



Udfordringerne på fremtidens arbejdsmarked

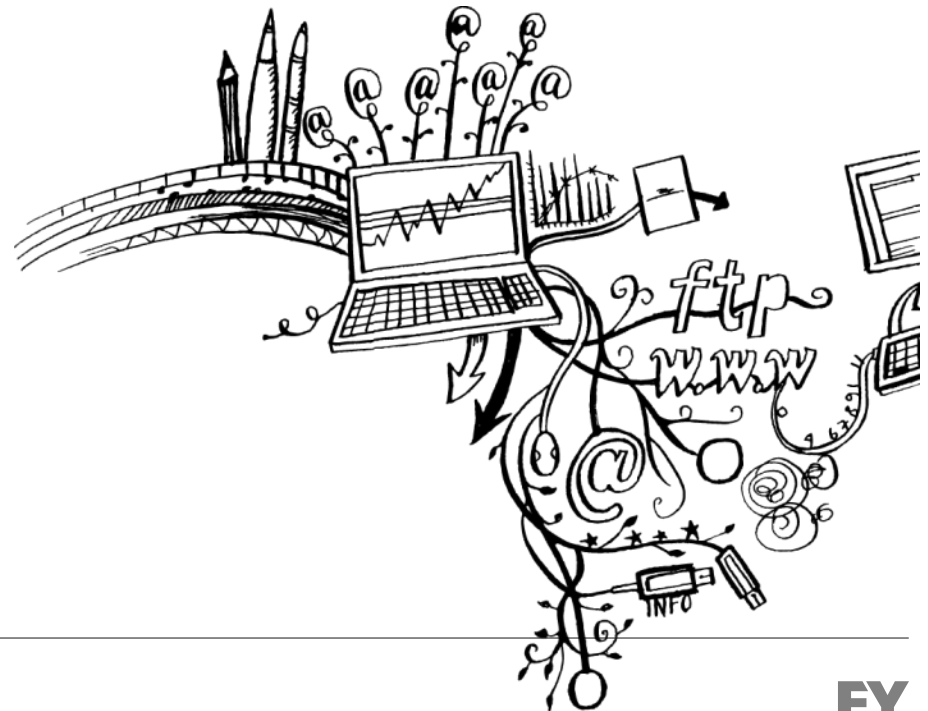
- Mulighed for nye tiltag

14. Januar 2016

Konference i Fællessalen på Christiansborg

Agenda

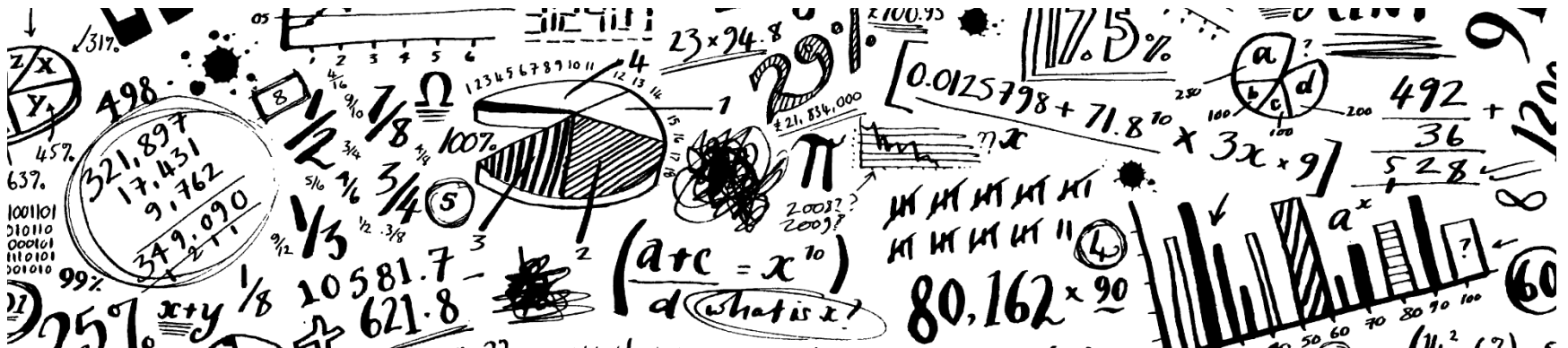
- ▶ EY-fusionen i et fastholdelsesperspektiv
- ▶ Hvad motiverer de forskellige generationer?
- ▶ Et par emner med EY's arbejde med området
 - Flexibilitet
 - Performance Management



