
Generationsanalysen 2024

Forventninger til fremtidens arbejdsliv

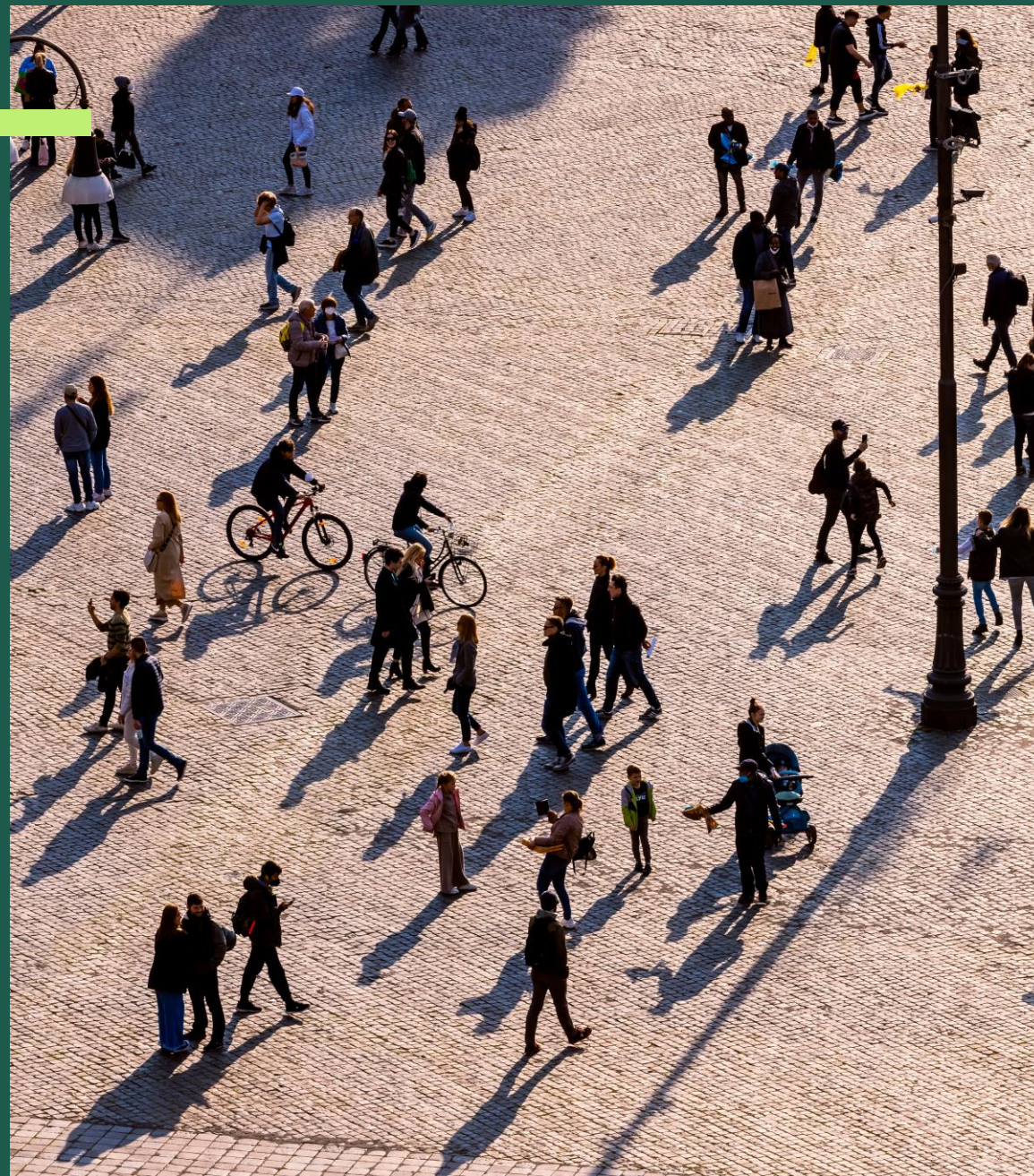
Udarbejdet af
Moos-Bjerre A/S

For
Lederne

August 2024



Lederne
- en verden til forskel



Inndhold

	Forord	s. 3
	Indledning og læsevejledning	s. 4
	Baggrund om Generationsanalysen 2024	s. 5
	Konklusioner	s. 6-12
01	Hvad motiverer fremtidens medarbejdere?	s. 13-28
	1.1. Syn på arbejdslivet	s. 16-22
	1.2. Klima og bæredygtighed	s. 23-24
	1.3. Inklusion og mangfoldighed	s. 25-28
02	Hvordan ser fremtidens arbejdsliv ud?	s. 29-45
	2.1. Strukturering af arbejdslivet	s. 32-37
	2.2. Hjemmearbejde og fleksibilitet	s. 38-41
	2.3. Tilbagetrækningsalder	s. 42-43
	2.4. Teknologi	s. 44-45
03	Ønsker til fremtidens leder?	s. 46-62
04	Metodebilag	s. 63-65

Forord

Sammen om det gode arbejdsliv – på tværs af generationer

Aldrig har så mange generationer været på arbejdsmarkedet samtidig. Fra teenagere i deres første fritidsjob til seniorer, der arbejder længere. Men hvad betyder det for danskernes forventninger til det gode arbejdsliv nu og i fremtiden? Hvilke krav stiller det til fremtidens ledere og til organiseringen af arbejdet? Hvad motiverer mennesker i forskellige livsfasen – og hvilke ønsker og forventninger har generationerne til fælles?

Det er spørgsmål, vi har brug for svar på for at kunne imødegå de udfordringer og muligheder, vi som samfund står overfor. Derfor har analyse- og konsulentfirmaet Moos-Bjerre gennemført *Generationsanalysen 2024 – forventninger til fremtidens arbejdsliv* for Lederne, og resultaterne og analyserne leverer helt unik viden. Dels bygger konklusionerne på over 9000 besvarelser, men derudover giver det helt nye indsigter, at de forskellige generationer er blevet spurgt til forventninger og ønsker på samme tid.

For vi mangler ikke viden om de unge i *Generation Z* eller de ældre såkaldte *Baby Boomers*, men når man ensidigt fokuserer på de unge, de ældre eller dem midt imellem, risikerer man at grave grøfter, der ikke stemmer overens med virkeligheden. Derfor er en af de største indsigter i denne analyse, at generationerne på tværs af alder har meget til fælles i deres forventninger til arbejdslivet, både når det gælder temaer som klima, arbejdsliv, nye teknologier, hybridarbejde og ledelse.

Selvfølgelig er der også forskelle mellem generationerne. Nogle af dem hænger sammen med, hvor vi er i vores karriere og arbejdsliv eller med den livsfase, vi befinder os i, når det gælder børn og familie.

I august 2024 markerer vi 125-året for Lederne som organisation. Vores målsætning har altid været at tage medansvar for det bedst mulige arbejdsliv for alle og for at medvirke til at skabe det bedste fundament for konkurrence- og bæredygtige virksomheder. Mit håb er, at denne analyse giver brugbar viden, som kan bibringe nye perspektiver i diskussionen om fremtidens arbejdsliv og ledelse, og at både virksomheder, ledere og medarbejdere kan få gavn af den.

Stor tak til alle, som har deltaget i undersøgelsen og dermed har bidraget til, at vi har fået nye værdifulde indsigter i danskernes forventninger til fremtidens arbejdsliv på tværs af generationer.

God læselyst!

Bodil Nordestgaard Ismiris, Administrerende direktør, Lederne



Indledning og læsevejledning

Vi har brug for et rummeligt arbejdsmarked med plads til alle – nu og i fremtiden

Der er pt. historisk mange generationer samlet på arbejdsmarkedet med hver deres styrker og kompetencer. Disse generationer kan have forskellige holdninger, præferencer og tilgange til arbejdslivet herunder krav og forventninger til ledere og ledelse. Forskelligheder kan udgøre nøglen til at drive organisatorisk forandring og vækst, men kan også skabe friktion.

Samtidig mangler vi arbejdskraft på det danske arbejdsmarked. Mange seniorer bliver på arbejdsmarkedet historisk længe, men der er stadig potentiale – og denne gruppe kræver en ny type opmærksomhed fra ledere i forhold til vilkår, løn mv. Derudover træder en ny generation ind på arbejdsmarkedet i disse år; den såkaldte "Generation Z", som er vokset op i 00'erne med alt, hvad det indebærer af ny teknologi, nyere tids fokus på klima- og bæredygtighed og #MeToo. Vi har derfor brug for et privat arbejdsmarked, der rummer de forskellige generationer med deres ønsker og forventninger til arbejdsliv og karriere. Nærværende analyse har til formål at forstå generationernes forventninger til arbejdslivet og til ledere og ledelse.

Den mest omfattende spørgeskemaundersøgelse af generationerne på det private arbejdsmarked

Generationsanalysen 2024 – forventninger til fremtidens arbejdsliv er den til dato mest omfattende analyse af, hvad de forskellige generationer på det private danske arbejdsmarked ønsker sig og forventer af deres arbejdsliv og karriere. Med over 4.000 besvarelser fra privatansatte og 1.000 besvarelser fra offentligt ansatte i Danmark til sammenligning, kigger generationsanalysen i krystalkuglen og besvarer spørgsmål som; *Hvilke forventninger og ønsker har generationerne på det private arbejdsmarked til deres ledere – nu og i fremtiden?, hvorfor arbejder generationerne, og hvad motiverer dem i deres arbejde? Og hvilke ønsker og forventninger til organiseringen af arbejdslivet har privatansatte fra Generation Z, Y, X og Baby Boomers?*

Læsevejledning

Konklusioner: Dette kapitel præsenterer de vigtigste resultater fra Generationsanalysen 2024. Her samles essensen af indsigterne fra alle kapitlerne.

Kapitel 1: Hvad motiverer fremtidens medarbejdere? Dette kapitel går i dybden med, hvad der motiverer de forskellige generationer på arbejdsmarkedet. Det undersøger, hvordan arbejdet prioriteres i forhold til familie, venner og fritid, samt hvad begreber som bæredygtighed og mangfoldighed betyder for generationernes arbejdsliv.

Kapitel 2: Hvordan ser fremtidens arbejdsliv ud? Hvordan vil arbejdsdagen og arbejdslivet se ud i fremtiden? Dette kapitel giver en fremtidsvision baseret på de fire generationers syn på alt fra hjemmearbejde til nye teknologier og kunstig intelligens.

Kapitel 3: Hvad er ønsker til fremtidens leder? Hvad kendetegner god ledelse ifølge de fire generationer? Dette kapitel dykker ned i fremtidens lederskab og gengiver alt lige fra, hvad der er god ledelse i følge de fire generationer på arbejdsmarkedet til, hvor tæt et forhold de fire generationer ønsker at have til deres leder.

Metodebilag: Til sidst i rapporten findes metodebilaget. Her beskrives, hvordan Generationsanalysen 2024 er udarbejdet, hvilke data der er indsamlet, og hvilke metoder der er anvendt til at analysere dem.

Rapporten er designet til at give værdifuld indsigt i fremtidens arbejdsliv og inspirere til refleksion over, hvordan man selv kan være en del af denne spændende udvikling – både som leder og som medarbejder.

Baggrund om Generationsanalysen 2024

Analysens datagrundlag: 4.000 spørgeskemabesvarelser fra danskere på det private arbejdsmarked

Kernen i analysen er en stor og omfattende digital spørgeskemaundersøgelse. Til analysen er der indsamlet en stikprøve med 4019 besvarelser fra et nationalt repræsentativt udsnit af danskere over 18 år med ansættelse på det private arbejdsmarked. Den store stikprøve betyder, at det er muligt at belyse holdningerne i selv ret små segmenter på det danske private arbejdsmarked. Det har således fx været muligt at undersøge forskelle på generationer inden for forskellige brancher.

For at sikre et sammenligningsgrundlag, er der til analysen desuden indsamlet:

- en stikprøve med 1182 besvarelser fra et nationalt repræsentativt udsnit af danskere over 18 år med ansættelse i den offentlige sektor,
- 4404 besvarelser fra Ledernes egne medlemmer, som alle er ledere (se definitionen af en leder til højre).

Det indsamlede spørgeskemadata er blevet analyseret statistisk for at finde mønstre og sammenhænge i generationernes ønsker og forventninger til arbejdsliv og karriere. I analyserne har vi systematisk kontrolleret generationernes forklaringskraft adskilt fra: køn, beskæftigelsestype, fuldtids- eller deltidsansættelse, ansættelse i fast eller midlertidig stilling, størrelsen af den by man er bosat i, branchetilknytning samt højest gennemførte uddannelsesniveauer. Det betyder, at når vi i rapporten beskriver forskelle på generationernes holdninger og forventninger, så ved vi, at generationerne er en forklarende faktor for forskellene, selv når der tages højde for den forklaringskraft, de listede faktorer ligeledes indeholder.

Forud for spørgeskemaundersøgelsen ligger desuden grundig desk research. Det omfatter fremsøgning og gennemgang af eksisterende analyser og undersøgelser samt interviews med eksperter og forskere med indsigt i forskelle og ligheder mellem generationerne på arbejdsmarkedet. Du kan læse mere om, hvordan

5 Generationsanalysen 2024 er blevet udarbejdet i metodebilaget på s. 63-64.

Analysens ord og begreber – det mener vi, når vi siger:

Generationer: Der er mange forskellige måder at afgrænse og definere "generationer" på. Vi har i denne analyse defineret generationerne, således: Generation Z: 1997-, Millennials (Y): 1981-1996, Generation X: 1965-1980 og Baby Boomers: 1946-1964.

Da der i dag ikke eksisterer en entydig afgrænsning af, hvilket årstal Generation Z går til, har vi derfor heller ikke afgrænset Generation Z's aldersinterval. Da undersøgelsen kun er gennemført blandt personer over 18 år, er de yngste i denne kategori dog 18 år.

Livsfase: Livsfase er i denne analyse defineret i forhold til det at stifte familie og få børn. Livsfaserne tager udgangspunkt i ens (mulige) yngste barns alder. Vi har defineret livsfaserne således:

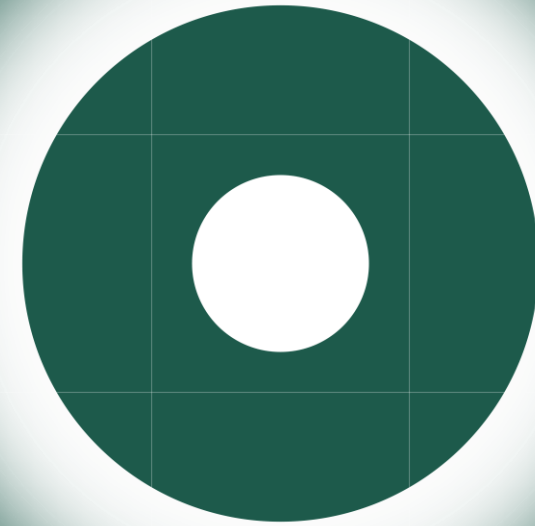
- Personer uden børn
- Personer med et eller flere hjemmeboende børn i alderen 0-6 år
- Personer med et eller flere hjemmeboende børn i alderen 7-12 år
- Personer med et eller flere hjemmeboende børn i alderen 13-17 år
- Personer med et eller flere hjemmeboende børn i alderen 18+ år
- Personer med kun udeboende børn og ingen børnebørn
- Personer med kun udeboende børn og børnebørn

Privatansat: Danskere over 18 år med en ansættelse på det private arbejdsmarked. Analysen inkluderer alle med en ansættelse på det private arbejdsmarked, dvs. både fuldtids- og deltidsansatte, både lønmodtagere og selvstændige samt personer i studiejobs, flexjob, aktivering og elever i lære.

Leder: En leder er i Generationsanalysen defineret som en CEO, direktør eller en medarbejder med personaleansvar. Medarbejdere med udelukkende fagligt ansvar er således ikke at forstå som ledere i Generationsanalysen.

Branche: Generationsanalysen har taget afsæt i Danmarks Statistiks brancheopdeling.

Konklusioner



Hvad motiverer fremtidens medarbejdere?

De brede trends på tværs af generationer

For alle er en god løn og work-life balance det vigtigste

Generationerne på det private arbejdsmarked er overordnet enige om, hvad der virkelig betyder noget i livet. Det vigtigste i livet er gode sociale relationer til venner og familie, økonomisk tryghed, et berigende fritidsliv og et sundt helbred. I forlængelse heraf er der på tværs af generationerne en tendens til, at størstedelen går på arbejde med det primære formål at tjene sin løn. På tværs af generationerne er der således en tendens til, at det ikke er selve arbejdslivet, der prioriteres højest, men i stedet at det er den løn og økonomiske tryghed, som arbejdslivet kan berige ens privatliv med. Dette ses samtidig også ved, at alle generationerne ville prioritere mulighed for en god work-life balance højt, hvis de skulle søge et nyt job.

Alle fire generationer er enige om, at de ville lægge særligt vægt på løn og work-life balance, hvis de skulle søge job i morgen



I alle fire generationer er det omkring 40 %, som mener, at det er vigtigt, at deres arbejdsplads agerer klimabevidst

På trods af dette mener mellem 36 pct. og 37 pct. i alle generationerne, at man bør prioritere mellem sit

personlige liv og at gøre karriere. Omvendt er mellem 29 pct. og 31 pct. på tværs af generationerne uenige i dette, og mener dermed, at man godt kan gøre karriere uden at skulle prioritere mellem arbejdslivet og ens personlige liv. Der eksisterer derfor samme interne splittelse på tværs af generationerne, i forhold til om ønsket om en god work-life balance går udover ens muligheder for at gøre karriere eller ej.

En klimabevidst arbejdsgiver er vigtigt for alle på tværs af generationer

En klimabevidst arbejdsgiver er vigtigt for alle – uanset hvilken generation man tilhører. På tværs af alle generationerne vurderer mellem 38 pct. og 41 pct., at det er vigtigt, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst. Der er således ingen forskel på, om man tilhører Generation Z eller er Baby Boomer, i forhold til hvorvidt man vurderer, at det er vigtigt, at ens arbejdsplads fokuserer på den klima- og miljømæssige bæredygtighed. På tværs af generationerne er der dog også en anerkendelse af, at det vigtigste er at drive en sund forretning. Inden for hver generation er mellem 57 pct. og 59 pct. enige i, at deres arbejdsgiver først og fremmest bør prioritere at drive en sund forretning fremfor at fokusere på klima- og miljømæssig bæredygtighed.

Endelig viser Generationsanalysen, at generationerne er stort set lige tilbøjelige til at have afvist eller udelukket en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser, fx overvejelser relateret til klima- og miljømæssig bæredygtighed, dyrevelfærd, beskyttelse af minoriteter og udsatte og andet. Faktisk har mellem 10 pct. og 13 pct. på tværs af generationerne afvist eller udelukket en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser.

Hvad motiverer fremtidens medarbejdere?

Det generationsspecifikke

Udvikling og karriere er vigtigst for de yngre generationer

På trods af at flere ting samler generationerne, viser Generationsanalysen også, at der er dele af synet på arbejdslivet, hvor generationerne adskiller sig fra hinanden. For det første prioriterer generationerne karriere og personlig/faglig udvikling forskelligt. De yngre privatansatte fra Generation Z og Millennials prioriterer karriere og personlig og faglig udvikling markant højere end de privatansatte fra Generation X og især privatansatte Baby Boomers.

Baby Boomers forbinder i højere grad deres arbejde med et kald

Generationsanalysen peger også på et andet område, hvor flere af de privatansatte Baby Boomers ser anderledes på deres arbejdsliv. Det handler om den mening, de tillægger deres arbejde og arbejdsliv. Generationsanalysen viser nemlig, at privatansatte Baby Boomers er mere tilbøjelige end de yngre generationer til at forbinde deres arbejde med et kald eller følelse af formål.

Til gengæld udtrykker de yngre generationer i højere grad end Baby Boomers, at de primært går på arbejde for at tjene deres løn. Følelsen af at ens arbejde er et kald, er altså markant mere udbredt blandt privatansatte Baby Boomers end blandt de yngre.

Over 1/3 af Baby Boomers forbinder deres arbejde med et kald og en følelse af formål



36 %

De yngre generationer er mere motiverede af særligt inklusion og mangfoldighed sammenlignet med de ældre

Men hvor finder de yngre generationer så mening her? Generationsanalysen tyder på, at de yngre generationer er mere motiverede af, hvordan deres arbejde og arbejdsplads bidrager til større samfundsdagsordner som fx bæredygtighed og mangfoldighed. Ganske vidst er det lige vigtigt for privatansatte fra alle fire generationer, at deres arbejdsgiver er klimabevidst. Det tillægger både Generation X, Millennials, Generation Y og Baby Boomers lige stor værdi. Til gengæld viser resultaterne også, at de yngre generationer i højere grad føler sig motiverede i deres arbejde, hvis deres arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedspolitik, og de privatansatte fra Generation Z er ligeledes mere tilbøjelige til at føle motivation i deres arbejdsliv, hvis de oplever at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe, ift. alder, køn, etnicitet, religion og funktionsniveau. De yngre generationer lader altså i højere grad til at være motiverede af de store samfundsdagsordner.

35 % af Gen Z bliver mere motiverede i deres arbejde af at være en del af en mangfoldig arbejdsplads



Hvordan ser fremtidens arbejdsliv ud?

De brede trends på tværs af generationer

På tværs af generationerne er der tilfredshed med det antal timer, man arbejder i dag

Generationsanalysen viser, at der på tværs af generationerne eksisterer en tilfredshed med det antal ugentlige arbejdstimer, som man arbejder i dag. Det gælder særligt for Millennials, Generation X og Baby Boomers, hvor mellem 61 pct. og 65 pct., hverken ville foretrække at arbejde flere eller færre timer end det antal timer, som de arbejder i dag. I forlængelse heraf er der på tværs af generationerne en tilfredshed med den work-life balance, som man har i dag. Her angiver mellem 25 pct. og 32 pct. på tværs af generationerne, at de er meget tilfredse med deres work-life balance, mens mellem 43 pct. og 50 pct. er overvejende tilfredse med balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv.



Andel, der er meget eller overvejende tilfredse med balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv:

68% for Gen Z

79% for Gen X

72% for Millennials

82% for Baby Boomers

Hybridarbejde er kommet for at blive

Generationsanalysens resultater tyder på, at hybridarbejde – hvor fysisk fremmøde på arbejdspladsen blandes med hjemmearbejde – er kommet for at blive. I hvert fald hvis man spørger de tre yngste generationer på det private arbejdsmarked. Blandt Generation Z, Millennials og Generation X foretrækker et flertal således at have mulighed for at veksle mellem hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen. Dette er gennemgående i alle brancher – også brancher hvor fysisk fremmøde er normen. Alle fire generationer ønsker dog et arbejdsliv, der rummer fysisk fremmøde på en arbejdsplads. Blandt alle fire generationer scorer komplet hjemmearbejde således lavt, og der lader derfor ikke til at være et ønske blandt danske privatansatte om, at deres arbejdsplads skal gå *fully remote* i fremtiden.

Foretrækker hybridarbejde:

Generation Z, Millennials og Generation X foretrækker alle hybridarbejde. Kun Baby Boomers foretrækker komplet fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen

**Gen Z
61 %**

**Millennials
66 %**

**Gen X
51 %**



Hvordan ser fremtidens arbejdsliv ud?

Det generationsspecifikke

De yngre generationer ønsker at arbejde mere, men er samtidig de mest stressede

På trods af at Generationsanalysen viser, at der på tværs af generationerne eksisterer en tilfredshed med det antal timer, som man arbejder i dag samt ens work-life balance, viser analysen også, at de yngste generationer er mere tilbøjelige til at have oplevet en følelse af stress sammenlignet med de ældre generationer.

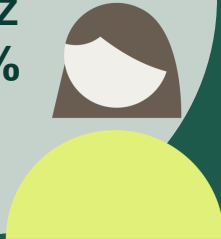
Samtidig er der en tendens til, at hvis Generation Z og Millennials ikke er tilfredse med det antal timer, som de arbejder i dag, så skyldes det, at de gerne vil arbejde flere timer, end de allerede gør. Konkret gælder det, at 27 pct. i Generation Z ønsker at arbejde mere, mens det samme gælder for 17 pct. blandt Millennials.

For Generation Z og Millennials er det både arbejdslivet og privatlivet, der stresser

Blandt de privatansatte, som har oplevet en følelse af stress, gælder det, at det for de ældre generationer, Generation X og Baby Boomers, primært har skyldtes deres arbejdsliv. Om end en stor andel af Generation Z og Millennials også oplever, at deres arbejdsliv er den vigtigste kilde til deres følelse af stress, oplever en endnu større del, at deres følelse af stress skyldes både deres arbejdsliv og privatliv. Konkret oplever 41 pct. af Generation Z og 40 pct. af Millennials, at den primære årsag til deres følelse af stress skyldes både deres arbejdsliv og privatliv.

Har ofte følt sig stresset inden for de seneste to uger:

Gen Z
21 %



Generation Z ser flere negative sider ved hjemmearbejde end de andre generationer

Privatansatte fra Generation Z mener i lidt højere grad end de ældre generationer, at hjemmearbejde mindsker produktiviteten – både deres egen og deres kollegers – og Generation Z mener også i højere grad, at hjemmearbejde kan skade deres karriere, og at det er besværligt at samarbejde med kolleger, der arbejder hjemmefra. En mulig fortolkning kunne være, at Generation Z er nyere på arbejdsmarkedet og derfor føler, at det er sværere at navigere i et hjemmearbejde, hvor man er længere væk fra sparring, dialog og anerkendelse fra kolleger og ledere.

Generationerne har forskellige syn på brug af nye teknologier i arbejdet

Hvis man i stedet ser på de nye teknologier, der tages i brug på arbejdsmarkedet, så viser Generationsanalysen, at generationerne har forskellige bekymringer i forhold til dette. Privatansatte Baby Boomers er i højere grad end de yngre generationer bekymrede for, hvorvidt de kan følge med i de teknologiske udviklinger på arbejdspladsen. Knap en tredjedel af privatansatte Baby Boomers udtrykker denne bekymring. Til gengæld er det de yngste generationer, der er mest bekymrede for, om kunstig intelligens kan overtage deres job. I alle fire generationer svarer flertallet ganske vidst, at de ikke er bekymrede for, at kunstig intelligens vil føre til, at deres stilling nedlægges. Men blandt Generation Z svarer næsten 3 ud af 10, at det er en bekymring de har. Samtidig er Generation Z sammen med Millennials mest positive i deres vurdering af produktivitetspotentialet i kunstig intelligens. De privatansatte fra de to yngste generationer er de mest tilbøjelige til at mene, at man som medarbejder bliver mere produktiv af at benytte kunstig intelligens i arbejdet. Endelig kan vi se, at alle generationer bliver mere motiverede i deres arbejde, hvis deres arbejdsplads gør brug af nye teknologier.

Hvad er ønskerne til fremtidens leder?

De brede trends på tværs af generationer

De klassiske dyder går ikke af mode

Generationsanalysen tyder først og fremmest på, at en række klassiske dyder vil være i høj kurs blandt medarbejderne – også i fremtiden. Både de ældre og yngre generationer på det private arbejdsmarked efterspørger ledere, der er *ansvarlige, anerkendende, empatiske og retfærdige*. Disse kernedyder kommer altså ikke til at gå af mode, selvom de yngre generationer tager over på arbejdsmarkedet.

Fremtidens leder er

Samarbejdende

Ansvarlig

Anerkendende

Empatisk

Retfærdig

På tværs af generationerne er de medarbejdere, som er mest tilfredse med deres job også dem, der oplever, at det er vigtigt at kunne tale åbent med deres leder om deres privatliv

På tværs af generationerne er der en tendens til, at de privatansatte, som oplever, at det er vigtigt at kunne tale åbent om deres privatliv med deres nærmeste leder, samtidig er de mest tilfredse med deres arbejdsliv. Det at kunne tale åbent med sin nærmeste leder om sit privatliv har derfor stor indflydelse på de privatansattes tilfredshed med deres arbejdsplads – og det gælder uanset, om man tilhører Generation Z eller er Baby Boomer.

Det er et delt ansvar mellem medarbejder og leder at sikre den gode trivsel på arbejdspladsen

På tværs af generationerne på det private arbejdsmarked mener langt størstedelen, at det er et delt ansvar mellem en selv som medarbejder og ens leder, at man trives på arbejdspladsen. Faktisk mener hele 60 pct. af Generation Z, 59 pct. af Millennials, 53 pct. af Generation X og 49 pct. af Baby Boomers, at det er et delt ansvar mellem dem selv og deres leder at sikre den gode trivsel på arbejdspladsen.

Størstedelen af alle fire generationer er enige om, at det er et delt ansvar mellem lederen og medarbejderen at sikre den gode trivsel



Ønsker til fremtidens leder?

Det generationsspecifikke

Generation Z efterspørger ledere med sociale kompetencer, mens de ældre generationer ønsker autonomi

Generationsanalysen finder, at især de yngste privatansatte fra Generation Z efterspørger ledere med sociale kompetencer, fx samarbejdende, og som skaber gode sociale og faglige rammer for arbejdet. Dette kan selvfølgelig handle om, at Generation Z er den nyeste generation på arbejdsmarkedet, og derfor i højere grad end ældre og mere erfarne medarbejdere efterspørger støtte fra deres leder. Generationsanalysen finder netop også, at de lidt ældre generationer, Millennials, Generation X og Baby Boomers, i højere grad end Generation Z ønsker, at deres ledere giver dem frihed og indflydelse på egne arbejdsopgaver. Det betyder, at ledere fortsat skal kunne navigere i medarbejdere med forskellige grader af erfaring, som ønsker forskellige frihedsgrader og forskellige former for støtte i arbejdet.

38 % Gen Z



66 % Baby Boomers



Autonomi i opgaveløsningen er vigtigere for de ældre generationer

At en leder giver sine medarbejdere frihed i opgaveløsningen er en vigtig lederegenskab for 66 % af Baby Boomers, mens dette gælder for 38 % af Generation Z.

