



# Kortlægning og analyse af kæde- og konceptrestauranter med takeaway inden for fastfood og brasserie

Efteruddannelsesudvalget for Køkken, Hotel, Restaurant,  
Bager, Konditor og Kødbranchen

Januar 2017

**Seismonaut**

Jorcks Passage Opg. B, 4. sal  
1162 København K  
Denmark

Tel.: +45 3311 0111  
[www.seismonaut.com](http://www.seismonaut.com)

# Indholdsfortegnelse

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Indledning</b>                                                                        | <b>3</b>  |
| 1.1 Definition af kæde- og konceptrestauranter med takeaway inden for fastfood og brasserie | 3         |
| <b>2. Metode &amp; proces</b>                                                               | <b>5</b>  |
| 2.1. Kvantitativ metode                                                                     | 5         |
| 2.2. Kvalitativ metode                                                                      | 5         |
| 2.3. Analytisk tilgang                                                                      | 6         |
| <b>3. Executive summary</b>                                                                 | <b>7</b>  |
| 3.1. Primære arbejdsfunktioner og kompetencebehov                                           | 7         |
| <b>4. Kortlægning af den danske fastfoodbranche</b>                                         | <b>11</b> |
| 4.1. Inddeling af branchen i to underkategorier                                             | 11        |
| 4.2. Overvægt af kæder inden for fastfoodkonceptet                                          | 11        |
| 4.3. McDonald's som eksempel på fastfoodkædernes personalesammensætning og volumen          | 13        |
| 4.4. Forskellige former for ejerskabsforhold                                                | 15        |
| 4.5. 81% af medarbejderne i branchen er under 30 år                                         | 15        |
| 4.6. Overvægt af deltidsmedarbejdere                                                        | 16        |
| 4.7. Lavt uddannelsesniveau, også blandt de fuldtidsansatte                                 | 17        |
| 4.8. 69% er ansat som kokke, tjenere og kasseassistenter inden for catering og fastfood     | 18        |
| 4.9. Overvægt af mænd i lederstillinger                                                     | 20        |
| <b>5. Virksomhederne i fastfoodbranchen</b>                                                 | <b>21</b> |
| 5.1. Virksomhedernes struktur og organisering                                               | 22        |
| 5.2. Brandet er definerende                                                                 | 24        |
| 5.3. Standarder og systemer sikrer høj kvalitet hver gang                                   | 26        |
| <b>6. Medarbejderes arbejdsområder</b>                                                      | <b>26</b> |
| 6.1. Køkken arbejdsområder                                                                  | 28        |
| 6.2. Restaurant og service (frontline arbejdsområder)                                       | 31        |
| 6.3. Faste stationer og arbejdsopgaver                                                      | 33        |
| 6.4. Rekruttering og efterspurgte kompetencer                                               | 33        |
| 6.5. Ledelse på gulvet                                                                      | 35        |
| 6.5. Kompetenceløft og træning afvikles in house                                            | 36        |
| <b>7. Anbefalinger</b>                                                                      | <b>39</b> |
| <b>Bilag A: Funktionsbeskrivelser</b>                                                       | <b>41</b> |

Analysen er gennemført af konsulenter fra Seismonaut for Efteruddannelsesudvalget for Køkken, Hotel, Restaurant, Bager, Konditor og Kødbranchen. Rapporten er udarbejdet af projektchef Christa Brønd, seniorrådgiver Michael Radmer Johannisson, samt rådgiver Amalie Kjær Kristensen fra Seismonaut og vil kunne downloades fra <http://www.khru.dk/>. Analysen er gennemført med midler fra Styrelsen for Undervisning og Kvalitet til udvikling af uddannelse og læreruddannelse mv. (UUL puljen).

# 1. Indledning

Inden for de seneste år er der sket en markant stigning i antallet af kæde og konceptrestauranter med takeaway i Danmark. Danskerne får mindre tid og bruger flere penge på færdiglavet mad, som spises på farten, i hjemmet eller i brasserieafdelingerne, som enkelte af kæderne også har.

Hvor færdig mad og takeaway tidligere var synonym med usundt, ser vi i dag en mangfoldighed af nye kæder, der serverer sund og færdiglavet mad og dermed udfordrer den stereotype opfattelse af færdiglavet mad samt takeaway. Virksomhederne varierer både i volumen og størrelse, såvel som i de varer og produkter, som de tilbyder. Nogle har vægt på fastfood og takeaway, hvor andre kæder i højere grad læner sig op ad den mere traditionelle restaurantoplevelse og lægger vægt på brasserie, hvor den personlige servicering supplerer madoplevelsen. Eftersom virksomhederne inden for den seneste årrække er akkumuleret, er der pt ikke et fyldestgørende overblik over virksomhederne i branchen eller de medarbejdere, der varetager arbejdsopgaverne samt deres kompetencebehov.

Restaurationsbranchen har fokus på at styrke voksen- og efteruddannelsesindsatsen for ufaglærte medarbejdere, og ønsker at afdække kompetencebehovet for medarbejdere i funktioner inden for jobområdet, der er uddannelsesmæssigt udækket. Efteruddannelsesudvalget ønsker derfor at undersøge, hvilke kompetencer og muligheder for opkvalificering og efteruddannelse, som medarbejderne i koncept- og kæderestauranter med takeaway har.

Efteruddannelsesudvalget ønsker med kortlægningen at få et dybdegående overblik over, hvad der kendetegner virksomhederne og virksomhedernes medarbejdergrupper, samt hvilke muligheder virksomhederne har for kompetenceudvikling og efteruddannelse af deres medarbejdere. Formålet med undersøgelsen er:

- En kortlægning der afdækker kompetencebehovet blandt medarbejdere i kæde- og konceptrestauranter med takeaway inden for restaurationsområdet.
- anbefalinger til udviklingstiltag til kompetenceløft af medarbejdere med henblik på opkvalificering eller specialisering i forhold til arbejdsopgaver og jobfunktioner.
- Forslag til hvordan efteruddannelsesudvalget bedst formidler relevante arbejdsmarkedsuddannelser til målgruppen.

I det følgende indleder vi kortlægningen med en definition af virksomhederne.

## 1.1 Definition af kæde- og konceptrestauranter med takeaway inden for fastfood og brasserie

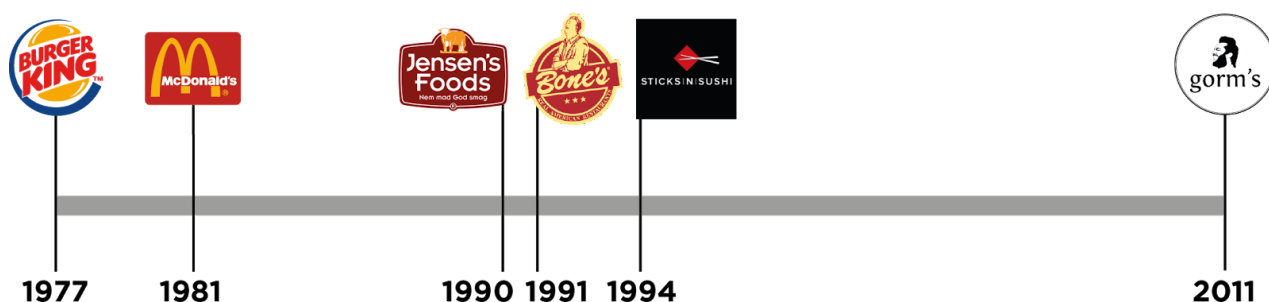
Begrebet fastfood kommer fra engelsk fast food, og bruges om hurtigt og færdiglavet mad, som kan købes i kæde- og konceptrestauranter. Maden kan spises på stedet, eller den kan tages med som "take-away" og i nogle tilfælde også leveres hjem til. Inden for de seneste år er der kommet mange selvstændige kæde- og konceptrestauranter til Danmark, hvor markedet gennem en årrække har været præget af store multinationale kæder, som serverer helt ens mad, som f.eks. på McDonald's og Burger King. For at indkredse virksomhederne inden for kæde- og konceptrestauranter arbejder vi i denne kortlægning med to overordnede kategorier, som er:

**Fastfoodkoncept:** Fastfoodkæder lægger vægt på take-away og hurtiglavede retter. Betjeningen sker typisk og udelukkende ved disken, og gæsterne rydder selv af ved bordene. I denne kategori indgår ligeledes kaffe- og juicebarer, som udover drikkevarer også tilbyder lette måltider som sandwich, salater og simple varme retter. Der er mange selvstændige fastfoodsteder, men markedet er internationalt præget af store, multinationale kæder, som f.eks. Burger King og McDonald's. I Danmark har der dog, inden for de seneste år, været en

udvikling, hvor en række sunde fastfoodkæder har vundet indpas og dermed også udfordret den traditionelle opfattelse af branchen. Fastfood er i dag mere end burgere og pomfritter.

**Brasseriekoncept:** Kæderestauranter, som tilbyder en mere traditionel restaurantoplevelse, hvor betjeningen sker ude ved bordene, og hvor gæsterne typisk bruger længere tid på deres besøg. Kæderne er karakteriserede ved at have et standardiseret koncept, hvor menukort, indretning med mere er ens i alle kædens restauranter. Typisk har brasseriekoncepterne også en take-away afdeling tilknyttet.

I denne kortlægning er der fokus på begge typer af virksomheder, hvorfor følgende repræsentanter er udvalgt med henblik på at kortlægge medarbejdernes arbejdsområder og kompetencer inden for begge kategorier.



Figur 1: Tidslinje og oversigt over interviewede virksomheder samt deres etableringsår i Danmark

I det følgende indleder vi med en beskrivelse af den proces og metode, som kortlægning og analyse er baseret på.

## 2. Metode & proces

Kortlægningen og analysen er baseret på en kombination af kvantitative og kvalitative metoder: Desk research, til kortlægning af branchen og virksomhederne, herunder identifikation af CVR-numre. Statistiske særudtræk, til kortlægning af virksomhedsmæssig data, samt medarbejderdata. Mapping, til overblik over virksomhedernes fordeling i kommuner på landsplan. Dybdegående interviews, til detaljeret afdækning af konkrete arbejdsområder, samt kompetencebehov. Metoderne har støttet og underbygget hinanden og tilsammen dannet udgangspunkt for en bredt funderet og kritisk kortlægning af fastfood- og kæderestaurationsbranchen.

For at kvalitetssikre analyse og kvalitativ dataindsamling, har den kvantitative kortlægning, samt grundig desk research, dannet udgangspunkt for udvælgelsen af de 6 repræsentative virksomheder, hvorfra 12 (af de i alt 13) dybdegående interviews er foretaget. Baggrunden for udvælgelsen af virksomheder har været, at få en bred variation af virksomheder inden for branchen. Herunder både virksomheder med fokus på fastfood, take-away og brasserie.

### 2.1. Kvantitativ metode

Kortlægningen er igangsat gennem en kombination af dybdegående desk research og særudtræk på først virksomhedsniveau (CVR.nr.) og dernæst medarbejderniveau (CPR.nr.).

Kategorierne fastfood- og restaurantkæder er ikke særskilte branchekoder. Afsæt for kortlægningen har derfor i første omgang været en dybdegående desk research, som havde til formål at identificere relevante kæder, inden for de to kategorier, hvor der blev identificeret i alt 45 kæder. Efterfølgende er ejerskabsforholdene (CVR.nr.) bag hver kæde blevet identificeret via diverse registre og hjemmesider, cvr.dk, proff.dk m.fl.

Herefter blev der kørt en særkørsel i Danmarks Statistik på i alt 156 virksomheder og medarbejdere, ansat i de pågældende virksomheder. Særkørslen blev anvendt til at danne overblik over demografisk viden om medarbejderne i branchen. Inddelt i to kategorier<sup>1</sup>, kæder med vægt på fastfood og kæder med vægt på restaurant, blev der således indhentet data vedrørende køn, alder, arbejdstid, uddannelsesniveau, samt arbejdsfunktion for i alt 56.800 medarbejdere i branchen (50.332 under kæde med fokus på fastfood og 6.468 under kæde med fokus på restaurant). Gennem opfølgende desk research, hvor kædernes egne hjemmesider,<sup>2</sup> CVR-registre, samt oplysninger fra lokationstjenesten maps.google.com, blev krydsrefereret, skabte vi et geografisk overblik over, hvordan kædernes sammenlagt 588 udsalgssteder fordeler sig mellem landets kommuner. Dertil er der indhentet oplysninger fra udvalgte kæder i forhold til samlet antal medarbejdere i restauranterne samt fordelingen mellem køkken- og servicemedarbejdere inden for brasseriekonceptet.

### 2.2. Kvalitativ metode

På baggrund af den indledende desk research, samt den kvantitative kortlægning, blev følgende virksomheder og kontaktpersoner udvalgt og interviewet, med henblik på kvalitativt at afdække kompetencebehov, samt arbejdsområder inden for branchen. Interviews er foretaget med en bred palette af informanter fra franchiseejere, driftschefer, HR-ansvarlige, til restaurantchefer og medarbejdere. Informantgruppen repræsenterer derfor branchen på flere niveauer, for at sikre et nuanceret kvalitativt datasæt.

---

<sup>1</sup> Oprindeligt var virksomhederne opdelt i tre kategorier, men af hensyn til statistisk diskretionshensyn blev *café*, *kaffe*- og *juicebarer* lagt ind under *kæder med vægt på fastfood*.

<sup>2</sup> Disse indeholder gerne et overblik over udsalgsstederne.

Den kvalitative data fra de 13 interviews, er kvalificeret gennem research i medarbejderhåndbøger, hjemmesider, samt jobopslag for de 46 kæder. Konkret har researchen givet viden om rekruttering, arbejdsopgaver, arbejdsområder, samt kompetencer på tværs af de 46 kæder.

## 2.3. Analytisk tilgang

Ved løbende at afholde interne analyseworkshops, er data blevet kvalificeret og trianguleret, hvorved kerneindsigter og udfordringer er blevet delt og taget hånd om. Således har vi kunnet justere metoder undervejs, for at sikre bedst muligt dataudbytte, og dermed sikre en valid kortlægning. Den indsamlede data er ligeledes blevet kvalificeret på arbejds møder med sekretariatet, samt på styregruppemøder, hvor både 3F og Horesta har været repræsenterede.

