

EQUALIS

Handlingskatalog

Erhvervslivet i forandring

Tiltrækning og tilknytning af
unge medarbejdere

April 2025

Dette handlingskatalog er udarbejdet i forbindelse med projektet 'Næste generations arbejdsplads: Et fælles fodfæste for erhvervsliv og ungdom'.

Tak til Industriens Fond for støtte til projektet.

INDUSTRIENS FOND | EQUALIS

Tak til vores samarbejdspartnere på projektet.



salling group
JORTON

GRUNDFOS
RAMBOLL

Deloitte.
AMGEN

Forord

af Charlotte Kjeldsen Krarup,
udviklingsdirektør i Industriens Fond

Danmark står over for en strukturel udfordring. Vi oplever i disse år en voksende mangel på kvalificeret arbejdskraft – især uden for de største byer og særligt i produktionsdanmark. Samtidig bevæger en ny generation af medarbejdere sig ind på arbejdsmarkedet med nye forventninger til, hvad en attraktiv og ansvarlig arbejdsplads er. I dette krydsfelt ligger der både udfordringer – men også et stort uforløst potentiale. Erfaringsudveksling mellem unge på tærsklen til arbejdsmarkedet og erfarne kræfter giver innovation og energi.

At arbejde målrettet med tiltrækning og fastholdelse af fremtidens arbejdskraft er en helt grundlæggende forudsætning for konkurrenceevne. Især i små- og mellemstore virksomheder, hvor medarbejderne ofte er virksomhedens vigtigste aktiv.

Derfor er det afgørende – at også de danske SMV'er – der har færre udviklingsressourcer og ofte ligger i områder præget af fraflytning, også får viden og redskaber til at skabe inkluderende og attraktive arbejdspladser samt del i talentpuljen. Det er ambitionen med dette handlingskatalog, der bygger på analysen **“Erhvervslivet i forandring: Tiltrækning og tilknytning af unge medarbejdere”**.

Analysen dokumenterer, at unge efterspørger arbejdspladser, hvor de oplever at kunne være sig selv, blive lyttet til og udvikle sig. Og den viser, at konkrete initiativer – som tydelig kommunikation om værdier, gennemtænkte onboarding-forløb, synlige karriereveje og inkluderende arbejdskultur – gør en reel forskel. Det gælder både for unges trivsel og for virksomhedens evne til at fastholde og udvikle deres medarbejdere.

Handlingskataloget, som du nu sidder med, omsætter disse indsigter til praksisnære værktøjer og inspiration, der kan bruges i både store og små virksomheder – uanset branche og geografi, og det er udviklet i tæt samarbejde med unge og virksomheder og baseret på forskning og undersøgelser.

Vi håber, at kataloget vil inspirere til handling – og styrke danske virksomheder – uanset størrelse og geografi – i arbejdet med at blive en arbejdsplads, hvor flere unge får mulighed for at bidrage, trives og lykkes.

Om Handlingskataloget

Handlingskataloget konkretiserer initiativer, som I i jeres virksomhed kan implementere for at styrke og skabe opmærksomhed om jeres arbejde med diversitet og inklusion og dermed positionere jer som en attraktiv arbejdsplads for en divers gruppe af yngre medarbejdere.

De initiativer, der præsenteres, er særligt målrettet, hvad virksomheder kan gøre for at tiltrække og tilknytte yngre medarbejdere, men kan også komme øvrige medarbejdere til gavn.

Handlingerne er inddelt efter en medarbejderrejse. En medarbejderrejse visualiserer medarbejderoplevelsen fra tiltrækning og ansættelse til afslutningen af ansættelsen. Målet er at kunne identificere kritiske tidspunkter i ansættelsesforløbet, hvor det kan være relevant for virksomheder at være særligt opmærksomme på muligheder og udfordringer¹. Inden for hver fase af medarbejderrejsen foregår forskellige processer og handlinger, både enkeltstående og tilbagevendende, som medarbejderne går igennem.

Kataloget guider jer som virksomhed gennem faserne tiltrækning og rekruttering, onboarding, arbejdspladskultur og karriereudvikling og offboarding, som illustreret nedenfor, og fremhæver initiativer, som er relevante at arbejde med i de forskellige dele af medarbejderrejsen.

¹ [Harvard Business School: A Guide to Employee Journey Mapping.](#)

Handlingskataloget bygger på viden indsamlet og udgivet i analysen **“Erhvervslivet i forandring: Tiltrækning og tilknytning af unge medarbejdere”**. Derudover bygger kataloget også på handlingsforslag, der er udarbejdet i samarbejde mellem et ungepanel og virksomhedsrepræsentanter samt på forskning og undersøgelser fra området. [Find analysen her.](#)

Undervejs i kataloget præsenteres perspektiver på og initiativer til arbejdet med diversitet og inklusion fra fem virksomheder med interesse for dagsordenen om tiltrækning og tilknytning af unge medarbejdere. Disse perspektiver giver indblik i virksomhedernes motivation for at arbejde med området i relation til yngre medarbejdere og viser, hvordan initiativer kan udfoldes i praksis.



Perspektiv: Salling Group omfavner diversitet som en kerne værdi og vil skabe mulighed for, at alle unge kan indgå på arbejdsmarkedet

Salling Group arbejder aktivt med at skabe mangfoldighed i medarbejdersammensætningen. De ønsker en arbejdsplads, hvor alle unge har muligheden for tilknytning til arbejdsmarkedet, sociale relationer og udvikling efter behov.



Indsats for unges tilknytning på arbejdsmarkedet

For Salling Group udgør unge en betydelig del af deres ca. 42.000 danske medarbejdere, og der uddannes årligt 500 elever i koncernen. Derfor er tiltrækning og tilknytning af unge talenter en central del af organisationens strategi, og dialogen med unge er integreret i det daglige arbejde. Butikskæden Føtex har f.eks. nedsat et 'Youth Board' af unge medarbejdere, som løbende er i dialog med ledelsen om, hvordan de kan skabe gode arbejdspladser for unge. Derudover er der mulighed for som ung deltidsansat at deltage i workshops, som da Salling Group i 2024 afholdt deres første 'Youth Day'. En dag bestående af workshops, inspirationsoplæg og teambuilding for unge i fritidsjob.

