

## Unge og ældre medarbejdere har størst trivsel på arbejdet

Af: *Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)*



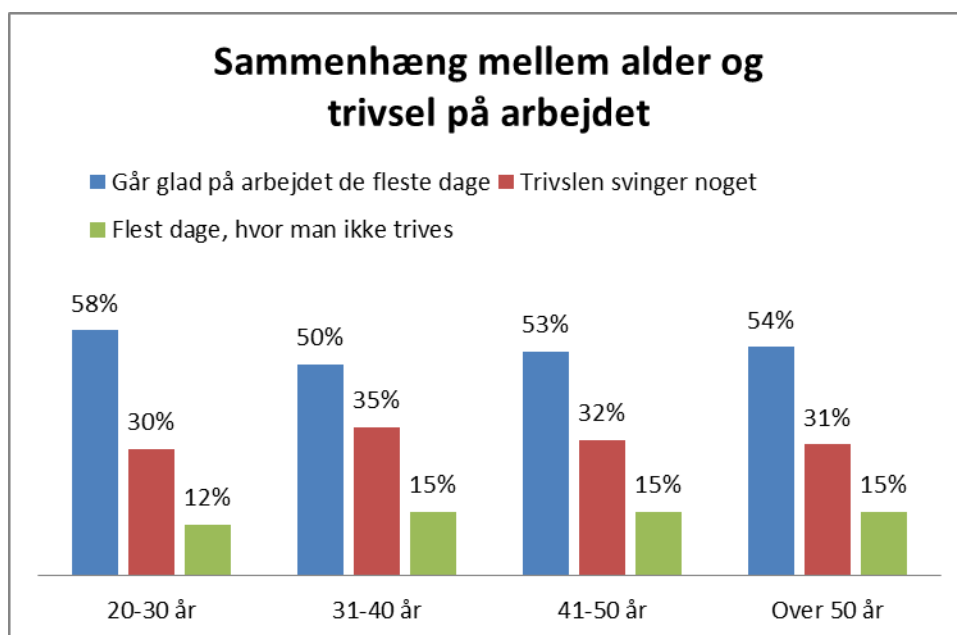
Sig mig hvor gamle dine medarbejdere er – og jeg skal fortælle dig, hvor mange sygedage de har og hvordan de trives. Det er selvfølgelig noget generaliserende, men ved en analyse af data fra Teglkamp & Cos undersøgelse af sammenhængen mellem trivsel, sygefravær og ønske om at forlade jobbet, kan vi se, at der er forskelle alt efter hvilken livsfase, vi befinder os i.

