

Virksomhedernes kompetencebehov

**Analyse af virksomhedernes kompetencebehov nu
og fremover i Struer, Skive, Lemvig og Holstebro**

December 2010

Indholdsfortegnelse

1. Indledning	3
1.1 Baggrund.....	3
1.2 Udvalgte brancher	4
1.3 Datagrundlag	4
1.4 Struktur for notatet	5
2. Kompetencebehov	6
2.1 Kompetencebegrebet.....	6
3. Tværgående tendenser og opmærksomhedspunkter	8
3.1 Tværgående opsamling	11
3.2 anbefalinger til jobcentrene.....	13
4. Virksomhedernes kompetencekrav	15
4.1 Privat og operationel service.....	16
4.2 Industri	21
4.3 Handel	27
4.4 Fremstilling af fødevarer.....	31
4.5 Offentlig pleje	35

1. Indledning

Formålet med denne analyse er at tegne et kvalitativt billede af virksomhedernes nuværende og fremtidige kompetencebehov i Holstebro, Skive, Struer og Lemvig kommune. Analysen supplerer den strukturrapport, som Beskæftigelsesregion Midtjylland har udarbejdet for samme kommuner. Strukturrapporten er baseret på kvantitative fremskrivninger og data og præsenterer de forventede arbejdsbehov fordelt på formelle uddannelsesniveauer. Nærværende analyse fokuserer på at give et kvalitativt og dybdegående billede af udvalgte branchers kvalifikations- og kompetencebehov nu og fremover. I denne analyse er fokus på identificering af andre former for kompetencer end de formelle faglige kompetencer. Således er denne analyse med til at kvalificere og nuancere de kvantitative fremskrivninger.

1.1 Baggrund

Det overordnede billede af beskæftigelsessituationen i Midtjylland og i de fire udvalgte kommuner er bl.a. et stigende krav til arbejdstagernes uddannelsesniveau. Strukturanalysen viser, at arbejdsstyrkens uddannelsesniveau er lidt lavere i de fire kommuner end i regionen generelt. Omvendt udgør de faglærte en større andel af arbejdsstyrken i kommunerne end i regionen som helhed.¹ I forhold til efterspørgslen er udviklingen i de fire kommuner kendetegnet ved, at der generelt er tabt arbejdspladser inden for den primære sektor og industrien i de seneste 10 - 12 år. Desuden har området tabt arbejdspladser for ikke-faglærte, mens der er kommet flere arbejdspladser for videregående uddannede. For de faglærte har der samlet været en stigning i antallet af arbejdspladser, dog ikke inden for langbrug og industri.

Fremskrivningerne viser, at den strukturelle udvikling med færre arbejdspladser inden for den primære sektor og industrien forventes at fortsætte i de kommende år. Fordelt på uddannelsesniveau forventes et fortsat fald i arbejdspladser for ikke-faglærte. Forventningerne er derfor, at der vil komme et overskud af ikke-faglærte, mens området vil komme til at mangle faglærte og ansatte med videregående uddannelser. Det er bl.a. her, at denne analyse vil bidrage med input i forhold til mulighederne for at anvende ikke-faglært arbejdskraft i større udstrækning samt i forhold til evt. opkvalificeringsområder for samme gruppe borgere.

Desuden præges den overordnede beskæftigelsessituation af en demografisk udfordring, idet mange borgere i de fire kommuner vil forlade arbejdsmarkedet på grund af alder inden for de kommende år, uden at der vil være en tilsvarende tilgang af unge. Samlet set er det nogle af de udviklingstendenser, som har og vil få

¹ Strukturel beskrivelse – arbejdsmarkedet i Holstebro, Lemvig, Skive og Struer, Beskæftigelsesregion Midtjylland, 2010.

indflydelse på beskæftigelsessituationen og -indsatsen fremover i de fire kommuner.

1.2 Udvalgte brancher

For at komme i dybden kvalitativt med virksomhedernes fremtidige kompetencebehov er der udvalgt et begrænset antal brancher, som dette notat fokuserer på.

Brancherne er udvalgt ud fra Beskæftigelsesregionens Strukturanalyse og i samråd med de fire jobcentre. Kriterierne for udvælgelsen har været, at det enten er brancher, som aktuelt spiller en væsentlig rolle i kommunen, og forventes også at ville gøre dette fremover eller brancher, som forventes at vokse i de kommende år.

De fire kommuner deler fælles træk i deres erhvervsstrukturer. Som nævnt dækker det bl.a. over relativt mange arbejdspladser i den primære sektor og i industrien. Den private servicesektor er relativt underrepræsenteret i de fire kommuner sammenlignet med det regionale niveau.

De enkelte kommuner er hver især overrepræsenteret med arbejdspladser inden for særlige brancheområder. Lemvig inden for landbrug/fiskeri og kemisk industri, Holstebro inden for fødevarerindustri, Struer inden for elektronikindustri og Skive inden for industrien (herunder bl.a. træindustri, metalindustri, elektronikindustri og møbelindustri)

Tabellen herunder viser de udvalgte brancher, som notatet fokuserer på.

Kommune	Branche
Lemvig	Industri (kemisk industri)
	Offentlig pleje
	Privat service
Skive	Industri (træ-, møbel-, metal- og elektronikindustrien)
	Privat og operationel service
Struer	Transport
	Privat og operationel service
	Industri (elektronik)
Holstebro	Fødevarerområdet
	Handelsområdet
Kilde: New Insight	

1.3 Datagrundlag

Analysen bygger på 37 kvalitative telefoniske virksomhedsinterview med udvalgte virksomheder i de fire kommuner, fordelt (cirka) ligeligt mellem kommunerne. Virksomhederne præsenterer ovenstående udvalgte brancher, hvor der ifølge den strukturelle analyse forventes vækst og potentiel arbejdskraftmangel i fremtiden eller som er brancher, der allerede udgør en stor andel af erhvervslivet i kommu-

nen. Virksomhederne er udvalgt af jobcentrene i de fire kommuner og suppleret med udtræk fra CVR-registret.

For at validere og supplerede virksomhedsinterviewene er notatet blevet fremsendt til de fire jobcentre, som har haft muligheden for at supplere og kommentere resultaterne.

1.4 Struktur for notatet

Første afsnit herefter beskriver kort kompetencebegrebet, som det er anvendt i dette notat (kapitel to). Før præsentationen af de fem brancher er der et tværgående afsnit, hvor vi samler op på tværs og beskriver de fremtidige muligheder for især de ikke-faglærte og de faglærte (kapitel tre). Dette kapitel kan også læses som resumé for det samlede notat. Herefter følger de fem udvalgte brancher, og status og udvikling beskrives inden for hver branche (kapitel fire).

Hvor det er relevant, vil evt. kommunale forskelle blive fremhævet. Dog er det centralt at fastslå, at udviklingen i kompetencebehovene næppe er forskellig i de fire kommuner – men snarere at der er brancher, som er mere toneangivende i en kommune frem for andre.

2. Kompetencebehov

I dette afsnit præciserer og afgrænser vi kompetencebegrebet, som det er anvendt i dette notat.

2.1 Kompetencebegrebet

Kompetencebegrebet henviser overordnet til, at en person er kvalificeret i bred forstand – det drejer sig altså om, hvordan personen i en sammenhæng udfolder sin viden eller færdigheder. Dermed bliver begrebet kompetence en form for kapacitet til at udnytte de lærte kvalifikationer.²

Kompetencebegrebet anvendt i denne analyse omfatter derfor ikke blot formelt uddannelsesniveau og retning men anlægger også et bredere perspektiv. Kompetencebegrebet omfatter både formelle faglige kvalifikationer, der er erhvervet og dokumenteret via formel uddannelse samt realkompetencer, forstået som ikke-formelle og uformelle kompetencer, som de ansatte fx opnår gennem virksomhedsintern uddannelse, virksomhedstilpassede forløb og arbejds erfaring mv. Realkompetencerne er således summen af alt, det medarbejderen ved og kan, men som vedkommende ikke nødvendigvis har formelle papir på.

Det er vigtigt også at indfange de kvalifikationer, der kræves for at varetage et job udover en specifik uddannelse. Realkompetencerne kan i flere tilfælde være mindst lige så vigtige som formelle kompetencer for at bestride et specifikt job. Især er de afgørende for, at ikke-faglærte kan opnå beskæftigelse.

Udover skelnen mellem formelle og uformelle kompetencer er en central skelnen i kompetencebegrebet mellem *teknisk-faglige*, *almen-faglige* samt *personlige og sociale kompetencer*³. Her kan såvel formelle faglige kvalifikationer, der er erhvervet og dokumenteret igennem uddannelse som realkompetencer indgå. Det er væsentligt at have blik for de personlige kompetencer, når analysen af kompetencebehovene skal være anvendelig i beskæftigelsesindsatsen. Det har tidligere vist sig, at netop personlige kompetencer kan være de væsentligste kompetencer for ikke-faglærte ledige for at kunne træde ind i et job.

Figuren herunder viser bredden i de niveauer og typer af kompetencer, som denne analyse kortlægger. Det hvide område viser de kompetencer, der indfanges i analysen, når formel uddannelse anvendes som den primære analysetilgang – fx ved brug af registeranalyser. De markerede felter viser de kompetencer, som denne

² Lærings- og kompetencebegrebet i arbejdslivsforskning, DPU, 2003

³ Et fælles begreb om kvalifikationer? – SUM beskrivelsesmetodik projektet – den teoretiske udredning, DTI Arbejdsliv, 1996

analyse primært vil fokusere på. Samtidig er det netop disse kompetencer, der ofte er afgørende for ikke-faglærtes beskæftigelsesmuligheder.

	Typer af kompetencer		
	Teknisk-faglige	Almen-faglige	Personlige og sociale
Formelle kompetencer			
ikke-formelle og uformelle kompetencer			

Kilde: New Insight

3. Tværgående tendenser og opmærksomhedspunkter

I dette afsnit præsenteres centrale – og tværgående – tendenser og opmærksomhedspunkter, som kortlægningen af de fem udvalgte branchers nuværende og fremtidige kompetencebehov har givet anledning til. Brancherne er:

- Privat og operationel service
- Industri
- Handel
- Fremstilling af fødevarer
- Offentlig pleje

For det første viser analysen af kompetencekravene særligt til de ikke-faglærte og de faglærte medarbejdergrupper, at det i praksis er for unuanceret kun at anvende disse to formelle faglige niveauer. Interview med virksomhederne viser, at der i praksis er mange faglærte, som har realkompetencer og arbejdsfunktioner på niveau med medarbejdere med en videregående uddannelse, mens der blandt de ikke-faglærte omvendt er medarbejdere, der har teknisk-faglige kompetencer svarende til en faglært. Der er meget stor forskel på, om den pågældende medarbejder har 7. kl. grundskole eller har gennemført en ungdomsuddannelse og suppleret med forskellige faglige AMU-kurser.

Niveauforskellene i medarbejdernes realkompetencer skyldes bl.a., at virksomhederne via interne kurser, arbejdsorganiseringen eller sidemandsoplæring opkvalificerer deres medarbejdere. Uanset om vi taler om faglærte eller ikke-faglærte, er det meget tydeligt, at virksomhederne har fokus på medarbejdernes funktionelle fleksibilitet – og at fleksibiliteten alt andet lige stiger med de teknisk-faglige kompetencer. Dette billede er tydeligst for medarbejdere i industrien og inden for fødevarerområdet.

