

Esmear én ud af mange virksomheder i en stor international koncern indenfor fødevarerproduktion - "vi løber hurtigt her på Esmear"

Casen bygger på interview med en driftsingeniør, der også er uddannelseskoordinator for timelønnede medarbejdere og ansvarlig for elever samt på interview med en tappefører, der også er instruktør for nyansatte og elever. Hvor det synes hensigtsmæssigt, integreres interviewene.

Afsnittet *Tappefører og instruktør* bygger på interview med tappeføreren.

Desuden bygger casen på informationsmateriale om koncernen og virksomheden, udleveret af driftsingeniøren i forbindelse med interviewet, samt på materiale fundet på internettet. Der vil blive henvist til materialet i casen.

Esmears profil

Esmear er en del af en international amba koncern, der producerer fødevarer.

Esmear har ansat ca. 190 medarbejdere. Af dem er de 150 er timelønnede, og 40 er funktionærer. Hovedparten af medarbejderne er mænd. De ansatte er i alderen 18 til 65 år. Nogle kontorfunktionærer har været ansat i mere end 35 år.

De fleste af Esmears ansatte kommer fra virksomhedens nærområde, og fra oplandet til byen, hvor Esmear ligger. Tappeføreren¹, der blev interviewet, gav udtryk for, at Esmear har let ved at rekruttere medarbejdere. Tidligere brugte Esmear Arbejdsformidlingen i forbindelse med rekruttering. Det gør virksomheden ikke længere.

Esmears produktion foregår i døgndrift på alle ugens dage, året rundt (undtagen juleaften og nytårsaften). Det betyder, at de medarbejdere, der indgår i produktionen, arbejder i tre holdskift². Esmears medarbejdere er ansat på fuld tid. De har ikke mulighed for deltidsansættelse.

Der er ansat forskellige faggrupper på Esmear. Det drejer sig bl.a. om ufaglærte mejeriarbejdere, mejerister, mejeriteknikere, laboranter, elektrikere, smede, lagerfolk, kontorpersonale og ingeniører.

Esmear bruger ca. 400 forskellige ingredienser i ca. 110 forskellige recepter, der bliver til ca. 300 forskellige færdigvarer.

Hver dag modtager Esmear ca. 300 tons råvarer til at bruge i fødevarerproduktionen. Esmear er den eneste virksomhed indenfor sin branche i Danmark, som behandler sine råvarer med "Ultra Høj temperatur" (UHT). At fødevarerne UHT-behandles betyder, at alle produkter bliver varmebehandlet ved ca. 135 grader celsius i 3-4 sekunder. Det medfører, at eventuelle mikroorganismer, der måtte være i råvarerne bliver dræbt, og dermed bliver fødevarernes holdbarhed forlænget. Råvarerne bliver med andre ord behandlet aseptisk (Esmear 2007).

En del af Esmears produkter er sæsonbestemte. Nogle produkter produceres mest om sommeren andre om vinteren. Forår og efterår er lavsæson.

Virksomhedens medarbejdere er fastansatte. Ved behov ansætter Esmear derudover "løs arbejdskraft" eller kalder egne medarbejdere ind på overarbejde ved travlhed³, og i nogle tilfælde bliver der ansat vikarer til at udføre praktiske opgaver.

¹ Se afsnittet *Tappefører og instruktør* for en introduktion af tappeføreren

² Esmear har et fast nathold

³ Ledelsen accepterer, hvis medarbejdere ikke ønsker overarbejde

Perioder med lavsæson bliver bl.a. udnyttet til kompetenceudvikling af medarbejdere.

Koncernen - som Esmear er en del af - har en innovationsafdeling i et af de nordiske lande, hvor der bliver udviklet nye produkter. Tre ansatte i innovationsafdelingen arbejder på Esmear i Produktudviklingsafdelingen. Deres arbejde er bl.a. at afprøve nye recepter i fuldskalaforsøg. Esmears driftsleder har sammen med driftsingeniøren ansvaret for at afprøve nye produkter i fuldskalaforsøg. At have ansvar for fuldskalaforsøg indebærer bl.a.:

- at produktet bliver lagt ind i Esmears kvalitetsstyringssystem. Esmear arbejder med et kvalitetssikringssystem, der hedder ADAMS. Esmear er certificeret efter ISO 9.000, 22.000 og 14.000
- at gøre ingredienser klar til at basen kan blandes, følge blandingen
- at registrere, hvordan det blandes
- at sikre, at recepten bliver fulgt
- under tapping at følge produktionen og tage eventuelle prøver fra og sende dem til de rette folk.

