

Fastholdelse eller tilknytning?

Hvordan ser fremtidens arbejdsmarked ud?



Kommissorium

Arbejdsgruppen har til opgave at se på nye måder at fastholde og tilknytte medarbejdere i rådgiverbranchen. Særligt i en tid hvor der både er arbejdskraftmangel, og hvor mange unge har andre værdier og krav til arbejdslivsbalancen end deres forældre. Samtidig oplever mange virksomheder, at både unge og ældre i dag er mere risikovillige og fokuserede på et liv som selvstændige eller med fleksible ansættelser.

Arbejdsgruppen har set nærmere på følgende:

- Hvordan sikrer rådgivervirksomheder, at de kan fastholde og tilknytte talenter, bl.a. gennem fleksibilitet, diversitet, mv.?
- Hvilken rolle spiller freelancere/solo-selvstændige for udvikling af rådgiverbranchen?
- Er der behov for en særlig tilgang til seniorer og udvikling gennem hele arbejdslivet? Og hvad betyder det for talentdefinitionen?
- Hvordan tænker vi strategisk og langsigtet i forhold til de behov, som rådgivervirksomhederne har?
- Hvilken viden har vi, og hvad virker?

Arbejdsgruppen:

Sara Jursic (Gorrissen Federspiel),
Nicole Baandrup Nielsen (LEAD – enter next level),
Stine Halberg (Wilke),
Carsten Brandt (Carsten Brandt Personaleudvikling),
Henrik Hilleberg (Infomedia),
Louise Riisgaard og Søren Sass (Dansk Erhverv).

Udfordringer med fastholdelse og tilknytning i rådgiverbranchen

Udfordringerne er store, og der er store forskelle mellem virksomhedernes fastholdelses- og tilknytningsbehov og deres praksis.

Rådgiverbranchen oplever flere samtidige tendenser, der udfordrer både fastholdelse og tilknytning af medarbejdere. Manglen på arbejdskraft i erhvervslivet generelt øger arbejdspresset i rådgiverbranchen. Det udfordrer virksomhedernes muligheder for at tilbyde work-life-balance og fleksibilitet.

Rådgiverbranchen er god til at udvikle talenter, og det medfører konkurrence om talenterne, som andre virksomheder forsøger at rekruttere. Samtidig er der en øget tendens til, at talenter er mere risikovillige i forhold til at flytte sig eller blive selvstændige/freelancere.

Den større konkurrence om talenterne sætter yderligere fokus på tilknytningen til arbejdspladsen. Særligt blandt unge talenter er der ikke nødvendigvis et ønske om at blive **fastholdt** i et job.

Derimod ønsker talenterne at være **tilknyttet** virksomheder, der tilbyder dem at indgå i et fællesskab, som er baseret på frivillighed, ligeværdighed, initiativ og inklusion.

Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at styrken ved at have fokus på **tilknytningen** til virksomheden også handler om at kunne tilpasse sig fremtidens arbejdsmarked.



Anbefalinger

Fastholdelse eller tilknytning i et livsfaseperspektiv og tematisk

Menneskers præferencer ændrer sig over tid. Derfor er fastholdelses- og tilknytningsinitiativer komplekse.

Arbejdsgruppen har drøftet udfordringer og muligheder set i et livsfaseperspektiv, dvs. hvilke udfordringer og anbefalinger knytter sig til de enkelte livsfaser i et menneskeliv? Samtidig er der en række temaer, som går på tværs af dette livsfaseperspektiv. De er samlet i en række tematiske anbefalinger.

Livsfaseperspektiv

Livet udfolder sig i faser – også arbejdslivet

Medarbejderens forventninger til arbejdslivet ændrer sig ofte i takt med dennes livsfaser. Det har betydning for, hvordan en virksomhed bedst fastholder værdsatte medarbejdere.

Derfor giver det god mening at se på fastholdelse og tilknytning i et livsfaseperspektiv – kombineret med de særlige markedsforhold og udfordringer, som rådgiverbranchen står over for.



Fra ung, nyuddannet til konsolidering på arbejdsmarkedet

I det første job efter endt uddannelse skal man lære at arbejde, og gradvist udvikler medarbejderne rutine, viden og evne til at løse mere komplekse opgaver.

