

# Social kapital i mejeriindustrien

Mejeriindustriens Arbejdsmiljøkonference, 23. november 2017

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA)

---

Thomas Clausen (tcl@nfa.dk)



DET NATIONALE  
FORSKNINGSCENTER FOR ARBEJDSMILJØ

# Hvad er social kapital?

## Social kapital

- er de ressourcer, der findes i relationerne mellem medarbejderne på en arbejdsplads
- kan bidrage til at forbedre virksomhedernes resultater og medarbejdernes engagement og trivsel

# Social kapital optræder i fire former

- Social kapital inden for teams
- Social kapital mellem teams
- Social kapital i forhold til nærmeste ledelse
- Social kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed

# Projektets formål

At skaffe viden om....

- Hvordan social kapital kan udvikles i industrielle virksomheder
- Hvorvidt forbedringer af den sociale kapital kan medvirke til at forbedre
  - effektiviteten i produktionsprocesserne og
  - medarbejdernes trivsel og engagement i arbejdet

At formidle den indsamlede viden bredt til andre virksomheder



# Projektets forløb

- Forår 2015: Projektet starter på de seks mejerier
- Sommer 2015: Udsendelse af spørgeskema
- Vinter 2015-2016: Workshops om social kapital
- Vinter 2017: Udsendelse af spørgeskema
- Sommer 2017: Projektet slutter på de seks mejerier

# Social kapital workshops

- Der blev afholdt 38 workshops
- Hver workshop tog ca. 2 timer

# Hvad skete der på workshops'ene?

**Hvilke områder af den sociale kapital, skal vi i teamet fokusere på, for at vi som team kan løse vores arbejdsopgaver på en effektiv og tilfredsstillende måde?**

- Er det den sociale kapital inden for vores team?
- Er det den sociale kapital i forhold til andre teams?
- Er det i forhold til vores nærmeste leder?
- Eller er det den sociale kapital i forhold til arbejdspladsen som helhed?

# Indholdet i handleplanerne

<b>Indsatsområde</b>	
<b>Beskrivelse af handleplanen</b>	
<b>Tidsplan/deadlines</b>	
<b>Hvordan følger vi op på handleplanen?</b>	
<b>Hvornår er vi i mål med handleplanen?</b>	
<b>Hvordan arbejder vi videre med den sociale kapital?</b>	



# Resultater: Handleplaner

## Der blev udviklet 57 handleplaner

- 11 handleplaner omkring SK indenfor teamet
- 35 handleplaner omkring SK mellem teams
- 11 handleplaner omkring SK til nærmeste leder
- 4 handleplaner omkring SK til arbejdspladsen som helhed
- nogle handleplaner vedrørte mere end en type SK

# Eksempel på handleplan: Kommunikation mellem to teams

**Udfordring adresseret i HP:** To teams arbejder tæt sammen. Begge teams oplever, at samarbejdet er dårligt koordineret

**Løsning:** De to teams begynder at deltage i hinandens møder og laver klare aftaler om koordineringen af arbejdet

**Resultat:** Klar forbedring i samarbejdet mellem de to teams

# Eksempel på handleplan: Samarbejde med nærmeste leder

**Udfordring adresseret i handleplan:** Medarbejderne i et team oplever, at arbejdsopgaverne i teamet bliver fordelt på en uhensigtsmæssig måde

**Løsning:** medarbejderne skal inddrages i fordelingen af arbejdsopgaverne, så den finder sted på en måde, der tilgodeser medarbejdernes ønsker

**Resultat:** Klar forbedring i teamets relation til deres nærmeste leder



# Feedback på social kapital workshops

- Skabte pause fra travl hverdag og rum for dialog
- Tid til at gå i dybden med problemer og finde løsninger
- Inddragelse af medarbejdere i udarbejdelse af handleplaner fik dem til at give mening for medarbejderne
- IM workshop gav ny indsigt i samarbejdet på arbejdspladsen
- Førte til relevante handleplaner