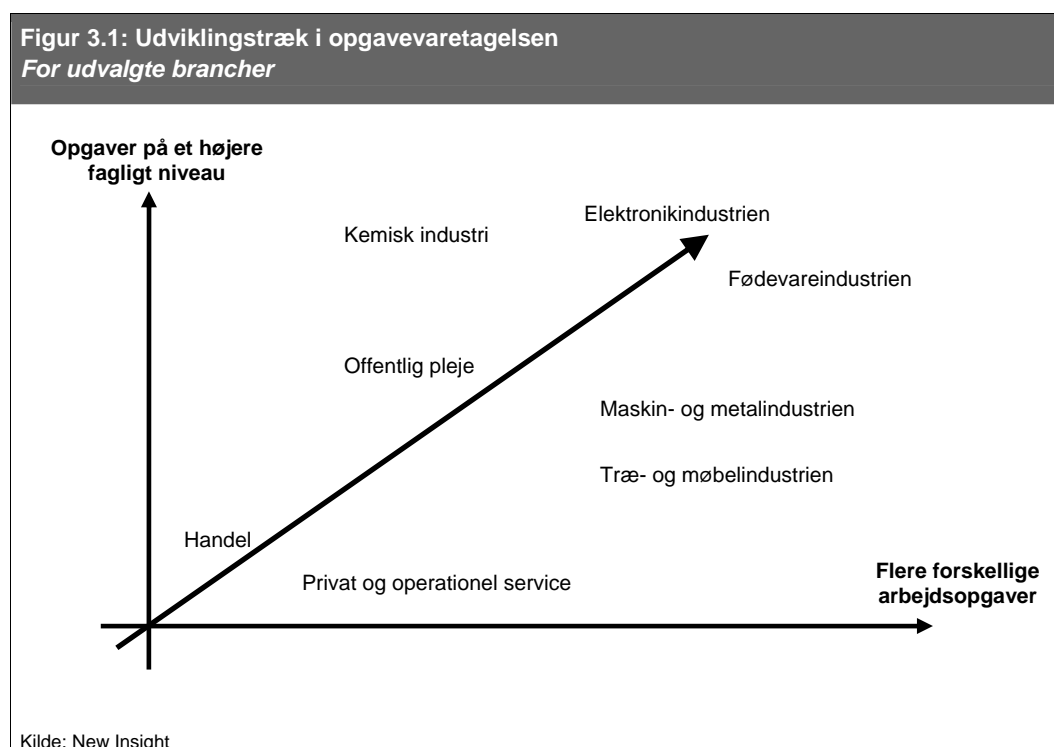
Analysen viser dog, at en uddannelse i sig selv ofte ses som en gevinst for arbejdsgiveren, selvom uddannelsen ikke er direkte relevant for de arbejdsfunktioner, medarbejderen udfører. Der er eksempler på fx en elektriker ansat på vagtområdet og faglærte håndværkere i industrien. For nogle arbejdsgivere tolkes en faglært (eller anden) uddannelse som udtryk for, at medarbejderen har viljen til at ville – og også kan – lære nye kompetencer.

For det andet er det tydeligt, at alle virksomheder på tværs af brancherne vægter de personlige og sociale kompetencer højt. Dette gælder for medarbejdere på alle arbejdsniveauer og med alle uddannelsesniveauer, men det fremhæves særligt i relation til ikke-faglærte medarbejdere. Det kan være vanskeligt at vurdere niveauet for de personlige kompetencer, som virksomhederne efterspørger. Oftest formuleres de i brede og generelle termer, og deres negation giver sjældent mening. Hvem vil sige ja til, at jobbet ikke kræver ”ansvarlighed”, ”motivation” eller

”fleksibilitet”? En undersøgelse af kompetencekravene for ikke-faglærte viser, at virksomhederne hurtigt betragter en meget lang liste af personlige kompetencer som nødvendige forudsætninger for at kunne varetage job⁴. Det er tydeligt, at fokus på de personlige kompetencer i nogen grad sker, fordi det tages for givet, at de faglige kompetencer hurtigt læres i jobbet.

”en mand, der ikke kan svejse, men som gerne vil lære det, kan vi tage hånd om. Hvis han kan svejse, men ikke gider, så bliver det utrolig svært” (Maskinindustrivirksomhed i Skive)

For det tredje viser analysen, at der i stigende grad sker en udvikling i kompleksiteten og fleksibiliteten i arbejdsfunktionerne og – niveauerne. På tværs af de fleste udvalgte brancher viser analysen, at der mere og mere lægges vægt på, at medarbejderne kan varetage flere forskellige jobfunktioner, substituere for hinanden ved fravær og være fleksible ved efterspørgselsopsving og -nedsving. Flexibiliteten betyder for nogle medarbejdere krav om nye og andre (flere?) personlige og sociale kompetencer, mens det for andre kræver ny eller andre teknisk-faglige kompetencer. Analysen afdækker en vifte af forskellige krav, bl.a. er der både behov for bredere og dybere teknisk-faglige kompetencer. Medarbejderne skal kunne flere forskellige ting og være dygtigere på deres specialistområde. Figuren herunder illustrerer udviklingen på to dimensioner.



⁴ Rambøll 2006: ”Analyse til afdækning af kompetencekrav og – udbud for ikke-faglærte i Storkøbenhavn og Frederiksborg Amt”

Placeringen af den enkelte branche illustrerer, i hvilken grad den pågældende branche allerede efterspørger eller forventes at ville efterspørge 1) opgaveløsning på et *højere fagligt niveau*, fx at en faglært varetager udviklingsopgaver og/eller 2) flere *forskellige* arbejdsopgaver fx at medarbejderen ikke blot kan betjene én maskine men flere forskellige maskiner, som teknisk set stiller samme niveau-mæssige kompetencekrav.

For begge udviklingstendenser gælder det, at det medfører ændrede krav til kompetencerne. Hertil skal lægges en generel udvikling mod mere teamstrukturerede arbejdsstrukturer, hvor en meget stor del af den daglige ledelse af produktionen eller andre arbejdsopgaver er uddelegeret. Det stiller store krav til evnen til selvledelse, ønske om at påtage sig ansvar og være engageret og initiativrig. Derudover er samarbejdsfærdighed og helhedsorientering i centrum.

Som figuren også illustrerer, sker der inden for flere af de udvalgte brancher en generel opgaveglidning. Dette er en løbende udvikling, som allerede er igangsat, og som forventes at fortsætte i de næste år. På social- og sundhedsområdet sker der en vertikal opgaveglidning fra sygeplejersker til social- og sundhedsassistenterne, og fra assistenterne til social- og sundhedshjælperne. Opgaveglidningen ses også i industrien, hvor det i højere grad bliver op til den enkelte medarbejder i produktionen eller teamet at kvalitetssikre og kontrollere egne produkter. Der ses også tendenser til glidninger mellem arbejdsfunktioner i supermarkederne, hvor man omlægges og fx centraliserer bager og slagter og derfor ikke har behov for at have en faglært ude i butikken.

For det fjerde er der nogle særlige lokale kendetegn, som det er værd at fremhæve. Brancher, der traditionelt er kendetegnet ved en meget høj jobomsætning, har i de fire kommuner en mere begrænset omsætning af medarbejdere og derved ofte en høj andel af kernemedarbejdere. Det betyder, at der fx inden for handel, rengøring og vagt er relativt mange ikke-faglærte, som arbejder samme sted i længere perioder. Når omsætningen ikke er så høj, sker der en opkvalificering af disse medarbejdere, idet virksomhederne kan se, at de kan få gavn af medarbejderne i lang tid og derfor gerne vil investere i opkvalificeringen.

Særligt i Struer og Lemvig gælder, at de store industrivirksomheder (som B&O og Cheminova) fungerer som dels erhvervsdrivere, der er med til at tiltrække virksomheder inden for samme branche til området, dels afgiver medarbejdere til andre mindre virksomheder inden for samme branche – som en elektronikvirksomhed udtrykker det:

”Vi har mange, der ”banker på døren”. Vi nyder godt af, at B&O ligger nede for den anden ende af vejen. Vi er forkælede på den måde, og derfor annoncerer vi heller aldrig.”

3.1 Tværgående opsamling

Mht. kompetencebehovene er det tydeligt, at ændringerne i kompetencekravene sker løbende, og mange af de interviewede virksomheder har derfor også vanskeligt ved at forudsige konkrete og præcise ændringer i kompetencekravene fremover. Dog er der – som også beskrevet herover – tendenser til, at de medarbejdergrupper, som vi har fokuseret på, skal kunne mere inden for specifikke fagområder og/eller skal kunne håndtere flere forskellige jobfunktioner.

En del af de interviewede virksomheder ved, at der vil ske ændringer fx grundet ny teknologi eller effektiviseringsprocesser, men det er endnu for tidligt at sige præcist hvilke teknisk-faglige krav, dette vil stille til medarbejderne. Men fælles for disse virksomheder er fokuset på, at medarbejderne skal være i stand til at håndtere disse ændringer – altså være fleksibel og forandringsparat.

I tabellen på næste side har vi samlet de væsentligste kompetencekrav fremover – en del af disse er allerede i dag krav til medarbejderne, mens andre er nye og/eller vokser fremover.

Tabel 3.1: Væsentligste kompetencekrav fremover			
Brancher	Teknisk-faglige	Almen-faglige	Personlige/sociale
På tværs af de udvalgte brancher		Funktionel fleksibilitet – forskellige opgaver knyttet til en arbejdsfunktion og/eller kunne udføre flere forskellige arbejdsfunktioner.	Arbejde selvstændigt men samtidig også kunne samarbejde med andre
		Omstillingsparat i forhold til nye arbejdsopgaver	
		Basale danskundskaber	
		Engelsk- og tyskkundskaber, og svag tendens til andre sprog pga. øget internationalisering.	
		Basale it-kundskaber	
		Kommunikative kompetencer	
Handel	Faglært inden for salg og service, øvrig handel		Kundeorienteret Håndtere stressede situationer Fornuftig, respektfuld og ansvarsbevidst
Offentlig pleje	Forventning om øgede teknisk-faglige kompetencer i uddannelserne grundet opgaveglidninger		God til menneskelige relationer Tillidsvækkende og åben Ansvarsfuld
Privat og operationel service	Grunduddannelse for vagt Hygiejnebevis Faglært automekaniker, særlig teknisk-fagligt kendskab til el i biler Handel og kontoruddannelse Stort kørekort	Planlægge og afvikle opgaver, lede og fordele arbejde	Struktureret, stabil og ansvarsbevidst Serviceminded
Industri	Fagspecifikke kompetencer, fx teknisk-faglig uddannelse som montør, smed eller proces operatør Kendskab til tekniske hjælpemidler Truckførerbevis Indblik i HELE produktionsprocessen	Læse og forstå skriftlige instruktioner Effektivitet - undgå spild af materialer og tid Planlægge arbejdsopgaver og tage ansvar for selvstyrende grupper	Positiv arbejdsindstilling Mødestabilitet Ansvarsfuldhed Initiativ til løsning af problemer/udvise dømmekraft Kvalitetsbevidst
Fødevarerfremstilling	Teknisk-faglige kundskaber fx smed, elektriker mejerist, laborant mv. Hygiejnebevis Truckførerbevis Teknisk forståelse for maskinerne og forståelse for produktionsprocesserne	Kunne omsætte viden til udførelse fx via it Kunne løse problemer frem for blot at afrapportere til andre.	Generelt gode sociale kompetencer

Kilde: New Insight

3.2 anbefalinger til jobcentrene

På baggrund af analysen af de nuværende og fremtidige kompetencekrav til medarbejderne inden for udvalgte brancher samt Beskæftigelsesregionens strukturanalyse er der formuleret nogle anbefalinger knyttet til den fremtidige beskæftigelsesindsats i området. Anbefalingerne skal ses i lyset af det overordnede behov for mere faglært arbejdskraft og den generelle udvikling mod, at såvel ikke-faglærte og faglærte skal kunne varetage flere forskellige arbejdsopgaver – ofte på et højere fagligt niveau end tidligere.

For det første er den virksomhedsrettede indsats meget central. Særlig i relation til den ikke-faglærte del af arbejdsstyrken giver flere virksomheder udtryk for, at de gerne selv står for opkvalificeringen af nye medarbejdere og ikke nødvendigvis har høje faglige krav til disse. Som illustreret igennem analysen, er vurderingen blandt flere virksomheder, at de faglige kompetencer til en vis grad kan tillæres.

”Vi ligger størst vægt på de personlige kompetencer. Er de personlige kompetencer i orden, kan man sammen finde en løsning, hvor de faglige (kompetencer) også er det eller bliver det.” (Elektronikindustrivirksomhed i Struer)

På den anden side er det også vigtigt at være bevidst om, at der i stort set alle de interviewede virksomheder er sket en effektivisering og optimering af ressourcerne, som betyder, at kravene (både de faglige og de personlige/socialt) til medarbejderne er steget. Det vil derfor kunne betyde, at virksomhederne har visse krav til de lediges personlige kompetencer forud for fx et virksomhedsrettet forløb. Dette omfatter bl.a. motivation for jobbet, selvstændighed og ansvar for opgaveudførelsen. Det betyder således også, at ledige, der ”mangler” de efterspurgte personlige og sociale kompetencer, står dårligt i forhold til at få adgang til arbejdsmarkedet. Her bør jobcentrene fokusere på, at de ledige, der har behovet, kan få trænet og tillært de nødvendige personlige kompetencer.

