

Detailhandel i Nordjylland

Dækkede og udækkede kvalifikationsbehov

Nanna Friche
CARMA
Aalborg Universitet
2007

Kvalinord-projektet

Forskningsprojekt om erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse, baseret på nordjyske erfaringer udført af CARMA (Center for Arbejdsmarkedsforskning) ved Aalborg Universitet, New Insight & Kompetence Kompagniet.

September 2007

Copyright: forfatterne

Layout og omslag: Mette Bærentsen

ISBN-nr.: 978-87-92174-20-8



CARMA, Aalborg Universitet
Fibigerstræde 1
9220 Aalborg Øst
Tlf. +45 96358202
Fax +45 98155346
e-mail: mb@socsci.aau.dk

Projektet er tilknyttet kompetencecentret på AMU-Nordjylland under Undervisningsministeriets udviklingsprogram for kompetencecentre i lærende regioner og delvis finansieret af Den Europæiske Socialfond.



Indholdsfortegnelse

Forord	5
Rapportens baggrund - KvaliNord-projektet.....	5
En helhedsorienteret tilgang - Teoretisk og begrebslig ramme	6
Rapportens indhold.....	6
Kapitel 1. Introduktion til detailhandelsområdet	9
Generelle udviklingstendenser	10
Forskellige butikstyper og udviklingen heri	12
Specialbutikker	12
Dagligvarebutikker og supermarkeder	12
Fremtidens butikker.....	13
Beskæftigelsen i branchen.....	14
Detailbranchen i Nordjylland	15
Kapitel 2. Casestudier	17
Virksomhed A	17
Virksomheden og dens eksterne betingelser	17
Organisation og arbejdsdeling	17
Personaleanvendelse og -planlægning.....	18
Personalepolitiske strategier.....	18
Brug af og efterspørgsel efter VEU.....	20
Opsamling	21
Virksomhed B.....	21
Virksomheden og dens eksterne betingelser	22
Organisation og arbejdsdeling	22
Personaleanvendelse og -planlægning.....	23
Personalepolitiske strategier.....	24
Brug af og efterspørgsel efter VEU.....	25
Opsamling	26
Virksomhed C.....	27
Virksomheden og dens eksterne betingelser	27
Organisation og arbejdsdeling	28
Personaleanvendelse og -planlægning.....	28
Personalepolitiske strategier	29
Brug af og efterspørgsel efter VEU.....	30
Opsamling	31
Virksomhed D	31
Virksomheden og dens eksterne betingelser	31
Organisation og arbejdsdeling	32

Personaleanvendelse og -planlægning.....	33
Personalepolitiske strategier	34
Brug af og efterspørgsel efter VEU.....	35
Opsamling	35
Virksomhed E.....	36
Virksomheden og dens eksterne betingelser	36
Organisation og arbejdsdeling	37
Personaleanvendelse og -planlægning.....	37
Personalepolitiske strategier	38
Brug af og efterspørgsel efter VEU.....	39
Opsamling	39
Kapitel 3. Branchens brug af VEU	41
Jobprofiler og kvalifikationskrav.....	41
Personalepolitiske strategier	42
Fleksibilitet i arbejdsplanlægningen	42
Uddannelsesplanlægning	43
Barrierer for VEU.....	44
Opsamling.....	45
Litteraturliste.....	47
Links.....	48

Forord

Rapportens baggrund - KvaliNord-projektet

Denne rapport giver et dyberegående indblik i, hvordan en række virksomheder i Region Nordjyllands detailhandel forholder sig til uddannelse og efteruddannelse af deres personale. Rapporten er en del af KvaliNord-projektet, gennemført ved CARMA, AAU, i samarbejde med New Insight og Competence Kompagniet. KvaliNord-projektet har til formål at levere forskningsbaseret viden til opbygning og udvikling af de nyoprettede kompetencecentre i lærende regioner under Undervisningsministeriet. Kompetencecentrenes opgave er at understøtte erhvervsrettet voksen- og efteruddannelse (VEU) i forlængelse af Nyt AMU fra 2003 og den nyligt implementerede strukturreform.

Med KvaliNord-projektet sættes der fokus på fire temaer med hver sin indgangsvinkel på kvalifikationsudvikling i Region Nordjylland;

- 1. Kvalificeret afdækning af jobudvikling og kvalifikationsanvendelse på det nordjyske arbejdsmarked**
 - Udvikling af metoder til beskrivelse af jobudviklinger med særligt fokus på ubalancer indenfor forskellige brancher og veldefinerede jobområder set i et kvalifikationsperspektiv.
- 2. Kvalificering af nordjyske virksomheders efterspørgsel efter VEU**
 - Udvikling af metoder til beskrivelse af grundlaget for virksomheders efterspørgsel efter VEU.
- 3. Kvalificering af nordjyske uddannelsesinstitutioners udbud af VEU**
 - Udvikling af metoder til beskrivelse af, hvorledes de nordjyske udbydere af VEU kan kvalificere deres udbud af VEU.
- 4. Understøttelse af samarbejde og koordination mellem erhvervspolitiske, beskæftigelsespolitiske og uddannelsespolitiske aktører i Nordjylland**
 - Udvikling af metoder til understøttelse af samarbejde og koordination af uddannelsesindsatser mellem erhvervspolitiske, beskæftigelsespolitiske og uddannelsespolitiske aktører i Nordjylland.

Nærværende rapport knytter sig til tema 2 og har således efterspørgselssiden som omdrejningspunkt. Rapporten er én af en række delrapporter, med hver sin branche som indgangsvinkel. Ud over detailbranchen er der udarbejdet rapporter for elektronikbranchen, fødevarerindustri, procesindustri samt for social- og sundhedsområdet. Der samles op på delrapporterne i en tværgående hovedrapport. Denne sigter mod udvikling af en egentlig forståelses- og analyseramme til virksomheders efterspørgsel af efteruddannelse.

Denne større øvelse foretages to gange. Denne rapport er en del af første runde. Første runde fungerer, i høj grad, som intern læring i forhold til udvikling af et koncept til forståelse og beskrivelse af grundlaget for virksomheders efterspørgsel af efteruddannelse, og har derfor, i højere grad, en mere eksplorativ og induktiv tilgang til undersøgelsesfeltet.

Derfor er delrapporterne også, i nogen udstrækning, forskellige. Dette betyder dog ikke, at der, til første runde, ikke er arbejdet ud fra en teoretisk og begrebslig ramme.

En helhedsorienteret tilgang - Teoretisk og begrebslig ramme

Der benyttes flere steder i rapporten en række begreber, som kræver yderligere afklaring. Den førnævnte hovedrapport afdækker og redegør for den mere begrebslige og teoretiske indgangsvinkel til undersøgelsen. Derud over skal der henvises til fire inspirationshæfter, der er udarbejdet som del af nærværende projekt.¹

Meget kort skal det dog her nævnes, at der i undersøgelsen er benyttet, hvad man kan kalde en helhedsorienteret tilgang. Meget forsimplet betyder det, at vi vurderer, at der er en lang række faktorer, der kan have betydning for, hvordan virksomheder kan og bør kvalificere deres efterspørgsel efter VEU. Derfor er det nødvendigt at undersøge emnet mere bredt.

Det er naturligvis centralt at afdække og forstå virksomheds- og personaleleders indstilling til den løbende kvalificering af personalet. Virksomhedsledelsen kan give indblik i, hvordan og hvorfor VEU planlægges og benyttes, som det gør på den pågældende virksomhed. Virksomhedsledelser har i princippet noget nær fuld handlefrihed, når det kommer til kvalificering af personalet. I praksis træffer ledelser dog ikke deres beslutninger omkring kvalificeringen af personalet autonomt. Den enkelte virksomhed er influeret af en række interne og eksterne faktorer og rammebetingelser, som både skaber potentialer, men også sætter begrænsninger for dens brug af VEU. Virksomhedsleders udsagn kan give indblik i disse faktorer og rammebetingelser, men for at nå frem til en nuanceret og gyldig viden om emnet, er det nødvendigt at oparbejde en forståelse af branchen og dens udvikling, ligesom det er nødvendigt at oparbejde en viden om og fra tillidsfolk og/eller medarbejdere på virksomhederne.

Ovenstående pointe understreges yderligere af, at vi befinder os i en tid med fokus på intensiveret konkurrence og globalisering samt med politiske målsætninger, der går i retning af en mere virksomhedsrettet og praksisnær kvalifikations- og kompetenceudvikling. Det er derfor også hensigtsmæssigt at interessere sig for de sammenhænge, der eksisterer mellem efterspørgslen og udbudet af VEU.

Rapportens indhold

Denne rapport giver et indblik i kvalifikationsudvikling i forskellige dele af detailhandlen. De delbrancher, som rapporten behandler, er: kontorartikler, tekstil, detailslagteri og trælast. Der fokuseres i rapporten mere bredt på en række karakteristika og tendenser der har relevans for kvalifikationsudvikling i disse fire delbrancher.

Desuden kastes der, gennem fem dybdegående virksomhedsanalyser, lys over, hvordan en række forskellige virksomheder forholder sig til efteruddannelse af deres personale. Ved at kombinere de fem virksomhedsanalyser med et generelt billede af detailbranchens ka-

¹ Særligt skal henvises til hæfte to og hæfte tre, som henholdsvis omhandler "Kvalificering af offentlige og private virksomheders efterspørgsel efter VEU" samt "Grundlæggende metoder og værktøjer til afdækning af behov for VEU". Hæfterne er endnu ikke udgivet, men kan rekvireres ved henvendelse til CARMA, Aalborg Universitet

rakteristika, er det muligt at afdække faktorer med central betydning for den enkelte virksomheds planlægning og brug af uddannelse. Dette dybe ”spadestik” betyder dog omvendt sammenholdt med detailbranchetilgangen, at det ud fra rapportens resultater ikke er muligt at udtale sig generelt om brugen af VEU. Rapporten skal altså ikke ses som et dækkende billede af detailbranchen som helhed.

Rapportens opbygning betyder, at der både er indsamlet data på brancheniveau og på virksomhedsniveau. Viden på brancheniveau er indhentet ved hjælp af eksisterende materiale i form af branche- og kvalifikationsanalyse. På virksomhedsniveau er der foretaget interviews med såvel ledelsen som medarbejdere.² Inddragelsen af ledere og ansatte forventes at give et mere nuanceret og troværdigt billede af forholdene på den enkelte virksomhed. I en tid med politiske målsætninger orienteret mod en mere virksomhedsrettet og praksisnær kvalifikations- og kompetenceudvikling, er det nødvendigt med en større viden på virksomheds- og individniveau. Branchebetragtningen signalerer dog samtidig betydninger af overførbare kvalifikationer som VEU-sigtemål.

I virksomhedsanalyserne fokuseres der primært på afdelinger, der har en stor andel af ufaglært eller faglært personale, da disse medarbejdergrupper er den primære målgruppe for kompetencecentre. Virksomhederne, der har deltaget i undersøgelsen, er anonymiseret, og besøgene er foretaget i perioden forår 2006 til vinteren 2007. Ved valget af virksomheder har afsættet været at opnå en stor geografisk spredning i virksomhedernes lokalisering. Rapporten inddrager således virksomheder med stor geografisk bredde i regionen – fra Thisted og Aalborg til Skagen. Samtidig kan det nævnes, at et par cases er udvalgt i samråd med virksomhedskonsulenter tilknyttet Kompetencecenteret på AMU Nordjylland.

Det er vanskeligt at tale om, at casene kan ses som direkte repræsentative i forhold til den nordjyske detailhandel som helhed og detailhandlen på landsplan i særdeleshed. Det skyldes især, at casene kommer fra forskellige delbrancher under den samlede detailhandel. Det er dog vurderingen, at de dyberegående virksomhedsanalyser tegner et billede af nogle af de problematikker, som virksomheder i detailhandlen står overfor i forhold til brugen af VEU. Problematikker som – på baggrund af disse analyser - menes, at gå på tværs af delbrancherne. Det er sådanne perspektiver, der kan bidrage til en kvalificering af såvel uddannelsesinstitutionernes udbud af VEU som virksomhedernes efterspørgsel efter samme.

² Eksempler på guides til virksomhedsinterviews kan ses i rapportens Appendiks 1 og Appendiks 2

Kapitel 1. Introduktion til detailhandelsområdet

Detailhandel kan karakteriseres som lokaløkonomiske enheder, hvis hovedaktivitet er videresalg af varer til forbrugerne. Salget foregår som regel i fysiske butikker, men også i butikker på Internettet.

I 2004 var der omkring 23.000 detailhandelsvirksomheder i Danmark. Antallet af detailhandelsvirksomheder er faldende – for eksempel kunne der i 1989 registreres omkring 42.000 virksomheder på landsplan (Jørgensen m.fl., 1989). I dag har detailvirksomhederne tilsammen en omsætning på ca. 237.400 millioner kr. – en omsætning, der fra 1999 til 2004 er steget med 36,2 mio. kr. (Danmarks Statistik, 2007). Det går altså for tiden tilsyneladende godt i detailbranchen.

Hvorfor så denne rapport? At omsætning og produktivitet stiger, er ikke ensbetydende med, at branchen er attraktiv at søge mod som arbejdstager – lange og skæve arbejdstider, monotone arbejdsopgaver mv. taler deres tydelige sprog. Rekrutteringsproblemer er ved at blive omfattende. Brug af efteruddannelse samt mulighed for individuel udvikling og karriereplanlægning for medarbejderne er faktorer, der kan forbedre branchens status. Spørgsmålet er så, om efteruddannelse er noget ledere og medarbejdere i branchen har fokus på. Det kigger denne rapport nærmere på.

Detailhandelens forretningsområder og serviceudbud – for eksempel i form af kravene til personalets varekendskab - spænder så bredt, at det næppe er muligt at lave detaljerede analyser af detailhandlen under ét. Branchen repræsenterer for eksempel mange forskellige butikstyper – fra specialforretninger med ganske få ansatte til varehuse og stormagasiner med flere hundrede beskæftigede. Konsekvensen heraf er, at der vil tegne sig et meget varierende billede af de forskellige detailvirksomheders omsætning, beskæftigelse, størrelsesmæssige udvikling, personaleanvendelse, -politik og -strategi. ATA-rapport nr. 18 fra 1989 giver et nuanceret billede af detailbranchens personaleplanlægning på tværs af forretningstyper på landsplan. Men holder billedet små 20 år senere?

Omdrejningspunktet for denne rapport er imidlertid kun detailvirksomheder med specialvarer beliggende i Nordjylland, herunder Vendsyssel og Thy. Således tegnes der forskellige billeder af specialvareforretningers organisation, beskæftigelse, personaleanvendelse, personalepolitiske strategier samt brugen af videre- og efteruddannelse (VEU). Samtidig beskæftiger nærværende rapport sig med virksomheder, der har mellem 10 og 90 medarbejdere – også betegnet små- og mellemstore virksomheder (SMV). Antallet af medarbejdere har betydning for arbejdsdeling og arbejdsplanlægning i virksomheden. I butikker med få ansatte skal medarbejderne kunne løse mange forskellige arbejdsopgaver som varehåndtering, kundebetjening, tilbudsgivning, økonomistyring mv. I større butikker har den enkelte medarbejder mulighed for specialisering i vareområder eller funktioner.

I de følgende afsnit gives en generel introduktion til detailhandelsvirksomheder. Udviklingen for branchen som helhed samt beskæftigelsesudviklingen i branchen skitseres, ligesom de forskellige butikstyper præsenteres. Præsentationen af forskellige butikstyper sker på trods af, at de efterfølgende analyser i kapitel 2 alene fokuserer på specialforretninger. Med den brede introduktion til branchen er det sigtet at give læseren et overblik over branchen som helhed som afsæt for læsning af og kontekst for rapportens case-studier, hvor en del af branchen behandles mere indgående.

Generelle udviklingstendenser

Op gennem 1960'erne, 1970'erne og 1980'erne betød branchens konjunkturelle forbrugsafhængighed, at der kom udsving i omsætningen også, som følge af statslige forbrugsregulerende indgreb. Som et eksempel herpå havde "kartoffelkuren" stor betydning for omsætningen i slutningen af 1980'erne. I samme periode har branchen været præget af en mere generel, markedsmæssig udvikling, der udspringer af den ændrede indkøbsstruktur i familierne. Ændringerne skyldes, at begge i en husstand er udearbejdende og dermed ønsker at reducere antallet af butiksbesøg. At udviklingen går i retning af større butikker med et stadigt større varesortiment betyder, at traditionelle specialvareforretninger taber terræn overfor butikker som supermarkeder, lavprisvarehuse og stormagasiner med et langt bredere sortiment (ATA, 1989).

Tænketanken "The Conference Board" udgav i 2005 en rapport, der problematiserer baggrunden for, at der er forskel på europæiske og amerikanske detailhandelsvirksomheders produktivitet. Rapporten beskriver, hvordan amerikanske detailhandelsvirksomheder kan fremvise markant større vækst i produktiviteten, end tilfældet er i europæiske detailhandelsvirksomheder (McGuckin, Spiegelman & van Ark, 2005).

Forskellen skyldes blandt andet, at der er stor forskel på lovgivningsmæssige krav til branchen i de forskellige verdensdele, hvor Europa har langt større restriktioner for virksomhederne i modsætning til en liberaliseret drift af virksomhederne i Amerika. Hertil kommer, at de amerikanske virksomheder i langt højere grad end de europæiske formår at udnytte de (informations-) teknologiske muligheder. Rapportens forfattere forventer imidlertid, at dette informationsteknologiske efterslæb vil blive indhentet inden for en kort fremtid, og at de europæiske detailhandelsvirksomheder har forudsætning for at kunne stå distancen på markedet (McGuckin, Spiegelman & van Ark, 2005). Det gælder naturligvis også danske detailhandelsvirksomheder.

