

Attraktive arbejdspladser

En vidensopsamling



Attraktive arbejdspladser – En vidensopsamling

© VIVE og forfatterne, 2025

e-ISBN: 978-87-7582-485-4

Arkivfoto: Mathilde Bech; Ricky John Molloy/VIVE

Projekt: 303133

Finansiering: Arbejdstilsynet

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Det danske arbejdsmarked står over for store udfordringer med mangel på arbejdskraft og ændrede forventninger til arbejdslivet. Det er derfor afgørende at forstå, hvad der skaber attraktive arbejdspladser – ikke blot for at tiltrække og tilknytte medarbejdere, men også for at fremme arbejdsglæde, produktivitet og kvalitet. Desuden er arbejdsmarkedet i stadig forandring, og arbejdsmiljøindsatsen skal tilpasse sig udviklingen, hvorfor Arbejdstilsynet ønsker mere viden om, hvad der har betydning for det gode arbejdsliv. Dette er baggrunden for denne vidensopsamling.

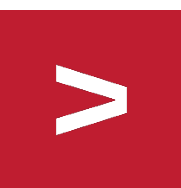
Vidensopsamlingen identificerer 15 faktorer, der ifølge litteraturen har betydning for, om arbejdspladser er attraktive. Vidensopsamlingen er igangsat af Arbejdstilsynet som et led i deres ønske om at styrke sin evidensbaserede indsats med praksisnære anbefalinger om gode arbejdsliv og herunder attraktive arbejdspladser.

Rapporten er udarbejdet af seniorforsker Bente Bjørnholt, videnskabelig assistent Sine Munk Jensen og seniorforsker Niels Bjørn Grund Petersen. Rapporten har været i eksternt review og er blevet kvalitetssikret af en forsker og en praktiker på feltet.

Vi takker for værdifulde kommentarer fra Arbejdstilsynet samt et godt samarbejde.

Ulrik Hvidman

Forsknings- og analysechef for VIVE Styling og økonomi



Indholdsfortegnelse

Hovedresultater	6
Afrapportering	11
1 Indledning	12
1.1 Formål og undersøgelsesspørgsmål	12
1.2 Hvad er attraktive arbejdspladser?	13
1.3 Metode, datagrundlag og analysestrategi	17
1.4 Læsevejledning	18
2 Betydningsfulde faktorer for attraktive arbejdspladser	19
2.1 Faktor 1: Arbejdspladsens omdømme	19
2.2 Faktor 2: Ansættelsesprocesser	20
2.3 Faktor 3: Arbejdspladsens værdier	21
2.4 Faktor 4: Arbejdstid og -betingelser	22
2.5 Faktor 5: Fysiske rammer og indretning	24
2.6 Faktor 6: Løn, jobsikkerhed og goder	24
2.7 Faktor 7: Arbejdsopgaver	26
2.8 Faktor 8: Organisationskarakteristika og organisering af arbejdet	27
2.9 Faktor 9: Teknologi og innovation	29
2.10 Faktor 10: Ledelse	29
2.11 Faktor 11: Medarbejderudvikling	30
2.12 Faktor 12: Lav medarbejderomsætning	31
2.13 Faktor 13: Fællesskab og relationer på arbejdspladsen	32
2.14 Faktor 14: Onboarding	32
2.15 Faktor 15: Psykologiske arbejdsforhold	33
2.16 Betingende faktorer på mikro-, meso- og makroniveau	35
3 Litteraturhuller	38
3.1 Manglende viden om branche- og professionsforskelle	38
3.2 Behov for metodisk robuste studier	39

3.3	Behov for oversættelse af teori til praksis	40
	Dokumentation	41
4	Undersøgelsesspørgsmål, design og metode	42
4.1	Formål, undersøgelsesspørgsmål og design	42
4.2	Litteratursøgning	43
4.3	Analysestrategi	48
5	Karakteristika ved den analyserede litteratur om attraktive arbejdspladser	49
5.1	Teksttyper og forskningsdesign	49
5.2	Empirisk tid og sted	51
5.3	Brancher og professioner	54
	Litteratur	58

Hovedresultater

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



Attraktive arbejdspladser

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

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

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

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

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

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

Overblik over de 15 faktorer med betydning for attraktive arbejdspladser

De 15 faktorer af betydning for attraktive arbejdspladser



Kilde: VIVE.

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

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

Spændende arbejdsopgaver er centrale for at tiltrække og tilknytte medarbejdere

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

Udviklingsmuligheder øger arbejdspladsens tiltrækning

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

Fleksibilitet er efterspurgt – men skal tilpasses kontekst og behov

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

Tryghed, fællesskab og rolleklarhed kan styrke tilknytningen

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

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

Gode fysiske rammer fremme attraktiviteten – særligt i nogle brancher

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

Løn, ledelse og organisering har fortsat stor betydning

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

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

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

Rekruttering og onboarding påvirker både tiltrækning og tilknytning

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

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

Værdier, omdømme og lav medarbejderomsætning kan skabe langsigtet attraktivitet

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

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

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

Fakta om undersøgelsen

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

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

Undersøgelsens anden del går mere i dybden med udvalgte faktorer.

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

Læs mere om rapportens metode i Kapitel 4.

> **Afrapportering**

1 Indledning

Det danske arbejdsmarked står over for store udfordringer. Manglen på kvalificeret arbejdskraft, især i velfærdssektoren, vokser i takt med en aldrende befolkning og færre hænder til at levere ydelserne (Larsen & Jakobsen, 2022). Samtidig ændres medarbejdernes forventninger til arbejdslivet – nye generationer efterspørger fleksibilitet, mening og trivsel, mens mange seniorer forlader arbejdsmarkedet før tid, hvis arbejdsvilkårene ikke er attraktive (PFA, 2025; Tufte & Borg, 2007).

I denne virkelighed er det afgørende at forstå, hvad der gør en arbejdsplads attraktiv, og det er vigtigt, at arbejdsmiljøindsatser tilpasser sig disse forandringer. Dette er nødvendigt for både at tiltrække nye medarbejdere og tilknytte eksisterende. Forskningen viser, at attraktive arbejdspladser ikke blot kan tiltrække de bedste kandidater – de kan også øge medarbejdernes loyalitet til arbejdspladsen, reducere udgifter til rekruttering og oplæring og fremme både arbejdsglæde, produktivitet og kvalitet i arbejdet (De Neve et al., 2024; Judge et al., 1998; Lottrup et al., 2015; Pahuus, 2009; Zhu, 2012). Attraktive arbejdspladser er tæt koblet med sunde og sikre arbejdspladser og gode arbejdsliv, bl.a. i form af højere jobtilfredshed, lavere sygefravær samt fysisk og mental sundhed. Arbejdet med attraktive arbejdspladser kan således komme både individet, arbejdspladsen og samfundet til gode. Det er derfor vigtigt for Arbejdstilsynet at få viden om, hvad der skaber attraktive arbejdspladser.

Men hvad der opfattes som en attraktiv arbejdsplads, varierer. Mens nogle medarbejdere vægter fleksible arbejdstider, prioriterer andre et godt kollegaskab eller muligheder for kompetenceudvikling. Der mangler imidlertid systematisk viden om dette samt om, hvilke forhold der er vigtigst i forskellige brancher og blandt forskellige medarbejdergrupper (Jensen et al., 2010; Viala, 1998). På den baggrund har VIVE gennemført en vidensopsamling for Arbejdstilsynet. Resultaterne heraf præsenteres i denne rapport.

1.1 Formål og undersøgelsesspørgsmål

Arbejdstilsynet ønsker at styrke sin vidensbaserede myndighedsudøvelse og vejledning med konkrete praksisnære anbefalinger om attraktive arbejdspladser – disse er tæt knyttet sammen med gode arbejdsmiljøer og derfor centrale for Arbejdstilsynets arbejde. Arbejdstilsynet vil støtte og inspirere virksomheder til skabelsen af arbejdsmiljøer, der bl.a. fremmer trivsel, engagement og kvalitet. Et første skridt er en overordnet vidensopsamling, der belyser, hvad der definerer en attraktiv arbejdsplads, og hvilke faktorer der har betydning for at skabe og opretholde attraktive arbejdspladser. Dette er afsættet for denne rapport.

Rapporten besvarer følgende to undersøgelsesspørgsmål:

Undersøgelsesspørgsmål

- Hvad er attraktive arbejdspladser?
- Hvilke faktorer har betydning for attraktive arbejdspladser?

Rapporten præsenterer det første af to delprojekter. Dette første delprojekt giver et indledende overblik over, hvilke faktorer litteraturen – bredt set – peger på, er betydningsfulde for at skabe og opretholde attraktive arbejdspladser. Det andet delprojekt udvælger og dykker ned i en række af disse faktorer og giver et dybere indblik i disse.

1.2 Hvad er attraktive arbejdspladser?

Der findes ingen entydig definition af, hvad der kendetegner og forstås som en attraktiv arbejdsplads (Lund, 2010). Litteraturen præsenterer flere forskellige bud, hvilket bl.a. skyldes, at begrebet endnu ikke er fast defineret. Derudover anvender både dansk og international forskning forskellige termer til at beskrive dette samme fænomen (Dassler et al., 2022; Fox et al., 2022; Hur & Abner, 2024). Attraktive arbejdspladser udgør således et komplekst begreb, der dækker over mange dimensioner, hvilket udfordrer mulighederne for at kunne fastlægge én definition.

Når det er sagt, tegner der sig i nyere dansk forskning visse fællesnævner for, hvad der gør en arbejdsplads attraktiv (Jensen et al., 2010; Komponent, 2024; Larsen & Jakobsen, 2022; Qvick et al., 2025). En gennemgående forståelse af begrebet i denne forskning, bygger således ofte på to nøglebegreber – **tiltrækning** og **tilknytning** – der anses som centrale forhold for en arbejdsplads' attraktivitet. De to begreber lægges derfor til grund for rapportens definition. Tiltrækning dækker over forhold, der har betydning for, at individer tiltrækkes af og tilvælger en arbejdsplads (Ahamad et al., 2023; Bachmann et al., 2024), mens tilknytning dækker over forhold, der har betydning for, hvorfor man vælger at blive på en arbejdsplads og fastholdes der (Jensen et al., 2010; Kjer et al., 2022). I denne forståelse er der en naturlig tidsdimension: Tiltrækning sker typisk før ansættelse, mens tilknytning udvikles efter ansættelse og under ansættelsesforholdet.



Tiltrækning handler om de faktorer, der gør en arbejdsplads attraktiv for potentielle medarbejdere, og som får dem til at søge ansættelse. Dette dækker både den umiddelbare rekruttering og den bredere opfattelse af arbejdspladsens omdømme i omgivelserne.

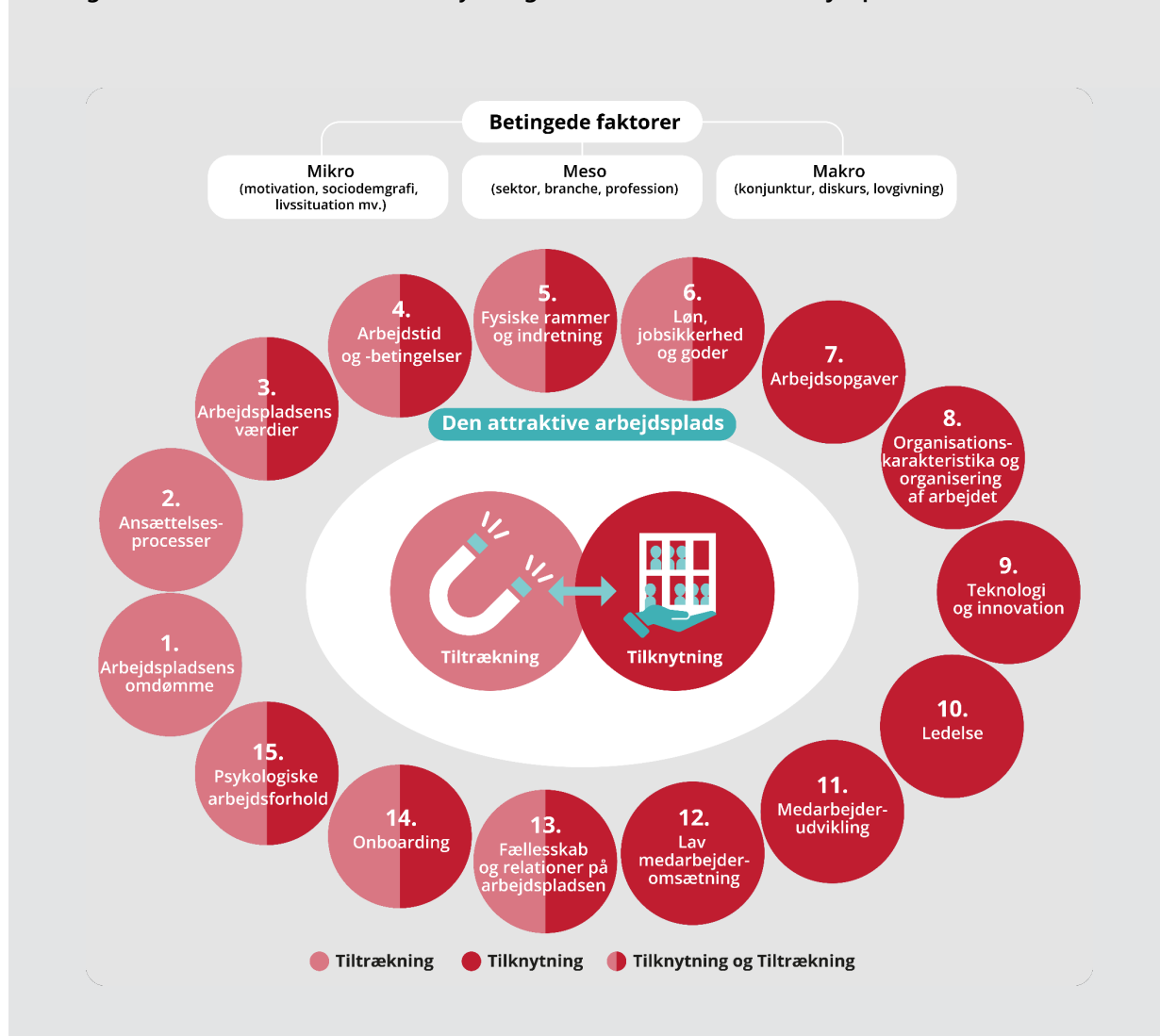
Tilknytning dækker over forhold, der får medarbejdere til at blive i deres job frem for at søge videre til et andet arbejde. Det handler om fastholdelse og om, hvad der skaber en stærkere relation mellem medarbejder og arbejdsplads.

Tiltrækning og tilknytning til en arbejdsplads hænger således tæt sammen, men dækker over forskellige mekanismer. Hvor tiltrækning omfatter, hvad der får folk til at søge et job, dækker tilknytning over, hvad der får dem til at blive i jobbet. Forskning viser, at det sjældent er de samme faktorer, der påvirker hhv. tiltrækning og tilknytning af medarbejdere (Dassler et al., 2022; Komponent, 2024). Litteraturen om attraktive arbejdspladser har udviklet sig fra primært at fokusere på tiltrækning til i stigende grad at inddrage tilknytning. Alligevel er der elementer af både tiltrækning og tilknytning, som er underbelyst i litteraturen, og man møder sjældent undersøgelser, der har blik for både tiltrækning og tilknytning. Denne rapport anlægger netop en bred definition af attraktive arbejdspladser og undersøger både forhold, der tiltrækker medarbejdere, og forhold, der kan afholde dem fra at vælge en bestemt arbejdsplads (Korac et al., 2019).

1.2.1 Konceptuel model – faktorer, der har betydning for attraktive arbejdspladser

Vi har med afsæt i litteraturen identificeret 15 faktorer, som er betydningsfulde for en attraktiv arbejdsplads. Figur 1.1 giver et overblik over de 15 faktorer, og hvordan de relaterer sig til tiltrækning og tilknytning. Inddelingen i de 15 faktorer tjener primært et analytisk formål i forhold til at skabe et overblik over litteraturen, og de minder om faktorer, der er blevet identificeret i nyere danske udgivelser (fx Komponent, 2024; Qvick et al., 2025).

Figur 1.1 Faktorer, som er betydningsfulde for attraktive arbejdspladser



Kilde: VIVE.

De 15 faktorer forholder sig i varierende grad til tilknytning og tiltrækning. Farveko-
derne i figuren angiver, om den enkelte faktor primært har betydning for tiltræk-
ning, tilknytning eller begge dele. Faktorer med den lyserøde farve har primært be-
tydning for tiltrækning, den mørkerøde farve angiver primær betydning for tilknyt-
ning, og faktorer med begge farver angiver betydning for både tiltrækning og til-
knytning. Dog er der tale om en forsimplet model, idet mange af faktorerne har et
vist overlap i forhold til den påvirkning, de har på hhv. tilknytning og tiltrækning.
Dette er vigtigt, da faktorer, der umiddelbart synes at have til formål at styrke med-
arbejdernes tilknytning, samtidig kan øge arbejdspladsens attraktivitet for medar-
bejdere uden for arbejdspladsen og dermed tiltrækningen. Det kan eksempelvis
være gode psykologiske arbejdsforhold. På samme måde kan elementer, der kan til-
trække nye medarbejdere, også styrke eksisterende medarbejders engagement og

loyalitet. Derfor bør tiltrækning og tilknytning ikke ses som adskilte mål, men som forbundne dimensioner i arbejdet med at definere attraktive arbejdspladser.

Hver af de 15 faktorer indeholder desuden en række underfaktorer, som også er væsentlige. De 15 faktorer og underfaktorer uddybes enkeltvist i Kapitel 2. Vi bemærker her, at placeringen af underfaktorer inden for hver hovedfaktor ikke er entydig. Der er som nævnt tale om en analytisk adskillelse, og i praksis kan faktorer og underfaktorer være overlappende. Vi rangordener ikke faktorerens betydning, da litteraturen ikke giver entydige svar på, hvilke faktorer der har hhv. mest og mindst betydning for attraktive arbejdspladser.