Personalepolitiske tiltag

Driftsingeniøren, der blev interviewet, ansætter elever - unge som voksne.

Formelt kræver det 9. klasse at blive elev. Derudover ønsker Esmera at ansætte elever med gnist og lyst i forhold til at arbejde på en virksomhed som Esmear. I den forbindelse spørger driftsingeniøren ansøgeren, hvordan det kan være, at vedkommende ønsker den konkrete uddannelse (jvf. afsnittet *Esmears organisering af kompetenceudvikling*).

Ansatte i driften er typisk uddannede mejerister eller mejeriteknikere.

Når Esmear ansætter f.eks. smede og elektrikere skal de have formel uddannelse som sådanne. Medarbejdere ansat i Esmears tapperi og pakkeri er mejerister og ufaglærte.

Ved ansættelse af medarbejdere lægger Esmear vægt på, at ansøgerne er åbne, har gå på mod, kan finde ud af at tage ting af sig selv, er initiativrige og er parate til et hurtigt tempo, for som driftsingeniøren siger: "vi løber hurtigt her på Esmear".

Esmear har planer om, i foråret 2009, at gennemføre Individuel Kompetence Vurdering (IKV) af alle medarbejdere. Dette med henblik på at afdække medarbejdernes ønsker og behov for kompetenceudvikling og på den baggrund udarbejde en individuel udviklingsplan for dem. Endnu har Esmear ikke besluttet, hvilken uddannelsesinstitution, virksomheden ønsker at samarbejde med. Den har både fået tilbud fra den lokale AMU-institution og det lokale AOF. Men som driftsingeniøren siger, vil valget af uddannelsesinstitution afhænge af hvem, der kan tilbyde Esmear det, virksomheden har behov for.

På spørgsmål om, hvorvidt Esmear bruger realkompetencevurdering af medarbejderne, svarer driftsingeniøren, at hun ikke ved, hvad det indebærer/er. Samtidig siger hun, at der i IKV af medarbejderne vil indgå en vurdering af både deres formelle og uformelle kompetencer.

Esmears organisering af kompetenceudvikling

På Esamar er nedsat et uddannelsesudvalg med repræsentanter for ledelse og medarbejdere. Her arbejder man bl.a. på at udvikle et introduktionsprogram for nyansatte og på at udvikle relevante kurser for medarbejdere i øvrigt. Tappeføreeren, der blev interviewet, ser det som et positivt tiltag.

Driftsingeniøren, der blev interviewet, er både uddannelsesansvarlig for Esmears ufaglærte medarbejdere og elevansvarlig for de elever, der kommer i praktik på Esmear.

Som elevansvarlig ansætter driftsingeniøren Esmears elever.

På koncernniveau er det besluttet, at den enkelte virksomhed hvert år skal modtage en kvote af elever, der står i forhold til hvor mange mejerister, virksomheden har ansat. Dette for at sikre, at mejeristuddannelsen bliver holdt i gang. På Esmear bliver der hvert år ansat 4 elever.

Mejeristuddannelsen er en 3-årig erhvervsuddannelse, der er bygget op som en vekseluddannelse. I løbet af uddannelsen er eleverne på skole 5 gange i hvad der svarer til 50 uger. I den øvrige del af uddannelsen er eleverne i praktik på et mejeri. Det vil sige at ca. 1/3 af uddannelsen er teori og 2/3 er praktik. Den teoretiske del af uddannelsen foregår på Dalum Uddannelsescenter ved Odense (Mejerist, http://www.ug.dk/Uddannelse.aspx?article_id=udb-mejerist#q3).

Som uddannelseskoordinator for det timelønnede personale er det bl.a. driftsingeniørens opgave at sikre, at medarbejderne kommer på kursus i mejerihygijne⁴.