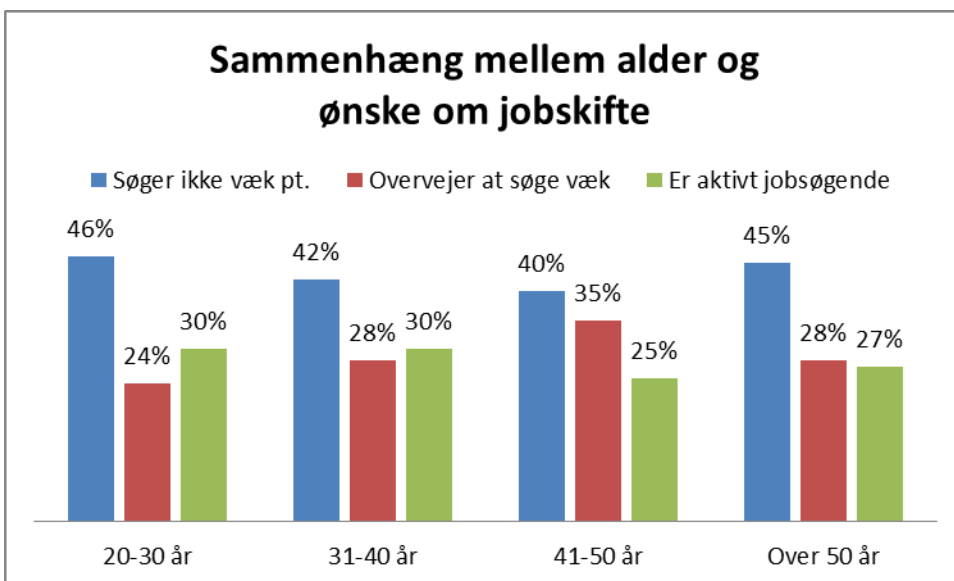
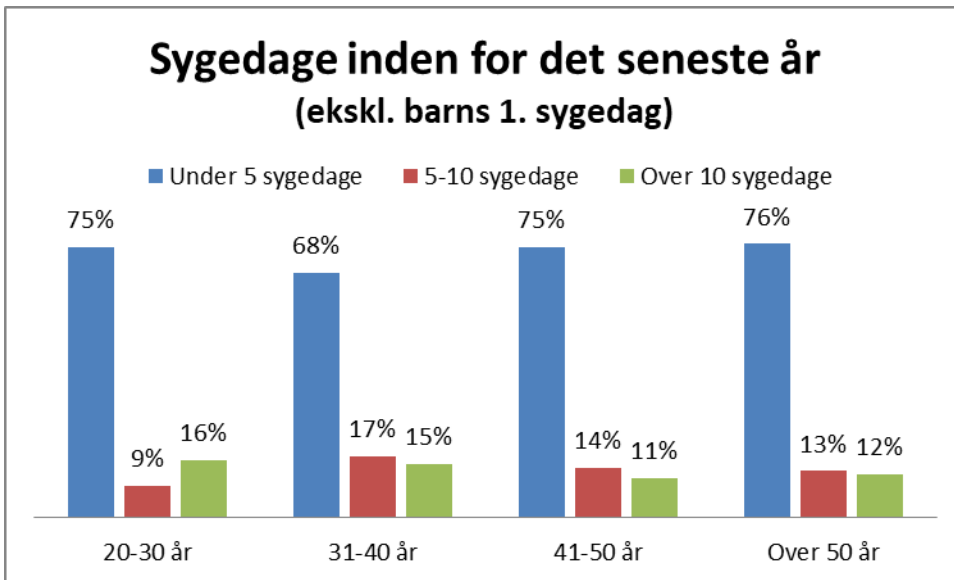
Rent ledelsesmæssigt kan det give os nogle fingerpeg om, hvad det er vi skal være særligt opmærksomme på, hvis vi gerne vil fastholde medarbejdere i forskellige aldersgrupper og sikre, at de trives og har få sygedage.

### Overordnede konklusioner

Vi har analyseret de mange data og af helt overordnede konklusioner kan fremhæves følgende:

- Dårlig ledelse har ingen alder. Uanset alder angives en dårlig chef som den hyppigste årsag til mistrivsel.
- Hvis vi vil have tilfredse medarbejdere med få sygedage, så skal vi måske særligt kigge efter de helt unge medarbejdere og dem over 50 år.
- 20-30 årige har den højeste trivsel og få sygedage.
- 31-40 årige trives generelt mindre, har flere sygedage og er mere jobmobile.
- 41-50 årige har øget trivsel, få sygedage og er aktivt jobsøgende.
- 50+ årige er mere stabile, har generelt høj trivsel og få sygedage.





## Aldersmæssige portrætter

Dårlig ledelse har ingen alder. Det skal forstås på den måde, at uanset alder, er en dårlig chef den hyppigste årsag til mistro på arbejdspladsen. Der er således nogle ting har vi tilfælles uanset alder, mens andre ting ændrer sig alt efter, hvor man er i arbejdslivet.

På baggrund af Teglkamp & Cos undersøgelse kan vi tegne følgende aldersmæssige portrætter:

## **20-30 år: Høj trivsel og få sygedage**

Det er typisk den gruppe af medarbejdere, som sidder i deres første job og ikke eller kun lige er begyndt at stifte familie. Det afspejler sig i deres trivsel og sygefravær. De har relativt høj trivsel og relativt lavt sygefravær.

Ansatte i denne aldersgruppe er generelt dem, der trives bedst. 58% af deltagerne, angiver, at de går glad på arbejdet langt de fleste dage.

