LEAD
enter next level

Den attraktive offentlige arbejdsplads

Sådan arbejder du strategisk med arbejdskraftudfordringen



Af Claus Elmholdt, faglig direktør i LEAD,
og Christian Nyvang Qvick, partner i LEAD

Indholdsfortegnelse

Indledning.....3

Den attraktive arbejdsplads.....4

Løgmodellen – tiltrækning,
tilknytning og tilpasning.....5

Helhedsmodellen for den
attraktive arbejdsplads.....7

Modellen for den
nytænkende arbejdsplads.....14

Afrunding – lad dig inspirere
af modellerne.....16

Referencer.....17

Indledning

Vi står i en brydningstid, hvor medarbejdernes forventninger til den attraktive arbejdsplads forandrer sig. Samtidig viser en undersøgelse fra Kommunernes Landsforening, at der i 2030 vil mangle 90.000 personer på det danske arbejdsmarked (KL, 2022). Den kombination fører i sagens natur til øget konkurrence om at kunne tilbyde attraktive arbejdsforhold, der tiltrækker og sikrer fortsat tilknytning af kompetente medarbejdere.

I store dele af den offentlige sektor er problemerne med arbejdskraftudfordring allerede så massive, at vi om få år ikke længere kan levere på helt basale velfærdsydelser, medmindre vi gør noget radikalt anderledes.

Der er derfor et presserende behov for at gentænke vores offentlige arbejdspladser, så det bliver mere attraktivt for flere at bidrage – og nytænke, hvordan vi tilpasser vores organisationer til en fremtid med stigende forventninger til velfærd og færre personer til at levere velfærden.

For at kunne det må vi vide: Hvad karakteriserer den attraktive offentlige arbejdsplads, som formår at tiltrække og tilknytte kompetente medarbejdere, og som samtidig løbende evner at tilpasse organisationen til en fremtid med større forventninger og færre ressourcer? Det er grundspørgsmålet i denne e-bog.

E-bogen fungerer som forlæg for en egentlig bog om den attraktive arbejdsplads, som vi skriver på. Bogen udkommer i januar 2025 på Hans Reitzels Forlag.

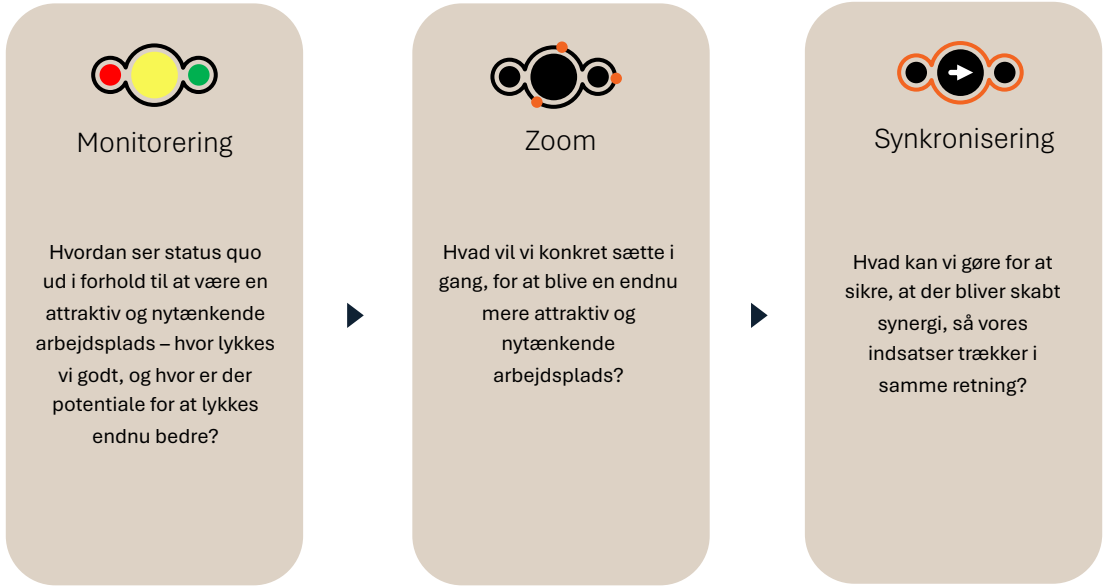
Den attraktive arbejdsplads

Der er mange myter og halve sandheder om, hvilke tiltag der betyder noget, når offentlige organisationer ønsker at tiltrække og tilknytte medarbejdere og tilpasse sig til fremtiden. Vi har kigget nærmere på forskningslitteraturen og udviklet en helhedsmodel for den attraktive arbejdsplads på baggrund af metastudier (Uggerslev et al., 2012; Rubenstein et al., 2018; Hur & Abner 2022) og nye undersøgelser af tendenser inden for arbejdslivsforskningen (DJØF 2024; Breil-Hansen 2022; CSR 2017), som viser, hvilke faktorer der særligt har betydning for tiltrækning og tilknytning af medarbejdere. Vi har valgt kun at medtage faktorer, som den enkelte leder og organisation selv har mulighed for at påvirke. Det har vi gjort, fordi vi ønsker at give den enkelte leder og organisation en strategisk ramme for at arbejde målrettet med udvikling af den attraktive og nytænkende arbejdsplads.