EY Fusionen

Et overraskende træk i professional services

- ▶ Strategisk Baggrund
 - ▶ EY stronger global network/strong Nordic Region + more supportive to local firms
 - ▶ KPMG Denmark + EY Denmark
 - Increased market share
 - Better scale in services
 - Significant back office synergies
 - ▶ EU regulation forces churn of 30% of revenue from now to 2023



Revisorkrigen

(november 2013 til januar 2015)

- ▶ Approval from Competition Authorities
- ▶ Extreme interest in the media
- ▶ Increased competition and fight for clients
- ▶ Retention of key employees
- ▶ Legal action from KPMG International

FAKTA Revisorkrigen

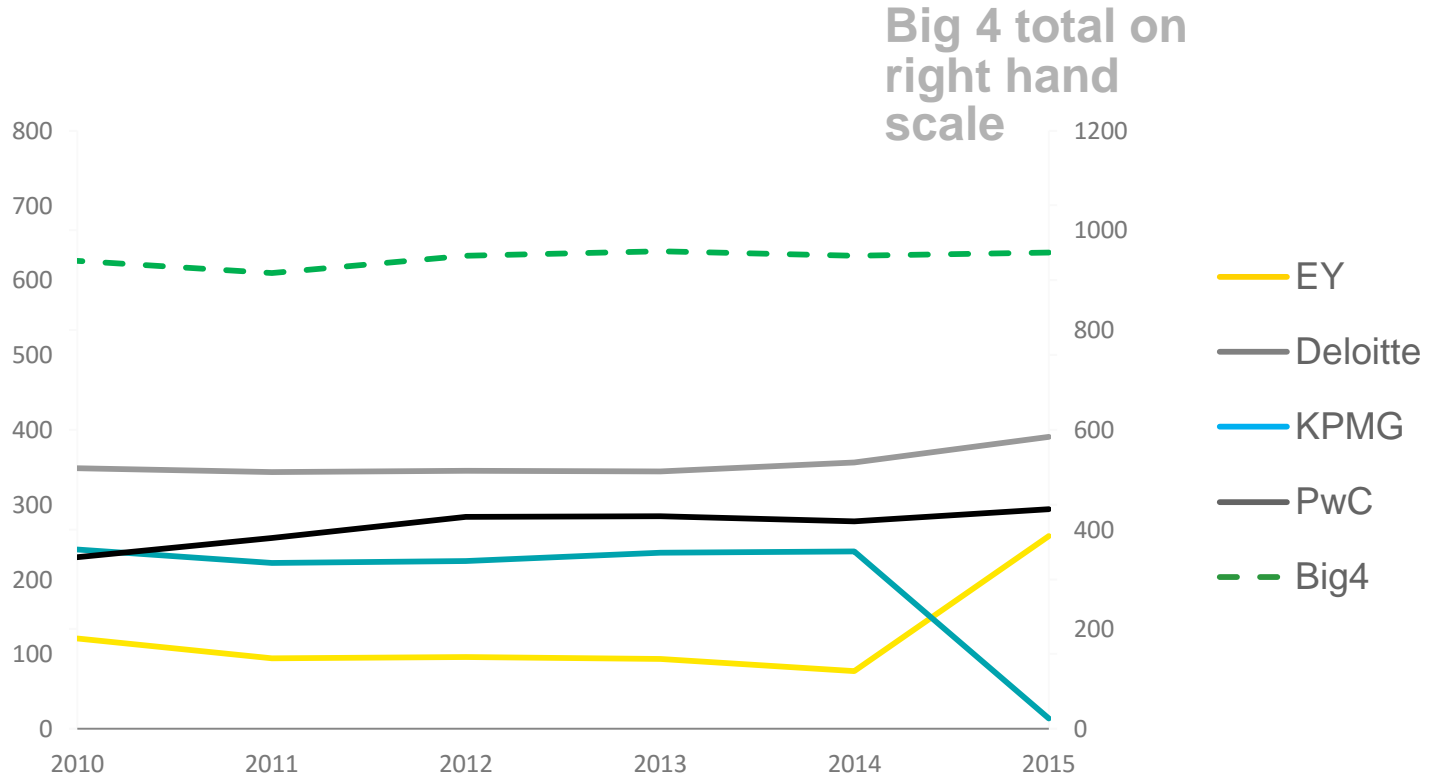


PwC kaprer ny storkunde fra EY

EY sætter alt ind for topposition

Udbrydere i KPMG-duel: Vi beholder Mærsk

Denmark: Big 4 omsætning pr. 30. juni 2015 (Mio.USD)



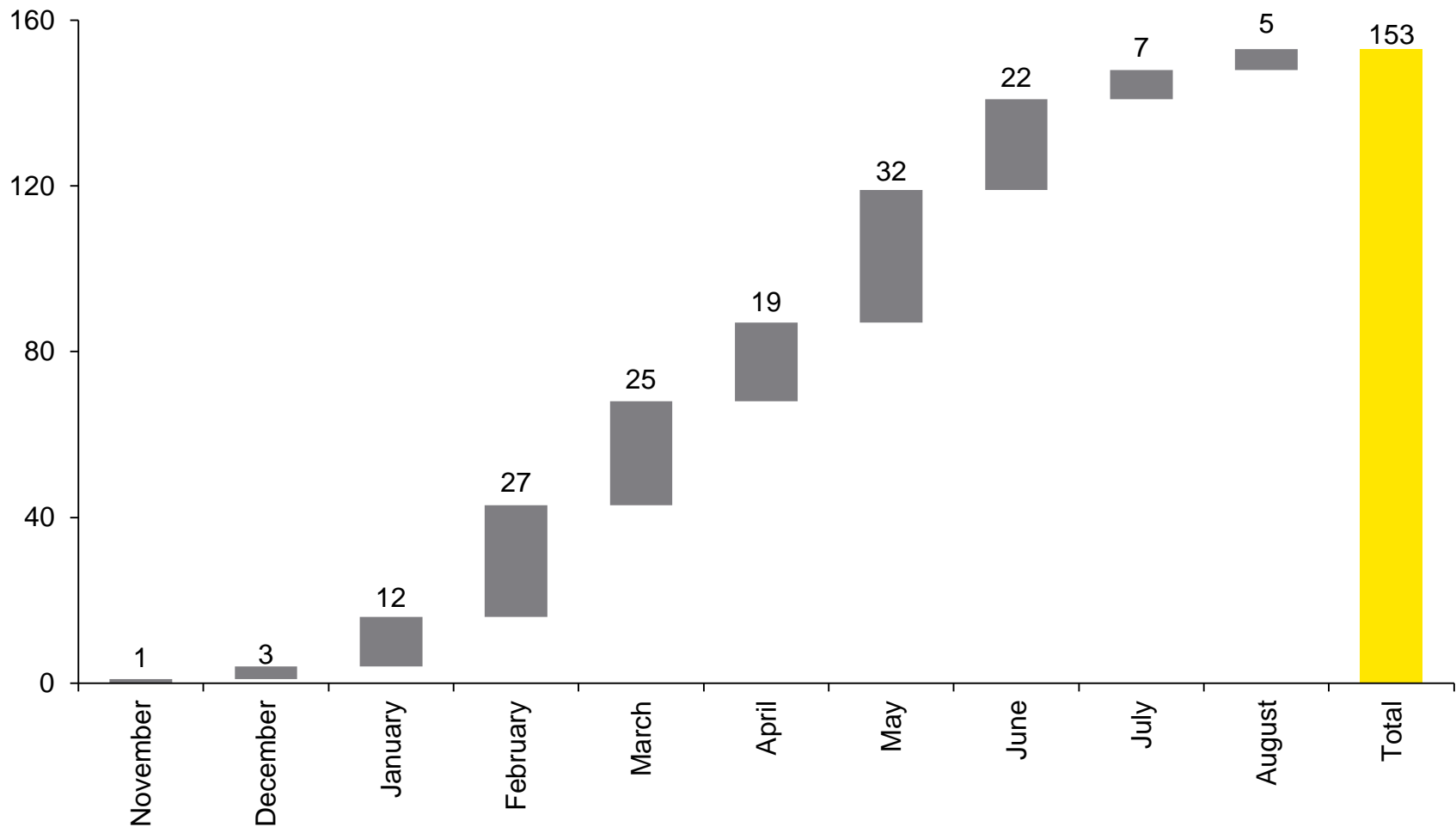
2015 Market share of Big 4 total revenue