Boks 1.1 Opmærksomhedspunkter ved modellen

Det er vigtigt at bemærke, at arbejdet med attraktive arbejdspladser er komplekst og sammensat, hvorfor den overordnede konceptuelle model (Figur 1.1) er en forenkling af virkeligheden. Derfor bør følgende opmærksomhedspunkter overvejes undervejs i læsningen af modellen såvel som rapporten:

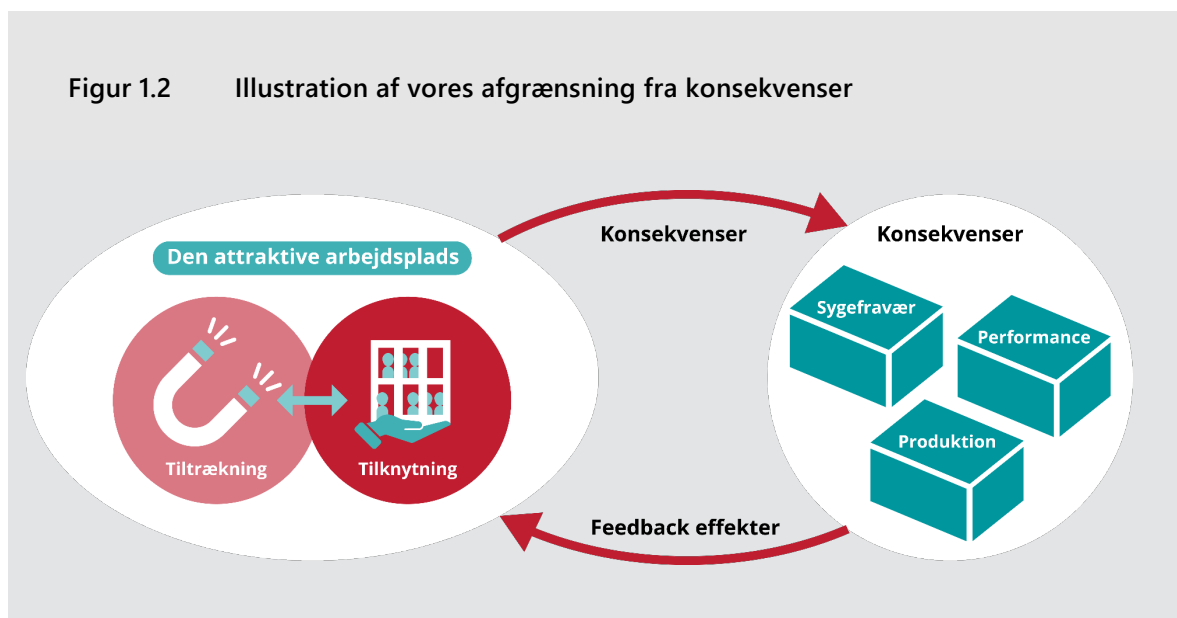
- **Gensidig påvirkning af faktorer:** Mange af faktorerne overlapper og påvirker hinanden. For eksempel kan en forbedring af arbejdspladsens fysiske rammer og indretning ikke kun øge attraktiviteten af arbejdspladsen, men også have en positiv effekt på medarbejdernes trivsel og psykiske tryk på arbejdspladsen.
- **Forsimpling af relationer:** Modellen placerer faktorerne med betydning for kategorierne tiltrækning og tilknytning for at lette forståelsen, men i virkeligheden påvirker de fleste faktorer både tiltrækning og tilknytning. Litteraturen peger samtidig på, at der er væsentlige forskelle mellem faktorer, der primært bidrager til tiltrækning – fx løn og arbejdsopgaver – og faktorer, der har større betydning for tilknytning – fx ledelse.

Foruden de 15 faktorer fremgår det også af Figur 1.1, at der er en række betingende faktorer. Det er forhold på hhv. mikro-, meso- og makroniveau, der modererer de 15 faktoreres betydning for tiltrækning og tilknytning. Det vil sige, at betydningen af faktorerne vil variere og opleves forskelligt på tværs af bl.a. individer, brancher og kontekster. Eksempelvis vil en medarbejders livssituation, egen motivation, branchetilhørsforhold eller en overordnet samfundsdiskurs om arbejde kunne influere både behov og forventninger til arbejdspladsen. Det er centralt at inddrage disse forhold og herigennem skabe en mere nuanceret forståelse af, hvad der gør en arbejdsplads

attraktiv – og for hvem. En uddybende beskrivelse af de betingende forhold kan findes i Afsnit 2.16 og undervejs i rapporten.

1.2.1.1 Afgrænsning fra effekter og konsekvenser af en attraktiv arbejdsplads

Rapportens fokus er alene, hvad der skaber og opretholder en attraktiv arbejdsplads – og dermed ikke, hvad konsekvenserne af en attraktiv arbejdsplads er. Vi har derfor i litteraturstudiet afgrænset os fra litteratur, der ser på konsekvenser og effekter af en attraktiv arbejdsplads. Vi skelner i vores begrebsapparat mellem de faktorer, der *skaber og opretholder* attraktive arbejdspladser, og de *resultater og effekter*, der følger af en attraktiv arbejdsplads. Selvom elementer som produktion, performance og sygefravær ofte forbindes med, i hvilket omfang en arbejdsplads er attraktiv, betragtes de i vores model som konsekvenser snarere end årsager til, at en arbejdsplads er attraktiv. Derfor er de som udgangspunkt ikke en del af litteratursøgningen eller rapportens vidensopsamling. Afgrænsningen illustreres i Figur 1.2 og uddybes i Afsnit 4.2.2.



Kilde: VIVE.

1.3 Metode, datagrundlag og analysestrategi

Undersøgelsen bygger på et grundigt litteraturstudie, hvor formålet er at skabe et indledende overblik over den eksisterende viden om attraktive arbejdspladser. Det har vi gjort ved et bredt "state of the art"-review. Attraktive arbejdspladser er et forholdsvist bredt emne, der har grene ind i mange forskellige forskningsområder. Derfor indgår i litteraturstudiet en bred række af forskellige typer litteratur fra forskellige forskningsgrene. Det betyder samtidig, at ikke alle grene af litteraturen er

afdækket til bunds. Det skyldes formålet med delprojektet om at skabe et samlet overblik over de mest centrale faktorer, som litteraturen peger på, kendetegner attraktive arbejdspladser, og som kan danne afsæt for et mere dybtgående litteraturstudie af udvalgte faktorer i delopgave 2.

Boks 1.2 giver et kort overblik over datakilder, metoder og analysestrategi. Rapportens metode uddybes i Kapitel 4.

Boks 1.2 Datagrundlag og metode

Vi har gennemført et bredt "state of the art"-review af eksisterende litteratur om attraktive arbejdspladser. Review-typen er valgt, da den er hensigtsmæssig til vores formål om at danne et samlet og bredt overblik over den eksisterende viden om et givent emne og identificere videnshuller og retninger for fremtidig forskning (Barry et al., 2022). Vores litteratursøgning er dels gennemført ved søgninger på centrale nøgleord i anerkendte databaser som Web of Science, Research Portal Denmark, VIVEs database, m.fl. Dels har vi foretaget snowballing og citation tracking (både backwards og forwards citation) ud fra de identificerede værker.

Søgningen er foretaget ud fra en række prioriteringskriterier, hvor vi fortrinsvis har prioriteret nyere udgivne studier, fortrinsvis fra en dansk kontekst eller sammenlignelige lande. Søgningen inkluderer både forskningsartikler og grå litteratur, og kvalitative og kvantitative studier med en vis metodisk kvalitet og troværdighed. Vi har desuden haft et særligt fokus på reviews.

Efter screening resulterede litteratursøgningen i 150 medtagne litteraturværker. Disse er fuldlæst og kodet efter en systematisk kodebog bestående af 27 individuelle koder, som vi har udviklet specifikt til formålet. De 150 litteraturværker danner grundlag for rapportens analyser og konklusioner.

1.4 Læsevejledning



Rapporten er struktureret i fem kapitler. Kapitel 2 giver et overblik over den eksisterende litteratur og uddyber de 15 faktors betydning for attraktive arbejdspladser. Kapitel 3 beskriver karakteren af den eksisterende litteratur og identificerer centrale litteraturhuller. Kapitel 4 uddyber undersøgelsens design og metode samt analysestrategien. Endelig indeholder Kapitel 5 bilag med yderligere analyser af den litteratur, der indgår i undersøgelsen.

2 Betydningsfulde faktorer for attraktive arbejdspladser

Nedenfor beskrives hver af de 15 identificerede faktorer, der alle bidrager til at skabe attraktive arbejdspladser. Faktorerne gennemgås enkeltvis, hvorefter vi i Af-snit 2.16 beskriver en række betingende faktorer, der for hver af de 15 faktorer har betydning for, hvordan og i hvilket omfang faktoren påvirker tilknytning og tiltrækning.

2.1 Faktor 1: Arbejdspladsens omdømme

Nogle arbejdspladser fremstår mere attraktive end andre. Forskning viser, at en organisations omdømme er en vigtig faktor for at *tiltrække* og til dels også for at *tilknytte* medarbejdere til arbejdspladsen, fx hvis organisationen opfattes som prestigefuld (Asseburg et al., 2020; Bright, 2021). Der findes flere definitioner af organisatorisk omdømme. En ofte citeret definition stammer fra Carpenter og Krause (2012), der beskriver det som en samling af forestillinger om en organisations kapacitet, intentioner, historie og mission, indlejret i et netværk af forskellige interessenter. Organisationens omdømme formes af medarbejderens vurdering af både organisationens instrumentelle kapaciteter (praktiske goder som løn, udviklingsmuligheder og jobsikkerhed) og af dens symbolske kapaciteter (immaterielle goder som organisationens værdisæt, etik og ry) (Lievens & Slaughter, 2016).

Omdømme-faktoren indeholder en række underfaktorer. Litteraturen beskriver, hvordan de i varierende grad påvirker og kan være strategier for en organisations omdømme. De væsentligste er organisatorisk prestige (Fisker & Hyllegaard, 2011), medarbejder- eller virksomhedsbranding (Lievens & Slaughter, 2016; Sirojuddin & Sopiah, 2022), virksomheders strategier for samfundsansvar og inklusionspolitik (Satzger & Vogel, 2023), borgernes omtale af virksomheden ved såkaldt "word-of-mouth" samt alumnenetværk for tidligere og nuværende medarbejdere (Keppeler et al., 2023). Undersøgelser viser bl.a., at inklusionspolitikker rettet mod at fremme lige behandling og muligheder for medarbejdere uanset etnicitet, social baggrund, køn mv., er positivt relateret til arbejdspladsens attraktivitet (Satzger & Vogel, 2023). Denne sammenhæng er oftest stærkere i offentlige organisationer end i private. Derudover har medarbejdere en større intention om at forlade deres arbejde, hvis de oplever dårlig omtale af deres arbejdsplads blandt venner, bekendte og i offentligheden – frem for god omtale (Komponent, 2024).

Selvom virksomheder kan arbejde aktivt på at forbedre deres omdømme, er effekten ikke altid entydig. Faktisk er omdømme i relation til en attraktiv arbejdsplads undersøgt relativt lidt i den eksisterende litteratur (Komponent, 2024). Derudover er den empiriske evidens for flere af underfaktorernes indvirkning på medarbejderes tiltrækning og tilknytning ikke altid klar. For eksempel finder litteraturen forskellige resultater angående effekten af organisatorisk prestige på medarbejderomsætning. En central overvejelse er, at betydningen af organisatorisk prestige mest af alt gør sig gældende for medarbejdere, der faktisk tilskriver prestige en høj værdi – fx i form af et signalement om status (Rubenstein et al., 2018: 38). Der er således huller i den eksisterende viden om omdømmes betydning for arbejdspladsens attraktivitet.

2.2 Faktor 2: Ansættelsesprocesser

En ofte overset faktor er arbejdspladsens håndtering af ansættelsesprocessen. Denne proces er ikke kun afgørende for at *tiltrække* potentielle medarbejdere, men også for medarbejderes *tilknytning* til arbejdspladsen efter ansættelse. Litteraturen fremhæver flere aspekter, som organisationer bør overveje i deres ansættelsesprocesser.

For det første er der forhold, der vedrører rekrutteringsprocessen. Blandt andet kan arbejdspladser med fordel gøre brug af netværksbaserede rekrutteringsstrategier for at skabe synlighed omkring deres stillingsopslag og dermed øge sandsynligheden for, at potentielle kvalificerede kandidater tiltrækkes (Keppeler et al., 2023). Eksempler inkluderer aktivering af alumnenetværk og brug af eksisterende medarbejdere til at identificere og anbefale nye kolleger. For virksomheder kan alumnenetværk være en god kilde til tiltrækning af medarbejdere. For eksempel kan tidligere studentermedhjælpere/praktikanter gennem alumnenetværk systematisk informeres om ledige jobs i virksomheden, og tidligere medarbejdere kan senere i deres arbejdsliv vende retur til arbejdspladsen (Keppeler et al., 2023). Derudover kan man som arbejdsgiver også tage mere konkrete værktøjer i brug i rekrutteringsprocessen fx i udformningen af stillingsopslag. Her findes der en litteratur, der undersøger, hvad man som virksomhed bør lægge vægt på indholdsmæssigt for at tiltrække de rigtige kandidater (Keppeler et al., 2023). Hvad der anses som tiltrækkende i stillingsopslag synes imidlertid at variere på tværs af individer og sektorer (Asseburg et al., 2020). Desuden peger noget litteratur på, at personlig kommunikation mellem arbejdsgiver og jobsøgende, fx "Kære Anne", kan have en positiv virkning i rekrutteringsprocessen (Sanders & Kirkman, 2019).

For det andet kan en professionel og struktureret ansættelsesproces, hvor jobbeskrivelsen stemmer overens med de faktiske arbejdsopgaver, øge sandsynligheden for, at kandidater accepterer jobtilbud og forbliver på arbejdspladsen (Uggerslev et al., 2012). Arbejdsgiveren kan desuden arbejde med forskellige aspekter af strukturerede jobinterviews, ikke mindst for at reducere bias i forhold til ansøgerens

etnicitet, køn mv. i rekrutteringsprocessen (Levashina et al., 2014). Derudover bør arbejdspladser sikre, at de fravalgte jobkandidater modtager et rettidigt svar og får en ordentlig behandling, da det kan have betydning for kandidaternes senere vilje til at søge en stilling på arbejdspladsen, samt om de anbefaler arbejdspladsen til andre. Her kan en væsentlig faktor i at forbedre ansættelsesprocesser bl.a. bestå i at få feedback fra både afviste og ansatte kandidater vedr. selve processen (CIPD, 2015).

Endelig viser studier, at en minimering af kompleksitet og påkrævet tidsforbrug for kandidater i ansøgningsprocessen kan øge kandidaters villighed til at acceptere jobtilbud og forbedre den samlede oplevelse (Linos & Riesch, 2020). Eksisterende litteratur belyser desuden, at forskellige jobinformationer har forskellig betydning for den jobsøgende, alt efter hvor langt man er i ansættelsesprocessen (Uggerslev et al., 2012). For eksempel betyder, hvad forfatterne kalder "organisatoriske karakteristika" (fx arbejdsmiljø og organisationens placering) mere for ansøgerens attraktion til arbejdspladsen i de senere faser af ansættelsesprocessen frem for i de tidligere faser af ansættelsesprocessen (ibid.).

2.3 Faktor 3: Arbejdspladsens værdier

Illustrativt eksempel

Forskel mellem en arbejdsplads' formelle værdier og de værdier, som medarbejderne oplever

Et dagtilbud har en vision om, at "leg og udvikling i naturen" er centralt. Hvis ledelsen imidlertid ikke prioriterer ressourcer til, at medarbejderne kan tage børnene med ud i naturen, skabes der en uoverensstemmelse mellem de formelle værdier og den faktiske praksis. Dette kan føre til frustration blandt medarbejderne og påvirke deres engagement og tilknytning til arbejdspladsen negativt.

Arbejdspladsens værdier fremhæves ofte som væsentlige for medarbejders *tiltrækning* og *tilknytning* (fx Dassler et al., 2022). Arbejdspladsens værdier kan forstås som de grundlæggende principper og værdier, der guider medarbejdernes adfærd og beslutningstagning på en arbejdsplads. Disse værdier kan være særligt betydningsfulde, fordi en overensstemmelse mellem medarbejdernes og arbejdspladsens værdier og adfærd er afgørende for medarbejdernes tiltrækning og langsigtede tilknytning til arbejdspladsen (Bretz & Judge, 1994). Arbejdspladsens værdier er tæt forbundet med andre faktorer såsom om-

dømme, ledelsesstil og diversitetspolitik. Værdierne afspejles typisk i arbejdspladsens værdigrundlag eller i beskrivelser af arbejdspladsens mission. Dog kan der være en betydelig forskel mellem de formelle værdier, som ledelsen formelt melder ud, og de uformelle værdier, som medarbejderne faktisk efterlever i praksis. Denne diskrepans kan føre til utilfredshed og endda få medarbejdere til at forlade arbejdspladsen, hvis de oplever, at der er en kløft mellem organisationens erklærede værdier og den faktiske adfærd i hverdagen. Dette illustreres med et eksempel i boksen.

Litteraturen finder forskelle i, hvilke værdier der typisk hersker i private og offentlige organisationer, og heraf hvilke individer der vælger at arbejde i de to typer af organisationer (Ripoll et al., 2025). Offentlige organisationer er typisk styret af offentlige værdier og principper med fokus på retfærdighed, gennemsigtighed og upartiskhed. Sådanne organisationsværdier har vist sig at gøre jobs i det offentlige særligt attraktive for personer drevet af public service-motivation (Asseburg et al., 2020; Ripoll et al., 2025). Private virksomheder har oftere et øget fokus på private markedsbaserede værdier som konkurrence, effektivitet og profit. Sådanne værdier vil som regel appellere til individer, der motiveres af muligheder for karriereudvikling, økonomiske goder og præstationsmål.

Foruden værdiforskelle på tværs af sektorer er der desuden tegn på, at arbejdsgiveren bør være opmærksom på forskelle i værdier, der kan opstå på tværs af alder, køn og andre individforhold. Et studie viser bl.a., at yngre generationer er mere tiltrukket af jobs, der fokuserer på at fremme inklusion i forhold til bl.a. køn og etnicitet end ældre generationer (Moos-Bjerre, 2024). Tilsvarende fremhæver andre undersøgelser, at diversitet og inklusion har stor betydning for en virksomheds evne til at tiltrække og tilknytte unge mellem 18 og 35 år til arbejdspladsen (EQUALIS, 2025). Det gælder særligt for unge kvinder. Hvorvidt der ultimativt opleves overensstemmelse mellem medarbejderens og arbejdspladsens værdisæt, afgøres i sidste ende af medarbejderens egen oplevelse af dette (Uggerslev et al., 2012), herunder en opfattelse af, hvor godt medarbejderens egne mål, værdier og idealer vurderes at passe til både jobbet og organisationen.

2.4 Faktor 4: Arbejdstid og -betingelser

En af litteraturens klassiske og centrale faktorer af betydning for attraktive arbejdspladser, kan samles under betegnelsen arbejdstid og -betingelser. Det er en stor kategori, der refererer til en række underfaktorer og forhold såsom arbejdstid, arbejdstidspunkt, fjern- og hjemmearbejde, deltid, orlov, nattearbejde, graden af fleksibilitet over for faste rammer samt forventninger til arbejdstimer (interessetimer og overarbejde). Forskningslitteraturen arbejder med en inddeling i hhv. arbejdstid (hvor meget man arbejder), arbejdssted (hvor man arbejder) og arbejdstidspunkt (hvornår man arbejder) (Chen & Fulmer, 2018). Dertil kommer de arbejdstidsbetingelser, der har mere karakter af at være et gode relateret til arbejdstid, herunder muligheder for orlov til fx længere rejser og nyere tiltag med ubegrænset antal børns sygedage.