Det rammeværk, der præsenteres i e-bogen, består af tre delmodeller. Den første kalder vi for løgmodellen. Den illustrerer tre samtidige måder at arbejde med ledelse af arbejdskraftudfordringen på. Den anden model kalder vi for helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads, fordi dens faktorer tydeliggør, hvad der særligt har betydning for medarbejderes lyst til at søge mod og forblive ansat i en organisation. Den tredje model kalder vi for helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads, fordi den sætter fokus på greb, man kan arbejde med for at udvide arbejdsstyrken eller reducere behovet for arbejdskraft.

Den enkelte offentlige organisation kan bruge modellerne som en strategisk ramme, hvor de med afsæt i det procesværktøj, der er til højre for teksten her, vurderer nu-situationen ('Monitorering'), sætter udviklingsinitiativer i gang ('Zoom') og koordinerer på tværs ('Synkronisering'). Det kan helt konkret gøres, som Line Loldrup, der er fagchef for Handicap og Psykiatri i Ringkjøbing-Skjern Kommune, beskriver:

> ”Vi bruger helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads som et lederredskab i hverdagen. Alle mine 20 afdelingsledere har en plakat med modellen. Hver afdeling monitorerer deres styrker og forbedringspotentialer inden for de 15 faktorer og zoomer ind på centrale indsatser, som de arbejder med og synkroniserer på tværs, så de trækker i den samme strategiske retning. Hvert halve år følger vi op på, hvilke indsatser der har haft størst effekt, og drøfter, hvad vi skal fortsætte med, hvad vi skal gøre mere af, og hvad vi skal droppe. Det giver så meget mening.” (Line Loldrup, fagchef for Handicap og Psykiatri, Ringkjøbing-Skjern Kommune).



Løgmodellen – tiltrækning, tilknytning og tilpasning

Det sprog, vi bruger, er magtfuldt, fordi det er med til at forme vores tanker og handlinger. Når vi ændrer sproget, så ændrer vi også måden, der bliver tænkt og handlet på. I forlængelse af den pointe mener vi, at det er mere hensigtsmæssigt at tale om tiltrækning end om rekruttering og tilknytning snarere end fastholdelse. Den linse, der ligger i ordene 'tiltrækning' og 'tilknytning', zoomer nemlig ind på andre muligheder og løsninger, end dem, der gemmer sig i 'rekruttering' og 'fastholdelse'.

"Hvad er det første, du tænker på, når du hører ordet fastholdelse?" Det spørgsmål har vi stillet til mange foredrag – og svarene har været vidt forskellige. En psykiater svarede 'bæltefiksering' og 'spændetrøjer'. En advokat svarede 'konkurrence- og kundeklausuler'. En politibetjent svarede 'benlås'.

Et ordbogsopslag definerer 'fastholdelse' som det at sikre, at noget bliver på sin plads og ikke bevæges, ændres eller flyttes. Det emmer af modvilje, og i en organisatorisk kontekst lægger ordet op til, at ledere skal fokusere på, hvordan de kan "holde fast" på medarbejderne. I stedet for fx at stille spørgsmålet: Hvordan skaber vi en attraktiv arbejdsplads, hvor medarbejderne har lyst til at blive? Ordet 'fastholdelse' afspejler dermed en uheldig sprogbrug, som mange ledere dagligt benytter uden at tænke nærmere over de tilhørende konnotationer. Ordet 'rekruttering' er associeret med hvervning, udvælgelse og selektion og fører hurtigt tankerne i retning af en arbejdsgivervurderende 'duer/duer-ikke'-logik. Tænk blot på, hvordan ordet rekrut også er det ord, der bliver anvendt om en værnepligtig menig, der er blevet vurderet egnet til session.

Der er brug for at gentænke, hvad det vil sige at skabe en attraktiv arbejdsplads, og det kan med fordel begynde med et sprogligt opgør med begreber, som kobler sig til en dehumaniseret industrisamfundslogik. De bagvedliggende strukturelle problemer med mangel på medarbejdere løser vi naturligvis ikke ved at massere sproget. Men et sprogligt skifte kan medføre, at vi får øje på nye løsninger. Mange af de ledelsesbegreber, vi benytter i dag, trækker tråde tilbage til industrisamfundet, og det er uheldigt, for det er med til at bevare en forældet tilgang til organisering og ledelse.

Lad os bygge videre på argumentationen. Hvis vi i stedet for 'fastholdelse' begynder at tale om 'tilknytning', så vender vi grundlæggende den gængse tilgang på hovedet og kigger fra et andet perspektiv. Snarere end at tage afsæt i organisationens behov, så fokuserer vi på medarbejderne og stiller spørgsmål som: Hvad er medarbejdernes ønsker og behov? Og hvordan kan vi sammen skabe rammerne for en attraktiv arbejdsplads, hvor flere har lyst til og mulighed for at bidrage?

Det at føle sig tilknyttet handler ikke så meget om juridiske bindinger i en ansættelseskontrakt, men mere om psykologisk følelsesmæssige bånd af identitet og tilhør til arbejdspladsen, kollegaerne og meningsfulde arbejdsopgaver. Dermed udfordres også den binære logik om, at man enten er ansat, eller også er man ikke ansat. Ordet indbyder til at tænke i mere fleksible former for tilknytning i et livscyklus-perspektiv, hvor man kan skrue op og ned for ansættelsesgraden afhængigt af, hvad der passer ind i den aktuelle livsfase. Vi får ligeledes øjnene op for, at man ikke behøver at være formelt ansat på fuld tid for at være følelses-mæssigt tilknyttet til arbejdspladsen.