Desuden bliver nye medarbejdere og elever den første dag informeret om reglerne for påklædning, f.eks. er det ikke tilladt at gå med ringe, og de får udleveret arbejdstøj.

Det er også uddannelseskoordinatoren, der står for at planlægge forskellige typer af kurser for ufaglærte medarbejdere. Det drejer sig f.eks. om kurser for tappeførere i, hvordan forskellige maskiner virker og om specialkurser, som f.eks. truckkurser.

Desuden er uddannelseskoordinatoren ansvarlig for, at der bliver udbudt instruktørkurser. Det er kurser for medarbejdere, der bliver oplært til at lære nye medarbejdere og elever at betjene forskellige maskiner (www.arlafoods.dk).

Kend dit mejeri

I efteråret 2008 gennemfører Esmear i samarbejde med det lokale AMU-center kurset "Kend dit mejeri". Det er et kursus, der strækker sig over 3 dage, og henvender sig til de ca. 150 timelønnede medarbejdere på Esmear.

Formålet med kurset er at styrke samarbejdet mellem de forskellige afdelinger i Esmear, og at medarbejderne får kendskab til og forståelse for hinandens arbejde. Driftsingeniøren fortæller, at mange timelønnede medarbejdere i hverdagen ikke kommer udenfor de områder, hvor de selv er ansat.

Kurset bliver gennemført 5 gange, så alle timelønnede medarbejdere har mulighed for at deltage. Det er driftsingeniøren der, i sin egenskab af uddannelseskoordinator, har sammensat de fem hold, så der på hvert hold er repræsentanter for alle afdelinger.

"Kend dit mejeri" er et eksempel på, hvordan man på Esmear anvender tiden i en lavsæson eller i en tid med omlægning af produktionen til kompetenceudvikling af medarbejdere. I forbindelse med kurset lukker Esmear produktionen i tre dage for at omstille produktionen. Som driftsingeniøren

⁴ Det var en interessant oplevelse at træde ind i Esmear. Jeg blev mødt af medarbejdere klædt i hvidt tøj, hvide træsko og hvid hovedbeklædning

siger, er det bedre at medarbejderne kommer på kursus, end at de bliver sendt på tvunget ferie, eller at alt for mange medarbejdere får til opgave at gøre rent.

Driftsingeniøren fortæller, at "Kend dit mejeri" er bygget op med mange gruppeopgaver, bl.a. med spil, der drejer sig om at samarbejder på tværs i virksomheden.

De medarbejdere der har deltaget i kurset, har evalueret det positivt.

Fokus på samarbejde og uddannelse

Kurset "Kend dit mejeri" er ikke et Koncern koncept, men flere mejerier har gennemført kurset. På Esmear havde man kun hørt godt om kurset, hvorfor man gerne ville gennemføre det for de timelønnede medarbejdere.

Den beslutning skal, ifølge driftsingeniøren, bl.a. ses i lyset af, at der i efteråret 2007 var en strejke på virksomheden. Efterfølgende fokuserede Esmear på uddannelse og samarbejde, ligesom organisationen blev ændret. Det var på det tidspunkt at driftsingeniøren fik ansvaret som uddannelseskoordinator og som elevansvarlig.

Desuden blev virksomheden omorganiseret, så alle medarbejdere i produktionen, tapperiet og pakkeriet fik en direkte leder, de kunne henvende sig til. Før den tid, havde medarbejderne skiftende ledere afhængigt af hvilket "skift" de arbejdede på - dag/aften/nat (Esmear, årstal uoplyst).

Tappeføreren, der blev interviewet, fortæller, at i hverdagen tænker hun ikke på det organisatoriske hierarki i Esmear. Den øverste chef er den type, der kommer og taler med medarbejderne "på gulvet", som tappeføreren udtrykker det, og hun kan også henvende sig til ham uden problemer. Tappeførerens oplevelse er, at der er en naturlig og gensidig respekt mellem ledere og medarbejdere på Esmear.