Salling Group er derudover en del af Ungeløftet - et samarbejde mellem private virksomheder, kommuner og civilsamfund, der sætter fokus på de unge i alderen 18-24 år, som risikerer at ende med lav tilknytning til arbejdsmarkedet. Salling Group arbejder med at styrke igangværende ungeinitiativer, og hjælper f.eks. unge i gang med fritidsjob, ansætter unge i erhvervsgrunduddannelse samt integrationsgrunduddannelse og intensiverer deres antal af erhvervspraktikforløb.

Strukturelle indsatser og hverdagsinitiativer skal sikre diversitet

Salling Group arbejder ligeledes med andre initiativer, der har til formål øge mangfoldighed, diversitet, ligestilling og inklusion. Dette arbejde er særligt motiveret af at forblive aktuel og i udvikling gennem en nysgerrighed på samfundsudviklingen, herunder unges behov.

I denne forbindelse er kønsdiversitet et centralt arbejdsområde for Salling Group. Som en del af arbejdet med at øge kønsdiversiteten igangsattes i 2024 en større kortlægning af de kønsspecifikke barrierer, som nuværende og kommende kvindelige ledere oplever at blive mødt af. Som resultat heraf har Salling for nyligt introduceret deres ledere for en række samtalekort med fokus på forskellige typer af bias (forventninger og antagelser vi har til mennesker omkring os).

“Alle disse tiltag skal understrege vores forpligtigelse til at forstå og støtte vores mange unge kollegaer og for at være i stand til at forme og omfavne fremtidens arbejdsmarked.”

– Charlotte Holm,
Head of Attraction & Diversity, Salling Group

Salling Group arbejder også aktivt med diversitet i forhold til medarbejdere på kanten af arbejdsmarkedet og med forskellige ansættelsesformer. Derfor er der mange måder at være ansat på i Salling Group, og organisationen har særligt tilrettelagte jobs og træningsforløb på tværs af alle niveauer og funktioner. Salling Group arbejder tæt sammen med kommuner, stat og civilsamfund for at skræddersy ansættelser på særlige vilkår, bl.a. for fleksjob, skånejob og virksomhedspraktikanter. Ligeledes indgår Salling Group i partnerskaber med relevante aktører såsom Glad Fonden, hvor en stor del af holdene i forsøgsperioden af Flexuddannelsen er tilknyttet Salling Group. På denne måde arbejder organisationen med ambitionen om, at alle unge, uanset baggrund, skal kunne gøre karriere i Salling Group.

Tiltrækning og rekruttering

Hvilke tiltag er relevante, når I vil tiltrække og rekruttere yngre medarbejdere til jeres virksomhed?

Tiltrækning og rekruttering indebærer bl.a. virksomhedens brand og værdier, og hvordan disse kommer til udtryk i praksis. Når yngre kandidater på arbejdsmarkedet er jobsøgende, vil en stor del af dem være opmærksomme på virksomheders generelle arbejde med diversitet og inklusion (EQUALIS, 2025). Som virksomhed er det derfor højest relevant at tydeliggøre eventuelt arbejde med diversitet og inklusion i tiltrækningen af yngre medarbejdere; det vil sige i den del af virksomhedens arbejde, der handler om at fange yngre kandidaters opmærksomhed og interesse.

Vis at – og hvordan – I arbejder med diversitet og inklusion

Det er essentielt for yngre kandidater på arbejdsmarkedet, at deres kommende arbejdspladser har fokus på diversitet og inklusion, og de er optagede af, at der er handling bag ordene (EQUALIS, 2025). Som virksomhed skal I med andre ord betrygge potentielle ansøgere i, at virksomhedens fokus på diversitet og inklusion er funderet i konkrete mål og initiativer og ikke er et udtryk for 'pink washing'². Yngre kandidater researcher på virksomheders hjemmesider, i årsrapporter, på sociale medier, osv. for at blive klogere på, hvem I er som virksomhed. Det er derfor væsentligt at gøre det tydeligt her, hvad I konkret gør for at fremme diversitet og inklusion.

² Når en virksomhed eller organisation bruger en sag til egen fordel uden reelt set at støtte den.

³ For input til, hvordan realistiske mål sættes, se [Data Driven Theory of Change: A Strategic Framework Towards a Greater DE&I-Impact for Danish Businesses](#).

Hvordan kan det gøres?

- Fremvis relevant data til at tydeliggøre jeres indsats for diversitet. Det kan være ved at visualisere data på trivsel (f.eks. fra data på medarbejdertrivselsundersøgelser), forskellige ansættelsestyper (hvor mange pct. af medarbejderne er hhv. lærlinge, i flexjob, mv.) eller kønsfordeling i ledelse.
- Beskriv jeres konkrete initiativer, der understøtter arbejdet med at fremme diversitet, inklusion og lige muligheder, og som på realistisk vis peger frem mod de mål, I har sat³. Særligt virksomheder i brancher, der er kendt for manglende kønsdiversitet, kan med fordel offentliggøre virksomhedens handlingsplaner og data på deres arbejde med at øge kønsdiversitet for at vise, at de arbejder aktivt med diversitet og inklusion.
- Udvid kommunikationen om virksomheden og jobopslag på flere platforme herunder de sociale medier, de potentielle ansøgere befinder sig på. F.eks. på Instagram eller TikTok.

Yngre ansøgere kan blive afskrækket fra at søge et job hos en virksomhed, hvor enten branchen eller virksomheden har et dårligt omdømme inden for diversitet- og inklusionsdagsordenen. Foruden kommunikation om jeres konkrete tiltag og arbejde for at fremme diversitet og inklusion kan det derfor være relevant for jer som virksomhed at skabe øget kendskab til jeres arbejdsplads og give ansøgerne et blik ind i jeres virksomheds arbejdskultur. Dette kan skabe tryghed og motivation og dermed øge tiltrækningskraften blandt ungemålgruppen.