Det er også denne aldersgruppe, hvor flest ikke har planer om at søge videre endnu (46%) og så har de generelt ikke så mange sygedage – hele 75% har haft under 5 sygedage i løbet af det seneste år.

### Trivselsfremmende faktorer

Denne aldersgruppe trives i særlig grad ved at have

- Gode kollegaer (83%)
- Mulighed for at udvikle sig (72%) og
- Interessante opgaver (65%).

### Trivselshæmmende faktorer

Som de 3 faktorer, der hyppigst påvirker trivslen i negativ retning, angiver de 20-30 årige følgende faktorer:

- En dårlig chef (55%)
- Ikke tilstrækkeligt interessante opgaver (55%) og
- Manglende balance mellem opgaver og tid til rådighed (55%).

### Ledelse

Mange i denne gruppe har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet efter endt uddannelse. Som arbejdsgiver skal man måske ikke være så bekymret for at ansætte en ung og uprøvet medarbejder, fordi man sandsynligvis vil få en medarbejder med stort engagement og relativt få sygedage. Til gengæld skal man også være parat til at bruge noget ledelsestid på dem.

Sørg for, at de kommer til at indgå i nogle gode sociale forhold og at de får udfordringer, hvor de føler, at de udvikler sig.

## **31-40 år: Mindre tilfredse, har flere sygedage og er mere jobmobile**

Der er meget der tyder på, at vi skal holde et særligt øje med medarbejdere i alderen 30-40 år. Det er denne gruppe medarbejdere, som typisk har lavet deres første jobskifte efter de er kommet ud på arbejdsmarkedet. Det er også i den aldersgruppe, hvor man aktivt stifter familie.

De er generelt mindre tilfredse på jobbet (50%), de er mere mobile (58%) i forhold til at skifte job og de har også markant flere sygedage.

Kun 68% i denne gruppe har haft under 5 sygedage på et år. Det er den gruppe, der har flest af klatsygedagene 5-10 sygedage i løbet af et år (17%) og 15% har flere end 10 sygedage i løbet af året.

#### Trivselsfremmende faktorer

Denne aldersgruppe trives i særlig grad ved at have

- Stor indflydelse på egne opgaver (75%)
- Interessante opgaver 74% og
- Gode kollegaer (73%).

#### Trivselshæmmende faktorer

Som de 3 faktorer, der hyppigst påvirker trivslen i negativ retning, angiver de 31-40 årige følgende faktorer:

- En dårlig chef (49%)
- Manglende balance mellem opgaver og tid til rådighed (44%) og
- Ingen eller kun få muligheder for at udvikle sig.

#### Ledelse

Vær opmærksom på, at medarbejdere i denne alder ofte er splittet mellem at gøre karriere - de har alderen til det - og at få familielivet til at hænge sammen. Vil man have tilfredse medarbejdere, skal man sørge for, at de har interessante opgaver - men ikke flere end at det også kan hænge sammen med et fornuftigt familieliv.

Sørg for, at der er gode sociale rammer og gode muligheder for at samarbejde, da denne gruppe også motiveres af at arbejde sammen med gode kollegaer.

### **41-50 år: Stigende trivsel, få sygedage og aktivt jobsøgende**

I denne gruppe er mange ting ved at falde på plads. Karrieren er godt i vej og børnene er blevet større og klarer for en stor del sig selv. Det afspejler sig stigende trivsel på arbejdspladsen, færre sygedage men klart også en øget lyst til at skifte job. Det er nu de sidste ting skal på plads, inden man rammer den aldersmæssige mur omkring de 50 år.

Godt halvdelen af deltagerne svarende til 53% har angivet, at de går glade på arbejdet de fleste dage. Sygedagene er få - 75% i denne aldersgruppe har haft under 5 sygedage det seneste år.

Flere end hver 3. i denne gruppe går med konkrete overvejelser om at skifte job og hver 4. er faktisk aktivt jobsøgende.

#### Trivselsfremmende faktorer

Denne aldersgruppe trives i særlig grad ved at have

- Interessante opgaver (82%)
- Mulighed for at udvikle sig (80%) og

- Gode kollegaer (74%).