Konkurrencen er i dag global. Det må derfor forventes, at flere udenlandske kæder vil komme til Danmark. Kæder, der er mere effektive end de danske, vil etablere sig i landet. Denne udviklingstendens ses tydeligt ved, at store, europæiske discountkæder sætter et kraftigt præg på udviklingen af især det danske kolonialmarked i disse år (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

Som den første udenlandske discountkæde, kom ALDI til Danmark i 1977 og åbnede den første butik. Siden er danske konkurrenter kommet til, mens udenlandske discountkæder fortsat er ekspansionsivrige. Gennem en længere årrække er såvel kunder som medarbejdere således vænnet sig til udbuddet og konceptet i discountbutikkerne. Seneste skud på stammen er den tyske Lidl, der i 2005 åbnede sine første butikker særligt omkring trafikknudepunkter i en række større danske byer. Det er forventningen, at discountkæderne også fremover vil åbne stadigt flere og større butikker og dermed tage omsætning fra de øvrige detailhandelsvirksomheder på det danske marked (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

Mere end halvdelen af detailhandelsvirksomheder i Danmark er organiseret i enten frivillige kædesamarbejder eller egentlig kapitalkæder. Tendensen går – som illustreret indledningsvist – mod et lavere antal butikker i færre, men større kæder. Tilknytningen til en

kæde kan variere fra fælles indkøb og markedsføring til fælles koncept- og økonomistyring (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005). En tendens, der gør sig gældende på landsplan såvel som i Nordjylland som region.

Samtidig opstår nye butikstyper som for eksempel oplevelsesbutikkerne, der er butikker, der vil efterligne "convenience-stores", som de kendes fra udlandet. Sådanne butikker indrettes, så kunderne får en oplevelse i forbindelse med deres indkøb. Et eksempel kan være, at der laves mad, anrettes og pyntes borde i en køkkenforretning (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

Tilpasningen til kundernes behov sker også på andre områder. Der sker en kombination af dagligvare og specialvarebutikker, så kunderne bekvemt kan handle alting ét sted. Fænomenet kaldes for One-Stop-Shopping. Endvidere ses en brancheglidning, der indebærer, at varesortimentet er sat sammen på en anden måde end man er vant til; bageren sælger sandwich og salater, og posthuset sælger musik-cd'er osv. Specialvarer sælges som særlige spotvarer i discountbutikker, og de lette, hurtige køb flytter ind i varehusene (som mad, ost og vin i "weekendpakker") (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005). Og som rapportens case-virksomhed E illustrer, sælges dansk og internationalt design sammen med bygge- og trælastprodukter. Varehusene lancerer også eget koncept for specialvarer og luksusvarer. Der er bygget et storcenter i Aalborg, der trækker kunder fra hele regionen og de øvrige butikker. Omvendt peger materialet fra for eksempel virksomhed C på, at mange kunder foretrækker at få den personlige rådgivning, der knytter sig til produkter af høj kvalitet og i nogle tilfælde til enkeltkunders individuelle smag.

Der er altså tendenser blandt forbrugerne, der peger mod øget fokus på livsstil, kvalitet og individuelle behov. Forbrugerne er blevet mere kritiske og søger at realisere sig selv (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005). Oplevelsesøkonomi og wellness-industri er andre eksempler på den tendens blandt forbrugerne. Samtidig kan der iagttages et stigende fokus på logistik og e-handel, ligesom der sker en øget internationalisering med udenlandske butikker, kæder og varegrupper kendt fra udlandet. Her består arbejdsopgaverne i at give elektronisk kundevejledning, varepræsentation og opfølgning af markedsføring (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

For at efterkomme kravene i disse forskelligartede tendenser øges samarbejdet mellem producent, leverandør og butik. Udviklingen i detailhandelen afspejler en ændret adfærd blandt forbrugerne. Forbrugerne er blevet mere aktive, troløse over for mærker, bevidste og mobile. Kunderne bliver stadig mere fokuseret på livsstil og tid og er meget bevidste om deres individuelle behov. Sådanne udviklingstendenser medfører en række udfordringer til de ansattes kompetencer. Ansættelse inden for detailhandel stiller blandt andet krav om kendskab til konceptudvikling, større professionalisering og mere service. Medarbejderne skal være mere internationalt orienterede og må ikke være fremmede over for e-handel. Mange steder i branchen opereres med nye ansættelses- og aflønningsformer som eksempelvis fleksibel arbejdstid og bonusløn. Branchen vil satse mere på at rekruttere og især fastholde kvalificerede medarbejdere for at modvirke tendensen i retning af unges fravalg af branchen og detailhandelens image som mindre attraktivt jobområde.

Endelig oplever detailhandelen, at der i stigende grad ansættes akademikere med samfundsfaglige uddannelser, cand.merc., cand.jur. cand.oecon. og cand.polit. De ansættes

inden for funktioner som økonomi, IT, HR, marketing, salg og udvikling – primært i kædesamarbejder, supermarkeder og stormagasiner (www.ug.dk).

Forskellige butikstyper og udviklingen heri

Som nævnt er der gennem de sidste 20 år sket en brancheglidning mod stadig større enheder. I det følgende beskrives de forskellige butikstyper nøjere med henblik på at karakterisere beskæftigelsesstrukturen og beskæftigelsesudviklingen.

Specialbutikker

Specialbutikker har – som navnet afslører – specialiseret sig i en detailhandelsvare. Denne butikstype rummer et stort element af kundeservice samt et stort udvalg af den vare, som specialtallet repræsenterer.

Arbejdet i specialvarebutikkerne er som regel afhængig af en faglig viden hos salgsmedarbejderne om varesortimentet og varernes anvendelse. Ofte vil medarbejderne derfor have en erhvervsrettet, faglig uddannelse. I nogle specialbutikker foregår der foruden salg en produktion eller tilvirkning af varen – det gælder typisk fødevarer og dermed forretninger som slagter- og viktualieforretninger, smørrebrødsforretninger samt fisk- og vildtforretninger. En del butikshandel fra specialbutikker med varer som for eksempel computere, printere og hårde hvidevarer indebærer montering eller installation samt reparation i private hjem, i institutioner eller virksomheder.

De øvrige butikstyper, som alle har et blandet sortiment, er i dag centrale inden for dagligvarehandel, og de overtager i stort omfang specialbutikkernes marked (ATA, 1989).

Dagligvarebutikker og supermarkeder

Dagligvarehandel er handel med en lang række forskellige varer, hvor 2/3 af detailomsætningen ligger på føde-, drikke- og tobaksvarer. Detailhandel fra dagligvareforretninger omfatter handel fra kolonial- og købmandsforretninger, døgnkiosker, supermarkeder, varehuse og stormagasiner.

Supermarkeder er forretninger med fuldt fødevarsortiment og et salgsareal på mindst 400 kvadratmeter, hvor non-food-varer som hovedregel udgør mindre end 20 procent af detailomsætningen.

Discountforretninger er selvbetjeningsbutikker med sparsom butiksinretning og med et begrænset varesortiment primært inden for kolonial, drikkevarer, konserver, mejeriprodukter, pålægsgvarer og fersk kød. Butiksstørrelsen er typisk på mellem 400 og 1.000 kvadratmeter.

Stormagasiner er forretninger med et bredt sortiment af udvalgsvarer og et salgsareal på mindst 2.500 kvadratmeter med betjening i de enkelte afdelinger.

Døgnkiosker med udvidet åbningstid hele året (aften og lørdag-søndag) fører et blandet udvalg af varer med hovedvægten lagt på føde-, drikke- og tobaksvarer.

Anden detailhandel fra ikke-specialiserede forretninger handler med en lang række forskellige varer, hvor hovedvægten ligger på nonfood, for eksempel et bredt udvalg af varer som beklædningsartikler, husholdningsapparater, isenkram, kosmetik, bijouterivarer, legetøj og sportsartikler.

Fremtidens butikker

Teknologisk Institut peger i en rapport fra 2005 (udarbejdet for AF Storstrøms Amt og HK) på, at der i branchen er en udbredt opfattelse af, at fremtidens butikker vil udvikle sig i to forskellige retninger; butikker for de almindelige indkøb og butikker hvor indkøb samtidig rummer en oplevelse. Der er en stor gruppe af kunder, hvis behov retter sig mod det almindelige indkøb og som primært går efter at få varerne billigst muligt. Den anden og mindre gruppe består af kunder, der går efter at få en oplevelse samtidig med at indkøber deres varer (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

I de butikker, hvor varerne skal være billigst muligt, lægges der mindre vægt på det personlige møde med sælgeren og den butiksansatte. Det vil i høj grad være varerne, der skal sælge sig selv ved at have den rigtige pris, og ved at være forbundet med stor genkendelighed blandt kunderne, hvilket blandt andet understøttes gennem reklamer i tv, magasiner og andre medier. Et eksempel på denne tendens er, at fødevarer kæden ALDI i 2005 var den største sælger af PC'ere i Tyskland til almindelige forbrugere (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005). Det giver et billede af, at nogle kunder er villige til at gå på kompromis med serviceniveauet og personlig betjening, som specialvarebutikker ville kunne give dem, og i stedet gå efter den lave pris.

Fortsætter denne tendens, er det tænkeligt, at også Danmark vil få butikskoncepter, som dem man i dag har i Tyskland, hvor der er en chip i alle butikkens varer og chips på alle hylder. Således kan kunderne gå ind og tage varen ned fra hylden, hvorefter det registreres, at hylden skal fyldes op. Når kunder lægger varen ned i indkøbskurven, registreres det, at varen skal købes, hvorefter man henne ved kassen kan betale uden på noget tidspunkt at have været i kontakt med butikkens personale. Dermed kan butikkerne i princippet være helt uden personale med det primære formål at få priserne sat mest muligt ned. Sådanne butikskoncepter indebærer samtidig, at leverandører af butikkens varer først bliver betalt, når varerne er solgt. På den måde har leverandøren en interesse i, at varerne står kortes mulig tid på hylderne (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

For medarbejderne i denne gruppe butikker – altså næsten-uden-personale-butikker – er der ikke noget udpræget behov for brede kvalifikationer. Medarbejderne er stort set ikke i kontakt med kunderne. Derfor skal de ikke have ret mange andre kvalifikationer end, at de er i stand til at fylde varer på hylderne. De procesafhængige kvalifikationer er altså centrale i den type butikker.

En anden tendens til at sikre kunderne lave priser er, at allerede beskrevne mærkevarer, som alle kender, kan købes via Internettet – det er hurtigt, nemt og billigt. Varerne er i forvejen definerede som kvalitetsvarer og er standardiserede varer, som forbruger er der derfor ikke noget, man skal ind og checke inden man køber sin varer. Man ved, hvad man får. Men får at kunne beslutte, hvilken mærkevare man ønsker at købe, oprettes der showrooms på Internettet, hvor man kan se på varerne og efterfølgende bestille dem der,

hvor man ønsker det. Designvarer som tøj, sko, tasker, interiør og livsstilsartikler er eksempler på varer, der sælges via showrooms og butikker på nettet.

Nu nærmer vi os karakteristikken af den anden udviklingsmulighed for butikkerne. Således vil der være behov for butikker/showrooms af den type som eksempelvis blomsterdekoratøren Tage Andersen har, hvis navn er et "brand", og hvis butik mange mennesker kommer i for at få inspiration. Han tager derfor betaling for, at folk kan komme ind i butikken (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005). Mange mennesker har altså fortsat lyst til og behov for at få hjælp, vejledning og en oplevelse, når de vælger varer. For butikkerne betyder det, at man ofte skal kunne tilbyde folk oplevelser, der rækker ud over selve varen; det skal være en oplevelse at gå ind i butikken. Medarbejderne i sådanne butikker skal vide noget om, i hvilke retning udviklingen går – hvad tendenserne er. Fokus vil være på nye trends, nye varer, specielle varer, lækre produkter og dyre produkter.

Det er vigtigt, at medarbejderne i denne type butik kan tale med kunderne – at de kan matche kunderne i en mere generel tale om, hvad der foregår i samfundet som helhed. Medarbejderne skal derfor besidde en række brede kvalifikationer, være personligt modne og have menneskeforståelse. Medarbejderne er veluddannede og vidende. Det betyder, at medarbejderne i denne type butik bliver bedre aflønnet sammenlignet med den gruppe, der arbejder inden for detailhandelsområdet aktuelt. Baggrunden for det stigende fokus på oplevelse og "personlig forkælelse" er, at mange forbrugere gennem flere år har brugt mange penge på deres hjem – nu vil de også til at bruge penge på sig selv og deres helbred (gode fødevarer og råvarer, personlig pleje, wellness mv.). det forbrugermønster smitter af på den service, kunderne forventer at få, når de vælger at gå i specialvareforretninger sammenlignet med dagligvarebutikker. Som kunde kan man købe en lang række standardiserede mærkevarer i varehuse og supermarkeder, men vælger man at gå ind i specialvareforretningen, sker det med en forventning om kompetent vejledning, ekstra service og gode oplevelser (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

De to udviklingstendenser inden for detailhandelsområdet skaber nye krav til de ansattes kvalifikationer. Blandt andet stiller ansættelsen krav om kendskab til konceptudvikling, større professionalisering og mere service. De ansatte skal således kunne forstå, leve sig ind i og kunne kommunikere på linje med kunderne og deres livsstilsbehov. Sådanne krav slår forskelligt i gennem inden for branchen, ligesom det også slår igennem på forskellige niveauer i virksomhederne – tendensen kan dog spores i såvel dagligvarebranchen som specialvarehandlen (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

Beskæftigelsen i branchen

Omkring 200.000 mennesker er beskæftiget i dansk detailhandel. Denne gruppe er nogenlunde ligeligt fordelt mellem dagligvarehandelen og specialvarehandelen.

Beskæftigelsen, såvel som antallet af job, har været stigende siden starten af 1990'erne. Detailhandelen beskæftiger relativt mange medarbejdere på deltid. Af de 200.000 mennesker, som branchen beskæftiger, er det således kun 117.000 personer, der i 2004 er ansat på fuld tid (Danmarks Statistik, 2007). Det stigende privatforbrug igennem hele 2004 frem til 2007 er ikke kommet en samlet detailhandel til gode i form af flere job. Supermarkeder

har haft tilbagegang, mens det er gået frem for specialforretninger med tøj og sko samt fødevarer. Også andre specialforretninger og stormagasiner har fået lidt flere ansatte.

Beskæftigelsen inden for de enkelte varegrupper varierer meget. Flest er beskæftiget i supermarkeder og kolonialhandler (54.500), varehuse og stormagasiner tegner sig for næsten 30.000 medarbejdere, mens godt 26.000 sælger udstyr til boligen samt husholdningsapparater og hvidevarer. Tøjbutikker, skotøjsforretninger og lignende beskæftiger 23.000 personer, specialforretninger med fødevarer (slagtere, bagere, fiskehandlere, grønthandlere m.v.) giver job til 12.500, mens apoteker, parfumerier og materialister beskæftiger ca. 9.000. Andre specialforretninger (boghandlere, møbelforretninger osv.) giver beskæftigelse til næsten 36.000 mennesker (www.ug.dk).

Detailhandelen er en relativ "ung" branche, hvor langt de fleste medarbejdere er under 40 år. Der er et overtal af kvinder blandt de ansatte, især inden for handel med dagligvarer, beklædning og lignende. Mændene er i overtal inden for varegrupper som hvidevarer, radio/tv og andre tekniske artikler. De såkaldte kernemedarbejdere har ofte en erhvervsfaglig baggrund, mens de mere løst tilknyttede kan have meget forskellig uddannelsesbaggrund. Andelen af faglærte varierer også meget inden for detailhandelens forskellige brancherområder. Handel med specialvarer kræver inden for nogle områder højt specialiserede medarbejdere (TI).

Som beskrevet ovenfor beskæftiger branchen relativt mange på deltid. Den høje frekvens af ansatte på deltid skyldes blandt andet den store andel af unge, som branchen beskæftiger. Denne gruppe er kendetegnet ved, at mange af de unge er på vej til et andet job eller en uddannelse. Det kan betyde, at en større gruppe af medarbejdere i den enkelte detailhandelsvirksomhed ikke identificerer sig med deres arbejdsplads som et sted, hvor de skal udvikle deres karriere. Samtidig kan det medføre en tendens til at en del af medarbejderstaben ikke opleves som stabil og som en del af kernemedarbejderne (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005). Det er forhold, der kan smitte af på såvel virksomhedens prioritering af VEU til denne gruppe medarbejdere som gruppens eget fokus på VEU og udviklingsmuligheder i virksomheden. En undersøgelse fra Det Faglige Udvalg for Detailhandelsuddannelser (fra 2000) viser således, at omkring $\frac{3}{4}$ af de ansatte ikke har deltaget i efteruddannelse de seneste to år (Det Faglige Udvalg for Detailhandelsuddannelser, 2000).

På landsplan har næsten 40% af de ansatte inden for detailhandelsområdet en erhvervsfaglig uddannelsesbaggrund (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005). En tiendedel af medarbejderne, svarende til 20.000 ansatte, har et uddannelsesniveau ud over erhvervsuddannelse. Hvor kernemedarbejdere typisk vil være dem, der i den enkelte virksomhed har en erhvervsfaglig baggrund, har de mere løst tilknyttede medarbejdere – typisk unge – forskellig uddannelsesbaggrund (Teknologisk Institut, Arbejdsliv, 2005).