Dialog

Esmear er i gang med at implementere "Dialog", der er en form for medarbejderudviklingssamtale. Hensigten er, at samtalen skal finde sted mellem medarbejderen og dennes nærmeste leder en gang om året. Dialog-konceptet kommer fra Koncernens Human Ressource afdeling (HR-afdeling) og indeholder bl.a. et forberedelsesskema med spørgsmål både medarbejder og leder skal forberede sig på inden "Dialogen".

"Dialog" er et led i at omsætte Koncernens nye værdisæt til realiteter. Koncernens ambition er at opbygge en fælles identitet, der bygger på værdierne: lead, sense og create. *Lead* står kort sagt for at føre an og brænde for det man gør og se det størst mulige potentiale i medarbejderne, forretningen og i samarbejdet med andre. *Sense* handler med få ord om at have føling med medarbejderne, forbrugerne og verden, bl.a. ved at udvise integritet og have et åbent sind. *Create* handler i korthed om at udvikle og være nyskabende i opbygningen af kvalifikationer, produkter og markedsrelationer.

Overordnet drejer Koncernens værdisæt sig om, at skabe og udvikle det størst mulige potentiale i medarbejderne, forretningen og i samarbejdet med andre (Tuborgh, årstal uoplyst).

"Dialog" er et forum, hvor både medarbejder og leder kan komme til orde. Fokusområder for samtalen kan f.eks. være hvordan medarbejderen trives, hvilke behov for udvikling medarbejderen

har, hvad medarbejderen gør godt, og forhold som både medarbejderen og lederen kan rette op på. "Dialogen" munder ud i en kontrakt, som både medarbejder og leder skriver under. Derefter er det lederens ansvar at følge op på de beslutninger, der blev besluttet, under "Dialogen".

Tappeførerer, der blev interviewet, fortæller, at i de 13 år hvor hun har været ansat på Esmear, har hun været til personaleudviklingssamtale 3 gange, og på et langt løsere grundlag end det, hvorpå "Dialog" gennemføres i dag. I dag får medarbejderen udleveret et forberedelsesskema med spørgsmål som, kunne du tænke dig:

- en ny uddannelse?
- at betjene en anden maskine?
- at skifte afdeling?
- at blive instruktør og

bliver dine evner udnyttet godt nok?

Tappefører og instruktør

Tappeførerer, der blev interviewet, fortæller at hun er 45 år og gik ud af skolen efter 9. klasse. Derefter startede hun som slagter lærling, men sprang fra uddannelsen, fordi hun blev gravid og ikke kunne overskue at skulle gå i skole i en anden by, end der hvor hun boede.

I de sidste 13 år har tappeførerer været ansat på Esmear. Hun arbejder i to-holdsskift (dag og aften). De første mange år var hun i pakkeriet og i de sidste år har hun været i tapperiet. Hun fortæller, at hun er glad for sit arbejde, at hun har mange funktioner, og at hendes oplevelse er, at man som medarbejder på Esmear kan få tildelt mange forskellige opgaver, hvis man viser, at man har lyst til at udvikle sig. F.eks. har tappeførerer været instruktør, for nyansatte og elever, i mange år og for nylig var hun på kursus for instruktører. Selvom hun har lært nyansatte op i mange år, fik hun nogle redskaber på kurset, hun kan bruge i sit videre arbejde som instruktør.

Tappeførerers oplevelse er, at Esmear i de sidste år har været inde i en positiv udvikling, bl.a. organisatorisk og i forhold til medarbejdernes muligheder for udvikling. Hun siger, det er positivt. Bl.a. har hun selv været på kurser omkring brug af forskellige maskiner (jvf. afsnittet *Sidemandsoplæring og vidensdeling via mundtlig overlevering*).

Tappeførerer fortæller, at man som tappefører ikke har de store muligheder for at planlægge sit eget arbejde, da der er en produktionsplan, der skal følges. Dog kan hun gå til sin leder og sige, at det vil være smartere at producere et produkt før et andet.

Om sit arbejde i tapperiet fortæller tappeførerer, at det går ud på at betjene de forskellige maskiner. I det ligger også at kontrollere at "brikkerne"⁵ er i orden og mange andre funktioner ved maskinerne. Som tappefører skal man sikre sig at de produkter, der bliver produceret er i orden hvad angår kvalitet. Heri indgår bl.a. at sikre sig at maskinerne bliver betjent i forhold til ISO-standarderne, som Esmear er certificeret efter. Tappeførerer fortæller, at ISO-bøgerne er tappeførerernes "bibel".

