

Barrierer og muligheder for arbejds-kraftsubstitution i små og mellemstore virksomheder

Temanummer: Dimittendledighed, mangel på arbejdskraft og substitution

Det danske arbejdsmarked vil i 2020'erne være præget af mangel på faglærte og specialister og overudbud af akademisk arbejdskraft. Artiklen undersøger mulighederne for at løse dette kompetence-mismatch gennem substitution. Makroøkonomiske analyser anslår substitutionselasticiteten i forhold til at kunne vurdere de samfundsøkonomiske konsekvenser af mismatch-problemer. Men der er meget lidt forskning, der belyser betingelser for og erfaringer med substitution i mikro-perspektiv. Artiklen konstruerer en teoretisk forståelse af substitution, der knytter sig til brugen af forskellige fleksibilitetsformer på virksomhedsniveau. Dernæst analyseres et komparativt casestudie med otte jyske små og mellemstore virksomheder (SMV) fra områderne omkring Skive og Esbjerg. Analysen viser, at strukturelle forhold som størrelse, teknologi og branchetype har betydning for virksomhedernes substitutionskapacitet. Men et ligeså vigtigt forhold handler om human ressource ledelse (HR) og tilgang til rekruttering. Nogle virksomheder har en åben tilgang til rekruttering, der – kombineret med intern oplæring – giver mulighed for at ansætte kandidater med en anderledes kompetenceprofil. Andre virksomheder har en mere snæver tilgang og går ikke på kompromis. Endelig bekræfter analysen, hvad også andre undersøgelser viser, nemlig at social kapital i stigende grad er vigtigt på arbejdsmarkedet. Hvis en virksomhed har et godt personligt kendskab og tillid til en jobsøger, betyder de faglige kompetencer med andre ord mindre.

Indledning

I slutningen af 1980'erne og starten af 1990'erne var arbejdsmarkedet præget af strukturproblemer. Arbejdsstyrkens kvalifikationer stod ikke mål med arbejdsmarkedets ændrede krav, hvilket førte til flaskehalse i nogle brancher og høj ledighed i andre. Problemerne blev søgt løst gennem aktiv arbejdsmarkedspolitik med vægt på uddannelse og opkvalificering (Klindt, Rasmussen og Jørgensen, 2020).

I løbet 2010'erne er der opstået en ny ubalance. Denne gang er problemet ikke, at arbejdsstyrken er underuddannet, men snarere det omvendte. De unge søger i stigende omfang mod de lange boglige universitetsuddannelser, imens der uddannes alt for få faglærte. Manglen på faglærte og specialister betyder tabte opgaver og mindre omsætning i danske virksomheder (Danske Regioner, 2016). Især går problemstillingen ud over de små og mellemstore virksomheder (SMV). 36 procent af SMV'erne vurderer således, at mangel på arbejdskraft er en begrænsning for deres produktivitet. Særlig slemst står det til i bygge- og anlægsbranchen, og problemet ser ud til at være størst for SMV'er med under 100 ansatte (SMVdanmark, 2019).

Flere fremskrivninger af udviklingen på arbejdsmarkedet indikerer, at kompetence-mismatch mellem udbuds- og efterspørgselsiden vil fortsætte ind i det nye årti (Iversen, Stephensen og Hansen, 2016; Kirk og Pihl, 2017). Det kan skabe et nyt strukturproblem med mindre vækst, prekære arbejdsforhold



**MAGNUS
JESPERSEN**

Cand.scient.adm. og
forskningsassistent ved
CARMA (Center for
Arbejdsmarkedsforskning
ved Aalborg Universitet)



**MADS PETER
KLINDT**

Ph.d. og lektor ved
CARMA (Center for
Arbejdsmarkedsforskning
ved Aalborg Universitet)

og høj ledighed blandt dimittender (Geelan, Pedersen og Ribe, 2017). Det er derfor en problematik, der bør tages alvorligt og findes løsninger på. Dels for at SMV'erne kan få den arbejdskraft, de har behov for, men også for at skabe de jobåbninger, der kan bane vej ud af ledighed for højtuddannede unge.

I artiklen undersøger vi mulighederne for at benytte substitution som en løsning på mismatch-problematikken. Artiklen består først af et teoretisk afsnit, hvor vi udvikler substitutionsbegrebet i tilknytning til forskellige fleksibilitetsformer. Dernæst analyseres et komparativt casestudie af otte jyske SMV'er. Via interviews med ledere og HR-ansatte har vi indsamlet data, der belyser forskellige faktorerers betydning for substitution. Ved artiklens afslutning diskuterer vi, hvilke greb offentlige erhvervsfremmeaktører og jobcentre kan bruge for at hjælpe SMV'er med at øge deres substitutionskapacitet.

Arbejdskraftsubstitution og forskellige fleksibilitetsformer

I økonomiske lærebøger benyttes substitutionsbegrebet i flere sammenhænge. Man taler f.eks. om en substitutionseffekt, hvis lavere marginalsatser fører til højere arbejdsudbud, altså det at man erstatter fritid med arbejde (eller omvendt), hvis man får mere ud af den sidst tjente krone (Sloane, Latreille og O'Leary, 2012, s. 31). Et andet eksempel er *capital-labour substitution*, som omhandler substitution af menneskelig arbejdskraft med maskiner.