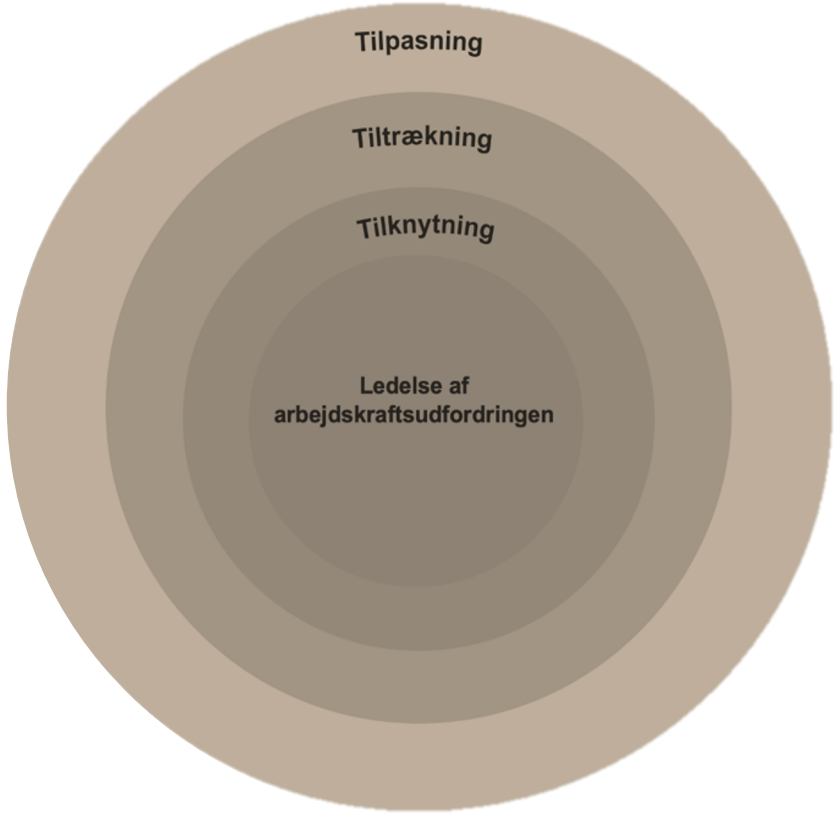
Det giver igen anledning til spørgsmål som: Hvordan kan vi pleje fortsat tilknytning til tidligere ansatte og gøre dem til ambassadører for arbejdspladsen og øge andelen af 'boomerang-ansatte'? (forstået som medarbejdere, der forlader organisationen, men på et senere tidspunkt vender tilbage). Her bliver de centrale spørgsmål: Hvordan kan vi understøtte den enkelte i at komme godt videre? Og hvordan får vi taget en god afsked med medarbejdere, så det ikke bliver et 'farvel', men et 'på gensyn'?

Det er med denne argumentationsrække, at vi har valgt at droppe de klassiske begreber 'rekruttering' og 'fastholdelse' og i stedet taler om 'tiltrækning' og 'tilknytning' som de første to lag i løgmodellen. Det handler om, hvad der karakteriserer den attraktive arbejdsplads, som kompetente mennesker søger henimod og ønsker at knytte sig til.

Det tredje lag i løgmodellen handler om tilpasning af organisationens arbejdsgange og arbejdsprocesser og er udfoldet i helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads. Modellen identificerer 10 greb, man kan arbejde med for at udvide arbejdsstyrken eller reducere behovet for arbejdskraft.

Løgmodellen: Løgmodellens tre ringe af tiltrækning, tilknytning og tilpasning peger på tre samtidige måder at arbejde med ledelse af arbejdskraftudfordringen, som lægger sig udenpå hinanden.

- Tilknytning: Hvad kan vi gøre for at eksisterende ansatte knutter sig til vores organisation og ønsker at blive?
- Tiltrækning: Hvad kan vi gøre for at tiltrække nye ansatte, der aktivt vælger vores organisation til?
- Tilpasning: Hvad kan vi gøre for at udvide arbejdsstyrken eller reducere behovet for arbejdskraft?



© LEAD – Enter next level

Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads

På baggrund af den argumentation, der ligger i løgmodellen, har vi udviklet helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads, som kombinerer en række af de vigtigste faktorer, der har betydning for medarbejderes lyst til at søge mod og forblive ansat i en organisation.

Der er flere forklaringer på, hvorfor modellen ser ud, som den gør.
For det første mener vi ikke, at det giver mening at arbejde isoleret med enten at tiltrække eller tilknytte medarbejdere. Det er en ledelsesmæssig både-og-opgave. Det nytter ikke at fokusere på tiltrækning af medarbejdere uden samtidig at interessere sig for, hvordan man sikrer, at de finder sig godt til rette i jobbet og knytter sig til arbejdspladsen. Hvis organisationen udelukkende fokuserer på at tiltrække medarbejdere, fx gennem employer branding-kampagner, men ikke på samme tid interesserer sig for at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne har lyst til at forblive tilknyttet, så risikerer man at skabe en 'hul i spanden'-effekt.