Detailbranchen i Nordjylland

Det har vist sig umuligt at inddrage specifikke analyser og prognoser for detailbranchen aktuelle situation og forventede udvikling i regionen, idet sådanne data ikke har kunnet fremskaffes.

Arbejdsgiverforeningen for Handel, Transport og Service (HTS) har i udsendt publikationen ”Region Nordjylland. Regionale hovedtal for servicesektoren 2006”. Heri indgår nogle få oplysninger om detailbranchen.

Det fremgår, at der har været en markant værditilvækst i serviceerhvervene i regionen fra knap 70 mia. kr. i 1993 til knap 84 mia. kr. i 2003 (faste priser). Servicesektoren betegnes som fremtidens vækstdynamo i regionen. Privat service har haft en beskæftigelsesfremgang på 13,9 % fra 1994 til 2004, og servicesektoren udgør 33 % af beskæftigelsen i regionen.

I detailbranchen er beskæftigelsen (9,7 %) dog kun en anelse højere end landsgennemsnittet (9,3 %). I detailbranchen har der været en fremgang i beskæftigelsen på 3,1 % i perioden 1994 til 2004.

Om uddannelsesniveaet i detailbranchen oplyses i rapporten, at 44 % ingen uddannelse har, mens 50 % har en erhvervsfaglig uddannelse. Kun 6 % har en videregående uddannelse.

Udviklingen i detailbranchen er Nordjylland er yderligere beskrevet i KvaliNord-rapporten ”Registerbaseret brancheanalyse af Den Nordjyske Detailhandel for perioden 1980-2004”, som der henvises til.

Kapitel 2. Casestudier

Virksomhed A

Virksomhed A indgår i papirvare- og kontorartikelområdet som delbranche under den samlede detailbranche. Analysen af virksomheden bygger på et besøg i virksomheden omfattende en rundvisning samt interview med regnskabschefen, der ejer virksomheden sammen med to andre personer. Desuden er to medarbejdere blevet interviewet. Virksomhedsbesøget fandt sted i november 2006.

Virksomheden og dens eksterne betingelser

Virksomhed A er en Business-To-Business forretning, der leverer kontormøbler, kontorartikler, emballage, papir og skoleartikler til private virksomheder og offentlige institutioner. Virksomheden ligger i Nord-vestjylland og har eksisteret siden 1998. Virksomheden er grundlagt ved, at en gruppe medarbejdere fra en af lokalområdets andre forhandlere af kontorartikler søgte væk for at starte eget firma inden for samme delbranche. Derved blev virksomhed A en direkte konkurrent til medarbejdernes tidligere arbejdsgiver.

I december 2002 ekspanderede virksomhed A, idet en tredje konkurrent i lokalområdet blev opkøbt og sammenlagt med virksomhed A. Således er virksomhed A i dag egnens største kontorforsyningsvirksomhed med afdelinger i to af egnens større byer.

Virksomheden er medlem af kontorforsyningsbranchens største indkøbsforening Office Supply Denmark (OSD), der giver virksomheden mulighed for at tilbyde kunderne produkter til konkurrencedygtige priser. I 2006 var virksomhed A med til at etablere en frivillig samarbejds-kæde i branchen. Samtidig skiftede virksomhed A navn således, at navnet på det nyetablerede samarbejde nu indgår i navnet på virksomhed A. Samarbejds-kæden er en landsdækkende kæde, der ved udgangen af 2006 rummer 11 virksomheder. Tilsammen har de 11 virksomheder 14 afdelinger på landsplan.

Delbranchen for kontorartikler er præget af stærk konkurrence, hvor særligt en stor international spiller er med til at presse priserne. Det samarbejde, som virksomhed A har valgt at gå ind i, kan således ses som et forsøg på hos branchens små- og mellemstore virksomheder (SMV) at ruste sig til den stigende konkurrence. En del af samarbejdet går netop på at styrke medlemsvirksomhedernes fælles markedsføring. Ifølge virksomhedens regnskabschef skal virksomhed A overleve ved at tilbyde kunderne totalløsninger, lokalkendskab og høj service. Virksomhed A har en stor stabil kundekreds i lokalområdet.

Virksomhed A har tidligere haft stor succes med at sælge fyrværkeri op til nytår. Men efter ulykken i Kolding og de efterfølgende lovgivningsmæssige skærper for salg af fyrværkeri, har Virksomhed A opgivet denne del af sortimentet. Omkostningerne forbundet med at tilpasse lageret de skærpede sikkerhedskrav var ganske enkelt for store.

Organisation og arbejdsdeling

Virksomhed A har to afdelinger; en hovedafdeling med 25 medarbejdere og en mindre afdeling med 3 medarbejdere. Virksomheden ejes af de tre personer, der også fungerer som hhv. direktør, salgschef og regnskabschef i virksomheden. Alle tre indehavere har deres kontor og faste arbejdsplads i hovedafdelingen. Ledelsen indgår i forskellige net-

værk; et branche-netværk og et lokalt ledelsesnetværk. Herfra henter ledelsen inspiration og sparring i forhold til virksomhedsdrift og personaleledelse.

Virksomhed A har i alt 28 medarbejdere. 9 af disse medarbejdere er kvinder – et antal, der har været stigende de sidste år. Alle medarbejdere er fastansatte, og der er en lav gennemstrømning af arbejdskraft – flere har været med siden etableringen i 1998. Virksomheden rummer forskellige professioner og jobprofiler. Det drejer sig om møbelmontering, reparation, lagerstyring (vareind- og udlevering), ekspedition, telefonsalg, opsøgende salg, ordrehåndtering, IT/grafik og web design. Virksomheden kan således ses inddelt i forskellige arbejdsområder: salg og ekspedition, lager og logistik, IT/grafik og web design, møbelmontering samt reparation af kontormaskiner. Den enkelte medarbejder er tilknyttet et bestemt arbejdsområde, og indtil for nylig har den enkelte medarbejders funktioner været forholdsvist bredt defineret.

Personaleanvendelse og -planlægning

Frustrationer forbundet med uafgrænsede ansvarsområder hos medarbejderne har i løbet af 2006 ført til en klarere opdeling af opgaverne mellem medarbejderne. Afgrænsningen var særligt et behov blandt ekspeditions-, administrations- og telefonsalgspersonalet. Der kan dermed tales om, at virksomheden bevæger sig mod en stigende specialisering af den enkelte medarbejders jobfunktion. Således bevæger man sig væk fra en udbredt horisontal funktionel fleksibilitet i planlægningen af arbejdet.

Personalemøder afholdes hver uge som et fredagsmøde med en medarbejderrepræsentant fra de forskellige afdelinger i huset (lageret, butikken, administration og salg mv.), hvor også hele ledelsen deltager. Her planlægges den kommende uges aktiviteter og opgaver – det vil sige, at der sker en arbejdsplanlægning. Ved større begivenheder samles hele personalet fra begge afdelinger. Cirka hver 14. dag udsendes en form for nyhedsbrev, der skitserer nyheder og begivenheder i huset – for eksempel nye åbningstider i butikken, nye telefontider på kontoret osv.

Personalepolitiske strategier

I forhold til **rekruttering** af personale har virksomhed A hidtil benyttet sig af private netværk. I efteråret 2006 har de dog været nødt til at benytte opslag (annoncer i dagspresse/lokalavisen samt Jobnet hos AF) for at få kvalificeret arbejdskraft. Virksomheden oplever imidlertid, at det er uoverskueligt med jobopslag, når virksomheden efterfølgende modtager 150 ansøgninger. Man foretrækker derfor stadig at trække på personalets eller virksomhedens netværk, når ny arbejdskraft skal rekrutteres.

Virksomheden har ingen deciderede uddannelseskrav, når de søger medarbejdere – at være kvalificeret synes at handle om indstilling til arbejdet. Man skal have en personlighed, der passer ind i virksomhedens kultur. Virksomheden synes således at lægge vægt på de procesafhængige kvalifikationer i rekrutteringsøjemed. Virksomheden A har heller ingen indkøringsforløb. Nye medarbejdere starter op og kommer stille og roligt ind i egne opgaver ved at spørge sig frem og blive introduceret hen ad vejen af nærmeste kolleger – ved en form for ad hoc sidemandoplæring.

Fastholdelsen af personalet sikrer ledelsen ved at have et behageligt og afslappet arbejdsmiljø præget af åbenhed, flade strukturer og udviklingsmuligheder i form af VEU til de, der måtte ønske det. Virksomheden har oplevet to episoder, hvor medarbejdere har

forladt virksomheden, fordi han/hun ikke rigtig passede ind i det faglige og sociale fællesskab i virksomheden. I begge tilfælde undgik ledelsen direkte at skulle afskedige medarbejderen, da denne forlod virksomheden af egen drift.

Udvikling af personalet er et område, der i stigende grad optager virksomhedens ledelse. Det handler blandt andet om, at virksomhedens to afdelinger er præget af forskellige kulturer, og man løser de daglige opgaver meget forskelligt i de to afdelinger. Forskellene mellem de to afdelinger skyldes formentlig geografi og lokalplacering. At den mindste afdeling er opkøbt og sammenlagt med virksomhed A, er også en faktor, der kan vanskeliggøre integrationen på tværs. Disse organisations- og personalemæssige problemer er ledelsen opmærksom på.

For at imødekomme interne problemer i huset har virksomheden derfor netop gennemgået et udviklingsforløb i samarbejde med VUC Thy/Mors. Kurset har været rettet mod de interne arbejdsgange, kommunikationsgangen på tværs af afdelingerne og internt i den enkelte afdeling. Målet er en optimering af arbejdsgange, organisation og opgaveløsning. Samtidig synes en del af formålet også at være en øget medarbejdertilfredshed. Via fokusgruppeinterview under VEU-forløbet kom det frem, at mange medarbejdere overlapper hinanden i opgavevaretagelsen, fordi det hele er meget ad hoc-baseret. Medarbejderne udtrykte ønske om, at de gerne vil have sat arbejdsgangene i system. Herefter blev arbejdsopgaver og arbejdsgange kortlagt. I samme ombæring blev det afklaret, hvordan ledelsen skal fordele sine ressourcer efter, at de for nylig er gået fra at være én aktiv leder og 2 passive medejere til i dag at være tre personer i den centrale (aktive) ledelsesgruppe – de tre, der også ejer virksomheden. Endelig førte forløbet til, at funktioner, der før var delt mellem flere medarbejdere, blev samlet, slået op som ledige stillinger og besat som selvstændige jobfunktioner i huset - det gælder en lageransvarlig samt tre mellemliderfunktioner. Også virksomhedens brug af nyhedsbreve er et resultat af forløbet. VEU-forløbet handlede altså meget om en kortlægning og beskrivelse af nødvendige forandringer i virksomheden med henblik på udarbejdelsen af en egentlig handlingsplan – en form for forretningsstrategi - for fremadrettede udviklingstiltag.

Med den store grad af medarbejderinddragelse i udviklingsarbejdet kan VEU-forløbet ses som led i en fastholdelsesstrategi fra ledelsens side, der på sigt skal sikre medarbejdernes tilfredshed med arbejdspladsen, så de ikke søger mod mere attraktive jobtilbud.

Den løbende udvikling – af primært teknisk faglig karakter - i forhold til virksomhedens produkter står underleverandører og producenter for. Producenterne kommer således ud til virksomheden og gennemfører en demonstration af nye produkter.

Afvikling af arbejdskraft har ikke været aktuelt for virksomheden, da den siden etableringen har været præget af vækst og fortsatte behov for ny arbejdskraft.

Virksomheden har ingen **seniorpolitik**. Men en revision af virksomhedens personalepolitik er forestående (som resultat af det netop overståede udviklingsforløb) og her skal seniorernes muligheder beskrives. Ledelsen er meget åben overfor, hvad den enkelte medarbejder måtte ønske sig – og det gælder også i forhold til de ældre medarbejders ønske om nedtrapning af arbejdsindsats og overgang til efterløn/pension. Ved udgangen af 2006 har virksomheden to medarbejdere, der er indenfor målgruppen af en seniorpolitik. Den ene har valgt at blive ved med at arbejde på fuld tid til han fylder 62 år, mens den anden fratræder som 60-årig. Det har ledelsen det fint med.

Fleksibiliteten i arbejdsplanlægningen har siden virksomhedens etablering været karakteriseret ved en horisontal funktionel fleksibilitet internt i virksomhedens forskellige arbejdsområder. Det vil sige, at fleksibiliteten har bestået i, at medarbejdere på samme niveau i virksomhedens forskellige arbejdsområder har kvalifikationer til at kunne varetage stort set alle jobfunktioner i hvert enkelt arbejdsområde (Sørensen, 2000: 87-88). Eksempelvis kan medarbejderne inden for salg og ekspedition afløse hinanden internt i forhold til telefonsalg, ordrehåndtering og ekspedition i butikken. Den funktionelle fleksibilitetsstrategi synes (med udviklingsforløbet) at være konkretiseret forstået således, at funktionerne i hvert arbejdsområde er blevet beskrevet samtidig med, at den enkelte medarbejders opgaver er blevet beskrevet. Det har medført, at den enkelte medarbejder stadig besidder en række forholdsvis brede kvalifikationer inden for eget arbejdsområde, men at der er sket en afgrænsning af opgavevaretagelsen for hver enkelt medarbejder. Flexibiliteten synes dermed bevaret samtidig med, at overskuelighed og struktur er indført i arbejdsplanlægningen.

Den udbredte brug af funktionel fleksibilitet tegner et billede af, at medarbejderstaben i vidt omfang besidder specifikke procesafhængige kvalifikationer i forhold til deres respektive arbejdsområder. Det vil sige, at alle medarbejdere inden for samme arbejdsområde kan indgå i snævre, specifikke arbejdsprocesser på området. De specifikke kvalifikationer suppleres samtidig af overgribende procesafhængige kvalifikationer, der finder anvendelse i forskellige arbejdsfunktioner i hele branchen (Clematide & Knoblauch, 1987; Lassen m.fl., 2003c).

Brug af og efterspørgsel efter VEU

Virksomhedens planlægning af VEU er som udgangspunkt kortsigtet – den sker som en løbende tilpasning til den aktuelle situation i virksomheden og branchen. Ved udgangen af 2006 havde ledelsen ingen forventninger om ændrede kvalifikationsbehov blandt medarbejderne. Ledelsen peger dog samtidig på, at IT- og ledelseskompetencerne i huset kan blive nødvendige at opruste på sigt. De lave hierarkiske strukturer og ledelsens lydhørhed overfor medarbejderønsker tegner et billede af en ledelse, der er åben overfor medarbejdernes ønsker om VEU. På den anden side kommer ledelsen ikke og opfordrer hver enkelt medarbejder til at følge bestemte VEU-forløb. Kun i forbindelse med de seneste udviklingsforløb har VEU været et krav fra ledelsen. Virksomhedens uddannelsesplanlægning synes altså at være en kombination af frit valg blandt medarbejderne og påbud fra ledelsen.

Virksomhed A har ikke oplevet deciderede barrierer forbundet med efteruddannelsesaktiviteter – dog fik det nyligt gennemførte udviklingsforløb en blandet modtagelse af nogle medarbejdere, der ikke oplevede, at de havde tid til efteruddannelse. Ledelsen fik overbevist medarbejderne om nytten af forløbet, og efter forløbets gennemførelse har der været udpræget tilfredshed med forløbet blandt medarbejderne. Udviklingsforløbet har altså været en positiv oplevelse for såvel ledelse som medarbejdere.

Medarbejderne taler ikke med virksomhedens tillidsrepræsentant (TR) om spørgsmål vedrørende efteruddannelse. TR er chauffør og er derfor sjældent i huset – det synes at smitte af på medarbejdernes brug af ham som TR. Medarbejderne giver udtryk for, at har de et ønske om at komme på et bestemt kursus, går de direkte til ledelsen med ønsket frem for at bruge TR. Oplevelsen blandt medarbejderne er, at de som regel får lov til at deltage i de kurser, de måtte ønske – såfremt det er relevant for arbejdsopgaverne og inden for "rime-

lighedens grænser”. Fra både medarbejdere og ledelsen er opfattelsen således, at holdningen til efteruddannelse er ret åben. Medarbejderne ser dog ikke aktuelle behov for kvalifikationsløft og kompetenceudvikling.

VEU har hidtil været leveret af VUC Thy/Mors og Thisted Handelsskole. Virksomhed A kom i kontakt med VUC via handelsskolen. Virksomhedens ledelse var på kursus på Thisted Handelsskole og ad den vej blev virksomheden henvist til VUC Thy/Mors. Både VUC Thy/Mors og Thisted Handelsskole indgår i et lokalt institutionssamarbejde omkring udbud af VEU. Virksomhed A har aldrig benyttet sig af private udbydere af VEU.

Opsamling

Det udviklingsforløb, som virksomheden har været igennem ved VUC Thy/Mors har både medført en afklaring af udviklingsbehov i virksomheden, en beskrivelse af kvalifikationer i huset samt en beskrivelse af jobfunktionerne i huset. Resultatet af forløbet er en forretningsstrategi eller handlingsplan, som virksomhedens ledelse kan bruge fremadrettet i forhold til udviklingsarbejde og strategiske satsninger.