I artiklen her bruges begrebet om den situation, hvor man erstatter én type menneskelig arbejdskraft (human kapital) med en anden, dvs. *labour-labour substitution*. Historisk har arbejdsmarkedet erstattet ufaglærte med faglærte og personer med videregående kompetencer. Det er sket som naturligt led i den teknologiske udvikling. Imidlertid viser prognoserne for arbejdsmarkedet i 2020'erne, at der bliver et stort overudbud af højtuddannede og mangel på faglærte, hvis de nuværende uddannelses- og rekrutteringsmønstre fortsætter. Uddannelsessystemet er på den vis løbet fra udviklingen på arbejdsmarkedet.

Spørgsmålet er, om overuddannelse og mismatch-problemer udgør et egentligt samfundsøkonomisk problem? Svaret afhænger af substitutionselasticiteten mellem forskellige uddannelsesgrupper, nærmere bestemt om akademikerne kan erstatte håndværkere og teknikere. Finansministeriet har tidligere anslået en høj substitutionselasticitet, der medfører en betydelig samfundsøkonomisk gevinst. Arbejderbevægelsens Erhvervsråd og andre ligger noget lavere. I sidstnævnte tilfælde medfører mismatchet derfor et betydeligt samfundsøkonomisk tab i form af lavere vækst og højere ledighed (Stephensen, 2017).

Usikkerheden omkring substitutionselasticiteten skyldes, at området er dårligt belyst både herhjemme og internationalt. Fra forskningen ved vi altså kun lidt om, hvordan og i hvilket omfang akademikere kan erstatte de faggrupper, der er stor efterspørgsel på. Det er indlysende, at man ikke bare kan ansætte en jurist, hvis det er en elektriker, man mangler. Anvendelsen af arbejdskraft

er dog sjældent statistisk. Virksomheder med en høj grad af fleksibilitet kan via omorganisering tilpasse en del af produktionen til den human kapital, medarbejderne og potentielle kandidater har. Brugen af forskellige fleksibilitetsformer har således betydning for substitutionskapaciteten.

Litteraturen om fleksibilitet på arbejdsmarkedet beskriver forskellige teoretiske begrebspar, f.eks. om virksomheden hyrer og fyres, eller om den hellere justerer på anvendelsen af de medarbejdere, der allerede findes i virksomheden. Dette begrebspar kan kaldes *ekstern* versus *intern* fleksibilitet. Det næste omhandler, hvorvidt det er arbejdsmængden, der ændres, eller om der i stedet sker omorganisering af produktionsprocessen. Her skelnes altså mellem *volumenmæssig* og *organisatorisk* fleksibilitet (Grenier, Giles og Bélanger, 1996; Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez og de-Luis-Carnicer, 2011; Mesu, Van Riemsdijk og Sanders, 2012).

De to begrebspar kan kombineres, hvorved der dannes fire kategorier af fleksibilitet:

Tabel 1: Fire forskellige fleksibilitetsformer

	Ekstern	Intern
Volumen	<i>Numerisk fleksibilitet</i> Evnen til hurtigt at hyre og fyre, brug af vikarer og løstansatte mm.	<i>Arbejdstidsfleksibilitet</i> Flekstid, overtid, skift i arbejdsintensitet.
Organisering	<i>Eksternalisering</i> Udlisning af dele af virksomhedens produktion.	<i>Funktionel fleksibilitet</i> Virksomhedens mulighed for at rotere rundt på de ansattes opgaver.

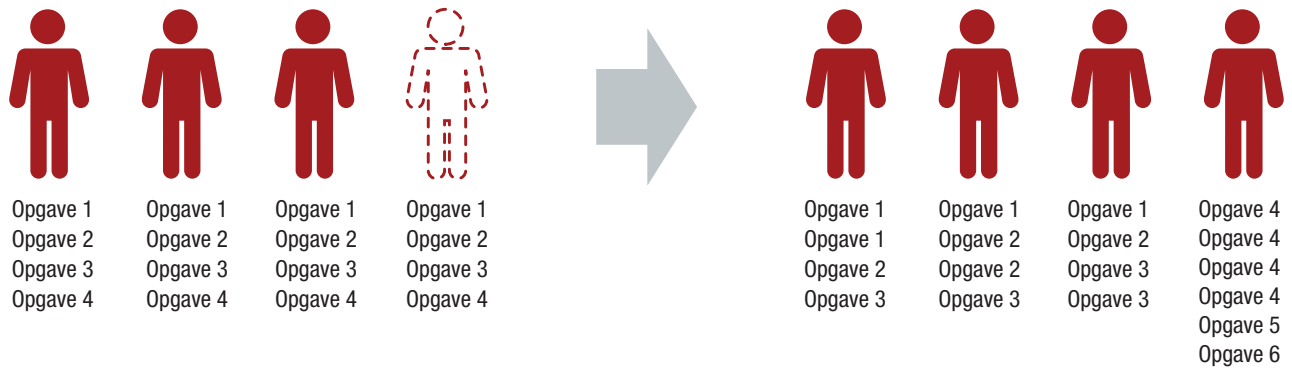
Kilde: Egen fremstilling.

Fleksibilitet og arbejdskraftsubstitution er således teoretisk beslægtede, men ikke gensidigt udskiftelige begreber. Mens fleksibilitetsbegrebet fortæller om organisationers måder at omstille sig på, vedgår substitution selve handlingen med at udskifte eller erstatte en type arbejdskraft med en anden.