Analysen viser, at der i en række af virksomhederne eksisterer en høj grad af social bevidsthed, og mange virksomheder tilkendegiver, at de gerne vil bidrage eller allerede bidrager til integrationen af udsatte borgere. Som en repræsentant for et supermarked udtaler:

”[om ledige der har været i praktik] de trængte bare til at få et tilhørsforhold, og derfor gør vi meget ud af at gøre dem til en integreret del af de afdelinger, de kommer ud i. Det kan tage lidt tid, men det kan også ende i en fastansættelse.” (Supermarked i Holstebro)

Det er tydeligt, at mange af de interviewede virksomheder har været påvirket af finanskrisen, og mange vurderer, at de stadig er i gang med at bevæge sig tilbage til det niveau, som de var på før krisen. Med andre ord er der en række virksomheder, der inden for en kortere fremtid har behov for arbejdskraft. Her er anbefalingen, at jobcentrene sikrer, at disse virksomheder kender mulighederne for støtte i forbindelse med ansættelse af ledige. En del af virksomhederne har allerede etableret samarbejde i varieret omfang med jobcentret og har således ofte ledige i

virksomhedspraktik, arbejdsprøvning, ansatte med løntilskud eller i fleksjob. Men der er også virksomheder, der hverken anvender eller kender de muligheder for støtte, som jobcentret kan tilbyde ved ansættelse af nye medarbejdere.

Jobcentrene bør ligeledes være opmærksomme på, at mange af virksomhederne er meget afhængige af den (primært ikke-faglærte) lokale arbejdskraft (og omvendt). Analysen viser, at rekrutteringen af især ikke-faglærte men også nogle faglærte sker i lokalområdet. Derfor skal jobcentrene reagere hurtigt både ved virksomhedslukninger, men også når virksomheder efterspørger arbejdskraft, så man sikrer en fortsat lokal forankring.

Der er enkelte virksomheder, som udnytter faldet i deres produktion til at opkvalificere deres medarbejdere – de lukker fx produktionen en dag om ugen og sender medarbejderne på kursus. Her kunne det være hensigtsmæssigt at introducere virksomhederne for jobrotation. Jobrotationen giver mulighed for opkvalificering af medarbejdere samtidig med, at ledige introduceres til virksomheden, idet de ledige erstatter de beskæftigede i den periode, hvor opkvalificeringen finder sted. Opkvalificeringen af medarbejderne kan have såvel faglig som almen karakter, og der kan med fordel kombineres forskellige kurser.

Endelig viser analysen, at der er arbejdsområder og -funktioner, hvor kravet om faglært uddannelse er meget centralt, og hvor der på sigt må forventes et øget behov for uddannet arbejdskraft. Det gælder særligt social- og sundhedsområdet og dele af industrien. Jobcentrene bør i samarbejde med bl.a. UU og de lokale uddannelsesinstitutioner bidrage til at sikre, at unge gennemfører en faglært uddannelse, så man allerede nu forsøger at minimere de fremtidige mangelproblemer inden for disse områder.

Desuden er der områder – fx i industrien eller på vagtområdet - hvor kortere fagkurser (vagtuddannelsen, lodde- og montagekursus) vil stille de ledige væsentlig bedre i en rekrutteringssituation. Endelig er der, som analysen illustrerer, mange ikke-faglærte (og nogen faglærte), hvis erhvervede realkompetencer er på et væsentligt højere fagligt niveau, end deres formelle fagniveau tilsiger. Derfor bør jobcentrene have fokus på at vurdere disses realkompetencer og via en individuel kompetencevurdering (IKV) afdække, hvad den ledige kan og evt. mangler i forhold til et bestemt jobområde og uddannelsesniveau. Den ledige får dels papirer på vedkommendes kompetencer, dels efterfølgende muligheden for at kunne få forkortet evt. opkvalificerings- eller formelle uddannelsesforløb.

4. Virksomhedernes kompetencekrav

I dette afsnit beskriver vi de krav til medarbejdernes kompetencer, som virksomhederne har nu og forventer at have fremover. Beskrivelsen tager udgangspunkt i fem udvalgte brancher på tværs af de fire kommuner. Oversigten herunder viser de interviewede virksomheder fordelt på branche og kommune.

Branche	Kommune			
	Lemvig	Struer	Skive	Holstebro
Handel		X		X
Offentlig pleje	X			
Privat og operationel service	X	X		
Industri	X	X	X	X
Fødevarerfremstilling				X

Kilde: New Insight

Beskrivelsen omfatter en kort introduktion til virksomhederne og de væsentligste arbejdsfunktioner, som eksisterer i virksomhederne. Dernæst beskrives udvalgte (store) medarbejdergrupper samt deres kompetencer og evt. ændrede krav til kompetencerne fremover grundet ændringer i fx arbejdsopgaver og/eller – organisering. Endelig beskrives virksomhedernes rekrutteringskanaler og personaleomsætning.

Ændringer i kompetencekravene til medarbejderne sker meget sjældent ”natten over”, men er snarere en løbende tilpasning til fx effektivisering af opgaveløsningen, nye arbejdsopgaver eller udvidelse af eksisterende opgaver. Derfor er det vanskeligt at beskrive kompetencerne i et ”før og efter”-perspektiv. Men hvor virksomheden peger på forventede nye krav fremover, bliver dette fremhævet i afsnittet.

Vi skelner i beskrivelserne mellem forskellige medarbejdertyper delvist efter formelt uddannelsesniveau, delvist ud fra deres arbejdsfunktion. Overordnet anvendes disse grupperinger:

- Ikke-faglærte, dvs. medarbejdere som ikke har en formel uddannelse. Det omfatter bl.a. produktionsmedarbejdere, lagerarbejdere, chauffører, butiksmedhjælpere, rengøringsassistenter. Analysen af interviewene har imidlertid vist, at denne gruppe bør differentieres, idet der her er medarbejdere, som har realkompetencer svarende til (mindst) faglærte og/eller medarbejdere, der har særlige certifikater eller kurser på faglært niveau.
- Faglærte – dvs. medarbejdere der har gennemført en (relevant) erhvervsfaglig uddannelse. Dette indbefatter bl.a. kontorassistenter, butiksassistenter, mejerister, mekanikere, smede, elektrikere, slagtere, bagere og kokke. svejsere m.v.
- Funktionærer/administrative medarbejdere. F.eks. ledere på lavt og mellemniveau, it-folk på mellemniveau, teknikere, ansatte inden for bank- og finansie-

ring, sælgere mv. Udgangspunktet er, at de oftest har en uddannelse på kort eller mellemlangt videregående niveau.

- Højtuddannede med en lang videregående uddannelse. Dette omfatter bl.a. ingeniører, økonomer, jurister og ledere på højt niveau.

I dette notat har det primære fokus været på de to første medarbejdergrupper, da det er blandt disse grupper, at der på sigt vil være balanceproblemer – dvs. hhv. et overskud af ikke-faglærte og inden for visse områder et underskud af faglærte.

4.1 Privat og operationel service

Dette afsnit dækker over flere forskellige virksomheder, som kan henføres til den overordnede branche privat og operationel service⁵. Branchen omfatter i dette notat vagtfirma, mekanikværksted, hotel, renovations- og transportvirksomheder samt rengøringsfirma. Der er interviewet virksomheder i Struer og Lemvig.

Kendetegnende for flere af virksomhederne er, at deres fremtidige udviklingsmuligheder er meget afhængige af det omliggende samfund. Fx peger rengøringsfirmaet på, at virksomhedens opgaver (og dermed fremtidige kompetencekrav) til dels afhænger af de konkrete udbud bl.a. fra offentlige kunder. Her kan der ofte også være sociale klausuler, som gør, at de skal ansætte personer med specielle behov fx i fleksjob.

Et andet fælles træk på tværs af virksomhederne er udviklingen før og under krisen. De fleste virksomheder har oplevet en nedgang i antallet af medarbejdere under krisen. Specifikt hotelbranchen er blevet ramt hårdt, hvor mange fuldtidsansatte er blevet afskediget og afløst af fleksible medarbejdere, som er løst tilknyttet alt efter behov/efterspørgsel.

4.1.1 Medarbejdergrupper og jobfunktioner

I flere af virksomhederne skelnes der mellem udførende arbejdsfunktioner og planlæggende/ledende arbejdsfunktioner. Sidstnævnte kræver i højere grad almenfaglige kompetencer som at planlægge og afvikle arbejdsopgaver samt it- og tekstbehandlingskundskaber. Denne opdeling ses inden for hotel, rengøring, transport- og vagtområdet – og særligt tydeligt inden for de tre sidstnævnte.

Der er ofte i servicevirksomhederne en eller flere, der varetager den daglige ledelse og de administrative opgaver fx bogholderi, indkøb eller kundekontakter. Enten er disse medarbejdere kontorfunktionærer, eller også er de faglærte inden for det specifikke fagområde. Dernæst er der en stor gruppe af medarbejdere, som udfører selve servicen - dvs. at de fx gør rent, transporterer gods og varer og holder vagt. Medarbejderne er enten faglærte, men oftest inden for operationel service er de ikke-faglærte. Både vagt- og rengøringsområdet og til dels transportområdet er ofte karakteriseret ved alenearbejde på skiftende arbejdssteder. Arbejdet foregår

⁵ Med operationel service menes manuelle serviceydelser, fx rengøring.

tit udenfor normal arbejdstid, og inden for både rengøringsområdet og vagt er der mange deltidsjob.

Vagtområdet indeholder job som sikkerhedsovervågning og vagtjob med flere servicefunktioner og relationer til kunder, publikum mv. Her skelnes der mellem ronderende vagter på fx nattehold – som kører ud og overvåger fx virksomheder eller institutioner og tjekker sikkerhedssystemerne, og så de stationære vagter tilknyttet butikker eller andre virksomheder.

Rengøringsjobbet indeholder oftest få og specialiserede arbejdsfunktioner, som har med udførelse af selve rengøringsdelen at gøre – støvsuge, vask af overflade, tømning af affald mv. Dog er der også enkelte ansatte med jobfunktioner, som minder om pedalarbejde og kantinearbejde.

Inden for **hotelbranchen** består jobfunktionerne bl.a. af udlejning af værelser og festlokaler, restauration og afholdelse af arrangementer mv.

Automekanikerne udfører reparationer af biler af alle slags og leverer og skifter dæk på stort set alle køretøjer. En forholdsvis stor del af arbejdsopgaverne er ad-hoc prægede. Desuden er der en administrativ medarbejder (eller leder), som varetager en række administrative jobfunktioner som fx ordrebehandlingen og bemanding, økonomi etc. Vognmands- og renovationsområderne vedrører primær kørsel af varer/renovation. Der er ansat chauffører, som både kører dag og nat.

I **renovationsfirmaet** omfatter arbejdsopgaverne bl.a. forskellige former for transport primært inden for dagrenovation og entreprenørtransport (byggematerialer). Der er en administrativ kontorafdeling, som står for salg, regnskab og lign. Dvs. virksomheden har både medarbejdere, som varetager administrative funktioner som kontorarbejde, kvalitetssikring og lign. og en medarbejdergruppe, som er udførende i forhold til serviceydelsen – nemlig chaufførerne.

4.1.2 Kompetencekrav

På tværs af virksomhederne varierer omfanget af formelle krav – fra ingen inden for bl.a. rengøring til krav om faglært uddannelse inden for hotel, mekaniker og til dels renovation.

Der er fx ingen formelle kompetencekrav til jobbet inden for **rengøringsområdet**. Her anvendes stort set kun sidemandsoplæring, og selv om der eksisterer relevante AMU-kurser, bliver de ikke anvendt i særlig udstrækning. Det vurderes ikke at være væsentligt, at medarbejderne besidder formaliserede kompetencer – snarere at de har en praktisk erfaring og viden om, at de tempo- og kvalitetsmæssigt kan udføre arbejdsopgaverne. Dog er der enkelte særzoner inden for rengøring, hvor der er specifikke krav - hvis man arbejder med kantinedrift kræver det et hygiejnebevis.

Skal kunne gøre rent!

Den vigtigste kompetence er selvfølgelig at kunne gøre rent. Det er dog ikke noget, man ved på forhånd, og rengøringsopgaver er mange forskellige ting. Der er f.eks. stor forskel på at gøre rent på en skole og i en daginstitution.

