

Kvalificeret arbejdskraft til hele landet

Over årene har mange af REG LABs fokusanalyser berørt og analyseret betydningen af kvalificeret arbejdskraft. Konklusionen herfra er entydig: Kvalificeret arbejdskraft er en central forudsætning for virksomheders vækst, men samtidig er manglen på kvalificeret arbejdskraft også en af de største udfordringer.

I en ny fokusanalyse graver vi nu dybere i emnet kvalificeret arbejdskraft. Analysen forventes præsenteret på REG LABs årsmøde i foråret 2016.

Paradoksproblemer på arbejdsmarkedets efterspørgselsside?

Aktuelt er erhvervslivets adgang til kvalificeret arbejdskraft - både faglærte og højtuddannede - et af de mest diskuterede emner. Mange virksomheder oplever mangler og andre barrierer i adgangen til kvalificeret arbejdskraft. Men samtidig er der mange virksomheder, der lykkes med at få dygtige ledere og medarbejdere.

Når man taler om paradoksproblemer, handler det typisk om, at der kan være ledige jobs, samtidig med at der er ledig arbejdskraft. Men måske er der også paradoksproblemer på efterspørgselssiden, hvis nogle virksomheder har fin adgang til kvalificeret arbejdskraft, mens andre virksomheder på nogenlunde samme tid og sted ikke har.

Fokusanalysen har som formål at se på den type paradoksproblemer med afsæt i følgen-

de spørgsmål: Hvis man blandt virksomhederne skiller fårene fra bukkene, hvad er det så, der kendetegner de virksomheder, der lykkes med at søge, rekruttere, udvikle og fastholde kvalificeret arbejdskraft?

ANALYSENS SPONSORER

- Akademikerne (AC)
- Akademikernes a-kasse
- Region Nordjylland
- Region Midtjylland
- Region Sjælland
- Region Hovedstaden

Via registerdata vil analysen identificere, **hvem** det er lykkes at rekruttere kvalificeret arbejdskraft på tværs af virksomhedsstørrelse, brancher og landsdele.

Via en supplerende case- og spørgeskemaundersøgelse vil analysen endvidere afdække, **hvad** de bedste virksomheder gør for at rekruttere kvalificeret arbejdskraft.

Intentionen er således at aflure opskriften på succes på fremtidens danske arbejdsmarked for kvalificeret arbejdskraft ved at se på de dygtigste "lead user"-virksomheder.

I forarbejdet til den nye fokusanalyse har vi scannet et stort antal eksisterende analyser af arbejdsmarkedet for kvalificeret arbejdskraft, og vi er *ikke* stødt på virksomhedsana-

lyser, der ligner den nye fokusanalyse. Analysens sponsorer vurderer også samstemmende, at fokusanalysen vil kaste lys over et område, der hidtil ikke har været grundigt belyst.

Nogle indledende bud på succesfaktorer i de dygtigste virksomheder

I den indledende fase af projektet har dialog med bestyrelsen i REG LAB, med analysens sponsorer og med forskellige eksperter bl.a. peget i retning af følgende mulige bud på, at nogle virksomheder lykkes bedre end andre:

- Udvikling af positivt virksomhedsomdømme samt loyalitet og stolthed blandt medarbejdere.
- Kompetenceudvikling af ejerledere, så de bedre kan overskue egen ledelse og organisation og dermed mere kompetent kan søge, udvikle og rekruttere kvalificeret arbejdskraft.
- Dygtig rekruttering bl.a. af faglærte medarbejdere, der kan oplæres og passes til ude i virksomheden.
- Aktive ledere, der bruger deres netværk og engagerer sig i bl.a. lokal, relevant uddannelse for at spotte talenter.
- Intelligent import af udenlandsk arbejdskraft, bl.a. via uddannelsesinstitutioner i Danmark.
- Samarbejde med andre virksomheder om branding, deling af medarbejdere o.l.
- Tæt lokalt samarbejde mellem virksomheder, kommune, uddannelser og fagforeninger bl.a. om efteruddannelse og udvikling af "super ufaglærte".
- Automatisering, outsourcing og øget brug af fleksibel bemanning, også på "kvalificerede" opgavetyper.
- Det kritiske arbejdsmarked – det, at man ofte flytter en familie og ikke bare en medarbejder.

- Sammenhæng mellem rekruttering, fastholdelse og udvikling af medarbejdere.

Det er intentionen, at fokusanalysen – bl.a. med afsæt i ovenstående – skal identificere de 4-6 mest betydningsfulde succesfaktorer for virksomhedernes rekruttering af kvalificeret arbejdskraft.

For at få lidt mere "kød og blod" på tingene har vi bl.a. til baggrund for denne artikel talt med direktører fra et par virksomheder, der ikke oplever problemer med at hente kvalificeret arbejdskraft.



Foto fra Beck Pack System A/S

Peter Vesløv er administrerende direktør for **Beck Pack Systems A/S** i Rønne, der i sin niche inden for fødevareemballage er global markedsleder.

Virksomheden var i 2009 Danmarks bedste arbejdsplads, og blev i 2014 nomineret til CSR People Prize af Virksomhedsforum for Socialt Ansvar.