Gennem analyse af kvantitative og kvalitative data er de forskellige analysemodeller udviklet, ligesom de fire personatyper, der giver et billede af stereotypiske medarbejdere i branchen. Stereotypiske netop, da personaerne er fiktive karakterer, skabt på baggrund af den empiriske data. Vi har systematiseret den samlede mængde empirisk data, for på baggrund af dette, at kunne blotlægge typiske arbejdsområder og arbejdsopgaver for henholdsvis køkken og servicemedarbejdere i kæde- og konceptrestauranter.

Den geografiske kortlægning, eller *mapping*, af udsalgssteder, bidrager til kortlægningen, som en analyse af tæthed og spredning af de to kædetyper. Dermed giver analysen et overblik over, hvor i landet udsalgssteder, såvel som medarbejdere, er placeret. Den metodiske tilgang har, som nævnt, været at krydsreferere flere forskellige online kilder, for at få det mest præcise og bedst opdaterede billede på udsalgsstedernes geografiske placering i landets kommuner.

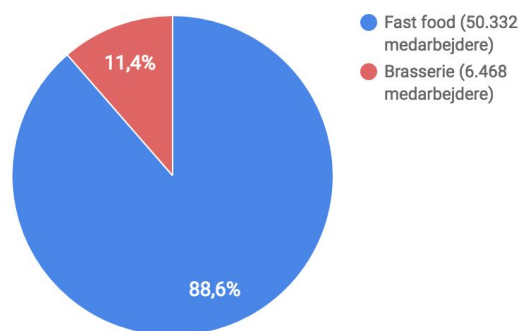
### 3. Executive summary

Der er identificeret i alt 45 kæder indenfor kæde- og konceptrestauranter med vægt på take away og fokus på fastfood og brasserie. Den største kategori er fastfood med i alt 30 kæder herhjemme, mens der er identificeret 15 kæder indenfor brasseriekonceptet. De største kæder med flest restauranter per kæde findes inden for fastfoodkonceptet, og det er også i denne kategori, at der er den største geografiske spredning. McDonald's, som er den største kæde i branchen, har 89 restauranter spredt ud over hele landet. Til sammenligning har Jensens Bøfhus, der er den største kæde inden for brasseriekonceptet, 32 restauranter. De 45 kæder driver sammenlagt 588 restauranter, fordelt med 471 inden for fastfoodkonceptet og 117 inden for brasseriekonceptet.

| Top 5: Fastfoodkoncept        | Top 5: Brasseriekoncept |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1. McDonald's: 89             | 1. Jensens Bøfhus: 32   |
| 2. Joe & The Juice: 58        | 2. Bone's: 22           |
| 3. Sunset Boulevard: 43       | 3. Sticks'n'Sushi: 13   |
| 4. Baresso/Espresso House: 38 | 4. Flammen: 11          |
| 5. Burger King: 34            | 5. Halifax: 7           |

Tabel 1: Top 5

#### Fordeling af medarbejdere på kategorier



De 45 kæder beskæftiger i alt 56.800 medarbejdere, fordelt med 50.332 inden for fastfood og 6.468 inden for brasserie. Kæder med vægt på fastfood beskæftiger dermed 88% af den samlede arbejdsstyrke.

I branchen er der en stor overvægt af helt unge medarbejdere på 24 år eller derunder, den gruppe udgør således omkring 40.000 af de i alt 56.800 medarbejdere. Set på tværs af alle kæder udgør deltidsansatte langt størstedelen af medarbejderne i branchen med 80%. Hvis man ser på medarbejdernes jobfunktioner, er langt den største gruppen, der dækker over kokke (ekskl. køkkenchefer da de går under

ledelse), tjenere og kasseassistenter inden for catering og fastfood<sup>3</sup>. Denne gruppe udgør i alt 69% af den samlede medarbejdergruppering.

Vi har i den kvalitative dataindsamling gået i dybden med medarbejdernes arbejdsområder og kompetencer for på den måde at kortlægge virksomhedernes kompetencebehov. Overordnet så hænger virksomhedernes kompetencebehov tæt sammen med, hvor meget service og madfremstilling de baserer deres forretning på. Her er der en tendens til at graden af madfremstilling er størst i brasserie- kæderne, hvor udvalgte retter fremstilles fra bunden. Graden af personlig service er ligeledes størst i brasseriekæderne, idet der er øget fokus på bordservering og den personlige oplevelse.

#### 3.1. Primære arbejdsfunktioner og kompetencebehov

Nedenfor fremgår de 8 primære arbejdsfunktioner inden for hhv. fastfood og brasserie. Arbejdsfunktioner og kompetencer er kortlagt gennem det kvalitative feltarbejde og dækker de væsentligste kompetencer. For en udførlig beskrivelse samt koblingen til virksomheder se Bilag A.

<sup>3</sup> Danmarks Statistik: DISCO-08

| Køkken (backend)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Restaurant (frontline)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Fastfoodkoncept</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lave burgere</li> <li>• Friturestegning</li> <li>• Opvask</li> <li>• Grillstation</li> <li>• Preppe fødevarer</li> <li>• Varemodtagelse</li> <li>• Gorms - tilberedning i storkøkken</li> <li>• Lave pizzadej</li> <li>• Lave pizzasovs</li> <li>• Oplæring nye medarbejdere</li> <li>• Tilberedning af pizza og tilbehør</li> <li>• Køkkenarbejde</li> <li>• Rengøring</li> </ul> <b><u>Brasseriekoncept</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremstille ruller</li> <li>• Grille sticks</li> <li>• Lave sticks</li> <li>• Lave hovedretter, salater &amp; desserter</li> <li>• Tage imod varer, sætte varer på plads</li> <li>• Opvask</li> <li>• Rengøring</li> <li>• Hjælpe med at tilberede maden</li> <li>• Tage ud af fryseren</li> <li>• Hjælpe med at anrette på tallerken</li> <li>• Rydde op</li> <li>• Lede og fordele i køkkenet</li> <li>• Sikre råvarer (pakke forsvarligt væk)</li> <li>• Lede og tilrettelægge køkkenarbejde</li> <li>• Forberede råvarer</li> <li>• Small all-round kitchen jobs</li> <li>• Kundebetjening i takeaway</li> <li>• Hjælpe til i køkkenet</li> <li>• Tilberedning af grillbuffet</li> <li>• Varebestilling</li> <li>• Varemodtagelse</li> <li>• Status (lagerbeholdning)</li> <li>• Drift af køkkenet</li> <li>• Rulle maki</li> <li>• Grille yakitori sticks</li> </ul> | <b><u>Fastfoodkoncept</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yde gæsteservice</li> <li>• Tage imod ordre / også Drive-thru</li> <li>• Pakke og udleverer ordre / også Drive-thru</li> <li>• Håndtere kassen (også styre IT)</li> <li>• Fylde op i køleskabe + dip service</li> <li>• Holde fronten rent og gøre rent (vaske gulv/feje)</li> <li>• Rengøre toiletter</li> <li>• Produktion af sodavand</li> <li>• Produktion af kaffe</li> <li>• Brygge kaffe</li> <li>• Justere og indstille espressomaskiner</li> <li>• Vejledning af kunder mht. allergener etc.</li> <li>• Egenkontrol</li> <li>• Smage kaffe til</li> <li>• Bage pizza</li> <li>• Preppe mad</li> <li>• Servere kaffe</li> <li>• Vaske op og rydde op i restaurant</li> <li>• Tørre cola mv. op fra gulvet</li> <li>• Oplære nye medarbejdere</li> <li>• Gæstebetjening i restaurant</li> <li>• Lave bagels</li> <li>• Gøre grønt, salater, tomater m.m. klar</li> <li>• Fremstille sandwich</li> </ul> <b><u>Brasseriekoncept</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tage imod gæster</li> <li>• Rydde og tørre borde</li> <li>• Produktion lave cocktails og drinks</li> <li>• Tage imod bestillinger</li> <li>• Pakke to-go/take away</li> <li>• Servicere gæster</li> <li>• Rydde af</li> <li>• Afregne</li> <li>• Guide og oplyse</li> <li>• Dække op</li> <li>• Servere, rydde borde etc.</li> <li>• Rydde og dække borde</li> <li>• Opfyldning i salatbar</li> <li>• Service af take-away gæster</li> <li>• Borddækning</li> <li>• Servering</li> <li>• Afrydning</li> <li>• Serving a la carte food in our restaurant</li> <li>• Taking orders</li> <li>• Cleaning</li> <li>• Packing take-away orders</li> <li>• Small all round kitchen &amp; floor jobs</li> <li>• Waitering</li> <li>• Bidrage til at give gæsten en fantastisk oplevelse</li> <li>• Tage imod bestillinger af drikkevarer og desserter</li> <li>• Afrydning og opdækning i restauranten</li> <li>• Give gæsterne mere end de forventer</li> <li>• Præsentere og skære for af kød</li> </ul> |

| Ledelse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fastfoodkoncept</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lægge budgetter</li> <li>• Lave vagtplaner</li> <li>• Personalehåndtering, kontrakter etc.</li> <li>• Optræning af personale</li> <li>• Kvalitetskontrol</li> <li>• Godkende regninger</li> <li>• Bestille håndværkere</li> <li>• Varebestilling</li> <li>• Lede og fordele dagens opgaver</li> <li>• Kasseoptælling</li> <li>• Lave actionplan</li> <li>• Egenkontrol</li> <li>• Lave rengøringsskema</li> <li>• Lave vagtskema</li> <li>• Budgetopfølgning</li> <li>• Coache mellemedere (ift. klager f.eks.)</li> <li>• Undervise på internt hygiejnekursus</li> <li>• Ordne lønninger</li> <li>• Rekruttering</li> <li>• Inspirere medarbejdere</li> <li>• Motivere kollegaer</li> <li>• Ansætte</li> <li>• Lukke butikken</li> <li>• Åbne butikken</li> <li>• Servicering af kunder</li> <li>• Administrative opgaver</li> </ul> | <b>Brasseriekoncept</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgettering</li> <li>• Lave vagtplaner og udbetale løn</li> <li>• Uddannelse af kokke, tjenere og ledere</li> <li>• Deltage i drift på gulv</li> <li>• Betale regninger</li> <li>• Sikre arbejdsmiljø (APV)</li> <li>• Daglig ledelse af medarbejdere</li> <li>• Hyre og fyre</li> <li>• Træning af medarbejdere</li> <li>• Sikre at hygiejneregler overholdes</li> <li>• Åbne restauranten</li> <li>• Lukke restauranten</li> <li>• Lede medarbejdere</li> <li>• Planlægge</li> <li>• Økonomi</li> <li>• Træne medarbejdere</li> <li>• Lede og fordele</li> <li>• Sørge for bookinger</li> <li>• Modtage gæster</li> <li>• Sende gæsterne godt ud af døren igen</li> <li>• Bestille varer</li> <li>• Lave vagtplaner</li> <li>• Træne nye medarbejdere</li> <li>• Produktion af mad</li> <li>• Rengøring og sikring af niveauet</li> <li>• Lave lønberegninger</li> <li>• Styre kommunikationen i restauranten</li> <li>• Lede og tilrettelægge arbejdet</li> <li>• Udføre egenkontrol</li> </ul> |

På baggrund af kortlægning og de gennemførte interviews har Seismonaut følgende anbefalinger til branchen:

- **Markedsføring og synliggørelse af eksisterende relevante kurser**

Kurser inden for FKB 2279 Reception, servering og service målrettet restaurations- og servicepersonalet bør synliggøres og markedsføres overfor udvalgte kæder indenfor brasserie. Kurser med fokus på service, værtsskab og gæstebetjening, er særligt relevante for den målgruppe. Ligeledes gælder hygiejnekurser og kurser om allergier og ernæring, som virksomhederne fortsat gør brug af i forhold til deres serveringspersonale.

- **Markedsføring og synliggørelse af relevante kurser**

Kurser inden for FKB 2281 Madfremstilling, restaurant, kantine og catering målrettet køkken- og servicepersonale bør synliggøres og markedsføres overfor udvalgte kæder indenfor brasserie og fastfood. Kurser med fokus på produktion og afvikling af mad samt rengøring og hygiejne er det kompetencebehov, der fylder mest på tværs af virksomhederne. Eftersom medarbejderne inden for denne FKB i øget grad skifter mellem forskellige arbejdsstationer på tværs af køkken og servering, er dette også den gruppe af medarbejdere der volumenmæssigt er størst<sup>4</sup> og derfor fylder mest i statistikken. Det vil derfor være relevant, at prioritere en målrettet indsats i forhold til denne medarbejdergruppe.

<sup>4</sup> Medarbejdere inden for kæde- og konceptrestauranter med fokus på fastfood udgør 88,6%.

Anbefalingerne der har fokus på den bredere styrkelse af branchen, og som ikke udelukkende fokuserer på kurser, fremgår af kapitel 7. I følgende kapitel indleder vi med en kortlægning på branche- og virksomhedsniveau.

Efteruddannelsesudvalgets handlingsplan for analysen vil kortlægge uddannelsesdækningen for de afdækkede kompetencebehov fordelt på arbejdsfunktioner. Handlingsplanen indeholder ligeledes Efteruddannelsesudvalgets anbefalinger til kompetenceløft af medarbejdergrupperne med forslag til passende sammensatte uddannelsesforløb.

Afslutningsvist viser kortlægningen, at virksomhederne historisk ikke har haft stor tradition for at sende medarbejdere på efteruddannelse - lederne undtaget. Men kortlægningen viser også, at virksomhederne har en åbenhed over for efteruddannelse, men at kursusudvalget skal være målrettet og gerne også skræddersyet og matche kompetencebehovet.

## 4. Kortlægning af den danske fastfoodbranche

I afsnittet præsenteres resultaterne af den kvantitative kortlægning af branchen. Kortlægning er sket på tre niveauer, og baserer sig på en kombination af desk research, registersøgning og særudtræk fra Danmarks Statistik:

1. **Brancheniveau:** Afgrænsning og volumen. Viser antallet af kæder og hvordan de fordeler sig på kategorierne fastfoodkoncept og brasseriekoncept.
2. **Virksomhedsniveau:** Antallet af virksomheder i branchen og deres ejerstruktur.
3. **Medarbejderniveau:** Karakteristik af medarbejderne i branchen i forhold til køn, alder, arbejdstid (fuldtid/deltid), uddannelsesniveau og jobfunktion, baseret på en særkørsel i Danmarks Statistik.

