad af borgerkontakt. Dette har en betydning, da medarbejderens motivation udspringer af det nære kontaktforhold og at gøre en forskel for den enkelte. Derfor er det fordelagtigt at sætte fokus på individet, fremhæve borgerens konkrete fremskridt og betone den forskel, medarbejderen gør for borgerne i sit daglige arbejde. Omvendt kan det være demotiverende for medarbejdere med høj grad af prosocial motivation, hvis de ikke får lov at følge deres borgersager til ende og dermed ikke ser effekterne af deres arbejde. Derfor er det centralt at sikre sammenhængende forløb, hvor den samme medarbejder følger indsats og borgeren, således at medarbejderen konkret kan følge den udvikling, som vedkommende er med til at facilitere. Efterfølgende evalueringer, hvor borgerne selv får lov at udtrykke deres personlige oplevelse med en hjælpeindsats, kan ligeså være motiverende.

Teknik og miljø skiller sig ud som fagområde ved at have public service motivation som den største motivationsfaktor. Dette giver mening i forhold til det område, som fagområdet beskæftiger sig med i det daglige arbejde, hvor fokus sjældent ligger på én specifik borger, men hvor det i højere grad er fokus på at gøre noget godt for alle kommunens borgere ved at sikre en positiv byudvikling gennem grønne miljøindsatser, kollektiv trafik og byggerimuligheder. Derfor er det fordelagtigt tydeligt at italesætte den positive forskel, som arbejdet gør på samfundsplan, for at motivere medarbejderne.

Stabsfunktionerne vægter økonomiske incitamenten som den største motivationsfaktor, hvor medarbejderen er motiveret af pengemæssige belønninger.



Ida Heise, Komponent



ORGANISATORISK OMDØMME



KOMPONENT[™]

Omdømmeforskning

Branding og omdømmehåndtering er relevant for offentlige organisationer, fordi det påvirker forholdet til deres målgrupper. Omdømmets betydning for arbejdsgiverens tiltrækningskraft og tilknytning af medarbejdere er dog blevet undersøgt relativt lidt.

Eksisterende studier peger på, at organisationsrelateret selvværd hænger positivt sammen med jobtilfredshed, organisatorisk engagement, motivation, præstation i rollen og tilknytning såvel som andre vigtige organisationsrelaterede holdninger og adfærd (Pepermans m.fl., 2022)



Hvor stolte er vi af vores stilling?



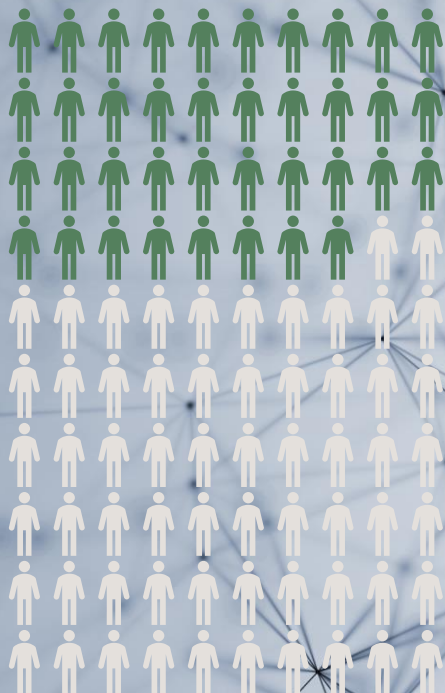
64 %

oplever en stolthed, når de fortæller
om deres nuværende stilling.

22 % svarer, at de hverken er enige eller
uenige i, at de er stolte af deres stilling,
mens 13 % ikke er stolte.

Lederne er signifikant mere stolte af at
arbejde i kommunen end medarbejderne.
Se [appendiks 6](#).

Hvor stolte er vi af at arbejde i en kommune?



38 %

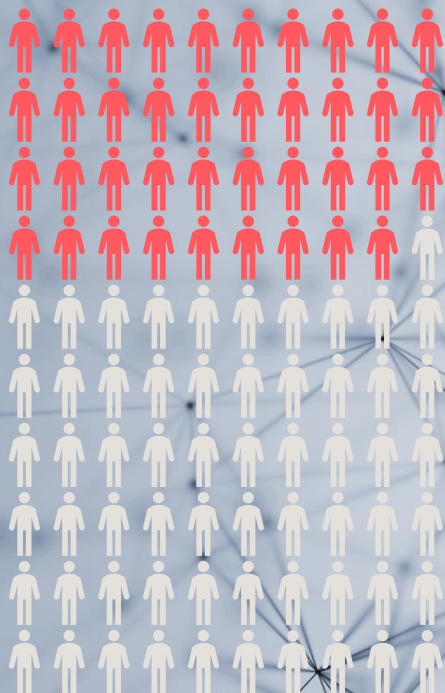
oplever en stolthed, når de fortæller, at de arbejder i en kommune.