Note: (i) Market share based on combined total country Big4 revenue, USDm (ii) PwC total includes in Sweden separately reported "Invoiced client expenses", not Service line distributed (iii) Deloitte total includes in Norway separately reported "eliminations", not Service line distributed (iiii) KPMG Denmark financial periods have been shifted forward, e.g. KPMG FY14 report have been used for FY15

Fratrædelser under Revisorkrigen

(november 2013 til september 2014)



Fastholdelse i en kritisk situation

- ▶ Kommunikation, kommunikation, kommunikation
 - Baggrund/strategi
 - Potentiale
 - Fremtidig rolle/organisation
 - (job)sikkerhed
- ▶ Dygtige ledere
 - Nærmeste leder er vigtigst – problem hvis leder (også) fratræder
 - Synlig topledelse
 - Være meget “tæt på” medarbejderne
- ▶ Konkurrenceklausuler
 - Reelt kun relevant for meget senior medarbejder

Hvad motiverer de forskellige generationer?

Generationerne på arbejde – 70 til 20 årige

	Baby Boomers	Generation X	Generation Y	Generation Z
Født	1945-1960	1961-1980	1981-1995	1996 - frem
Kendetegn	Fællesskabssøgende Autoritetstro Struktureret Samlebåndsmentalitet Vanedyr	Individualister Selvhjulpne Pragmatiske Uformelle Entrepenører	Selvsikre Omstillingsparate Meningssøgende Rummelig Egen lykkesmed	Technoholics Selvscensættende Illoyale forbrugere Familiemennesker Multitaskers
Ydre påvirkninger	Den Kolde krig Månelanding Woodstock TV P-pillen	Den kolde krig slutter Berlin murens fald Live Aid PC Internet	11. September Reality TV Sociale medier Tablets/smart phones Play Station	Finanskrisen Det Arabiske forår Wiki-leaks Selvkørende biler 3D printere
Søger efter	Job sikkerhed	Work-Life balance	Frihed og fleksibilitet	Sikkerhed og stabilitet
Holdning til teknologi	Tidlige "IT adaptors"	Digitale Immigranter	Digitale indfødte	"Technoholics" – helt afhængig af IT
Signatur produkt	TV	Personlig PC	Tablet/Smart Phone	Google briller, nano-computer, 3D printere
Kommunikationsmidler	Telefon	E-mail og SMS	SMS eller social media	Håndholdt "device"
Foretrukken kommunikationsform	Ansigt-til-ansigt ideelt, men telefon eller email hvis nødvendigt	SMS og email	Online og via mobil	"Facetime" Virtuelt Action orienteret