Da det netop gennemførte udviklingsforløb blev etableret på ledelsens initiativ, kan planlægningen af uddannelsesaktiviteter umiddelbart siges at foregå ud fra en top-down model. Det er ledelsen, der definerer udviklingsbehov og bestemmer, hvilke VEU-kurser medarbejderne skal deltage i. I processen omkring udviklingsforløbet synes imidlertid at opstå en mere bottom-up styret model, hvor medarbejdernes synspunkter registreres og inddrages i udarbejdelsen af en forretningsstrategi. Bottom-up modellen er netop kendetegnet ved, at der med afsæt i en analyse af medarbejdernes kvalifikationer (og hvordan disse kan udvikles ved efteruddannelse og nyrekruttering) udformes en forretningsstrategi for virksomheden. Det vil sige, at behovet for efteruddannelse ikke fastlægges som en afledning af forretningsstrategien – i stedet for fastlægges forretningsstrategien på baggrund af efteruddannelsesbehovet i medarbejderstaben – altså nede fra og op (Sørensen, 2000).

Analysen af virksomheden viser, at den personalepolitiske strategi handler om udvikling og fastholdelse af personalet, hvor det stigende fokus på udvikling kan ses som led i en fastholdelsesstrategi i ledelsesgruppen. Således er det adgangen til efteruddannelse kombineret med flade organisatoriske strukturer og en høj grad af åbenhed i virksomheden, der fremadrettet skal sikre virksomheden en kvalificeret arbejdskraft.

Kvalifikationskravene til arbejdstagerne i virksomheden retter sig især mod de procesafhængige kvalifikationer som fleksibilitet og motivation. Det er altså arbejds-viljen, der synes prioriteret fra ledelsens side. Udviklingsforløbet har virket til at understrege og styrke den prioritering. De procesafhængige og mere specifikke kvalifikationer, der retter sig mod arbejdsvejen, tilegnes derimod efter ansættelsen ved sidemandoplæring.

Virksomhed B

Virksomhed B indgår i tekstilområdet som delbranche under den samlede detailbranche. Analysen af virksomheden bygger på et besøg omfattende en rundvisning i virksomheden samt interview med direktør og daglig leder af virksomheden. Desuden er to medarbejdere blevet interviewet. Virksomhedsbesøget fandt sted i januar 2007.

Virksomheden og dens eksterne betingelser

Virksomhed B er beliggende i en af Nordjyllands større byer og har eksisteret siden 1974. Virksomheden af startet af et ægtepar, hvor manden tager sig af den daglige drift, mens konen står for regnskaberne. Ved opstarten i 1974 rådede butikken over 40 m². I 2003 flyttede virksomheden til større lokaler, så den i dag råder over 1200 m². Virksomheden kan dermed betegnes som en virksomhed i vækst. Kommunens lokalplaner for den bydel, virksomheden er placeret i, understøtter en fortsat vækst for virksomheden, idet byfornyelse og forbedret trafikal adgang til virksomheden er under udførelse. Sådanne ændringer forventes at øge antallet af kunder i butikken. Virksomheden sælger tekstilvarer, herunder gardiner, boksmadrasser, dyner og puder, tæpper og brugskunst.

I 1986 blev virksomheden en del af en større landsdækkende kæde for tekstilvarer. Kæden har 76 forretninger over hele Danmark. Kædens butikker arbejder sammen således, at de deltager på 2 faste messer hvert år, hvor alle kædens butikker køber ind sammen hos leverandørerne. Herved opnås rabatter hos leverandørerne, og kædens butikker kan dermed gøre sig gældende på prismaarkedet for tekstilvarer. Desuden laver kædens butikker reklamekataloger sammen, hvilken begrænser den enkelte butiks udgifter til markedsføring. Virksomhed B udgør kædens tredje største virksomhed på landsplan, og virksomhedens gardinafdeling er den største i Nordjylland.

Virksomhed B konkurrerer på kvalitet og service overfor kunderne. Især service gør virksomheden meget ud af – ”kunden har altid ret”, er kodeordet. Ledelsens strategi er, at pleje og vedligeholde et godt ry blandt faste såvel som potentielle kunder.

Netop kunderne udgør en bred gruppe. Mange kunder er ældre borgere, der skal have nye gardiner. Samtidig leverer virksomheden også til ungdomsboliger, der skal totaludstyres med gardiner, madrasser, tæpper mv. Endelig har virksomheden en kundekreds blandt villa-ejere, hvor det typisk koster 50.000-60.000 kr. for fuld ekvipering med nye gardiner overalt. Virksomhed B spænder altså bredt og vil gerne kunne ramme forskellige målgrupper.

Skal der tales om sæsoner inden for tekstilhandel, kan april-maj samt oktober-december betegnes som højsæson. I de perioder skal folk have nye gardiner. Lavsæsonen ligger i januar, hvor folks økonomi typisk er mærket af den netop overståede jule-måned.

Virksomhedens ejer er formand for byens city-forening – en forening, der har 300 medlemsbutikker. Virksomhedens ledelse er altså optaget af og engageret i et velfungerende lokalt forretningsliv. At direktøren endvidere har poster i bestyrelser for forskellige lokale kultur- og erhvervsaktører bekræfter dette billede.

Organisation og arbejdsdeling

Virksomhed B er inddelt i forskellige afdelinger, der er placeret under samme tag; en boks-afdeling med madrasser, senge, dyner og puder, en afdeling med gulvtæpper og trægulve og en afdeling med tilbehør og interiør. Kun regnskab og administration udføres på en anden adresse i byen.

Virksomhedens medarbejdere varetager salg og drift i de forskellige afdelinger - typisk har den enkelte ansvar for et bestemt område og en del af virksomhedens varesortiment. Til syning af gardiner og montering af tæpper og gulve trækker virksomheden på eksterne samarbejdspartner. Nogle medarbejdere er ufaglært arbejdskraft, der gennem mange år i

virksomheden har lært tekstilbranchen og detailhandel at kende, andre er udlært via merkantile EUD forløb.

Kontakten til leverandørerne står de enkelte medarbejdere, der har hver deres ansvarsområde, for. Når virksomheden er af sted på de store messer, får medarbejderne lejlighed til at få ansigt på de forskellige leverandører. Det gavner den løbende samhandel og dialog med leverandørerne. Det er opfattelsen i virksomheden, at man når langt i kontakten med leverandørerne ad den vej. Nogle leverandører kommer også til virksomheden og modtager bestillinger, fremviser nye produkter mv. At medarbejderne er med på messerne betyder også, at de er bedre klædt på til at betjene kunderne i butikken, fordi medarbejderne ved, hvad der er bestilt hjem fra de forskellige leverandører, og hvordan kommende sæsonvarer ser ud. Så det er ikke kun ledelsen, der køber ind – det gør alle medarbejdere i huset. Den interne opdeling af arbejds- og ansvarsområder mellem medarbejderne stiller krav til medarbejderne om at råde over specifikke procesafhængige kvalifikationer. Således er der for eksempel kun få medarbejdere, der kan og må opmåle gardiner. Sådant en fordeling af arbejdsopgaverne virker begrænsende for en funktionel fleksibilitet i arbejdsplanlægningen.

Personaleanvendelse og -planlægning

Virksomhed B har 10 medarbejdere, der alle er fastansatte. Hertil kommer ægteparret, der ejer virksomheden og har den daglige ledelse. Med ledelsen er der altså tale om en mindre virksomhed på 12 personer. Derudover samarbejder virksomheden med en løn-systue med 4 syersker. Det samarbejde fungerer således, at virksomheden betaler en fast pris pr. bane gardin syerskerne syr til dem. At de bruger en løn-systue betyder, at ledelsen i virksomhed B ikke skal bekymre sig om, hvorvidt der er sygdom blandt syerskerne. Det er løn-systuens ansvar at sikre, at de færdige gardiner leveres til virksomheden til den aftalte tid. Tidligere har virksomhed B haft en fast stab af syersker, hvor det så var virksomhedsledelsens ansvar, at der var arbejdskraft til at sikre kundernes leverancer af gardiner. Med løn-systue samarbejdet er det ansvar lagt over på andre hænder. Virksomhed B har desuden to mand tilknyttet, der kører rundt og laver montering. De er også eksterne og arbejder som udfører for/leverandør til virksomheden. De to mand har deres eget firma, og kan i princippet have andre kunder, de laver montering inden for detailhandel. Endelig trækker virksomhed B på assistance ved højsæson, spidsbelastning og løbende aflastning ved ferier osv. Det er typisk studerende, der ansættes på timeløn og belastningsbestemt ved sådanne lejligheder.

Det er ledelsens mål, at alle medarbejdere i virksomheden skal trives og være tilfredse med deres arbejdsliv. Det søges opnået ved at skabe et godt socialt arbejdsmiljø, som alle oplever at være en del af. Konkret lader den strategi sig udmønte ved, at medarbejdere og ledere af og til samles til fyraften i frokoststuen over en øl eller et glas vin, ligesom både syersker og montører er med til sociale arrangementer i virksomheden såsom julefrokost og særlige lejligheder som jubilæer, runde fødselsdage og lignende.

Virksomhed B er ved at forberede et generationsskifte, hvor nogle af virksomhedens unge medarbejdere sættes ind i driften af virksomheden.

Personalepolitiske strategier

I forhold til **rekruttering** af kvalificeret arbejdskraft har virksomhed B ikke en bestemt rekrutteringsstrategi, der følges. Ledelsen lægger derimod vægt på at få de medarbejdere, der er bedst og passer ind i virksomhedens kultur og organisation. I rekrutteringssituationen lægger den daglige leder, der alene står for rekrutteringen, vægt på, at de er veltalende og har en interesse for faget. Formelle uddannelseskrav til nye medarbejdere har virksomheden altså ikke. Således synes virksomheden at lægge vægt på de procesafhængige kvalifikationer i rekrutteringssituationen. Virksomheden har heller ikke bestemte indkøringsforløb for nye medarbejdere. For eksempel ved en højsæson som julen, hvor virksomheden ofte må trække på jule-assistance, foregår indkøringen ved, at de nye følger en bestemt medarbejder blandt de fastansatte i den første tid. Derved sikres det, at nye medarbejdere bliver sat ind i virksomhedens procedurer og arbejdsgange. Virksomheden synes altså at støtte sig til en form for sidemandsoplæring ved introduktion af ny arbejdskraft.

Virksomhed B har – på trods af lav arbejdsløshed – ikke oplevet problemer med at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Den daglige leder fortæller, at de har trukket på AF, når der har været behov for ny arbejdskraft, og det samarbejde har ikke været forbundet med problemer af nogen art.

Fastholdelse synes ikke at være et problem for virksomheden, da de fleste medarbejdere har en høj anciennitet. Men ledelsens synspunkt om, at et godt arbejdsklima er vigtigt, kan ses som led i en fastholdelsesstrategi. Det betyder, at virksomheden interesserer sig meget for medarbejdernes private liv og for eksempel hjælper til i svære situationer på ”hjemmefronten”. Da en medarbejder for nylig blev skilt, hjalp virksomheden hende med at finde et nyt sted at bo og med at få flyttet hendes ejendele til den nye adresse. I forhold til personaleledelse arbejder virksomhedens ledelse ud fra et ordsprog, der lyder ”*lykken er ikke altid den givende*”. Hermed mener ledelsen, at loyalitet blandt medarbejderne på lang sigt er vigtigt og skal sikres. Derfor sørger virksomheden for, at medarbejdere, der i perioder ikke giver så meget til virksomheden, kommer oven på igen. Ved at hjælpe medarbejderne over kriser eller andre problemer får virksomheden dem *op i gear* igen, således at de kan bidrage til virksomheden på ny. Loyaliteten – og dermed fastholdelsen - sikrer ledelsen også ved, at virksomheden giver dobbeltbetaling om søndagen i december måned og andre højsæsoner frem for at varsle skemaændringer med 16 ugers varsel. Et varsel om skemaændringer ville være billigere for virksomheden, men ledelsen synes det giver for meget uro i planlægningen af arbejdet. Så i stedet foretrækker virksomheden at betale sig fra, at medarbejderne har en masse overarbejde i højsæsoner. Det giver også en højere grad af velvillighed og fleksibilitet hos medarbejderne, når virksomheden er parat til at betale dem dobbelt-takst i højsæsonen for, at de til gengæld arbejder langt over fuld tid. Arbejdet planlægges dermed ved brug af især temporær fleksibilitet.

Udviklingen af medarbejderstaben sikrer ledelsen især ved virksomhedens deltagelse på de store messer. Messerne udgør som en væsentlig faktor for, at medarbejderne er up to date i forhold til butikkens varer og sortiment. Samtidig lægges nyhedsbreve fra forskellige samarbejdspartnere og andre af byens kultur- og erhvervsaktører ind i frokoststuen, hvor alle medarbejdere kommer. På den måde kan medarbejderne følge med i, hvad der sker i byen og lokalområdet. Det er i tråd med direktørens store engagement i det lokale forretningsliv.

Et er dog ledelsens syn på udvikling, noget andet er medarbejdernes. En yngre medarbejder giver udtryk for udviklingsbehov således; ”*det er et meget gammelt firma, så på den*

måde kører det meget i trommerum". Medarbejderen oplever, at tingene kunne gøres anderledes og bedre – for eksempel ser medarbejderen gerne, at virksomheden får elektronisk lagerstyring, således at medarbejderne lettere får overblik over virksomhedens beholdning og status på de forskellige varegrupper. På den måde vil man også kunne se, om der bliver stjålet varer fra butikken eller lageret. Implementeringen af et sådant system er diskuteret i virksomheden, og ledelsen ønsker ikke at gå videre med ideen. Argumentet imod lagerstyringssystemet er, at det vil tage alt for lang tid og være for besværligt at implementere.

Fastholdelsen af en medarbejder med udviklingsønsker til virksomheden kan blive svær på sigt. Kommer der flere yngre medarbejdere i virksomheden end der er i dag, hvor de yngre kræfter udgør mindretallet, vil den hidtidige fastholdelsesstrategi formentlig skulle revideres. Loyaliteten overfor en arbejdsgiver er på tilbageslag blandt lønmodtagerne og særligt de yngre kræfter søger hen, hvor arbejdsvilkår og jobindhold er mest attraktivt. Måske det forestående generationsskifte i virksomhed B kan åbne op for udviklingstiltag, der imødekommer synspunkter og behov blandt virksomhedens yngre medarbejdere.

Virksomhed B har ikke oplevet, at de har måttet **afvikle** medarbejdere. Ligeledes har de heller ikke oplevet, at medarbejdere er rejst til et andet job. Fastholdelsesstrategien om at opnå og vedligeholde medarbejdernes loyalitet overfor virksomheden synes altså at virke.

Brug af og efterspørgsel efter VEU

Virksomhed B bruger ikke aktuelt regionens udbydere af VEU. Men det betyder ikke, at virksomheden ikke har kontakt og samarbejde med lokalområdet uddannelsesinstitutioner. Virksomheden har ofte samarbejde med Aalborg Handelsskole omkring erhvervspraktik og elevforløb. Ledelsen er klar over, at efteruddannelsesindsatsen kunne være bedre i virksomheden. Årsagen til den begrænsede brug af VEU mener ledelsen er manglende tid. En anden barriere for VEU er ifølge ledelsen, at det er svært for en mindre virksomhed at undvære to medarbejdere i de 2-3 dage et kursus typisk varer. Derfor skal sådanne kursusforløb planlægges i god tid. Samtidig kunne ledelsen godt ønske sig kurser, der var målrettet tekstilforhandlerne – for eksempel ved, at de var arrangeret af den kæde, virksomhed B er en del af. Gennem butikskæden arbejder ledelsen på virksomhed B på, at der etableres kurser i at tage mål i forhold til salg af tæpper og gardiner mv.

Ifølge ledelsen har virksomheden brugt Aalborg Handelsskole til kurser for medarbejderne – blandt andet har de været på kurser i skilteskrivning og fokussalg. I den forbindelse oplevede ledelsen det som godt, at kurserne lå fra kl. 8.00 til 10.00 fordelt over flere dage – på den måde kan medarbejderne både nå at få nye input og bidrage til virksomhedens drift senere på dagen.

Ledelsen oplever ikke, at medarbejderne selv kommer og ytrer ønske om efteruddannelse. Spørger man medarbejderne om behovet for efteruddannelse, synes svaret at afhænge af medarbejderens anciennitet i virksomheden, uddannelsesmæssige baggrund og alder. Hvor den ældre medarbejder, der er ufaglært og har været i virksomheden i 27 år, ikke ser et behov for VEU, ser den unge elev, der har ½ år tilbage af sin uddannelse, gerne et større fokus på efteruddannelse. Fra den kant ytres konkrete ønsker om mere uddannelse inden for bestemte dele af virksomhedens varesortiment. Samme medarbejder har ikke nævnt sit ønske om VEU for ledelse eller kolleger i huset. Men medarbejderen har oplevet en manglende forståelse hos den daglige leder ved flere lejligheder, hvor kolleger har omtalt muligheden for VEU på møder. Lederen kan ikke forstå, hvorfor medarbejderne gerne vil på

kursus. Fra medarbejderens synspunkt synes ledelsen at have en holdning om, at kurser og efteruddannelse er spild af tid. Virksomhedens medarbejdere har indsigt i de forhold, som er nødvendige for at kunne varetage jobbet – ifølge ledelsen. Den indstilling til VEU hos ledelsen giver den unge medarbejder et indtryk af en gammeldags ledelse, der ikke er udviklingsorienteret. Ledelsens manglende fokus på udvikling og efteruddannelse kan på sigt blive en udfordring for fastholdelsen af medarbejdere.

Ledelsen af virksomhed B har dog været af sted på et forløb arrangeret af en handelsskole uden for region Nordjylland. Næste gang et lignende forløb afholdes skal de to medarbejdere, der indgår i virksomhedens generationsskifte, af sted. Forløbet omhandlede personaleledelse, markedsføring og økonomiske forhold i virksomhedsdriften. Ledelsens oplevelse af kurset var positiv, dog var tidsrammen for omfattende.

