

6|6

Integration af internationalt talent **på arbejdspladsen**

Behovet for arbejdskraft i Danmark er blevet en organisatorisk udfordring

Tekst: Nicole F Richter og Aleksander Kolev, Institut for Virksomhedsledelse, SDU

Danmark har en aldrende befolkning, og det arbejdsduelige segment af indfødte stagnerer. Derfor oplever mange danske virksomheder fra forskellige brancher og sektorer en kronisk mangel på arbejdskraft.

Det afspejler sig både på positivlisten for faglært og for højtuddannet arbejdskraft, som oplister områder med alvorlig mangel på kvalificerede medarbejdere. De udlændinge, som har kompetencer eller faglige erfaringer, der er nævnt på listen, får en fortrinsret til det danske arbejdsmarked – og det er fx ledere, laboranter, elektrikere, kontorassistenter, ingeniører, læger, sygeplejersker, akademikere, revisorer, IT-specialister. I øjeblikket er der cirka 74.000 ubesatte jobs i Danmark og udsigt til 89.000 oveni i år 2030.

Danske virksomheder er ikke de eneste, som står i dette dilemma. Mange andre europæiske lande imødeser lignende problemer, og derfor er der i dag en global kamp om talent, hvor virksomheder konkurrerer med hinanden om at tiltrække og fastholde talent, som i stigende grad aktivt søger efter muligheder på tværs af grænser og sammenligner de forskellige landes tilbud. Hvad der gør situationen særlig vanskelig for danske virksomheder, er, at Danmark er faldet betragteligt i popularitet blandt det udenlandske talent – og samtidig kæmper vi med at fastholde det internationale talent, vi allerede har. Det fremgår tydeligt af de nationale statistikker over ansøgninger om statsborgerskab efter 10 år og det høje antal internationale studerende, som forlader Danmark efter eksamen.

Det fremgår klart af vores forskning, at danske virksomheder kan – og sandsynligvis også skal – blive bedre til at fastholde og motivere talent. Resultaterne af vores igangværende talentstudie i Danmark indikerer, at danske virksomheder ikke performer lige så godt som nabolandene. Fx udtrykker det adspurgte internationale talent et 19 % lavere commitment til deres virksomhed og omkring en 10 % lavere tilfredshed med arbejdspladsen end i de andre lande.





Nicole F. Richter
Institut for Virksomhedsledelse, SDU

Aleksander Kolev
Institut for Virksomhedsledelse, SDU

DANSKE VIRKSOMHEDERS STRATEGIER OG PRAKSISSER I KAMPEN MOD UDFORDRINGEN

I stedet for bare at afvente regeringsinitiativer til bedre migrationspolitikker bør virksomhederne sikre sig en konkurrencedygtig fordel ved selv at implementere effektive strategier og praksisser, som kan gøre internationalt talent til et committet aktiv i arbejdsstyrken, der komplementerer danskernes egen viden og kompetencer.

Vi har indsamlet data blandt internationale talenter (i små og mellemstore virksomheder og i multinationale virksomheder) i mere end 13 lande for at identificere organisatoriske praksisser rettet mod at få succes med integration af internationalt talent på arbejdspladsen, og nu har vi fået de første resultater fra den igangværende danske del af undersøgelsen. Vi har interviewet ca. 100 højt faglærte medarbejdere fra nogle af de primære danske migrantgrupper (de kommer bl.a. fra Tyskland, Rumænien, Bulgarien, Iran og Tyrkiet), og ca. halvdelen af dem har boet i Danmark i mindre end fem år.

I dette sample har vi testet mere end 25 organisatoriske praksisser og identificeret de praksisser, som danske virksomheder synes at være forholdsvis gode til. Det er jobsikkerhed, fair løn, autonomi, work-life-balance-aspekter, feedback og informationsflow, hensynsfulde vejledere og et arbejdsmiljø, der generelt er imødekommende overfor mangfoldighed. Men der er også praksisser, som kan forbedres. Det er primært praksisser, som handler om et tilfredsstillende niveau af udfordringer i jobbet og tilfredsstillende udnyttelse af kompetencer (hvilket er særlig relevant for internationalt talent, der ofte kæmper med, at deres kvalifikationer nedvurderes). Muligheder for social interaktion eller udvikling af teamstrukturer, som fremprovokerer dem, er et felt, som de danske virksomheder ikke scorer særligt overbevisende på hos det internationale talent. Endelig er der praksisser, som internationalt talent synes, at virksomhederne er direkte dårlige til. Det er praksisser, der drejer sig om fair forfremmelsesprocesser og planer for fremtidig karriereudvikling, samt praksisser, der handler om ikke-arbejdsrelateret support (fx til papirarbejde, familiesupport o.l.). Heller ikke mentor- og uddannelsesprogrammer synes der at være fokus på i mange danske virksomheder.

STRATEGIER OG PRAKSISSER, SOM DANSKE VIRKSOMHEDER SKAL FORBEDRE

Det er ikke sådan, at alle de førnævnte svagheder nødvendigvis er direkte skadelige for en succesfuld integration af internationalt talent. Men de følgende seks aspekter er helt centrale for få succes i Danmark:

1. Sørg for, at det internationale talent kan **anvende sine kompetencer og færdigheder** (særlig relevant for talent, som har arbejdet i Danmark i mere end fem år).