Et eksempel på sådan en effekt har man set i Forsvarets employer branding-kampagner målrettet kvinder. Kampagnerne har haft stor effekt på optaget af værnepligtige kvinder, som er øget fra ganske få procent til 28 procent. Den markante stigning sker, på trods af at kvinder ikke har tvunget værnepligt i Danmark. Imidlertid udmønter tiltrækningen af flere kvinder til Forsvaret sig ikke i varig tilknytning, når man ser på tallene for, hvor mange kvinder der efter aftjent værnepligt ansøger om en fast kontrakt i Forsvaret. Her falder andelen af kvinder til 8 procent, hvilket tyder på, at der er en 'hul i spanden´-effekt på spil. Interne undersøgelser peger på, at det blandt andet skyldes udstyr der ikke fås i kvindestørrelser og sexistiske bemærkninger som en del af den hverdag, de kvindelige værnepligtige kvinder møder. Employer branding-kampagnernes billede af virkeligheden i Forsvaret lever altså ikke op til deres forventninger til en attraktiv arbejdsplads. Dette til trods for, at opgaverne kan være i så spændende og meningsfulde. I det konkrete tilfælde ville 'hul i spanden'-effekten altså kunne undgås, hvis der var et kombineret fokus på både at tiltrække kvinder via målrettede employer branding-kampagner og samtidigt tilknytte dem ved at sikre, at organisationen materielt og kulturelt er 'gearet' til at tilknytte kvinder såvel som mænd.

For det andet viser vores gennemgang af forskningslitteraturen, at flere af de samme faktorer både påvirker, om medarbejdere søger mod en organisation, og om de ønsker at blive der. Det gælder fx organisationens omdømme, lønnen, karriereudviklingsmuligheder og i hvilken grad medarbejderne kan identificere sig med organisationens værdier. Derfor giver det god mening med en helhedsmodel, som fremhæver sammenhæng og det indbyrdes samspil mellem de enkelte faktorer. Det er ikke tilstrækkeligt at fokusere på faktorerne enkeltvis. Vi må netop ofte have blik for de akkumulerede effekter af samspil på kryds og tværs mellem faktorer. Som eksempel er det utilstrækkeligt at koncentrere sig om fleksible arbejdstider og god løn, hvis det psykiske arbejdsmiljø eller organisationens omdømme halter.

Helhedsmodellen sætter derfor 15 forskningsbaserede enkeltfaktorer ind i et livscyklusperspektiv, som skærper blikket for sammenhængen mellem faktorer, der både før, under og efter en ansættelse kendetegner den attraktive arbejdsplads. Modellens fordel er dermed, at den giver et samlet overblik over de faktorer, som ledere bør have opmærksomhed på, når de skal lykkes med at skabe den attraktive arbejdsplads. Deraf navnet helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads.

Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads



Omdømme
Fokuserer I på at forebygge skandaler og møgsager? Kommunikerer I de gode historier? Har I formuleret en grundfortælling? Arbejder I aktivt med employer branding? Opfordrer I medarbejdere til at være ambassadører for arbejdspladsen?

Ansættelse
Har I en professionel ansættelsesproces, som gør, at selv de kandidater, der ikke bliver tilbudt job, vil anbefale jer til andre bagefter? Er der overensstemmelse mellem de jobs I beskriver i stillingsopslag og den virkelighed ansatte møder?

Onboarding
Har I en nøje planlagt faglig og social onboarding, der sikrer, at nyansatte hurtigt går fra at være 'outsidere' til at blive 'insidere', der mestrer deres nye job og indgår i fællesskabet?

Værdier
Har I formuleret nogle eksplicitte værdier, der kan fungere som den kollektive overlægger for ønsket adfærd? Bliver værdierne efterlevet, så det afspejler sig i kulturen?

Ledelseskvalitet
Har I en tydelig fælles forståelse af, hvad der udgør god ledelse? Prioriterer I tid og ressourcer til ledelsesudvikling? Arbejder I med at forebygge og håndtere forekomsten af destruktiv ledelse?

Balancerede jobkrav
Har I fokus på at forebygge og håndtere arbejdspres og stress? Er krav og ressourcer i balance? Er der social støtte og forudsigelighed?

Fysisk arbejdsmiljø
Har I tidssvarende fysiske rammer, redskaber og digitale løsninger? Arbejder I aktivt med sundhedsfremme og forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker?

Psykologisk trygt arbejdsmiljø
Er der mulighed for at tale om fejl, tvivl og problemer, eller stille spørgsmål, uden risiko for at blive ydmyget? Arbejder I aktivt med at forebygge og håndtere krænkende adfærd?

Kompetenceudviklings-muligheder
Tilbyder I formel uddannelse og træning som f.eks. kurser og temadage? Tilbyder I arbejdspladsbaseret læring som f.eks. sidemandsoplæring eller jobrotation? Tilbyder I refleksions- og netværksbaseret læring som f.eks.mentorordning og erfagrupper?

Karriereudviklings-muligheder
Er der tydelige og attraktive karriereveje, der indbyder til, at karrieren både kan bevæge sig opad, til siden og nedad?

Kollegiale fællesskaber
Arbejder I aktivt med at styrke det kollegiale sammenhold på arbejdspladsen, så der bliver opbygget relationer, hvor de ansatte knytter sig til hinanden? Understøtter I, at der opstår og opretholdes meningsfulde faglige og sociale fællesskaber?

Fleksible arbejdsformer
Har jeres medarbejdere mulighed for fleksibilitet ift. arbejdstid, arbejdstidspunkt, arbejdssted, jobindhold og ansættelsesform?

Mening og indflydelse
Har I formuleret en meningsfuld mission, der tydeliggør den værdi I er sat i verden for at skabe? Har medarbejderne mulighed for at få indflydelse på egen opgaveløsning? Arbejder I med afbureaukratisering og frisættelse?

Diversitet og inklusion
Har I en mangfoldig organisation ift. f.eks. køn, alder, etnicitet, uddannelsesbaggrund og funktionsniveau? Gør I nok for at skabe en inkluderende arbejdsplads, hvor alle føler sig værdsat, respekteret og inddraget i fællesskabet? Er I bevidste om biases?

