KVALIFICERET ARBEJDSKRAFT
TIL HELE LANDET

reg lab

FORORD

Adgangen til kvalificeret arbejdskraft er og vil fremadrettet være en vigtig forudsætning for virksomhedernes vækst og udvikling.

Det er blevet vanskeligere for mange virksomheder at rekruttere og fastholde medarbejdere. Adgangen til kvalificeret arbejdskraft er blevet en forretningskritisk og en strategisk udfordring, som i højere grad end tidligere har indflydelse på virksomhedernes vækst- og udviklingsmuligheder.

Sammenlignet med en tilsvarende analyse REG LAB gennemførte i 2016 viser det sig, at flere og flere virksomheder har fået kompetenceforsyning længere ind i maskinrummet. Overblik over deres behov og strategier for at sikre sig kvalificeret arbejdskraft, er steget betragteligt. På trods heraf er vanskeligheder med at tilegne sig de rette kompetencer også steget siden 2016.

Formålet med fokusanalysen har været at blive klogere på, hvordan små og mellemstore virksomheder kan tilegne sig de kompetencer, som de har brug for. Hvilke strategier lykkes og hvordan kan økosystemet omkring virksomhederne i endnu højere grad understøtte SMV'ernes muligheder for at have tilstrækkelig kvalificeret arbejdskraft.

Analysen er udviklet på baggrund af et forstudie, case-besøg hos en lang række SMV'er, som er blevet udvalgt ud fra deres arbejde med succesfuldt at rekruttere og fastholde medarbejdere, en spørgeskemaundersøgelse blandt et større antal SMV'er samt eksempler på danske og internationale tiltag med relevans for SMV'erne.

Styregruppen har medfinansieret analysen og igennem hele processen har bidraget med værdifulde input og indspil. Styregruppen har bestået af: Region Nordjylland, Region Sjælland, Holstebro Kommune, Horsens Kommune, Business Region MidtVest, Via University, ZBC, Ingeniørforeningen, Akademikerne og Erhvervsfremmebestyrelsens sekretariat.

Oxford Research og Hanne Shapiro future har været konsulent på analysen.

Herfra skal lyde en tak til alle, der har bidraget.

REG LAB, november 2022

Indhold

- Indledning 3-4
- Analysens hovedkonklusioner 5-6
- Metode og datagrundlag 7
- Aktuelle kompetence- og rekrutteringsbehov på arbejdsmarkedet 8-12
- Virksomhedernes succesfulde strategier 13
  - Strategi 1: Employer branding 14-17
  - Strategi 2: Aktørsamarbejde om rekruttering 18-21
  - Strategi 3: Udvidelse af rekrutteringsgrundlag 22-25
  - Strategi 4: Opkvalificering, efteruddannelse og kompetenceudvikling 26-29
  - Strategi 5: Arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline 30-33
  - Strategi 6: Styrket kultur og arbejdsmiljø 34-36
  - Strategi 7: Tilpasning af job til det enkelte individ 37-40
  - Idékatalog 41-53

Knowledge for a better society

Rapporten er udarbejdet af Oxford Research og HANNE SHAPIRO futures for REG LAB
Projektet blev gennemført i perioden fra marts til oktober 2022

Oxford Research og HANNE SHAPIRO futures takker REG LAB og styregruppen for gode bidrag og aktiv deltagelse i forbindelse med udarbejdelsen af alle delleverancer i projektet

Rapportens forfattere: Julie Bak, Hanne Shapiro, Amanda Thor Andersen, Line Boholm Schmidt og Eigil Stefansen

Indledning

Økonomi og mangel på arbejdskraft er en brændende platform

På bagkant af COVID-19-pandemien er der sket en betydelig vækst i Danmarks BNP som følge af et øget offentligt forbrug, fremgang i industrien og ikke mindst et øget forbrug blandt privatpersoner. Den økonomiske vækst var i 2021 ikke set højere siden 1994, og samtidig er der sket en betydelig fremgang i beskæftigelsen, som også har medført, at langtidsledigheden er faldet[1].

Som figur 1 viser, var det gennemsnitlige antal tilmeldte ledige markant mindre i år 2021-2022 sammenlignet med gennemsnittet fra år 2015-2019 i de selvsamme uger. Den lave ledighed afspejler, at der er meget få ledige ressourcer på arbejdsmarkedet, hvilket skaber en stigende udfordring for virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft. Samtidig er dansk økonomi ved at tilpasse sig en situation med høj inflation, hvilket kan få betydning for vækst og udvikling fremadrettet. Da beskæftigelsen imidlertid aldrig har været højere, står Danmark forventeligt rimeligt godt rustet til en kommende afmatning[2]. Trods forventningen om en kommende recession, indikerer den nuværende arbejdsmarkedssituation, at manglen på arbejdskraft fortsat vil være et problem også fremadrettet, hvorfor strategisk handling i et langsigtet perspektiv er helt afgørende.

Kvalificeret arbejdskraft som forretningskritisk udfordring

Adgangen til kvalificeret arbejdskraft har været og er stadig en vigtig forudsætning for virksomhedernes udvikling og vækst og for velfærdssamfundet**.** Dansk Erhverv har i en undersøgelse konkluderet, at manglen på arbejdskraft siden efteråret 2021 har medført en reduktion i omsætning for danske virksomheder på mindst 49 mia. kr. i 2022. Omsætningsreduktionen kommer af, at virksomheder må sige nej til ordre og leverancer, hvilket hæmmer deres vækstpotentiale[3].

Samtidig har den meget lave ledighed og den stigende økonomiske aktivitet efter COVID-19 resulteret i en øget andel forgæves rekrutteringer for danske virksomheder. Tal fra Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering viser, at 29 pct. af virksomhedernes rekrutteringsforsøg var forgæves i perioden september 2021 til februar 2022. 17 pct. af virksomhedernes rekrutteringsforsøg endte med, at stillingen ikke blev besat, mens 12 pct. af virksomhedernes rekrutteringsforsøg blev besat med en person, som ikke havde alle de ønskede kompetencer[4]. Udviklingen i andelen af forgæves rekrutteringer ses i figur 2.

Det er blevet vanskeligere for mange virksomheder at rekruttere, men også at fastholde medarbejdere. Årsagen er, at danskerne oftere skifter job, og muligheden for at ansætte ledig arbejdskraft er udfordret[5]. Adgangen til kvalificeret arbejdskraft er således blevet en forretningskritisk og en strategisk udfordring, som i højere grad end tidligere har indflydelse på virksomhedernes vækst- og udviklingsmuligheder.

Fig. 1 - Gns. antal tilmeldte ledige på ugeniveau 2021-2022 sammenholdt med gns. for tilsvarende uger 2015-209

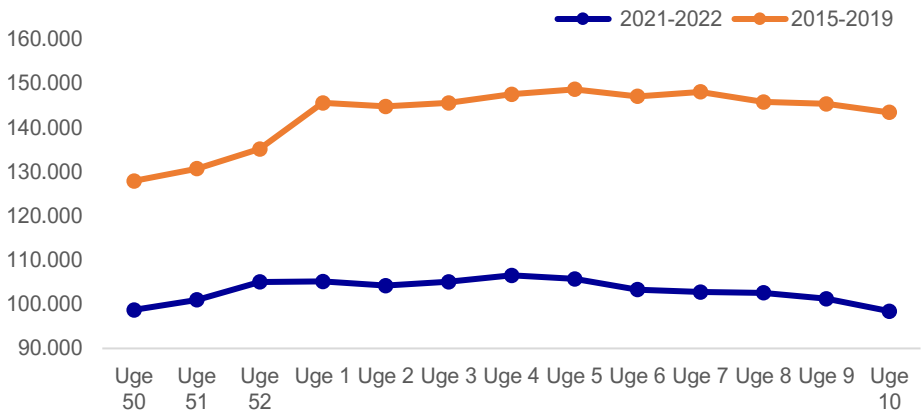
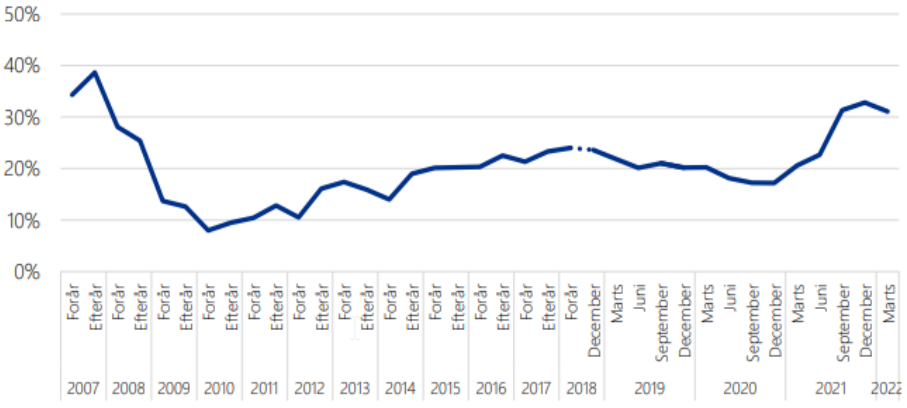


Fig. 2 - Udvikling i andel forgæves rekrutteringer



1: Danmarks Statistik (2021). https://www.dst.dk/da/Statistik/nyheder-analyser-publ/nyt/NytHtml?cid=36037
2: Arbejderbevægelsens Erhvervsråd (2022). *Prognose: Fra coronadyb til flyvende genopretning*
3: Dansk Erhverv (2022). *Mangel på arbejdskraft har reduceret omsætningen i danske virksomheder med mindst 49 mia. kr. i 2022*
4: Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering (2022). *Rekrutteringssurvey, rapport juni 2022*
5: Hays Danmark (2022). *What Workers Want 2022*

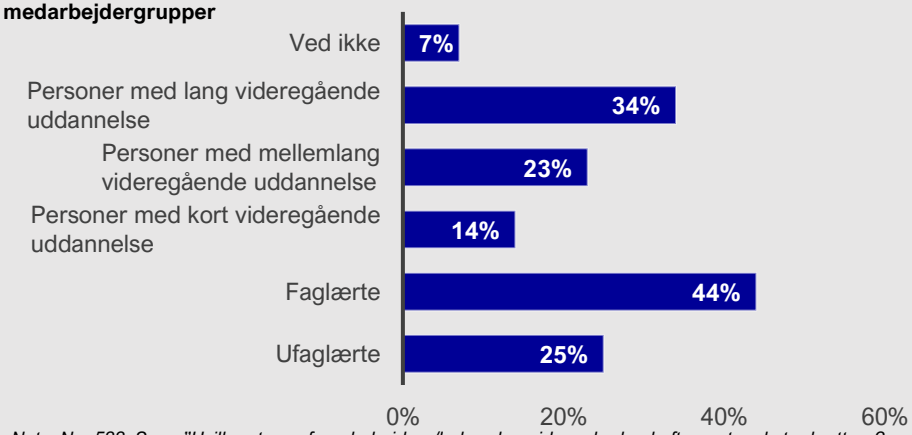
Indledning

Et udfordringsbillede, der kalder på både generelle og særskilte strategier

Manglen på kvalificeret arbejdskraft er ikke en særskilt problematik for enkelte brancher, geografiske områder eller i relation til enkelte medarbejdergrupper. Manglen på kvalificeret arbejdskraft går på tværs af geografi, uddannelsesniveauer og brancher, om end udfordringerne kan variere og have bestemte særpræg.

I nærværende analyse har vi gennemført en survey blandt et stort antal små og mellemstore virksomheder (se metodebeskrivelse på side 7). På baggrund af surveyen er det tydeligt, at virksomhederne ikke blot har svært ved at rekruttere enkelte medarbejdergrupper, men at der er udfordringer med at tiltrække kvalificerede ansatte på alle uddannelsesniveauer. I figur 3 nedenfor ses det, at virksomhederne generelt oplever det svært at rekruttere medarbejdere, men at der også er en overvægt af virksomheder, som oplever det svært at rekruttere faglærte. En stor andel virksomheder oplever det også svært at rekruttere personer med en lang videregående uddannelse, og herefter følger gruppen af kvalificerede ufaglærte.

Fig. 3 – Andel af virksomheder, som oplever det svært at rekruttere følgende medarbejdergrupper



Note: N = 588. Spg.: "Hvilken type af medarbejdere/ledere har virksomheden haft svært ved at rekruttere? (sæt gerne flere krydser)". Kilde: Oxford Research

Det brede udfordringsbillede kalder på generelle strategier på tværs af uddannelsesniveauer, brancher, geografi og virksomhedsstørrelser. Udfordringsbilledet kalder dog samtidig på særskilte, målrettede strategier, som er rettet mod bestemte medarbejdergrupper, hvor udfordringerne er størst. Virksomhederne må derfor være kreative og tage flere forskellige strategier i brug, når de skal skaffe sig adgang til kvalificeret arbejdskraft.

Udfordringerne med at få kvalificeret arbejdskraft eksisterer samtidig i en kontekst, hvor virksomhedernes kompetencebehov er ændrede både på grund af øget digitalisering og automatisering påvirket af COVID-19-pandemien. Hybride arbejdsformer ændrer også kompetencekravene, ligesom nye generationer på arbejdsmarkedet, stigende pensionsalder og et større fokus på løbende udvikling i den enkeltes behov og ønsker gennem arbejdslivet stiller krav til virksomhedernes indsats for fastholdelse og rekruttering. Derudover har klimaforandringer og behovet for en grøn og bæredygtig omstilling indflydelse på de efterspurgte kompetencer. På den måde er virksomhedernes udfordringsbillede ift. arbejdskraftbehovet både volumenmæssigt omfangsrigt men også under løbende forandring.

Nye veje til rekruttering og fastholdelse

I en kontekst hvor rekruttering, fastholdelse og udvikling af kvalificeret arbejdskraft således udgør en brændende platform for mange virksomheder, er det helt centralt at få belyst og kvalificeret, hvilke strategier de små og mellemstore virksomheder forfølger med succes for at få løst deres arbejdskraftbehov. På den baggrund har REG LAB fået udarbejdet denne analyse som inspiration til de mange danske SMV'er og som indspil til de mange forskellige aktører, som indgår i samarbejder med og økosystemer omkring SMV'erne og deres arbejde med kompetenceforsyningen.

Analysen er udviklet på baggrund af et litteraturstudie, et casebesøg hos en lang række SMV'er, som er blevet udvalgt ud fra deres arbejde med succesfuldt at rekruttere og fastholde medarbejdere, en spørgeskemaundersøgelse blandt et større antal SMV'er samt en kortlægning af eksempler på danske og internationale policy- og samspilstiltag med relevans for SMV'erne.

Med det afsæt er der udarbejdet en casesamling med 20 virksomhedsportrætter, der belyser tiltag, virksomhederne har forfulgt for succesfuldt at rekruttere og fastholde medarbejdere samt et idékatalog med 11 forslag, som kan understøtte virksomhedernes videre arbejde med at tiltrække og fastholde kvalificerede ansatte. På baggrund af den samlede analyse er der desuden udviklet en model med de 7 vigtigste strategier, som de deltagende SMV'er har forfulgt for at få tilgodeset deres behov for kvalificeret arbejdskraft. Hensigten med modellen er, at den skal fungere som inspiration og dialogværktøj for de mange aktører, som SMV'erne samarbejder med i rekrutterings- og fastholdelsesøjemed. Herudover indeholder nærværende rapport en metodebeskrivelse, et analyseafsnit vedrørende aktuelle kompetence- og rekrutteringsbehov samt analyseafsnit for hver af de 7 strategier til succesfuld tiltrækning og fastholdelse. I bilag A til rapporten forefindes casesamlingen med fortællinger fra 20 virksomheder.

Analysens hovedkonklusioner – 7 succesfulde strategier

Virksomhederne arbejder mere strategisk med kompetenceforsyningen

I takt med at rekrutteringen er blevet vanskeligere, har virksomhederne også i større udstrækning forfulgt strategier til at styrke deres kompetencebase sammenlignet med i år 2016, hvor REG LAB også fik gennemført en analyse af kvalificeret arbejdskraft på tværs af landet. Nærværende analyse viser, at de virksomheder, der har succes med at rekruttere og fastholde medarbejdere også har italesatte strategier, der understøtter dette. Selv om en virksomhed arbejder strategisk med kompetenceforsyningen, er det ikke sikkert, at virksomheden selv opfatter, at de har eksplicitte strategier, muligvis fordi strategierne ikke er nedskrevne. Hvis der spørges ind til de konkrete handlinger og perspektiver, er det ikke desto mindre tilfældet, at en virksomhed har en strategisk tilgang til kompetenceforsyningen, som ofte er initieret af virksomhedens ledelse.

Forskellige strategier med forskellig tidshorisont

Virksomhedernes strategier varierer særligt i forhold til, om arbejdskraftbehovet er et nuværende behov, et behov på kortere sigt, eller om arbejdskraftbehovet er mere langsigtet. Virksomheder kan sagtens have både et kortsigtet og et mere langsigtet arbejdskraftbehov. Her viser analysen, at de anvendte strategier i den sammenhæng er forskellige, men også kan være komplementære. De virksomheder, der på kortere sigt har behov for arbejdskraft, kan også med fordel sætte fokus på de fremadrettede muligheder som en komplementær indsats f.eks. ved at samarbejde med lokale skoler. På samme måde kan virksomheder, som arbejder meget langsigtet med deres arbejdskraftbehov, få inspiration fra nogle af de strategier, som har et kortere aftræk. Analysen indikerer, at de større SMV'er i højere grad har langsigtede strategier, som skal understøtte deres kompetencebehov, hvor de mindre SMV'er ofte arbejder mere kortsigtet med deres kompetenceforsyning. Denne variation kan formentligt tilskrives virksomhedernes størrelse og dermed kapacitet, ressourcer og (mangel på) formaliserede HR-funktioner, som har betydning for, om en mere langsigtet kompetenceforsyningsstrategi er mulig.

Et specialiseret eller ikke-specialiseret kompetencebehov afgør strategien

Virksomhedernes strategier varierer i forhold til, om de efterspurgte kompetencer kan betegnes som *generelle*, *personlige* eller *ikke-definerede* kompetencer (ikke-operationelle kompetencer), eller om der efterspørges personlige kompetencer, som vil passe godt ind i virksomheden. Blandt analysens virksomheder defineres de efterspurgte personlige kompetencer bl.a. ved begreber som *personlig fleksibilitet, åbenhed* og *engagement*.

Analysen viser flere konkrete strategier, som har til formål at opbygge kompetenceforsyningen med en vis bredde i forhold til de efterspurgte kompetencer, og hvor målet således ikke er rekruttering eller fastholdelse af meget specifikke kompetenceprofiler.

Analysen viser også, at virksomhederne er parate til at rekruttere bredt i mange tilfælde fra kanten af arbejdsmarkedet, og at de er parate til at investere i opkvalificering, når den enkelte virksomhed har vurderet, at der er et godt personligt match. Samtidig viser analysen, at de anvendte strategier er anderledes, når virksomhederne har til hensigt at rekruttere eller fastholde specifikke specialistkompetencer både på højere og lavere uddannelsesniveauer. Med specialistkompetencer forstås rekruttering til bestemte specialiserede opgaver, som kræver helt særlige færdigheder, viden eller kvalifikationer. Desuden viser undersøgelsen, at virksomhederne vurderer, at det er sværere at rekruttere medarbejdere med de ønskede specialistkompetencer, end det er at rekruttere medarbejdere med de ønskede generelle og personlige kompetencer.

Model over virksomhedernes 7 succesfulde strategier

På baggrund analysens kvalitative og kvantitative datamateriale er der udviklet en generisk model, der samler virksomhedernes forskellige relevante tiltag i 7 konkrete strategier. Det er de strategier, som virksomhederne har mest succes med at forfølge på kort og mellemlang sigt, og som samtidig er nogle af de mest udbredte strategier blandt virksomhederne. Den generiske model er tænkt som en inspiration for de forskellige aktører, som indgår i samspil med SMV'erne, og som et dialogværktøj i mødet med SMV'erne. Modellens 7 strategier er identificeret og udarbejdet på baggrund af analysearbejdet, hvor der er arbejdet med systematisk at indfange virksomhedernes forskellige tiltag og sammensatte indsatser, som de anvender i deres arbejde med at tiltrække, udvikle og fastholde kvalificerede ansatte. Samtidig adresserer strategierne også en række af de centrale barrierer for at rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere, som virksomhederne møder.

De udvalgte 7 strategier tager afsæt i en best practice-tilgang, hvor virksomheder, som er gode til at rekruttere eller fastholde medarbejdere, er blevet anvendt som case-eksempler. Samtidig har den gennemførte spørgeskemaundersøgelse gjort det muligt at teste volumen og relevansen af de strategier, som blev identificeret i casevirksomhederne. Dertil underbygges de 7 strategiers relevans af litteratur og tidligere analyser på området som indikerer, at netop disse strategier har potentiale for også i fremtiden at kunne understøtte en effektiv tiltrækning og fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft. Modellen ses på næste side og er desuden forklaret.

I analysekapitlet vedrørende virksomhedernes succesfulde strategier, analyseres og beskrives hver enkelt strategi.

Model for 7 succesfulde strategier

OXFORD RESEARCH

Modellen til højre er et diagram med et kontinuum både på X- og Y-aksen. X-aksen afspejler, hvorvidt der er tale om kortsigtede eller langsigtede strategier. Modellens Y-akse udtrykker et kontinuum i kompetencebehov fra mere generelle og personlige kompetencer til et behov for specifikke specialistkompetencer, som ofte vil komme til udtryk i form af efterspørgsel på specifikke kvalifikationer.

Skyggen, der omkranser hver strategi, indikerer, at strategien kan placeres flere steder i modellen, og at strategierne på den måde indeholder en vis fleksibilitet ift. en tidsmæssig dimension. Strategierne beskrives kort på næste side og uddybes herefter i analysen.

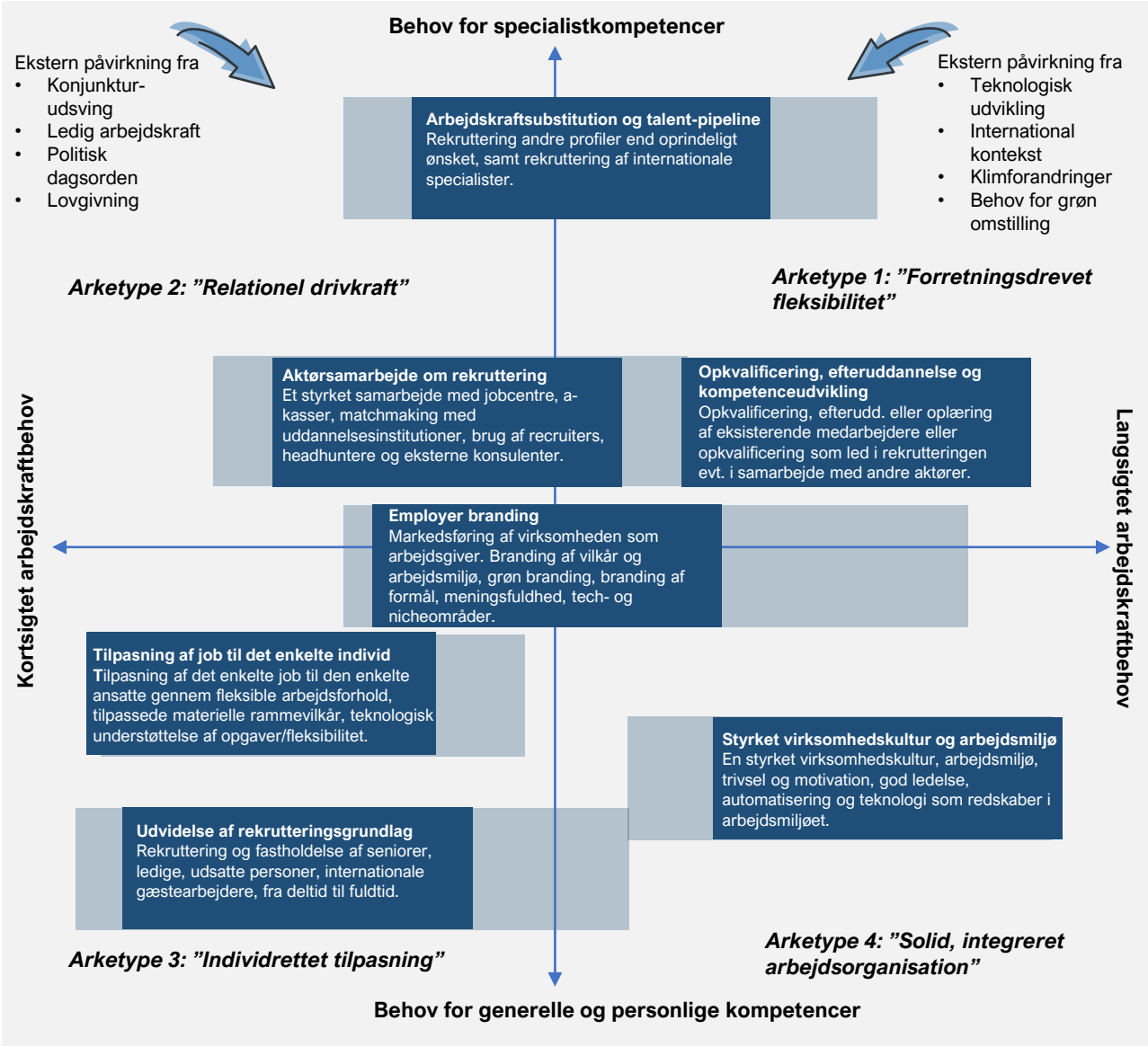
Modellens fire felter er defineret med hver sin arketype. En arketype er et mønster eller en tilgang til at handle, som baserer sig på en typisk strategisk adfærd. Det er vigtigt at have for øje, at de færreste virksomheder i realiteten vil agere udelukkende inden for én arketype, men brugen af arketyper kan være et redskab til f.eks. at diskutere og sammenholde strategiske muligheder ifm. forhold som ressourcekrav, tidsperspektiv mm. Arketyperne er beskrevet nedenfor.

Modellens fire arketyper:

Arketype 1: Forretningsdrevet fleksibilitet betegner de virksomheder, som arbejder langsigtet med deres forretningsudvikling og satser på en fleksibel og udviklende tilgang til kompetencer, funktioner mv. De har en række specialiserede behov, hvorfor de ser behovet for en langsigtet og udvidende tilgang til kompetenceforsyning.

Arketype 2: Relationel drivkraft betegner de virksomheder, som arbejder forholdsvist kortsigtet med deres kompetenceforsyning, og som lægger vægt på personlige kompetencer, hvor de har høje forventninger til mulighederne for matchmaking samt jobcentersamarbejder. Deres kortsigtede tilgang og behov for specialiserede kompetencer skaber ofte et behov for brug af headhuntere eller outsourcing.

Arketype 3: Individrettet tilpasning betegner virksomheder, som har mindre komplekse behov og dermed kan rekruttere bredere. De har et typisk et kortsigtet perspektiv, og de tilpasser job og lægger vægt på individuelle behov som grundlag for at rekruttere fra kanten af arbejdsmarkedet, og giver mulighed for, at en ny medarbejder hurtigt kan ansættes eller fastholdes. Vægtningen af fleksibilitet har dog også betydning for tiltrækning og fastholdelse af specialister.



Arketype 4: Solid, integreret arbejdsorganisation betegner en tilgang blandt virksomheder, hvor der arbejdes langsigtet med at opbygge en strategisk tilgang til kompetenceforsyningen. Her lægges vægten på god, løbende tiltrækning af forskellige kompetenceprofiler, og hvor de centrale virkemidler er at tilbyde en fleksibel arbejdsorganisering med en stor grad af medarbejderinddragelse og en udviklingskultur.

Metode og datagrundlag

OXFORD RESEARCH

Analysens metode og datagrundlag

Indeværende analyse bygger på et mixed methods-design, hvor datagrundlaget udgøres af både kvalitativ og kvantitativ data. Formålet med denne kombination af metoder er at sikre et forskelligartet og nuanceret blik på udfordringer og strategier relateret til arbejdskraftforsyningen. Den kvalitative del af analysen giver dybdegående viden gennem casestudier, hvor den kvantitative del giver bred viden på tværs af mange virksomheder. Data er blevet indsamlet i følgende tre faser:

1. Foranalyse

Der er indledningsvist foretaget en foranalyse baseret på et litteraturstudie og fremskrivningsdata. Analysen har til formål at afdække de generelle udviklingstendenser, vi ser på arbejdsmarkedet, både for nuværende og i et fremtidigt perspektiv. Endvidere bidrager foranalysen til at fokusere udvælgelsen af virksomheder til casebesøg.

2. Kvalitativt datagrundlag

Undersøgelsens kvalitative datagrundlag består af interviews med 35 casevirksomheder, der er succesfulde med at rekruttere, fastholde, opkvalificere og efteruddanne ledere og medarbejdere. For at identificere og komme i kontakt med disse, tog vi kontakt til 123 videnspersoner med lokal og/eller branchespecifik viden, som har bidraget til at identificere succesfulde SMV'er. Der blev identificeret 190 eksempler på SMV'er med succesfulde strategier til fastholdelse og rekruttering, hvoraf 35 ønskede at stille op til et casebesøg. Disse virksomheder har bidraget med indsigter og dybdegående viden om konkrete strategier til at sikre kvalificeret arbejdskraft. Ved størstedelen af casestudierne er foretaget interviews med både ledere og medarbejdere for at sikre et 360°-perspektiv på virksomhedens strategier.

3. Kvantitativt datagrundlag

Det kvantitative datagrundlag udgøres af en spørgeskemaundersøgelse, der blev udsendt undervejs i den kvalitative dataindsamling. Spørgeskemaet blev udsendt til et repræsentativt udsnit af danske SMV'er, hvoraf 588 virksomheder besvarede undersøgelsen. Det kvantitative data har til formål at bidrage med viden om, hvor udbredte de identificerede strategier og praksisser er blandt danske SMV'er, og om strategierne er særligt fordelagtige i specifikke virksomhedsstørrelser, brancher og geografiske områder.

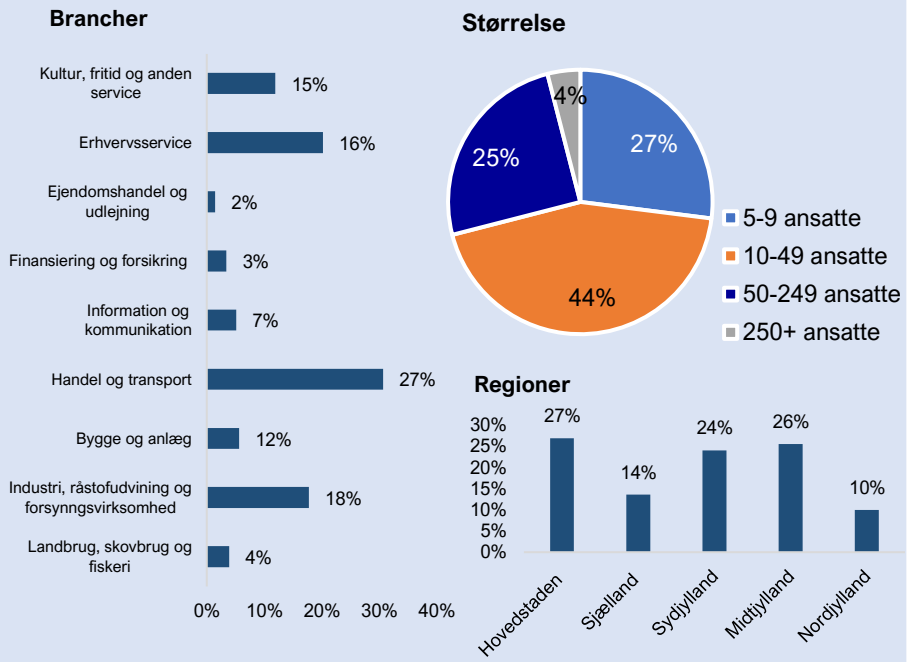
4. Workshops med styregruppen

Sideløbende med projektets forskellige faser er der blevet afholdt workshops og præsentationer for projektets styregruppe, hvor fund og fokuspunkter løbende er blevet diskuteret, nuanceret og revideret.

Kvalitativt datagrundlag: Fordeling på brancher, regioner og størrelse

Casestudier fordelt på brancher		Regioner		Størrelse (ansatte)	
Handel og transport	9	Hovedstaden	5	5-9	1
Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	9	Midtjylland	10	10-49	8
Bygge og anlæg	7	Nordjylland	5	50-249	20
Erhvervsservice	4	Sjælland	7	250+	6
Information og kommunikation	2	Syddanmark	8	I alt	35
Landbrug, skovbrug og fiskeri	1	I alt	35		
Ejendomshandel og udlejning	1				
Kultur, fritid og anden service	1				
Offentlig administration, undervisning og sundhed	1				
I alt	35				

Kvantitativt datagrundlag: Fordeling på brancher, region og størrelse (N = 588)



Aktuelle kompetence- og rekrutteringsbehov på arbejdsmarkedet

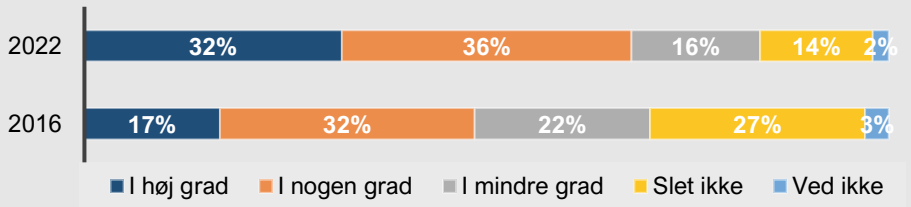
Kompetence- og rekrutteringsbehov

OXFORD RESEARCH

Lav ledighed og stigende rekrutteringsvanskeligheder

Som beskrevet i indledningen har ledigheden blandt lønmodtagere ikke været lavere siden 2007[1]. Det gør det vanskeligt for mange virksomheder at rekruttere ansatte, og det kræver for mange en langt større og mere strategisk indsats end tidligere. Tendensen understreges, når vi på baggrund af surveyen ser på virksomhedernes oplevede vanskeligheder ved rekruttering. Her meddeler væsentligt flere virksomheder, at de har oplevet rekrutteringsvanskeligheder i 2022 sammenlignet med 2016, som ses i figur 4.