Dermed går fleksibilitet kronologisk forud for substitution, og virksomhedens anvendelse af fleksibilitetsformerne betinger substitutionskapaciteten. Arbejdskraftsubstitution sker i klassisk forstand ved anvendelse af den numeriske fleksibilitet, hvor virksomheden afskediger kortuddannede eller personale med forældede kompetencer og i stedet hyrer faglærte eller højtuddannede.

Men substitution kan også forekomme på grundlag af kombineret *numerisk* og *funktionel* fleksibilitet. Artiklens omdrejningspunkt er som sagt at finde løsninger på mismatch-problematikken, så vi forestiller os en virksomhed, der har mistet en faglært medarbejder og samtidig har svært ved at finde ny med samme kompetencer. Ved at flytte rundt på opgaverne (jævnfør figur 1) blandt de tilbageværende medarbejdere skabes imidlertid mulighed for at erstatte den faglærte medarbejder, man har sagt farvel til, med en anden kompetenceprofil (f.eks. en akademiker).

Figur 1: Substitution ved hjælp af numerisk og funktionel fleksibilitet

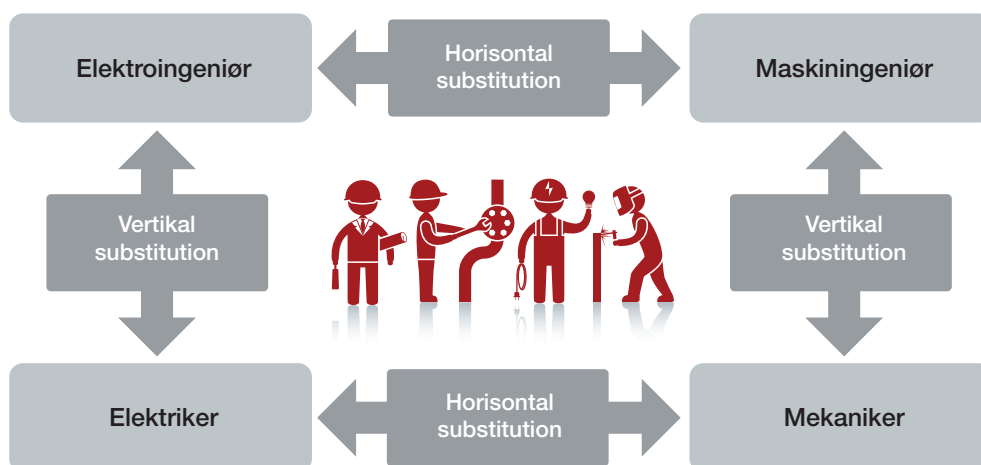


Kilde: Pluss m.fl. (2020)

Brugen af den funktionelle fleksibilitet i tilknytning til ekstern fleksibilitet åbner altså muligheden for alternative ansættelser og dermed substitution. I forlængelse heraf kan vi skelne mellem *horisontal* og *vertikal* substitution. Den horisontale substitution sker 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. For den horisontale substitution kan man tale om en stor eller lille *substitutionsbredde*, afhængig af om substituentens uddannelsesprofil ligger langt fra eller tæt på den efterspurgte arbejdskraft. Hvis en filosof erstatter en ingeniør med speciale i spildevandsdiffusion, er der således tale om stor substitutionsbredde.

Den vertikale substitution er den, hvor der er forskel på uddannelseslængden mellem substituenten og den medarbejder, der erstattes. Vertikal substitution kan både ske i opad- og nedadgående retning. Eksempelvis kan man forestille sig, at en faglært elektriker overtager nogle af de opgaver, som ellers har ligget ved en elinstallatør eller elektroingeniør (eller omvendt). Et andet eksempel er en cand.scient.pol'er, der ansættes i stedet for en HK'er eller omvendt.

Figur 2: Horisontal og vertikal substitution



Kilde: Pluss m.fl. (2020)

I en situation, hvor en virksomhed mangler en faglært arbejder, men ender med at ansætte en akademiker, er der tale om *kombineret horisontal og vertikal substitution*.

Den aggregerede horisontale og vertikale afstand mellem den udbudte og efterspurgte arbejdskraft må antages at have stor betydning for substituitionselasticiteten på arbejdsmarkedet. Derfor kan viden om metoder, der kan hjælpe med at afkorte afstanden, være en farbar vej til at løse en del af mismatch-problematikken.

Som nævnt ovenfor er fokus i denne artikel på SMV'er. Vores antagelse er, at SMV'er har sværere ved at substituere arbejdskraft end større virksomheder. Store virksomheder har – alt andet lige – mere manøvrerum end SMV'er i forhold til at omorganisere produktion. Og de kan kombinere organisatoriske ændringer med kompetenceudvikling for deres medarbejdere og via den vej øge deres funktionelle fleksibilitet.

Man kan dog også argumentere for, at en mindre virksomhed har lettere ved at rokere rundt på sine ansatte end en stor fremstillingsvirksomhed med en høj grad af funktionel specialisering. Branche, teknologi og virksomhedens interne organisering er variabler, der alle kan tænkes at påvirke substituionskapaciteten.

Men hvilke erfaringer findes med substitution i SMV'er, og hvor ligger barriererne og grænserne for den brede substitution, hvor akademikere erstatter faglærte? Spørgsmålene, der rejser sig, er blandt andet, hvor stor "kritisk masse" en virksomhed skal have for at kunne substituere både horisontalt og vertikalt? Og er der forskel på branchers evner til at substituere en type arbejdskraft med anden?