Hvordan kan det gøres?

- Hold åbent hus-arrangementer, hvor yngre kandidater kan komme på besøg og se arbejdspladsen, høre om arbejdsindholdet og få et indblik i arbejdspladskulturen.
- Tilmeld din virksomhed job- og karrieremesser på relevante uddannelsesinstitutioner eller lign. Dette giver mulighed at komme i kontakt med unge og sprede budskabet om jeres virksomheds arbejde samt høre deres input.
- Gør kommunikation om virksomheden levende ved f.eks. at bruge videoer, der visualiserer, hvad det vil sige at være på arbejdspladsen. Det kan være en video, hvor en medarbejder i den afdeling, der søger en kollega, introducerer til afdelingen og de muligheder, jobbet indebærer. Det kan også være en mere overordnet video, der præsenterer arbejdspladsen.

Gentænk formatet for rekrutteringsprocesser og stillingsopslag og gør dem konkrete, gennemsigtige og tilgængelige

Yngre kandidater lægger særligt vægt på, hvordan deres fremtidige arbejdsopgaver kan komme til at gøre en forskel – både i hverdagen og på samfundsniveau. De giver udtryk for, at stillingsopslag kan opleves som abstrakte, indforståede og svært gennemskuelige i forhold til det konkrete arbejdsindhold, når de som ansøgere ikke har en stor erhvervserfaring og -forståelse at trække på (EQUALIS, 2025).

Samtidig kan klassiske stillingsopslag og ansøgningsprocesser, der indbyder til at søge med CV og ansøgning, gøre det vanskeligt for virksomheder at tiltrække en større og mere mangfoldig gruppe af unge ansøgere (EQUALIS, 2025). F.eks. kan forventningsbias, hvor vores egne umiddelbare indtryk af en person bliver altoverskyggende i bedømmelsen af dem (Luthra & Muhr, 2024) betyde, at unge afholder sig fra at ansøge en stilling, hvis de ikke forventer at kunne passe ind blandt virksomhedens medarbejdere. Ligeledes kan forventningsbias til en ansøger, der skiller sig ud fra det øvrige medarbejderteam, afholde en virksomhed fra at gå videre i ansættelsesprocessen med denne ansøger.

Det er derfor relevant for jer som virksomhed at overveje, om en gentænkning af formatet for jeres stillingsopslag og rekrutteringsprocesser kan bidrage til at skabe motivation og øge mangfoldigheden blandt jeres ansøgere.

Hvordan kan det gøres?

- Vær i stillingsopslag tydelig om, hvilken rolle den kommende medarbejder kommer til at indtage, og hvordan dette spiller ind i virksomhedens overordnede formål og visioner.
- Udform et jobopslag, der indeholder en opgave, der afspejler stillingens indhold og screen ansøgerne på opgaveløsning, fremfor CV'er.
- Minimer bias i screening og udvælgelsen af kandidater til samtale og brug data aktivt til at vejlede til mere diversitet. Dette kan gøres på en række forskellige måder. F.eks. kan I i stillingsopslag bede de potentielle ansøgere om at udelade informationer såsom alder, navn eller lignende karaktertræk fra deres ansøgninger for at undgå påvirkning af ubevidste bias i den første screening af kandidater. Derefter er det relevant at udvælge kandidater med diversitetsparametre for øje, så der sikres f.eks. lige kønsfordeling i selve jobsamtaleprocessen.
- Udarbejd en kravsspecifikation på den stilling, I søger en ny medarbejder til, hvor det er tydeligt, hvilke egenskaber I vægter højest hos en ansøger. Kravsspecifikationen kan derefter bruges som ramme for evaluering af ansøgerne, så de i så vidt mulig grad vurderes efter de samme parametre.
- Jobopslaget kan med fordel indeholde et telefonnummer på en medarbejder, der ikke er med i rekrutteringsprocessen. Det giver ansøgeren mulighed for at ringe og stille spørgsmål, uden at skulle bekymre sig om, at opkaldet og spørgsmål til stillingen vejer negativt i ansøgningsprocessen.

Skab forudsætninger for lige muligheder og inkluderende rum allerede til jobsamtalen

Jobsamtalen kan for yngre kandidater være en nervepirrende begivenhed, hvor manglende erfaring betyder, at den unge kandidat kan føle, at de på kort tid skal bevise deres værd og ikke kan stille spørgsmål eller have forventninger til, at virksomheder kan møde deres behov. Dette kan betyde, at de yngre kandidater oplever en skæv magtbalance i jobsamtalen (EQUALIS, 2025). Samtidig viser forskningen, at forventninger og antagelser (såkaldte bias) risikerer at påvirke de ansættendes bedømmelse af kandidaterne (Luthra & Muhr, 2024). Dette kan skævvride det oplevede magtforhold yderligere.

For at skabe en samtale for yngre ansøgere, hvor alle gives lige muligheder for at præstere deres bedste, er det relevant for jer som virksomhed at fokusere på, hvordan jeres ansættelsessamtaler tilrettelægges og afholdes.

Hvordan kan det gøres?