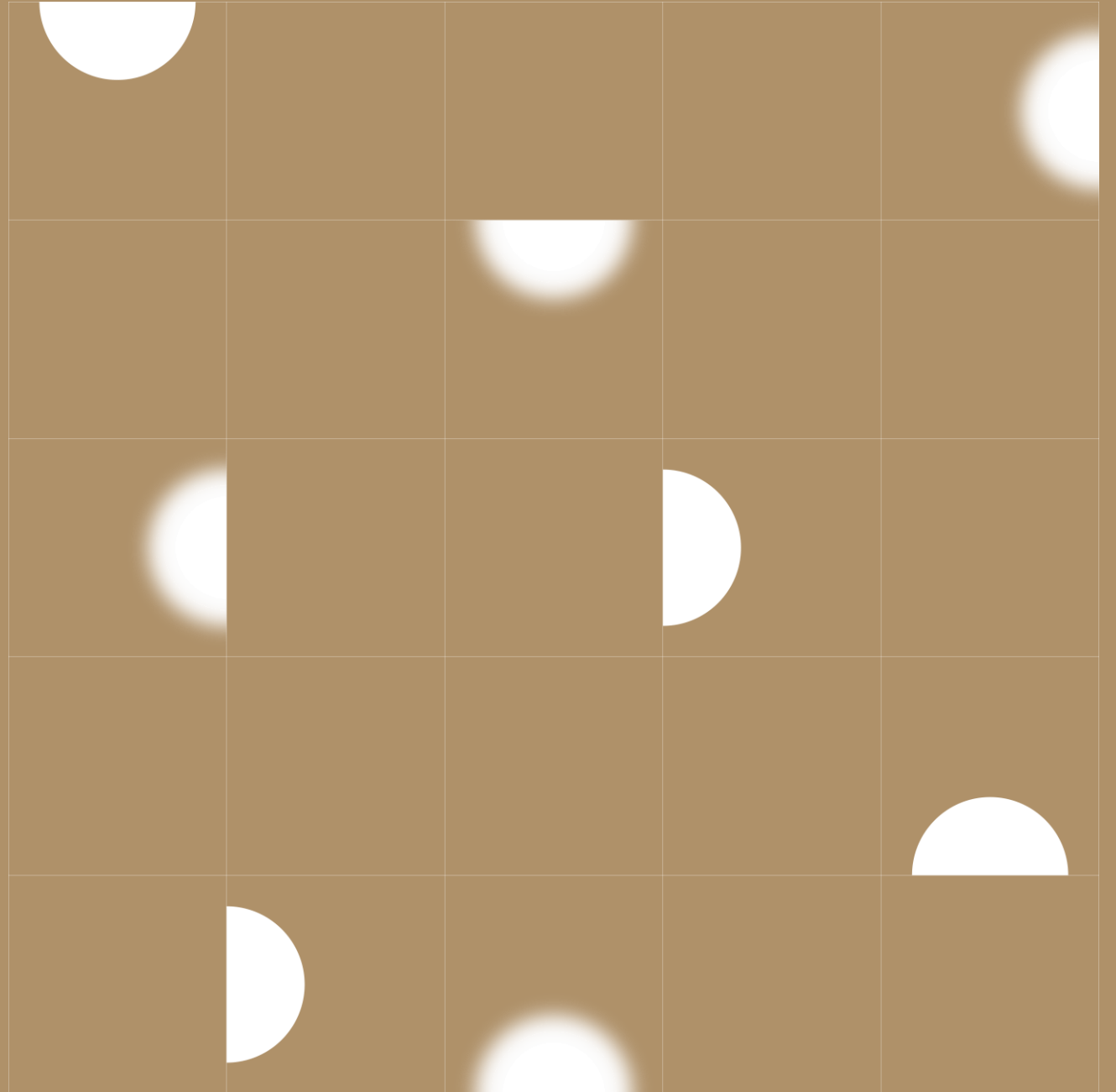
De yngre generationer vil gerne kunne tale om deres privatliv med deres leder

Ikke desto mindre er der i Generationsanalysen flere tegn på, at medarbejdere efterspørger lederes sociale kompetencer. De yngre generationer vil gerne kunne tale privat med deres leder. Blandt privatansatte fra både Generation Z, Millennials og Generation X udtrykker et flertal, at det er vigtigt for dem at kunne tale åbent med deres leder om deres privatliv. Den ældste generation på det private arbejdsmarked, Baby Boomers, ønsker til gengæld i højere grad at holde arbejdsliv og privatliv adskilt.

Særligt personer med små børn vil gerne kunne tale åbent med deres leder om deres privatliv

Generationsanalysens resultater indikerer dog også, at generationernes ønske om at kunne tale privat med deres leder kan handle om, at en stor del af dem står i en livsfase, hvor de har brug for hjælp fra deres leder. Flere af de privatansatte Millennials og i Generation X står i en situation, hvor de enten er ved at etablere et familieliv med børn i husstanden, eller allerede har et eller flere børn. Generationsanalysens resultater viser netop, at privatansatte med hjemmeboende børn har et markant større ønske om at kunne tale privat med deres leder end privatansatte uden børn. Så når generationerne gerne vil tættere på deres leder, handler det sandsynligvis om, at de vil have hjælp til at få familieliv og arbejdsliv til at hænge sammen og gå op.

Kapitel 1: Hvad motiverer fremtidens medar- bejdere?



Kapitlet undersøger

Hvilken rolle spiller arbejde og karriere for generationerne i forhold til familie, venner og fritidsliv?

Hvad lægger privatansatte fra generation Z, Y, X og Baby Boomers vægt på i deres liv? Hvad er vigtigt for dem?

Hvorfor arbejder generationerne, og hvad motiverer dem i deres arbejde? Arbejder de primært for at tjene løn, eller er der tale om et kald?

Hvad betyder begreber som bæredygtighed og mangfoldighed på arbejdspladsen for de fire generationer?



Analysen viser

Generationerne prioriterer karriere og personlig og faglig udvikling forskelligt

Generationerne er enige om, at sociale relationer, økonomisk tryghed, fritidsliv og et sundt helbred er det vigtigste i livet. Til gengæld prioriterer især de yngre generationer Z og Y karriere og personlig og faglig udvikling højt. 39 pct. af privatansatte fra Generation Z giver således udtryk for, at personlig og faglig udvikling er blandt de vigtigste ting i deres liv mod kun 23 pct. af privatansatte Baby Boomers og Generation X.

Baby Boomers forbinder i højere grad deres arbejde med et kald

Generationsanalysen viser, at der er store generationelle forskelle på, hvorvidt privatansatte forbinder deres arbejde med et kald og en følelse af formål. Blandt privatansatte Baby Boomers er det mere end hver tredje (36 pct.), der beskriver deres arbejde som et kald. Blandt Generation X, Y og Z er det kun hhv. 26 pct., 18 pct. og 14 pct., der forbinder deres arbejde med et kald og en følelse af formål. Til gengæld udtrykker de yngre generationer i højere grad, at de primært går på arbejde for at tjene deres løn.

En klimabevidst arbejdsgiver er lige vigtig for alle fire generationer

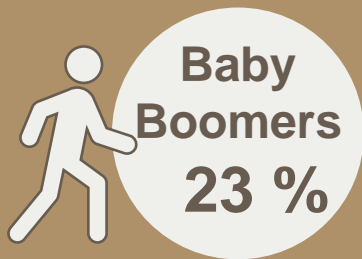
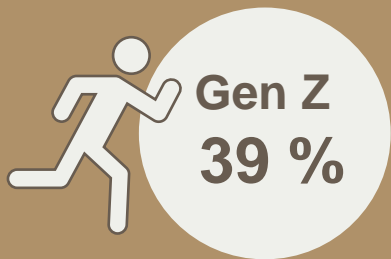
De fire generationer er enige om vigtigheden af, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst. I alle 4 generationer er det omtrent 4 ud af 10, der er enige i, at det er vigtigt for dem, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst. Til gengæld svarer de yngre generationer, at de i højere grad føler sig motiverede i deres arbejde, hvis deres arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedspolitik.

Mangfoldighed motiverer især de yngre generationer

35 pct. af de privatansatte fra Generation Z føler øget motivation i deres arbejdsliv, hvis de oplever at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe, fx ift. alder, køn, etnicitet, religion og funktionsniveau. Det er flere end privatansatte fra Generation X (25 pct.) og blandt Baby Boomers (28 pct.). Til gengæld er de ældre generationer mere tilbøjelige til at mene, at arbejdsgivere især bør fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter.

Motivation af fremtidens medarbejdere i hovedtal

Generation Z vægter personlig og faglig udvikling højere end Baby Boomers



35 % af Gen Z bliver mere motiverede i deres arbejde af at være en del af en mangfoldig arbejdsplads. I bygge- og anlægsbranchen er generationsforskellene særligt store. Her er det 38 % af Gen Z, kun 18 % af Gen Y og 17% af Gen X, som motiveres af mangfoldighed.



25 % af Gen Z har afvist eller udelukket en arbejdsgiver pga. etiske årsager eller har overvejet eller ønsket at gøre det



Over 1/3 af Baby Boomers forbinder deres arbejde med et kald og en følelse af formål

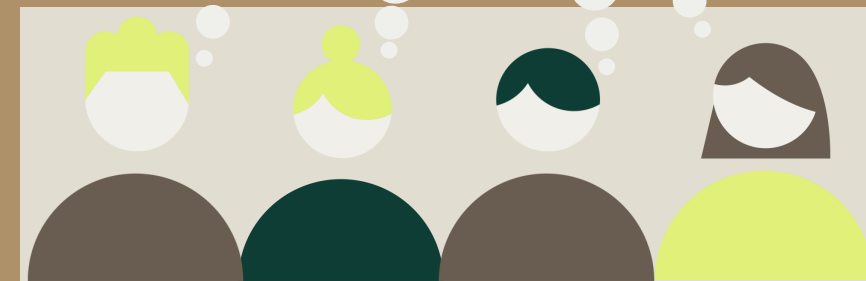


36 %



I alle fire generationer er det omkring 40 %, som mener, at det er vigtigt at deres arbejdsplads agerer klimabevidst

Alle fire generationer er enige om, at de ville lægge særligt vægt på løn og *work-life balance*, hvis de skulle søge job i morgen



Syn på arbejdslivet

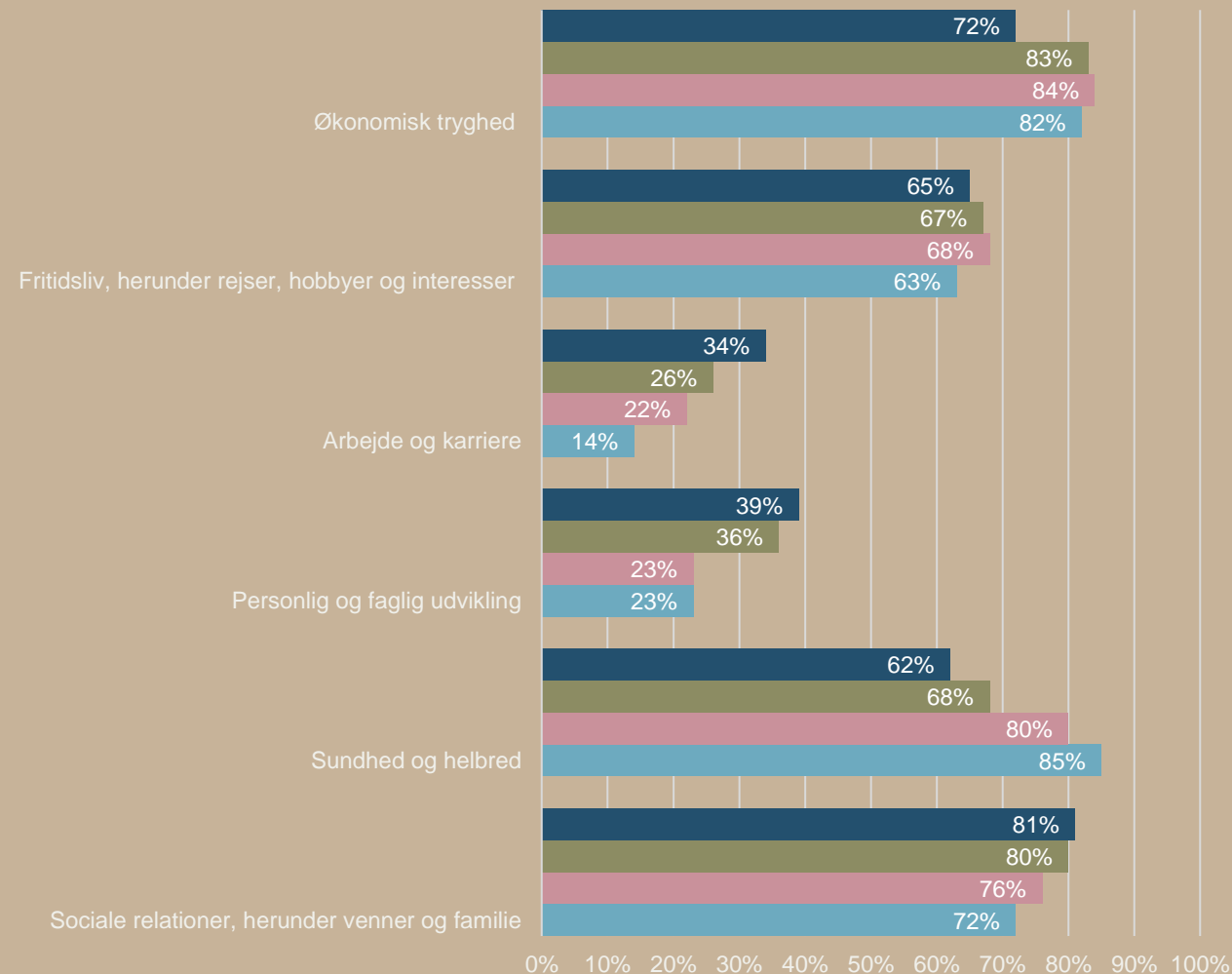
Generationerne er enige om, at *sociale relationer, økonomisk tryghed, fritidsliv* og et *sundt helbred* er det vigtigste i livet

De fire generationer er overordnet enige om, hvad der er de vigtigste elementer i deres liv: *sociale relationer, økonomisk tryghed, fritidsliv* og deres *sundhed og helbred*. Disse fire elementer prioriteres relativt højt af alle fire generationer. Til gengæld varierer rækkefølgen for hver generation. Det allervigtigste for privatansatte i Generation Z er deres sociale relationer, herunder deres venner og familie. Det prioriteres af 81 pct. blandt Generation Z. For både Generation Y og X er det vigtigste i deres liv økonomisk tryghed. Det prioriteres af hhv. 83 pct. af Generation Y og 84 pct. af Generation X. Baby Boomers lægger især vægt på sundhed og helbred (85 pct.).

Generationerne prioriterer karriere og personlig og faglig udvikling forskelligt

De største generationsforskelle knytter sig til generationernes prioritering af *arbejde og karriere, personlig og faglig udvikling* og *sundhed og helbred*. Generation Z er således den generation, hvor flest har prioriteret arbejde og karriere og personlig og faglig udvikling som noget af det vigtigste i deres liv. Næsten hver tredje i Generation Z angiver, at deres arbejde og karriere er en af de vigtigste ting i deres liv. Ligeledes mener hele 39 pct. i Generation Z, at deres personlige og faglige udvikling er en af de vigtigste ting i deres liv. Omvendt er de ældre generationer, og særligt Baby Boomers, dem, som vægter arbejde og karriere (14 pct.) og personlig og faglig udvikling (23 pct.) lavest.

Hvilke af følgende er vigtigst for dig i dit liv?* (Det er muligt at vælge op til 4 svarmuligheder) (4019 privatansatte)



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Andet" og "Ved ikke". Disse kategorier blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

■ Generation Z ■ Millennials (Y) ■ Generation X ■ Baby Boomers

Syn på arbejdslivet

Løn og karriere motiverer især de yngre generationer

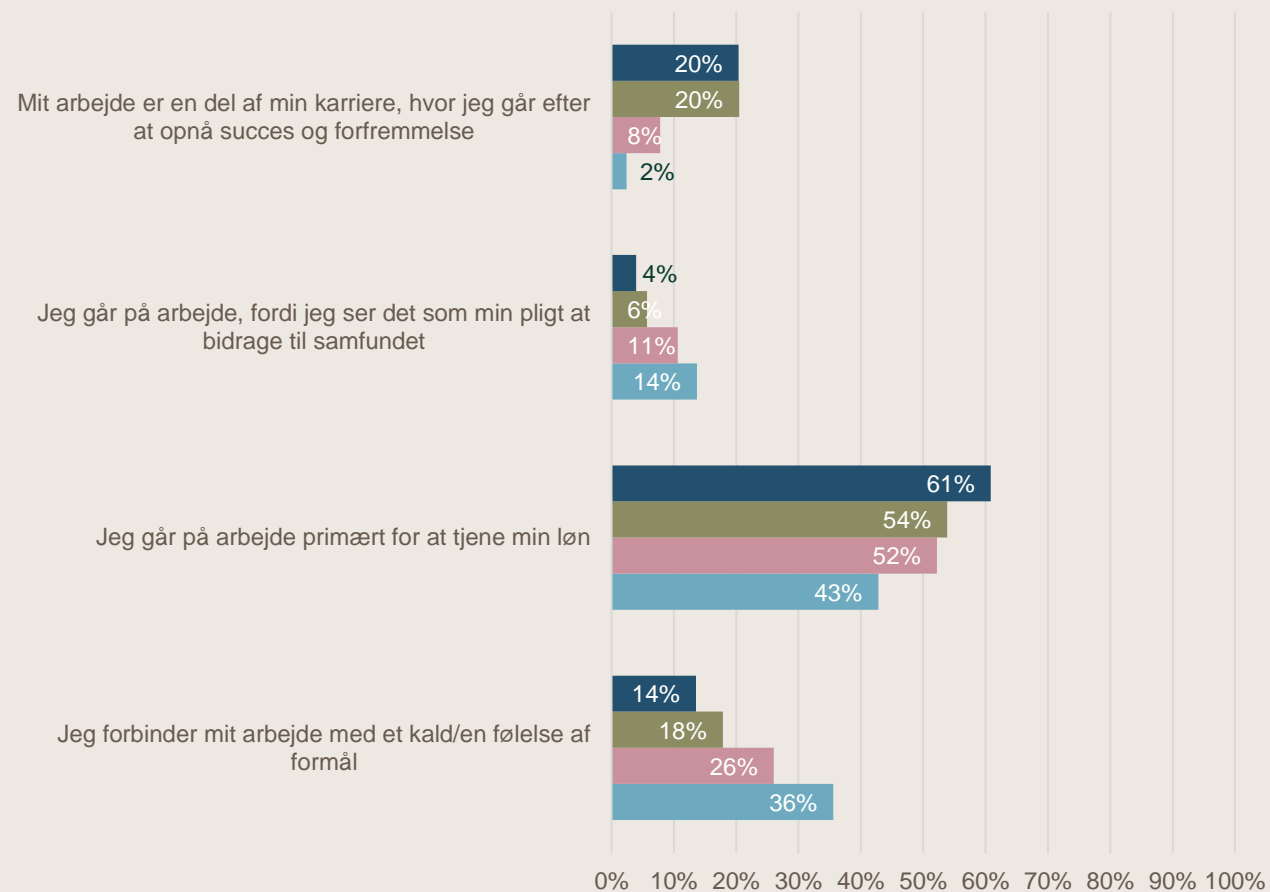
På tværs af de tre yngste generationer på det private arbejdsmarked angiver størsteparten, at de primært går på arbejde for at tjene deres løn. Dette gør sig gældende for hhv. 61 pct. af Generation Z, 54 pct. af Generation Y og 52 pct. af Generation X. For Baby Boomers er det 43 pct., der har angivet, at de primært går på arbejde for at tjene deres løn. Årsagen til, at flest i Generation Z primært går på arbejde for at tjene deres løn, kan være, at en relativt stor andel af Generation Z er beskæftiget i studiejobs, laver ufaglært arbejde og lignende. Mange af de yngre har derfor ikke startet deres "reelle" karriere endnu, hvorfor de kan være mere tilbøjelige til at vælge lønnen som den vigtigste faktor sammenlignet med de ældre generationer.

Efter løn vælger flest i de yngre generationer (20 pct. blandt Gen. Z og Y), at de går på arbejde som en del af deres karriere, hvor de går efter at opnå succes og forfremmelse. Ligesom på de forudgående sider viser Generationsanalysen igen her, at karriere og udvikling er vigtigst for de yngre generationer.

Baby Boomers forbinder i højere grad deres arbejde med et kald

Derudover viser generationsanalysen, at der er store generationelle forskelle på, hvorvidt privatansatte forbinder deres arbejde med et kald eller følelse af formål. Blandt privatansatte Baby Boomers er det mere end hver tredje (36 pct.), der beskriver deres arbejde som et kald eller som havende en følelse af formål. Blandt Generation X, Y og Z er det kun hhv. 26 pct., 18 pct. og 14 pct., der forbinder deres arbejde med et kald eller følelse af formål. Det kan bl.a. skyldes, at de yngre generationer måske stadig er mere søgende og i færd med at finde deres rette hylde på arbejdsmarkedet. Ikke desto mindre indikerer det et anderledes syn på eget arbejde og arbejdsliv på tværs af generationerne.

Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation?* (4019 privatansatte)



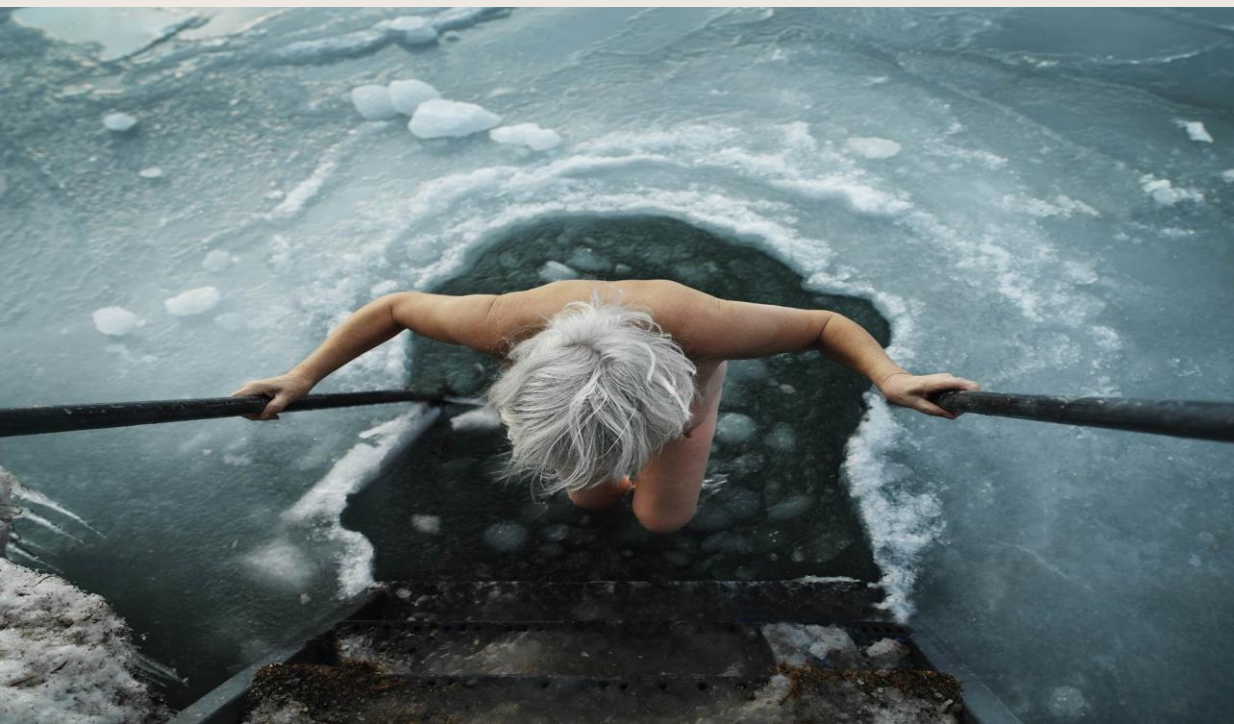
*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Ved ikke". Denne kategori blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen.

■ Generation Z ■ Millennials (Y) ■ Generation X ■ Baby Boomers

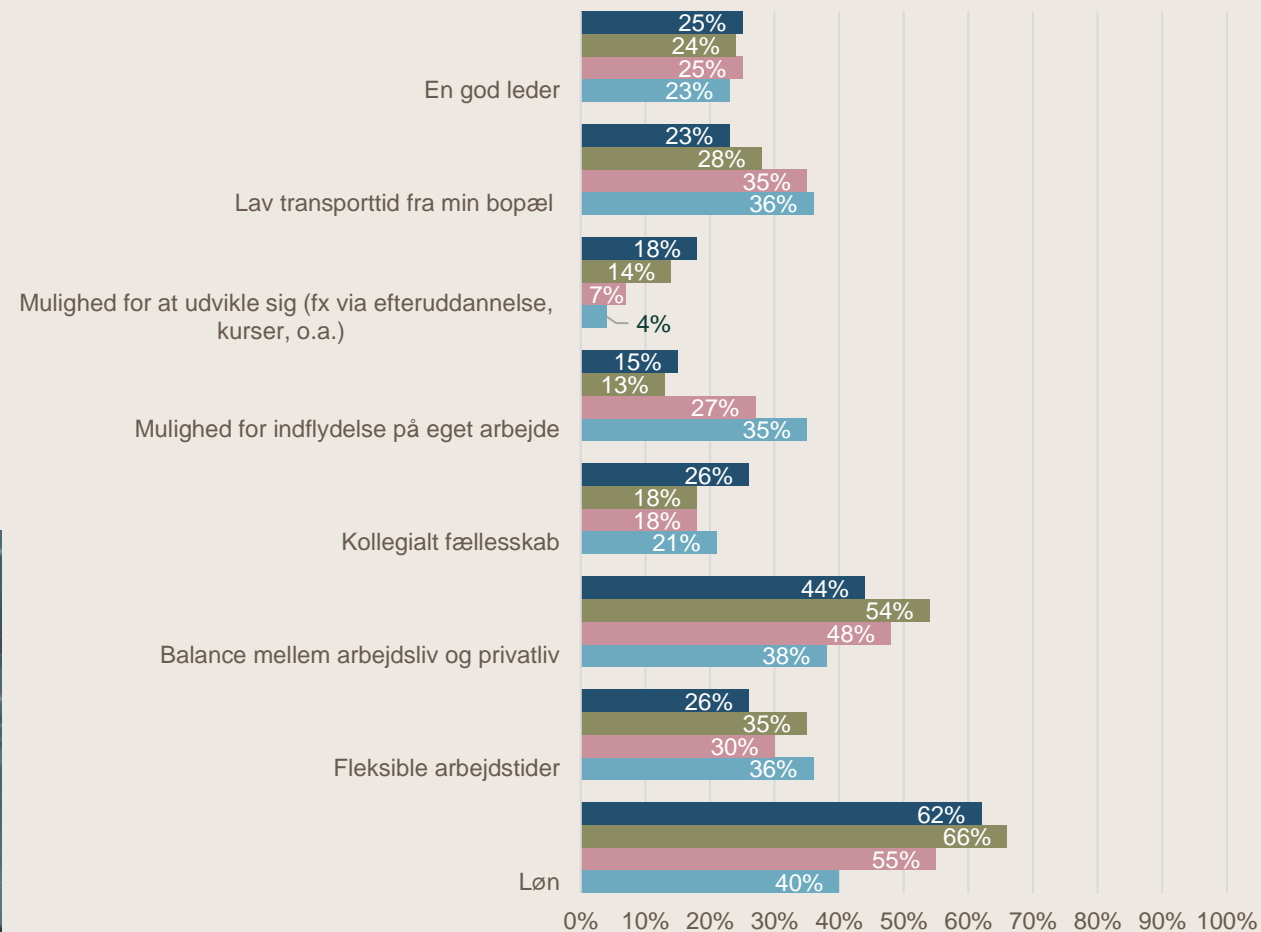
Syn på arbejdslivet

Løn og work life-balance er vigtigst, når generationerne søger nyt job

De fire generationer er enige om at ville prioritere *løn* højest, hvis de skulle søge nyt job. Dette er især udpræget blandt de tre yngre generationer, hvor 62 pct. af Generation Z, 66 pct. af Millennials og 55 pct. af Generation X svarer, at de ville lægge mest vægt på lønnen, hvis de skulle søge nyt job i morgen. Blandt Baby Boomers prioriteres lønnen lavere. Her ville 40 pct. lægge vægt på lønnen i forbindelse med et jobskifte, og lønnen er således næsten på en delt førsteplads med *Balancen mellem arbejdsliv og privatliv*, som 38 pct. af Baby Boomers ville lægge vægt på ved et potentielt jobskifte. Baby Boomers er dog ikke alene om at prioritere balance, som scorer næsthøjest blandt de tre øvrige generationer også. Især Millennials prioriterer balancen mellem arbejdsliv og privatliv sammen med fleksible arbejdstider højt. Dette kan hænge sammen med, at mange Millennials har små børn.



Hvis du i morgen skulle søge et nyt job, hvilke faktorer ville du så lægge mest vægt på?* (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (4019 privatansatte)



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge "Sikkerhed i jobbet", "At virksomheden har værdier, som jeg kan identificere mig med", "At virksomheden har et godt brand/omdømme", "Mulighed for ledelsesansvar", "Andet" og "Ved ikke". Disse kategorier blev kun valgt af meget få respondenter og vises derfor ikke i grafen. "Mulighed for at udvikle sig" er også blandt de mindst valgte, men fremgår af grafen grundet den store generationelle forskel.

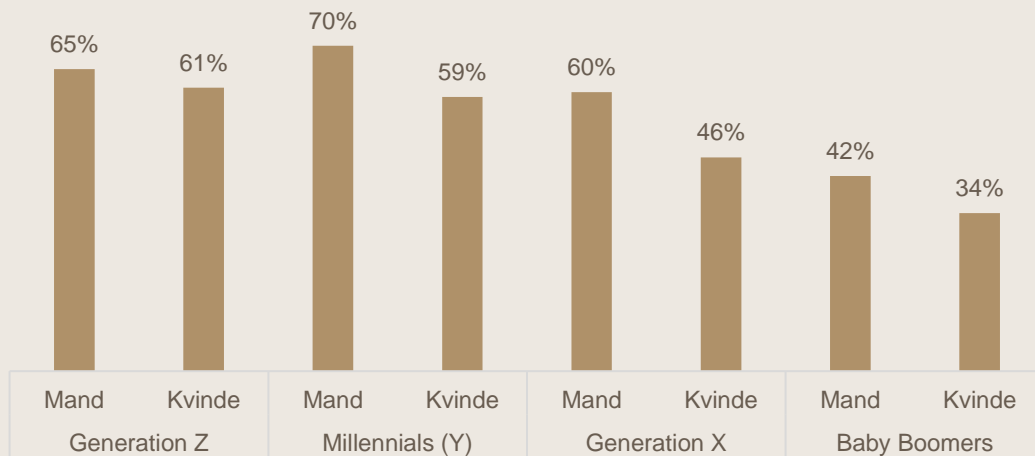
■ Generation Z ■ Millennials (Y) ■ Generation X ■ Baby Boomers

Syn på arbejdslivet

Både mænd og kvinder i Generation Z prioriterer en god løn højt

Derudover er den yngste generation den generation, hvor der er mindst forskel mellem kønnene i forhold til at lægge vægt på lønnen i et nyt job. Faktisk er der kun 4 procentpoints forskel blandt privatansatte mænd (65 pct.) og kvinder (61 pct.) i Generation Z, i forhold til hvorvidt de vurderer lønnen som en af de tre vigtigste parametre i et nyt job. Fremtidens medarbejdere på det private arbejdsmarked ønsker sig alle en god løn – uanset om man er mand eller kvinde.