Arbejdstid og -betingelser er således en forholdsvis bred faktor. Ifølge litteraturen har faktoren både betydning for *tiltrækning*, fx at akademikere tiltrækkes af en 4-dagesarbejdsuge (Ballisager et al., 2024). Men også for medarbejdernes *tilknytning*,

Work-life-balance i praksis: barnets sygedage

Ubegrænsede børns sygedage med løn indføres af flere danske virksomheder, bl.a. Norlys, der i marts 2023 indførte ubegrænset ret til fravær med løn under alle barnets sygedage. Dermed kan medarbejdere tage fri, så længe barnet er sygt – uden økonomiske konsekvenser. Ordningen adskiller sig fra ellers typiske overenskomster, der kun giver ret til én betalt fraværsdag pr. sygdomsforløb (EQUALIS, 2024). Det har sat gang i en politisk debat omkring de danske muligheder for børns sygedage. Opmærksomhed rettes mod bl.a. Sverige, hvor forældre ved lov får refunderet op til 80 % af deres løn for 120 sygedage til barnet (Beskæftigelsesudvalget, 2020).

Ordninger for børns sygedage er relativt underbelyst i litteraturen, selvom fravær for sygepasning kan påvirke karrieren negativt (Adams & Golsch, 2025). I en rundspørge blandt kandidater angives ubegrænsede børns sygedage som værende i top-tre af attraktive personalegoder af 11 % (Ballisager et al., 2025). Dog mangler vi mere dybdegående viden om ubegrænsede børns sygedage i forhold til tiltrækning og tilknytning.

fx har deltidsansat plejepersonale lavere intention om fortsat tilknytning til arbejdspladsen end fuldtidsansatte (Nabe-Nielsen et al., 2007). Fleksibilitet i forhold til arbejdstidspunkt og -sted er væsentlig for balancen mellem arbejde og privatliv. Særligt kan fleksible arbejdstidsløsninger være mere attraktive for medarbejdere i visse aldersgrupper og livsfaser, herunder børnefamilier, hvor behovet for fleksibilitet kan være større (Ballisager et al., 2025). Forskning viser, at det er væsentligt, hvorvidt medarbejderen selv har indflydelse og inddrages i forhold til egen arbejdstid, eget arbejdstidspunkt og eget arbejdssted. Herved kan medarbejderen bedst ytre individuelle ønsker og behov for bl.a. fleksibilitet.

Litteraturen indeholder forholdsvis mange studier, der i et eller andet omfang undersøger betydningen af arbejdstid og -betingelser – dog behandler flere studier arbejdstid som én variabel, uden at bryde den ned i underfaktorerne (fx Chapman et al., 2005; Prockl et al., 2017; Vogel & Satzger, 2024). Dertil

er der væsentlige professions- og branchehuller, da det især er undersøgt blandt akademikere. Dette er særligt kritisk, da arbejdstid og -betingelser kan have forskellige betydninger på tværs af brancher og professioner. For eksempel fremhæves fleksible arbejdstider som et af de vigtigste forhold i jobbet blandt offentligt ansatte akademikere (Fisker & Hyllegaard, 2011), mens sygeplejersker i en undersøgelse fremhæver, at faste arbejdstider har betydning for, at de vender tilbage til den offentlige sektor fra den private sektor (Jensen et al., 2010). Andre brancher som industri og håndværk er mindre belyst. Der mangler grundigere og mere nuanceret viden om arbejdstid og -betingelser på tværs af professioner og brancher.

2.5 Faktor 5: Fysiske rammer og indretning

Endnu én afgørende faktor for en attraktiv arbejdsplads er arbejdspladsens fysiske rammer og indretning. Det vil sige de fysiske rammer, indretningen og de fysiske vilkår, der gør det muligt at udføre arbejdet rent praktisk (Qvick et al., 2025). Fysiske rammer og indretning omfatter således en række forhold, herunder lys, støj, ventilation, indeklima, udstyr, redskaber og hjælpemidler (Arbejdstilsynet Norge, 2025a; Colenberg et al., 2021). Tæt relateret hertil er sikkerhed på arbejdspladsen samt forebyggelse af nedslidning og arbejdsskader.

Brancheforskelle i vurderinger af fysiske rammer og indretning

Syvoghalvfems procent af HK-ansatte anser fysiske rammer og indretning som vigtigt og er særligt optagede af forhold som støjgener, storrumskontorer og ergonomiske arbejdsstillinger – faktorer, der påvirker deres oplevelse af arbejdspladsens attraktivitet (Jensen et al., 2010). Tilsvarende har eksempelvis naturskøn udsigt fra arbejdspladsen betydning for jobtilfredsheden ved kontorarbejde (Lottrup et al., 2015).

Bygge- og konstruktionsbranchen prioriterer derimod anderledes. Her handler det om adgang til velfungerende værktøj, ryddelige arbejdsområder uden forhindringer, ordentlige toiletfaciliteter og komfortable pauselokaler – aspekter, som kontoransatte formentlig ikke skænker mange tanker i hverdagen (Wandahl et al., 2024).

Gode fysiske rammer og indretning skaber både *tiltrækning* og *tilknytning* til en arbejdsplads, men hvad der præcist udgør disse gode fysiske forhold, varierer mellem forskellige brancher og faggrupper. Se boksen til venstre for en uddybning af dette. Risikoen for nedslidning og arbejdsskader er derfor også ulige fordelt mellem brancher. Selvom kontorarbejde kan føre til belastningsskader som tennislalbuer og skuldersmerter, er tidlig pensionsafgang pga. fysisk nedslidning langt mere udbredt i fag som byggeri eller plejefaget (Borg, 2007). Blandt seniorer på tværs af sektorer viser undersøgelser en generel tendens til, at u hensigtsmæssige arbejdsstillinger, tunge løft og højt arbejdstempo er forbundet med en øget risiko for tidlig tilbagetrækning (d'Errico et al., 2021).

Tilsvarende er sikkerhedsspørgsmål ikke lige aktuelt for alle. I nogle brancher er det trusler mod den personlige sikkerhed, der vejer tungt – eksempelvis oplever mange sygeplejersker på akutmodtagelser verbal og fysisk vold, hvilket bidrager til stor jobtilfredshed (Staempfli & Lamarche, 2020).

2.6 Faktor 6: Løn, jobsikkerhed og goder

Løn, jobsikkerhed og goder spiller en central rolle i både *tiltrækning* og *tilknytning* af medarbejdere (Dassler et al., 2022; Fisker & Hyllegaard, 2011). Faktoren omfatter både klassiske lønforhold som grundløn, pension og eventuelle præstationstillæg,

Jobsikkerhed

Jobsikkerhed er en væsentlig faktor, der især fremhæves blandt medarbejdere, der ikke har jobsikkerhed og fast ansættelse. For eksempel fremhæves det som vigtigt for arbejdspladsens attraktivitet blandt forskere, hvor midlertidige ansættelser er udbredt (Fisker & Hyllegaard, 2011). Hvis man har en oplevelse af, at man har lav jobsikkerhed, viser andre studier, at flere vil søge nye jobs (Ghani et al., 2022), og at der generelt er mindre jobtilfredshed (Staempfli & Lamarche, 2020).

samt også jobsikkerhed og andre goder ved arbejdet, fx i form af rejser, firmabil, rabatter, adgang til sundhedsfaciliteter, frokostordning, sundhedsforsikring og ferie.

Selvom det er relativt veldokumenteret, at løn spiller en væsentlig rolle for arbejdspladsers evne til at tiltrække og tilknytte medarbejdere (Asseburg et al., 2020; Ballisager et al., 2025; Ripoll et al., 2025), er det vigtigt at have blik for den betydning løn har i forhold til andre faktorer. Faktisk finder den eksisterende

litteratur frem til forskellige resultater angående betydningen af løn (Judge et al., 2010; Komponent, 2024; Qvick et al., 2025). Det skyldes bl.a., at betydningen af løn, jobsikkerhed og goder varierer massivt på tværs af bl.a. medarbejders individuelle motivationstyper, sektor- og branchetilhørsforhold samt på tværs af livsfaser og på forskellige baggrundsforhold.

Eksempelvis fremhæves løn som en særligt vigtig tiltrækningsfaktor blandt de 18-25-årige (Komponent, 2024), og tilsvarende opfatter yngre generationer goder som sundhedsforsikringer, uddannelsesmuligheder og pensionsordninger som værdifulde tiltrækningsfaktorer (Acheampong, 2021). I den anden ende af aldersskalaen fremhæver kun få seniorer løn som væsentlig for deres fastholdelse på arbejdsmarkedet (Andersen et al., 2020).

For køn er der også tegn på forskelle i betydningen af løn. Et studie viser, at mens kvindelige akademikere lægger vægt på at blive fagligt udfordret og lære nyt i deres arbejdsopgaver, prioriterer mandlige akademikere i højere grad en høj løn (Fisker & Hyllegaard, 2011). Samme studie fremhæver også, at medarbejdere, der skifter fra den offentlige til den private sektor, oftere oplever, at lønnen svarer til deres arbejdsindsats. Dette kan give et indblik i, hvilke forhold der kan motivere akademikere til enten at blive i den offentlige sektor eller søge mod private virksomheder. Det er dog væsentligt at bemærke, at mulighederne for at justere løn og goder ofte er begrænsede i den offentlige sektor, hvor fleksibiliteten til at øge lønninger oftere er mere restriktive.

Så selvom løn traditionelt betragtes som en af de mest betydningsfulde faktorer for vores arbejdsliv, er det vigtigt at have blik for den relative betydning af løn over for andre faktorer, samt hvordan betydningen af løn varierer mellem bl.a. individer og brancher. Derudover er det væsentligt, at ikke kun løn, men også personalegoder

(Ballisager et al., 2025) og ikke mindst jobsikkerhed (Bachmann et al., 2024; Rubenstein et al., 2018) kan udgøre centrale tiltræknings- og tilknytningsfaktorer.

2.7 Faktor 7: Arbejdsopgaver

Flere studier fremhæver, at arbejdsopgaverne på arbejdspladsen har stor betydning for medarbejdernes motivation og arbejdsglæde (fx Roelen et al., 2008; Uggerslev et al., 2012) samt for deres opfattelse af, hvad der kendetegner en attraktiv arbejdsplads (Vogel & Satzger, 2024). Medarbejdere *tiltrækkes* og *tilknyttes* i højere grad af arbejdsopgaver, de finder meningsfulde eller har særlig interesse i. Dette kan fx være opgaver, der involverer direkte borgerkontakt, hvor medarbejderne oplever den umiddelbare værdi af deres indsats, eller en mere abstrakt følelse af at bidrage til noget større, såsom at gøre en forskel for samfundet eller fremme social retfærdighed (Korac et al., 2019). Særligt jobs med en stærk prosocial komponent – såsom i sundhedssektoren, undervisning og socialt arbejde – kan være ekstra motiverende, da medarbejderne her oplever, at deres indsats har en direkte positiv effekt på an-

dre. For eksempel fremhæver tre lærere i et interview, at dét at gøre en forskel for eleverne, er baggrunden for, at de er lærere (se boksen nedenfor). Mening i arbejdsopgaven kan imidlertid se forholdsvis forskelligt ud på tværs af forskellige brancher og jobfunktioner. Desuden kan det være forskelligt, hvad der for den enkelte medarbejder skaber mening i arbejdet.

Autonomi eller frihed i arbejdet spiller også en væsentlig rolle. Dette indebærer medarbejdernes mulighed for at have indflydelse på arbejdsopgaverne og frihed til at definere deres indhold (Bjørnholt et al., 2022). Autonomi fremmer ofte arbejdsmotivationen (Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer, 2021), hvilket øger medarbejdernes tilknytning og tiltrækning til virksomheden. Endelig kan også variation i arbejdsopgaverne påvirke medarbejdernes tilknytning til arbejdet (Roelen et al., 2008). For nogle medarbejdere er variation vigtig, mens det for andre er mere attraktivt med faste opgaver. For eks-

Illustrativt eksempel

Tre lærerbeskrivelser af, hvorfor de er lærere

- *Jeg kan godt lide at se, at eleverne udvikler sig, og at vi gør en forskel. At eleverne flytter sig både fagligt og socialt.*
- *Jeg kan godt lide at være med til at danne eleverne og gøre dem til gode samfundsborgere og gode mennesker – ikke kun fagligt, men også give dem en god ballast, så de kan begå sig i samfundet. Qua det område vi er i, så er det vigtigt, at vi fokuserer på at gøre eleverne til gode samfundsborgere, så de kan reflektere over, hvordan man er i samfundet på en god måde.*
- *Det er rart at se, at man kan gøre en forskel, men det er også givende at se et barn begynde at tro på sig selv – et barn, som rykker sig og begynder at tro på, at de dur til noget og kan finde ud af tingene, hvor de måske ikke havde den tro før.*

Interview 2020

Illustrativt eksempel

Forskel på opgavens betydning på tværs af brancher og individer?

Thomas arbejder i en dagligvarebutik og nyder kontakten med kunderne og den forudsigelighed, arbejdet har. Han ved, hvad han skal, og han har ikke behov for at blive inddraget i beslutninger om, hvordan forskellige opgaver skal prioriteres. Martin er pædagog og elsker omvendt, at ingen dage er ens, at han må tilpasse dagen til børnenes aktuelle behov, og at han har frihed til at beslutte hvordan.

empel kan uforudsigelighed i arbejdet påvirke, om danske seniorer vælger at gå tidligt på pension (Thorsen et al., 2016), og faste rutiner kan generelt bidrage til tilknytning (Rubenstein et al., 2018).

Hvordan og i hvilket omfang arbejdsopgaverne påvirker medarbejdernes tilknytning og tiltrækning, afhænger dog af, hvad der motiverer den enkelte medarbejder, herunder om der er overensstemmelse mellem arbejdsopgaver og individuelle interesser (fx Hoff et al., 2020). En dansk undersøgelse viser fx, at ledere, der skifter fra den private til den offentlige sektor, er særligt motiverede

af at gøre en forskel for borgerne, sammenlignet med ledere, der skifter job inden for den offentlige sektor (Mikkelsen et al., 2025). Noget tyder også på, at der på tværs af brancher, professioner og jobfunktioner er forskelle i, hvordan arbejdsopgaven er vigtig for forskellige medarbejders tilknytning og tiltrækning til en arbejdsplads.

De fleste studier om arbejdsopgavens betydning relaterer sig til den offentlige sektor med fokus på administration, sundhed og undervisning, og der er begrænset viden om, hvordan arbejdsopgaven og dens tilrettelæggelse har betydning i andre brancher. Desuden har de identificerede studier kun et indirekte fokus på attraktive arbejdspladser, idet de fokuserer på, hvordan arbejdsopgaven påvirker medarbejdernes arbejds motivation – og kun i mindre grad fokuserer på medarbejdernes tilknytning og tiltrækning. Der er derfor behov for yderligere studier af, hvordan arbejdsopgaven har en direkte betydning for tiltrækning og tilknytning, især på tværs af brancher.

2.8 Faktor 8: Organisationskarakteristika og organisering af arbejdet

Arbejdspladsens organisering og de organisationskarakteristika, der knytter sig til arbejdspladsen, er også centrale forhold for en attraktiv arbejdsplads. Organiseringen af arbejdet spiller både en afgørende rolle for medarbejders *tiltrækning* og deres *tilknytning* til arbejdspladsen (Ehrhart & Ziegert, 2005; Johansson & Nilsson, 2016) og er også tæt relateret til andre centrale forhold som psykologiske arbejdsforhold og stress (Fox et al., 2022; Jensen et al., 2010; Nielsen et al., 2017; Sverke et al., 2016). Studier peger eksempelvis på, at organisationskarakteristika og organiseringen af arbejdet har betydning for, om kandidater vælger at søge et job i første omgang (Bachmann et al., 2024; Dassler et al., 2022; Jakobsen et al., 2023; Lievens & Highhouse,

2003; Uggerslev et al., 2012), samt om arbejdet over tid medfører psykisk nedslidning (Tuftte et al., 2008). Litteraturen angiver dog ikke entydigt, hvad der præcist udgør den optimale organisering, og hvilke organisationskarakteristika der er afgørende. Litteraturen peger primært på, hvilke karakteristika der bør overvejes, og hvordan organiseringen i forskellige situationer *kan* spille en rolle.

I litteraturen er listen over organisationskarakteristika og typer af organisering, som potentielt kan have en betydning, forholdsvis omfattende. Relevante forhold omfatter sektortilhørsforhold, hierarkiske strukturer, medarbejdersammensætning, centraliseringsgrad, branche, størrelse og geografisk placering. Disse forhold kan alle i varierende grad påvirke både *tilknytning* og *tiltrækning* (Jakobsen et al., 2023; Kröll & Nüesch, 2019; Rubenstein et al., 2018; Uggerslev et al., 2012). Sektortilhørsforhold kan eksempelvis have en betydning for medarbejdere, og medarbejdere i den offentlige sektor er typisk mere motiverede af at gøre en forskel for borgere (Ripoll et al., 2025; Vogel & Satzger, 2024). Organisationsstørrelse eller størrelse på underafdelinger er et andet forhold, der ofte bliver fremhævet – dog uden noget entydigt svar på, hvad den optimale organisationsstørrelse er (Kröll & Nüesch, 2019; Tuftte et al., 2008). Et andet eksempel er organisationens opbygning eller struktur. Er der eksempelvis en flad eller hierarkisk organisering med mange eller få ledelseslag? Dette er ofte betydningsfuldt for andre centrale forhold som medarbejderes fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen og autonomi i opgaveløsningen. En kort afstand fra top til bund kan betyde, at medarbejderne får mere autonomi til selv at træffe beslutninger uden at skulle have godkendelse fra forskellige ledelseslag – og autonomi er netop et af de forhold, som har betydning for medarbejderes tilknytning (jf. faktor 7 om arbejdsopgaven). Desuden findes der diverse nyere former for organisering i form af eksempelvis selvledelse eller selvstyring, som kan motivere medarbejdere, omend betydningen for tiltrækning og tilknytning endnu ikke er undersøgt i litteraturen (se fx Buch et al., 2024).

Derudover peger litteraturen på, at organisationsændringer kan have betydning for medarbejderes oplevede tilknytning og jobtilfredshed (Arbejdstilsynet Norge, 2025a; Pérez et al., 2024; Sverke et al., 2016). Organisationsændringer er ikke nødvendigvis problematiske, men litteraturen fremhæver, at det vigtigt at have medarbejderne for øje, når ændringerne besluttet og implementeres. Det skyldes, at forandringer, der primært er ledelsesdrevne, kan skabe u hensigtsmæssige ændringer, der ikke resonerer hos medarbejderne (Fox et al., 2022).

