Attraktive arbejdspladser – En vidensopsamling

Hovedresultater



Bente Bjørnholt, Sine Munk Jensen og Niels Bjørn Grund Petersen

VIVE

Hovedresultater

Det danske arbejdsmarked står over for store forandringer, hvor mangel på kvalificeret arbejdskraft og ændrede medarbejderforventninger stiller nye krav til arbejdspladserne. For at sikre fremtidens velfærd kræver det, at vi skaber attraktive arbejdspladser, der både tiltrækker og tilknytter dygtige medarbejdere. Attraktive arbejdspladser er tæt koblet med sunde, sikre og gode arbejdsliv, og Arbejdstilsynet ønsker derfor mere viden om, hvad der skaber attraktive arbejdspladser. Forskningen viser, at attraktive arbejdspladser bl.a. kan styrke medarbejderes loyalitet, trivsel og sundhed, reducere omkostninger og sygefravær samt skabe større arbejdsglæde, produktion og kvalitet – til gavn for både medarbejdere, virksomheder og samfundet.



Attraktive arbejdspladser

Vi definerer attraktive arbejdspladser som et todelt koncept bestående af følgende forhold:

1. Tiltrækning handler om de faktorer, der gør en arbejdsplads attraktiv for potentielle medarbejdere, og som får dem til at søge ansættelse. Dette dækker både den umiddelbare rekruttering og den bredere opfattelse af arbejdspladsens omdømme i omgivelserne.
2. Tilknytning dækker over forhold, der får medarbejdere til at blive i deres job frem for at søge videre til et andet arbejde. Det handler om fastholdelse og om, hvad der skaber en stærkere relation mellem medarbejder og arbejdsplads.

Formålet med denne rapport er en overordnet vidensopsamling om, hvad der skaber attraktive arbejdspladser. Rapporten belyser igennem et litteraturstudie, hvad der definerer en attraktiv arbejdsplads, og hvilke faktorer der har betydning for at skabe og opretholde attraktive arbejdspladser. Undersøgelsen er gennemført for Arbejdstilsynet. De ønsker et videnbaseret grundlag, som kan bruges i deres arbejde med at understøtte attraktive arbejdspladser og sunde, sikre arbejdsliv. Rapporten udgør den første af to projekter om attraktive arbejdspladser.

Rapporten tager afsæt i et litteraturstudie, hvor formålet har været at skabe et indledende, men bredt overblik over den eksisterende viden om, hvilke faktorer der har betydning for attraktive arbejdspladser. Vi har gennemført et "state of the art"-review, som er en litteraturgennemgang, der opsummerer og analyserer forskning med henblik på at give et overblik over den aktuelle viden på området samt identificere forskningshuller og behov for fremtidig forskning. I alt har vi medtaget 150 studier, der viser, at

attraktive arbejdspladser skabes gennem en kombination af flere forhold, der tilsammen understøtter medarbejdernes tilknytning og tiltrækning.

Vi har kategoriseret disse forhold i 15 overordnede faktorer, der i litteraturen påpeges at have betydning for arbejdspladsers attraktivitet og dermed for medarbejdernes tiltrækning og tilknytning til arbejdspladser. Bag hver overordnet faktor er der en række underfaktorer, som vil blive uddybet i rapporten. Identificeringen af de 15 faktorer udgør et af rapportens hovedresultater og er illustreret i boksen nedenfor.

Overblik over de 15 faktorer med betydning for attraktive arbejdspladser

De 15 faktorer af betydning for attraktive arbejdspladser



Kilde: VIVE.

Overordnet er rapportens konklusion, at attraktive arbejdspladser kendetegnes ved en helhedsorienteret indsats, hvor en lang række faktorer har betydning. Blandt flere andre faktorer spiller opgavernes indhold, muligheder for udvikling, fleksibilitet, ledelse og sociale relationer en vigtig rolle. Hvad der opleves som attraktivt, kan imidlertid variere på tværs af brancher, professioner og individuelle præferencer. Det stiller krav om differentierede indsatser. Samtidig er der behov for mere viden om, hvordan disse faktorer konkret påvirker tiltrækning og tilknytning – især i en dansk kontekst.