Løn og goder
Tilbyder I en retfærdig løn, som både matcher standarderne i branchen, og som også modsvarer den enkeltes kompetenceniveau og ansvar? Tilbyder I medarbejdergoder, som de ansatte rent faktisk ønsker sig?

© Qvick, C., Elmholdt, C. & Pedersen, C.S. (2025)
LEAD – Enter Next Level

Omdømme

Handler om, i hvilken grad medarbejderne og omverdenen opfatter organisationen som en attraktiv arbejdsplads. Et godt omdømme udvikles og fastholdes eller forsvinder og visner over tid – og påvirkes af adskillige faktorere fra helhedsmodellen.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har et godt omdømme, er:

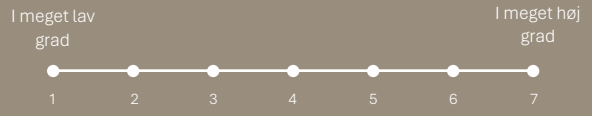
- Omtales organisationen positivt af borgere og medier?
- Bliver organisationen anbefalet af medarbejderne?
- Arbejder I aktivt med employer branding?



Ansættelse

Handler om den samlede ansættelsesproces fra afdækning af behov over tiltrækning af kandidater til forventningsafstemning og udvælgelse af de rette ansøgere til jobbet. Centrale spørgsmål for at afdække, om I har gode ansættelsesprocesser, er:

- Har I en professionel ansættelsesproces, som gør, at selv de kandidater, der ikke bliver tilbudt job, vil anbefale jer til andre bagefter?
- Er der overensstemmelse mellem de job, I beskriver i stillingsopslag, og den virkelighed, de nyansatte møder?
- Har I en systematisk og velbeskrevet drejebog for den gode ansættelsesproces?



Onboarding

Handler om den proces, der understøtter, at nye medarbejdere bliver godt integreret i organisationen, både i relation til faglige opgaver, administrative rutiner og kollegafællesskabet.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har gode onboardingprocesser, er:

- Har I en systematisk onboardingproces, som tilpasses individuelt og sikrer både faglig og social onboarding?
- Har I en onboarding-praksis, der er forankret i de lokale kollegafællesskaber?
- Har I en kultur, der er åben og imødekommende over for nytilkomne?



4-6

Værdier

Handler om de værdier, I forpligter jer på at efterleve i det daglige organisatoriske arbejde.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har eksplicitte værdier, der afspejles i kulturen, er:

- Har I formuleret eksplicitte værdier, der kan fungere som en kollektiv overlægger for ønskværdig adfærd?
- Bliver værdierne efterlevet, så det afspejler sig i kulturen?
- Anvender I værdierne aktivt i diverse HR-praksisser (MUS, stillingsopslag, onboarding), så det bliver anledninger til at tale om værdiernes betydning i praksis?



Ledelseskvalitet

Handler om at udvikle en bæredygtig tilgang til ledelse. Med bæredygtig mener vi i denne sammenhæng en tilgang til ledelse, som ikke blot har fokus på at få arbejdet udført, men også sikrer, at medarbejderne trives og har lyst til at forblive tilknyttet arbejdspladsen.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har god ledelseskvalitet, er:

- Er der sammenhæng i ledelseskæden vertikalt og horisontalt?
- Bliver der sat en tydelig retning for god ledelsesadfærd, og bliver dårlig ledelsesadfærd påtalt og håndteret?
- Prioriterer I tid og ressourcer til ledelsesudvikling og ledelsesevaluering?



Balancerede jobkrav

Handler om, i hvilken udstrækning der er balance mellem jobkrav og jobressourcer. Når der er oplevet balance mellem jobkrav og jobressourcer, øges sandsynligheden for, at medarbejderne trives, præsterer og ønsker at forblive knyttet til arbejdspladsen (Bakker et al., 2014).

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har balancerede jobkrav, er:

- Har I fokus på at forebygge og håndtere arbejdspres og stress?
- Er jobkrav og jobressourcer i balance?
- Er der social støtte fra ledere til at sætte grænser og sige fra?
- Er der forudsigelighed i arbejdskrav og arbejdsressourcer?



Fysisk arbejdsmiljø

Det fysiske arbejdsmiljø er de omgivelser og redskaber, I har til rådighed på arbejdspladsen. Det drejer sig selvfølgelig om at forebygge arbejdsulykker og arbejde med sundhedsfremme, men også om at sikre attraktive fysiske rammer og redskaber for medarbejdernes udførelse af arbejdet.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har et attraktivt fysisk arbejdsmiljø, er:

- Har I attraktive fysiske rammer for udførelsen af arbejdet?
- Har I tidssvarende fysiske og digitale arbejdsredskaber?
- Arbejder I aktivt med fysisk sundhedsfremme og forebyggelse af nedslidning og arbejdsulykker?



Psykisk trygt arbejdsmiljø

Handler om psykologiske og sociale forhold på arbejdspladsen, som påvirker medarbejdernes fysiske og psykiske helbred positivt og negativt. Det handler selvsagt om at forebygge mobning og krænkende adfærd, men også på at skabe et psykologisk trygt arbejdsmiljø, hvor man ikke bliver straffet eller ydmyget, hvis man taler om fejl, tvivl, problemer, idéer eller stiller spørgsmål (Edmondson, 2019).