Case-design og dataindsamling i otte virksomheder

Artiklens empiriske grundlag blev til ved otte løst strukturerede interviews med ledere og HR-personer i virksomheder beliggende i Skive eller Esbjerg Kommune. Udpegningen af case-virksomhederne skete via samarbejde med erhvervskontorerne i de to byer og sigtede mod at ramme en sammensætning af virksomheder med variation inden for tre af de variabler, der blev berørt i det ovenstående; dvs. størrelse, branche og teknologisk profil. På den måde anvender undersøgelsen et multipelt case-design (Yin, 2014) med en strategisk sampling af cases (Bryman, 2016, s. 408).

I forhold til størrelsesvariablen var det målet at have både mindre og større SMV'er repræsenteret i undersøgelsen. EU definerer en SMV som en virksomhed med op til 250 medarbejdere og en årlig omsætning ikke højere end 50 millioner euro. Grænsen mellem en lille og en mellemstor virksomhed går ved 50 ansatte. En virksomhed med færre end 10 ansatte er en mikro-virk-

somhed (Europa-Kommissionen, 2015). I udgangspunktet så vi bort fra mikro-virksomhederne og gik altså efter små og mellemstore.

Den anden variabel angår branche. Da arbejdskraftmangel er et generelt problem for SMV'er, var ønsket at inddrage både sekundære og tertiære erhverv, herunder forskellige typer af produktionsvirksomheder samt servicevirksomheder. Branchetype og erhverv er med til at afgøre, hvilke kompetencer der efterspørges. Branchevariablen kan på den vis hjælpe med at afdække, om branchespecifikke faktorer har betydning for muligheden for substitution i tillæg til den rent kvantitative anskuelse af substitutionsafstand.

Den tredje variabel er virksomhedens teknologiske profil. Målet var at operationalisere denne variabel ved at levere et sample både med og uden såkaldte tech-virksomheder. Virksomheder, der enten udvikler eller fremstiller software eller internetbaserede serviceydelser, samt virksomheder hvis primære salg sker via nettet, hører i bredeste forstand til gruppen af tech-virksomheder (Heath, 2017). Ifølge litteraturen er tech-virksomheder mere tilbøjelige til at rekruttere bredere end virksomheder på et "lavere" teknologiniveau (Matejun, 2014). Det kan altså tænkes, at den teknologiske profil har betydning for evnen til at være funktionel fleksibel og således også for virksomhedernes substitutionskapacitet.

I udgangspunktet var det målet, at inddrage syv-otte case-virksomheder fra henholdsvis Esbjerg- og Skive-egnen. På den måde ville undersøgelsen indfange datamateriale for mindst to virksomheder inden for alle otte sub-kategorier:

Tabel 2: Plan for case-udvælgelse

	Lille virksomhed (mellem 10 og 49 ansatte)		Mellemstor virksomhed (mellem 50 og 249 ansatte)	
	Fremstilling	Service	Fremstilling	Service
Tech-virksomhed				
Ikke tech-virksomhed				

Undersøgelsen blev gennemført i marts og april 2020, dvs. lige præcis i den periode, hvor Danmark lukkede ned pga. covid-19-pandemien. Det betød bl.a., at antallet af case-virksomheder blev færre end planlagt, og flere interviews måtte gennemføres online. Case-studiets sample fik også en lidt anderledes profil end først tiltænkt. Kun to små virksomheder indgår i undersøgelsen, til gengæld blev to store virksomheder med over 250 ansatte inddraget.

I alt deltog som nævnt otte virksomheder.

- Virksomhed A er en mindre tech-virksomhed med ca. 15 ansatte. Virksomhedens forretning går ud på at drive en grøn erhvervspark for en række andre virksomheder, der alle eksperimenterer med kendte og nye klimaven-

- lige teknologier. Virksomheden koordinerer energiudvekslingen mellem erhvervsparkens virksomheder gennem et patenteret energidelingsystem.
- Virksomhed B er en mindre ejer-ledet onlinebutik (og dermed også en tech-virksomhed), der sælger garn og andre hobbyartikler. Virksomheden har knap 50 ansatte og har nået en størrelse, hvor udvidelser til større europæiske markeder overvejes.
 - Virksomhed C er en mellemstor konsulentvirksomhed med ca. 75 medarbejdere, der oprindeligt beskæftigede sig med landbrugsrådgivning, men som nu tilbyder konsulentbistand, revision og rådgivning for en bredere gruppe af virksomheder.
 - Virksomhed D er en mellemstor produktionsvirksomhed med ca. 100 ansatte, der designer og fremstiller stålskorstene.
 - Virksomhed E er en entreprenørvirksomhed med ca. 200 medarbejdere, der udfører kloakering og andre anlægs- og infrastrukturopgaver. Den blev i 2010 opkøbt af en større koncern og fungerer i dag som et dansk datterselskab.
 - Virksomhed F udvikler og fremstiller indeklimateknik, dvs. varme- og køleapparater samt ventilationsanlæg og affugtere. Virksomheden har ca. 250 medarbejdere.
 - Virksomhed G er en international virksomhed med base i 14 lande, der fremstiller ventilationssystemer til landbruget. Virksomheder udvikler både fysiske produkter og softwareløsninger baseret på *big data*. Dermed hører virksomheden også til gruppen af tech-virksomheder. Virksomheden har ca. 360 ansatte på verdensplan, i Danmark ca. 275.
 - Virksomhed H er en danskejet international virksomhed med ca. 550 ansatte på verdensplan, heraf ca. 350 i Danmark. Virksomheden udvikler og producerer avanceret energistyringsteknologi til blandt andet skibsfart, hospitaler og lufthavne. Virksomhed H falder således under tech-kategorien.