Interview med rengøringsfirma i Lemvig

Rengøringen foregår ofte uden for normal arbejdstid, og de ansatte møder sjældent andre, og der er derfor ikke knyttet nævneværdige sociale kompetencekrav til denne gruppe. Dog er der en række sociale og personlige kvalifikationer, fx som at være ordentlig, ansvarsbevisst og stabil. Det er vigtigt, at medarbejderne møder og går til den aftalte tid, da de ofte arbejder alene og selvstændigt. Rengøringspersonalet skal kunne forstå dansk på skrift og i tale – bl.a. for at sikre, at de kan læse og forstå beskrivelser og brugsanvisninger af de anvendte rengøringsmidler.

På **vagtområdet** er det typisk påkrævet, at de ansatte har gennemført AMU-uddannelsen Grundlæggende vagt. De almen-faglige og personlige kompetencekrav er forskellige alt afhængig af jobbet karakter. Den stationære vagt (i butikcentre mv.) skal gerne være socialt anlagt, evt. have nogle sproglige kompetencer (ud over at tale og læse dansk så gerne engelsk eller tysk i mindre omfang, idet de ofte har direkte kundekontakt), mens den kørende (ronderende) vagt (tilsyn, tilkald mv.) skal være selvstændig og kunne planlægge eget arbejde samt gerne have en vis autoritet. Fælles er dog, at vagterne oftest skal kunne fremvise en ren straffeattest. For den ronderende vagt er der også krav om, at vedkommende har et fornuftigt tale-, læse- og skriveniveau i dansk, da vagterne skal aflægge rapport, når de kører rundt til virksomhederne og tjekker alarmer i løbet af natten.

Inden for **hotelområdet** er der visse arbejdsfunktioner, som kræver en faglært uddannelse. Fx kræver stillingen som kok kompetencer inden for kokkefaget, ligesom tjenerne gerne skal have kompetencer inden for faget. Men ofte går kompetencerne på tværs, så nogle medarbejdere både fungerer som tjener og receptionister. For receptionisterne er it-kundskaber ofte et kompetencekrav, så de kan betjene funktionerne i receptionen. Endvidere kræves hygiejnebevis for de grupper af medarbejdere, hvor deres jobfunktioner er omfattet af lovkravet. Af almenfaglige kompetencer er sprogkundskaberne vigtige blandt tjenerne og receptionisterne. For de faste medarbejdere er almen-faglige kompetencer som at kunne "lede og fordele" arbejdet endvidere vigtige. Derudover er det vigtigt at kunne planlægge og afvikle opgaver for afløsere. Det er vigtigt, at medarbejderne er serviceminded og kan "servicere med et smil" samt løse problemer på den mest behagelige måde. Derudover vægtes lysten til at arbejde inden for området også højt.

På **transport og automekanikerområdet** skal mekanikerne have en faglært mekanikeruddannelse, og de skal besidde de nødvendige teknisk-faglige kompetencer omkring biler. På et allroundværksted uden specialisering fx i forhold til bilmærker er det nødvendigt med en bred faglig viden. En særlig teknisk-faglig kompetence er kendskab til el i biler. Dette inkluderer bl.a. computerbaseret fejlfinding og forståelse for elektronik samt systemforståelse, dvs. viden om håndteringen af elektriske systemer. Af almen-faglige kompetencer kræves bl.a., at mekanikerne kan tale og forstå dansk. Medarbejderne har relativt meget kundekontakt, da det er mekanikeren, som kunden møder og præsenterer sit behov for. Mekanikerne skal have overblik over den samlede arbejdsproces fra kunden afleverer sin bil, og til kunden modtager den igen. Desuden skal mekanikerne have styr på værksted og værktøj og være kvalitetsbevidste. Endelig er det vigtigt at kunne arbejde effektivt, dvs. løse opgaver hurtigt og til aftalte deadlines.

Mekanikerne skal selvstændigt kunne kvalitetssikre og dokumentere udført arbejde. Da mange opgaver er spontane, kræver det, at mekanikerne er omstillingsparate og har evnen til at overskue mange opgaver, så de kan prioritere disse. Det er derudover vigtigt, at de ansatte kan arbejde som et team.

Fælles for alle **chauffører** hos **vognmanden og i renovationsfirmaet** er, at de har (og skal have) et stort kørekort. Der er en vis kundekontakt (selvom mange leveringer foregår om natten), hvilket gør, at chaufførerne skal kunne kommunikere ordentligt med kunderne. Rent tøj og at man generelt er soigneret, sættes der også pris på. Chaufførerne skal være i stand til at overskue de forskellige ordrer og til dels også selv kunne planlægge arbejdet. Det er ikke nødvendigt at kunne læse og skrive godt, men tale dansk skal man kunne. For medarbejdere der kører renovation, er der visse krav til it-kundskaber, idet der er computere i bilerne, som de skal anvende. Endelig betones trafikikkerheden også – det er vigtigt for firmaerne, at det kan stole på, at deres chauffører overholder trafikreglerne og kører hensynsfuldt. Inden for dagrenovationen kræves der en nogenlunde fysisk form. Der er dog mange ansatte, som nu er over 50 år.

I tabellen herunder har vi samlet op på de væsentligste kompetencekrav i de forskellige typer af virksomheder inden for privat og operationel service.

Tabel 4.2: De væsentligste kompetencekrav inden for operationel og privat service			
	Teknisk-faglige	Almen-faglige	Personlige/sociale
Tværgående kompetencekrav		Tale, skrive, læse og forstå dansk.	Struktureret, stabil og ansvarsbevidst Serviceminded Selvstændig
Vagt	Grunduddannelse for vagt	Evt. engelsk og tysk til husbehov.	Moden, "hår på brystet"
Rengøring	Hygiejnebevis Effektive og systematiserede rengøringskundskaber		Være ordentlig, møde og gå til den aftalte tid,
Hotel	Hygiejnebevis for kokke-, tjener- eller køkkenuddannelse (kokke, køkkenchef mv.)	Gode engelskkundskaber Basale tyskkundskaber Planlægge og afvikle opgaver, lede og fordele arbejde	"Service med et smil", løse problemer på den mest behagelige måde
Mekaniker	Automekanikerkompetencer – faglært Særligt teknisk-fagligt kendskab til el i biler (fejlfinding, elektronik- og systemforståelse)		Kvalitetsbevidst og effektiv, disciplineret i forhold til orden og aftaler Omstillingsparat, overblik og prioritering af opgaver, gode samarbejdsevner,
Renovation og transport	Administration og kontor: Handel og kontoruddannelse, bl.a. bogholderi, regnskab mv. Udførende, bl.a. chauffører: stort kørekort	Udførende personale: Basale it-kundskaber (der er computer i bilerne) God stedsans	kunne tale med kunderne og finde rundt, samt opføre sig ordentligt – både over for kunder og i trafikken
Vognmand	Stort kørekort		Ordentlig opførsel, overholde regler, være høfligt og soigneret, ville arbejde med transport

Kilde: New Insight

4.1.3 Fremtidige kompetencekrav

Overordnet set er det begrænset, hvilket ændrede og/eller nye kompetencekrav der kan identificeres inden for operationel og privat service. Inden for **vagt- og rengøringsområdet** peges på, at arbejdsopgaverne fremover kan blive udvidet. Udviklingen går nemlig nogle steder mod, at serviceydelserne i stigende grad sammensmeltes med andre interne servicefunktioner som telefonpasning, andre receptionistopgaver og opgaver i kantiner mv. Oftest sker denne sammensmeltning af jobfunktioner, når det ikke blot er rengøring, vagt eller kantinefunktionen, men flere servicefunktioner som udliciteres. Disse opgaver stiller større krav til den enkelte medarbejder, da især de almene kompetencekrav vokser. Med andre ord skal medarbejderne kunne håndtere flere forskellige opgaver og i højere grad end nu være i stand til at planlægge og afvikle deres egne arbejdsopgaver.

For **mekanikerne** kan vi identificere øgede krav til de teknisk-faglige kompetencer. Flere biler er ikke længere mekanisk styret men styret elektronisk og derfor forventes der i fremtiden flere kompetencekrav omkring el i biler. Fremtidens mekaniker skal besidde en solid elektroniksystemforståelse og komponentkendskab, da de elektriske systemer i biler vil vokse i omfang. Det vil derfor fremover i stigende grad kræve højt kvalificeret faglig arbejdskraft, der er i stand til at sætte sig ind i ny teknologi og nye arbejdsmetoder. Et stadig stigende fokus på fejlfinding inden for automeknikken betyder, at mekanikeren skal kunne overskue fejlfindingssystemerne og anvende dem logisk og med omtanke og herunder forstå, hvordan de enkelte komponenter påvirker hinanden, og hvorfor et automatisk fejlfindingssvar evt. er forkert. Dokumentation i forbindelse med fejlfinding vil også blive en væsentlig opgave i fremtiden, idet bevisbyrden ved fejl eller mangler pålægges mekanikeren og evt. producenten.

For de øvrige brancher, der er berørt i dette afsnit – nemlig **hotel, vognmænd og renovation** – er det vurderingen, at der ikke vil være ændrede kompetencebehov fremover. På hotellet har de endda ”slækket” på kompetencekravene til de løst tilknyttede medarbejdere, da denne gruppe ikke i samme grad skal forme egne arbejdsopgaver, men har en kollega/leder, som leder og fordeler det udførende arbejde – denne tendens forventes at fortsætte fremover

Både **vognmanden og renovationsfirmaerne** oplever nye krav til bl.a. førerbeviser og køreregler mv., men de vurderer ikke, at ændringerne vil have en direkte påvirkning på omfanget af krav til medarbejderne.

4.1.4 Jobomsætning og rekruttering

Fælles for de fleste af virksomhederne er, at deres jobomsætning er relativt lav. Dog er jobomsætningen højere blandt de ikke-faglærte ansatte sammenlignet med de faglærte og de få funktionærer, som er repræsenteret i disse brancher.

Flere af ansættelserne er ikke fuldtidsbeskæftigede, og det betyder, at en del har beskæftigelse ved siden af og så bliver kaldt ind alt efter efterspørgslen. Det gælder især inden for vagt- og transportområdet. For hotelbranchen er det ofte unge

studerende og ikke-faglærte med bijobs eller sæsonbeskæftigede, som udgør den numeriske fleksibilitet i et felt, som er kendetegnet ved en del sæsonudsving.

Generelt har virksomhederne ikke svært ved at rekruttere den nødvendige arbejdskraft. Men samtlige virksomheder nævner, at dette netop var problematisk for to år siden i 2008, under højkonjunktoren. De fleste af virksomhederne har en eller anden form for intern jobbørs, hvor de gemmer ansøgere som de kontakter når der opstår et behov. Ofte anvendes netværket også til at rekruttere.

Jobomsætning

Traditionelt er vagt-, rengørings- og hotelbranchen kendetegnet ved en høj personaleomsætning. Men i mindre byer, som de fire her i undersøgelsen repræsenterer, er medarbejderstaben i disse brancher relativ stabil.

Som en vicedirektør i et regionalt rengøringsfirma påpeger: "Det afhænger af området og skifter meget i regionen. I en by som Aarhus er udskiftningen blandt medarbejderne meget større".

Interview med rengøringsfirma i Lemvig

Tabel 4.3: Jobomsætningen

Hotel	Rengøring	Vagt	Mekaniker	Renovation & transport	Vognmand
Høj anciennitet blandt de fastansatte. Kerne blandt afløserne ellers høj personaleomsætning.	Relativ fast medarbejdergruppe med høj anciennitet.	Blandt de løst tilknyttet er jobomsætningen rimelig stor, men de fleste er ansat i flere år.	Lav personaleomsætning, rimelig høj anciennitet.	Meget lille personaleomsætning og mange ansatte med høj anciennitet.	Tidligere høj jobomsætning, men nu almindelig.

Kilde: New Insight

4.2 Industri

Industrisektoren omfatter i dette notat forskellige industrivirksomheder, som kan underopdeles i fire forskellige typer:

- Kemisk industri
- Elektronikindustri,
- Træ- og møbelindustri samt
- Maskin- og metalindustri.

Tabel 4.4: Kort beskrivelse af de fire industriområder

Kemisk industri	Træ- og møbelindustri	Metal- og maskinindustri	Elektronikindustrien
Den kemiske industri omdanner organiske og uorganiske råmaterialer ved hjælp af en kemisk proces. Der skelnes mellem fremstilling af basiskemikalier og fremstilling af mellemprodukter og færdige produkter.	Træindustrien fremstiller tømmer, krydsfiner, finer, træemballage, trægulve mv. Processerne omfatter forarbejdning fra stammer til formning, laminering og samling af træprodukter. Møbelindustrien fremstiller kontor- og butiksmøbler samt køkkenmøbler.	Maskinindustrien konstruerer og fremstiller maskiner og udstyr samt mekaniske dele. Maskinerne er faste, mobile eller håndholdte maskiner. Maskinerne produceres til industri, bygge- og anlægsvirksomheder, landbruget, og andre.	Elektronikindustrien fremstiller produkter, der indeholder elektronik, eller som produceres ved hjælp af elektronisk styrede apparater. Industrien er storleverandør af komponenter til andre industrier og brancher.