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har et godt psykisk arbejdsmiljø, er:

- Arbejder I aktivt med at skabe et psykologisk trygt arbejdsmiljø?
- Har I fokus på at forebygge og håndtere konflikter, mobning og krænkende adfærd?
- Viser jeres seneste APV-måling, at I har et godt psykisk arbejdsmiljø?

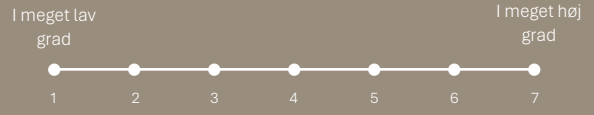


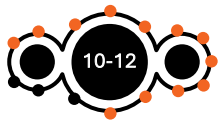
Kompetence-udviklingsmuligheder

Handler om muligheder for at lære nyt og blive bedre til sit job. Kompetenceudvikling er alle aktiviteter, som udvikler den enkelte medarbejders viden, kvalifikationer og kompetencer i forhold til aktuelle og kommende udfordringer. Det er mere og andet end det at deltage på kurser; det handler også i høj grad om at skabe udviklingsmuligheder i hverdagen.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har gode kompetenceudviklingsmuligheder er:

- Er der fokus på faglig og personlig udvikling i jobbet for alle?
- Prioriterer I ressourcer til kompetenceudvikling?
- Har I en fast praksis for supervision, feedback, sidemandsoplæring og mesterlære?





Karriereudviklings-muligheder

Handler om, hvorvidt der er synlige karriereveje for forskellige medarbejdertyper, som gør det muligt for den enkelte at se udviklingsmuligheder for sig selv i organisationen. Karriereveje kan både være opadgående i et organisatorisk hierarki og horisontale karriereveje, som åbner for nye opgaver, faglige ansvarsområder eller jobrotation på kryds og tværs i organisationen.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har gode karriereudviklingsmuligheder, er:

- Er der tydelige og attraktive karriereveje for forskellige profiler?
- Er der mulighed for, at alle kan få nye udfordringer og mere ansvar?
- Er der gode udviklingsmuligheder både horisontalt og vertikalt?



Kollegiale fællesskaber

Et stærkt kollegialt arbejdsfællesskab fremmer sandsynligheden for, at medarbejdernes trives og ønsker at forblive tilknyttet arbejdspladsen. I et stærkt kollegialt arbejdsfællesskab knytter medarbejderne sociale og følelsesmæssige bånd til hinanden og arbejdspladsen.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har gode kollegiale fællesskaber, er:

- Arbejder I aktivt med at styrke det kollegiale sammenhold på arbejdspladsen, så der bliver opbygget relationer, hvor de ansatte knytter sig til hinanden?
- Er der opbygget en stærk 'vi-kultur' i hele organisationen?
- Understøtter I, at der opstår og opretholdes meningsfulde faglige og sociale fællesskaber?



Fleksible arbejdsformer

Handler om, at man giver plads til individuelle ønsker om fleksible arbejdsforhold. Ikke kun forstået som hjemmearbejde og 4-dages arbejdsuge, men også som indflydelse på tilrettelæggelse af arbejdet, vagtplanlægning, mødetider, ferie osv. Medarbejderne har en stærk øget forventning om fleksible arbejdsforhold (Breil-Hansen 2022).

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har fleksible arbejdsforhold, er:

- Har jeres medarbejdere mulighed for individuel fleksibilitet i forhold til arbejdstid, arbejdssted og ansættelsesform?
- Er der mulighed for hybrid- og hjemmearbejde?
- Lykkes I med at balancere individuelle behov for fleksibilitet med arbejdsfællesskabets behov?



Mening og indflydelse

Handler om at skabe job, hvor mennesker oplever, at det, de gør, har betydning og skaber værdi for andre. Mening drejer sig om oplevelsen af at kunne se, hvad man bidrager til i en større sammenhæng, mens indflydelse peger på oplevelsen af at kunne påvirke noget i en positiv retning.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har gode muligheder for mening og indflydelse, er:

- Arbejder I systematisk med at bekæmpe unødvendige regler, bureaukrati og pseudoarbejde?
- Er der mulighed for at gøre en positiv forskel i alle job?
- Arbejder I aktivt med at frisætte og øge medarbejdernes indflydelse i arbejdet?



Diversitet og inklusion

Diversitet handler om, i hvilen grad forskellighed i form af f.eks. køn, alder og religiøs, etnisk, kulturel og faglig baggrund er repræsenteret i organisationen. Inklusion er de handlinger, der skal medvirke til at skabe et arbejdsmiljø, hvor alle føler sig værdsat, respekteret og inddraget i fællesskabet (Zheng 2023).

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har god diversitet og inklusion, er:

- Har I en mangfoldig organisation ift. køn, alder, kulturel baggrund, faglighed osv.?
- Gør I nok for at skabe en rummelig og inkluderende arbejdsplads?
- Arbejder I aktivt med at skabe bevidsthed om bias i organisationen?



Løn og goder

Løn og goder handler om de klassiske økonomiske incitamenter for tiltrækning og tilknytning som løntillæg, fri bil, telefon, bonusser, frokostordninger, fitness mm. De traditionelle økonomiske og materiale goder kan ikke stå alene, men de kan heller ikke udelades.

Centrale spørgsmål for at afdække, om I har attraktive muligheder for løn og goder, er:

- Tilbyder I konkurrencedygtige lønpakker og attraktive medarbejdergoder, som matcher standarderne i branchen?
- Er der mulighed for at stige i løn?
- Har styr på den relative retfærdighed i løn?