### 4.1. Inddeling af branchen i to underkategorier

En kæde er defineret som flere restauranter, der deler brand og forretningskoncept. Inden for den enkelte kæde vil der være en høj grad af ensartethed i forhold til produktudbud, interiør og indretning, samt medarbejdernes påklædning, og restauranter bliver markedsført under et fælles brand. Kortlægningen er afgrænset til at omfatte kæder med minimum tre restauranter fordelt på forskellige lokationer. Dette er for at sikre, at der er tale om en reel kæde, og ikke kun kædekoncepter i en bred forståelse, der ikke nødvendigvis er fuldt etableret på det danske marked med flere restauranter. Der kan derfor være eksempler på kædekoncepter, der ikke indgår i kortlægningen. Disse udgør dog en meget begrænset del, set i forhold til hele branchen og det samlede antal medarbejdere, der er beskæftiget i branchen. Kortlægningen vurderes derfor til at være repræsentativ for hele branchen.

Som beskrevet i den indledende definition af branchen er den inddelt i to underkategorier:

- Fastfoodkoncept: Kategorien dækker over kæder, der har vægt på take-away, samt på det hurtige måltid, og hvor betjeningen typisk sker ved kassen. I denne kategori indgår ligeledes kaffe- og juicebarer, der, udover drikkevarer, også tilbyder lette måltider som sandwich, salater og simple varme retter. Kæder inden for fastfoodkonceptet har typisk ikke spiritusbevilling.
- Brasseriekoncept: Kategorien dækker over *kæder med vægt på restaurant*, der tilbyder en mere traditionel restaurantoplevelse. Betjeningen sker ude ved bordene og gæsterne bruger typisk længere tid på deres besøg. Kæderne er karakteriserede ved at have et standardiseret koncept, hvor menukort, indretning med mere er ens i alle kædens restauranter. Kæder inden for brasseriekonceptet er også kendetegnede ved at de må servere alkohol.

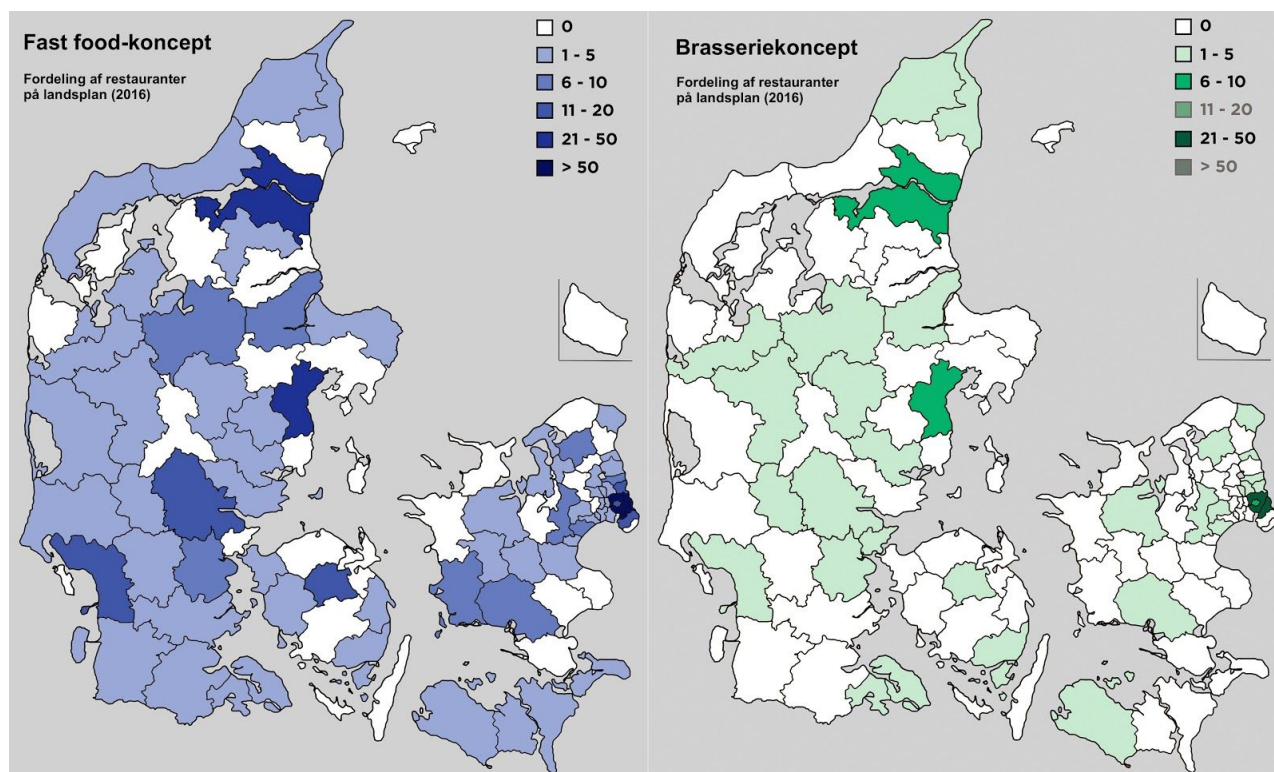
### 4.2. Overvægt af kæder inden for fastfoodkonceptet

Der er identificeret i alt 45 kæder herhjemme, fordelt på de to kategorier. Den største kategori er fastfood med i alt 30 kæder herhjemme, mens der er identificeret 15 kæder inden for brasseriekonceptet. De største kæder med flest restauranter per kæde findes inden for fastfoodkonceptet, og det er også i denne kategori, at der er den største geografiske spredning. McDonald's, som er den største kæde i branchen, har 89 restauranter spredt ud over hele landet. Til sammenligning har Jensens Bøfhus, der er den største kæde inden for brasseriekonceptet, 32 restauranter. Det er et gennemgående karakteristika for kæderne inden for brasseriekonceptet, at de har færre restauranter per kæde. De har derfor heller ikke den samme geografiske udbredelse, som kæderne inden for fastfoodkonceptet. Et andet kendetegn for branchen, som går igen i begge kategorier er, at antallet af restauranter under den enkelte kæde falder markant fra den største til den femtestørste. Det er dog også værd at bemærke, at den femtestørste kæde inden for fastfoodkonceptet, Burger King med 34 restauranter, har to flere restauranter end Jensens Bøfhus. Til sammenligning har Halifax, der er femtestørst inden for brasseriekonceptet, 7 restauranter.

| Top 5: Fastfoodkoncept                                                                                                                                                                                      | Top 5: Brasseriekoncept                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. McDonald's: 89</li> <li>2. Joe &amp; The Juice: 58</li> <li>3. Sunset Boulevard: 43</li> <li>4. Baresso/Espresso House: 38</li> <li>5. Burger King: 34</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jensens Bøfhus: 32</li> <li>2. Bone's: 22</li> <li>3. Sticks'n'Sushi: 13</li> <li>4. Flammen: 11</li> <li>5. Halifax: 7</li> </ol> |

Tabel 2: Top 5

De 45 kæder driver sammenlagt 588 restauranter, fordelt med 471 inden for fastfoodkonceptet og 117 inden for brasseriekonceptet. Geografisk er restauranterne i begge kategorier centreret i de store byer, København, Aarhus og Aalborg, med en klar overvægt i København. Inden for fastfoodkategorien er 152 restauranter beliggende i København og Frederiksberg kommune, svarende til knap en tredjedel af samtlige restauranter i kategorien. Til sammenligning er der i de to kommuner 40 restauranter inden for brasseriekonceptet. Derudover kan det konstateres, at restauranterne inden for fastfoodkonceptet er beliggende i det meste af landet, mens udbredelsen af restauranter i brasseriekonceptet er mere sporadisk, men stadig med en vis national spredning.



Figur 2: Geografisk spredning af restauranter fordelt på de to kategorier

Ser man på hvorhenne i landet intensiteten af kædernes udsalgssteder er størst, får vi følgende top 5, over kommuner med flest udsalgssteder (på tværs af fastfood- og brasseriekoncepter).

Udsalgsstederne er altså koncentreret omkring landets 4 største byer. De resterende fordeler sig ud over de større byer i Jylland (Vejle, Horsens, Frederikshavn etc.) samt forstæder til København (Gentofte, Greve Glostrup etc.), med op til 15 udsalgssteder pr. kommune.

| Top 5: Koncentration af udsalgssteder |     |
|---------------------------------------|-----|
| 1. København                          | 166 |
| 2. Aarhus                             | 52  |
| 3. Aalborg                            | 29  |
| 4. Frederiksberg                      | 26  |
| 5. Odense                             | 21  |

Tabel 3: Top 5 udsalgssteder

### 4.3. McDonald's som eksempel på fastfoodkædernes personalesammensætning og volumen

McDonald's er et godt eksempel på en typisk kæde, hvad angår organisering, medarbejderstab og aldersfordeling. Tilbage i 2012 udgav McDonald's en publikation som redegjorde for nøgletal i 2011 for den danske del af kæde, herunder antal medarbejdere og medarbejdersammensætning. Siden 2011 er McDonald's vokset fra 84 til 89 restauranter. Oplysningerne der fremlægges af McDonald's underbygger de tal som i denne rapport er indhentet hos Danmarks Statistik. I 2011 viste tallene fra McDonald's eksempelvis, at 44,3 %<sup>5</sup> af kædens ansatte var 18 år eller derunder, hvilket matcher kortlægningens resultat, der viser 47% af de ansatte inden for fastfoodkonceptet er 19 år eller derunder<sup>6</sup>.

Hvis vi fremskriver tallene fra 2011 til 2016 får vi et billede af hvordan fordelingen i 2016 ser ud. Fra de tal, som fremgår i rapporten, kan de forskellige antal af medarbejdertyper trækkes ud. Ifølge publikationen fra 2012 var medarbejderfordelingen således:

Der var således 3532 timelønnede og 372 fastlønnede, i alt 3904 ansatte i kæden i 2011. Hvis vi anvender det samlede antal medarbejdere og fratrækker de kendte grupper, står vi tilbage med 3227 medarbejdere, der altså tilhører gruppen af medarbejdere (uden titel), trænere og områdeansvarlige.

Ved at fremskrive tallene fra 2011 til 2016, og benytter samme fordeling som i 2011 kan det samlede antal medarbejdere i McDonald's i 2016 estimeres til ca. 4136<sup>7</sup> På samme måde kan vi fremskrive antallet inden for de øvrige medarbejderkategorier.

| Medarbejderfordeling, McDonald's pr. 2011 <sup>8</sup> |                                                      |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 22                                                     | Franchisetagere                                      |
| 15                                                     | Supervisorer                                         |
| 84                                                     | Restaurantchefer                                     |
| 49                                                     | 1. assistenter <sup>9</sup>                          |
| 158                                                    | 2. assistenter                                       |
| 349                                                    | Skifteansvarlige (skiftmanagere)                     |
| 3227                                                   | Områdeansvarlige, Trænere, Medarbejdere (uden titel) |

Tabel 4: Medarbejderfordeling, MacDonald's 2011

<sup>5</sup> McDonald's samfundsbidrag i Danmark, Copenhagen Economics 2012.

<sup>6</sup> Afsnit 4 Kortlægning af den danske fastfoodbranche

<sup>7</sup> Estimat: 3904 / 84 x 89 er lig med 4.136

<sup>8</sup> [http://www.mcdonalds.dk/dk/Om\\_McDonalds/McDonalds\\_Danmark/Oekonomi/Bidrag.html](http://www.mcdonalds.dk/dk/Om_McDonalds/McDonalds_Danmark/Oekonomi/Bidrag.html) & McDonald's samfundsbidrag i Danmark, Copenhagen Economics 2012.

<sup>9</sup> 1. assistent, 2. assistent og skifteansvarlige er ansat som managers.

Estimatet for medarbejderfordelingen i 2016 giver følgende resultat:

| Medarbejderfordeling, McDonald's udregnet estimat pr. 2016 |                                                      |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 23                                                         | Franchisetagere                                      |
| 16                                                         | Supervisorer                                         |
| 89                                                         | Restaurantchefer                                     |
| 52                                                         | 1. assistenter                                       |
| 167                                                        | 2. assistenter                                       |
| 369                                                        | Skifteansvarlige (skiftmanagere)                     |
| 3419                                                       | Områdeansvarlige, Trænere, Medarbejdere (uden titel) |

Foruden de mere detaljerede tal på McDonald's kædens medarbejderfordeling har vi identificeret de overordnede tal for Burger King kædens medarbejdere. Her er således ca. 1300 ansatte fordelt på 34 udsalgssteder<sup>10</sup>. Her må vi antage at tallene fra Burger King fordelt på medarbejdergrupper i høj grad stemmer overens med de tal, vi har fra McDonald's.

Med tallene for de to største fastfoodkæder, har vi kunnet lave en geografiske oversigt, hvor antallet af butikker samt det estimerede antal af medarbejdere fremgår. Medarbejdere er estimeret gennemsnitligt.

Tabel 5: Medarbejderfordeling, MacDonal'd's 2016



Figur 3: Fordeling på de 5 regioner

<sup>10</sup> Det egentlige estimat indhentet fra franchisetager ved Burger King var 37 udsalgssteder. Vi har her valgt at holde os til antallet 34, som var det tal vi kortlagde i forbindelse med kædernes geografiske fordeling mellem kommunerne, for ikke at skabe forvirring omkring de geografiske kort. Siden er der kommet yderligere 3 restauranter til, hvorfor kilden også oplyser 37 udsalgssteder. Dobbelttjekker man med Burger King's egen hjemmeside oplyses her også 37 restauranter pr. 7. november 2016, ca. 6 uger efter det sidste udtræk vi gjorde. (<http://www.burgerking.dk/restauranter/>).

## 4.4. Forskellige former for ejerskabsforhold

Der er typisk to former for ejerskabsforhold i branchen. Den mest udbredte er franchisemodellen, hvor den enkelte restaurant er ejet af en franchisetager. Kædens restauranter kan derfor være spredt ud over mange forskellige ejere, der køber retten til at drive en eller flere restauranter under kæden. Denne model er særligt udbredt blandt de store internationale kæder, som McDonald's og Burger King. Selvom franchisekæderne har en decentraliseret ejerskabsstruktur, er de stadig stramt styret af kædekonceptet.