Opsamling

Analysen af virksomhed B viser, at arbejdsplanlægningen sker ud fra brugen af en kombineret fleksibilitetsstrategi. Således synes ledelsen både at benytte numerisk fleksibilitet (ekstra arbejdskraft ind i højsæsoner) og temporær fleksibilitet (overarbejde til kernearbejdskraften i højsæsoner). Den numeriske fleksibilitet praktiseres ikke ud fra et ”hyr-og-fyr” princip, men ved brug af tidsbegrænsede ansættelser af ufaglært arbejdskraft.

Kvalifikationskravene til arbejdskraften er generelt procesafhængige og udspringer af arbejdsviljen hos den enkelte medarbejder. Særligt de fastansatte skal dog besidde en række specifikke procesafhængige kvalifikationer inden for eget ansvarsområde i butik og virksomhed. Disse specifikke kvalifikationskrav tilegnes under ansættelsen ved side-mandsoplæring. De indgår således ikke i en personalepolitisk rekrutteringsstrategi for virksomheden.

Virksomhedens personalepolitik er præget af tiltag, der har til hensigt at opnå og opretholde medarbejdernes loyalitet overfor virksomheden som led i en fastholdelsesstrategi. Og det selv om virksomheden ikke umiddelbart synes at have et fastholdelsesproblem. Ledelsen vil gerne skabe trivsel og tilfredshed blandt medarbejderne blandt andet ved at overskride ”arbejdssfæren” og afhjælpe problemer medarbejderne måtte have inden for ”privatsfæren”. At udviklingstiltag og tilbud om efteruddannelse også kan indgå i en fastholdelsesstrategi, synes ledelsen ikke at være bekendt med. Men udsagn særligt fra virksomhedens unge medarbejder peger i retning af, at man nok bør overveje en sådan strategi, hvis man fortsat vil rekruttere og fastholde yngre arbejdskraft.

Brugen af efteruddannelse er altså begrænset. At tale om egentlig uddannelsesplanlægning er derfor også vanskeligt. Ledelsen udtrykker intentioner om brugen af efteruddannelse ud fra en top-down model, hvor ledelsen udpeger relevant efteruddannelse samt målgruppen i virksomheden herfor. Samtidig giver ledelsen udtryk for, at praksisorienteret, relevant uddannelse er interessant – men også tidskrævende. Tiden opleves som en klar barriere for efteruddannelse af medarbejderne i den lille virksomhed. Indtil videre er det da også kun ledelsen selv, der har haft adgang til efteruddannelse. Særligt den unge medarbejder udtrykker ønske om efteruddannelse, men oplever ikke at ønsket høres eller imødekommes fra ledelsens side. Medarbejdere oplever ikke, at efteruddannelse prioriteres af ledelsen – tværtimod. Et generationsskifte er på vej i virksomheden, og spørgsmålet er om et sådant skifte i ledelsen vil åbne op for en brug af VEU i virksomheden.

Virksomhed C

Virksomhed C er en detailslagter beliggende i Nordjylland. Detailslagterier indgår i princippet både i fødevarerindustrien og i detailbranchen. Denne analyse går på tværs af de brancher, idet der rettes fokus mod såvel forarbejdning som salg af kød. Det er altså virksomheden som helhed, der er genstand for undersøgelsen af VEU-behov blandt medarbejdere og ledere. Analysen af virksomheden er baseret på et besøg på virksomheden, der gav adgang til en rundtur på virksomheden samt interview med direktøren, som også fungerer som slagtermester. Desuden er tre ansatte interviewet. Virksomhedsbesøget blev foretaget i maj 2006.

Virksomheden og dens eksterne betingelser

Virksomheden er kendt for sin produktion og forarbejdning af pølse- og skinkevarer. Den har 18 ansatte og er lokaliseret i mindre lokaler, der både huser produktion og salg. Udover butikken, har virksomheden et fjernlager, hvor skinken opbevares. Den største del af produktionen sælges direkte til kunden i virksomhedens egen butik. Den resterende del sælges og leveres til grossister, specialforretninger og stormagasiner.

Virksomhed C startede i 1905 som familievirksomhed. Lokalt er virksomheden præget af sin placering i udkanten af Jylland. Områdets indbyggertal har gennem årene været nedadgående, og det er turismen, som holder liv i store dele af forretningslivet. Man har flere gange oplevet, at turister, som har prøvet produkterne, anbefaler virksomheden til specialforretninger på hjemmegerne. Denne form for salg er særligt om vinteren med til at holde liv i virksomheden, da størstedelen af de lokale indbyggere ikke har råd til produkterne. Salget fra slagteriudsalget er derfor begrænset i vinterhalvåret. Således har virksomheden højsæson i juli-august måned og lavsæson i vinterhalvåret, hvor blandt andet ferie afvikles.

Historisk er den traditionelle slagterforretning gået tilbage, særligt inden for de sidste 40 år, hvor indtoget af frisk kød og egne slagterafdelinger i supermarkeder har været en skarp konkurrent, som har lukket langt hovedparten af slagterne i lokalområdet. Modsat de fleste andre slagtere, valgte nærværende virksomhed at satse på hjemmelavede produkter af høj kvalitet, som ifølge slagtermesteren har været butikkens redning.

Virksomhedens produktion er præget af en håndværkstradition, hvorved der først og fremmest sættes på produktudvikling og forædling af produkter. Der produceres udelukkende håndlavede produkter uden kunstige tilsætningsstoffer. Det har ført til, at virksomheden har fået et brand, der er så stærkt, at det ikke er nødvendigt at reklamere for sine produkter. Kvaliteten sikres yderligere gennem en daglig kvalitetskontrol i samtlige køle- og lagerrum, hvor temperatur og luftfugtighed monitoreres. Derudover stiller virksomheden høje krav til de råvarer, som den modtager.

I forhold til råvarerne har virksomheden indgået et samarbejde med et slagteri om levering af kød af ekstra god kvalitet. Dette samarbejde omfatter desuden produktudvikling af virksomhedens produkter. I produktudviklingen samarbejdes der endvidere med en fast krydderileverandør, der både laver særlige krydderiblandinger til virksomheden, men også kommer på besøg og uddanner medarbejderne i nye teknikker til forarbejdning og forædling af produkterne. Krydderileverandøren fungerer også som sparringspartner for slagtermesteren i udviklingen af produkterne. Endelig besøger slagtermesteren fagrelevante konkurrencer for at tilegne sig nye teknikker og erfaring med nye produkter. Også rejser

til udlandet med besøg hos andre detailslagtere, der ligeledes fremstiller produkter af høj kvalitet, bidrager til fortsat inspiration og nytænkning. Svendene i virksomheden har ikke nogen særlig indflydelse på de første trin i produktudviklingen, men de er med til at implementere produkterne i produktionen og færdigudvikle dem.

Virksomheden deltager endvidere i en erhvervsklynge, som har til hensigt at skabe regional vækst i Nordjylland ved at minimere barrierer for mindre virksomheder – for eksempel i forhold til logistik. Samarbejdet består af mindre virksomheder samt regionalt forankrede forsknings- og erhvervsinstitutioner på fødevarerområdet. Derudover medvirker to landsdækkende erhvervsorganisationer.

Antallet af konkurrenter i lokalområdet er begrænset. Det skyldes, at andre detailslagtere i området ikke i samme omfang som virksomhed C satser på kvalitet. Det er direktørens vurdering, at der er en generel priskonkurrence på detailområdet. I virksomhed C har man imidlertid valgt ikke at deltage i priskonkurrencen. Men trods et øget prismæssigt spænd mellem virksomhedens produkter og hovedparten af detailslagternes produkter, har man ikke oplevet nedgang i produktion eller omsætning. Tværtimod har virksomheden de seneste mange år oplevet omsætningsmæssig vækst og har derfor ikke haft behov for at udvikle personale. Slagtermesteren går imidlertid ikke med planer om, at virksomheden skal vokse eller udbygges yderligere. Virksomheden har tidligere været del af en kæde, men da oplevede mester, at kædens krav til blandt andet indkøb af råvarer var i uoverensstemmelse med virksomhedens egen strategi.

Organisation og arbejdsdeling

Slagteriet er opdelt i flere små afdelinger; en opskæringsstue, hvor kødet udskæres; en pølseproduktion, hvor spegepølser samt skinker fremstilles; en butik med salg af produkter; et køkken, hvor der fremstilles færdigretter til butikken og et pakkeri, hvor varerne til engros-salget pakkes.

Virksomheden har, som nævnt, 18 ansatte, som er tilknyttet hver deres arbejdsområde. Slagtermesteren selv fokuserer primært på at varetage pølseproduktionen samt den generelle drift. Der er seks faglærte slagtersvende med hvert deres ansvarsområde, hvor eksempelvis en af svendene har ansvaret for driften af butikken, mens en anden har ansvaret for opskæringen af kødet. Derudover er der ansat fire lærlinge, seks ekspedienter, to køkkenmedhjælpere og tre arbejds piger/opvaskere.

Personaleanvendelse og -planlægning

Medarbejderne har generelt en høj anciennitet og flere har været i virksomheden i over 15 år. Slagtere og lærlingene er hovedsagligt mænd, mens ekspedienterne samt køkkenmedhjælperne er kvinder. Alle medarbejdere, undtagen køkkenpersonalet, er fuldtidsansatte. Arbejdstidsmæssigt forventes de ansatte, at skulle arbejde mere i højsæsonen, og der er forskel på arbejdstiderne for de forskellige arbejdsfunktioner. Svendene og slagtermesteren arbejder typisk seks dage om ugen og har en arbejdsuge på mere end 37 timer, mens det resterende fuldtidsansatte personale har en arbejdsuge på 37 timer. I højsæsonen benytter man ikke numerisk fleksibilitet i forhold til de slagterfaglige arbejdsfunktioner, da indtrædelseskvalifikationerne er for høje. Der ansættes dog ekstra opvaskere og ekspedienter i sommerferien – det vil sige ufaglært arbejdskraft.

Virksomheden er på grænsen af at være underbemandet. Det betyder, at der generelt ønskes en udbredt horisontal funktionel fleksibilitet for at minimere sårbarhed overfor sygefravær, men også for at kunne imødekomme behovet for at give en ekstra hånd med i en af afdelingerne. Hvis en medarbejder er syg, lægger det et betydeligt pres på de andre ansatte, idet virksomheden ikke har tilknyttet vikarer til at tage over i sådanne situationer. Særligt pølseproduktionen er tyndt bemandet, fordi virksomheden kun har to kvalificerede ansatte på den funktion; en svend og slagtermesteren selv. Her er følsomheden overfor sygefravær ekstra stor. Personalet ønsker at forbedre deres funktionelle fleksibilitet, så de lettere kan hjælpe og aflaste hinanden ved spidsbelastning for eksempel i opskæringsstuen, pølseproduktionen eller køkkenet. Samtidig er det op til medarbejderne selv at tage initiativ til og ansvar for egen læring. Tidspreset og den generelle underbemanding betyder imidlertid, at medarbejderne sjældent når at blive lært op i funktioner, som de ikke berører til dagligt.

Slagtermester lægger vægt på, at medarbejderne er i stand til at arbejde selvstændigt og vise initiativ. Desuden er det nødvendigt, at medarbejderne kan fungere under det, til tider, lidt barske arbejdsmiljø i forhold til såvel jargon som arbejdspress. Hos slagtersvendene og lærlingene lægges der vægt på, at de besidder grundlæggende faglig forståelse for det traditionelle slagteri som et håndværk. Således stilles der relativt store faglige kvalifikationskrav til lærlinge og svende. Niveaulet er så højt, at man har indgået et samarbejde med teknisk skole, som er interesseret i at lære om de nyeste udviklinger og teknikker fra branchens mest kvalitetsorienterede og fagligt dygtige praktikere. Der er altså tale om høje krav til specifikke procesafhængige kvalifikationer særligt til lærlinge og svende. For hele personalet gælder høje krav til procesafhængige kvalifikationer i form af ansvarsbevidsthed, initiativ og selvstændighed i arbejdet.

Personalepolitiske strategier

Virksomhedens produktion og standarder for kvalitet stiller krav til **rekrutteringen** som gør, at ikke alle lærlinge og svende er attraktive for virksomheden. Ofte har ansøgerne ikke de tilstrækkelige kvalifikationer. For eksempel vil en svend, der er udlært i et supermarked, typisk ikke være kvalificeret. Derfor rekrutteres svende udelukkende fra andre slagterbutikker. I forhold til lærlinge forsøger virksomheden via samarbejde med faglærerne på Aalborg Teknisk Skole at tiltrække de dygtigste elever. Rekrutteringen af lærlinge besværliggøres imidlertid af virksomhedens beliggenhed i et udkantsområde. Elever fravælger gerne en fagligt attraktiv læreplads for til gengæld at være i nærheden Aalborg og byens liv.

Virksomheden har altså, blandt andet som følge af sin geografiske placering, vanskeligt ved at rekruttere kvalificeret arbejdskraft. Også fastholdelsen af lærlingene efter endt uddannelsesforløb i virksomheden, vanskeliggøres af samme grund. Tre medarbejdere i virksomheden bekræfter, at geografi spiller en væsentlig rolle i forhold til rekruttering og fastholdelse af særligt yngre medarbejdere. Ved ansættelse af arbejdskraft, der ikke skal indtræde som svend eller lærling, foretrækker slagtermesteren at trække på medarbejdere, der har arbejdet i virksomheden som opvaskere og derfor allerede inden en eventuel læretid har kendskab til virksomhedens kvalifikationskrav.

De høje kvalifikationskrav til stort set alle arbejdsopgaver i virksomheden betyder, at der ved rekruttering satses på at tiltrække personer med høje indtrædelseskvalifikationer. Dette gør sig særligt gældende for svende og lærlinge. Virksomhedens høje kvalitetsstandar-

der bevirker endvidere, at udbudet af grunduddannelse ikke er tilstrækkeligt, hvorfor selv gode indtrædelseskvalifikationer skal suppleres med oplæring. Indslusning på virksomheden kræver derfor sidemandsoplæring – eller en form for mesterlære - idet især slagtermesteren videregiver sin viden og ideer til svende og lærlinge. Sidemandsoplæring og mesterlære er således de mest benyttede former for uddannelse på virksomheden.

Fastholdelsen af medarbejdere opleves ikke som en udfordring i samme omfang som rekrutteringen. Det skyldes givetvis, at lønnen er god kombineret med, at de ansatte, når de først er fastansat, har bosat sig i lokalområdet og opnået anciennitet i virksomheden, ikke oplever geografien som et problem. Samtidig er det slagtermesterens strategi, at medarbejderne tildeles et betydeligt ansvar og frihed, som gør arbejdet mere attraktivt. Eksempelvis har en af svendene det fulde ansvar for driften af butikken, ligesom ekspedienterne i butikken har ansvar for bestilling af varer til hver deres varegruppe. De ansatte udtrykker begejstring og tilfredshed med denne arbejdsform. Medarbejderne, og særligt svendene, ser det dog som problematisk, at de arbejder mange timer i weekender og helligdage, hvor efterspørgslen er høj. De lange arbejdsdage, hvor mange andre holder fri fra arbejde, er en udfordring i forhold til et velfungerende familieliv.

I forhold til **udvikling** og efteruddannelse må de ansatte typisk selv tage initiativ hertil og forhandle med slagtermesteren. Generelt er der stor interesse for deltagelse i efteruddannelseskurser blandt personalet. Forskellige forhold betyder imidlertid, at medarbejderne kun sjældent er på efteruddannelse. For det første betyder den strukturelle begrænsning med virksomhedens tynde bemanning på forskellige funktioner, at enkelte medarbejdere vanskeligt kan undværes. Aftenkurser udbudt af blandt andet NFF og teknisk skole er også vanskelige at benytte, da de gør det svært at skabe sammenhæng mellem familie og arbejdsliv – blandt andet på grund af transporttid til og fra kurset. For det andet er udbudet af kurser med et fagligt teknisk indhold på det kvalifikationsniveau, som virksomhedens medarbejdere har behov for, begrænset.

De ansatte, vi har talt med, anfægter den forretnings- og uddannelsesstrategi, som slagtermester praktiserer. Det er primært slagtermesteren, som deltager i aktiviteter med fremadrettet sigte som for eksempel inspirationsrejser. Strategien opleves som ensidig blandt medarbejderne, og den medfører, at virksomheden er meget afhængig af mesters videreformidling af egne erfaringer til personalet. Denne erfaringsdeling vanskeliggøres af det fortsatte arbejdspress. Endeligt begrænses uddannelsesaktiviteten blandt medarbejderne af, at de ikke informeres om hvilke muligheder, der eksisterer på VEU-området. Svendene deltager dog i mindre omfang i kurser og aktiviteter – primært med det formål at repræsentere virksomheden i faglige og markedsføringsmæssige sammenhænge.

Brug af og efterspørgsel efter VEU

Virksomheden bruger ikke VEU. Som beskrevet ovenfor skyldes det primært de tynde bemanning i virksomheden og manglende udbud af relevante kurser. Heller ikke kurser med et mere organisationsorienteret og ”blødt” fokus nyder opmærksomhed fra medarbejdere eller mester. Endeligt er manglende viden om VEU-områdets tilbud og muligheder blandt medarbejderne også en barriere for efterspørgslen efter VEU. Måske mester også mangler en sådan indsigt?

