

Mangel på arbejdskraft kalder på nye digitale værktøjer til virksomheder

Temanummer: Dimittendledighed, mangel på arbejdskraft og substitution

Danske små og mellemstore virksomheder (SMV'er) angiver, at én af deres største udfordringer inden for et to-årigt perspektiv er mangel på kvalificeret arbejdskraft. Samtidig ses et overudbud af arbejdskraft med mellemlange og lange uddannelser. Denne artikel beskæftiger sig med, hvad et digitalt værktøj, som kan understøtte virksomhederne i at arbejde med substitution, skal kunne for at imødekomme de barrierer, som virksomhederne har og oplever i forbindelse med rekruttering af højt kvalificeret arbejdskraft. Artiklen skal læses i forlængelse af artiklen "Barrierer og muligheder for arbejdskraftssubstitution i små og mellemstore virksomheder". Vi analyserer på den baggrund de udfordringer, som et digitalt værktøj med fordel kan bidrage til at løse. Vi konkluderer, at et digitalt værktøj, som skal understøtte virksomhedernes arbejde med at substituere arbejdskraft, skal kunne flere ting, herunder bidrage til at skubbe til virksomhedernes mindset, bidrage med inspiration, gøre markedet mere overskueligt og tilbyde alternativer, bidrage med konkrete matchmuligheder og stille viden til rådighed for rådgivende aktører.

Indledning

I foråret 2019 viste de regionale møder i det nye erhvervsfremmesystem, at mange virksomheder oplever og forventer *ikke* at kunne rekruttere de efterspurgte medarbejdere. Udsagn fra virksomhederne peger på, at ophobede erfaringer ofte sætter sig i pessimistiske forventninger til rekrutteringsmulighederne, som i sig selv skaber en ond cirkel og mange ubesatte stillinger¹. Nyere analyser af efterspørgselssiden viser, at særligt små og mellemstore virksomheder tørster efter kvalificeret arbejdskraft. Det vurderes, at mere end en tredjedel af disse virksomheder er hæmmede af mangel på arbejdskraft, og at forgæves rekrutteringer af kvalificeret arbejdskraft er steget med fem procent fra 2018 til 2019. Virksomhedernes egne oplevelser af, hvad deres største udfordringer er, illustrerer, at mangel på kvalificeret arbejdskraft er den største bekymring indenfor et to-årigt perspektiv (SMVdanmark, 2019).

Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse etablerede i 2019 en strategisk pulje til erhvervsfremmeindsatser på 80 millioner kroner. Et af de godkendte udviklingsinitiativer er projektet "SMV'ers adgang til substituerende højt kvalificeret arbejdskraft – udvikling af et digitalt værktøj". Siden projektets start har coronakrisen rykket en del på problemstillingens aktuelle størrelse², men det er givet, at de strukturelle udfordringer vil være tæt på de samme, når den økonomiske tilpasning har fundet et nyt leje i 2021 eller 2022. Det må forventes, at virksomhedernes behov for yderligere digitalisering og klimadagsordenen mv. også vil fremskynde behovet for professionalisering og dermed andre typer kompetencer.

Der er et indbygget paradoks i, at vi ser et overudbud af arbejdskraft med mellemlange og lange uddannelser, som små og mellemstore virksomheder



ANE IVERSEN
Cand.scient.adm.
og partner i
Pluss Leadership



MAJA BISGAARD
Antropolog, cand.it i
informationsvidenskab
og konsulent i
Pluss Leadership



NIELS LYKKE JENSEN
Cand.scient.pol. og
chefkonsulent i
Pluss Leadership

ikke kan eller vil rekruttere, på trods af at deres vækst er hæmmet af mangel på arbejdskraft. Den tiltagende dimittendledighed³ er et signal, som varsler dybe strukturelle arbejdsmarkedsforandringer, der kan koste dyrt, hvis ikke de mødes med rettidig omhu. Det danske arbejdsmarked er udfordret af, at de kvalifikationer og kompetencer, som efterspørges i erhvervslivet, ikke matcher den uddannelsesvirkelighed, som nyuddannede kommer fra.

Forklaringer på dette kan være flere. Det kan skyldes, at der er et kompetence-mismatch på grund af et uddannelsessystem og et arbejdsmarked, der bevæger sig i forskellige hastigheder. Det kan også skyldes en manglende HR-indsats i virksomhederne ift. at søge nye veje for at skabe plads til den tilgængelige arbejdskraft.