Resultater fra de otte virksomhedsinterview

Analysens resultater kan grundlæggende opdeles i tre kategorier. 1) Strukturelle forhold som størrelse og branchetype *har* betydning for substitutionskapacitet – især synes undersøgelsen at vise, at der er en positiv sammenhæng mellem størrelse og substitutionskapacitet; teknologiniveaues betydning er mere uklart. Men dernæst kommer 2) virksomhedens HR-ledelse og tilgang til rekruttering, der ligeledes har en selvstændig betydning. Uanset størrelse og teknologisk profil er nogle virksomheder ekstremt kræsne og går efter helt specifikke kompetenceprofiler, når de skal rekruttere medarbejdere. Denne tilgang er klart en barriere for substitution. Andre virksomheder er mere åbne over for jobsøgende, til hvem der er større eller mindre substitutionsafstand. I forhold til om substitution er muligt eller ej, spiller personlige kompetencer og ”kemi” en stor rolle. Undersøgelsen viser i den forstand også, at 3) partikulær social kapital (altså tillid til den enkelte person) også er en selvstændig faktor.

Strukturelle forhold og substitutionskapacitet

Virksomhed A driver som nævnt en erhvervspark, der *hoster* en række andre virksomheder. Repræsentanterne for virksomheden vurderede med baggrund i deres erfaringer fra erhvervsparken, at den kritiske masse i forhold til at benytte substitution, der både er horisontal og vertikal (f.eks. hvor en akademiker erstatter en faglært) ligger et sted mellem 20 og 50 ansatte. Hvor virksomheden ligger i dette spænd afhænger af;

”... hvad der fremstilles i virksomheden, sammensætningen af det øvrige personale og andre ting”.

Virksomhedens størrelse har altså en direkte betydning for substitutionskapaciteten, men empirisk hænger det nærmere sammen med planlægning og organisering end spørgsmålet om funktionel fleksibilitet. Størrelsen har f.eks. betydning, fordi mindre virksomheder typisk har en kortere planlægningshorisont, der ikke levner tid eller plads til den interne oplæring, der ofte vil være nødvendig ved substitution over en vis bredde.

Lavere substitutionskapacitet er også en indirekte følge af at være en lille virksomhed, da små virksomheder sjældent har de HR-kompetencer, der skal til for tilrettelægge et godt onboardingforløb, der kan facilitere succesfuld substitution. Og endelig vil ledelsen i SMV'er ofte været involveret i driften, hvilket medfører, hvad man kan kalde dag-til-dag ledelse og akutte snarere end strategiske svar på virksomhedens udfordringer.

Flere af interviewpersonerne fra de mellemstore virksomheder, der indgik i undersøgelsen, har personlige erfaringer fra mindre SMV'er, og de bekræftede ovenstående billede af den måde, mange SMV'er drives på.

I virksomhed B, dvs. e-handelsbutikken med ca. 50 ansatte, fandt vi et konkret eksempel på denne problematik.

”I højsæsonen har der ikke været tid til at ’træde et skridt tilbage’, fordi ledelsen har været meget involveret i den daglige drift af virksomheden.”

Virksomhed B forsøgte i starten af 2020 uden held at rekruttere en ny indkøber. Den har også tidligere haft svært ved at rekruttere personale til andre nøglefunktioner, f.eks. udvikling og vedligehold af en hjemmeside. Ifølge interviewpersonen skyldes de mislykkede rekrutteringsforsøg dels det, at virksomheden ikke har de HR-kompetencer, der skal til for at tiltrække de rigtige kandidater, dels det forhold, at den kortsigtede planlægning og problemløsning i virksomheden ikke skaber mulighed for substitution.

Interviewpersonen er selv virksomhed B's HR-person og dermed ansvarlig for rekruttering, men han siger ærligt, at han ikke føler, han besidder de nødvendige kompetencer i forhold til at rekruttere. Han har f.eks. svært ved at lave tillokkende stillingsannoncer. Og så mangler han tid og overskud til HR-arbejdet, da han – ligesom ejerlederen – ofte indgår i den daglige drift. Tillige

vanskeliggøres rekrutteringsarbejdet af, at det er vigtigt for ejerlederen at: ”kandidaten har de helt rigtige kompetencer”. Rekrutteringen sigter altså på den kortsigtede opfyldelse af et konkret mangelbehov i virksomheden frem for på langsigtede strategiske mål, og derfor er muligheden for substitution også nærmest udelukket i virksomhed B.

I det noget større stålkonstruktionsfirma, virksomhed D, har man en anderledes langsigtet planlægning, der muliggør en vis grad af substitution. Virksomhedens ledelse bruger løbende tid og ressourcer på forretningsoptimering, og som led i dette kortlægges medarbejdernes kompetencer. Ledelsen er tillige opsat på at operationalisere ledelsesteori til praktisk anvendelige redskaber. F.eks. var virksomheden i foråret 2020 i gang med at udvikle ”*Et buddy-system med løbende opfølgning.*”

Buddy-systemet er en form for institutionaliseret sidemandsoplæring, og det skal bidrage til at sikre, at virksomheden løbende kan ansætte folk, selvom de ikke har alle de nødvendige kompetencer på ansættelsestidspunktet.