Opsamling

Analysen af virksomhed C viser, at planlægningen af arbejdet i høj grad bygger på brugen af temporær fleksibilitet. Særligt for svendene tilpasses den daglige og ugentlige arbejdstid således, at der er tale om overarbejde ved travlhed og i højsæsonen. Derfor er det vanskeligt for såvel svende som resterende personale at afholde ferie i løbet af sommeren, der er virksomhedens højsæson. Medarbejderne ser gerne en øget brug af funktionel fleksibilitet, hvor de i højere grad kan omstilles til andre arbejdsopgaver og afløse hinanden indbyrdes (Sørensen, 2000). Som produktionen af for eksempel pølser fungerer i dag med kun to mand, der er oplært til at varetage den arbejdsopgave, er virksomheden sårbar overfor sygdom og fravær. En horisontal funktionel fleksibilitet, hvor mester overlader pølseproduktionen til flere hænder, vil begrænse denne sårbarhed. Samtidig vil det pres, som virksomhedens kernefunktioner såsom udskæring og pølseproduktion lægger på svendene, formentlig mindskes. Den manglende funktionelle fleksibilitet ligger i forlængelse af de høje krav til specifikke procesafhængige kvalifikationer, som især lærlinge og svende er underlagt. Virksomhedens høje kvalitetsstandard på produkterne smitter altså af på kvalifikationskravene til medarbejderne.

Det fagrelevante udbud af VEU kan ikke leve op til virksomhedens kvalitetsstandarder for detailslagtning. Derfor benytter virksomheden sig ikke af formel efteruddannelse, hvorfor uddannelsesplanlægning heller ikke indgår i ledelsen af virksomheden. Mester får imidlertid en form for efteruddannelse og inspiration ved at tage udenlands og til faglige konkurrencer. Selv om medarbejderne udtrykker ønske om ligeledes at have mulighed for sådanne ture, har mester hidtil afvist at lade andre tage af sted. Skal man tale om en form for uddannelsesplanlægning vil det således være en top-down model, der dog kun rummer toppen – ikke bunden, for medarbejderne kommer ikke af sted på hverken formel efteruddannelse eller i uformelle sammenhænge, der kan give inspiration til nye produkter, kvaliteter og teknikker i produktionen.

Samlet giver analysen et billede af en ledelse, der satser på fastholdelsen som kerne i en personalepolitisk strategi. En fastholdelse, der søges opnået ved hjælp af selvstændighed i arbejdet og løn som kompensation for de til tider lange arbejdsdage og –uger. Efteruddannelse opfattes ikke som et element, der kan sikre fastholdelsen af medarbejdere.

Virksomhed D

Virksomhed D indgår i trælastområdet som delbranche under den samlede detailbranche. Analysen af virksomheden bygger på et besøg i virksomheden samt interview med to medlemmeførelere med personaleansvar. Desuden er en medarbejder blevet interviewet. Virksomhedsbesøget fandt sted i februar 2007.

Virksomheden og dens eksterne betingelser

Virksomhed D er et byggemarked og trælasthandel beliggende i Nordvestjylland. Virksomheden har ni afdelinger med ca. 90 medarbejdere i alt. Ud af virksomhedens 9 afdelinger, er de fem kommet til pr. januar 2007. Den afdeling, der er genstand for denne analyse - lad os kalde den afdeling 1 - har 40 medarbejdere og har indtil udvidelsen fungeret som hovedafdeling for de dengang tre andre afdelinger.

Virksomheden er én del af en landsdækkende indkøbsforening – en indkøbsforening, som virksomheden deltager frivilligt i. Indkøbsforeningen er pr. januar 2007 blevet slået sam-

men med en konkurrerende indkøbsforening på trælast- og byggemarkedsområdet. Derfor har foreningen fået nyt navn – et navn som også indgår i virksomhed D's navn. Med den nye fusion er sigtet at kunne gøre nogle bedre indkøb, så kunderne får bedre priser. Såvel annoncer fra den nye indkøbsforening som det milde vintervejr har givet virksomheden en usædvanlig travl vinter. Normalt er januar-februar måned lavsæson, hvor ferie og kursusaktivitet afholdes samtidig med, at forberedelserne til en ny forårs- og sommersæson går i gang. Højsæsonen går fra påske til efterårsferien.

Virksomheden har konkurrenter i lokalområdet, men konkurrencen har aldrig været hård på egnen. Virksomheden har derfor et godt forhold til de nærmeste konkurrenter. Virksomheden har været igennem en større ekspansion. På 12 år er virksomheden gået fra et være én tømmerhandel til – via opkøb af omkringliggende tømmerhandler – i dag at være 9 tømmerhandler i Thy, Mors og Vendsyssel. Herudover har virksomheden et samarbejde med en tømmerhandel i Grønland, der får pakket og emballeret sine varer hos virksomhed D, virksomhed D fragter varerne til Aalborg, hvorfra de sejles til Grønland (fra Grønlandshavnen i Aalborg). Tømmerhandelen i Grønland er virksomhedens største kunde.

Organisation og arbejdsdeling

Virksomheden har som nævnt ni afdelinger. Der er en fælles ledelse for virksomheden og afdelingsledere i alle afdelinger, der står for den daglige drift. Under afdelingslederen har hver afdeling typisk 1-2 mellemledere: en leder af byggemarkedet og en leder af trælasten. Det er mellemlederne, der har personaleansvaret i det daglige arbejde. Typisk for virksomhedens afdelinger er netop, at de er opdelt i en byggemarked-del og en trælast-del. Inden for de sidste 5 år har virksomheden fået to nye direktører, der deler den strategiske ledelse af virksomheden. De nye ledere har blandt andet sat fokus på sikkerhedsspørgsmålet på arbejdspladsen ved at etablere et Sikkerheds- og Samarbejdsudvalg (SISU). Har medarbejdere spørgsmål eller problemer i forbindelse med arbejdet, er det den daglige afdelingsleder eller en mellemleder, de kontakter.

Afdeling 1, der hidtil har fungeret som hovedafdeling, huser den øverste ledelse og kontorpersonalet. Hvorvidt denne struktur skal fastholdes fremadrettet er endnu ikke afklaret efter det nylige opkøb og gennemførelsen af fusionen. Sammen med en anden afdeling fungerer afdeling 1 også som hovedlager.

Medarbejderne i afdeling 1 har ret specifikke opgaver og er tilknyttet konkrete fagområder. Herudover er der mellemlederne på byggemarkedet og trælasten, der varetager mere overordnede og planlæggende opgaver.

Filosofien i virksomheden er, at man som medarbejder hellere skal spørge en gang for meget end en gang for lidt. Rådgivningen af kunder er en af virksomhedens vigtigste funktioner og den skal løses godt hver gang:

”én utilfreds kunde er værre end jeg ved ikke hvad, for det spreder sig som en steppebrand i lokalområdet”. (leder af byggemarkedet)

At medarbejderne til hver en tid kan spørge om hjælp, handler om tryghed, så man tør kaste sig ud i nye opgaver. Også tillid er en vigtig del af arbejdsklimaet i afdeling 1. Ledelsen har tillid til, at medarbejderne kan varetage ansvaret i forhold til i gennemsnit at levere en 37 timers indsats pr. uge. Det giver medarbejderne fleksibilitet i forhold til planlægningen af arbejdsdagen, hvor det således er i orden at have gøremål uden for virksom-

heden i arbejdstiden (for eksempel bank, læge, sygt barn eller lignende). Der er ingen, der registrerer den enkelte medarbejders eller leders præcise arbejdstid hver uge. Såvel medarbejdere som ledere giver udtryk for, at de trives med, at arbejdstiden i så høj grad bygger på tillid og respekt mellem medarbejdere og ledere i virksomheden.

Der er ingen fælles tillidsrepræsentant i afdeling 1. Men de har som nævnt et Sikkerheds- og Samarbejdsudvalg (SISU), hvor medarbejderne er repræsenteret. I det udvalg mødes ledelse og medarbejdere 4-6 gange om året, hvor man får løst eventuelle problemer og iværksat tiltag af forskellig art. Gennem de sidste 3 år er afdelingen blev opgraderet meget i forhold til sikkerheden på arbejdspladsen. Der er mange ting og forhold i afdelingens arbejdsområder, som er blevet diskuteret, og som der nu er procedurer og regler for. Et eksempel er, at alle, der kører truck, skal have et truck-certifikat – ellers kører man ikke truck. Det samme gælder kranerne. Også brugen af sikkerhedsudstyr i form af veste, sikkerhedssko mv. er kommet i fokus således, at alle i dag opfordres til at bruge og tilbydes udstyret af virksomheden.

Virksomheden har en personaleforening, som laver sociale arrangementer for medarbejderne. Samtidig har virksomheden en fond, der ind imellem har givet penge til personaleforeningen. Fondens midler er rettet mod unge uden uddannelse.

Personaleanvendelse og -planlægning

Alle virksomhedens medarbejdere er fastansatte – på nær den sommerassistance, som afdelingerne i sommerhusområderne henter ind. Generelt er det opfattelsen i afdeling 1, at man prøver at få arbejdsgangene til at køre uden ekstra assistance. Man opstarter ferieplanlægningen i god tid og søger i den forbindelse at tages hensyn til medarbejdere med skolebørn. Det sker sjældent, at medarbejderne ikke får ferie på de tidspunkter, de ønsker.

Medarbejderstaben har generelt en høj anciennitet i afdelingen, og der har været en lav grad af udskiftning blandt personalet. Der, hvor udskiftningen har været størst over årene, er i trælasten, hvor arbejdet er fysisk hårdt og tungt samtidig med, at det er nødvendigt at tilegne sig en faglig viden om træsorter, træet karakter og struktur mv. Det er ikke alle mennesker, der passer ind i den slags jobs. Trælasten er derfor det område i afdelingen, hvor de kan have fastholdelsesproblemer.

Overordnet set der er flere mænd end kvinder i afdeling 1 – der er 10-12 kvinder, resten af de 40 medarbejdere er mænd. Mænd og kvinder fordeler sig forskelligt på virksomhedens funktioner. På kontoret er der kun en mand, resten er kvinder. I byggemarkedet er der kun to mænd, resten er kvinder, mens der i trælasten kun er mænd beskæftiget.

Fagligt er de fleste udlært i andre brancher end byggemarkedsbranchen. I øjeblikket har afdeling 1 en voksenlærling, men ellers kommer folk fra andre fag. Nogle kommer fra isenkramområdet, andre fra supermarkeder, elektronikbranchen, møbelbranchen mv. Virksomheden lægger ikke vægt på, at nye medarbejdere har en præcis faglig baggrund rettet mod trælast og byggemarked, når der rekrutteres. Lederen af byggemarkedet i afdeling 1 lægger vægt på, at nye medarbejdere først og fremmest skal have gå-på-mod, så skal de nok få lært resten i virksomheden. Man lægger altså først og fremmest vægt på procesafhængige kvalifikationer, når der rekrutteres til afdelingens byggemarked. For trælasten gælder mere overgribende procesafhængige kvalifikationskrav til nye medarbejdere. Virksomheden har ikke et egentlig indslusningsforløb, men ved at følge erfarne kolleger får nye medarbejdere en form for sidemandsoplæring i husets opgaver og arbejdsgange.

At mange medarbejdere har været i afdelingen i mange år har medført, at man sjældent melder sig syg – man ved, at det ikke er firmaet men ens kolleger, det går ud over, når man selv er syg.

Personalepolitiske strategier

I forhold til **rekruttering** oplever afdeling 1, at det på alle opgaveområder er svært at få medarbejdere, der brænder for branchen og faget. Det skyldes ikke mindst højkonjunkturen. I øjeblikket mangler afdelingen både arbejdskraft til ekspedition af de professionelle håndværkere og til ekspedition af private kunder i trælasten. Nogle vil påstå, at enhver kan gå ind i sådanne funktioner – men det er ikke tilfældet. Arbejdet med træ kræver, at man enten har et godt kendskab om fagområdet inden opstart i virksomheden, eller at man starter helt fra bunden som lærling i virksomheden. De specifikke såvel som de overgribende procesafhængige kvalifikationer er altså væsentlige. Det er virksomhedens erfaring, at de unge ikke gider gå i lære i en trælast i dag. Det illustreres også af, at den elev, der er i byggemarkedet, er voksenlærling.

Generelt er overvejelser omkring rekruttering og manglen på kvalificeret arbejdskraft været sat på stand-by på grund af den usædvanlige travlhed, virksomheden har oplevet dette efterår og vinter. I den daglige drift glider rekrutteringsproblematikkerne nemt ned i bunken af opgaver, og virksomheden får ikke taget stilling til fremadrettede strategier på området.

Nedgangsperioder og lavsæson har også været brugt til **udviklingsforløb** for medarbejderstaben ved at sende medarbejdere på truck-kursus eller kran-kursus. I SISU er et logistik-kursus for de medarbejdere, der går uden for på pladsen og skal pakke leverancer til professionelle, planlagt til gennemførelse i denne afdeling samt naboafdelingen i løbet af den kommende tid.

Generelt har virksomheden ikke en struktureret efteruddannelsesplan for medarbejderne. Fra indkøbsforeningen modtager virksomheden kursuskataloger, hvori der udbydes kurser i alt fra ledelse til trælast og byggemarked. Man kan som medarbejder komme på de kurser, hvis man har lyst. Men hidtil har der ikke været fokus på efteruddannelsesmuligheder og –behov fra ledelsens side.

Fordi afdelingen har svært ved at undvære grupper af medarbejdere, der skal på kursus på én gang, har man valgt en strategi, hvor forskellige opgaveområder i huset kigges efter for VEU-behov. Derefter planlægges efteruddannelse for et opgaveområde ad gangen, der hvor behovet er mest presserende. Den fremadrettede udvælgelse af fokusområder vil også afhænge af, hvad medarbejderne gerne vil og er interesseret i. I første omgang er det logistikområdet ude på pladsen (mellem byggemarkedet og trælasthallen), der skal have et løft. Udvidelsen af virksomheden til 9 afdelinger smitter positivt af på efteruddannelsesmulighederne, da det i dag er muligt at samle medarbejdere fra de forskellige afdelinger i grupper og på den måde få etableret et fuldt hold til kurserne. Virksomheden oplever, at det kan være en barriere, at folk ikke vil køre langt på egen hånd for at deltage i et kursus. Andre medarbejdere har svært ved at være væk fra familien over flere dage.

Udover egentlige kursusforløb fra VEU-udbydere, har afdelingen ofte leverandører (for eksempel af plæneklippere), der kommer forbi med en præsentation af deres produkter. På den måde kan medarbejderne få genopfrisket de traditionelle produkter og få indsigt i ny-

heder fra pågældende leverandør. Den slags kurser bruger afdelingen meget til at vedligeholde medarbejdernes produktkendskab.

Personalelederne kan ikke erindre, at afdeling 1 har måttet **afvikle** personale. Nogle vintre, hvor nedgangen i salget i trælasten har været betydelig, har medarbejderne lavet rotationsordninger i forhold til at gå hjemme på skift i stedet for at afvikle medarbejdere. En sådan planlægning af arbejdet har både været i ledelsens og medarbejdernes interesse. Afdelingen kan beholde alle medarbejdere, hvor særligt de erfarne folk (kernearbejdskraften) er væsentlige at holde på, idet de besidder et stort kendskab til arbejdsgange og produkter. For medarbejderne ligger interessen i at bevare fodfæste på arbejdsmarkedet og på en arbejdsplads, hvor de trives. Denne måde at planlægge arbejdet på har karakter af en kombineret fleksibilitetsform, der både rummer numerisk og temporær fleksibilitet. Ved nedgang i produktion og aktivitetsniveau tilpasses arbejdstiden (altså temporær tilpasning) samtidig med, at antallet af medarbejdere tilpasses den begrænsede arbejdstid (numerisk tilpasning) efter et rotationsprincip. Den numeriske fleksibilitet bruges altså uden ”hyr-og-fyr” af medarbejdere.

Brug af og efterspørgsel efter VEU

Ved truck- og kran-kurser har det været AMU Nordjylland i Aars og Aalborg, der har stået for kursernes gennemførelse. Truck-kurserne er blandt andet blevet afholdt i afdelingen, så medarbejderne kunne lære brugen af trucken, der hvor de skal betjene den i deres arbejde til daglig. Det kommende logistik-kursus afholdes også inden for AMU-rammerne.

Det er først inden for de sidste 3 år, at afdelingen har fået sat fokus på sikkerheds-, samarbejds- og uddannelsesspørgsmål. Derfor har man endnu ikke overblik over mulighederne inden for VEU-området. Men både de ledere og den medarbejder, der er interviewet som led i denne undersøgelse, tilkendegiver en stor interesse for efteruddannelse. En leder udtrykker blandt andet forvirring over, på hvilken uddannelsesinstitution i lokalområdet de forskellige kurser udbydes. Afdelingen har altså ikke et overblik over, hvilke kurser – udover de meget håndgribelige truck- og kran-kurser – der kunne være relevante for deres ledere og medarbejdere. Overvindelse af informationsproblemer er et første skridt mod at få igangsat efteruddannelse.

Opsamling

Analysen af virksomhed D's afdeling 1 viser en arbejdsplads, hvis produktion tilrettelægges ud fra brugen af især temporær fleksibilitet, og i mindre grad numerisk fleksibilitet. Som beskrevet ovenfor tilpasses arbejdstid og arbejdskraft efter et rotationsprincip ved lavsæson og nedgang i produktionen.