Fig. 4 - Oplevede vanskeligheder med at rekruttere nødvendige medarbejdere og ledere indenfor de sidste to år

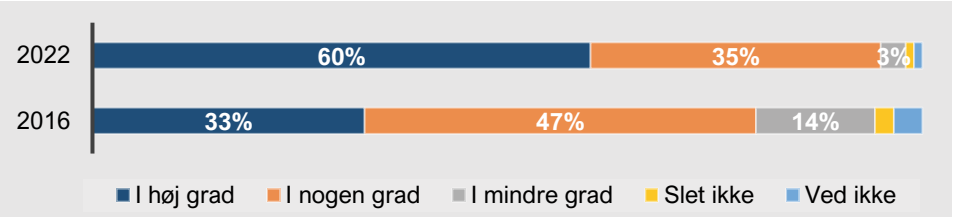


Note: N (2016) = 940. N (2022) = 588. Spg.: "Har virksomheden indenfor de sidste to år oplevet vanskeligheder med at rekruttere de nødvendige medarbejdere?". Kilde: Oxford Research

Hele 68 pct. af de adspurgte SMV'er angiver, at de i høj eller nogen grad oplever vanskeligheder med at rekruttere de nødvendige medarbejdere og ledere, hvilket er 19 procentpoint flere end i 2016. Dertil er det kun 14 pct. af virksomhederne, der slet ikke har haft udfordringer med at rekruttere, hvilket i 2016 var tilfældet for 27 pct. af virksomhederne. Analysen viser, at de oplevede vanskeligheder med at rekruttere de nødvendige medarbejdere gør sig gældende på tværs af virksomhedsstørrelse, ønskede uddannelsesniveau og geografisk placering.

For at en virksomhed kan lykkes med at rekruttere, er det en vigtig forudsætning at danne et overblik over, hvilke opgaver, virksomheden har behov for at løse, og hvilke kompetencer, der i den forbindelse er behov for[2]. Dette giver bedre forudsætninger for et bredere rekrutteringsgrundlag, hvis en virksomhed f.eks. ikke kan rekruttere den ønskede profil, men må forfølge en strategi, der implicerer ændringer i arbejdsorganiseringen eller f.eks. opkvalificering af den nye medarbejder. I praksis betyder det også et skift fra et fokus på kvalifikationer til et kompetenceperspektiv, hvilket ses blandt de interviewede virksomheder, der i flere tilfælde vælger at rekruttere på baggrund af personlighed og derefter investerer I opkvalificering, for at den nyansatte kan varetage de specifikke opgaver. Analysen viser også, at danske SMV'er på nuværende tidspunkt har et langt bedre overblik over deres kompetence- og rekrutteringsbehov sammenlignet med 2016, hvilket ses i figur 5.

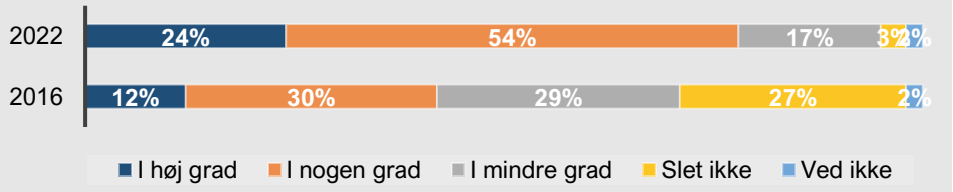
Fig. 5 - Virksomhedens overblik over deres kompetence- og rekrutteringsbehov



Note: N (2016) = 940. N (2022) = 588. Spg.: "I hvilken grad har virksomheden overblik over kompetence- og rekrutteringsbehov?". Kilde: Oxford Research

Hvor der i 2016 var 80 pct. af de danske SMV'er, der vurderede, at de i høj eller nogen grad havde et overblik over deres kompetence- og rekrutteringsbehov, gør dette sig gældende for hele 95 pct. af virksomhederne i 2022. Hele 60 pct. af virksomhederne angiver i 2022, at de i høj grad besidder dette overblik, hvilket blot var tilfældet for 33 pct. af virksomhederne i 2016. Virksomhedsstørrelse, ønsket uddannelsesniveau eller geografisk placering har heller ikke en nævneværdig betydning for, hvorvidt virksomhederne har dette overblik. Analysen viser, at virksomhederne fra 2016 til 2022 har fået en stigende bevidsthed om, at rekruttering af kvalificeret arbejdskraft udgør en voksende udfordring, så de på den baggrund har implementeret mere eksplicitte strategier for rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Før i tiden havde virksomhederne ikke nødvendigvis et ligeså stort behov for dette overblik, da det var nemmere at rekruttere arbejdskraft, når behovet opstod. I forlængelse heraf havde virksomhederne mindre behov for strategiske kort- og/eller langsigtede rekrutteringsstrategier. Som det ses i figur 6, er det også tydeligt, at virksomhederne i langt højere grad har strategier til at rekruttere, fastholde og udvikle medarbejdere i dag, end det var tilfældet i 2016.

Fig. 6 - Virksomheder besidder strategier til at sikre kvalificeret arbejdskraft



Note: N (2016) = 940. N (2022) = 588. Spg.: "Har virksomheden strategier til rekruttering, fastholdelse eller udvikling af medarbejdere?". Kilde: Oxford Research

1: Dansk Erhverv (2022). *DI Prognose: Udsigt til historisk lav ledighed*
2: Oxford Research (2021). *Systematisk uddannelsesplanlægning blandt SMV'er*

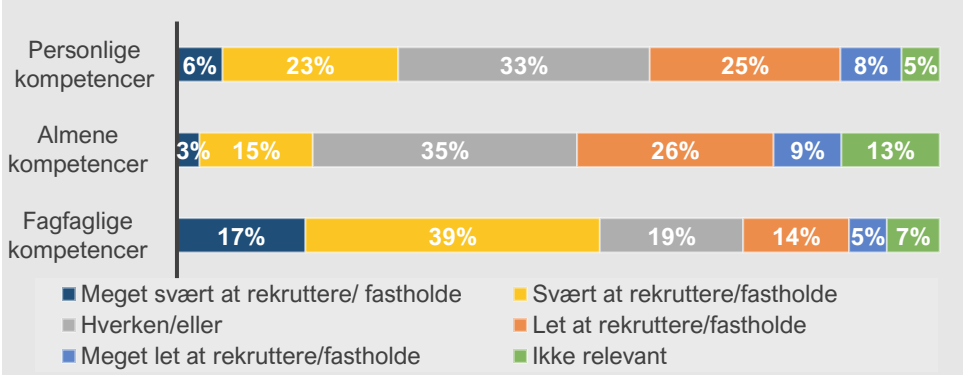
Kompetence- og rekrutteringsbehov

OXFORD RESEARCH

Det nuværende kompetencebehov

På tværs af de danske SMV'er er det særligt medarbejdere med fagfaglige kompetencer, som virksomhederne oplever rekrutteringsvanskeligheder med. I figur 7 ses det, at hele 56 pct. af de adspurgte virksomheder angiver, at medarbejdere med disse kompetencer er svære eller meget svære at rekruttere og/eller fastholde.

Fig. 7 - Kompetencer der er svære at rekruttere, og har stor betydning for virksomheden



Note: N = 588. Spg.: "Er der kompetencer i virksomheden, det er særligt svært at rekruttere til og/eller fastholde, og som har stor betydning for din virksomhed?". Kilde: Oxford Research

Fagfaglige kompetencer skal i denne kontekst forstås som kompetencer, der tilhører en bestemt faggruppe, og som udgør den faglige kerne i en jobprofil. Virksomheder, som oplever udfordringer med at rekruttere fagfaglige kompetencer, peger på følgende fagfaglige kompetencer som værende særligt væsentlige: tekniske specialistkompetencer, kundeservice og kunderelationer samt økonomistyring og planlægning. Desuden har en stor andel af de adspurgte SMV'er svært eller meget svært ved at rekruttere og fastholde medarbejdere med de ønskede personlige kompetencer. Her angiver 29 pct. af virksomhederne, at disse kompetencer har en stor betydning for virksomhederne, men at de ikke er nemme at rekruttere. Det er særligt de generiske og overførbare kompetencer såsom samarbejdsevner, problemløsning og fleksibilitet, virksomhederne oplever udfordringer med at rekruttere. Her er der tale om kompetencer, der typisk associeres med arbejdspladserfaring.

Casestudierne viser desuden, at denne type kompetencer vægtes særligt højt, når der skal rekrutteres nye medarbejdere, hvilket er eksemplificeret i følgende citater:

"Det, vi har mest brug for, er folk, som har den rette indstilling. Det er selvfølgelig en fordel, hvis folk kan de rigtige ting, men ham, som kommer med ja-hatten og et smil på læben, han er ansat med det samme, og så kan han lære hen ad vejen." (Produktionschef, Handel og Transport).

"Om de er ingeniøruddannede eller fødevareuddannede er ikke så vigtigt, men det vigtige er, om de personligt passer ind. Man kan lære at anvende det specifikke måleudstyr, men attituden er sværere." (Virksomhedsleder, Handel og Transport).

Som det fremgår af ovenstående, prioriterer virksomhederne en åben og fleksibel indstilling, hvor medarbejderne er nysgerrige på at lære nyt, da det ses som en central forudsætning for at kunne tilegne sig de mere jobnære kompetencer samtidig med, at det ses som et udtryk for omstillingsevne[1]. Der kan synes at være en modsætning mellem virksomhedernes vægtning af de fagfaglige kompetencer og de personlige eller mere generiske kompetencer. Set i et SMV-lys handler det i høj grad om produktivitet og evnen til at kunne indgå fleksibelt i samarbejde med de øvrige ansatte i en virksomhedskultur, som ofte bygger på en høj grad af selvstændighed og tillid. Når virksomhedsledere vægter de personlige kompetencer højt og prioriterer ansættelsen af disse medarbejdere, kan det være i forventningen om, at det er en garanti for det gode match. Der er ikke desto mindre en indlejret risiko for, at virksomheden går glip af nye perspektiver og en diversitet, som kunne være drivende for virksomhedens innovation og forretningsudvikling[2].

Særligt virksomheder, der efterspørger specialistkompetencer, oplever, at det er svært at gå på kompromis med den 'rigtige' profil. Analysen viser, at især virksomheder med behov for medarbejdere med lang videregående uddannelse vurderer, at de i mindre grad kan gå på kompromis med uddannelse og erfaring. (se i øvrigt strategi 4 og 5 om opkvalificering og arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline).

1: Væksthus for ledelse (2020). https://www.lederweb.dk/artikler/har-du-et-growth-eller-fixed-mindset/
2: Erhvervhus Sjælland. https://ehsj.dk/content/ydelser/rekrutter-uden-rip-rap-rup-effekt/334e34ff-44bd-495d-ade5-8e496ea36715/

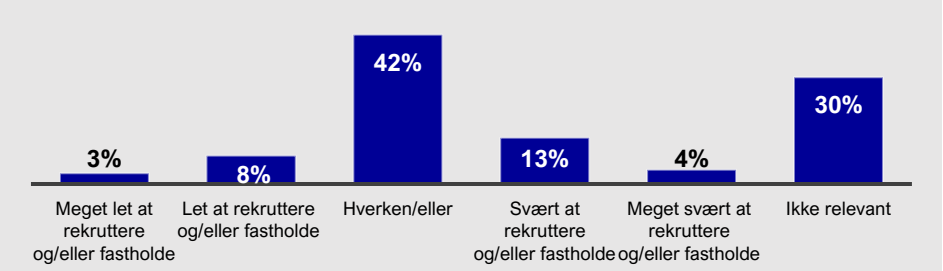
Kompetence- og rekrutteringsbehov

OXFORD RESEARCH

En stor efterspørgsel på grønne kompetencer blandt de danske SMV'er
Den grønne omstilling skaber behov for nye kompetencer blandt SMV'er. En analyse foretaget af REG LAB (2022) viser, at der er behov for øget viden og flere kompetencer, des mere forberedt en virksomhed er på den grønne omstilling. Således viser analysen, at de helt umodne virksomheder, der først lige er startet på den grønne omstilling, oplever et behov for kompetencer, der kan hjælpe dem længere op af omstillingstrappen. De mere modne og omstillende virksomheder har brug for nye kompetencer, som er mere omfattende og måske også mere specialiserede.[1] Den grønne omstilling stiller store krav til virksomhedernes omstillingsparathed, hvor en drivende faktor i den grønne omstilling er virksomhedernes egen motivation for at omstille virksomheden herunder troen på, at det er en mulighed[1]. Analysen tager udgangspunkt i tænketanken Concitos definition for grønne kompetencer, som "… kompetencer der, ved anvendelse i et job, bidrager til samfundets grønne omstilling gennem miljøbeskyttelse, ressourcebesparelse og klimaindsats"[2]. Efterspørgslen på grønne kompetencer blandt virksomheder i Danmark er vokset betydeligt, hvilket afspejles i andelen af jobopslag, hvor der efterspørges grønne kompetencer. I 2007 blev grønne kompetencer efterspurgt i 4,3 pct. af jobopslagene, hvor denne andel er vokset til 8,6 pct. i de første 7 måneder af 2022.[3]

I tråd hermed vurderer 70 pct. af de adspurgte SMV'er i vores undersøgelse, at de har behov for at rekruttere særlige kompetencer til at understøtte den grønne omstilling. Dette viser, at der er en bevidsthed omkring nødvendigheden af at rekruttere disse kompetencer. Det er dog de færreste SMV'er der oplever, at dette er en let opgave, og blot 11 pct. af virksomhederne angiver, at det er let eller meget let at rekruttere og/eller fastholde medarbejdere med disse kompetencer.

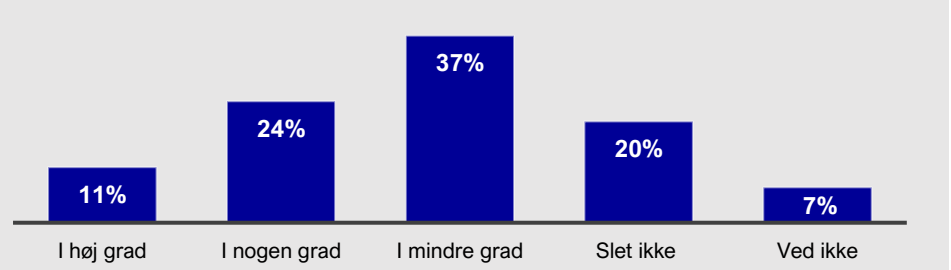
Fig. 8 - Rekruttering af kompetencer til understøttelse af den grønne omstilling



Note: N = 588. Spg.: "Er der kompetencer i virksomheden, der er særligt svært at rekruttere til og/eller fastholde, og som har stor betydning for din virksomhed? – særlige kompetencer til at understøtte den grønne omstilling?". Kilde: Oxford Research

Undersøgelser viser, at den grønne omstilling kan være en udfordring for SMV'er, da de ikke er ligeså langt med den strategiske omstilling af deres forretning som de større virksomheder[4]. I figur 8 ses det, at 42 pct. angiver "hverken/eller" mht. udfordringer med at rekruttere medarbejdere til understøttelse af den grønne omstilling. Dette kan være et udtryk for, at den grønne omstilling for nogle SMV'er pt. ikke virker som et forretningskritisk anliggende. Dertil kommer, at såfremt en virksomhed endnu ikke har igangsat initiativer til at understøtte grøn omstilling, vil de typisk heller ikke have forholdt sig til kompetencebehov, især da en del SMV'er stadig arbejder mere kortsigtet og ikke nødvendigvis strategisk med kompetenceforsyningen. Alligevel vurderer 35 pct. af de adspurgte SMV'er, at det i nogen eller høj grad er forretningskritisk for virksomheden at rekruttere kompetencer til at understøtte den grønne omstilling. Som det fremgår af figur 9, er det blot 7 pct. af SMV'erne, der angiver, at de ikke ved, hvorvidt det er forretningskritisk, hvilket betyder at hele 93 pct. af SMV'erne reelt forholder sig til den grønne omstilling og dennes betydning for virksomheden.

Fig. 9 – Grønne kompetencer som forretningskritisk for den grønne omstilling



Note: N = 588. Spg.: "I hvilken grad er det forretningskritisk for din virksomhed, at I kan rekruttere særlige kompetencer til at imødegå den grønne omstilling?". Kilde: Oxford Research

Således viser analysen, at der er en bevidsthed blandt SMV'erne om, at grønne kompetencer er vigtige og i stigende grad bliver vigtigere fremadrettet. I forlængelse heraf viser en analyse fra SMV Danmark, at SMV'erne generelt set er positivt indstillede hvad angår den grønne omstilling, men at de mangler viden og konkret rådgivning om, hvordan de kommer i gang[4]. Hertil pointerer enkelte virksomheder i spørgeskemaundersøgelsen, at de mangler kompetencer såsom: "viden om den grønne omstilling indenfor faget", "faglighed" og konkret "know how" for at kunne spille ind i og arbejde med den grønne omstilling.

1: REG LAB (2022). SMV'ers samarbejde om grøn omstilling
2: Concito (2021). https://concito.dk/fremtidens-groenne-arbejdsmarked/ny-definition-paa-groenne-kompetencer-jobs
3: HBS Economics (2022). https://hbseconomics.com/wp-content/uploads/2022/10/Gr%C3%B8nt-papir.pdf
4: Dansk Industri (2022). https://www.danskindustri.dk/di-business/arkiv/nyheder/2022/1/virksomheder-er-det-centrale-hjul-i-den-gronne-omstilling/
5: SMV Danmark (2021). https://smvdanmark.dk/vi-arbejder-for/klima-og-gr%C3%B8n-omstilling

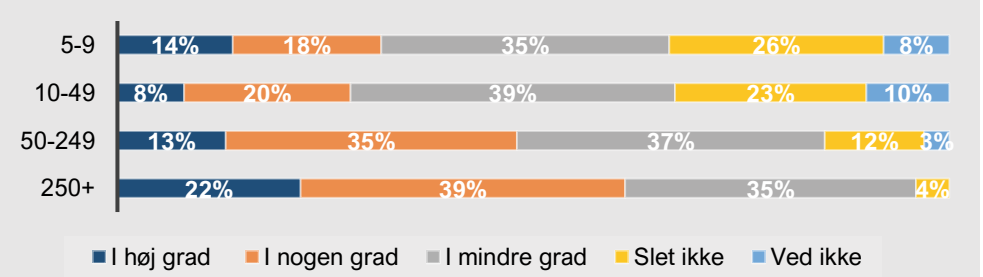
Kompetence- og rekrutteringsbehov

OXFORD RESEARCH

Særligt de større SMV'er oplever det som forretningskritisk at rekruttere kompetencer til at imødegå den grønne omstilling

Selvom langt størstedelen af virksomhederne forholder sig til den grønne omstilling, viser analysen at der blandt SMV'erne er stor forskel på, hvorvidt virksomheder oplever det som forretningskritisk at skulle rekruttere særlige kompetencer til at understøtte den grønne omstilling. Som det fremgår af figur 10 spiller virksomhedsstørrelsen en klar rolle. Det er særligt de store virksomheder og store SMV'er der vurderer, at det er forretningskritisk at rekruttere særlige kompetencer til at imødegå den grønne omstilling. Næsten halvdelen af de store SMV'er anser disse kompetencer som nødvendige, hvilket kun er tilfældet blandt ca. 30 pct. af de mindre og mellemstore SMV'er.

Fig. 10 - Den grønne omstilling som forretningskritisk, afhængig af SMV-størrelse



Note: N = 580. Spg.: "I hvilken grad er det forretningskritisk for din virksomhed, at I kan rekruttere særlige kompetencer til at imødegå den grønne omstilling?". Krydset med størrelse. Kilde: Oxford Research

I forlængelse heraf viser en undersøgelse omkring SMV'ers samarbejde om grøn omstilling, at det også er de større virksomheder der er længst i arbejdet med den grønne omstilling. Dette kan tilskrives at de større virksomheder har flere ressourcer og kompetencer til at understøtte en grøn omstilling af virksomhedens forretningsgang- og område[1]. I casestudierne tydeliggøres det også, hvordan 'grøn omstilling' og 'grønne kompetencer' ikke nødvendigvis er først på dagsordenen for mange af de små SMV'er, der i højere grad har et fokus på nuværende drift og et mere kortsigtet perspektiv på arbejdskraftforsyningen. Dog ses en bevidsthed blandt de større SMV'er omkring nødvendigheden af at kunne rekruttere og fastholde disse typer af kompetencer. Oplevelsen ses i følgende citat:

"Ja, grøn omstilling er meget vigtigt for os, da det er vigtigt for de kunder, vi arbejder med i det offentlige, såsom Bane Danmark og Vejdirektoratet, men også de helt store virksomheder, som skal dokumentere alt, de gør. Så vi prøver at være forsvarlige, så de vil arbejde med os, minimere brændstof, samkørsel og fokusere på at bruge grøn beton." (Sjakbajs, bygge og anlæg).

Som det ses eksemplificeret i citatet, oplever de større SMV'er, at tiltrækning af og behovet for grønne kompetencer er særligt nødvendigt for, at de kan holde trit med udviklingen indenfor området og være konkurrencedygtige på markedet.

Opsummering

Analysen viser, at virksomhederne i øjeblikket har langt sværere ved at rekruttere arbejdskraft sammenlignet med i 2016. SMV'erne har samtidig også et langt bedre overblik over deres kompetencebehov og angiver, at de i markant højere grad har strategier til at rekruttere og/eller fastholde kvalificeret arbejdskraft sammenlignet med i 2016.

SMV'erne har både udfordringer med at rekruttere medarbejdere med personlige, almene og fagfaglige kompetencer. Det er dog de fagfaglige kompetencer, som er særligt svære at rekruttere. Jobbets kompleksitet har betydning for, i hvilken udstrækning de personlige kompetencer opprioriteres overfor de mere specialiserede fagfaglige kompetencer. Det gælder også, når det har som konsekvens, at virksomheden må investere i efteruddannelse og opkvalificering, for at den ansatte fuldt ud kan varetage sit job. Dog er det en generel tendens uanset jobbets kompleksitet, at virksomhederne i ansættelsen har øje for et match i forhold til virksomhedens kultur. Det kan tilskrives, at flere SMV'er har et behov for, at medarbejdere er parate til at varetage skiftende opgaver, også hvis de ikke nødvendigvis svarer til den ansattes kvalifikationer. Dog er der nogle brancher, hvor de fagfaglige og specialistkompetencer er en forudsætning for jobbet.

Analysen viser, at efterspørgslen på grønne kompetencer blandt virksomheder i Danmark er vokset betydeligt de sidste år. Dertil oplever de virksomheder, der efterspørger grønne kompetencer, store udfordringer med at rekruttere og/eller fastholde dem. Selvom størstedelen af virksomhederne forholder sig til den grønne omstilling, er det særligt de store virksomheder, der vurderer, at det er forretningskritisk at rekruttere særlige kompetencer til at imødegå den grønne omstilling. Derfor er der et potentiale både for større og mindre SMV'er i forhold til at arbejde mere målrettet med strategisk planlægning af kompetenceforsyningen for at sikre tilpasning til den grønne omstilling.

1: REG LAB (2022): *SMV'ers samarbejde om grøn omstilling*.

Virksomhedernes succesfulde strategier

Strategi 1: Employer branding

Analysen viser, at employer branding er et succesfuldt redskab til at rekruttere og fastholde arbejdskraft blandt de virksomheder, der benytter sig af strategien. Strategien er særligt udbredt blandt mellemstore og store SMV'er. Analysen har derudover vist, at employer branding overordnet kan opdeles i to typer: Branding vedrørende materielle forhold, arbejdsmiljø og vilkår, og branding vedrørende bæredygtighed, meningsfuldhed eller anvendelsen af specialistkompetencer og nichefaglighed. Fælles for begge typer er, at employer branding grundlæggende handler om, at man finder de vigtigste grundsten i virksomhedens forretningsstrategi og fortælling, som aktivt anvendes i brandingen.

Employer branding som strategi vedrører virksomheders arbejde med markedsføring som en del af forretningsudviklingen. Employer branding handler om at etablere en større fortælling om virksomheden og at positionere virksomheden i branchen eller i markedet. Hensigten kan både være salg og styrkede relationer til kunder og samarbejdspartnere men også tiltrækning af potentielle ansøgere. Employer branding kan tilrettelægges med varierende fokus. Det kan f.eks. være positionering i det regionale eller lokale økosystem. Det kan også være positionering nationalt eller internationalt overfor andre virksomheder på markedet.

Når branding anvendes målrettet potentielle nye medarbejdere og ledere kan det både handle om at markedsføre virksomheden og virksomhedens styrkepositioner eller forretningsmodel, men det kan også i høj grad handle om at markedsføre virksomheden som arbejdsplads. Employer branding kan også anvendes mere målrettet, hvor der er fokus på tiltrækning af særlige målgrupper af potentielle kandidater. Konkrete initiativer kan være at fremhæve virksomheden som havende et særligt godt arbejdsmiljø, god løn, en særlig grad af work-life-balance, et fokus på at rekruttere kvinder til ledelse mv. Nogle virksomheder anvender grønne certificeringer eller certificeringer hos Great Place to Work i deres branding. Konkrete initiativer kan også være at fremhæve virksomheden som særligt dygtige inden for et nichefagligt område, som særligt "grønne", socialt bæredygtige og som en virksomhed, der i særlig grad gør en forskel for det omkringliggende samfund.

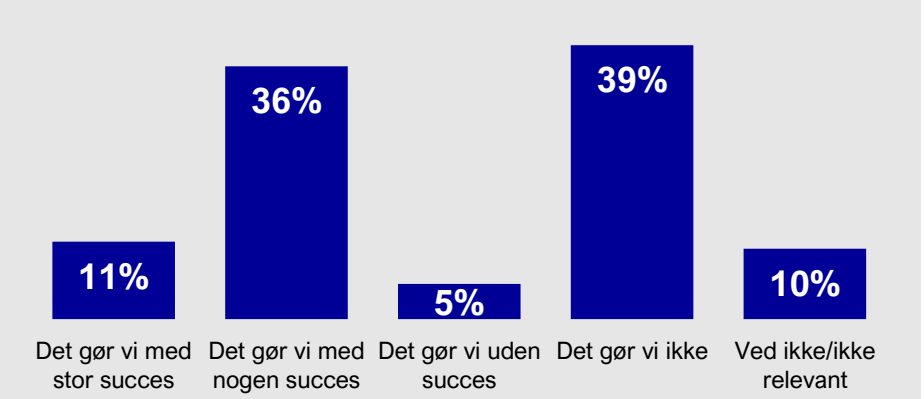
Employer branding som strategi placerer sig i midten i modellen for virksomheders succesfulde strategier til at tiltrække arbejdskraft. Employer branding kan bruges både på kort og langt sigt, og afhængigt af employer brandingens karakter vil det være en strategi, ikke alene for at tiltrække medarbejdere men også for at fastholde dem, fordi de identificerer sig med virksomhedens værdisæt, virksomheden som arbejdsplads eller finder virksomhedens styrkepositioner attraktive.

Analysen viser, at det både kan have betydning for medarbejdere med specialistkompetencer, men også for at tiltrække medarbejdere, der lægger stor vægt på virksomhedens kultur og værdisæt. Employer branding opbygges over tid og har derfor typisk et mellemlangt sigte og kræver en systematisk investering fra virksomhedens side f.eks. i arbejdsmiljø, hvis målet er at rekruttere bredere ved i større udstrækning at tilpasse arbejdet til den enkeltes behov.

Employer branding er generelt succesfuldt blandt de virksomheder, der benytter sig af strategien

Figur 11 viser, at 47 pct. af de adspurgte virksomheder enten arbejder med employer branding med stor succes eller med nogen succes. Kun 5 pct. svarer, at de anvender strategien uden succes. 39 pct. svarer, at de ikke anvender employer branding som strategi. Figuren viser således, at en stor andel af de virksomheder, som anvender employer branding, har ganske god succes med det som rekrutterings- og fastholdelsesstrategi. Samtidig er der mange virksomheder, som slet ikke anvender strategien, hvorfor der kan være et potentiale i, at strategien bredes ud til flere SMV'er.

Fig. 11 – Virksomheders arbejde med employer branding og deres succes hermed



Note: N = 588. Spg.: "Vi arbejder med employer branding for at gøre virksomheden attraktiv (markedsføring af virksomheden som en attraktiv arbejdsplads)". Kilde: Oxford Research

Strategi 1: Employer branding

OXFORD RESEARCH

Hvis man ser nærmere på, hvilke virksomheder, der anvender employer branding med succes, så fremgår det af figur 12, at særligt mellemstore (50-249 ansatte) og store virksomheder (250+ ansatte) anvender strategien med nogen eller stor succes. En stor del af de mindre eller små SMV'er anvender slet ikke strategien. På tværs af størrelsesgrupper er der få virksomheder, der ikke har succes med strategien. Omvendt er strategien markant mere udbredt blandt de større SMV'er og blandt store virksomheder i det hele taget. Strategien er mindst udbredt blandt de helt små SMV'er. Dette indikerer, at der er et uforløst potentiale for små og mindre SMV'er ved at anvende employer branding som strategi, hvilket også gælder for de store SMV'er, som ikke bruger strategien. At de mindre virksomheder ikke anvender strategien kan være et spørgsmål om kapacitet og ressourcer. Dette spiller sammen med tendenserne i figur 13, som viser virksomhedernes anvendelse og succes med employer branding som strategi krydset med den type af arbejdskraft, som virksomhederne mangler. Her ses det, at det særligt er virksomheder, som har behov for at rekruttere ansatte med lange, mellemlange og korte videregående uddannelser, der anvender strategien med stor eller nogen succes. Samtidig viser figuren, at en større andel af de virksomheder, der mangler faglærte og ufaglærte, slet ikke anvender strategien.
I næste afsnit kommer vi ind på de forskellige varianter af employer branding og herunder, hvad virksomheder konkret initierer, som også mindre virksomheder og virksomheder, der mangler faglærte og ufaglærte ansatte, kan gøre brug af.

Fig. 12 - Employer branding fordelt på virksomhedsstørrelse

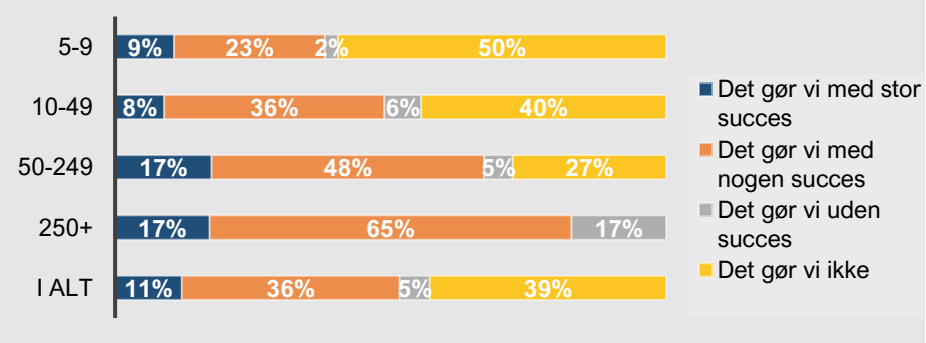
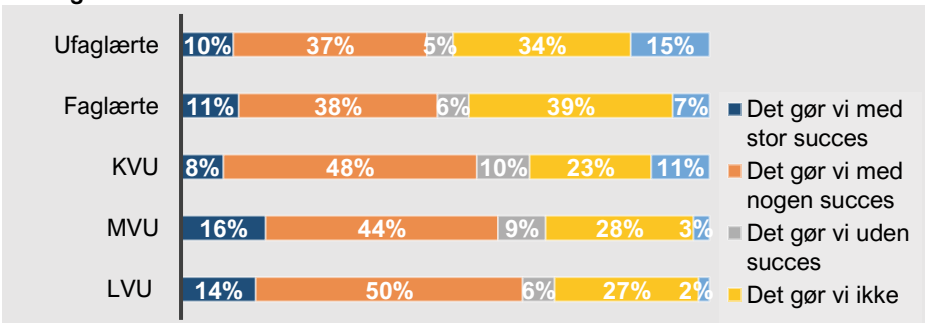


Fig. 13 - Employer branding fordelt på, hvilken type arbejdskraft virksomhederne mangler



Note: N = 588. Spg.: "Vi arbejder med employer branding for at gøre virksomheden attraktiv (markedsføring af virksomheden som en attraktiv arbejdsplads)". Krydset med: "Hvilken type af medarbejdere/ledere som virksomheden har haft svært ved at rekruttere?". Kilde: Oxford Research

To typer af employer branding

Med udgangspunkt i analysen kan man tale om to typer af employer branding: 1) employer branding vedrørende arbejdsmiljø, rammer og arbejdsvilkår, og 2) employer branding vedrørende nichefaglighed, meningsfuldhed og bæredygtighed.