Generationerne på arbejde – 70 til 20 årige

	Baby Boomers	Generation X	Generation Y	Generation Z
Arbejde	Lever for at arbejde (Workaholics)	Arbejder for at leve	Leve, så arbejde	Gøre en forskel (purpose)
Efterspørger	Job sikkerhed	Work-life Balance	Frihed og fleksibilitet	Sikkerhed og stabilitet
Holdning til karriere	Organisation – karrieren er defineret af virksomheden	”Portefølje karriere” Loyal mod brache, ikke nødvendigvis arbejdsgiver	Digitale entreprenører – arbejder ”med” en organisation ikke ”for”	Karriere multitasker – vil bevæge sig mellem organisationer og ”pop-up” virksomheder
Feedback	En gang om året, dokumenteret, planlagt møde	Jævnligt med eksempler. Efterspørger også feedback	Positiv, løbende. Giver og modtager (efterspørger)	Digital Attention-span = 8 sec Vær interessant og “to the point”
Motivation	Muligheder for udvikling, netværk i grupper, benefits og pensionsordning	Belønning for resultater. Flexibel og alternativ arbejdstid	Vis hvordan de passer ind i det store billede. Skab forbindelser højere oppe. Giv ofte belønning	Hurtigt og digitalt Co-creating Egen chef
Værdier	Idealisme, konkurrence,	Pragmatisk, selvhjulpen, ressourcestærke	Tillid, samfundsorienteret. Oprigtig	Individuel ”social media” Frivilligt arbejde – bidrage til en “større mening”
Arbejdskultur	Teamwork Titler	Frihed, fleksibilitet, sjovt	Meningsfuldt arbejde Konstant brug for feedback	Ligestilling og diversitet
Mål	Successful karriere Velstand	Work-life balance	Flexibelt skema Meningsfyldt arbejde	Stabilitet og sikkerhed ...men start-up Flexible
Syn på	Had/kærlighed	Uimponeret. Gøre sig	Faciliterer success	Transparent og socialt

Fokus på nyeste Generation Z

Som leder skal du:

- Fokusér på kvantiteten i ledelse
- Give dem fleksibilitet i arbejdslivet
- Drop MUS – hellere 12 x 5 min end EN time (kvantitet)
- Acceptere at "vores" logikker og sund fornuft ikke vil være det rigtige!
- Være hurtig og præcis – deres opmærksomhedsspændvidde er kort
- Indføre klare, åbne og hyppige bonussystemer
- Drop lange og præcise karriereplaner
- Fange deres opmærksomhed, ved at være hurtig, intelligent og interessant
- Bruge sociale medier i ledelse (virtuel/virkelig verden smelter sammen)
- Vise at de bidrager til det store billede

Vigtig for dem

- Socialt ansvar
- Gør en forskel i verden
- Socialt orienteret
- Formålsdrevet
- Bekymrer sig om miljøet
- Økonomisk kyndige
- Forældre størst påvirkning
- Mindre tiltrukket af prestigefulde skoler – alternative uddannelser
- Ikke automatisk tiltrukket af de store virksomheder
- Sætter større pris på privatlivet.



**Et par emner fra EY's arbejde
med området?**

Flexibility er meget vigtigt arbejdstid/-sted/-indretning/orlov/teams/osv. osv

- ▶ Greater collaboration
- ▶ Effective virtual teaming
- ▶ Faster response time
- ▶ Reduced travel costs
- ▶ Increased mobility
- ▶ Enhanced engagement
- ▶ Enabled by technology
- ▶ More energized workforce
- ▶ Enhanced health and wellbeing
- ▶ Reduced space needs
- ▶ Global accessibility/connectivity
- ▶ More sustainable environment
- ▶ Increased support for communities




Performance management

Rating og Bonus

Brain research has shown that even employees who get positive reviews experience negative effects from the process. It often triggers disengagement, and constricts our openness to creativity and growth

Research says that the average manager spends more than **200 hours a year** on activities related to performance reviews—things like sitting in training sessions, filling out forms and delivering evaluations to employees. When you add up those hours, plus the cost of the performance-management **technology** itself, => a company of about 10,000 employees spends roughly **\$35 million** a year to conduct reviews



“Employees that do best in performance management systems tend to be the employees that are the most narcissistic and self-promoting -

Those aren’t necessarily the employees you need to be the best organization going forward.”