Vores undersøgelse gav indikationer på, at arbejdskraftsubstitution kan finde stede både i forhold til serviceopgaver og produktionsopgaver i de mellemstore SMV’er. Men når det gælder produktion, er der klare grænser for substitutionsbredden. I virksomhed E, der er en entreprenørvirksomhed med ca. 200 ansatte, beskæftiger man både højtuddannede, i form af ingeniører og jurister, og faglærte – primært anlægsstruktører og brolæggere. Det er i forhold til sidstnævnte, at man har de største rekrutteringsudfordringer.

Virksomheden ligger i Esbjerg-området og laver en del opgaver vedr. kloakering og spildevand, og den har således både geografien og i endnu højere grad branchens image imod sig ”*branchen ikke er populær*”. Det betyder, at virksomheden gør en stor indsats for selv at efter- og videreuddanne sine medarbejdere. Her er det dog nødvendigt, at de ansatte i udgangspunktet kommer med en vis grad af erhvervsfaglig baggrund, og det sætter en grænse for især den vertikale substitution. Ifølge virksomhedens HR-repræsentant er det vanskeligt at substituere faglærte med højtuddannede generalister, for ”*arbejdet kræver konkret byggeteknisk viden og håndelag*”.

HR og tilgang til rekruttering

Ud over de strukturelle faktorer peger de otte interviews på, at virksomhedernes HR-tilgang har en selvstændig betydning for mulighederne for substitution. Der skelnes altså her mellem HR-*kapaciteten*, som ofte hænger tæt sammen med virksomhedsstørrelse, og HR-*tilgangen*, der nærmere hænger sammen med den bagvedliggende ledelsesfilosofi.

Vi fandt i undersøgelsen, at nogle virksomheder har en ”åben” tilgang til rekruttering, hvormed menes, at virksomheden i princippet er åben over for udbuddet af arbejdskraft. I praksis betyder det, at en jobsøgers uddannelse og faglige kompetencer ikke er altafgørende for, om man tilbyder vedkommende

jobbet. Andre virksomheder har en mere ”lukket” tilgang, hvor man headhunter sine ansatte og ikke går på kompromis med de faglige kompetencer. Man er altså lukket land for det brede arbejdsudbud.

Til de ”lukkede” eller kræsne virksomheder hører både små ejerledede SMV’er og mellemstore kapitalstærke virksomheder. Årsagerne til den lukkede rekrutteringstilgang er dog vidt forskellige. I de små ejerledede SMV’er er sagen ofte den, at virksomheden (som berørt i afsnittet ovenfor) mangler de professionelle HR-kompetencer og dermed den viden og indsigt, der skal muliggøre *onboarding* af en person med en anderledes kompetenceprofil.

Hos de mellemstore virksomheder er den ”lukkede” rekrutteringstilgang til gengæld udtryk for helt klar strategi; man går langt for at få lige præcis de kompetencer, man ønsker. Virksomhed G og F anvender f.eks. gerne rekrutteringsfirmaer i jagten på de rigtige kandidater, de hyrer ofte udenlandsk arbejdskraft og hæver om nødvendigt lønnen for at gøre virksomheden mere attraktiv. På spørgsmålet om muligheden for at benytte substitution svarede HR-repræsentanten for virksomhed, F at: *”når det gælder topstillinger (...) er virksomheden ikke villig til at lave eksperimenter”*.

I tråd med forskellene på virksomhedernes tilgange til HR fandt vi, at virksomhedernes syn på det, vi kalder substitutionsafstanden, varierede meget. Virksomhederne med en lukket rekrutteringstilgang havde som oftest et ret præcist sæt af ønskede kompetencer hos ansøgerne til en vigtig stilling, og de vurderede typisk, at substitutionsafstanden til alternative profiler var for stor. I skarpest kontrast hertil stod virksomhed A, der i denne sammenhæng nærmest symbolsk repræsenteredes af en litteraturhistoriker.

Men undersøgelsen blotlagde også, at der internt på nogle af de mellemstore virksomheder ofte er et skisma mellem de HR-ansvarliges præferencer på den ene side og driftsledernes på den anden. Interviewet med repræsentanten fra virksomhed H påpegede, at selvom virksomhedens HR-afdeling havde en relativt åben tilgang til rekrutteringen af alternative profiler, kunne de stadig møde *”en vis modstand ude i driften”*.

Dette vidner om, at synet på substitutionsafstand kan afhænge af, hvilket perspektiv der anlægges, og hvem i virksomheder man spørger. Mens HR-afdelinger og topledelsen i større virksomheder tænker i helheder, kan der i driften være et mere snævert fokus på at få opfyldt konkrete kortsigtede behov.

Tillid som selvstændig faktor

En række undersøgelser, der har kortlagt fremtidens kompetencebehov, peger på, at personlige og sociale kompetencer får stigende betydning på fremtidens arbejdsmarked (se f.eks. Vækstforum Nordjylland, 2016). Ved siden af de formelle kompetencer, som kan dokumenteres med CV’er og eksamensbeviser, er det altså i stigende grad vigtigt, at virksomheden har kendskab og tillid til den pågældende person, man overvejer at ansætte.