Nedenfor uddyber vi kort de 15 faktorer. Her i hovedkonklusionen er de 15 faktorer grupperet i 8 hovedkonklusionsafsnit, hvilket vil sige, at der figurerer mere end én faktor pr. afsnit. Senere i rapporten gennemgås de 15 faktorer enkeltvist.

Spændende arbejdsopgaver er centrale for at tiltrække og tilknytte medarbejdere

Spændende og meningsfulde arbejdsopgaver spiller en central rolle for, om en arbejdsplads er attraktiv både i forhold til at tiltrække nye medarbejdere og tilknytte dem, der allerede er ansat. For nogle medarbejdere kan øget autonomi, frihed og variation i opgaverne styrke motivation og oplevelsen af arbejdspladsen som attraktiv. Men hvad der opleves som interessant, kan variere blandt medarbejdere og på tværs af brancher. Nogle foretrækker klare rammer og faste opgaver, mens andre trives bedst med frihed og indflydelse. I særligt den offentlige sektor, hvor arbejdsopgaverne ofte indeholder et klart prosocialt aspekt, kan arbejdet styrke oplevelsen af at være en del af noget større, hvilket kan gøre arbejdspladsen mere attraktiv.

Udviklingsmuligheder øger arbejdspladsens tiltrækning

Muligheder for både faglig og karrieremæssig udvikling er vigtige for, hvordan medarbejdere vurderer en arbejdsplads' attraktivitet. Det gælder alt fra opkvalificering og efteruddannelse til muligheder for forfremmelse og specialisering. En arbejdsplads, hvor der er rum til at vokse, opleves som mere engagerende, hvilket øger sandsynligheden for, at medarbejdere bliver.

Fleksibilitet er efterspurgt – men skal tilpasses kontekst og behov

Fleksible rammer for arbejdstid, -sted og -tidspunkt spiller en stigende rolle for medarbejderes vurdering af en arbejdsplads' attraktivitet, herunder for deres valg af arbejdsplads. Frihed til selv at tilrettelægge sit arbejde samt arbejdstid og -sted kan øge trivslen og skabe bedre balance mellem arbejde og privatliv. Dog er fleksibilitet ikke entydigt positivt for alle. Branche, profession og personlige præferencer spiller en stor rolle for, hvordan fleksibilitet værdsættes og fungerer i praksis.

Tryghed, fællesskab og rolleklarhed kan styrke tilknytningen

Gode trygge psykologiske arbejdsforhold med klare roller, retfærdighed, et balanceret arbejdspres og anerkendelse er centralt for trivsel og engagement. Rolleklarhed kan skabe forudsigelighed og reducere rollekonflikter og bidrager til et mere trygt og attraktivt arbejdsmiljø. Gode kollegiale relationer og et stærkt fællesskab blandt medarbejderne på arbejdspladsen er blandt de mest afgørende faktorer for medarbejdernes trivsel og fastholdelse. Det daglige arbejdsmiljø styrkes, når medarbejdere føler sig som en del af et velfungerende socialt fællesskab, ligesom det øger

deres engagement og tilknytning til arbejdspladsen – stort set uanset alder, anciennitet og branche.

Gode fysiske rammer fremme attraktiviteten – særligt i nogle brancher

De fysiske rammer og den fysiske indretning af arbejdspladsen har også betydning for, hvordan medarbejdere oplever arbejdspladsens attraktivitet. Behov og krav til de fysiske rammer varierer afhængigt af branche og profession. Det handler ikke blot om æstetik – men også om ergonomi, sikkerhed og funktionalitet. Nogle lægger vægt på fx hæve-sænke-borde og grønne omgivelser, mens andre har brug for hjælpemidler, der kan forebygge fysisk belastning.

Løn, ledelse og organisering har fortsat stor betydning

Traditionelle faktorer som løn, jobsikkerhed og personalegoder (fx sundhedsforsikring og frokostordning) spiller også en rolle for, hvor attraktiv medarbejdere oplever en arbejdsplads. Der er dog betydelige forskelle på, hvordan disse forhold vægtes – både individuelt og på tværs af demografi og brancher.