- Sammensæt et mangfoldigt ansættelsesudvalg med medarbejdere, der har forskellige køn, aldre, anciennitet eller andre baggrundskaraktistika. Dette mindsker risikoen for lighedsbias, som er tendensen til bedre at kunne lide de personer, der ligner os selv.
- Inkludér spørgsmål i jobsamtalen, som inviterer den yngre ansøger til at italesætte ønsker og behov. Det skaber de bedste forudsætninger for, at match mellem ansøger og virksomhed afstemmes – fra begges side. Det kan f.eks. være spørgsmål som 'hvordan kan vi som arbejdsplads hjælpe dig med at lykkes i denne stilling?' eller 'er der særlige forudsætninger, der skal være til stede for at skabe en god hverdag for dig som medarbejder?'.
- Italesæt, hvordan feedback gives og håndteres på arbejdspladsen, herunder hvordan eventuelle fejl i det daglige arbejde tackles allerede til jobsamtalen. At sørge for, at virksomheden/den ansættende ikke fremstår fejlfri, kan være med til at skabe en mere inkluderende og ligeværdig samtale for yngre ansøgere, som endnu ikke kan fremvise stor erfaring på arbejdsmarkedet.
- Brug data og følg op på, hvem der ansøger, hvem I udvælger til samtale, hvem der går videre, og hvem der ender med at blive ansat i de enkelte afdelinger i virksomheden. Det giver jer mulighed for at blive klogere på eventuelle underrepræsenterede grupper i de forskellige stadier af ansættelsesprocessen – og dermed blive opmærksomme på, hvor I skal have særligt fokus for at fremme lige muligheder og mangfoldighed.

Perspektiv:

Udvikling, trivsel og lige muligheder er ikke kun ungdomskrav – det er et ønske på tværs af generationer

Rådgivnings- og revisionsvirksomheden Deloitte tror på, at unges ønsker og behov deles af de fleste på arbejdsmarkedet – uanset alder.



Med ca. 300 nyuddannede kandidater hvert år, hvilket udgør halvdelen af alle nyansættelser, og en gennemsnitsalder på 29 år, ser Deloitte det som altafgørende at kunne tiltrække og tilknytte unge medarbejdere.

Som aftager af så mange nyuddannede er ambitionen at blive erhvervslivets bedste talentudvikler med fokus på livslang læring. Derfor samarbejder Deloitte tæt med en række videregående uddannelsesinstitutioner, hvor de blandt andet laver gæsteforelæsninger. Dette har til formål at bygge bro mellem uddannelse og erhvervsliv ved at demonstrere for studerende, hvordan man med sin viden og evner vil kunne bidrage med og lære mere hos en virksomhed som Deloitte.

”Vi har ønsket at bidrage til arbejdet [med EQUALIS’ analyse- og handlingskatalog] på grund af EQUALIS’ fokus på at bygge bro og indgå i dialog med de unge. For os i Deloitte er det vigtigt at tale med målgruppen og ikke om dem.”

– Nikolaj Malchow-Møller,
Head of People and Purpose, Deloitte Danmark

Deloitte har et grundlæggende ønske om at blive klogere på fremtidens medarbejdere. Derfor bidrager virksomheden til samfundsdebatten om fremtidens generationer med tiltag som den årlige Gen Z-survey, der med 22.800 respondenter i 44 lande i 2024 undersøger udviklingen i

de forskellige generationers holdninger til arbejde og verden omkring dem. Derudover samarbejder de med tænketanken Kraka om projektet ’Small Great Nation’, som med samfundsøkonomiske analyser søger at afdække, hvordan vi kan give vores land videre i bedre stand til kommende generationer.

En inkluderende arbejdsplads beror på værdier og konkrete tiltag

For Deloitte handler inklusion om, at alle medarbejdere oplever at kunne være sig selv på arbejdspladsen og føle sig som en del af et respektfuldt og udviklende fællesskab. Specifikt for unge medarbejdere arbejdes med advisory boards, hvor yngre ansatte kan give input til virksomhedens ledelse. Dette er ifølge Deloitte med til at sikre, at fremtidens arbejdspladser og samfund indrettes i henhold til nutidige og fremtidige generationers ønsker og behov.

Arbejdet med medarbejderinklusion gælder dog alle ansatte og understøttes bl.a. gennem ledertræning i at overkomme bias (forventninger og antagelser) og fremme trygge ledelsesrum. Ligeledes er der i etableret et kulturambassadørkorps og medarbejdernetværk, som giver sparring til topledelsen om inklusion og minoritetsgrupper og skaber opmærksomhed gennem Deloitte’s egen årlige D&I-uge. I 2025 var D&I-ugens tema ’community’. Formålet var at sætte fokus på vigtigheden af at arbejde kontinuerligt med diversitet, lighed og inklusion og bekræfte Deloitte’s fortsatte prioritering af agendaen – både blandt eksisterende, unge og fremtidens medarbejdere.

Perspektiv:

Tidligt engagement i unge styrker innovation og mangfoldighed hos Grundfos

Hos Grundfos er det en tidlig indsats for mangfoldighed allerede i unges uddannelsesforløb og et vedvarende engagement i unge, der skaber gode arbejdspladser i fremtiden. Derfor arbejder virksomheden med initiativer for diversitet og inklusion, der spænder fra engagement af børn i folkeskolealderen til de øverste ledelseslag internt.



Fremtidigt engagement og udvikling helt fra folkeskolen

Hvis innovation skal sikres i fremtiden, kræver det ifølge Grundfos en mangfoldig arbejdsstyrke, der også indebærer unge talenter. Derfor starter Grundfos' engagement i unge allerede tidligt i de unges uddannelsesforløb. Virksomheden har bl.a. et tæt samarbejde med flere erhvervsuddannelser, lokale folkeskoler samt ungdomsorganisationer med henblik på at fremme unges nysgerrighed i naturfag og teknologi og understøtte arbejdsmarkedets fremtidige talenter inden for Grundfos' interessefelter.

Grundfos investerer også i unge efter, de har afsluttet deres uddannelse. Virksomheden har bl.a. været med til at etablere et læringsprogram for internationale unge i vandsektoren med henblik på vidensdeling og engagement i vandagendaen på tværs af landegrænser. Dette initiativ har til formål både at styrke den individuelle faglige udvikling hos yngre medarbejdere og at styrke innovationen i vandsektoren som helhed.

Internt arbejder Grundfos med at engagere unge medarbejdere gennem aktiv inddragelse i virksomhedens udvikling. "Future Employee Resource Group", et netværk ledet af unge medarbejdere, som udvikler idéer til initiativer til fremtidens arbejdsplads.