Sidemandsoplæring og vidensdeling via mundtlig overlevering

⁵ "brikker" er det færdige produkt, d.v.s. papiret, der er foldet og svejset

På spørgsmål om, hvordan tappeføreren i sin egenskab af instruktør, lærer nyansatte at betjene maskiner, fortæller hun, at noget af det vigtigste er, at forsøge at få den nye til at føle sig tryk. Det gør hun f.eks. ved at spørge, hvilken erfaring vedkommende har med at betjene maskiner. Hun lægger også vægt på at forsikre den nye om, at vedkommende ikke skal være nervøs, og at han eller hun nok skal lære at betjene maskinen.

Så fortæller hun den nyansatte, hvordan en konkret maskine virker, og hvilke opgaver der er i at betjene den. Hun lærer vedkommende, at arbejde ud fra ISO-bøgerne. Derefter viser hun den nye, hvordan maskine betjenes, og hvilke funktioner der skal kontrolleres. Det vil sige, at den nyansatte ser på/observerer, hvordan maskinen bliver betjent.

Tappeføreren fortæller under interviewet, at det er forskelligt, hvor meget nyansatte skal se på, før de selv er i stand til at handle.

For at sikre sig, at den nyansatte har forstået en instruktion siger tappeføreren/instruktøren f.eks. til vedkommende: "forklar mig, hvordan du vil gøre".

De første uger går den nyansatte og tappeføreren/instruktøren tæt sammen. Det kan f.eks. betyde, at imens den nye medarbejder betjener én maskine, står tappeføreren/instruktøren ved siden af og betjener en anden maskine. Dermed har den nye mulighed for hele tiden at stille spørgsmål og tappeføreren/instruktøren kan observere, hvordan den nye medarbejder håndterer at betjene maskinen.

På et tidspunkt i løbet af den første tid, spørger den nyansattes leder vedkommende, hvordan han eller hun synes det går, og lederen spørger også tappeføreren/instruktøren om hendes mening. På den baggrund bliver der truffet beslutning om, hvornår den nye selv skal have ansvar for at betjene en maskine.

Tappeføreren/instruktøren påpeger, hvor vigtigt det er, at den nyansatte siger både til og fra, i forhold til hvornår vedkommende føler sig sikker i at betjene en maskine. Medarbejderen skal ikke sige ja, før han eller hun er parat, da det kan være til skade for vedkommende selv og gå ud over produktionen. Det er instruktørens opgave at sige, hvis hun ikke mener, at en ny medarbejder er parat til at betjene en maskine.

Tappeføreren fortæller, at det ikke kræver nogen boglig viden/teoretisk viden at betjene en maskine - at blive tappefører. Det er et praktisk håndværk. Men for at blive tappefører kræver det god viden om den konkrete maskine, og at medarbejderen har læst operatørmanualen. Desuden er det nødvendigt, at medarbejderen har viden om, hvordan man omgås farlige væsker, så som lud og syre. Tappeføreren/instruktøren formidler sådan viden til nye medarbejdere. Vidensdeling foregår med andre ord via mundtlig overlevering fra eksperten til novicen (fra den erfarne til den nyansatte) og ikke ved at den nyansatte tilegner sig sådan viden via bøger.

"Der er ikke plads til at tænke på aftensmaden"

Tappeføreren fortæller om et kursus, hun deltog i på interviewtidspunktet. Det var et kursus, der strakte sig over 14 dage (08.00 - 16.00 på hverdage), foregik på engelsk og drejede sig om at lære at betjene en ny to-liters maskine, og blive i stand til at identificere fejl på den. Kurset indeholdt meget teori i forhold til maskinen. Tappeføreren synes, det var et spændende kursus, og at det var

spændende at lære nyt. Det var også udfordrende, at kurset foregik på engelsk - som hun humoristisk sagde, betød det, at hun ikke lige kunne tænke på aftensmaden i løbet af undervisningen.

Kurset foregik både i arbejdslokalet og ved maskinen.