1. Branding på rammer og vilkår

De interviewede virksomheder fortæller, at de igennem de senere år har iværksat tiltag, som skal komme den enkelte medarbejder til gode, og som således har et fastholdelsesperspektiv. Men mange af virksomhederne nævner, at tiltagene også er iværksat som et led i employer brandingen, som en HR-chef i en virksomhed fremsætter det:

"Det hele handler om branding, hvad vi gør for medarbejderne, og hvilken arbejdsform, har vi. Trivsel og den slags. Det er sådan, vi tiltrækker dem (…). Hardcore employer branding, SoMe, og vi har tilknyttet karriereguide på vores hjemmeside (…). Tiderne forandrer sig. Mange unge vil ikke en arbejdsdag, hvor man ikke ved, om man kommer hjem kl. 16 eller 18, men sådan er branchen. Det med at passe et familieliv ind i det, hvor mænd også gerne vil aflevere deres børn om morgenen (…), det er virkelig en turn-around, vi skal ind i." (HR-chef, bygge og anlæg)

Citaterne viser en virksomheds tilgang til employer branding, hvor trivsel, arbejdsmiljø, fleksibilitet og tilpasning af arbejdsvilkår til den enkelte medarbejder mv. i høj grad anvendes som aktiver i rekrutteringen ved hjælp af branding som konkret, målrettet strategi. Også i to andre virksomheder taler ledelsen om trivsel, arbejdsmiljø samt fleksible og gode arbejdsvilkår som brand-værdi;

"Jeg tror, det handler om at være godt brandet som virksomhed og arbejdsplads, og at man behandler sine medarbejdere godt, hvor man er åben og ærlig." (Virksomhedsleder, handel og transport)

"Vi har en strategi, der hedder, at vi behandler vores medarbejdere ordentligt. Der er brand-værdi i det, og rygterne går. Vi lytter til medarbejdere og forsøger at dække deres behov, hvis de f.eks. er ansat til 4 dage om ugen hver weekend, og det ikke harmonerer med familien, så forsøger vi at lytte til deres behov og finde ud af, hvor vi kan flytte dem hen ad." (HR-chef, erhvervsservice)

Strategi 1: Employer branding

Employer branding med fokus på arbejdsmiljø og vilkår handler om, at virksomheden fremhæver sig som en god, rummelig og fleksibel arbejdsplads, hvor man skaber et godt arbejdsmiljø og gode vilkår, som matcher den enkelte medarbejder. Det kan også omfatte branding af materielle vilkår såsom løn under barsel, god lønpakke mm. Brandingen vedrører rammerne omkring det arbejde, man rekrutterer til. Branding ses på tværs af alle typer virksomheder – både blandt virksomheder med faglærte og ufaglærte ansatte samt i virksomheder med ansatte med længere uddannelser. Analysen viser også, at det i høj grad er mellemstore og store SMV'er, som anvender employer branding vedrørende rammerne om jobbet. Det skyldes sandsynligvis, at de større virksomheder ofte har en større kapacitet og flere ressourcer til f.eks. at dække ind for en medarbejder, som har behov for øget fleksibilitet, eller finansiering af betalt barsel, og disse virksomheder vil ofte have en dedikeret HR-funktion til at varetage dette.

Vores hypotese var, at rekruttering gennem gode vilkår og fleksibilitet i arbejdet primært ville være vigtigt for virksomheder, som har ansatte med videregående uddannelser. Imidlertid ses det, at også virksomheder inden for bygge- og anlæg, service- og restaurationsbranchen samt industrien anvender employer branding i forhold til rammerne omkring arbejdet. Det gælder f.eks. virksomheder som Arkil, Partneren, Skallerup Seaside Resort. Employer branding med fokus på fleksibilitet, vilkår og arbejdsmiljø er således anvendt på tværs af uddannelsesniveauer og brancher, men særligt anvendt blandt mellemstore og større SMV'er.

2. Branding på nichefaglighed, meningsfuldhed og bæredygtighed

Samtidig viser analysen også en anden type af employer branding. Denne type branding handler om at italesætte virksomheden eller branchens fokus og formål som vigtigt og relevant og arbejdet som særligt meningsfuldt. Det kan også være branding af virksomheden som særligt innovativ, kreativ eller måske endda unik. Her går brandingen på at fremsætte et billede af en særlig meningsfuldhed, som kendetegner virksomheden, de stillinger og de opgaver, som virksomheden løser. Her er branding af virksomheden i relation til design eller som særlig bæredygtig også et element. Det kan både være i form af, at virksomheden forsøger at nedsætte sit eget CO2-aftryk, eller fordi virksomheden arbejder med social, økonomisk eller miljømæssig bæredygtighed udadtil mod virksomhedens samarbejdspartnere, leverandører eller kunder. En virksomhedsleder forklarer:

"Jeg tænker, at det grønne her, er noget, vi skal dykke mere ned i. Vi skal bruge det i employer branding, fastholdelse og også ift. kunder. Ift. CSR, verdensmålene og det grønne, så kan det også være, at vi kan få nogle helt nye medarbejdergrupper. Vi har en masse ting i gang, og vi lykkedes ikke med det hele, men vi bliver nødt til at prøve. Det er jo ikke totalt nytænkning, det er ikke rocket science, men vi er nødt til at tro på, at vi kan gøre noget andet, sammen og bedre." (Virksomhedsleder, industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed)

Denne type branding hænger sammen med branding af virksomhedens faglige område som en særlig niche, eller opgaver i virksomheden som særligt specialistrettede. Her viser analysen, at muligheden for at arbejde med et helt særligt nicheområde, en specifik software eller særlige innovative metoder kan understøtte et stærkt brand. Et eksempel er en case virksomhed, som arbejder med insekt-opdræt og højteknologiske opgaver, og som anvender dette i brandingen. Således er denne type af 'formåls'-branding ikke kun et spørgsmål om at fremhæve bæredygtighed eller muligheden for at gøre en forskel, men også muligheden for at arbejde hos en virksomhed, som fagligt set er 'front-runner'.

Interviewene viser, at 'formåls'-branding af virksomheden eller branding med fokus på et nichefagligt område i nogle tilfælde kan stå i stedet for et fokus på gode vilkår. Dvs. at virksomheder, som formår at italesætte sig selv som havende særligt meningsfulde opgaver eller målsætninger, eller virksomheder, som imødekommer helt særlige interesser eller fagligheder, kan anvende dette i brandingen fremfor et fokus på at være lønførende. Analysen indikerer, at en virksomhed, som er førende inden for sit felt, og som har et stort fokus på meningsfuldhed og innovation kan konkurrere på andet end løn. At en virksomhed kan tilgodese en medarbejders faglige udvikling muliggør således tiltrækning af specialistkompetencer med afsæt i et attraktivt udviklingsmiljø fremfor nødvendigvis at være lønførende. Medarbejderne i en virksomhed forklarer det således:

"Personal touch, the fun projects, the involvement. We hear about other friends and their experiences, and here it is just better. (…) We also think that they can do better over time. When they grow, I think that they will increase our pay."

"If the company does not modernize and is up to date, use old software and stuff, I don't learn the newest and it will be harder to get another job. (…) 3D stuff and 3D manufacturing, I find that really interesting, and we talk about using the manufacturing more." (Medarbejdere, information og kommunikation)

Deloittes publikation fra 2015, *The purpose-driven professional*, kommer frem til, at særligt unge professionelle har et særligt fokus på at gøre en forskel i deres arbejde: *"If your company offers something that's more purposeful than just a job, younger generations are going to choose that every time".* Samtidig konkluderer Deloitte i en artikel fra 2022 baseret på virksomhedens Global Millennial Survey, at 'milennials' (yngre professionelle) ikke kan nøjes med, hvad Deloitte betegner som 'indre belønninger' – f.eks. oplevelse af meningsfuldhed og et bæredygtigt formål.

Strategi 1: Employer branding

Deloitte konkluderer derimod også, at ydre faktorer såsom løn, barselsvilkår og fleksibilitet er helt afgørende for, at virksomheder kan tiltrække medarbejdere inden for denne gruppe. Samtidig er der dog ikke tvivl om, at employer branding med fokus på både bæredygtighed, meningsfuldhed og nichefaglighed er vigtige parametre, og at mange SMV'er er i gang med at udvikle sådanne strategier. Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse konkluderer i den sammenhæng, at hver tredje SMV arbejder strategisk med grøn omstilling, da de ønsker at styrke deres omdømme. Konklusionen kommer fra en måling fra Erhvervsfremmebestyrelsens SMV-panel fra marts 2022. Målingen viser også, at de største SMV'er er længst både i forhold til at håndtere den grønne omstilling, men også i forhold til at bruge det i brandingen. Dette understøtter analysens fund om, at de større SMV'er generelt anvender employer branding mest aktivt.

Employer branding i praksis – medarbejderen som den vigtigste ambassadør

Som vist i modellen på side 6 kan employer branding både bruges på kortere og længere sigt, og både i tiltrækningen af medarbejdere med vægt på generelle og personlige kompetencer samt specialistkompetencer. Det kommer an på, hvilken form employer brandingen har - om man f.eks. brander sig på et godt arbejdsmiljø eller på at være en grøn og specialiseret virksomhed. Analysen understreger, at employer branding først får effekt, hvis der er overensstemmelse mellem virksomhedens faktiske handlinger, og virksomhedens brand. Nogle virksomheder kan derfor med fordel arbejde med udvikling af arbejdsmiljøet og involvering af medarbejdere, hvor det for andre virksomheder kan være relevant at tydeliggøre deres satsning på grøn omstilling. Men et ønske om at styrke virksomhedens strategiske employer branding kan også være et incitament til at styrke arbejdsmiljøet eller at styrke forretningens bæredygtighed i produktionen.

Analysen viser, at nogle virksomheder anvender de sociale medier som kanal for at brande virksomheden. Mange virksomheder bruger dog også netværk og tilstedeværelse på uddannelsesinstitutioner, som fora for at kommunikere deres værdier. Flere virksomheder nævner imidlertid, at medarbejderne er de vigtigste ambassadører for virksomhedens branding. Medarbejdernes tilstedeværelse på deres tidligere uddannelser og medarbejdernes positive omtale om virksomheden f.eks. i sociale eller faglige sammenhænge er gode tilgange i virksomhedens branding. Heri ligger naturligvis det grundvilkår, at medarbejderne oplever virksomheden som en god arbejdsplads, som lever op til medarbejderens værdier og motivation. En medarbejder i en virksomhed fortæller om virksomhedsbesøg på relevante uddannelser inden for branchen:

Og så tog vi ud til de tre klasser, som de slår sammen, og så får vi så en formiddag, hvor vi fortæller om branchen, vores veje, og giver dem nogle cases. Og det giver rigtig godt, for der er ikke nogen, der ved lige præcis, hvad vi laver. De har brug for noget konkret, og så har de også brug for, at der står en. Nu er jeg jo kun 25, og jeg fortæller, at du bliver ikke bare kastet ud i jobbet. (…) Og det er noget, de kan relatere til." (Medarbejder, ejendomshandel og udlejning)

Vurdering og opsummering

På baggrund af analysen er det vurderingen, at employer branding er et aktivt redskab i at rekruttere og fastholde den nødvendige arbejdskraft. Strategien er mest udbredt blandt mellemstore og større SMV'er, ligesom den er mest udbredt blandt virksomheder, som mangler arbejdskraft med lange, mellemlange eller korte videregående uddannelser.

Vi vurderer, at employer branding kan opdeles i to typer: branding vedrørende materielle forhold, arbejdsmiljø samt vilkår, og branding vedrørende bæredygtighed, meningsfuldhed eller anvendelsen af specialistkompetencer samt nichefagligheder. Sidstnævnte har vi i analysen primært set hos virksomheder med højtuddannet og mellemlangt uddannet arbejdskraft. I nogle virksomheder kan branding netop med dette fokus kompensere for de materielle vilkår, så medarbejderne f.eks. accepterer et lavere lønniveau, fordi virksomheden "kan noget andet".

Grundlæggende handler employer branding om, at man finder de vigtigste grundsten i virksomhedens forretningsstrategi og fortælling, som bruges aktivt i brandingen. Derfor kan der i praksis være behov for at afklare, hvad virksomheden reelt står for, samt at afgøre hvilken eller hvilke målgrupper man har behov for at tiltrække. Samtidig er det helt centralt, at der er en overensstemmelse mellem virksomhedens brand og den faktiske situation, der gør sig gældende i virksomheden. Når denne sammenhæng er etableret, er medarbejderne de bedste ambassadører for virksomhedens brand.

Relaterede policyforslag

- Forebyg medarbejderfravær og styrk fastholdelsen
- Tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft
- Understøt virksomhedernes sociale bæredygtighed og branding

Inspirerende casebeskrivelser

- Skov A/S, Skel.dk
- Q-interline
- Rulestore
- Himmerland
- Give Steel

Strategi 2: Aktørsamarbejde om rekruttering

Analysen viser, at aktørsamarbejde om rekruttering er en succesfuld måde at nå ud til nye potentielle kandidater. Samarbejdet kan bl.a. indgås med uddannelsesinstitutioner, som særligt anvendes til rekruttering af talenter og personer med lange videregående uddannelser og nyeste viden indenfor et område. Samarbejdet forekommer også med jobcentre og a-kasser, hvilket særligt er frugtbart ift. at rekruttere ufaglært arbejdskraft. En barriere for strategien er dog, at det kræver investering af tid og ressourcer fra virksomhedens side for at opbygge nødvendige, tætte relationer med samarbejdspartnerne.

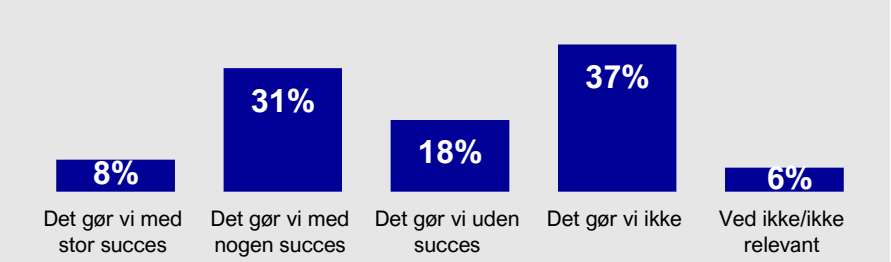
Aktørsamarbejde om rekruttering er en strategi, der indebærer, at virksomheden indgår i samarbejder med forskellige relevante aktører, der kan lede til rekruttering af kvalificeret arbejdskraft. Den overordnede hensigt med disse samarbejder er, at virksomheden får nye rekrutteringskanaler, hvorigennem de kan få adgang til og udvide grundlaget for potentielle ansøgere. Som det fremgår af modellen på side 6, kan denne strategi benyttes til at rekruttere arbejdskraft både med specifikke og generelle kompetencer. De efterspurgte kompetencer har betydning for, hvilke samarbejder virksomheden vælger at indgå i. Strategien kan tages i brug med henblik på at imødekomme et forventet kompetencebehov på både kort og langt sigt. Nogle aktørsamarbejder kræver en større investering og tid, før samarbejdet vil være frugtbart. Der er også tilfælde, hvor samarbejder kan give et hurtigt 'afkast', som eksempelvis matchmaking-events på uddannelsesinstitutioner. Aktørsamarbejder kan se ud på flere forskellige måder, og de kan både tage form af formelle og mere uformelle samarbejder. Et formelt samarbejde er ofte drevet og faciliteret af andre aktører end virksomheden selv som f.eks. arbejdsmarkedsorganisationer og erhvervsfremmeaktører, hvor de mere uformelle samarbejder ofte er karakteriseret ved, at virksomheden selv er meget drivende i at skabe samarbejdet.

Aktørsamarbejde giver afkast og benyttes bredt blandt virksomheder

I spørgeskemaet spørges SMV'erne ind til, om de benytter sig af samarbejder med andre aktører i deres rekruttering, og hvorvidt de oplever at have succes med dette. Som det fremgår af figur 14, angiver 39 pct. af de adspurgte virksomheder, at de indgår i sådanne samarbejder, og at de oplever nogen eller stor succes med rekruttering gennem disse. Et samarbejde kan både være med f.eks. jobcentre, uddannelsesinstitutioner, a-kasser, fagforeninger, erhvervsfremmeaktører mv. Samtidig er det bemærkelsesværdigt, at hele 37 pct. af virksomhederne ikke benytter sig af nogen form for samarbejde i en rekrutteringsproces, når langt den største andel af de virksomheder, der benytter samarbejder, oplever succes med det. Endvidere vurderer de adspurgte virksomheder, at flere tiltag omkring aktørsamarbejder kan tilgodese virksomhedernes arbejdskraftsbehov.

Af de 10 tiltag der blev præsenteret i spørgeskemaet, blev de tre tiltag, der omhandler aktørsamarbejder, valgt af flest virksomheder.

Fig. 14 - Virksomhederne samarbejder med andre aktører i rekrutteringen



Note: N = 588 Spg.: "Benytter du følgende strategier til at rekruttere den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vil du vurdere, at virksomheden har opnået succes med dette? Vi samarbejder med andre aktører i rekrutteringen." Kilde: Oxford Research

Fig. 15 - Ønskede tiltag til at understøtte behovet for at sikre den nødvendige arbejdskraft

Note: N = 200, 153, 140. Spg.: "Hvilke tiltag i jeres omgivelser kan være med til at understøtte jeres behov for at sikre den nødvendige arbejdskraft?". Kilde: Oxford Research

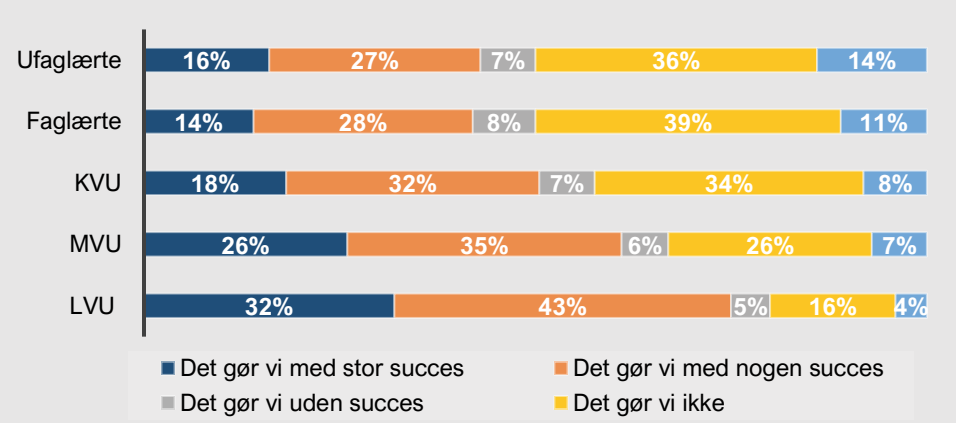
Som det fremgår af figur 15, vurderer 34 pct. af de adspurgte virksomheder, at et øget samarbejde med uddannelsesinstitutioner og erhvervsfremmeaktører kan være med til at understøtte deres behov i arbejdet med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Mange virksomheder benytter ikke aktørsamarbejder i relation til rekruttering, mens størstedelen af de virksomheder, der benytter samarbejder, oplever succes med det. Dertil vurderer de adspurgte virksomheder, at mere aktørsamarbejde kan bidrage til rekruttering af medarbejdere. Sammenlagt viser analysen, at der bredt set er et uudnyttet potentiale i aktørsamarbejder, når det kommer til rekruttering af kvalificerede medarbejdere og ledere.

Strategi 2: Aktørsamarbejde om rekruttering

Samarbejder med uddannelsesinstitutioner benyttes særligt til at rekruttere talenter og medarbejdere med lang videregående uddannelse

Analysen viser, at flere af virksomhederne har eksisterende samarbejder med uddannelsesinstitutioner med henblik på at rekruttere specifikke medarbejderprofiler og kompetencer. Fordelen ved disse samarbejder er, at uddannelsesinstitutioner har en stor talentmasse samlet ét sted, som virksomhederne kan få adgang til. Af figur 16 fremgår det, at det særligt er de virksomheder, der har svært ved at rekruttere personer med lange og mellemlange videregående uddannelser, som har succes med at ansætte studentermedhjælpere og/eller praktikanter gennem samarbejder med uddannelsesinstitutioner.

Fig. 16 - Ansætter studenter og/eller praktikanter for at få adgang til talenter afhængig af hvilken uddannelsesgrupper virksomheden mangler



Note: N = 495. Spg.: "Benytter din virksomhed følgende tiltag og strategier til at sikre den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vil du vurdere succesen med dette? Vi samarbejder med a-kasser og/eller jobcentre i rekruttering af ledige." Kilde: Oxford Research

Hele 75 pct. af de virksomheder, der angiver, at de har svært ved at rekruttere medarbejdere med lange videregående uddannelser, oplever succes med at ansætte studentermedhjælpere eller praktikanter. for at få adgang til nyeste viden og metoder indenfor et givent område.

Det er en forudsætning for at kunne indgå i relevante samarbejder med uddannelsesinstitutioner, at virksomheden har fået afdækket, hvilke profiler de mangler, således at de kan etablere målrettede samarbejder med de rette uddannelsesinstitutioner.

Analysen viser også, at samarbejder mellem virksomhed og uddannelsesinstitutioner kan se meget forskellige ud. Det kan være formelle matchmaking-, eller karriereevents, hvor virksomhederne inviteres til at have en stand på uddannelsesinstitutionerne og fortælle om virksomheden, eller speed-dating, hvilket ofte foregår online i et forum, hvor studerende cirkulerer mellem virksomheder og har 2 minutters dialog med hver. Når der er etableret en god samarbejdsrelation mellem virksomhed og uddannelsesinstitution, kan det vise sig at være særligt frugtbart for virksomheden og give et løbende "in flow" af talenter. Dette forklares af en leder fra en specialiseret konsulentvirksomhed indenfor IT-branchen:

"Vi deltager i messer og matchmaking-events, da vi får en bedre fornemmelse ved at snakke direkte med de unge og mærke, hvad de vil. Derudover har vi et godt samarbejde med administrationen på universiteterne, der ofte sender et forslag med kandidater til praktikstillinger. Vi har været meget aktive: vi er ude at vise flag og støtte forskellige events og arrangementer. Vi fortæller om vores strategier og vil gerne stille op, og nu spørger de også os, og vil gerne hjælpe os. Derudover snakker de studerende sammen, og interessen løber jo fra mund til mund." (CEO, erhvervsservice)

Citatet viser et eksempel på, at virksomhederne oplever, at det er dem, der er aktive i både at opsøge og opretholde samarbejdet. Til forskellige matchmaking-events og "speed-dating" mellem studerende og virksomheder, bliver der som oftest inviteret mange virksomheder ind. I denne forbindelse vidner casestudierne om, at der synes at være et størrelsesbias, hvor det primært er de større virksomheder, der inviteres, hvilket kan være et resultat af branding og synlighed men også en vane hos uddannelsesinstitutionerne. Derfor er det vigtigt for SMV'er at have for øje, at samarbejder med uddannelsesinstitutionerne går begge veje. Dette betyder, at de virksomheder der er behjælpelige med at støtte op om arrangementer, karrieredage, oplæg mv. ofte også er de virksomheder, der bliver tilgodeset af uddannelsesinstitutionerne.

Analysen indikerer også, at det især er personer med lang videregående uddannelse, der rekrutteres gennem samarbejdet med uddannelsesinstitutioner, hvor særligt virksomheder der arbejder med specialiseret teknologi og IT oplever succes med dette.

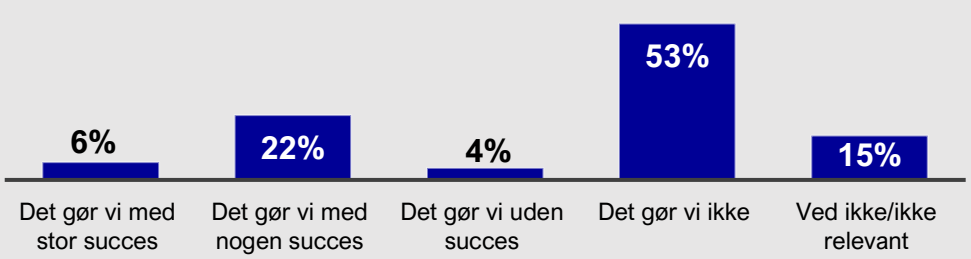
Strategi 2: Aktørsamarbejde om rekruttering

Et eksempel på dette er en IT-virksomhed, der f.eks. har haft stor succes med at deltage i et fællesskab (online og offline) på et universitet om nær infrarød spektroskopi, fordi de her har mødt studerende, som var specifikt interesserede i den teknologi, virksomheden benytter. Dette er et eksempel på et mere uformelt samarbejde, hvor virksomhederne hjælper til, hvor de kan, og dermed eksponerer sig selv for omtale blandt studerende. Dog findes der også mere formaliserede samarbejdsaftaler, som følgende citat er et eksempel på:

"Formålet med partnerskabsaftalen er at arbejde sammen om en række aktiviteter, der skal styrke det offentlige-private samarbejde inden for sundhedsområdet og give studerende, forskere og Life Science industrien en unik mulighed for at arbejde endnu tættere sammen og etablere værdiskabende samarbejder, der kan tiltrække og sikre kvalificeret arbejdskraft i fremtiden."
(Fra en partnerskabsaftale mellem universitet og virksomhed)

Sådanne nedskrevne aftaler har den fordel, at både virksomheder og uddannelsesinstitutioner forpligter sig til at hjælpe hinanden gennem specifikke aktiviteter, der bliver indgået som aftaler. I samarbejdsaftalen, som ovenstående er et udsnit af, indgår der 10 aktiviteter, som parterne forpligter sig på. Som en del af partnerskabet indgår virksomheden også i et netværk på universitetet, der blandt andet har til formål "at stimulere forskningsbaseret undervisning inden for det fagligt brede område". Samarbejdet har også til formål at udvikle uddannelserne, så de studerende, der bliver uddannet fra institutionerne, er klædt bedst på til de relevante job på arbejdsmarkedet. Som det fremgår af figur 17, er der faktisk en reel andel af SMV'erne, der samarbejder med sådanne formål:

Fig. 17 - Samarbejder med uddannelsesaktører om tilpasning eller udvikling af uddannelser



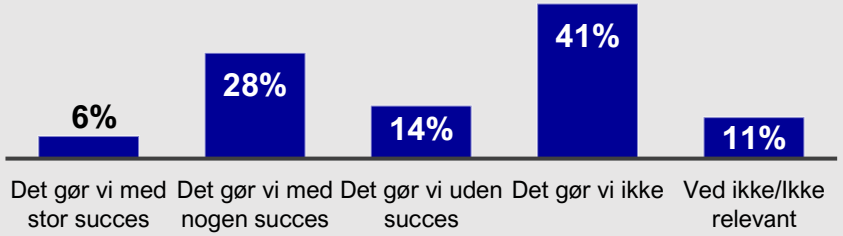
Note: N = 588. Spg.: "Benytter din virksomhed følgende tiltag og strategier til at sikre den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vil du vurdere succesen med dette? Vi samarbejder med uddannelsesaktører om tilpasning eller udvikling af uddannelser". Kilde: Oxford Research

Figur 17 viser, at 22 pct. af de adspurgte virksomheder med nogen eller stor succes samarbejder med uddannelsesaktører om tilpasning og/eller udvikling af grund- og videreuddannelser, så de i højere grad passer til virksomhedens behov. Kun 4 pct. angiver, at de indgår i disse samarbejder, men ikke oplever nogen succes med det, hvor 53 pct. angiver, at de ikke indgår i disse samarbejder med sådanne formål. Tidligere analyser viser, at der ofte opleves et mismatch mellem de kompetencer som virksomheder efterspørger, og de kompetencer, som de studerende oparbejder på universitetsuddannelserne. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at virksomheder i nogen udstrækning er tilbøjelige til at ansætte personer med konkrete uddannelser, som de kender, og at de ikke nødvendigvis ved, hvad kandidater med 'andre' uddannelser kan tilbyde[1].

Samarbejder med a-kasser eller jobcentre er succesfuldt til at rekruttere ufaglært arbejdskraft

Den kvantitative spørgeskemaundersøgelse viser, at 48 pct. af de adspurgte virksomhederne samarbejder med a-kasser eller jobcentre i rekruttering af ledige medarbejdere med henblik på at sikre kvalificeret arbejdskraft. Som det fremgår af nedenstående figur 18, oplever 34 pct. af virksomhederne, at de har stor eller nogen succes med dette samarbejde, hvor 14 pct. Angiver, at de ikke oplever, at disse samarbejder medvirker til at anskaffe kvalificeret arbejdskraft.

Fig. 18 - Samarbejder med a-kasser og/eller jobcentre om rekruttering af ledige



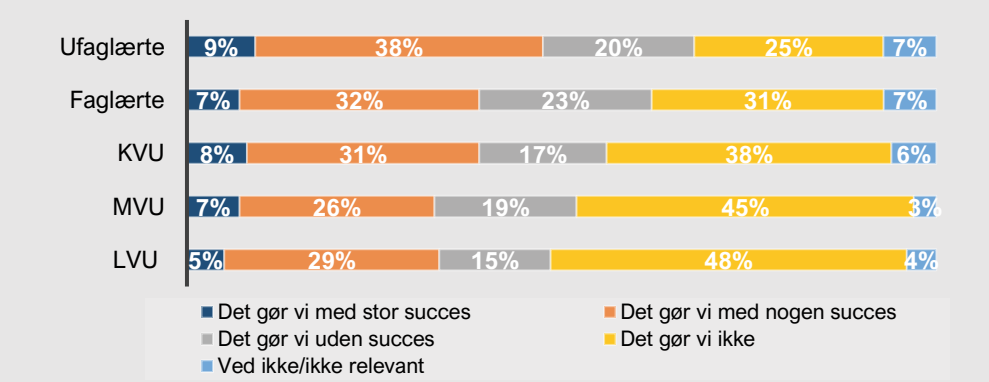
Note: N = 588. Spg.: "Benytter din virksomhed følgende tiltag og strategier til at sikre den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vil du vurdere succesen med dette? Vi samarbejder med a-kasser og/eller jobcentre i rekruttering af ledige". Kilde: Oxford Research

1: Oxford Research (2022). *FREMKOM4. Fremtidens kompetencebehov*

Strategi 2: Aktørsamarbejde om rekruttering

Som det fremgår af figur 18, angiver 41 pct. af virksomhederne, at de ikke samarbejder med a-kasser og/eller jobcentre, hvilket er en markant andel set i lyset af, at 24 pct. af virksomhederne også angiver, at et øget samarbejde med jobcentre eller a-kasser kan være med til at understøtte virksomhedernes behov for rekruttering. Det skal dog pointeres, at den største andel af de virksomheder der peger på, at et øget samarbejde vil være med til at understøtte deres behov, er virksomheder, der allerede samarbejder med disse aktører. Kun 7 pct. af de virksomheder der angiver, at de ikke har disse samarbejder, vurderer at et øget samarbejde med jobcentre eller a-kasser vil kunne understøtte deres behov for kvalificeret arbejdskraft. Analysen viser, at samarbejdet med a-kasser og/eller jobcentre er særligt frugtbart for virksomheder, der skal ansætte ufaglært arbejdskraft. Hvilket ses i nedenstående figur 19:

Fig. 19 - Samarbejder med a-kasser og/eller jobcentre om rekruttering af ledige, afhængigt af hvilke uddannelsesgrupper virksomheden mangler



Note: N = 462. Spg.: "Vi samarbejder med a-kasser og/eller jobcentre i rekruttering af ledig". Krydset med: "Hvilken type af medarbejdere/ledere, som virksomheden har haft svært ved at rekruttere". Kilde: Oxford Research

Som det fremgår af ovenstående figur, falder det succesfulde samarbejde med a-kasser og/eller jobcentre i takt med at uddannelseslængden stiger. Dette kan hænge sammen med, at virksomheder der rekrutterer medarbejdere med længere uddannelsesbaggrund, primært benytter andre kanaler til dette. Analysen viser, at den omvendte tendens gør sig gældende, når det kommer til at benytte eksterne rekrutterings- og HR-bureauer. Dette benyttes mest af virksomheder, der rekrutterer medarbejdere med lang videregående uddannelse og mindst til at rekruttere ufaglærte og faglærte medarbejdere. Dette understøttes endvidere af den kvalitative analyse, hvor det særligt er i forbindelse med rekruttering af ufaglærte, at de succesfulde casevirksomheder samarbejder med jobcentre.

Hos størstedelen af virksomhederne har samarbejdet en 'traditionel' og passiv karakter, hvor virksomhederne har gjort jobcentrene i deres område, opmærksomme på, at de gerne må kontakte dem, når der kommer kandidater med de efterspurgte profiler. Dog ses der også eksempler på virksomheder, som indgår i mere kreative samarbejder med jobcentrene for at sikre arbejdskraft. Eksempelvis har virksomheden Meldgaard indgået i et projekt med DEKRA og STAR, ift. at rekruttere ufaglærte afløsere over sommeren, hvor de lover, at en vis procentdel af disse bliver fastansat.

Vurdering og opsummering

Analysen vedrørende aktørsamarbejde om rekruttering viser overordnet set, at uddannelsesinstitutionerne benyttes som samarbejdspartnere for forskellige uddannelsesgrupper, men at det er et samarbejde, der er særligt frugtbart ift. at rekruttere talenter med lange videregående uddannelser og specialiserede kompetencer. Endvidere er jobcentrene en særlig god samarbejdspartner ift. at rekruttere ledige og særligt succesfuldt ift. rekruttering af ufaglært arbejdskraft.

Der er et uudnyttet potentiale i at indgå i aktørsamarbejder. Analysen finder, at de virksomheder, der indgår i aktørsamarbejder, oplever succes med at rekruttere kvalificerede medarbejdere herigennem. Endvidere peger analysen på, at det særligt er aktørsamarbejder, som de danske SMV'er oplever som medvirkende understøttelsen deres behov for at sikre kvalificeret arbejdskraft. Dog oplever virksomheder, at der skal investeres meget tid og ressourcer i at opbygge disse samarbejder, hvilket særligt de små SMV'er ikke nødvendigvis har de nødvendige interne ressourcer til.