Trods ovenstående indsigter er litteraturen samlet set præget af relativt få studier, der specifikt undersøger betydningen af den organisatoriske kontekst for medarbejderes tilknytning og tiltrækning til deres arbejdsplads (Hom et al., 2017) – ofte analyseres det i relation til andre faktorer som omdømme og fleksible jobmuligheder. Der mangler mere viden om dette.

2.9 Faktor 9: Teknologi og innovation

En faktor, der kun i begrænset omfang er blevet undersøgt i litteraturen, er organisationers indstilling til og anvendelse af teknologi og innovation (Lievens & Highhouse, 2003; Lievens & Slaughter, 2016; Nüssler et al., 2025; Uggerslev et al., 2012). Denne faktor fremhæves særligt i forbindelse med *tiltrækning*, hvor et signal om en innovativ organisation hos potentielle ansøgere forbindes med en række positive egenskaber – fx at organisationen er ambitiøs, levende, ung og spændende (Lievens & Highhouse, 2003). For eksempel viser et studie, at organisationers teknologianvendelse har betydning for yngre medarbejderes ("generation Z"s) valg af arbejdsplads: Teknologibrug ses som hjælp og signal om en ambitiøs organisation frem for som en barriere eller udfordring (Acheampong, 2021).

Det er også nærliggende at forestille sig, at organisationers teknologianvendelse har betydning for medarbejderes *tilknytning*. Et studie argumenterer eksempelvis for, at et innovativt miljø skaber mere tilfredshed og arbejdsglæde, som højner både performance og loyalitet hos de ansatte (Lievens & Slaughter, 2016). Der er også i stigende grad eksempler på, hvordan robotteknologi kan overtage rutineprægede arbejdsopgaver, og i stedet frigive tid til andre centrale – og for mange medarbejdere mere givende – arbejdsopgaver (Nüssler et al., 2025).

Der findes en voksende litteratur, der beskæftiger sig med, hvordan teknologi og særligt digitalisering påvirker fx arbejdsmiljøet, arbejdsopgaven og ledelsesopgaven (se fx Ballegaard et al., 2025; Bjørnholt et al., 2020; DareDisrupt, 2024). Disse publikationer undersøger imidlertid ikke direkte betydningen af teknologi for medarbejderes tilknytning og tiltrækning.

2.10 Faktor 10: Ledelse

Ledelse fremhæves ofte i litteraturen som en væsentlig faktor for den attraktive arbejdsplads. Det gælder særligt for medarbejderes *tilknytning* til arbejdspladsen (Jensen et al., 2010; Komponent, 2024). En rapport fra Komponent viser fx, at ledelse er en af de vigtigste faktorer for, hvorfor medarbejdere bliver på eller forlader deres arbejdsplads (Komponent, 2024). Der er et utal af forskellige definitioner på ledelse i litteraturen, men grundlæggende vedrører ledelse den proces, hvormed en leder søger at påvirke medarbejderes forståelse og enighed om, hvad der skal gøres, og hvordan det skal gøres, samt processen med at facilitere individuelle og kollektive indsatser for at opnå fælles mål (Yukl, 2008: 8). Litteraturen peger desuden på, at begrebet ledelse kan opdeles i en række forskellige former, fx faglig ledelse, visionsledelse, udviklingsledelse og kontraktledelse (Bjørnholt et al., 2024; Borg, 2007; Jakobsen et al., 2023; Lauritzen et al., 2022).

Eksempel på oplevelse af ledelseskvalitet i ældreplejen

Litteratur inden for fx ældreområdet viser, at oplevelsen af ledelseskvalitet styrkes, når de organisatoriske rammer er gode, personalenormeringen høj, og når lederne indfører sundhedsfremmende tiltag og følger op på arbejdsulykker (Clausen & Borg, 2010). Et positivt psykisk arbejdsmiljø, hvor medarbejderne har indflydelse og udviklingsmuligheder, samt et moderat arbejdstempo, styrker også oplevelsen af ledelseskvalitet. Omvendt ser man i ældreplejen, at den oplevede ledelseskvalitet svækkes, hvis medarbejderne oplever rollekonflikter, krav om at skjule følelser eller et højt arbejdstempo.

Derudover fremhæver litteraturen en række væsentlige underfaktorer, såsom ledelsesudvikling, ledelsesspænd og ledelsestroverdighed, der alle har betydning for lederes evne til at bedrive god ledelse. For eksempel angår ledelsesspænd antallet af underordnede, som en leder har ansvaret for – her viser forskning inden for sundhedssektoren, hvordan både smalle og brede ledelsesspænd kan have negative konsekvenser for medarbejdernes jobtilfredshed – men at effekten også afhænger af den specifikke ledelsesstil (Jacobsen et al., 2023).

Flere af underfaktorerne under ledelse må dog forventes at være betinget af individforhold, hvor der kan være stor

forskel for den enkelte medarbejders behov for ledelse. Det er desuden værd at pointere, at ledelse ikke kun er vigtig for medarbejdernes tilknytning til arbejdspladsen, men også må forventes at have indflydelse på andre centrale faktorer såsom arbejdspladsens psykologiske arbejdsforhold, medarbejderudvikling, arbejdstid og -betingelser samt onboarding (Lund, 2010).

2.11 Faktor 11: Medarbejderudvikling

Muligheden for faglig og personlig udvikling er både afgørende for, om medarbejdere vælger at blive i deres nuværende job (Dassler et al., 2022; Hur & Abner, 2024), eller om de søger nye jobmuligheder (Komponent, 2024). Derudover har forventede muligheder for medarbejderudvikling også betydning for, hvorvidt medarbejdere vælger at søge et job i første omgang (Korac et al., 2019; LEAD, 2025; Uggerslev et al., 2012). Når en arbejdsplads aktivt investerer i kompetenceudvikling og understøtter medarbejdernes udvikling, skaber det ikke kun større engagement blandt medarbejderne, men også en stærkere tilknytning til arbejdspladsen.

For mange medarbejdere handler kompetenceudvikling ikke kun om at forbedre nuværende færdigheder, men også om at åbne døre til nye karrieremuligheder, forfremmelser eller specialiseringer (Larsen & Jakobsen, 2022; Uggerslev et al., 2012). Medarbejdere, der ser en klar vej for deres udvikling, føler sig ofte mere motiverede og værdsatte, hvilket kan styrke både deres *tiltrækning* og *tilknytning* til

arbejdspladsen. Sammenhængen mellem kompetenceudvikling og motivation/følelse af værdsættelse er særligt undersøgt hos sundhedsprofessionelle som eksempelvis apoteksansatte (fx Changizi et al., 2024), sygeplejersker (fx Thorsen et al., 2012), ældreplejepersonale (fx Tufte & Borg, 2007) og læger i eksempelvis psykiatrien (fx Stott et al., 2021). Der er dog intet, der indikerer, at medarbejderudvikling kun er relevant for sundhedsprofessionelle. Det er eksempelvis det vigtigste forhold for unge akademikere (Fisker & Hyllegaard, 2011) og fremhæves også af tyske lastbilchauffører (Prockl et al., 2017) og amerikanske IT-medarbejdere (Moro et al., 2020) som afgørende for deres jobtilfredshed.

Også medarbejderudvikling fremhæves i litteraturen som central (Ballisager et al., 2024; Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer, 2021; Qvick et al., 2025), ligesom den vægtes højt af mange ledere (Lund, 2010). Nogle studier tyder på, at medarbejderudvikling er vigtigere for nogle grupper end andre. For de førnævnte unge akademikere er det eksempelvis et af de vigtigste elementer for deres jobtilfredshed, mens det for ældre medarbejdere ofte er andre forhold som stabilitet og muligheden for at bruge deres kompetencer (Fisker & Hyllegaard, 2011). Det betyder dog ikke, at medarbejderudvikling ikke er vigtig for ældre ansatte (Borg, 2015). I sig selv er det stadigvæk en motivationsfaktor, og det oplevede fravær af udviklingsmuligheder kan opleves som aldersdiskrimination (Thorsen et al., 2012). Et fravær af udviklingsmuligheder kan give medarbejdere lyst til at trække sig fra arbejdsmarkedet tidligt (Thorsen et al., 2012).

For virksomheder betyder investering i kompetenceudvikling ikke kun fordele for medarbejderne i form af dygtiggørelse og jobglæde, det kan som nævnt også være en strategisk fordel i konkurrencen om at tiltrække og rekruttere dygtige medarbejdere. Medarbejderudvikling manifesterer sig ikke udelukkende gennem formelle forløb og uddannelser – feedback fra ledere og kolleger kan også understøtte medarbejdernes tilknytning og tiltrækning til en arbejdsplads (Acheampong, 2021).

2.12 Faktor 12: Lav medarbejderomsætning

En anden faktor, som litteraturen fremhæver, er lav medarbejderomsætning. Begrebet dækker over et lavt omfang af udskiftning af medarbejderne på en arbejdsplads og anvendes ofte som et centralt mål for, hvor attraktiv en arbejdsplads er. En lav medarbejderomsætning signalerer typisk en arbejdsplads, hvor folk trives og ønsker at blive (Corin et al., 2016; Hur & Abner, 2024; Munir & Rahman, 2016).

Omfanget af medarbejderomsætning er ikke kun et udfaldsmål for, hvor attraktiv en arbejdsplads er. Forskning peger på, at medarbejderomsætning har en direkte betydning for en arbejdsplads attraktivitet – både i forhold til at *tiltrække* nye medarbejdere og *tilknytte* de eksisterende (Jensen et al., 2010). Når medarbejdere vælger

at blive, sender det et stærkt signal til både kolleger og omverdenen om, at arbejdspladsen er et godt sted at være. Omvendt kan en pludselig bølge af opsigelser sætte gang i en negativ dominoeffekt, hvor flere følger efter eller som minimum overvejer det. Et dansk studie viser eksempelvis, at sygeplejersker bliver mere tilbøjelige til at forlade deres afdeling, hvis de oplever, at flere af deres kolleger allerede har sagt op (Berthelsen & Hansen, 2024). Der er dog begrænset forskning om, hvor stor en rolle medarbejderomsætning konkret spiller i forhold til attraktive arbejdspladser. Der er derfor behov for mere viden om, hvordan denne faktor påvirker arbejdsmiljøet og organisationskulturen på længere sigt.

2.13 Faktor 13: Fællesskab og relationer på arbejdspladsen

Litteraturen fremhæver også kollegiale fællesskaber og relationer som betydningsfulde for medarbejdernes *tilknytning* til deres arbejdsplads (Jensen et al., 2010; Komponent, 2024). Disse fællesskaber dækker over en bred vifte af aspekter – fra kvaliteten af de sociale relationer og følelsen af at høre til på arbejdspladsen (Satzger & Vogel, 2023; Uggerslev et al., 2012) til samspillet i teams, sympatien for kolleger og håndteringen af eventuelle konflikter (Jensen et al., 2010).

Studier viser, at medarbejdere generelt ser kollegiale relationer som afgørende for deres engagement og loyalitet over for arbejdspladsen (Munir & Rahman, 2016; Rubenstein et al., 2018). Blandt andet fremgår det i en nylig undersøgelse af kommunalt og regionalt ansatte, at medarbejderne ser fællesskabet som det vigtigste for, at de ønsker at blive på en arbejdsplads (Komponent, 2024). Undersøgelsen viser desuden, at en dårlig kultur på en tidligere arbejdsplads har været den næst hyppigste årsag til, at man tidligere har forladt arbejdspladsen – kun overgået af utilfredshed med lederen (Komponent, 2024). Der kan være forskelle på tværs af køn, hvor relationer vurderes som ekstra vigtige hos kvinder (Acheampong, 2021). Der kan også være forskelle på tværs af sektorer, fx har et studie fundet, at offentligt ansatte vurderer det sociale som det vigtigste for arbejdspladsens attraktivitet, hvorimod privat ansatte vurderer organisatorisk prestige som mere afgørende (Satzger & Vogel, 2023). Uanset sektor og køn er det dog tydeligt, at fællesskaber er et af de mest afgørende forhold for arbejdspladsers attraktivitet (Ballisager et al., 2024; PFA, 2025; Qvick et al., 2025).

2.14 Faktor 14: Onboarding

Når en medarbejder har accepteret en ansættelse og skal starte i sit nye job, er det vigtigt, at medarbejderen får en god start. Her spiller onboarding en særlig rolle i

Onboarding

Mange nyuddannede sygeplejersker oplever at det kan være vanskeligt at starte på en hospitalsafdeling, og danske hospitaler rekrutterer i stigende grad sygeplejersker fra andre lande. Flere regioner gennemfører onboardingprogrammer for nyansatte sygeplejersker som et led i at øge fastholdelsen af medarbejdere (Region Midtjylland, 2024; Region Nordjylland, 2022). Forskning viser, at onboarding kan være et effektivt redskab til at øge medarbejderes tilknytning til arbejdspladsen (Klein et al., 2015).

forhold til at understøtte medarbejdernes *tilknytning* til arbejdspladsen. Onboarding refererer til de initiativer, som en organisation iværksætter for at støtte nye medarbejderes faglige og sociale tilpasning, der er nødvendige for, at de kan varetage deres nye funktion (Bauer, 2010). De formelle aktiviteter inkluderer ofte strukturerede introduktionsforløb, hvor nye medarbejdere får en grundig indføring i arbejdspladsens systemer, arbejdsgange og tekniske aspekter. Ofte inkluderer introduktionsforløbene også en mere social del, der handler om at introdu-

cere nye medarbejdere til kolleger og tildele dem en mentor eller "buddy", som kan hjælpe dem med at forstå og blive en del af arbejdspladsens sociale fællesskaber. Desuden kan såkaldt "preboarding" være meningsfuld i perioden fra ansættelsessamtalen, til medarbejderen har sin første arbejdsdag på arbejdspladsen.

Forskningen peger på en række positive effekter af onboardingprogrammer (Laurano, 2013), herunder øget organisatorisk socialisering og tilknytning (Klein et al., 2015; Liu et al., 2024). De positive effekter af onboarding er i første omgang kortsigtede i form af hurtigere socialisering og tilknytning (Hagedorn-Rasmussen et al., 2021), men onboarding har også mere langsigtede effekter på medarbejderes jobtilfredshed og turnover (Annell et al., 2019; Bozeman & Feeney, 2009). Til trods for de dokumenterede positive effekter af onboarding, er der begrænset forskning om onboarding i en dansk kontekst. Den eksisterende danske empiri bygger primært på enkelte organisationers egne evalueringer af deres onboardingindsatser (se fx Region Hovedstaden, 2024 eller Roskilde Kommune i Kjer et al., 2022). Samtidig nævnes onboarding som værende væsentlig for en attraktiv arbejdsplads i flere nyere rapporter, men uden en dybdegående nuancering (Ballisager et al., 2024; Komponent, 2024; Qvick et al., 2025), hvilket understreger behovet for mere empirisk viden i en dansk kontekst.

2.15 Faktor 15: Psykologiske arbejdsforhold

At have velfungerende psykologiske arbejdsforhold er afgørende for, at medarbejdere finder en arbejdsplads attraktiv, herunder deres *tiltrækning* og *tilknytning* til arbejdspladsen (fx Jensen et al., 2010). Psykologiske arbejdsforhold er tæt beslægtet med, hvad litteraturen ofte omtaler som psykisk arbejdsmiljø. Begrebet psykisk

arbejdsmiljø dækker over samspillet mellem psykologiske, sociale og organisatoriske forhold i arbejdet, som påvirker medarbejdernes trivsel og mentale helbred (Bjørnholt et al., 2024). Psykisk arbejdsmiljø er således et meget bredt begreb, der overlapper med mange af de øvrige faktorer i rapporten, bl.a. er det tæt relateret til ledelse (faktor 10) og sociale relationer (faktor 13). Af analytiske årsager har vi i indeværende rapport valgt at dekomponere psykisk arbejdsmiljø. Frem for den traditionelle brede forståelse af psykisk arbejdsmiljø, medtager vi i stedet en mere afgrænset udgave, som vi kalder "psykologiske arbejdsforhold". Faktoren dækker over de dele af det psykiske arbejdsmiljø, som ikke er dækket af rapportens øvrige faktorer. Således handler psykologiske arbejdsforhold bl.a. om medarbejdernes oplevelse af **1) rolleklarhed** (Aust et al., 2017; Bachmann et al., 2024; Møller & Hasle, 2005; Moro et al., 2020; Rubenstein et al., 2018; Thorsen et al., 2016) **2) retfærdighed** (Arbejdstilsynet Norge, 2025b; Hur & Abner, 2024; Januario et al., 2019; Rubenstein et al., 2018; Thorsen et al., 2016) **3) tryghed** og **4) arbejdspress** (Carr et al., 2016).

Rolleklarhed er udtryk for, at de enkelte medarbejdere ved, hvad de skal, og hvad, der forventes af dem (Moro et al., 2020). Rolleklarhed kan gøre hverdagen forudsigelig og kan minimere negative effekter af konflikter mellem medarbejdere som følge af uklar rolle- og opgavefordeling. Forhold som rolleklarhed og konfliktniveau spiller en rolle for, om medarbejdere vælger at blive på eller forlade deres arbejdsplads (Bachmann et al., 2024; Møller & Hasle, 2005; Rubenstein et al., 2018). En lav grad af rollekonflikt har betydning for både medarbejderes intention om at forlade deres arbejde (Thorsen et al., 2016), og om man rent faktisk forlader sit arbejde (Rubenstein et al., 2018), såvel som hvordan medarbejdere generelt vurderer arbejdsmiljøet (Arbejdstilsynet Norge, 2025a).

Medarbejderens oplevelse af *retfærdighed* kan særligt påvirke medarbejdernes tilknytning til deres arbejdsplads. Litteraturen peger bl.a. på, at det er afgørende for medarbejdernes tilknytning til deres arbejdsplads, at de oplever deres løn som retfærdig i forhold til deres arbejdsbyrde og kompetencer (Ghani et al., 2022). Medarbejdernes oplevelse af retfærdighed er imidlertid ikke blot knyttet til materielle forhold som løn. For eksempel kan en oplevelse af aldersdiskrimination, hvis ældre ansatte udelukkes fra kompetenceudvikling, få danske seniorer til at forlade deres job tidlige (Thorsen et al., 2016). Desuden kan en generel følelse af uretfærdighed også øge medarbejdernes incitamentet til at skifte arbejde (Hur & Abner, 2024; Rubenstein et al., 2018).

