

Drivkraft Danmark

Brancheanalysen 2026

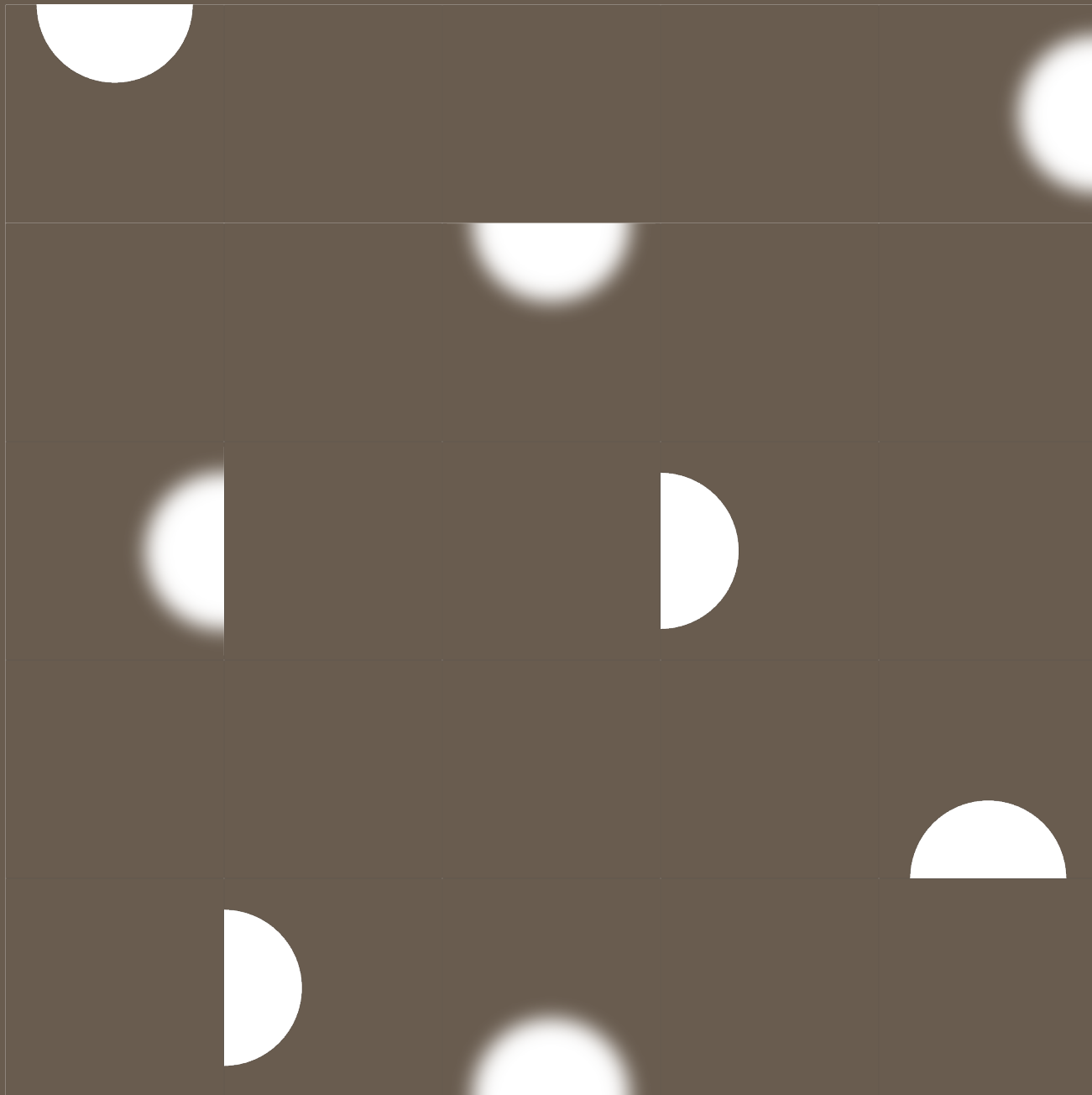
Udarbejdet af
Moos Bjerre Consultants for



**Drivkraft
Danmark**

M.B.C.

Moos-Bjerre Consultants



Indhold



01	Introduktion
02	Hovedkonklusioner
03	Kapitel 1: Selvbillede i branchen
04	Kapitel 2: Tilknytning og rekruttering
05	Kapitel 3: Vilkår og arbejdsmiljø
06	Kapitel 4: Værdier og kultur
07	Kapitel 5: Ledelse
08	Metode

Introduktion

Drivkraft Danmarks medlemmer er afgørende for sammenhængskraften i Danmark. De leverer næsten al energien til transporten og understøtter 10.000 arbejdspladser i hele landet, men branchen står i disse år i en ny og mere kompleks virkelighed. Øget fokus på forsyningssikkerhed og accelereret grøn omstilling stiller højere krav til virksomhedernes robusthed, omstillingsevne og kompetencegrundlag. Energiforsyning kan ikke tages for givet og omstillingen kan ikke gennemføres uden de rette medarbejdere.

Adgangen til kvalificeret arbejdskraft er derfor ikke blot et HR-spørgsmål, men en strategisk forudsætning for, at branchen kan levere på sit samfundsansvar. Konkurrencen om specialiserede kompetencer skærpes, og mangel på arbejdskraft udgør en reel risiko for både tempoet i den grønne omstilling og for opretholdelsen af en stabil og sikker energiforsyning.

Med Brancheanalysen 2026 har Drivkraft Danmark i samarbejde med Moos-Bjerre Consultants for første gang etableret et samlet, databaseret billede af medarbejdere og ledere på tværs af branchen. Analysen giver et unikt indblik i motivation, tilknytning, ledelse, arbejdsmiljø og værdier og skaber et fælles vidensgrundlag for at styrke rekruttering, fastholdelse og employer branding.

Analysen bidrager til:

- ✓ Et samlet billede af, hvad der driver ansatte i branchen.
- ✓ Viden om de ansattes syn på branchen, der kan bruges til at styrke branchens employer branding.
- ✓ Benchmark mod det private arbejdsmarked generelt.

Brancheanalysen 2026 er dermed ikke blot en temperaturmåling, men et strategisk værktøj. Den giver branchen et fælles afsæt for at styrke tiltrækning og fastholdelse af den arbejdskraft, der er afgørende for at sikre forsyningen, fastholde konkurrenceevnen og realisere den grønne omstilling.



Om analysen

Brancheanalysen baserer sig på en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere og ledere i Drivkraft Danmarks medlemsvirksomheder og omfatter 691 besvarelser fra ansatte i 16 virksomheder. Analysen bygger på et solidt og bredt datagrundlag, der indeholder perspektiver på tværs af virksomhedstyper og –størrelser i branchen, samt fra medarbejdere og ledere i alle væsentlige funktioner, aldersgrupper, anciennitetsniveauer, livsfaser og arbejdspladstyper.

I analyserne anvendes baggrundsvariable til at belyse forskelle på tværs af medarbejdergrupper. Udvalgte resultater sammenholdes desuden med privatansatte generelt for at sætte branchens resultater i perspektiv. Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025

I analyserne anvendes følgende analytiske opdelinger:

- **Arbejdspladstype:** Omhandler hvor medarbejderen har sit primære arbejdssted, herunder om det er på hovedkontor, servicestation eller teknisk lokation (på fx laboratorie eller raffinaderi eller som montør, chauffør på landevejen).
- **Anciennitet:** Defineres som længden af medarbejderens ansættelse på den nuværende arbejdsplads.
- **Leder:** Defineres som en medarbejder med personaleansvar. Medarbejdere med udelukkende fagligt ansvar forstås således ikke som ledere i brancheanalysen.
- **Aldersgrupper:** Medarbejdere inddelt i grupper efter alder.
- **Livsfaser:** Defineres med afsæt i familieforhold og tager udgangspunkt i, om medarbejderen har børn, det yngste hjemmeboende barns alder samt om medarbejderen har børnebørn.

Læsevejledning

Hovedkonklusioner: - Først præsenteres de væsentligste resultater fra brancheanalysen. Afsnittet samler de centrale indsigter fra rapportens kapitler.

Kapitel 1: Selvbillede i branchen - Kapitlet belyser medarbejdernes opfattelse af branchen, herunder hvilke dele af branchen de identificerer sig med, oplevelse af stolthed samt branchens samfundsmæssige rolle.

Kapitel 2: Tilknytning og rekruttering - Kapitlet belyser medarbejdernes tilknytning til branchen og arbejdspladsen, herunder motivation, rekruttering, forskelle mellem aldersgrupper og jobfunktioner samt forventninger til at blive.

Kapitel 3: Vilkår og arbejdsmiljø - Kapitlet ser nærmere på medarbejdernes oplevelse af vilkår og arbejdsmiljø med fokus på trivsel, fleksibilitet, stress og tryghed i arbejdet.

Kapitel 4: Værdier og kultur - Kapitlet belyser medarbejdernes holdninger til inklusion, mangfoldighed samt klima og bæredygtighed og deres betydning for motivation og forventninger til arbejdsgiveren.

Kapitel 5: Ledelse - Kapitlet undersøger ansattes oplevelse af ledelse og betydningen af god ledelse, medindflydelse og dialog på tværs af medarbejdergrupper.

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

Hovedkonklusioner I

01

Mening og faglig identitet vejer tungere end løn i branchen

Medarbejdere i branchen motiveres i højere grad af formål og karriereudvikling end af løn. Det peger på en medarbejdergruppe, hvor faglig stolthed, ambition og ønsket om at udvikle sig har stor betydning.

Motivationen varierer dog på tværs af medarbejdergrupper, hvor yngre ansatte i højere grad motiveres af løn, mens også arbejdspladsen spiller ind. Hovedkontorer er mere formåls- og karriereorienterede, mens tekniske lokationer er mere løndrevne, og servicestationer ligger midt imellem.

02

Høj arbejdsglæde og tryghed i branchen, men flere end gennemsnittet oplever stress

Medarbejderne i branchen trives generelt godt og oplever både høj arbejdsglæde og tryghed i deres arbejde. Det giver et stærkt fundament for trivsel på tværs af medarbejdergrupper.

Stressniveauet er dog højere end blandt privatansatte generelt, og variationerne er tydelige: Yngre ansatte og medarbejdere på servicestationer oplever en følelse af stress hyppigere, særligt i funktioner med kundekontakt. Seniorer og ansatte på hovedkontorer og tekniske lokationer ligger lavere, og fleksibilitet fremstår som en gennemgående beskyttende faktor.

03

Fokus på mangfoldighed og klima værdsættes, men er mindre afgørende ift. jobvalg og motivation

Medarbejdere i branchen opfatter både mangfoldighed og klimaansvar som positive og forventede elementer i hverdagen. Værdierne giver mening i den daglige kultur, men spiller kun en begrænset rolle, når ansatte overvejer jobskifte.

Der er dog forskelle på tværs af medarbejdergrupper. Yngre ansatte finder mangfoldighed mere motiverende, mens klima fylder mest blandt medarbejdere på hovedkontorer og mindre i funktioner tættere på driften som servicestationer og tekniske lokationer. Samtidig efterspørges brede og fællesskabsorienterede indsatser frem for smalle, målrettede tiltag.

Samlet set viser resultaterne, at mangfoldighed og klima styrker branchens daglige motivation og kultur, men at jobvalg primært formes af mere hverdagsnære forhold som vilkår, ledelse, udvikling og balance.

Hovedkonklusioner II

04

Overordnet stor stolthed og optimisme over branchen.

6 ud af 10 medarbejdere i branchen udtrykker generelt både stolthed over deres arbejde, og mange er også optimistiske omkring branchens fremtid. Det giver et stærkt fælles udgangspunkt og viser, at branchen opleves som meningsfuld.

Samtidig varierer oplevelsen af fælles identitet betydeligt på tværs af medarbejdergrupper. Ansatte på hovedkontorer udtrykker højere grad af stolthed, mens ansatte på servicestationer og tekniske lokationer i mindre grad ser branchen som en samlet enhed. Også aldersforskelle spiller ind.

Samlet viser resultaterne en branche med stærk intern opbakning, men også med betydelig bredde, der gør det nødvendigt at skabe en fortælling, som favner forskellige funktioner og synliggør de fælles værdier.

05

Relationel ledelse og frihed anses for afgørende for god ledelse i branchen

Medarbejdere i branchen værdsætter ledere, der skaber tillid, giver frihed og inddrager dem i beslutninger. Det gør relationel ledelse til et af de vigtigste greb for at sikre motivation og retning.

Præferencerne er dog forskellige på tværs af medarbejdergrupper. Yngre medarbejdere efterspørger tydeligere rammer, mens medarbejdere midt i arbejdslivet ønsker større indflydelse. På hovedkontorer vægtes frihed og udvikling højest, mens servicestationer i højere grad efterspørger klar styring.

Samlet viser resultaterne, at god ledelse i branchen kræver individuel dialog og tilpasning.

06

Et stort lederpotentiale styrker branchens fremtidige rekruttering

Branchen rummer mange medarbejdere med interesse for ledelsesansvar, hvilket giver et stærkt afsæt for intern lederudvikling og rekruttering også ift. andre brancher, hvor rekrutteringsgrundlaget til ledelse kan være svagere.

Potentialet varierer dog på tværs af grupper. Yngre medarbejdere og medarbejdere på hovedkontorer er mest lederorienterede, mens medarbejdere i driftsnære funktioner i højere grad foretrækker faglige karriereveje. Samtidig efterspørger mange medarbejdere relationel ledelse og tydelige udviklingsveje, hvilket gør lederudvikling særlig relevant.

Samlet viser resultaterne, at branchen både har et bredt talentgrundlag og gode muligheder for at fastholde medarbejdere gennem målrettede lederforløb og klare karriereveje.

Hovedkonklusioner III

07

Høj loyalitet og lang tidshorisont hos medarbejdere styrker branchens stabilitet

Medarbejderne i branchen forventer i høj grad at blive på deres arbejdsplads i mange år, og relativt få planlægger et jobskifte på kort sigt. Det giver branchen en bemærkelsesværdig stabilitet – særligt på et arbejdsmarked præget af stigende mobilitet.