Modellen for den nytænkende arbejdsplads

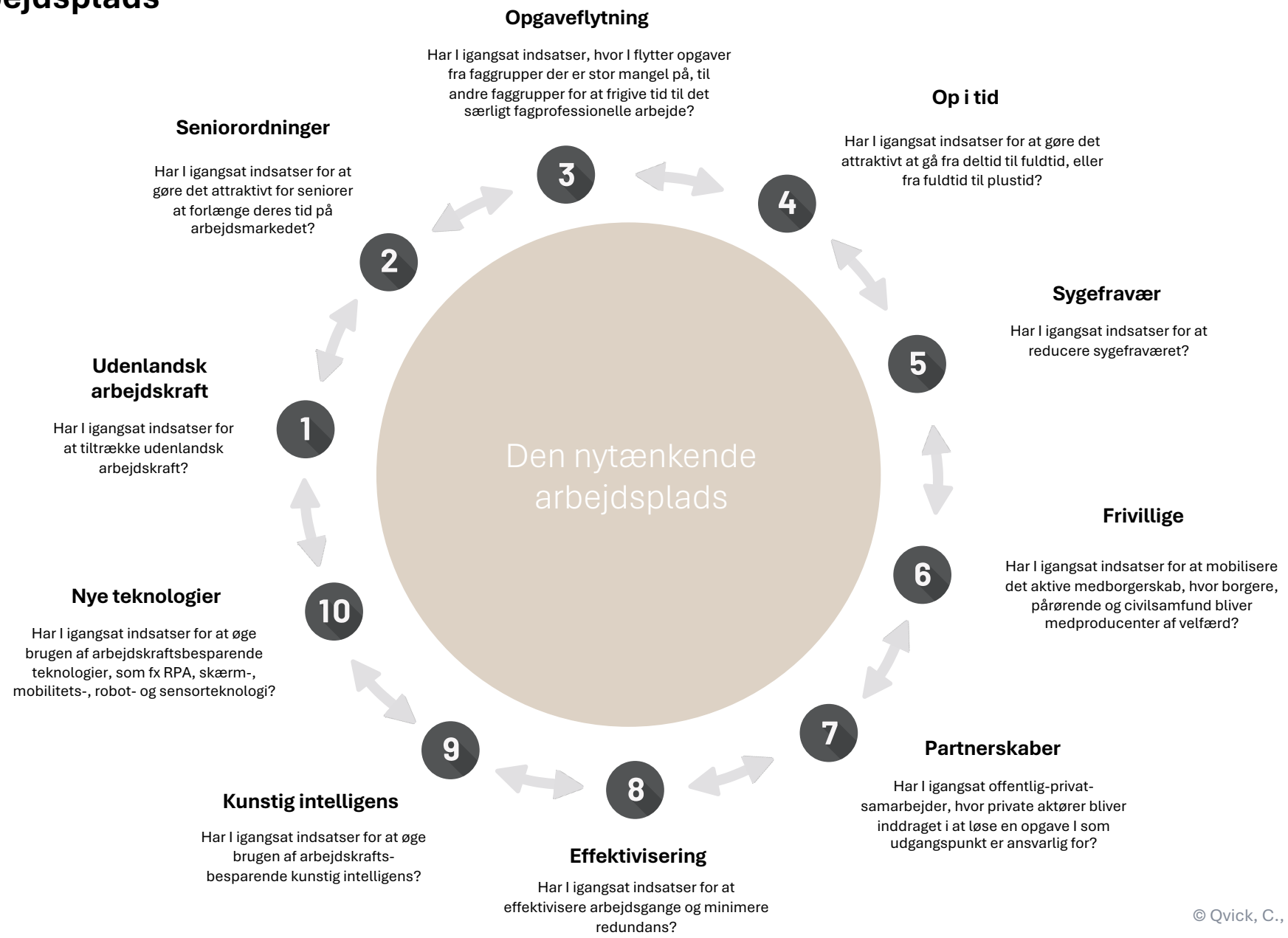
En kritik, man med rette kan rejse, hvis man arbejder for ensidigt med helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads, kan indfanges med dette billede: ”Bedre fiskegrej giver ikke flere fisk i søen”. Eller sagt med andre ord: Der er en stor risiko for, at vi skaber et nulsumsspil, hvis alle blot fokuserer på at skabe mere attraktive arbejdspladser, hvor de, der i udgangspunktet har de bedste strukturelle forudsætninger, ender med at vinde kampen om kompetente medarbejdere. Det vil i sidste ende blot bidrage til øget ulighed i samfundet.

Derudover er det en relevant betragtning, at den demografiske arbejdskraftudfordring er så omfattende, at der er brug for, at alle offentlige organisationer i tillæg til arbejdet med den attraktive arbejdsplads beskæftiger sig systematisk med at ændre på forudsætningerne for problemet. Med det mener vi, at de tilpasser organisationen til en fremtid med færre ressourcer og stigende forventninger med henblik på at øge organisationens samlede arbejdsstyrke eller reducere behovet for menneskelig arbejdskraft. Dette er netop fokus for modellen for den nytænkende arbejdsplads. Modellen er i mindre grad inspireret af forskning, men beror i stedet på rapporter, undersøgelser og dokumenterede praksiserfaringer med nyskabende og innovative løsninger på arbejdskraftudfordringen i den offentlige sektor. Hvordan man kan gøre det, giver vi nogle mere konkrete eksempler på i modellen for den nytænkende arbejdsplads, som identificerer 10 områder at udforske, der alle rummer praksis-dokumenteret potentiale for at udvide arbejdsstyrken eller reducere behovet for arbejdskraft.