Tillid og sociale netværk behandles i den samfundsvidenskabelige litteratur som social kapital (Granovetter, 1974; Torpe, 2013). Man kan således anføre, at jobchancer og match mellem jobsøgende og virksomheder både afhænger af human kapital og – i stigende grad – social kapital.

Under interviewrækken blev det bekræftet, at tillid er afgørende, især hvis en virksomhed skal ansætte person med en hidtil ukendt kompetenceprofil. Ikke bare skal virksomheden være tryk ved de faglige kompetencer der skal også være tillid på det personlige niveau mellem den ansættende part og den potentielle substituent. Virksomhed A's manager, som har stor erfaring med rekruttering i både kommunalt og privat regi, påpegede, at den største udfordring for substitution handler om:

"... at skabe tryghed hos virksomhederne."

SMV'ernes tillid til, at de rent faktisk kan anvende alternative faglige profiler, f.eks. nyuddannede akademikere, kan næres, hvis det synliggøres, hvordan akademiske kompetencer kan bruges til at løse helt konkrete udfordringer, som SMV-virksomheder står overfor. Den personlige tillid skabes dog bedst gennem direkte kendskab til personen eller til dennes familie. Den kan også skabes via stedfortræder, eksempelvis hvis virksomheden stoler på den konsulent, som anbefaler substituenten til virksomheden.

I nogle tilfælde kan tilliden til dimittender også opbygges via anbefalinger fra respekterede erhvervsprofiler. Ejeren af virksomhed B kunne ifølge virksomhedens repræsentant overbevises til ansætte kandidater fra en konkret universitetsuddannelse, hvis:

"... topfolk fra erhvervslivet kunne fortælle ham, hvorfor det er en god ide."

En erfaren HR-medarbejder fra virksomhed C (konsulenthus) påpegede i den forbindelse, at der i mange små virksomheder er fordomme overfor "højstuderede røvere". Men den manglende tillid handler ikke nødvendigvis om mavefornemmelser. Risikoen forbundet med at satse på en ukendt kompetenceprofil vil alt andet lige være større for en lille SMV end for en mellemstor eller stor virksomhed, og det kan naturligt bevirke en rationel skepsis hos de mindre SMV'er.

Konklusion og diskussion

Mange SMV'er mangler håndværkere og specialister, imens der er høj ledighed for dimittender fra en række universitetsuddannelser. Artiklen her har undersøgt mulighederne for at løse mismatch-problemer som dette via substitution.

Det er sjældent en mulighed direkte at erstatte en faglært håndværker eller tekniker med en nyuddannet med en lang videregående uddannelse. Substitutionsafstanden mellem de to profiler er for stor til, at det giver mening. Men

substitution er alligevel i teoretisk forstand mulig, hvis virksomheden i forbindelse med sine rekrutteringsbestræbelser rokerer rundt på opgavefordelingen mellem de øvrige ansatte i virksomheden. Kernen i artiklens substitutionsbegreb er således at kombinere funktionel fleksibilitet med substitution.

Artiklens empiriske grundlag er otte interviews med repræsentanter fra en række jyske SMV'er, hvoraf de seks er mellemstore virksomheder. To af disse ligger faktisk over den øvre grænse på SMV-skalaen. I samplet indgår desuden både service- og fremstillingsvirksomheder samt virksomheder, der kan defineres som tech-virksomheder eller ikke-tech-virksomheder.

Undersøgelsen viste, at de strukturelle variable, først og fremmest størrelse, har positiv betydning for virksomhedernes substitutionskapacitet. De otte interviews rettede dog nærmere fokus på SMV'ernes planlægning og rekrutteringspraksis end den konkrete evne til at være funktionelt fleksibel. Især pegede interviewpersonerne på, at det er de små SMV'ers korte tidshorisonter, manglende stabilitet og fravær af HR-kapacitet, der udgør en barriere for alternative ansættelser. Deres rekruttering har ofte præg af, at virksomheden skal have opfyldt en konkret eller akut mangel på kompetencer og tager sjældent et mere langsigtet eller strategisk sigte. Blandt andet derfor er det svært for dimittender at bringe deres akademiske kompetencer i spil over for SMV'er.

Kommunale aktører som jobcentre og erhvervsfremmeaktører kan muligvis bidrage til at forbedre mulighederne for substitution og skabe indfaldsveje for dimittender til mindre SMV'er, hvis de kan hjælpe SMV'erne med at styrke deres HR-kapacitet og understøtte mere langsigtet planlægning i virksomheden.

De to interviewpersoner fra virksomhed A vurderede eksempelvis, at en centralt koordineret *onboarding*-funktion for en klynge af mindre virksomheder "*nok under alle omstændigheder ville kunne reducere den kritiske masse af medarbejdere [der skal til for at muliggøre substitution, red.]*." Det kan også tænkes, at erhvervsfremmeaktører og kendte nøglefigurer fra erhvervslivet kan bidrage til at nedbryde fordomme blandt SMV'er om såkaldt "*højstuderede røvere*".

Nogle af de mellemstore virksomheder, der indgik i undersøgelsen, bruger substitution i kombination med intern oplæring. Der substitueres dog oftest horisontalt, sjældnere vertikalt. I produktionsvirksomheder kan én type faglært godt erstatte en anden type faglært arbejdskraft. Eksempler på substitution med større afstande fandt vi fortrinsvis i de mere højteknologiske virksomheder, hvor det er lettere at flytte eller omorganisere fordelingen af arbejdsopgaver mellem de ansatte. Undersøgelsens empiri er dog for uklar til, at der kan udledes nogen entydig konklusion i forhold til teknologivariablen.