#### Trivselshæmmende faktorer

Som de 3 faktorer, der hyppigst påvirker trivlsen i negativ retning, angiver de 41-50 årige følgende faktorer:

- En dårlig chef (53%)
- Manglende balance mellem opgaver og tid til rådighed (42%) og
- Ingen eller kun få muligheder for at udvikle sig (39%).

#### Ledelse

Denne gruppe er nået til en fase i deres liv og karriere, hvor der ofte er et ønske om forandringer. Det er i denne gruppe, hvor vi ofte ser større karriereskift. Hvis man har medarbejdere, man gerne vil fastholde, kan det derfor svare sig at være opsøgende på f.eks. at få lagt en karriereplan herunder drøfte større ansvar eller nye udfordrende og udviklende opgaver.

Har man ikke muligheder for at tilbyde noget, der kan fastholde medarbejderen kan en god løsning være at hjælpe medarbejderen videre i god ro og orden.

#### **Over 50 år: Stabile, høj trivsel og få sygedage**

Denne medarbejdergruppe befinder sig en svær periode i deres arbejdsliv. Der er rigtig mange år tilbage på arbejdsmarkedet, der er for de flestes vedkommende stadig massere af lyst og energi til at arbejde, men det er begyndt at blive sværere at skifte job. Det betyder, at mange holder fast i jobbet, fordi de oplever, at det er blevet sværere at skifte job.

50+ årige er generelt glade for at gå på arbejde. Således angiver 54%, at de går glade på arbejdet langt de fleste dage. Næstefter de helt unge medarbejdere, har vi den gruppe der er mest stabile på arbejdet. 45% har ingen planer om at skifte arbejde.

Det er medarbejdere med få sygedage, således har 76% har haft under 5 sygedage det seneste år.

#### Trivselsfremmende faktorer

Denne aldersgruppe trives i særlig grad ved at have

- Interessante opgaver (85%)
- Stor indflydelse på egne opgaver (83%) og
- At man føler sig kompetent til at løse opgaverne (76%).

#### Trivselshæmmende faktorer

Som de 3 faktorer, der hyppigst påvirker trivlsen i negativ retning, angiver de 50+ årige følgende faktorer:

- En dårlig chef (44%)
- Manglende balance mellem opgaver og tid til rådighed (43%) og

- Ingen eller kun få muligheder for at udvikle sig (37%).

### Ledelse

Denne undersøgelse viser tydeligt, at der er meget guld at hente i medarbejdere på 50 år og derover, bl.a. fordi denne gruppe medarbejdere generelt har arbejdsglæde, stabilitet og få sygedage.

Når en del ældre medarbejdere har svært ved at komme ind på arbejdsmarkedet, hvis de har mistet deres job, kan en af årsagerne være fordomme omkring medarbejdere i denne aldersgruppe. Som arbejdsgiver kan det svare sig at investere i uddannelse og udvikling af denne gruppe medarbejdere, da man vil kunne regne med at få glæde af de ressourcer, man har investeret, fordi der er langt større chance for at medarbejdere bliver efter endt uddannelse.

### **Om undersøgelsen**

Dette er en overordnet opsamling på undersøgelsen. Flere delrapporten vil følge.

Undersøgelsen er gennemført over internettet i løbet af december måned 2017. Undersøgelsen er anonym. Der er indkommet ialt 973 besvarelser.

Besvarelserne er fordelt således:

- 80 i alderen 20-30 år, 199 i alderen 31-40 år, 336 i alderen 41-50 år og 360 over 60 år
- 355 mænd og 618 kvinder
- 588 privatansatte, 271 offentligt ansat og 60 selvstændige
- 435 medarbejdere, 142 projektledere, 186 mellemledere 106 chefer og 63 direktører.
- 518 trives langt det meste af tiden på arbejdet og 455 har angivet at de ikke rigtigt trives på arbejdet.

**Susanne Teglkamp** er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste udkom oktober 2016: Fusioner og forandringsledelse i praksis.

Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Februar 2018