Relaterede policyforslag

- Dialogbesøg i lokale virksomheder kan understøtte erhvervslivets kompetencebehov
- Sæt fokus på tiltrækning af unge med studenterbaggrund til erhvervsuddannelserne
- Kompetencenetværk styrker virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft

Inspirerende case-beskrivelser

- Meldgaard
- Rulestore
- Merck
- Phønix Tag Materialer

Strategi 3: Udvidelse af rekrutteringsgrundlag

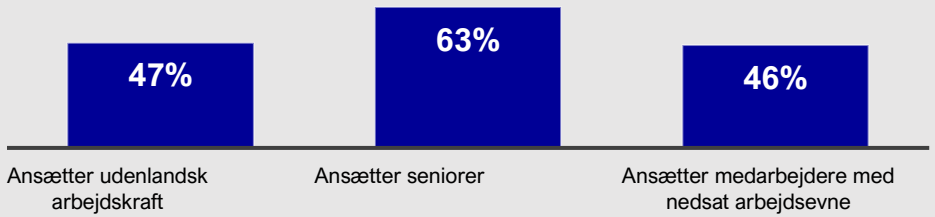
Analysen viser, at strategien omkring udvidelse af rekrutteringsgrundlag er et succesfuldt tiltag i rekrutteringsprocessen for mange virksomheder. Udvidelsen kan bl.a. inkludere medarbejdere med nedsat arbejdsevne, seniorer og udenlandsk arbejdskraft. Analysen viser, at særligt de store SMV'er har succes med strategien, mens det samme gør sig gældende for en mindre andel af de små SMV'er. Dette kan skyldes, at strategien kræver en ekstra indsats, når de nye medarbejdere skal integreres på arbejdspladsen, hvilket lettere kan løftes af en større virksomhed med en formaliseret HR-organisation.

Som strategi indbefatter udvidelse af rekrutteringsgrundlaget, at virksomheder fokuserer på at ansætte blandt andre grupper end dem, de normalt rekrutterer blandt. Det kan eksempelvis være ved at indføre målrettede indsatser for at rekruttere blandt udsatte målgrupper på kanten af samfundet, seniorer eller herboende flygtninge eller indvandrere, men også igennem rekruttering af udenlandske talenter. Strategien er særligt relevant set i lyset af et arbejdsmarked, hvor beskæftigelsen er høj og arbejdsløsheden rekordlav. Denne særlige situation kalder på nye og kreative måder, hvorpå man kan nå ud til den resterende arbejdskraftreserve, hvor de nævnte medarbejdergrupper særligt er repræsenteret. Udover at strategien har potentiale som redskab til rekruttering af kvalificeret arbejdskraft, kan den også fremvise, at virksomheden tager socialt ansvar, hvorfor den samtidig kan bruges som et element i en CSR-brandingstrategi. Udvidelsen af rekrutteringsgrundlaget kan dermed også indgå som et brandingelement over for potentielle kunder og medarbejdere. Et eksempel på dette er Give Steel, som du kan læse mere om i casekataloget. Som det illustreres i modellen på side 6 vil strategien særligt være relevant for de virksomheder, der efterspørger kvalificeret arbejdskraft inden for et forholdsvis kort tidsrum. Det skyldes, at strategien kun kræver forholdsvis små ændringer i virksomhedens rekrutteringsstrategi for at nå ud til nye medarbejdergrupper. Strategien vil derudover særligt være relevant for at nå ud til medarbejdere med mere generelle kompetencer. Det skyldes, at en forholdsvis stor andel af arbejdskraften på kanten af arbejdsmarkedet er ufaglærte[1]. Strategien vil derfor også være relevant for virksomheder, der søger medarbejdere til opgaver, der typisk ikke har en meget høj kompleksitet. Derfor kan strategien også kombineres med interne ændringer i arbejdsopgaver for at skabe et job til nye kolleger, som f.eks. har været ledige eller har andre udfordringer. Analysen har dog også vist eksempler på virksomheder, der benytter strategien til at rekruttere specialister internationalt, som man har svært ved at rekruttere inden for landets grænser.

Udvidelse af rekrutteringsgrundlaget sker ofte med succes

I spørgeskemaundersøgelsen er virksomheder blevet spurgt, hvorvidt de har fokus på at ansætte udenlandsk arbejdskraft, seniorer eller medarbejdere med nedsat arbejdsevne (eksempelvis grundet fysiske eller psykiske vanskeligheder). Analysen viser, at disse er tre af de oftest anvendte målgrupper, når virksomheder udvider sit rekrutteringsgrundlag. Analysen viser yderligere, at særligt fokus på at udvide rekrutteringsgrundlaget til at indbefatte seniorer er succesfuld. Som det fremgår af figur 20 herunder, melder hele 63 pct. af de deltagende virksomheder tilbage, at de har enten stor eller nogen succes med dette tiltag. Dette er en meget stor andel, der dermed står i kontrast til den herskende diskurs om fordomme på arbejdsmarkedet, der generelt diskriminerer jobsøgende seniorer[2]. Dog viser anden forskning, at der i disse år sker en markant ændring på arbejdsmarkedet, hvor antallet af beskæftigede seniorer er steget kraftigt, hvilket stemmer overens med data i indeværende analyse[3].

Fig. 20 - Andel af virksomheder, der med enten stor eller nogen succes udvider sit rekrutteringsgrundlag til at inkludere følgende målgrupper



Note: N = 588. Spg.: "Hvorvidt benytter din virksomhed følgende strategier til at rekruttere den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vurderer du, at virksomheden har opnået succes med dette?". Kilde: Oxford Research

Blandt de virksomheder, der ansætter udenlandsk arbejdskraft eller medarbejdere med nedsat arbejdsevne, er oplevelsen dog også generelt meget positiv. 47 pct. af de virksomheder, der ansætter udenlandsk arbejdskraft har haft stor eller nogen succes, mens samme andel er 46 pct. for dem, der ansætter medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Analysen viser samtidig, at der, blandt de virksomheder, som benytter strategien, er relativt få, der gør det helt uden succes. Kun 6 pct. oplever, at de ansætter udenlandsk arbejdskraft uden succes, mens samme andel er hhv. 7 og 9 pct. for dem, der ansætter seniorer og medarbejdere med nedsat arbejdsevne.

1: Danmarks Statistik (2021). https://www.statistikbanken.dk/20316, 2: Ældre Sagen (2021). https://www.aeldresagen.dk/presse/viden-om-aeldre/analyser-og-undersoegelser/2022-rapport-sene-skift
[3]Aalborg Universitet (2020). https://vbn.aau.dk/da/publications/ans%C3%A6ttelse-af-seniorer-hvilke-typer-virksomheder-rekrutterer-seni

Strategi 3: Udvidelse af rekrutteringsgrundlag

Forskellige niveauer af succes inden for forskellige brancher

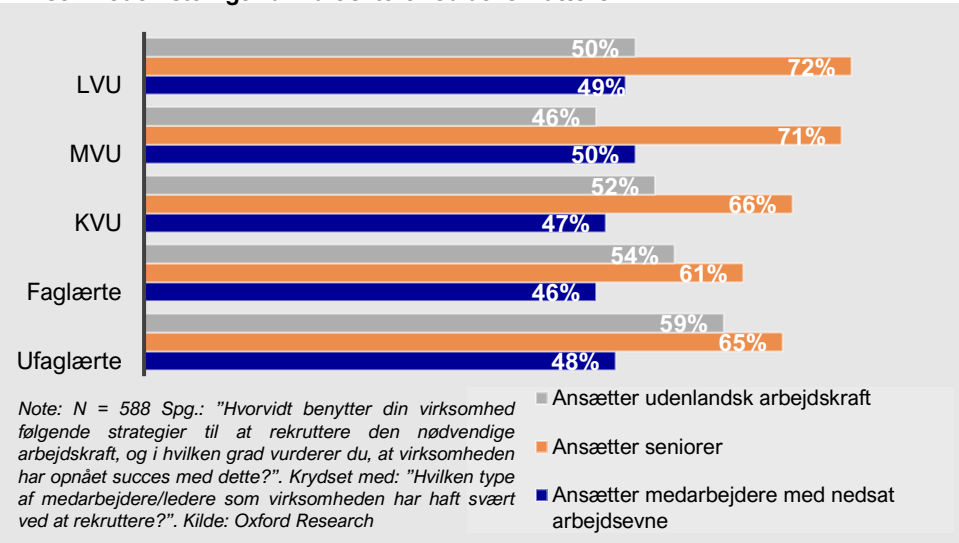
Når man ser på tværs af brancher, har man særligt inden for landbrug, skovbrug og fiskeri succes med at ansætte udenlandsk arbejdskraft. Hele 78 pct. af de adspurgte virksomheder inden for nævnte branche melder tilbage, at de har stor eller nogen succes med dette. Samtidig er finansiering og forsikring den branche, hvor den mindste andel oplever succes med tiltaget. Her oplever kun 12 pct. stor eller nogen succes. Når det kommer til at ansætte seniorer, oplever man særligt succes inden for ejendomshandel og udlejning. Her oplever 88 pct. af de adspurgte virksomheder inden for denne branche stor eller nogen succes. Bygge og anlæg er samtidig den branche, hvor den laveste andel oplever stor eller nogen succes med at ansætte seniorer, med en andel på 32 pct. Det kan skyldes de mange fysisk hårde arbejdsgange, som kan være en udfordring for fysisk nedslidte seniorer. Blandt de virksomheder, der oplever succes med at ansætte medarbejdere med nedsat arbejdsevne, findes den største andel også inden for branchen ejendomshandel og udlejning. Her oplever 63 pct. af de adspurgte virksomheder stor eller nogen succes. Information og kommunikation er den branche, hvor færrest er succesfulde. Andelen er her nede på 30 pct.

Seniorer ansættes særligt, når er mangel på medarbejdere med lange videregående uddannelser, mens udenlandsk arbejdskraft anvendes ved mangel på ufaglærte medarbejdere

Figur 21 nederst til højre viser ligesom forrige figur andelen af virksomheder, der med enten stor eller nogen succes, har udvidet deres rekrutteringsgrundlag til at inkludere hhv. udenlandsk arbejdskraft, seniorer og medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Data er dog her sammenholdt med spørgsmålet om uddannelseslængden på de medarbejdere, virksomheden særligt har haft svært ved at rekruttere. Når det kommer til at ansætte seniorer viser figur 21 en tendens til, at jo længere uddannet arbejdskraft virksomheden har haft svært ved at rekruttere, desto mere gør man brug af og har haft succes med at ansætte seniorer. Mens 72 pct. af de virksomheder, der har haft svært ved at rekruttere medarbejdere med en lang videregående uddannelse har haft succes med at ansætte seniorer, er samme andel 65 pct. for de virksomheder, der har haft svært ved at ansætte faglærte. En omvendt tendens gør sig umiddelbart gældende, når det kommer til at ansætte udenlandsk arbejdskraft.

Her viser figur 21, at jo kortere uddannet arbejdskraft man har haft svært ved at rekruttere – og dermed mangler, desto mere gør man brug af og har haft succes med at ansætte udenlandsk arbejdskraft. Mens 59 pct. af de virksomheder, der har haft svært ved at ansætte ufaglærte medarbejdere, har haft succes med at udvide sit rekrutteringsgrundlag til at inkludere udenlandsk arbejdskraft, er samme andel 46 pct. for de virksomheder, der har haft svært ved at rekruttere medarbejdere med en mellemlang videregående uddannelse. En interessant tendens i undersøgelsen er dog, at udviklingen vender, når virksomheden har haft vanskeligt med at ansætte arbejdskraft med en lang videregående uddannelse. Her er der således igen en stigende andel (50 pct.) der med succes har ansat udenlandsk arbejdskraft. Der er dog tale om forholdsvis små forskelle, hvorfor man ikke kan konkludere noget endegyldigt ud fra data. Med hensyn til udvidelsen af virksomhedernes rekrutteringsgrundlag til at inkludere medarbejdere med nedsat arbejdsevne viser analysen umiddelbart ikke de store udsving mht., hvilken type arbejdskraft virksomheden har haft svært ved at rekruttere. Her ligger andelen af virksomheder der har benyttet sig af tiltaget med succes på lige omkring 50 pct. Dermed indikerer analysen, at inklusionen af medarbejdere med nedsat arbejdsevne går på tværs af virksomhedstyper og uddannelsesniveauer.

Fig. 21 - Andelen af virksomheder der med enten stor eller nogen succes udvider sit rekrutteringsgrundlag fordelt efter uddannelseslængden på de medarbejdere virksomheden særligt har haft svært ved at rekruttere



Note: N = 588 Spg.: "Hvorvidt benytter din virksomhed følgende strategier til at rekruttere den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vurderer du, at virksomheden har opnået succes med dette?". Krydset med: "Hvilken type af medarbejdere/ledere som virksomheden har haft svært ved at rekruttere?". Kilde: Oxford Research

Strategi 3: Udvidelse af rekrutteringsgrundlag

Udvidelsen af rekrutteringsgrundlaget er særligt succesfuldt i større virksomheder

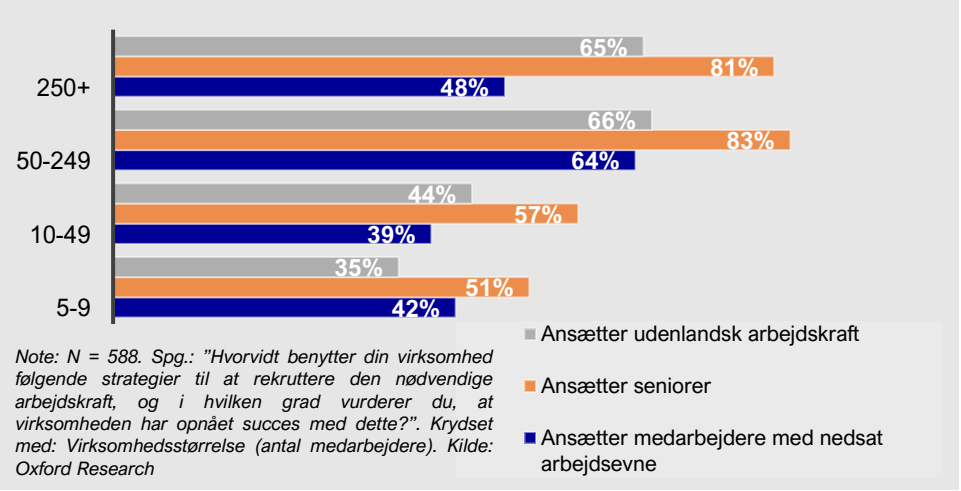
Analysen viser, at særligt de større SMV'er og virksomheder med over 250 ansatte gør brug af og har succes med at udvide deres rekrutteringsgrundlag. Figur 22 øverst til højre illustrerer andelen af virksomheder, der med enten stor eller nogen succes udvider deres rekrutteringsgrundlag til at inkludere udenlandsk arbejdskraft, seniorer og medarbejdere med nedsat arbejdsevne fordelt efter antal medarbejdere i virksomheden. Af figuren fremgår et tydeligt mønster, hvor der blandt de små virksomheder er en mindre andel, der oplever succes, mens andelen vokser stødt for de større virksomheder. Blandt gruppen af de store SMV'er (50-249 ansatte) oplever den største andel virksomheder nogen eller stor succes med at udvide deres rekrutteringsgrundlag. Det gælder udvidelsen til alle tre typer medarbejdergrupper, der er blevet spurgt ind til i spørgeskemaet. Forklaringen kan være, at de større SMV'er i større udstrækning har formaliseret deres praksisser mht. rekruttering og fastholdelse, og at de har HR-enhed til at understøtte dette. Som det fremgår af figuren, oplever de store SMV'er generelt også større succes med strategien sammenlignet med de store virksomheder over 250 medarbejdere. Det gælder særligt mht. at ansætte medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Her oplever 48 pct. af virksomhederne over 250 medarbejdere stor eller nogen succes, mens andelen blandt de store SMV'er er på hele 64 pct.

Analysen af interviewmaterialet har dog vist, at strategien også sagtens kan være succesfuld i mindre virksomheder. Et eksempel er en nordjysk IT-konsulentvirksomhed med seks fuldtidsansatte. Virksomheden har haft udfordringer med at rekruttere medarbejdere med IT-kompetencer inden for landets grænser, men har med succes udvidet sit rekrutteringsgrundlag til også at rekruttere udenlandske studerende, der er i Danmark som led i deres uddannelse. Som virksomhedslederen udtaler, har dette udvidet virksomhedens rekrutteringsgrundlag gevaldigt:

"Ved UCN er vi virkelig kendt for at tage de studerende der tager engelsk, de er åbenbart svære at afsætte i andre virksomheder. Men det betyder bare, at der er så meget mere talentmasse, som vi bare kan tappe ind i. Det er jo helt vildt"
(Virksomhedsleder, IT-konsulentvirksomhed)

Vores analyse viser dermed et potentiale i, at de mindre virksomheder i højere grad også benytter sig af strategien med at udvide sit rekrutteringsgrundlag.

Fig. 22 - Andel af virksomheder der med enten stor eller nogen succes udvider sit rekrutteringsgrundlag fordelt efter antal medarbejdere:



Note: N = 588. Spg.: "Hvorvidt benytter din virksomhed følgende strategier til at rekruttere den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vurderer du, at virksomheden har opnået succes med dette?". Krydset med: Virksomhedsstørrelse (antal medarbejdere). Kilde: Oxford Research

Udvidelse kræver integration af de nye medarbejdere

Analysen viser samtidig, at selvom strategien er forholdsvis nem at implementere, kan den kræve et ekstra stykke arbejde, når de nye medarbejdere skal integreres fagligt og særligt socialt på arbejdspladsen for at blive en del af kulturen. Dette kan muligvis være en hæmsko for særligt de små virksomheder, der kan have sværere ved at løfte opgaven relativt til de større virksomheder med en etableret HR-funktion. Dette kan dermed være en mulig forklaring på, hvorfor færre af de mindre virksomheder anvender strategien med succes jf. figuren ovenfor.

Som en interviewperson udtaler det, kan de sproglige og kulturelle barrierer forbundet med at rekruttere udenlandsk arbejdskraft eksempelvis være vanskelige at overkomme:

"Vi har erfaring med at rekruttere internationale arbejdere. Østeuropæere er gode medarbejdere, fordi de rigtig gerne vil det, men der er en sprogbarriere. Generelt flygtninge som kommer længere væk fra (Syrien) og det, har ikke lykkedes. De har faktisk haft en rigtig fin uddannelse med sig, men kulturen er meget forskellig og det har besværliggjort det. Det er som om at de har deres egen dagsorden"
(Virksomhedsleder, bygge og anlæg)

Strategi 3: Udvidelse af rekrutteringsgrundlag

Analysen viser dog samtidig, at man som virksomhed sagtens kan overkomme disse barrierer. For udenlandsk arbejdskraft kan intensive sprogkurser eksempelvis være en del af løsningen. Som en interviewperson fortæller:

"Det meste foregår på engelsk. Men vi har også haft 19 medarbejdere i danskkursus. Det kørte vi en god lang periode (…), så der er styr på tingene. Der er heller ikke en hård tone mellem dem. Folk behandler bare hinanden ordentligt". (Virksomhedsleder, bygge og anlæg)

For de virksomheder, der rekrutterer medarbejdere med nedsat arbejdsevne, kan en løsning være, at man tilrettelægger en arbejdsopgave, så den passer til den enkelte medarbejder og personens eventuelle funktionsnedsættelse. En virksomhedsleder, der har haft succes med at ansætte psykisk sårbare medarbejdere, pointerer:

"Så vi har gjort det, at vi gør jobs simplere, hvor man kun får en proces at stå for. Det er simpelt, og det gør at de kan varetage jobbet. De bliver inkluderet til fester og frokoster. Det gør noget godt for os og for dem. Det er et feel good-projekt. Særligt dem med Aspergers fungerer rigtig godt. De kan godt lide enkelte jobs, og det er struktureret og de arbejder stabilt." (CEO, industri, råstofindvinding og forsyning)

Selvom integrationen af de nye medarbejdere indledningsvis kan være forbundet med nogle barrierer, er oplevelsen i størstedelen af de besøgte casevirksomheder, at strategien giver mange gange igen, når først de indledende skridt er taget.

Som en anden virksomhedsleder pointerer, handler strategien i høj grad om, at virksomhederne tør bryde med normalen. At man handler agilt, følger med tiden og aktivt anvender de mange supplementer, der findes til virksomhedens umiddelbare rekrutteringsgrundlag:

"Kulturen er så vigtigt, og det er vigtigt at have stor fokus på vores medarbejdere uden at være rigide. Det handler ikke kun om planen, men om menneskerne. Jeg tænker det bliver meget, hvis man ikke præcis passer ind i et job, så fravælger dem. Det handler om at kigge på fremtiden og hvilke opgaver der skal løses frem for at kigge meget firkantet på jobtitlen. (…) Man skal passe på med de kasser fordi folk sorterer sig selv fra ved at have for specifikke kompetencer og for mange af dem. Man skal ikke være bange for at tage folk fra kanten eller forskellige aldersgrupper. Vi har en på 63 som skulle på tjenestepension i det offentlige men han arbejder nu 5 dage hos os hvor han gør det virkelig godt. Man skal have det mindset at ting ændrer sig hele tiden og det skal man være opmærksom på." (Virksomhedsleder, bygge og anlæg)

Vurdering og opsummering

Analysen viser, at danske SMV'er har succes med at udvide deres rekrutteringsgrundlag, så de også rekrutterer fra kanten af arbejdsmarkedet, udenlandsk arbejdskraft (både internationale specialister og herboende udlændinge/flygtninge/indvandrere) og seniorer. En forholdsvis stor andel af de undersøgte virksomheder oplever succes med at udvide rekrutteringsgrundlaget, og samtidig er andelen af virksomheder uden succes med strategien forholdsvis lav.

Analysen viser derudover, at særligt de virksomheder, der har haft vanskeligt ved at rekruttere medarbejdere med en lang videregående uddannelse, har haft succes med at udvide rekrutteringsgrundlaget til at inkludere seniorer. Samtidig har de virksomheder, der har haft svært ved at rekruttere ufaglærte og faglærte medarbejdere, særligt haft succes med at inkludere udenlandsk arbejdskraft i deres rekrutteringsgrundlag. Derudover har særligt de store SMV'er succes med at udvide rekrutteringsgrundlaget til alle tre medarbejdergrupper, mens det samme gør sig gældende for en mindre andel af de små SMV'er. Dette kan skyldes, at strategien kræver en ekstra indsats, når de nye medarbejdere skal integreres på arbejdspladsen. For integrationen af udenlandsk arbejdskraft kan særligt sprog og kultur være en barrierer, der skal overkommes, hvor det for ansættelsen af medarbejdere med nedsat arbejdsevne handler om at tilrettelægge arbejdsgange, så de passer til det enkelte individ.

Dette kan være relativt omkostningstungt for de mindre virksomheder, sammenlignet med de store SMV'er med en mere udbygget HR-funktion, som kan sikre udnyttelsen af potentialerne ved at udvide virksomhedens rekrutteringsgrundlag. Casebesøg har dog vist, at udvidelsen også kan fungere i de helt små virksomheder, hvorved analysen indikerer et uforløst potentiale for danske SMV'er i forhold til denne strategi.

Relaterede policy-forslag:

- Understøt seniorer i midt-karriere jobskifte,
- Tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft
- Øg folkeskoleelevernes bevidsthed om og interesse for erhvervsuddannelserne

Inspirerende casebeskrivelser:

- Give Steel, BM Silo, NGI, Arkil, Partneren

Strategi 4: Opkvalificering, efteruddannelse og kompetenceudvikling

Analysen viser, at opkvalificering og efter- og videreuddannelse er en af de mest udbredte og succesfulde strategier til både at tiltrække, rekruttere og fastholde medarbejdere. Virksomhederne anvender her særligt private udbydere af efteruddannelsestilbud samt sidemandsoplæring. Analysen viser, at strategien kan være ressourcetung at starte op, men den har et stort potentiale, når strategien først er igangsat.

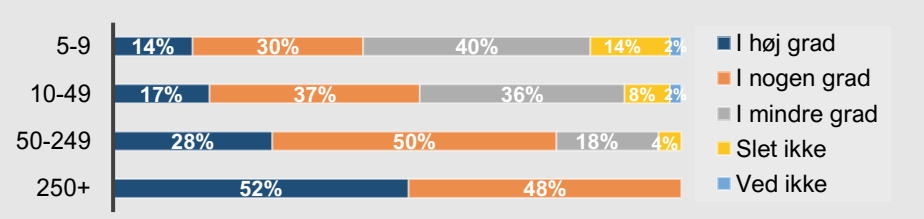
Opkvalificering og efteruddannelse spiller både en helt central rolle ift. tiltrækning og rekruttering af nye medarbejdere og ledere, samt den løbende fastholdelse af nuværende ansatte. Samtidig viser analysen, at den løbende opkvalificering ofte er nødvendig, hvis virksomhederne skal dække kompetencebehovet i dag og i fremtiden, hvilket underbygges af modellen på side 6. På kort sigt bidrager strategien til at dække kompetencebehovet gennem fastholdelse af eksisterende medarbejdere, men strategien bidrager også til rekruttering og fastholdelse i et langsigtet perspektiv. Dette skyldes særligt, at eksisterende og potentielle fremtidige medarbejdere oplever virksomheden som et sted, hvor de løbende kan udvikle sig, og derfor ikke nødvendigvis behøver søge andetsteds hen. Virksomhederne i Danmark benytter mange forskellige både offentlige og private udbydere af kurser og uddannelser, de anvender sidemandsoplæring, tilrettelægger egne uddannelsesforløb samt samarbejder med andre aktører for at sikre medarbejdernes løbende kompetenceudvikling. Analysen viser også, at mens virksomhederne ofte vil anvende mere end én bestemt medarbejderudviklingsstrategi, afhænger typen af efter- og videreuddannelsesbehovet og valget af udbyder af de specifikke kompetencebehov, som virksomheden står overfor.

Større virksomheder anvender i højere grad videre- og efteruddannelse end SMV'er

I tråd med en række tidligere undersøgelser på området viser analysen, at de større SMV'er i højere grad gør brug af efter- og videreuddannelse sammenlignet med de mindre. Dette hænger ofte sammen med virksomhedernes ressourcer, herunder hvorvidt virksomheden har en HR-funktion, som gør det muligt at indsamle viden og erfaringer om brugen af efteruddannelse systematisk, og at arbejde mere struktureret med den løbende opkvalificering. Figur 23 til højre viser virksomhedernes anvendelse af efter- og videreuddannelse fordelt på virksomhedsstørrelse.

Som figuren viser, svarer 100 pct. af de største virksomheder (over 250 ansatte), at de i meget høj eller høj grad arbejder med videre- og efteruddannelse, mens dette gælder for hhv. 78 pct. af SMV'erne med mellem 50-240 ansatte og 54 pct. af SMV'erne med 10-49 ansatte.

Fig. 23 - Andel af virksomheder, der benytter videre- og efteruddannelse fordelt på virksomhedsstørrelse



Note: N = 580. Spg.: "I hvilken grad benytter virksomheden sig af efter- og videreuddannelse?". Kilde: Oxford Research

Opkvalificering kan løse udfordringer med kompetenceforsyning på tværs af brancher og faggrupper

På trods af at de største virksomheder i højere grad anvender efter- og videreuddannelse, ser både store og små virksomheder opkvalificering og efteruddannelse som en løsning på udfordringer med kompetenceforsyning. Figur 24 nedenfor viser i tråd hermed, at hele 59 pct. af virksomhederne i spørgeskemaundersøgelsen er meget enige eller enige i, at de gennem brug af efter- og videreuddannelse kan få løst udfordringerne med kompetenceforsyningen. Hertil er det kun 6 pct. af virksomhederne som svarer, at de er uenige eller meget uenige i udsagnet. Langt de fleste virksomheder ser således opkvalificering som en central strategi til at sikre kvalificeret arbejdskraft, hvilke gælder for både store og små virksomheder på tværs af brancher og faggrupper.

Fig. 24 - Opkvalificering som løsning til udfordringer med kompetenceforsyning

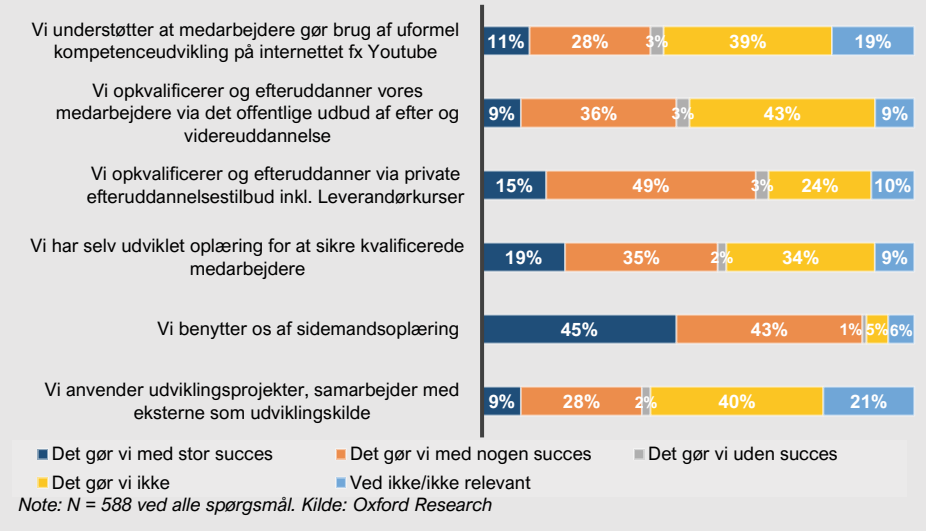
Note: N = 588. Spg.: "Igennem efter- og videreuddannelse kan vi som virksomhed få løst udfordringen med kompetenceforsyningen." Kilde: Oxford Research

Strategi 4: Opkvalificering, efteruddannelse og kompetenceudvikling

Virksomhedens kompetencebehov er afgørende for valget af medarbejderudviklingsstrategi

Virksomhederne oplever generelt stor succes med at anvende forskellige medarbejderudviklingsstrategier, herunder både at benytte det offentlige udbud, private leverandører, samt anvende sidemandsoplæring og tilrettelægge egne uddannelsesforløb. Således fremgår det af figur 25 at hele 45 pct. af virksomhederne svarer, at de opkvalificerer medarbejdere via det offentlige system med stor eller nogen succes, mens hele 64 pct. har stor eller nogen succes med anvendelsen af private efteruddannelsestilbud. 54 pct. af virksomhederne har stor eller nogen succes med at udvikle egne uddannelsesforløb, mens hele 88 pct. af virksomhederne har succes med sidemandsoplæring. Hertil har færre virksomheder gode erfaringer med at anvende uformel kompetenceudvikling (39 pct.) samt udviklingsprojekter og samarbejder med eksterne aktører (37 pct.). Som det ses i figuren nedenfor, er det dog kun meget få virksomheder, som ikke oplever at have succes med de forskellige medarbejderudviklingsstrategier, når de først er anvendt i virksomheden (mellem 1-3 pct.).

Fig. 25 - Virksomheders brug og succes med medarbejderudviklingsstrategier



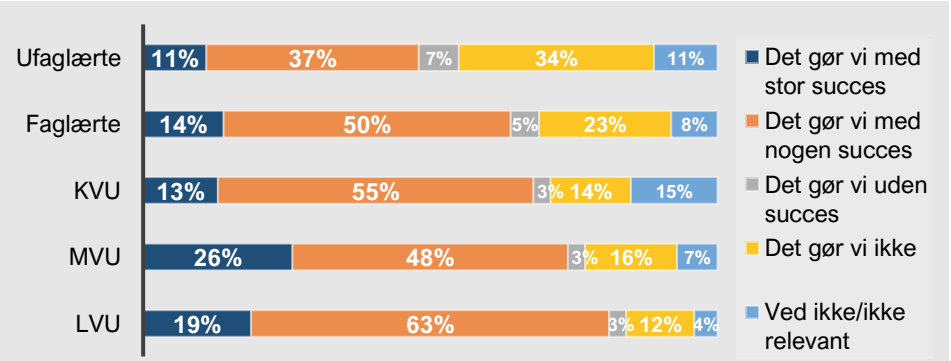
Note: N = 588 ved alle spørgsmål. Kilde: Oxford Research

Som tidligere nævnt, har 45 pct. af virksomhederne stor eller nogen succes med at anvende det offentlige udbud af efter- og videreuddannelse på tværs af virksomhedsstørrelse og branche.

I tråd hermed viser analysen også, at virksomhederne anvender offentlige udbudte kurser og uddannelser til at dække en række forskellige kompetencebehov. Således anvender virksomheder med behov for basale færdigheder indenfor eksempelvis dansk, engelsk og IT i høj grad de offentlige tilbud, hvilke ligeledes gør sig gældende for virksomheder som primært har behov for faglært arbejdskraft og kompetencer (AMU-kurser) og medarbejdere med kortere- og mellemlange uddannelser (akademi- og diplomuddannelser).

Samtidig anvender virksomheder med behov for højtuddannet og specialiseret arbejdskraft i højere grad private leverandører af efter- og videreuddannelse. Som det fremgår af figur 26 nedenfor, har hele 82 pct. af de virksomheder, som primært oplever udfordringer med at rekruttere højtuddannet arbejdskraft, stor eller nogen succes med at anvende private leverandører. Dette gør sig samtidig gældende for 68 pct. af de virksomheder, som har udfordringer med rekruttering af personer med en kort videregående uddannelse og 64 pct. af virksomhederne, som har behov for faglært arbejdskraft. Dette kan skyldes, at de private leverandører har mulighed for at udbyde mere specialiserede kurser og ofte hurtigere kan udvikle nye kurser i takt med ændringer i virksomhedernes behov. Samtidig indikerer analysen, at de større virksomheder med flere ressourcer i højere grad anvender private udbydere, og at de i højere grad tilrettelægger egne uddannelsesforløb i sammenligning med de små virksomheder.