- Brian Kropp, HR practice leader CEB.

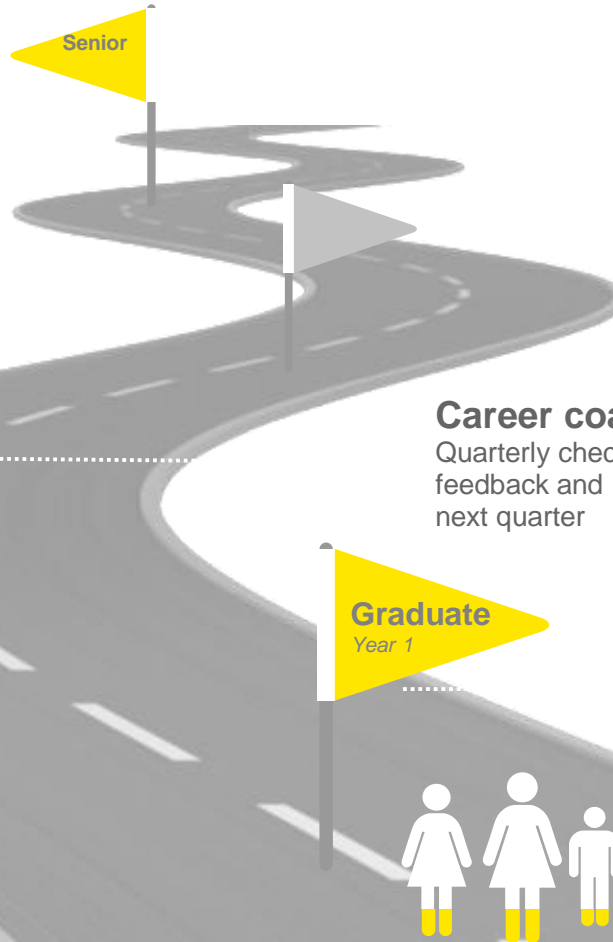
Hjælper vores performance management proces med at fastholde de bedste?

Questions asked when looking at our performance management model:

- ▶ Ratings have positive and negative effects, but which is the biggest?
- ▶ Do we believe we motivate our people with it? Do ratings engage?
- ▶ Is it widely unpopular, both among leaders and staff?
- ▶ Does a majority of our people find ratings de-motivating rather than motivating?
- ▶ Are ratings a way of the 80s?
- ▶ Is it time to move away from the current Performance Management concepts?
- ▶ Have we had an honest review of *why* we keep ratings?
- ▶ What happens if we remove ratings?
- ▶ Can we free up time, energy and positivity if we remove ratings?
- ▶ And get more attention to qualitative feedback and discussions on development?
- ▶ What do our people want?

The Hallmarks of the **10°** program Pilot-projekt for New Joiners

The **10°** program is a radical change from a traditional to a future-oriented performance management for new joiners



Promotion committee

Assess readiness for promotion to senior after first two to three years

On-the-job coaching

Timely and meaningful feedback on completion of job, or quarterly for large assignments

Career coaching

Quarterly check-ins to discuss themes of feedback and identify focus areas for next quarter



Performance dashboard



Simple, easy to use guides
3 year goal and career frameworks

Signature graduate induction program

Foster a sense of belonging and identity at a country / regional level



Attract the best talent
Competitive EVP and
Strong employer brand