En række studier peger desuden på, at medarbejdere, der føler sig *trygge* i deres arbejde, er gladere for deres arbejde (Arbejdstilsynet Norge, 2025a, 2025b; Kleine et al., 2019; Pedersen, 2023; Wandahl et al., 2024,) har færre frivillige fratrædelser (Aust et al., 2017; Carr et al., 2016; Ghani et al., 2022; Januario et al., 2019; Rubenstein et al., 2018; Thorsen et al., 2016) og generelt oplever, at det psykiske arbejdsmiljø er velfungerende.

Arbejdspres er også et vigtigt forhold for medarbejdernes tiltrækning og især tilknytning til en arbejdsplads. Det gælder særligt i forhold til medarbejdernes jobtilfredshed (fx Aloisio et al., 2021; Tufte et al., 2008), men også mere generelt. Medarbejdere finder en arbejdsplads mere attraktiv, når de trives i et velfungerende psykisk arbejdsmiljø, hvor travlhed ikke udvikler sig til stress og belastning (Jensen et al., 2010). Det indebærer, at der er tilstrækkelig tid til at udføre arbejdet – også når uforudsete opgaver opstår – og også, at der er kontinuitet og de nødvendige ressourcer til at løse opgaverne tilfredsstillende (Tufte et al., 2008). Særligt i forhold til fastholdelse af seniorer på arbejdsmarkedet er dette afgørende. Flere undersøgelser viser, at arbejdspres i form af manglende kompetencer, overarbejde, for få kollegaer, for højt arbejdspres og manglende støtte kan mindske seniorers lyst til at forblive i arbejde (van den Berg et al., 2010). Derudover har både arbejdstid og arbejdstempo stor betydning for seniorers tilknytning til arbejdsmarkedet (Aronsson et al., 2016).

Psykologiske arbejdsforhold er som nævnt tæt relateret til flere af rapportens øvrige faktorer, herunder særligt ledelse, samt fællesskab og relationer. Blandt andet er støtte fra leder og kolleger med til at skabe tillidsfulde (Kleine et al., 2019; Uhrenfeldt & Hall, 2014) og velfungerende psykologiske arbejdsforhold, som kan medføre, at medarbejdere finder en arbejdsplads attraktiv (fx Jensen et al., 2010).

Sammenhængen mellem psykologiske arbejdsforhold og medarbejdernes tilknytning til deres arbejdsplads er forholdsvis velbelyst i både international og dansk forskning (fx Larsen & Jakobsen, 2022). Dog er der relativt få studier, der undersøger disse sammenhænge kausalt.

2.16 Betingende faktorer på mikro-, meso- og makroniveau

Ud over de 15 faktorer fremhæver litteraturen en række *betingende faktorer*, der former den enkeltes opfattelse af, hvad en attraktiv arbejdsplads er. Det er således faktorer, der i varierende grad påvirker (eller betinger), hvorvidt og hvordan medarbejdere vurderer de 15 faktors betydning for den attraktive arbejdsplads. Disse betingende faktorer varierer fra person til person og afhænger af både kontekst og samfundsmæssige forhold. I gennemgangen af faktorerne ovenfor har vi løbende givet eksempler på betydningen af flere af disse betingende forhold. Det er fx allerede beskrevet, hvordan der på tværs af brancher kan være forskel på, hvad man betragter som en attraktiv arbejdsplads. Vi har samlet de vigtigste af de betingende faktorer i Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Betingende faktorer for attraktive arbejdspladser

Mikroniveau	Mesoniveau	Makroniveau
Sociodemografi (køn, alder, bopæl, ægteskab, børn, etnicitet, religion mv.) Uddannelse, kompetencer og mestring Motivation Engagement og jobinvolvering Sundhed og velbefindende Livssituation (graviditet, sygdom, mv.) Personlighedstræk Risikoaversion og behov for jobsikkerhed Erfaring og tid på arbejdsmarkedet Jobalternativer	Sektor Branche Profession Jobfunktion	Konjunktur Diskurs om job – hvad skal et job give individet Lovgivning

Kilde: VIVE. Blandt andet inspireret af Rubenstein et al. (2018), Stott, Haywood & Crampton (2021) samt Fisker & Hyllegaard (2011).

Det er vigtigt at være opmærksom på disse betingende faktorer i forbindelse med, at en arbejdsplads iværksætter konkrete tiltag i arbejdet med at være attraktiv. De betingende faktorer har central indvirkning på effekten af de 15 faktorer – en faktor kan have forskellig betydning, alt efter hvilket individ, hvilken kontekst og hvilke af de bredere samfundsforhold der er tale om (mikro-, meso- og makroniveauer i Tabel 2.1).

Medarbejderes individuelle motivation er et eksempel på en betingende faktor på *mikroniveau*. Forskellige medarbejdere kan eksempelvis være motiveret af løn i varierende grad, og løn kan spille forskellige roller i medarbejderes vurderinger af en attraktiv arbejdsplads. Studier viser bl.a., at medarbejdere drevet af public service-motivation, vægter prosocial mening i arbejdet højere end løn (Korac et al., 2019). Mange andre individforhold har også betydning. Som det fremgår af Tabel 2.1 gælder det bl.a. individets køn, alder, egen sundhed, livssituation, erfaring på arbejdsmarkedet med flere.

På *mesoniveau* har sektor, branche, profession og jobfunktion betydning for medarbejderes vurderinger af en attraktiv arbejdsplads. Eksempelvis fremhæver slagteriarbejdere ledelse som en afgørende faktor (Møller & Hasle, 2005), mens kun 15 % af akademikere nævner ledelse blandt de tre vigtigste forhold – her er mening og udfordringer i jobbet langt vigtigere (Fisker & Hyllegaard, 2011). I visse tilfælde kan den samme faktor endda have modsatrettede effekter på tværs af brancher. Fleksible arbejdstider kan eksempelvis være en attraktiv faktor i forskningsmiljøer, mens sundhedsfaglige medarbejdere ofte foretrækker faste vagtplaner (Jensen et al., 2010).

På *makroniveau* spiller samfundsøkonomiske forhold også ind. Eksempelvis vil job-sikkerhed typisk få øget betydning i perioder med økonomisk lavkonjunktur, mens det under højkonjunktur kan være andre faktorer, der har større betydning for arbejdspladsens attraktivitet.

Vi har her kun gennemgået få eksempler på, hvordan de betingende faktorer har betydning. Der findes mange flere. Det er således afgørende at tage højde for sådanne betingende faktorer, når man arbejder med at styrke attraktive arbejdspladser. Det understreger den kompleksitet, der præger forskningen på området og vigtigheden af en nuanceret tilgang. Der findes ikke en entydig og fælles opfattelse af attraktive arbejdspladser, idet det varierer fra individ til individ, fra kontekst til kontekst og fra samfund til samfund.

3 Litteraturhuller

Vi har på baggrund af vores litteraturstudie identificeret en række videnshuller i den eksisterende litteratur om attraktive arbejdspladser. Generelt har vi erfaret, at der mangler mere viden om, hvad der kendetegner attraktive arbejdspladser. Litteraturen efterlyser selv yderligere forskning i, hvilke faktorer der skaber attraktive arbejdspladser, samt under hvilke betingelser de gør det (Bachmann et al., 2024; Dassler et al., 2022; Rubenstein et al., 2018). Vi fremhæver her særligt tre videnshuller, som vi vurderer som centrale – dels pga. den begrænsede viden på området, dels fordi den eksisterende forskning opfordrer til mere fokus på netop disse emner, og endelig fordi de har særlig relevans for Arbejdstilsynets arbejde. Videnshullerne forklares nærmere i de næste afsnit.

Boks 3.1 Videnshuller i den eksisterende litteratur

Vi mangler særligt viden i forhold til ...

- Branche- og professionsforskelle
- Metodiske kvalitetsstudier
- Oversættelse af teori til praksis.

3.1 Manglende viden om branche- og professionsforskelle

Det er kendetegnende, at den eksisterende litteratur især har undersøgt bestemte brancher og professioner, mens andre brancher og professioner er mindre belyst. Som vi har fremhævet tidligere i rapporten, kan betydningen af forskellige faktorer variere markant afhængigt af branche og profession (se Afsnit 2.16). Derfor er det vigtigt, at vi opnår mere viden på tværs af brancher og professioner om, hvad der udgør en attraktiv arbejdsplads, og hvordan de forskellige identificerede faktorer kan have forskellig – og potentielt modsatrettet – betydning på tværs af forskellige brancher og professioner. Det gælder tilsvarende også forskelle på tværs af jobfunktioner. Eksisterende forskning opfordrer selv til, at fremtidige studier bør rette fokus mod disse forskelle (Dassler et al., 2022; Rubenstein et al., 2018). Flere

litteraturreviews peger på, at forskningen primært har koncentreret sig om bestemte sektorer – især offentlig administration, sundhedssektoren og uddannelsesområdet (Hur & Abner, 2024) samt viden- og teknologiindustrien (Fox et al., 2022).

Denne skævhed i forskningsfokus understøttes også i vores litteraturgennemgang. Nogle professioner/brancher er tydeligt overrepræsenterede i litteraturen om attraktive arbejdspladser (evt. se fordelinger i Afsnit 5.3). Dette synliggør nogle tydelige mangler i litteraturen om attraktive arbejdspladser. En stor del af litteraturen undersøger den offentlige sektor, hvor genstandsfeltet ofte er sundhedssektoren, fx sygeplejersker og ældreplejepersonale. Omvendt er andre professioner og brancher underbelyste. I de få studier, der findes om brancher som slagteri og byggeri- og anlægsarbejde, fokuseres der ikke direkte på attraktive arbejdspladser, men derimod på relaterede faktorer som jobtilfredshed. Der mangler således viden om, hvordan mange brancher og professioner forstår en attraktiv arbejdsplads. Disse litteraturhuller kan med fordel afdækkes i fremtidige undersøgelser, så vi opnår et mere robust vidensgrundlag om branche- og professionsforskelle angående arbejdspladsens attraktivitet.

3.2 Behov for metodisk robuste studier

Mange studier i den eksisterende litteratur om attraktive arbejdspladser er kendetegnet ved metodiske tilgange, der mangler metodisk kvalitet og robusthed. Mange studier påviser alene korrelationer, men kan ikke med sikkerhed sige noget om de reelle effekter af bestemte indsatser. Den internationale litteratur består af forskellige forskningsdesigns med forskellig robusthed, herunder survey- og conjoint-eksperimenter (fx Asseburg et al., 2020), tværsnitsundersøgelser (fx Kröll & Nüesch, 2019; Lievens, 2007; Talukder, 2019), samt systematiske reviews (fx Dassler et al., 2022; Hur & Abner, 2024). I Danmark findes der enkelte eksperimentelle studier (fx Bachmann et al., 2024), men de er få, og langt de fleste studier mangler den metodiske stringens, der er nødvendig for at kunne drage sikre konklusioner. Desuden undersøger de få metodisk stringente studier bestemte brancher, især sundhedssystemet, der er blevet undersøgt gennem eksperimenter. Fordelingen af forskningsdesigns og metodisk robusthed er således skæv, så vores robuste viden er tilsvarende skæv på tværs af brancher.

En yderligere metodisk udfordring i den eksisterende litteratur er den store variation, der er i, hvordan begrebet "attraktive arbejdspladser" konceptualiseres og måles. Konceptuelt anvendes der i litteraturen en bred vifte af begreber, der ofte dækker over de samme fænomener, men uden en helt ensartet terminologi (Dassler et al., 2022; Fox et al., 2022; Hur & Abner, 2024). Metodisk måler studierne attraktivitet forskelligt. Nogle studier indfanger arbejdspladsens attraktivitet eksplicit, eksem-

pelvis ved at spørge ind til medarbejdernes opfattelse af arbejdspladsens attraktivitet. Andre studier indfanger attraktiviteten mere indirekte, eksempelvis ud fra medarbejdernes jobtilfredshed eller data om medarbejderomsætning. Denne heterogenitet gør det vanskeligt at foretage en nøjagtig sammenligning af studierne og deres resultater på tværs. Det er naturligvis også et symptom på, at attraktive arbejdspladser er et flerdimensionelt og komplekst begreb, der lader sig indfange på flere måder. Men der er behov for tydeligere at vise, hvilket aspekt af attraktive arbejdspladser man undersøger. Særligt i en dansk kontekst er der behov for mere ensartet og metodisk solid forskning på området.

3.3 Behov for oversættelse af teori til praksis

Endelig er der en generel mangel på viden, der omsætter teoretiske forskningsresultater til konkrete, praksisnære anbefalinger, som danske virksomheder kan anvende. For de fleste faktorer findes der en række studier, og i nogle tilfælde systematiske reviews (fx om lønniveau i Judge et al., 2010), men disse studier formår sjældent at omsætte deres konklusioner til håndgribelige, anvendelige anbefalinger. Selv når der foreligger anbefalinger, kan de være vanskelige at implementere i en dansk kontekst, fordi de i høj grad bygger på international litteratur, der ikke nødvendigvis kan overføres direkte til danske arbejdspladser. Der mangler mere empiri og viden om arbejdspladsers attraktivitet i en dansk kontekst.

Der bliver i den eksisterende litteratur peget på, at der mangler viden omkring, hvordan betingende faktorer ved det enkelte individ kan moderere betydningen af en faktor på, om arbejdspladsen anses attraktiv. Det kan fx være køn, social baggrund eller familie- og livssituation (Fox et al., 2022; Kröll & Nüesch, 2019; Rubenstein et al., 2018; Tsen et al., 2022). Når man skal lave oversættelser af teori til praksis, er det centralt at have indsigter om faktorerens betydning på tværs af individer med forskellige baggrundskarakteristika. Manglen herpå står i vejen for en del af den praktiske oversættelse.

En anden hindring for den praktiske oversættelse er, at mange af de eksisterende studier kun undersøger én eller få faktorer frem for at undersøge flere faktorer samlet. Problemet er, at faktorerne i den virkelige verden ikke virker isoleret fra hinanden: Litteraturen efterspørger generelt studier, der i stedet ser på den relative betydning mellem jobegenskaber frem for kun at se isoleret på betydningen af én faktor (Ahamad et al., 2023; Bachmann et al., 2024; Fox et al., 2022; Hur & Abner, 2024). Mere viden om den relative betydning af faktorer vil også skabe bedre mulighed for at give praktiske anbefalinger.

> Dokumentation

4 Undersøgelsesspørgsmål, design og metode



I dette kapitel beskriver vi den metodiske tilgang bag rapportens litteraturstudie. Vi har gennemført et bredt "state of the art"-review med 150 inkluderede litteraturværker fra både forskningslitteratur og den grå litteratur om attraktive arbejdspladser. I Afsnit 4.1 beskrives litteraturstudiets formål, undersøgelsesspørgsmål og design. I Afsnit 4.2 udfoldes selve litteratursøgningen, herunder prioriteringskriterier, afgrænsninger og søgestrategi. Sluttelig beskrives i Afsnit 4.3 analysestrategien.

4.1 Formål, undersøgelsesspørgsmål og design

Formålet med litteraturstudiet er at skabe et overblik over den eksisterende litteratur og viden omkring attraktive arbejdspladser. Det sker dels ved at definere attraktive arbejdspladser som begreb, dels ved at identificere, hvilke faktorer litteraturen påpeger som betydningsfulde for attraktive arbejdspladser. Litteraturstudiet har således skulle opsamle litteraturen bredt set og skabe et samlet overblik over emnet om attraktive arbejdspladser. Det er et forholdsvis bredt emne, der har grene ind i mange forskellige forskningsområder, hvorfor det er centralt at få skabt et samlet overblik og begrebsapparat omkring emnet. Undersøgelsen besvarer spørgsmålene angivet i Boks 4.1

Boks 4.1 Undersøgelsens spørgsmål

- Hvad er attraktive arbejdspladser?
- Hvilke faktorer påvirker attraktive arbejdspladser?

Det gennemførte litteraturstudie kan bedst betegnes som et "state of the art"-review. Review-typen er valgt, da den er hensigtsmæssig til vores formål om at danne et samlet og bredt overblik over en stor og bred litteratur (Barry et al., 2022). Et "state of the art"-review indbefatter at give et tidsbaseret overblik over den nuværende eksisterende viden omkring et fænomen, samt identificere videnshuller og retninger for fremtidig forskning (Barry et al., 2022). Litteraturstudiet er således ikke

gennemført som et traditionelt systematisk review, der søger at afdække hele litteraturen om emnet. Litteraturstudiet udtømmer ikke litteraturen for alle relevante værker, men skaber snarere et indledende overblik over den eksisterende litteratur, herunder med et særligt fokus på at få påpeget og skabt overblik over alle de forskellige faktorer, som litteraturen påviser, er betydningsfulde for attraktive arbejdspladser.

4.2 Litteratursøgning

4.2.1 Prioriteringskriterier

Vi har i forbindelse med litteraturstudiet gennemført en større litteratursøgning. Søgningen har været guidet af en række prioriteringskriterier. Disse er forholdsvis brede og fremgår af Boks 4.2. Prioriteringskriterierne skal ikke forstås som traditionelle skrappe inklusions- og eksklusionskriterier. I stedet har de ageret rettesnor for, hvilke litteraturværker vi *fortrinsvis har prioriteret* at identificere og medtaget i litteraturstudiet. Det vil sige, at langt størstedelen af vores identificerede værker i litteraturstudiet overholder prioriteringskriterierne, men at der også er nogle værker, der går ud over prioriteringskriterierne.

Boks 4.2 Prioriteringskriterier for litteratursøgningen

- Emne: attraktive arbejdspladser
- Teksttyper: publicerede forskningsartikler, rapporter, bøger/kapitler, afhandlinger, pre-prints, konferencepapirer, white papers
- Empirisk kontekst: fortrinsvis Danmark, sekundært sammenlignelige lande som Sverige, Norge, Holland, Tyskland
- Sprog: dansk, engelsk, norsk, svensk
- Periode: jo nyere, jo bedre
- Metode: kvalitativ og kvantitativ.

Vi har prioriteret værker, der eksplicit undersøger **emnet**, dvs. attraktive arbejdspladser. Som tidligere nævnt forstår vi en attraktiv arbejdsplads ved tiltrækning og tilknytning samt hertil tæt relaterede begreber som rekruttering og fastholdelse. Disse har

emnemæssigt været styrende for vores litteratursøgning. Eksempler på vores konkrete søgeord fremgår af Afsnit 4.2.3. Vi har særligt haft fokus på at maksimere bredden i belyste faktorer. Det vil sige, at vi har fokuseret på at identificere studier, der belyser faktorer eller forhold af betydning for attraktive arbejdspladser. Det har vi gjort for at skabe vores samlede konceptuelle model over alle de faktorer, der ifølge litteraturen former en attraktiv arbejdsplads (se Afsnit 1.2.1). Vi har derudover haft et særligt fokus på at fremsøge litteraturværker om forskellige brancher og professioner, især har vi søgt målrettet efter underrepræsenterede brancher og professioner. Det har vi fx gjort ved at inkludere en underrepræsenteret branche/profession som søgeord sammen med vores øvrige søgeord. Det har vi gjort for at afdække, om det på tværs af brancher og professioner er forskellige faktorer, der er vigtige.