Fig. 26 - Virksomheders brug og succes med medarbejderudviklingsstrategier



Note: N = 495. Spg.: "Vi opkvalificerer og efteruddanner via private efteruddannelsestilbud inkl. Leverandørkurser". Krydset med: "Hvilken type af medarbejdere/ledere som virksomheden har haft svært ved at rekruttere?". Kilde: Oxford Research

Strategi 4: Opkvalificering, efteruddannelse og kompetenceudvikling

OXFORD RESEARCH

Opkvalificering anvendes både til rekruttering og fastholdelse

Opkvalificering er både en succesfuld strategi i forbindelse med tiltrækning og rekruttering af nye medarbejdere og ledere, samt i forhold til den løbende fastholdelse af nuværende ansatte. Analysen viser først og fremmest, at den store mangel på kvalificeret arbejdskraft har betydet, at en række virksomheder har måttet rekruttere bredere ved ansættelsen af nye, kvalificerede medarbejdere og ledere. En stor del af virksomhederne fortæller, at de i den situation vægter personlige kompetencer og i flere tilfælde almene kompetencer højere fremfor de mere fagspecifikke kompetencer og arbejdsmarkedserfaring. Virksomhederne går således efter at finde nogle medarbejdere, som passer ind i virksomheden og som er motiverede for at lærer nyt og gennem løbende videre- og efteruddannelse at tilegne sig de nødvendige kompetencer. Analysen indikerer derfor også, at der forekommer vertikal og horisontalt substitution i arbejdsmarkedet, som er betinget af, hvor svært det er for en virksomhed at rekruttere den ønskede arbejdskraft. Dette beskrives nærmere under strategi 5. Et eksempel er en lille gartnervirksomhed, som har bygget et brand og en forretningsstrategi op omkring høj faglighed og kvalitet i arbejdet. Dette stiller samtidig en række krav til virksomhedens medarbejdere, som alle bør være uddannet og løbende bliver opkvalificeret i tråd med den nyeste viden på området. Da det ikke er muligt at rekruttere de mest erfarne medarbejdere, har ledelsen i virksomheden valgt at ansætte efter personlige kompetencer og motivation og selv tilrettelægge den løbende opkvalificering. På samme måde fortæller HR-chefen for en større virksomhed, at de i dag har succes med 95 pct. af deres rekrutteringer, hvilke primært skyldes, at de har udvidet deres rekrutteringsgrundlag og lagt en strategi for videre- og efteruddannelse af nye medarbejdere.

"Det er svært at finde en stjernemedarbejder. Der er selvfølgelig nogle derude, men de har som regel en god stilling, som de ikke vil forlade. Så vi skal finde nogle medarbejdere, som vi kan videreuddanne. At vi har nogle, som er gode til græs og gode til roser mv., så vi kommer hele vejen rundt. Man behøver ikke de tekniske færdigheder som sådan. Det skal man nok lære ret hurtigt. Det er mere den personlige indstilling, som har betydning." (Virksomhedsleder, bygge og anlæg).

"Inden for de sidste 2 år er vi lykkedes med 95 pct. af vores rekrutteringer, og det skyldes bl.a., at vi er gået lidt på kompromis med erfaring, da det er svært at finde nogen med faglig baggrund, så i stedet for har vi fundet ufaglærte og lært dem op." (Virksomhedsleder, bygge og anlæg).

Denne tendens ses på tværs af brancher og faggrupper. En bredere rekrutteringsstrategi vil dog være vanskeligere at forfølge i virksomheder med efterspørgsel efter højt specialiserede kompetencer sammenlignet med virksomheder, der efterspørger mere genelle kompetencer. Analysen viser her, at 50 pct. af de virksomheder, der primært har behov for at rekruttere personer med lange videregående uddannelser vægter personlighed højere end kvalifikationer i rekrutteringsprocessen. For de virksomheder, der primært har behov for at rekruttere ufaglært arbejdskraft, vægter 71 pct. af virksomhederne personlige kompetencer højst. Dermed ikke sagt, at personlighed og personlige kompetencer ikke er vigtige, når der rekrutteret højtuddannet arbejdskraft, her vægtes kvalifikationer og specialiserede kompetencer imidlertid også meget.

Internationalt er der f.eks. i Irland og Singapore eksempler på, at en skræddersyet efteruddannelsesindsats baseret på micro-credentials, der kan være et redskab til, at virksomheder kan øge deres rekrutteringsgrundlag. Det ses bl.a. i forhold til specialiserede hybrid jobprofiler, hvor micro-credentials giver kortvarig efteruddannelse, som muliggør ansættelse i mere specialiserede jobs. Derfor er opkvalificering stadig en succesfuld strategi til at udvikle og rekruttere medarbejdere med specialistkompetencer. Eksempelvis nævner en virksomhed, hvor tekniske specialistkompetencer udgør størstedelen af arbejdsstyrken, hvordan efteruddannelse bidrager til fastholdelse af medarbejdere:

"Vi har både mentorordning, og folk vil meget gerne være mentor. Vi kører nogle interne uddannelsesforløb, hvor medarbejderne både får kombination af salgstaler, projektledelse og der er cirka 10 forskellige uddannelsesforløb, som de kan vælge imellem. Det er helt sikkert noget som gør, at de har lyst til at blive her, så de udvikler sig." (Mellemleder, handel og transport).

Efteruddannelse er således også en måde at fastholde specialistkompetencer på internt i virksomheden. Analysen viser her, at virksomheder, som rekrutterer tekniske kompetencer har et særligt behov for at sætte fokus på medarbejderudviklingen for denne gruppe med henblik på fastholdelse. Opkvalificering af denne medarbejdertype vedrører ofte lederudvikling og projektledelse, fremfor konkrete fagfaglige kompetencer. Muligheden for løbende at deltage i videre- og efteruddannelse er samtidig en strategi til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Analysen viser, at muligheden for at efteruddanne sig, f.eks. tage en lederuddannelse eller lignende, har stor betydning for en række medarbejdere på tværs af sektorer og brancher. Analysen viser her, at flere virksomheder er begyndt at arbejde med individuelle uddannelsesplaner, hvor den løbende opkvalificering over de næste 2-5 år er tilrettelagt. Dette kan virke både tiltrækkende og fastholdende på de ansatte.

Strategi 4: Opkvalificering, efteruddannelse og kompetenceudvikling

Denne tilgang til efteruddannelse, som virker tiltrækkende eksemplificeres i nedenstående citater:

"Jeg startede for 6 år siden i kvalitetsafdelingen. Jeg er uddannet klejnsmed, og er blevet videreuddannet i svejsning. Så arbejdede jeg med kvalitetstjek af svejsning, og blev så leder af produktionsafdelingen. Carl C. er rigtig gode til at fastholde de unge gennem mulighed for videreudvikling og videreuddannelse. Det var det, der tiltalte mig helt vildt meget." (Medarbejder, industri, råstofindvinding og forsyning)

" (…) Så vi snakker om, om jeg kan komme tilbage og være tjener, eller vi simpelthen skal omskole mig til at være receptionist eller et eller andet. De vil finde en plads til mig et eller andet sted. Og det er jo fantastisk, at man er et sted, som gør så meget for at holde på sine medarbejdere, og oveni købet vil jeg få uddannelsen til det." (Medarbejder, handel og transport)

De to citater illustrerer, hvordan muligheden for opkvalificering og karriereudvikling kan virke tiltrækkende for medarbejderne. Samtidig kan efter- og videreuddannelse være den eneste mulighed, hvis en medarbejder er nødsaget til at skifte stilling og skal tænkes ind i en ny rolle.

Afslutningsvist peger flere virksomheder på, at de løbende er nødt til at opkvalificere medarbejdere, hvis de ønsker at følge markedet og kundernes behov og efterspørgsel. Som tidligere nævnt, viste spørgeskemaundersøgelsen i tråd hermed, at størstedelen af de adspurgte virksomheder svarer, at videre- og efteruddannelse særligt vil være relevant ift. grønne kompetencer og grøn omstilling i løbet af de næste 2-3 år (40 pct. vælger denne mulighed). Hertil svarer 29 pct., at det vil være væsentligt at opkvalificere indenfor digitalisering, teknisk indsigt og datahåndtering. Dette indikerer, at behovet for løbende at finde målrettede kurser og efteruddannelsesmuligheder vil være stigende i de kommende år, da medarbejdere på tværs af brancher og sektorer, vil få behov for at følge med udviklingen inden for både grøn omstilling og digitalisering.

Herudover svarer mellem 20-30 pct. af virksomhederne på tværs af brancher, at kompetencer såsom personaleledelse og projektledelse og styring vil være relevant at udbygge indenfor de næste 2-3 år. Der er dog stor forskel på, hvilke øvrige kompetencer, der vægtes højt. Mens produktion og produktionsoptimering vægtes højt inden for landbrug, industri, bygge og anlæg, samt handel og transport, vægtes forretningsudvikling inden for information og kommunikation og inden for finansiering.

Vurdering og opsummering

Analysen viser, at anvendelsen af opkvalificering og efter- og videreuddannelse er en af de mest anvendte strategier til at tiltrække, rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Således peger størstedelen af virksomhederne på, at opkvalificering er en vej til at løse udfordringerne med kompetenceforsyning. Samtidig viser undersøgelsen, at det fortsat er de største virksomheder, som i mest udpræget grad arbejder succesfuldt med medarbejderudvikling. Analysen viser omvendt også, at SMV'erne oplever at have stor succes med at anvende opkvalificering og efteruddannelse. Det kan ofte være omkostningstungt at iværksætte en strategi omkring øget opkvalificering og kompetenceudvikling. Omvendt har strategien et stort potentiale, når først virksomheden har prioriteret og forankret tilgangen i organisationen.

Undersøgelsen viser herudover, at anvendelsen af private udbydere og leverandører er den mest udbredte og succesfulde medarbejderudviklingsstrategi udover sidemandsoplæring, hvor anvendelsen af efteruddannelse gennem offentlige tilbud er mindre anvendt og succesfuldt. Dette giver en indikation af, at der hos flere virksomheder er et behov, som ikke kan dækkes af det offentlige udbud af videre- og efteruddannelse, men som i stedet varetages af private leverandører eller gennem egne interne løsninger særligt ift. opbygningen af mere specialiserede kompetencer.

Relaterede policy-forslag:

- Kvalificering af efterspørgsel på kompetencer
- Adgang til kritiske specialistkompetencer gennem intern efteruddannelse i virksomhedsnetværk
- Kompetencenetværk styrker virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft.

Inspirerende casebeskrivelser:

- Træ & Busk, Arkil, Carl C, Partneren, Ommen, Meldgaard, Himmerland, VOLA, BM Silo.

Strategi 5: Arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline

Analysen viser, at de succesfulde virksomheder anvender arbejdskraftsubstitution som et aktivt redskab til at styrke kompetenceforsyningen. Både vertikal og horisontal substitution er en forholdsvist udbredt strategi, når man ser på den repræsentative spørgeskemaundersøgelse. Der forekommer dog flere barrierer for substitution, men der er også mange løsninger. Det handler bl.a. om at nedbryde kompetencebehov i konkrete opgaver, at være bevidst om bias til fordel for bestemte profiler og at arbejde målrettet med en talent-pipeline.

En anden udbredt strategi for virksomhederne i analysen, som anvendes til at imødekomme behov for kvalificeret arbejdskraft, er arbejdskraftsubstitution. Arbejdskraftsubstitution bliver i nogle sammenhænge beskrevet som en overset mulighed for SMV'er, da tilgangen indeholder mange muligheder for at få opbygget en solid kompetencebase i virksomheden. Og samtidig er der visse barrierer for, at substitutionen kan lykkes. Substitution handler om, at man rekrutterer og ansætter en anden medarbejderprofil til de pågældende opgaver, end det oprindeligt var planlagt, eller en profil som ikke på samme måde professionsmæssigt matcher opgaverne helt oplagt. På den måde afviger den nye medarbejder fra nogle grundopfattelser i virksomheden, i forhold til de opgaver der skal løses. Det kan være, at medarbejderprofilen har en anderledes uddannelsesbaggrund, et højere eller lavere uddannelsesniveau, har færre eller andre evner til at udføre de opgaver, der ligger i jobbet, eller nogle anderledes kompetencer ift. jobbets fagspecifikke indhold[1]. Udgangspunktet vil typisk være, at virksomheden i rekrutteringssituationen i større omfang fokuserer på opgaver, der skal løses fremfor et fokus på at rekruttere medarbejdere med specifikke kompetencer. Derudover vil strategien f.eks. blive suppleret med opkvalificering og efteruddannelse og til tider også med ændringer i arbejdsorganiseringen.

I sammenhæng med substitution arbejder nogle virksomheder også med at rekruttere udenlandske talenter, specialister eller arbejder med at opbygge en talent-pipeline, f.eks. blandt yngre eller nyuddannede kandidater. Denne indsatstype beskrives her i sammenhæng med horisontal substitution, selvom talent opbygning og rekruttering af udenlandske talenter ikke nødvendigvis er en strategi i relation til substitution.

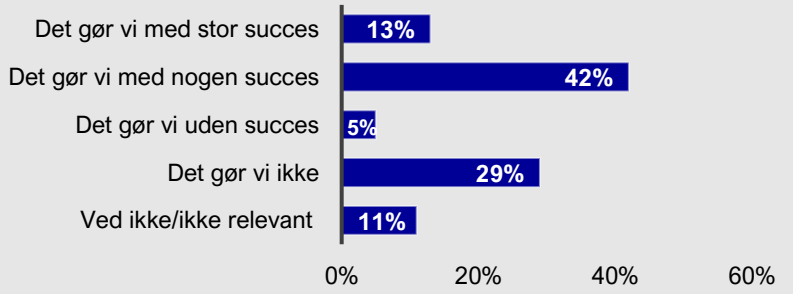
Virksomheder anvender primært vertikal men også horisontal substitution

I spørgeskemaet er virksomhederne blevet spurgt ind til deres succes med at ansætte personer under det uddannelses- eller kompetenceniveau, virksomheden reelt har behov for, for herefter at opkvalificere den ansatte. Denne type substitution kaldes vertikal substitution, da man ansætter en person med et typisk lavere uddannelses- eller kompetenceniveau til at løse opgaver, som i udgangspunktet matcher medarbejdere på et typisk højere uddannelses- eller kompetenceniveau. Som det ses i figur 27, anvendes denne strategi med nogen eller stor succes blandt mere end halvdelen af de adspurgte virksomheder. Knap en tredjedel af virksomhederne anvender imidlertid ikke strategien. En virksomhedsleder udtaler:

"Der kiggede jeg på de personlige værdier, og de kulturbærende værdier. Man bliver tit ansat på baggrund af de faglige kvalifikationer, og så går det nok med de personlige. Så jeg prøvede at vende bøtten lidt om og sige, okay, nu ansætter jeg på baggrund af det personlige, så længe de kan et minimum af de arbejdsopgaver, der skulle løses. Alt det andet kan man bygge på over tid." (Virksomhedsleder, industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed)

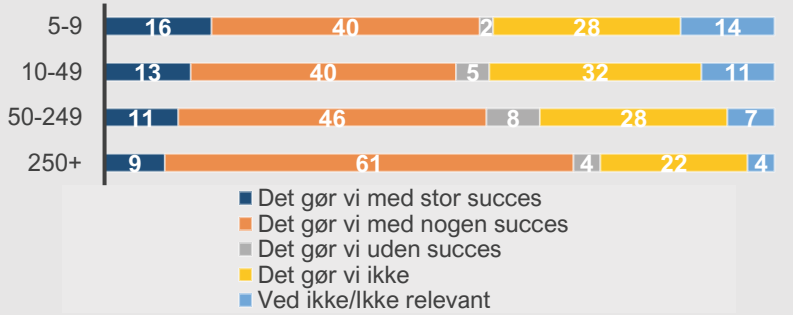
Når man ser på anvendelsen af vertikal substitution i forhold til virksomhedens størrelse, så ses der en klar tendens til, at de store SMV'er og virksomheder i højere grad end mindre SMV'er har succes med at anvende strategien som illustreret i figur 28. Alligevel ses der dog også en tendens til, at der faktisk er en større andel af de helt små SMV'er, som har stor succes med strategien.

Fig. 27 - Virksomheders succes med vertikal substitution



Note: N = 588. Spg.: "Vi ansætter folk under det under det uddannelsesniveau/kompetencer, vi reelt har behov for, og sørger for at de får den nødvendige opkvalificering." Krydset med virksomhedsstørrelse. Kilde: Oxford Research

Fig. 28 - Virksomheders succes med vertikal substitution. Fordelt på antal ansatte.



Note: N = 588. Spg.: "Vi ansætter folk under det under det uddannelsesniveau/kompetencer, vi reelt har behov for, og sørger for at de får den nødvendige opkvalificering". Krydset med virksomhedsstørrelse. Kilde: Oxford Research

1: Pluss (2020). https://pluss.dk/indsigter/substitution-i-smver/
2: Klindt og Jespersen (2021). *Barrierer og muligheder for arbejdskraftsubstitution i små og mellemstore virksomheder,* Samfundsøkonomen

Strategi 5: Arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline

OXFORD RESEARCH

Som virksomhedslederen omtalte på forrige side, handler vertikal substitution bl.a. om at ansætte personer med afsæt i deres personlige kompetencer frem for i de fagfaglige kvalifikationer eller kompetencer. Således accepterer man, at medarbejderen måske mangler nogle fagspecifikke kompetencer, men da opfattelsen er, at disse kompetencer kan tilegnes eller opbygges, så rekrutteres vedkommende alligevel med afsæt i et godt match mellem virksomhedens værdier og medarbejderens generelle og personlige kompetencer. Det fordrer dog, at virksomheden har et godt overblik over, hvilke opgaver der skal løses, både hvis ansættelsen kræver organisatoriske ændringer, men også for at sikre en målrettet opkvalificering af den nye medarbejder, når der er behov for dette.

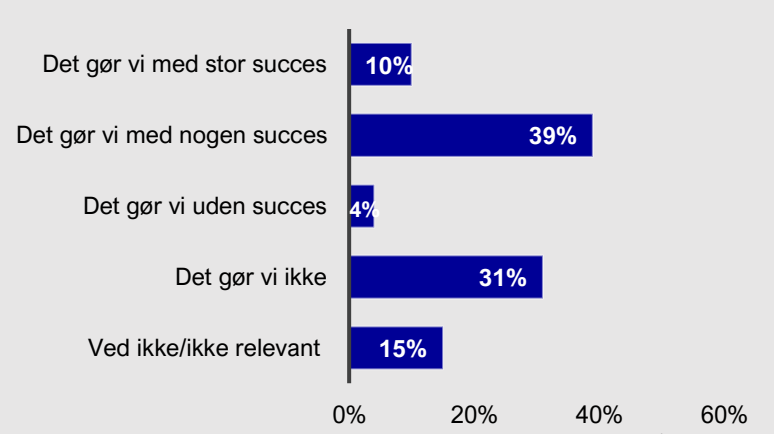
Udover den vertikale substitution, hvor man ansætter medarbejdere med et andet uddannelses- eller kompetenceniveau end oprindeligt ønsket, så findes også en anden form for substitution kaldet horisontal substitution[1]. Horisontal substitution forekommer, som det beskrives af Klindt og Jespersen, *"der hvor substituenten er på samme uddannelsesniveau men har en anden uddannelsesretning end den medarbejder, der umiddelbart efterspørges. Det kan eksempelvis være, at virksomheden mangler en mekaniker men i stedet ansætter en elektriker".* I spørgeskemaet har vi adspurgt virksomhederne, om de ansætter personer med andre fagligheder som så efterfølgende oplæres/videreuddannes, så de kan varetage nye typer af opgaver. I figur 29 ses det, at strategien er forholdsvist udbredt, og at knap halvdelen af virksomhederne anvender strategien med stor eller nogen succes. Det er en anelse mindre, end den oplevede succes med den vertikale substitution. Hvis man ser på strategien i forhold til virksomhedernes størrelse i figur 30, så ses det, at strategien er særligt udbredt blandt de større SMV'er og virksomheder, hvilket også gjorde sig gældende for den vertikale substitution. Også her er strategien dog lidt mindre udbredt, end tilfældet er med den vertikale substitution, da en lidt større andel virksomheder slet ikke bruger strategien.

Vi har set flere eksempler på horisontal substitution blandt casevirksomhederne. Det gælder substitution mellem medarbejdere med forskellige kortere uddannelser, men også enkelte eksempler på substitution, hvor en ønsket medarbejder med en kort eller mellemlang videregående uddannelse er erstattet af en akademiker med en anderledes profil, hvormed der har været tale om kombineret horisontal og vertikal substitution. Virksomhederne forklarer;

"Vi har jo måtte åbne øjnene for at se, om vi kunne finde nogle andre løsninger. Og rigtig mange af de opgaver, vi har, der har vi ind til nu kun ansat tjenere. Det er opgaver, som lige så vel kan løses af andre. Så vi har både set på ufaglærte i forhold til, hvis det ikke kræver den store faglighed. Men vi har også søgt serviceøkonomer. De har måske nogle andre ting med i bagagen, som kan bidrage positivt til vores organisation. (…). Jeg har selv læst til serviceøkonom, og der kan vi egentlig se et rigtig godt spænd." (Virksomhedsleder, handel og transport)

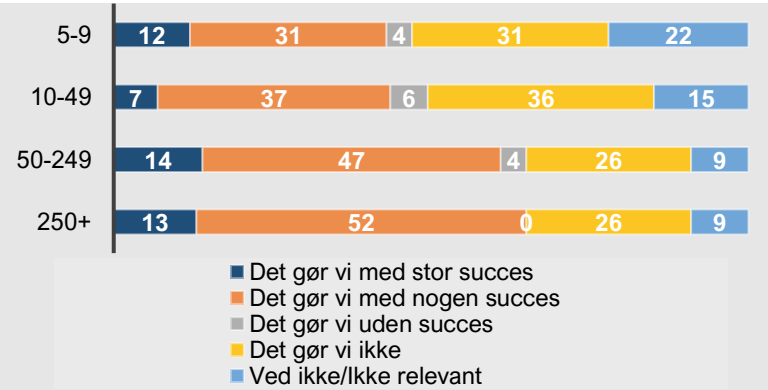
"Så jeg meldte mig til 'Camp Future', og der fik jeg stillet en akademiker til rådighed, hvor jeg kunne stille vedkommende en opgave, hvortil der så kunne laves nogle analyser. Og det var startskuddet, for dét kunne noget, jeg ikke selv ville kunne. Bare fordi man har en virksomhed, skal man ikke tro man kan alting. Men man skal ansætte nogen, der er dygtigere end en selv. (…). Jeg har valgt at gå ind for miljørigtig grafisk produktion, og (…) (red. ansat akademiker) kommer ind med sin baggrund. Det passer måske ikke helt til det hun laver, men hun ved rigtig meget om miljø, så hun passer faktisk ind alligevel med sin profil. Nu er hun i gang med at tilegne sig kompetencer indenfor markedsføring." (Virksomhedsleder, industri, råstofindvending og forsyningsvirksomhed)

Fig. 29 - Virksomheders succes med horisontal substitution



Note: N = 588. Spg.: "Vi videreuddanner personer med andre fagligheder, så de kan varetage opgaver inden for et nyt område". Kilde: Oxford Research

Fig. 30 – Virksomheders succes med horisontal substitution. Fordelt på antal ansatte.



Note: N = 588. Spg.: "Vi videreuddanner personer med andre fagligheder, så de kan varetage opgaver inden for et nyt område". Krydset med virksomhedsstørrelse. Kilde: Oxford Research

1: Klindt og Jespersen (2021). *Barrierer og muligheder for arbejdskraftsubstitution i små og mellemstore virksomheder,* Samfundsøkonomen

Strategi 5: Arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline

OXFORD RESEARCH

I figur 31 ses på anvendelsen af horisontal substitution fordelt på brancher. Særligt brancherne industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed, erhvervsservice, finansiering og forsikring samt landbrug, skovbrug og fiskeri har god eller nogen succes med at ansætte og videreuddanne personer med andre fagligheder. Bygge- og anlægsbranchen er den branche, som i mindst grad oplever succes med strategien, hvorved der i denne branche kan være et særskilt potentiale for strategien.

Barrierer for substitution

I flere af de kvalitative casestudier ses det imidlertid, at substitution ikke nødvendigvis altid er løsningen på at skaffe kvalificeret arbejdskraft. Analysen viser også en række barrierer ved at substituere mellem typer af arbejdskraft. En virksomhedsleder beskriver f.eks. udfordringen ved at ansætte højtuddannede medarbejdere i jobs målrettet personer med korte eller mellemlange uddannelser. Her oplevedes en forventning fra jobcenteret/a-kassens side i forhold til, at den vertikale substitution her ville forekomme let og lige til. Virksomhedslederen udtaler:

> *"De har lige kørt et kursus i Ejendom Danmark, hvor akademikere har fået et 6 ugers kursus. Så siger de (red. en a-kasse for akademikere), at så er de klar til at komme ud i ejendomsadministrationsbranchen, og så skal de bare lige finpudses. Det er nogle historikere eller nogle, der er eksperter i antropologi (…). Men så er fortællingen, at så skal de jo bare lige hurtigt opdateres, for så kommer de jo med en "stor faglig rygsæk". Men jeg kan garantere for, at det tager lige så lang tid eller længere tid at omskole dem (…). Det er nogle andre ting, de skal lære. Men de er altså ikke færdigbagte før alle andre." (Virksomhedsleder, ejendomshandel og udlejning)*

Samtidig viser analysen, at det kan være svært at substituere specialiserede kompetencer, som kræver særlige erfaringer, kvalifikationer og kompetencer. Det kan f.eks. være i forhold til anvendelsen af teknologier, software, maskiner eller i forhold til en specialiseret viden inden for f.eks. naturfaglige områder såsom kemi, farmakologi etc.

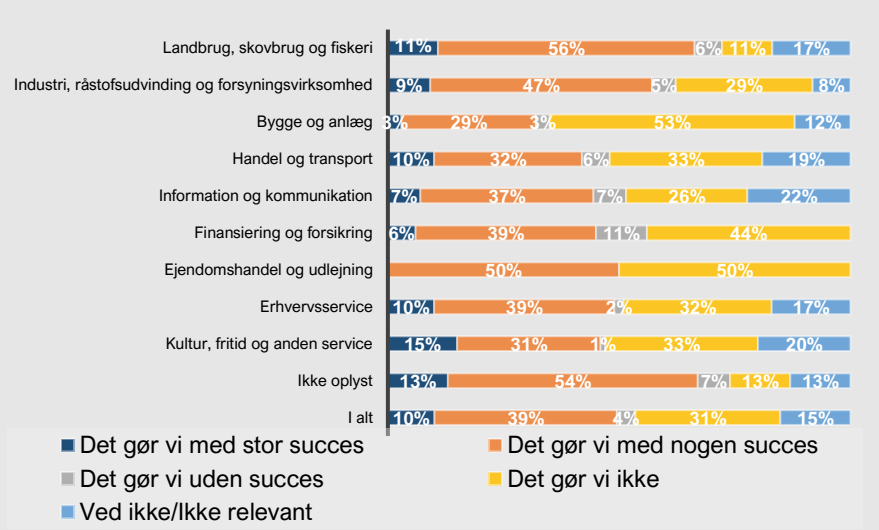
En virksomhedsleder beskriver her en vis bredde i den horisontale substitution, som alligevel er begrænset til en snæver forskellighed i de ønskede profiler fsva. uddannelsesbaggrund:

> *"Om de er ingeniøruddannede eller fødevareuddannede er ikke så vigtigt, men det vigtige er, at de personligt passer ind. Man kan lære at anvende det specifikke måleudstyr, men attituden er sværere." (Direktør, handel og Transport).*

En anden virksomhedsleder beskriver de oplevede barrierer ved substitution således:

> *"I min afdeling er det så specialiserede kompetencer, der er behov for, at det ikke er noget man lige kan tillære sig, det er viden, man har fået gennem mange års uddannelse og derefter på arbejdsmarkedet. Vi har prøvet med en anden type af ingeniører, men det var ikke et fit. Der var for meget, der skulle tillæres." (Direktør, industri, råstofindvinding og forsyning)*

Fig. 31 - Virksomheders succes med horisontal substitution



Note: N = 588. Spg.: "Vi videreuddanner personer med andre fagligheder, så de kan varetage opgaver inden for et nyt område". Krydset med brancher. Kilde: Oxford Research

I den sammenhæng viser en tidligere undersøgelse, at automatisering af nogle typer af arbejdsopgaver kan være en vej til at understøtte en styrket mulighed for at substituere den arbejdskraft, man mangler med f.eks. en mere uerfaren arbejdskraft eller med medarbejdere, med en lavere eller anden uddannelse, da opfattelsen er, at teknologierne kan løse nogle af de teknisk svære opgaver, hvilket medfører et andet kompetencebehov[1].

I praksis kan dette imidlertid være meget svært at implementere, da automatisering og optimering gennem f.eks. højteknologiske løsninger måske frigiver tid og kompetencer ét sted, men så kræver andre og nye kompetencer et andet sted. Andre analyser viser imidlertid også, at automatisering på grund af en øget produktivitet har tendens til at styrke virksomhedens position i markedet, og som sådan derfor ikke nødvendigvis er en strategi til at reducere behovet for arbejdskraft, men kan føre til forskydninger i, hvilken type af arbejdskraft der efterspørges[2]. Omvendt kan automatisering også medføre et reelt reduceret arbejdskraftbehov, som mindsker rekrutteringsudfordringerne.

Når både horisontal og vertikal substitution ifølge analysen er mest udbredt i store SMV'er, så indikerer dette, at det kræver en vis strategisk kapacitet og volumen, samt en struktureret HR-funktion, for at man kan arbejde med potentialerne for substitution.

1: Oxford Research (2022). *FREMKOM4. Fremtidens kompetencebehov*
2: Nunes (2021). Harvard Business Review, *Automation Doesn't Just Create or Destroy Jobs — It Transforms Them*

Strategi 5: Arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline

Dette udsagn bakkes også op af Klindt og Jespersen, som påpeger, at små SMV'er ofte agerer mere kortsigtet og med fokus på en akut mangel på medarbejdere, hvor strategisk arbejde med substitution kan være begrænset.

En anden barriere for substitution er tilbøjeligheden til at ansætte medarbejdere med samme uddannelse eller en lignende baggrund, som den leder, der ansætter den pågældende. Denne bias beskrives også både i dagblade og forskning under betegnelser som "lighedsbias" og "Rip-Rap-Rup-effekten"[1,2]. Tendensen vedrører, at ledere ansætter kandidater, der ligner dem selv, både hvad angår køn, etnicitet, uddannelse, baggrund og intellekt. Disse typer af bias handler bl.a. om tryghed, men kan også være en stor barriere for, at man i en virksomhed får maksimalt udbytte af den talentmasse, som gør sig gældende på området.

I citatet nederst på side 31 beskriver en leder også, hvordan vedkommende har set potentialet i at ansætte serviceøkonomer til tjenerjobs, bl.a. fordi hun/han selv har en baggrund som serviceøkonom. Udfordringen ved lighedsbias er, at man som leder eller ansættelsesudvalg bliver blind for mulige interessante kandidater, som måske ikke passer helt perfekt ned i den ønskede profil fsva. uddannelse, baggrund, erfaringsniveau mv. Flere af de interviewede taler netop om personlige kompetencer og at kunne genkende virksomhedens værdier, som vigtige kriterier for ansættelse. Omvendt viser interviewene også, at nogle virksomheder oplever barrierer, og har svært ved at se potentialerne ved profiler, som ligger et stykke væk fra den ønskede.

Talentopbygning og internationale specialister

Substitution mellem uddannelsesniveauer eller kompetencefelter handler i høj grad om at kunne se potentialet ved, at ansætte en anderledes profil, end man oprindeligt havde forestillet sig, og at man fokuserer mindre på kvalifikationer og mere på opgaver i virksomheden. Dette handler i særligt grad også om, at virksomheden nedbryder stillinger i opgavetyper og konkrete kompetencekrav, da dette i højere grad muliggør funktionel fleksibilitet og tilpasning. Et værktøj i arbejdet med substitution kan være arbejdet med talent-pipeline og talentopbygning, ligesom ansættelse af internationale specialister kan være en vej at gå. I afsnittet vedrørende Aktørsamarbejde om rekruttering, kom vi bl.a. ind på fordelene ved at samarbejde med uddannelsesinstitutioner samt opbygning af en talent-pipeline gennem brugen af praktikanter og studentermedhjælpere. Denne strategi kan understøtte arbejdet med at styrke arbejdskraftsubstitutionen, da det kan være en vej til at opbygge de ønskede kompetencer inhouse hos en nyuddannet medarbejder, som måske har en anderledes profil eller baggrund. Talentprogrammer samt kandidat- eller traineeprogrammer kan også være en vej til at styrke den horisontale substitution. Hvis programmerne skal understøtte substitution, skal rekrutteringen naturligvis ikke alene have fokus på specialiserede kompetencer, men skal også sætte fokus på stærke personlige kompetencer, generalist kompetencer, høj kapacitet, lærenemhed mv., som kan være egenskaber hos f.eks. nyuddannede.

Rekruttering af internationale specialister kan også være et element i den horisontale substitution. Den tilgang giver både en udvidelse af virksomhedens rekrutterings-grundlag, men kan også være en konkurrencedygtig vej til innovation og udvikling.