Loyaliteten varierer dog mellem medarbejdergrupper. Seniorer og medarbejdere på hovedkontorer og tekniske lokationer ser i højere grad en langsigtet fremtid i deres virksomhed, mens yngre medarbejdere på servicestationer oftere forventer at skifte job tidligere.

Samlet viser resultaterne, at branchen rummer en høj grad af stabilitet og kontinuitet – og at denne stærke tilknytning kan udnyttes strategisk i både fastholdelse og udvikling af kompetencer på tværs af medarbejdergrupper.

08

Store forskelle i arbejdsopgaver kræver lokal ledelse

Branchen rummer meget forskellige arbejdsfunktioner og daglige vilkår, hvilket skaber tydelige variationer i motivation, trivsel og ledelsesbehov mellem medarbejdergrupper. Det betyder, at gode løsninger sjældent kan standardiseres, og at ledelse og trivselstiltag skal tilpasses de konkrete arbejdssituationer.

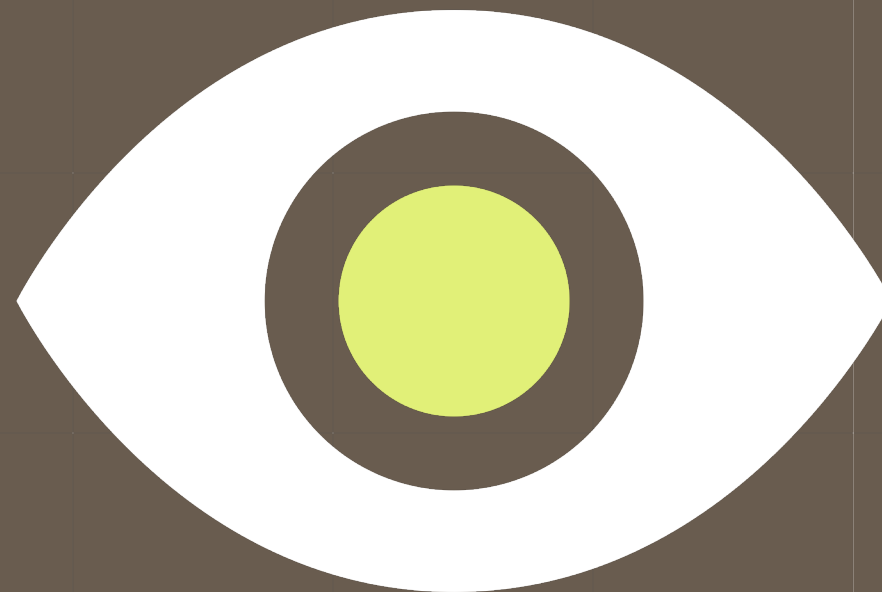
Forskellene er særligt markante mellem hovedkontorer, servicestationer og tekniske lokationer, hvor både arbejdspress, behov for fleksibilitet og præferencer for ledelse varierer. Driftsnære funktioner efterspørger ofte klarere rammer, mens medarbejdere på hovedkontorer i højere grad vægter autonomi og udvikling. Også aldersgrupper og livsfaser spiller forskelligt ind på behovene.

Samlet viser resultaterne, at branchen både skal lede lokalt og differentieret.

Kapitel 1: Selvbillede i branchen

Kapitlet ser nærmere på, hvordan ansatte opfatter den branche, de er en del af, og hvilken betydning deres opfattelse har for identitet, stolthed og engagement. Herved gives et portræt af branchen fra de ansattes synsvinkel.

Analysen viser, at selvbilledet i branchen er præget af stolthed og en oplevelse af at bidrage til samfundsvigtigt arbejde. Samtidig vurderes branchens fremtid overvejende positivt på tværs af medarbejdergrupper. De ansatte identificerer sig dog med forskellige dele af værdikæden, hvilket afspejler branchens store bredde.



Stor variation i branchetilknytning understreger branchens bredde

Figuren til højre viser, at medarbejderne i branchen forbinder deres arbejde med flere forskellige delbrancher. Den største gruppe peger på detailbranchen (43 pct.), efterfulgt af engroshandel med brændstoffer og andre energiprodukter (32 pct.). Mindre grupper nævner produktion af biobrændstoffer og alternative drivmidler (12 pct.), el- og varmeforsyning (6 pct.), installation og service af energiløsninger (4 pct.) samt e-mobilitet (3 pct.).

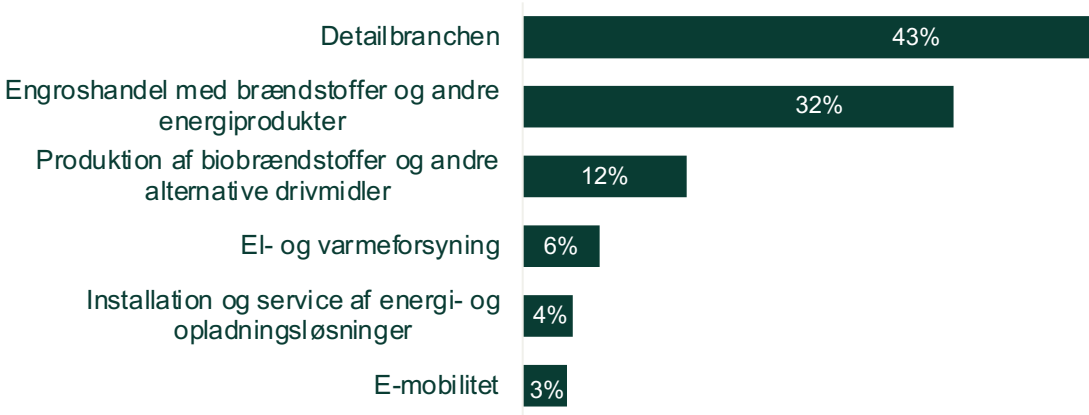
Denne spredning understreger, at mange medarbejdere primært ser sig tilknyttet til delbrancher, hvilket kan gøre det udfordrende at skabe en samlet fortælling og identitet på tværs heraf.

De varierende beskrivelser knyttes overvejende til forskellige arbejdspladstyper

De væsentlige forskelle mellem medarbejdernes opfattelser kan i væsentlig grad forklares ved de meget forskellige arbejdsplads- og virksomhedstyper, der findes i branchen. Fx forbinder medarbejdere på servicestationer i høj grad deres arbejde med detailhandel (83 pct.), mens medarbejdere på hovedkontorer og tekniske lokationer typisk peger på engroshandel med brændstoffer og energiprodukter (hhv. 43 pct. og 54 pct.).

Hvilken branche forbinder du dit arbejde med?

N=691



“

[...] energi og mobilitet



“

Detailhandlen med fokus på service



“

Brændstofselskab og el



“

Renewable energy



6 ud af 10 medarbejdere angiver, at de er stolte af at være ansat i deres branche

Figuren til højre viser, at 59 pct. af medarbejdere angiver, at de enten i høj eller meget høj grad føler stolthed over at arbejde i branchen, mens 15 pct. i mindre grad eller slet ikke er stolte af deres branche. Det peger på en generelt stærk identitet og tilknytning til den branche, de oplever at være en del af.

6 ud af 10 er stolte af deres branche



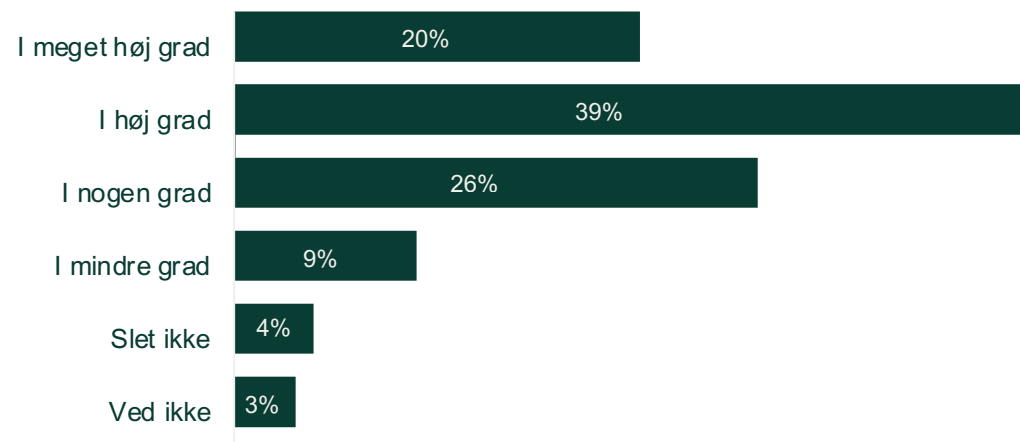
Medarbejdere på hovedkontorer og i el- og varmeforsyning er særligt stolte

Analysen viser, at stoltheden er bredt forankret, men størst blandt medarbejdere på hovedkontorer, hvor 68 pct. angiver, at de i høj eller meget høj grad er stolte af deres arbejde. Til sammenligning gælder det omkring halvdelen af medarbejdere på servicestationer (50 pct.) og på tekniske lokationer (49 pct.). Ser vi på delbrancher er stoltheden særligt høj blandt medarbejdere, der ser sig som en del af el- og varmeforsyning (84 pct.) og e-mobilitet (79 pct.). Omvendt er stoltheden lavest blandt dem, der knytter sig til produktion af biobrændstoffer og råstofudvinding (62 pct.).

Der er ikke markante forskelle mellem aldersgrupper, bortset fra den yngste gruppe under 28 år, hvor stoltheden er lidt lavere. Denne gruppe arbejder primært på servicestationer og med engroshandel af energiprodukter. Samlet set viser resultaterne, at stoltheden er en styrke for branchen og kan være et vigtigt fundament for engagement og fastholdelse. Variationerne peger dog på, at fortællingen om branchen med fordel kan tilpasses forskellige kontekster for at understøtte denne stolthed.

I hvilken grad føler du dig stolt over at være ansat i den branche, du arbejder i nu?

N=691



Til trods for udbredt stolthed taler mange medarbejdere meget lidt om branchen, de arbejder i

I forlængelse af den udbredte stolthed er det dog interessant, at 69 pct. af medarbejderne svarer, at de sjældent omtaler branchen eller er usikre på, hvordan de skal forklare, hvad de arbejder med over for familie og venner. Stoltheden slår dermed ikke tydeligt igennem i den eksterne fortælling om branchen og peger på nogle barrierer, som det kan være relevant at arbejde med.

Branchen opfattes som en nøglespiller i forsyningssikkerhed og kritisk infrastruktur

Figuren viser, at størstedelen af medarbejderne ser branchen som central for Danmarks forsyningssikkerhed (76 pct.) og som en vigtig bidragsyder til landets kritiske infrastruktur (71 pct.). Der er også bred enighed om, at branchen arbejder aktivt med den grønne omstilling (60 pct.) og spiller en afgørende rolle heri (58 pct.). Samtidig vurderer 58 pct., at branchen er stærk på innovation og udvikling.

Det tegner et billede af en branche, der internt opfattes som betydningsfuld og ansvarlig på centrale dagsordener. Men der er nuancer: Omkring en fjerdedel svarer "hverken enig eller uenig", og en mindre gruppe er direkte uenig – særligt når det gælder innovation og grøn omstilling.

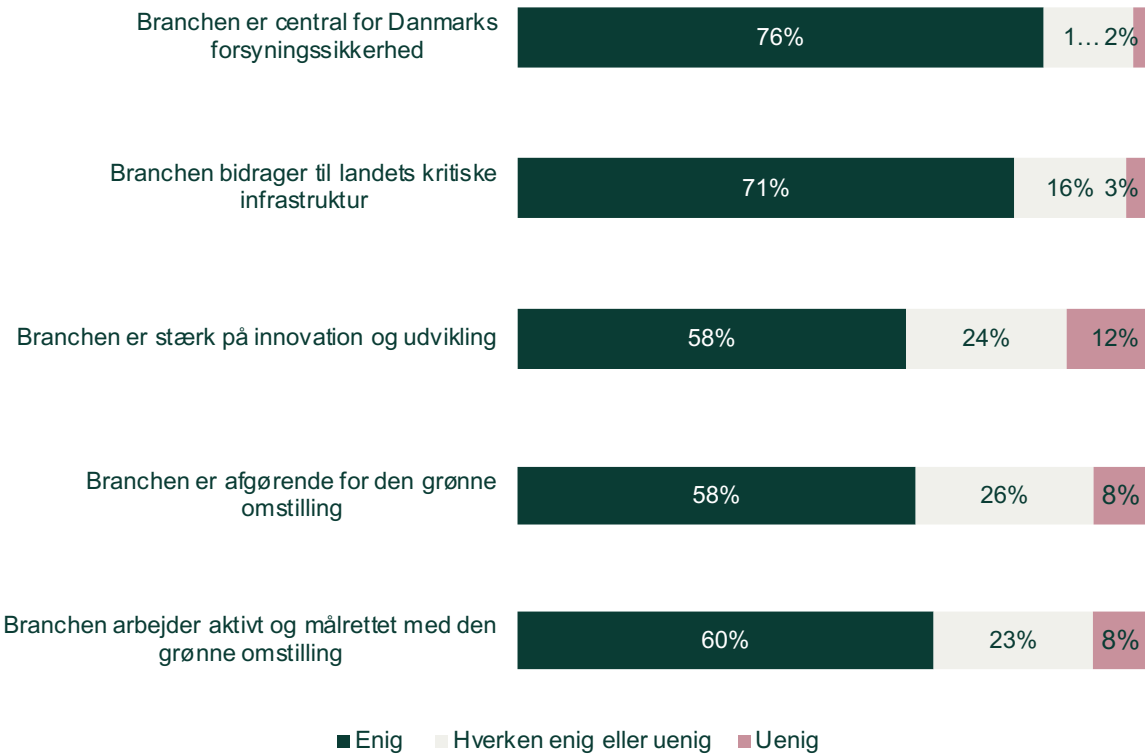
Ser vi på aldersgrupper, er de yngste under 28 år generelt mere kritiske og udtrykker oftere uvidenhed om branchens rolle. Det peger på, at kendskabet til branchens indsats ikke er lige stærk overalt.