Inklusion er et fælles ansvar – og det kræver handling

Grundfos ønsker at være en arbejdsplads, hvor alle kan være sig selv og har lige muligheder for at bidrage med deres unikke sæt af kompetencer og personlighed. Fra øverste ledelse er der derfor høje forventninger til virksomhedens ledere og medarbejders evne til at bidrage til arbejdet med at fremme diversitet og inklusion.

"Vi er en værdibaseret virksomhed, og vi tror på, vi har et ansvar for at bidrage til de samfund, vi er en del af. Det gør vi ved at engagere os i et bredt udvalg af initiativer og samarbejder med særligt fokus på vand, klima og mennesker."

– Astrid Nørgaard Friis,
Head of Group Sustainability,
External Relations & Communications,
Grundfos

For at understøtte dette arbejde måler Grundfos løbende på medarbejdernes oplevelse af lederes evne til at inkludere og skabe lige muligheder. Derudover har virksomheden etableret forskellige netværk, hvor medarbejdere kan indgå i fællesskaber, diskutere potentielle problemstillinger samt udvikle konkrete idéer og initiativer, som kan fremlægges for øverste ledelse. I det daglige arbejde sætter hver enkelt afdeling fokus på inklusion og lige muligheder ved bl.a. at følge guidelines på interne møder for, hvordan mødeværten kan rammesætte, at alle kommer med deres input.

Onboarding

Hvilke tiltag er relevante, når I vil sikre gode opstartsprocesser for jeres yngre medarbejdere?

Yngre medarbejdere kan være bekymrede for, om deres egne evner slår til på en arbejdsplads og bekymrer sig samtidigt for, om virksomhederne har ressourcer til at tage imod dem som nyuddannede (EQUALIS, 2025). Jeres indsats for at skabe en inkluderende arbejdsplads i onboarding-fasen bør derfor indebære strukturerede onboarding-initiativer, der giver nye medarbejdere lige muligheder for at indgå både fagligt og socialt på arbejdspladsen. Det kan bl.a. indebære at give dem indsigt i den 'skjulte viden', forstået som de sociale og faglige normer, der eksisterer på arbejdspladsen i det daglige, og som eksisterende ansatte tager for givet.

Ensret onboarding-processen for nye medarbejdere og skab faste rammer for spørgsmål og feedback i opstartsperioden

Mange ledere er opmærksomme på, at der i begyndelsen af et ansættelsesforløb kan eksistere et socialt og fagligt vidensgab for nyansatte medarbejdere (EQUALIS, 2025). Alligevel kan der være risiko for, at yngre medarbejdere ikke har lige muligheder og forudsætninger for at starte op på arbejdspladsen, hvis virksomheden ikke har en ensrettet og struktureret onboarding-proces (Luthra & Muhr, 2024). En proces, som har vidensgabet for øje.

⁴ For mere information, se ["Erhvervslivets kommende ledere – en analyse af yngre mænd og kvinders ambitioner, motivationer og barrierer for ledelse."](#)

Hvordan kan det gøres?

- Giv alle yngre, nye medarbejdere mulighed for at få et indblik i virksomhedens sociale spilleregler før opstart. Det kan både gøres via en informationsmail eller ved et frivilligt opstartsmøde før første arbejdsdag. Mailen/mødet kan indeholde information om f.eks. retningslinjer for påklædning, hilsepolitikker, når man møder på eller går fra arbejde, hvornår der spises frokost, mv.
- Aftal faste "spørgetimer" for nye medarbejdere eller udpeg tidsrum, hvor bestemte kollegaer kan kontaktes telefonisk. Dette sikrer, at den nye medarbejder ikke føler sig til besvær, når de har spørgsmål til både lavpraktiske eller faglige emner.
- Skemalæg feedback, hvor nye medarbejdere kan få svar på spørgsmål og komme med input til teamet og den nærmeste leder, men også modtage råd og vejledning.
- Læg en "succes"-plan med alle nye medarbejdere, der tydeliggør hvilke forventninger, der er til indsats og ansvar på forskellige tidspunkter efter ansættelsen. Hvad forventes det f.eks. at nye medarbejdere er i stand til i stillingen en måned efter ansættelse? Seks måneder efter? Et år efter?

Vær opmærksom på at skabe lige muligheder for karriereudvikling tidligt i ansættelsesforløbet

Yngre medarbejdere i starten af deres karriere er interesserede i mulighederne for avancering og karriereudvikling. Denne interesse har de ofte allerede ved opstarten på deres arbejdsplads (EQUALIS, 2025). Samtidigt kan der være forskel på, hvordan karriereambitioner kommer til udtryk hos mænd og kvinder (EQUALIS, 2024b)⁴. For at understøtte lige muligheder for yngre medarbejders karriereudvikling i virksomheden på langt sigt, er det væsentligt at I som virksomhed starter samtalen om ambitioner og udviklingsmuligheder tidligt i ansættelsen, f.eks. som en del af onboarding-forløbet – og at denne samtale tager udgangspunkt i en struktureret ramme.

Hvordan kan det gøres?

- Implementér et punkt om karriereudvikling som en del af onboarding-forløbet for alle medarbejdere. Det kan konkret være et indledende karriereudviklingsmøde med nærmeste leder, der har til formål at skabe klarhed og afstemme forventninger om muligheder for avancering i virksomheden.
- Sæt ledelsesambitioner på dagsordenen ved 1:1-møder med nærmeste leder ved generelt at have et fokus på at spørge ind til og være nysgerrige på yngre medarbejders ambitioner, både hos mænd og kvinder.
- Tildel den nyansatte en erfaren faglig sparringspartner. Den faglige sparringspartner har ansvar for at besvare dag-til-dag-spørgsmål og drøfte arbejdsopgavernes faglige indhold med den nyansatte.

Perspektiv:

“DE&I in everything we do” - hos RMC tænkes diversitet, inklusion og ligestilling kontinuerligt ind i eksisterende og nyudviklede processer

Hos konsulentvirksomheden Rambøll Management Consulting (RMC) handler arbejdet med diversitet, ligestilling og inklusion om at forankre initiativer i interne processer og være tydelig omkring, hvordan virksomheden forholder sig til og arbejder med området.