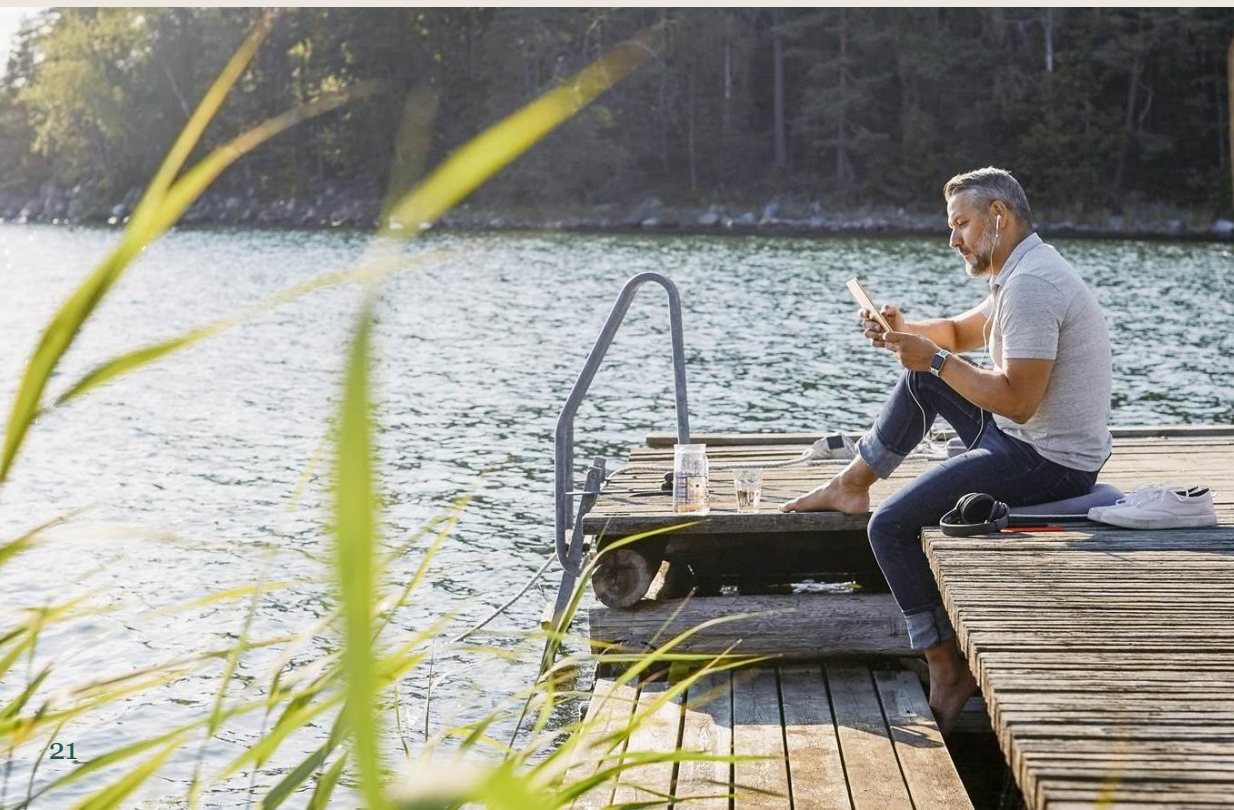
Andel, der har valgt "Løn", som en af de tre vigtigste faktorer, de ville lægge vægt på, hvis de søgte nyt job. Fordelt på køn (2310 privatansatte)



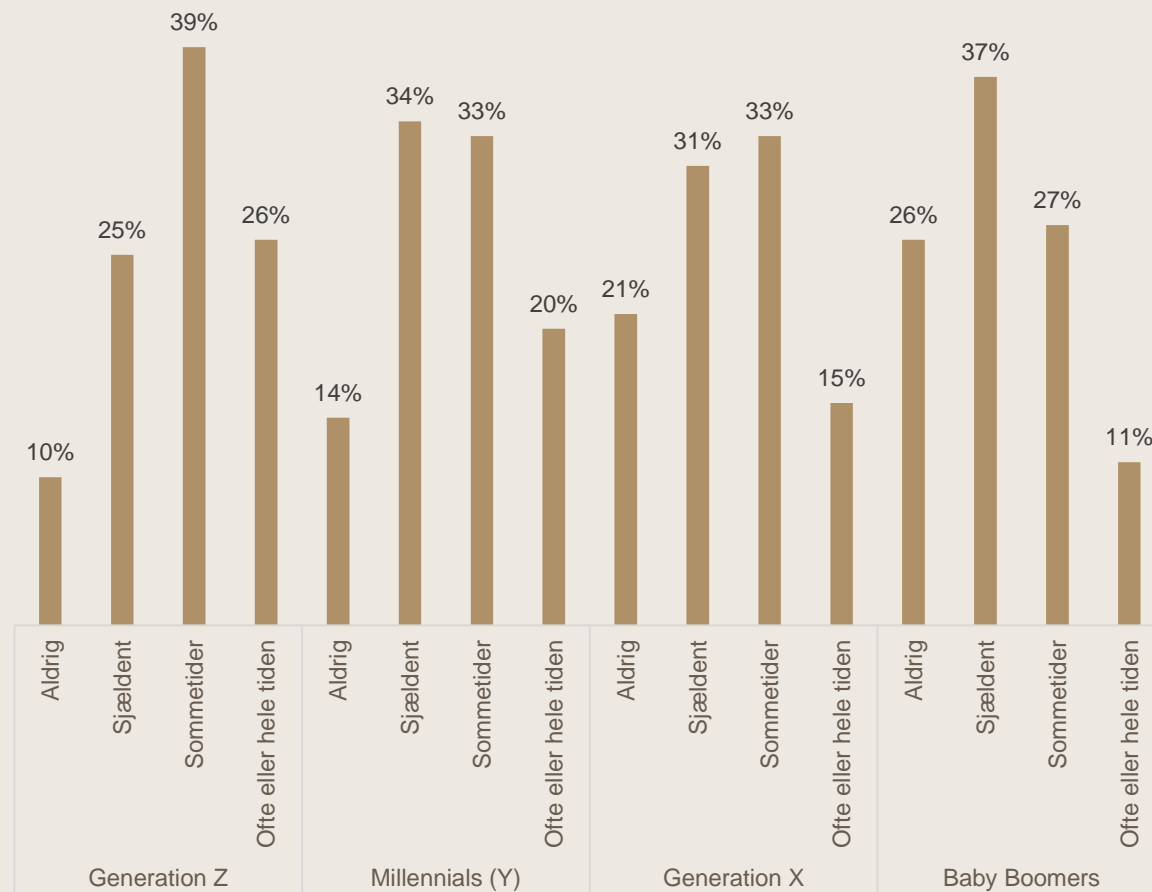
Syn på arbejdslivet

Balance mellem arbejdsliv og privatliv vægtes højere af personer, der har oplevet at føle sig stressede

På tværs af generationerne er der en tendens til, at de respondenter, der vægter balance mellem arbejdsliv og privatliv højt i forhold til deres næste job, har oplevet en følelse af stress inden for de seneste to uger. Dog har størstedelen af respondenterne, der vægter balance mellem arbejdsliv og privatliv højt, kun oplevet en følelse stress sjældent eller sommetider inden for de seneste to uger. Balance mellem arbejdsliv og privatliv vægtes derfor højere af respondenter, der har haft en følelse af stress, om end størstedelen af disse ikke vurderer at have haft en følelse af stress ofte eller hele tiden.



Andel, der har valgt "Balance mellem arbejdsliv og privatliv" som en af de tre vigtigste faktorer, de ville lægge vægt på, hvis de søgte nyt job. Fordelt på, hvorvidt de har følt sig stressede inden for de seneste to uger (1901 privatansatte)



Syn på arbejdslivet

Alle generationerne er splittede, i forhold til hvorvidt man behøver at prioritere mellem sit personlige liv og at gøre karriere

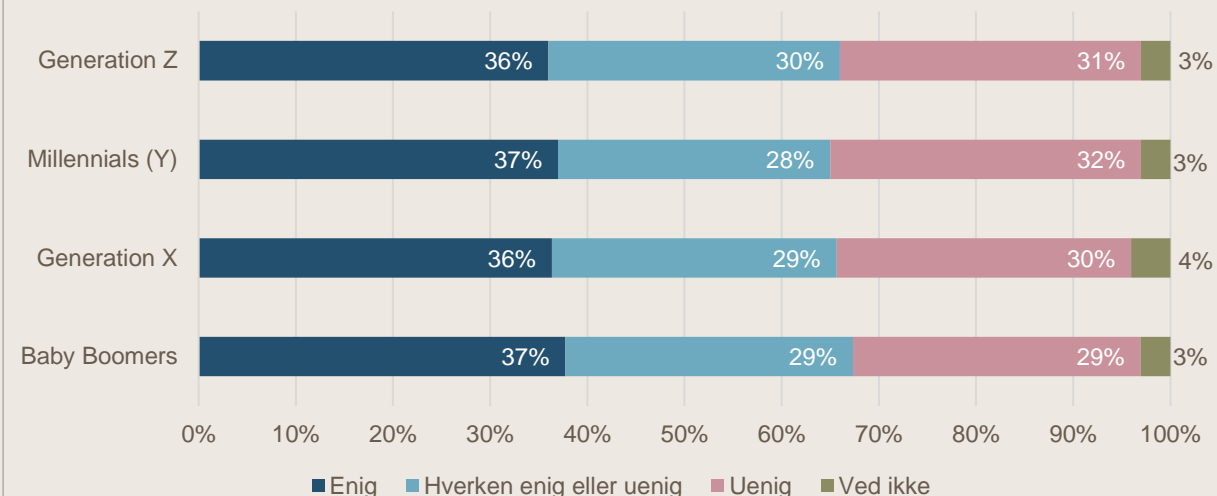
Generationernes besvarelser på spørgsmålet om, hvorvidt man bliver nødt til at prioritere mellem sit personlige liv og at gøre karriere, fordeler sig meget ens. På tværs af alle generationerne fordeler de privatansatte sig i tre grupper: 1) Lidt over en tredjedel mener, at man bør prioritere mellem sit personlige liv og at gøre karriere, 2) En tredjedel er hverken enige eller uenige i dette eller har svaret 'Ved ikke', 3) Den sidste tredjedel mener ikke, at man bør være nødt til at prioritere mellem personligt liv og at gøre karriere. Der eksisterer derfor ikke de store generationelle forskelle i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt man bør prioritere mellem sit personlige liv og at gøre karriere.

Ifølge den yngste generation kan man godt opnå forfremmelse og succes og samtidig være på deltid

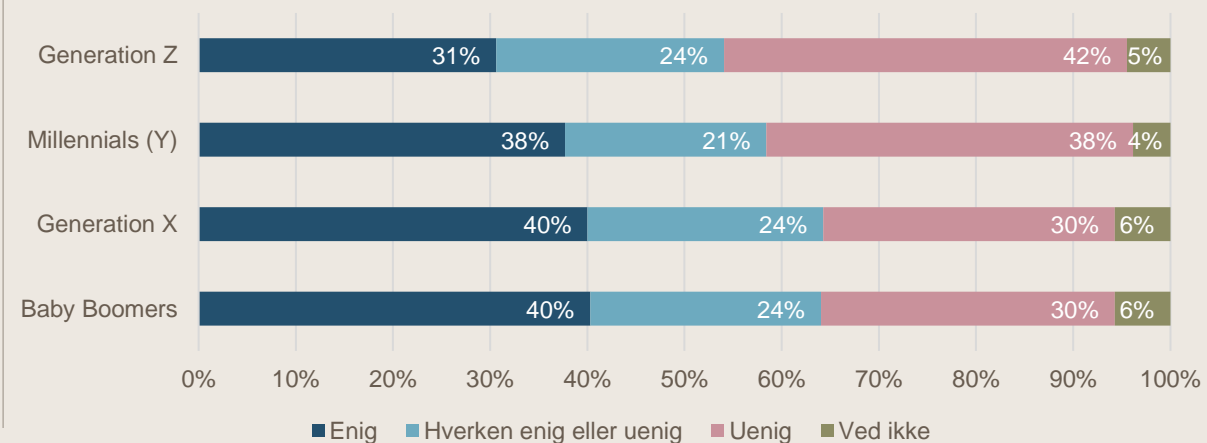
Generation Z er den generation, hvor færrest er enige i, at det hæmmer ens muligheder for forfremmelse og succes at være på deltid. Faktisk er hele 42 pct. af de privatansatte i Generation Z uenige i, at man ikke kan forvente at være på deltid og samtidig gå efter succes og forfremmelse.

De resterende generationer er mere splittede, i forhold til hvorvidt det at være på deltid hæmmer ens karrieremuligheder. Eksempelvis angiver 38 pct. af Millennials, at det hæmmer ens muligheder for succes og forfremmelse at være på deltid, mens ligeledes 38 pct. af Millennials mener det modsatte. Blandt de ældre generationer, Generation X og Baby Boomers, mener størstedelen, at det at være på deltid hæmmer ens karrieremuligheder. Konkret er 40 pct. af både Generation X og Baby Boomers enige i, at man ikke kan forvente at være på deltid og samtidig gå efter at opnå succes og forfremmelse.

Man bliver generelt nødt til at prioritere mellem personligt liv og at gøre karriere (4019 privatansatte)



Man kan ikke forvente at være på deltid og samtidig gå efter at opnå succes og forfremmelse på ens arbejde (4019 privatansatte)



Klima og bæredygtighed

En klimabevidst arbejdsgiver er lige vigtigt for alle fire generationer

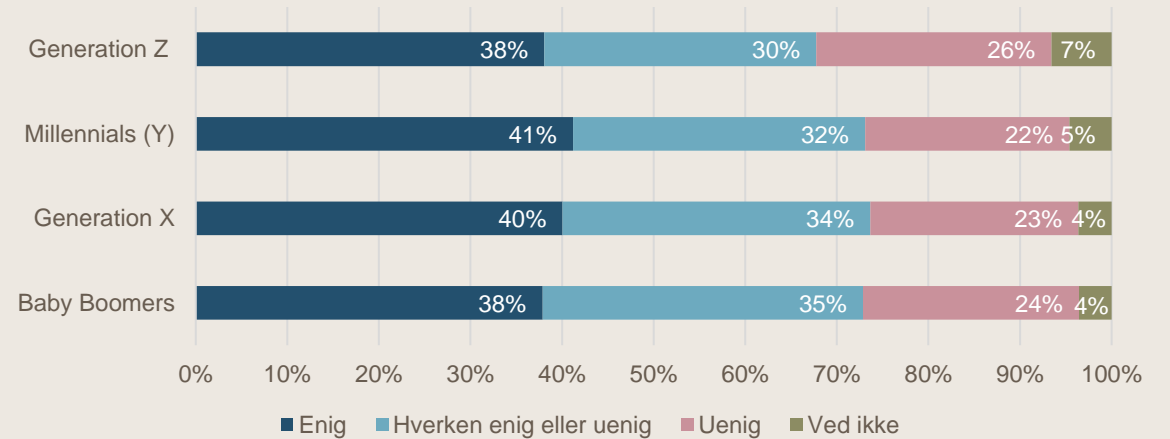
De fire generationer er enige om vigtigheden af, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst. Der er således ikke flere privatansatte i Generation Z eller blandt Millennials, som finder det vigtigt, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst end blandt de ældre generationer. I alle 4 generationer er det omtrent 4 ud af 10, der er enige i, at det er vigtigt for dem, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst.

På tværs af generationerne går privatansatte i bygge- og anlægsbranchen mindre op i at have en klimabevidst arbejdsgiver

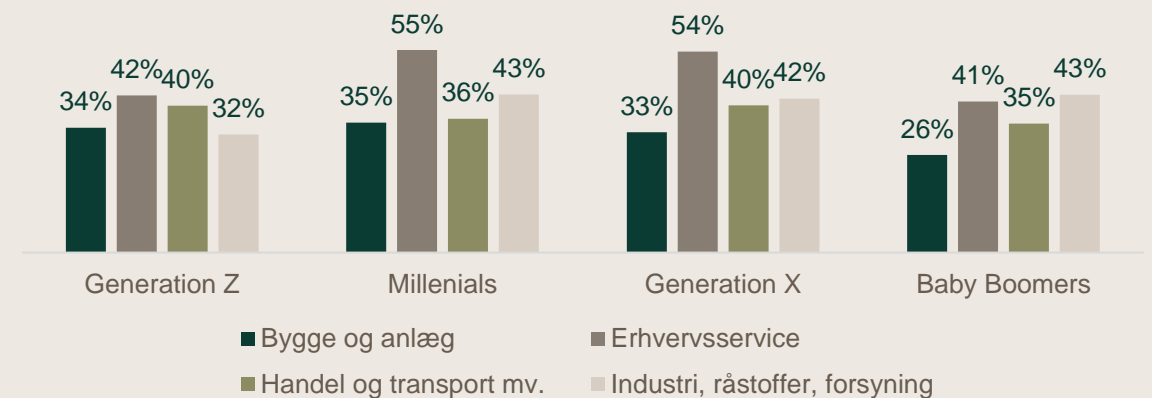
Når man dykker ned i resultaterne og ser på tværs af brancher, ses der en markant forskel, hvis man sammenligner privatansatte i bygge- og anlægsbranchen med privatansatte i erhvervsservice. Markant færre i bygge- og anlægsbranchen på tværs af generationerne finder det vigtigt, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst. Dette på trods af, at bygge- og anlægsbranchen er en af de brancher, som skal løfte det største ansvar for at sikre den grønne omstilling af samfundet. Særligt gælder det for Baby Boomers i bygge- og anlægsbranchen, at det i mindre grad er vigtigt for dem, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst.



Det er vigtigt for mig, at min arbejdsgiver agerer klimabevidst (4019 privatansatte)



Andel, der er "Helt enige" eller "Overvejende enige" i, at det er vigtigt for dem, at deres arbejdsgiver agerer klimabevidst. Fordelt på branche (2197 privatansatte)



Klima og bæredygtighed

Generation Z motiveres mest af en arbejdsplads med en klima- og miljømæssig bæredygtighedsplan

33 pct. af privatansatte fra Generation Z og 31 pct. af Millennials føler øget motivation, hvis deres arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedspolitik. Blandt privatansatte fra Generation X og Baby Boomers er denne andel hhv. 27 og 25 pct. Det betyder derfor mere for de yngre ansatte på det private arbejdsmarked, at man som arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedsplan. Samtidig kommer der hele tiden flere krav til arbejdspladsers arbejde med at skabe en systematisk praksis med bæredygtighedsrapportering. Fx skal alle virksomheder (undtaget såkaldte 'mikrovirksomheder'*) redegøre for virksomhedens bæredygtighed fra 2026. Det kan derfor i fremtiden blive en fordel for arbejdspladserne, at de yngste ansatte motiveres af, at deres arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedsplan.

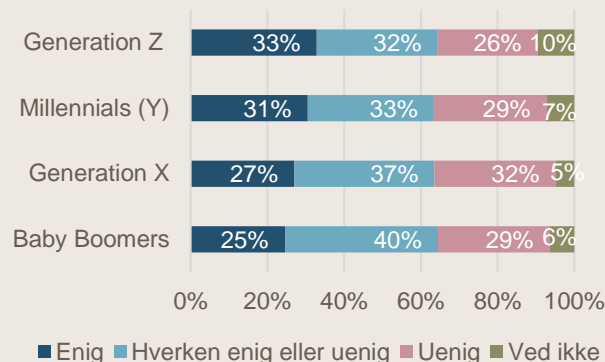
Lige mange på tværs af generationer mener, at man bør fokusere på at drive en sund forretning fremfor klima- og miljømæssig bæredygtighed

Der findes ikke generationelle forskelle, i forhold til hvorvidt man mener, at ens arbejdsgiver først og fremmest bør fokusere på at drive en sund forretning fremfor at fokusere på klima- og miljømæssig bæredygtighed. Det kan tolkes som, at generationerne overordnet mener, at den økonomiske bæredygtighed i virksomhederne trods alt er vigtigst. Det er samtidig denne, som sikrer, at man som medarbejder har et arbejde. At den økonomiske bæredygtighed prioriteres, behøver således ikke være en decideret nedprioritering af den miljømæssige bæredygtighed.

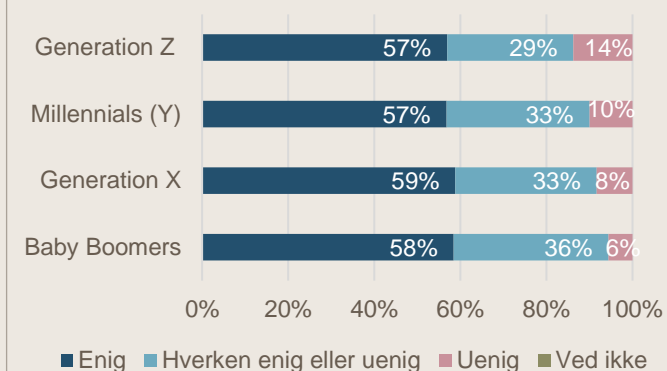
På tværs af generationerne går mændene mere op i den økonomiske bæredygtighed fremfor den klima- og miljømæssige bæredygtighed hos deres arbejdsgiver

Mænd mener, uanset generation, i højere grad end kvinder, at deres arbejdsgiver bør fokusere på at drive en sund forretning fremfor at fokusere på bæredygtighed. Mænd ligger ca. 10 procentpoint højere end kvinder i forhold til dette udsagn.

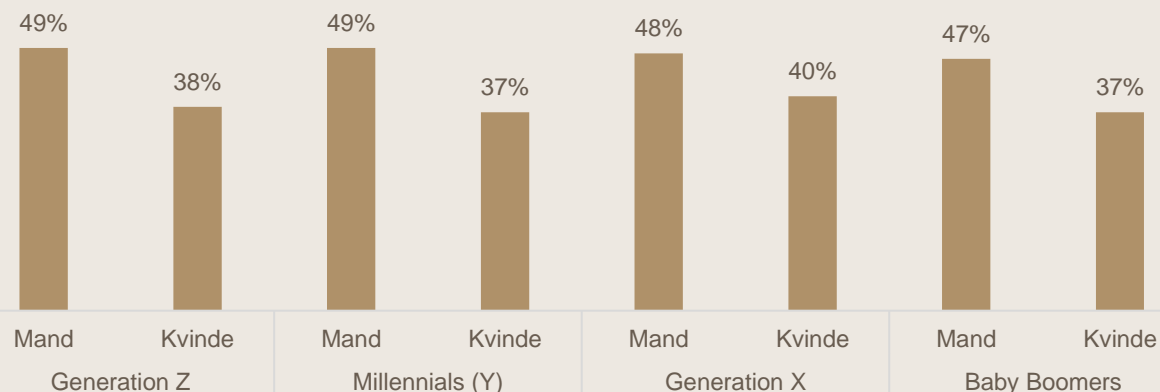
Jeg føler mig mere motiveret i mit arbejde, hvis min arbejdsplads har en klima- og miljømæssig bæredygtighedspolitik (4019 privatansatte)



Min arbejdsgiver bør først og fremmest fokusere på at drive en sund forretning fremfor at fokusere på klima- og miljømæssig bæredygtighed (4019 privatansatte)



Andel, der er enige i udsagnet: "Min arbejdsgiver bør først og fremmest fokusere på at drive en sund forretning, fremfor at fokusere på klima og miljømæssig bæredygtighed". Fordelt på køn (4019 privatansatte)



Inklusion og mangfoldighed

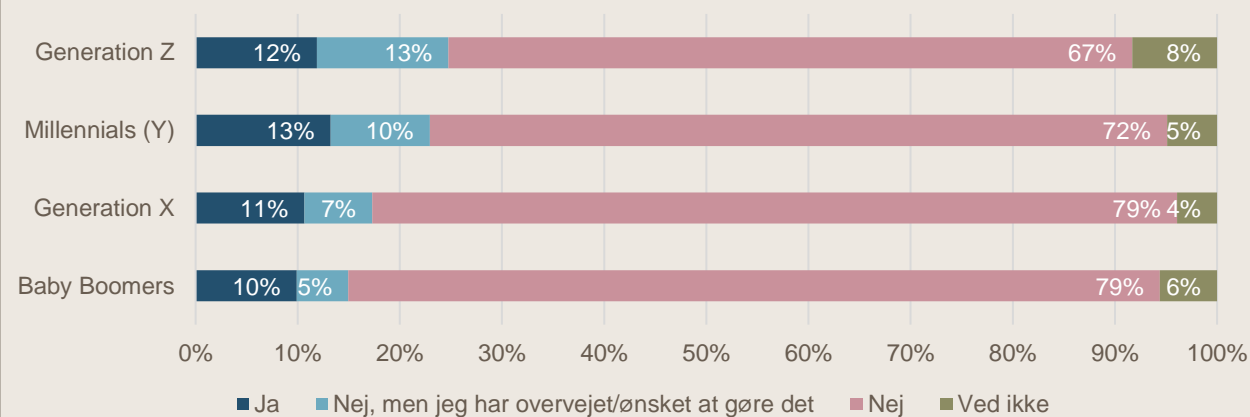
Generation Z og Millennials er mere tilbøjelige til at afvise eller udelukke en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser end de ældre generationer

Der er ikke markant flere fra Generation Z (12 pct.) eller Millennials (13 pct.), der har afvist eller udelukket en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser sammenlignet med Generation X (11 pct.) eller Baby Boomers (10 pct.). Der er dog flere fra Generation Z (13 pct.) og Millennials (10 pct.), som har overvejet eller ønsket at gøre det sammenlignet med Generation X (7 pct.) og Baby Boomers (5 pct.). De yngre generationer er derfor mere tilbøjelige til at afvise eller udelukke en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser.

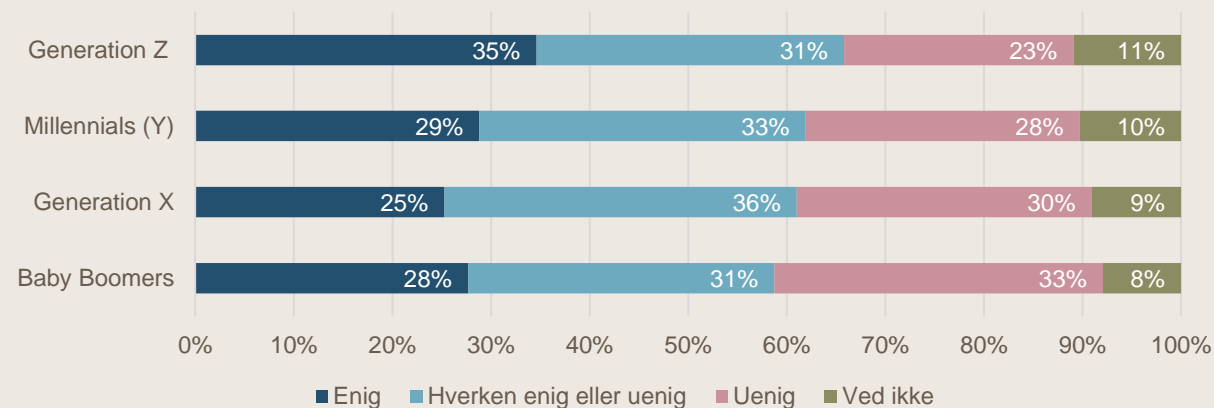
Flere fra Generation Z føler øget motivation af at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe

35 pct. af de privatansatte fra Generation Z føler øget motivation i deres arbejdsliv, hvis de oplever at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe. Det er flere end privatansatte fra Generation X (25 pct.) og blandt Baby Boomers (28 pct.).

Har du afvist eller udelukket en arbejdsgiver på baggrund af etiske overvejelser (fx overvejelser relateret til klima- og miljømæssig bæredygtighed, overholdelse af menneskerettigheder, dyrevelfærd, beskyttelse af minoriteter og udsatte o.a.)? (4019 priva)



Jeg føler mig mere motiveret i mit arbejde, hvis jeg er en del af en medarbejdergruppe, som er mangfoldig (fx ift. alder, køn, etnicitet, religion, funktionsniveau, o.a.) (4019 privatansatte)



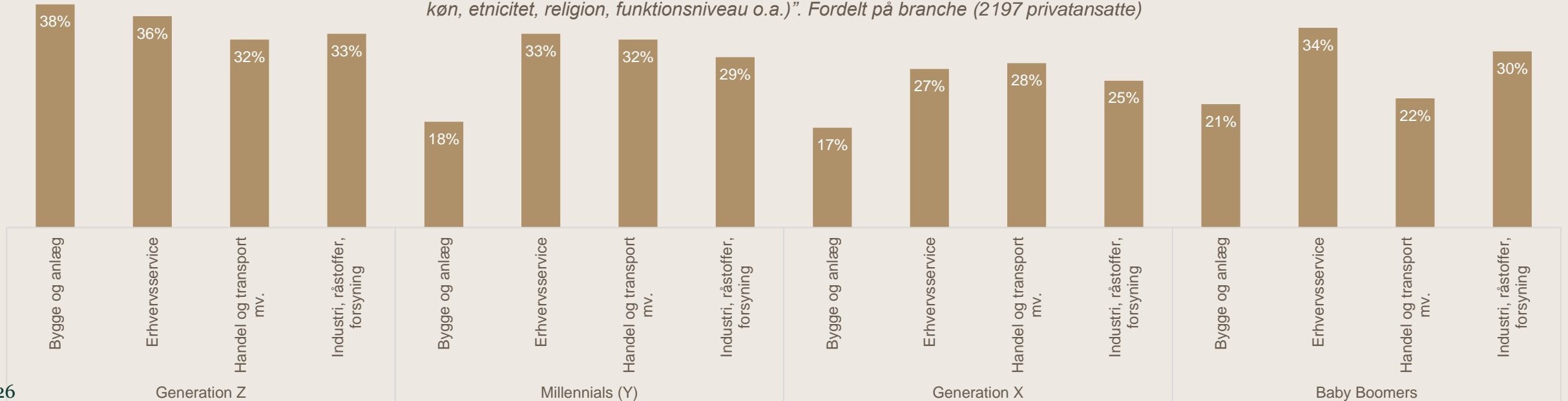
Inklusion og mangfoldighed

Færrest i bygge- og anlægsbranchen motiveres af en mangfoldig medarbejdergruppe

I alle generationerne, bortset fra Generation Z, er det færrest i bygge- og anlægsbranchen, som bliver motiveret af at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe. Særligt bliver de privatansatte i Generation X og Millennials, som er ansat inden for bygge og anlæg, i lav grad motiveret af at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe. Det, at bygge- og anlægsbranchen er den branche, som scorer lavest, i forhold til hvorvidt medarbejderne bliver motiverede af mangfoldighed, kan skyldes, at branchen traditionelt er kendt for at være mindre mangfoldig sammenlignet med andre brancher – særligt i forhold til køn.

Samtidig ses det, at blandt den nyeste generation på arbejdsmarkedet, Generation Z, har branche ikke stor betydning for, hvorvidt man oplever at blive motiveret af at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe. Det er således en generel tendens for Generation Z, at de bliver motiverede af at være en del af en mangfoldig medarbejdergruppe på tværs af brancher.

Andel, der er enige i udsagnet: "Jeg føler mig mere motiveret i mit arbejde, hvis jeg er en del af en medarbejdergruppe, som er mangfoldig (fx ift. alder, køn, etnicitet, religion, funktionsniveau o.a.)". Fordelt på branche (2197 privatansatte)



Inklusion og mangfoldighed

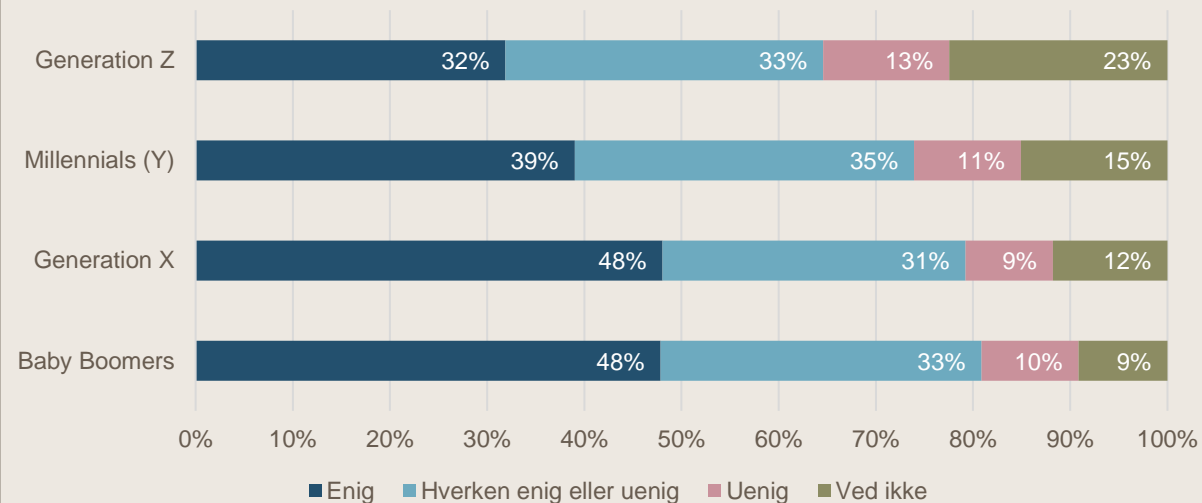
Markant færre fra Generation Z sammenlignet med de andre generationer mener, at der først og fremmest bør fokuseres på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter

Der findes en tydelig forskel mellem generationerne, når det gælder holdningen til, hvorvidt ens arbejdsgiver bør fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter. Der er markant færre fra Generation Z (32 pct.), som mener, at arbejdsgivere først og fremmest bør fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter sammenlignet med både Generation X (48 pct.) og Baby Boomers (48 pct.).