Vurderinger af branchens rolle kan være svære at omsætte til rekrutterings- og tilknytningstiltag

I relation til rekruttering og tilknytning er det væsentligt at bemærke, at vurderinger af branchens rolle i den grønne omstilling og forsyningssikkerheden kun i begrænset omfang omsættes til konkrete præferencer og handlinger i forbindelse med jobvalg. Som også vist i afsnittet om motivation (kap. 2) er sammenhængen mellem værdimæssige holdninger og faktiske prioriteringer mindre tydelig, når det kommer til individuelle karrierevalg. Dette afspejler en bredere tendens på det private arbejdsmarked, hvor værdibaserede dagsordener ikke nødvendigvis bliver afgørende faktorer for rekruttering og tilknytning.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?:

N=691



Note: Svarkategorien "Ved ikke" er ikke medtaget, hvorfor grafen ikke summerer til 100%

Medarbejdere ser overvejende positivt på branchens fremtid

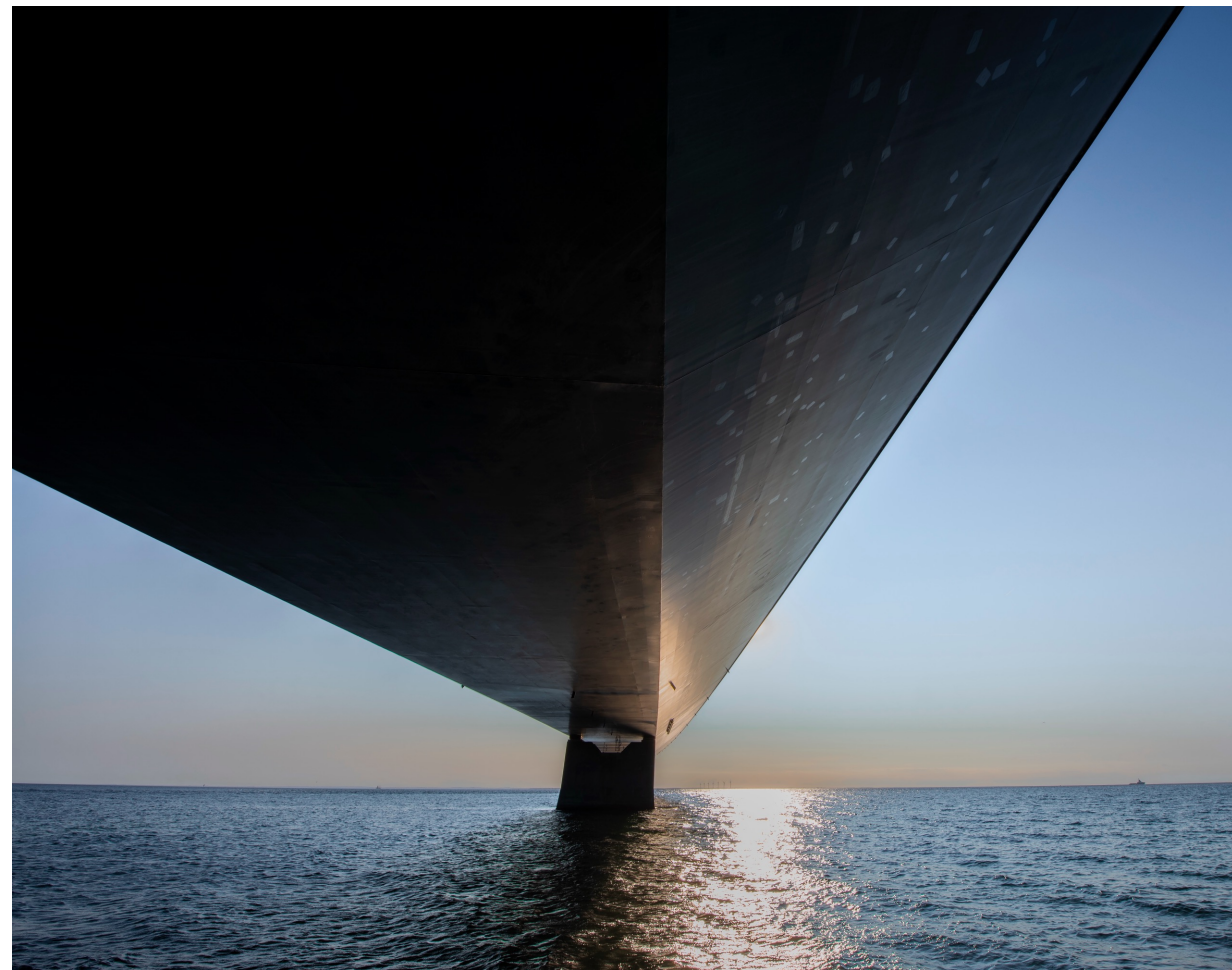
De fleste medarbejdere har en optimistisk opfattelse af branchens fremtid. Over halvdelen (51 pct.) vurderer, at fremtiden er positiv, men præget af forandring.

Kun få udtrykker direkte bekymring: 9 pct. mener, at branchen er presset, og 2 pct. frygter, at dele af branchen kan forsvinde eller miste betydning. 18 pct. er usikre på, hvilken retning branchen bevæger sig i. Der er ikke væsentlig forskel på tværs af aldersgrupper, arbejdspladstyper mv.

Det samlede billede peger på en stærk tro på fremtiden. Denne positive vurdering gælder på tværs af alder, arbejdspladstype og anciennitet, hvilket understreger en bred forankring af optimismen. Det giver branchen et solidt udgangspunkt for at tilknytte og engagere medarbejdere.

Hvordan vil du bedst beskrive din opfattelse af branchens fremtid?

N=691



Kapitel 2:

Tilknytning og rekruttering

Kapitlet ser nærmere på medarbejdernes tilhørsforhold til branchen og ikke mindst, hvad der bidrager til deres motivation.

Analysen viser, at medarbejderes tilknytning i høj grad drives af mening, udviklingsmuligheder og balance mellem arbejde og privatliv, mens løn spiller en mere nuanceret rolle. Løn er dog afgørende for mange, hvis de skulle søge nyt job. Samtidig peger resultaterne på, at faktorer, der påvirker tilknytning og rekruttering, hænger tæt sammen, og at fleksibilitet er afgørende for at særligt erfarne medarbejdere ser en fremtid i branchen og på arbejdsmarkedet generelt.



Løn spiller en mindre rolle i branchen sammenlignet med det private arbejdsmarked generelt

Analysen viser, at motivationen blandt medarbejdere i branchen i høj grad drives af formål og faglig identitet. En tredjedel oplever deres arbejde som et kald eller er forbundet med en følelse af formål (33 pct.), og næsten lige så mange ser arbejdet som en vigtig del af deres karriereudvikling og stræben efter succes og forfremmelse (29 pct.). Det peger på en medarbejdergruppe, hvor faglig stolthed, ambition og ønsket om at udvikle sig har stor betydning.

Analysen viser samtidig, at løn også spiller en rolle, men i et væsentligt mindre omfang end blandt privatansatte generelt. Omkring hver fjerde medarbejder angiver, at løn er den primære motivation for at gå på arbejde (26 pct.), mens dette gælder for over halvdelen af privatansatte generelt (54 pct.). Det understreger, at løn fylder bemærkelsesværdigt mindre som motivationsfaktor i branchen sammenlignet med det øvrige private arbejdsmarked.

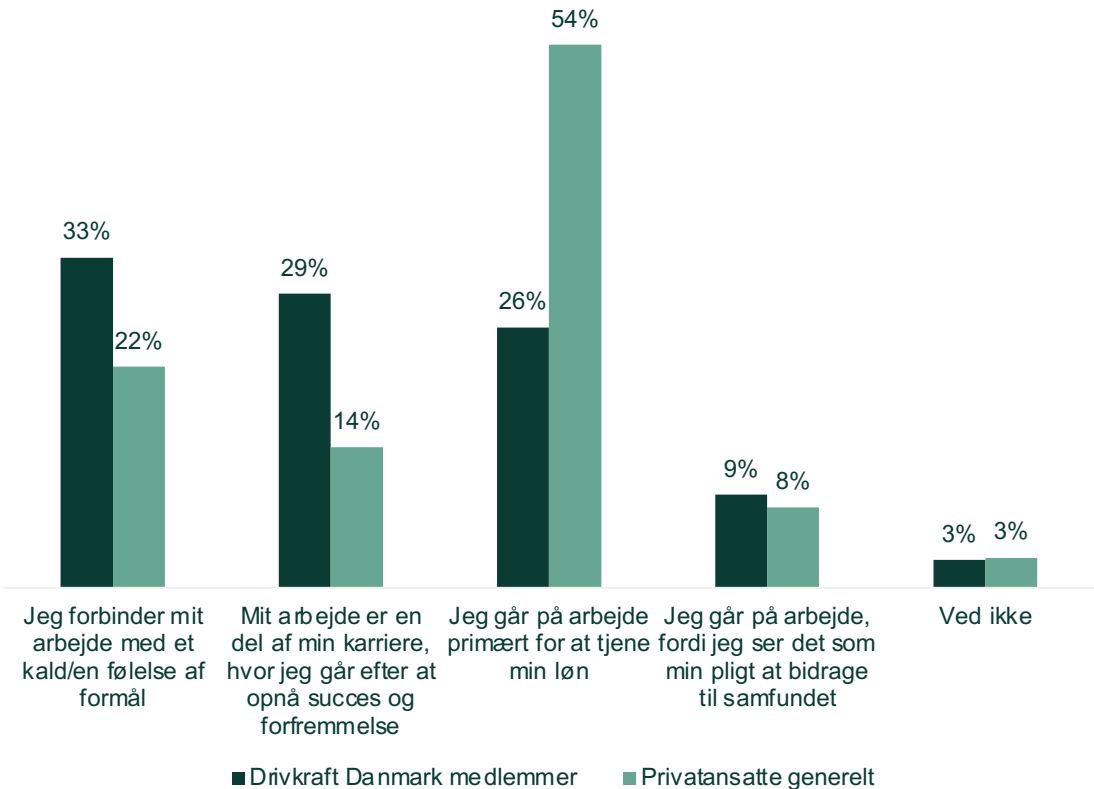
Løn fylder mest blandt medarbejdere på tekniske lokationer

Samtidig viser analysen, at motivation varierer på tværs af arbejdspladstype. Blandt medarbejdere på tekniske lokationer fylder løn relativt mest som primær motivationsfaktor (40 pct.). Medarbejdere på servicestationer har derimod en mere todelt motivationsprofil, hvor både løn og karriereudvikling (hhv. 31 pct. og 30 pct.) fylder næsten lige meget. Blandt medarbejdere på hovedkontorer er motivationen i højere grad forankret i karriereudvikling og formål (hhv. 41 pct. og 31 pct.), hvor løn kun er den primære motivationsfaktor for 17 pct.

Samlet set peger analysen på, at motivationen i branchen i høj grad formes af andre forhold end løn alene.

Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation?

Branchen N=691 , Privatansatte generelt N=3611

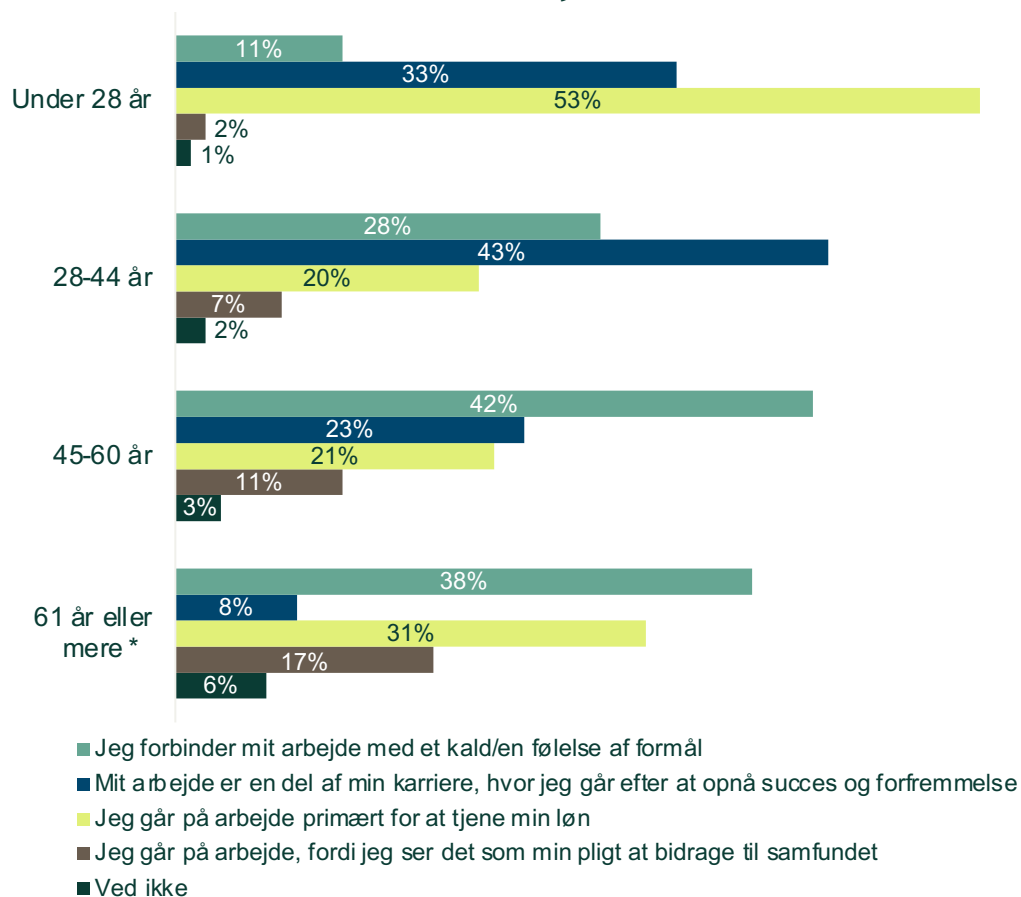


Note: Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025.