2. Skab en **fornemmelse af jobsikkerhed** for alle medarbejdere uanset nationalitet.

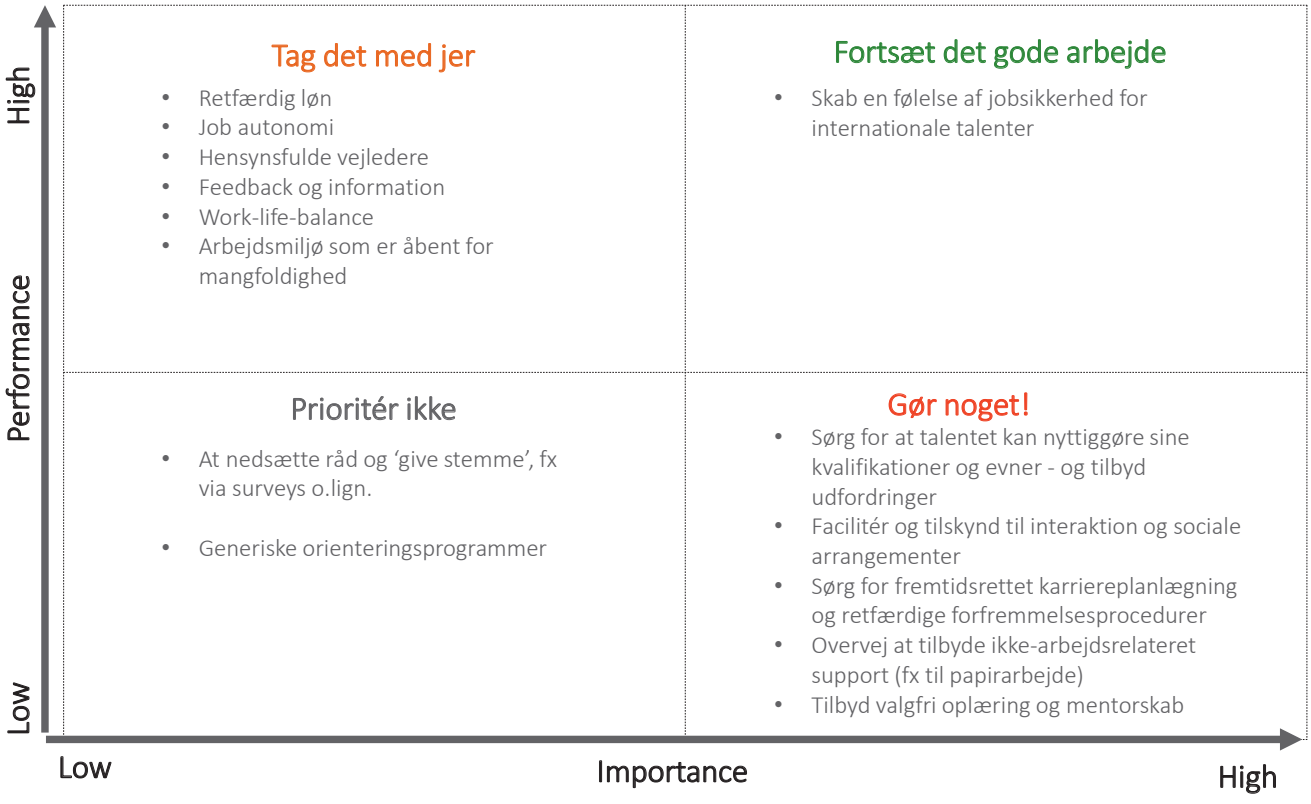
3. Facilitér og søg at fremme **interaktion (også sociale arrangementer)** blandt det internationale talent og danskerne (særlig relevant for talent, som har været i Danmark i mere end fem år).

4. Sørg for **fremtidig karriereplanlægning og fair forfremmelsesprocedurer** (især blandt talent med kortere ophold i landet, da de mere aktivt påtænker andre muligheder).

5. Overvej at tilbyde ikke-arbejdsrelateret support, fx i forhold til papirarbejde, (sundheds)forsikring, selvangivelse o.l. (særlig for medarbejdere, som har opholdt sig kortere tid i landet).

6. Tænk over at tilbyde de internationale talenter **valgfri muligheder for uddannelse og mentorskab.**

Sammenligner man relevansen af organisatoriske praksisser (den horisontale akse i figuren nedenfor) med danske virksomheders performance (den vertikale akse), får man en tydelig vejviser for strategisk handling. Da det selvfølgelig er en generisk vejviser, kan den enkelte virksomheds performance godt være anderledes, og vi anbefaler derfor, at virksomheden evaluerer sin egen performance i forhold til de vigtige organisatoriske praksisser for at forstå, hvad den skal prioritere. Virksomheder, som foretager denne investering, har gode muligheder for at få internationalt talent, som er tilfreds og hurtigt tilpasser sig det nye arbejdsmiljø og udvikler et stærkt commitment i forhold til virksomheden. Jo tidligere virksomheden begynder at tænke over og tilegne sig disse praksisser, jo større er chancen for at opnå en konkurrencemæssig fordel i forhold til at tiltrække og fastholde det bedste internationale talent.



Kilde: HRchefen Nr. 6 2022 – Udgivet af DANSK HR, www.danskhr.dk