De 10 områder med praksis-dokumenteret potentiale at udforske er:

1. **Udenlandsk medarbejdskraft:** Har I igangsat indsatser for at tiltrække udenlandsk arbejdskraft?
2. **Seniorordninger:** Har I igangsat indsatser for at gøre det attraktivt for seniorer at forlænge deres tid på arbejdsmarkedet?
3. **Opgaveflytning:** Har I igangsat indsatser, hvor I flytter opgaver fra faggrupper der er stor mangel på, til andre faggrupper for at frigive tid til det særligt fagprofessionelle arbejde?
4. **Op i tid:** Har I igangsat indsatser for at gøre det attraktivt at gå fra deltid til fuldtid, eller fra fuldtid til plustid?
5. **Sygefravær:** Har I igangsat indsatser for at reducere sygefraværet?
6. **Frivillige:** Har I igangsat indsatser for at mobilisere det aktive medborgerskab, hvor borgere, pårørende og civilsamfund bliver medproducenter af velfærd?
7. **Optimering:** Har I gennemgået jeres arbejdsprocesser for at identificere ineffektive trin og igangsat indsatser, der kan forbedre produktiviteten og reducere behovet for arbejdskraft?
8. **Partnerskaber:** Har I igangsat offentlig-privat-samarbejder, hvor private aktører bliver inddraget i at løse en opgave I som udgangspunkt er ansvarlig for?
9. **Effektivisering:** Har I igangsat indsatser for at effektivisere arbejdsgange og minimere redundans?
10. **Kunstig intelligens:** Har I igangsat indsatser for at øge brugen af arbejdskrafts-besparende kunstig intelligens?

Helhedsmodellen for den nytænkende arbejdsplads



© Qvick, C., Elmholdt, C. & Pedersen, C.S. (2025)
LEAD – Enter Next Level

Afrunding – lad dig inspirere af modellerne

Vi har i denne e-bog besvaret spørgsmålet: hvad karakteriserer en attraktiv offentlig arbejdsplads, der formår at tiltrække og sikre fortsat tilknytning af kompetente medarbejdere, og som samtidig løbende tilpasser organisationen til en fremtid med større forventninger og færre ressourcer?

Det har vi gjort ved at udfolde en forskningsbaseret helhedsmodel for den attraktive arbejdsplads, som opstiller et livscyklusperspektiv på arbejdet med at tiltrække og tilknytte kompetente medarbejdere. Vi har desuden skitseret, hvordan modellen kan skaleres og bruges af både hele organisationen og af den enkelte leder som et redskab til at udvikle af den attraktive arbejdsplads.

Derudover har vi argumenteret for, at hvis vi skal undgå det, der med fagsprog kaldes 'det demografiske dobbeltpres' og populært kaldes for 'dødens gab' - som beskriver en demografisk udvikling med et stigende antal ældre, velfærdskrævende borgere og færre i den arbejdsduelige alder til at levere velfærden – så er det ikke nok at arbejde med at skabe en attraktiv arbejdsplads.

Der er også i høj grad brug for at arbejde med den nytænkende arbejdsplads, som kigger nye steder hen og finder innovative løsninger på arbejdskraftudfordringen ved enten at øge organisationens samlede arbejdsstyrke eller reducere behovet for menneskelig arbejdskraft.

Vi håber, at e-bogens modeller for den attraktive og nytænkende arbejdsplads har inspireret dig til at se nye handlemuligheder for håndtering af den arbejdskraftudfordring, der er yderst nærværende og presserende for mange offentlige ledere, og som i løbet af få år sandsynligvis vil blive påtrængende for de fleste.

Referencer

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. I P.Y. Chen & C. Cooper (red.), Wellbeing: A Complete Reference Guide – Work and Wellbeing (s. 37-64). Wiley-Blackwell. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. Annual Review of Organizational Psy- chology and Organizational Behavior 1(1), 389-411.
- Breil-Hansen, P. (2022). “Ufleksible arbejdspladser mister medarbejdere”. SCM.
- CSR (2017). “Undersøgelse: Ansatte vil have mere inklusion på arbejdspladsen”.
- DJØF og Tænketanken Fremtidens Arbejdsliv (2024). Arbejdslivsundersøgelse - Frihed, mening og indflydelse.
- Edmondson, A. (2019). The role of psychological safety: Maximizing employee input and community. Leader to Leader 2019(92), 13-19.
- Hur, H. & Abner, G. (2022). “What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees.” Public Administration Review: 1-28.
- KL (2022). ”Kampen om arbejdskraft kan ramme både velfærd og vækst”. https://www.kl.dk/nyheder/momentum/2022/2022-1/kampen-om-arbejdskraft-kan-ramme-baade-velfaerd-og-vaekst/
- Rubenstein, A., Eberly, M., Lee, T. & Mitchell, T. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. Personnel Psychology: 1-43.
- Uggerslev, K.L., Fassina, N.E. og Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruitment process, Personnel Psychology, 65: 597-660.
- Zheng, L. (2023). DEI Deconstructed. Berrett-Koehler Publishers.

LEAD+

enter next level

ADRESSE / AARHUS
Vestergade 43
8000 Aarhus C

ADRESSE / KØBENHAVN
Overgaden Oven Vandet 10,
2. & 3. Sal, 1415 København K

MAIL
kontakt@lead.eu

TELEFON
+45 53 37 60 00

WWW
lead.eu