Ét bidrag til at imødekomme denne udfordring er at understøtte SMV'er i at arbejde med substitution af arbejdskraft – dvs. erstatte én type arbejdskraft med en anden – så deres behov for højtuddannet arbejdskraft i højere grad kan blive mødt. Bl.a. har Akademikerkampagnen⁴ og projektet Vækst Via Viden⁵ gennem en årrække opnået positive erfaringer med substitutionsmetoden i håndholdte og dialogbaserede samarbejder med SMV'er (Pluss et al., 2020).

Hvis disse substitutionsmetoder og tankegangen bag kan stilles til rådighed for flere SMV'er i form af et digitalt værktøj til SMV'er, vil det i sig selv give nye muligheder og bredere anvendelse i forhold til match med andre typer højtuddannet arbejdskraft. Netop dette har været formålet med Substitutionsprojektet, som ligger til grund for denne artikel. Målet er at udvikle en prototype på et digitalt værktøj til virksomheder, der oplever rekrutteringsudfordringer. Substitutionsprojektet afsluttes i december 2021, hvorefter en prototype på et digitalt værktøj til at fremme substitution forventes klar til videre udvikling.

Denne artikel skal læses i forlængelse af artiklen ”*Barrierer og muligheder for arbejdskraftssubstitution i små og mellemstore virksomheder*”, som også er udarbejdet med afsæt i Substitutionsprojektet. Artiklerne bygger således på samme dataindsamling i form af interviews med otte udvalgte jyske SMV'er og en lang række interviews med rådgivere fra erhvervsfremme- og beskæftigelsessystemet. Vi zoomer med denne artikel ind på de vigtigste fund, som et digitalt værktøj, der skal understøtte virksomhedernes arbejde med substitution, bør forholde sig til.

Hvad er substitution?

Med målet om at blive klogere på, hvilke behov virksomhederne har for digital understøttelse, når det handler om at fremme substitution af højtuddannet arbejdskraft, er det essentielt, at vi her kort dvæler ved substitutionsbegrebet. Derfor har vi i forbindelse med projektet afsøgt den eksisterende forskning om substitution i en dansk kontekst. Det viste sig dog hurtigt, at der her er

et videnshul – også når det angår definitionen af substitutionsbegrebet i en dansk arbejdsmarkedssammenhæng (Pluss et al., 2020).

Vi taler om substitution af arbejdskraft, når en virksomhed ansætter en anden type arbejdskraft end den oprindeligt efterspurgte. Den nye medarbejder afviger ofte fra det forventede på et eller flere områder:

- Uddannelsesbaggrund
- Uddannelsesniveau
- Evne til umiddelbart at kunne udføre alle de opgavetyper, der ligger i jobbet
- Erfaringskrav
- Vægtningen af forholdet mellem personlige, generelle og fagspecifikke kvalifikationer.

Den uddannelsesmæssige afvigelse er afgjort det mest dominerende parameter, men virksomhederne italesætter også de tre andre, når de beskriver, hvad der kan få dem til at erstatte deres efterspørgsel i større eller mindre omfang (Pluss et al., 2020).

Som det fremgår af artiklen ”*Barrierer og muligheder for arbejdskraftsubstitution i små og mellemstore virksomheder*”, skelner vi mellem vertikal og horisontal substitution. Vores undersøgelse har fokuseret på den horisontale substitutionsform, der kan beskrives ved at se på forskellige *uddannelsestyper på samme niveau*.

Udover den horisontale og vertikale dimension taler vi også om *ekstern og intern substitution*. Den eksterne substitution er en rekruttering udefra, hvor der *ikke* rokeres rundt på medarbejdere internt i virksomheden eller deres opgaver. Den interne substitution sker, hvor virksomheden omplacerer arbejdsopgaver mellem medarbejdere, så det samlede antal arbejdstimer optimeres. På den måde kan de særligt specialiserede opgaver koncentrereres hos medarbejdere med særlige kompetencer. Medarbejdere frigøres samtidigt fra opgaver, som en bredere kreds kan varetage.