En stor gruppe – hele 40 % – svarer, at de hverken er enige eller uenige i, at de er stolte af at arbejde i en kommune, mens 22 % ikke er stolte.

Lederne er signifikant mere stolte af at arbejde i kommunen end medarbejderne.

Se [appendiks 7](#).

Hvordan tales der om vores arbejde i offentligheden?



39 %

oplever, at der tales dårligt om deres arbejde i offentligheden.

32 % oplever hverken i høj eller lav grad dårlig omtale, mens 29 % oplever det i lav grad.

Hvordan tales der om vores arbejde blandt venner og bekendte?



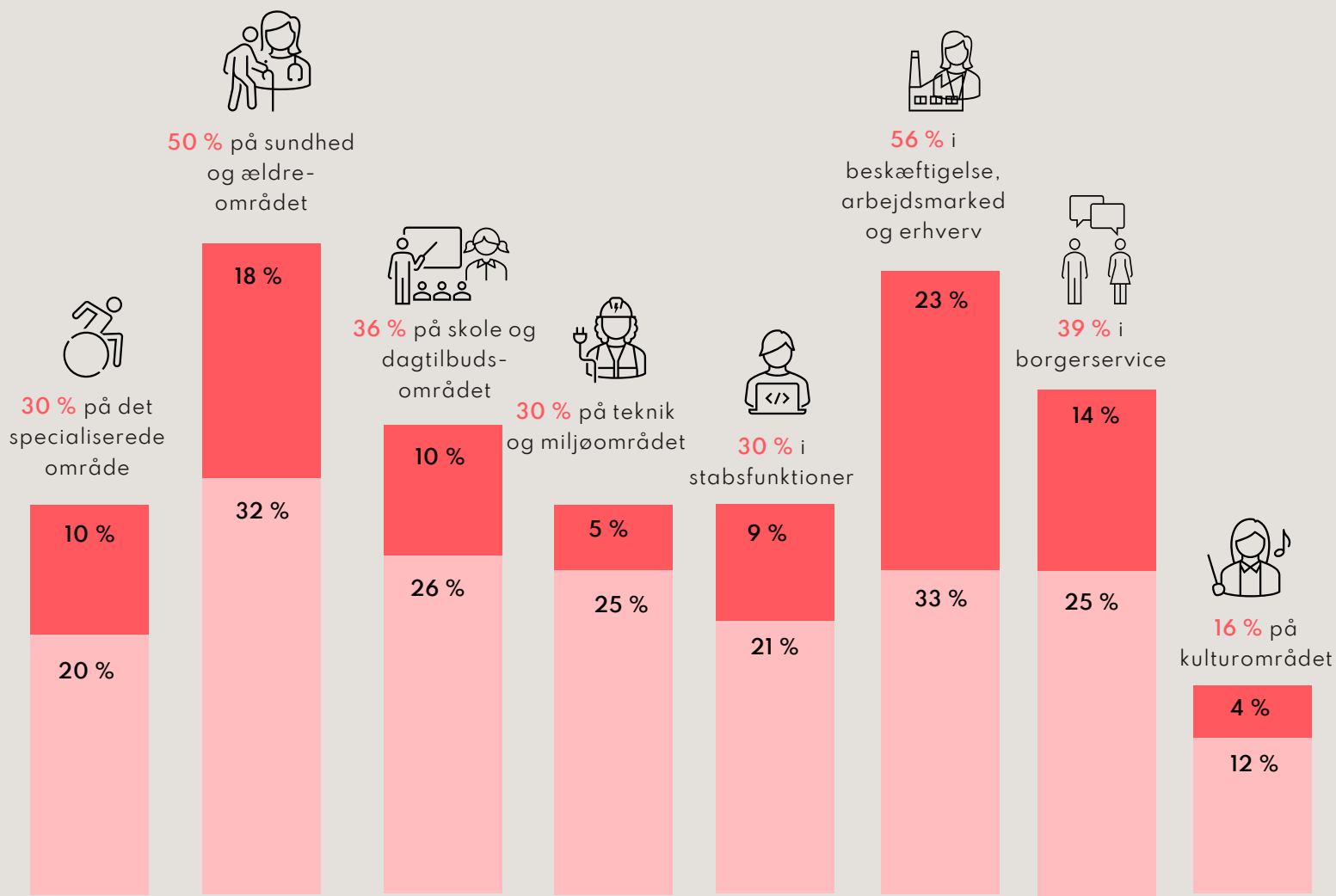
9 %

oplever, at der tales dårligt om deres arbejde blandt venner og bekendte.