Nogle internationale specialister vil indgå i virksomhedernes rekrutteringsgrundlag lige så vel som danske specialister. For andre virksomheder vil der være tale om horisontal substitution, hvor ansættelsen kræver et arbejde med medarbejderens kompetencer og anvendelse i en dansk kontekst. At arbejde med en talent-pipeline kan dog også være et redskab i den vertikale substitution. Her kan virksomheder f.eks. arbejde målrettet med opbygningen af kompetencer for dygtige faglærte eller personer med kortere uddannelser, hvilket kan blive fødekæde for mere specialiserede stillingstyper eller opgaver. Denne systematiske tilgang til talentopbygning og vertikal substitution har vi dog ikke observeret i særlig udpræget grad.

Vurdering og opsummering

Analysen viser, at flere virksomheder har nogen eller stor succes med både vertikal og horisontal substitution. Det gælder bl.a. de større SMV'er, men også de mindre SMV'er anvender strategien. Her er den vertikale substitution dog mere udbredt end den horisontale. Analysen indikerer også, at nogle virksomheder anvender elementer af substitution, men at mange virksomheder også oplever barrierer ved substitution. Det gælder bl.a. barrierer for at kunne erstatte specialister med mindre specialiserede ansatte. Vores vurdering er her, at flere af virksomhederne faktisk anvender substitution, men at de gør det forholdsvist ubevidst og ikke som en italesat strategi. Det er vores vurdering, at der er et uforløst potentiale både ved horisontal og vertikal substitution for mange SMV'er. Her kan det være en tilgang at nedbryde funktioner i konkrete opgaver, at drøfte og være bevidst om indlejrede lighedsbias til fordel for bestemte profiler samt at sætte fokus på teknologiske løsninger og automatisering som et redskab til styrket horisontal substitution. Derudover kan arbejdet med talent-pipeline samt rekruttering af internationale specialister være en langsigtet fødekæde til håndtering af de mere specialiserede opgaver.

Relaterede policy-forslag:

- Korte efteruddannelsesforløb til højtuddannede dimittender styrker overgangen til arbejdsmarkedet, Tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft, Adgang til kritiske specialistkompetencer gennem efteruddannelse i virksomhedsnetværk

Inspirerende casebeskrivelser:

- Skov, Himmerland, Rulestore, Ecograf

1: Lederweb, (2021). https://www.lederweb.dk/artikler/derfor-foeles-det-rigtigt-at-ansaette-den-forkerte-og-saadan-undgaar-du-at-det-sker-for-dig
2: DI Business (2022). *Novozymes' topchef aflyser krisesnak*

Strategi 6: Styrket virksomhedskultur og arbejdsmiljø

OXFORD RESEARCH

Analysen viser, at en solid virksomhedskultur og et godt arbejdsmiljø kan understøtte rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. Strategien begynder allerede i rekrutteringsprocessen, hvor virksomheder har fokus på at ansætte medarbejdere og ledere, som bidrager til virksomhedens kultur. Samtidig gør en række virksomheder brug af automatisering af arbejdsgange for både at understøtte det fysiske og psykiske arbejdsmiljø.

En ofte anvendt strategi til at understøtte fastholdelse og rekruttering af medarbejdere, er arbejdet med at styrke kultur og arbejdsmiljø i den enkelte virksomhed. Ved kultur forstår vi her det, der binder mennesker, processer, systemer og strukturer sammen i virksomheden. Kulturen vil være forholdsvis stabil, men kan ændres af både udefrakommende faktorer såsom ændringer i det marked virksomheden agerer på. Kulturen kan også ændres af interne faktorer såsom adfærd, værdier og beslutninger hos ledelse og medarbejdere, den interne kommunikation i virksomheden, interne mål for succes, vækst i virksomheden etc.[1] En understøttende og stærk kultur og et godt arbejdsmiljø vil i den sammenhæng understøtte trivsel og motivation og vil således styrke virksomhedens evne til fastholdelse. Samtidig kan styrket kultur og arbejdsmiljø understøtte rekrutteringen af nye medarbejdere, hvis den aktivt anvendes som en del af en brandingstrategi, som beskrevet i strategi 1 om employer branding. Strategien kan komme til udtryk på mange forskellige måder grundet virksomhedskulturens mange facetter som begreb. I dette afsnit vil vi bl.a. komme ind på, hvordan virksomheder allerede i rekrutteringsprocessen aktivt efterspørger de medarbejdere, der matcher virksomhedens kultur, hvordan de nye generationer på arbejdsmarkedet efterspørger en anderledes kultur end de ældre generationer, hvordan medarbejderinddragelse i forandringsprocesser kan understøtte kultur og arbejdsmiljø, samt hvordan automatisering af arbejdsopgaver og processer kan sikre bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø. En stor del af de succesfulde virksomheder gør aktivt brug af netop denne strategi. Samtidig viser analysen dog også, at overarbejde fortsat er en af de mest anvendte veje til at sikre den nødvendige arbejdskraft blandt de virksomheder, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen. Overarbejde kan på lang sigt føre til sygdom og mistrivsel og dermed være direkte modvirkende mod en sund og understøttende virksomhedskultur, som fremmer trivsel og godt arbejdsmiljø. Vi ser derfor et stort potentiale i, at denne strategi bredes ud til endnu flere virksomheder.

Fokus på det kulturelle match mellem kandidat og virksomhed allerede i rekrutteringen

Som beskrevet udgør adfærd og værdier hos virksomhedens medarbejdere en central del af virksomhedens kultur.

1: Væksthus for Ledelse (2010). *Hvad er en organisationskultur?.* https://www.lederweb.dk/artikler/hvad-er-en-organisationskultur/

Overensstemmelse mellem medarbejdernes og virksomhedens værdier og virksomhedens værdier vil således understøtte sammenholdet og dermed styrke virksomhedens kultur mens uoverensstemmelser vil svække kulturen. Opgaven med at værne om virksomhedens kultur og sikre de rette match er ifølge flere casevirksomheder en af de mest centrale opgaver for ledelsen:

> *"Det er fællesskabet, der er det vigtigste for fastholdelse. Vi er et stort fællesskab, hvor alle har noget at sige. Jeg laver en-til-en samtaler med mine medarbejdere ofte, så vi hele tiden følger op på den enkelte medarbejdere. Det er hele kulturen i virksomheden." (Virksomhedsleder, erhvervsservice)*

For mange virksomheder er det således helt centralt, at medarbejderne besidder et sæt af værdier, der matcher virksomhedens. Analysen viser, at virksomhederne har stort fokus på det rette match allerede i rekrutteringsprocessen, og at dette faktisk kan veje tungere end kandidatens øvrige kvalifikationer. Som det italesættes af en medarbejder, kan det skabe konflikter, hvis der ikke er et kulturelt match:

> *"Det er vigtigt, at folk køber ind i den kultur, vi har. At det er et godt sted at være, og der er ikke nogen, der er vigtigere end andre. Vi har alle sammen vores ansvar og vigtige opgaver. Vi har før haft folk, hvor det ikke var det rigtige. Så kommer der konflikter og uenigheder." (Medarbejder, trykkerivirksomhed)*

Som figur 32 viser, melder 53 pct. af de adspurgte virksomheder tilbage, at de med enten stor eller nogen succes rekrutterer på basis af kandidaternes personlighed og potentiale mens kvalifikationer har mindre betydning.

Fig. 32 - Virksomheder der rekrutterer på basis af personlighed og potentiale fremfor kvalifikationer

Note: N = 645. Spg.: "Hvorvidt benytter din virksomhed følgende strategier til at rekruttere den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vurderer du, at virksomheden har succes med dette? Vi rekrutterer på basis af personlighed og potentiale, og ser ikke så meget på kvalifikationer." Kilde: Oxford Research

For nogle virksomheder står matchet i værdier over andre kompetencer for den enkelte medarbejder. Mens dette potentielt styrker fastholdelsen af medarbejderne grundet en styrket fællesskabsfølelse, kan det dog også udgøre en barrierer for virksomhedens agilitet. Som beskrevet på side 33 beskriver "lighedsbias" og "Rip-Rap-Rup-effekten" den situation, hvor virksomhedsledere er tilbøjelige til at ansætte kandidater, der ligner dem selv.

Strategi 6: Styrket virksomhedskultur og arbejdsmiljø

OXFORD RESEARCH

Det kan blive en udfordring, hvis virksomheders fokus på matchet mellem virksomhedens og medarbejdernes personlige værdier bliver en stræben efter at ansætte medarbejdere, der passer ind i en homogen virksomhedskultur. Hvis fokus udelukkende er på at finde overensstemmelse, risikerer man at udelukke de potentielle kandidater, der kan udfordre status quo og potentielt skabe grobund for virksomhedens kulturelle og forretningsmæssige udvikling.

Vores analyse viser, at det kan være vanskeligt at bibeholde det gode match mellem virksomhed og medarbejder for virksomheder, som er i hastig vækst. Som en virksomhedsleder pointerer, har han ikke længere samme kontakt med den enkelte medarbejder, som der ellers har været tradition for i virksomheden:

"Sådan har det altid været i virksomheden – helt tilbage fra min far og farfars tid. Det er den kultur, som er i virksomheden. Jeg kan godt mærke, at det bliver sværere at holde fast i, da der er større udskiftning, og vi er blevet en større virksomhed. Det kræver en masse tid for os - både for ledelsen men også medarbejderne, at holde fast i kulturen. Det handler om, at vi skal have vores egen DNA." (Virksomhedsleder, transportvirksomhed)

Mens høj vækst potentielt kan svække virksomhedens fundament og kultur, vurderer vi dog, at det i mindre grad vil svække SMV'ernes evne til at fastholde medarbejdere. Grundet SMV'ernes begrænsede størrelse er mulighederne for at sikre sammenhængskraft større end for virksomheder med flere medarbejdere.

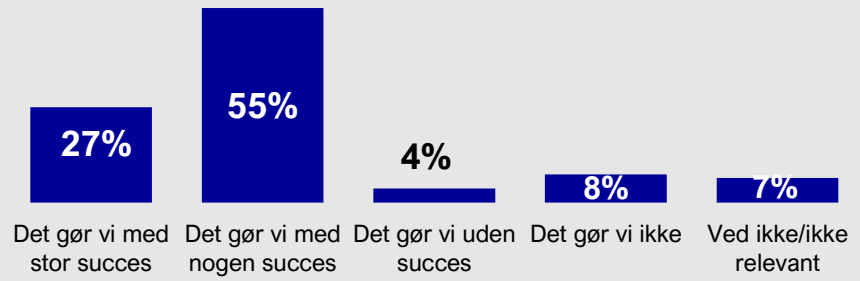
Nye generationer efterspørger kultur med mening og inddragelse

Som beskrevet vil kulturen i en virksomhed ikke være statisk, men langsomt forandre sig i takt med, at forskellige forhold ændrer sig. I relation hertil har en række ledere i analysens casebesøg pointeret, at man i disse år ser et skifte i den kultur de nye generationer på arbejdsmarkedet efterspørger. Som en interviewperson italesætter det, er der hos de nye generationer et langt større fokus på at blive inddraget og hørt, når vigtige beslutninger træffes i virksomheden:

"Der er sket et generationsskred. For de nye generationer er et arbejde ikke bare et arbejde. Det tilfører en identitet. De unge vil i højere grad have en bottom up-proces. Godt arbejdsmiljø sker i en samskabelse. Kulturen skabes sammen og ikke oppefra". (Virksomhedsleder, bygge og anlæg)

Analysen viser yderligere, at netop medarbejderinddragelse er et yderst succesfuldt tiltag for at sikre fastholdelse af medarbejdere. Som figur 33 illustrerer herunder, svarer hele 82 pct. af de adspurgte virksomheder, at de med stor eller nogen succes inkluderer medarbejdere i forandringsprocesser for at sikre fastholdelse. Samtidig oplever kun 4 pct. af de adspurgte virksomheder, at gøre dette helt uden succes.

Fig. 33 – Virksomheder, der inkluderer medarbejdere i forandringsprocesser i virksomheden



Note: N = 628. Spg.: "Benytter din virksomhed en eller flere af følgende strategier til at fastholde medarbejdere og ledere, og hvor succesfuldt er det? Vi inkluderer medarbejdere i forandringsprocesser i virksomheden." Kilde: Oxford Research

Udover inddragelse ønsker de unge også i højere grad det sociale fællesskab på arbejdspladsen. En anden virksomhed er meget afhængig af unge medarbejdere i sommermånederne, og har tidligere haft store udfordringer med at rekruttere og fastholde denne medarbejdergruppe, der efter corona har været travlt optaget af udlandsrejser mv. HR-chefen pointerer i den sammenhæng at et benhårdt fokus på at understøtte det sociale fællesskab uden om det faglige på arbejdspladsen, har været centralt for at nå ud til yngre medarbejdere:

"Vi har meget fokus på trivsel. Og så har vi dialogmøder hver 14. dag, hvor vi fortæller de unge om, hvad der sker med virksomheden, hvor de også kan komme med inputs, så de kan få følelsen af at blive hørt. Det har fungeret virkelig godt, at der er meget større involvering, hvor vi lytter helt fra bunden af, så vi kan se, hvilke problemer eller mangler de oplever i hverdagen. Vi er nemlig ikke så store, så det er vigtigt, at vi gør det. (…) Det er vigtigt med et godt fællesskab, hvor man indbyrdes bliver venner, og det er det vigtigste fastholdelseselement." (HR-chef, forlystelsespark)

I forlængelse heraf bør man dog samtidig have fokus på ikke at implementere kulturforandringer med det formål at nå ud til yngre medarbejdere i så stor hast, at man samtidig overser behovene for andre typer af fællesskaber eller ønsker om, at arbejdet blot er et arbejde, som kan være tilfældet blandt andre medarbejdergrupper. Virksomheden kan således med fordel sætte fokus på at understøtte en åben og inkluderende kultur, der er tiltalende for flere medarbejdergrupper, hvis man ønsker at rekruttere og fastholde bredt.

Strategi 6: Styrket virksomhedskultur og arbejdsmiljø

OXFORD RESEARCH

Automatiseringer understøtter arbejdsmiljø og trivsel

I spørgeskemaundersøgelsen er virksomhederne blevet spurgt ind til, hvorvidt de anvender automatisering af arbejdsopgaver for at frisætte medarbejderressourcer. I figur 34 er besvarelserne illustreret fordelt på virksomhedsstørrelse. Her fremgår det, at særligt de store SMV'er samt virksomheder over 250 medarbejdere gør brug af tiltaget. Samlet set gør 64 pct. af de store SMV'er (50-249 medarbejdere) brug af tiltaget med stor eller nogen succes mens samme andel er 52 pct. af virksomhederne over 250 medarbejdere. Til sammenlign gør kun 29 pct. af de helt små SMV'er (5-9 medarbejdere) brug af tiltaget. Resultatet er ikke overraskende, idet det må forventes, at særligt de store virksomheder vil have ressourcerne til at automatisere, mens behovet og mulighederne kan opleves som mindre i de små virksomheder, som i mindre udstrækning vil have standardiserede arbejdsgange.

I casebesøgene er virksomheder blevet spurgt ind til deres erfaringer med automatisering, hvis man f.eks. har haft svært ved at besætte en given stilling. Analysen viser her, at automatisering i særlig grad anvendes blandt virksomheder inden for særligt bygge- og anlægsbranchen, og at tiltaget anvendes som en understøttelse af det gode arbejdsmiljø. Konkret har man således prioriteret at automatisere de funktionsområder, der medfører det hårdeste fysiske slid for medarbejderne. Som en HR-chef beskriver det, giver det god mening for at sikrer fastholdelse og flere år på arbejdsmarkedet:

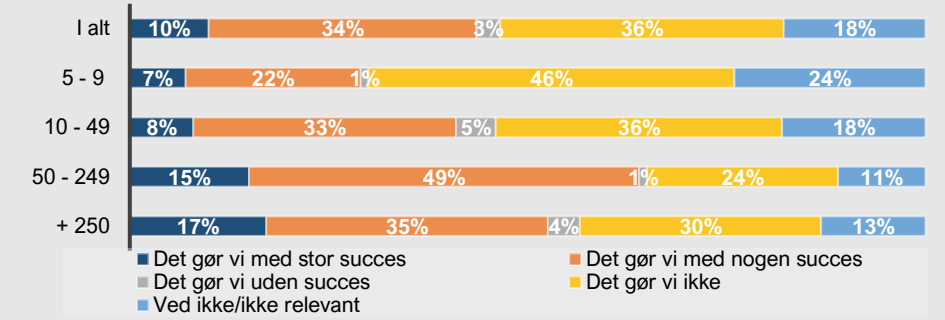
> *"Vi har automatiseret de hårdeste arbejdsgange for at holde dem længere på arbejdsmarkedet, så for at sikre at de ikke nedslides. De skal kunne være her fra 25 år til de skal på pension. Vi har robotter til at håndtere det, når man skal skære fliser og kantsten, når man skal løfte osv. Alt det der giver slid." (HR-chef, bygge og anlæg)*

Også virksomheder der ikke har fysisk hårde arbejdsgange, benytter tiltaget for at sikre trivsel og motivation på arbejdet. Som en anden HR-chef forklarer, har man haft en række meget gentagende administrative arbejdsgange som nu er automatiseret, så medarbejderne kan bruge tid på mere meningsfulde opgaver:

> *"Vi prøver også at automatisere nogle arbejdsopgaver ift. godkendelsen af de mange ansøgninger vi får ind, så de ikke skal sidde så meget med nogle gentagende og kedelige opgaver. Så de får mere tid til andre mere spændende opgaver. Så det optimerer vores arbejdsopgaver." (HR-chef, forlystelsespark)*

Analysen viser således, at tiltaget ikke udelukkende indføres ud fra et rationale om effektivisering og ressourcebesparelser, men også som et aktivt tiltag for at sikre det gode arbejdsmiljø og dermed også fastholdelse. Indirekte kan det dog også påvirke kompetenceforsyningen positivt, hvis færre skal forlade arbejdsmarkedet før tid pga. nedslidning.

Fig. 34 – Vi automatiserer en del af vores arbejdsopgaver for at frisætte medarbejderressourcer fordelt på virksomhedsstørrelse (antal medarbejdere)



Note: N = 588. Spg.: "Hvorvidt benytter din virksomhed følgende tiltag og strategier til at sikre den nødvendige arbejdskraft, og i hvilken grad vurderer du, at virksomheden har haft succes med dette? Vi automatiserer en del af vores arbejdsopgaver for at frisætte medarbejderressourcer". Krydset med virksomhedsstørrelse (antal medarbejdere). Kilde: Oxford Research

Vurdering og opsummering

Mange virksomheder der i dag er gode til at rekruttere, fastholde og opkvalificere deres medarbejdere, har stort fokus på at styrke kultur og arbejdsmiljø i virksomheden, hvilket særligt har til formål at understøtte fastholdelse og rekruttering. Analysen har vist, at dette foregår allerede i rekrutteringsprocessen, hvor man i virksomhederne har fokus på at ansætte medarbejdere, der bidrager og understøtter den konkrete virksomhedskultur. Dette fokus kan dog være vanskeligt at bibeholde i de hastigt voksende virksomheder, hvor medarbejdergruppen vokser så meget, at det kan være svært at sikre en homogen kultur og det tætte fællesskab. Analysen viser derudover, at de nye generationer på arbejdsmarkedet efterspørger en ny type af kultur på arbejdet, hvor de i højere grad end tidligere bliver en del af et socialt fællesskab og inddraget i vigtige beslutninger på arbejdspladsen. Virksomheder bør dog samtidig have fokus på, at kulturen også matcher behovene hos de ældre ansatte. Til sidst har analysen vist, at en række virksomheder gør brug af automatiseringer af arbejdsgange. Dette gøres ofte for at understøtte både det fysiske og psykiske arbejdsmiljø ved at automatisere repetitive arbejdsgange samt arbejdsgange forbundet med tunge og svære løft. Automatiseringen sker således ikke udelukkende som et ressourcebesparende tiltag.

Relaterede policy-forslag:

- Forebyg medarbejderfravær og styrk fastholdelsen

Inspirerende casebeskrivelser

- Q-interline, SBS Group, Skel.dk, Billigt Arbejdstøj, Universe Science Park, BASE Erhverv

Strategi 7: Tilpasning af job til det enkelte individ

Analysen viser, at strategien med at tilpasse jobs til det enkelte individ er særligt succesfuld og kan understøtte både kortsigtede og langsigtede arbejdskraftbehov. Strategien anvendes i dag af et bredt udsnit af landets SMV'er. Analysen viser også, at tilpasningen af jobs ofte sker inden for de tre overordnede kategorier: Fleksible arbejdsforhold, arbejdsopgaver og materielle rammevilkår.

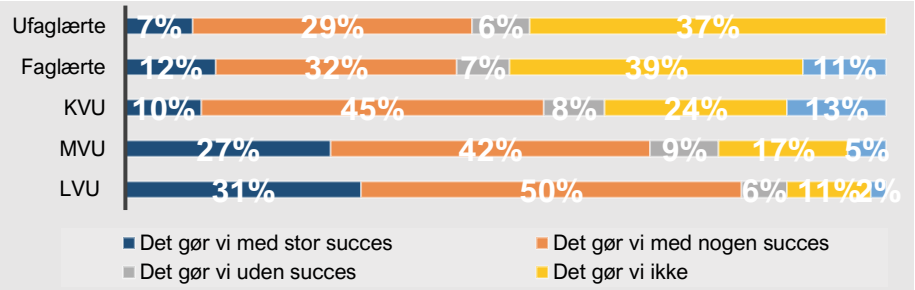
Tilpasning af job til det enkelte individ er en strategi der implicerer, at virksomheden tilpasser arbejdsforhold og rammer til den enkelte medarbejders behov og ønsker, i den udstrækning det kan lade sig gøre for virksomheden. I et arbejdsmarked karakteriseret ved lav ledighed og rift om kvalificerede medarbejdere og ledere, er denne strategi særlig vigtig til både at rekruttere ny, og fastholde eksisterende, arbejdskraft. Derfor har strategien overordnet set to formål; den sikrer fastholdelse af dygtige medarbejdere og bidrager til rekruttering af kvalificeret arbejdskraft, sidstnævnte særligt hvis det kombineres med employer branding. Strategien bryder med en tidligere dominerende idé om, at arbejdstager skal tilpasse sig jobbet og de dertilhørende rammer, men sætter derimod det enkelte individ i fokus. Dette ud fra et perspektiv om, at medarbejderne yder bedst, når de er motiverede. Og medarbejderne er forskellige individer, som motiveres af forskellige ting, hvilket der skal tages højde for. Strategien er særligt effektiv til at imødekomme manglen på arbejdskraft på en relativ kortsigtet bane, da analysen viser, at tilpassede forhold og rammevilkår er faktorer, der har stor betydning for valg af arbejdsplads. Denne strategi er derfor karakteriseret ved, at den selvstændigt skal drives af intern organisering og ressourcer i virksomheden. Dog kan strategien benyttes både ift. rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, der besidder generelle, men også mere specialiserede kompetencer, idet strategien tager højde for behovene hos det enkelte individ, uafhængigt af personens kvalifikationer. Internationalt er der endvidere siden COVID-19 kommet en stigende opmærksomhed på "the silent resignation" som fænomen[1]. I praksis betyder dette, at man ser en stigende tendens til, at medarbejdere siger nej til at arbejde ud over det krævede timeantal og forventer fleksibilitet for at sikre en bedre work-life-balance. Denne analyse identificerer særligt tre overordnede områder, som virksomhederne har succes med at tilpasse, og som har en betydning for at kunne rekruttere og fastholde kvalificerede medarbejdere. Disse omfatter: Fleksible arbejdsforhold, arbejdsopgaver og materielle rammevilkår.

Fleksible arbejdsforhold tiltrækker medarbejdere og udvider virksomhedens rekrutteringsradius

Hvis man ser på arbejdsmarkedet som helhed, er der adskillige indikatorer der peger på, at vi indretter vores arbejdsliv mere og mere fleksibelt.

I forlængelse heraf ses det også, at nye generationer på arbejdsmarkedet efterspørger fleksibilitet i langt højere grad end tidligere, og at dette er på vej til at blive et grundvilkår på arbejdsmarkedet[2]. Analysen understreger derfor også, at *fleksibilitet* er et nøgleord for at sikre fastholdelse af de ansatte og for tiltrækningen af nye kandidater. Fleksible arbejdsforhold skal i denne sammenhæng forstås som fleksibel arbejdstid, herunder muligheden for hjemmearbejde. Spørgeskemaundersøgelsen viser, at 54 pct. af de adspurgte virksomheder angiver at de har nogen eller stor succes med at rekruttere den nødvendige arbejdskraft, ved at tilbyde fleksible arbejdsforhold. Kun 5 pct. af virksomhederne oplever ingen succes med dette, og 28 pct. angiver at de ikke tilbyder disse arbejdsforhold. Hvis man kigger på størrelsen af SMV'erne, er der ikke noget der viser, at fleksible arbejdsforhold primært tilbydes i en bestemt virksomhedsstørrelse. Dog er det særligt de virksomheder der har haft svært ved at rekruttere medarbejdere med mellemlange og lange videregående uddannelser, der oplever succes med at rekruttere medarbejdere, ved at tilbyde fleksible arbejdsforhold jf. figur 35 herunder:

Fig. 35 - Tilbud af fleksible arbejdstider og mulighed for hjemmearbejde, afhængigt af hvilke uddannelsesgrupper virksomheden mangler



Note: N: 495 Spg.: Vi tilbyder fleksible arbejdstider og mulighed for hjemmearbejde. Krydset med: Hvilken type af medarbejdere/ledere som virksomheden har haft svært ved at rekruttere. Kilde: Oxford Research

Analysen viser også, at det særligt er indenfor de brancher, der oftest har ansat medarbejdere med længerevarende uddannelser, at der tilbydes fleksible arbejdsforhold og mulighed for hjemmearbejde. Denne tendens kan i høj grad også tilskrives arbejdsopgavernes karakter, hvor det for en faglært, som arbejder fysisk f.eks. på byggeplads ikke på samme måde vil være muligt at arbejde hjemmefra. Dette eksemplificeres i citatet på næste side af en leder i en konsulentvirksomhed indenfor IT.

1: Euronews 2022: https://www.euronews.com/next/2022/08/28/is-quiet-quitting-just-a-trend-these-workers-tried-it-and-never-looked-back
2: Væksthus for ledelse (2022). *Ledelse af unge*

Strategi 7: Tilpasning af job til det enkelte individ

"Men vores medarbejder der også fik tilbudt job mange forskellige steder udover os, han er her jo både fordi at vi arbejder med Eugen men der er også andre parametre vi kan slå de store på, ansvar, opgaver og privatliv. Fleksibilitet ift. privatlivet - fleksibilitet er et stort nøgleord." (CEO, erhvervsservice)

Som citatet understreger, oplever virksomhederne at medarbejderne lægger særlig vægt på den fleksibilitet, som kan give mere frihed i privatlivet. Fleksibiliteten øges, fordi medarbejderen kan tilpasse sin arbejdstid og arbejdsform på en måde, der tager hensyn til begivenheder udenfor arbejdslivet. Således fortæller flere medarbejdere også, at det skaber værdi eksempelvis at kunne tage sit barn med til svømning eller træne i løbet af dagen. Brancher hvor størstedelen af arbejdskraften er udgjort af ufaglærte og faglærte medarbejdere, såsom Landbrug, skovbrug og fiskeri samt Bygge og anlæg, angiver at hhv. 44 og 47 pct. slet ikke tilbyder fleksible arbejdsforhold. Dog fremgår det af casestudierne, at det også er muligt at benytte og implementere visse former for fleksibilitet i de brancher, hvor virksomheder er afhængige af at medarbejderne er til stede fysisk og indenfor specifikke tidsrum. Dette er eksemplificeret i følgende citat:

"Det vigtigste det er det her med at der fokuseres på den enkelte og hvad denne har behov for, hvor de er i deres liv. Nogle har store børn, nogle har små og nogle har ingen. For at folk er glade for arbejde, er det vigtigt at baglandet er i orden, så man ikke skal gå rundt og have ondt i maven over de ting. Som firma er vi bare gode til at fokusere på, at alle har det godt, jeg så en sætning om, at for at behandle folk ens, er man nødt til at behandle folk forskelligt. Alle har forskellige behov, så derfor er det super fedt selv at kunne vælge." (Sjakbajs, bygge og anlæg)

Fleksible arbejdsforhold kan også med fordel implementeres i virksomheder, hvor det ikke umiddelbart indtænkes som en oplagt mulighed. Analysen viser, at virksomheder i bygge- og anlægsbranchen, der har succes med at rekruttere faglærte, alle har fleksibilitet for øje. I praksis betyder dette, at medarbejderne selv står for at give besked til deres ledere om, hvornår bestemte vagter eller mødetider ikke passer dem godt, og så forsøger lederen at tilpasse arbejdsplanen. Et fælles kendetegn for disse virksomheder er, at der er blevet skabt et miljø, hvor en vis grad af fleksibilitet er normen, og der er en forståelse for, at alle har et privatliv, de gerne vil prioritere. Enkelte virksomheder pointerer også, at fleksibilitet ikke er normalt indenfor branchen, der traditionelt styres af specifikke mødetider og rammer for arbejdsdagen.

En analyse foretaget af Nordregio (2022) viser, at øget hjemmearbejde kan skabe et bedre match mellem arbejdstager og arbejdsgiver. Endvidere kan hjemmearbejde medføre øget fleksibilitet, herunder mindre transporttid, hvilket kan bidrage til at reducere stress[1]. Dog er gevinsterne ved hjemmearbejde ulige fordelt på tværs af brancher, da det i mange brancher ikke er hensigtsmæssigt eller muligt at øge omfanget af hjemmearbejde. En undersøgelse foretaget af Dansk Industri (2021) viser, at der indenfor bygge- og anlægsbranchen f.eks. kun er 13 pct. af medarbejderne, der har en funktion, hvor de kan arbejde hjemmefra. Her er gevinsterne ved øget hjemmearbejde markant mindre, end i eksempelvis informations- og kommunikationsbranchen, hvor 69 pct. af medarbejderne kan udføre deres job hjemme[2]. Når virksomheder tillader øget brug af hjemmearbejde, vil det i princippet udvide det geografiske område, de kan søge efter medarbejdere indenfor. Dette skyldes, at medarbejdere er mere tilbøjelige til at vælge et job, der ligger langt fra bopælen, når de kan arbejde hjemmefra et par dage om ugen[1]. Det viser analysen også, hvor der ses flere eksempler på virksomheder, der geografisk ligger et udfordret sted ift. at rekruttere arbejdskraft, men som alligevel lykkes gennem fleksible arbejdsforhold og hjemmearbejde. I flere af disse virksomheder, fortæller medarbejdere, at de sagtens kunne have fået et job tættere på deres bopæl, men at de gerne rejser længere væk for det 'rigtige' job, når det blot er et par dage om ugen det drejer sig om:

"Vi har en running desk som gør at det er muligt at arbejde hjemme. Der er en fleksibilitet. Men det er der ikke så mange der er interesseret i at gøre hele tiden, for man vil gerne ind til sine kollegaer." (Direktør, handel og transport).

På tværs af analysen ses det, at det er vigtigt for kulturen, motivationen og trivslen, at medarbejdere og ledere stadig møder op på arbejdspladsen. I forlængelse heraf viser en undersøgelse foretaget af DJØF (2022), at 52 pct. af deres medlemmer angiver at de gerne vil arbejde hjemme 1-2 dage om ugen fremover, hvor kun 1 pct. angiver at de ønsker hjemmearbejde på fuldtid[1]. Hybridarbejde opleves derfor som værende det mest optimale scenarie for de fleste medarbejdere, men det kræver også andre lederkompetencer og kan udfordre virksomheden.

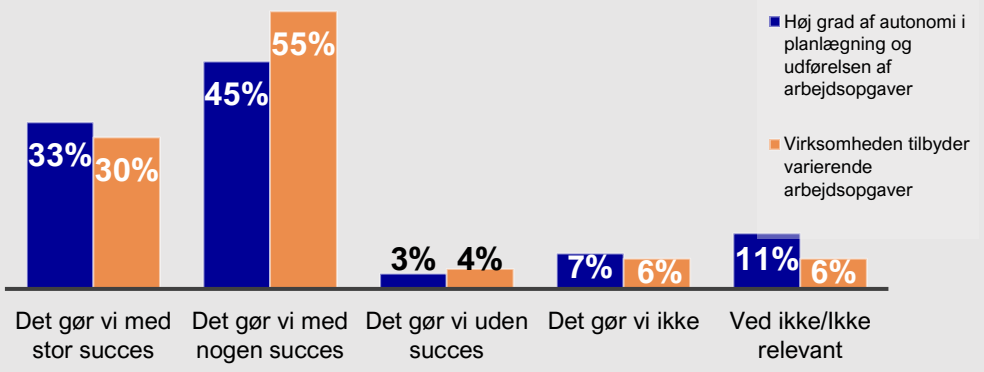
1: Nordregio (2022). *Remote work effects on Nordic Countries,* https://pub.nordregio.org/r-2022-3-remote-work-effects-on-nordics/remote-work-effects-on-nordics.pdf
2: Dansk industri (2021). *Den nye Normal*, https://www.danskindustri.dk/arkiv/analyser/2021/11/den-nye-normal-100000-flere-arbejder-hjemme/

Strategi 7: Tilpasning af job til det enkelte individ

Variation i arbejdsopgaver fastholder medarbejdere

En anden måde hvorpå virksomheder kan tilpasse jobbet til det enkelte individ, og herigennem sikre kvalificeret arbejdskraft, er ved at justere arbejdsopgaverne. Tilpasning af arbejdsopgaver skal særligt ses i forhold til at kunne *fastholde* eksisterende medarbejdere. For mange mennesker har arbejde ikke blot til formål at dække et økonomisk behov, men er i højere eller mindre grad også koblet til en identitetsfølelse og dybere mening. Analysen viser, at de fastholdelsesstrategier, som virksomheden særligt oplever nogen eller stor succes med, handler om at tilbyde varierende arbejdsopgaver samt at give medarbejderne en høj grad af autonomi i planlægningen og udførelsen af arbejdsopgave, hvilket ses i figur 36:

Fig. 36 - Succesfulde fastholdelsesstrategier; autonomi og varierende arbejdsopgaver



Note: N = 588. Spg.: "Benytter din virksomhed én eller flere af følgende strategier til at fastholde medarbejdere og ledere, og hvor succesfuldt er det?". Kilde: Oxford Research

"En høj grad af autonomi i planlægning og udførelse af arbejdsopgaver", er en fastholdelsesstrategi som er succesfuld indenfor alle brancher, men er særligt succesfuldt indenfor de videnstunge brancher, såsom information og kommunikation og erhvervsservice. I kontrast hertil angiver mellem 15 – 17 pct. af virksomhederne indenfor brancherne landbrug, skovbrug og fiskeri, handel og transport samt bygge- og anlæg, at denne strategi ikke er relevant for dem. Dette kan hænge sammen med, at man i disse brancher oplever at være mere begrænsede ift. at kunne planlægge og udføre arbejdsopgaver, da disse i højere grad er afhængige af andre eksterne faktorer, såsom sæson, kunder og/eller tilladelser.