# Effektevaluering: Udvikling i social kapital og engagement

- Baseret på spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere på de seks mejerier
- Spørgeskemaer udsendt før og efter udvikling og arbejde med handleplaner
- Svarprocenter:
  - Runde 1: 74-94
  - Runde 2: 63-89
- Vi måler den sociale kapital på en skala fra 0 til 100



# Resultater fra første kortlægning af den sociale kapital

- Den sociale kapital er høj i mejeriindustrien
- Der er visse forskelle mellem de seks mejerier
- Der er store forskelle i den sociale kapital på tværs af teams og afdelinger

# Effektevaluering: Udvikling i social kapital og engagement

- Stigning i de fire former for social kapital i de seks mejerier i projektperioden
- Generelt større stigninger i de teams, der har udarbejdet handleplaner
- Ændringer i social kapital hænger sammen med ændringer i engagement
- Forskel på tværs af mejerierne

# Procesevaluering: Udbytte af at deltage i projektet

Projektet har bidraget til positive ændringer på arbejdspladsen

- Bedre samarbejde
- Øget dialog
- Færre konflikter
- Større åbenhed og villighed til at forstå hinandens synspunkter



# Hvordan får man handleplanerne til at leve?

- Involver alle medarbejdere i teamet i handleplanen
- Ledelsen bakker op om handleplanen
- Ledelsen bakker op om tovholderen
- Hele teamet tager ansvar for at arbejde med handleplanen
- Følg løbende op på arbejdet med handleplanen – fx på tavlemøder

# Dansk formidling fra projektet

- Pjece om, hvordan man arbejder med social kapital på arbejdspladsen
- 'Drejebog' om, hvordan man arbejder med social kapital på arbejdspladsen
- Afslutningsrapport, der udførligt beskriver projektets fremgangsmåde, handleplaner og resultater



## Sæt fokus på samarbejdet **Social kapital i mejeriindustrien**

# Dansk formidling fra projektet

- Pjece om, hvordan man arbejder med social kapital på arbejdspladsen
- 'Drejebog' om, hvordan man arbejder med social kapital på arbejdspladsen
- Afslutningsrapport, der udførligt beskriver projektets fremgangsmåde, handleplaner og resultater

# Konklusioner

- Resultaterne tyder på, at den sociale kapital kan påvirkes gennem planlagte interventioner på arbejdspladsen
- Arbejdet med den sociale kapital er hele arbejdspladsens projekt
- Arbejdet med social kapital og psykisk arbejdsmiljø er en løbende proces
- Ved at arbejde med social kapital kan man skabe og vedligeholde medarbejdernes engagement i arbejdet

**TAK**



# HOLSTEBRO FLØDEOST SOCIAL KAPITAL

MEJERIDIREKTØR CLAUS NIELSEN  
FÆLLESTILLIDSMAND KLAUS LUND



# **HOLSTEBRO CREAM CHEESE**

## **– KORT OM VORES MEJERI**

- **BAGGRUNDEN FOR HOLSTEBRO FLØDEOST**
- **NFA PROJEKT**
- **230 MEDARBEJDERE (SAMLET BÅDE PRODUKTION & ADMINISTRATIVE)**
- **TILLIDSMANDS OG SIKKERHEDSORGANISATIONEN LAGT SAMMEN TIL ET = AMSU.**
  - STOR KONTAKTFLADE TIL MEDARBEJDERNE
  - FÆLLES FORSTÅELSE
- **BAROMETER INVOLVERING – EN GOD VEJVISER..**
  - AFVENTER SPÆNDT PÅ 2017 RESULTATET



# HOLSTEBRO CREAM CHEESE

## SOCIAL KAPITAL – BESKRIVELSE AF FORLØBET

- POSITIVT FORLØB
- FINT MED INPUT UDEFRA
- LÆRING I ARBEJDET MED SOCIAL KAPITAL
- VERTIKALE KONTAKTER
- DIALOG "FORSKERE" KONTRA PRODUKTIONS VIRKSOMHED ☺



