

# Fra Ressourcemangel til resourcestyrke



Manglen på medarbejdere er en af de største strategiske udfordringer, som mange danske arbejdspladser står over for. En aldrende arbejdsstyrke, global konkurrence og et stigende behov for højt kvalificerede fagfolk presser organisationer til at gentænke tilgangen til rekruttering og evnen til at fastholde deres medarbejdere.

Betina Liliendal



Lis Petersson

Betina Liliendal, Liliendal Human Capital Management & Lis Petersson, Etlivefter60.dk

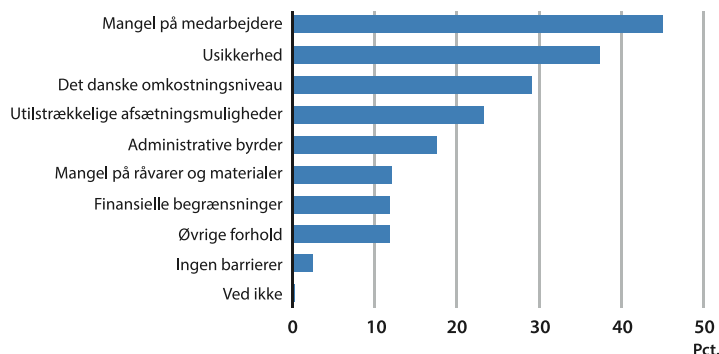
### Kampen om medarbejdere

Ifølge Danmarks Statistik mangler der op mod 90.000 medarbejdere inden for sundhedssektoren og teknologibranchen over de næste fem år. Blandt VVS'ere og elektrikere er det efterhånden normen at takke nej til nye opgaver, fordi der ikke er ansatte nok til at løse dem.

Det er efterhånden anerkendt, at arbejdspladser, der fokuserer på medarbejdertrivsel og engagement, står stærkest i konkurrencen om medarbejdere, da det er arbejdstagers marked. Deloitte's rapport "Global Human Capital Trends 2024" fremhæver, at arbejdspladser skal tilpasse sig en grænseløs verden, hvor fleksibilitet og innovation er og bliver afgørende for succes. Organisationer, der prioriterer menneskelig bæredygtighed, vil stå stærkere i kampen om kvalificerede medarbejdere. DI påpeger endvidere, at manglen på arbejdskraft bliver den største vækstbarriere.

### Mangel på medarbejdere er den største vækstbarriere det næste år

Hvilke eksterne barrierer hæmmer din virksomheds udviklingsmuligheder i Danmark det næste år? Angiv gerne flere svar



Anm.: Mulighed for flere svar. "Ingen barrierer" og "Ved ikke" er eksklusive svarmuligheder. Alle svar er beskæftigelsesvægtede.  
Kilde: DI's Virksomhedspanel - undersøgelse er afsluttet den 9.juni

Kilde: DI Analyse 2023

## Særligt udsatte brancher

Sundhedssektoren, håndværksfag og IT-branchen er blandt de hårdest ramte. Behovet for blandt andet sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter stiger markant, mens IT-specialister efterspørges i et tempo, som uddannelsesinstitutionerne ikke kan matche. For at gøre det mere lukrativt for de nyuddannede sygeplejersker både at starte og at udvikle deres karriere i Region Hovedstaden, har man implementeret en mentorordning, der kombinerer støtte fra erfarne kolleger med løbende kompetenceudvikling. Initiativet har allerede reduceret frafaldet og øget tilfredsheden blandt de nye medarbejdere. IT-arbejdspladser som Google har skabt fleksible arbejdsmiljøer og øget muligheden for at arbejde remote, hvilket har styrket deres evne til at tiltrække globalt talent.

Deloitte-rapporten "Global Human Capital Trends 2024" bekræfter nødvendigheden af at investere i menneskelig bæredygtighed, hvor medarbejdernes trivsel og læring er i centrum. Globalisering, der på den ene side kan være med til at løse manglen på arbejdskraft, øger også presset, da medarbejdere med eftertragtede kompetencer søger job på tværs af landegrænser.

## Unge og jobmobilitet

Unge skifter hyppigere job, end tidligere generationer gjorde det. De er vant til at ting forandrer sig hele tiden, så hvis de oplever rutineprægede opgaver, kan et jobskifte give dem den dynamik, de har været så vant til gennem hele deres skole- og uddannelsesliv. Medmindre arbejdspladsen altså finder veje til at tilbyde netop omskiftelighed.