Den anden model er kapitalkæder, der har en centraliseret ejerskabsstruktur. Her er ejerskabet af kæden centreret om en enkelt ejer, eller en gruppe af ejere, der i fællesskab ejer kæden og de enkelte restauranter. Hovedparten af de dansketablerede kæder, som eksempelvis Sunset Boulevard, er kapitalkæder. De er typisk startet af en enkelt eller en gruppe af ejere. Ejerforholdene udvikler sig typisk i takt med at en kæde vokser, og der er brug for kapital til yderligere ekspansion<sup>11</sup>, eller fordi kæden har opnået en volumen, der gør den attraktiv for opkøb<sup>12</sup>.

Grænserne mellem franchise- og kapitalkæder kan også være overlappende. For nogle år tilbage åbnede eksempelvis Sunset Boulevard, der er en danskejet kapitalkæde, op for franchise. Samtidig er det udbredt i branchen, at ejerskabet af restauranterne er fordelt på en række selskaber. De 45 kæder i branchen dækker således over 156 selvstændige selskaber.

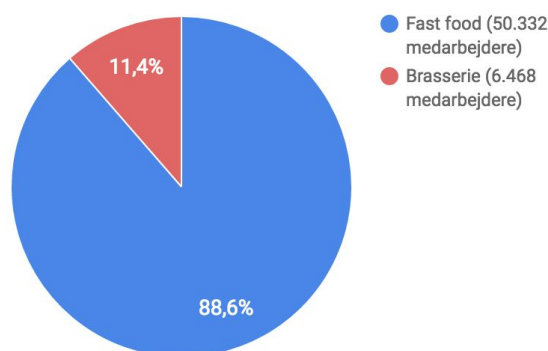
## 4.5. 81% af medarbejderne i branchen er under 30 år

I det følgende redegøres for forholdene i branchen på medarbejderniveau, og hvilke særlige kendetegn og tendenser, der viser sig både for branchen som helhed og variationer på tværs af de to underkategorier.

Samlet set beskæftiger de 45 kæder i branchen i alt 56.800 medarbejdere, svarende til 24.720 årsværk<sup>13</sup>. Medarbejderne fordeler sig med 50.332 inden for fastfood (22.256 årsværk) og 6.468 inden for brasserie (2.464 årsværk).

Fastfoodkonceptet er således klart den største kategori, også hvad angår beskæftigelse svarende til 88%. Det bliver her tydeligt, hvor stor den reelle forskel i volumen er mellem de to kategorier.

**Fordeling af medarbejdere på kategorier**



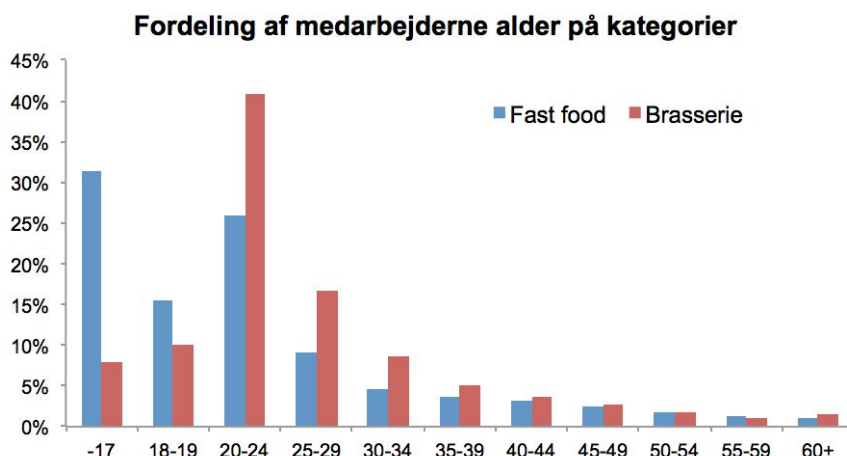
Dertil kommer, at der i branchen er en overvægt af helt unge medarbejdere på 24 år eller derunder. Inden for fastfood udgør denne gruppe hele 73% af medarbejderne. Inden for brasserie udgør samme gruppe 59%.

Der tegner sig derfor et billede af en branche med en stor koncentration af unge medarbejdere, hvor lidt over 40.000 af de 56.800, der er beskæftiget i branchen, er 24 år eller under.

<sup>11</sup> Eksempelvis Joe & The Juice.

<sup>12</sup> Eksempelvis Baresso, der i 2015 blev købt af investeringsselskabet Jab Holding.

<sup>13</sup> Særudtræk fra Danmarks Statistik. 1. kvartal 2016

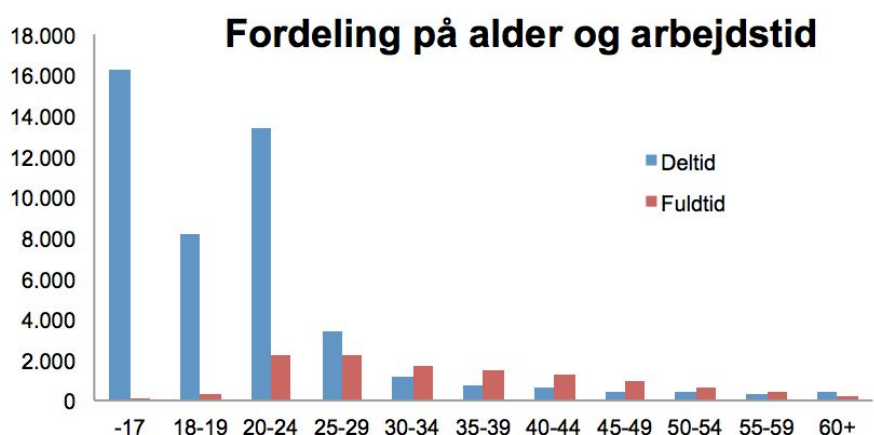


Der er dog forskelle, når man ser særskilt på de to kategorier. Inden for fastfood udgør de helt unge medarbejdere, på 19 år eller derunder, 47% procent af samtlige medarbejdere. I brasseriekæderne tegner der sig et lidt anderledes billede. Her er den største medarbejdergruppe de 20-24 årige, som udgør 41% af medarbejderne. Variationen i alder mellem fastfood og brasserie kan have flere årsager. Et forhold, som har direkte betydning i forhold til alder er, hvorvidt kæden har spiritusbevilling og må udskænke vin og alkohol, som det er tilfældet for kæderne i brasseriekonceptet, eller ej.

I forhold til alder kan det konkluderes, at medarbejderne inden for brasserie generelt er ældre, end de er inden for fastfood, men at langt hovedparten af medarbejderne i branchen, nemlig 81%, er under 30 år.

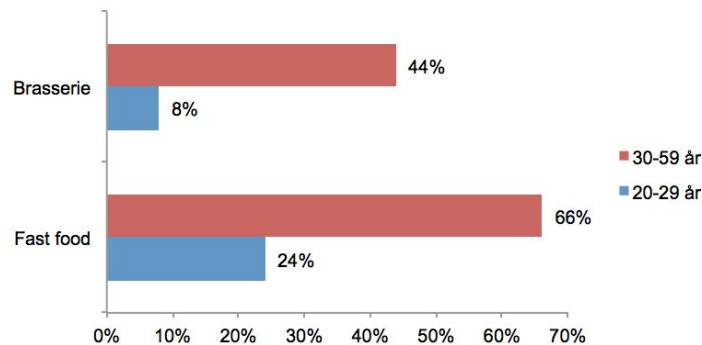
## 4.6. Overvægt af deltidsmedarbejdere

Set på tværs af de to kategorier udgør de deltidsansatte langt størstedelen af medarbejderne i branchen, med hele 80%. Det er særligt de unge, der arbejder deltid. Fordelingen mellem ansatte på deltid og fuldtid ændrer sig i takt med medarbejdernes alder. Fra 30-59 år er der en svag overvægt af fuldtidsansatte.



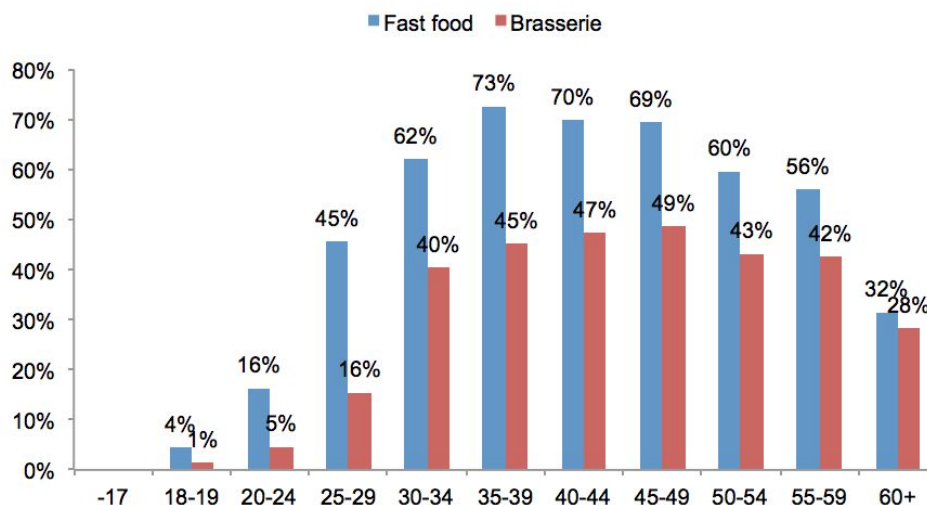
En anden tendens, når man ser på arbejdstid, er, at medarbejderne i fastfoodkategorien begynder at arbejde fuldtid i en tidligere alder. Her er det 24% af medarbejderne i aldersgruppen 20-30 år, der arbejder fuldtid. Til sammenligning er det kun 8% inden for brasseriekonceptet, i den samme aldersgruppe. Samtidig er den andel, der arbejder fuldtid inden for fastfood, langt højere. Blandt de 30-59 årige er det 66%, mens det inden for restaurant kun er 44%.

### Andel af fuldtidsmedarbejdere i forhold til alder



Inden for fastfoodkonceptet er der et sammenfald mellem alder og arbejdstid. I takt med at medarbejdernes alder stiger, er der også flere, der overgår til at arbejde fuldtid. Dette er dog ikke i samme grad gældende inden for Brasserie. Her fortsætter lige over halvdelen af medarbejderne med at arbejde deltid, også når de bliver ældre.

### Andel fuldtidsansatte



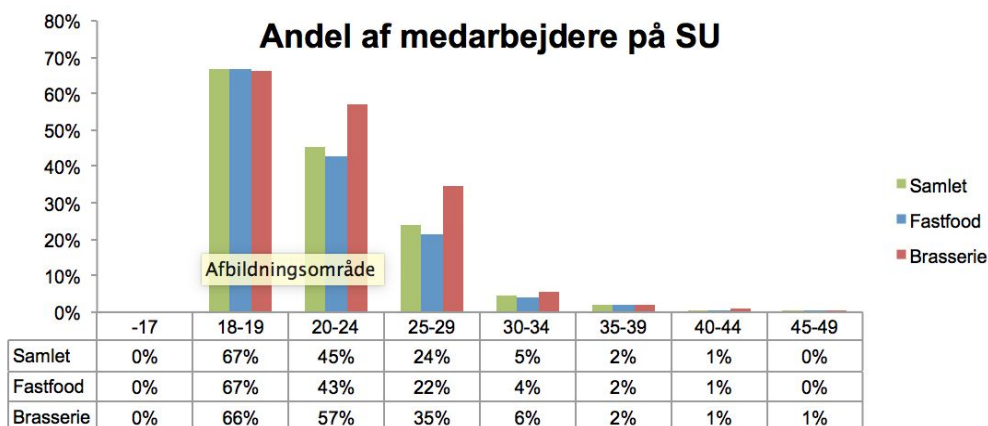
## 4.7. Lavt uddannelsesniveau, også blandt de fuldtidsansatte

Overvægten af unge medarbejdere giver sig også til udtryk, når man ser på uddannelsesniveau i de to kategorier, som generelt ligger lavt.

Det er henholdsvis 12% (Fastfood) og 10% (Brasserie) af medarbejderne, der har en erhvervsfaglig uddannelse. Dertil kommer, at 18% inden for fastfood har en uddannelse over gymnasialt niveau, mens det gælder for 25% af medarbejderne inden for brasserie. Når man ser særskilt på deltidsmedarbejderne er dette måske ikke så overraskende.

Den meget høje andel af helt unge medarbejdere, særligt inden for fastfood, gør, at en andel potentielt går på en ungdomsuddannelse samtidig med, at de arbejder. Det bliver tydeligt, når man ser på andelen af medarbejdere på SU (fra 18 år og opefter). Blandt de 18-19 årige er samlet set 67% af de ansatte på SU, svarende til knapt 5.700 medarbejdere. I aldersgruppen under 25 er der samlet set 12.850, der er på SU. Det er således 53% af de 18-24 årige der er på SU på tværs af de to kategorier. Aldersforskydningen mellem de to

kategorier er også tydelig her. Mens andelen på SU falder markant fra de 18-19 årige til de 30 årige inden for fastfood, er 35% af de 25-29 årige på SU inden for brasserie. Af medarbejderne over 30 er det kun en lille andel der er på SU.



Ser man på fuldtidsmedarbejdernes uddannelsesniveau, tegner der sig et andet billede.

Fuldtidsmedarbejderne er i udgangspunkt, som tidligere beskrevet, ældre, men der er stadig en forholdsvis stor andel af medarbejdere, der ikke har en kompetencegivende uddannelse. I kæder inden for fastfood, gælder det for 40% af fuldtidsmedarbejderne, mens det potentielt er 49% af fuldtidsmedarbejderne blandt brasserie-kæderne, der ikke har en kompetencegivende uddannelse. 28% af fuldtidsmedarbejderne har grundskole eller gymnasium, som højest gennemførte uddannelsesniveau. Dertil kommer 21%, som ikke er oplyst i statistikken.

Der er således en gruppe på potentielt 5.421 medarbejdere, der arbejder fuldtid i branchen uden en kompetencegivende uddannelse, hvoraf en vis andel sandsynligvis er over 24 år.