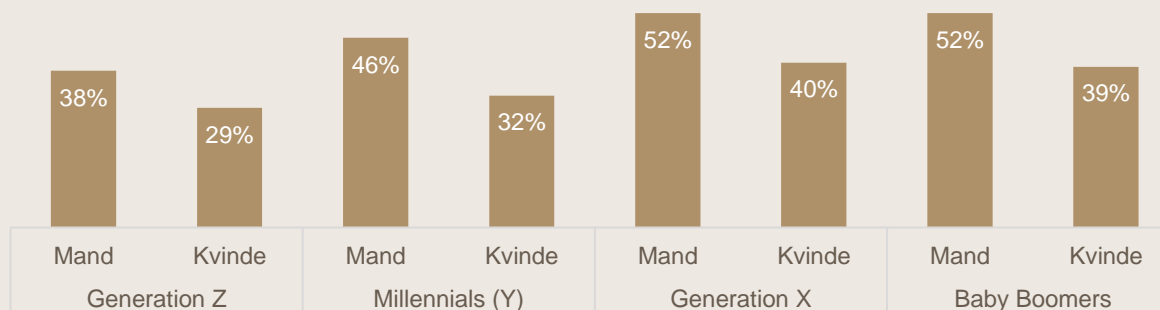
Særligt kvinder er uenige i, at man skal fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter

På tværs af generationerne er kvinderne mindre tilbøjelige til at være enige i, at man bør fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter. Det gør sig særligt gældende for kvindelige privatansatte i Generation Z, hvor kun 29 pct. er enige i, at arbejdsgivere først og fremmest bør fokusere på den brede medarbejdergruppe.

Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter (4019 privatansatte)



Andel, der er enige i udsagnet: "Arbejdsgivere bør først og fremmest fokusere på den brede medarbejdergruppe fremfor minoriteter". Fordelt på køn (4019 privatansatte)

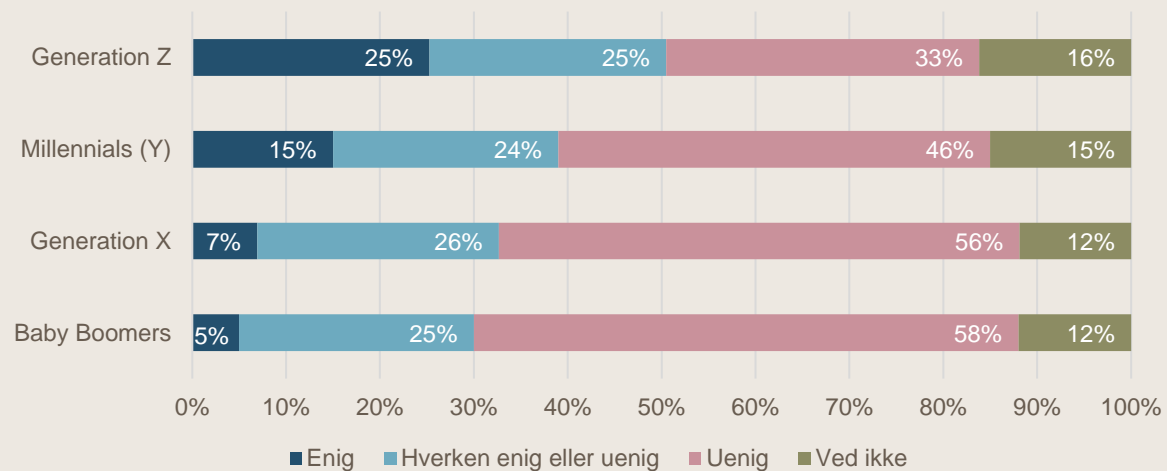


Inklusion og mangfoldighed

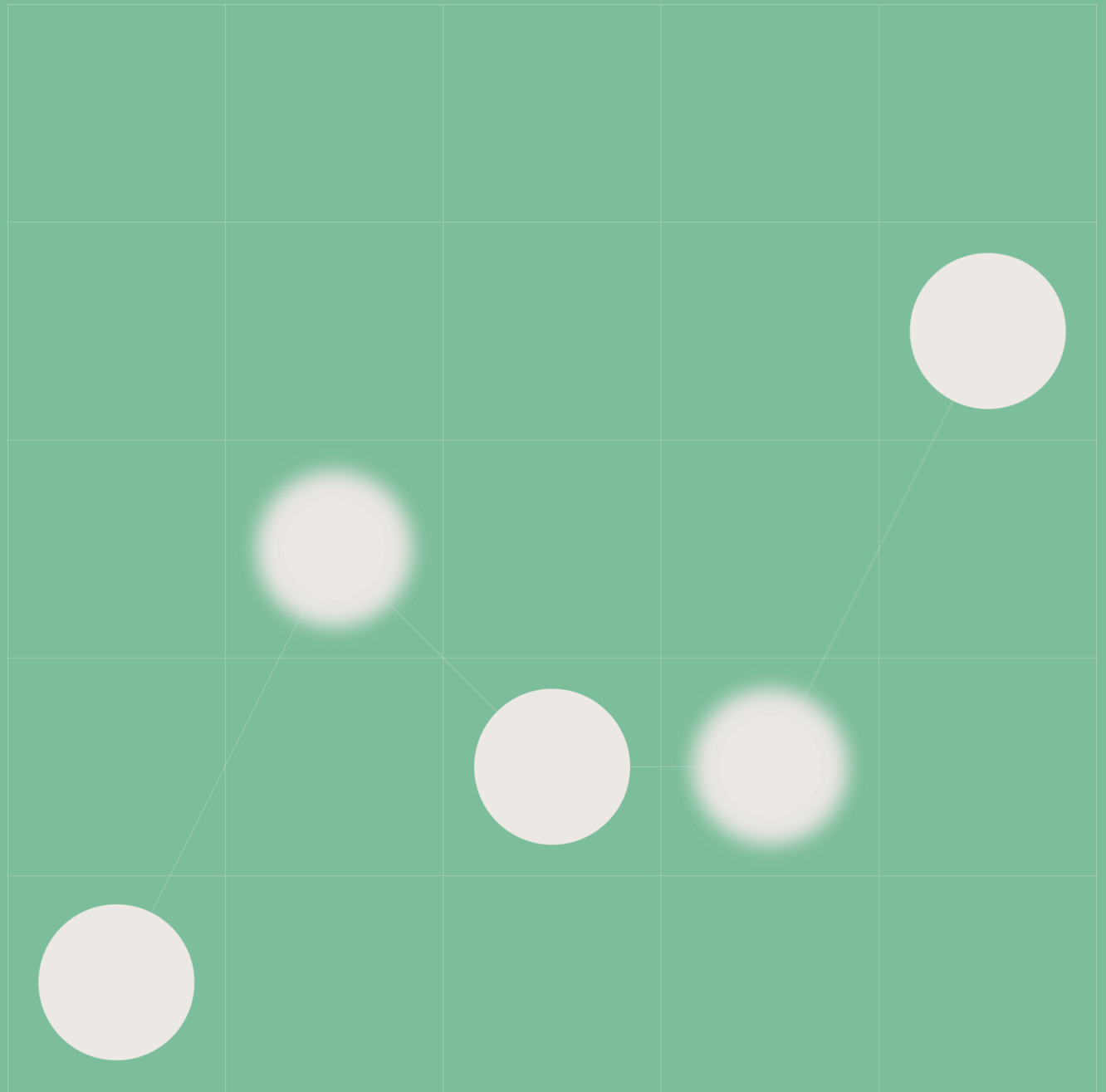
Flere fra Generation Z er tilbøjelige til at skifte job for at få en rolle, som er fokuseret på at fremme inklusion, end de ældre generationer

Hele 25 pct. af de privatansatte i Generation Z angiver, at de ville overveje at skifte job, hvis det ville give dem en rolle, som var mere fokuseret på at fremme inklusion. Herefter angiver 15 pct. af Millennials, 7 pct. af Generation X og 5 pct. af Baby Boomers, at de ville overveje at skifte job for at få en rolle, som var mere fokuseret på at fremme inklusion. De ældre generationer, Generation X og Baby Boomers, er derfor de generationer på arbejdsmarkedet, som i lavest grad ville få lyst til at skifte job på baggrund af muligheden for at få en rolle, som omhandlede at fremme inklusion.

Jeg ville overveje at skifte job, hvis det kunne give mig en rolle, som var mere fokuseret på at fremme inklusion (fx ift. køn, religion, etnicitet, funktionsniveau, seksualitet o.a.) (4019 privatansatte)



Kapitel 2: Hvordan ser fremtidens arbejdsliv ud?



Kapitlet undersøger

Hvilke ønsker og forventninger til organiseringen af arbejdslivet har privatansatte fra Generation Z, Y, X og Baby Boomers?

Hvordan ser de privatansatte fra de fire generationer på hjemmearbejde?

Hvad tænker generationerne om udbredelsen af nye teknologier på arbejdsmarkedet?

Hvad kan få de ældste generationer til at blive længere på arbejdsmarkedet?

Analysen viser

De yngste generationer føler sig i højere grad stressede end de ældre generationer, men ønsker samtidig også i højere grad at arbejde mere
Generation Z og Millennials er de generationer på arbejdsmarkedet, hvor flest føler sig stressede. Dog er Generation Z og Millennials også de generationer, hvor flest gerne vil arbejde mere, end de gør i dag. Derudover viser Generationsanalysen, at alle generationerne overordnet er tilfredse med balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv. Det vil altså sige, at på trods af at de yngre generationer i højere grad har en følelse af stress, er de stadig tilfredse med deres work-life balance.

Generation Z, Y og X foretrækker hybridarbejde

Både Generation Z, Y og X foretrækker at have muligheden for at veksle mellem hjemmearbejde og fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen. Kun blandt privatansatte Baby Boomers foretrækker et flertal et arbejde, hvor de udelukkende er fysisk tilstede på arbejdspladsen. Blandt alle fire generationer scorer komplet hjemmearbejde lavt, og der lader derfor ikke til at være et ønske blandt danske privatansatte om, at deres arbejdsplads skal gå *fully remote* i fremtiden.

Mulighed for færre arbejdstimer, flere fridage og fleksible arbejdstider kan bidrage til, at flere trækker sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet

For Generation X og Baby Boomers gælder det, at især mulighed for nedsat tid eller deltid ville kunne bidrage til, at de trak sig senere fra arbejdsmarkedet. Desuden vurderer en stor del af Generation X og Baby Boomers, at mulighed for mere ferie og fleksible arbejdstider ligeledes kunne bidrage til, at de trak sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet.

Ældre og yngre har forskellige teknologiske bekymringer

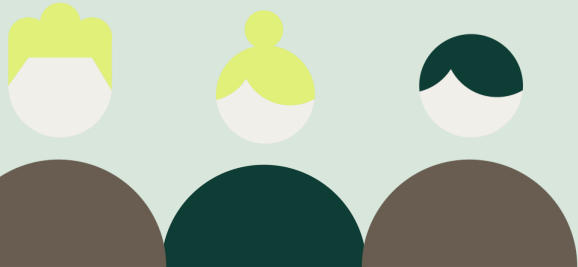
Baby Boomers er i højere grad end de yngre generationer bekymrede for, hvorvidt de kan følge med i de teknologiske udviklinger på arbejdspladsen. Knap en tredjedel (31 pct.) af privatansatte Baby Boomers svarer således, at de er bekymrede for, at de ikke kan følge de teknologiske udviklinger på deres arbejdsplads, og at de dermed bliver mindre attraktive som medarbejdere.

Fremtidens arbejdsliv i hovedtal

Generation Z, Y og X foretrækker alle hybridarbejde. Kun Baby Boomers foretrækker komplet fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen.

Foretrækker hybridarbejde

Gen Z	Gen Y	Gen X
61 %	66 %	51 %



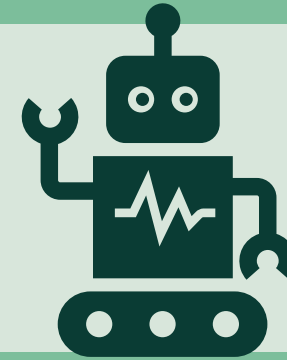
Har ofte følt sig stresset

Gen Z
21 %



Generationer har forskellige bekymringer, når det kommer til den teknologiske udvikling

31 % af Baby Boomers er bekymrede for, om de kan følge med de teknologiske udviklinger på deres arbejdsplads



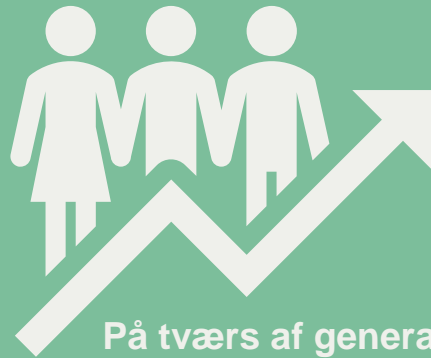
28 % af Gen Z er bekymrede for, at kunstig intelligens kan medføre nedlæggelse af deres stilling i fremtiden

Særligt mulighed for nedsat tid/deltid kan få de ældre generationer til at trække sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet

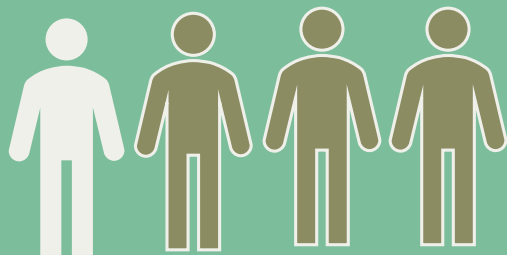
53 % af Gen X oplever, at mulighed for nedsat tid eller deltid ville bidrage til, at de trak sig senere tilbage

41 % af Baby Boomers oplever, at mulighed for nedsat tid eller deltid ville bidrage til, at de trak sig senere tilbage

Ca. hver fjerde ansatte på det private arbejdsmarked synes, at det er besværligt at samarbejde med personer, som arbejder hjemmefra



På tværs af generationer bliver medarbejdere på det private arbejdsmarked i høj grad motiverede af, at arbejdspladsen følger de nyeste teknologiske udviklinger. Mænd bliver endnu mere motiverede (70 pct.) end kvinder (64 pct.).



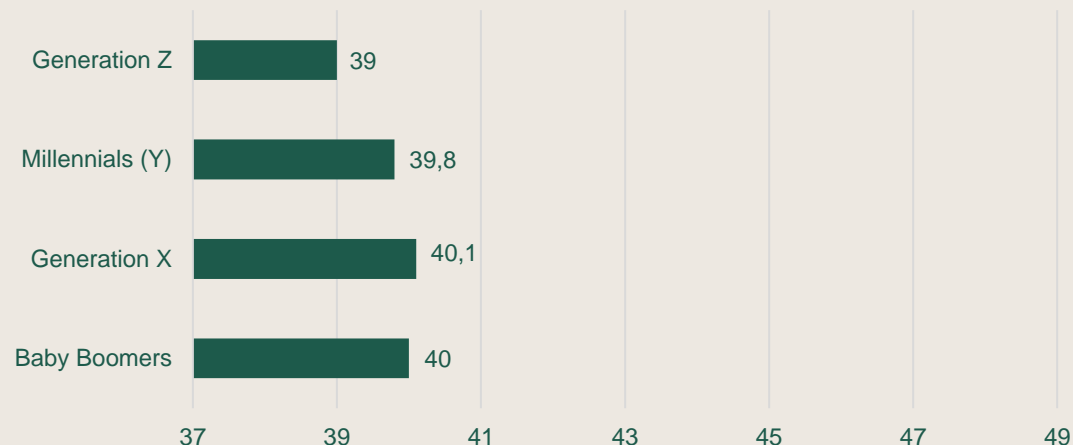
Strukturering af arbejdslivet

Generationerne bruger stort set lige mange timer på arbejdet

På tværs af generationerne ligger den ugentlige arbejdstid for privatansatte mellem 39 og 40 timer. I den forbindelse er det væsentligt, at der her kun ses på ansatte i generationerne, som har angivet at være: 'Almindelig lønmodtager', 'Lønmodtager med personaleansvar', 'Selvstændig herunder freelancer' og 'Medarbejdende ægtefælle'. Det vil sige, at eksempelvis studerende eller personer i fleksjob eller skånejob ikke medtages i udregningen af generationernes ugentlige arbejdstid.

Samtidig ses det dog også, at Generation Z arbejder næsten 1 time mindre om ugen sammenlignet med Millennials, Generation X og Baby Boomers.

Hvor mange timer arbejder du i gennemsnit om ugen, inkl. evt. weekend- og aftenarbejde? (skriv et helt tal) (2742 privatansatte)



*Ovenstående graf viser kun de respondenter, som har angivet at være: 'Almindelig lønmodtager', 'Lønmodtager med personaleansvar', 'Selvstændig herunder freelancer' og 'Medarbejdende ægtefælle'. Det vil sige, at respondenter, som har angivet, at deres primære arbejde er: 'Studerende i arbejde med min. 8 timer pr. uge', 'Elev eller lærling', 'I aktivering, fx i virksomhedspraktik, løntilskud, vejledning og opkvalificering', 'Fleksjob eller skånejob', 'Værnepligt' eller 'Andet', ikke indgår. N er derfor også lavere.

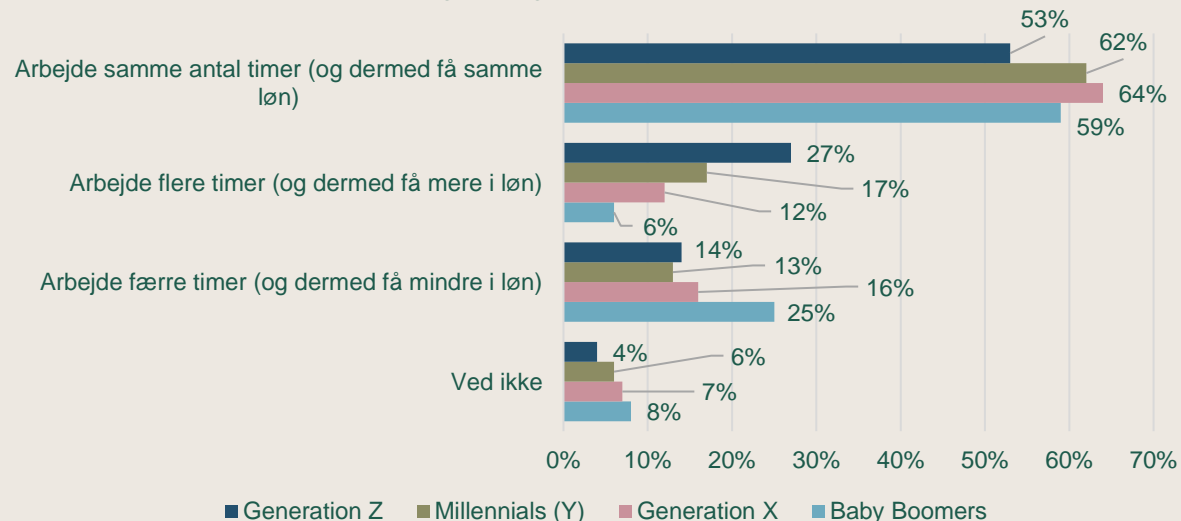


Strukturering af arbejdslivet

De yngste generationer ønsker at arbejde mere, mens de ældre generationer ønsker at arbejde mindre

Overordnet set ønsker størstedelen af de privatansatte på tværs af generationerne at arbejde samme antal timer, som de arbejder i dag. Dog ses der en forskel på, hvorvidt den næststørste andel ønsker at arbejde færre eller flere timer. Konkret gælder det, at den næststørste andel af de yngste generationer, Generation Z og Millennials, ønsker at arbejde flere timer og dermed få mere i løn. Modsat ønsker den næststørste andel af de ældre generationer, Generation X og Baby Boomers, at arbejde færre timer og dermed få en mindre løn.

Hvis du blev tilbudt det, ville du så foretrække at arbejde flere, færre eller et uændret antal timer i forhold til din nuværende arbejdstid (i hovedbeskæftigelse og evt. bijob)? (2742 privatansatte)



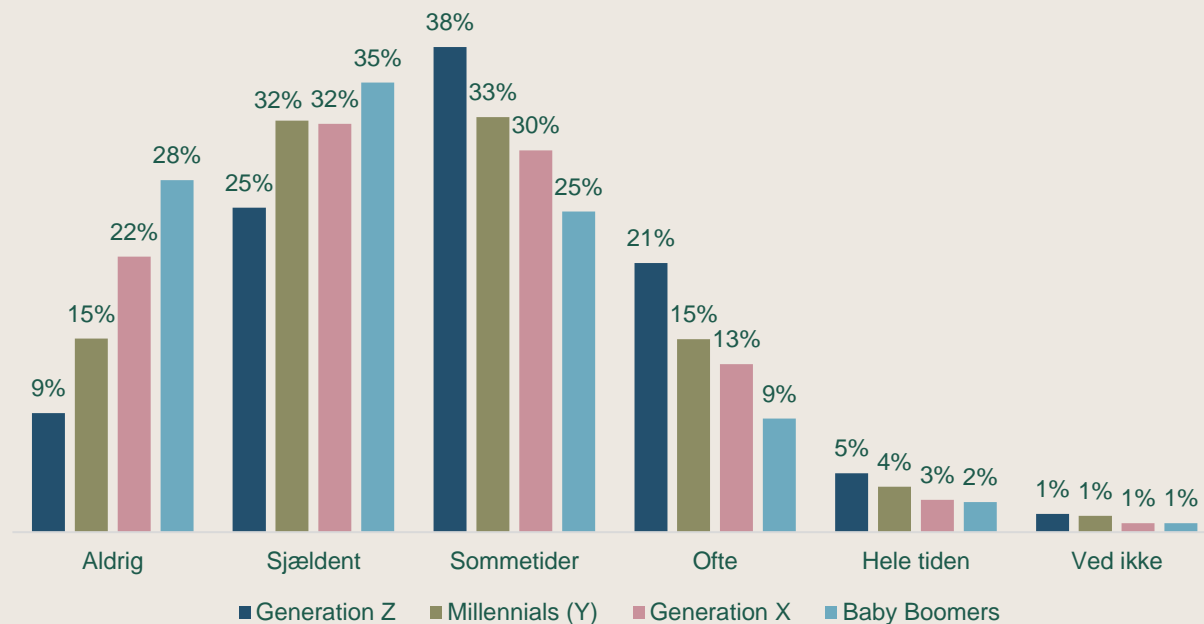
*Ovenstående graf viser kun de respondenter, som har angivet at være: 'Almindelig lønmodtager', 'Lønmodtager med personaleansvar', 'Selvstændig herunder freelancer' og 'Medarbejdende ægtefælle'. Det vil sige, at respondenter, som har angivet, at deres primære arbejde er: 'Studerende i arbejde med min. 8 timer pr. uge', 'Elev eller lærling', 'I aktivering, fx i virksomhedspraktik, løntilskud, vejledning og opkvalificering', 'Fleksjob eller skånejob', 'Værnepligt' eller 'Andet', ikke indgår. N er derfor også lavere.

Flest i Generation Z føler sig stressede

På trods af at Generation Z er den generation, hvor flest ønsker at arbejde flere timer, er Generation Z også den generation, hvor flest føler sig stressede. Hele 38 pct. af privatansatte i Generation Z har følt sig stressede 'sometider' inden for de seneste to uger, mens 21 pct. har haft en følelse af stress 'ofte'. Næstefter Generation Z kommer Millennials, hvor 33 pct. 'sometider' har følt sig stressede inden for de seneste to uger, mens 15 pct. 'ofte' har følt sig stressede.

Generation X ligger tæt opad Millennials, i forhold til hvorvidt de har føler sig stressede. Her har 30 pct. følt sig stressede 'sometider' inden for de seneste to uger, mens 13 pct. 'ofte' har følt sig stressede inden for de seneste to uger. Baby Boomers er den generation, hvor færrest haft følt sig stressede.

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger? (4019 privatansatte)



Strukturering af arbejdslivet

For alle generationerne er arbejdslivet en kilde til stress

For alle generationerne på det private arbejdsmarked er arbejdslivet en stor kilde til stress. For de ældste generationer, Generation X og Baby Boomers, er arbejdslivet den største kilde til deres følelse af stress. Konkret oplever hele 44 pct. af de privatansatte i Generation X, som har haft en følelse af stress, at arbejdslivet var kilden til denne følelse. Det samme gælder for 46 pct. af Baby Boomers.

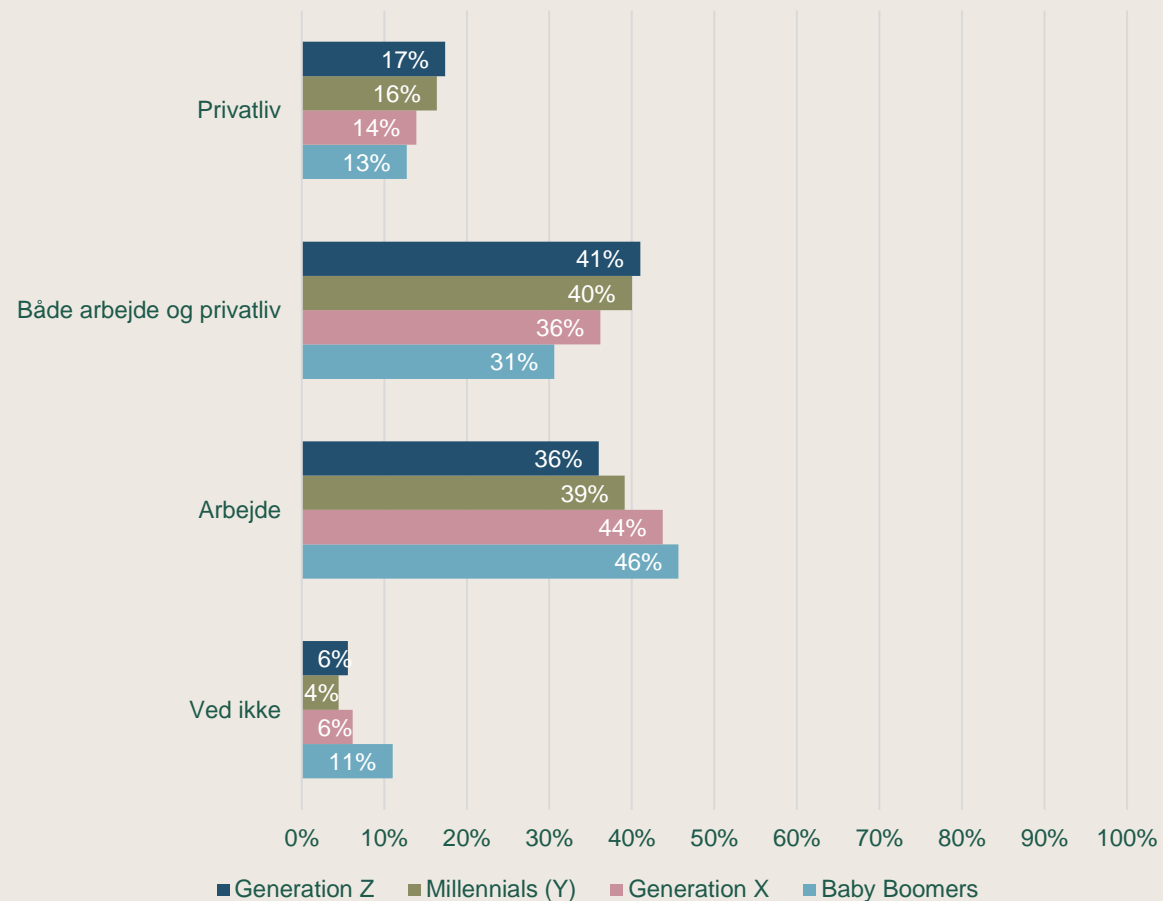
For Generation Z og Millennials er arbejdslivet ligeledes en kilde til stress. Her gælder det, at 36 pct. af Generation Z og 39 pct. af Millennials oplever, at deres følelse af stress primært skyldes deres arbejdsliv.

For Generation Z og Millennials er det både arbejdslivet og privatlivet, der stresser

Om end en stor andel af Generation Z og Millennials oplever, at deres arbejdsliv er den vigtigste kilde til deres følelse af stress, oplever en endnu større del, at deres følelse af stress skyldes både deres arbejdsliv og privatliv. Konkret oplever 41 pct. af Generation Z og 40 pct. af Millennials, at den primære årsag til deres følelse af stress skyldes både deres arbejdsliv og privatliv.

Det, at både arbejdslivet og privatlivet bidrager til ens følelse af stress, kan samtidig være en af årsagerne til, at Generation Z og Millennials har en større følelse af stress end de ældre generationer. Generation Z og Millennials oplever at føle sig pressede, både på arbejdet og når de har fri, og har dermed i lavere grad et pusterum eller anden mulighed for at trække stikket og slappe af.

Hvad var den vigtigste kilde til din følelse af stress? (3269 privatansatte)



*Dette spørgsmål er kun blevet stillet til respondenter, som har angivet 'Sjældent', 'Sommetider', 'Ofte' eller 'Hele tiden' til spørgsmålet: "Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger?". N er derfor lavere.

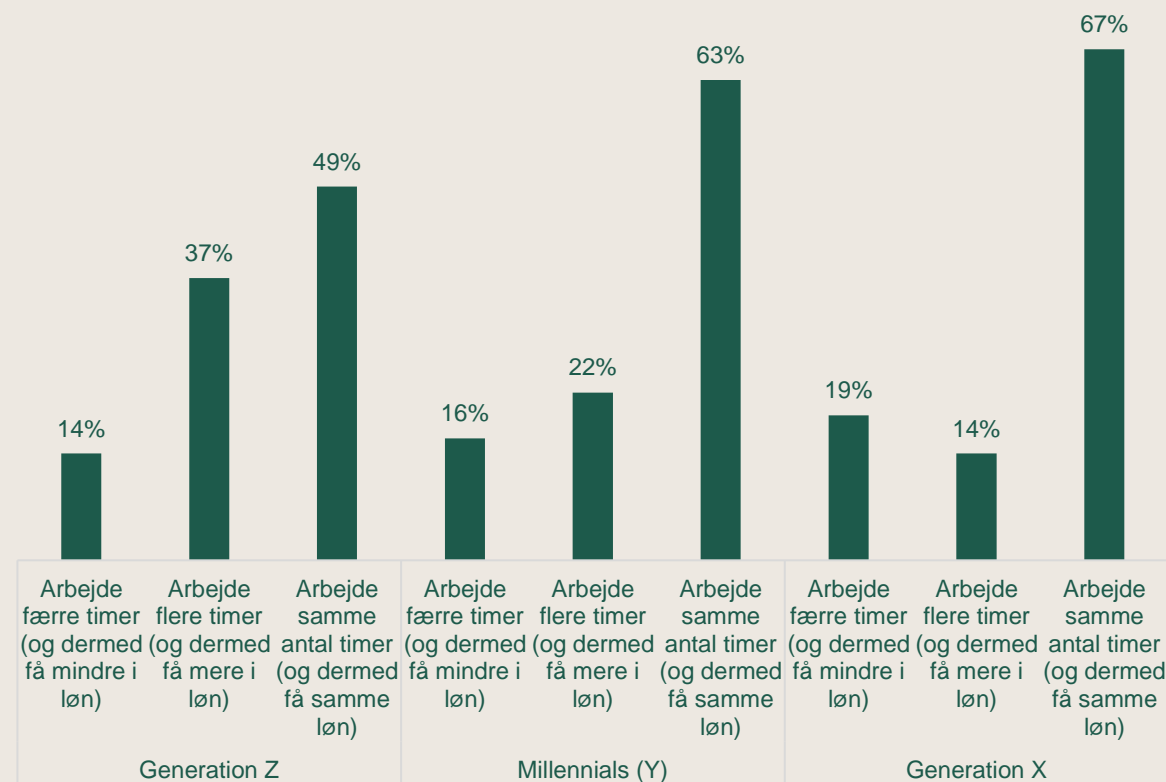
Strukturering af arbejdslivet

Der er ingen sammenhæng mellem at have følt sig stresset og et ønske om at arbejde færre timer

På tværs af generationerne på det private arbejdsmarked er der ingen sammenhæng mellem at have følt sig stresset inden for de seneste to uger og at ønske at arbejde færre timer. Tværtimod ønsker størstedelen på tværs af Generation Z (49 pct.), Millennials (63 pct.) og Generation X (67 pct.) at bibeholde det samme antal timer, som de arbejder i dag.

Derudover gælder det for Generation Z og Millennials, at flere, på trods af at have følt sig stressede, ønsker at gå op i tid frem for ned i tid. Det gælder for 37 pct. af de privatansatte i Generation Z og 22 pct. af Millennials, der har haft en følelse af stress inden for de seneste to uger.