Ansættelser med en kobling af intern og ekstern substitution har været særdeles interessante for projektet, da evne og muligheder for interne rokader af opgavefordeling er en vigtig faktor for, om virksomhederne er eller kan være åbne for en ekstern rekruttering med en større *substitutionsbredde*. Substitutionsbredde henviser til den ”afstand”, der er mellem de oprindelige kvalifikationskrav og den kvalifikationsprofil, der ender med at få jobbet (ofte uddannelsesmæssigt). Der kan f.eks. siges at være kort afstand mellem en merkantil og en almen økonom og en stor substitutionsbredde mellem en afsætningsøkonom og en forvaltningsuddannet universitetskandidat.

Substitution i praksis – virksomhedernes tilgang

Vores undersøgelse har primært været koncentreret om den horisontale eks-terne substitution forstået som en situation, hvor der finder en rekruttering sted, og hvor der er en vis substitutionsbredde. Vi har derfor kigget nærmere på virksomhedernes rekrutteringspraksis og de overvejelser, som de gør sig i denne forbindelse. Ved at forstå og kortlægge virksomhedernes nuværende praksis har det været intensionen at blive klogere på barrierer, der i virksomhedernes perspektiv er for at udvide substitutionsmulighederne, når de oplever vanskeligheder ved at skaffe den arbejdskraft, som de umiddelbart mener, at de har brug for.

På mikroplan – virksomheds- og rekrutteringsniveauet – er der således utallige varianter af dynamikker, der udgøres af de mange forskellige kombinationer af tandhjul i de processer, der fører frem til en erstatning af en type arbejdskraft med en anden. En række af disse dynamikker er så indarbejdede, at ingen i virkeligheden vil kalde det substitution, men blot løbende opgavefordeling, medarbejderudvikling, oplæring og fleksibilitet. Imidlertid er kendskabet til disse interne tandhjul også helt afgørende for at forstå de interne fleksibilitetsmekanismer, der knytter sig til substitution, eller til at man i virksomheden undlader at besætte et givet job ved at indrette organiseringen anderledes.

Denne kerne kan også forstås ved at se analytisk på svarmulighederne i Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekrutterings kvartalsmæssige rekrutteringssurvey⁶, som er en analyse af virksomhedernes rekrutteringssituation. Virksomhederne skal bl.a. forholde sig til følgende:

1. Vi fik den type arbejdskraft, vi søgte
2. Vi fandt medarbejdere med en anden baggrund, end vi søgte i jobopslaget
3. Vi opgav at besætte stillingen.

I et makroperspektiv er vi interesserede i at nedbringe andelen af virksomheder, der sætter kryds ved den tredje svarkategori. Det kan ske ved at hæve andelen, der har fået aktuelle positive erfaringer, der gør det muligt at sætte kryds i 1 eller 2. Ved at se på de tre svarmuligheder kan man også udlede en positiv og en negativ substitutionsforståelse.

Der er ikke tale om substitution, hvis svaret er faldet i svarmulighed 1 eller 3. Men samtidig kan der sagtens ligge et meget stort substitutionspotentiale i de cases, hvor virksomheden opgav at besætte stillingen. Vi skal blot blive meget klogere på, hvor langt i overvejslen om mulige alternativer virksomhederne kom. Eller om de opgav a priori, når de skuffede gennemgik ansøgerbunken og gennemførte forgæves samtaler. Derfor er substitutionsfaserne – herunder de mulige og mest farbare veje til at komme langt og helst i mål hen imod den mere konstruktive kategori, hvor der har fundet substitution sted – så vigtige at analysere, kortlægge og forstå med henblik på at gøre vejene mere gennem-sigtige og tilgængelige.

Der er tale om en eller anden form for substitution, hvis svaret er faldet i svarmulighed 2. Velvidende at ikke alle de rekrutteringer, der må ligge her, kan karakteriseres som match med en vis substitutionsbredde.

Der findes således et stort substitutionspotentiale hos de virksomheder, der undgår at besætte en opslået stilling, når ansøgerfeltet ikke er som ønsket. Samtidig viser erfaringer fra arbejdet med SMV'er, at der også ligger et stort potentiale i at tænke mulighederne for substitution ind allerede inden, en rekrutteringsproces finder sted. Nogle virksomheder afholder sig fra at sætte gang i en rekrutteringsproces, fordi de har dårlige erfaringer med det, og/eller fordi de ved, at det er vanskeligt at rekruttere den type arbejdskraft, de ønsker.

Det gør det relevant at se på præcist, hvornår virksomheden giver op; kommer den aldrig i gang, er det straks efter at have læst ansøgninger, eller når de længere i overvejslen om mulige alternativer.