I få tilfælde har vi medtaget litteraturværker, der ikke eksplicit omhandler attraktive arbejdspladser, men som undersøger tæt relaterede emner, eksempelvis jobtilfredshed. Det har været nødvendigt i forhold til især underbelyste faktorer eller brancher, hvor der ikke har været nogen litteraturværker, der eksplicit omhandler attraktive arbejdspladser. For eksempel har vi medtaget et studie af danske bygge- og anlægsarbejderes jobtilfredshed og forhold, der er vigtige for denne (Pérez et al., 2024). Selvom jobtilfredshed afspejler andet end, hvorvidt ens arbejdsplads er attraktiv, er jobtilfredshed alligevel tæt relateret til arbejdspladsens attraktivitet – særligt fremhæver litteraturen, at jobtilfredshed er tæt koblet med fastholdelse til arbejdspladsen (Prockl et al., 2017).

Med hensyn til de øvrige prioriteringskriterier har vi fortrinsvis prioriteret litteraturværker, der er **udgivet** i nyere tid frem for længere tilbage i tid. Det skyldes, at forventninger og krav til en arbejdsplads forandrer sig med tiden, og vi er interesserede i den nyeste og mest opdaterede viden. Med hensyn til **kontekst** har vi prioriteret studier, der empirisk undersøger Danmark eller et sammenligneligt land, hvis kontekst kan sammenlignes med den danske kontekst og det danske arbejdsmarked. Vi har som udgangspunkt frasortet studier, der empirisk undersøger lande, hvis arbejdsmarked og medarbejdere ikke kan overføres til det danske. Det gælder for eksempel mange studier af Asien. I få tilfælde har vi dog inkluderet værker, der empirisk undersøger andre kontekster end dem i prioriteringskriterierne. Eksempelvis har vi ét værk med fra Australien og ét fra Italien. Inklusion af andre landes kontekster er bl.a. valgt, hvis værket er et kerneværk i litteraturen, eller hvis værket belyser en branche, som ellers er underbelyst. Vi har taget nødvendige forbehold, og generelt har indsigter fra Danmark været vægtet højest i vores litteraturstudie. Mere herom i Afsnit 5.2.2. Med hensyn til **sprog** har vi kun medtaget værker, der er skrevet på dansk/engelsk/norsk/svensk. Hvad angår **teksttyper**, har vi anlagt et bredt kriterie, da vi både er interesserede i forskningslitteratur og grå litteratur.

Særligt fokus på reviews

Vi har haft et særligt fokus på at identificere reviews. De er hensigtsmæssige at medtage i vores litteraturstudie – særligt i lyset af vores meget brede undersøgelsesspørgsmål, der har grene ind i mange litteraturer, og hvor vi inden for rammerne af indeværende vidensopsamling ellers ville have svært ved at komme så vidt omkring. For eksempel har vi medtaget et review om betydningen af løn for tilfredshed på arbejdspladsen (Judge et al., 2010). Reviewet samler og opsummerer den litteratur, der beskæftiger sig med løn, og udleder konklusioner på tværs af en større mængde individuelle studier. Blandt andre eksempler er andre medtagne reviews, der – meget lig vores rapport – forsøger at opsamle, hvilke faktorer der i litteraturens værker påpeges som betydningsfulde for arbejdspladsen. Det er bl.a. Uggerslev et al., 2012; Rubenstein et al., 2018; Dassler et al., 2022; Korac et al., 2019.

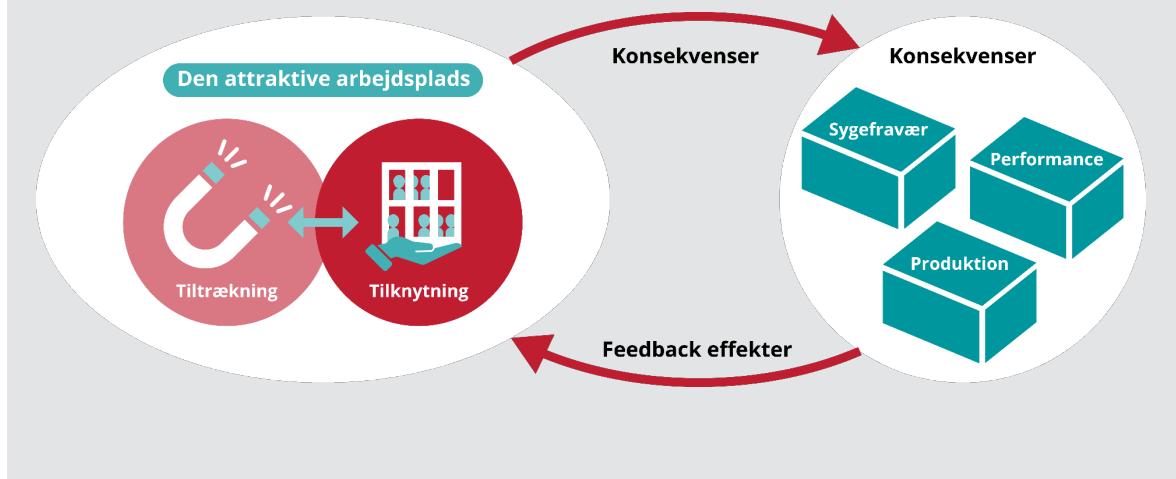
I forhold til de identificerede værkers **metode** har vi inkluderet både kvantitative og kvalitative undersøgelser. Vi har haft et særligt fokus på reviews, da de er gode kilder til opsummeringer af en række studier på tværs af en given litteratur. Vi har generelt prioriteret værker, der lever op til en vis metodisk grundighed og kvalitet. Vi har foretaget en enkeltvis vurdering af alle litteraturværkers metodiske kvalitet og robusthed, hvor vi har vurderet, i hvilket omfang vi kan stole på værkets resultater. Vi har været en smule mere lempelige med nogle værkers metodiske grundlag, såfremt de har undersøgt nogle ellers underbelyste faktorer eller brancher. Disse indgår naturligvis ikke med samme vægt og troværdighed i vores litteraturstudie.

4.2.2 Afgrænsning fra konsekvenser af en attraktiv arbejdsplads

Rapportens fokus er alene, hvad der skaber og opretholder en attraktiv arbejdsplads – og dermed ikke, hvad konsekvenserne af at have en attraktiv arbejdsplads er. Vi har derfor i litteraturstudiet afgrænset os fra litteratur, der ser på konsekvenser og effekter af en attraktiv arbejdsplads. Vi skelner i vores begrebsapparat mellem de faktorer, der *skaber og opretholder* attraktive arbejdspladser, og de *resultater og effekter*, der følger af en attraktiv arbejdsplads. Selvom elementer som produktion, performance og sygefravær ofte forbindes med en arbejdsplads' attraktivitet, betragtes de i vores model som konsekvenser snarere end årsager til, at en arbejdsplads er attraktiv. Derfor er de som udgangspunkt ikke en del af litteratursøgningen.

Dog gælder det, at nogle faktorer både kan være konsekvens af at have en attraktiv arbejdsplads og samtidig via en feedback effekt også være med til at gøre arbejdspladsen mere attraktiv. For eksempel kan lavt sygefravær både være et udfald af en attraktiv arbejdsplads, men også gøre en arbejdsplads mere attraktiv for nye medarbejdere. Hvis det er tilfældet, er litteraturværket inkluderet i vores studie. Afgrænsningen illustreres i Figur 4.1.

Figur 4.1 Illustration af vores afgrænsning fra konsekvenser og feedback effekter



Kilde: VIVE.

4.2.3 Søgestrategi, søgeord og databaser

Vi startede litteratursøgningen ud med at identificere kerneværker om attraktive arbejdspladser og heri finde inspiration til centrale søgeord. Denne proces er bl.a. foregået i samarbejde med eksperter fra Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Vi foretog testsøgninger af relevante søgeord og kombinationer i anerkendte videnskabelige databaser for at finde frem til de søgeord, som bedst identificerede relevante værker. Eksempler på søgeord og de konkrete databaser fremgår af Boks 4.3. Søgeordene blev tilpasset søgninger i de enkelte databaser og boolske operatoren blev anvendt, hvor de var relevante.

Boks 4.3 Databaser og eksempler på søgeord

Databaser

- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø's forskningsportal
- Google Scholar
- Research Portal Denmark
- Web of Science
- VIVEs database
- Norsk database: Institutt for Samfunnsforskning
- Svensk database: Institutet för Social Forskning ved Stockholms Universitet
- Google-søgninger (især grå litteratur)

Søgeord eksempler

- Primære søgeord
 - Attraktive arbejdspladser, attraktive jobs, attraktivt arbejde
 - Den gode arbejdsplads
- Sekundære søgeord
 - Jobtilfredshed, arbejdsglæde, jobglæde
 - Tiltrækning, attraktion, rekruttering
 - Tilknytning, fastholdelse, medarbejderomsætning/turnover

Tilsvarende søgeord på engelsk, norsk og svensk.*

Note: *Søgeordene blev også oversat til engelsk, svensk og norsk, når databasen fordrede det. Det viste sig, at den engelske direkte oversættelse af "attraktiv arbejdsplads" som "attractive workplace" ikke er særligt anvendt i den internationale litteratur. Vi har fremsøgt det, der findes, om "attractive workplace", "job attractiveness", og "employer attractiveness". Vi har suppleret især de engelske søgninger med engelske oversættelser af fx tiltrækning og tilknytning, "turnover", "attraction" og "recruitment", samt i visse tilfælde "job satisfaction".

Efter den indledende identificering af kerneværker og søgeord, bar søgningen præg af tre sideløbende søgestrategier:

1. Søgninger på søgeordene i de udvalgte databaser
2. Snowballing ud fra de identificerede litteraturværker
3. Citation tracking (forwards og backwards) ud fra de identificerede litteraturværker.

Vi foretog en løbende screening af de fremsøgte værker, hvor vi enten valgte at medtage eller frasortere dem. Det gjorde vi ved en læsning af abstracts, og hvis nødvendigt også den fulde tekst. Der har ikke været tale om en fast søgestreng og systematisk screening, hvor alle søgehits enten er blevet inkluderet eller ekskluderet som i traditionelle systematiske reviews. Derimod har det været en løbende screening og sor-

tering af de fremsøgte værker ud fra prioriteringskriterierne. Ved tvivl om tekstens relevans eller metodiske kvalitet, er teksten taget med til fuld gennemlæsning. 150 litteraturværker blev efter fuldlæsningen medtaget som relevante i vores litteraturstudie.

4.3 Analysestrategi

De identificerede litteraturværker er kodet efter en hertil udarbejdet kodebog. Den indeholder 27 individuelle koder, hvor hvert enkelt litteraturværk bl.a. er kodet efter værkets forskningsdesign, hvilken branche værket undersøger, hvilke faktorer værket undersøger, m.fl. Med hensyn til sidstnævnte om, hvilke faktorer værket undersøger, har vi anlagt en bred forståelse af faktorer, der er udledt ved en læsning af værkernes teoretiske argumenter, undersøgelsesdesign og empirisk undersøgte variable og moderatorer. På baggrund af vores kodning har vi analyseret og opsamlet indsigterne fra litteraturværkerne svarende til rapportens resultater.

Konceptuel model: Vi samlede alle de faktorer, som litteraturværkerne på kryds og tværs påviste, er betydningsfulde for attraktive arbejdspladser. Hensynet var at skabe et overordnet og bredt overblik over alle faktorer, der samtidig ikke blev for komplekst. Vi kategoriserede derfor alle faktorerne ind i en række overfaktorer og underfaktorer. Kategorisering og konkretisering af over- og underfaktorer var en vigtig proces, som har haft et stort fokus i vores arbejde. Der er løbende sket udviklinger og tilpasninger. Vi endte med 15 overfaktorer. Som tidligere beskrevet var det en vanskelig opgave, da litteraturen om attraktive arbejdspladser er kompleks og sammenflettet. Der er nogle elementer, der går igen på tværs af vores models faktorer, og der er en grad af gensidig påvirkning og forsimpning af relationerne mellem faktorerne. Disse overvejelser såvel som vores samlede konceptuelle model ses i Afsnit 1.2.1.

Indholdsbeskrivelser: Foruden den konceptuelle model udarbejdede vi korte indholdsbeskrivelser om hver af overfaktorerne. De afspejler en kort opsamling af litteraturværkernes argumenter, relevante underfaktorer og overordnede resultater. Disse indholdsbeskrivelser er korte og er tiltænkt at danne grundlag for videre undersøgelser.

Litteraturhuller: Løbende udledte vi indsigter om litteraturhuller i den eksisterende litteratur om attraktive arbejdspladser. Det vil sige underbelyste vinkler, områder og spørgsmål i litteraturen om attraktive arbejdspladser, hvor der endnu ikke er foretaget undersøgelser eller forskning, eller hvor den eksisterende viden er overfladisk eller sparsom. Identificeringen af litteraturhuller foretog vi dels ud fra vores egne læsninger og erfaringer om litteraturen (bl.a. ud fra karakteristikaene i Kapitel 5), hvor vi løbende kunne se underbelyste brancher eller faktorer. Dels gjorde vi det ud fra de litteraturværker, der selv italesætter litteraturhuller i opfordring om fremtidigt forskningsfokus.

5 Karakteristika ved den analyserede litteratur om attraktive arbejdspladser

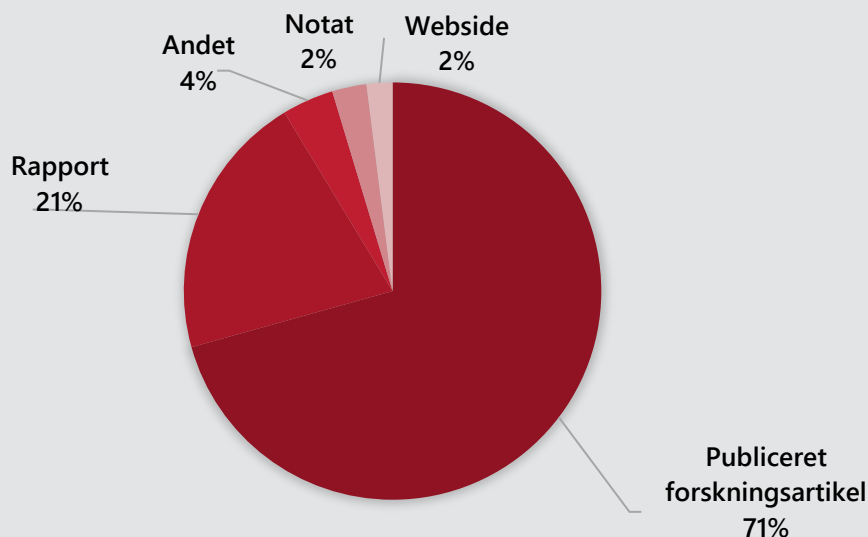
I dette kapitel gennemgås en række deskriptive karakteristika ved litteraturværkerne bag vores litteraturstudie om attraktive arbejdspladser. Karakteristikaene giver yderligere indsigter i, hvad det er for en litteratur, og hvad der kendetegner den. Det er bl.a. også fra disse karakteristika, at vi har identificeret litteraturhuller. Nedenfor gennemgås først de forskellige teksttyper, deres forskningsdesign, teksternes empirisk undersøgte område, teksternes udgivelsesår samt brancher og professioner undersøgt i teksterne. De statistiske opsummeringer viser et klart billede af, at litteraturstudiet domineres af publicerede forskningsartikler af nyere dato, med empirisk fokus på Danmark, med særlig overvægt af undersøgelser fra sundhedssektoren og andre grupper af offentligt ansatte.

5.1 Teksttyper og forskningsdesign

Figur 5.1 viser, hvilken type af tekst litteraturværkerne i vores litteraturstudie er. Vi ser, at langt størstedelen – hele 71 % – er publicerede forskningsartikler. De resterende litteraturværker udgøres af såkaldt grå litteratur. Det vil sige litteratur, som ikke er udgivet i videnskabelige tidsskrifter og derfor ikke nødvendigvis har været igennem en peer review-proces. Konkret ser vi, at 21 % udgøres af rapporter, 2 % af notater, 2 % af websider og 4 % af andet. Sammensætningen af forskningsartikler og grå litteratur afspejler søgestrategien i vores litteraturstudie, hvor vi har prioriteret at finde begge dele.

Figur 5.1 Litteraturstudiets typer af tekster

Viser fordelingen af de identificerede værker, alt efter om der er tale om en rapport, en publiceret forskningsartikel, en webside, et notat eller andet.



Note.: Publiceret forskningsartikel indebærer kun peer-reviewed artikler. "Andet" indeholder her bøger, ph.d.-afhandlinger, grå publikationer og konferencepapirer. N = 150

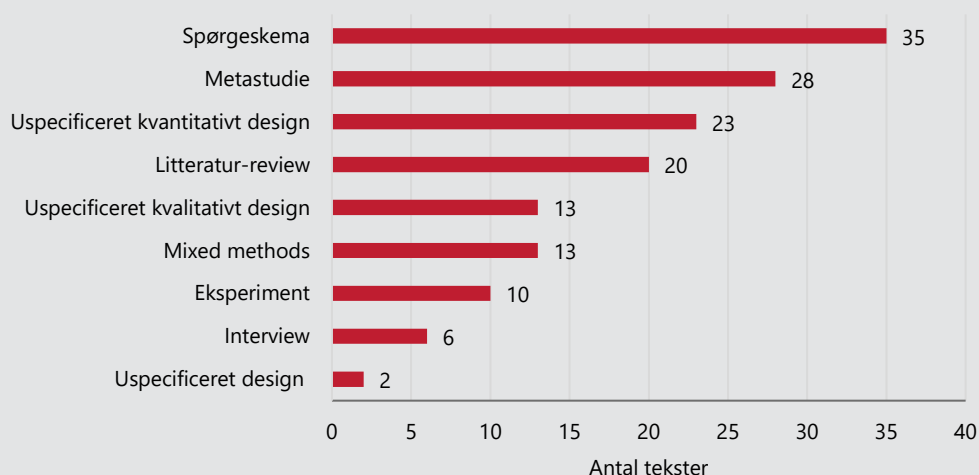
Kilde: VIVE.