30 % oplever hverken i høj eller lav grad dårlig omtale, mens 61 % oplever det i lav grad.

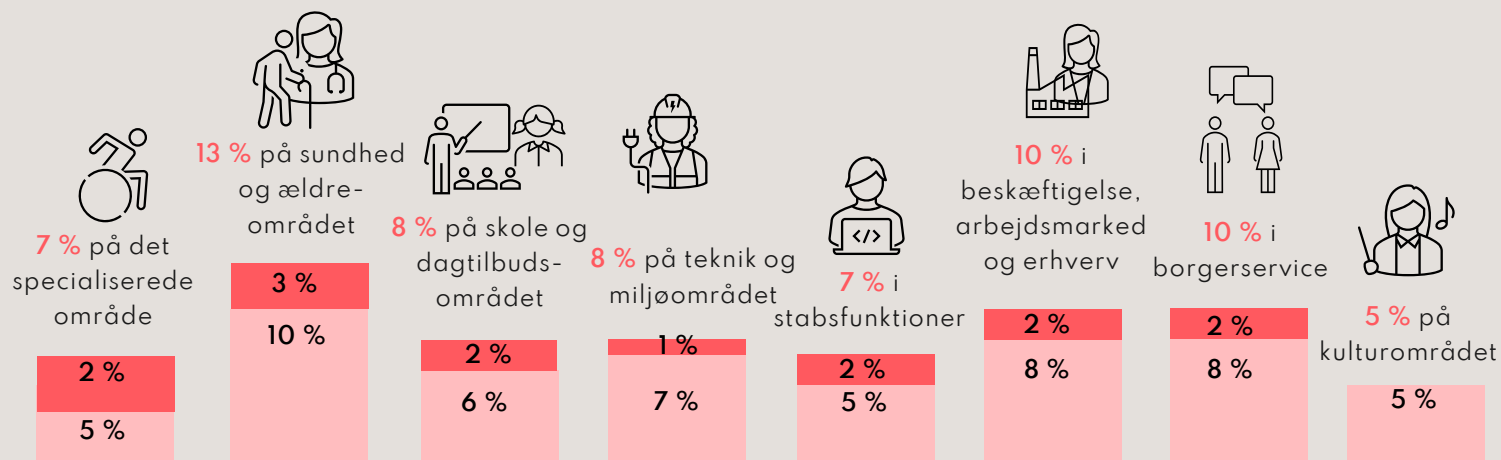
Hvordan ser det ud på tværs af fagområderne?

Oplevelsen af dårlig omtale i offentligheden. Udregnet på baggrund af procentandelen, som har svaret, at de oplevede dårlig omtale i enten 'Høj grad' eller 'I meget høj grad'.



Hvordan ser det ud på tværs af fagområderne?

Oplevelsen af dårlig omtale blandt venner og bekendte på tværs af fagområder. Udregnet på baggrund af procentandelen, som har svaret, at de oplevede dårlig omtale i enten 'Høj grad' eller 'I meget høj grad'.





INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Gid de tal var anderledes, fordi ...

INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

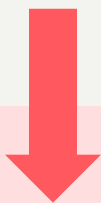
OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Hvis man oplever dårlig omtale



Er man mindre motiveret i arbejdet.

Finder man arbejdet mindre meningsfuldt.

Ser man i mindre grad sig selv i jobbet om både et og fem år.

Disse sammenhænge er signifikante. Se [appendiks 8](#).

Oplever man højere engagement i jobbet.

Ser man i højere grad sig selv i sin stilling og ser sig selv i jobbet om både et og fem år.



Hvis man oplever stolthed i sin stilling eller af at arbejde i kommunen



Oplevelsen af dårlige omtale i offentligheden

”Akademikere bliver i øjeblikket talt meget ned i den offentlige debat, og vi står i frontlinjen i forhold til besparelser – **de kolde hænder** og ‘tasteaberne’. Det er frustrerende.

Alle arbejder for den gode sag, og **vi kan ikke undvære hinanden**. Vi skal have fokus på de gode historier, så vi regnes for noget i samfundet.”