Kilde: New Insight

Som beskrevet i den strukturelle analyse er industrien et dominerende erhverv i alle fire kommuner, og her er relativt mange arbejdspladser. Andelen af industriarbejdspladser på landsplan udgør 14 pct., på regionalt plan 17 pct., mens den i de fire kommuner udgør 22 pct. Dette på trods af en nedgang i de seneste ti år. Særlig dominerende er industrien i Skive (især inden for træ-, møbel-, metal- og elektronikindustrien), Struer (især elektronikindustrien) samt Lemvig (især kemisk industri). Der er gennemført interview med industrivirksomheder i alle fire kommuner.

De interviewede virksomheder repræsenterer både lokale/nationale og internationale virksomheder. Mens de lokalforankrede virksomheder både orienterer sig mod og rekrutterer fra lokalmiljøet, fokuserer de internationale virksomheder mindre på lokalområdet både i forhold til orientering og rekruttering. Her er dog forskelle afhængig af medarbejdertyperne og jobfunktionerne. Ansatte i produktionen rekrutteres oftest fra lokalmiljøet og enten via medarbejderes netværk eller interne databaser, mens funktionærer og specialister (typisk med en længerevarende videregående uddannelse) i højere grad rekrutteres i et større geografisk område.

Størstedelen af virksomhederne er gennem de seneste år ramt hårdt af krisen og har været nødsaget til at fyre medarbejdere. Flere virksomheder er dog allerede tilbage på ca. samme antal medarbejdere som før krisen og blandt de, som endnu ikke er nået dette niveau, forventer flere at nå det inden for de næste få år.

Typisk udviklingstræk i industrien

Den bratte reduktion i medarbejderstaben (grundet krisen) har medført, at alle medarbejdere skulle løse en bredere vifte af opgaver. Tidligere var alle specialister indenfor hvert sit område, men efter reduktionen er kompetencerne blevet bredt ud.

Det er primært sket via en intern administrering, omorganisering og prioritering af arbejdsopgaver.

Interview med metalindustrivirksomhed i Skive

4.2.1 Medarbejdertyper

I flere af industrivirksomhederne skelnes der mellem medarbejdere, som arbejder i produktionen og medarbejdere med administrative eller udviklingsopgaver. Samlet er der tre-fire overordnede grupper, som medarbejderne kan opdeles i afhængig af deres jobfunktion (og i visse tilfælde også uddannelsesniveau):

- Medarbejdere i produktionen (ofte ikke-faglærte)
- Tekniske medarbejdere i produktionen (ofte faglærte)
- Administration, salg og service (kontoruddannede, økonomer, marketingsuddannede og øvrige funktionærer)
- Udviklere, ingeniører, designere, mv. (ofte med en teknisk eller naturvidenskabelig mellemlang eller lang videregående uddannelse)

Ofte arbejder både faglærte og ufaglærte i produktionen, og hyppigt varetager de overlappende opgaver. Dette hænger bl.a. sammen med den udbredte anvendelse af sidemandsoplæring, hvor samtlige medarbejdere i produktionen modtager en vis sidemandsoplæring i de jobfunktioner, som de skal udføre. Som interview med en repræsentant fra en møbelindustrivirksomhed viser:

”De ufaglærte og de faglærte kræver selvfølgelig en oplæring for at kunne indgå i produktionen, men der er ikke som sådan noget, som kræves på forhånd”. (møbelindustrivirksomhed i Skive)

Dog peger næsten alle virksomhederne på, at det oftest er de faglærte medarbejdere, som udgør kernearbejdskraften. Dette understreges bl.a. af, at denne medarbejdergruppe under krisen er blevet skånet for afskedigelser, mens det er gået hårdere ud over de ikke-faglærte medarbejdere. Medarbejdersammensætningen varierer også på tværs af de forskellige industrier. Typisk er andelen af medarbejdere ansat på funktionærvilkår større i elektronikindustrien og kemisk industri, mens der er relativt mange ufaglærte og faglærte i træ- og møbelindustrien samt metal- og maskinindustrien.

4.2.2 Medarbejdere i produktionen

Medarbejderne i produktionen har forskellige arbejdsfunktioner afhængigt af deres formelle og reelle kompetencer og produktionen i industrivirksomhederne. Overordnet skal de få produktionen til at køre, så produkterne produceres succesfuldt og er klar til udbringning til kunderne.

Produktionen sker enten automatisk eller manuelt – i de fleste virksomheder omfatter produktionen både en automatisk del og en manuel produktionsdel. I den manuelle produktion ved produktionslinje omfatter arbejdsopgaverne typisk simpel maskinbetjening, samling og lodning af produkter på baggrund af tegninger, fysisk montage- og pakningsarbejde, arbejde med at skrue bolte og møtrikker, metalbearbejdning, plastproduktion, smede-, svejse og snedkerarbejde mv. I de automatiserede produktioner omfatter medarbejdernes opgaver bl.a. computerstyrede bearbejdningsmaskiner, overvågning af maskiner, fejlmelding, afhjælpning og kontrol af fejl, betjening af automatisk testudstyr, programmering.

Medarbejdere i produktionen omfatter primært to typer af medarbejdere – ikke-faglærte og faglærte (jf. ovenstående beskrivelse af disse medarbejdergrupper). Om medarbejderne i denne kategori udtaler en driftsleder

”Der kan altså godt ansættes folk ”direkte fra gaden”, det vigtige er, at de har den rette indstilling og kan løse opgaverne. Det er et klart plus, hvis der er erfaring fra branchen”. (Møbelindustrivirksomhed i Skive)

Typisk er der en overvægt af ikke-faglærte i produktionen. Men den relative fordeling mellem ikke-faglærte og faglærte afhænger ofte af virksomhedens størrelse. De store virksomheder (med mere end 120 ansatte) har typisk flere ikke-faglærte i produktionen sammenlignet med mindre. Dette hænger bl.a. sammen med, at der på de store virksomheder sker en længere intern oplæringsproces, som giver de ikke-faglærte en række teknisk-faglige kompetencer - ofte på niveau med faglærte.

Kompetencekravene til medarbejderne i produktionen afhænger af virksomhedsproduktionen og arbejdsfunktionerne. Ofte er kravene til de teknisk-faglige kompetencer og de almen-faglige relativt beskedne især for medarbejderne i den ma-

nuelle produktion. Kompetencerne tillæres primært internt via sidemandsoplæring. Derimod lægges der stor vægt på de personlige kompetencer ved ansættelse.

Et typisk krav af teknisk-faglig karakter er, at medarbejderen ”skal have hænderne skruet ordentligt på”. Ofte vægtes en håndværkerbaggrund højt, selvom den ikke altid er direkte relevant for det konkrete arbejde. Men det ses som udtryk for, at medarbejderen er ”vant til at bruge hænderne”. Mange virksomheder peger på, at kompetencer til at kunne rokere rundt i produktionen, hjælpe kollegaer fagligt, undgå spild i materialer og tidsforbrug er vigtige.

Få krav til almen-faglige kompetencer

De almene kompetencer omkring sprogkunderskaber og it er ikke noget, der lægges vægt på i forhold til ansættelse. Der bruges en del kræfter på at opkvalificere de ansatte inden for f.eks. læse og skrive. Tekniske hjælpemidler gør, at de har mange ansatte, som er meget dårlige til f.eks. at stave, men det fungerer fint.

Interview med metalindustrivirksomhed i Holstebro

Nogle virksomheder påpeger, at de ikke har specifikke krav til hverken sprog-, skrive- eller læsekompetencer, mens andre virksomheder modsat lægger vægt på, at medarbejderne i produktionen kan læse og forstå dansk, da de skal kunne forstå arbejdsbeskrivelser samt instruktioner. Basale it-kunderskaber kræves også flere steder, da medarbejderne i produktionen skal køre produktionsstyring. Endvidere peger nogle af de internationalt orienterede virksomheder på, at medarbejderne skal have basale engelskkunderskaber og have visse kommunikative kompetencer, da der tit er besøg af kunder og leverandører på virksomheden.

Ofte ses der på, hvorvidt nye medarbejdere passer ind i forhold til de øvrige medarbejdere. Dette hænger bl.a. sammen med, at meget af oplæringen sker ved sidemandsoplæring. Endvidere bliver der ofte lagt vægt på, at medarbejderne kan møde til tiden, er kvalitetsbevidste omkring produktet og processen og kan udvise ansvar. Endelig bliver fleksibilitet – både arbejdstidsmæssigt, organisatorisk og funktionelt - vægtet højt. Den funktionelle fleksibilitet relaterer sig til, at medarbejderne kan rykke rundt mellem forskellige maskiner og bånd og varetage forskellige arbejdsfunktioner. Det forventes ikke, at medarbejderne kan betjene forskellige maskiner ved ansættelse, men at de har åbenheden i forhold til at lære nye maskiner, få nye opgaver mv.

Tabellen herunder opsummerer de væsentligste kompetencekrav.

Tabel 4.5: De væsentligste kompetencekrav for medarbejdere i produktionen		
Teknisk-faglige kompetencer	Almen-faglige kompetencer	Personlige kompetencer
Fagspecifikke kompetencer knyttet til den konkrete produktion Kendskab til tekniske hjælpemidler Funktional fleksible - kunne rykke rundt mellem forskellige maskiner Truckførerbevis	Basale danskunderskaber, fx læse og forstå skriftlige instruktioner Basale it-kunderskaber Evt. basale engelskkunderskaber Kommunikative evner Effektivitet - undgå spild af materialer og tidsforbrug Have hænderne rigtig skruet på	Positiv arbejdsindstilling Gode samarbejdsevner Mødestabilitet Ansvarsfuldhed Åben i forhold til at arbejde med nye dele af processen Initiativ til løsning af problemer Anvende almindelig sund fornuft

Kilde: New Insight

4.2.3 Tekniske medarbejdere

De tekniske medarbejdere arbejder både udenfor og i selve produktionen. Deres primære arbejdsopgaver er ofte teknisk krævende arbejde organiseret omkring maskinerne i produktionen – eller vedligehold af maskinerne. Vedligeholdelsesarbejdet kan omfatte bygninger og anlæg uden for produktionen. Denne gruppe omfatter både faglærte og ikke-faglærte (som dog typisk har relevant erhvervserfaring og/eller tillærte færdigheder fx inden for maskinarbejde).

De tekniske medarbejdere i produktionen programmerer typisk maskiner og tester indkøring af produkter. Det er vigtigt, at de er i stand til at aflæse evt. uregelmæssigheder og reagere på dette. Denne kompetence fremhæves særligt i den kemiske industri. De tekniske medarbejdere er typisk uddannede montører, smede, tømre, elektrikerne eller procesoperatører, men der er også tekniske medarbejdere, som ikke har en formel uddannelse, men er opkvalificeret og selvlært via års ansættelse.

Sociale kompetencer er også afgørende

Det vigtigste for ansættelse og fast job er gode samarbejdsevner, vilje til at yde en ekstra indsats, når produktionen kræver det, og i det hele tage kunne indgå i en samlet produktion. Man kan ikke være enspænder i firmaet.

Interview med møbelindustrivirksomhed i Skive

Det er vigtigt, at medarbejderne er kvalitetsbevidste og sikrer, at produktionen fungerer optimalt. De skal – som medarbejderne i produktionen – kunne planlægge deres arbejdsopgaver og tage ansvar for eget arbejde og selvstyrende grupper.

På bl.a. de kemiske industrivirksomheder er der krav om, at de tekniske medarbejdere har viden om og forståelse for de kemiske processer i produktionen. Hvis fx et tal falder et sted, skal de vide, hvorfor det sker, og hvad de skal gøre. Ligeledes er der krav om et vist niveau i dansk og matematik. Virksomheder i maskinindustrien fremhæver forståelse for den maskinelle produktion. Maskinerne lærer de ansatte ved sidemandsoplæring, men erfaring med maskinel produktion er ofte et krav. Fx skal smede og svejsere, der indgår i det tekniske personale på en maskinfabrik, kunne løse mekaniske problemstillinger og skal derfor have såvel viden om som interesse i mekanikken.