Siden 2006 har virksomheden investeret massivt i sit sociale ansvar, bl.a. via fokus på arbejdsmiljø, opkvalificering og uddannelse af medarbejdere, medarbejdere ansat i fleksjob

og udviklingshæmmede i praktik. Samtidig prioriterer virksomheden at betale medarbejderne en fair løn.

”Der er mere energi i glade medarbejdere, det giver en højere produktion, og det er med til at forbedre vores konkurrenceevne,” siger Peter Vesløv.

Han anerkender, at der overordnet er problemer med at sikre kvalificeret arbejdskraft, men understreger samtidig, at hans egen virksomhed ikke har haft problemer med at finde og fastholde de rigtige medarbejdere.

Det skyldes først og fremmest høj kvalitet internt i virksomheden, der gør virksomheden anerkendt udadtil og giver medarbejderne en høj stolthed og loyalitet. Fremadrettet forventer virksomheden at skulle blive endnu bedre til ”employer branding”, bl.a. på grund af den demografiske udvikling på Bornholm.

Pascal A/S er en videnintensiv virksomhed, der primært udvikler forstærkermoduler og fungerer som underleverandør til række større virksomheder i audioindustrien.

Efter en hård start og krisens indtog i 07/08 bestemte virksomheden sig for at have to fremadrettede strategiske målsætninger. For det første at være mere markedsdrevet og for det andet at have godt arbejdsmiljø. Virksomheden har de seneste tre år været en Gazellevirksomhed. Virksomheden ansatte en HR-chef, da den havde syv medarbejdere.



Foto fra Pascal A/S

Virksomhedens rekruttering- og fastholdelsesstrategi følger flere spor:

- Personligt netværk som et vigtigt parameter for at tiltrække nøglemedarbejdere.
- En aftale med en professor på DTU, der henviser de bedste studerende til studieforløb i virksomheden. Virksomheden er principielt ikke interesseret i studerende, men personer der kan udvikle sig og blive fastansat i virksomheden. Så forløbene med de studerende bliver brugt som screenings- og udviklingsforløb.
- En stærk fokus på de personlige profiler, og hver medarbejder har en personlig udviklingsprofil.
- Virksomhedens nøglemedarbejdere angiver godt arbejdsmiljø som vigtigste årsag til, at de er i virksomheden. Medarbejderne efteruddannes i sociale kompetencer.

Virksomheden er placeret i Herlev på grund af en kombination af pris, infrastruktur og nærhed til DTU.

Mere efterspørgselsrettede tilbud til virksomheder, der vil styrke deres position i forhold til kvalificeret arbejdskraft

Med afsæt i virksomhedsundersøgelsen vil fokusanalysen give anbefalinger til, hvordan man bedre kan bistå de virksomheder, der arbejder på at styrke deres tiltrækningskraft over for kvalificeret arbejdskraft.

Selvom det naturligvis endnu er alt for tidligt at skrive analysens konklusioner og anbefalinger, kan der godt tegnes nogle foreløbige ledetråde:

Tråd #1: "Hire for Attitude, Train for Skill": Er måske en lidt poppet overskrift, men meget tyder på, at når kampen om den kvalificerede arbejdskraft spidser til, så må virksomhederne søge bredere og lægge mere kraft i træning og oplæring ude i virksomheden. Er det en udfordring for virksomhederne at "se guldet", når kandidaterne måske ikke umiddelbart er lige i øjet?

Tråd #2: Tættere samspil med virksomheds-service i jobcentre og uddannelsessystem: I lige forlængelse af tråd #1 kan der blive brug for mere efteruddannelse, eventuelt kombineret med forskellige arbejdsmarkedsordninger. I dag er det primært de større virksomheder, der bruger tilbuddene, især når de søger kortuddannede. Kan det udvides til også at omfatte de mindre virksomheder og den mere kvalificerede arbejdskraft?

Tråd #3: Stærkere incitamenter til klyngesamspil: Udvikling af og adgang til menneskelige ressourcer er et kernemotiv i agglomeration og klyngedynamik, så når arbejdsmarkedet for kvalificeret arbejdskraft strammer til, vil virksomhederne relokalisere sig og/eller satse mere på samspil i klynger. Udvikling af menneskelige ressourcer vil blive opprioriteret i

klyngesamarbejder. Klynger vil satse på at opbygge position som "HR hubs".

Tråd #4: Import af arbejdskraft: Dele af det ufaglærte arbejdsmarked er mere eller mindre overtaget af udenlandsk arbejdskraft (fx hotelrengøring, landbrugsmedhjælp m.v.), og importen af arbejdskraft breder sig hastigt og uden store problemer igennem mange dele af arbejdsmarkedet. "Køb dansk" på arbejdsmarkedet hører mange steder fortiden til.

Tråd #5: Ofte er det ikke kun en medarbejder, man flytter, men en hel familie. Flere steder er virksomheder og kommuner gået sammen om at arbejde med at styrke mulighederne for bosætning. Det gælder job til ægtefælle, institution, bolig mv.

Tråd #6: Rekruttering hænger sammen med fastholdelse og udvikling. Virksomhederne tænker helhedsorienteret, hvor rekruttering er en delkomponent i virksomhedernes kompetencestrategi. Den nye medarbejder skal integreres og udvikles i samspil med resten af virksomhedens profil.

November 2015, Kresten@reglab.dk & Eskild@reglab.dk