## 4.8. 69% er ansat som kokke, tjenere og kasseassistenter inden for catering og fastfood

Ikke overraskende er langt størstedelen af medarbejderne i branchen ansat inden for salg og service. Denne funktionsgruppe udgør samlet 69% af medarbejderne. Denne gruppe indeholder både kokke (ekskl. køkkenchef), tjenere og kasseassistenter inden for catering og fastfood<sup>14</sup>, og dækker derfor et bredt udsnit af arbejdsfunktionerne i branchen<sup>15</sup>.

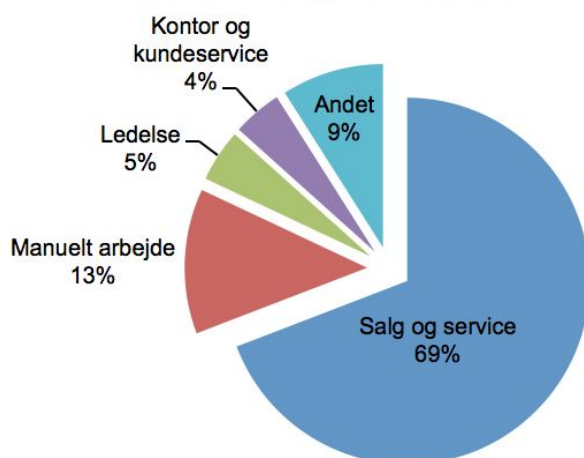
Den næststørste gruppe med 13%, er ansat inden for andet manuelt arbejde. Denne kategori dækker over *“udførelse af grundlæggende vedligeholdelsesarbejde i blandt andet køkkener(...); køkkenassistance og udførelse af enkle opgaver inden for tilberedning af mad”*<sup>16</sup>. Særligt inden for brasseriekonceptet udgør denne gruppe en betragtelig andel med 29%. Ledelse og kontor/administration udgør samlet 9% af medarbejderne, med 5% inden for ledelse og de sidste 4% inden for kontor.

<sup>14</sup> Danmarks Statistik: DISCO-08

<sup>15</sup> Danmarks Statistik opererer med kategorien salg og service som dækker over en række funktionsbeskrivelser, og hvor kategorien salg og service kan give et misvisende billede af denne medarbejdergruppe.

<sup>16</sup> Danmarks Statistik: DISCO-08

## Arbejdsfunktion



Ser vi i stedet på brasseriekonceptkæder og fastfoodkonceptkæder særskilt, er det ikke den helt samme fordeling, der gør sig gældende. Ved brasseriekoncepterne optager *Manuelt arbejde* 25 % og *Salg og service* optager 55 %, hvor de to kategorier ved fastfoodkoncepterne optager hhv. 11 % og 71 %<sup>17</sup>. Tallene dækker således over medarbejdere i restauranterne, som arbejder i køkkenet (backend) og med service ude i restauranten (frontline). De to kategorier tilsammen udgør nogenlunde samme andel af medarbejderne med henholdsvis 80 % for brasseriekoncepter og 82 % for fastfoodkoncepter. Da kategorierne, *Manuelt arbejde* og *Salg og service* ikke er klart afgrænsede i forhold kæderne inden for brasseries egen fordeling på køkken (backend) og service (frontline) har vi indhentet oplysninger fra de tre største brasseriekæder i kortlægningen (Jensens Bøfhus, Bones og Sticks'n'Sushi) i forhold til det samlede antal medarbejdere i deres restauranter samt den typiske fordeling mellem køkken (backend) og service (frontline) i restauranterne<sup>18</sup>.

Vi har kunnet indhente følgende oplysninger fra de tre adspurgte brasseriekæder

|                                                                                                            | Jensens Bøfhus |          | Bones   |          | Sticks'n'Sushi |          | Sum  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|---------|----------|----------------|----------|------|
| <b>Medarb. pr. kæde</b><br>(estimat fra kæderne)                                                           | 1070           |          | 830     |          | 850            |          | 2750 |
| <b>Fordeling mellem områder</b>                                                                            | Køkken:        | Service: | Køkken: | Service: | Køkken:        | Service: |      |
| <b>Procentdel</b>                                                                                          | 33%            | 67%      | 33%     | 67%      | 40%            | 60%      |      |
| <b>Antal medarb.</b>                                                                                       | 357            | 713      | 277     | 553      | 340            | 510      | 2750 |
| <b>Gennemsnitlig procentsats</b> (baseret på medarbejderfordeling i hhv. køkken og service i de tre kæder) |                |          |         |          |                |          |      |
| Køkken:                                                                                                    | 36%            |          |         |          |                |          |      |
| Service:                                                                                                   | 64%            |          |         |          |                |          |      |

Tabel 6: Data på fordeling mellem køkken (backend) og service (frontline) i kortlægningens tre største brasseriekæder. Nedenfor: den beregnede gennemsnitlig fordeling.

De tre udvalgte kæder dækker over halvdelen (53%) af den samlede gruppe medarbejdere (i alt 5234), der arbejder på gulvet<sup>19</sup>. På den baggrund kan vi estimere det nationale tal køkken- og serviceområdet (dvs. hhv.

<sup>17</sup> Særudtræk fra Danmarks Statistik

<sup>18</sup> Ved kontakt til HR ansatte eller lign. ved de tre kæder lykkedes det at indhente estimer for den samlede sammensætning i de respektive kæder.

<sup>19</sup> Fra særudtræk ved Danmarks Statistik.

backend- og frontlinemedarbejdere). Estimatet giver 1884 (36%) medarbejdere i køkkenet (backend) og 3350 (64%) medarbejdere i service (frontline).

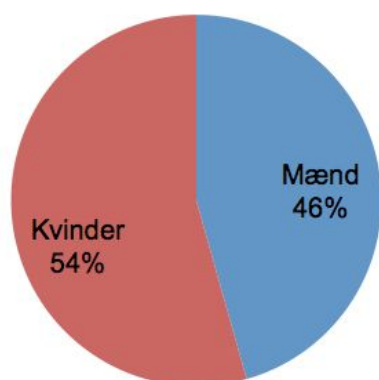
|                          | Procentsats | Antal medarb. |
|--------------------------|-------------|---------------|
| <b>Samlet population</b> |             | 5234*         |
| <b>Køkken</b>            | 36 %        | 1884          |
| <b>Service</b>           | 64 %        | 3350          |

Tabel 7: Estimat af medarbejderantal for hhv. køkken (backend) og service (frontline) i brasseriekæderne, samlet for hele landet. \*(samlet tal for kategorierne Manuelt arbejde og Salg og service fra særudtræk ved Danmarks Statistik)

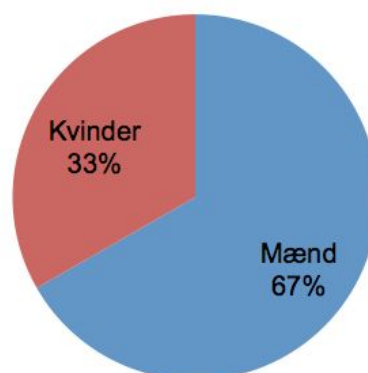
## 4.9. Overvægt af mænd i lederstillinger

Set i forhold til fordeling mellem mænd og kvinder er der samlet set i branchen en ligelig fordeling mellem kønnene på 51% kvinder og 49% mænd, men ser man særskilt på salg og service, samt ledelse, så tegner der sig et mere nuanceret billede.

### Service og salg



### Ledelse



Indenfor salg og service er der en svag overvægt af kvinder på 54%. Ser man derimod på ledelsesniveauet i virksomhederne er der en klar overvægt af mænd. Her udgør mænd samlet set 67% af lederne, og tendensen til en overvægt af mænd på ledelsesniveau gælder for begge kategorier, både fastfood- og brasseriekonceptet.

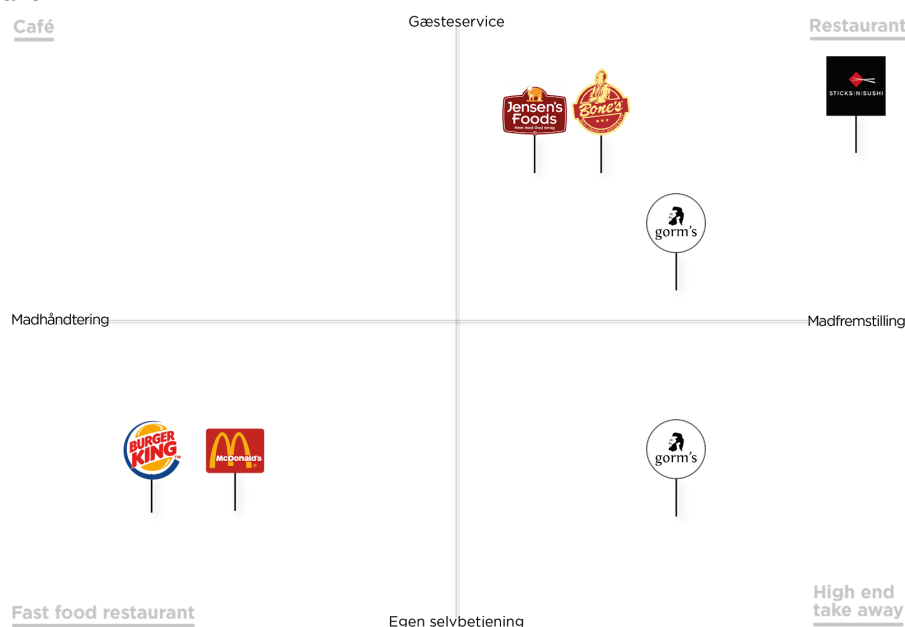
## 5. Virksomhederne i fastfoodbranchen

På baggrund af den kvantitative kortlægning har Seismonaut udvalgt 6 virksomheder, som er undersøgt i dybden, i forhold til at kortlægge medarbejdernes og ledernes arbejdsområder og kompetencer.

Seismonaut har, med udgangspunkt i 13 dybdegående, kvalitative interviews, afviklet en kvalitativ kortlægning på virksomheds- og medarbejderniveau<sup>20</sup>. Følgende seks virksomheder er interviewet på enten leder-, mellemleder-, og/eller medarbejderniveau:

- Bones, Herning
- Gorms, København
- Jensens Bøfhus, Odense
- Burger King, København
- McDonald's, København
- Sticks'n'Sushi, København

De seks virksomheder repræsenterer på forskellig vis de to restaurantkoncepter, som blev introduceret i indledningen. Kort opsummeret så kategoriseres McDonald's og Burger King, som fastfoodkæder med vægt på take-away, mens Bones, Jensens Bøfhus og Sticks'n'Sushi kategoriseres som brasseriekoncepter, idet der i disse kæder er fokus på restaurantoplevelsen. Aflutningsvist har vi Gorms, der definerer sig selv som en fastfoodkæde, men som også har udvalgte restauranter, hvor brasseriekoncept, restaurantoplevelse og den personlige service er i fokus. Af figur 4 (næste side) fremgår det, hvordan de seks kæder placerer sig i forhold til hinanden, i forhold til service og madfremstilling. Som det fremgår har Sticks n Sushi mest madfremstilling, idet der laves en række varme og kolde forretter fra bunden, sushiris koges, kød og fisk håndteres og fremstilles, hvilket konkret resulterer i en række forskellige arbejdsstationer i køkkenet. Gorms har også madfremstilling fra bunden, idet medarbejderne laver pizzadej og pizzasauce fra bunden, der fremstilles salater samt laves pizza og pizzasandwiches på bestilling i restauranterne. Både Sticks n Sushi, Gorms, Bones og Jensens Bøfhus har fokus på den personlige service og har derfor ufaglærte tjenere ansat til at varetage den arbejdsopgave.



Figur 4: Oversigt over de interviewede virksomheder set i forhold til service og madfremstilling

<sup>20</sup> Udvælgelsen blev foretaget i fællesskab med Efteruddannelsesudvalget KHRU og Styregruppen.

De to konceptidéer adskiller sig på en række punkter, blandt andet på service, fødevareproduktion og kundekontakt. Dette afspejles i medarbejdernes kompetencer og deres opgaver i løbet af en arbejdsdag, men også i virksomhedernes struktur og organisering. I de følgende afsnit vil vi redegøre for de forskelle og ligheder, der kendetegner de seks virksomheder, og derefter vil arbejdsopgaver og kompetencer i de enkelte virksomheder blive beskrevet.

## 5.1. Virksomhedernes struktur og organisering

Burger King og McDonald's' organisationsstruktur og -kultur har mange lighedspunkter. Hver restaurant (Burger King og McDonald's) ledes af en restaurantchef, der har det overordnede ansvar for drift og personaleledelse. Restaurantchefen arbejder tæt sammen med 1.- og 2. assistenter, alt afhængig af restaurantens størrelse. Niveauet under dette er managers og dernæst medarbejderne, som enten arbejder ved kassen, drive thru eller med fødevareproduktionen i køkkenet (backend). Medarbejdernes opgaver er klart definerede under en vagt, hvor ansvarsområdet er isoleret til en enkelt station i køkkenet, som kan være stegning af bøffer på grill, friturestationen hvor pomfritter og frituresnacks tilberedes, eller kundebetjening, hvor ordrer modtages og pakkes.

Bones, Jensens Bøfhus og Sticks'n'Sushi minder i opbygning, organisering og arbejdsområder meget om mere traditionelle a la carte restauranter. Restauranterne ledes af en restaurantchef og er inddelt i en restaurantafdeling og en køkkenafdeling (i Sticks 'n' Sushi hedder det frontline og backend). Køkken og restaurant ledes af henholdsvis en køkkenchef og en souschef, som hver især er ansvarlige for madproduktion, madfremstilling og service, samt personaleledelse i de respektive enheder. Opdelingen mellem køkken og restaurant er veldefineret og afgrænset, og medarbejderne fra de forskellige enheder må ikke varetage andre arbejdsopgaver i de øvrige sektioner i løbet af en vagt. Medarbejdernes arbejdsopgaver er klart definerede og afgrænsede, ligesom i Burger King og McDonald's. Medarbejderne oplæres til at løse én opgave i køkkenet (f.eks. at vende bøffer, fremstilling og anretning af forretter eller makirullefremstilling), eller til at være ansvarlig for servicering og betjening af kunder.