De yngste medarbejdere søger gode vilkår. Seniorerne motiveres i højere grad af mening

Hvilken af følgende passer bedst på din nuværende situation?

N=691



*I kategorien 61+ er kun 14 personer, hvorfor tal herunder skal læses med forbehold

De unge i branchen er sammenlignelige med unge generelt

Blandt medarbejdere under 28 år er løn den primære motivationsfaktor for over halvdelen (53 pct.), hvilket kun er en smule lavere end blandt privatansatte i samme aldersgruppe, hvor 61 pct. angiver løn som den vigtigste drivkraft.

Blandt de unge under 28 er mere end 80 pct. ansat på servicestationer. Heraf angiver 44 pct. endvidere, at de ikke ser sig blive på deres arbejdsplads i mere end 2 år, hvilket indikerer at denne gruppe har stor mobilitet. En konklusion, der også går igen i andre studier.

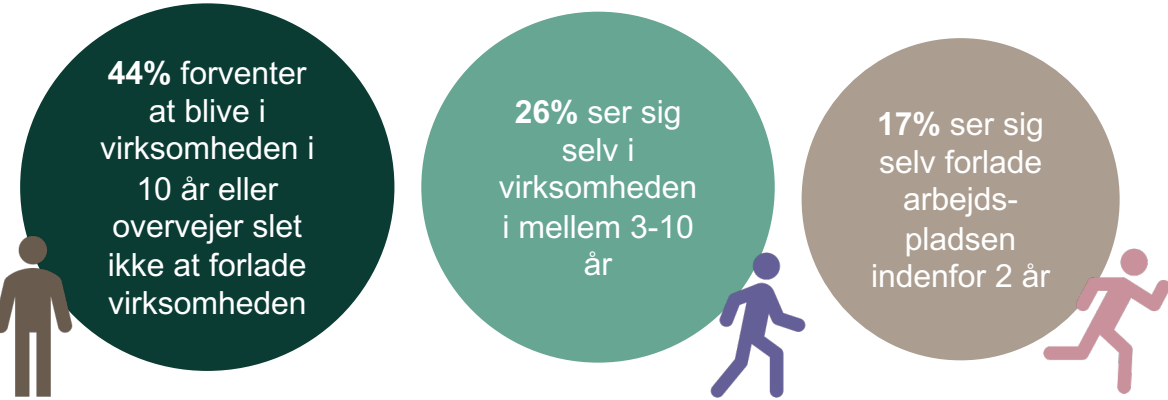
Øvrige aldersgrupper adskiller sig væsentligt fra det private arbejdsmarked med et større fokus på mening og udvikling

For medarbejdere i alderen 28–44 år træder karriere og ambition tydeligere frem som motivationsfaktorer (43 pct.). Mange ser arbejdet som en vigtig del af deres stræben efter succes og forfremmelse, hvilket afspejler en fase i arbejdslivet, hvor opbygning af erfaring, ansvar og position fylder mere. Blandt de 45–60-årige ses et tydeligt skift, hvor mening og formål fylder mere (42 pct.). Her forbinder en større andel arbejdet med et kald eller formål, hvilket peger på, at motivationen i højere grad knytter sig til faglig identitet og oplevelsen af at bidrage med erfaring og kompetencer. Samlet set adskiller disse aldersgrupper sig fra privatansatte generelt, hvor løn fortsat er den mest udbredte motivationsfaktor blandt både 28–44-årige (54 pct.) og 45–60-årige (52 pct.).

Mange medarbejdere udtrykker stor loyalitet over for deres nuværende arbejdsplads

Mange medarbejdere ser også sig selv på deres arbejdsplads mange år ud i fremtiden

Analysen viser, at en stor del af medarbejderne forventer at blive i deres nuværende virksomhed i flere år. Over en tredjedel har ingen planer om at forlade virksomheden (37 pct.), og yderligere 7 pct. ser sig selv blive i op til 10 år. Kun en meget lille gruppe forventer at skifte job inden for de næste 2 år (17 pct.). Det indikerer en relativt stærk tilknytning til arbejdspladsen, hvor medarbejderne oplever, at deres job matcher både deres behov og forventninger også på længere sigt.



På tværs af arbejdspladstyper gælder det, at det særligt er medarbejdere på tekniske lokationer, der ikke har mange overvejelser om at forlade virksomheden, de i dag er ansat i (48 pct. imod hhv. 39 pct. på hovedkontor og 33 pct. på servicestation). Samtidig er det i højest grad unge under 28 der forventer at forlade virksomheden inden for det næste år (18 pct. mod hhv. 7 pct. for 28-44 årige og 3 pct. for medarbejdere over 61 år).

Hvilke af følgende faktorer er afgørende for, at du forventer at forlade virksomheden på et tidspunkt? Muligt at vælge flere svar (top 5)

N=116



Note: Spørgsmålet er kun besvaret af personer, der forventer at forlade virksomheden inden for 2 år. Til spørgsmålet har respondenter foruden de viste kategorier også kunnet svare "Brug for nye faglige udfordringer", "Begrænsede muligheder for udvikling og læring", "Ønske om karriere i et andet fag", "Flytter eller andre personlige årsager".

Blandt medarbejdere, der ser sig selv forlade deres nuværende arbejdsplads inden for 2 år, fremhæves især manglende udviklingsmuligheder (35 pct.), utilfredshed med ledelsen eller virksomhedens retning (34 pct.), utilfredshed med løn- og ansættelsesvilkår (28 pct.) og behov for nye faglige udfordringer (28 pct.) som væsentlige årsager til deres overvejelser. De samme årsager gør sig gældende, når der ses på overvejelser om at forlade branchen som helhed. Herudover angiver en del dog ligeledes, at de forventer at forlade branchen grundet stort arbejdspress eller dårlig balance mellem arbejde- og privatliv (28 pct.).

Løn, ledelse og balance er afgørende i både tilknytning og jobskifte

Tilknytning og rekruttering hænger tæt sammen

På trods af at en betydelig andel af medarbejderne ikke har planer om at forlade deres nuværende arbejdsplads, forventer en tredjedel alligevel at skifte på et tidspunkt inden for de næste 10 år. Det peger på en medarbejdergruppe, der i udgangspunktet er tilfreds, men som samtidig forholder sig aktivt til deres arbejdsliv. Medarbejderne lægger især vægt på løn, kollegialt fællesskab og et godt arbejdsmiljø, balance mellem arbejde og privatliv, mulighed for at udvikle sig fagligt og personligt samt en god leder, når de forestiller sig at søge et nyt job.

Analysen viser, at de samme forhold, som får medarbejdere til at overveje at forlade branchen, også er de forhold, medarbejderne lægger størst vægt på, hvis de søger nyt job. Løn, ledelse, udviklingsmuligheder og balancen mellem arbejde og privatliv går igen begge steder. Det understreger, at netop disse faktorer er afgørende for arbejdsglæde og for, om man bliver eller skifter job. Kort sagt hænger overvejelse ift. rekruttering og tilknytning på den måde tæt sammen.

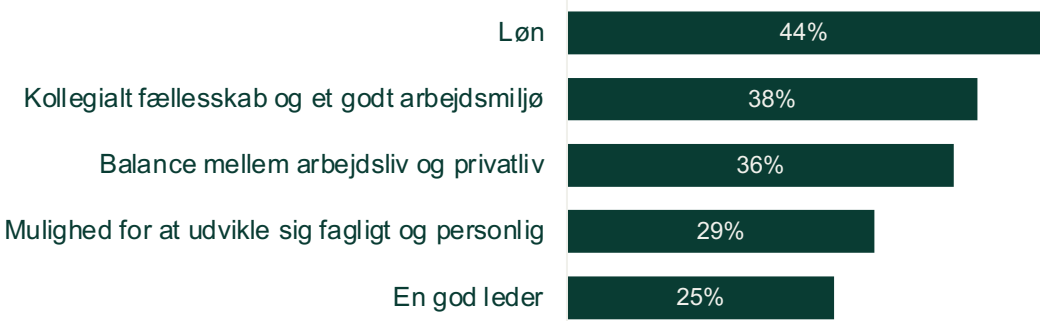
Prioriteringer skifter med livsfase og alder

Analysen viser, at medarbejderes prioriteringer ved jobskifte er forskellige på tværs af alder og livsfase. Løn fylder meget for dem, der er tidligt i deres arbejdsliv, mens det er mindre vigtigt for de ældre grupper. I takt hermed får kollegialt fællesskab og et godt arbejdsmiljø større vægt og er særligt vigtigt blandt ansatte over 61 år (44 pct.).

Samtidig indikerer analysen, at småbørnsfamilier i særlig grad prioriterer balancen mellem arbejde og privatliv. Det gælder både medarbejdere med børn i alderen 0–6 år og 7–12 år (hhv. 45 pct. og 51 pct.) og i nogen grad også seniorerne over 61 år (38 pct.).

Hvis du i morgen skulle søge nyt job, hvilke faktorer ville du så lægge mest vægt på? Vælg op til 3 (top 5)

N=691



Note: Til spørgsmålet har respondenter foruden de viste kategorier også kunne svare "Fleksible arbejdstider", "Mulighed for indflydelse på eget arbejde", "Sikkerhed i jobbet", "At virksomheden har værdier, jeg kan identificere mig med", "At virksomheden har et godt omdømme", "Mulighed for ledelsesansvar", "Lav transporttid fra min bopæl", "Jobbet matcher mine faglige interesser og kompetencer", "Mulighed for at bidrage til forsyningssikkerhed", "Mulighed for at bidrage til den grønne omstilling".

Forsyningssikkerhed og grøn omstilling fylder begrænset i jobovervejelser

Kun en meget lille andel af medarbejderne angiver, at muligheden for at bidrage til forsyningssikkerhed eller den grønne omstilling er vigtige faktorer i deres overvejelser ifm. at søge nyt job (hhv. 1 pct. og 3 pct.). Det tyder på, at disse forhold kun i begrænset omfang indgår i medarbejderes jobovervejelser sammenlignet med personlige og hverdagsnære forhold som løn, ledelse, udviklingsmuligheder og balance mellem arbejde og privatliv.

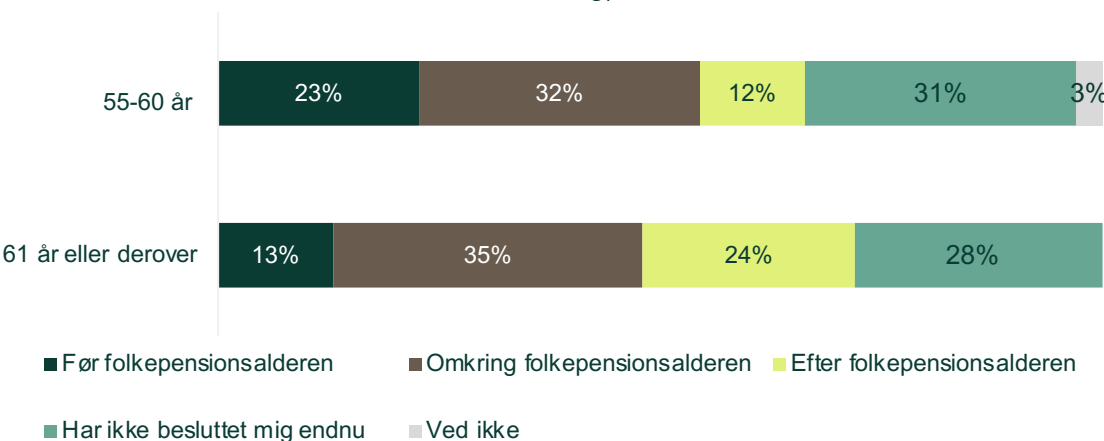
Fleksibilitet efterspørges, hvis seniorer skal se sig selv fortsætte på arbejdspladsen efter folkepensionsalderen

Omkring halvdelen af seniorerne i branchen forventer at trække sig fra arbejdsmarkedet før eller ifm. folkepensionsalderen

Resultaterne peger på et potentiale for indsatser, der kan understøtte, at erfarne medarbejdere bliver længere på arbejdsmarkedet. En betydelig andel, særligt blandt de 55–60-årige, forventer at trække sig tilbage før folkepensionsalderen (23 pct.), samtidig med at mange endnu ikke har besluttet, hvornår de vil gå på pension (31 pct. blandt 55–60-årige og 28 pct. blandt medarbejdere over 61 år). Samtidig viser resultaterne, at færre i branchen (19 pct) sammenlignet med det private arbejdsmarked (27 pct.) forventer at trække sig tidligt tilbage.

Hvornår planlægger du at trække dig tilbage fra arbejdsmarkedet?

N=157



Note: Spørgsmålene på denne side er alene blevet stillet til medarbejdere født før 1970.

Fleksibilitet i arbejdslivet fremstår som den vigtigste forudsætning for, at erfarne medarbejdere har lyst til at blive længere på arbejdsmarkedet. Det er især muligheden for nedsat tid eller deltid, mere fleksible arbejdstider samt flere feriedage eller fridage, der opleves som afgørende. For nogle spiller også indholdet i arbejdet en rolle, hvor spændende opgaver kan bidrage til at fastholde motivationen. Løn fremhæves derimod i mindre grad som det, der kan forlænge arbejdslivet. Samlet set peger svarene på, at ønsket om at blive længere i arbejde i højere grad handler om balance og tilpasning af arbejdets rammer end om økonomiske incitamenter.

