Attraktive Arbejdspladser

Afslutningsrapport 2026



Støttet af:

Velliv Foreningen

Erhvervshus SJÆLLAND

Indholdsfortegnelse

3 Når trivsel bliver en del af forretningen

4 Projektet i tal

4 Da trivslen blev konkret, blev den mulig at handle på

4 Trivselskompasset

5 Hvordan gør man trivsel konkret?

6 Forandringen opstår i virksomhedens hverdag

7 Læs resultaterne fra læringsnotat

8 Virksomhedernes erfaringer

10 Erfaringerne lever videre

Når trivsel bliver en del af forretningen

Små og mellemstore virksomheder vil gerne skabe arbejdspladser, hvor medarbejderne trives, udvikler sig og har lyst til at blive.

Men særligt i virksomheder uden en HR-funktion kan det være vanskeligt at omsætte ambitionerne til en systematisk indsats i en travl hverdag.

Det var afsættet for Attraktive Arbejdspladser, som er gennemført i et samarbejde mellem Human House, Affectum og Erhvervshus Sjælland, støttet af Velliv Foreningen.

Projektets formål har været at skabe ny viden om trivsel og arbejdsglæde i små og mellemstore virksomheder og undersøge, hvilke metoder og processer der kan styrke virksomhedernes arbejde med trivsel. Samtidig skulle indsatsen bidrage til bedre trivsel i de deltagende virksomheder og skabe viden om sammenhængen med rekruttering og fastholdelse.

I projektet har 50 små og mellemstore virksomheder afprøvet en struktureret proces med kortlægning, handleplaner, sparring og opfølgning. Projektets centrale redskab har været Trivselskompasset, som arbejder med 12 indsatsområder fordelt på organisation, ledelse, fællesskab og medarbejderen.

Trivselskompasset har været brugt til at kortlægge den enkelte virksomhed behov. Virksomhederne har gennem 12 måneder deltaget i aktiviteter og fået sparring fra både Erhvervshus Sjællands forretningsudviklere og konsulenterne fra Human House og Affectum. Aktiviteterne har været individuelt tilpassede og suppleret med kollektive workshops om f.eks. basis trivsel og stress samt kommunikation og konflikthåndtering.

Virksomhederne har haft forskellige udgangspunkter og behov. Nogle har arbejdet med samarbejde og kommunikation, andre med ledelse, onboarding eller organisering.

Fælles har været ambitionen om at gøre trivsel til noget konkret, som virksomheden kan tale om, prioritere og handle på.

Erfaringer samlet i tre læringsnotater

I tillæg til rapporten har Pluss løbende evalueret projektet.

Erfaringerne er samlet tre læringsnotater.

De afsluttende lærings-notater kan findes her:

Rapporten besvarer tre spørgsmål

Hvad har vi lært om arbejdet med trivsel i små og mellem-store virksomheder?

Hvilken værdi har projektet skabt for virksomhederne?

Hvordan bringes erfaringerne videre efter projektets afslutning?

Projektet i tal

50

Deltagende virksomheder

17 virksomheder med mere end 50 ansatte

2011

Ansatte

Baseret på potentielle respondenter på baseline spørgeskema

250

Ledere

Ejerledere, ledere og afdelingsledere. Estimeret

3417

Spørgeskema besvarelser

Antal besvarelser, fordelt på start-midt og slutevaluering

354

Deltagere

på kollektive workshops

Da trivslen blev konkret, blev den mulig at handle på

Mange virksomheder har allerede en klar ambition om at være gode arbejdspladser.

Udfordringen er ofte ikke viljen, men at trivsel kan være vanskeligt at indkredse og at virksomheder i en hverdag som er kendetegnet ved fokus på driftsopgaver samt øget kompleksitet.

Spørgsmålet er derfor: Hvor skal virksomheden begynde? Hvilke forhold fungerer godt? Og ser medarbejderne arbejdspladsen på samme måde som ledelsen?

Trivselskompasset

Som en del af projektet har Erhvervshus Sjælland og Human House udviklet et værktøj, der hjælper virksomheder med at sætte fokus på trivsel som en del af deres daglige arbejde



Indsatsområder	Score 1-4	Ideer til indsatser
01:Organisation – Rekruttering og introduktion		
02:Organisation – Fastholdelse og loyalitet		
03:Organisation – Arbejdsmiljø som værdi		
04:Ledelse – Personaleledelse		
05:Ledelse – Leders egen trivsel		
06:Ledelse – Ledelsen er tydelig og synlig		
07:Fællesskab – Samarbejde om opgaven		
08:Fællesskab – Respektfuld kommunikation		
09:Fællesskab – Det sociale tilhørsforhold		
10:Ansat – Indflydelse og mening		
11:Ansat – Balance mellem krav i arbejdet og ressourcer til rådighed		
12: Ansat – Motivation og kompetenceudvikling		

Hvordan gør man trivsel konkret?