Gorms organisations- og ledelsesstruktur er, ligesom Burger King og McDonald's', lineær. Restaurantcheferne har det overordnede ansvar for deres restaurant, og skal referere til ledelsen. På medarbejderniveau afviger arbejdsstrukturen fra de øvrige virksomheder. Hos Gorms har ledelsen valgt, at alle medarbejdere både skal kunne tilberede pizzaer, tage imod bestillinger, herunder yde god kundeservice, og fremstille drikkevarer som kaffe og drinks. Hermed er arbejdsopgaverne for medarbejderne varierede, hvilket stiller højere krav til den enkelte medarbejder.

Alle 6 virksomheders organisering er baseret på sidemandsoplæring, samt det at al ledelse foregår på gulvet. Størstedelen af mellemledere og ledere i virksomhederne har alle arbejdet sig op gennem de forskellige niveauer til lederniveauet.

*“Der er ikke nogen, der er ansat, som ikke er vokset op i systemet, der er kun én. Man er ansat som ung. Alt hvad vi har er egen avl, og det er vigtigt fordi systemet er så svært. Det er svært at komme ind fra andet job, da meget af ledelsen foregår på gulvet her.” - Leder*

Den praktiske, learning-by-doing-tilgang er baseret på de klart definerede brand guidelines og strukturer, som franchisetagerne skal leve op til for at kunne levere samme produkt til kunderne, uanset hvilken restaurant kunderne går ind på. Derfor er det vigtigt, at lederne har stor forståelse og indsigt i alle de praktiske trin fra bestilling til fødevareproduktion og frem til at kunden får serveret eller udleveret sin mad.

## Virksomhedscase 1: Kæde med brasseriekoncept<sup>21</sup>

I brasseriekæden, er det kundens oplevelse, som er i fokus både hvad angår den service, der leveres, men også hvad angår madens kvalitet. Medarbejderne skal arbejde hurtigt og effektivt, med et smil på læben og en serviceminded indstilling, for at sikre kundens oplevelse.

*“Vi har en lang tradition for at møde vores gæster med et godt værtsskab og med stolthed servere mad af høj kvalitet [...] Her arbejder vi i højt tempo, du får rige muligheder for personlig og faglig udvikling, og et tæt kollegialt fællesskab er i højsædet.”* - Medarbejderhåndbog, kæde med brasseriekoncept

### Kædens baggrund

Den første restaurant blev åbnet i midtthalvfemserne og kæden er siden den første butik vokset stille og roligt til i dag at dække i alt 12 udsalgssteder, fordelt rundt om i landets 5 største byer. Der er fokus på kundens oplevelse samt på at servere mad af høj kvalitet. Brassieriet er et sted, hvor man skal få lyst til at komme tilbage. For fem år siden blev takeaway også muligt, så den travle kunde, som ønsker kvalitet, men dog ikke har tiden, i stedet kan tage maden med hjem, nemt og hurtigt.

Grundet ønske om høj standard inden for service samt madens kvalitet, har der lige siden den første restaurant åbnede, været et skarpt skel mellem køkkenet (backend) og service (frontline). Med dette skarpe skel, bliver man altså enten oplært ude i køkkenet til kok og varetager madfremstilling, eller på gulvet til tjener, hvor man varetager servicedelen. I dag er alting automatiseret, på en sådan måde, at værterne/tjenere såvel som kokke bliver internt oplært i restaurant eller køkken i nærmest alle de arbejdsopgaver de forventes at varetage. I brasseriets køkken er forudgående erfaring et plus, men derudover er det først og fremmest personligheden, der vægter tungest.

### Kundens oplevelse og service i fokus

I brasseriekæden er det vigtigt, at kunden får en oplevelse. Her skal der ikke blot betjenes, men også beværtes. Her er der en opdeling mellem varetagelse af oplevelsen og sikring af kvaliteten. I brassieriet er der et tvedelt hierarki, således at der ud over den overordnede restaurantchef også er en host/chefværtinde på gulvet i service (frontline) samt tilsvarende en køkkenleder/head chef i køkkenet (backend). De har hver for sig ansvaret for at deres respektive område fungerer optimalt vagten ud.

Kundens oplevelse starter idet værten/tjeneren modtager gæsten ved indgangen og anviser bordet. For resten af kundens besøg, står værten/tjeneren for at sikre behagelig og interesseret kontakt til kunden. Det er imidlertid produktionskæden i køkkenet (backend) hvor kvalitetssikring af maden foregår. Her skal rengøring, madfremstilling samt planlægning optimeres gennem god ledelse.

### Kompetencer i spil

Hvor der i restauranten er fokus på værtskab, service og evnen til at danne og holde overblik, er der i køkkenet fokus på håndtering af fødevarer samt madfremstilling. Hvad angår de ledende positioner i arbejdsområderne, er der på tværs af de to områder tale om et behov for evnen til at danne sig det store overblik og foretage daglig ledelse af de øvrige medarbejdere. På tværs af områderne kræver det samarbejde for at kunne sikre kundes gode oplevelse af koncept og kvalitet, hvilket netop er kerneværdien for brasseriekæderne.

<sup>21</sup> På baggrund af det empiriske datamateriale har vi udviklet 2 virksomhedscases. De er lavet som stereotyper og bruges til at anskueliggøre det større empiriske datasæt, der ligger bag.

## 5.2. Brandet er definerende

Det store fællestræk for de seks virksomheder er det veldefinerede koncept og brand, som de markedsfører sig på. Bag brandet gemmer sig ikke kun en markedsstrategi, men en komplet organisatorisk struktur, hvor de mindste arbejdsprocesser er gennemtænkte, alle ansvarsområder er fordelt på medarbejdergrupper og der foregår en konstant optimering, i forhold til ressourcer og drift, samt standardisering af service og produkter.

Brandet har specielt betydning for Burger King og McDonald's' franchisetagere, som skal leve op til Burger King Corporation og McDonald's Corporations standarder og krav. Franchisetagere af begge konceptrestauranter skal arbejde under en i forvejen udarbejdet struktur, som definerer alt fra den enkelte restaurants organisering (både produktion og medarbejderopgaver) til indretning, udbud af produkter og anvendte fødevarer. Hermed adskiller de to virksomheder sig fra resten af de interviewede virksomheder, da de på flere områder er begrænsede af de internationale corporation-standarder.

*“Vi har et gæstefeedbacksystem. Bag på kvitteringerne kan gæsterne se de kan give os feedback, f.eks. hvis de ikke var tilfredse med rengøringen på toilettet eller servicehastigheden.”* - Leder

Kontinuerlige mystery-shopper-besøg og kundefeedback skal sikre, at det samme produkt altid leveres ved hver restaurant, med det samme niveau af service og inden for den konkrete tidsramme. Det rigide brandkoncept skal sikre, at man som kunde kan gå ind i en hvilken som helst restaurant og forvente de samme produkter, serviceniveau og madkvalitet, som i restauranten i nabobyen.

Virksomhederne, der ligger inden for kategorien fastfoodkæder med vægt på takeaway, er bundet af de multinationale corporationskrav til kvalitet, tid og service. Det skaber nogle særlige betingelser, rammer og strukturer, som den enkelte restaurantchef, manager og det enkelte medarbejderteam hele tiden skal leve op til.

*“Har man en ren restaurant med god kvalitet, hvor burgere serveres med et smil, så kan man ikke forvente mere.”* - Leder

God service er, et smil, hurtig madlevering og sikring af, at hvert enkelt produkt, der produceres, lever op til standarden, og dette er fastfoodkædernes værditilbud. Hermed er graden af personlig service mere indskrænket, end vi ser det i brasseriekategorien:

*“Vi har helt klare mantraer: information er service. Vi har faste ting vi kommunikerer, som gør at gæsterne forhåbentligt genkender os.”* - Leder

## Virksomhedscase 2: Kæde med fastfoodkoncept

I brasseriekæden, er det kundens oplevelse, som er i fokus både hvad angår den service, der leveres, men også hvad angår madens kvalitet. Medarbejderne skal arbejde hurtigt og effektivt, med et smil på læben og en serviceminded indstilling, for at sikre kundens oplevelse.

*“Vi har en lang tradition for at møde vores gæster med et godt værtskab og med stolthed servere mad af høj kvalitet [...] Her arbejder vi i højt tempo, du får rige muligheder for personlig og faglig udvikling, og et tæt kollegialt fællesskab er i højsædet.”* - Medarbejderhåndbog, kæde med brasseriekoncept

### Kædens baggrund

Den første restaurant blev åbnet i midtthalvfemserne og kæden er siden den første butik vokset stille og roligt til i dag at dække i alt 12 udsalgssteder, fordelt rundt om i landets 5 største byer. Der er fokus på kundens oplevelse samt på at servere mad af høj kvalitet. Brassieriet er et sted, hvor man skal få lyst til at komme tilbage. For fem år siden blev takeaway også muligt, så den travle kunde, som ønsker kvalitet, men dog ikke har tiden, i stedet kan tage maden med hjem, nemt og hurtigt.

Grundet ønske om høj standard inden for service samt madens kvalitet, har der lige siden den første restaurant åbnede, været et skarpt skel mellem køkkenet (backend) og service (frontline). Med dette skarpe skel, bliver man altså enten oplært ude i køkkenet til kok og varetager madfremstilling, eller på gulvet til tjener, hvor man varetager servicedelen. I dag er alting automatiseret, på en sådan måde, at værterne/tjenere såvel som kokke bliver internt oplært i restaurant eller køkken i nærmest alle de arbejdsopgaver de forventes at varetage. I brassieriets køkken er forudgående erfaring et plus, men derudover er det først og fremmest personligheden, der vægter tungest.

### Kundens oplevelse og service i fokus

I brasseriekæden er det vigtigt, at kunden får en oplevelse. Her skal der ikke blot betjenes, men også beværtes. Her er der en opdeling mellem varetagelse af oplevelsen og sikring af kvaliteten. I brassieriet er der et tvedelt hierarki, således at der ud over den overordnede restaurantchef også er en host/chefværtinde på gulvet i service (frontline) samt tilsvarende en køkkenleder/head chef i køkkenet (backend). De har hver for sig ansvaret for at deres respektive område fungerer optimalt vagten ud.

Kundens oplevelse starter idet værten/tjeneren modtager gæsten ved indgangen og anviser bordet. For resten af kundens besøg, står værten/tjeneren for at sikre behagelig og interesseret kontakt til kunden. Det er imidlertid produktionskæden i køkkenet (backend) hvor kvalitetssikring af maden foregår. Her skal rengøring, madfremstilling samt planlægning optimeres gennem god ledelse.

### Kompetencer i spil

Hvor der i restauranten er fokus på værtskab, service og evnen til at danne og holde overblik, er der i køkkenet fokus på håndtering af fødevarer samt madfremstilling. Hvad angår de ledende positioner i arbejdsområderne, er der på tværs af de to områder tale om et behov for evnen til at danne sig det store overblik og foretage daglig ledelse af de øvrige medarbejdere. På tværs af områderne kræver det samarbejde for at kunne sikre kundes gode oplevelse af koncept og kvalitet, hvilket netop er kerneværdien for brasseriekæderne.

### 5.3. Standarder og systemer sikrer høj kvalitet hver gang

Nøgleordet for alle seks virksomheder er standardisering. Hver virksomhed oplærer sine medarbejdere systematisk, alt afhængig af om de skal servicere kunder eller fremstille mad.

*“Uanset hvad du er, så har vi et træningsprogram, så vi sikrer os at [medarbejderne] får en grundviden omkring de arbejdsopgaver de skal i gang med, og at de de har nogen at gå sammen med (...) Det handler om at tage sig af den nye medarbejder, for at sikre en vis form for ensartethed i opgaverne, og i udførelsen af arbejdet.” - Leder*

De interviewede virksomheder lever alle af at tilbyde samme produkt og kvalitet hver gang. Af samme årsag fylder systemer, standarder og kvalitetskontrol meget i flere af virksomhederne.

*“I fastfoodbranchen forventer man endnu mindre service, og det skal gå hurtigere” - Leder*

Hos McDonald's og Burger King er standardiseringen omfattende. Begge virksomheder har standarder for hvilke fødevarer der skal bruges i fødevareproduktionen, hvordan maden skal tilberedes og hvordan en burger skal samles. Gorms, Sticks'n'Sushi, Bones og Jensens Bøfhus har også et klart fokus på standarder, specielt i forhold til madproduktionen. Hos Bones og Jensens Bøfhus er der dertil et aspekt af indretnings- og menukortsstandardisering, som også er gældende hos Burger King og McDonald's.

*“Vi har noget der hedder ‘order assistance’, den regner ud hvad vi har brug for [af varer] ud fra det budget vi har.” - Leder*

Standardiseringen er på mange måder værktøjer, der hjælper den enkelte restaurant med en række praktiske opgaver, lige fra varebestilling, som citatet ovenfor illustrerer, til servicering, produktion og mad. Samtidig sørger standardiseringen for, at den høje kvalitet på hver restaurant bibeholdes.

I det følgende stiller rapporten skarpt på de medarbejdere, der er ansat i fastfoodbranchen: Hvad er deres arbejdsområder og arbejdsopgaver, og hvilke kompetencer er nødvendige, for at de kan løfte deres disse?