Fleksibiliteten er generelt udstrakt i virksomheden, idet medarbejderne for eksempel uden problemer får fri til gøremål udenfor arbejdspladsen. Virksomheden synes præget af en høj grad af åbenhed, tillid og respekt ledelse og personale imellem. Fleksibiliteten, tilliden og åbenheden kan ses som led i en personalepolitisk fastholdelsesstrategi – en strategi, der tilsyneladende virker, for en stor andel af medarbejderne har høj anciennitet i afdelingen. Med en ny ledelse inden for de sidste 3 år synes personalepolitikken imidlertid også at være under udvikling. Et stigende ledelsesmæssigt fokus på samarbejds- og sikkerhedsarbejde samt efteruddannelse kan ses som led i en udviklingsstrategi, der har til hensigt både at fastholde og rekruttere - især yngre - arbejdskraft.

Efteruddannelse er altså først rigtigt kommet på dagsorden inden for de sidste 3 år i takt med, at en ny ledelse har taget over og et samarbejdsudvalg er etableret. Hidtil har afdelingen anvendt ganske få typer af kurser (truck- og kran-kurser) rettet mod de medarbejdere, der er ansat i trælast-delen. Anden uddannelse eller efteruddannelse synes ikke at være benyttet. Der har altså ikke været arbejdet målrettet med kvalificering og opkvalificering af arbejdskraften. Men det er ved at ændre sig. Ledelsen er blevet opmærksom på efteruddannelse som et personalepolitisk element, der blandt andet kan være med til at tiltrække kvalificeret arbejdskraft. Det er dog ikke ledelsen alene, der definerer behovet for efteruddannelse. Ledelsen kommer med forslag til efteruddannelse, som så diskuteres og konkretiseres via samarbejds- og sikkerhedsudvalget. Medarbejderne bliver altså hørt i forhold til, hvilke kurser der skal udbydes i virksomheden. En sådan fremgangsmåde i planlægningen af efteruddannelse giver et billede af, at der trækkes på en form for udbudsmodel – medarbejderne vælger selv, hvorvidt de ønsker at deltage i de tilbudte forløb. En egentlig systematik synes uddannelsesplanlægningen dog ikke at være karakteriseret ved – dertil er brugen af bredere efteruddannelsesforløb endnu for ny. Såvel mellemledere som medarbejdere giver da også udtryk for, at det er svært at overskue hvilke udbydere, der har hvilke kurser. Sådanne informationsbrist er i sig selv en barriere for VEU.

Virksomhed E

Virksomhed E indgår i trælastområdet som delbranche under den samlede detailbranche. Analysen af virksomheden bygger på et besøg omfattende en rundvisning i virksomheden samt interview med direktøren. Desuden er to medarbejdere blevet interviewet. Virksomhedsbesøget fandt sted i januar 2007.

Virksomheden og dens eksterne betingelser

Virksomhed E er beliggende i Nordjylland. Virksomheden har eksisteret i omkring 100 år og er en familievirksomhed. Virksomheden er startet af direktørens oldefar - en af datidens driftige mænd på egnen. Siden har virksomheden været drevet af familien. Sideløbende med trælasten har familien op gennem 1900-tallet drevet andre aktiviteter, herunder vejning af fiskernes fangster og cementfabrik.

Lokalt er virksomheden præget af sin placering i udkanten af Jylland. Områdets indbyggertal har gennem årene været nedadgående, og det er turismen, som holder liv i store dele af forretningslivet. Ved at supplere trælastvarerne med boligudstyr, livsstil og design søger virksomheden at ramme en bred gruppe af turister, gør-det-selv-folk og professionelle håndværkere. For såvel håndværkere, gør-det-selv-folket som turismen gælder, at juli-august måned er højsæson, men vinterhalvåret er lavsæson.

Virksomheden har opkøbt jord med henblik på at udvide forretningen ved at opføre et nyt hus som supplement til de eksisterende lokaler. Den nye afdeling skal rumme boligudstyr og interiør, mens de eksisterende lokaler skal rumme det traditionelle trælast-sortiment, der især retter sig mod professionelle håndværkere og gør-det-selv-folket.

Virksomheden oplever en hård konkurrence i disse år blandt andet fordi konkurrenter kommer til egnen. Virksomheden har planer om at brede markedsføringen ud til Norge og Sverige – turisterne fra Skandinavien er en købestærk målgruppe, som virksomheden gerne vil have bedre fat i. Virksomheden prøver også at øge markedsføringen over nettet. Der er således lavet en hjemmeside, hvorfra varer kan bestilles online.

Virksomhed E har valgt at gå med i det fælles indkøb af varer, som branchens indkøbsforening står for. Derimod ønsker virksomheden ikke at indgå i den fælles markedsføring af indkøbsforeningens butikker og bære dennes navn og logo. Virksomheden vil ikke være en konceptstyret forretning, hvor indkøbsforeningen bestemmer hvilke varer, der skal udbydes i hver enkelt butik. Direktøren finder sådanne koncepter kedelige for kunderne at komme i. Virksomheden holder sig altså lidt på afstand af indkøbsforeningen og andre på trælast-markedet for at bevare en unik profil.

Organisation og arbejdsdeling

De er to brødre, der deler driften af virksomheden – den ene tager sig af den daglige drift, mens den anden sidder i bogholderiet. Den daglige leders kone samt to sønner arbejder også i virksomheden. Et generationsskifte til direktørens sønner er så småt på vej i ledelsen af virksomheden.

Virksomheden består af forskellige del-funktioner eller områder; kontoret, butikken, udstillingslokaler med møbler, havemøbler, brændeovne og køkken/bad samt trælasthallen.

Virksomheden rummer 25 medarbejdere og ledere. Direktøren tager sig primært af butiksv udvikling og –indretning. Til den daglige drift af trælast-delen er der ansat en mellemløder. Virksomheden tager en form for socialt ansvar ved blandt andet at fastansætte rengøringspersonale med meget ringe dansk-kundskaber, ligesom virksomheden tidligere har erfaring med at indtage lærlinge med forskellige personlige problemer – resultatet heraf har været blandet.

Dialogen mellem ledelse og medarbejdere er ikke formaliseret i form af MUS-samtaler, ligesom der også kun sjældent indkaldes til personalemøder. Til gengæld er strukturen flad i organisationen, og medarbejderne giver udtryk for, at de oplever ledelsen som åben og lyttende. Medarbejderne synes, de kan gå til direktøren med spørgsmål og problemer. Virksomheden har et ugebrev, hvori såvel ledelse som medarbejdere kan komme til orde. Herudover har virksomheden en medarbejder-klub, der planlægger forskellige sociale arrangementer. Alle i virksomheden er tætte på hinanden, og man kender hinanden godt. At virksomheden er en familievirksomhed, hvor en stor del af familien er engageret, synes således at give et tillidsfuldt og trygt arbejdsmiljø.

Personaleanvendelse og -planlægning

Virksomheden har som nævnt 25 medarbejdere og ledere. Virksomhedens sortiment er fordelt på de forskellige medarbejdere således, at alle ikke skal være lige godt inde i alle varegrupper. Det vil sige, at medarbejderne er specialister på hver deres fag- eller vareområde. Det tilstræbes dog, at alle medarbejdere har en overordnet viden om alle virksomhedens produkter, så de er i stand til at give en præsentation af varen til en kunde. Der er altså tale om en vis grad af horisontal funktionel fleksibilitet i arbejdsplanlægningen. Samtidig trækker virksomheden på både specifikke procesafhængige kvalifikationer og procesafhængige kvalifikationer som ansvarsbevidsthed og fleksibilitet hos medarbejderne. Nye medarbejdere oplæres ved sidemandsoplæring, hvor de lærer af erfarne medarbejdere i huset. I øjeblikket har virksomheden en lærling i butikken samt en ny lærling, der starter i løbet af foråret 2007. Direktøren vil gerne have en lærling i trælast-delen, men en elev på det område er svært at finde. Både geografi og de positive konjunkturer udfordrer rekrutte-

ringen af unge medarbejdere og elever. Unge mennesker vil tilsyneladende ikke arbejde i trælast eller i et udkantsområde.

Direktøren så gerne, at medarbejderne en gang i mellem lagde en ekstra time i virksomheden inden fyraften for at få ryddet op og ordnet papirer. På trods af at medarbejderne får løn for den ekstra arbejdstime, oplever han det som svært at få folk til at blive. Butikkens åbningstider er kl. 7.00-17.30, og når butikken lukker, vil særligt medarbejdere med børn og forpligtigelser derhjemme gerne hurtigt ud af døren.

Direktøren er tilhænger af stor fleksibilitet i arbejdsplanlægningen – medarbejderne må for eksempel selv bestemme om de holder ½ time eller 1 time frokostpause. Direktøren ser gerne, at de holder en hel times pause, og det gør flere af medarbejderne, fordi de så kan nå hjem til sig selv og spise frokost.

Højsæsonens travlhed har ikke betydning for ferieplanlægningen i virksomheden. Medarbejderne kan godt få fri i sommermånederne på trods af, at det er sommeren, der skal sikre årets omsætning. Lavsæsonen om vinteren bruges til planlægning og udvikling af butikken. Temporær fleksibilitet synes dermed ikke at blive benyttet i planlægningen af arbejdet.

Personalepolitiske strategier

På grund af beliggenheden i et udkantsområde har virksomheden store **rekrutteringsproblemer**. Senest har direktøren måtte gå op i løn for at få den elev, han gerne ville have. Samtidig er der ansat en 59-årig medarbejder på lageret. Direktøren kan godt lide aldersmæssig spredning i virksomhedens personalesammensætning, men at den nye medarbejder har så forholdsvis høj en alder handler også om, at det har været svært at finde yngre arbejdskraft, der var kvalificeret. Det er altså direktørens oplevelse, at de unge er svære at få fat i, og at der ikke er mange at vælge imellem, når man søger såvel elever som fast arbejdskraft.

Virksomheden har haft problemer med at **fastholde** medarbejdere – blandt andet på grund af løn- og cheftilbud fra konkurrenter. Men direktøren er opmærksom på udfordringen, og han prøver at tænke langsigtet i forhold til at rekruttere og fastholde kvalificeret arbejdskraft. Den elev, virksomheden tager ind dette forår, har virksomheden ikke brug for aktuelt, men det får de senere. For at eleven derfor ikke skal blive ansat hos en konkurrerende virksomhed, tager virksomhed E eleven ind allerede dette forår.

Virksomheden bruger også efteruddannelse som en form for fastholdelsesstrategi. Og i forhold til **udvikling** af medarbejderstaben har virksomheden netop haft 7 medarbejdere på kursus for at lære nye måder at bearbejde træ på, mens 2 medarbejdere har været af sted for at lære noget om køkkener. I 2006 havde virksomheden to medarbejdere på lederkursus – kurset var arrangeret gennem indkøbsforeningen. Direktøren synes ikke medarbejderne fik ret meget ud af kurset på trods af, at de var af sted på kurset i 6x3 dage. Kurset var ikke målrettet nok i forhold til direktørens forventning til udbyttet. Medarbejderne, der var af sted på kurset, har derimod haft en positiv oplevelse af at komme ud blandt andre lederaspiranter inden for branchen og have mulighed for at sparre med folk i samme situation som dem selv.

Brug af og efterspørgsel efter VEU

Virksomheden vil gerne have en chauffør fra byen, da det vil begrænse transporttiden til og fra arbejde for sådan en chauffør og dermed give øget fleksibilitet til virksomheden. De to chauffører, virksomheden har, kommer i dag udenbys fra, og det har hidtil ikke været muligt at finde en lokal eller en, der har været parat til at flytte nærmere jobbet. Direktøren ser derfor et behov for omskoling af ledige til transport-faget – et forløb, som AMU Nordjylland kan arbejde på at få etableret. Så skal direktøren gerne være parat til at tage en ny mand ind i virksomheden. Direktøren har dog krav til nye chauffører. Chaufførerne skal ud og repræsenterer firmaet, og derfor skal de have færdigheder, der rækker ud over de rent teknisk-faglige i forhold til at betjene bil, kran mv. For eksempel sociale færdigheder i forhold til kundekontakt. Samtidig er en forståelse for lager-logistik vigtig hos chauffører. Virksomheden har altså både nogle overgribende procesafhængige kvalifikationskrav og nogle procesafhængige kvalifikationskrav til en ny chauffør.

Virksomheden har desuden medarbejdere med stoveproblemer, hvorfor der ligger et konkret behov for efteruddannelse på det almene område.

I forhold til VEU er problemet generelt – som direktøren oplever det – at han selv har svært ved at overskue hvilke kurser, der præcist vil være relevante for forskellige medarbejdergrupper. Markedet for efteruddannelseskurser opleves som uoverskueligt. Den løbende oplæring i kundekontakt, menneskekendskab, indretning og udsmykning samt kendskab til varerne kan direktøren selv håndtere med hver enkelt medarbejder. Når han oplever situationer, hvor medarbejdere bør handle mere hensigtsmæssigt overfor kunder, snakker han med medarbejderne om det på stedet og i situationen. Det vil sige, at direktøren løbende praktiserer en form for mesterlære af medarbejderne i butikken. Men den manglende indsigt i udbuddet af VEU gør det svært at identificere behov for efteruddannelse. Kender virksomheden ikke til nye udviklingstendenser inden for de mere "bløde" fagområder som team-building, kommunikation, markedsføring, IT, ledelse mv. er det svært at se et behov blandt medarbejderne. I forhold til den faglige-tekniske indsigt i virksomhedens varer, er udfordringen ikke at inddrage leverandører og indhente viden, men snarere at finde tiden i virksomheden til, at en leverandør kan komme og fortælle om nye produkter og tendenser.

To mønstre tegner sig dermed som barrierer for brugen af VEU alt efter hvilken type kursus, der er tale om: manglende tid i forhold til de faglige-tekniske kurser og manglende kendskab til udbud i forhold til mere "bløde" kurser.

Opsamling

Ovenstående analyse af virksomhed E giver et billede af en virksomhed, der i planlægningen af arbejdet benytter sig af horisontal funktionel fleksibilitet. Også i højsæsoner anvendes den funktionelle fleksibilitet frem for temporær fleksibilitet til planlægning af arbejdskraften. Flexibiliteten i arbejdsplanlægningen synes endvidere at indgå i en personalepolitisk rekrutterings- og fastholdelsesstrategi. Medarbejderne har stor frihed i planlægningen af arbejdsdagen og kan for eksempel selv bestemme, hvorvidt de holder ½ eller en hel times frokostpause og tager hjem i egen bolig og spiser. Ledelsen giver desuden udtryk for, at virksomheden gerne vil bruge VEU og udviklingsarbejde som en fastholdelsesstrategi, men ledelsen ved ikke, hvad for kurser, der vil være relevante for medarbejderne og virksomheden, og hvor man skal henvende sig. Der synes således at være et stort behov i

virksomheden for at arbejde med kortlægning af medarbejdernes kvalifikationer for deraf at lægge en uddannelsesplan for virksomheden som helhed.

På den baggrund er det svært at tale om egentlig uddannelsesplanlægning i virksomheden. Ledelsen praktiserer en vis grad af top-down planlægning, hvor medarbejdere sendes på kurser på ledelsen opfordring - inden for områder, hvor ledelsen *tror*, der er et behov. Det manglende overblik over VEU-udbudet hos ledelsen betyder imidlertid, at ledelsen oplever indsatsen som ufokuseret, direkte nytteløs og tidsspilde. Medarbejderne derimod har haft en god oplevelse af kurserne – de har oplevet kursusaktiviteten som relevant og interessant på såvel et socialt som et fagligt plan.

Samlet kan det slutes, at ledelsen famler sig frem på VEU-området – man vil gerne bruge efteruddannelse, men ved ikke hvad, hvor eller hvordan.

Kapitel 3. Branchens brug af VEU

Med dette kapitel vil vi forsøge at samle op på virksomhedsanalyserne for deraf at få et billede af, hvad der kan betegnes som nogle mere generelle træk for branchen i forhold til brugen af og efterspørgslen efter VEU. Med andre ord vil vi i kapitlet komme ind på, hvilke jobprofiler, der kendetegner den del af detailbranchen, vi har beskæftiget os med, samt brugen af personalepolitiske strategier, fleksibilitet i arbejdsplanlægningen og brugen af uddannelsesplanlægning.

Jobprofiler og kvalifikationskrav

Overordnet kan jobprofilerne for detailbranchens medarbejdere inddeles i tre hovedkategorier – faglært arbejdskraft med teknisk erhvervsuddannelse, faglært arbejdskraft med merkantil erhvervsuddannelse og ufaglært arbejdskraft. En teknisk erhvervsuddannelsesmæssig baggrund kan for eksempel være tømrer (i trælast- og byggemarkeder) eller slagter (hos detailslagteren), mens en merkantil erhvervsuddannelsesmæssig baggrund eksempelvis kan være salgsassistent boligtekstil og montering (tekstilvareforretninger), indkøbsassistent eller logistikassistent. Som medarbejder i detailbranchen har man altså enten en uddannelse rettet mod handel og service eller rettet mod det fagområde/delbranche, hvor inden for virksomheden forhandler varer. Med denne noget grove inddeling af jobprofiler, er det muligt, at gruppen af ufaglærte medarbejdere rummer personer, der har taget et eller flere AMU-kurser. Det er dog ikke et forhold, vi kan få bekræftet via vores data fra virksomhedsbesøgene. Samlet er billedet, at medarbejderne er karakteriseret ved erhvervsfaglig uddannelse (EUD).

Men ét er åbenbart de formelle uddannelser i branchen, noget andet er betydningen heraf hos arbejdsgiverne. Spørger man således ledere med personaleansvar i detailvirksomheder om formelle uddannelseskrav ved nyrekruttering af medarbejdere svarer 4 ud af 5, at der i deres rekruttering først og fremmest lægges vægt på personlige kvalifikationer. Det er den type kvalifikationer, der her i rapporten omtales som de procesafhængige kvalifikationer. Ved første øjekast får man derfor et billede af en branche, der udelukkende rekrutterer ufaglært arbejdskraft. En samtale med medarbejderne i virksomhederne nuancerer imidlertid det billede, da det heraf fremgår, at mange har en uddannelse fra en handelsskole eller en teknisk skole.