Andel, der har følt sig stresset 'Hele tiden', 'Ofte' eller 'Sommetider' inden for de seneste to uger. Fordelt på, hvorvidt man ville foretrække at arbejde flere, færre eller et uændret antal arbejdstimer i forhold til ens nuværende arbejdstid (1660 priva)



*Baby Boomers indgår ikke i ovenstående graf, da kun et lille udsnit af denne generation har oplevet at føle sig stresset 'Hele tiden', 'Ofte' eller 'Sommetider' inden for de seneste to uger. Det betyder, at antallet af respondenter er for lavt til, at det er meningsfuldt at vise i grafen.

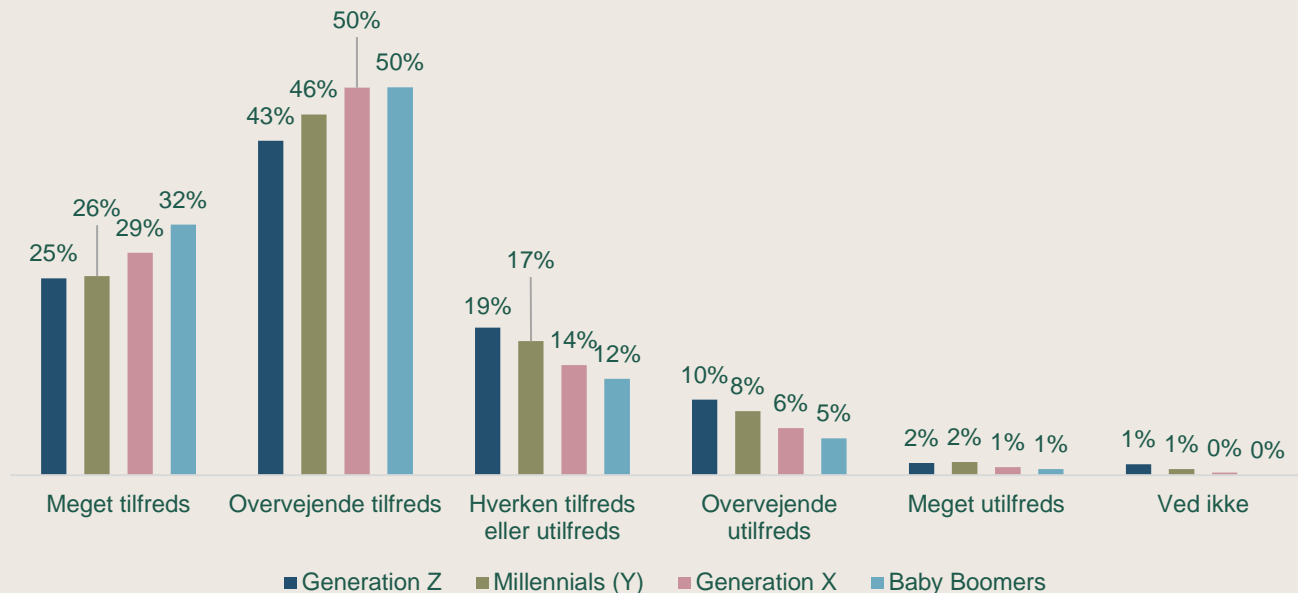
Strukturering af arbejdslivet

På tværs af generationerne er de privatansatte overordnet tilfredse med deres work-life balance

På trods af at en stor andel af de privatansatte i Generation Z og Millennials oplever, at både deres arbejde og privatliv er de primære kilder til deres følelse af stress, er begge generationer (43 pct. af Generation Z og 46 pct. af Millennials) overvejende tilfredse med balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv. Ligeledes er 25 pct. af Generation Z og 26 pct. af Millennials meget tilfredse med balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv.

Samme mønster gælder også for Generation X og Baby Boomers, hvor størstedelen ligeledes er overvejende tilfredse med balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv.

Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med balancen mellem dit arbejde og dit privatliv? (4019 privatansatte)



Strukturering af arbejdslivet

Det at have små børn har ikke en entydig påvirkning på, hvorvidt man er tilfreds med balancen mellem sit arbejdsliv og privatliv

Hos Millennials stiger tilfredsheden med balancen mellem ens arbejdsliv og privatliv, hvis man har børn. Her vurderer 69 pct. af de Millennials, der ikke har børn, at de er tilfredse med balancen mellem deres privatliv og arbejdsliv. Omvendt vurderer hele 74 pct. af de Millennials, der har børn i alderen 0-6 år, og 79 pct. af de Millennials, der har børn i alderen 7-12 år, at de er tilfredse med balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv.

Det samme mønster gør sig gældende hos Generation X. Her er forskellene dog knapt så store. Konkret gør det sig gældende, at 75 pct. af de privatansatte i Generation X, som ikke har børn, er meget eller overvejende med balancen mellem deres arbejdsliv og privatliv. Dette gælder samtidig for 76 pct. af de privatansatte i Generation X, som har minimum et barn i alderen 0-6 år.



Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med balancen mellem dit arbejde og dit privatliv? *Andel, der er meget eller overvejende tilfredse fordelt på, hvorvidt man har børn for Millennials og Generation X (1464 privatansatte)*

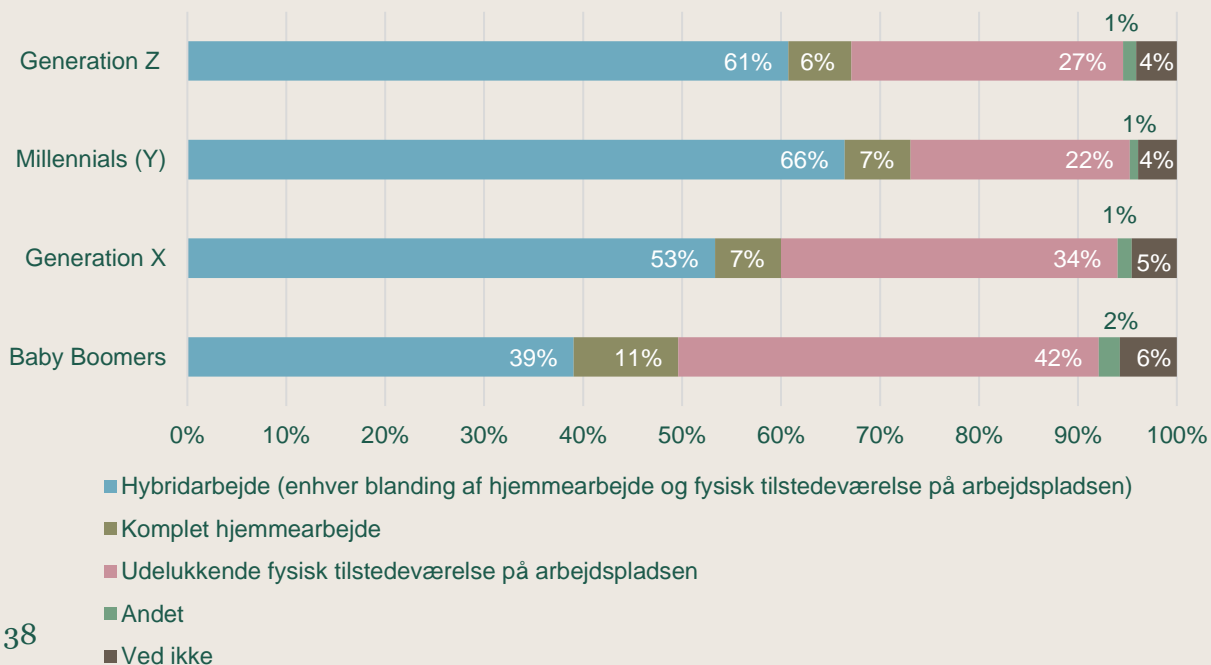


Hjemmearbejde og fleksibilitet

Hybridarbejde er de tre yngste generationers foretrukne arbejdsform

Når generationerne spørges ind til deres foretrukne arbejdsform, scorer hybridarbejde højest hos 3 ud af 4 generationer. Kun for Baby Boomers er udelukkende fysisk tilstedeværelse på arbejdspladsen en smule mere populært end hybridarbejde. Blandt alle fire generationer scorer komplet hjemmearbejde lavt, og der lader derfor ikke til at være et ønske blandt danske privatansatte om, at deres arbejdsplads skal gå *fully remote* i fremtiden. På trods af at Baby Boomers er den generation, hvor færrest ønsker hybridarbejde, er Baby Boomers til gengæld den generation, hvor flest gerne vil have komplet hjemmearbejde.

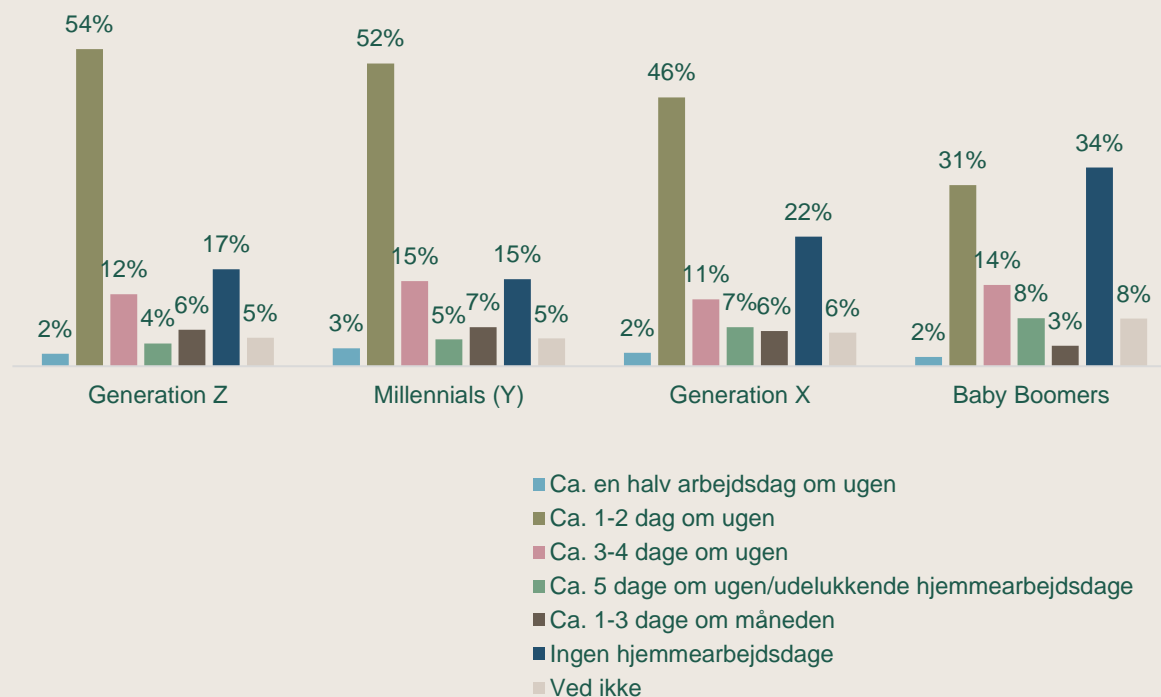
Hvis du havde mulighed for det, hvilken af følgende arbejdsformer ville du så foretrække? (4019 privatansatte)



De privatansatte vil gerne have 1-2 ugentlige hjemmearbejdsdage

Når man spørger generationerne ind til, hvor mange hjemmearbejdsdage de kunne tænke sig at have på en uge, foretrækker flest fra Generation X, Y og Z én eller to ugentlige arbejdsdage. Det tyder derfor på, at fremtidens arbejdsmarked skal rumme, at medarbejderne løser arbejdsopgaverne både på arbejdspladsen og hjemmefra.

Hvor mange hjemmearbejdsdage om ugen ville du foretrække at have, hvis du havde mulighed for det? (4019 privatansatte)



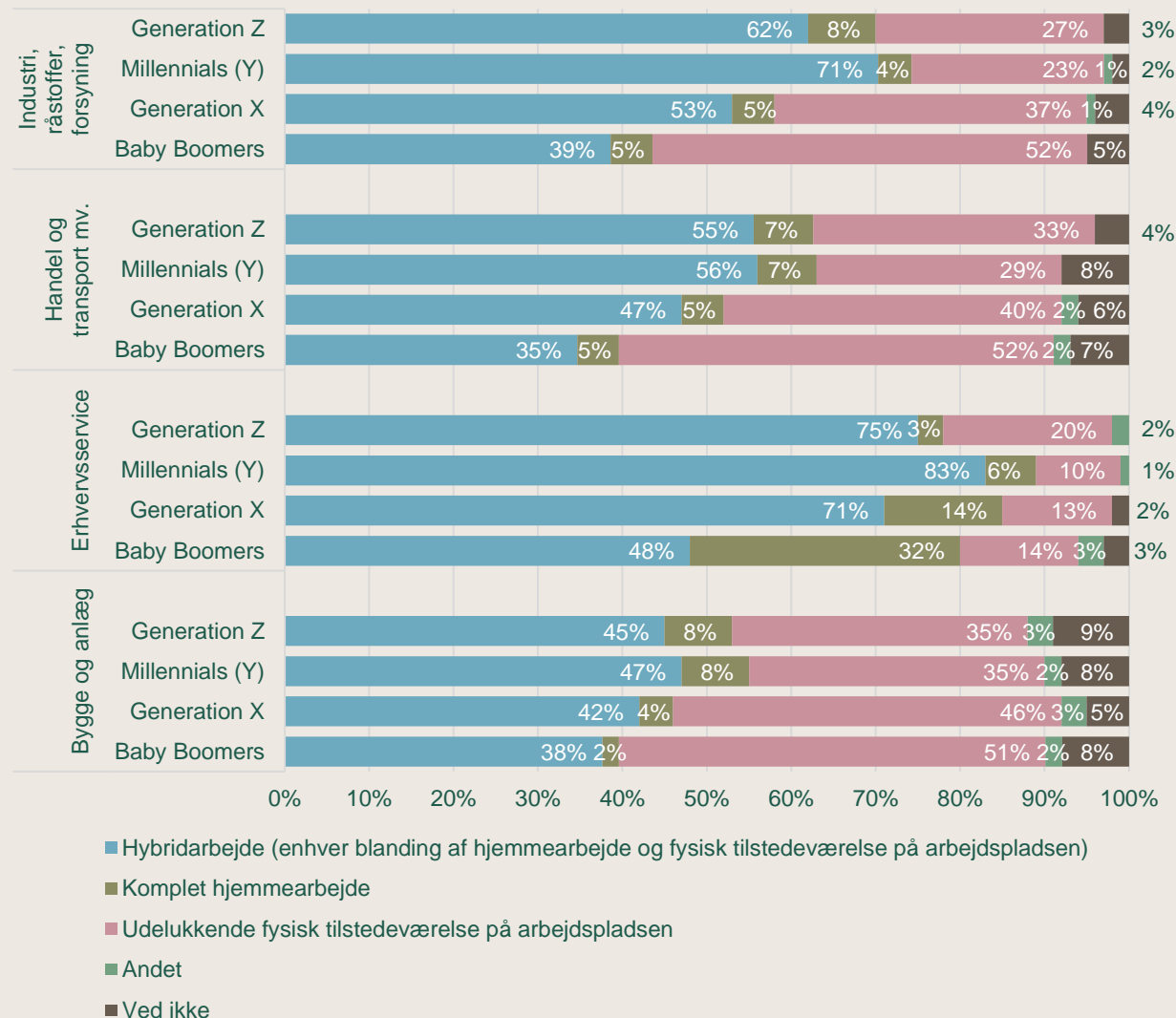
Hjemmearbejde og fleksibilitet

På tværs af brancher foretrækker de yngste generationer hybridarbejde – også i de brancher, som typisk er kendt for at have primært fysisk arbejde

Ikke overraskende er der forskelle, når vi på ser på den foretrukne arbejdsform fordelt på de fire største brancher. Helt som forventet er tilslutningen til hybridarbejde større i en branche som erhvervsservice, hvor arbejdsopgaverne ofte kan løses fra hjemmekontoret. Omvendt er bygge og anlæg den branche, hvor færrest privatansatte foretrækker hybridarbejde, hvilket hænger fint sammen med, at meget af de ansattes arbejde kræver fysisk tilstedeværelse. På trods af dette foretrækker de yngste generationer inden for bygge- og anlægsbranchen dog stadig i højere grad hybridarbejde end udelukkende fysisk tilstedeværelse. Det kan tyde på, at de yngste generationer i bygge- og anlægsbranchen vil prioritere job og stillinger, hvor det er muligt for dem både at arbejde hjemmefra og være fysisk tilstede på arbejdspladsen i fremtiden. Det kan derfor stille nye krav til ledere om at etablere stillinger, hvor det er muligt både at løse arbejdsopgaverne på arbejdspladsen og hjemmefra.



Hvis du havde mulighed for det, hvilken af følgende arbejdsformer ville du så foretrække? Fordelt på branche (2197 privatansatte)



Hjemmearbejde og fleksibilitet

Generation Z mener i højere grad end de andre generationer, at hjemmearbejde går ud over karrieren

Hver fjerde privatansatte i Generation Z mener, at hjemmearbejde har en negativ effekt på ens karriere. Det tal er højere i forhold til de tre andre generationer, hvor det kun er omkring 1/10, som mener det samme. I de tre ældre generationer er flertallet uenige i, at hjemmearbejde har en negativ effekt på ens karriere, mens Generation Z er delt i spørgsmålet.

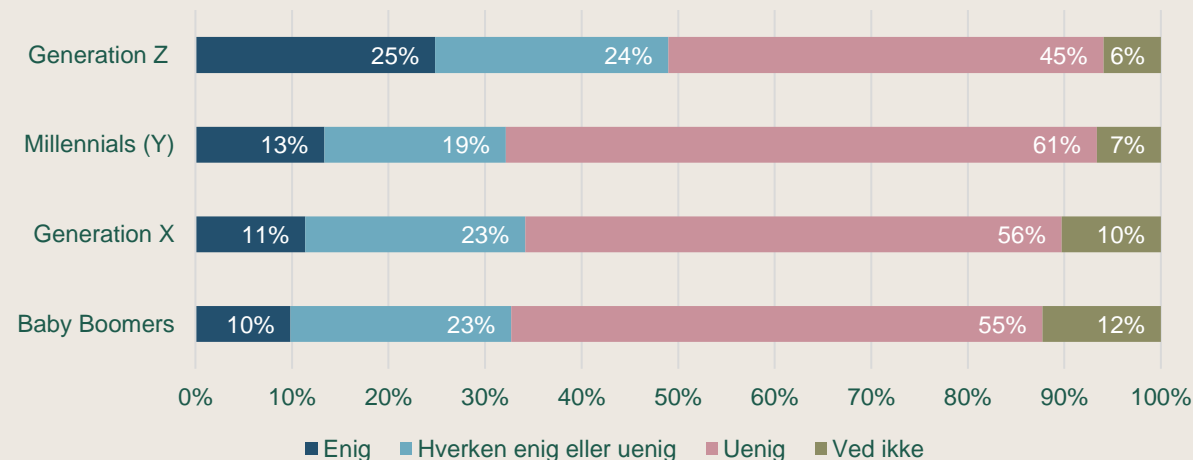
De yngste medarbejdere oplever i højest grad, at det er besværligt at samarbejde med personer, som arbejder hjemmefra

Generation Z er ligeledes den generation, hvor flest synes, at det er besværligt at samarbejde med personer, som arbejder hjemmefra. Det kan derfor være noget af forklaringen på, hvorfor Generation Z i højere grad oplever, at hjemmearbejde kan have en negativ effekt på ens karriere. Det er dog ikke kun Generation Z, der blandt privatansatte oplever, at det er besværligt at samarbejde med kollegaer, som arbejder hjemmefra. Konkret oplever 28 pct. af Millennials, 24 pct. af Generation X og 26 pct. af Baby Boomers, at det er besværligt at samarbejde med personer, der udfører hjemmearbejde. Det svarer til, at ca. hver fjerde medarbejder på det private arbejdsmarked synes, at det er besværligt, når kollegaerne arbejder hjemmefra.

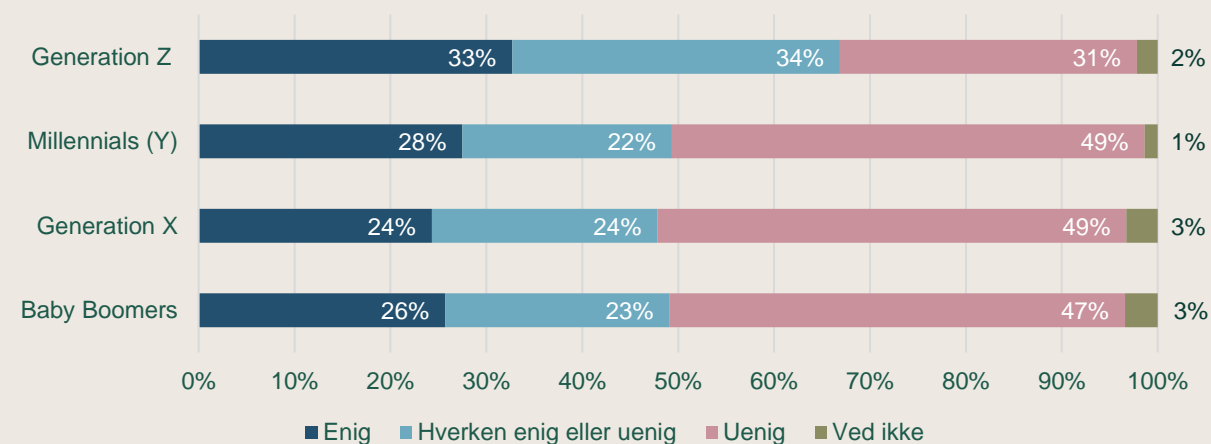
Offentligt ansatte ser mere positivt på hjemmearbejde end privatansatte

De offentligt ansatte er på tværs af generationer mere positive overfor hjemmearbejde end de privatansatte. Her er det kun 10 pct. af Generation Z, 8 pct. af Millennials, 7 pct. af Generation X og 5 pct. af Baby Boomers, som er enige i, at hjemmearbejde har en negativ effekt på ens karriere. I spørgsmålet om, hvorvidt det er besværligt at samarbejde med kollegaer, som arbejder hjemmefra, er det ligeledes kun 6 pct. af Generation Z, 12 pct. af Millennials, 10 pct. af Generation X og 7 pct. af Baby Boomers, som er enige. De offentligt ansatte er derfor – udover at være mere positivt indstillede overfor hjemmearbejde – også mere ens generationerne imellem, når det kommer til synet på hjemmearbejde.

Hjemmearbejde har en negativ effekt på ens karriere (fx ift. bonuser, type af arbejdsopgaver man tildeles o.a.) (1912 privatansatte)



Det er besværligt at samarbejde med personer, der udfører hjemmearbejde (1912 privatansatte)



*På nogle spørgsmål om hjemmearbejde har der været en aktivering i spørgeskemaundersøgelsen, så kun personer, som selv eller hvis kollegaer har mulighed for hjemmearbejde på deres arbejdsplads, har fået spørgsmålene. N er derfor lavere.

Hjemmearbejde og fleksibilitet

Generation Z oplever i højere grad end de andre generationer, at hjemmearbejde påvirker deres egen og andres produktivitet og effektivitet negativt

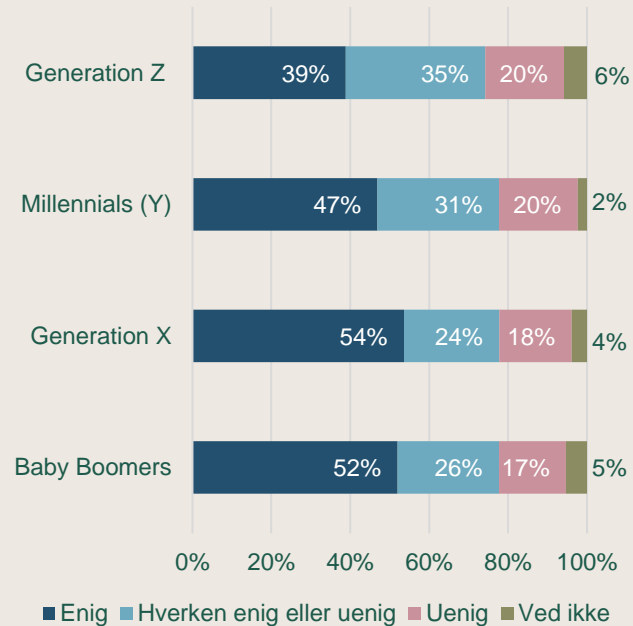
Omkring halvdelen af privatansatte Millennials, Generation X og Baby Boomers vurderer, at de er mere effektive og hurtigere løser deres arbejdsopgaver, når de arbejder hjemmefra. Det tal falder til 39 pct. blandt Generation Z. Samme mønster ses, når man spørger generationerne helt generelt ind til deres holdninger omkring, at personer, som arbejder hjemmefra, er mindre produktive. Her er det ca. en fjerdedel af Generation Z, som er enige, mens de resterende generationer placerer sig et stykke lavere. Vi ser derfor, at både når Generation Z skal vurdere deres egen og andres effektivitet og produktivitet, mener de, at hjemmearbejde har en negativ effekt.

Mænd er mindre effektive, når de arbejder hjemmefra end kvinder

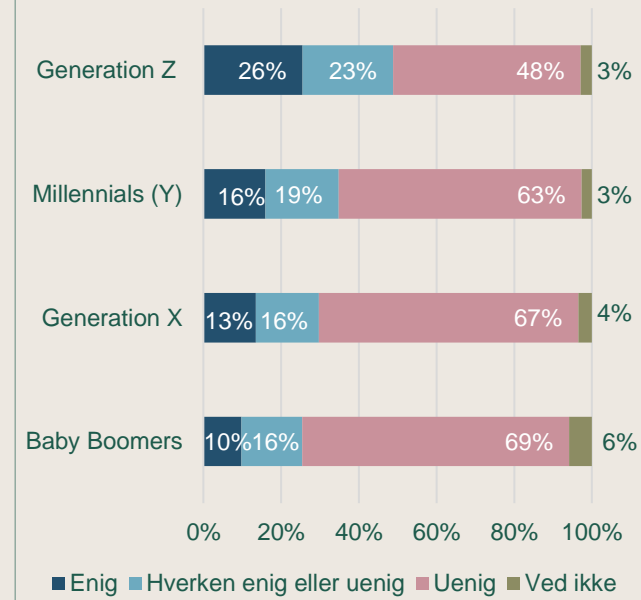
På tværs af generationerne er der en tendens til, at mænd vurderer sig selv til at være mindre produktive, når de arbejder hjemmefra, sammenlignet med kvinder. Det gælder for Millennials, Generation X og Baby Boomers.

Dog gør det mønster sig ikke gældende for Generation Z. Her oplever nemlig kun 37 pct. af kvinderne, at de er mere effektive, mens det gælder for 40 pct. af mændene. Generation Z er derfor den eneste generation, hvor mændene oplever at være mere effektive, når de arbejder hjemmefra, end kvinderne.

Jeg er mere effektiv og løser hurtigere mine arbejdsopgaver, når jeg arbejder hjemmefra (1912 privatansatte)

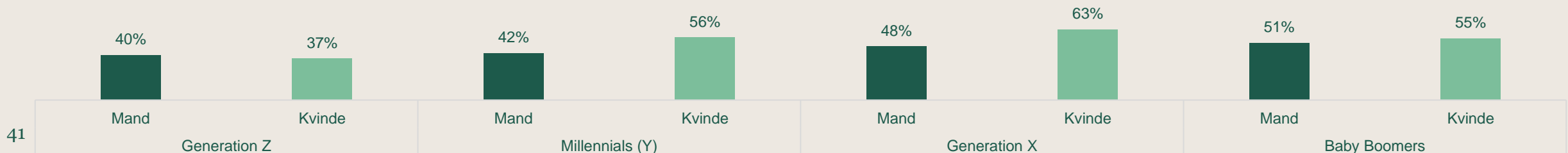


Personer, som arbejder hjemmefra, er mindre produktive end personer, som er fysisk tilstede på arbejdspladsen (1912 privatansatte)



*På nogle spørgsmål om hjemmearbejde har der været en aktivering i spørgeskemaundersøgelsen, så kun personer, som selv eller hvis kollegaer har mulighed for hjemmearbejde på deres arbejdsplads, har fået spørgsmålene. N er derfor lavere.

Jeg er mere effektiv og løser hurtigere mine arbejdsopgaver, når jeg arbejder hjemmefra. Andel, som er helt eller overvejende enige. Fordelt på køn (1912 privatansatte)



Tilbagetrækningsalder

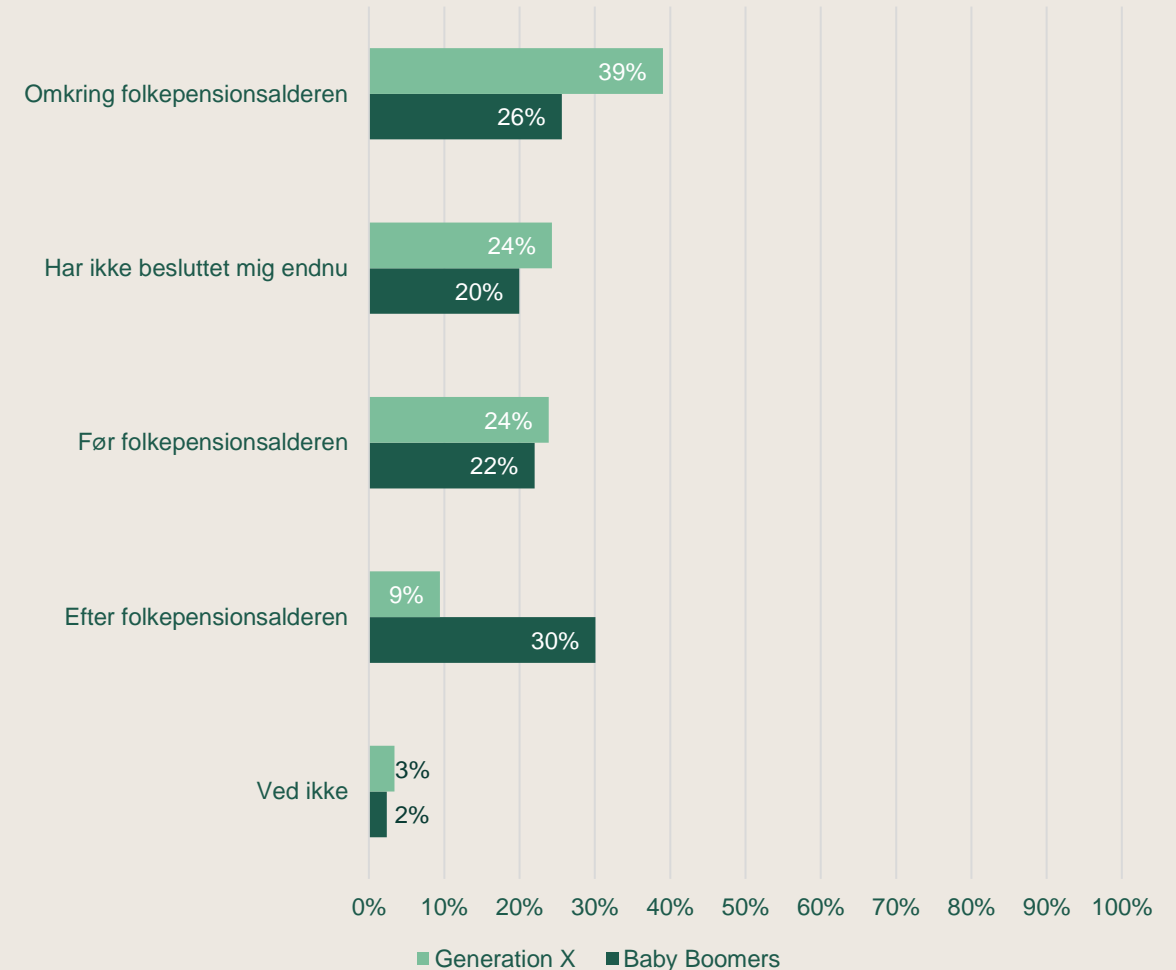
Der er ingen tydelige tendenser blandt Baby Boomers, i forhold til hvornår de forventer at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet

Zoomer man ind på, hvornår den ældste generation på det private arbejdsmarked, Baby Boomers, forventer at trække sig tilbage, ses der ingen tydelige tendenser. Baby Boomers opdeler sig i følgende fire grupper, når de spørges til, hvornår de forventer at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet: 26 pct. forventer, at det vil være omkring folkepensionsalderen, 22 pct. forventer, at det vil være før folkepensionsalderen, 30 pct. efter folkepensionsalderen, og 20 pct. har ikke besluttet sig endnu. Det har i Generationsanalysen været et krav, at respondenterne har et arbejde. Det, at 30 pct. af Baby Boomers forventer, at det vil være efter folkepensionsalderen, at de trækker sig tilbage fra arbejdsmarkedet, kan derfor skyldes, at de allerede har oversteget folkepensionsalderen, men stadig er aktive på arbejdsmarkedet.