Gennem en dialog, der kobler vigtige trivselstematikker med virksomhedens daglige opgaver, kan vi gøre trivsel både konkret og til noget, vi kan handle på.

Trivselskompasset samler denne kompleksitet i fire områder og 12 konkrete indsatsområder.

Fire områder, der hænger sammen

Trivselskompasset bygger på mange års forskning i trivsel og arbejdsmiljø på arbejdspladsen, som bl.a. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) har bidraget til.

Der er fire vigtige områder i en virksomhed, hhv. Organisationen, Ledelsen, Fællesskabet og Ansatte, som er vigtige at være opmærksom på, når man kortlægger en virksomhed i Trivselskompasset.

Virksomheder, der tænker på alle områder, har større sandsynlighed for at lykkes med at øge trivsel og arbejdsglæde.

Mere end et måleredskab

Trivselskompasset har været et centralt greb i projektet, fordi det giver virksomhederne et fælles sprog og et konkret afsæt for dialog om både styrker og udfordringer. Kompasset reducerer ikke trivsel til den enkelte medarbejders ansvar. Det gør det synligt, at trivsel også påvirkes af virksomhedens rammer, ledelse, arbejdsfællesskaber og organisering.

Kortlægningen bringer samtidig temaer frem, som virksomhederne ikke nødvendigvis selv ville have undersøgt systematisk. Når kortlægningen kobles til en handleplan, bliver den et afsæt for at vælge de vigtigste indsatsområder og beslutte, hvad virksomheden konkret vil gøre anderledes.

Fra kortlægning til handling

Processen begyndte med en kortlægning af virksomhedens situation på Trivselskompassets 12 konkrete indsatsområder. Herefter prioriterede virksomheden de områder, hvor en indsats var vigtigst, forventedes at have størst effekt eller kunne løse en konkret udfordring.

Indsigterne blev derefter konkretiseret i en handleplan i samarbejde med en forretningsudvikler og en trivsels- og arbejdsmiljøfaglig konsulent.

Trivselskompasset har fungeret som fælles udgangspunkt for disse samtaler.

Kortlægningen gør styrker og udfordringer synlige og hjælper virksomheden med at prioritere de områder, der er mest relevante i dens egen hverdag. Når resultaterne kobles til en handleplan, bliver kortlægningen et afsæt for konkrete indsatser frem for blot en måling.

Pluss

"Jeg synes, at mødet med det, vi kommer med til virksomheden igennem Trivselskompasset, gør, at de føler sig set. De får lejlighed til at fortælle, hvad de står i af udfordringer. Og også hvad der går godt for dem."

Konsulent,
Pluss' Læringsnotat III

Hør hvordan vi bruger trivselskompasset

Kilde: Trivselskompasset samt Pluss, Læringsnotat III, 2026.

Forandringen opstår i virksomhedens hverdag

Kortlægning, workshops og værktøjer kan sætte arbejdet i gang. Men de skaber ikke varige forandringer alene. Projektets tydeligste resultater ses i de virksomheder, hvor indsigterne er blevet omsat til konkrete rutiner, arbejdsgange og ændringer i ledelsespraksis.

Begynd med en systematisk kortlægning

Kortlægningen skaber et fælles billede af virksomhedens udgangspunkt. Den gør det lettere at tale om styrker og udfordringer og hjælper virksomheden med at prioritere de områder, hvor handling er vigtigst samtidig med at man kan lave en beskrivelse af, hvad man ønsker at opnå.

Prioriter indsatserne

Prioritering er vigtig, også når det gælder trivselsindsatser. Prioriteringen kan ske ud fra klassiske parametre som forholdet mellem indsats og udbytte, men bør også tage højde for virksomhedens målsætninger og ambitioner. På den måde bliver de prioriterede indsatser endnu mere relevante – og lettere at holde fokus på.

Et eksempel er en virksomhed, der står over for vækst og har behov for at tiltrække og tilknytte flere kvalificerede medarbejdere. Selvom virksomheden allerede er god til at rekruttere og onboarde nye medarbejdere, kan det stadig være relevant at prioritere ressourcer til at styrke disse indsatser. Samtidig kan der være behov for at gøre en ekstra indsats for at skabe en arbejdsplads, hvor medarbejderne har lyst til at blive.