Socialt skal de tekniske medarbejdere passe ind i arbejdsmiljøet og skal kunne kommunikere og samarbejde med bl.a. de ikke-faglærte medarbejdere i produktionen. Der efterspørges også en faglig stolthed og en holdning til arbejdet, som gør, at man har lyst til at tage ansvar og yde en ekstra indsats, hvis det er krævet.

”Man kan ikke være enspænder i firmaet. Der er forskellige afdelinger, men det hele skal fungere som en enhed.” (Møbelindustrivirksomhed i Skive)

Medarbejderne skal kunne læse og forstå danske manualer, og i virksomheder med internationale afdelinger er engelskkundskaber også en klar fordel. It anvendes, da interne systemer og den automatiserede del af produktionen er elektronisk.

Tabellen herunder viser de væsentligste kompetencekrav til de tekniske medarbejdere i industrien.

Tabel 4.6: De væsentligste kompetencekrav for tekniske medarbejdere i industrien		
Teknisk-faglige kompetencer	Almen-faglige kompetencer	Personlige og sociale kompetencer
Teknisk-faglige kundskaber knyttet til uddannelse, fx montør, smed, tømrer, elektriker, procesoperatør mv. Generel teknisk indsigt Programmering af maskiner - kunne omsætte viden til udførelse fx via it Indblik i produktionsprocesserne, bl.a. vide hvordan man indgår som del af en produktionsproces Indsigt i maskinel produktion Funktionel fleksibel	Danskkundskaber – læse, forstå, skrive og tale Basale engelskundskaber Kommunikative evner it på mindst brugerniveau Planlægge arbejdsopgaver og tage ansvar for selvstyrende grupper	Kvalitetsbevidst Samarbejde på tværs af arbejdsfunktioner Omstillingsparat i forhold til produktionen og arbejdsopgaver Fleksibel indstilling (tidsmæssigt og opgavemæssigt) Selvhjulpen God dømmekraft Blik for detaljer
Kilde: New Insight		

4.2.4 Funktionærer, sælgere, udviklere mv.

Denne medarbejdergruppe omfatter medarbejdere med forskellige uddannelser, og både medarbejdere inden for administration, bogholderi, indkøb, salg og service og udviklere, ingeniører, mv. Førstnævnte gruppe er ofte kontoruddannede, mens sidstnævnte gruppe ofte har en mellemlang eller lang videregående uddannelse.

Den primære årsag til at beskrive denne gruppe er, at der blandt funktionærene også er en del faglærte eller ikke-faglærte, der har arbejdet i produktionen, men er blevet omskølet til at varetage funktionæropgaver. Dette er sket ud fra en opfattelse af, at dem, som har lavet produkterne, også er gode til at sælge dem. Desuden giver det fleksibilitet, idet medarbejderne kan udfylde forskellige funktioner og bl.a. indgå i produktionen i travle perioder. Ud over tidligere produktionsmedarbejdere tæller gruppen bogholdere, sælgere, ingeniører mv.

Generelt er de almen-faglige kompetencer vigtige for disse medarbejdere, hvilket hænger sammen med deres arbejdsfunktioner. For de medarbejdere, der har kundekontakt, er der krav om kompetencer knyttet til service. For dem, der er tættere knyttet til produktionen og den tekniske afdeling, er det kendskab til branchen, materialer, teknikker og konstruktioner, som er vigtige kompetencer. Endelig er der flere steder krav til, at medarbejderne behersker andre sprog end dansk.

4.2.5 Fremtidige kompetencekrav

Analysen har kortlagt forskellige udviklingstendenser i industrien, som nu og fremover påvirker og vil påvirke kompetencekravene til medarbejderne.

Fremover ses stigende krav om at øge produktiviteten og effektiviteten. Det forventes, at virksomhederne kan øge produktionen med samme antal medarbejdere via en større fleksibilitet fra medarbejderne, så den enkelte medarbejder fremover skal kunne varetage arbejdsopgaver ved ikke en maskine med flere maskiner.

”Det er slut med at passe den samme maskine 10-20 år”. (metalindustri-virksomhed i Skive)

Samlet set tegner der sig et billede af, at medarbejderne skal være mere produktive ved at arbejde mere effektivt og/eller ved at kunne varetage flere forskellige jobfunktioner og dermed kunne substituere hinanden ved fravær og være mere

Fra individuelt til gruppearbejde

En fremstillingsvirksomhed peger på, at udviklingen er gået fra, at medarbejderne tidligere arbejdede meget individuelt til i stigende grad at være afhængige af hinanden. På virksomheden har man afholdt kurser i gruppearbejde, så medarbejderne blev bedre til at vide, hvordan man kan tilgodese sine kollegaer og den samlet produktionsproces.

Fremstillingsvirksomhed i Struer

fleksible i forhold til op- og nedsving i efterspørgslen. Mange virksomheder forklarer, at dette allerede er sket og er årsag til, at de ikke har fyret flere som konsekvens af krisen.

Medarbejderne skal kunne og ikke mindst - ville - skifte arbejdsopgaver og rykke rundt i produktionen efter behov. Dermed øges kravet til medarbejdernes funktionelle og organisatorisk-teknisk fleksibilitet.

Mange af virksomhederne forventer et større output i produktion pga. automatisering og effektivisering. Mere automatisering og flere avancerede maskiner medfører øgede krav til at forstå og håndtere it og programmeringsopgaver. Dermed bliver der krav om et højere teknisk-fagligt niveau fremover. Dette gælder både i produktionen og blandt det tekniske personale. Det bliver i stigende grad vigtigt, at medarbejderne er selvkørende. At de kan tjekke produkter og produktionsprocessen. Ofte har effektivisering af arbejdsgange fjernet kontrolledet. Øgede krav om (selv-)dokumentation af kvalitetskontrol og certificering vil medføre øgede krav til medarbejdernes it og læsefærdigheder samt krav om kendskab til kvalitetsstyringsteknikker.

I forhold til det tekniske personale forventer flere virksomheder, at de teknisk-faglige krav vil stige i takt med, at virksomhederne automatiserer og få mere avancerede maskiner, som stiller større krav til både programmering og betjening. Udviklingen i produkterne går også mod, at de nogle steder i højere grad bliver it-funderede fra elektriske og mekaniske enheder til softwarestyring.

Endelig bliver fleksibilitet hos medarbejderne – både arbejdstidsmæssigt, organisatorisk og funktionelt - vægtet højt. Den funktionelle fleksibilitet relaterer sig til, at medarbejderne skal kunne arbejde med forskellige maskiner og bånd og udfører forskellige arbejdsfunktioner. Nye medarbejdere skal være åbne i forhold til at lære nye maskiner at kende, få nye opgaver mv. Også selvstændighed er en kompetence, som ofte fremhæves - fx at vurdere hvornår tingene skal gøres lidt anderledes og tage initiativ til selv at løse problemer og lignende.

4.3 Handel

Denne branche dækker både detailhandel og engroshandel, og vi har interviewet supermarkeder, møbelhandlere og tøjbutik. Vi har interviewet repræsentanter fra virksomheder i Holstebro og Struer, men udviklingen og behovene til medarbej-

deres kompetencer er meget generelle og kan derfor uden problemer overføres til de andre kommuner.

I supermarkederne kan der skelnes mellem det uddannede personale, der enten er leder, mellemlider (f.eks. ansvarlig for et område: isenkram, frugt og grønt mv.) eller slagter/bager og ikke-uddannet personale, der står for kassebetjening, vareopfyldning, flasker mv.

I specialvarebutikkerne og engros-handlen er der – afhængig af butikkens størrelse - en opdeling mellem mellemlidere/områdeansvarlige (f.eks. papirvarer, bøger mv.) og salgs- og kasseassistenter. Der er flere jobfunktioner i de enkelte job end i supermarkederne. Der synes også at være større krav til, at den enkelte ansatte kan rådgive om varerne og kunne skabe et salg. Særligt i supermarkederne er der en høj andel af deltidsansatte.

Den interviewede engros-handel er på størrelse med supermarkederne, og personalessammensætningen ligner i høj grad den, der er i supermarkederne.

4.3.1 Faglærte medarbejdere

Faglærte medarbejdere omfatter dels medarbejdere uddannet inden for handel, salg og service samt medarbejdere med en mere fagspecifik uddannelse – fx slagtere, bagere, grønthandlere eller andet. I denne medarbejdergruppe finder man ofte også mellem- eller afdelingsledere, som typisk har en erhvervsuddannelse samt lederuddannelse oftest fra interne kurser og uddannelsesmoduler. De faglærte forarbejder fx kød – foretager udskæringer, tilbereder pålægsgvarer og færdigretter - eller bager brød og kager. Endvidere vil der også blandt de faglærte være medarbejdere, der kvalitetstjekker varerne og medvirker til indkøb.

I de mindre butikker er kravene, at de faglærte medarbejdere er butiksuddannede. Fokus er på bl.a. salg og kundeteknikker. En af de interviewede specialbutikker har udelukkende faglært personale. Nogen af interviewpersonerne mener, at sociale kompetencer som fx kundeminded og hjælpsom kan tillæres via uddannelse.

I forlængelse af de faglærte medarbejdere bør også nævnes elever, som alle de interviewede virksomheder har. Eleverne indgår som arbejdskraft på niveau med de faglærte, men der er dog fortsat fokus på, at eleverne er i en læringssituation.

4.3.2 Servicemedarbejdere

Servicemedarbejderne omfatter de ikke-faglærte medarbejdere, som oftest udgør den største medarbejdergruppe i supermarkederne. En stor del af dem er deltids-beskæftigede. Deres arbejdsfunktioner er knyttet til kassebetjening, kiosk, lagerarbejde, pakning, registrering af varer mv. Det samme billede ses i detailhandlen, hvor denne gruppe af medarbejdere dog er væsentlig mindre.

Mange jobs – få ansatte på fuld tid

Medarbejdertyper i supermarkeder: Fuldtids-ansatte dækker over faglærte inden for detailbranchen, bagere og slagtere samt elever inden for samme områder.

En del af de deltidsansatte er også faglærte, men hovedparten er ikke-faglærte eller ungarbejdere.

Interview med supermarkeder i Holstebro og Struer

Sidemandsoplæring er den altovervejende kilde til opkvalificering af medarbejderne. Sidemandsoplæringen er ikke ressourcekrævende på samme vis som fx kurser, idet man ikke skal undvære medarbejdere og heller ikke (direkte) skal finansiere en opkvalificering. Da omsætningen af personale i denne gruppe kan være høj, er det derfor forventeligt, at opkvalificeringen primært sker ved sidemandsoplæring.

Derudover anvendes interne kurser i regi af koncernen for de større supermarkeder, mens de mindre specialbutikker anvender AMU-kurser – dog i begrænset omfang.

Blandt denne gruppe er det også relevant at nævne ungarbejdere – dvs. ansatte (typisk på deltid) under 18 år. Disse indgår i personalet både i supermarkeder og i specialvareforretninger. Deres opgaver ligner ofte de øvrige ikke-faglærtes suppleret med fx flaskehåndtering, opfyldning af varer mv.

Personlige kompetencer

I forhold til de personlige kompetencer – som er vigtige – så ligges der vægt på, at ”man brænder for det”. Det betyder bl.a., at man er åben over for udfordringer såsom at flytte rundt mellem afdelingerne og opgaverne.

Interview med supermarked i Holstebro

For disse medarbejdere er der primært krav til de personlige og sociale kompetencer. Disse kompetencer er bl.a. knyttet til service og kundekontakten – man skal være kundeorienteret, hjælpsom og imødekommende. Desuden skal man – særligt i engroshandel og specialvarehandel - have viden om varerne og kunne rådgive og sælge, idet man her typisk har en tættere og mere personlig kontakt med den enkelte kunde.

Man skal kunne arbejde selvstændigt og være fleksibel i forhold til forskellige arbejdsfunktioner, idet der ofte sker en omrokering af medarbejdere fx til at dække sygdom eller ekstra travlhed.

Flere virksomheder fremhæver, at de gerne vil have serviceassistenter, som har erfaring fra andre virksomheder – de må gerne have erfaring med salg og have prøvet at arbejde i butik. Derved lettes oplæringen af medarbejderen også markant for virksomheden. Andre steder er holdningen, at medarbejdere med interesse for området kan nå langt.

Generelt ligges der meget vægt på personlige og sociale kompetencer - det gælder særligt for de ikke-faglærte og de unge.