- respondent fra undersøgelsen



Forskningen i omdømmeledelse

En organisations omdømme lever og blive genskabt blandt dens eksterne interessenter. Omdømmet er nemlig deres opfattelse af organisationen. Et godt omdømme kan bidrage til tiltrækning og tilknytning af personale – blandt andet via omdømmeledelse, som har stor betydning for, om de mennesker, der allerede er ansat i organisationen, anbefaler den. Omdømmet kan fungere som et signal til potentielle medarbejdere, og for nuværende medarbejdere er det attraktivt at arbejde et sted, der har et godt omdømme. Medarbejdere vil med andre ord gerne arbejde et sted, de kan identificere sig med (Bager m.fl., 2021).



Omdømmeledelse: En for 98 og 98 for en?

Når vi taler om omdømmeledelse i kommunerne, så er det ofte en drøftelse af, hvorvidt vi skal lede omdømmet for kommuner generelt, vores specifikke kommune eller måske snarere helt ned på vores konkrete arbejdsplads – måske i institution Solsikken.

Mit svar vil være = alle dele.

Vi skal lede fortællingen om den lille, lokale arbejdsplads, fordi det er her, dagligdagen som ansat vil være, og det, vi konkret kan forholde os til.

Vi skal lede fortællingen om vores egen kommune, fordi vi også bliver til noget i mødet med noget andet. Det at skabe sin egen særlige fortælling, der adskiller sig fra andres, er med til at skabe identitet og fællesskab. Den pointe tæller også nede på institutionsniveau.

Og så skal vi lede fortællingen om kommunEN – altså om os alle 98 på tværs. Det skal vi, fordi hverken borgere eller medarbejdere nødvendigvis skelner mellem, hvilken kommune der er tale om ved første øjekast. Og på den måde er vi afhængige af de fortællinger, der findes om hinanden og om kommunen overordnet set.



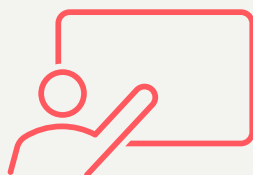
Mia Nyborg Jørgensen, Komponent



Et perspektiv fra dem, vi kommer til at mangle flest af

Flere forskellige analyser peger på, at særligt fire fagområder vil komme til at mangle i det danske velfærdssamfund inden for de kommende 10 år. Det gælder pædagoger, lærere, sygeplejersker og SOSU'er ([DAMVAD Analytics](#) m.fl.). Oven i det så oplever vi i disse år en dalende interesse for velfærdsuddannelserne blandt unge ([Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, 2022](#)).

Der er med andre ord gode grunde til at have en særlig opmærksomhed på netop disse udvalgte fagområder. På de følgende sider stiller vi derfor skarpt på, hvad der gør en arbejdsplads særligt attraktiv for pædagoger, lærere, sygeplejersker og SOSU'er. På de følgende sider har vi samlet nogle af analyserne specifikt for disse stillinger.



INDHOLD

INTRO

DEN ATTRAKTIVE

ARBEJDSPLADS

OM TILTRÆKNING

OM ONBOARDING

OM TILKNYTNING

OM ALT DET ANDET

BAG OM

Forskelle for stillingerne

Baggrund

	 Lærer	 Pædagog	 Sosu	 Sygeplejerske	På tværs af alle stillinger
Andel med 0-2 års anciennitet	23 %	33 %	26%	33 %	29%
Andel med +20 års anciennitet	14 %	15 %	17%	7 %	13%

Forskelle for stillingerne

Hvad tiltrækkes vi af?



	Lærer	Pædagog	Sosu	Sygeplejerske	På tværs af alle stillinger
Hvor mange foretrækker en kort annonce?	62 %	66 %	64 %	61 %	64 %
Hvor mange foretrækker video?	19 %	17 %	20 %	16 %	21 %
Hvor stor andel har fundet job gennem klassiske jobsider?	42 %	40 %	27 %	51 %	39 %
Hvor stor andel har fundet job gennem netværk?	36 %	32 %	35 %	24 %	29 %

Forskelle for stillingerne

Onboarding

Hvor stor andel var
 overvejende eller meget
 tilfreds med onboarding?

Hvor stor andel har tidligere
 forladt et job, fordi de ikke blev
 hjulpet godt nok ombord?

					
	Lærer	Pædagog	Sosu	Sygeplejerske	På tværs af alle stillinger
Hvor stor andel var overvejende eller meget tilfreds med onboarding?	65 %	73 %	73 %	57 %	72 %
Hvor stor andel har tidligere forladt et job, fordi de ikke blev hjulpet godt nok ombord?	25 %	27 %	31 %	31 %	24 %

Forskelle for stillingerne

Hvor længe ser vi os selv i jobbet?