## 6. Medarbejderes arbejdsområder

Medarbejdernes arbejdsområder og arbejdsopgaver varierer virksomhederne imellem. Dermed er der også internt i virksomhederne forskel på, hvilke kompetencer der efterspørges, afhængig af de konkrete arbejdsopgaver, som medarbejderne skal løse. Dog er der alligevel kompetencer, der går igen på tværs af virksomheder, men også på tværs af arbejdsområder. Altså kompetencer, der vurderes væsentlige uanset arbejdsområde. Alle de interviewede virksomheder, på nær Gorms, arbejder med en tydelig opdeling i restaurant- og serviceområdet (frontline) og køkkenområdet (backend). Gorms har således ingen opdeling mellem service og køkken, og medarbejdernes arbejdsopgaver og arbejdsområder er derfor mere flydende, end det gør sig gældende i de øvrige virksomheder:

*“Når de starter her skal de først lære at lave pizzaer. Det tager 4-6 uger. Når de er færdige skal de lære at stå ved kassen. Vores politik er, at der ikke er opdeling mellem service og køkken, så der kommer noget variation i deres arbejde, og det gør det nemmere for os som arbejdsgiver.” - Leder*

Hos Sticks'n'Sushi er opdelingen mellem køkken (backend) og service- og restaurantområdet (frontline) skarp, og det er en længere proces at blive oplært, hvad enten du er en del af køkken eller service. Hos

fastfoodkæderne gøres derimod en dyd ud af, at medarbejderne kan rotere mellem arbejdsstationerne på tværs, til trods for at de stadig opererer med en opdeling af service og køkken:

*“Derefter indgår de [nyansatte, red.] i træningsplan, hvor de bliver oplært. De kommer gennem alle funktioner i en restaurant, og så indgår de i vagtplanen derefter.”* - Leder

Nogle medarbejdere roterer på tværs af køkken og service, hvor andre typisk kun varetager opgaver i køkkenet. Sidstnævnte er typisk, hvis medarbejderne ikke taler dansk. Andre har, på grund af lovmæssige krav, en meget skarp opdeling:

*“Vi må slet ikke flyde mellem køkken og restaurant. Det er strengt forbudt, når man arbejder i køkkenet, at gå ud i restauranten.”* - HR-konsulent

Der er altså forskel på tilgangen til opdeling af restauranterne, på tværs af de undersøgte kæder, til trods for at mange arbejdsopgaver er gældende i samtlige virksomhederne. I det følgende kortlægger vi arbejdsområder og arbejdsopgaver, gennem opdelingen køkken (backend) og service og restaurantområdet (frontline), set i forhold til fastfood og brasseri. Vi vil efterfølgende fokusere på ledelse, da ledelse ofte går på tværs af både service- og restaurantområdet (frontline) og køkken (backend), og kræver yderligere arbejdsopgaver og kompetencer.

| Køkken (backend)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Restaurant (frontline)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Fastfoodkoncept</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lave burgere</li> <li>• Friturestegning</li> <li>• Opvask</li> <li>• Grillstation</li> <li>• Preppe fødevarer</li> <li>• Varemodtagelse</li> <li>• Gorms - tilberedning i storkøkken</li> <li>• Lave pizzadej</li> <li>• Lave pizzasovs</li> <li>• Oplæring nye medarbejdere</li> <li>• Tilberedning af pizza og tilbehør</li> <li>• Køkkenarbejde</li> <li>• Rengøring</li> </ul> <p><b><u>Brasseriekoncept</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremstille ruller</li> <li>• Grille sticks</li> <li>• Lave sticks</li> <li>• Lave hovedretter, salater &amp; desserter</li> <li>• Tage imod varer, sætte varer på plads</li> <li>• Opvask</li> <li>• Rengøring</li> <li>• Hjælpe med at tilberede maden</li> <li>• Tage ud af fryseren</li> <li>• Hjælpe med at anrette på tallerken</li> <li>• Rydde op</li> <li>• Lede og fordele i køkkenet</li> <li>• Sikre råvarer (pakke forsvarligt væk)</li> <li>• Lede og tilrettelægge køkkenarbejde</li> <li>• Forberede råvarer</li> <li>• Small all-round kitchen jobs</li> <li>• Kundebetjening i takeaway</li> <li>• Hjælpe til i køkkenet</li> <li>• Tilberedning af grillbuffet</li> <li>• Varebestilling</li> </ul> | <p><b><u>Fastfoodkoncept</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yde gæsteservice</li> <li>• Tage imod ordre / også Drive-thru</li> <li>• Pakke og udleverer ordre / også Drive-thru</li> <li>• Håndtere kassen (også styrer IT)</li> <li>• Fylde op i køleskabe + dip service</li> <li>• Holde fronten ren</li> <li>• Gøre rent - vaske gulv, feje</li> <li>• Rengøre toiletter</li> <li>• Produktion af sodavand</li> <li>• Produktion af kaffe</li> <li>• Brygge kaffe</li> <li>• Justere og indstille espressomaskiner</li> <li>• Vejledning af kunder mht. allergener etc.</li> <li>• Egenkontrol</li> <li>• Smage kaffe til</li> <li>• Bage pizza</li> <li>• Preppe mad</li> <li>• Vaske op</li> <li>• Servere kaffe</li> <li>• Rydde op i restaurant</li> <li>• Tørre cola mv. op fra gulvet</li> <li>• Oplære nye medarbejdere</li> <li>• Gæstebetjening i restaurant</li> <li>• Lave bagels</li> <li>• Gøre grønt, salater, tomater m.m. klar</li> <li>• Fremstille sandwich</li> </ul> <p><b><u>Brasseriekoncept</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tage imod gæster</li> <li>• Rydde og tørre borde</li> <li>• Produktion lave cocktails og drinks</li> <li>• Tage imod bestillinger</li> <li>• Pakke to-go/take away</li> <li>• Servicere gæster</li> </ul> |

|                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varemodtagelse</li> <li>• Status (lagerbeholdning)</li> <li>• Drift af køkkenet</li> <li>• Rulle maki</li> <li>• Grille yakitori sticks</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rydde af</li> <li>• Afregne</li> <li>• Guide og oplyse</li> <li>• Dække op</li> <li>• Servere, rydde borde etc.</li> <li>• Rydde og dække borde</li> <li>• Opfyldning i salatbar</li> <li>• Service af take-away gæster</li> <li>• Borddækning</li> <li>• Servering</li> <li>• Afrydning</li> <li>• Serving a la carte food in our restaurant</li> <li>• Taking orders</li> <li>• Cleaning</li> <li>• Packing take-away orders</li> <li>• Small all round kitchen &amp; floor jobs</li> <li>• Waitering</li> <li>• Bidrage til at give gæsten en fantastisk oplevelse</li> <li>• Tage imod bestillinger af drikkevarer og desserter</li> <li>• Afrydning og opdækning i restauranten</li> <li>• Give gæsterne mere end de forventer</li> <li>• Præsentere og skære for af forskellige slags kød</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Tabel 8: Bruttoliste over arbejdsopgaver<sup>22</sup>

I bilag A findes en udførlig oversigt over de primære medarbejderfunktioner med beskrivelse af deres arbejdsfunktioner og opgaver, som dernæst er koblet til kompetencebehovet.

Medarbejderfunktionerne der er beskrevet i bilag A er:

- Medarbejder/ungarbejder inden for køkken og service (fastfood)
- Manager (fastfood & brasserie)
- Restaurantchef (fastfood & brasserie)
- Vært og værtinde (brasserie)
- Bartender (brasserie)
- Bøfboss og kok (brasserie)
- Køkkenchef (brasserie).

## 6.1. Køkken arbejdsområder

**Forberedelsen:** Mange køkken (backend) arbejdsområder går på tværs af alle virksomhederne, hvorfor vi i dette afsnit fokuserer på de mere generelle arbejdsopgaver, der går på tværs, uanset type af virksomhed. Man kan se det som en produktionskæde, som starter allerede ved bestilling og modtagelse af varer. Der skal tages frostvarer ud til optøning og fyldes op på de forskellige produktionsstationer. Næste led i kæden er selve forberedelsen, hvor fødevarer håndteres og eventuelt også fremstilles, på basis af både friske råvarer og halv- og helfabrikata. Under dette arbejdsområde bliver ingredienser klargjort (preppet), salater og grøntsager snittes, ris koges og kød og fisk skæres ud. Afhængig af typen af virksomhed afvikles forskellige forberedende opgaver, der gør køkkenet klar til at modtage bestillinger.

**Produktionen:** Efter forberedelsesfasen er der fokus på selve produktionen af bestillinger, når kunder og gæster afgiver deres ordrer. Det er her, at bøffer bliver stegt, makruller fremstilles og pomfritter fritteres i

<sup>22</sup> Udtræk fra interviews, medarbejderhåndbøger, hjemmesider og jobopslag.

frituregryden. I sådanne forskellige arbejdsprocesser indgår kendskab til relevant maskineri og teknologi, alt fra en grill på Jensens Bøfhus, til den japanske kokkekniv, som det vigtigste værktøj i køkkenerne hos Sticks'n'Sushi<sup>23</sup> Fra en medarbejder lyder det således:

*“Vi har friturekar og grillovne. Hvis du bliver lært op i køkkenet, så lærer du også at betjene dem, hvilke ting som skal ned i de rigtig kar og hvilke knapper, som skal trykkes på, for at de får den rigtige tid.”* - Medarbejder Fastfoodkæde

Generelt viser interviewene, at håndtering af maskiner er en væsentlig arbejdsopgave i fastfoodkæderne. Kvaliteten skal sikres gennem hele produktionskæden og stationerne skal derfor holdes rene. Dette foregår ofte gennem en skemalagt rengøring og egenkontrol på hver enkelt station. Opvaskestationen er en vigtig arbejdsstation i alle kæderestauranter. Trods stor forskellighed kæderne imellem, er stationen en nødvendighed og et område, der er præget af travlhed, eftersom alle produktionsstationer afhænger af rene redskaber, og i virksomhederne under brasseriekonceptet, tallerkener at anrette på.

Dertil ligger der i nogle kæder en opgave i, at “forudse” hvad der bør produceres. Dette gør sig gældende i kæder med fastfoodkoncept, hvor flere produkter, som f.eks. pomfritter og de mest sælgende produkter, produceres forud for at kunden bestiller dem. Hos de store kæder har man således en medarbejder, der forudsiger hvad der skal produceres. Den position kræver, at man har været ansat i længere tid og har overskud og overblik.

Køkkenområdet er altid opdelt i forskellige stationer, der skal kunne arbejde sammen, og da de dermed er gensidigt afhængige af hinanden, ligger der her en opgave i at lede og fordele, og således sikre samarbejdet og produktionskæden. I brasseriekoncepterne ligger opgaven gerne hos kokkene, mens det i fastfoodkoncepterne gerne er manageren eller den daglige leder, der sikrer samarbejdet og at produktionen glider. Der er også en opgave i at oplære og undervise nye medarbejdere, hvilket ofte gøres internt. Igen varierer det hvem i virksomheden, der har ansvaret, og her kan ungarbejderne sagtens få ansvar for at oplære nye medarbejdere:

*“De [nyansatte, red.] bliver trænet af en træner. Der er et internt uddannelsesprogram i vores rejse frem mod det at blive træner, både teoretisk og praktisk erfaring [...]. Det er mere prestigefyldt at blive træner, de er typisk 17-19 år.”* - Ejer

---

<sup>23</sup> Jf. Medarbejderhåndbog Jensens Bøfhus & Sticks'n'Sushi.

## Persona 1, Boris, køkken<sup>24</sup>

### Medarbejder, backend, take away-fastfoodrestaurant

Navn: Boris  
Alder 34 år  
Arbejder i  
McDonald's Holbæk  
Fuldtidsansat i backend



*“Man skal ikke være bange for at tage fat, hvor der skal løftes eller ordnes sure opgaver. De skal bare ordnes. Man skal kunne fungere under pres. Man skal ikke diskutere. Man skal kunne tage imod ordre fra dem højere oppe i kæden.”*

### Baggrund

Boris er 34 år og har arbejdet i McDonalds Holbæk i et år. Boris har ikke nogen uddannelse bag sig og taler heller ikke dansk. Han arbejder derfor udelukkende i køkkenet på de forskellige stationer.

### Arbejdsopgaver

Boris' primære arbejdsopgaver er madfremstilling. Han står enten og steger burgere eller gør tilbehør klar inden det anrettes og pakkes til kunden. Derudover skal han også sørge for at køkkenet holdes pænt og rent, så de lever op til restaurantens hygiejneregler. Arbejdet i køkkenet skal gå hurtigt, og Boris skal være en teamplayer for at hver bestilling bliver leveret til tiden.

Opgaverne kan være monotone, fx er der nogle vagter hvor han kun skal vende bøffer. Teamet er ungt, hvilket giver en god frisk og sjov stemning på trods af det til tider stressende arbejdsmiljø, specielt når der kommer et ryk ind af gæster ved middags- og aftensmad.

### Personlige kompetencer

Boris er en stille og lidt indadvendt person. Han arbejder godt sammen med de andre i køkkenet, og har ikke noget imod de til tider monotone opgaver, som det er at være backend medarbejder. Han er en stærk mand, som kan give en hånd med, når der kommer varer i køkkenet eller når der skal bæres skrald ud. Han er ansvarsfuld og glad for sit arbejde.

<sup>24</sup> På baggrund af det empiriske datamateriale har vi udviklet fire persona'er. Persona'er er stereotyper og bruges til at personliggøre et større empirisk datasæt.

Planlægning foregår også i køkkenet (backend) og dækker over mange af de samme opgaver på tværs af kæderne, som oftest foregår på ledelsesmæssigt niveau. Her skal der lægges budgetter, laves vagtplaner, afvikles APV etc. Disse arbejdsopgaver og arbejdsprocesser belyses i afsnit, 6.4 Ledelse på gulvet.

## 6.2. Restaurant og service (frontline arbejdsområder)

For de arbejdsopgaver, som tilhører restaurant- og serviceområdet (frontline), er der igen mange, som går på tværs af kæderne. For den del af kategorien, kæder med fastfoodkoncept, som dækker kaffe- og juicebarer, er der dog den forskel, at nærmest det hele foregår i serviceområdet (frontline). Her foregår al produktion samme sted som kundehåndtering, og det er også gerne de samme medarbejdere, der varetager begge dele. På tværs af kategorier gælder det imidlertid, at en servicemedarbejder er virksomhedens ansigt udadtil, og det er til ham/hende, at kunden henvender sig. Det er derfor deres vigtigste overordnede opgave, at kunne yde god gæsteservice og sikre glade og tilfredse kunder. De skal således tage imod bestilling enten ved kassen, i drive-thru, eller ved bordene hurtigt og effektivt, alt imens de sikrer at kundens oplevelse starter godt. Her er der forskel på opgavernes omfang koncepterne imellem. På kæderestauranter med brasseriekoncept, skal gæsten tages imod og anvises en plads i restauranten, mens der på kæderne med fastfoodkoncept tages imod bestilling som det allerførste, og der er oftest en disk mellem kunde og medarbejder. Fælles for alle virksomheder gælder det, at de skal kunne guide kunderne i deres valg, i forhold til allergener og andre forbehold:

*“Så man undgår kunden ligger med en allergisk reaktion i restauranten. Det er jo al for stor en chance at tage!”* - Medarbejder fastfoodkæde

Tilknyttet til serviceområdet er der, i varierende grad, også en opgave forbundet med at fylde op og sikre kvalitet gennem egenkontrol. Hvad enten der er tale om tilbehør til pomfritterne på eksempelvis McDonald's, eller opfyldning af salatbaren på Bones, er det et arbejdsområde, der hører til i serviceområdet (frontline), og her skal der ligeledes måles temperatur i køleskabe, samt sikres at indholdet i salatbaren er friskt. Rengøring og oprydning er også vigtige arbejdsopgaver i serviceområdet. Restaurantens fysiske restaurant- og serviceområde er oftest det første der møder kunden. Det er derfor vigtigt, at der er rent og pænt. Dette arbejdsområde strækker sig fra selve salgsdisken, over den del af restauranten, hvor kunderne opholder sig og spiser, og tilmed til kundetoiletterne. Fælles for kædetyperne gælder det, at kundetoiletterne skal være rene og anvendelige hele dagen, hvilket derfor er en del af den skemalagte rengøring, som medarbejderne i restaurant- og serviceafdelingen foretager.