# HOLSTEBRO CREAM CHEESE SOCIAL KAPITAL RESULTAT

## RESULTAT 2017 – SOCIAL KAPITAL

### Resumé af resultaterne for 2017

Team	Social kapital i relationen til følgende teams:												
	SK Team	UF/Centrifuge	Blander/Krydderirum	Tapperi	Pakkeri	Planlægning/Kølelagre	Kvalitet	Vedligehold	PTU	Chefgruppen	Teamledere/Support	SK nærmeste ledelse	Engagement
Gennemsnit	81	70	70	70	70	70	70	70	70	70	76	75	83
Blander/Krydderirum	79	69		65	56	31	75	71			71	75	78
Chefgruppen	100						100			100			85
Kvalitet	100	88	96	79	83	79		100		100	100	89	
Pakkeri	67		50	63		71	71	69			75	71	77
Planlægning/Kølelagre	75	63	54	67	58		67	50			75	75	81
Tapperi	77	71	75		58	58	75	71			75	67	81
Teamledere & Support	75						75		77		83	83	81
UF/Centrifuge	77		75	63		50	75	73			75	71	82
Vedligehold	73	63	71	71	75	63					63	58	80

#### Forklaring på farvekoder

	Meget højere end gennemsnittet for mejeriet (+ 10 eller mere)
	Moderat højere end gennemsnittet for mejeriet (+5 til + 9)
	Omkring gennemsnittet for mejeriet (+4 til -4)
	Moderat lavere end gennemsnittet for mejeriet (-5 til -9)
	Meget lavere end gennemsnittet for mejeriet (-10 eller mere)
	Teamet er ikke blevet spurgt til relationen

## RESULTAT 2015 – SOCIAL KAPITAL

### Resumé af resultaterne

Team	Social kapital i relationen til følgende teams:												
	SK Team	UF/Centrifuge	Blander/Krydderirum	Tapperi	Pakkeri	Planlægning/Kølelagre	Kvalitet	Vedligehold	PTU	Chefgruppen	Teamledere/Support	SK nærmeste ledelse	Engagement
Gennemsnit	75	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	74	76
Blander/Krydderirum	75	73	-	75	58	50	75	75	-	-	-	75	67
Chefgruppen	88	-	-	-	-	-	75	-	-	-	71	-	78
Elever	63	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56	54
Kvalitet	98	73	75	75	79	77	-	-	85	-	100	79	85
Pakkeri	63	-	50	50	-	71	67	63	-	-	-	71	67
Planlægning/Kølelagre	73	65	69	67	65	-	65	69	-	-	-	77	71
Tapperi	75	71	75	-	63	63	71	67	-	-	-	67	72
Teamledere & Support	71	-	-	-	-	-	50	-	75	-	-	69	67
UF/Centrifuge	71	-	71	63	-	50	63	63	-	-	-	71	67
Vedligehold	75	58	73	67	69	63	-	-	-	-	-	73	58

#### Forklaring på farvekoder

	Meget højere end gennemsnittet for mejeriet (+ 10 eller mere)
	Moderat højere end gennemsnittet for mejeriet (+5 til + 9)
	Omkring gennemsnittet for mejeriet (+4 til -4)
	Moderat lavere end gennemsnittet for mejeriet (-5 til -9)
	Meget lavere end gennemsnittet for mejeriet (-10 eller mere)
	Teamet er ikke blevet spurgt til relationen

# **HOLSTEBRO CREAM CHEESE**

## **SOCIAL KAPITAL**

- **ÅRETS SAMARBEJDSUDVALG 2007**
- **ÅRETS AMSU MEDARBEJDER**
  - VANDT I FORÅRET 2015
- **UDDANNELSE AF AMSU MEDLEMMER**
  - ALLE SI + SU DELTAGER
  - FORÅRET 2017
- **FORRETNINGSPLAN 2018 - UDARBEJDES**



# HOLSTEBRO CREAM CHEESE

## TIDSFORLØB FORRETNINGSPLAN

<b>Den 5 – 6 september 2017</b>	<b>Udarbejdelse af forretningsplan for specialost mejerierne</b>
Den 19. september	Forretningsplan med AMSU
Den 25 - 26 september	Forretningsplan chefgruppen
TBD	Afdelingernes forretningsplan
Februar 2018	Forretningsplan med PM, innovation og markeder

**TAK FORDI I LYTTET DE MED 😊**