Hvilke af følgende kunne bidrage til, at du trækker dig tilbage fra arbejdsmarkedet senere end planlagt? Vælg op til 3 (top 5)

N= 184



Note: I figuren har respondenter foruden de viste kategorier også kunnet svare "Bedre mulighed for uddannelse", "Mulighed for karriereskift", "Færre belastende opgaver", "Mit helbred var bedre", "Ingen ting kan få mig til at blive længere", "Jeg ønsker at blive længere uanset", "Andet", "Ved ikke".

Kapitel 3: Vilkår og arbejdsmiljø

Kapitlet ser nærmere på medarbejderes oplevelse af vilkår og arbejdsmiljø og undersøger trivsel, arbejdsglæde, fleksibilitet, stress samt oplevelsen af tryghed i både det mentale og fysiske arbejdsmiljø.

Analysen viser, at arbejdsglæden generelt er høj blandt medarbejdere, og at langt de fleste oplever tryghed i deres arbejde. Samtidig peger resultaterne på, at fleksibilitet også er vigtig for trivsel, mens stress fortsat fylder hos flere medarbejdere knyttet til både arbejde og privatliv.

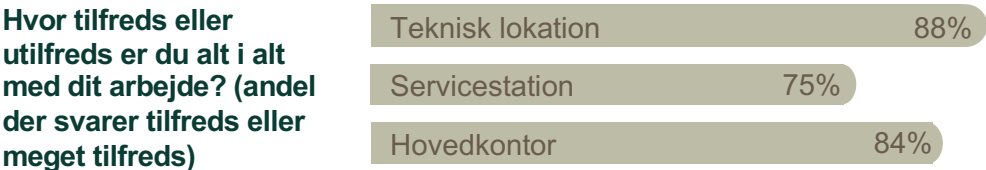


Høj arbejdsglæde på tværs af branchen

8 ud af 10 medarbejdere trives både i arbejdet og i deres arbejdsliv

Tilfredsheden i branchen ligger generelt på et højt niveau. 81 pct. er enten meget tilfredse (32 pct.) eller overvejende tilfredse (49 pct.) med deres arbejde. Resultaterne peger på en branche med stor arbejdsglæde. Samtidig er andelen af utilfredse relativt lav (6 pct.). Samlet set ligger tilfredsheden på niveau med privatansatte generelt.

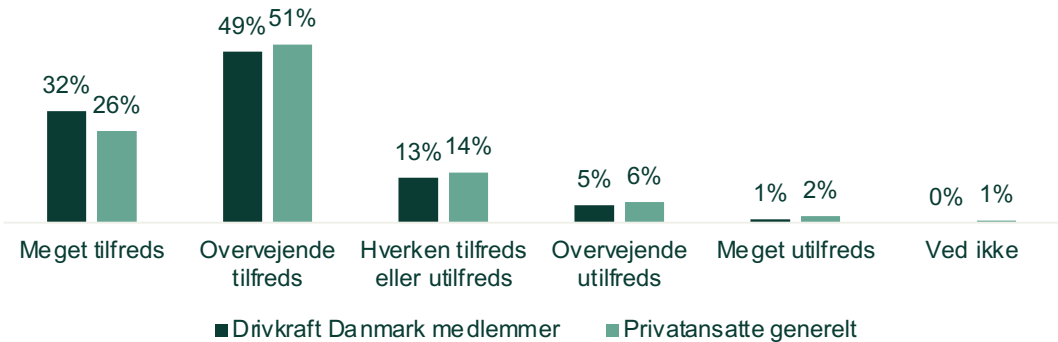
Tilfredsheden er høj på tværs af arbejdspladstyper, men der ses mindre variationer. Medarbejdere på tekniske lokationer og på hovedkontorer angiver oftere høj tilfredshed (henholdsvis 88 pct. og 84 pct.), mens medarbejdere på servicestationer er lidt mindre tilfredse (75 pct.), men tæt på de privatansatte generelt (77 pct.).



Også balancen mellem arbejde og privatliv vurderes positivt af langt de fleste. 74 pct. angiver, at de er meget tilfredse eller overvejende tilfredse med balancen, hvilket svarer til niveauet blandt privatansatte generelt. Samtidig er der dog en ikke ubetydelig gruppe på 13 pct., som er meget eller overvejende utilfredse med balancen. Analysen peger således på, at der for en del medarbejdere fortsat er udfordringer med arbejdspress, arbejdstider eller fleksibilitet i hverdagen. Utilfredsheden er særligt udbredt blandt medarbejdere på servicestationer (19 pct.), sammenlignet med hovedkontorer (9 pct.) og tekniske lokationer (12 pct.).

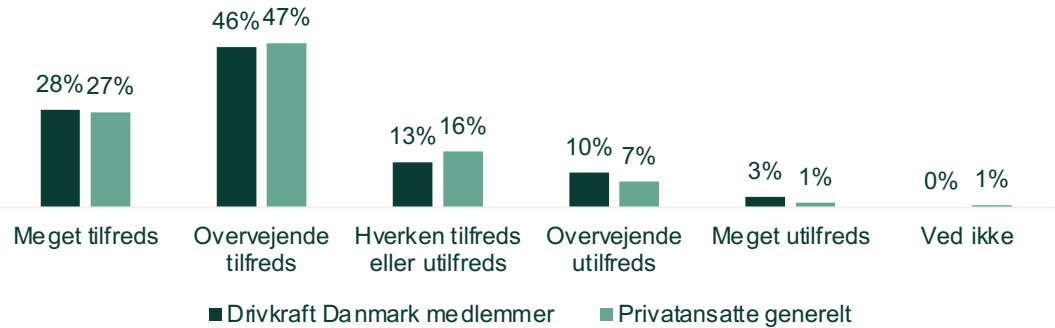
Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dit arbejde?

Branchen N=691 , Privatansatte generelt N=3611



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

Branchen N=691 , Privatansatte generelt N=3611

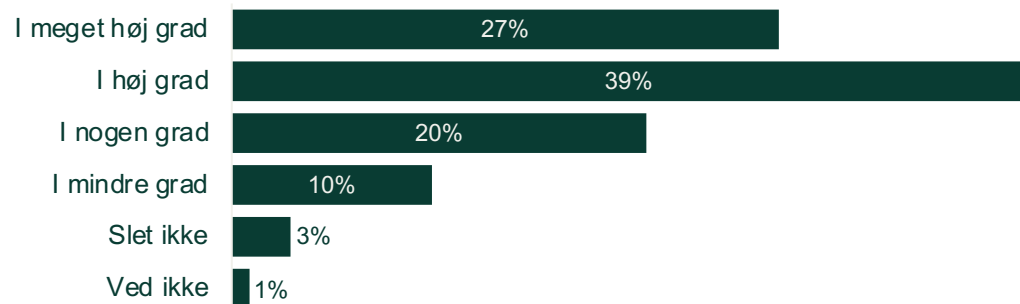


Note: Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025.

Størstedelen oplever den ønskede fleksibilitet

I hvilken grad oplever du, at din arbejdsplads giver dig den fleksibilitet, du ønsker?

N=691



I forlængelse af den overordnede tilfredshed med balancen mellem arbejde og privatliv angiver langt de fleste medarbejdere, at de i dag oplever at have den fleksibilitet, de har behov for. For at nuancere dette billede er samtlige medarbejdere imidlertid også blevet spurgt til, hvilke former for fleksibilitet de eventuelt kunne ønske sig mere af.

Her peger medarbejderne særligt på behov for øget fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet. Muligheden for hjemmearbejde eller fjernarbejde fremhæves af 19 pct., mens 18 pct. peger på større forståelse for private behov. Derudover efterspørger 16 pct. større frihed til at holde fri eller tage pauser efter behov, og 15 pct. ønsker mere fleksible arbejdstider.

Samlet set peger ønskerne på, at fleksibilitet ikke kun handler om, hvor arbejdet udføres, men også om større råderum i hverdagen til at balancere arbejde og privatliv.

Deltid hænger i høj grad sammen med livssituation

18 pct. af de adspurgte arbejder på deltid mod 29 pct. blandt privatansatte generelt. Det peger på, at fuldtidsbeskæftigelse fortsat er normen i branchen.

Ser man nærmere på de 18 pct., der arbejder på deltid, skyldes deltidsansættelsen primært, at arbejdet kombineres med uddannelse. Det gælder 31 pct. af de deltidsansatte. Derudover angiver 20 pct. personlige årsager, såsom ikke at ønske et fuldtidsarbejde, mens 16 pct. peger på sygdom, handicap, fleksjob eller lignende. For en mindre andel, 11 pct. af de deltidsansatte, skyldes deltidsansættelsen, at de ikke har mulighed for at få et fuldtidsarbejde.

Analysen viser, at årsagerne til deltidsarbejde varierer på tværs af livsfaser. Blandt medarbejdere under 28 år er deltidsarbejde primært knyttet til kombinationen af arbejde og uddannelse (62 pct.), mens sygdom, handicap, fleksjob og andre personlige forhold fylder mere blandt medarbejdere over 28 år. Samlet set peger resultaterne på, at deltidsarbejde i branchen i høj grad afspejler medarbejdernes livssituation snarere end manglende mulighed for fuldtidsbeskæftigelse.

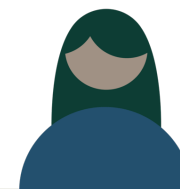
“

Jeg kan ikke nå at hente mit barn, hvis jeg er på fuldtid



“

Kan ikke holde til at arbejde mere pga. en arbejdsskade

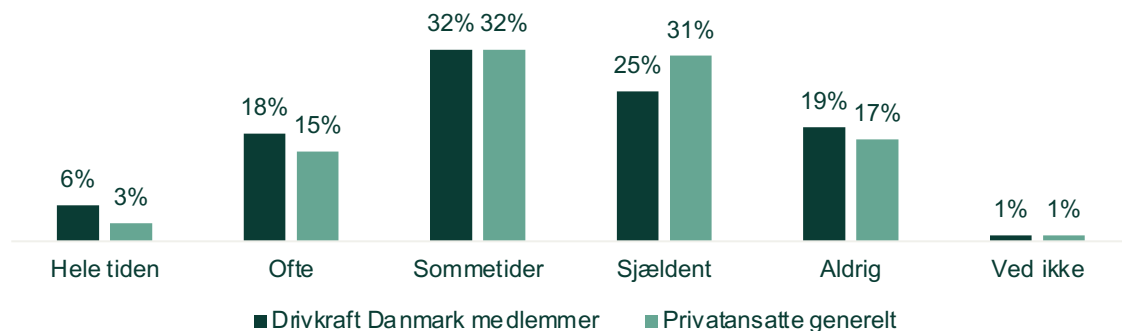


Flere medarbejdere oplever at føle sig stresset

Stress fylder i arbejdslivet for en betydelig del af medarbejderne. Næsten hver fjerde (24 pct.) angiver, at de føler sig stressede hele tiden eller ofte, hvilket peger på, at stress for mange ikke er et enkeltstående fænomen. Sammenlignet med privatansatte generelt ligger stressniveauet en smule højere. Samtidig oplever en stor gruppe stress indimellem, hvilket samlet set indikerer, at oplevelsen af stress også er et væsentligt opmærksomhedspunkt i branchen.

Hvor ofte har du følt dig stresset i de sidste to uger?

Branchen N=691, Privatansatte generelt N=3611

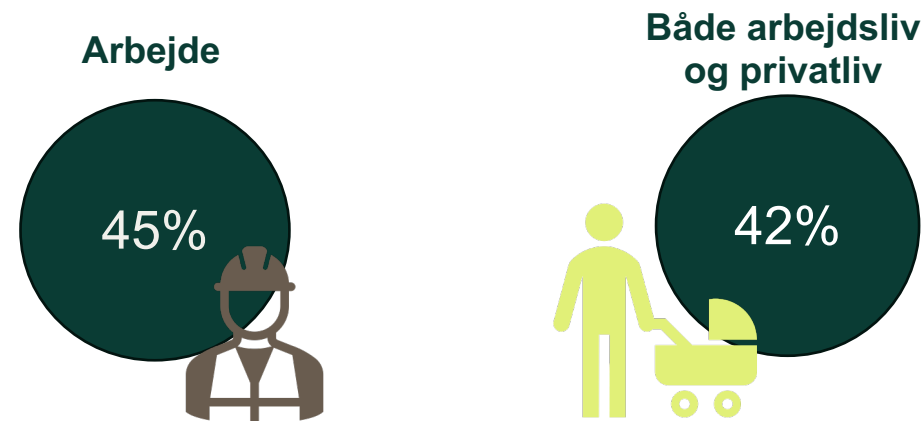


Note: Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025.

Blandt medarbejderne ses der forskelle på tværs af køn og alder. En større andel af kvinder angiver at have oplevet stress ofte eller hele tiden inden for de seneste to uger sammenlignet med mænd (28 pct. mod 20 pct.). På tværs af alder ses ligeledes et tydeligt mønster, hvor de yngste medarbejdere i højere grad har oplevet stress, og hvor andelen falder med alderen. Det gælder 31 pct. blandt medarbejdere under 28 år mod 14 pct. blandt medarbejdere over 61 år.

Både arbejde og privatliv spiller en rolle i oplevelsen af stress

45 pct. af medarbejderne, der har følt sig stressede inden for de seneste to uger, angiver arbejdet som den vigtigste kilde til stress, 42 pct. oplever, at stressen både skyldes arbejdsliv og privatliv, mens det for 5 pct. skyldes privatlivet alene. Sammenlignet med privatansatte generelt er andelen, der angiver arbejdet som den primære kilde til stress, nogenlunde på niveau (45 pct. mod 41 pct.). Det samme gælder for andelen, der peger på et samspil mellem arbejde og privatliv (42 pct. mod 38 pct.).



Langt de fleste oplever et trygt mentalt og fysisk arbejdsmiljø

At føle sig tryk er en vigtig del af at gå på arbejde. Blandt medarbejderne oplever langt de fleste en høj grad af tryghed i arbejdslivet. 77 pct. angiver, at de er enige i, at de føler sig mentalt trygge, og 82 pct. er enige i, at de har et trygt fysisk arbejdsmiljø. Kun få medarbejdere giver udtryk for det modsatte.