Særligt for lagermedarbejderne – især i engrosvirksomheden – men også i supermarkederne, skelnes der mellem medarbejdere, der skal flytte varerne fra et sted til et andet og de medarbejdere, der skal registrere de varer, der kommer ind og går ud. For sidstnævnte gruppe er der krav i forhold til it og planlægningskundskaber, mens den

Kontakten til kunderne er vigtig

”Jeg er nok lidt gammeldags, men vi vægter tid hos kunderne. Og det kan man ikke klare via teknologi. Der skal man ud på gulvet og tale med folk.”

Interview med møbelforretning i Struer

førstnævnte gruppe ikke stilles overfor samme krav – her kan der være tale om, at medarbejderen skal have et truckførerbevis.

Tabellen herunder samler op på de væsentligste kompetencekrav inden for handel.

Tabel 4.7: De væsentligste kompetencekrav inden for handel		
Teknisk-faglige kompetencer	Almen-faglige kompetencer	Personlige og sociale kompetencer
Salg og service via erhvervsuddannelse – detail eller specialvareuddannelse Faglig uddannelse, fx slagter, bager Truckførerbevis (ved lager eller pakkeri)	Basale danskundskaber Basale it-kundskaber Kommunikativ	Kundeorienteret, serviceminded, udadvendt, hjælpsom og imødekommende Erfaring Fleksibel mht. arbejdsopgaver Kunne håndtere stressede situationer (utilfredse kunder mv.), højt arbejdstempo Arbejde selvstændig og samarbejde med andre Sund fornuft, respektfuld og ansvarsbevidst
Kilde: New Insight		

Enkelte af de interviewede virksomheder har oplevet mindre fald i antallet af ansatte. Det kan primært henføres til arbejdsmæssige omlægninger og effektiviseringer. De mindre specialbutikker er ikke rigtig blevet ramt af finanskrisen, og har derfor kunne fortsætte med samme antal af medarbejdere.

Generelt ser især de store supermarkeder muligheder for mere personale fremover grundet den lempede lukkelov, som giver butikkerne mulighed for flere åbningstimer.

4.3.3 Rekruttering af medarbejdere

Generelt er virksomhederne kendetegnet ved at have en stor andel af faste kerne medarbejdere. Omsætningen i personalet er primært knyttet til den ikke-faglærte del af personalet – herunder bl.a. ungarbejdere der stopper, når de fylder 18 år og unge ikke-faglærte (der holder fri mellem uddannelser, og som derfor stopper/flytter for at starte på en uddannelse efter typisk et års ansættelse).

Tabel 4.8: Anvendte rekrutteringskanaler		
Supermarked	Detailhandel	Engroshandel
Uopfordrede ansøgninger Intern jobnet Jobcentret Elever via centralt system Annoncere i lokale dagblade	Annoncere i lokale dagblade Rekruttering via ansatte/netværk Jobcentret	Rekruttering via ansatte/netværk Jobcentret Elektroniske jobdatabaser Uopfordrede ansøgninger
Kilde: New Insight		

Rekruttering synes generelt ikke at være noget problem hverken for de store eller de små virksomheder. Alle de interviewede har erfaringer med praktik eller rekruttering via jobcentret og anvender derudover en række forskellige rekrutteringskanaler.

4.3.4 Fremtidige kompetencekrav

Kortlægningen af de nuværende og fremtidige kompetencekrav inden handel viser, at der kun er få ændringer i forhold til de fremtidige kompetencekrav inden for denne branche. Omorganiseringer bl.a. i supermarkeder viser en svag tendens til, at andelen af faglærte – her særligt bagere og slagtere – med tiden kan falde, idet man nogle steder har valgt at omlægge arbejdsopgaverne fx til industrielt bageri, hvor varerne indkøbes i færdig eller næsten færdig tilstand og derefter blot skal færdigbages eller varmes. Disse arbejdsopgaver kræver ikke medarbejdere med en faglært uddannelse.

Effektivisering via teknologien har bl.a. på lageret skabt mindre tastearbejde på lageret, hvilket særligt fremover vil betyde, at medarbejdere ikke længere ”kun” kan sidde og taste – de skal også ud til kunderne.

Ingen af de interviewede virksomheder nævner eksplicit indførelsen af ”selvbetjeningskasser”, men det er allerede ved at blive testet i flere supermarkeder, og må alt andet lige forventes at blive indført i et vist omfang på længere sigt. Det vil stille andre servicemæssige krav til medarbejderne, idet de dels vil skulle kunne håndtere nye teknologier og dels skal servicere kunderne på anden vis end i dag. Indførelsen af selvbetjening må også forventes at reducere antallet af ikke-faglærte.

Der kan også komme mere salg over nettet, hvilket vil ændre kunderelationerne. En af de interviewede specialbutikker er allerede i færd med internethandlen og satser på, at det kommer til at vokse fremover. Dette stiller krav til den skriftlige kommunikation og kundekontakten.

4.4 Fremstilling af fødevarer

Fremstilling og produktion af fødevarer er et delområde af industrien, som primært er lokaliseret i Holstebro Kommune (ud af de fire kommuner). Derfor er der i denne undersøgelse udelukkende foretaget interview med fødevarer virksomheder, der er bosiddende i Holstebro.

Desuden er det værd at bemærke, at Region Midtjylland har udpeget fødevarerområdet som en af deres tre mega-satsninger⁶. Mega-satsningerne er udtryk for erhvervsområder, hvor man forventer særlige gunstige muligheder for det lokale erhvervsliv. Som konsekvens af udpegningen af disse tre områder har det regionale Vækstforum strategisk fokus på at understøtte, videreudvikle og styrke initiativer, der kan fremme innovation, konkurrence og arbejdskraft inden for områderne.

Fødevarer virksomhederne omfatter i denne undersøgelse fire store virksomheder, der producerer fødevarer af forskellig karakter. Alle fire virksomheder har eksport til udlandet.

⁶ <http://www.regionmidtjylland.dk/regional+udvikling/v%c3%a6kstforum/strategi+og+handling>

Arbejdsfunktionerne i de interviewede fødevarer virksomheder omfatter driftsopgaver knyttet til produktions- og pakkeanlæg, planlægning af produktion, klargøring af råvarer og materialer og maskiner, selve produktionen samt overvågning, kvalitetssikring og pakkeri/lager. Endvidere er der arbejdsfunktioner knyttet til vedligeholdelse af produktionsmaskinerne samt opgaver i forbindelse med administration, salg og udvikling. Manuelle arbejdsopgaver understøttet af automatiserede produktionsmaskiner forekommer, men højteknologiske produktionsanlæg med stor automationsgrad synes at dominere branchen.

Kendetegnende for de interviewede virksomheder er, at deres medarbejdere kan opdeles i tre hovedgrupperinger efter deres arbejdsfunktion:

- Medarbejdere i produktionen
- Tekniske medarbejdere til vedligehold mv.
- Service, salg og administration

Herunder er der fokus på de to første grupper af medarbejdere. Disse er udvalgt, fordi de omfangsmæssigt udgør de største medarbejdergrupper, men også fordi der er tendenser til en opgaveglidning mellem disse grupper.

4.4.1 Medarbejdere i produktionen

Medarbejderne i produktionen arbejder med de forskellige arbejdsfunktioner knyttet til produktionen af de pågældende fødevarer fra ”start til slut” til varerne skal pakkes og leveres. Den vigtigste funktion er at sikre, at produktionen fungerer hele tiden.

Selve produktionen sker enten automatisk eller manuelt – og i de interviewede virksomheder er produktionen med undtagelse af et sted i varieret grad automatiseret. Ved en automatiseret produktion er medarbejdernes primære opgaver knyttet til at overvåge produktionen og styre maskinerne, dvs. at tjekke at produktionen forløber, som den skal. Medarbejderne skal derfor også være i stand til at gribe ind, hvis der sker fejl i produktionen. Tidligere var jobbet i produktionen mere fysisk krævende, men det er det ikke længere – nu er det mere stillesiddende, idet selve produktionen jo er automatiseret. Dog er der stadig nogle virksomheder, hvor en del af produktionen foregår manuelt ved samlebåndsarbejde, hvilket kan være fysisk krævende. Endelig er der steder, hvor lager og pakkeriet også er manuelt.

Interviewene viser, at graden af specialisering i produktionen varierer – og derfor finder man i nogle virksomheder primært faglærte (i dette tilfælde mejerister) i produktionen, mens andre virksomheder i overvejende grad har ikke-faglærte ansat i produktionen. Sidstnævnte bliver alle steder oplært til virksomhedens specifikke maskiner og systemer. Men man stiller alle steder visse krav til de ikke-faglærte - primært at de kan udvise en forståelse for elementerne i produktionen, altså at de kan sætte deres eget arbejde ind i en kontekst – den samlede produktion.

Særligt i sidste led af produktionen er der krav om kompetencer til at kunne kvalitetskontrollere produkterne. I enkelte virksomheder er der ansat laboranter til at foretage analyser og kontrol af produkterne.

For alle medarbejderne – både ikke-faglærte og faglærte i produktionen er der ofte krav om, at de gennemfører et hygiejnekursus, idet kravene til hygiejnen er meget høj tit grundet certificeringer til virksomheden.

Faglærte i produktionen omfatter bl.a. – som nævnt ovenfor – mejerister. Disse skal have en erhvervsfaglig uddannelse som mejerist eller laborant. Der er generelt høje faglige krav, idet de specifikke arbejdsopgaver kræver særlige faglige kompetencer. De faglærte som er beskæftigede i produktionen af fødevarer, skal være procesorienterede og kunne omsætte viden til udførelse fx via it – det kræver en dybere forståelse for faget for at kunne forstå den konkrete opgave som en del af en proces.

De ikke-faglærte spænder over en bred gruppe af medarbejdere, og visse steder har de ikke-faglærte en teknisk-faglig baggrund (dvs. de har en faglært uddannelse eller dele af den), som bare ikke er direkte rettet mod jobbet. Desuden har de ikke-faglærte oftest kurser i pakkeri, lager mv. samt truckkort. De ikke-faglærte

Opkvalificering af ikke-faglærte

Virksomheden er i gang med en opkvalificering af nogen af de timelønnede medarbejdere til procesoperatører, så de selv kan justere maskinerne og opfange/udbede fejl uden af skulle henvende sig til den tekniske afdeling.

Interview med fødevarevirksomhed i Holstebro

skal gerne have en teknisk forståelse for processerne i produktionen, og det er godt, hvis de har erfaring med pakkeri og har truckkort mv. Dette gælder særligt i de virksomheder, hvor produktionen er specialiseret og teknologitung. I de virksomheder, der fortsat har en del manuelt arbejde ved samlebånd har de ikke-faglærte oftest slet ingen uddannelse ud over grundskolen. Opkvalificeringen sker typisk via sidemandsoplæring og interne kurser.

4.4.2 Teknisk personale

Den anden medarbejdergruppe, som det er værd at fremhæve inden for fødevarerområdet, er det tekniske personale. Denne medarbejdergruppe dækker over medarbejder, der sørger for vedligeholdelse og reparationer af maskinerne i produktionen. I alle virksomhederne består denne gruppe af faglærte medarbejdere, som typisk er uddannet smede eller elektrikere.

Kravene til denne gruppe af medarbejdere er altså konkrete teknisk-faglige kompetencer og/eller autorisationer (smed, elektriker) men der er også krav om, at de har eller kan tilegne sig en forståelse for produktionen – bl.a. så de hurtigt kan finde løsninger, hvis der sker uhensigtsmæssigheder i produktionen. De skal have godt kendskab til maskinerne og forståelse for produktionen. Nogle steder har man desuden specifikke fagkrav til denne medarbejdergruppe (smedene skal kunne arbejde med rustfrit stål). Endelig er der også for denne gruppe krav til hygiejnen – og et hygiejnebevis er derfor påkrævet. Dette er dog ofte et kursus, som

virksomheden gerne sender ansatte på, og derfor ikke et krav som nyansatte skal kunne honorere ved ansættelsen. Tit vurderes det at være en fordel, hvis medarbejderne har forudgående erfaring, gerne fra fx slagteri eller anden virksomhed inden for fødevareområdet, grundet de strenge hygiejnekrav.

Tabellen herunder samler kort op på de væsentligste kompetencekrav til de to medarbejdergrupper, som er beskrevet.