Oversæt værktøjerne til hverdagen

Værktøjer bliver først virksomme, når de udvælges og tilpasses virksomhedens konkrete behov. Det kan være tydeligere kommunikation, faste 1:1-samtaler for at sikre tilknytning og udvikling, bedre onboarding eller klare aftaler om håndtering af arbejdspres. Virksomhederne har brug for støtte til at foretage denne oversættelse, så det tænkes ind i deres organisering og opgaver samt til at fastholde arbejdet, indtil de nye greb er blevet en del af hverdagen.

"Vær klar på, at 25 procent af arbejdet er færdigt, når man sidder med handleplanen. De sidste 75 procent er eksekvering."

Medarbejder,
Pluss' Læringsnotat III

"Som leder skal man turde kigge indad og se på, hvad det er, jeg kan gøre bedre. Man skal være klar til konstruktiv kritik og til at lære nye ting."

Leder,
Pluss' Læringsnotat III

Forankr arbejdet i ledelsen

De tydeligste forandringer ses, når ledelsen prioriterer indsatsen, afsætter tid og omsætter indsigterne til konkrete handlinger. Eksterne rådgivere og forretningsudviklere kan stille spørgsmål, udfordre vaner og sætte en proces i gang, men de kan ikke drive forandringen på virksomhedens vegne. Det stiller krav til ledelsen og organisationen. Ledelsen skal udstikke retningen, men kan også med fordel bruge f.eks. arbejdsmiljøorganisationen eller andre etablerede strukturer til at understøtte fokus og fastholdelse.

Gør opfølgning til en del af driften

Trivselsarbejdet bliver sårbart, hvis det afhænger af én engageret leder eller medarbejder. Arbejdet står stærkere, når ansvar og opfølgning integreres i strukturer, virksomheden allerede bruger. Det kan eksempelvis være ledermøder, arbejdsmiljøorganisationen, medarbejderudviklingssamtaler, 1:1-samtaler, onboarding og personalepolitikker.

En attraktiv arbejdsplads skabes ikke gennem en enkelt måling eller workshop. Den skabes, når trivsel bliver en del af den måde, virksomheden leder, samarbejder og driver forretning på.

Læs projektets fire centrale læringer i Pluss' Læringsnotater.

Samlet læring, ***Pluss' Læringsnotat III***

Læs resultaterne fra læringsnotat

Evalueringen viser, at projektet har styrket virksomhedernes fokus på trivsel og deres kompetencer til at arbejde med området. Projektet har også bidraget til konkrete ændringer i blandt andet ledelsespraksis, kommunikation og arbejdsgange.

- Ved midline oplevede 41 procent i høj eller meget høj grad et øget fokus på trivsel og arbejdsglæde. Ved endline var andelen 56 procent.
- Andelen, der oplevede at have fået kompetencer til at arbejde med trivsel, steg fra 28 procent ved midline til 56 procent ved endline.
- Mere end halvdelen angav ved endline, at de i høj eller meget høj grad havde fået viden om, hvad trivsel bidrager med på en arbejdsplads. Blandt lederne var andelen 72 procent.
- Godt tre ud af fire vurderede ved endline, at det øgede fokus havde haft positiv betydning for deres trivsel og arbejdsglæde.

Resultaterne skal læses nuanceret

Den gennemsnitlige jobtilfredshed steg ikke i projektperioden. Den var 7,6 ved baseline og 7,5 ved endline. Evalueringen peger blandt andet på et forholdsvis højt udgangspunkt, men dokumenterer ikke en entydig forbedring af den samlede jobtilfredshed.

Det tydeligste resultat er derfor, at virksomhederne har fået et stærkere sprog, større opmærksomhed og bedre forudsætninger for at arbejde med trivsel. De stærkeste forandringer ses dér, hvor kortlægningen er blevet omsat til konkrete rutiner, beslutninger og ændringer i hverdagen.

Sådan er resultaterne dokumenteret

Evalueringen bygger på spørgeskemamålinger ved tre tidspunkter, projektdokumenter samt interviews med ledere, medarbejdere, forretningsudviklere, projektledelse og eksterne konsulenter. For øvrige resultater henvises til Pluss Evalueringsrapport.

Erfaringer samlet i tre læringsnotater

I tillæg til rapporten har Pluss løbende evalueret projektet.