- Det er i disse år, at medarbejderne lærer at mestre håndværket som rådgiver. Man går fra et teoretisk funderet studieliv til mere praksis- og anvendelsesorienterede arbejdsformer.
- Der har været en tendens til, at medarbejderne har kompenseret for manglende erfaring med hårdt arbejde og lange arbejdsdage.
- Særligt gruppen af digitale indfødte er vant til direkte og hurtige feedback samt konstant anerkendelse gennem likes og kommentarer fra deres færden på de sociale medier.
- Det er en periode i livet, som typisk er uden store familiemæssige forpligtelser, og hvor grænserne mellem arbejde og fritid kan være mere flydende. De sociale fællesskaber fylder meget – og skal være velfungerende også på arbejdspladsen.
- Der etableres begyndende familier, materielt fokus på at købe det første hjem og skabe fælles oplevelser etc.

ANBEFALINGER:

- Virksomheden bør definere og tydeliggøre purpose – også i hverdagens opgaveløsning. Medarbejderne skal kunne se sig selv og deres karrieremæssige udvikling i opgaverne og strategien.
- I forbindelse med rekruttering bør der lægges en plan for uddannelse og udvikling.
- Fastholdelse og tilknytning bør også handle om at skabe rammer for et miljø, som den enkelte kan lide at være del af – bl.a. med sociale aktiviteter, ligesom der bør være fokus på fleksibilitet i forhold til ferie, mv.
- Der kan med fordel være fokus på gennem den daglige ledelse at sikre en kultur, hvor der er psykologisk tryghed, hurtig feedback, anerkendelse og hjælp til prioritering af hverdagens opgaver.
- Flere unge efterspørger at både organisation og lederne er involveret i dem. Det kan derfor være en fordel med ledelsesmæssigt fokus på medinddragelse og medindflydelse på opgavesammensætningen og dermed på arbejdslivet.

Erfaren – børn og familie – øget behov for fleksibilitet

Efter nogle år konsolideres medarbejdernes position sig på arbejdsmarkedet og i virksomheden

- Det er i begyndelsen af denne periode, at medarbejderne etablerer en erfaringsramme, hvor de har prøvet tingene før og kan trække erfaringer med ind og skabe værdi i andre opgaver.
- Det er samtidig også i denne periode, hvor der typisk etableres familie, og der kommer børn i forskellige aldre.
- Familierne og medarbejderne oplever at blive mere presset på tid. Der kommer en øget skelnen mellem arbejdstid og fritid. Der er mindre tid til og behov for sociale arrangementer på arbejdet.
- Ligestillingsudfordringerne bliver mere konkrete og vanskeligere at håndtere, medmindre virksomheden allerede har en klar politik.

ANBEFALINGER:

- Det er vigtigt at have fokus på, hvad der motiverer medarbejderne i balance mellem behovet for fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet og karrieremæssig udvikling. Samtidig er det vigtigt at sikre psykologisk tryghed og afstemme forventninger i forhold til opgaver/projekter.
- Karriereudviklingen, enten som specialist eller som leder, sker typisk i disse år. Arbejdsgiver bør indtænke karriereplanlægning og de rigtige efter- og videreuddannelsesveje og tilbud til medarbejderne.
- Ikke alle passer i skemaer. Arbejdsgiverne bør overveje at have politikker for forskellige karriereforløb. Det kan fx være at ledelsesvejen giver bedre mening, når man er trådt ind i en senere livsfase.

Senior erfaring – behov for fleksibilitet kan være mindre, men afhænger af livssituation

Stor erfaring enten i specialist- eller ledelsesrollen. Der er generelt en stor arbejdskapacitet - og behovet for fleksibilitet kan være vekslende.

- Børn flytter hjemmefra – måske kommer der nye til.
- Økonomien er mere stabil. De karrieremæssige ambitioner er uforandrede, men purpose er fortsat væsentligt.
- Der er måske 20-30 år tilbage på arbejdsmarkedet, og behovet for efter- og videreuddannelse bliver ikke mindre for at fastholde arbejdsværdi.
- Medarbejderne er typisk dyrere end yngre medarbejdere og skal derfor som udgangspunkt levere mere.
- Medarbejderne kan være faglige fyrtårne, og det er derfor væsentligt, at de er bærere af den rigtige kultur.