1. Deloitte Insights (2022). https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/talent/motivating-millennials-at-work.html
2. Job og Trivsel (2022). https://www.jobogtrivsel.dk/Job-og-Trivsel-nyheder/Nyhedsarkiv/Mere-i-l%C3%B8nposen-motiverer-ikke.aspx?PID=374&M=NewsV2&Action=1

På tværs af brancher, størrelser og geografisk placering, angiver de adspurgte virksomheder, at "varierende arbejdsopgaver" er en succesfuld fastholdelsesstrategi. Som det fremgår af figur 36, vurderer 85 pct. af virksomhederne, at de benytter denne strategi til at fastholde medarbejdere, hvor kun 4 pct. ikke oplever succes med det, og 6 pct. angiver, at de slet ikke tilbyder varierende arbejdsopgaver. Analysen indikerer således, at langt den største andel af virksomhederne allerede har øje for, at den enkelte medarbejder skal kunne udvikle sig, og at man som medarbejder bliver motiveret af at arbejde med varierende arbejdsopgaver og herunder få mulighed for udfordring og udvikling. Samtidig kan varierende opgaver også have stor betydning for at forebygge fysisk og mental nedslidning.

Materielle rammevilkår som tiltrækningsfaktorer

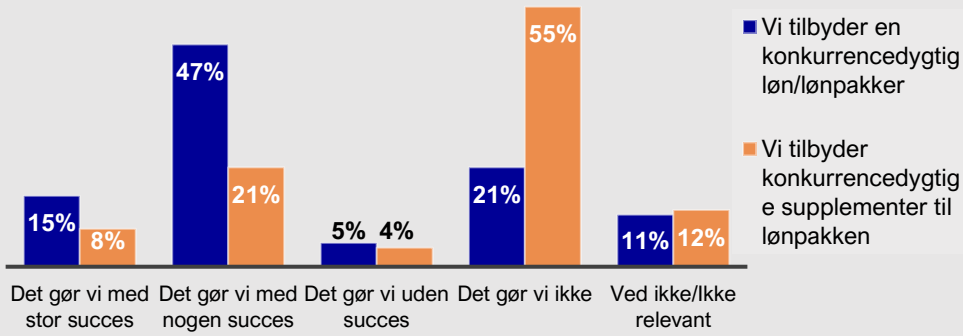
De materielle rammevilkår som virksomheder kan tilbyde, som primært udgøres af lønpakker, er for mange SMV'er et svært parameter konkurrere på, sammenlignet med de store virksomheder. Undersøgelser viser, at løn ikke nødvendigvis er den eneste motivationsfaktor, når man gerne vil fremme motivation og engagement. Dette betyder ikke, at lønniveau er ligegyldigt, tværtimod gør ovenstående sig kun gældende såfremt at medarbejderen i forvejen er tilfreds med sin løn[2]. I afsnittet om employer branding under strategi 1 udfoldes ligeledes perspektiver om løn som en væsentlig eller mindre væsentligt faktor i rekrutteringen. En leder forklarer lønniveauets betydning således:

> *"Jeg bruger løn mere for at bibeholde medarbejdere, altså organisatorisk er de ligestillede men jeg bliver nød til at gøre noget for hende/ham der har flere kompetencer og det er fordi konkurrencen på arbejdskraft er steget. Men når jeg snakker med folk er det ikke det der betyder mest. For unge mennesker er det meget fremtiden, så er det kollegaer, det sociale og den kulturelle del. Og så kan jeg mærke at for de unge så betyder medbestemmelse har en betydning."*
> *(Produktionschef, handel og transport)*

Som det fremgår af ovenstående citat, kan der også være andre ting der gør, at medarbejdere søger mod en bestemt virksomhed, særligt hvis de allerede er tilfredse med deres eksisterende lønniveau. Selvom SMV'er ikke nødvendigvis kan være lønførende, behøver dette ikke være en afgørende faktor for kunne rekruttere dygtige medarbejdere. Løn kan således forstås som en vedligeholdelsesfaktor og ikke nødvendigvis som en primær rekrutteringsfaktor.

Strategi 7: Tilpasning af job til det enkelte individ

Fig. 37 - Konkurrencedygtig løn og supplementer til lønpakken



Note: N = 588 Spg.: "Benytter din virksomhed én eller flere af følgende strategier til at rekruttere medarbejdere og ledere, og hvor succesfuldt er det?". Kilde: Oxford Research

Som det fremgår af ovenstående figur 37, vurderer de adspurgte SMV'er som tilbyder konkurrencedygtig løn/lønpakker til deres medarbejdere, at det er en succesfuld strategi. Dog vurderer 47 pct. at de har "nogen succes" med dette, hvor 15 pct. vurderer at de har "stor succes" med at rekruttere på baggrund af denne strategi. Denne forskel kan understøtte, hvordan løn er en bidragende, men ikke den primære motivationsfaktor for medarbejdere til at søge videre, hvis medarbejderen som udgangspunkt er tilfreds med sin løn. De materielle rammevilkår betyder mere for nogle medarbejdergrupper end for andre. Undersøgelser viser at *ekstra* indtjening kun er en motivationsfaktor for medarbejdere med helt simple arbejdsopgaver, men at økonomisk incitament ikke nødvendigvis er en motivationsfaktor for medarbejdere der beskæftiger sig med mere komplekse opgaver[1]. Analysen indikerer, at materielle rammevilkår, udover løn, kan have en særlig betydning ift. at tiltrække udenlandsk arbejdskraft indenfor bygge- og anlægsbranchen. Dette ses eksempelvis hos en metalvirksomhed, der har stor succes med at rekruttere faglært arbejdskraft fra udlandet. En medarbejder fortæller følgende omkring hvad der er vigtigst for ham, ift. at blive fastholdt i virksomheden:

"Medarbejdere kan få lov til at gå i bad, spise morgenmad, der er masser af slik og sodavand. Det er bare om at nyde det. Det er frihed under ansvar. Men det meste vil jeg sige, det vigtigste er nok løn, kantine, forhold angående tøjvask og udstyr. Vi er også en lille virksomhed så vi kan også give specifik grej til den enkelte." (Direktør, industri, råstofindvinding og forsyning).

Lederen i virksomheden vurderer, at de gode materielle rammevilkår har en effekt ift. at tiltrække særligt kvalificerede udenlandske medarbejdere. God løn, arbejdstøj og udstyr af høj kvalitet, samt mulighed for mad i arbejdstiden og tilbud om en bolig, hvis man har behov for det, har en betydning. Så selvom materielle rammevilkår ikke er den primære drivende motivationsfaktor for mange medarbejderne, er det stadig af nogen betydning, og det kan med fordel indtænkes af virksomheder, der særligt rekrutterer udenlandsk arbejdskraft.

Vurdering og opsummering

Analysen viser, at tilpasning af job til det enkelte individ er en succesfuld og nødvendig strategi ift. at kunne tiltrække og særligt fastholde kvalificerede medarbejdere. Analysen viser at tilpasning af job er en strategi, der allerede i høj grad benyttes succesfuldt i mange af SMV'erne. Det er særligt indenfor tre områder at virksomhederne har mulighed for at tilpasse jobs til den enkelte medarbejder. Dette relaterer sig til; fleksible arbejdsforhold, arbejdsopgaver og materielle rammevilkår.

Fleksible arbejdsforhold, herunder hjemmearbejde, i de brancher hvor det er muligt, understøtter en god work-life balance og hybridarbejde er for flere arbejdstagere en eftertragtet løsning. Ved at etablere hybridarbejde i de virksomheder, hvor dette er en mulighed, kan virksomheden også udvide sin rekrutteringsradius efter kvalificerede kandidater. Endvidere viser analysen at varierende arbejdsopgaver er en primær fastholdelsesfaktor for medarbejdere på tværs af brancher. Over tid kan det også have betydning ift. fastholdelse ved at minimere risikoen for fysisk og psykisk nedslidning. Dertil kommer, at de materielle rammevilkår spiller en rolle for alle medarbejdergrupper. Selvom udsigten til en højere lønpakke ikke nødvendigvis er en primær motivationsfaktor, er dette kun under en forudsætning af, at medarbejderne ligger på et lønniveau de er tilfredse med. Dertil er andre materielle rammevilkår også essentielle motivationsfaktor, hvilket især gælder i rekrutteringen af faglært arbejdskraft fra udlandet.

Relaterede policy-forslag:

- Understøt seniorer i midt-karriere jobskifte, Forebyg medarbejderfravær og styrk fastholdelsen

Inspirerende casebeskrivelser

- Carl C, SBS Group, Himmerland, Rulestore

1. Job og trivsel (2022): https://www.jobogtrivsel.dk/Job-og-Trivsel-nyheder/Mere-i-l%c3%b8nposen-motiverer-ikke.aspx?PID=340&M=NewsV2&Action=1

Idékatalog

Introduktion

OXFORD RESEARCH

Den gennemførte analyse peger i retning af flere områder, hvor der er potentiale for, at de danske SMV'er kan styrke indsatsen for at kunne tiltrække kvalificerede ledere og medarbejdere. Opsummerende fremgår det af analysen, at flere af strategierne er bredt anvendt, men at der også for nogen af strategierne ses en større succes i anvendelsen hos de større SMV'er. Samtidig ses også en større udbredelse og oplevet succes hos nogle brancher fremfor andre. Undervejs i analysen identificeres en række potentialer for yderligere anvendelse af strategierne, også blandt mindre SMV'er samt på tværs af brancher. F.eks. identificeres et potentiale for styrket employer branding med fokus på arbejdsmiljø og vilkår også i mindre SMV'er samt i brancher, som måske ikke traditionelt er kendt for at brande sig på arbejdsmiljø. Et andet eksempel er potentialet ved at øge tiltrækningen af international arbejdskraft samt at tænke i øget substitution på tværs af uddannelsesniveauer og kompetencer med det formål at kunne opbygge specialistkompetencer og en talent-pipeline. Et sidste eksempel kunne være potentialerne ved en mere inkluderende tilgang til rekruttering og fastholdelse, hvor det prioriteres at fastholde seniorer, rekruttere personer på kanten af arbejdsmarkedet samt at ansætte flygtningen eller nydanskere.

I projektet er der udarbejdet et idékatalog med 11 forslag, som skal understøtte anvendelsen af de 7 succesfulde strategier, som er identificeret i analysen og som ses i "Model for 7 succesfulde strategier" på side 6. Idékataloget skal styrke udbredelsen af strategierne både blandt større SMV'er med stor kapacitet men blandt mindre SMV'er med færre ressourcer. Idékataloget kan understøtte anvendelse på tværs af brancher og erfaringsniveauer med at arbejde strategisk med kompetenceforsyningen.

De 11 forslag retter sig mod beslutningstagere, offentlige organisationer, arbejdsmarkedsparter, brancheorganisationer, erhvervsfremme-aktører, uddannelsesinstitutioner, virksomheder og øvrige aktører, som enten i samarbejde eller selvstændigt kan understøtte små og mellemstore virksomheders adgang til kvalificeret arbejdskraft i Danmark.

Forslagene indeholder både eksisterende tiltag udviklet og afprøvet i Danmark eller øvrige lande, samt nyudviklede forslag baseret på analysens resultater. De 11 forslag er inddelt efter de 7 strategier, som beskrives og analyseres i analyserapporten. Inddelingen ses i figuren nedenfor. Flere af forslagene understøtter dog flere strategier og de 11 forslag dækker nødvendigvis ikke alle dele af de 7 strategier, da nogle strategier vedrører virksomhedens egen ageren, hvor andre strategier åbner op for samspil. Alle forslag er udvalgt/udviklet på baggrund af et identificeret behov eller en efterspørgsel blandt undersøgelsens virksomheder. Det betyder, at alle forslag er potentielle løsninger til forskellige kortsigtede og langsigtede udfordringer eller potentialer.

Indledningsvist beskrives formålet med det præsenterede forslag. Herefter beskrives den konkrete anbefaling med potentiale samt de forudsætninger og rammer, der skal være til stede for at forslaget kan indfries. Til højre under hvert forslag beskrives det analytiske fund eller det konkrete initiativ, som ligger til grund for og underbygger forslaget.

Forslag	Forslaget underbygger følgende strategier
Forslag 1: Kompetencenetværk styrker virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft	Aktørsamarbejde om rekruttering; Opkvalificering, efteruddannelse og kompetenceudvikling
Forslag 2: Kvalificering af efterspørgsel på kompetencer	**ALLE STRATEGIER**
Forslag 3: Tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft	Employer branding; Udvidelse af rekrutterings grundlag; Arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline
Forslag 4: Understøt seniorer i midt-karriere jobskifte	Udvidelse af rekrutteringsgrundlag; Tilpasning af job til det enkelte individ
Forslag 5: Dialogbesøg i lokale virksomheder kan understøtte erhvervslivets kompetencebehov	Aktørsamarbejde om rekruttering
Forslag 6: Forebyg medarbejderfravær og styrk fastholdelsen	Employer branding; Styrket virksomhedskultur og arbejdsmiljø; Tilpasning af job til det enkelte individ
Forslag 7: Korte efteruddannelsesforløb til højtuddannede dimittender styrker overgangen til arbejdsmarkedet	Arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline
Forslag 8: Øg folkeskoleelevernes bevidsthed om og interesse for erhvervsuddannelserne	Udvidelse af rekrutteringsgrundlag
Forslag 9: Sæt fokus på tiltrækning af unge med studenterbaggrund til erhvervsuddannelserne	Aktørsamarbejde om rekruttering
Forslag 10: Adgang til kritiske specialistkompetencer gennem intern efteruddannelse i virksomhedsnetværk	Opkvalificering, efteruddannelse og kompetenceudvikling; Arbejdskraftsubstitution og talent-pipeline
Forslag 11: Understøt virksomhedernes sociale bæredygtighed og branding	Employer branding

Forslag 1: Kompetencenetværk styrker virksomhedernes adgang til kvalificeret arbejdskraft

OXFORD RESEARCH

Kompetencenetværk blandt SMV'er kan styrke den strategiske indsats om kompetenceforsyning. Gennem interesse- og kompetencenetværk kan SMV'erne styrke deres arbejde med bl.a. afdækningen af fremtidige kompetencebehov, efteruddannelse og opkvalificering af eksisterende medarbejdere. Forslaget kan også styrke tiltrækningen af kvalificeret arbejdskraft gennem øget oplysning, branding og samarbejde med jobcentre og uddannelsesinstitutioner.

FORSLAG

Den offentlige indsats vedrørende kompetenceforsyning i Danmark er fragmenteret og spredt på mange instanser (bl.a. Beskæftigelsesministeriet, Uddannelses- og Forskningsministeriet, kommuner, erhvervsfremme-organisationer, arbejdsmarkedsorganisationer, klynger, brancheorganisationer, uddannelsesinstitutioner, regioner, erhvervshuse mv.). En styrkelse af SMV'ernes netværksskabelse kan understøtte deres viden om og brug af de forskellige samspilsmuligheder og tilbud. Vi anbefaler, at der i Danmark arbejdes målrettet på at understøtte dannelsen af kompetencenetværk blandt SMV'er. Kompetencenetværkene kan være inddelt i forskellige relevante sektor- og teknologifelter og styrke videndelingen om adgangen til kvalificeret arbejdskraft. Netværkene kan med fordel kobles til allerede eksisterende indsatser som f.eks. de 13 videns- og erhvervsklynger der er oprettet i samarbejde mellem Uddannelses- og Forskningsministeriet og Erhvervsfremmebestyrelsen.

Netværkene vil forventeligt øge videndelingen betydeligt, hvilke kan styrke SMV'ernes beredskab og strategier til at sikre kompetenceforsyningen. Herudover kan netværkene fremme virksomhedernes kapacitet til at artikulere deres behov som grundlag for et kvalificeret samspil med eksterne parter om kompetenceforsyningen, og det kan minimere den enkelte virksomheds brug af interne ressourcer.

Analysen viser, at SMV'ernes begrænsede interne ressourcer kan hæmme deres muligheder for at arbejde systematisk med kompetenceforsyningen og indgå i strategiske samarbejder om dette. Ofte har SMV'erne ikke en HR-afdeling. Derfor kan det også være svært for den enkelte SMV at skabe overblik over muligheder for efteruddannelse, assistance til rekruttering mv. Internationalt ser man en stigende tendens til at understøtte SMV'ernes tilgang til kompetenceforsyning gennem økosystemer og netværksdannelse. Det kan skabe større ressourceeffektivitet og styrke samspillet mellem SMV'er og som led i klyngestrategier, der har til formål at øge koblingen mellem virksomhedernes innovationsformåen og udvikling af medarbejderne som en strategisk ressource. Inspiration kan findes i det irske tiltag Skillnet.

Skillnet i Irland understøtter kompetenceudvikling og -forsyning gennem netværksdannelse

I en erkendelse af interne barrierer for vækst i mange SMV blev Skillnet grundlagt i Irland i 1999 og i et land, der som Danmark har en erhvervsstruktur med mange SMV'er. Skillnet Ireland blev grundlagt som en styrelse for at styrke en dynamisk virksomhedsinvolverende og efterspørgselstyret tilgang til kompetenceudvikling gennem netværks-dannelse mellem virksomheder med beslægtede udfordringer og potentialer. Netværkene er dels finansieret via offentlige midler og dels via egenfinansiering. Der findes i dag 72 kompetencenetværk inden for f.eks. design, fødevarer, greentech, industri 4.0 mv, og nye kommer til i takt med udviklingen i teknologi og brancher. Gennem netværkene får virksomhederne én indgang til f.eks. at få hjælp til at identificere nye kompetencebehov, få bistand til at tilrettelægge virksomhedsinterne tiltag samt samspil med uddannelsesinstitutioner om produktivitets- og innovationsfremmende forløb. Desuden giver netværkene mulighed for deltagelse i målrettet og fleksibelt tilrettelagt videre- og efteruddannelse på baggrund af identificerede behov .
Herudover gennemfører Skillnet analyser og udredningsaktiviteter, som kan understøtte den bredere gruppe af virksomheder. Skillnet bidrager herudover løbende til policyudvikling i Irland.

- **For yderligere information om Skillnet:** Besøg https://www.skillnetireland.ie/

Forslag 2: Kvalificering af efterspørgsel på kompetencer

OXFORD RESEARCH

På et arbejdsmarked med lav ledighed er der løbende diskussioner om mismatch mellem udbud og efterspørgsel efter arbejdskraft. En udfordring er, at virksomheder kan have svært ved at artikulere deres behov tilstrækkeligt præcist, og derfor ikke når ud til den potentielle ansøgerskare. Det gælder særligt de SMV'er, der ikke har en HR-funktion. Det har også som konsekvens, at eksterne samspilsparter ikke nødvendigvis har den fornødne viden om behov til at kunne pege på horisontale og vertikale substitutionsmuligheder.

FORSLAG

Analysen har vist, at virksomhederne i et vist omfang gør brug af substitution, når de besætter job fremfor primært at fokusere på specifikke kvalifikationer og niveauer. Denne form for fleksibilitet er central for en høj beskæftigelse. Men det gode match fordrer, at er anvendes et fælles sprog for kompetencer med udgangspunkt i de opgaver og den kontekst, som en ny medarbejder skal indgå i. SMV'erne har ofte ikke en professionel HR- enhed, og kan have vanskeligheder ved at artikulere de konkrete behov. I forbindelse med Disruptionsrådets arbejde, igangsatte STAR i 2017 et initiativ med det formål at udvikle en kompetence-taksonomi, der kunne understøtte en mere finmasket og kompetencefunderet overvågning af udviklingen i arbejdsmarkedet. Kompetencetaksonomien bygger på det amerikanske klassifikationssystem O*Net. Med udgangspunkt i denne taksonomi foreslås det, at man udvikler og afprøver fælles redskaber, der kan stilles til rådighed for arbejdsmarkedets aktører.

Over tid er det muligt at fremme et fælles sprog og begreber om job baseret på opgaver og kompetencer. Derigennem synliggøres der typisk både for virksomheder og ansøgere et bredere perspektiv på jobåbninger. Samtidig kan understøttende værktøjer til kommunikation kunne bidrage til, at virksomhederne får et bredere rekrutteringsgrundlag, når de baserer deres rekruttering på en systematiseret tilgang til rekruttering baseret på opgaver og opgavernes art. Herudover kan mere præcise beskrivelser af job-og opgavekrav minimerer risiko for fejlansættelser. På den mellemlange bane er erfaringerne også, at virksomhedernes evne til at artikulere behov styrkes og systematiseres.

Forudsætningen for at kunne etablere et sådant forsøg vil være, at erfaringerne fortolkes og omsættes i en dansk kontekst, og at relevante erhvervsfremme-, uddannelses- eller arbejdsmarkedsaktører prioriterer en større mængde ressourcer til at udvikle lignende værktøjer, og at disse pilottestes blandt et antal virksomheder i en klynge eller på tværs af et udvalgt antal brancher.

Denne og tidligere analyser for REG LAB[1,2] indikerer, at det kan være svært for SMV'er at artikulere deres behov ikke mindst på komplekse arbejdsopgaver eller nye teknologiefelter som på det grønne område og digitalisering. I USA har USA Chamber of Commerce Foundation taget initiativ til en række tiltag, der samlet set skal understøtte de små og mellemstore virksomheders rammevilkår gennem et mere strategisk arbejde omkring kompetenceforsyningen.

Et af flere initiativer kaldes JDX-initiativet, som har til formål at styrke virksomhedernes evne til at kommunikere kompetencebehov i et entydigt sprog for på den måde at kunne sende klarere signaler til arbejdsmarkedet og potentielle jobansøgere. Til det formål er der udviklet digitale værktøjer med skabeloner der understøtter, at arbejdsgivere kan udarbejde præcise jobopslag. Disse jobopslag er understøttet af åbne datastandarder, så de kan udveksles elektronisk og anvendes, hvad enten det er til et opslag til en avis, en jobdatabase, hvor man så kan læse mere om jobbet på virksomhedens hjemmeside.

For at understøtte dette, anvendes formaliserede formater for jobbeskrivelser, kompetencetaksonomier evt. uddannelses- og certificeringskrav og med udgangspunkt i det amerikanske arbejdsmarkeds klassifikationssystem O*Net. Andre værktøjer der understøtter initiativet er: "The comprehensive Learner record", som er et *kompetencepas*, der bygger på åbne datastandarder og som understøtter at arbejdstagere kan kommunikere deres kompetencer i et entydigt sprog uanset, hvordan de er opnået.

Endeligt har man også stillet værktøjer til rådighed der kan fremme, at arbejdsgivere lettere kan monitorere og analysere og vurdere de mest effektive kilder til rekruttering på den korte og mellemlange bane

- **For yderligere information henvises til:** US Chamber of Commerce Foundation, https://www.uschamberfoundation.org/, https://www.uschamberfoundation.org/blog/post/jdx-taking-next-big-step-leveraging-data-modern-talent-marketplace

1: REG LAB (2019). *Succesfuld digital transformation i SMV'er*
2: REG LAB (2016). *Kvalificeret arbejdskraft - Fremtidens store udfordring for dansk erhvervsliv*

Forslag 3: tiltrækning og fastholdelse af international arbejdskraft

Et styrket samarbejde mellem regioner, kommuner, virksomheder og eksterne samarbejdspartnere kan skabe tiltrækning og fastholdelse af udenlandske medarbejdere. Projekter som Headstart og Talent til Danmark har vist, at skabelsen af et ambassadørnetværk blandt herboende internationale medarbejdere, samt målrettede onboarding og fastholdelsesforløb, bidrager positivt rekruttering og fastholdelse af internationale medarbejdere.

FORSLAG

Vi anbefaler at regioner, erhvervshuse og virksomheder går sammen i brede samarbejder omkring tiltrækningen og fastholdelsen af udenlandske medarbejdere, herunder både højtuddannede, faglærte og ufaglærte. Vi foreslår, at lokale aktører med interesse for international arbejdskraft går sammen om at opstarte og drive et netværk med fokus på målrettet tiltrækning af international arbejdskraft. Som en del af samarbejdet kan der etableres et ambassadørkorps, som både kan anvendes som direkte rekrutteringskanal, og de nuværende internationale medarbejdere med tilknytning til netværket kan fungerer som mentorer for nye internationale studerende eller medarbejdere, som kommer til landet. Derudover skal netværket sikre udveksling af gode erfaringer mht. at løfte de mange administrative krav der tilfalder virksomheder, som rekrutterer udenlandske medarbejdere. Forslaget går således på, at der etableres en indsats, som både har fokus på netværksopbygning, ambassadører og historiefortælling men også de mere formaliserede og juridiske spørgsmål relateret til rekruttering af internationale medarbejdere.

Samarbejdet bidrager til deling af viden og erfaringer med tiltrækning og fastholdelse af udenlandsk kvalificeret arbejdskraft. Derudover har ambassadørnetværket et stort potentiale ift. at øge rekruttering af talenter og at styrke fastholdelse af internationale medarbejdere og studerende, da mentorordning og ambassadørnetværk gør internationale talenter til en del af et fællesskab med hinanden og på tværs af relevante virksomheder.

Det vurderes som forholdsvist tidskrævende at stable både samarbejdet og ambassadørnetværket på benene. Først og fremmest skal de relevante aktører skabe den fælles fortælling, hvorefter de skal igangsætte, understøtte og drive et ambassadørnetværk.

Vores undersøgelse viser, at der blandt de danske SMV'er findes et stort behov for at styrke viden, hvordan international arbejdskraft kan tiltrækkes. Derudover er der behov for at styrke samarbejder og initiativer til at rekruttere og fastholde international arbejdskraft. SMV'erne har kun i begrænset omfang erfaringer med at tiltrække udenlandske medarbejdere. Særligt blandt erhverv med behov for højtuddannet og specialiseret arbejdskraft er initiativerne til at rekruttere og tiltrække udenlandske medarbejdere begrænset. Derudover har vores casebesøg vist, at mange af de virksomheder, der i dag rekrutterer udenlandsk arbejdskraft, støder på barrierer ifm. de administrative krav der følger, når virksomheder ansætter internation. Det gælder særligt rekrutteringen af flygtninge. Medarbejderne har ofte ikke selv indsigt i de mange krav, og opgaven bliver derfor ofte pålagt den enkelte virksomhed. Det gælder alt lige fra diverse dokumentationskrav til tildeling af Nem-ID. Dette kan være en stor opgave at løfte i en mindre SMV, som kan blive aflastet gennem erfaringsudveksling mellem virksomheder og myndigheder i et dedikeret netværk. Der findes således både et stort behov og potentiale ift. at understøtte netværk med fokus på virksomheders adgang til og tiltrækning af internationale medarbejdere.

Projekterne Headstart og Talent til Danmark understøtter rekruttering og fastholdelse af flere udenlandske talenter

Som inspiration til forslaget kan man med fordel tage ved lære af projekterne Headstart og Talent til Danmark. Headstart er etableret af Business Region Midtvest, Business Region Aarhus og Copenhagen Capacity mens Talent til Danmark er etableret i et samarbejde mellem Copenhagen Capacity og Work-live-stay, som også er en selvstændig organisation i Syddanmark. Projekterne har bl.a. igangsat flere kommunikations- og rekrutteringskampagner med fokus på forskellige internationale specialister. Herudover er der gennem projekterne implementeret ambassadørnetværk, som bidrager til tiltrækningen og fastholdelsen af nye internationale talenter.

Projekterne har vist, at øget opmærksomhed, kampagner, samt brugen af et ambassadørnetværk kan bidrage til øget tiltrækning og fastholdelse af internationale talenter inden for et givent område.

- **For yderligere information om Headstart:** Kontakt projektleder Pernille Svendsen på: pernille.svendsen@br-mv.dk / +45 2061 8295
- **For yderligere information om Talent til Danmark:** Kontakt projektleder Randi Mørk Lildballe på: rml@worklivestay.dk / +45 2393 3044

Forslag 4: Understøt seniorer i midt-karriere-jobskifte

OXFORD RESEARCH

En række reformer har igennem de seneste årtier haft til formål at øge arbejdsudbuddet, hvilket bl.a. har ført til en senere pensionsalder. En række ældre på arbejdsmarkedet har udfordringer med nedslidning, mistrivsel eller vanskeligheder ved at finde et nyt job, hvis de bliver ledige i en sen alder. Udviklingen af et sporskifteprogram kan hjælpe flere seniorer med at finde det rette job de sidste år på arbejdsmarkedet.

FORSLAG

Flere og flere virksomheder afholder allerede i dag seniormedarbejdersamtaler med henblik på tilrettelæggelsen af den sene del af arbejdslivet og fastholdelse. Mens disse medarbejdersamtaler kan styrke fastholdelsen af medarbejdere, mangler der i dag initiativer i Danmark, der understøtter seniorer i forbindelse med jobskifte. I lyset af den stigende pensionsalder i Danmark anbefaler vi at igangsætte et sporskifteprogram for de medarbejdere, der ønsker at omlægge karriere eller skifte job senere i deres liv. Vi foreslår at pilotteste et lignende program gennem et nyt tilbud om en midt-karriere samtale til seniormedarbejdere. Pilottesten foreslår vi at gennemføre med fokus på personer, som er midt i eller i slutningen af deres arbejdsliv og som enten mistrives i deres nuværende job eller som er ledige eller sygemeldte. Indsatsen kan med fordel iværksættes på tværs af uddannelsesniveauer og jobtyper. Herefter kan man forestille sig at udbrede indsatsen til andre typer af seniorer, f.eks. medarbejdere, som ønsker at benytte sig af efterlønsordningen.

Tiltaget vil potentielt bidrage til en mere effektiv anvendelse af seniorernes arbejdskraft, der som analysen har vist, ofte vil være en stor gevinst at beholde længere på arbejdsmarkedet. Derudover underbygger tiltaget en mere fleksibel udveksling af arbejdskraft mellem brancher, alt efter hvor der er størst behov.

- **For yderligere information:** Kontakt Hanne Shapiro på: Futures@hanneshapiro.com / +45 93 93 00 52

Vores analyse viser, at der foresat er et stort potentiale i at styrke seniorernes tilknytning og fastholdelse på arbejdsmarkedet. Stadig flere virksomheder i Danmark arbejder målrettet med at skabe en kultur, hvor medarbejderne oplever, at der er en åben og anerkendende dialog, og at ledelsen er åbne for at sikre fleksibilitet for den enkelte medarbejder, hvis der er behov for at ændre i arbejdsopgaver, arbejdstid mm. Det betyder bl.a., at den ældre erfarne medarbejder til tider har særlige opgaver f.eks. i forbindelse med virksomhedens lærlinge, eller at de motiveres til at deltage i relevant efteruddannelse f.eks. i forbindelse med ny teknologi. Vi har også set hos analysens casevirksomheder, at pensionerede medarbejdere fortsætter på deltid som mentorer eller faglige fyrtårne i et omfang, der matcher den enkelte medarbejders ønske om at bevare tilknytningen til arbejdsmarkedet trods pensioneringen. Det er dog langt fra alle steder, der har succes med at fastholde de ældre i jobbet, og flere seniorer oplever samtidig, at de har svært ved at finde et nyt job, hvis de bliver ledige.

I Singapore understøttes midt-karriere-sporskifte

I de sidste 10-15 år har Singapore været igennem en markant teknologisk transformation, der har ført til store ændringer i erhvervsstrukturer og job. På den baggrund har regeringen som et led i en aktiv beskæftigelsespolitik implementeret et nyt ”midt-karriere-sporskifteprogram”. Programmet tager sigte på at understøtte job- og karriereskifte til brancher og jobområder med gode fremadrettede beskæftigelsesmuligheder. Initiativet er målrettet personer, der er midt i arbejdslivet, og som enten arbejder i job og brancher, der f.eks. på grund af den teknologiske udvikling har ringe beskæftigelsesudsigter fremadrettet. Endvidere er initiativet også målrettet personer, der måtte mistrives i deres nuværende job eller er er i risiko for fysisk eller psykisk nedslidning.

Uanset uddannelsesbaggrund eller jobposition kan man gøre brug af initiativet, som består af forskellige muligheder for efteruddannelse kombineret med jobtræning og tilbud om afprøvning af jobmuligheder gennem kortere forløb. For at styrke arbejdsgivernes incitament til at gøre brug af ordningen har virksomhederne mulighed for at modtage forskellige tilskud. Samtidig har arbejdsgivere, der vælger at indgå i initiativet med tilbud om på-jobbet-træning, pligt til at tilbyde fuldtidsbeskæftigelse på ordinære vilkår efter et endt forløb.