Fokus på diversitet og inklusion praktiseres allerede i onboarding-processen

I RMC fokuseres på, at den enkelte medarbejder tilbydes arbejdsforhold og sociale rammer, der gør det muligt at føle sig værdsat, imødekommet og rummet som et helt menneske. Dette fokus bliver tydeligt for nye medarbejdere allerede i onboarding-forløbet. Som en del af forløbet skal nyansatte gennemgå træning i diversitet og inklusion. Der følges løbende op på denne træning med kurser og events, hvor medarbejderne får yderligere viden om emner som psykologisk sikkerhed, inklusion, kultur og adfærd.

Forankring i kultur og politikker skal sikre DE&I

Det er ikke blot vigtigt, at nye medarbejdere gøres bekendte med arbejdet for ligestilling og inklusion i RMC – men at arbejdet løber som en rød tråd gennem virksomhedens initiativer og er en del af kulturen på arbejdspladsen.

For at forankre dette arbejde og understøtte den ønskede kultur, er ligestilling, diversitet og inklusion integreret i virksomhedens grundlag, hvor det fremtræder igennem HR-processer, politikker og retningslinjer. Et eksempel herpå er HR-politikker vedrørende fleksibilitet. Denne type politikker har RMC udviklet flere af; alle med det udgangspunkt at kunne inkludere

medarbejdere med små børn, soloforældre eller medarbejdere, der befinder sig i den sidste del af deres arbejdsliv, på bedst mulig vis.

Derudover understøttes arbejdet med diversitet og ligestilling i RMC aktivt med data. Der måles blandt andet på parametrene køn og alder indenfor emner som ansættelser, opsigelser, forfremmelser, løn og trivsel med henblik på at forstå, hvor RMC kan styrke deres initiativer og sætte ind for at sikre lige muligheder for alle.

”Vi mener blandt andet, at mulighed for fleksibilitet, samt klare politikker herfor, er afgørende for medarbejdernes oplevelse af at blive mødt i den livsfase, de befinder sig i, og at det er med til at normalisere et arbejdsliv, der kan se forskelligt ud afhængigt af den enkeltes situation.”

– Lene Kjær
HR Direktør,
Rambøll Management Consulting

Arbejdspladskultur og karriereudvikling

Hvilke tiltag er relevante, når I vil sikre gode rammer for trivsel og udvikling for jeres yngre medarbejdere?

Diversitet og inklusion kommer i praksis til udtryk i den arbejdspladskultur og de muligheder for karriereudvikling, (yngre) medarbejdere møder, når de efter onboardingperioden indgår som medarbejder på arbejdspladsen (EQUALIS, 2025). Her er det relevant at implementere initiativer, der understøtter inkluderende arbejdspladser, hvor der er reelle muligheder for, at alle medarbejdere kan trives og udvikle sig, uanset erfaring og anciennitet på arbejdsmarkedet. Dette kræver bl.a. transparens i karriereudviklingsprocesser, og at der systematisk følges op via data, så I som virksomhed kan følge de yngre medarbejderes karrieremønstre og handle på eventuelle forskelle på tværs af medarbejdergrupper.

Skab klare rammer for ansvarsfordeling, arbejdsopgaver og karriereudvikling

Muligheder for læring, udvikling og ansvar er en stor motivationsfaktor for yngre medarbejdere på arbejdspladsen. Samtidig er det for mange yngre medarbejdere essentielt, at der sættes klare rammer og er tydelig kommunikation mellem dem, deres kolleger og ledere om ansvarsfordeling og mandat (EQUALIS, 2025). For at skabe de bedste forudsætninger for lige karriereudvikling for alle, er det væsentligt for jer som virksomhed at skabe tydelighed om disse forhold.

Samtidig kan særligt den første leder være afgørende for, hvordan den yngre medarbejder anser egne muligheder for karriereudvikling og det videre arbejdsliv (EQUALIS, 2024b). At arbejde aktivt med ledelse af yngre medarbejdere og skabe gode forudsætninger for lige karriereudvikling for alle, er derfor medvirkende til, at yngre medarbejdere kan se sig selv blive i jeres virksomhed på længere sigt.

Hvordan kan det gøres?

- Arbejd aktivt med muligheden for kompetenceudvikling (f.eks. kurser og efteruddannelse) eller sidemandsoplæring og stil mulighederne til rådighed for alle yngre medarbejdere.
- Afhold systematiske udviklingssamtaler, hvor der gives og modtages feedback til og fra den enkelte medarbejder. Indarbejd spørgsmål relateret til medarbejderes ambitioner og planer for deres karriere i disse samtaler.
- Skab transparens gennem jobhierarkier, jobprofiler og standardiserede forfremmelsesparametre, som kan tydeliggøre, hvilke forventninger der er til profiler på forskellige stillingsniveauer, og hvad der forventes for at avancere. Brug data og følg løbende op på, hvordan forfremmelses- og karrieremønstre ser ud på tværs af medarbejdergrupper.
- Beløn det, virksomheden gerne vil se mere af. Mange lønforhøjelser er koblet op på KPI'er eller konkrete datapunkter for præstationer, som ofte relaterer sig til økonomiske eller faglige præstationer. Præstationsvurderinger kan med fordel bredes ud til også at favne social eller kulturel adfærd, som fremmer anden adfærd på arbejdspladsen, og som er med til at sikre inkluderende arbejdsmiljøer og gøre en forskel for den generelle arbejdspladskultur – noget, mange yngre medarbejdere sætter pris på (EQUALIS, 2025).
- Placér yngre medarbejdere i teams med erfarne ledere, der har modtaget yngre medarbejdere før, og som har blik for den yngre medarbejders udvikling og trivsel. Dette kan være afgørende for, at den yngre medarbejder kan se sig selv i virksomheden på længere sigt.