Uanset størrelse, branche og teknologiniveau fandt vi desuden, at virksomhedens *HR-tilgang* har stor betydning for muligheden for substitution. Nogle

SMV'er har helt bevidst en lukket rekrutteringstilgang og er kræsne i forhold til, hvilke profiler de ønsker at ansætte. Det betyder i praksis, at de headhunter deres medarbejdere, f.eks. med hjælp fra rekrutteringsbureauer, fremfor at slå stillinger op. Eller også er eventuelle jobopslag meget snævre. Andre virksomheder er mere åbne. Åben betyder i denne sammenhæng netop, at virksomheden principielt er åben over for et bredere udbud af arbejdskraft, herunder alternative kompetenceprofiler.

Substitution kommer sjældent på tale i en virksomhed med en lukket rekrutteringstilgang, og det er svært at se, hvordan man politisk eller fra erhvervsfremmeaktørernes side vil kunne ændre på dette. Indsatser, som f.eks. hjælp til onboarding, bør derfor rettes mod de virksomheder, der har en åben rekrutteringstilgang.

Den sidste vigtige pointe fra undersøgelsen er, at "kemi" og personlig tillid mellem jobsøger og virksomhed er uhyre vigtigt, især når vi taler om muligheden for substitution. Social kapital (tillid og netværk) vurderes i den forstand som en faktor, der i stigende grad vil få betydning for match-processer på arbejdsmarkedet og dimittenders evne til at finde job. Det stiller de videregående uddannelser over for en ny udfordring, idet disse jo traditionelt har haft deres fokus på faglighed og human kapital.

Litteraturliste

- Bryman, A. (2016) *Social Research Methods*, New York, NY: Oxford University Press.
- Danske Regioner (2016) *Kvalificeret arbejdskraft i hele Danmark*. Rapporten er hentet fra <https://www.regioner.dk/media/1082/kvalificeret-arbejdskraft-i-hele-danmark.pdf>
- Europa-Kommissionen (2015) *Brugervejledning til definition af SMV'er*, Luxembourg: Den Europæiske Unions Publikationskontor. Brugervejledningen er hentet fra http://publications.europa.eu/resource/ellar/79c-0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1.0001.01/DOC_1
- Geelan, T., Pedersen, M.S. og Ribe, M.Ø. (2017) "Akademikerprekariatet" i *Dansk Sociologi*, 28(2), 27–51.
- Granovetter, M. (1974) *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Grenier, J.-N., Giles, A. and Bélanger, J. (2005) "Internal Versus External Labour Flexibility: A Two-Plant Comparison in Canadian Manufacturing" in *Industrial Relations*, 52(4), 683–711.
- Heath, C. (2017) *What is a 'tech company' anyway?* Tech Nation. Hentet fra <https://technation.io/news/tech-company-definition/>
- Iversen, A.Ø., Stephensen, P. og Hansen, J.Z. (2016) *Mismatch på det danske arbejdsmarked*, DREAM. Rapporten er hentet fra <https://dreamgruppen.dk/publikationer/2016/november/mismatch-paa-det-danske-arbejdsmarked/>
- Klindt, M.P., Rasmussen, S. og Jørgensen, H. (2020) "Aktiv arbejdsmarkedspolitik – før, nu og i fremtiden" i Klindt, M.P., Rasmussen, S. og Jørgensen, H. (red.) *Aktiv arbejdsmarkedspolitik: Etablering, udvikling og fremtid*. København: Djøf Forlag, s. 13–48.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M.-J., Pérez-Pérez, M. and de-Luis-Carnicer, P. (2011) "The Dynamics of Labour Flexibility: Relationships between Employment Type and Innovativeness: Labour Flexibility and Innovativeness" in *Journal of Management Studies*, 48(4), 715–736.
- Matejun, M. (2014) "The role of flexibility in building the competitiveness of small and medium enterprises" in *Management*, 18(1), 154–168.
- Mesu, J., Van Riemsdijk, M. and Sanders, K. (2012) "Labour flexibility in SMEs: The impact of leadership" in *Employee Relations*, 35(2), 120–138.
- Pluss m.fl. (2020) *Substitution i job og kompetencer: Ny viden fra praksis og forskning om muligheder for virksomheder og nyuddannede*. Udgivet af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.
- Sloane, P, Latreille, P and O'Leary, N. (2012) *Modern Labour Economics*, New York, NY: Routledge.

- SMVdanmark (2019) *Minianalyse om små og mellemstore virksomheder – Mangel på kvalificeret arbejdskraft*. Analysen er hentet fra <https://erhvervsfremmebestyrelsen.dk/smvdanmark-2019-mangel-paa-kvalificeret-arbejdskraft>
- Stephensen, P. (2017) ”Mismatch på det danske arbejdsmarked” i *Samfundsøkonomen*, nr. 3, 2017.
- Torpe, L. (2013) *De stærke samfund: Social kapital i Skandinavien*, København: Frydenlund Academic.
- Vækstforum Nordjylland (2016) *FremKom3: Kompetencebehov i Nordjylland*. Hentet fra http://fremkom.dk/wp-content/uploads/2016/04/Fremkom_Aarsrapport_Hovedrapport_2016_web.pdf
- Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*, London, UK: SAGE Publications.