Forslag 5: Dialogbesøg i lokale virksomheder kan understøtte erhvervslivets kompetencebehov

OXFORD RESEARCH

Mange danske kommuner arbejder allerede tæt sammen med lokale virksomheder. Imidlertid kan det være en fordel at styrke samarbejdet yderligere og brede det ud. Det vil give kommunen et endnu bedre billede af, hvilken arbejdskraft virksomhederne efterspørger, og hvordan kommunen bedst kan hjælpe dem.

FORSLAG

Tæt og ofte kontakt styrker samarbejdet mellem kommuner og det lokale erhvervsliv, og sikrer det bedste match mellem virksomhedernes behov og kommunens muligheder for at understøtte dette. Flere kommuner arbejder i dag målrettet med at samarbejde med lokale virksomheder. Formålet er at kende virksomhedernes arbejdsområder bedre, at kende deres kompetencebehov og at forstå hvad der skal til for, at virksomheden kan få succes med at ansætte en ledig. Det foreslås, at andre kommuner lader sig inspirere af de kommuner, som allerede har et tæt samarbejde med de lokale virksomheder, og at de arbejder med eksempelvis at indføre besøgsrunder på lokale virksomheder.

En løbende dialog mellem kommuner og virksomheder vil give flere gode match mellem kommunernes tilbud til erhvervslivet og virksomhedernes behov. Samtidig får kommunerne viden om virksomhedernes udfordringer, hvilket muliggør tilpasning af beskæftigelsesindsats og bosætningsstrategi.

En forudsætning for implementering er, at virksomhederne sætter tid af til dialogbesøg samt generel øget dialog med kommunerne.

Hvert år måler Dansk Industri (DI) virksomheders tilfredshed med kommunernes erhvervsservice, og de mest erhvervsvenlige kommuner udpeges. Virksomhederne svarer bl.a. på deres tilfredshed med samarbejdet med kommunernes jobcentre og kommunernes arbejde med at tiltrække kvalificeret arbejdskraft til gavn for virksomhederne. I 2021 var virksomhederne på tværs af de 98 kommuner i gennemsnit en lille smule mindre tilfredse med kommunernes arbejde sammenlignet med de foregående tre år[1]. Derudover har virksomhedernes tilfredshed ligget meget stabilt over en flerårig periode.

Mange kommuner arbejder med at styrke samarbejdet med lokale virksomheder bl.a. med erhvervsplaymakere, virksomhedskonsulenter, netværk, jobtaskforces, bosætningsstrategier, samarbejde om jobmatch etc. Erfaringerne fra de succesfulde virksomheder viser, at tæt kontakt med den lokale kommune er en central faktor for deres succes. Analysen viser dog en efterspørgsel blandt virksomhederne efter et endnu bedre samarbejde med kommunerne.

Dialogbesøg og opfølgning på tilfredshed giver bedre matchmaking

Oxford Research gennemførte i 2021 en analyse for Struer Kommune af kommunens erhvervsservicekultur. Her var oplevelsen også, at der ofte var et dårligt match mellem de ledige, som kommunen anviste, og de behov virksomheden havde. Erfaringerne viste, at årsagen ofte var, at kommunens medarbejdere ikke kendte til virksomhedens arbejdsfelt og konkrete opgaver. Behovet for at nedbryde konkrete arbejdsfelter og stillinger i konkrete opgaver ses også beskrevet i vores analyse vedrørende potentialerne ved substitution. På den baggrund har Struer Kommune iværksat en række indsatser, som bl.a. er inspireret af Nordfyns Kommune, som har haft stor succes med at styrke erhvervsvenligheden. I Nordfyns Kommune har man bl.a. etableret en Task Force Erhverv, som prioriterer at besøge en række lokale virksomheder hvert år. Tiltaget gør at kommunens relevante medarbejdere får en mere kontinuerlig gang blandt lokale virksomheder samt får et bedre billede af, hvad virksomheden arbejder med, og hvilke udfordringer virksomheden har. Dette understøtter, at der skabes viden, relationer og samarbejde, som styrker 'hit-raten' ift. det gode match mellem virksomhed og ledig. Her er det dog centralt, at samarbejdet har fokus på at skabe bedre forståelse for de helt konkrete opgaver, samt nedbrydning af opgaverne, da dette vil styrke muligheden for, at en ledig kan bringes i spil i virksomhedens substitution mellem uddannelsesniveauer eller kompetencer.

- **For yderligere information:** Kontakt Oxford Research

1: På spørgsmål om generel tilfredshed med det lokale jobcenter svarede virksomhederne i gennemsnit på tværs af alle kommuner 3,4 ud af 5 over for 3,5 ud af 5 de foregående 3 år. På spørgsmålet om tilfredshed med kommunens arbejde for at skaffe kvalificeret arbejdskraft svarede virksomhederne i gennemsnit på tværs af alle kommuner 3,3 ud af 5 over for 3,4 de foregående tre år. Dansk Industri (2021). *Lokal Erhvervsvenlighed*

Forslag 6: Forebyg medarbejderfravær og styrk fastholdelsen

OXFORD RESEARCH

Medarbejderfravær og langtidssygemeldinger koster hvert år dyrt for både det offentlige sygedagpengesystem, samt de danske virksomheder. Et øget fokus på arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen, samt medarbejdernes mulighed for ekstern sparring og støtte forebygger sygefravær, og bidrager til virksomhedernes fastholdelse af kvalificeret arbejdskraft samt rekruttering af ny arbejdskraft.

FORSLAG

Eksempler har vist, at det opsøgende arbejde med at sikre trivsel og arbejdsglæde, samt forebygge sygefravær, har en stor gevinst for både medarbejdere, virksomheder og det offentlige. På denne baggrund anbefaler vi, at landets jobcentre styrker deres arbejde med og tilbud målrettet medarbejdertrivsel. Det foreslås, at tilbuddene ledes af specialiserede medarbejdere, der både har erfaring med rådgivning og kendskab til arbejdsmiljøområdet.

Tilbud målrettet arbejdet med at forebygge medarbejderfravær kan have en stor økonomisk gevinst for både staten og virksomhederne. Samtidig vil forebyggelsen af langtidssygemeldinger bidrage til det gode arbejdsmiljø, forebygge nedslidning og understøtte fastholdelsen af kvalificeret arbejdskraft, hvilket kan få stor gevinst for virksomhederne.

Forslaget vil være relativt nemt at opstarte, men vil kræve tid og ressourcer hos den enkelte kommune. Hvis man følger eksemplet i Sønderborg, hvor rejseholdet består af tre medarbejdere, behøver omfanget dog ikke være stort. Som erfaringerne her viser, har rejseholdet også vist sig at medføre en større økonomisk gevinst, end de udgifter der har været forbundet med at oprette og drive tilbuddet.

1: DA Analyse (2019). *Milliardregning til sygedagpenge vokser fortsat*
2: Sønderborg Nyt (2021). *Jobcentrets Rejsehold tager en del sygemeldinger i opløbet*

Det danske sygedagpengesystem koster årligt omkring 14,5 mia. kr. på landsplan. En stor del af disse udgifter dækkes af de danske virksomheder[1]. Hertil har længerevarende sygefravær både store omkostninger og konsekvenser for den enkelte medarbejder, samt for den øvrige trivsel og glæde på arbejdspladsen. Undersøgelser viser, at de øvrige medarbejdere ofte oplever øget travlhed, konflikter og pressede situationer, når deres kollegaer er sygemeldte. Dette skyldes, at virksomhederne ofte ikke har mulighed for at få ekstra hænder ind, hvilke øger arbejdsbyrden for de øvrige medarbejdere.

Samlet set kan stigende medarbejderfravær betyde større risiko for psykisk nedslidning, rekrutteringsproblemer som følge af en mindre attraktiv arbejdsplads og problemer med fastholdelse af den tilbageværende kvalificerede arbejdskraft. Langtidssygemeldinger skyldes ofte både faktorer på arbejdspladsen og i privaten, og det er derfor altafgørende at virksomhederne arbejder med at sikre en sundt og sikkert arbejdsmiljø, samt styrker medarbejdernes muligheder for sparring og dialog ved risiko for langtidssygemeldinger og/eller psykisk trivsel, uanset om det er derhjemme eller på arbejdet. Medarbejderne kan både få hjælp inden fravær opstår, samt ved begyndende eller langvarigsygemelding.

Rejsehold i Sønderborg forebygger sygefravær

Som inspiration kan man med fordel undersøge erfaringerne fra rejseholdet tilknyttet Jobcenter Sønderborg. Rejseholdet består af et team på tre specialiserede medarbejdere som bl.a. indbefatter en socialrådgiver og en fysioterapeut. Rejseholdet hjælper ca. 200 medarbejdere hvert år, og har særligt fokus på den forebyggende indsats, hvor hjælpen tilbydes før fraværet på arbejdspladsen opstår. Mens nogle af medarbejderne selv tager kontakt, benytter virksomhedernes ledere og tillidsrepræsentanter ligeledes muligheden for at gøre rejseholdet opmærksomme på begyndende trivsels- eller arbejdsmiljøproblemer på arbejdspladsen.

Arbejdsmarkedsudvalget i Sønderborg Kommune er utrolig glade for Rejseholdet og deres arbejde, og de anslår, at Rejseholdet både har sparret en masse borgere for sygeforløb, samt sparret Sønderborg Kommune og dens virksomheder for ca. 10 mio. kroner[2].

- **For yderligere information om Rejseholdet:** Kontakt projektleder Lone Steensbeck på; Rejseholdet@sonderborg.dk / +45 23 81 69 65

Forslag 7: Korte efteruddannelsesforløb til højtuddannede dimittender styrker overgangen til arbejdsmarkedet

OXFORD RESEARCH

Udbuddet af højtuddannet arbejdskraft er øget betydeligt i gennem de sidste årtier. Flere analyser viser, at det er forbundet med betydelige innovationseffekter, når SMV'er substituerer og ansætter en højtuddannet kandidat med en anden profil end oprindelig ønsket. Det ses der også enkelte eksempler på i casekataloget, hvor virksomheder er parate til at rekruttere på personlige kompetencer og potentiale for igennem målrettet efteruddannelse at sikre de virksomhedsspecifikke kompetencer. Ved at give dimittender adgang til målrettet efteruddannelse med fokus på specifikke efterspurgte kompetencer kan overgangsfrekvensen for nyuddannede ledige styrkes, og samtidig kan man understøtte et bredere rekrutteringsgrundlag for SMV'erne.

FORSLAG

Vi foreslår, at der igangsættes et pilotprojekt på et videregående VEU-niveau, f.eks. inden for det grønne område, med henblik på at undersøge og understøtte en dansk implementering af micro-credentials. Fokus skal være rettet mod korte efteruddannelsesforløb af nyuddannede, som har haft svært ved at få job efter endt uddannelse. De korte opkvalificeringsforløb (som kan give konkrete micro-credentials) skal udvikles i samarbejde med arbejdsmarkedets parter og med fokus på udvalgte brancher og specifikke områder, hvor der er en særlig mangel på højtuddannet arbejdskraft. De korte opkvalificeringsforløb kan også tilbydes i samarbejde med virksomheder, hvor dele af forløbet foregår som praktikforløb i kombination med kurser. Kurserne skal tilbydes i kombination med vejledning og med fokus på relationsopbygning til relevante virksomheder.

På baggrund af den høje efterspørgsel efter specialiserede kompetencer indenfor særligt digitalisering, teknologisk udvikling og grøn omstilling findes der et stort potentiale i opbygningen af viden og erfaringer med brugen af micro-credentials eller certifikater i Danmark. Erfaringerne fra Singapore viser, at ledige dimittenders adgang til kortvarige og fleksible kurser kan understøtte overgangen fra A-kassesystemet til arbejdsmarkedet væsentligt.

Forudsætningen for initiativet vil være, at relevante aktører studerer og undersøger måder at arbejde med micro-credentials på, samt planlægger et pilotprojekt med fokus på udvalgte brancher, efterspurgte kompetencer eller udvalgte regioner. Derudover bør det afdækkes, hvilke muligheder der er for tilskud til efteruddannelse for nyuddannede i det eksisterende system.

Vores analyse indikerer, at en succesfuld ansættelsesproces af en højt- og nyuddannet kandidat i en SMV, hvor kernearbejdskraften ikke udgøres af højtuddannede, kan medføre en omkostningstung matchningsproces. Dette hænger både sammen med mødet mellem forskellige fagkulturer, samt at den højtuddannede skal tilegne sig fagspecifikke kompetencer og øjne udviklingsmuligheder også uden for sit oprindelige uddannelsesfelt. I tråd hermed peger analysen på, at opkvalificering af nyuddannede akademikere indenfor f.eks. digitalisering kan nedbringe barrierer og give flere gode matchningsprocesser.

Singapore har gennem en stærk strategi med fokus på deres kompetencebase formået at positionere sig som en af de mest konkurrencedygtige økonomier i verden. I tråd hermed har Singapore igangsat en række tiltag, der skal styrke bæredygtighed og accelerere digital transformation og udnyttelsen af AI. Hensigten er at styrke deres position som en førende teknologi- og videnintensiv samhandelspartner og hub for internationale investeringer. I Singapore tilbydes ledige dimittender mulighed for fleksibelt at kunne sammensætte opkvalificeringsforløb af op til en halvt års varighed.

Initiativet omfatter ca. 60.000 dimittender fra 2020 til slutningen af 2022. Afhængigt af den enkeltes arbejdsmarkedssituation kan man vælge praktik i op til 3 måneder i kombination med arbejdsmarkedsrettede forløb. Forløbene giver micro-credentials eller certifikater inden for nye vækstområder, hvor der efterspørges avancerede kompetencer.

Kurserne er udviklet i samspil med SkillsFuture. Kurserne omfatter en række nye kompetenceområder såsom AI og forretningsudvikling, digital marketing, international logistik, biotech og cyber security og er understøttet af adgangen til både digital og personlig vejledning. Gennem opkvalificering vil de ledige dimittender udgøre en løftestang i Singapores innovationspolitiske strategi.

I Danmark kan man lade sig inspirere af bl.a. det grønne akademi i Aarhus, som tilbyder 9 ugers virksomhedsrettet forløb om den grønne omstilling til ledige bachelorer og akademikere. I Aalborg er der etableret det grønne rejsehold, hvor kandidater fra AAU og UCN kan indgå i opkvalificeringsforløb inden for grøn omstilling.

- **For yderligere information om Skills Future:** Se hjemmesiden https://www.skillsfuture.gov.sg/AboutSkillsFuture

Forslag 8: Øg folkeskoleelevernes bevidsthed om og interesse for erhvervsuddannelserne

OXFORD RESEARCH

Et faldende optag på erhvervsuddannelserne samt en stigende mangel på faglært arbejdskraft stiller udfordrer området. Videreuddannelse af folkeskolelærerne, et styrket samarbejde med mellem grundskoler, erhvervsuddannelser og lokale virksomheder, samt praksisfaglighed i undervisningen vil styrke de unges bevidsthed om og interesse for erhvervsuddannelserne.

FORSLAG

Vi forslår, at man arbejder på at styrke andelen af faglært arbejdskraft i Danmark ved at sætte ind tidligt og tænke langsigtet. Folkeskoleelevernes bevidsthed om og interesse for området har stor betydning. Elevernes interesse øges gennem kendskab til, viden om og erfaring med området. Derfor foreslås, at folkeskolerne også rummer forskellige typer af fag og tilbud, som kan motivere til en faglært karriere. Det indebærer bl.a., at lærerne har kendskab til og indsigt i, hvilke muligheder der er på erhvervsuddannelserne, og hvilke typer af kompetencer, jobs og muligheder, de forskellige erhvervsuddannelser uddanner til. Samtidig kan det være en vej at styrke et øget samarbejdet mellem grundskoler, erhvervsuddannelser og de lokale virksomheder.

En vej vil kunne være at sikre et tættere samspil mellem erhvervsskoler og folkeskoler, hvor eksempelvis erhvervsskolerne inviteres ind i folkeskolerne for at bidrage og inspirere til anderledes læringsmetoder, praksislæring og tematiske faglige emner. Denne udveksling af inspiration og praksislæring kan også understøttes af lokale virksomheder, som ønsker at styrke folkeskoleelevernes interesse for virksomhedens felt.

1: Danmark Statistisk (2021). *Uden uddannelse*
2: Aftale mellem regeringen, Socialdemokratiet, Dansk Folkeparti, Radikale Venstre og Socialistisk Folkeparti om styrket praksisfaglighed i folkeskolen. 2018.

- **For yderligere information:** Kontakt Aalborg Kommunes erhvervsplaymaker Thomas Overgaard på erhvervsplaymaker@aalborg.dk

Samarbejder med virksomheder kan skabe interesse for et faglært job

Her kan f.eks.. peges på en række af de samarbejder, som i dag giver folkeskoleklasserne mulighed for at komme ud på de lokale virksomheder for at øge deres viden og bevidsthed om mulighederne indenfor f.eks. industri og erhverv fremadrettet. I Aalborg Kommune har man valgt at ansætte en ”erhvervsplaymaker”, der skal styrke samarbejde mellem folkeskolen og virksomhederne i kommunen. Samarbejdet har bl.a. betydet, at langt flere skoler i dag gør brug af kommunens gæstelærerordning, hvor virksomhederne besøger og underviser på kommunens skoler. Samtidig er andelen af folkeskoleelever som besøger virksomhederne i lokalområdet steget væsentligt, som følge af indsatsen.

Hver 5. barn, der går ud af folkeskolen, forventes ikke at gennemføre en ungdomsuddannelse[1]. På trods af en række indsatser målrettet unge uden uddannelse og job, har andelen af den voksne befolkning, som ikke har en højere uddannelse end grundskolen, ligget stabilt på omkring de 20 pct. í de sidste mange år. Dette er særligt problematisk, da vores analyse viser en massiv og stigende mangel på faglært arbejdskraft frem mod 2030. I 2018 indgik et bredt flertal i Folketinget en ny politisk aftale med fokus på at styrke praksisfagligheden i folkeskolen[2]. Aftalen gjorde det bl.a. obligatorisk at have et praktisk/musisk valgfag i udskolingen, samt udvidede elevers ret til erhvervspraktik i både 8. og 9. klasse. På trods af disse og en række andre tiltag, er optaget på de danske erhvervsuddannelser stadig faldende.

Øg elevernes bevidsthed om erhvervsuddannelsernes muligheder

Der findes allerede en række tiltag, hvor der er fokus på grundskoleelevers kendskab til erhvervsuddannelser og faglærte jobs. Og der er også flere aktører, herunder kommuner, uddannelsesinstitutioner og de faglige udvalg, som har stort fokus på udvekslingen mellem grundskolerne og erhvervsskolerne. Manglen på faglært arbejdskraft medfører dog et behov for en styrket indsats ift. at understøtte tiltrækningen af grundskoleelever til erhvervsuddannelserne. Her er interesse og kendskab blandt elever i grundskolens udskoling og på efterskolerne helt afgørende. Det samme gælder grundskole- og efterskolelærernes indsigt i og erfaring med området. For at sikre, at lærerne kan understøtte, at afgangselever træffer det rette valg ift. ungdomsuddannelse, kan der være behov for efteruddannelse i, hvordan man undervisningen kan blive mere praksisnær, og hvordan vejledning og faglig støtte til eleverne også kan fremme interesser, som i højere grad imødekommes på erhvervsuddannelserne.

Forslag 9: Sæt fokus på tiltrækning af unge med studenterbaggrund til erhvervsuddannelserne

OXFORD RESEARCH

Der er et potentiale ved at styrke rekrutteringen unge med studenterbaggrund til erhvervsuddannelserne. Rekrutteringen kan styrkes gennem et bredt samarbejde, hvor kommuner, arbejdsmarkedsaktører, virksomheder m.fl. arbejder med skabe interesse for de faglærte uddannelser blandt unge med studenterbaggrund,, som ikke ønsker en videregående uddannelse.

FORSLAG

Det anbefales, at erhvervsuddannelsesinstitutioner arbejder sammen med eksterne aktører og sætter fokus på tiltrækningen af unge med en studenterbaggrund til erhvervsuddannelserne. Det indebærer både de traditionelle aktører, men også andre fora som eksempelvis fritids- og idrætsorganisationer. Det gælder i særlig grad de unge med studenterbaggrund, som arbejder som ufaglærte f.eks. inden for en branche med mangel på faglærte, eller unge med studenterbaggrund, som har en varierende tilknytning til arbejdsmarkedet. Det kan tilmed være unge med en studenterbaggrund, som er droppet ud af en videregående uddannelse. Indsatsen kan f.eks. bestå i at arbejde med relevante rollemodeller, som viser indhold i udvalgte erhvervsuddannelser, og hvor rollemodellerne udvælges på en måde, så "ældre" unge også vil føle sig spejlet.

Det vil kunne styrke optaget og samtidig mindske andelen af unge ufaglærte med en gymnasial baggrund, som ikke får en kompetencegivende uddannelse.

En forudsætning for forslaget er, at der etableres gode samarbejder omkring erhvervsuddannelsernes rekrutteringsarbejde. Det vil være en stor fordel at aktivere relevante virksomheder, erhvervsfremmeaktører og arbejdsmarkedsaktører, men forslaget kan også betragtes endnu bredere. Forslaget vil også kunne understøttes af et samarbejde mellem lokale erhvervsuddannelser og gymnasier med henblik på vejledning for den enkelte studerende.

Både den spørgeskemaundersøgelsen og foranalysen giver en indikation af, at der fremadrettet forventes en mangel på faglærte inden for mange forskellige brancher. Samtidig er der de seneste år sket en stigning i antallet af unge, som tager en gymnasial ungdomsuddannelse. Derudover er andelen af ufaglærte, som har gennemført gymnasiet steget sat overfor andelen af ufaglærte, som alene har gennemført folkeskolen. Denne udvikling kommer samtidig med, at der er en mangel på faglærte, og mange erhvervsskoler oplever en stor udfordring med at rekruttere elever.

På samme tid ses en tendens til, at elever på erhvervsuddannelserne ikke alene kommer fra grundskolerne, men at en forholdsvist stor andel elever kommer med både studentereksamen og flere års erhvervserfaring i bagagen. Således viser et notat fra Danmarks Evalueringsinstitut, at kun 19% af nyopstartede EUD-elever er 18 år eller yngre, og at gennemsnitsalderen på tværs af erhvervsuddannelserne er 25 år ved opstart på grundforløb 2[1].

Tidligere har det ikke været praksis, at den landsdækkende vejledningsenhed, Studievalg Danmark skulle vejlede i erhvervsuddannelser, men kun i videregående uddannelser. I 2020 blev det imidlertid vedtaget, at institutionen nu også skal vejlede i erhvervsuddannelser med henblik på, at unge vælger den rette ungdomsuddannelse, også selvom man allerede er i gang med eller har gennemført en[2]. Således er flere erhvervsuddannelser begyndt aktivt at rekruttere elever, som kommer med en studenterbaggrund.

Oxford Research har tidligere gennemført en analyse for Metalindustriens Uddannelsesudvalg om rekruttering af elever med studenterbaggrund til erhvervsuddannelser inden for metalområdet[3]. Analysen viste, at der er et stort potentiale ved at rekruttere flere unge med studenterbaggrund, som enten ikke har motivationen eller evnerne til at tage en videregående uddannelse, eller som har opnået nogle års erhvervserfaring og ønsker at tage en faglært uddannelse. Analysen viste også, at eleverne var meget motiverede og havde en høj færdiggørelsesgrad på deres respektive EUD.

Rekruttering af elever med studenterbaggrund til erhvervsuddannelserne vil medføre flere faglærte på arbejdsmarkedet og vil samtidig på nogle områder kunne imødekomme behovet for gode alternativer til de teknisk specialiserede højtuddannede, som kan være svære at rekruttere.

- **For yderligere information:** Kontakt Oxford Research og Metalindustriens Uddannelsesudvalg

1: EVA (2022). https://www.eva.dk/ungdomsuddannelse/elever-paa-erhvervsuddannelserne-langt-hoejere-gennemsnitsalder-gymnasieelever
2: Uddannelses- og forskningsministeriet (2020). https://ufm.dk/aktuelt/nyheder/2020/studievalg-danmark-skal-nu-ogsa-vejlede-om-erhvervsuddannelserne
3: Oxford Research (2022). *Analyse af tiltrækningen af studenter til Metalindustriens Uddannelser*

Forslag 10: Adgang til kritiske specialistkompetencer gennem intern efteruddannelse i virksomhedsnetværk

OXFORD RESEARCH

En tidligere REG LAB-analyse har vist, at den digitale transformation særligt er krævende SMV'er[1]. Årsagen er, at SMV'erne ofte ikke har de nødvendige kompetencer internt i virksomheden. Det kan betyde, at nogle virksomheder ansætter en ekstern leverandør til at støtte den digitale transformation både i forhold til komplekse, tekniske omstillinger såvel som de organisatoriske spørgsmål samt til sikring af kompetenceudvikling. Det kan være både svært og dyrt at finde frem til en relevant leverandør, som kan varetage denne rolle.

FORSLAG

I et stramt arbejdsmarked bliver kompetenceforsyningen ift. specialistkompetencer hurtigt en barriere for SMV'ers udvikling og vækst. En række analyser har vist, at der er flere barrierer for SMV'ernes udnyttelse af det offentlige tilbud om kompetenceudvikling. Med udgangspunkt i det europæiske råds anbefaling om micro-credentials foreslås det, at der sættes et udviklingsforsøg i gang med henblik på at få afprøvet en model for avanceret efteruddannelse inden for et eller flere teknologifelter. I samspil med en eller flere af klyngerne udvikles og afprøves en co-creation model for kompetencefunderet videregående VEU, der er fleksibel i tid, sted og indhold for at tilgodese behov for højtuddannede medarbejdere med hybridprofiler såvel som specialistprofiler.

Indhold og pædagogik foreslås baseret på fælles potentialer og udfordringer i klyngen i relation til f.eks. teknologiudvikling, markedsdynamikker mm. Hensigten er at få skabt et læringskoncept, der i større udstrækning indlejrer sig i virksomhedens processer og opgaver, og som samtidig er bygget op med langt mindre moduler, end normalt anvendes i videregående VEU, og samtidig er det et formelt, kompetencegivende tilbud med digitale beviser, der kan deles på LinkedIn osv.

Det indebærer styrkede kompetencestrategier i klyngesamarbejdet, der kan styrke udvikling af økosystem i form af samspil med eksempelvis VEU-udbydere Det kan også være gennem afprøvning og implementering af efterspørgselsstyret model for micro credentials, der er skalerbart.

Vores analyse viser, at det kan være svært at rekruttere og fastholde kritiske specialistkompetencer for SMV'er inden for f.eks. det digitale område samt inden for STEM-området. Samtidig kan små og mellemstore virksomheder have svært ved at gøre brug af det formelle efter-videregående uddannelsessystem. Det kan f.eks. skyldes udfordringer med fleksibiliteten, hvis virksomheden er lokaliseret uden for de store byer. Derudover kan omkostningerne på videregående VEU-niveau være store, hvis flere medarbejdere skal uddannes på samme tid. Nogle virksomheder har derfor valgt at gøre brug af eksterne konsulenter ift. centrale udviklingstiltag. Konsulenterne fungerer i praksis som undervisere på arbejdspladsen med afsæt i et fleksibelt tilrettelagt forløb, med udgangspunkt i virksomhedens problemstillinger og med henblik på forankring i virksomhedens strategi og processer.

DIMECC sikrer kritiske specialistkompetencer i Finland

Den finske innovationspolitik har igennem flere år aktivt understøttet dannelsen af økosystemer blandt virksomheder gennem netværk. Disse virksomhedsnetværk er typisk faciliteret af en uafhængig organisation. En af disse er DIMECC, som bl.a. understøtter et netværk af produktions- og IT-virksomheder. DIMECC har igennem flere år udviklet et forløb for kompetenceopbygning i netværk og tæt koblet til virksomhedernes innovationssatsninger f.eks. inden for AI. Forløbet er bygget op med syv moduler spredt over en periode på tre måneder, og baserer sig på principper om action learning. I praksis betyder det, at de deltagende virksomheder igennem forløbet tager udgangspunkt i deres egen virksomhed og dennes forretningsgrundlag i en afdækning af de organisatoriske forudsætninger og behov, de står over for. Herefter defineres en konkret forretningscase der præsenteres in-house for ledelsen. Dermed sker der en kobling mellem forretningsudvikling og kompetenceudvikling, som samtidig styrker medarbejdernes kompetencer til at vurdere teknologier i et forretningsperspektiv. Derudover styrkes videndelingen mellem SMV'erne.

• **For yderligere information:** Kontakt Hanne Shapiro på:
Futures@hanneshapiro.com / +45 93 93 00 52

1: REG LAB (2019). *Succesfuld digital transformation i SMV'er*

Forslag 11: Understøt virksomheders sociale bæredygtighed og branding

OXFORD RESEARCH

Understøttelse af virksomhedernes arbejde med den sociale bæredygtighed og udvikling kan hjælpe til en employer branding, der tiltrækker talenter. Det samme gælder fokus på godt arbejdsmiljø, trivsel og social ansvarstagen for medarbejdere og samfund. En styrket social bæredygtighed er både godt for forretningen og for tiltrækningen af arbejdskraft. Offentlige organisationer og andre interessenter kan understøtte virksomhederne i at tage dette fokus.

FORSLAG

Vi anbefaler, at kommuner, faglige organisationer og uddannelsesinstitutioner går sammen med lokale virksomheder om at understøtte deres sociale ansvarlighed og employer branding. Det kan være gennem CSR-mærkninger eller en CSR-stafet, hvor virksomheder på skift fortæller om deres socialt ansvarlige tiltag. Det kan også være dialog og samarbejde med konkrete virksomheder om, hvordan de kan styrke den sociale bæredygtighed, og hvordan relevante aktører kan bidrage til brandingen heraf. Tiltaget kan være til stor fordel for kommunernes beskæftigelsesindsatser, da et øget fokus blandt virksomhederne på deres sociale ansvar vil kunne hjælpe til, at flere ledige kommer i job. Det kan også styrke kommunernes eget brand, hvis der samarbejdes aktivt med virksomheder om deres bæredygtighed og sociale ansvar. Sidst men ikke mindst vil det dels understøtte virksomhedens egen tiltrækning af særligt yngre højtuddannede kandidater og dels øge virksomhederne egen arbejdsstyrke med ansættelsen af medarbejdere med særlige behov – og ofte særlige kompetencer.

Med forslaget vil der forventeligt være et stort potentiale for at få udsatte ledige på arbejdsmarkedet ved at sætte fokus på social ansvarlighed og bæredygtighed, som understøtter virksomhedernes udvidelse af rekrutteringsgrundlaget. CSR-mærkning eller gode historier via CSR-stafet samt øvrig dialog og samarbejde om socialt ansvarlighed og bæredygtighed vil styrke tiltrækningen af talenter.

Det vil være en forudsætning for implementering, at der dannes en stærk alliance mellem lokale virksomheder, fagforbund, uddannelsesinstitutioner og den lokale kommune, som kan skabe et fælles fodslag i beskæftigelsesindsats og tiltrækningen af kvalificeret arbejdskraft gennem brandingindsatser. Det kræver samtidig prioritering af både netværksopbygning og tæt samarbejde både for virksomheder, kommunen og andre aktører

Vores undersøgelse viser, at employer branding er en bredt anvendt strategi blandt mange virksomheder, men særligt de mellemstore og store virksomheder anvender strategien og har også haft succes med det. Vores analyse viser også, at employer brandingen findes i to varianter; én med fokus på gode arbejdsvilkår, fleksibilitet og arbejdsmiljø og en anden med fokus på bl.a. bæredygtighed og virksomhedens ansvarlighed. Analysen peger på, at særligt de unge millenials men faktisk også ældre højtuddannede på arbejdsmarkedet er optaget af bæredygtighed og social ansvarlighed, når de skal finde det rette jobmatch. Samtidig kan en øget social ansvarlighed være en øjenåbner for den enkelte virksomhed i forhold til potentialerne ved ansættelse af f.eks. personer på kanten af arbejdsmarkedet.

Med CSRpeople-mærket sætter midtjyske virksomheder fokus på social ansvarlighed i employer brandingen

I Horsens Kommune er der etableret et netværk på tværs af lokale virksomheder, videns- og uddannelsesinstitutioner, kommunen og de faglige organisationer. Netværket hedder Horsens Alliancen, og formålet med alliancen er at forbedre erhvervslivets vilkår, at løfte uddannelsesniveauet i kommunen og at understøtte beskæftigelsen. Som en del af netværket er der nedsat en såkaldt Jobtaskforce, som arbejder med at inspirere lokale virksomheder til at tage socialt ansvar og på den måde understøtte beskæftigelsen. Det kan bl.a. ske ved at ansætte ledige på kanten af arbejdsmarkedet eller ved at skabe et godt arbejdsmiljø på arbejdspladsen, hvor der er fleksibilitet, og hvor medarbejderne trives. Horsens Alliancen og Jobtaskforcen har udmøntet sig i en konkret indsats med årlig uddeling af CSRpeople-mærket. Mærket uddeles til virksomheder, som går forrest og udviser et særligt socialt ansvar. Det er en anerkendelse, som virksomhederne kan dele både internt og eksternt for dermed både at styrke den interne stolthed og inspirere andre virksomheder til at tage et socialt ansvar. Samtidig har man igangsat en CSR-stafet, hvor lokale virksomheder på skift fortæller konkrete eksempler på, hvordan de tager socialt ansvar.

- **For yderligere information:** Jobtaskforcen, Sanne Ravn, sarav@horsens.dk eller 30825505