Indtænk fleksibilitet i medarbejdernes arbejdsdag

Yngre medarbejdere opfatter fleksibilitet som et led i at have en inkluderende arbejdsplads. Fleksibilitet opfattes som afgørende for, at yngre medarbejdere kan få arbejdsliv og privatliv til at hænge sammen – og dermed for, at de føler sig inkluderet og imødekommet på arbejdspladsen (EQUALIS, 2025).

Fleksibilitet kan antage flere forskellige former og kan være særlig relevant for f.eks. medarbejdere, der er forældre og for medarbejdere, der ikke trives i et åbent kontorlandskab otte timer om dagen.

Hvordan kan det gøres?

- Stil pauseaktiviteter til rådighed på arbejdspladsen, som sikrer fleksibilitet, uden at medarbejderen forlader arbejdspladsen. Det kan f.eks. være mulighed for at dyrke motion på arbejdspladsen eller designerede rum, der kan bruges til f.eks. stille refleksion eller til at slappe af i.
- Fastlæg faste tidsrum, der kan planlægges møder i, som ligger uden for ydertimerne, hvor forældre f.eks. skal hente eller bringe børn.
- Inkludér muligheder for fleksibilitet afhængigt af den enkelte medarbejders behov. Mulighed for hjemarbejde og arbejde i ydertimer kan være relevant for nogle medarbejdere og kan stilles til rådighed i det omfang, det er muligt.

Fokuser på at skabe gode forhold før, under og efter barselforløb

Særligt yngre medarbejdere, der har planer om at få børn, er optagede af den fleksibilitet og rammer, virksomheder kan stille til rådighed i forbindelse med barsel og livet med mindre børn. Dette anses som afgørende for at kunne være en dygtig og ambitiøs medarbejder, der ikke behøver at gå på kompromis med mental velvære og tiden med familien (EQUALIS, 2025).

Hvordan en virksomhed håndterer familiestiftelse og barsel har en indflydelse på, hvilken tilknytning medarbejderne i disse situationer oplever til arbejdspladsen. Afholdelse af barsel og tiden før og efter er vigtige fokusområder i arbejdet med at styrke yngre medarbejders oplevelse af at være inkluderet og have lige muligheder på arbejdspladsen. I den forbindelse er det væsentligt for jer at overveje, hvordan I bedst muligt kan understøtte jeres barslende medarbejdere, både før, under og efter barsel⁵.

Hvordan kan det gøres?

- Klæd ledere på til at støtte medarbejdere på barsel. Hav særlig opmærksomhed på perioden, hvor medarbejderen vender tilbage, da det er her, der er stor risiko for oplevelse af stilstand og oplevelse af barsel som negativ for karrieremuligheder og -udvikling.
- Lav på forhånd aftaler om, hvor meget og hvilken kontakt, der ønskes fra medarbejderens side under barsel. For nogle kan det opleves som trygt og styrke tilhørsforholdet med løbende opdateringer. Tag initiativ til en ’snart tilbage til arbejdet-samtale’, hvis medarbejderen har behovet.
- Indkald medarbejdere på barsel til løn- og udviklingssamtaler, hvis disse er placeret under medarbejderens barsel, så de ikke oplever at hæftes af eller være ekskluderet fra arbejdspladsen og deres muligheder her.
- Tag samtaler med medarbejdere, der er kommet tilbage fra en længere fraværperiode om deres oplevelser. Dette kan både være mere overordnede samtaler, der giver input til de generelle retningslinjer for tilbagevenden efter fravær, men kan også være personlige samtaler, der følger op på den enkelte medarbejder.
- Udarbejd en generel politik for tilbagevenden fra barsel, som f.eks. kan indeholde muligheder for periodevis nedsat tid eller ekstra fleksibilitet. Vær dog opmærksom på, at anvendelsen af disse muligheder ikke bliver en hindring for udvikling og ansvar for den tilbagevendende medarbejder.

⁵ For mere information, se [EQUALIS’ værktøj Barselshjulet](#) og [Den gode tilbagevenden fra barsel – hvordan kan virksomhed og barslende i fællesskab skabe gode rammer før, under og efter barsel?](#)

Skab klare rammer for det sociale samvær på arbejdspladsen

Det sociale miljø på arbejdspladsen er vigtigt for yngre medarbejdere og har betydning for deres motivation for arbejdet. Samtidig kan opfattelse af, hvad der er acceptabel sprogbrug på arbejdspladsen, udfordre den sociale kultur. Særligt yngre kvinder oplever, at ældre kollegers sprogbrug kan give anledning til ubehag eller konflikt (EQUALIS, 2025).

Det kollegiale fællesskab og samvær er derfor et område, det er vigtigt at arbejde med, når I som virksomhed vil understøtte diverse og inkluderende miljøer.

Hvordan kan det gøres?

- Nedfæld et adfærdskodeks for, hvordan I er omkring hinanden på arbejdspladsen. Det kan fx være en hilse-politik, en alkoholpolitik med retningslinjer for alkoholindtag i arbejdstiden eller adfærd til sociale arrangementer. Det er samtidigt vigtigt, at I tydeliggør, hvilke konsekvenser overtrædelser kan medføre.
- Udarbejd en trivselshåndbog, som f.eks. indeholder virksomhedens adfærdskodeks og information om, hvilke trin virksomheden tager for at sikre medarbejdernes trivsel. Gør det tydeligt, hvem medarbejdere kan henvende sig til, hvis deres grænser bliver overtrådt, eller de oplever sociale udfordringer på arbejdspladsen.
- Implementér trivselsrepræsentanter blandt medarbejderne, der har til formål at holde ledelsen underrettet om social (mis)trivsel på arbejdspladsen.
- Skab muligheder for social interaktion på arbejdspladsen og tænk gerne i aktiviteter af forskellig karakter, som kan omfavne forskellige interesser, forudsætninger for deltagelse, tidspunkter på dagen, fysik og lign.
- På arbejdspladser, hvor medarbejderne arbejder fra forskellige lokationer eller sidder alene, kan I lave tværgående netværksarrangementer med faste intervaller for at sikre det sociale tilhørsforhold til arbejdspladsen.