Når der ses på tværs af arbejdssteder, fremkommer der dog forskelle i oplevelsen af fysisk tryghed. Medarbejdere på hovedkontor angiver i højere grad at have et trygt fysisk arbejdsmiljø (90 pct.) sammenlignet med medarbejdere på servicestationer (72 pct.) og tekniske lokationer (77 pct.). Oplevelsen af mental tryghed er derimod relativt ens på tværs af lokationer, hvilket understøtter, at mental trivsel i højere grad er forankret i generelle arbejdsvilkår og arbejdskultur frem for det konkrete arbejdssted.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?:

N=691



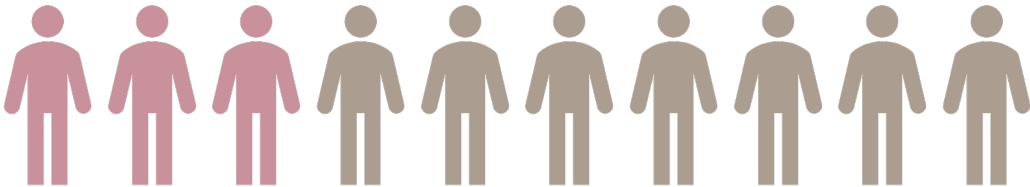
■ Enig ■ Hverken enig eller uenig ■ Uenig

Note: Svarkategorien "Ved ikke" er ikke medtaget, hvorfor grafen ikke summerer til 100%

Når kundekontakt er et vilkår i hverdagen og påvirker trivslen

For medarbejdere på særligt servicestationer, hvor kundekontakt er en naturlig del af hverdagen, opleves kontakten for langt de fleste ikke at have større konsekvenser for trivslen. Der er dog en gruppe, hvor mødet med kunder alligevel sætter sine spor. Her angiver 28 pct., at kundekontakten i nogen, høj eller meget høj grad påvirker deres trivsel negativt.

Knap 3 ud af 10 medarbejdere på servicestationer oplever, at kundekontakt påvirker trivslen negativt



Kapitel 4:

Værdier og kultur

Kapitlet ser nærmere på medarbejdernes syn på inklusion, mangfoldighed samt klima og bæredygtighed i arbejdslivet. Der fokuseres på, hvilken betydning disse temaer har for motivation, forventninger til arbejdsgiveren og vurderinger af arbejdets indhold.

Analysen viser, at både inklusion, mangfoldighed og bæredygtighed generelt opfattes positivt blandt medarbejderne, men sjældent fungerer som afgørende drivkræfter for fx jobskifte. I stedet fremstår værdierne som grundvilkår, der forventes håndteret ansvarligt og balanceret i forhold til drift, fællesskab og en sund forretning.



Mangfoldighed og inklusion opleves som en styrke i det daglige arbejde, men er sjældent afgørende for karriereskift

Analysen indikerer, at mangfoldighed og inklusion generelt opfattes positivt blandt medarbejdere i branchen, men sjældent fungerer som et afgørende parameter, når der skal træffes beslutninger ift. arbejdsliv. Mangfoldighed forstås her som sammensætningen af medarbejdergruppen, fx forskelle i alder, køn, faglighed, etnicitet og livssituation.

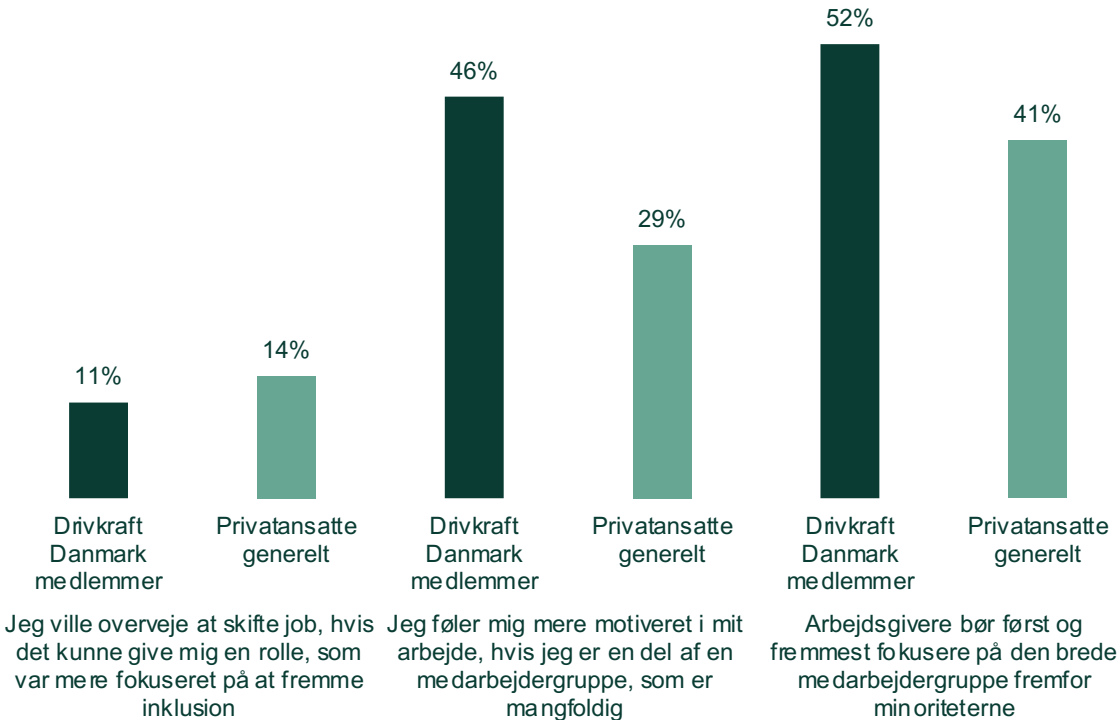
Få medarbejdere (1 pct.) er enige i, at de ville overveje at skifte job for at få en rolle med større fokus på at fremme inklusion, hvilket er på niveau med privatansatte generelt. Det peger på, at inklusion for mange ikke opleves som et selvstændigt parameter ved karrierevalg.

Samtidig viser analysen, at mangfoldighed dog kan have betydning i den daglige motivation. 46 pct. angiver, at de føler sig mere motiverede, når de er en del af en mangfoldig medarbejdergruppe. Det er en større andel end blandt privatansatte generelt, hvor 29 pct. angiver at være enige. Det indikerer, at mangfoldighed i branchen opleves som værdifuld for samarbejde, trivsel og engagement. Hvis man ser på aldersfordelingen af resultatet, viser det sig, at jo yngre medarbejderen er, desto mere motiverende opleves mangfoldighed. Således er 53 pct. af medarbejdere under 28 år enige heri, mens det samme gælder 43 pct. af de 45-60-årige og 37 pct. af de 60+-årige.

Analysen peger desuden på en tydelig præference for brede og fællesskabsorienterede indsatser. Over halvdelen af medarbejderne (52 pct.) mener, at ledelsen først og fremmest bør fokusere på den brede medarbejdergruppe frem for minoritetsgrupper, hvilket er en højere andel end blandt privatansatte generelt (41 pct.). Samlet set tegner analysen et billede af en branche, hvor mangfoldighed anerkendes og værdsættes, men hvor fokus forventes at være inkluderende og rettet mod fællesskabet som helhed.

Personer som er helt enige eller overvejende enige:

Drivkraft Danmarks medlemmer N=691 , Privatansatte generelt N=3611

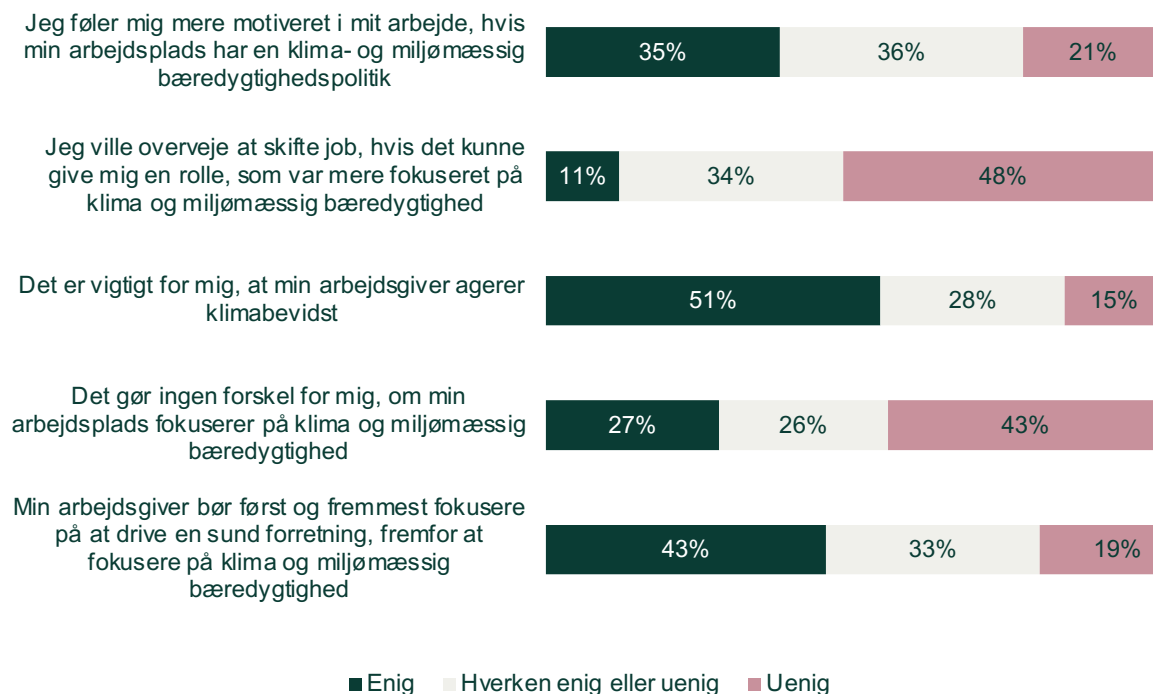


Note: Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025.

Klima og bæredygtighed vurderes i sammenhæng med drift og forretningsmæssige prioriteringer

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn?:

N=691



Note: Svarkategorien "Ved ikke" er ikke medtaget, hvorfor grafen ikke summerer til 100%

På tværs af figuren til venstre tegner der sig ikke ét entydigt mønster i medarbejderes holdninger til klima og bæredygtighed. Resultaterne viser en stor spredning, hvor klima for nogle spiller en rolle i motivation og forventninger til arbejdspladsen, mens det for andre har begrænset betydning.

Klimahensyn fremstår i branchen primært som et vilkår, der forventes håndteret ansvarligt, snarere end som en fælles identitetsmarkør eller drivkraft i arbejdslivet. Samtidig peger svarene på, at klima sjældent står alene, men løbende afvejes mod hensyn til drift, stabilitet og en sund forretning.

Når det gælder motivation i hverdagen, er billedet også delt. Omkring en tredjedel oplever øget motivation af en bæredygtighedspolitik (35 pct.), mens en betydelig andel enten er uenige (21 pct.) eller forholder sig neutralt (36 pct.). Det indikerer, at bæredygtighed for mange spiller en sekundær rolle i det daglige arbejde. Samtidig viser analysen, at betydningen af klima og bæredygtighed som motivationsfaktor tiltager en smule med alderen.

I forhold til jobskifte fylder klima mindre. Næsten halvdelen (48 pct.) er uenige i, at de ville skifte job for at få større klimafokus, mens kun 11 pct. er enige. Særligt blandt yngre medarbejdere er klima sjældent en udslagsgivende faktor for jobvalg. Til gengæld forventer mange, at arbejdsgiveren agerer klimabevidst. Over halvdelen (51 pct.) er enige heri, mens relativt få er uenige (15 pct.). Den forventning stiger med alderen, hvor klima og bæredygtighed i højere grad opfattes som et grundlæggende ansvar og et vilkår for ansvarlig virksomhedsdrift i branchen.

Samlet set peger resultaterne på, at klima og bæredygtighed spiller en bagvedliggende rolle i arbejdslivet frem for at være afgørende for medarbejdernes motivation og tilknytning.

Fokus på klima og bæredygtighed fylder mest blandt ansatte på hovedkontorer

Generelt fylder klima og bæredygtighed mest blandt medarbejdere på hovedkontorer. De er oftere enige i, at det er vigtigt, at deres leder agerer klimabevidst (69 pct.), sammenlignet med medarbejdere på servicestationer og tekniske lokationer (hhv. 32 pct. og 38 pct.). Tilsvarende vurderer flere på hovedkontorer, at klima og bæredygtighed kan bidrage til motivation i arbejdet (46 pct.), mod færre på servicestationer og tekniske lokationer (hhv. 21 pct. og 33 pct.). Samtidig forholder medarbejdere på servicestationer og tekniske lokationer sig oftere neutrale eller prioriterer i højere grad en sund forretning. Det peger på, at klima og bæredygtighed især vægtes i mere strategiske og administrative jobfunktioner.