En anden bemærkelsesværdig iagttagelse i branchen er medarbejdernes begrænsede fokus på VEU. Hvis det er korrekt observeret, er det spørgsmålet, hvorvidt en begyndende brug af VEU som led i en fastholdelsesstrategi hos flere af rapportens virksomheder vil få den ønskede effekt for arbejdsgiverne. I flere virksomheder synes det at være det sociale arbejdsmiljø, kulturen i virksomheden, der får medarbejderne til at blive i virksomheden i mange år. I forhold til case-studierne kan arbejdsmiljøet som fastholdelsesmekanisme gøre sig gældende i virksomhed A, B og D. I virksomhed B synes det især at gælde for ældre medarbejdere. For sådanne medarbejdere synes VEU ikke at spille nogen rolle. Der er dog også andre syn på VEU blandt medarbejderne, hvor yngre medarbejdere i virksomhed B samt medarbejdere i virksomhed C og D gerne ser et øget ledelsesmæssigt fokus på VEU. I virksomhed B og D i forhold til fagrelevante kurser og i virksomhed C med henblik på en øget funktionel fleksibilitet i arbejdsplanlægningen.

Ser vi på medarbejdernes syn på VEU i forhold til deres jobprofil, tegner der sig et billede af, at medarbejdere med en faglært uddannelsesmæssig baggrund ser behov for fagrelevant VEU, mens behovet for VEU-forløb, der kan virke til at øge den funktionelle fleksibilitet i virksomheden, ytres fra forskellige medarbejdergrupper på tværs af jobprofil og

uddannelsesmæssig baggrund. Også de medarbejdere, der ikke ser et behov for VEU, deler sig i to grupper af karakteristika: ældre og ufaglært arbejdskraft. Endelig udtrykkes det manglende VEU-behov på tværs af jobprofiler i virksomhed E. Det er samtidig her, hvor det sociale arbejdsmiljø, flade organisationsstrukturer og uformelle omgangsformer kan virke som fastholdelsesmekanisme i sig selv.

At billedet er så varieret i forhold til hvilke medarbejdere, der ser et VEU-behov og hvilke, der ikke ser et behov, illustrerer væsentligheden af, at VEU-forløb tilrettelægges individuelt og målrettet den enkelte virksomhed såvel som den enkelte kursist.

Personalepolitiske strategier

Detailhandlen er aktuelt karakteriseret ved udbredte rekrutteringsproblemer på kvalificeret arbejdskraft. Både virksomhed A, C, D og E har i løbet af det sidste år oplevet problemer med at rekruttere medarbejdere. Særligt peger virksomhederne på vanskelighederne i at tiltrække yngre medarbejdere og elever. Her spiller geografi og højkonjunktur ind – de unge har mange muligheder i forhold til valg af uddannelse og arbejdsliv, hvor en elevplads i en mindre virksomhed lokaliseret i et udkantsområde synes mindre attraktiv end de større byers tilbud til unge omkring sport, fritid og kultur.

De stigende rekrutteringsproblematikker i branchen synes at være afsæt for en begyndende opmærksomhed på VEU i virksomheder, der ikke tidligere har haft en systematisk og strategisk brug af VEU. Virksomhed D og til dels virksomhed A og E er eksempler herpå. Dermed kan brugen af VEU opfattes som en fastholdelsesstrategi og til dels en rekrutteringsstrategi, hvor brugen af VEU således er med til at gøre arbejdspladsen attraktiv at blive på eller at søge til. Spørgsmålet er imidlertid, i hvilket omfang brugen af VEU faktisk er led i en personalepolitisk strategi – eller om der snarere er tale om, at vore cases netop har fået øjnene op for VEU umiddelbart inden vi besøgte virksomhederne og at opmærksomheden omkring VEU derfor er et resultat af tilfældigheder? Således er det muligt at opmærksomheden omkring VEU handler om udviklingsstrategiske overvejelser i virksomhederne frem for fastholdelse og rekruttering. Det er svært umiddelbart at sige noget endegyldigt om, ud fra de foreliggende data fra case-studierne.

Fleksibilitet i arbejdsplanlægningen

Brugen af fleksibilitet i planlægningen af arbejdet er ikke entydig i de fem virksomheder, vi har været i kontakt med. Således er det muligt både at iagttage brugen af funktionel, temporær og numerisk fleksibilitet – naturligvis i større eller mindre omfang og i forskellige kombinationer.

Den temporære fleksibilitet anvendes i virksomhed B, C og D. I virksomhed B og C øges arbejdsintensiteten for kernearbejdskraften ved højsæsoner og spidsbelastning, mens virksomhed D er karakteriseret ved en nedjustering af arbejdsintensiteten for kernearbejdskraften ved lavsæson. I virksomhed D suppleres den temporære fleksibilitet således af numerisk fleksibilitet, idet kernearbejdskraften i lavsæson via et rotationsprincip træder ud af arbejdsplanlægningen og skiftes til at gå hjemme. I virksomhed B og C gælder brugen af numerisk fleksibilitet randarbejdskraften – det vil sige sommerferieafløsere og juleassistance, der ansættes for en begrænset periode.

I virksomhed A og E anvendes horisontal funktionel fleksibilitet, hvor medarbejderne kan assistere og afløse hinanden i forhold til varetagelsen af arbejdsopgaver. Disse virksomhe-

der er samtidig karakteriseret ved ikke at benytte sig af randarbejdskraft – man har en fast stab af medarbejdere, der varetager husets opgaver uanset lav- og højsæson. Ingen af vore case-studier har afsløret brug af vertikal funktionel fleksibilitet, hvor planlægningsopgaver delegeres ud til medarbejdere eller grupper af medarbejdere – for eksempel i form af selvstyrende teams.

Uddannelsesplanlægning

Brugen af formel uddannelsesplanlægning er begrænset i de case-studier, vi har gennemført. Ingen af virksomhedernes personaleledere taler således om *planlægning* af uddannelse. Det har derfor været vanskeligt at identificere, om der er en brug af VEU, der kan karakteriseres i henhold til – og i så fald hvilken af – de fire modeller for uddannelsesplanlægning; top-down, bottom-up, udbuds- eller individualiseringsmodellen (Sørensen, 2000). Systematisk planlægning er der ikke tale om i nogen af casene.

Der, hvor brugen af VEU synes koordineret ud fra nogle overordnede ledelses- og personalepolitiske overvejelser, er i virksomhed A. Her har man i samarbejde med VUC Thy/Mors udarbejdet en forretningsstrategi eller handlingsplan – en strategi, der kan guide ledelsen i forhold til virksomhedens fremadrettede udviklingsindsats, herunder brug af VEU. Brugen af VEU får dermed karakter af at være planlagt ud fra en top-down model, hvor forretningsstrategien skitserer medarbejdernes behov for VEU i virksomhed A. Strategien er dog forholdsvis ny (udviklet i løbet af 2006), hvorfor det endnu er usikkert, i hvilket omfang strategien kommer til at virke som planlægningsredskab i forhold til den fremtidige brug af VEU. Men muligheden er der.

Brugen af VEU i virksomhed D synes ligeledes at have karakter af en top-down model, hvor ledelsens strategiske overvejelser ligger til grund for et stigende fokus på uddannelse af medarbejderne. I forbindelse med vores case-studier har vi dog ikke haft adgang til at tale med den øverste leder med personaleansvar, hvorfor brugen af en egentlig strategi i forhold til planlægning af VEU ikke kan verificeres. At det er ledelsen, der har taget initiativ til diskussioner af VEU-behov i sammenhæng med sikkerheds- og samarbejdsudvalgsarbejde peger dog i retning af en ledelse, der har fået øjnene op for fordele og muligheder i en strategisk og planlagt VEU-indsats i virksomheden.

At såvel virksomhed A som D har ladet medarbejderne få indflydelse på valget af og processen omkring VEU-aktiviteter giver samtidig et billede af, at brugen af top-down modellen i uddannelsesplanlægningen modificeres af bottom-up elementer. Det er derfor vanskeligt entydigt at tale om en top-down tilgang til VEU i disse to cases.

Anderledes ser det ud særligt i virksomhed B og C. Her synes det alene at være ledelsen, der deltager i samt tager beslutninger om relevant VEU. Til stor frustration blandt medarbejderne, der gerne ser en brug af fagrelevante kurser (virksomhed B) samt en øget funktionel fleksibilitet i arbejdsplanlægningen ved hjælp af opkvalificering og efteruddannelse (virksomhed C). Virksomhed E trækker også på en top-down model for brugen af VEU. Det er ledelsen, der tager beslutning om VEU og brugen af VEU retter sig mod både mellemledere og medarbejdere, til forskel fra virksomhed B og C. I virksomhed E er det imidlertid vores indtryk, at ledelsens beslutninger om brug af VEU sker som konsekvens af, at medarbejderne ikke kommer med input til eller udtrykker behov for VEU. Medarbejderne ser ikke et behov for VEU – de er tilsyneladende tilfredse så længe virksomheden har et velfungerende socialt arbejdsmiljø.

Barrierer for VEU

Af case-studierne tegner sig et billede af tre primære barrierer for VEU inden for detailhandel. Det drejer sig om mangel på tid til VEU i virksomhederne, mangel på kvalificeret udbud samt manglende information og viden hos ledere og medarbejdere om udbud af og rammer for VEU.

Den manglende tid til VEU, tilkendes i virksomhed B, C og E. Det kan muligvis være årsagen til at det i virksomhed B og C kun ledelsen, der kommer – og må komme – af sted på kurser og efteruddannelse. I disse to cases er der ikke tid til at undvære medarbejderne de dage, et VEU-forløb måtte tage. Problemer med at undvære medarbejderne gælder også virksomhed E, men her formår man alligevel at planlægge sig ud af det, så medarbejderne faktisk kommer af sted på kurser. Således synes det for virksomhed B og C også at være muligt at lade medarbejderne deltage i VEU, hvis blot ledelsen af de to virksomheder er villig til at lade VEU indgå i driften på baggrund af en langsigtet planlægning heraf.

En mangel på kvalificeret udbud som barriere for VEU kommer kun til udtryk fra ledelsen på virksomhed C. Virksomhedens produktion er af så høj en kvalitet, at udbydere af VEU har vanskeligt ved at imødekomme virksomhedens behov for fagrelevante kurser. Dermed ligger bolden på udbydernes banehalvdel – det er op til dem at få kvalificeret udbuddet, så det imødekommer behovet også i særligt avancerede og kvalitetsbevidste virksomheder. Der synes at mangle dialoger og fælles rammer herfor.

At VEU-området kan være svært for virksomhederne at overskue, bekræfter ledere og medarbejdere i virksomhed C, D og E. Her udgør den manglende viden om udbud og rammer for VEU således en barriere i forhold til brugen heraf. At det i virksomhed C kun er medarbejderne (og ikke ledelsen), der tilkender en manglende viden om og overblik over udbuddet af VEU synes problematisk, når det samtidig er medarbejderne, der ytrer ønske om en øget horisontal funktionel fleksibilitet i arbejdsplanlægningen – noget, der kunne opnås ved hjælp af VEU-forløb. Spørgsmålet er om ledelsen er klar over medarbejdernes synspunkter på brugen af VEU og arbejdsplanlægningen i virksomheden?

I virksomhed D og E er det kun ledelsen, der peger på den manglende viden om VEU som en barriere. Her ser man gerne en større indsats fra udbydernes side i forhold til at informere virksomhederne om muligheder og rammer for VEU. Det er imidlertid et nemt og uforpligtende synspunkt for virksomhederne at indtage, og spørgsmålet er, om ikke det er dialogen mellem udbyder og aftager, der skal udbygges. Her må virksomhederne siges allerede at have vist sig velvillige, idet de har indvilget i at medvirke i nærværende undersøgelse. Øvelsen bliver herefter at fastholde og udbygge dialogen fra uddannelsesinstitutionernes side. Det er en svær og ressourcekrævende opgave at overvinde en dekoblingsituation.

I forhold til barrierer vil vi slutteligt pege på en iagttagelse af, at virksomhed A, hvis brug af VEU synes planlagt og koordineret, ikke giver udtryk for betydelige barrierer i forbindelse med brugen af VEU. De har dog oplevet en indledende modstand mod VEU blandt medarbejderne, der imidlertid viste sig at forsvinde under VEU-forløbets afvikling. Medarbejderne havde således en positiv oplevelse af de senest gennemførte VEU-forløb. Sådanne succesoplevelser skal man have formidlet flere af til andre nye og potentielle brugere af VEU-systemet.

Opsamling

Med hensyn til, hvad der kendetegner detailhandelsrådets brug af VEU, skal den mangelfulde information af virksomhederne samt virksomhedernes kortsigtede perspektiv i brugen af VEU fremhæves. Virksomhederne er præget af mangelfulde kortlægninger af medarbejdernes kvalifikationer og fremtidige kvalifikationsbehov, ligesom den virksomhedsinterne tekniske kvalificering dominerer. De mere ”bløde” kursustyper er fraværende – man ved ikke, hvad der er af udbud samt hvor og hvordan yderligere information om udbud kan indhentes. Eller man tager sig ikke tiden til det at finde ud af det. I koblingen mellem udbud af og efterspørgsel efter VEU betyder det for virksomhederne et uoverskueligt antal af udbydere. Mangelfuld kortlægning og mangelfuld information skaber således uoverskuelighed og lav motivation i forhold til virksomheders brug af VEU. Resultatet er udækkede og uudnyttede kompetencebehov hos medarbejdere samt i virksomhederne og branchen som helhed.

Litteraturliste

Clematide, Bruno & Knoblauch, Jan (1987), *Arbejdsdeling og kvalifikationskrav – ved CNC-maskiner og i elektronikindustrien*, Udført for Metalindustriens Brancheudvalg, Teknologisk Institut, Høje Taastrup.

Det Faglige Udvalg for Detailhandelsuddannelser (2000), *Erhvervelse af delkompetence inden for detailhandel*.

Lassen, Morten, Sørensen, John Houman & Jørgensen, Anja Lindkvist V. (2003a), *Forbundne kar og Åbne sind – Arbejdsmarkedsuddannelsernes bidrag til innovative virksomhedsudviklinger belyst ud fra erfaringer fra den nordjyske elektronikindustri*, CARMA, Aalborg Universitet.

Lassen, Morten, Sørensen, John Houman & Jørgensen, Anja Lindkvist V. (2003b), *Om Samspilsundersøgelsen*, Undervisningsministeriet. Working paper – Notat 3.

Lassen, Morten, Sørensen, John Houman & Jørgensen, Anja Lindkvist V. (2003c), *Om udviklingen i den nordjyske elektronikindustri*, Undervisningsministeriet. Working paper – Notat 1.

Lassen, Morten, Sørensen, John Houman & Jørgensen, Anja Lindkvist V. (2003d), *Om virksomhedsundersøgelsen*, Undervisningsministeriet. Working paper – Notat 2.

Jørgensen, Anja Lindkvist V., Lassen, Morten & Sørensen, John Houman (2004), [Notat om undersøgelse af AMU-lærer kvalifikationer](#), CARMA, Aalborg Universitet.

Jørgensen, Henning, Lind, Jens & Nielsen, Peter (1990), *Personale, planlægning og politik – Virksomhedernes personaleplanlægning og samspillet med de offentlige arbejdsmarkeds- og uddannelsesmyndigheder*, ATA-projektet, Rapport nr. 23, Aalborg Universitet.

Jørgensen, Henning m.fl. (1989), *Detailhandelsvirksomheder og personaleplanlægning*, ATA-projektet, Rapport nr. 18, Aalborg Universitet.

McGuckin, Robert H., Matthew Spiegelman & Bart van Ark (2005), *The Retail Revolution – can Europa match U.S. Productivity Performance*, The Conference Board.

New Insight & CARMA (2005), *Motivation og barrierer for virksomhedernes brug af VEU*.

Sommer, Finn M. og Sørensen, John Houman (1997), *Medarbejderuddannelse – chance og trussel*, Roskilde Universitetscenter, Roskilde.

Sørensen, John Houman & Lassen, Morten (2000), *Voksenuddannelse, kvalificering og personalepolitiske strategier*, CARMA, Aalborg Universitet.

Sørensen, John Houman (2000): "Personalestrategiske Valg og Kvalificering", s.75-158 in Jørgensen, Henning (red.): *Voksenuddannelsens Kvalificering*, CARMA, Aalborg Universitet, Aalborg.

Sørensen, John Houman (2001): *Enterprise-in-Society – The Embeddedness of the Concept of Demand for Adult Education and Training*, Paper for the IIRA-Conference in Oslo, Aalborg.

Teknologisk Institut, Arbejdsliv (2005), *Assistent, sælger eller livsstilsekspert? – Jobprofiler på detailhandelsområdet*, Analyse af udviklingstendenser i jobindhold og kvalifikationskrav udført for AF Storstrøm og HK.

Teknologisk Institut, Center for Erhvervsanalyse (1999), *HK-arbejdsmarkedet under forandring – ledighedstruede grupper på fremtidens HK-arbejdsmarked*, udgivet af HK/Danmark, Uddannelses- og arbejdsmarkedspolitisk Sekretariat, København.

Links

www.ug.dk: Uddannelsesguiden om detailarbejdsmarkedet (hjemmeside associeret til Undervisningsministeriet).

www.statistikbanken.dk: Danmarks Statistik, 2007