Ved at se på rekrutteringen i fire faser har vi analyseret virksomhedernes praksis og vurderet, hvorvidt – om overhovedet – mulighederne for substitution afsøges. Herigennem har vi kunnet hente værdifuld viden om processerne, og hvordan et digitalt værktøj kan understøtte de forskellige del-processer, når virksomhederne ønsker at rekruttere.

Figur 1. Rekrutteringens fire faser: Hvor kan substitutionsmulighederne findes?



Kilde: Egen udarbejdelse, 2021

”Fase 0 – Overvejelse” er de overvejelser virksomheden gør sig, når den mangler ressourcer, har en udfordring eller en række opgaver, som den ikke kan løse med de eksisterende ressourcer og/eller kompetencer.

”Fase 1 – Opslag” er formuleringen af virksomhedens ønsker til en ny medarbejder i et stillingsopslag.

”Fase 2 – Feedback” er virksomhedens oplevelse af afstanden fra den ideelle kandidat til den reelle kandidat i ansøgerfeltet. Det er ofte her, at potentialet for at øge virksomhedens åbenhed over for substitution er størst.

”Fase 3 – Match gennem substitution” er selve substitutionen. Den igangsættes, hvis virksomheden ikke finder den ideelle kandidat, men i stedet ansætter en anden type højtuddannet arbejdskraft.

I vores kortlægning af praksis har vi dels interviewet ejerledere og HR-medarbejdere fra otte udvalgte jyske virksomheder. Forud for interviewene har vi kigget nærmere på de seneste tre jobopslag på højere niveau hos alle de interviewede virksomheder. Vi har sammen med interviewpersonerne gennemgået kravspecifikationen – selve jobopslaget – og hørt, hvordan rekrutteringsprocessen er gået. I relation til ovenstående fire faser er de vigtigste konklusioner følgende:

Virksomhedens modernitet og mindset har betydning for substitutionsmuligheder

Vi fandt store forskelle i virksomhedernes parathed og modenhed i forhold til at arbejde med substitution af højt kvalificeret arbejdskraft. Vi så, at virksomhedernes mindset har stor betydning for deres tilgang til rekruttering og hermed også for mulighederne for at tænke i substitution. Mindsettet synes at hænge sammen med det, vi har valgt at kalde virksomhedernes modernitet. De virksomheder, vi har interviewet, positionerer sig i et spændingsfelt mellem klassisk og moderne i relation til rekrutteringsprocessen.

På den ene side befinder sig den arketypiske klassiske virksomhed, der kan beskrives som solid, kompromisløs, ensopret, rigid, resultatorienteret og med en kort planlægningshorisont. På den anden har vi den moderne virksomhed, som modsat kan beskrives som adaptiv, fleksibel, bredspektret, organisk fremsynet, omstillingsparat og har flydende grænser. Hvorvidt dette udelukkende knytter sig til rekruttering, eller der er tale om en mere generel organisationstænkning, ligger uden for denne analyses afgrænsning.

Helt overordnet fandt vi, at jo mere klassisk en virksomhed er i sin tilgang til rekruttering, desto vanskeligere er det at arbejde med substitution. Dette gør sig gældende ift. alle fire faser og uddybes i nedenstående.

Jobopslaget kan hindre, at muligheden for substitution opstår

Vores analyse viser, at selve udformningen af jobopslaget kan forhindre, at substitution opstår. Allerede forud for fase 1 har virksomheden gjort sig overvejelser ift., om der skal igangsættes en rekrutteringsproces. Når (ejer-)ledelse/HR fortæller os, hvad de rent faktisk har brug for i en medarbejder, kan vi se en forventelig uoverensstemmelse til de krav, som virksomheden sætter i jobopslaget. Jobopslagene består typisk af fem til ni ”lag” af forventningsområder og temaer, hvor driftsafdelingernes ofte fylder den ene halvdel af opslaget med tekniske- og erfaringsforventninger, mens (ejer-)ledelse/HR fylder den anden halvdel med personlige- og udviklingsforventninger.

Nogle af virksomhederne angiver interne ”kampe” i virksomhederne mellem (ejer-)ledelse/HR og driftsafdelingerne, hvor sidstnævnte prioriterer hurtigt indsving og derfor det kendte, mens (ejer-)ledelse/HR ofte er mere positivt indstillede over for alternative rekrutteringer, da de er interesserede i at have et bredere sæt af kompetencer i virksomheden. De arbejder derfor mod en bredere employability og et udviklingsfokus. Samtidig ønsker de dog ikke at ”rokke ved en båd, der sejler”. ”Båden” er driftsledelsen med behovet for ny/mere arbejdskraft. De er fokuseret på effektivitet i afdelingen og stiller derfor konkrete krav til stillingsopslaget.