ANBEFALINGER:

- Arbejdsgiver bør kunne håndtere behovene for fleksibilitet, samtidig med at der er en karrieremæssig udvikling. Der bør fortsat lægges karriereplaner med forventninger til medarbejderne, herunder med fokus på efter- og videreuddannelse.
- Virksomhederne bør overveje at gøre brug af medarbejderne på nye måder, fx som mentorer eller konsulenter.

Den formelle pensionsalder rykker tættere på. Senior erfaring – der kan være øget behov for fleksibilitet

Der er stor forskel på at være i starten af 60'erne, hvor der stadig er 10 arbejdsår tilbage, og i slutningen af 60'erne, hvor pensionstilværelsen nærmer sig.

- Ved indgangen til 60'erne er der mange, der vil begynde at overveje seniortilværelsen.
- Mange vælger at sadle om og fx overlade det daglige chefansvar til andre mod til gengæld at tage en mere rådgivende post.
- Det handler om at forberede og gøre sig klar til en tilværelse uden job. Risikoen er derfor, at der er mere fokus på afvikling end udvikling.
- Det kan være en selvforstærkende proces, fordi udviklingsopgaverne går til andre, og virksomheden gennem de løbende udviklingssamtaler (eller seniorsamtaler) mv. sender signaler om, at medarbejder og virksomhed påbegynder en ny relation, hvor fokus mere er på afvikling end udvikling.

ANBEFALINGER:

- Der bør også i denne fase være dialog og lægges planer for den fortsatte karrieremæssige udvikling. Samtidig kan der fortsat være behov for udvikling og efter- og videreuddannelse.
- Virksomhederne bør overveje at gøre brug af medarbejderne fx som mentorer eller konsulenter.
- Talent har ingen alder. Derfor kan virksomhederne med fordel have fokus på tilknytning af ældre medarbejdere – også udover den almindelige folkepensionsalder.



Tematiske anbefalinger

De tematiske anbefalinger handler fx om at sikre diversitet og lige vilkår, så det sikres, at mennesker på tværs af køn, etnicitet, alder, handicap etc. kan tiltrækkes og fastholdes i virksomhederne.

De handler også om fokus på velfungerende HR-politikker, fx for efter- og videreuddannelsesmuligheder, fleksibilitet i arbejdstid (fuld tid vs. nedsat tid), mødetider og mødesteder (hjemmearbejde), fleksible ansættelsesformer/solo-selvstændige/freelancere, programmer for udstationering og sund aldring etc.



Ledelse – Der kan gennem de forskellige livsfaser være forskellige forventninger til ledelse. Hvor særligt unge har brug for mere involverende ledelsesunderstøttelse med hurtig feedback, anerkendelse og måske hjælp til prioritering af opgaver kan mere erfarne medarbejdere have brug for et større spillerum. I takt med at virksomhederne har øget fokus på tilknytning og forventningerne om at indgå i et fællesskab, som er baseret på frivillighed, ligeværdighed, initiativ og inklusion, så stiller det naturligt også krav til, at der er den rigtige ledelsesprioritering, der kan understøtte den kultur.

Udviklingsplan – I Danmark får man sin formelle uddannelse, før man starter på arbejdslivet. Efterfølgende bliver mulighederne for at vedligeholde og udvikle sine kompetencer mere individuelt baseret, og for mange er vejene uklare. Både personlig udvikling og kompetenceudvikling er igennem hele livet væsentligt for at fastholde arbejdsværdi og tilknytning til arbejdsmarkedet. Derfor anbefales det, at virksomhederne har fokus på behovet for efter- og videreuddannelse af medarbejdere i alle aldre. I takt med at flere bliver freelancere mv. kan det overvejes at indføre kompetencetjek mv.

Mentorforløb og mentoring – Viden i virksomhederne kommer især fra medarbejderne. Den nyuddannede medarbejder kommer fx ofte med en vigtig uddannelsesmæssig viden og erfaring, som med fordel kan spredes i virksomheden, samtidig med at den mere erfarne medarbejder kan understøtte læring for den nyankomne. Der kan derfor med fordel sikres viden og udvikling gennem eksempelvis mentorforløb og mentoring, der sikrer forankring af viden, læring og udvikling på tværs af virksomheden og livsfaser.