	 Lærer	 Pædagog	 Sosu	 Sygeplejerske	På tværs af alle stillinger
Hvor stor andel finder det meget sandsynligt, at de er på deres job om et år?	39 %	39 %	43 %	32 %	47 %
Hvor stor andel finder det meget sandsynligt, at de er på deres job om fem år?	16 %	18 %	22 %	17 %	22 %
Andel, der finder det slet ikke sandsynligt, at de er på deres arbejdsplads om et år.	3 %	7 %	7 %	14 %	5 %
Andel, der finder det slet ikke sandsynligt, at de er på deres arbejdsplads om fem år.	13 %	22 %	21 %	26 %	17 %

Forskelle for stillingerne

Hvad motiveres vi af?

	 Lærer	 Pædagog	 Sosu	 Sygeplejerske	På tværs af alle stillinger
Hvor mange er i høj eller meget høj grad motiveret af prosocial?	91 %	93 %	94 %	97 %	88 %
Hvor mange er i høj eller meget høj grad motiveret af økonomisk belønning?	62 %	69 %	65 %	78 %	70 %
Hvor mange er i lav eller meget lav grad motiveret af økonomisk belønning?	14 %	13 %	14 %	7 %	11 %

Forskelle for stillingerne

Tendenser

	 Lærer	 Pædagog	 Sosu	 Sygeplejerske	På tværs af alle stillinger
Andel, der kunne forestille sig, at de i fremtiden vil foretrække flere mindre jobs frem for et fuldtidsjob.	35 %	31 %	18 %	33 %	24 %
Andel, der svarer overvejende eller meget sandsynligt, at de vil ønske længere orlov (over en måned) inden for de næste 1-3 år for at rejse, holde fri eller lignende.	30 %	19 %	17 %	36 %	20 %
Andel, der kunne forestille sig at vende tilbage til nuværende arbejdsplads efter at have været et andet sted.	67 %	57 %	61 %	56 %	63 %



Bag om

Bag undersøgelsen og rapporten står

- Mia Nyborg Jørgensen, projektleder og specialkonsulent, Komponent
- Anne Mette Holme Bertelsen, chefkonsulent, Komponent
- Kalle Syberg, centerchef, Komponent
- Ida Heise, studentermedhjælper, Komponent
- Emilie Sierant Sørensen, konsulent, Komponent
- Florian Keppeler, projektleder og adjunkt, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse
- Anders Grøn, postdoc, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse
- Mads Leth Jakobsen, lektor og vicecenterleder, Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse
- Vi vil gerne takke forskningsmedarbejdere ved Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, der hjalp med dataanalysen: Melanie Mai Madsen, Amalie Andkær Pedersen og Lisa Weiland Agerbo.

Komponent er kommunernes fælles udviklingscenter. Vi bistår kommunale medarbejdere, ledere og politikere med at finde nye veje til sammenhængende og fremtidssikrede indsatser inden for ledelse, administration, økonomi, styring og velfærd. I Komponent forstår vi vigtigheden af at arbejde målrettet med organisationens evne til både at tiltrække og tilknytte medarbejdere. Og vi ved, hvad det kræver af fokus på både organisationskultur og ledelsespraksis på alle niveauer og i alle fagområder. Vores viden på feltet er vi klar til at bringe i spil i de kommunale organisationer. Læs mere på: [Den attraktive kommunale arbejdsplads | Komponent](#)

Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse er et tværdisciplinært forskningscenter ved Institut for Statskundskab på Aarhus Universitet. Centerets vision er at bidrage til en bedre offentlig sektor ved at producere, dele og anvende forskningsbaseret viden om offentlig ledelse, der gør offentlige organisationer endnu bedre i stand til at leve op til og udvikle deres målsætninger til glæde for borgere og samfund.

Vil du gerne bruge og dele rapporten?

Det vil vi elske! Viden og inspiration er til for at blive brugt og delt.

Rapporten skal citeres på følgende vis:

Fuld citation:

Jørgensen, Mia Nyborg, Keppeler, Florian, Bertelsen, Anne Mette Holme, Kjær, Kalle Syberg, Grøn, Anders Barslund, Jakobsen, Mads Leth (2024): *Den attraktive arbejdsplads – En spørgeskemaundersøgelse af danske kommuner*, udgivet af Komponent og Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet, København og Aarhus.

Kort citation:

(Jørgensen m.fl., 2024)

Komponent siger tak

Til **de 5.282 kommunalt ansatte** på tværs af alle 98 kommuner, der har svaret på undersøgelsen og været med til at skabe det foreløbigt største danske vidensgrundlag på området.

Til **KFCOL** for samarbejdet herunder særligt analyser af data.