Perspektiv:

En arbejdsplads, hvor alle får mulighed for at lykkes, er ifølge Jorton A/S vejen til større diversitet og tiltrækning af unge talenter

Bygge- og anlægsvirksomheden Jorton gør en dyd ud af at støtte og udvikle alle medarbejdere, uanset deres forudsætninger. Det gør de ud fra en tro på, at sammenhørighed, åbenhed og tryghed er vejen til at skabe attraktive arbejdspladser.



Nysgerrighed på den unge generation

Hos Jorton er en stor nysgerrighed på unges perspektiv. Det anses det som en vigtig opgave både at forstå og forsøge at imødekomme unges ønsker og forventninger.

”Den generation, jeg voksede op i, klappede hælene sammen og gjorde, hvad der blev sagt uden at stille spørgsmål til meningen bag. Vi havde også forventninger, men disse blev holdt i stilhed. I dag vil de unge vide, hvorfor vi gør, som vi gør.”

– Ingerid Jovall Rødtne,
Arbejds miljø og lærlingeansvarlig,
Jorton A/S

Dette har afstedkommet et fokus på virksomhedens praktikant- og lærlingeforløb, som i bygge- og anlægsbranchen udgør en stor del af ansættelserne. Der arbejdes derfor specifikt med, hvordan lærlinge på bedst mulig vis kan inkluderes på arbejdspladsen. Eksempelvis arrangeres lærlingeuddannelsesdag og lærlingeaftener med det formål at skabe fællesskab og styrke relationer og sammenhold på tværs. Derudover arbejdes der på i fremtiden at give lærlinge mere selvbestemmelse – f.eks. ved at lade dem agere kontaktperson for nye lærlingeansøgere.

Plads til alle og gode sociale rammer

Med særligt fokus på praktikant- og lærlingeforløb, glædes Jorton over en øget interesse fra unge kvinder og en stigning i antallet af kvindelige lærlinge. Derudover har virksomheden fokus på at inkludere unge lærlinge, der kommer fra socialt eller fagligt udfordrede baggrunde. Jorton har blik for individuelle hensyn, såsom behov for fleksibilitet og ekstra kompetenceudvikling. I denne forbindelse er holdningen, at der skal være plads til, at alle kan lære og få en mulighed for at bidrage til fællesskabet.

For at sikre dette tilbydes de unge typisk praktik, inden de får en læreplads, så de har mulighed for at se Jorton an som arbejdsplads. Under lærlingeforløbet er de tilknyttet en lærlingeansvarlig samt en faglig mentor, som guider dem i deres udviklingsforløb. Det er også disse mentorer, som er samlingspunktet for henvendelser af både faglig og social karakter og giver tryghed i processen.

For praktikanter, der tilbydes en læreplads, afholdes en samtale mellem den nye medarbejder og dennes mentor samt den lærlingeansvarlige. Samtalen har til formål at afstemme forventninger mellem Jorton og lærling, så begge parter er indforstået med, hvad der forventes af hinanden. Denne strukturerede proces skal styrke trygheden hos den nye medarbejder.

Offboarding

Hvilke tiltag er relevante, når I afslutter et ansættelsesforhold i jeres virksomhed?

Medarbejderrejsen afsluttes ikke ved opsigelsen, men fortsætter frem til den sidste dag på arbejdspladsen. Offboarding er en værdifuld mulighed for at skabe en god afslutning, styrke relationen til tidligere medarbejdere og få indsigt i jeres egen virksomhedskultur og -rammer gennem deres feedback. Ved at sikre en struktureret afsked kan I bidrage til, at tidligere medarbejdere bliver ambassadører for arbejdspladsen og eventuelt vender tilbage på et senere tidspunkt med mere erfaring.

Vær nysgerrig på, hvorfor medarbejdere forlader virksomheden, og hvad I kan lære heraf

Alle virksomheder vil opleve at have medarbejdere, der skifter stilling – enten internt i egen virksomhed eller eksternt til en anden virksomhed. Afslutningen på et ansættelsesforløb er en oplagt mulighed for jer som virksomhed til at blive klogere på, hvilke områder I kan arbejde videre med for at være en attraktiv arbejdsplads i fremtiden.

Hvordan kan det gøres?

- Afhold exitinterviews med medarbejdere, der forlader arbejdspladsen. Et exitinterview er en mulighed for at spørge den enkelte medarbejder ind til konkrete udviklingsmuligheder for virksomheden, oplevelser med specifikke projekter, arbejdsmetoder og initiativer, der potentielt kan tilpasses. Interviewene kan bidrage til på sigt at skabe et datagrundlag, som virksomheden kan bruge i udvikling af arbejdspladsen.
- Brug eksisterende medarbejderdata fra HR-systemer til at blive klogere på, om der er mønstre i, hvilke medarbejdere der stopper og hvornår. Er der f.eks. et mønster i, at bestemte medarbejdere stopper i forbindelse med barsel? Brug denne viden til at udvikle initiativer, der understøtter trivsel og tilknytning af medarbejdere i disse grupper.

Referencer

Luthra, Poornima & Muhr, Sara (2024)

Leading Through Bias: 5 Essential Skills to Block Bias and Improve Inclusion at Work

Palgrave Macmillan

Tænk tanken EQUALIS (2024a)

Den gode tilbagevenden fra barsel – hvordan kan virksomhed og barslende i fællesskab skabe gode rammer før, under og efter barsel?

Tænk tanken EQUALIS (2024b)

Erhvervslivets kommende ledere – en analyse af yngre mænd og kvinders ambitioner, motivationer og barrierer for ledelse

Tænk tanken EQUALIS (2024c)

Data Driven Theory of Change: A Strategic Framework Towards a Greater DE&I-Impact for Danish Businesses

Tænk tanken EQUALIS (2025)

Erhvervslivet i forandring: Tiltrækning og tilknytning af unge medarbejdere

EQUALIS

www.equalis.dk