Tabel 4.9: De væsentligste kompetencekrav inden for fødevareområdet

Teknisk-faglige kompetencer	Almen-faglige kompetencer	Personlige kompetencer
Teknisk-faglige kundskaber knyttet til uddannelse, fx smed, elektriker mejerist, laborant mv.	Kunne omsætte viden til udførelse fx via it	Vilje og evne at samarbejde Omstillingsparat og – villig
Hygiejnebevis Truckførerbevis	Rimelige danskundskaber	Generelt gode sociale kompetencer
Teknisk forståelse for maskinerne og deres funktioner og forståelse for produktionsprocesserne og -maskinerne	Kunne løse problemer frem for blot at afrapportere til andre.	
Kompetencer knyttet til pakkeri, lager mv.		

Kilde: New Insight

4.4.3 Personaleomsætning og rekruttering

Fødevarevirksomhederne har en relativ lav personaleomsætning og har mange medarbejdere med høj anciennitet ansat. Dog oplever flere en vis omsætning i de ikke-faglærte og ungarbejderne. Fx bliver mejerister typisk længe, mens dele af den ikke-faglærte arbejdskraft – typisk unge der senere starter uddannelse – er ansat et par år. En enkelt virksomhed er i gang med et generationsskifte primært blandt de administrative medarbejdere.

Der har været et svagt fald i antallet af ansatte – primært grundet ny teknologi og rationaliseringer og sekundært som følge af finanskrisen.

Rekrutteringen af de ikke-faglærte sker meget lokalt. Bruger meget intern rekruttering af faglærte, men bruger også opslag på nettet og i aviserne.

De faglærte medarbejdere har tidligere været sværere at rekruttere – særligt når der var krav om specifikke fagkompetencer, men det er generelt nemmere nu grundet krisen. Funktionærerne søges mere bredt, og her er også en del pendlere iblandt.

4.4.4 Fremtidige kompetencekrav

Flere af virksomhederne forventer at indføre ny teknologi i produktionen i den nærmeste fremtid. Umiddelbart er vurderingen, at det ikke vil medføre væsentlige ændringer i kravene til medarbejderne. Dog er der flere, som påpeger, at indførelsen af ny teknologi kræver, at medarbejderne er forandringsparate og tør prøve nye veje. Dette hænger også sammen med behovet for, at medarbejderne forstår processerne og den (teknologiske) udvikling, der medfører hurtigere og mere di-

rette forbundne processer. Flere steder regner man som sagt med at indføre nye teknologier og ændringer i arbejdsgangene, men det er endnu for tidligt at sige, hvad det teknisk-fagligt vil betyde for medarbejderne. Altså er der enighed om, at medarbejderne skal kunne noget andet fremover, men ingen konkrete bud på hvad det omfatter af nye teknisk-faglige kompetencer.

På flere af de interviewede fødevarer virksomheder sker der pt. eller planlægges der fremover at skulle ske en vist overlap mellem arbejdsfunktionerne til hhv. medarbejderne i produktionen og det tekniske personale. Man ønsker bl.a., at nogle af medarbejderne i produktionen bliver i stand til at kunne justere og udbedre fejl på maskinerne i produktionen uden at skulle henvende sig til det tekniske personale. Dette vil bl.a. ske ved at uddanne nogle af medarbejderne til procesoperatør. Omvendt er det heller ikke overraskende, at der oftest stilles krav om, at de tekniske medarbejdere kender til produktionsformerne, maskinerne og processer. Denne erfaring må gerne komme fra tidligere beskæftigelse i produktionen. På sigt kan man derfor forestille sig, at disse to gruppers arbejdsfunktioner smelter mere sammen.

4.5 Offentlig pleje

De fire kommuner – og særligt Lemvig – er kendetegnet ved en fremtidig demografisk udfordring, idet antallet af ældre, der har og får behov for pleje vil stige i de kommende år. Der er kun set på branchen i Lemvig, idet det er den kommune, hvor den demografiske udvikling med flere ældre forventes at slå hårdt igennem, men udviklingen og behovene vil gælde i varieret omfang i alle kommunerne.

Der er interviewet tre ledere i institutioner knyttet til offentlig pleje. Disse omfatter plejehjem, plejeboliger samt hjemmepleje.

Generelt er medarbejderne uddannet inden for social- og sundhedsområdet, primært som sygeplejersker, social- og sundhedsassistenter eller -medhjælpere, der udgør den største gruppe. Endvidere er der ofte ergoterapeuter helt eller delvist tilknyttet plejeområdet. Samlet betegnes denne medarbejdergruppe her i undersøgelsen som pleje- og sundhedsmedarbejdere og vil være i fokus i forhold til nutidig og fremtidig kompetenceafdækning.

Fremtidig efterspørgsel efter kvalificeret pleje- og sundhedsmedarbejdere

På plejeområdet, vil der på sigt opstå et stigende behov for flere hænder. I fremtiden kan det blive vanskeligt at få kvalificeret arbejdskraft, hvis der ikke uddannes flere. I forhold til Lemvig Kommune er uddannelsesinstitutionernes placering et problem, idet grundforløbet inden for pleje- og sundhedsuddannelserne tages i Herning, hvortil der fra udkantsområderne i kommunen er næsten 200 km (frem og tilbage). Dog er dette problem delvist imødekommet med en "satellit"-uddannelsesinstitution i Holstebro, men fremover vil der være behov for flere pladser.

Jobcenterchef, Lemvig

Nogle steder anvendes der også ikke-faglærte blandt pleje- og sundhedspersonale, men grundet situationen på arbejdsmarkedet i øjeblikket, har man ikke aktuelt behov for at trække på ikke-faglært arbejdskraft i særligt omfang. Denne tendens menes dog ikke at være ved i kraft af den demografiske udvikling.

Ud over pleje- og sundhedsmedarbejderne er der en resterende gruppe af medarbejdere, som omfatter bl.a. ledere, der oftest er videreuddannet sundhedspersonale samt køkken- og rengøringspersonale.

4.5.1 Pleje- og sundhedsmedarbejdere

Arbejdsfunktionerne for pleje- og sundhedsmedarbejderne afhænger af deres uddannelse og arbejdsposition, og om de er ansat på plejehjem eller i hjemmeplejen.

Social- og sundhedshjælperne varetager især den daglige pleje både i forbindelse med hjemmepleje og på plejehjem, herunder opgaver af mere praktisk karakter, fx sengelægning, gå ture, lift mv. Social- og sundhedsassistenter håndterer også plejeopgaver, men har også opgaver som medicindosering. Sygeplejerskerne står typisk for de mere komplekse opgaver, som social- og sundhedshjælper og -assistenter ikke er uddannet til. Deres opgaver er derfor fokuseret på den medicinske del af plejen – medicintildeling, sårbehandling, lægge kateter mv. Endelig forestår de uddannede ergoterapeuter genoptræning, gymnastik, arbejdspladsvurderinger i hjemmene, således at løft og lignende foregår forsvarligt.

Generelt for alle faggrupperne blandt pleje- og sundhedsmedarbejderne gælder det, at de skal have styr på den tekniske faglighed, som ligger i deres uddannelser. Ud over de kvalifikationer opnået via deres respektive uddannelser foregår der løbende en faglig opkvalificering af medarbejderne. På en af de interviewede institutioner organiserer de intern undervisning på morgenmøder i små praktiske og kommunikative færdigheder, fx anvendelsen af støttestrømper og høreapparater, eller kommunikation med hjerneblødningspatienter osv. De fleste steder anvender de også eksterne kurser, herunder også AMU-kurser.

Af almen-faglige kompetencer er der visse krav. Fx nødvendiggør dokumentationskrav inden for plejesektoren at medarbejderne har kompetencer inden for formidling og skrivning af dansk. Endvidere skal de kunne tale og forstå dansk godt. Både for at kunne forstå vigtige beskeder omhandlende den enkelte borger, men også for at kunne kommunikere med borgeren, så denne føler sig tryk.

Venlighed og borgeren i centrum

I plejesektoren bliver der ved ansættelser primært lagt vægt på, hvorvidt medarbejderen er venlig. Som en leder på et områdecenter beskriver det, omfatter venlighed: "At man kan se et menneske kan lytte, at personen ikke promoverer sig selv, da det er borgerne der er i centrum. Man skal kunne mærke en omsorg i personen og de skal synes, det er sjovt og kunne lide ældre mennesker. Det er vigtigt, at de har føling med andre mennesker".

Interview med leder for områdecenter i Lemvig

I forhold til it-kundskaber, er der krav om et basalt brugerniveau, eftersom flere dokumentationsopgaver forgår på computere. Endvidere kan it-kundskaber være en fordel i forhold til at håndtering af visse automatiske hjælpemidler.

Generelt vægtes det højt, at medarbejderne besidder visse sociale kompetencer. Her lægger man især vægt på, at det er medarbejdere, som kan håndtere kontakt med ældre borgere på en ansvarsfuld og fornuftig måde. Man skal ”ville ældre mennesker”, være høflig over for dem, tillidsvækkende, åben og respekterer samt acceptere beboerne og tage individuelle hensyn til deres behov. Der er således stort fokus på den personlige evne til at håndtere menneskelige relationer. Endvidere skal medarbejderne gerne være fleksible og omstillingsparate og gode til at samarbejde.

Men de personlige og sociale kompetencekrav afhænger også af arbejdsstedet – om det er på plejehjemmet eller i hjemmeplejen. På plejehjemmet indgår medarbejderne ofte som en del af et team med kollegaer, hvorfor gode samarbejdskompetencer er særlig centrale, for at man kan formå at indgå i et kollegialt samarbejde.

I hjemmeplejen er medarbejderne derimod ofte mere alene, hvilke kan kræve større selvstændighed. Endvidere er mange af beboerne komplicerede, fx eneboere, alkoholikere, psykiske problemer osv., som man skal lære at tackle.

Tabellen herunder viser de væsentligste kompetencekrav inden for offentlig pleje.

Tabel 4.10: De væsentligste kompetencekrav inden for offentlig pleje		
Teknisk-faglige kompetencer	Almen-faglige kompetencer	Personlige/socialle kompetencer
De teknisk-faglige kompetencer som ligger i de enkelte uddannelser (social- og sundhedshjælper, -assistent, sygeplejerske, ergoterapeut)	Danskkundskaber – tale, skrive, læse og forstå Gode kommunikationsevner Basale it-kompetencer (afrapportering og tekniske hjælpemidler)	God til menneskelige relationer ”Ville ældre mennesker”, Samarbejdsvillig Fleksibel og omstillingsparat i forhold til arbejdsopgaver Psykisk stærk Tillidsvækkende og åben Ansvarlig Redelig, høflig og respektfuld

Kilde: New Insight

4.5.2 Fremtidige kompetencekrav

Fremover vil kompetencekravene til de enkelte faggrupper langsomt stige. Dette skyldes, at der er ved at ske en opgaveglidning fra hospitalerne til plejehjemmene samt hjemmeplejen, fordi man i dag udskrifter plejekrævende patienter langt tidligere, hvilket stiller en krav til plejehjemmene og hjemmeplejerne. Det er primært sygeplejerskerne, der varetager denne opgave, som giver større kompleksitet og flere opgaver og krav i udførelserne. Opgaveglidningen har haft den betydning, at sygeplejerskerne har måttet efteruddannes, og at visse opgaver er gledet fra sygeplejerskerne til social- og sundhedsassistenterne.

Faglærte er nødvendige i plejesektoren

Det er en forkert forestilling, at alle kan være hjemmehjælpere. Ufaglærte er ikke helt gode nok. Det er vigtigt at slå fast, at det er et meget krævende job. Man kan ikke bare gå ind og hjælpe gamle mennesker.

Interview med leder af områdecener i Lemvig

Endvidere tyder meget på, at der også i stigende grad sker en opgaveglidning, så social- og sundhedshjælperne kommer til at varetage dele af social og sundhedsassistenternes opgaver.

Endvidere sker der hele tiden en udvikling mht. hjælpemidler. Det bliver i stigende grad vigtigt at kunne betjene automatiske eller elektroniske hjælpemidler og dermed have en forståelse for it. I fremtiden stilles der således større krav til betjening af disse værktøjer. Lige nu er det sygeplejerskerne, der prøver tingene af først – dem der bliver stillet nye kompetencekrav til, men der er en forventning om at det også fremover vil vedrøre andre medarbejdergrupper.

Endelig er der en forventning om, at fremtidens medarbejdere skal være fleksible – dvs. skal kunne håndtere flere forskellige opgaver, og kunne ændre rytme, blandt andet kunne arbejde ude i hjemmene, inde på centret og dag/aften på skift, ligesom man skal ”kunne” flere forskellige ruter. Medarbejderne skal altså være mere omstillingsparate.