Til **Kalundborg, Frederiksberg og Odsherred** Kommuner, der har deltaget i Komponent's partnerskab og sammen udforsket den attraktive arbejdsplads for at kunne give inspiration til de resterende 95 kommuner.

Til **alle jer**, der beskæftiger jer med at gøre kommunerne til gode steder at arbejde, så vi sammen kan skabe velfærd i verdensklasse.

Repræsentativitet i undersøgelsen

Beskrivelse af sample og repræsentativitet

Undersøgelsen blev åbnet og delvist besvaret af 5.282 ansatte, og 4.117 gennemførte hele undersøgelsen. Manglende data udgår af de enkelte analyser. Personer, der angav, at de ikke var ansat i danske kommuner, blev udelukket fra deltagelse.

Med henblik på repræsentativitet har vi brugt data fra KRL (KOMMUNERNES OG REGIONERNES LØNDATAKONTOR, pr. Januar 2024) – og antager følgende data om populationen. Med hensyn til kønsfordeling er stikprøven derfor ret repræsentativ. Hvad angår aldersgrupper, er især de yngre aldersgrupper underrepræsenterede.

Køn	Population	Sample
Kvinder	76,1 %	80 %
Mænd	23,9 %	20 %
Alder (fuldtidsansatte):		
18-25	8,2 %	2,6 %
26-33	15,4 %	7,1 %
34-41	16,9 %	12,7 %
42-49	19,5 %	21,6 %
50-57	20,5 %	26,6 %
58-65	17,5 %	26,2 %
66-73	2,3 %	3,7 %

Metode

Formål og undersøgelsesdesign

Komponents spørgeskemaundersøgelses formål var at forstå de ansattes perspektiv og tanker om kommunerne som attraktiv arbejdsplads.

Dataindsamling

Dette var et tværsnitsundersøgelsesdesign. Dataene blev indsamlet af Komponent med onlineværktøjet SurveyXAct i perioden fra 6. oktober til 21. november 2023. Deltagelsen blev annonceret via Komponent, især via nyhedsbreve, sociale medier og personlige netværk. Derudover delte fagforeningen FOA undersøgelsen i sit nyhedsbrev. Derudover delte to kommuner undersøgelsen med alle medarbejdere via interne kanaler.

Metode

Om spørgeskemaet

Undersøgelsen blev designet, prætestet og implementeret af Komponent. Powerbanks fra Komponent til en værdi af 300 kroner i alt blev udloddet som et incitament til at deltage.

Deltagelsen var anonym og med informeret samtykke. Deltagere, der svarede, at de ikke kom fra en kommune, blev udelukket fra spørgeskemaet.

Undersøgelsens anonymitet, fortrolighed og autoriserede adgang er blevet sikret ved hjælp af passende teknologiske mekanismer af Komponent og SurveyXAct.

Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet har kun modtaget et fuldt anonymiseret datasæt til analyseformål.

Undersøgelsespopulationen er alle kommunalt ansatte i Danmark.

Spørgeskemaet blev prætestet på 11 kommunalt ansatte. De 11 blev fundet gennem netværk og udvalgt for at have en lille variation i alder og faggrupper. Det komplette spørgeskema kan downloades på Komponent's hjemmeside.

Spørgeskemaet blev udsendt på følgende vis ("convenience sampling"):

- Til samtlige medarbejdere i to kommuner (Kalundborg og Frederiksberg) via mail. Kun i disse kommuner blev der sendt en enkelt opfølgningsmail ud til alle på tværs af organisationen.
- Gennem Komponent's nyhedsbrev og LinkedIn til mange forskellige kommunalt ansatte
- Gennem fagforeningen FOA's nyhedsbrev.

Spørgeskemaet blev distribueret via selvoprettelseslink gennem SurveyXAct.



Metode

Analyser

Analyserne blev udført med statistiksoftware Stata 18. Ud over de deskriptive analyser blev der anvendt t-tests og OLS-regressioner. Manglende data udgår af de enkelte analyser. Den eneste modificerede variabel er "selvbestemmelse", som er et sumindeks af de fire konstituerende.

Udvalgte metodiske begrænsninger

Som alle metoder er spørgeskemaundersøgelser ikke uden begrænsninger. Spørgsmålene er neutrale, præcise og klart formuleret og inspireret af validerede spørgeskemaer, men formuleret og oversat med egne ord. Derfor kan man ikke tale om validerede spørgeskemaelementer.