Fleksibel pensionsudbetaling – Med mulighed for at starte og stoppe pensionsbetalinger ved fleksible ansættelser efter pensionering. Hvis man allerede er gået på pension, men gerne vil tilbage på arbejdsmarkedet, så skal der være de rigtige incitamenter. Udgangspunktet bør være, at skatte- og pensionssystemet tilgodeser, at den enkelte kan have fuld fleksibilitet i forhold til pensions ind- og udbetaling.

Sund aldring, mv. – Der er en sammenhæng mellem at holde sig fysisk aktiv og leve sundt hele livet i forhold til sygefravær og nedslidning i de sidste arbejdsår. Mange virksomheder har allerede fokus på mad og motion i arbejdstiden.

Det kan overvejes at have fokus på sund aldring gennem hele livet, fx ved - udover mad og motion - også at have fokus på, hvordan arbejdet indvirker på det fysiske og mentale velbefindende. Det kan fx være ved at tilbyde sundhedstjek og hjælp til stresshåndtering mv.

Velfungerende HR-politikker

Det er ofte for sent at opfinde løsninger, når spørgsmålene eller konflikterne opstår. Derfor er det en rigtig god idé på forhånd at have udarbejdet HR-politikker, der kan fungere som en rettesnor for ledere og medarbejdere. Velfungerende HR- og personalepolitikker kan give både medarbejdere og ledere tryghed og sikkerhed for, at der ikke sker forskelsbehandling.

Personalepolitikker omfatter normalt de overordnede principper for, hvad en organisation har til hensigt at gøre og rent faktisk gør for at tiltrække, fastholde, udvikle og afvikle medarbejdere. Desuden skaber personalepolitikker en ramme for, hvordan ledelsen skal behandle medarbejderne, hvordan medarbejderne skal behandle hinanden og giver retningslinjer for, hvordan ledelse og medarbejdere styrker virksomheden. Det er også en god idé at lave delpolitikker, fx om GDPR, mobning, stress, sygefravær, mv.

EKSEMPLER PÅ HR-DELPOLITIKKER:

Fleksibilitet i arbejdstid (fuld tid vs. nedsat tid)

Fleksible ansættelsesformer/soloselvstændige/freelancere, mv.

I takt med at flere og flere efterspørger fleksibilitet, kan der være behov for at overveje de interne regler for arbejdstid. Herunder om det er foreneligt, at man kan have tilknytning hos flere virksomheder.

Hjemmearbejde - mødetider og mødesteder

Reglerne giver plads til 2 hjemmearbejdsdage, uden at man skal lave APV på hjemmearbejdspladsen. Hjemmearbejde kan give fleksibilitet og mulighed for den enkelte, bl.a. til ro og fordybelse. Udfordringerne er at sikre plads til ledelse, udvikling og fællesskab mv. Det bør overvejes, om der skal være nogle fælles retningslinjer og dermed en fælles forventningsafstemning i virksomheden om anvendelsen af hjemmearbejde.

Programmer for udstationering

I det omfang virksomhederne har mulighed for det, kan udstationering både styrke tilknytningen til virksomheden og give den enkelte mulighed for at afprøve nye sider af sig selv.

Vi handler på vegne af vores medlemmer

I Dansk Erhverv handler vi hver dag på vegne af 18.000 medlemsvirksomheder og flere end 100 brancheforeninger. Vi er erhvervsorganisation og arbejdsgiverforening for et af verdens mest handlekraftige erhvervsliv.

Vi tilbyder rådgivning inden for medarbejder- og virksomhedsforhold og politisk gennemslagskraft. Vores indsatser bygger på medlemmernes aktive deltagelse i netværk og udvalg.

I Dansk Erhverv arbejder vi hver dag for, at Danmark bliver verdens bedste land at drive virksomhed i. Til gavn for arbejdspladser, velstand og Danmark i fremgang.

Vi arbejder for et Danmark med sammenhængskraft og handlekraft.