Generation X planlægger ikke at arbejde efter folkepensionsalderen

For Generation X gælder det, at størstedelen (39 pct.) forventer at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet omkring folkepensionsalderen. Herefter deler Generationen X sig i to lige store grupper, i det 24 pct. forventer at trække sig tilbage før folkepensionsalderen, mens 24 pct. ikke har besluttet sig endnu. Endelig planlægger kun 9 pct. af Generation X at trække sig tilbage fra arbejdsmarkedet efter, at de har nået folkepensionsalderen. Der er derfor en tydelig tendens til, at denne generation i lav grad forventer at blive på arbejdsmarkedet efter folkepensionsalderen.

Hvornår planlægger du at trække dig tilbage fra arbejdsmarkedet? (973 privatansatte)



*Spørgsmålene vedrørende tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet er kun blevet stillet til respondenter, som er født før 1970.

Tilbagetrækningsalder

Mulighed for færre arbejdstimer, flere fridage og fleksible arbejdstider kan bidrage til, at flere trækker sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet

Flest af de privatansatte i både Generation X og Baby Boomers vurderer, at mulighed for at arbejde på nedsat tid eller deltid ville kunne bidrage til, at de trak sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet. Det gælder for 53 pct. af Generation X og 41 pct. af Baby Boomers. Herefter vurderer 38 pct. af Generation X og 29 pct. af Baby Boomers, at mulighed for mere ferie og flere fridage ligeledes kunne bidrage til, at de trak sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet.

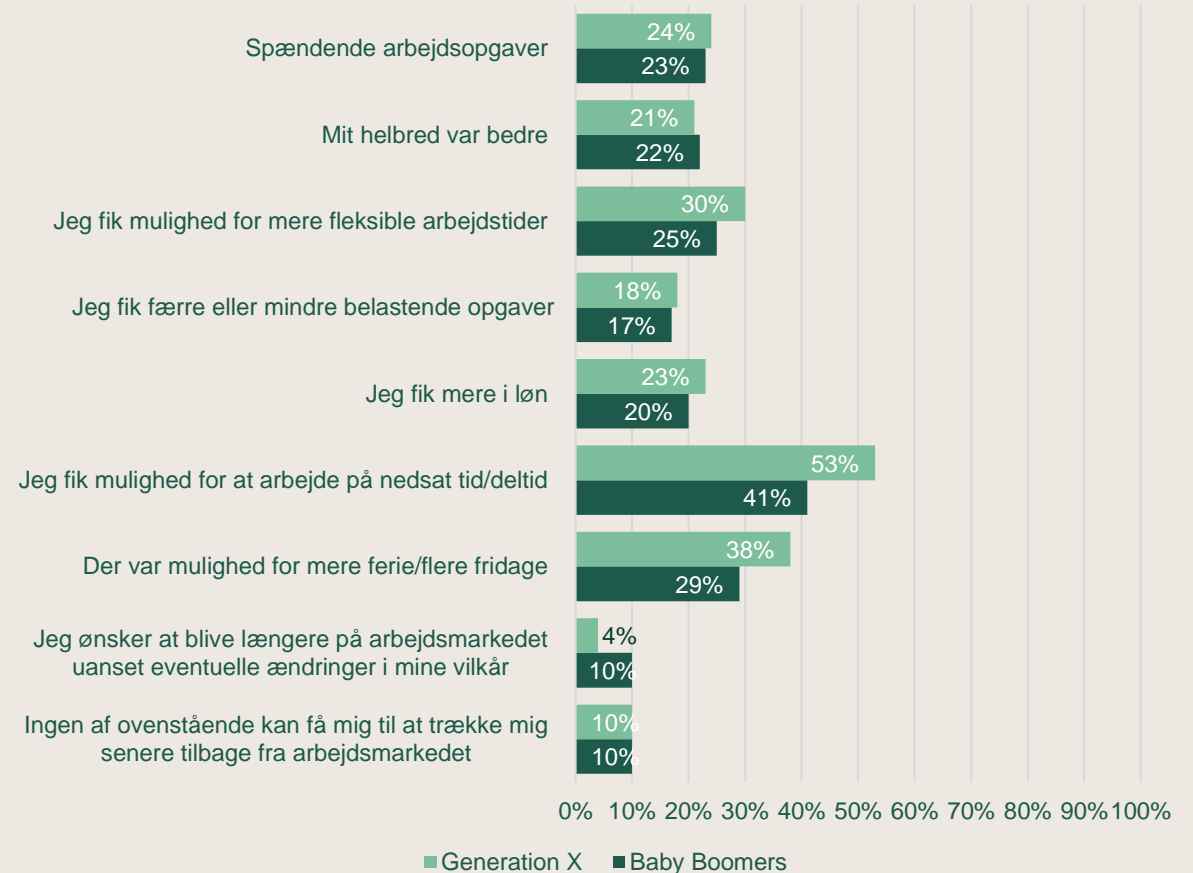
Efter mulighed for færre arbejdstimer og flere fridage vurderer flest, at mulighed for fleksible arbejdstider (30 pct. for Generation X og 25 pct. for Baby Boomers) kunne bidrage til, at de trak sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet. De ældre generationer vægter således højest at have vilkår, som tilgodeser mere fleksibilitet og tid til andet end arbejdet, når det kommer til, hvad der kunne få dem til at blive længere på arbejdsmarkedet.

Udover vilkår som arbejdstimer, fridage og fleksible arbejdstider vægter den ældre generation 'spændende arbejdsopgaver' højt

Det er ikke kun gode vilkår, som har betydning for, hvornår de ældre generationer på det private arbejdsmarked kan se sig selv trække sig fra arbejdsmarkedet. Hele 24 pct. af Generation X og 23 pct. af Baby Boomers vurderer, at det at have spændende arbejdsopgaver kunne bidrage til, at de trak sig senere tilbage fra arbejdsmarkedet. Det er således vigtigt for fastholdelsen af de ældre medarbejdere, at de oplever at have fagligt interessante arbejdsopgaver.

Det er dog stadig vigtigt at huske, at langt størstedelen vægter de gode vilkår højest. Det kan derfor samlet tolkes som, at de ældre generationer ønsker at have spændende arbejdsopgaver, om end det ikke skal gå udover muligheden for mere fritid og fleksibilitet i arbejdslivet.

Hvilke af følgende kunne bidrage til, at du trækker dig senere tilbage fra arbejdsmarkedet?
(Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (973 privatansatte)



*Spørgsmålene vedrørende tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet er kun blevet stillet til respondenter, som er født før 1970. *Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge 'Jeg fik (bedre) mulighed(er) for at efter- eller videreudanne mig', 'Der var mulighed for karriereskift', 'Andet' og 'Ved ikke'. Disse svarkategorier er ikke vist i grafen, da de var de mindst valgte af respondenterne.

Teknologi

Baby Boomers er mest bekymrede for, om de kan følge med de teknologiske udviklinger

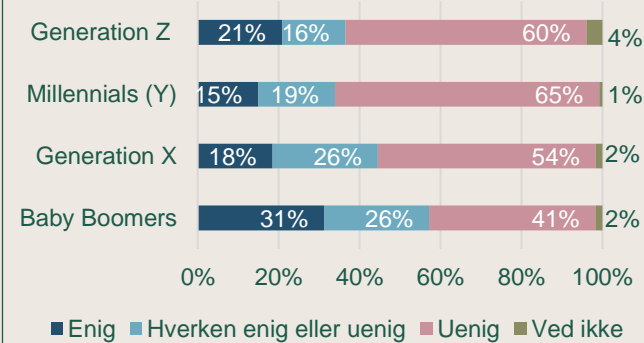
Baby Boomers er i højere grad end de yngre generationer bekymrede for, hvorvidt de kan følge med i de teknologiske udviklinger på arbejdspladsen. Knap en tredjedel (31 pct.) af privatansatte Baby Boomers svarer således, at de er bekymrede for, at de ikke kan følge de teknologiske udviklinger på deres arbejdsplads, og at de dermed bliver mindre attraktive som medarbejdere. Blandt Generation Z og Generation X er det ca. en femtedel, der deler denne bekymring, mens det blandt Generation Y blot er 15 pct.

Bekymringen i forhold til at følge med den teknologiske udvikling er mere udbredt blandt privatansatte end blandt offentligt ansatte. I det offentlige er det blot 9 pct. af Baby Boomers, 20 pct. af Generation X, 17 pct. af Millennials og 13 pct. af Generation Z, som er bekymrede for, hvorvidt de kan følge med de teknologiske udviklinger. Der er dermed langt flere Baby Boomers i det private, som bekymrer sig om at følge med den teknologiske udvikling end i det offentlige.

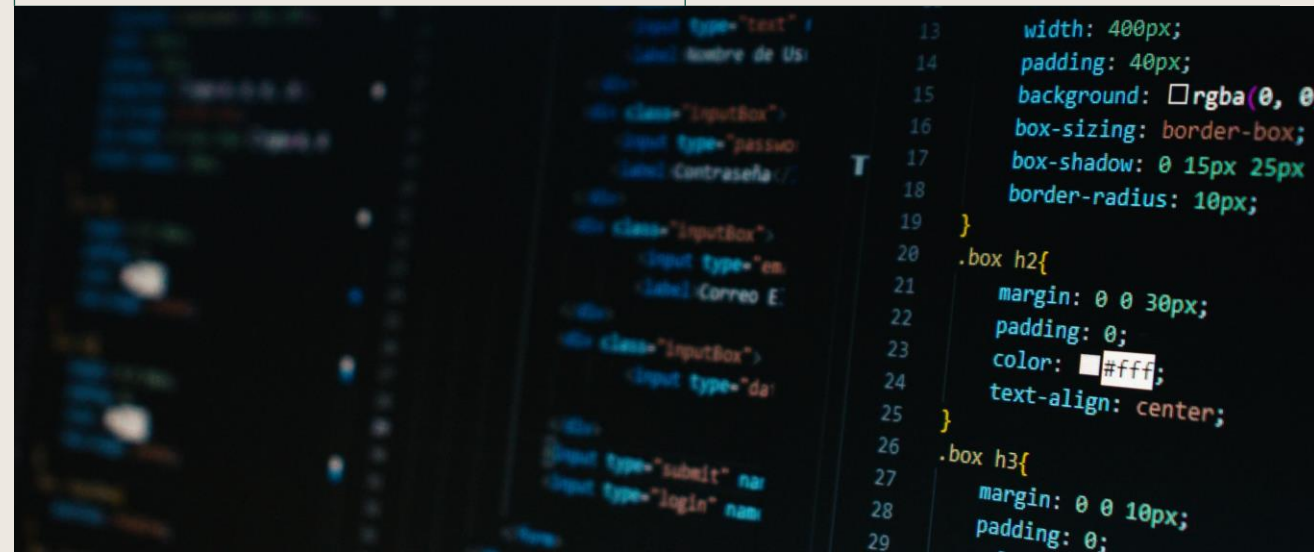
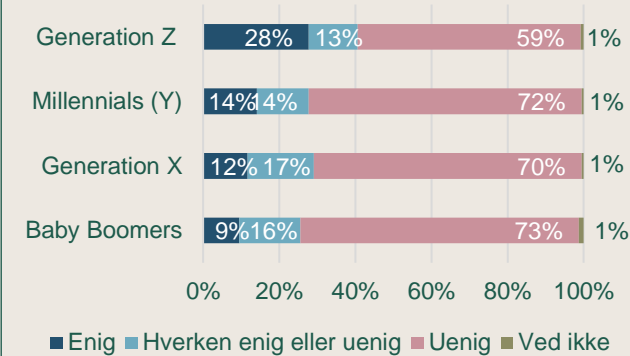
Knap 3 ud af 10 fra Generation Z frygter, at AI nedlægger deres stilling

Hvor bekymringen om, hvorvidt man selv kan følge med den teknologiske udvikling, er mest udbredt blandt de ældre i Baby Boomer-generationen, så er bekymringen om, hvorvidt kunstig intelligens kan føre til nedlæggelse af ens job, mest udbredt blandt de unge i Generation Z. I alle fire generationer svarer flertallet ganske vidst, at de ikke er bekymrede for, at kunstig intelligens vil føre til, at deres stilling nedlægges. Men blandt Generation Z svarer næsten 3 ud af 10 (28 pct.), at det er en bekymring, de har. I de ældre generationer er det en noget mindre udbredt bekymring, og blandt Baby Boomers er det kun hver 10., der bekymrer sig for, hvorvidt kunstig intelligens vil overtage deres job.

Jeg er bekymret for, at jeg ikke kan følge med de teknologiske udviklinger på min arbejdsplads og dermed bliver en mindre attraktiv medarbejder (1194 privatansatte)



Jeg er bekymret for, at kunstig intelligens kan medføre nedlæggelse af min stilling i fremtiden
Andel, som er helt eller overvejende enige (1194 privatansatte)



*På nogle spørgsmål om teknologi har der været en aktivering i spørgeskemaundersøgelsen, så kun personer, som på nuværende tidspunkt bruger kunstig intelligens i deres arbejde eller forventer at tage det i brug inden for de næste 12 måneder, har fået spørgsmålene. N er derfor lavere.

Teknologi

Især de yngre generationer oplever, at kunstig intelligens øger produktiviteten

De privatansatte fra de to yngste generationer - Generation Z og Millennials – oplever i højere grad, at personer, som bruger kunstig intelligens i deres arbejde, er mere produktive end personer, som ikke gør. Lidt under halvdelen (45 pct.) af privatansatte fra Generation Z og Y er således enige i dette udsagn. Til sammenligning mener kun henholdsvis 28 pct. og 29 pct. blandt Generation X og Baby Boomers det samme. De unge anser derfor i højere grad kunstig intelligens som noget, der kan have positiv indflydelse på, hvor effektivt man løser sine arbejdsopgaver, end de ældre.

Alle – men særligt mænd - på det private arbejdsmarked bliver motiverede af, at deres arbejdsplads følger de nyeste teknologiske udviklinger

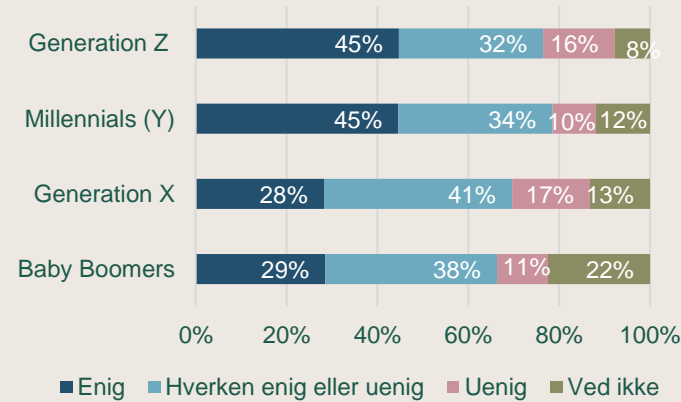
På tværs af generationerne ses en tydelig tendens til, at alle bliver mere motiverede af, at deres arbejdsplads følger de nyeste teknologiske udviklinger. Dog gælder det i særlig grad for mænd, hvor det på tværs af generationerne minimum er 70 pct. af mændene, der har svaret, at de motiveres af, at deres arbejdsplads følger de nyeste teknologiske udviklinger. For kvinderne er det på tværs af generationerne minimum 64 pct., der oplever, at det motiverer dem, at deres arbejdsplads følger de nyeste teknologiske udviklinger.

Særligt privatansatte inden for erhvervsservice i de yngre generationer bliver motiverede af, at deres arbejdsplads følger de nyeste teknologiske udviklinger

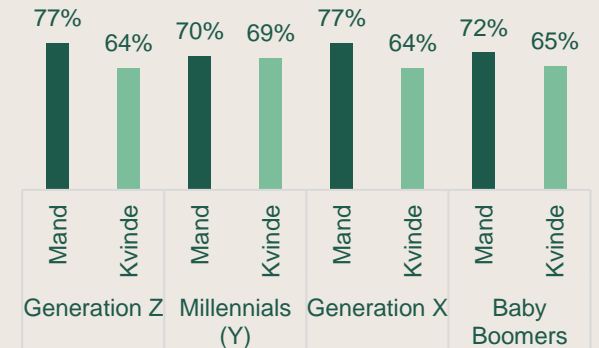
Kigger man på tværs af brancher kan man se, at det særligt er yngre privatansatte inden for erhvervsservice, som bliver motiveret af, at deres arbejdsplads følger de nyeste teknologiske udviklinger. Hele 94 pct. af Generation Z, som er ansat inden for erhvervsservice, og 79 pct. af Millennials inden for erhvervsservice oplever dette. Det kan skyldes, at arbejde inden for erhvervsservicebranchen ofte har kontorarbejde som omdrejningspunkt, hvorfor man som ansat i denne branche vil være vant til at foretage den største del af sit arbejde foran en computer.

45 *På nogle spørgsmål om teknologi har der været en aktivering i spørgeskemaundersøgelsen, så kun personer, som på nuværende tidspunkt bruger kunstig intelligens i deres arbejde eller forventer at tage det i brug inden for de næste 12 måneder, har fået spørgsmålene. N er derfor lavere.

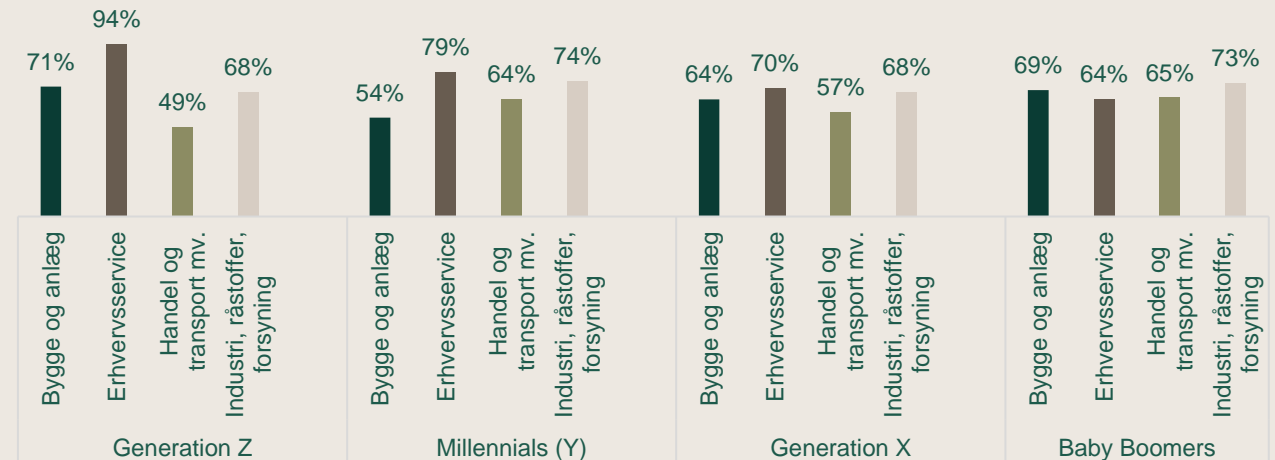
Personer, som benytter kunstig intelligens i deres arbejde, er mere produktive end personer, som ikke gør (1194 privatansatte)



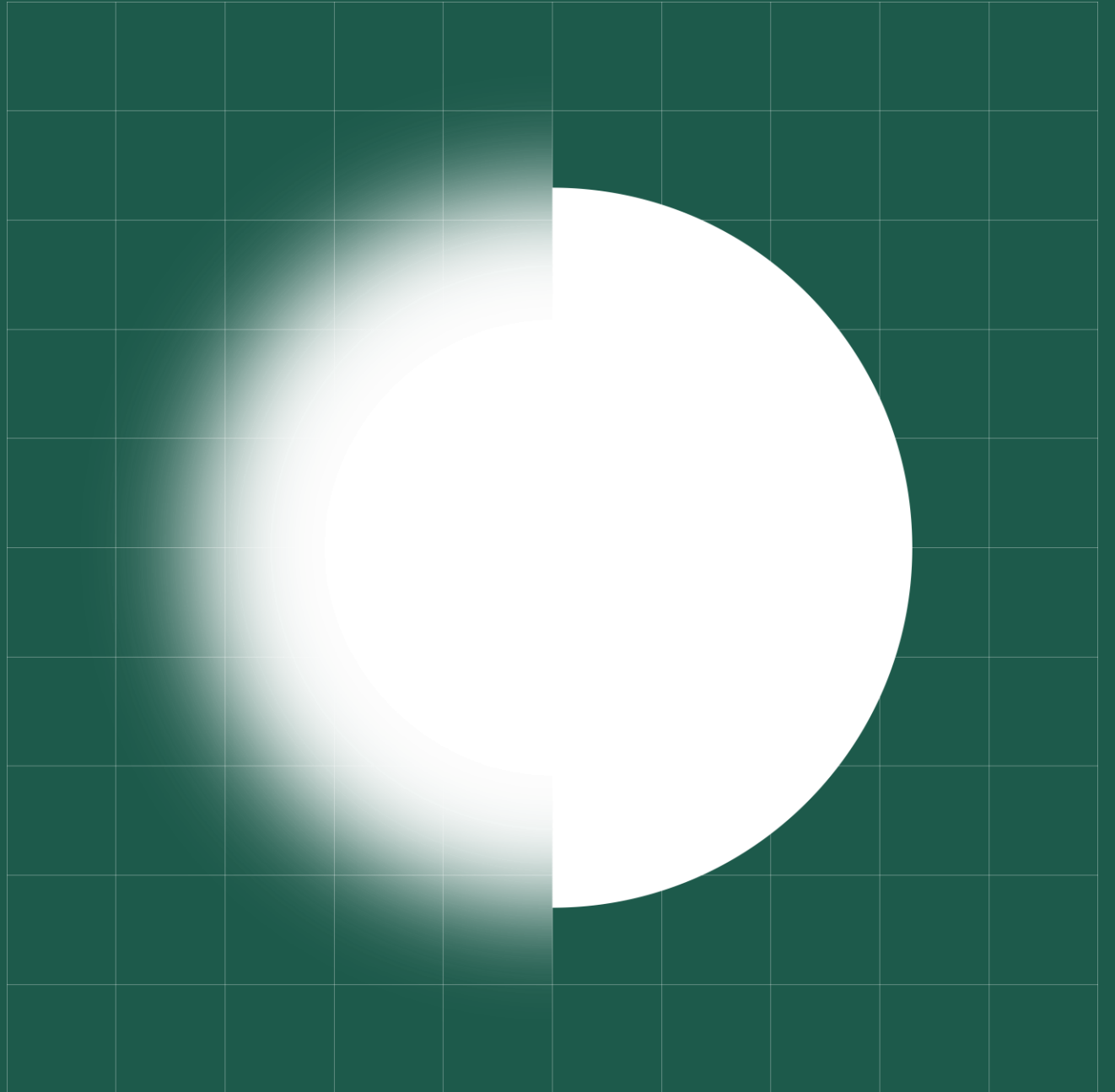
Det motiverer mig, at min arbejdsplads følger de nyeste teknologiske udviklinger
Andel, der er helt eller overvejende enige fordelt på køn (1194 privatansatte)



Det motiverer mig, at min arbejdsplads følger de nyeste teknologiske udviklinger. Andel, der er helt eller overvejende enige, fordelt på branche (585 privatansatte)



Kapitel 3: Ønsker til fremtidens leder?



Kapitlet undersøger

Hvor tæt et forhold ønsker de fire generationer at have til deres leder?

Hvad er god ledelse ifølge privatansatte fra Generation Z, Y, X og Baby Boomers?

Hvilke lederkompetencer og egenskaber lægger privatansatte fra de fire generationer vægt på?

Hvilke forventninger og ønsker har generationerne på det private arbejdsmarked til deres ledere – nu og i fremtiden?

Analysen viser

De klassiske dyder går ikke af mode

Både de ældre og yngre generationer på det private arbejdsmarked efterspørger ledere, der er ansvarlige, anerkendende, empatiske og retfærdige.

De yngre generationer efterspørger i højere grad sociale ledere

Især Generation Z lægger vægt på, at deres leder er samarbejdende, og at lederen skaber gode sociale og faglige rammer for arbejdet.

De ældre generationer efterspørger mere frihed og indflydelse

De ældre generationer – Generation Y, X og Baby Boomer – ønsker i højere grad end Generation Z, at deres ledere giver dem frihed og indflydelse på egne arbejdsopgaver.

De yngre generationer vil gerne kunne tale privat med deres leder

Blandt både Generation Z, Y og X udtrykker et flertal, at det er vigtigt for dem at kunne tale med deres leder om deres privatliv. Baby Boomers ønsker i højere grad at holde arbejdsliv og privatliv adskilt. Derudover mener de yngre generationer i højere grad, at lederen har ansvaret for deres trivsel på arbejdspladsen sammenlignet med de ældre generationer.

Familieliv med småbørn skaber ønske om et tæt forhold til lederen

Når generationerne på det private arbejdsmarked har et ønske om at kunne tale privat med deres leder, kan det bl.a. handle om et ønske om at få hjælp og støtte til at balancere mellem arbejdsliv og familieliv. Privatansatte med hjemmeboende børn har i denne analyse et markant større ønske om at kunne tale privat med deres leder end privatansatte uden børn.

Ønsker til fremtidens leder

Fremtidens leder er

Samarbejdende

Ansvarlig

Anerkendende

Empatisk

Retfærdig

Ledernes egne medlemmer mener, at den vigtigste egenskab i deres lederskab er at *inddrage medarbejdere i beslutninger, der vedrører dem*

65 %

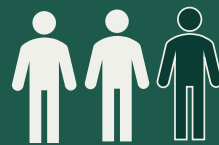


Samarbejdende

38 % Gen



66 % Baby Boomer



Autonomi i opgaveløsningen er vigtigere for de ældre generationer

At en leder giver sine medarbejdere frihed i opgaveløsningen er en vigtig lederegenskab for 66% af Baby Boomers, mens dette gælder for 38% af Generation Z.

Privatansatte er mere "private" end offentligt ansatte

Andel af Millennials, som foretrækker at holde deres privatliv og arbejdsliv adskilt

37 %
Privatansatte

28 %
Offentligt ansatte

Det er vigtigere for privatansatte kvinder end mænd, at deres leder er anerkendende

Gen X
mænd
29 %

Gen X
kvinder
43 %

Blandt den nye generation på det private arbejdsmarked, Gen Z, ønsker flest en *samarbejdende* leder

36 %

Ønsker til fremtidens leder

De fire generationer af privatansatte er enige: Ledere skal være samarbejdende, ansvarlige, anerkendende, empatiske og retfærdige

Privatansatte fra Generation Z, Y, X og Baby Boomers er overordnet set ret enige om, hvilke lederkompetencer der er de vigtigste. På tværs af de fire generationer vægtes det højt, at ledere er: *Samarbejdende, ansvarlige, empatiske, anerkendende og retfærdige.*

Det er især privatansatte fra Generation Z, der lægger vægt på ledernes samarbejdsevner. 36 pct. i Generation Z anser denne kompetence som vigtigst, mens privatansatte Millennials og Baby Boomers især betoner ledernes ansvarlighed (hhv. 34 pct. af Millennials og 32 pct. af Baby Boomers nævner denne kompetence som værende blandt de vigtigste). Den lederkompetence, som flest privatansatte fra Generation X lægger vægt på, er, at ledere er anerkendende (34 pct.).

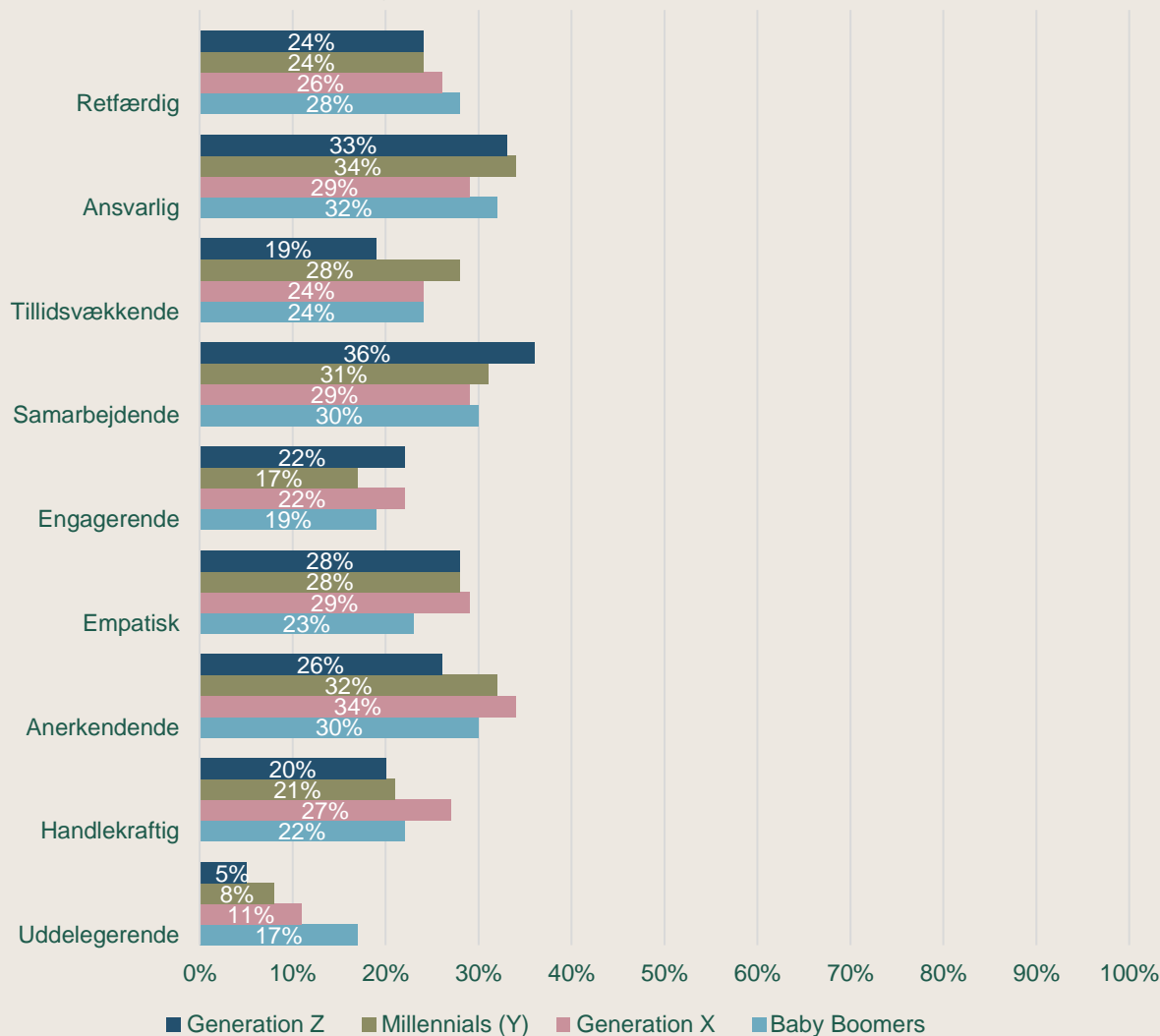
Generationerne har forskellige ønsker til graden af uddelegering

Generationerne på det private arbejdsmarked adskiller sig især fra hinanden, i forhold til hvor meget de lægger vægt på, at en leder er uddelegerende. Privatansatte Baby Boomers er *tre gange så tilbøjelige* som privatansatte fra Generation Z til at lægge vægt på, at en leder er uddelegerende. Det kan dog også tænkes, at det i højere grad afspejler, at Generation Z og Millennials er nyere på arbejdsmarkedet og derfor efterspørger mere støtte og coaching fra deres ledere end Generation X og Baby Boomers, der med mere erfaring måske efterspørger mere autonomi.