1#

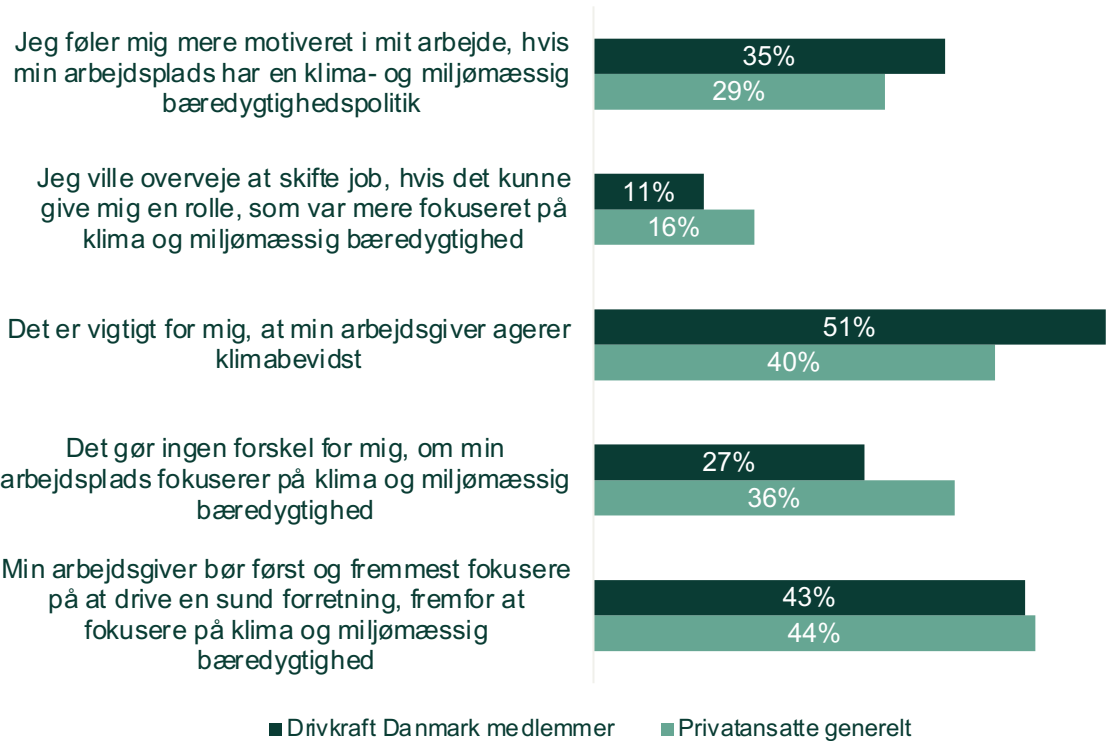
Klima og bæredygtighed fylder mest på hovedkontorer

Holdninger til klima ligner overordnet det øvrige private arbejdsmarked

Figuren til højre viser, at medarbejderes holdninger til klima og bæredygtighed i høj grad ligner dem blandt privatansatte generelt. På trods af branchens tætte kobling til energiforsyning og grøn omstilling fylder klima ikke væsentligt mere som motivations- eller jobskifteparameter. Det kan indikere, at bæredygtighed i branchen primært forstås som et forventet grundvilkår og en del af ansvarlig drift frem for et særskilt trækplaster.

Andel der har svaret, at de er helt eller overvejende enige i følgende:

Drivkraft Danmarks medlemmer N=691 , Privatansatte generelt N=3611



Note: Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025.

Kapitel 5: Ledelse

Kapitlet ser nærmere på medarbejderes oplevelse af ledelse og undersøger, hvordan fremtidens leder kan skabe motivation og retning. Der fokuseres på synet på god og mindre god ledelse, ledelse på tværs af aldersgrupper, betydningen af medindflydelse og selvledelse samt kommunikation og feedback fra ledere.

Analysen viser, at frihed og inddragelse er centrale lederegenskaber, men at medarbejderne i branchen også adskiller sig fra hinanden, hvorfor god ledelse og at ledelse skal tilpasses den enkelte medarbejder. Der er bred enighed om, hvad god ledelse er, og relationel ledelse og dialog fremhæves som afgørende for motivation og udvikling i branchen.



Frihed og medinddragelse er de mest værdsatte lederegenskaber

De to egenskaber, som medarbejdere i både branchen og det øvrige private arbejdsmarked vægter højest, er frihed til at løse deres opgaver (hhv. 52 pct. og 57 pct.) og medinddragelse i beslutninger (50 pct. og 47 pct.). Det viser, at ledere, der giver plads til selvstændighed og samtidig involverer medarbejdere i beslutningsprocesser, opfattes som mest værdifulde.

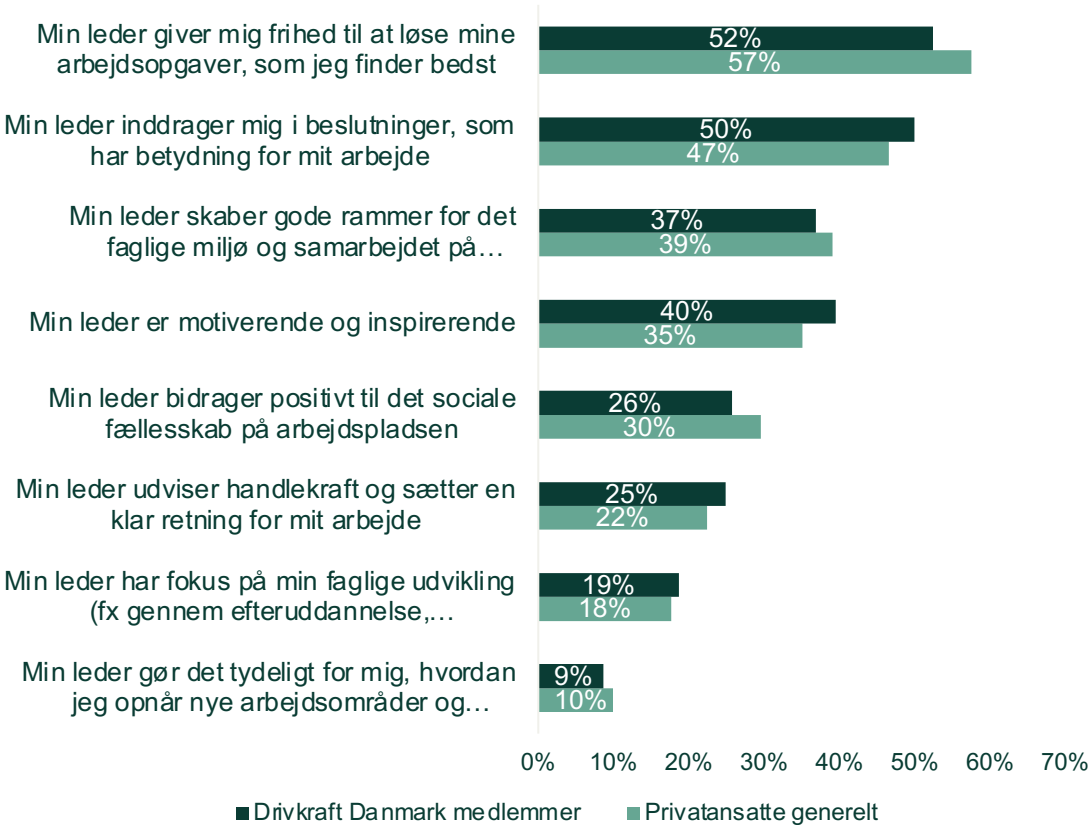
Denne tendens afspejler en bredere udvikling i arbejdsmarkedet, hvor autonomi og indflydelse er centrale faktorer for trivsel og engagement. Det indikerer, at branchen ikke adskiller sig markant fra det generelle private arbejdsmarked – en god leder her er sandsynligvis også en god leder i andre brancher. Det understøtter, at moderne ledelse i stigende grad handler om at skabe rammer for selvledelse og dialog frem for kontrol.

Lederne i branchen er godt afstemte med den brede medarbejdergruppe

Analysen viser også, at der ingen væsentlige forskelle er, ift. hvilke egenskaber som hhv. medarbejdere og ledere i branchen finder centrale. Det indikerer således, at lederne i branchen i overvejende grad er afstemte med de medarbejdere, de leder, ift. hvilke områder, der bør prioriteres i at være en god leder.

Hvilke af følgende egenskaber, synes du, er vigtigst, at din leder har? (Vælg op til tre)

Drivkraft Danmarks medlemmer N=691 , Privatansatte generelt N=3611



Note: Ifm. spørgsmål har det også været muligt at svare "Ved ikke", det har 5 pct. gjort. Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025.

Stor bredde i ledelsespræferencer underbygger behovet for individuel dialog

Analysen viser en væsentlig spredning i, hvordan medarbejdere ønsker at blive ledet. I analysen har vi villet undersøge, hvorvidt medarbejderne foretrækker stram styring eller frihed. Figuren til højre viser en skala fra ønske om stor frihed til ønske om en tydelig og stram styring.

Flest (34 pct.) trives bedst med stor frihed til selv at tilrettelægge og prioritere arbejdet, mens andre foretrækker indflydelse inden for tydelige rammer (20 pct.) eller en balance mellem frihed og styring (22 pct.). Særligt de yngste medarbejdere under 28 fortrækker balance, hvor der også er behov tydelig styring fra ledelsen. Det kan bl.a. skyldes, at langt de fleste yngre medarbejdere arbejder på servicestationen (82 pct.), hvor opgaverne typisk kan være mere veldefinerede. Samlet set indikerer analysen dog, at størstedelen af medarbejderne ønsker mere frihed end styring. Det understøtter samtidig konklusionen fra forrige side og den øvrige nyere ledelseslitteratur på området.

Figuren til højre viser, at der er også medarbejdere, der ser det vigtigst, at ledelsen sætter retning (15 pct.), og udtrykker klare beslutninger og faste forventninger (7 pct.). Denne variation, hvor en væsentlig del af medarbejderne også værdsætter en mere stram styring, understreger, at der ikke findes én standardmodel for god ledelse i branchen – det kræver løbende dialog med den enkelte for at skabe de bedste rammer.

I analysen er de ansatte også blevet spurgt til, hvilke former for ledelse og kommunikation der ville få dem til at overveje at søge nyt job. Resultatet herfra understøtter ligeledes pointen om, at der er stor spredning mellem medarbejdere, ift. hvad de ser som særligt afgørende. Fx peger 22 pct. på, at de ikke ønsker, at ledelsen går for tæt på deres arbejdsopgaver, mens 25 pct. vil overveje at søge andre steder hen, hvis ledelsen forventer stort selvstændighed og ansvar. Den konklusion gælder på tværs af aldersgrupper og funktioner i branchen.

Hvordan ønsker du primært at blive ledet i dit arbejde?

N = 691



Kompetenceudvikling ses som et fælles anliggende, men vægtes forskelligt

65 pct. af de adspurgte finder det vigtigt, at der er mulighed for kompetenceudvikling. Næsten en fjerdedel er hverken enige eller uenige, mens 6 pct. er direkte uenige. Det understøtter, at formel kompetenceudvikling ikke opfattes som lige relevant for alle.

Hele 77 pct. er helt eller overvejende enige i, at de selv skal sige til lederen, hvis der er behov for videreuddannelse, hvilket er lidt højere end blandt privatansatte generelt (73 pct.). Samtidig forventer 68 pct., at lederen tilbyder den nødvendige kompetenceudvikling. Blandt privatansatte generelt gælder dette kun 58 pct.

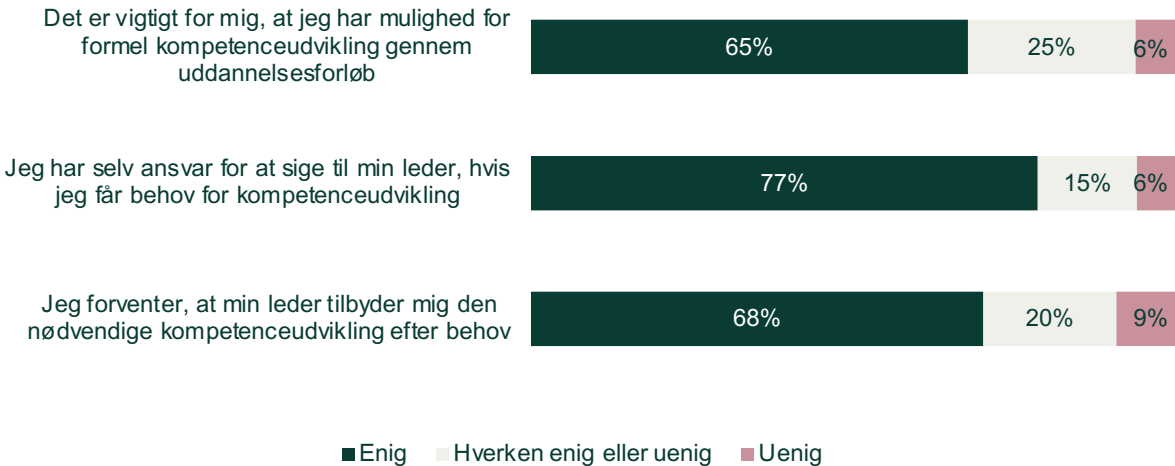
Væsentlige forskelle afhængigt af alder

Blandt de 28-44-årige prioriterer 77 pct. kompetenceudvikling højt. Samtidig finder 43 pct. af seniorerne (61 år og derover) kompetenceudvikling vigtigt. Denne forskel mellem seniorer og yngre medarbejdere ses ligeledes i andre undersøgelser. Det gælder dog på tværs af aldersgrupper, at en væsentlig andel finder kompetenceudvikling vigtig, også blandt dem som nærmere sig folkepensionsalderen.

Samlet set viser analysen, at kompetenceudvikling kræver en differentieret tilgang, hvor både individuelle behov og livsfaser tænkes ind.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn om kompetenceudvikling?

N=691



Note: Svarkategorien "Ved ikke" er ikke medtaget, hvorfor grafen ikke summerer til 100%.