Løsningen kan blive et kompromis, der kan føre til jobopslag med ren for-eningsmængde og alle typer krav, som kun erfarne ansøgere kan leve op til. Det kan skræmme mange fra at søge. De kandidater, der alligevel søger, har rent faktisk chance for en ansættelse på grund af mangelsituationer, eller fordi at deres ansøgning gemmes.

Jo mere klassisk en virksomhed er i sit mindset, desto mere synes den at lukke af for potentielle substitutionsmuligheder allerede i fase 1, mens en mere moderne virksomhed er mere tilbøjelig til at se på forholdet mellem virksomhedens samlede kompetencesæt og de konkrete opgaver, som virksomheden udfører. En kortlægning af kompetencer er derfor påkrævet, og et meningsgivende sprog om kompetencer er derfor en nødvendighed i jobopslag.

Manglende overblik over mulighederne ”på markedet”

En anden, men gennemgående konklusion er, at der i virksomhederne ikke eksisterer et overblik over eller viden om, hvilke uddannelser og kompetenceprofiler man kan kigge i retningen af, når der er et behov for at ansætte en højt uddannet medarbejder – og er ude efter alternativer til en ønsket profil, som kan være vanskelig at rekruttere. Det nemmeste for virksomheden er derfor at lede efter én bestemt type medarbejder, som man kender i forvejen uden at skele til beslægtede uddannelser eller uden at tænke i alternativer og hermed potentielt udvide substitutionsbredden og mulighederne. Det gælder både i overvejelserne om at igangsætte en rekruttering, i formuleringen af selve opslaget, men også i forbindelse med behandlingen af indkomne ansøgninger (Faserne 0, 1 og 2). Der synes også at være en manglende tillid og villighed til at tage andre profiler ind end de kendte, hvilket der kan være flere forskellige forklaringer på, men det vi kan se er, at dette mindset i sig selv hindrer substitution.

Ligeledes siger virksomhederne, at de mangler viden om, hvad kandidater med forskellige uddannelsesbaggrunde kan bidrage med i en SMV, og hvilke udfordringer de kan bidrage til at løse. Det er vanskeligt for virksomhederne at ”oversætte” kandidaternes kompetencer til egentlige arbejdsopgaver og udfordringer i virksomheden.

Match og substitution

Den klassiske virksomhed er som udgangspunkt ude efter én bestemt profil, der lever op til alle krav i jobopslaget – og benytter om nødvendigt mange ressourcer og penge på det og eventuelt søger specialister i udlandet. Dette er som udgangspunkt ikke fordrende for, at der finder en substitution sted, og udfaldet er ofte, at stillingen ikke besættes. Den moderne virksomhed vægter i høj grad kemi, personlighed og motivation hos ansøgeren over konkrete kompetencer, som altid kan tillæres senere, og det afspejler sig som oftest også i jobopslaget. Hermed er der et større potentiale for, at der finder en substitution sted ifm. rekrutteringen.

Spændet mellem det moderne og det klassiske smitter også af på, hvilke kvaliteter virksomheden fokuserer på, når den skal rekruttere. Den klassiske virksomhed tænker i kasser eller brikker i et puslespil, hvor den kandidat, der skal findes, skal svare præcist til det hul, der er i puslespillet. Den er fastfrosset i en konstellation, og manglende fremsynethed medvirker til, at virksomheden kan have svært ved at tilpasse sig ændringer i miljøet. Hvis det omkringliggende marked er i konstant bevægelse, og virksomheden er låst fast i en bestemt konstellation, er det formodentlig kun et spørgsmål om tid, før den ikke kan leve op til de krav, der stilles.

Den moderne virksomhed er i højere grad interesseret i, om medarbejdere er i stand til at navigere i et miljø i evig forandring. Ansøgerne måles derfor på, hvor gode og hurtige de er til at tilegne sig viden og omsætte den, så de forbliver et aktiv for virksomheden, selv når miljøet stiller nye krav til den. Hvis den adaptive tilgang gennemsyrrer hele virksomheden, er der også mindre incitament til at fokusere på formelle kompetencer. De kompetencer, virksomheden mangler i dag, er ikke nødvendigvis de samme, som den mangler i morgen.