Derudover er der også forskel på, hvor store andele af privatansatte fra Generation Z og Millennials der synes, at det at være tillidsvækkende er blandt de vigtigste lederkompetencer. Hvor blot hver femte (19 pct.) fra Generation Z har nævnt det som en vigtig lederkompetence, peger næsten 3 ud af 10 (28 pct.) Millennials på det at være tillidsvækkende som en vigtig lederkompetence.

*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge nysgerrig, forandringsparat, strategisk, robust, ambitiøs, resultatorienteret, innovativ, helhedsorienteret og inspirerende. Disse svarkategorier er ikke vist i grafen, da de var de mindst valgte af respondenterne på tværs af generationer. "Uddelegerende" er også blandt de mindst valgte, men fremgår af grafen grundet den store generationelle forskel.

Hvilke af følgende kompetencer anser du som de vigtigste lederkompetencer?* (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (4019 privatansatte)



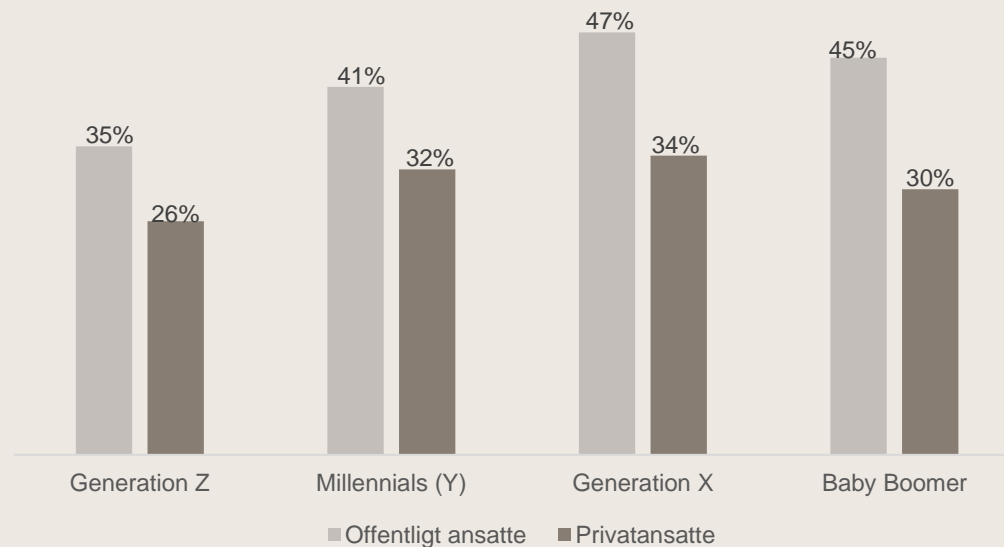
Ønsker til fremtidens leder



De offentligt ansatte vægter i højere grad end privatsatte, at deres leder er anerkendende

Sammenligner vi de privatansatte med de offentligt ansatte, ser vi den største forskel, da offentligt ansatte i højere grad ønsker en anerkendende leder. Konkret angiver 45 pct. af Baby Boomers, 47 pct. af Generation X, 41 pct. af Millennials og 35 pct. af Generation Z i det offentlige, at det er en af de tre vigtigste kompetencer, som en leder bør have.

Hvilke af følgende kompetencer anser du som de vigtigste lederkompetencer? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) - **Anerkendende**. Fordelt på offentligt og privatansatte (4019 privatansatte og 1182 offentligt ansatte)

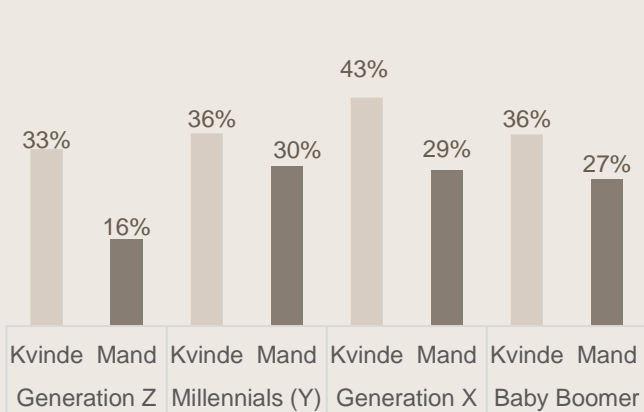


Ønsker til fremtidens leder

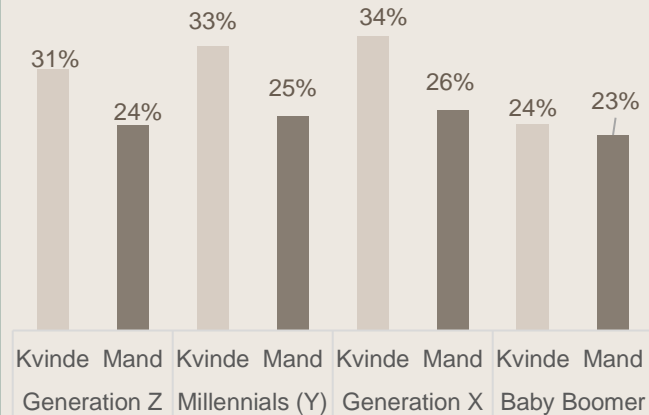
For de privatansatte kvinder er det særligt vigtigt, at lederen er empatisk og anerkendende

På tværs af generationer mener privatansatte kvinder i højere grad end mænd, at en god leder er anerkendende og empatisk. Kun blandt Baby Boomers er der ingen forskel mellem kønnene, i forhold til om man vægter højt, at ens leder er empatisk. Der er derudover ingen fremtrædende kønsmæssige mønstre at finde på de resterende lederkompetencer, som er blevet målt på i analysen*

Hvilke af følgende kompetencer anser du som de vigtigste lederkompetencer? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) – **Anerkendende**. Fordelt på køn (4019 privatansatte)



Hvilke af følgende kompetencer anser du som de vigtigste lederkompetencer? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) – **Empatisk**. Fordelt på køn (4019 privatansatte)



*Udover empatisk og anerkendende var det også muligt at vælge samarbejdende, ansvarlig, retfærdig, tillidsvækkende, engageret, handlekraftig, uddelegerende, nysgerrig, forandringsparat, strategisk, robust, ambitiøs, resultatorienteret, innovativ, helhedsorienteret og inspirerende.



Ønsker til fremtidens leder

Generation Z ønsker ledere, der skaber gode faglige og sociale rammer, og som bidrager til det sociale fællesskab

For den yngste generation på det private arbejdsmarked – Generation Z – er de fire vigtigste egenskaber, som en leder bør have, at vedkommende 1) skaber gode rammer for det faglige miljø og samarbejdet på arbejdspladsen (42 pct.), 2) er motiverende og inspirerende (38 pct.), 3) giver frihed til at løse opgaver på den måde, som medarbejderne finder bedst (38 pct.) og 4) bidrager positivt til det sociale fællesskab (38 pct.). Generation Z er derfor også den generation, som vægter højest, at en leder bidrager til det sociale fællesskab på arbejdspladsen.

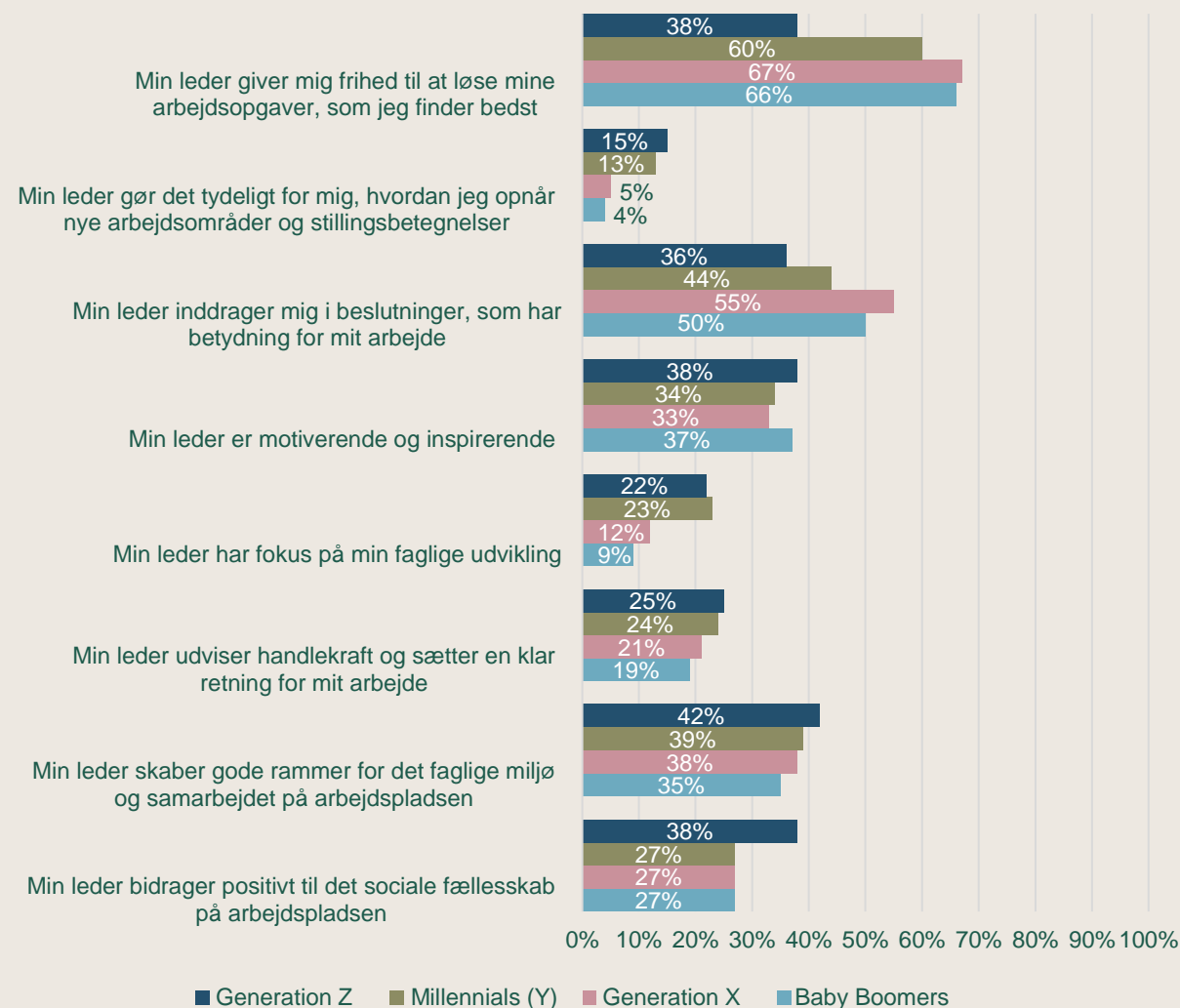
De ældre generationer vil gerne selv bestemme, hvordan de løser deres arbejdsopgaver

På trods af at Generation Z vægter højt at have friheden til at løse egne arbejdsopgaver, som man finder bedst, er dette dog endnu vigtigere for de ældre generationer. Langt over halvdelen af både privatansatte Baby Boomers og Generation X angiver, at de vigtigste egenskaber hos en leder er, at vedkommende giver frihed til at løse egne opgaver og inddrager medarbejdere i beslutninger, som har betydning for deres arbejde. Det hænger med stor sandsynlighed sammen med, at Baby Boomers og Generation X er de to generationer, som har haft flest år på arbejdsmarkedet og derfor, på grund af deres større erfaring, i højere grad oplever selv at kunne kvalificere, hvordan deres arbejdsopgaver bliver løst bedst.

De yngre generationer vil gerne udvikle sig fagligt og avancere

Omvendt vægter de yngre generationer på det private arbejdsmarked i langt højere grad end de ældre fokus på deres faglige udvikling, og at deres leder er tydelig omkring, hvordan man opnår nye arbejdsområder og stillingsbetegnelser. De yngre ønsker derfor ikke at lande i en stilling med få eller ingen udviklings- og avanceringsmuligheder.

Hvilke af følgende egenskaber, synes du, er vigtigst, at din leder har? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (4019 privatansatte)



Ønsker til fremtidens leder

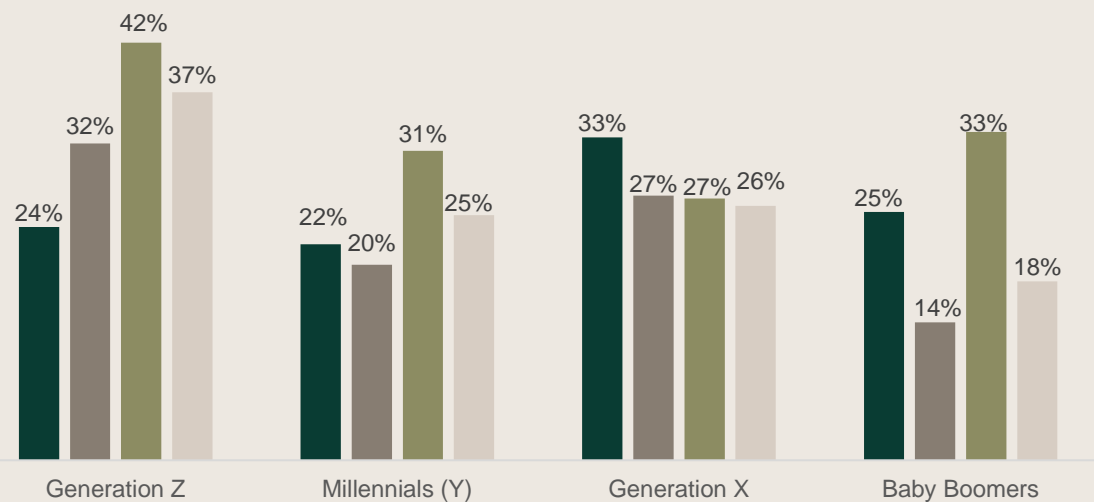
Særligt for Generation Z i handels- og transportbranchen er bidraget til det sociale fællesskab vigtigt

Kigger vi på tværs af brancher, ses der ligeledes en forskel, i forhold til hvorvidt det vurderes vigtigt, at lederen bidrager til det sociale fællesskab. Her angiver særligt privatansatte fra Generation Z, som arbejder inden for handel og transport (42 pct.) og industri, råstoffer og forsyning (37 pct.), at det at kunne understøtte og bidrage til det sociale på arbejdspladsen er en vigtig lederkompetence.

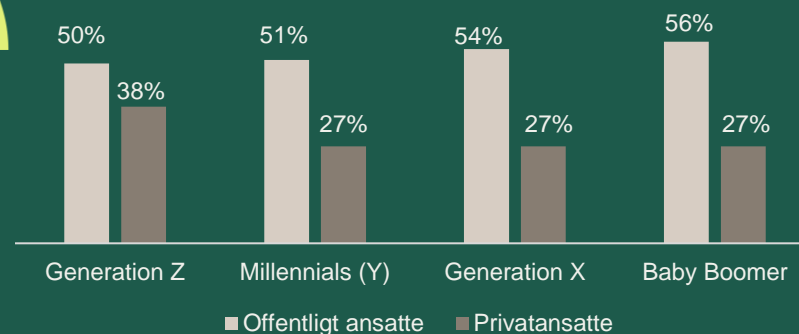
De offentligt ansatte vægter langt højere end de privatansatte lederens evne til at skabe gode rammer for det faglige miljø

Sammenligner man fordelingerne for privatansatte med offentligt ansatte ser vi den største forskel, i forhold til hvorvidt lederen skal skabe gode rammer for det faglige niveau og samarbejdet på arbejdspladsen. På tværs af generationerne scorer denne egenskab betydeligt højere for offentligt ansatte sammenlignet med privatansatte. Konkret angiver 56 pct. af Baby Boomers, 54 pct. af Generation X, 51 pct. af Millennials og 50 pct. af Generation Z i det offentlige, at det er en af de tre vigtigste egenskaber, en leder bør have.

Hvilke af følgende egenskaber, synes du er vigtigst, at din leder har? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) - **Bidrager positivt til det sociale fællesskab.** Fordelt på branche (2197 privatansatte)



Hvilke af følgende egenskaber, synes du er vigtigst, at din leder har? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) - **Skaber gode rammer for det faglige miljø og samarbejdet på arbejdspladsen.** Fordelt på offentligt og privatansatte (4019 privatansatte)



Ønsker til fremtidens leder

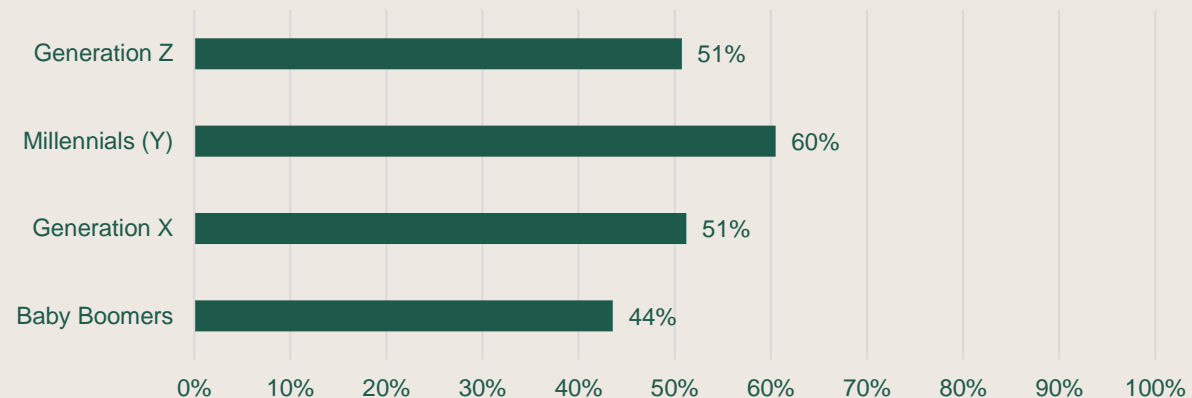
Især de yngre generationer vil gerne kunne tale privat med deres leder

Generationsanalysen tyder på, at der på tværs af generationerne på det private arbejdsmarked er et ønske om at have et tæt og fortroligt forhold til den nærmeste leder. Blandt både Generation Z, Y og X udtrykker et flertal (hhv. 51 pct., 60 pct. og 51 pct.), at det er vigtigt for dem at kunne tale åbent med deres nærmeste leder om deres privatliv. Blandt Baby Boomers er andelen lavere. Her ønsker 44 pct. at kunne tale åbent med deres nærmeste leder om deres privatliv. Der er altså en svag tendens til, at den ældste generation lægger mindre vægt på at have en relation til deres nærmeste leder, der gør, at de også kan tale om private emner. Tilsvarende er Baby Boomers også de mest tilbøjelige til at ønske at holde arbejdsliv og privatliv adskilt.



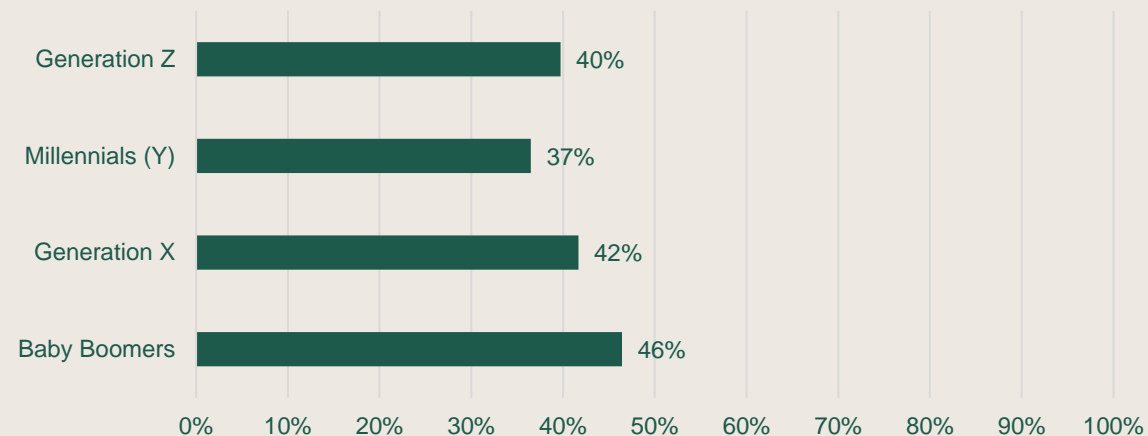
Det er vigtigt for mig, at jeg kan tale åbent med min nærmeste leder om mit privatliv

Andel, som er helt eller overvejende enige (4019 privatansatte)



Jeg foretrækker at holde mit privatliv og mit arbejdsliv adskilt

Andel, som er helt eller overvejende enige (4019 privatansatte)

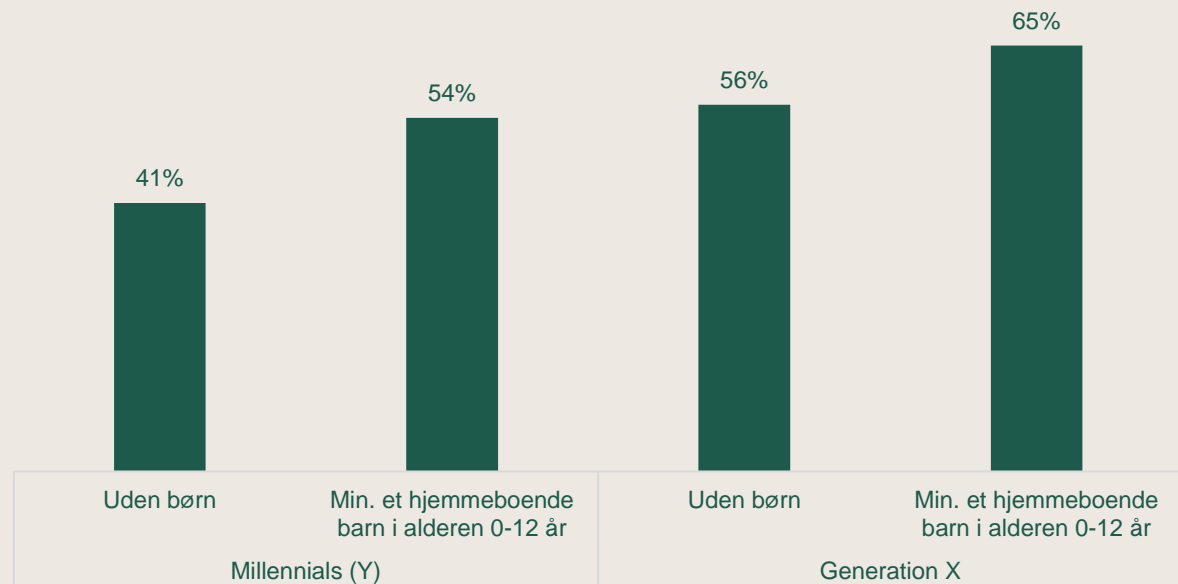


Ønsker til fremtidens leder

Personer med småbørn ønsker et tæt forhold til deres nærmeste leder

En dybere analyse indikerer, at ønsket om at kunne tale privat med sin leder ikke kun er et udtryk for generationelle forskelle. Det kan også handle om at have behov for at være tættere på sin leder for at få hjælp til at balancere arbejdsliv og familieliv. For privatansatte Millennials og privatansatte i Generation X med hjemmeboende børn i alderen 0-12 år svarer hhv. 54 pct. og 65 pct., at det er vigtigt for dem at kunne tale åbent om deres privatliv med deres nærmeste leder. Omvendt svarer kun 41 pct. og 56 pct. af de privatansatte Millennials og i Generation X uden børn, at det er vigtigt for dem at kunne tale åbent med deres nærmeste leder om deres privatliv.

Andel, der er "Helt enige" eller "Overvejende enige" i, at det er vigtigt for dem at kunne tale åbent med deres nærmeste leder om deres privatliv. Fordelt på, hvorvidt man har børn (941 privatansatte)

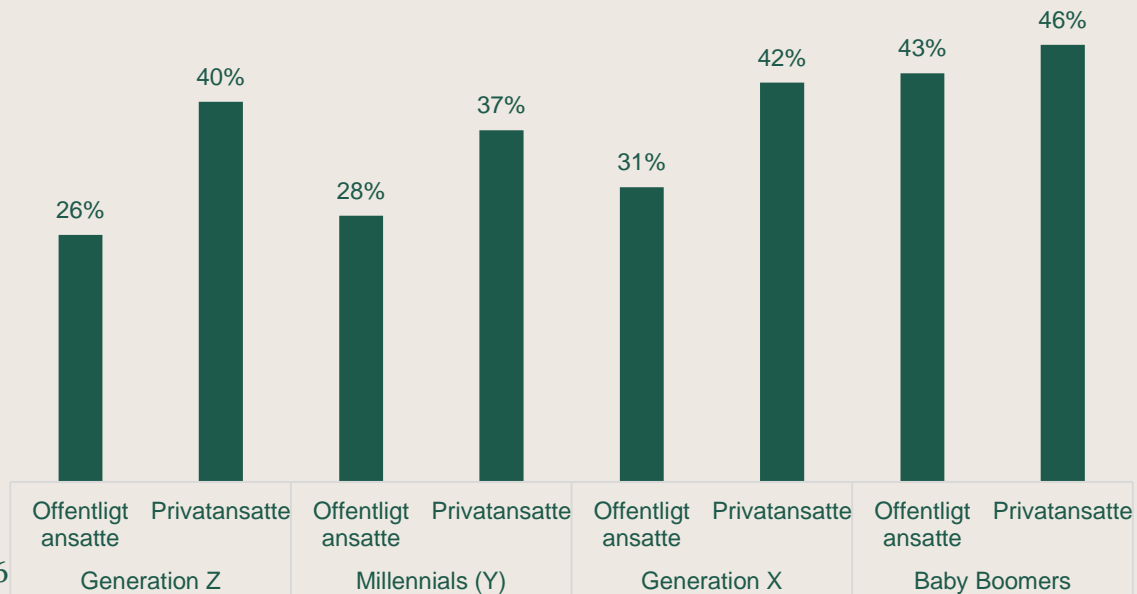


Ønsker til fremtidens leder

Privatansatte er mere "private" end offentligt ansatte

Generationsanalysen viser desuden, at der helt overordnet er forskel på privat- og offentligt ansatte. Privatansatte ønsker i højere grad end offentligt ansatte at holde deres privatliv og arbejdsliv adskilt. Dette gælder på tværs af de fire generationer. Konkret gælder det for offentligt ansatte, at kun 43 pct. af Baby Boomers, 31 pct. af Generation X, 28 pct. af Millennials og 26 pct. af Generation Z foretrækker at holde deres privatliv og arbejdsliv adskilt. Generation Z er derfor også den generation, hvor der er allerstørst forskel mellem de offentligt ansatte og privatansatte, i forhold til hvorvidt man foretrækker at holde sit arbejdsliv og privatliv adskilt.

Andel, der er "Helt enige" eller "Overvejende enige" i, at de foretrækker at holde arbejdsliv og privatliv adskilt. Fordelt på offentligt og privatansatte (4019 privatansatte og 1182 offentligt ansatte)



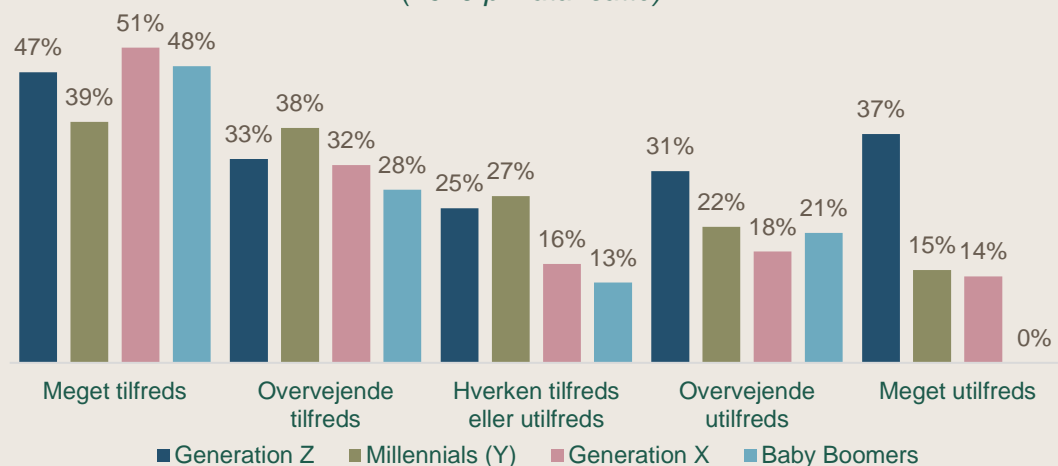
Ønsker til fremtidens leder

De privatansatte, der synes, det er vigtigt at tale åbent med deres nærmeste leder om deres privatliv, er samtidig dem, som er mest tilfredse med deres arbejdsliv

På tværs af generationerne er der en tendens til, at de privatansatte, som oplever, at det er vigtigt at kunne tale åbent om deres privatliv med deres nærmeste leder, samtidig er de mest tilfredse med deres arbejdsliv. Det at kunne tale åbent med sin nærmeste leder om sit privatliv har derfor stor indflydelse på de privatansattes tilfredshed med deres arbejdsplads.

Derudover er det interessant, at der blandt den yngste generation, Generation Z, er en del (37 pct.), som er meget utilfredse med deres arbejdsplads, og som samtidig vægter højt at kunne tale åbent med deres leder om deres privatliv. Det kan indikere, at der er yngre ansatte, som savner større mulighed for at tale åbent med deres ledere om deres privatliv.