Erfaringerne er samlet tre læringsnotater.

De afsluttende lærings-notater kan findes her:

Virksomhedernes erfaringer

Sv. Aa. Nielsen

Medarbejderne skal med på rejsen

Hos virksomheden Sv. Aa. Nielsen er trivsel ikke placeret i en HR-afdeling. Elektrikervirksomheden har 55 medarbejdere, en flad struktur og et ønske om, at det skal være godt og sjovt at gå på arbejde. Virksomheden prioriterer en god omgangstone, fælles aktiviteter og løbende dialog med medarbejderne, også ude på arbejdspladserne.

Virksomheden oplever mange henvendelser fra potentielle medarbejdere, og medarbejderne bidrager selv til rekrutteringen ved at anbefale arbejdspladsen i deres netværk. Forløbet har samtidig sat fokus på, at ledelsen og medarbejderne ikke nødvendigvis ser virksomheden på samme måde.

Den vigtigste erfaring: Strategier og visioner skaber ikke i sig selv en attraktiv arbejdsplads. Medarbejderne skal inddrages, hvis ambitionerne skal kunne mærkes i hverdagen.

"Tag medarbejderne med på rejsen, og hør dem, hvordan de tænker."

Jesper Nygaard, ***medejer af Sv. Aa. Nielsen***

Læs hele casen og se videoen om Sv. Aa. Nielsen






Fuglebjerg Kistefabrik

Når bedre trivsel styrker produktionen

Hos Fuglebjerg Kistefabrik er trivselsarbejdet koblet direkte til driften. Virksomheden har arbejdet med introduktion og rekruttering, nærværende daglig ledelse og samarbejdet mellem de selvstyrende teams.

I projektperioden har virksomheden arbejdet med at øge den psykologiske tryghed baseret på et bedre kendskab til hinandens DISK profiler, en fælles forståelse for hvorledes man kan sætte ord på mulighed forbedringer og en struktureret proces herfor. Udfordringer anskues nu i højere grad ud fra et "vi", og medarbejderne tager mere ansvar for den fælles værdikæde, fremfor primært at fokusere på eget bidrag.

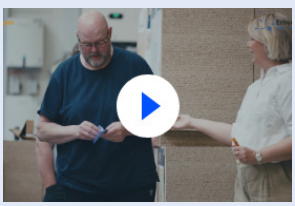
Flere korte møder har gjort det muligt at tage udfordringer op og justere arbejdsgange løbende. Medarbejderne er blevet mere villige til at hjælpe hinanden, og flere har lært nye funktioner, så de lettere kan træde til ved sygdom eller andre behov.

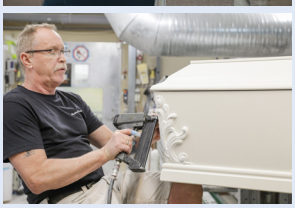
Den vigtigste erfaring: Bedre dialog og samarbejde kan både styrke trivslen og gøre virksomheden mere fleksibel.

"Flere medarbejdere har lært nye funktioner, så de kan træde til, hvor der er behov. Det giver et meget bedre flow i produktionen."

Caroline Elsner, ***medejer af Fuglebjerg Kistefabrik.***

Læs hele casen og se videoen om Fuglebjerg Kistefabrik






Virksomhedernes erfaringer

Gyrstinge Skovkro

Når vækst stiller nye krav til arbejdspladsen

Gyrstinge Skovkro har 55 ansatte, heraf 12 på fuld tid. I takt med væksten er det blevet vanskeligere at bevare det tætte fællesskab, hvor alle kender hinanden.

På baggrund af Trivselskompasset har virksomheden arbejdet med daglig personaleledelse, rekruttering og onboarding samt kommunikation og samarbejde.

Ledelsen er gået forrest og har insisteret på en god tone, et godt arbejdsfællesskab, hvor man sammen tager ansvar for de opgaver der skal løses og de uenigheder, som naturligt opstår når man skal løse dem.

Den vigtigste erfaring: Fokus på tydelig ledelse og at sikre en god, positiv kommunikation styrker både samarbejdet, men også den enkelte medarbejders ansvar for opgaven.

"Jeg vil gerne være en leder, som taler pænt og behandler medarbejderne godt. Det burde være en selvfølge, men det er det ikke i restaurationsbranchen."