Figur 5.2 viser, hvilke forskningsdesigns vores identificerede litteraturværker anvender til at undersøge deres givne problemstilling. Vi ser, at det mest udbredte design er spørgeskema, som hele 35 af litteraturværkerne anvender til at indsamle deres empiri. Dernæst kommer metastudier, litteraturreviews og øvrige uspecificerede kvantitative designs (tekster, der ikke beskriver deres konkrete design nærmere end, at det er et kvantitativt studie). At metastudier og litteraturreviews er så velrepræsenterede, er en naturlig konsekvens af vores søgestrategi, hvor vi har prioriteret at søge efter reviews, da de bidrager til at skabe overblik (mere herom i Afsnit 4.2.1). Til trods for stor variation i teksternes forskningsdesign viser figuren, at nogle design typer er relativt sparsomt brugt. Generelt er de kvalitative studier mindre ofte anvendt med kun seks studier, der gør brug af interviews, 13 uspecificerede kvalitative designs og 13 mixed methods-designs (dvs. en blanding af kvalitativt og kvantitativt design). Eksperimenter er kun anvendt i ti studier og indeholder både felt-, survey- og laboratorieeksperimenter. Der er således færre studier om attraktive arbejdspladser, der undersøges ved eksperimentelle designs.

Den rene fordeling af forskningsdesigns fortæller os umiddelbart ikke meget om studiernes metodiske kvalitet og robusthed. Selvom eksperimenter ofte fremhæves som mest troværdige metodisk, så kan spørgeskemaer og interviews – såfremt de er udført metodisk korrekt og grundigt – også bidrage med brugbar og robust viden. Når det er sagt, bærer litteraturen om attraktive arbejdspladser generelt præg af metodisk mangelfulde studier. Mere herom i Afsnit 3.2.

Figur 5.2 Forskningsdesign

Viser de anvendte forskningsdesigns i de identificerede tekster.



Anm.: Figuren angiver fordelingen af de anvendte forskningsdesigns i studierne inkluderet i vores litteraturstudie. De tre design-typer angivet med "uspecificeret", er tekster hvor den konkrete metode kun meget overfladisk gennemgås, fx at studiet kun angiver, at resultaterne bygger på større statistisk datamængde, uden at det nærmere var forklaret, hvorvidt der er tale om registerdata eller andet. Derudover indeholder kategorien "Spørgeskema" kun spørgeskemaundersøgelser uden et eksplicit eksperimentelt element, da alle former for eksperimenter er kodet i én fælles kategori under "Eksperiment".

N = 150

Kilde: VIVE.

5.2 Empirisk tid og sted

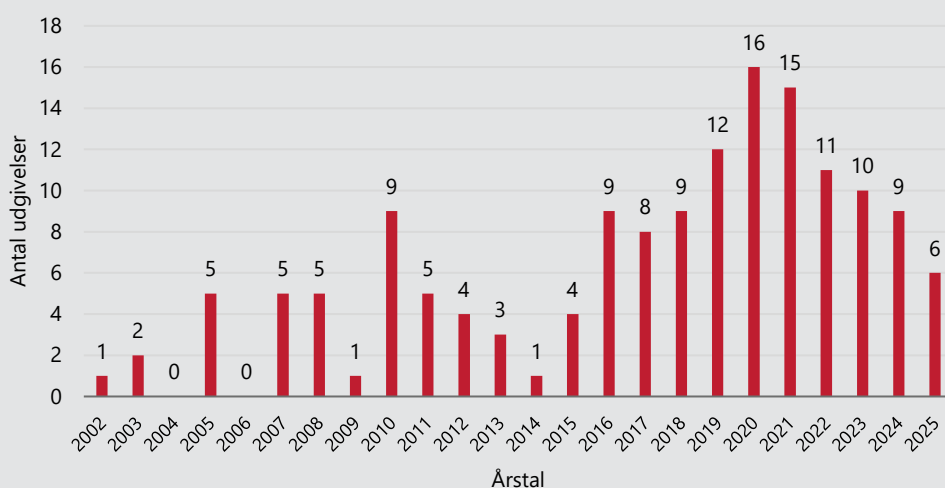
Også med hensyn til udgivelsestidspunkt og empirisk undersøgte lande afspejles vores prioriteringskriterier.

5.2.1 Udgivelsestidspunkt og udvikling

Figur 5.3 viser fordelingen af de identificerede værker på udgivelsesår. Vi ser, at størstedelen af teksterne er udgivet fra 2016 og frem, idet 104 af de i alt 150 identificerede værker er fra denne periode. I den anden ende har vi kun medtaget få værker fra årene 2002 til 2015. Det afspejler vores prioritering af nyere værker, som vi har vurderet mere relevante for vores litteraturstudie. Overrepræsentationen af nyere tekster skyldes ikke kun vores prioriteringsstrategi, men til dels også et større litterært fokus i perioden på, at arbejdspladsen skal være attraktiv. Det gælder særligt i vores prioriterede empiriske kontekst af Danmark og nabolande.

Figur 5.3 Udgivelsesår

Viser udgivelsesår for de analyserede antal tekster.



Note: Overblik over, i hvilke årstal litteraturværkerne er blevet publiceret.

N = 150

Kilde: VIVE.

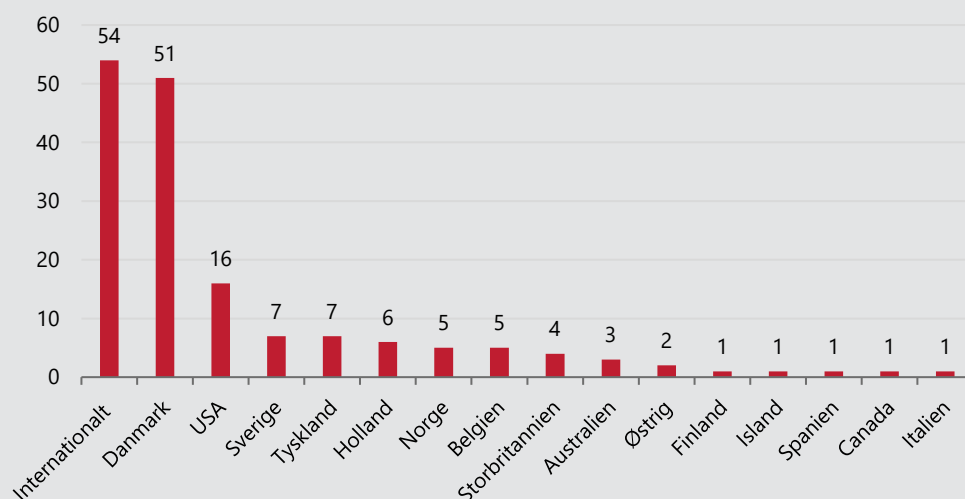
Der er sket en udvikling i litteraturen om attraktive arbejdspladser. Et anerkendt review beskriver en udvikling i to faser (Dassler et al., 2022). Den første fase (1990-2009) indeholder de tidlige studier om attraktive arbejdspladser. Studierne har kun fokus på tiltrækning af potentielle fremtidige ansatte, mens fastholdelse af eksisterende ansatte ikke er i fokus. I den anden fase (2010 og frem) beskrives det, at litteraturen har udvidet sit fokus til også at se på fastholdelse af eksisterende medarbejdere, om end der fortsat peges på, at tilknytningsdelen er underbelyst sammenlignet med tiltrækningsdelen.

5.2.2 Empirisk landefokus

Kigger vi nærmere på den empiriske kontekst, er det også her tydeligt, hvordan vores prioritering i litteratursøgningen har påvirket repræsentationen af empirisk undersøgte lande. Figur 5.4 viser, hvilke lande der er empirisk undersøgt i vores identificerede litteraturværker. Vi ser, hvordan langt størstedelen enten har empirisk fokus på Danmark eller har et bredt internationalt fokus. Sidstnævnte dækker over internationale reviews og metastudier, der går på tværs af landekontekster og altså indeholder en række studier, der empirisk undersøger flere forskellige lande. Resultaterne af vores litteraturstudie bygger således primært på enten dansk empiri eller på empiri fra reviews på tværs af kontekster.

Figur 5.4 Empirisk land

Grafen viser, hvilke lande der empirisk er blevet undersøgt i litteraturværkerne.



Note.: "Internationalt" henviser til litteraturværker, der har empiri fra en lang række lande, fx i større litteraturreviews eller metastudier. Hvis en tekst klart foretager en dybdegående undersøgelse af mere end ét land, indgår teksten flere gange i figuren. Af den grund er summen af lande større end summen af tekster.

N = 165

Kilde: VIVE.

Til trods for at vi i litteraturstudiet har prioriteret Danmark og sammenlignelige lande, ses også andre lande repræsenteret i figuren. USA, Italien og Australien er eksempler på sådanne lande. Litteraturværker, der empirisk undersøger disse lande, er alligevel medtaget, hvis de 1) står helt centralt i litteraturen om attraktive arbejdspladser, 2) belyser en dimension af attraktive arbejdspladser, som der ellers ikke er belyst i Danmark og lignende lande, 3) undersøger brancher, som ellers har været underbelyst i en dansk kontekst.

Vi har læst mange studier om andre lande end Danmark og sammenlignelige lande, men samlet har vi kun medtaget ganske få tekster fra andre lande, da vi ofte har vurderet forskellene for store til, at resultaterne kan overføres til det danske arbejdsmarked. Vi har forholdt os kritisk til resultater fra andre lande end Danmark og vurderet deres gyldighed, hvis de skulle overføres til en dansk kontekst. Generelt har vi vægtet indsigter fra Danmark højt i vores litteraturstudie.

5.3 Brancher og professioner

Det sidste karakteristikum ved den analyserede litteratur er, hvilke brancher og professioner der er blevet undersøgt. Her ses den største skævhed i litteraturen, hvilket afspejler en central problematik i forhold til den eksisterende viden om attraktive arbejdspladser: Som beskrevet i Afsnit 3.1 bærer den præg af væsentlige huller.

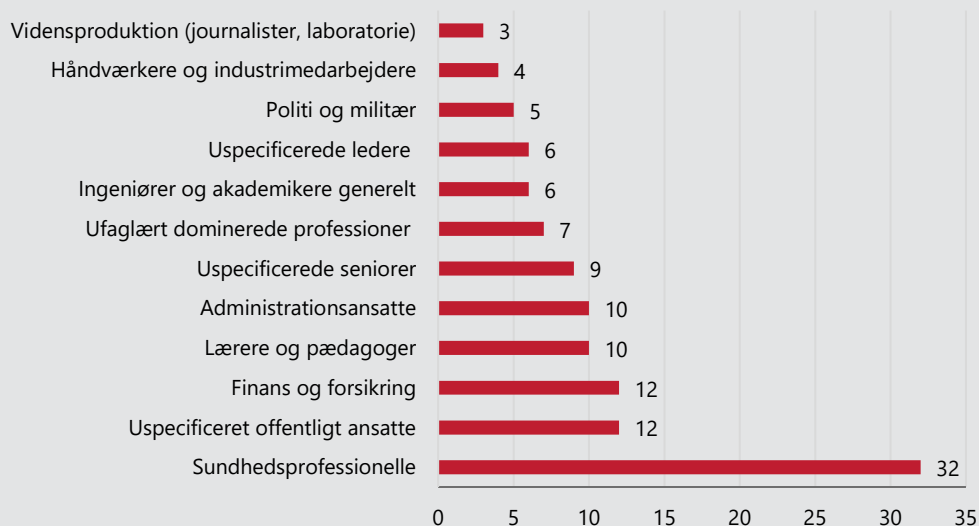
Figur 5.5 viser fordelingen af litteraturværkerne efter, hvilken branche/profession/øvrige gruppering studiet empirisk undersøger. Først og fremmest bemærker vi, at figurens kategorier bærer præg af, at litteraturværkerne ikke alle tilbyder samme informationsniveau om deres empiriske undersøgelse. Nogle værker oplyser, at de undersøger en given branche, andre oplyser, at de undersøger en given profession, og nogle værker oplyser slet ingenting. Samlet har det resulteret i kategoriseringen i figuren, som derfor bærer præg af uens kategorier, der delvis overlapper. Kategoriseringen i figuren er dannet ud fra, hvad litteraturværkerne selv nævner, at de undersøger.

Vi ser en klar overrepræsentation af litteraturværker, der empirisk undersøger professioner i sundhedssektoren. I denne kategori er der både professionsspecifikke studier og generelle branchespecifikke studier om sundhedssektoren som helhed. Herefter er de øvrige kategorier mere sparsomt repræsenteret. Der er 12 studier af "Uspecificeret offentligt ansatte". Kategorien dækker over studier, der kun oplyser deres empiriske genstandsfelt som værende offentligt ansatte uden at oplyse brancher eller professioner. "Finans og forsikring" undersøges i 12 studier, "Administrationsansatte" i ti studier. "Lærere og pædagoger" undersøges sammenlagt ti gange, og "Politi og militær" undersøges fem gange.

Blandt de mindst undersøgte er bl.a. "Håndværk og industri", som blot undersøges i fire af de identificerede studier, dette til trods for målrettede søgninger efter disse grupper.

Figur 5.5 Brancher, professioner og grupperinger

Fordeling af litteraturværker efter, hvilke professioner, brancher eller andre grupperinger der udgør tekstens empiriske fokus.



Anm.: Kategorierne afspejler, at litteraturværkerne ikke angiver samme niveau af oplysninger om deres empirisk undersøgte område/branche/profession/gruppering. Kategoriseringen i figuren er dannet ud fra, hvad litteraturværkerne selv nævner, at de undersøger, og nogle kategorier overlapper derfor. Et par bemærkninger: "Ufaglært dominerede professioner" indeholder studier af lastbilchauffører, ansatte i detailhandel, slagterimedarbejdere, callcenter-medarbejdere samt ansatte i turistmefokuserede jobs. Kategorierne med "Usppecificeret" fokuserer ikke på konkrete professioner/brancher, men på hhv. ledere, seniorer eller offentligt ansatte bredt set. Bemærk, at figuren ikke summerer til vores 150 identificerede litteraturværker, da ikke alle har været mulige at kode pga. manglende oplysninger om branche/profession/gruppering. For eksempel er reviews, der går på tværs af brancher, ikke medtaget. Hvis en tekst undersøger to af de konkrete professioner, indgår den desuden i begge kategorier.

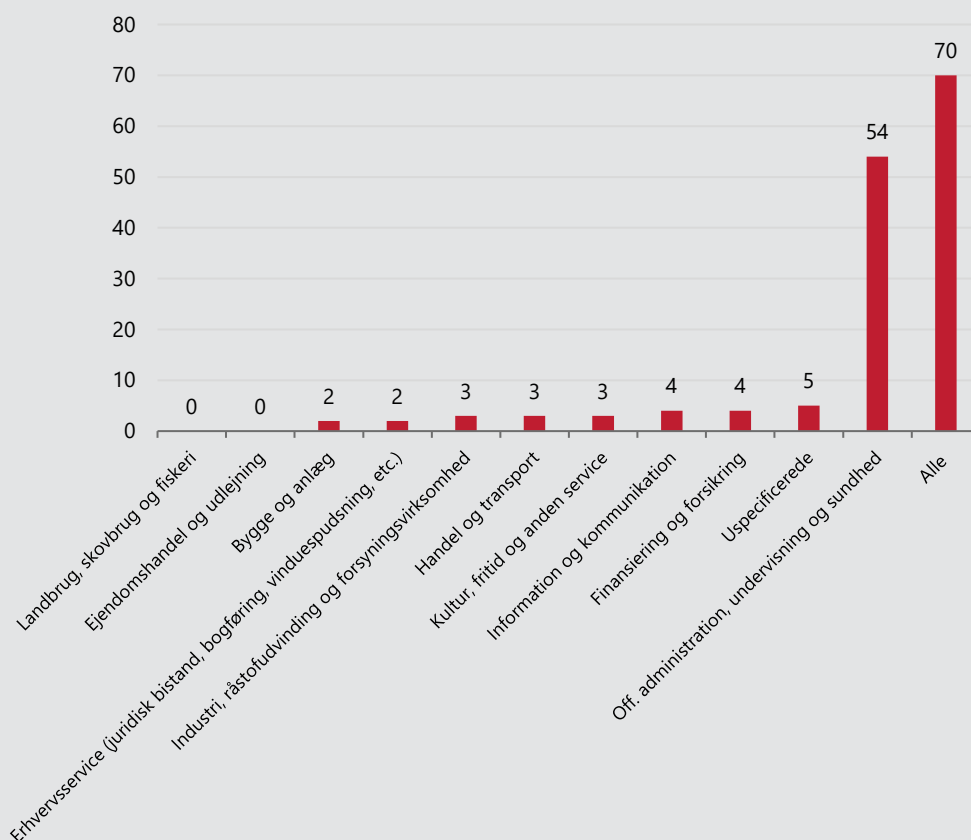
N = 104

Kilde: VIVE.

Af figuren fremgår desuden to uspecificerede grupper, hhv. "Usppecificerede ledere" og "Usppecificerede seniorer". Studier i disse kategorier har ikke oplyst en branche eller profession, men oplyser blot, at de undersøger seniorer – givetvis på tværs af brancher. Samlet ser vi altså en klar skævhed i undersøgte brancher/grupperinger og hermed et stort litteraturhul for de ikke-undersøgte. Dette er til trods for, at vi i litteratursøgningen har gjort en indsats for at indsamle studier om alle brancher og professioner. Det afspejler, at ikke bare vores litteraturstudie, men også den generelle litteratur om attraktive arbejdspladser har væsentlige huller angående, hvilke brancher og professioner der er belyst. Der er en tendens i litteraturen til at fokusere på en form for sundhedsprofessionelle. Dog er litteraturgrundlaget i denne vidensopsamling ikke nødvendigvis fuldstændigt og udtømmende for området.

Figur 5.6 DB07-brancheinddeling

Viser de identificerede litteraturværker fordelt på DB07-branche-koder.



Note: Fordelt efter antal litteraturværker. Her er hvert eneste af litteraturværkerne placeret i den branchekategori, som de passer bedst i. For at alle tekster kan placeres i en kategori, er der tilføjet en kategori "Alle" for tekster med fokus på tværs af brancher, samt en kategori "Uspecificeret" for tekster, der ikke udtaler sig om deres empiriske fokus.

N = 150

Kilde: VIVE.

De klare huller i litteraturen bliver endnu mere tydelige, når brancheinddelingen laves ud fra en standardinddeling i erhvervsbrancher udviklet af Danmarks Statistik (DB07). Denne ses i Figur 5.6. Vi ser tydeligt samme mønster med en overrepræsentation af bestemte brancher. Især er offentlig administration, undervisning og sundhed undersøgt i litteraturen, mens de øvrige brancher er underbelyste. Dette er udtryk for, at især administrative medarbejdere, undervisere og særligt sundhedsmedarbejdere har været genstand langt størstedelen af de eksisterende undersøgelser om attraktive arbejdspladser.

Vi bemærker, at brancheinddelingen er forholdsvis grov og derfor ikke er hensigtsmæssig i forhold til at vise forskelle internt i branchekategorierne. Ikke nok med at der er stor forskel på jobs internt for sundhedsfaglige – det må også med rimelighed kunne antages, at arbejdsgangene generelt er anderledes fra administrative eller undervisningsfokuserede jobs. I en videre undersøgelse af hullerne i litteraturen vil det derfor være en anbefaling at nedbryde grupperingen af brancherne, eventuelt se på jobfunktioner eller som minimum tydeligt fokusere på specifikke dele af den overordnede branche, så der kan skelnes mellem de forskellige typer undersøgelser.