Andel, der er "Helt enige" eller "Overvejende enige" i, at det er vigtigt for dem at kunne tale åbent med deres nærmeste leder om deres privatliv. Fordelt på, hvor tilfreds man er med sit arbejde. (4019 privatansatte)



Ønsker til fremtidens leder

De yngre generationer mener i højere grad, at det er lederen, som har ansvaret for deres trivsel på arbejdspladsen end de ældre generationer

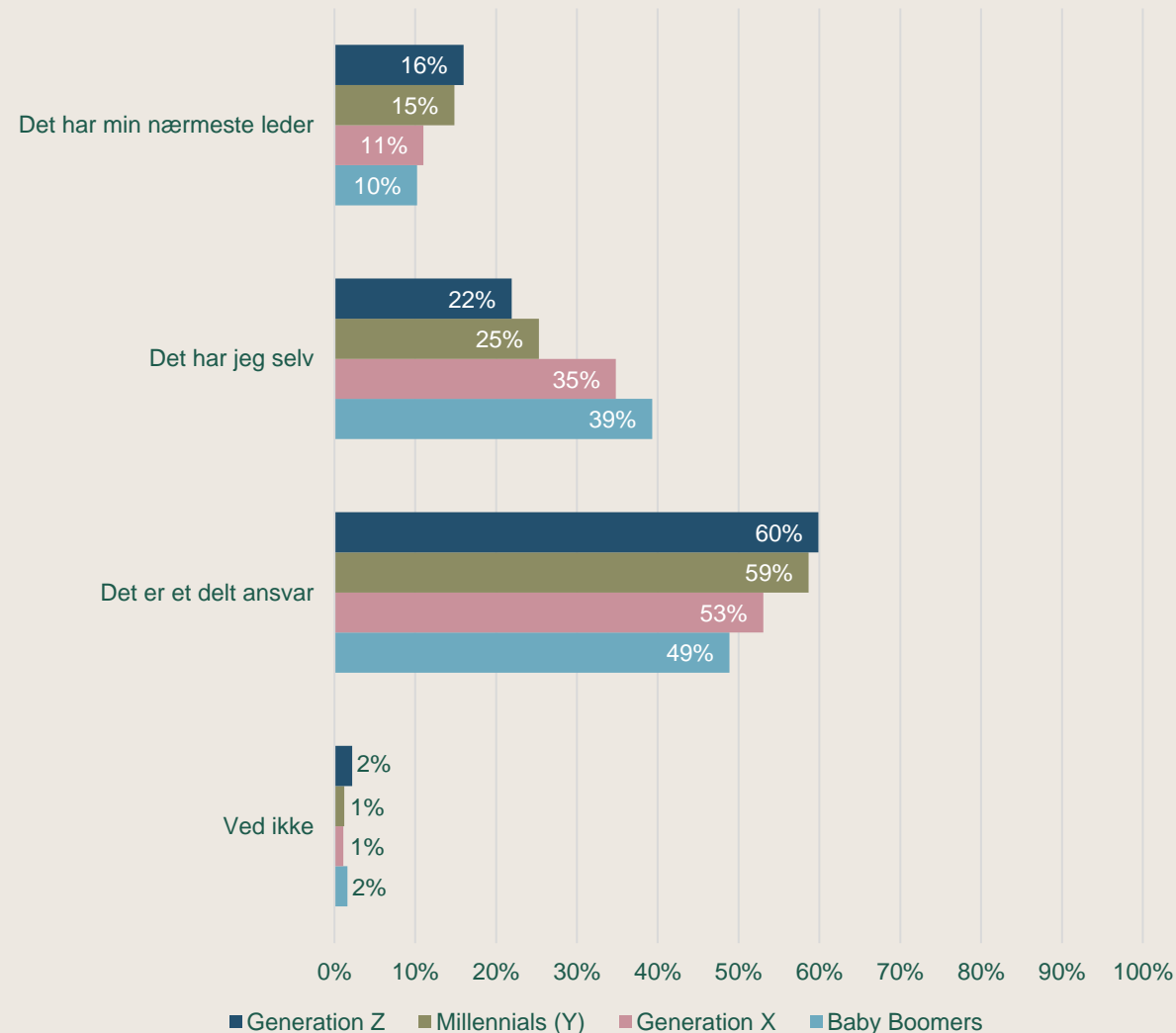
På tværs af generationerne på det private arbejdsmarked mener langt størstedelen, at det er et delt ansvar mellem en selv som medarbejder og ens leder, at man trives på arbejdspladsen. Faktisk mener hele 60 pct. af Generation Z, 59 pct. af Millennials, 53 pct. af Generation X og 49 pct. af Baby Boomers, at det er et delt ansvar mellem dem selv og deres leder at sikre den gode trivsel på arbejdspladsen.

Dog er der samtidig en tydelig tendens til, at de yngre generationer er mere tilbøjelige til at mene, at trivslen på deres arbejdsplads overvejende er deres nærmeste leders ansvar. Konkret oplever 16 pct. af Generation Z, at trivslen på deres arbejdsplads overvejende er deres leders ansvar, mens det omvendt kun gælder for 10 pct. af Baby Boomers. Ligeledes gør det omvendte billede sig gældende, i forhold til hvorvidt generationerne vurderer, at de selv har det overvejende ansvar. Her angiver hele 39 pct. af Baby Boomers, at de overvejende selv har ansvaret for trivslen på deres arbejdsplads. Modsat synes kun 22 pct. af Generation Z, at de selv overvejende har ansvaret for deres egen trivsel på arbejdspladsen.

Der eksisterer derfor en tendens til, at de yngre generationer i højere grad mener, at lederen bærer ansvaret for deres trivsel på arbejdspladsen, mens de ældre generationer i højere grad mener, at det er dem selv, som bærer ansvaret for deres egen trivsel på arbejdspladsen.



Hvem, synes du, overvejende har ansvaret for din trivsel på din arbejdsplads? (3768 privatansatte)



Ønsker til fremtidens leder

Flest i de yngste generationer forventer at have en lederstilling om fem år

13 pct. af de privatansatte i Generation Z og 20 pct. af de privatansatte Millennials ser sig selv have en lederstilling om fem år. Omvendt forventer kun 10 pct. af Generation X og 4 pct. af Baby Boomers dette. Der er derfor en tendens til, at de yngste generationer på det private arbejdsmarked, herunder særligt Millennials, forventer at have en lederstilling inden for den nærmeste fremtid. Det kan forklares med, at Millennials typisk har overstået de første år på arbejdsmarkedet, og måske endda også allerede har opnået nye stillingsbetegnelser og fået mere fagligt ansvar, hvorfor en lederstilling kan være et naturligt næste skridt. Omvendt vil flere af de privatansatte i Generation Z stadig være i de tidlige år af deres karriere, hvorfor de i lavere grad kan være tilbøjelige til at se sig selv have en lederstilling om fem år.

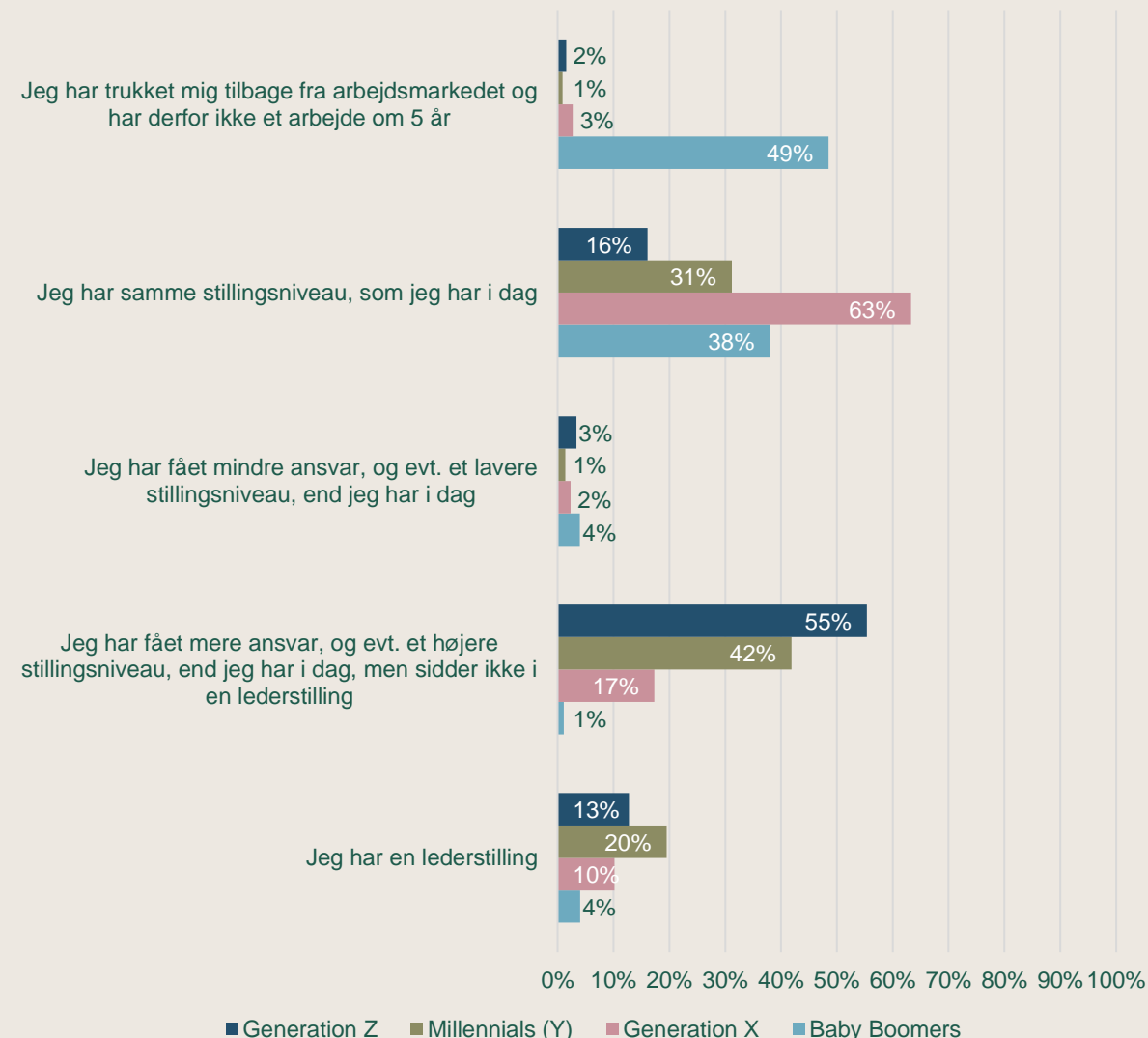
På trods af at hverken størstedelen af Generation Z eller Millennials ser sig selv have en lederstilling om fem år, vurderer størstedelen i begge generationer dog, at de vil have fået mere ansvar, og evt. et højere stillingsniveau, om 5 år. Dette gælder for 55 pct. af Generation Z og 42 pct. af Millennials. Mere ansvar og et højere stillingsniveau kan være vejen mod en lederstilling, og det kan derfor også betyde, at nogle af disse privatansatte forventer at få en lederstilling i fremtiden – dog er denne fremtidsudsigt længere ude i fremtiden end blot fem år.

De ældste generationer forventer at have samme stillingsniveau om 5 år eller at have trukket sig fra arbejdsmarkedet

Størstedelen af de privatansatte i Generation X (63 pct.) ser sig selv have samme stillingsniveau, som de har i dag, om fem år. Denne generation oplever således at have opnået det stillingsniveau, som enten har været deres ønskede stillingsniveau eller det stillingsniveau, der har været muligt for dem at opnå.

For den ældste generation, Baby Boomers, angiver størstedelen, at de forventer at have trukket sig fra arbejdsmarkedet om fem år. Det hænger fint sammen med, at mange Baby Boomers enten allerede har ramt eller vil ramme pensionsalderen inden for de næste fem år.

Hvor ser du dig selv om 5 år ift. din beskæftigelse? (4019 privatansatte)



Ønsker til fremtidens leder

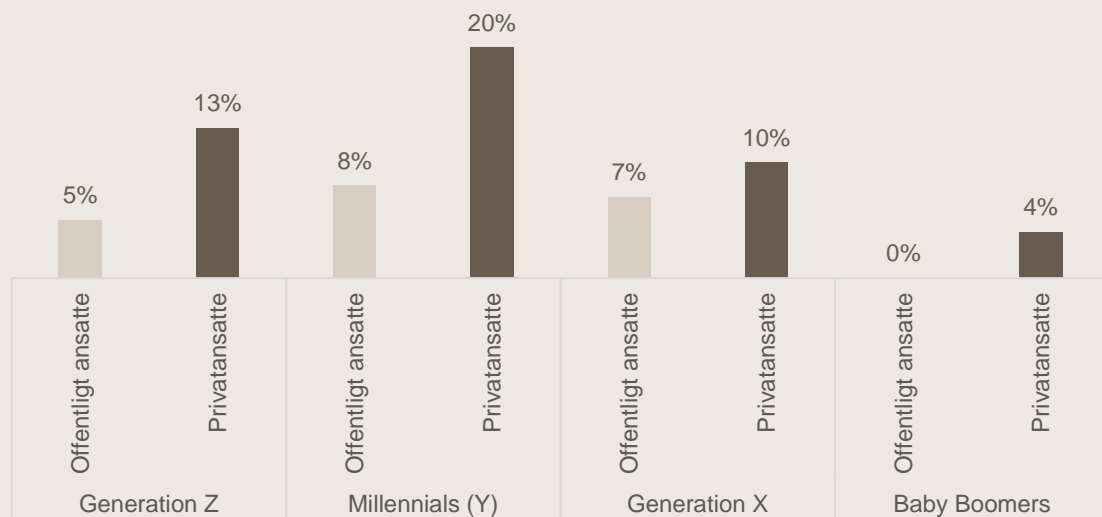
Privatansatte er mere tilbøjelige til at se sig selv være ledere inden for de næste fem år end offentligt ansatte

På tværs af generationerne er der en tendens til, at de privatansatte i højere grad ser sig selv i en lederstilling om fem år sammenlignet med de offentligt ansatte. Blandt de yngste generationer, Generation Z og Millennials, ses det, at kun 5 pct. af de offentligt ansatte i Generation Z ser sig selv have en lederstilling om fem år, mens det gælder for 8 pct. af offentligt ansatte Millennials. Der er derfor en stor forskel mellem offentligt og privatansatte, i forhold til hvorvidt de ser sig selv i en lederstilling om fem år.

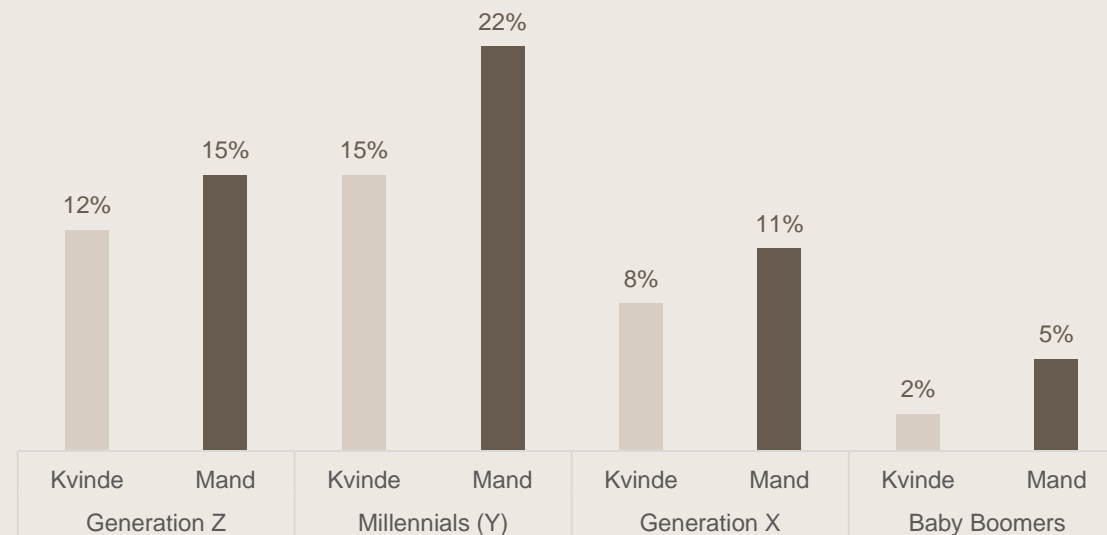
Mænd er en smule mere tilbøjelige til at se sig selv være ledere inden for de næste fem år sammenlignet med kvinder

Flere mænd angiver på tværs af generationerne på det private arbejdsmarked, at de ser sig selv have en lederstilling om fem år sammenlignet med de privatansatte kvinder. Kønsforskellen er dog minimal i den yngste generation, Generation Z, hvor henholdsvis 12 pct. af kvinderne og 15 pct. af mændene ser sig selv have en lederstilling om fem år. I forhold til Millennials er kønsforskellen en smule større. Her vurderer 15 pct. af kvinderne og 22 pct. af mændene, at de har en lederstilling om fem år.

Andel, der har angivet, at de ser sig selv have en lederstilling om 5 år.
Fordelt på offentligt og privatansatte (4019 privatansatte og 1182 offentligt ansatte)



Andel, der har angivet, at de ser sig selv have en lederstilling om 5 år.
Fordelt på køn (4019 privatansatte)



Ønsker til fremtidens leder – hvad siger lederne selv?

Lederne selv anser det at være anerkendende som den vigtigste lederkompetence

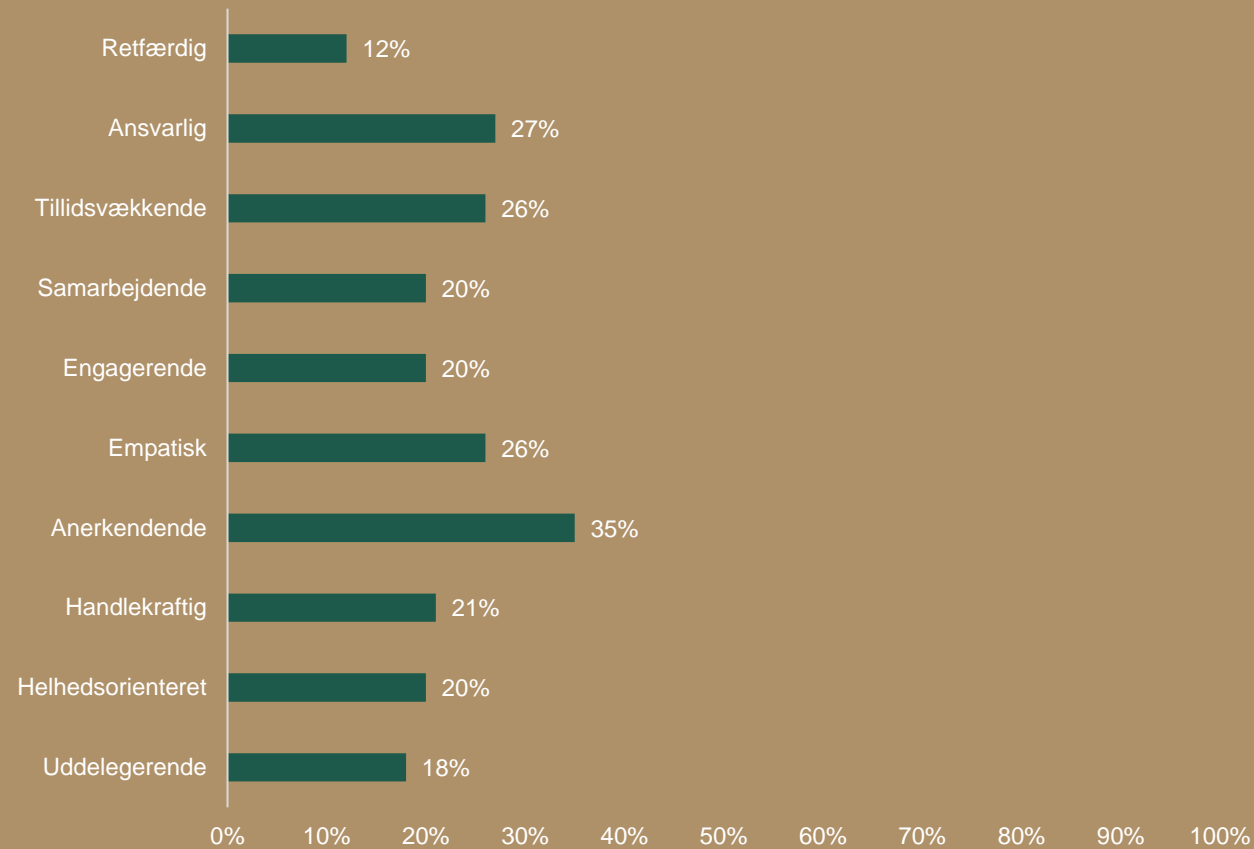
Lidt over en tredjedel af lederne anser det at være anerkendende som en af de vigtigste lederkompetencer (35 pct.). Lederne vægter desuden ansvarlighed højt (27 pct.), samt at være tillidsvækkende (26 pct.) og empatisk (26 pct.). Ledernes egne opfattelser af, hvad der gør en god leder, hænger derfor godt sammen med de kompetencer, som befolkningen ønsker, at deres leder skal have.

Derudover er det særligt kvindelige ledere, som vægter det at være anerkendende højt. Faktisk er den største kønsmæssige forskel blandt lederne, at hele 41 pct. af de kvindelige ledere vurderer det at være anerkendende som en af de tre vigtigste lederkompetencer mod kun 31 pct. af de mandlige ledere.

For lederne er det at være en retfærdig og samarbejdende leder dog mindre vigtigt sammenlignet med medarbejdernes ønsker. Konkret ønsker ca. hver fjerde privatansatte, på tværs af generationerne, at deres leder er retfærdig. Omvendt vurderer kun 12 pct. af lederne selv, at det at være retfærdig er en af de tre vigtigste lederkompetencer. Det samme gør sig gældende i forhold til det at være samarbejdende, hvor ca. hver tredje privatansatte ønsker sig en samarbejdende leder, mens det at være samarbejdende kun vurderes som en af de vigtigste lederkompetencer blandt 20 pct. af lederne.

Endelig betyder lederens branche også noget for, hvor højt man vægter det at være empatisk. Ledere inden for erhvervsservice er dem, som vægter empati højest (31 pct.). Omvendt er det ledere inden for bygge- og anlægsbranchen, som vægter empati lavest (21 pct.). Til gengæld vægter ledere inden for bygge- og anlægsbranchen det at være ansvarlig (34 pct.) højere end ledere i andre brancher.

Hvilke af følgende kompetencer anser du som de vigtigste lederkompetencer?* (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (4404 af Ledernes medlemmer)



*Udover de viste svarmuligheder i grafen var det også muligt at vælge nysgerrig, forandringsparat, strategisk, robust, ambitiøs, resultatorienteret, innovativ og inspirerende. Disse svarkategorier er ikke vist i grafen, da de var de mindst valgte af respondenterne på tværs af generationer. "Uddelegerende" er også blandt de mindst valgte, men fremgår af grafen grundet den store generationelle forskel.

Ønsker til fremtidens leder – hvad siger lederne selv?

Ledere vægter inddragelse, samt det at være motiverende og inspirerende, højest i deres lederskab

Når ledere spørges til, hvilke egenskaber de vægter højest i deres lederskab, svarer størstedelen (65 pct.) det at inddrage medarbejdere i beslutninger, som har betydning for deres arbejde. Derefter har lederne næstmest fokus på at være motiverende og inspirerende (56 pct.) og endelig at skabe gode rammer for det faglige miljø og samarbejdet (54 pct.). De egenskaber, som lederne vægter højt i deres lederskab, flugter derfor også langt hen ad vejen med de egenskaber, som de yngre generationer ønsker, at deres leder skal have.

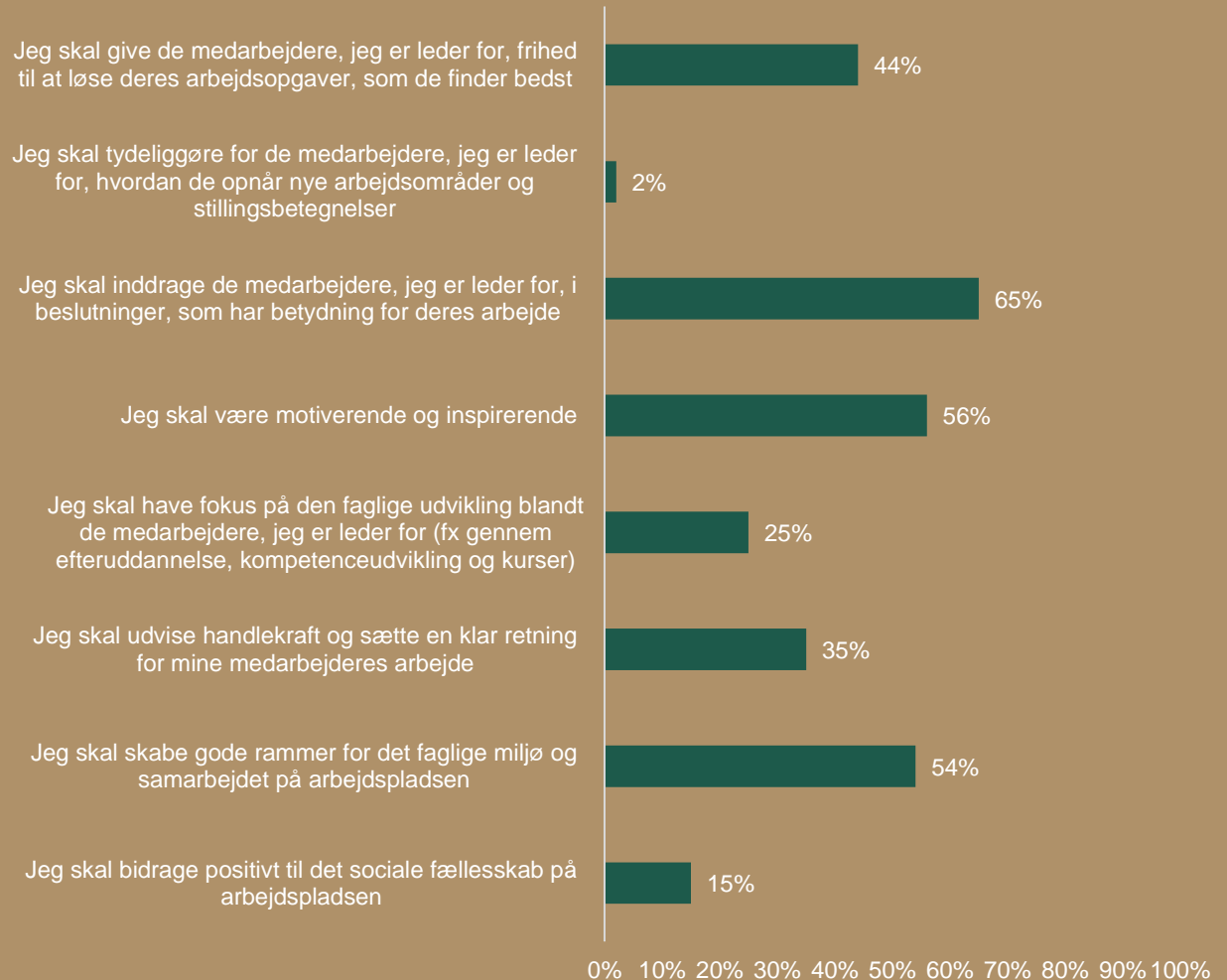
For de yngre generationer er tydelighed omkring, hvordan man opnår nye arbejdsområder og stillingsbetegnelser (15 pct. for Generation Z og 13 pct. for Millennials) og det at have en social leder (38 pct. for Generation Z og 27 pct. for Millennials) dog også vigtigt. Modsat vægter ledere i dag i mindre grad disse to egenskaber højt. Konkret har kun 2 pct. af lederne angivet, at det er en af deres vigtigste egenskaber som leder at tydeliggøre, hvordan man opnår nye arbejdsområder og stillingsbetegnelser. Når det kommer til den sociale leder, har kun 15 pct. af lederne angivet det at bidrage positivt til det sociale fællesskab på arbejdspladsen som en af de vigtigste egenskaber i deres lederskab.

Kvindelige ledere har et større fokus på medarbejderes faglige udvikling end mandlige ledere

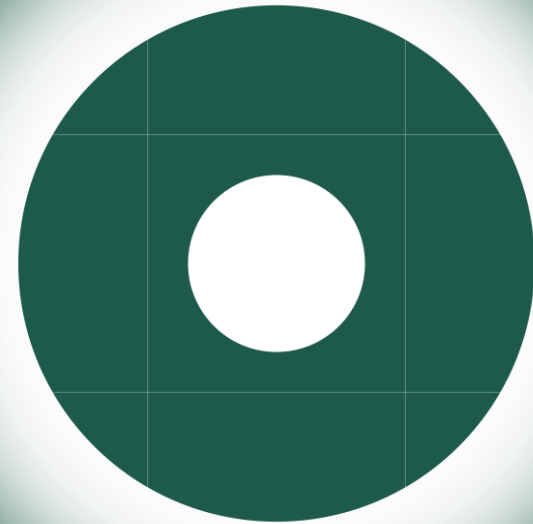
Den største **kønsmæssige** forskel blandt lederne er, at kvindelige ledere (60 pct.) **vægter højere** end mandlige ledere (50 pct.) at have fokus på den faglige udvikling hos medarbejderne.

Branchemæssigt er den største forskel blandt lederne, at ledere inden for erhvervs- og vidensservice (59 pct.) vægter den faglige udvikling langt **højere** end ledere inden for bygge- og anlægsbranchen (42 pct.).

Hvilke af følgende egenskaber, synes du, er vigtigst, at du udviser i dit lederskab? (Det er muligt at vælge op til 3 svarmuligheder) (4404 af Ledernes medlemmer)



Metodebilag



Generationsanalysens metode

Evalueringens datakilder

Generationsanalysen baserer sig på en omfattende *spørgeskemaundersøgelse* baseret på et elektronisk spørgeskemapanel. Til analysen er der indsamlet en stikprøve med 4019 besvarelser fra et nationalt repræsentativt udsnit af danskere over 18 år med ansættelse i den private sektor. Undersøgelsen inkluderer alle med en ansættelse på det private arbejdsmarked, dvs. både fuldtids- og deltidsansatte med videre.

For at sikre et sammenligningsgrundlag er der til analysen desuden indsamlet:

- En stikprøve med 1182 besvarelser fra et nationalt repræsentativt udsnit af danskere med ansættelse i den offentlige sektor.
- 4404 besvarelser fra Ledernes egne medlemmer.

Stikprøve og statistisk usikkerhed

Selvom undersøgelsen er omfattende og stor med mange besvarelser er der som skrevet tale om en stikprøve af borgere i arbejde i Danmark. Derfor er resultaterne også forbundet med en vis usikkerhed. De procentsatser, der er angivet i rapporten, er vægtede resultater i stikprøven af deltagende respondenter, og de udgør estimater på forholdene i den samlede population af personer på det danske arbejdsmarked i hhv. den private og offentlige sektor. Den statistiske usikkerhed forbundet med resultaterne afhænger af stikprøvens størrelse samt variationen i respondenternes svar. Det høje antal besvarelser i undersøgelsen betyder dog, at den maksimale usikkerhed for de estimerede værdier er beskeden. På baggrund af et forsigtighedsprincip er der gennemført signifikanstest for samtlige sammenhænge præsenteret i analysen for yderligere at sikre robustheden af analysens resultater.

Repræsentativitet og vægtning af data

Gennem kvotestyring af dataindsamlingen og efterfølgende vejning er stikprøvens repræsentativitet sikret på følgende parametre inden for hhv. den private og offentlige sektor: Køn, alder, bopæl efter region, branchetilknytning (DST11). At stikprøven er vægtet betyder fx, at hvis der andelsmæssigt er færre mænd i stikprøven sammenholdt med den samlede population af personer på det danske arbejdsmarked, så tillægges disse en større værdi, og omvendt for kvinder. Vægtene er maksimalt på 2,86 for den primære stikprøve af personer ansat i den private sektor og 3,26 for personer ansat i den offentlige sektor.

Statistisk kontrol

For at blive klogere på fremtidens arbejdsliv er der i denne rapport udført en lang række regressionsanalyser, som undersøger sammenhængen mellem de fire generationer i befolkningen og de holdninger, som stikprøven er blevet spurgt til i undersøgelsen. Den multiple regressionsanalyses styrke er, at den kan identificere, hvilke faktorer, fx generation, der bidrager til at forklare variation i en anden faktor, om denne sammenhæng er positiv eller negativ, og hvor stor denne indflydelse er adskilt fra andre forklarende faktorer. I gennemførelsen af disse analyser er der først opstillet en teoretisk og erfaringsbaseret liste over faktorer, der eventuelt kan forventes at have betydning på tværs af undersøgelsens spørgsmål. Herefter er der sket en gradvis frasortering af faktorer på baggrund af deres forklaringskraft og sammenhæng med de øvrige faktorer. I den endelige model er forklaringskraften af generationer og livsfase således undersøgt adskilt fra køn, beskæftigelsestype, fuldtids- eller deltidsansættelse, ansættelse i fast eller midlertidigt stilling, størrelsen af den by man er bosat i, branchetilknytning samt højst gennemførte uddannelsesniveauer.

Kontakt



Rapporten er udarbejdet af Moos-Bjerre A/S
Telefon: 3311 1101

Kronprinsessegade 54A, 3., 1306 København K

2024

Henvendelser angående rapporten kan rettes til:

Jesper Melgaard, Pressechef i Lederne
Telefon: 2769 4569
E-mail: jem@lho.dk

Mille Urioste, Seniorkonsulent i Moos-Bjerre A/S
Telefon: 2074 5114
E-mail: miu@moos-bjerre.dk

Billederne i rapporten er fra Ledernes eget billedkatalog, mens de resterende billeder er hentet fra pexels.com & GettyImages.

Der kan frit citeres fra analysen med tydelig henvisning til: 'Generationsanalysen 2024 - udarbejdet af Moos-Bjerre for Lederne'.