Disse forhold synes at have betydning for, om og hvordan en virksomhed tænker i substitutionsmuligheder ifm. en rekrutteringsproces og ifm. beslutningen om at rekruttere.

Manglende substitutionseksperter hos de rådgivende aktører

Vores kortlægning af rådgivende aktører for SMV'er viser, at flere forskellige offentlige sektorområder har påtaget sig roller på området. Det drejer sig i særdeleshed om erhvervsfremme- og beskæftigelsessystemet, hvor erhvervs- og virksomhedskonsulenter bistår virksomhederne med rådgivning ifm. rekruttering og mulighederne i markedet.

Der er ikke tale om nogen generel, systematisk eller fokuseret indsats, og der er en betydelig variation i indsatsernes fylde, ambitionsniveau, professionalisering og tilrettelæggelse. Ligeledes er det klart, at indsatserne inden for er-

hvervsfremme- og beskæftigelsessystemet i høj grad er persondrevne, tillidsbårne, ikke-standardiserede og heterogene.

I krydsfeltet mellem beskæftigelses- og erhvervsfremmeindsatserne eksisterer der dog et projektorienteret miljø af interessentsamarbejder, hvor arbejdsmarkeds- og erhvervsorganisationer spiller en afgørende kreativ og sammenbindende rolle. Her kan blandt andet nævnes ”Viden til Vækst” i Nordjylland, ”Kompetenceforsyning Midt” i Midtjylland, ”Kompetencer til Vækst” i Region Sjælland og ”Tidlig Dimittend- indsats” i Aarhus og samarbejdskommuner (Pluss et al., 2018). Mange af de gennemgående og virkningsfulde instrumenter i disse regionale projekter er udviklet med stærk inspiration fra det tidligste og længstlevende landsdækkende ”projekt” Akademikerkampagnen finansieret af Beskæftigelsesministeriet og Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering.

Også universiteternes karriere- og innovationsenheder spiller en betydelig rolle for at udbede SMV-virksomhedernes kendskab til deres kandidaters og studerendes kompetencer og praktiske anvendelsesmuligheder. Her er Aalborg Universitet italesat som frontløber, selvom vi også her kan se variation i beskæftigelsesindsatsen på de enkelte uddannelsesområder og institutter.

Vi fandt, at der over en bred kam mangler konkret viden om substitutionspotentialer og -muligheder hos disse rådgivende aktører. Det være sig både i relation til arbejdet med virksomhederne arbejde både før og under en rekrutteringsproces. Selvom det kan være intentionen, at den viden, der skabes i projekterne – og de gode cases, der kan vises frem – skal inspirere og hjælpe bl.a. rådgivere, så er billedet, at der stadig er langt mellem den nødvendige viden og den første kontakt til en rådgivende aktør, som kunne tale om substitution hos virksomhederne. Desuden tegner der sig en central udfordring i, at dem, der har den nødvendige viden, ofte mangler legitimiteten og den tillidsbårne indgang til dialog med virksomheden – og omvendt.

Hvilke værktøjer kalder disse fund på?

Med afsæt i disse centrale fund er det klart, at substitutionsværktøjet skal bidrage til at løse en meget kompleks problemstilling. Og med bidrage mener vi, at kortlægningen og efterfølgende dialoger med centrale aktører understreger, at substitutionsproblematikken ikke lader sig løse med et online værktøj alene. Vores dataindsamling blandt virksomheder, erhvervsfremme- og beskæftigelsessystemerne har vist, at virksomhedernes behov og udfordringer skal mødes med en række forskelligartede redskaber og indsatser. Nogle af disse redskaber kan med fordel indbygges i et digitalt værktøj, som gøres tilgængeligt og brugbart for danske virksomheder, men analysen har vist, at der også er et behov for at stille viden om substitution og substitutionsmuligheder til rådighed for de rådgivende aktører, som arbejder med virksomhederne i forskellige sammenhænge.