Tappeføreren mener, at det som instruktør er vigtigt at have god viden om maskinen og om, hvordan fejl på den kan identificeres.

Maskinen er computerstyret, og for at kunne betjene den, kræver det viden om brug af computer. Tappeføreren fortalte, at på sådan en maskine kan der være mere en 1000 muligheder for fejl. Der kan f.eks. sidde en dråbe på en fotocelle.

Når man skal lære at betjene en maskine, er det en fordel at have teknisk snilde, men det er ikke nødvendigt med et 14 dages kursus a la det tappeføreren deltog i, for at kunne betjene maskinen.

Hun mener, at næsten alle kan lære at betjene en maskine. Samtidig sagde hun, at hvis vi gik ned i tapperiet nu, ville jeg sikkert synes, at det så let ud at betjene maskinerne, men at det er bedrag. Det er svært at betjene en maskine. Som hun sagde, lærer nye medarbejdere det hen ad vejen, og de lærer også at betjene flere forskellige maskiner. Maskiner, der ved første øjekast ligner hinanden, men som, når man betjener dem, viser sig at være forskellige - der er små nuancer i betjeningen af dem. Dem kan nyansatte ikke se.

Tappeføreren fortalte også, at som regel ved hun bare, hvad der er galt med en maskine og hun er i stand til at identificere fejlen og rette den inden for sit område. Min tolkning er, at hun er ekspert på sit område, men selv siger hun, at ekspert er for flot. Hun er erfaren.

For at få variation i arbejdet, skifter tappeførerne maskine hver dag - der foregår med andre ord jobrotation hver dag, som led i kompetencevedligeholdelse og -udvikling.

Almen uddannelse

Det er ikke blot under den årlige "Dialog" mellem leder og medarbejder at Esmear fokuserer på dialog. Hverdagens dialog mellem ledere og medarbejdere er også af stor betydning.

Uddannelseskoordinatoren fortæller, at hun, når hun går rundt i virksomheden, taler med medarbejderne om, hvilke udviklingsbehov de har. Desuden håber hun, at IKV vil blive et brugbart redskab i forhold til at tilrettelægge individuelle udviklingsplaner for medarbejderne. Integreret i IKV vil være en afdækning af medarbejdernes behov for udvikling af almene kompetencer som at læse og skrive dansk. Indtil da kan medarbejderne ikke deltage i almene kurser, men Esmear har tilbud fra uddannelsesinstitutioner om, at medarbejdere kan deltage gratis i undervisning i almene fag. Esmear skal dog betale medarbejdernes løn.

Tappeføreren, der blev interviewet, fortalte at for år tilbage deltog hun sammen med de øvrige medarbejdere i et 4-ugers AMU-kursus der indeholdt almene fag (f.eks. psykologi) og arbejdsrelevante fag kursisterne selv kunne være med til at bestemme. Det var i en nedgangstid, hvilket betød, at fagforeningen bakkede op om kurset. Kurset var også et led i arbejdsprøvning af potentielle medarbejdere.

Tappeføreren mener, at hvis en medarbejder i dag udtrykker behov for at deltage i almenuddannelse, som f.eks. et dansk- eller engelskkursus vil det blive bakket op af ledelsen, hvis der er plads i produktionen.

Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Esmear samarbejder bl.a. med de lokale AMU-centre f.eks. i forbindelse med truckkurser og kurset "Kend dit mejeri".

I uddannelse af mejeristelever samarbejder Esmear med Dalum uddannelsescenter.

Desuden samarbejder Esmear med Teknologisk institut om bl.a. HACCP - kurser⁶.

Referencer

Arla Foods/Koncernen (26.10.2008). *Udvikling og uddannelse*. Identificeret på <http://www.arlafoods.dk>

Esmear (2007). *Velkommen til Åbent hus på Esmear 18. august 2007*. Arla Foods amba

Esmear (årstal uoplyst). *Organisationsplan Esmear*

Mejerist (søgt 12.12.08). http://www.ug.dk/Uddannelse.aspx?article_id=udb-mejerist#q3

Tuborgh, Peder (årstal uoplyst). *ONE*. Arla Foods amba

⁶ HACCP er et redskab til at styre i produktionen