Spørgeskemaundersøgelser lider ofte under udfordringer, blandt andet kan dækningsfejl, stikprøvefejl og ikke-responsfejl ikke udelukkes. Der er kommunale medarbejdere, som kan være sværere at nå online, eller andre, der ikke modtog invitationen til at deltage eller ignorerede den, f.eks. fordi de er utilfredse med deres nuværende kommunale arbejdsgiver. Årsagerne til ikke-deltagelse på hvert trin kan ikke beskrives. 78 % af deltagerne gennemførte hele undersøgelsen. Det er en forholdsvis høj rate, men frafaldet kan teoretisk set resultere i en bias. Der synes dog ikke at være nogen større undersøgelsestræthed at spore. Der er ikke oplysninger om potentielle confoundere under undersøgelsen. Som altid skal individuelle datakilder fra en enkelt undersøgelse fortolkes med den nødvendige forsigtighed, f.eks. pga. common source bias.

Stikprøven er stort set repræsentativ med hensyn til køn, men kun delvist med hensyn til aldersgrupper. Metoder som vægtning eller propensity scores er ikke blevet brugt. Der blev ikke foretaget nogen sensitivity analyses. Ikke desto mindre ser dataene ud til at give et nyttigt og gyldigt grundlag for deskriptive analyser og udvalgte korrelationsanalyser. Alle resultater af inferential statistik bruger en 5 % p-værdi cutoff og 95 % konfidensintervaller med justeringer. Robuste standardfejl blev anvendt. **Som med al surveyforskning skal det bemærkes, at vi har at gøre med korrelationer, ikke kausaliteter.** Når vi skriver, at to faktorer hænger sammen, så betyder det dermed ikke, at den ene faktor er årsag til den anden. Det kan være en indikation på dette, men der vil være stor usikkerhed.



Metode

Yderligere oplysninger

Modeltilpasningsanalyser og modelantagelser, f.eks. om de lineære regressionsanalyser, blev håndteret i henhold til de sædvanlige videnskabelige standarder. Yderligere oplysninger kan rekvireres fra det videnskabelige dataanalyseteam efter begrundet anmodning.

Samarbejdet mellem Komponent og Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet var vederlagsfrit og fulgte de strenge principper for videnskabeligt samarbejde, herunder "Den danske kodeks for integritet i forskning" og "Politik for forskningsintegritet, forskningsfrihed og ansvarlig forskningspraksis ved Aarhus Universitet". Der er ingen potentielle interessekonflikter. Det videnskabelige analyseteam har analyseret dataene helt uafhængigt, objektivt og upartisk.



Litteraturliste 1

- Andersen, Lotte Bøgh, Louise Ladegaard Bro, Anne Bøllingtoft, Tine Louise Mundbjerg Eriksen, Anne-Louise Holten, Christian Bøtcher Jacobsen, Ulrich Thy Jensen et al. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. 1. udg. Kbh.: Hans Reitzel.
- Andersen, L.B., Jacobsen, C.B., Jakobsen, M.L., Pallesen, T., & Serritzlew, S. (2017). Økonomiske incitament i den offentlige sektor. (2. ed.). Hans Reitzels Forlag. Statskundskab No. 17.
- Bager, Anders Valentin, Salomonsen, Hedi Houlberg, Andersen, Lotte Bøgh, Jacobseb, Christian Bøtcher og Jensen, Ulrich Thy. (2021). At gøre en ledelsesmæssig forskel handler også om organisationens omdømme. [Administrativ Debat final.pdf \(au.dk\)](#)
- Choi, J.H., Pacelli, J., Rennekamp, K.M., & Tomar, S. (2023). Do Jobseekers Value Diversity Information? Evidence from a Field Experiment and Human Capital Disclosures. *Journal of Accounting Research*, 61(3), 69-735. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12474>
- DAMVAD Analytics (2021). Behovet for velfærdsuddannede i 2023 – Prognose fordelt på landsdele. <https://xn--danskeprofessionshjskoler-xtc.dk/nyheder/damvad-analytics-behovet-for-velfaerdsuddannede-i-2030/>
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (Volume 4, 2017), 1-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Frögel, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of Formal Onboarding for Facilitating Organizational Socialization: A Systematic Review. *PLOS ONE*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Grant, A.M. (2008). Employees without a cause: The motivational effects of prosocial impact in public service. *International Public Management Journal*, 11(1), 48-66. <https://doi.org/10.1080/10967490801887905>
- Hansen, A.-K. L., Gøtzsche-Astrup, O., Bjørnskov, L., Jensen, U. T., & Jacobsen, C. B. (2023). *Leadership Career Preferences and Personality Among Public Service Professionals: Results of a Discrete Choice Experiment Among Junior Doctors*. <https://doi.org/10.30636/jbpa.61.313>
- Harpelund, Christian & Morten T. Højbert (2016). Onbording: Flyvende fra start.
- Holmes, O., Jiang, K., Avery, D.R., McKay, P.F., Oh, I.-S., & Tillman, C.J. (2021). A Meta-Analysis Integrating 25 Years of Diversity Climate Research. *Journal of Management*, 47(6), 1357-1382. <https://doi.org/10.1177/0149206320934547>
- Jakobsen, Mads Leth, Anne Mette Kjeldsen, & Thomas Pallesen. 2023. "Distributed Leadership and Performance-Related Employee Outcomes in Public Sector Organizations." *Public Administration* 101(2), 500-521.
- Jakobsen, M., Løkke, A., & Keppeler, F. (2023). Facing the Human Capital Crisis: A Systematic Review and Research Agenda on Recruitment and Selection in the Public Sector. *Public Administration Review*, 83(6), 1635-1648. <https://doi.org/10.1111/puar.13733>
- Keppeler, F., Højberg, N., Pedersen, A.T., & Jacobsen, C.B. (2023). *Det ved vi om rekruttering: White paper om evidensbaserede strategier til rekruttering i den offentlige sektor*. Aarhus: Open Science Framework. Retrieved from Open Science Framework website: <http://doi.org/10.17605/OSF.IO/J7G9S>
- Keppeler, F. (2024). No Thanks, Dear AI! Understanding the Effects of Disclosure and Deployment of Artificial Intelligence in Public Sector Recruitment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(1), 39-52. <https://doi.org/10.1093/jopart/muad009>
- Keppeler, F., & Papenfuß, U. (2021). Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees. *Public Administration Review*, 81(4), 763-775. <https://doi.org/10.1111/puar.13324>