Ledelse er også en afgørende faktor for især medarbejdernes tilknytning til en arbejdsplads. Dårlig ledelse fremhæves ofte som en primær årsag til, at medarbejdere forlader deres arbejdsplads. Særligt medarbejderens relation til deres nærmeste leder og oplevelse af troværdighed, støttende ledelse og ledelsesstil har betydning.

Organisatoriske forhold som ledelsesspænd, centralisering, hierarki og geografisk placering spiller også ind, når medarbejderne vurderer arbejdspladsens attraktivitet.

Rekruttering og onboarding påvirker både tiltrækning og tilknytning

En attraktiv arbejdsplads begynder med en god ansættelsesproces. En professionel, respektfuld og gennemtænkt ansættelsesproces bidrager til en arbejdsplads' attraktivitet ved at skabe et positivt førstehåndsindtryk og sende klare signaler om kultur og forventninger. Også selve stillingsopslagets udformning og rekrutteringsforløbets karakter påvirker, om en kvalificeret kandidat søger jobbet.

Når nye medarbejdere er blevet ansat, er onboarding-forløb, og hvordan arbejdspladsen tager imod nye medarbejdere, centralt for både medarbejdernes introduktion til opgaver og integration i det sociale fællesskab. Gode onboarding-forløb kan styrke jobtilfredshed og tilknytning, selvom der fortsat mangler viden om de mere langsigtede effekter.

Værdier, omdømme og lav medarbejderomsætning kan skabe langsigtet attraktivitet

En arbejdsplads, hvor medarbejdernes personlige værdier stemmer overens med organisationens, fremmer medarbejdernes tiltrækning og tilknytning til en arbejdsplads. Værdimatch kan mindske risikoen for høj medarbejderomsætning og øge medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen. Samtidig spiller organisationers omdømme en vigtig rolle i forhold til at tiltrække – eller afskrække – nye medarbejdere. En arbejdsplads med et godt omdømme, hvad angår fx social ansvarlighed, inklusion eller innovation, kan tiltrække kandidater – selv hvis lønnen ikke er høj. Omvendt kan et dårligt ry eller høj medarbejderudskiftning afskrække potentielle kandidater, uanset hvor gode vilkår der ellers tilbydes. Også arbejdspladsers teknologiske profil kan være et signalement om innovation, hvilket særligt kan tiltrække yngre generationer.

Der mangler viden om, hvad der gør en arbejdsplads attraktiv i forskellige brancher og for forskellige professioner

Selvom mange af faktorerne er veldokumenterede, er der stadig væsentlige vidushuller – især i forhold til hvordan forskellige faktorer spiller sammen på tværs af brancher og professioner. Dertil kommer, at dele af den eksisterende litteratur bærer præg af en vagere metodisk kvalitet eller mangler praktisk oversættelse særligt i en dansk kontekst. Der er således især behov for mere robust, praksisnær viden, som også tager højde for den danske kontekst.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er rekvireret af Arbejdstilsynet og bygger på en bred vidensopsamling om attraktive arbejdspladser gennemført i foråret 2025.

Undersøgelsen udgør den første af to delundersøgelser. Formålet med undersøgelsen her er at give et indledende overblik over, hvad der kendetegner attraktive arbejdspladser og identificere, hvilke faktorer der har betydning for at skabe attraktive arbejdspladser. Undersøgelsens anden del går mere i dybden med udvalgte faktorer.

Denne indledende vidensopsamling er baseret på et grundigt og bredt "state of the art" review, hvor formålet har været at skabe et indledende overblik over eksisterende viden om attraktive arbejdspladser. Litteratursøgningen er gennemført dels ved søgninger på centrale nøgleord i anerkendte databaser, dels er der foretaget snowballing og citation tracking (backwards og forwards) ud fra de identificerede værker. Litteraturværkerne er udvalgt ud fra en række prioriteringskriterier. Efter screening er 150 litteraturværker medtaget. De er fuldlæst, kodet og danner grundlag for rapportens analyser og konklusioner.

Læs mere om rapportens metode i Kapitel ***Fejl! Henvisningskilde ikke fundet.***.

Hovedresultater: Attraktive arbejdspladser – En vidensopsamling
VIVE/2025
HR_303133