Den viden, der er indsamlet i Substitutionsprojektets kortlægningsfase, peger på, at et digitalt værktøj, som skal bidrage til, at flere danske SMV'er tænker i og rent praktisk benytter sig af arbejdskraftssubstitution, skal adressere flere forhold alt efter den enkelte virksomheds modenhed og parathed til at gå videre ad denne vej. I realiteten er der tale om flere forskellige typer af værktøjer, som skal samles på en online platform. Disse oplistes herunder:

1) Værktøj som skal bidrage til refleksion

Vores analyse viste, at virksomhedens modenhed og mindset har betydning for virksomhedens vilje og evne til at tænke i substitution af arbejdskraft. Et digitalt værktøj kan ikke i sig selv flytte en virksomhed fra rekrutteringstilgang fra klassisk til moderne, men det kan bidrage til, at virksomheden reflekterer over egen rekrutteringspraksis og det mindset og de erfaringer, der ligger bag. Der kan derfor med fordel udvikles et refleksionsværktøj med en række spørgsmål, som kan kategorisere virksomheden ift. vilje og evne til at arbejde med substitution og ikke mindst anvise virksomheden til næste skridt i processen.

2) Værktøj som skal bidrage med inspiration

En anden måde, hvorpå der kan skubbes til virksomhedernes mindset, er ved at tilbyde dem inspiration via cases fra andre virksomheder, som allerede har betrådt substitutionsvejen. Et digitalt substitutionsværktøj bør derfor tilbyde virksomhederne et indblik i, hvordan andre virksomheder – evt. i egen branche – har fået løst deres rekrutteringsudfordringer med substitution, eller hvordan de har fået løst en given udfordring i deres virksomhed – det være sig alt fra digitalisering til kommunikation – ved at ansætte en højtuddannet medarbejder med en anden faglig profil end dem, de tidligere har haft erfaring med at ansætte.

3) Værktøj som skal bidrage til at gøre markedet mere overskueligt

Vores analyse viser et behov for at gøre markedet mere overskueligt. Virksomhederne har blandt andet oplevet, at de i mødet med nyuddannede er blevet opmærksomme på uddannelser med relevante kompetenceprofiler, som de ikke i forvejen kendte til, og flere af virksomhederne efterspørger derfor et værktøj som kan hjælpe dem til at få et overblik over uddannelser og de tilhørende kompetencer. I forlængelse heraf udtrykkes også et behov for at kunne finde frem til beslægtede uddannelser, så det bliver nemmere at udvide søgefeltet og hermed arbejde med substitution, hvis det ikke lader sig gøre at finde den ideelle kandidat. Dette værktøj skal derfor bygge på og integrere data fra erhvervs-, uddannelses- og beskæftigelsessystemerne. Ingen af de tre har hver især det fulde grundlag at handle ud fra, når det kommer til øgede substitutionsmuligheder- og viden.

4) Værktøj som skal koble kompetencer med opgaver og udfordringer

Virksomhederne har et andet sprog for kompetencer end uddannelsesinstitutioner. Det kræver en kommunikativ indsats og forståelse for virksomhedens konkrete udfordringer at forklare hvilken værdi, som ansættelse af en akademiker kan skabe. Erhvervsliv og uddannelsesinstitutionerne lever i to forskellige sproglige og erfaringsmæssige universer, hvilket kan medføre et værditab som følge af en reduktion i mængden af matches, som ellers potentielt kunne skabes. Derfor skal et værktøj kunne koble de konkrete udfordringer og opgaver, som en virksomhed har med kompetencer og uddannelsesbaggrunde som højtuddannede kandidater har, således at virksomhederne ikke selv skal lave den oversættelse i første omgang.

5) Værktøj som kan give overblik over mobilitet i opgavefordeling inden for virksomheden

Ideelt set skal en digital løsning også tilbyde et værktøj, der kan hjælpe SMV'er med at identificere konkrete substitutionsmuligheder ved at skabe et mere systematisk overblik over virksomhedens opgaver samt et bedre indblik i og overblik over de potentielle medarbejdere, som vil være i stand til at løfte opgaverne. Forståelsen for kompetencer og uddannelsesbaggrunde vil således styrkes og nuanceres, og derigennem understøtte mulighederne for at identificere nye veje til den nødvendige arbejdskraft. Dette vil kunne bidrage til en kobling af de interne og de eksterne substitutionsmuligheder i virksomheden.