Litteraturliste 2

- Kjeldsen, A. M., & Jacobsen, C. B. (2013). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(4), 899–926. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus039>
- KL – Kommunernes Landsforening (2023). International arbejdskraft – Vi har brug for flere kolleger fra udlandet. København. <https://www.kl.dk/media/plpn3vl0/kl-udspil-international-arbejdskraft.pdf>
- Krause, A., Rinne, U., & Zimmermann, K.F. (2017). European Labor Market Integration: What the Experts Think. *International Journal of Manpower*, 38(7), 954–974. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2017-0101>
- KOMMUNERNES OG REGIONERNES LØNDATAKONTOR, pr. januar 2024 – [KRL's opgørelse](#)
- Kühner, C., Stein, M., & Zacher, H. (2024). A Person-Environment Fit Approach to Environmental Sustainability in the Workplace. *Journal of Environmental Psychology*. doi.org/10.1016/j.jenvp.2024.102270
- Linos, E. (2018). More Than Public Service: A Field Experiment on Job Advertisements and Diversity in the Police. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 67–85. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux032>
- Pepermans, R., & Peiffer, M. (2022). Choosing Jobs in the Public, Non-Profit, and For-Profit Sectors: Personal Career Anchors Moderating the Impact of Sector Image and Reputation. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X2211309. <https://doi.org/10.1177/0734371X221130972>
- Perry, J.L., & Wise, L.R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367–373.
- Polyakova, M., Kocks, G., Udalova, V., & Finkelstein, A. (2020). Initial Economic Damage from the Covid-19 Pandemic in the United States Is More Widespread Across Ages and Geographies Than Initial Mortality Impacts. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(45), 27934–27939. <https://doi.org/10.1073/pnas.2014279117>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Rubenstein, A.L., Eberly, M.B., Lee, T.W., & Mitchell, T.R. (2018). Surveying the Forest: A Meta-Analysis, Moderator Investigation, and Future-Oriented Discussion of the Antecedents of Voluntary Employee Turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Salomonsen, H.H., Boye, S., & Boon, J. (2021). Caught up or Protected by the Past? How Reputational Histories Matter for Agencies' Media Reputations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(3), 506–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa056>
- [Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering](#).
- Uddannelses- og Forskningsstyrelsen (2022). Stort fald i nye studerende på de fire store uddannelser på velfærdsområdet: "Det er dybt bekymrende". <https://ufm.dk/aktuelt/pressemeddelelser/2022/stort-fald-i-nye-studerende-pa-de-fire-store-uddannelser-pa-velfaerdsområdet-det-er-dybt-bekymrende>
- Van Vianen, A.E. (2018). Person-environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 75–101. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104702>
- Van Hove, G., & Lievens, F. (2007). Investigating Web-Based Recruitment Sources: Employee testimonials vs word-of-mouth. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(4), 372–382. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00396.x>
- Zacher, H., Rudolph, C.W., & Katz, I.M. (2023). Employee Green Behavior as the Core of Environmentally Sustainable Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421