Litteratur

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward preferences of the youngest generation: Attracting, recruiting, and retaining Generation Z into public sector organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75–97.
- Adams, A., & Golsch, K. (2025). *Child Sick Care-Related Absence from Work and the Consequences on Parents' Income (no. 1219)*. SOEPpapers on Multidisciplinary Panel Data Research.
- Ahamad, F., Saini, G. K., & Jawahar, I. M. (2023). Interactive influence of work–life balance benefits, employee recommendation, and job attributes on employer attractiveness and job pursuit intentions: two experiments. *Asian Business & Management*, 22(4), 1215–1242.
- Aloisio, L. D., Coughlin, M., & Squires, J. E. (2021). Individual and organizational factors of nurses' job satisfaction in long-term care: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 123, 1–21.
- Andersen, L. L., Jensen, P. H., & Sundstrup, E. (2020). Barriers and opportunities for prolonging working life across different occupational groups: the SeniorWorkingLife study. *European Journal of Public Health*, 30(2), 241–246.
- Annell, S., Lindfors, P., Kecklund, G., & Sverke, M. (2019). Sustainable recruitment: Individual characteristics and psychosocial working conditions among Swedish police officers. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 8(4).
- Arbeidstilsynet Norge. (2025a). *Faktorer som påvirker arbeidsmiljøet i alle bransjer*. Arbeidsmiljøportalen. <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/>
- Arbeidstilsynet Norge. (2025b). *Her finner du kunnskap og verktøy for din bransje*. Arbeidsmiljøportalen. <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/>
- Aronsson, G., Nilsson, K., Johansson, B., Albin, M., Torgén, M., Nylén, P., Waye, K. P., Vingård, E., & Håkansta, C. (2016). *Healthy workplaces for women and men of all ages*. Arbetsmiljöverket.
- Asseburg, J., Hattke, J., Hensel, D., Homberg, F., & Vogel, R. (2020). The tacit dimension of public sector attraction in multi-incentive settings. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 30(1), 41–59.

- Aust, B., Jakobsen, L. M., Jaspers, S. Ø., Jørgensen, A., Nordentoft, M., & Jensen, A. B. (2017). *Psykosociale arbejdsmiljøinterventioner – hvad virker?* Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Bachmann, R. G., Kristensen, J. D., & Jacobsen, C. B. (2024). Hvilke jobs er attraktive for offentligt ansatte i det danske sundhedsvæsen? *Økonomi & Politik*, 97(4), 26–43.
- Ballegaard, S. A., Bjørnholt, B., Scheller, V. K., Kass, E. D., Petersen, N. B. G., Madsen, A., & Danmark; Stine Pehrsson. (2025). *Kommuner i digital forandring: En vidensafdækning*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Ballisager, M., Bolund, M., Mikkelsen, O. L., Vindum, K., & Eliassen, I. (2025). *Dansker-nes arbejdsliv: Kandidatanalysen 2025*. Konsulenthuset ballisager.
- Ballisager, M., Vindum, K., Østergaard, T., & Carstens, J. (2024). *Danskernes arbejdsliv: Kandidatanalysen 2024*. Konsulenthuset ballisager.
- Barry, E. S., Merkebu, J., & Varpio, L. (2022). Understanding state-of-the-art literature reviews. *Journal of Graduate Medical Education*, 14(6), 659–662.
- Bauer, T. N. (2010). *On-boarding new employees: Maximizing success*. The SHRM Foundation.
- Berthelsen, C., & Hansen, C. A. (2024). Should I stay or should I go - A rapid qualitative study of principal deteriorating factors experienced by nurses relating to their intentions to leave their current position in a medical hospital department. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 38(3), 692–700.
- Beskæftigelsesudvalget. (2020). *Hvordan fungerer den svenske VABBA og Försäkringskassa? Beskæftigelsesudvalget 2020-21 B 163 - Bilag 3*. Beskæftigelsesudvalget.
- Bjørnholt, B., Boye, S., & Hansen, N. W. (2022). The influence of regulative contents, stakeholders, and formalization on managerial autonomy perceived at the front line. *Public Management Review*, 24(10), 1569–1590.
- Bjørnholt, B., Kjer, M. G., Madsen, A. E., Bendixen, E. P., & Marcussen, E. K. (2024). *Faglig ledelse i fritidstilbud: Kan faglig ledelse understøtte faglighed, medarbejdermotivation og kvalitet i fritidstilbud?* VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

- Bjørnholt, B., Petersen, N. B. G., Andersen, C. M., & Pedersen, C. M. (2020). *Ledelse af digitalisering: Videnskortlægning af den skandinaviske litteratur om ledelse af digitalisering*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Bjørnholt, B., Petersen, N. B. G., & Thuesen, A. M. (2024). *Lederuddannelse i psykisk arbejdsmiljø*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Borg, V. (2007). *Sund i arbejde - positive faktorer i arbejde*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Borg, V. (2015). *Attraktive arbejdspladser for aktive seniorer: Slutrapport til Arbejdsmiljøforskningsfonden*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2009). Public management mentoring. *Review of Public Personnel Administration*, 29(2), 134–157.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), 531–551.
- Bright, L. (2021). Does perceptions of organizational prestige mediate the relationship between public service motivation, job satisfaction, and the turnover intentions of federal employees? *Public Personnel Management*, 50(3), 408–429.
- Buch, M. S., Topholm, E. H., & Christensen, J. (2024). *Faste, tværfaglige og selvstyrende teams i ældreplejen – erfaringer fra 25 kommuner: Evaluering af Socialstyrelsens pulje til faste teams*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Carpenter, D. P., & Krause, G. A. (2012). Reputation and public administration. *Public Administration Review*, 72(1), 26–32.
- Carr, E., Hagger-Johnson, G., Head, J., Shelton, N., Stafford, M., Stansfeld, S., & Zannotto, P. (2016). Working conditions as predictors of retirement intentions and exit from paid employment: a 10-year follow-up of the English Longitudinal Study of Ageing. *European Journal of Ageing*, 13(1), 39–48.
- Changizi, V., Moussa, M., Hedegaard, U., & Jacobsen, R. (2024). *Job satisfaction among Danish pharmacy staff – a questionnaire survey*. Poster session presented at 9th PCNE Working Symposium 2024, Basel, Switzerland.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of

- the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928–944.
- Chen, Y., & Fulmer, I. S. (2018). Fine-tuning what we know about employees' experience with flexible work arrangements and their job attitudes. *Human Resource Management*, 57(1), 381–395.
- CIPD. (2015). *A head for hiring: The behavioural science of recruitment and selection*. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Clausen, T., & Borg, V. (2010). Do positive work-related states mediate the association between psychosocial work characteristics and turnover? A longitudinal analysis. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 308–324.
- Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2021). The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review. *Building Research & Information*, 49(3), 352–366.
- Corin, L., Berntson, E., & Härenstam, A. (2016). Managers' turnover in the public sector—The role of psychosocial working conditions. *International Journal of Public Administration*, 39(10), 790–802.
- DareDisrupt. (2024). *Kunstig intelligens: Muligheder og udfordringer for arbejdsmiljøet på danske arbejdspladser*. DareDisrupt.
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer attractiveness from an employee perspective: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–16.
- De Neve, J.-E., Kaats, M., & Ward, G. (2024). *Workplace Wellbeing and Firm Performance*. University of Oxford Wellbeing Research Centre Working Paper 2304.
- d'Errico, A., Burr, H., Pattloch, D., Kersten, N., & Rose, U. (2021). Working conditions as risk factors for early exit from work—in a cohort of 2351 employees in Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(1), 117–138.
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31(6), 901–919.
- EQUALIS. (2024). *Håndtering af børns sygdom: Inspiration fra modeller i Skandinavien og Tyskland*. Tænk tanken EQUALIS.

- EQUALIS. (2025). *Erhvervslivet i forandring: Tiltrækning og tilknytning af unge medarbejdere*. Tænk tanken EQUALIS.
- Fisker, M., & Hyllegaard, M. (2011). *Attraktive akademikerarbejdspladser i det offentlige*. Mandag Morgen.
- Fox, K. E., Johnson, S. T., Berkman, L. F., Sianoja, M., Soh, Y., Kubzansky, L. D., & Kelly, E. L. (2022). Organisational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Sustainability*, 14(5), 2885.
- Hagedorn-Rasmussen, P., Clausen, T., Simonsen, J. A., Aust, B., Grønvad, M. T., Lund, H. L., & Thomsen, R. (2021). *Psykosocialt arbejdsmiljø på regionale arbejdspladser: En kortlægningsrapport*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Hoff, K. A., Song, Q. C., Wee, C. J. M., Phan, W. M. J., & Rounds, J. (2020). Interest fit and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 123, 1–16.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142.
- Jacobsen, C. B., Hansen, A. L., & Pedersen, L. D. (2023). Not too narrow, not too broad: Linking span of control, leadership behavior, and employee job satisfaction in public organizations. *Public Administration Review*, 83(4), 775–792.
- Jakobsen, M., Løkke, A., & Keppeler, F. (2023). Facing the human capital crisis: A systematic review and research agenda on recruitment and selection in the public sector. *Public Administration Review*, 83(6), 1635–1648.
<https://doi.org/10.1111/puar.13733>
- Januario, L. B., Karstad, K., Rugulies, R., Bergström, G., Holtermann, A., & Hallman, D. M. (2019). Association between psychosocial working conditions and perceived

- physical exertion among eldercare workers: A cross-sectional multilevel analysis of nursing homes, wards and workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(19), 1–13.
- Jensen, T. P., Lauritzen, H. B., Kamstrup, A. K., Daugaard, S. M., & Haselmann, S. (2010). *Attraktive arbejdspladser i kommuner og regioner*. AKF, Anvendt KommunalForskning.
- Johansson, E., & Nilsson, E. (2016). *Employer branding: En sociologisk studie av Spotify's arbete för att vara en attraktiv arbetsplats med engagerad personal*. Stockholms Universitet, Sociologiska Institutionen.
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11(2–3), 167–187.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167.
- Keppeler, F., Højbjerg, N., Jacobsen, C., & Pedersen, A. (2023). *Det ved vi om rekruttering: White paper om evidensbaserede strategier til rekruttering i den offentlige sektor*. Institut for Statskundskab, Aarhus Universitet. Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.
- Kjer, M. G., Pedersen, N. J. M., Ruge, M., Michaelsen, A. B., & Hansen, P. L. (2022). *Rekruttering og fastholdelse af velfærdsmedarbejdere i Roskilde Kommune: Status, fremtid, udfordringer og muligheder*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Kleine, A., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9–10), 973–999.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
- Komponent. (2024). *Den attraktive kommunale arbejdsplads*. Komponent & Kong Frederiks Center for Offentlig Ledelse.
- Korac, S., Saliterer, I., & Weigand, B. (2019). Factors affecting the preference for public sector employment at the pre-entry level: A systematic review. *International Public Management Journal*, 22(5), 797–840.

- Kröll, C., & Nüesch, S. (2019). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505–1525.
- Larsen, M., & Jakobsen, V. (2022). *Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder: Forundersøgelse af eksisterende viden*. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Laurano, M. (2013). *Onboarding 2013: A New Look at New Hires*. Aberdeen Group.
- Lauritzen, H. H., Grøn, C. H., & Kjeldsen, A. M. (2022). Leadership matters, but so do co-workers: A study of the relative importance of transformational leadership and team relations for employee outcomes and user satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 614–640.
- LEAD. (2025). *Helhedsmodellen for den attraktive arbejdsplads*. LEAD.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241–293.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75–102.
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407–440.
- Linos, E., & Riesch, N. (2020). Thick red tape and the thin blue line: A field study on reducing administrative burden in police recruitment. *Public Administration Review*, 80(1), 92–103.
- Liu, S., Watts, D., Feng, J., Wu, Y., & Yin, J. (2024). Unpacking the effects of socialization programs on newcomer retention: A meta-analytic review of field experiments. *Psychological Bulletin*, 150(1), 1–26.

- Lottrup, L., Stigsdotter, U. K., Meilby, H., & Claudi, A. G. (2015). The workplace window view: A determinant of office workers' work ability and job satisfaction. *Landscape Research*, 40(1), 57–75.
- Lund, H. R. (2010). *Den attraktive arbejdsplads*. Center for Balance mellem Arbejdsliv og Familieliv.
- Mikkelsen, M. F., Bjørnholt, B., Pedersen, L. H., & Hansen, J. R. (2025). Understanding the mobility of public leaders: switching between sectors and governmental levels. *Public Management Review*, 1–25.
- Møller, N., & Hasle, P. (2005). *Attraktive arbejdspladser i slagteribranchen*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Moos-Bjerre. (2024). *Generationsanalysen 2024: Forventninger til fremtidens arbejdsliv*. Moos-Bjerre.
- Moro, S., Ramos, R. F., & Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 391–407.
- Munir, R. I. S., & Rahman, R. A. (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488–496.
- Nabe-Nielsen, K., Garde, A. H., Borg, V., Jensen, J. N., & Høgh, A. (2007). *Arbejdstider i ældreplejen: Resultater fra "Arbejde i ældreplejen" & "SOSU'er årgang 2004."* Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).
- Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer. (2021). *Offentligt ansattes motivation*. Nationalt Partnerskab om Ledelse og Kompetencer.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101–120.
- Nüssler, C., Andersen, M. E., Capser, H., & Andersson, L. B. (2025). *Mangel på medarbejdere: Toplederperspektiver på den attraktive arbejdsplads*. Væksthus for Ledelse.
- Pahuus, A. M. (2009). *Tillid og mening i arbejdet*. FOKUS - FORum for Kvalitet og Udvikling i offentlig Service.
- Pedersen, M. H. (2023). Selvstyrende teams i hjemmeplejen– en vej til et mere attraktivt arbejde? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 25(1), 59–73.

- Pérez, C. T., Madushanka, M., Loyola, L., Ergul, M., Salling, S. T., & Wandahl, S. (2024). *The Impact of Lean Knowledge and Lean Operation on Construction Workers' Job Satisfaction*. 32nd Annual Conference of the International Group for Lean Construction (IGLC32).
- PFA. (2025). *Vores sunde arbejdsliv*. PFA.
- Prockl, G., Teller, C., Kotzab, H., & Angell, R. (2017). Antecedents of truck drivers' job satisfaction and retention proneness. *Journal of Business Logistics*, 38(3), 184–196.
- Qvick, C. N., Elmholdt, C. W., & Pedersen, C. (2025). *Hjælp vi mangler kolleger: Sådan skaber du den attraktive arbejdsplads*. Hans Reitzels Forlag.
- Region Hovedstaden. (2024). *Resultatet af onboarding-undersøgelsen ligger klar*. Region Hovedstaden. <https://www.regionh.dk/til-fagfolk/presse-og-nyt/presse-meddelelser-og-nyheder/Nyheder-til-sundhedsaktoerer-i-og-udenfor-regionen/Sider/Resultatet-af-onboardingundersoegelsen-ligger-klar-.aspx>
- Region Midtjylland. (2024). *Idékatalog over strategiske indsatsområder ift. rekruttering, onboarding og fastholdelse på Socialområdet: Forarbejdet for en "360 graders handleplan" på Socialområdet*. Region Midtjylland.
- Region Nordjylland. (2022). *Godt fra start: Opstartsforløb for nyuddannede sygeplejersker*. Region Nordjylland.
- Ripoll, G., Ballart, X., Hernández, E., & Vandenabeele, W. (2025). 'It's a match!': a discrete choice experiment on job attractiveness for public service jobs. *Public Management Review*, 27(1), 183–217.
- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., & Groothoff, J. W. (2008). Which work factors determine job satisfaction? *Work*, 30(4), 433–439.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23–65.
- Sanders, M., & Kirkman, E. (2019). I've booked you a place, good luck: Applying behavioral science to improve attendance at high-impact job recruitment events. *Journal of Behavioral Public Administration*, 2(1), 1–9.

- Satzger, M., & Vogel, R. (2023). Do inclusive workplace policies foster employer attractiveness? Comparative evidence from an online employer review platform. *Public Personnel Management*, 52(4), 566–589.
- Sirojuddin, N. M., & Sopiah. (2022). The effectiveness of employer branding in attracting talented employee: Systematic literature review. *Asian Journal of Economics and Business Management*, 1(3), 240–248.
- Staempfli, S., & Lamarche, K. (2020). Top ten: A model of dominating factors influencing job satisfaction of emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 49, 1–6.
- Stott, J., Haywood, J., & Crampton, P. (2021). Early career doctors' experiences of psychiatry placements: A qualitative study. *Medical Teacher*, 43(10), 1196–1202.
- Sverke, M., Falkenberg, H., Kecklund, G., Magnusson, L. H., & Lindfors, P. (2016). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor: Betydelsen av organisatoriska faktorer och psyko-social arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. Arbetsmiljöverkets kunskapssammanställning.
- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116.
- Thorsen, S., Rugulies, R., Løngaard, K., Borg, V., Thielen, K., & Bjorner, J. B. (2012). The association between psychosocial work environment, attitudes towards older workers (ageism) and planned retirement. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(4), 437–445.
- Thorsen, S. V., Jensen, P. H., & Bjørner, J. B. (2016). Psychosocial work environment and retirement age: a prospective study of 1876 senior employees. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 89(6), 891–900.
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 962–983.
- Tufte, P., Clausen, T., & Borg, V. (2008). Oplevelser af psykisk nedslidning. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10(2), 78–92.
- Tufte, P. J., & Borg, V. (2007). *Fastholdelse af medarbejdere i ældreplejen: Sammenhæng mellem arbejdsmiljøfaktorer, individuelle faktorer og forventning om at*

forblive på den nuværende arbejdsplads. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA).

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660.

Uhrenfeldt, L., & Hall, E. O. C. (2014). Job satisfaction as a matter of time, team, and trust: A qualitative study of hospital nurses' experiences. *Journal of Nursing Education and Practice*, 5(2).

van den Berg, T. I. J., Elders, L. A. M., & Burdorf, A. (2010). Influence of health and work on early retirement. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 52(6), 576–583.

Viala. (1998). *Attraktive arbejdspladser i staten*. Finansministeriet & Centralorganisationernes Fællesudvalg.

Vogel, R., & Satzger, M. (2024). What drives the attractiveness of public and private employers? Comparative evidence from an online employer review platform. *The American Review of Public Administration*, 54(2), 180–197.

Wandahl, S., Pérez, C. T., & Salling, S. T. (2024). Construction workers' perception of project management, work environment, and health & safety. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1389(1), 1–12.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 708–722.

Zhu, Y. (2012). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293–298.