6) Værktøj som kan bidrage til konkrete match-muligheder

SMV'er som skal rekruttere arbejdskraft, har som nævnt tidligere knaphed på de ressourcer som skal anvendes i den forbindelse. Derfor vil det være en fordel, hvis et substitutionsværktøj indeholder et delværktøj som direkte kan anviser de konkrete matchmuligheder enten ved at pege på beholdningen af ledige kandidater med en bestemt type uddannelsesbaggrund eller ved at pege på andre online databaser over potentielle kandidater fx LinkedIn. Alternativt skal værktøjet kunne pege på den rådgiver i erhvervsfremme- eller beskæftigelsessystemet, som er den mest oplagte til at bistå virksomheden med det næste skridt.

7) Værktøj som kan bidrage med viden til rådgivende aktører

Sidst men ikke mindst viste vores analyse, at tilliden mellem rådgiver og virksomhed kan skabes, men uden den rette viden hos rådgiver, er det vanskeligt for rådgiveren at hjælpe virksomheden med at tænke og arbejde i alternativer. Derfor skal en digital løsning også stille et eller flere værktøjer til rådighed for de rådgivende aktører som arbejder med og omkring virksomhederne. Det kan være konkret spørgeguides til dialogerne med virksomhederne, når samtalen falder på udfordringer, opgaver, vækst og kompetencer.

Igen er det næppe tilstrækkeligt med et sæt digitale værktøjer og anvendelsen af disse bør understøttes af en form for "train-the-trainers" kursus i, hvordan

man som rådgiver bistår SMV'er med at tænke i og arbejde med substitution af arbejdskraft til gavn for vækst og udvikling i virksomhederne.

Konklusion

Vores kortlægning og analyse viser, at der er mange komplekse processer i spil, når det handler om substitution af højtuddannet arbejdskraft i SMV'er. Det gælder både indenfor og udenfor virksomheden. Set i et virksomhedsperspektiv spiller virksomhedens mindset, kultur og interne forhold en vigtig rolle, men også mere håndgribelige greb som viden, overblik og inspiration har betydning for virksomhedens evne og villighed til at tænke i og arbejde med substitution i praksis. Særligt sidstnævnte kan stilles til rådighed gennem et digitalt værktøj, men der hersker ingen tvivl om, at digitalt substitutionsværktøj ikke kan stå alene og derfor må understøttes af andre strukturer og initiativer. Her har vi set, at der er et potentiale hos de rådgivende aktører, som i forskellige sammenhænge er tætte på virksomhederne, ift. at blive skarpere på at tale substitution af højtuddannet arbejdskraft med virksomhederne.

Dette arbejde er nødvendigt, når det handler om at bistå virksomhederne med at overkomme det, de selv angiver som deres største bekymring over en 2-årig periode; nemlig at kunne skaffe kvalificeret arbejdskraft.

Hos nogle virksomheder er der en klar og voksende bevidsthed om, at de i de kommende år skal søge talenter og kompetencer bredere. Dette begrundes særligt i manglen på de ønskede kompetencer i arbejdsstyrken, men også i en ambition om udvikling og løbende omstillingskrav til forretningen. Hos andre virksomheder er mindsettet et andet og her er der for alvor et potentiale for at hjælpe virksomhederne videre. Uanset mindsettet og virksomhedens modenhed er der brug for understøttende strukturer for at potentialerne og mulighederne for substitution af højtuddannet arbejdskraft kan udnyttes til fulde.

Noter

1. Af Rekrutteringssurvey juni 2019 fremgår det, at der i første halvår 2019 var godt 70.000 forgæves rekrutteringer i danske virksomheder. Heraf forblev ca. halvdelen af stillingerne ubesatte (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2019)
2. Rekrutteringssurvey juni 2020 (Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, 2020)
3. <https://www.akademikerne.dk/arbejdsmarked/>
4. <https://www.akademikerkampagnen.dk/>
5. Vækst Via Viden under Erhvervshus Nordjylland www.ehnj.dk/vvv
6. <https://star.dk/viden-og-tal/udvikling-paa-arbejdsmarkedet/rekrutterings-surveys/>

Litteraturliste

Pluss et al., (2018) ”Dimittendmobilitet – Erfaringer fra et tværkommunalt samarbejde i Region Midtjylland”. Udgivet af Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering. Analysen er hentet fra: https://akademikerne.dk/wp-content/uploads/2019/09/dimittendmobilitet_2018_rapport_akademikerne.pdf.

Pluss et al. (2020) Substitution i job og kompetencer: Ny viden fra praksis og forskning om muligheder for for

virksomheder. Udgivet af Danmarks Erhvervsfremmebestyrelse.

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>.