Åbenhed om privatliv er en central forventning til ledere i branchen

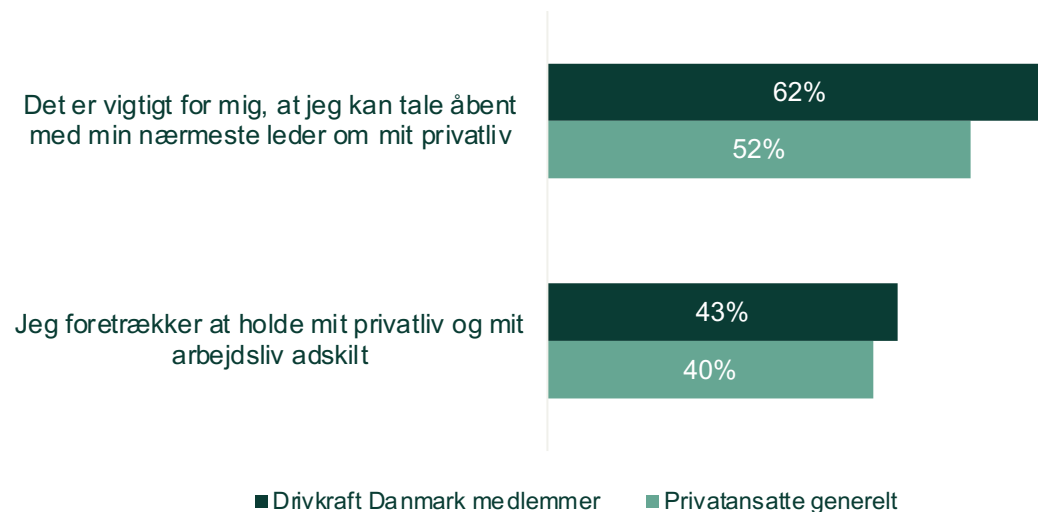
Analysen viser, at det er særligt vigtigt for medarbejdere i branchen at kunne tale åbent med deres nærmeste leder om privatlivet. Hele 62 pct. angiver dette som vigtigt, hvilket er højere end på det øvrige private arbejdsmarked (52 pct.). Det indikerer, at relationel ledelse og tillid spiller en central rolle i branchen. Der ses ingen væsentlige forskelle på tværs af alder, anciennitet eller funktion.

Samtidig foretrækker mange dog også at holde privatliv og arbejdsliv adskilt (43 pct.), hvilket ligger på niveau med det private arbejdsmarked generelt (40 pct.). Denne dobbelthed understreger, at behovet for åbenhed ikke udelukker ønsket om grænser – begge hensyn skal balanceres.

Medarbejdere på servicestationer og tekniske lokationer har størst behov for at kunne adskille privatliv og arbejdsliv, mens medarbejdere på hovedkontorer har mindre behov herfor. Det peger på, at konteksten for arbejdet påvirker relationelle forventninger til ledelsen, hvor de mere flydende og selvstændige opgaver for medarbejdere på hovedkontoret i mindre grad kræver en tydelig adskillelse.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? (Andel helt eller overvejende enige)

Drivkraft Danmark medlemmer N=691 , Privatansatte generelt N=3611



Note: Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025.

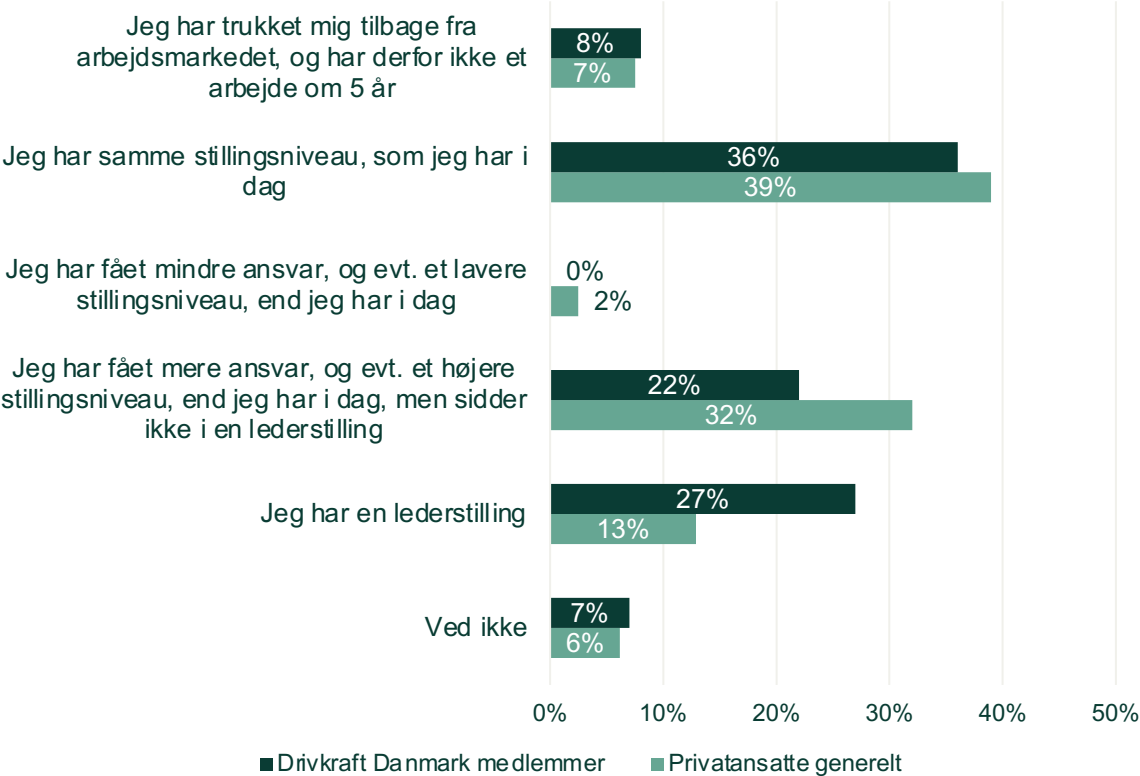
Branchen har markant flere med lederambitioner end det øvrige private arbejdsmarked

Analysen viser, at væsentligt flere medarbejdere i branchen forventer at have en lederstilling om fem år sammenlignet med det øvrige private arbejdsmarked. Hele 27 pct. på tværs af branchen ser sig selv som ledere, mod kun 13 pct. blandt privatansatte generelt. Det indikerer, at branchen er bedre rustet til fremtidens ledelsesudfordringer, hvor mange andre brancher oplever mangel på kandidater, der ønsker ledelsesansvar. Det gælder dog i mindre grad blandt medarbejdere på tekniske lokationer (14 pct.), hvor de fleste (46 pct.) ser, at de har samme stilling om 5 år.

Samtidig er der færre i branchen, der finder det interessant at udvikle karrieren i en ikke-ledelsesrettet retning, hvilket understøtter at progression typisk forbindes med ledelse. Aldersforskelle er tydelige: medarbejdere under 44 år forventer i højere grad karriereudvikling, mens seniorerne oftere ser sig selv i samme stilling som i dag. Det peger på, at branchen har et solidt potentiale for at udvikle nye ledere, især blandt de yngre medarbejdere.



Hvor ser du dig selv om 5 år ift. din beskæftigelse? Drivkraft Danmarks medlemmer N=691 , Privatansatte generelt N=3611



Note: Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: Generationsanalysen 2024 og 2025.

Opbakning fra den øvrige ledelse er særlig vigtig for alle ledere, mens vigtigheden af øvrige rammebetingelser varierer mellem arbejdspladstyper

Analysen viser, at ledere i branchen især ser opbakning og tillid fra den øvrige ledelse som den mest afgørende rammebetingelse for at lykkes (52 pct.). Derudover fremhæves tilstrækkelig tid til ledelsesopgaver (37 pct.), klare mål og strategier fra topledelsen (36 pct.), effektiv kommunikation og koordinering på tværs af organisationen (34 pct.) samt mulighed for ledelsesudvikling og sparring (30 pct.) som centrale faktorer.

Ledere på servicestationer lægger relativt mere vægt på kompetenceudvikling gennem sparring og uddannelse (38 pct.) end ledere på hovedkontorer (22 pct.). Omvendt er klare mål og tydelig rolle- og ansvarsfordeling væsentlig vigtigere for ledere på hovedkontorer (hhv. 46 pct. og 34 pct.) sammenlignet med servicestationer (hhv. 27 pct. og 10 pct.). Det understreger, at ledelsesvilkår skal tilpasses konteksten – at det er væsentligt at have det for øje, når rammerne for de enkelte arbejdspladser sættes.

Hvilke rammebetingelser ser du som mest afgørende for, at du lykkes i din ledelse? (top 5)

N=252



Note: Foruden ovenstående kategorier er ledere også blevet spurgt til "Tydelig rolle- og ansvarsfordeling i organisationen", "Adgang til relevante ressourcer og budgetter", "Gode systemer og processer, der understøtter ledelse", "Rammebetingelser er ikke afgørende for min succes" og "Ved ikke".

Metode



Metode

Metode og datagrundlag

Undersøgelsen er gennemført som en spørgeskemaundersøgelse blandt medarbejdere og ledere i Drivkraft Danmarks medlemsvirksomheder. Datagrundlaget består af i alt 691 besvarelser indsamlet fra 16 medlemsvirksomheder, som samlet set repræsenterer branchens bredde med hensyn til virksomhedstype, størrelse, jobfunktioner og arbejdssteder.

Alle medlemsvirksomheder har haft mulighed for at bidrage til undersøgelsens indhold gennem dialog og workshops, hvor centrale problemstillinger, prioriteringer og vidensbehov i branchen er blevet drøftet. På den baggrund er spørgeskemaet tilrettelagt med henblik på at belyse de temaer, som branchen selv har efterspurgt viden om, samtidig med at der sikres sammenlignelighed med eksisterende analyser.

Spørgeskemaet er udsendt bredt i medlemsvirksomhederne og har været rettet mod både medarbejdere og ledere på tværs af jobfunktioner og arbejdssteder, herunder servicestationer, tekniske lokationer og hovedkontorer.

Definition af branchen

I rapporten anvendes betegnelsen *branchen* om Drivkraft Danmarks medlemsvirksomheder og deres medarbejdere på tværs af branchens forskellige arbejdsområder inden for energirelaterede aktiviteter. Det omfatter både administrative, kommercielle og tekniske funktioner.

Variable og analytiske opdelinger

I analyserne anvendes baggrundsvARIABLE aldersgrupper og jobfunktioner som centrale baggrundsvARIABLE for at muliggøre analyser på tværs af medarbejdergrupper i branchen. Aldersgrupperne gør det muligt at belyse forskelle i motivation, trivsel og holdninger på tværs af livsfaser, mens jobfunktion anvendes til at skelne mellem medarbejdere med forskellige arbejdsopgaver og arbejds kontekster.

Denne opdeling er nyttig, da branchen rummer betydelig variation i både uddannelsesniveau, arbejdsformer og daglige arbejdsvilkår, hvilket påvirker medarbejdernes oplevelser, behov og prioriteringer i arbejdslivet.

Sammenligning med privatansatte generelt

I udvalgte analyser sammenlignes resultaterne med privatansatte generelt for at sætte branchens resultater i perspektiv og belyse, hvor Drivkraft Danmarks medlemsvirksomheder adskiller sig fra eller ligner det øvrige private arbejdsmarked. Sammenligningerne bidrager til at nuancere forståelsen af branchens styrker, udfordringer og særlige karakteristika og understøtter en mere kontekstualiseret fortolkning af resultaterne. Tal for privatansatte generelt er hentet fra Ledernes analyse: *Generationsanalysen 2024 og 2025*. En privatansat defineres i undersøgelsen som:

Privatansat: Danskere over 18 år med tilknytning til det private arbejdsmarked, herunder både fuldtids- og deltidsansatte, lønmodtagere, selvstændige samt personer i studiejob, fleksjob, aktivering og lærepladser.

BaggrundsvARIABLE

I analyserne anvendes en række analytiske opdelinger for at belyse forskelle i medarbejdernes oplevelser, holdninger og prioriteringer på tværs af funktioner og livssituationer.

Jobtilknytning

Jobtilknytning anvendes til at beskrive medarbejderens primære arbejdssted og jobfunktion. Medarbejderne er opdelt efter, om de primært er tilknyttet et hovedkontor, en servicestation eller en teknisk lokation. Tekniske lokationer omfatter blandt andet arbejde på laboratorier eller raffinaderier samt funktioner som montør eller chauffør med arbejde på landevejen. I undersøgelsen er 52 pct. af medarbejderne primært tilknyttet et hovedkontor, 39 pct. arbejder på en servicestation, mens 9 pct. er tilknyttet en teknisk lokation.

Anciennitet

Anciennitet angiver længden af medarbejderens ansættelse på den nuværende arbejdsplads. Medarbejderne er opdelt i seks anciennitetsgrupper. I undersøgelsen har 9 pct. været ansat i under 6 måneder, 6 pct. har været ansat 6 måneder til under 1 år, 25 pct. har været ansat i 1–3 år, 14 pct. har været ansat 3–5 år, 17 pct. har været ansat i 5–10 år og 29 pct. har været ansat mere end 10 år.

Leder

I denne brancheanalyse defineres en leder som en medarbejder med personaleansvar. Medarbejdere, der alene har fagligt ansvar uden personaleledelse, betragtes ikke som ledere i analysen. Samlet set angiver 36 pct. af respondenterne, at de har personaleansvar og dermed indgår i analysen som ledere, mens 64 pct. er medarbejdere uden personaleansvar.

Aldersgrupper

Medarbejderne er opdelt i aldersgrupper på baggrund af spørgsmål om fødselsår. Aldersfordelingen viser, at 13 pct. er under 28 år, 32 pct. er mellem 28 og 44 år, 45 pct. er mellem 45 og 60 år, mens 10 pct. er 61 år eller derover. Samlet set befinder hovedparten af respondenterne sig midt i arbejdslivet.

Livsfaser

Livsfase er defineret med afsæt i medarbejderens familieforhold. Opdelingen tager udgangspunkt i, om medarbejderen har børn, den yngste hjemmeboende barns alder samt om medarbejderen har børnebørn. Livsfase anvendes til at belyse, hvordan familie- og livssituation kan have betydning for arbejdsliv og prioriteringer. Fordelingen på livsfaser viser, at 32 pct. er personer uden børn. 14 pct. har et eller flere hjemmeboende børn i alderen 0–6 år, 11 pct. har hjemmeboende børn i alderen 7–12 år, 10 pct. har hjemmeboende børn i alderen 13–17 år, mens 9 pct. har hjemmeboende børn i alderen 18 år eller derover. Derudover har 12 pct. kun udeboende børn og ingen børnebørn, mens 13 pct. har udeboende børn og børnebørn.