Simon Buer, ***ejer af Gyrstinge Skovkro***

Læs hele casen og se videoen om Gyrstinge Skovkro





Avernus

Fra gode intentioner til tydelig ledelse

Hos virksomheden Avernus blev trivselsarbejdet koblet tæt til virksomhedens ledelse og arbejdsfællesskab.

Indsatserne omfattede blandt andet 1:1-samtaler, tydeligere kommunikation, nye møde- og overleveringsstrukturer, bedre deling af kundeinformation samt øget indflydelse og ansvar i opgaveløsningen.

Især sat fokus på relationelle koordinering og god kommunikation er vigtigt i en udviklingsvirksomhed: Hvilke rettidige oplysninger medarbejderne skulle have adgang til for at kunne levere kvalitet i opgaven, og hvordan kunne de samtidig sikre at deres kollegaer havde det samme udgangspunkt for ligeledes at levere til kunden, i en høj kvalitet.

Den vigtigste erfaring: Trivsel er ikke én bestemt aktivitet. Indsatsen skaber værdi, når den tager udgangspunkt i virksomhedens egne udfordringer og bliver omsat til konkret ledelse, samarbejde og organisering.

"Vores grundopfattelse er: Jo bedre arbejdsplads og jo højere trivsel, du har, desto bedre er din forretning, siger han.

Når man endda har en virksomhed, som er i en udviklingsfase, hvor omsætning og opgavemængde stiger år efter år, bliver det kun endnu vigtigere med trivslen, "

Jan Treu, ***medstifter af Avernus, digitalt rådgivningshus***

Erfaringerne lever videre

Attraktive Arbejdspladser begyndte som et projekt med fokus på Trivselskompasset og en værktøjskasse. Erfaringerne viser, at indsatsen i lige så høj grad er blevet et relations- og dialogprojekt.

Trivselskompasset har et tydeligt potentiale for at blive anvendt i flere små og mellemstore virksomheder. Det skaber et fælles sprog, åbner samtalen om emner, der ellers kan være svære at tage hul på, og hjælper virksomheden med at identificere relevante næste skridt.

Men skalering handler ikke alene om at gøre et værktøj tilgængeligt. Der skal også være nogen, som kan bringe trivsel på banen, stille de relevante spørgsmål og hjælpe virksomheden med at forstå, hvad kortlægningen betyder i netop dens hverdag.

Derfor videreføres Trivselskompasset og projektets metoder, som en del af Erhvervshus Sjællands tilbud til virksomheder i Region Sjælland. Virksomheder, der ikke har været blandt de 50 projektdeltagere, får dermed gavn af den viden og de praktiske erfaringer, der er opbygget gennem forløbet. I tillæg er der udarbejdet oplæg og workshopforløb, som gennem arrangementer i lokal erhvervsservice kan bidrage til fortsat at sætte trivsel på dagsordenen.

Fra regional erfaring til national udbredelse

Projektets erfaringer formidles til de øvrige erhvervshuse gennem EH Academy. Det bidrager til, at viden, metode og erfaringer kan bringes i spil uden for Region Sjælland og understøtte en national udbredelse gennem erhvervsfremmesystemet.

Erfaringerne er formidlet på en workshop for arbejdsmiljørådgivere på LAB 26 og til virksomheder samt øvrige aktører på projektets afsluttende konference i november 2026. Samlet skaber aktiviteterne flere veje til videre anvendelse: direkte i virksomhederne, gennem Erhvervshus Sjællands fortsatte tilbud og gennem fagpersoner og erhvervsfremmeaktører, som møder virksomheder i hele landet.



"Den vigtigste arv er ikke værktøjet alene. Det er de virksomheder, der har fået erfaring med at omsætte trivsel til handling, og den metode og kompetence, der nu kan bringes videre til nye virksomheder."

Stine Mortensen
Forretningsudvikler, Erhvervshus Sjælland

Læs mere om Erhvervshus Sjællands fortsatte arbejde med trivsel og se mulighederne for sparring.

Projektet Attraktive Arbejdspladser har haft til formål at identificere, udvikle og afprøve en metode for, hvordan små og mellemstore virksomheder kan arbejde med trivsel og arbejdsglæde.

Trivselskompasset er udviklet af Erhvervshus Sjælland i samarbejde med Human House. Læringsnotaterne er udarbejdet af Pluss. Nærværende rapport er udarbejdet af Erhvervshus Sjælland. Projektet Attraktive Arbejdspladser er støttet af Velliv Foreningen.

Erhvervshus SJÆLLAND · human house ledelse & arbejdsmiljø · Pluss · Støttet af: Velliv Foreningen