For at få unge medarbejdere til at blive i jobbet skal arbejdspladser tilbyde mere end blot en god lønpakke. Solide onboarding-programmer, mentorordninger og en klar karrierevej skaber tilknytning og motivation. For eksempel tilbyder Arla Foods mentorforløb og personlige udviklingsplaner til alle nye medarbejdere, hvilket har reduceret deres personaleomsætning markant. Etablering af mikrokulturer, der mere agilt kan tilpasses specifikke behov i forskellige teams, er også vejen frem, hvis man skal tro Deloitte's rapport. Et godt eksempel er Microsoft, der netop bruger agile teamstrukturer til at skabe dynamiske arbejdsmiljøer, der hurtigt kan tilpasse sig og matche medarbejdernes forventninger.



Et overset ressource-område er medarbejdere, der bliver forældre. Iflg. "Inspired Beyond Babies" er der op mod 63%, der forlader jobbet indenfor det første år efter de blev forældre.

Det betyder at mange arbejdspladser mister gode medarbejdere under og efter barsel, måske fordi arbejdspladsen ikke tilbyder den nødvendige fleksibilitet eller fordi medarbejderne allerede har fundet nye jobmuligheder. Det er derfor vigtigt for ledelsen at inkludere kolleger på barsel i det sociale fællesskab, ligesom attraktive barselsvilkår giver en konkurrencefordel.

Inspired Beyond Babies er et professionelt barselsnetværk til mænd og kvinder, der vil have et fagligt indspark i deres barsel. IBB tilbyder faglig udvikling for forældre på orlov og støtter dermed virksomheder i at fastholde deres medarbejdere

## Bliv en attraktiv arbejdsplads

At være en eftertragtet arbejdsplads i dag kræver en inkluderende kultur, hvor den enkelte medarbejder føler sig set, hørt og værdsat. Det handler om at skabe et miljø, hvor forskellighed og diversitet ikke blot accepteres, men aktivt anerkendes som styrker, der bidrager til fællesskabet og virksomhedens succes. Når medarbejderne oplever, at deres unikke perspektiver og bidrag gør en forskel, styrkes både trivsel og loyalitet.

Denne tilgang bliver stadig vigtigere som et konkurrenceparameter, fordi medarbejderne i stigende grad vælger arbejdspladser, hvor de føler sig som en værdifuld del af helheden. Samtidig er balancen mellem arbejde og privatliv samt en oplevelse af mening og formål afgørende faktorer for et godt arbejdsliv. Men det er især følelsen af at høre til og være værdsat, der skaber engagement og motiverer medarbejderne til at blive – også når konkurrenten lokker med højere løn. Når relationerne blandt kollegerne er stærke, og fællesskabet er funderet på respekt og anerkendelse, bliver arbejdspladsen et sted, man ikke ønsker at forlade.

I dagens konkurrenceprægede arbejdsmarked er det afgørende at ændre perspektivet på medarbejdergoder. Tidligere blev disse betragtet som ekstra fordele for medarbejderne, men i dag er de strategiske værktøjer til at vækste, tiltrække og beholde talentfulde medarbejdere. Fleksible arbejdstider, sundhedsforsikringer og muligheder for faglig udvikling er ikke længere blot frynsegoder; de er

investeringer i virksomhedens fremtid. Det har mange ledere og HR-afdelinger anerkendt for længst. Alligevel definerer man stadig mange steder disse tiltag som medarbejdergoder, fremfor strategiske tiltag, der skal skabe en stærkere virksomhedskultur og positionere virksomheden som en attraktiv arbejdsplads, der kan tiltrække de bedste talenter og drive vækst.

## Det svære HVORDAN

Måske har I på jeres arbejdsplads gået og kløet jer i håret over, hvor I skal sætte ind. Det afhænger naturligvis af mange forskellige faktorer, hvad der vil være den mest effektive strategi netop hos jer, men her er nogle forslag:

- **Bedre udnyttelse af seniorstyrken – før og efter pensionen**  
Medarbejdere tæt på eller over pensionsalderen repræsenterer en uvurderlig viden og erfaring. Det ved de hos Novo Nordisk, der har indført fleksible arbejdstider og tilbud om deltid for seniormedarbejdere, så de kan forblive aktive på arbejdsmarkedet. Knudsker-El på Bornholm har stor succes med at ansætte seniorer som både faglige og personlige mentorer, ikke mindst som støtte for et stort antal lærlinge.
- **Styrk de unge talenter**  
Fleksibilitet, karriereudvikling og meningsfuldt arbejde er nøgleord, der tiltrækker den yngre generation. Det har LEGO gjort til virkelighed ved at udvikle et internt rotationsprogram, hvor unge talenter kan arbejde i forskellige afdelinger for at opnå bred erfaring. I mindre målestok, kan man udarbejde en udviklingsplan, der kan skæres ned i mindre bidder, så den unge ikke skal vente flere år på næste skridt. Det kan virke demotiverende og medvirke til, at unge hurtigere skifter job.
- **Læg en plan for dine studentermedhjælpere eller lærlinge**  
Det er oplagt at lægge en strategi for, hvordan man beholder sine studentermedhjælpere eller lærlinge, når de er færdiguddannede. Begynd tidligt at skitsere mulighederne for ansættelse. Hvis man ikke tidligt får talt om det, risikerer man, at den unge har sagt ja til et job et andet sted i mellemtiden.
- **Automatisering og teknologi**  
Nye værktøjer som AI og automatisering frigør medarbejdere til mere værdiskabende opgaver. Dansk Supermarked har implementeret automatiserede lagerstyringssystemer, der reducerer manuelle opgaver og frigør tid til mere strategiske arbejdsopgaver.

- **Pauser og mulighed for restitution**  
Hos Maersk har man i nogen tid tilbudt mindfulness-træning, hvilket har øget medarbejdertilfredsheden. Erkendelsen af, at hjernen har brug for ro og restitution for at kunne præstere, vinder indpas og kan blive fremtidens helt store konkurrenceparameter.

## Fremtiden kræver handling nu

Ved at handle strategisk og tage ansvar kan arbejdspladser forvandle udfordringer til muligheder. At beholde og udvikle medarbejdere, implementere ny teknologi og bygge stærke partnerskaber med for eksempel uddannelsesinstitutioner kan være noget af vejen frem.

Deloitte's "Global Human Capital Trends 2024" konkluderer, at arbejdspladser, der fokuserer på menneskelig bæredygtighed og innovation, vil have en klar konkurrencefordel i fremtiden. Så der er ingen tid at spilde. At lurepasse og afvente for at se, hvad andre gør, kan sætte jeres arbejdsplads lysår tilbage og gøre det endnu sværere at komme ind i kampen om de attraktive medarbejdere. ✕

Kilder  
Danmarks Statistik: "Arbejdskraftundersøgelsen 2023"  
<https://www.dst.dk/Site/Dst/Udgivelser/nyt/GetPdf.aspx?cid=48235>  
Deloitte's "Global Human Capital Trends 2024":  
Analyser og anbefalinger om fleksibilitet, innovation og menneskelig bæredygtighed i arbejdspladser.  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Mangel på sundhedspersonale:  
<https://laeger.dk/nyheder/nye-tal-viser-dramatisk-mangel-paa-arbejdskraft-behov-for-40000-flere-sundhedspersoner-i-2030>

Mangel på håndværkere:  
<https://nyheder.tv2.dk/business/2024-09-10-mangel-paa-arbejdskraft-faar-elektrikere-og-vvsere-til-at-sige-nej-til-arbejde>

Mentorprogrammer for nyuddannede sygeplejersker.  
[https://www.regionh.dk/til-fagfolk/presse-og-nyt/pressemeddelelser-og-nyheder/Nyheder-til-sundhedsaktoerer-i-og-udenfor-regionen/Sider/Saad-an-fastholder-man-nyuddannede-sygeplejersker.aspx?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.regionh.dk/til-fagfolk/presse-og-nyt/pressemeddelelser-og-nyheder/Nyheder-til-sundhedsaktoerer-i-og-udenfor-regionen/Sider/Saad-an-fastholder-man-nyuddannede-sygeplejersker.aspx?utm_source=chatgpt.com)

Medarbejdere på barsel  
<https://borsen.dk/nyheder/opinion/glem-ikke-dine-barslende-medarbejdere>  
<https://www.a4medier.dk/aktuelt/artikel/bedre-vilkaar-for-barslende-og-boernefamilier-skal-goere-energinet-til-en-attraktiv-arbejdsplads-naar-vi-som-arbejdsgiver-viser-aegte-forstaaelse>

DI 2023:  
[https://www.danskindustri.dk/globalassets/politik-og-analyser/opa-analyser/2023/mangel-pa-arbejdskraft-risikerer-at-bremse-vaksten-det-kommende-ar.pdf?v=241023&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.danskindustri.dk/globalassets/politik-og-analyser/opa-analyser/2023/mangel-pa-arbejdskraft-risikerer-at-bremse-vaksten-det-kommende-ar.pdf?v=241023&utm_source=chatgpt.com)