## Persona 2, Line restaurant og service

### Medarbejder, frontline i restaurant

Navn: Line  
Alder 22 år  
Arbejder i Sticks'n'Sushi  
Deltidsansat i frontline som host



*“Man skal have et godt humør, så man hele tiden har glade kunde. Hvis de føler, at man er glad for sit arbejde og smiler og small talker, så får de en bedre oplevelse.”*

### Baggrund

Line har arbejdet i 2 år hos Sticks'n'Sushi. Hun startede som fuldtidsansat, men gik over på deltid da hun kom ind på Københavns Universitet. Line er glad for sit arbejde, specielt fordi det er et ungt miljø, hvor hun har det sjovt med sine kolleger, imens de knokler løs på en vagt. Line ser ikke mange udfordringer ved sit arbejde, ihvertfald ikke nogen som er uoverkommelige. I forhold til hendes studie passer arbejdstiderne hende godt, og hun synes det er rart at være på restauraten, hvor aftenerne sjældent er ens.

### Arbejdsopgaver

Som host er Line ansvarlig for sine egne borde i restauranten. Hun skal sørge for at gæsterne, får en god service, imens de er der. Line startede som host, hvor hun skulle tage imod gæsterne når de ankom til restauranten og anviser dem deres borde. Hun har også været host floater i Sticks'n'Sushi, hvor hendes arbejdsopgaver var, at hjælpe de øvrige i frontline med at sørge for bordene er pæne og ryddet. Det kan godt skifte hvilken rolle Line har fra vagt til vagt, men efterhånden er hun hovedsageligt tjener. Line er oplært internt på et Sticks'n'Sushi kursus. Hendes primære arbejdsopgaver i dag er at have gæstekontakt, servere mad og drikkevarer, afrydde borde, kassebetjening hvor primær opgaven er at udlevere regninger til gæster, tage imod betaling og afslutningsvist når gæsten er gået, at gøre borde klar til næste gæst eller til den kommende dag.

### Personlige kompetencer

Line skal først og fremmest yde et højt serviceniveau, når hun er i kontakt med gæsterne. Udover at kunne vejlede og rådgive om maden, skal hun have let til smil, være empatisk, lydhør og åben. Samtidig skal hun kunne arbejde selvstændigt, så hun kan løse mindre udfordringer og konflikter, som opstår hvis gæsterne er utilfredse med mad eller betjening. Igennem hendes oplæring på restauranten har hun lært at arbejde struktureret, have et overblik over hendes borde og være fremadsynet i forhold til bestillingerne og servering. Ved det store middags ryk ind skal hun arbejde hurtigt, så ingen gæster sidder for længe og venter på deres mad, samtidig med hun skal have for øje om hun har borde som snart kan gøres klar til andre gæster. Det kræver et stort overblik. Arbejdet i front line kræver at hun går og står meget i løbet af en vagt, hvorfor hendes fysik spiller en rolle.

Ligesom i køkkenet (backend), så foregår oplæringen i restaurant- og serviceområdet (frontline) gennem sidemandsoplæring i den enkelte restaurant. Der er tendens til, at det tager lidt længere tid at blive oplært som servicemedarbejder i kæderne med brasseriekoncept, da der, som tidligere nævnt, er nogle flere opgaver forbundet med disse, som f.eks. borddækning, i nogle tilfælde produktion af cocktails og forskellige kaffetyper, og decideret servering for gæsterne, hvor interaktion og gæsteoplevelse er i fokus.

## 6.3. Faste stationer og arbejdsopgaver

På tværs af de 43 undersøgte restaurationskæder ser vi nogle ligheder, som går igen, uanset om det er brasseri- eller fastfoodkonceptet der fokuseres på. For alle de steder vi har undersøgt og kortlagt gælder det, at der er faste stationer, hvortil der hører nogle faste arbejdsopgaver. Trods den varierende opdeling mellem service- og restaurationsområdet (frontline) og køkken (backend), er der også tale om faste stationer med dertilhørende opgaver, som f.eks. på Starbucks, hvor en medarbejder står ved espressomaskinen, mens en anden tager imod ordrer og udleverer kage etc.

Trods de mange ligheder på tværs af kæderne, tegner der sig nogle overordnede forskelligheder mellem kæderne med fokus på henholdsvis fastfood- og brasseriekoncept. Som nævnt ovenfor, så vil kæder med fokus på brasserie oftest have en skarpere opdeling mellem køkken (backend) og service- og restaurantområdet (frontline), og de har derfor ofte en intern organisering i køkkenerne, hvorfra der kan ledes og fordeles, og hvor nogle af de administrative opgaver, som f.eks. vagtplanlægning specifikt for køkkenholdet, varetages.

Yderligere er der den forskel, at der, hos kæderne med fokus på fastfoodkoncept, ofte er større mobilitet for medarbejderne mellem de forskellige stationer, og sågar også mulighed for at flexe mellem køkken og service. Dette stadig ikke ment som, at man løbende flexer på tværs af stationer, men at samme medarbejder kan varetage forskellige stationer og arbejdsopgaver, hvis nødvendigt. Konkret under en vagt, vil man som oftest varetage den samme station.

Denne form for mobilitet er i langt mindre grad at finde blandt brasseriekoncepterne. Dette hænger sammen med den forskel der er på den interne oplæring, hvor skarpt køkken (backend) og service (frontline) linien er trukket op, og måske også på graden af forskellighed, der er på service- og køkkenområdet i de forskellige koncepter. Eftersom opgaver der vedrører madhåndtering og fremstilling er mest omfattende, kræver den også mere træning og oplæring, hvorfor der er mindre rotation i disse restauranter.

## 6.4. Rekruttering og efterspurgte kompetencer

Hvor det selvfølgelig kræver et smil at stå med kassebetjening i en fastfoodkæde, kræver det øget servicemindedhed, at servere ude i restauranten ved bordene, hvor der er tid til mere dialog og hvor tjeneren skal være dygtig til at holde overblik, så kunderne ikke sidder og venter for længe. En forskel der af og til kommer til udtryk i, hvilke persontyper kæderne hyrer til hhv. service (frontline) og køkken (backend). Det er således ikke altid så vigtigt at kunne tale dansk, hvis man alligevel er tiltænkt at skulle arbejde i køkkenet. Mobiliteten mellem stationer er selvfølgelig afhængig af sproglige evner, og generelt gælder det, at man ofte leder efter personligheder (typecaster) i rekrutteringsprocessen. I mange af de kortlagte kæder gælder det således, at man ofte ser på persontyper, førend på eksisterende kompetencer, og netop ansætter herefter. Igen er der dog en forskel koncepterne imellem. Hvor fastfoodkoncepterne i høj grad søger personligheder, især til frontline, har nogle brasseriekonceptrestauranter dog mere fagligt krævende køkkener, og derfor efterspørger nogle af disse også af og til køkkenmedarbejdere med forudgående køkkenerfaring. Det bakker den kvalitative analyse i høj grad op om, i det at det også er i brasseriekæderne at der er mest madfremstilling.

## Persona 3, Mads frontline

### Medarbejder, frontline i fastfoodrestaurant

Navn: Mads  
Alder 18 år  
Arbejder i Burger King Slagelse  
Deltidsansat i frontline

*“Vi er mange unge og vi kan godt sammen, vi gør ting uden for arbejdet. Det sociale er super godt”*



### Baggrund

Mads er 18 år og har arbejdet i Burger King Slagelse siden han var 16 år. Han går i 2.G på Slagelse gymnasium og arbejder deltid hos Burger King. Han startede som opvasker i en ungarbejderstilling, men varetager nu hovedsageligt kundebetjening både i restauranten og i drive-in. Han er desuden oplært i de forskellige stationer i køkkenet, så han kan også betjene friturestationen, lave burgere og håndtere pappresseren. Arbejdet i Burger King er hans første arbejde, og det passer ham godt ift. skolen og fodboldtræning. Han synes, at det er en god arbejdsplads, fordi han godt kan lide sine kolleger. Han forestiller sig ikke, at han skal fortsætte i Burger King, men måske kan han arbejde der, imens han læser videre og fortsætte som deltidsansat.

### Arbejdsopgaver

Mads' primære arbejdsopgaver består i at servicere kunderne, som kommer til restauranten. Han står typisk i kassen eller i drive-in, hvor han tager imod kundernes bestilling. Han skal kunne håndtere 3 bestillinger af gangen, og er blevet oplært i den hurtigste og smarteste måde at få serveringen ud til kunden; "altid lav drikkevarer først, på bakken med dem, læg burgere på bakken, check fritter og så snacks". Det er vigtigt at få ekspederet kunderne så hurtigt som muligt, og dernæst at få deres bestillinger på disken med det samme. Det gælder både i kassen og i drive-in. Det er vigtigt, at Mads er serviceorienteret, samtidig med at han har øjne for at øge salget. Det betyder, at han altid skal spørge ind til, om kunden vil have en større menu eller kunne tænke sig forskellige ekstra produkter, når de foretager deres bestillinger hos ham.

### Personlige kompetencer

Mads' arbejde består i stor grad af et indlært struktur, som sørger for han leverer god service, men også hurtig betjening. Der er flere elementer af multitasking i hans arbejde, både i forhold til at modtage flere bestillinger og sørge for, at de bliver håndteret hurtigt samtidigt med at han skal pakke maden rigtigt til kunden. Serviceelementet er i høj grad koblet til hans person og det er en fordel, at han af natur er åben og imødekommende. Det strukturelle koncept arbejde læres under oplæringen, hvilket både sikrer, at restauranten lever op til Burger King corporation konceptet og samtidig også overholder Fødevarestyrelsens krav i forhold til hygiejne og fødevarehåndtering.

## 6.5. Ledelse på gulvet

For mange af de opgaver, som ledelsen står med, vil det virke kunstigt at opdele i køkken (backend) og service (frontline), idet mange af de ledelsesmæssige opgaver går på tværs. I stedet kan man tale om ledelse på gulvet - hele gulvet - hvor køkken og ledelse smelter sammen. Ledelse på gulvet er meget kendetegnende og vidt praktiseret i både fastfoodkæder og brasseriekæderne.

Nedenfor fremgår de kortlagte ledelsesmæssige opgaver, inden for fastfood- og brasseriekæderne:

| Ledelse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Fastfoodkoncept</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <u>Brasseriekoncept</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lægge budgetter</li> <li>• Lave vagtplaner</li> <li>• Personalehåndtering, kontrakter etc.</li> <li>• Optræning af personale</li> <li>• Kvalitetskontrol</li> <li>• Godkende regninger</li> <li>• Bestille håndværkere</li> <li>• Varebestilling</li> <li>• Lede og fordele dagens opgaver</li> <li>• Kasseoptælling</li> <li>• Lave actionplan</li> <li>• Egenkontrol</li> <li>• Lave rengøringskema</li> <li>• Lave vagtskema</li> <li>• Budgetopfølgning</li> <li>• Coache mellemledere (ift. klager f.eks.)</li> <li>• Undervise på internt hygiejnekursus</li> <li>• Ordne lønninger</li> <li>• Rekruttering</li> <li>• Inspirere medarbejdere</li> <li>• Motivere kollegaer</li> <li>• Ansætte</li> <li>• Lukke butikken</li> <li>• Åbne butikken</li> <li>• Servicering af kunder</li> <li>• Administrative opgaver</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Budgettering</li> <li>• Lave vagtplaner og udbetale løn</li> <li>• Uddannelse af kokke, tjenere og ledere</li> <li>• Deltage i drift på gulv</li> <li>• Betale regninger</li> <li>• Sikre arbejdsmiljø (APV)</li> <li>• Daglig ledelse af medarbejdere</li> <li>• Hyre og fyre</li> <li>• Træning af medarbejdere</li> <li>• Sikre at hygiejneregler overholdes</li> <li>• Åbne restauranten</li> <li>• Lukke restauranten</li> <li>• Lede medarbejdere</li> <li>• Planlægge</li> <li>• Økonomi</li> <li>• Træne medarbejdere</li> <li>• Lede og fordele</li> <li>• Sørge for bookinger</li> <li>• Modtage gæster</li> <li>• Sende gæsterne godt ud af døren igen</li> <li>• Bestille varer</li> <li>• Lave vagtplaner</li> <li>• Træne nye medarbejdere</li> <li>• Produktion af mad</li> <li>• Rengøring og sikring af niveauet</li> <li>• Lave lønberegninger</li> <li>• Styre kommunikationen i restauranten</li> <li>• Lede og tilrettelægge arbejdet</li> <li>• Udføre egenkontrol</li> </ul> |

Tabel 9: Bruttoliste over ledelsens arbejdsopgaver<sup>25</sup>

Mellemledere og ledere (herunder managers, køkkenchefer og restaurantchefer) har typisk en del administrative opgaver, såsom varebestilling, vagtplanlægning, foretagelse af egenkontrol, betaling af regninger, budgetlægning, samt indberetning af løn. Mange af disse opgaver foregår på tværs af arbejdsområder, og er som sådan et overordnet niveau. Foruden det administrative, har ledelsen også til opgave at rekruttere nye medarbejdere. Det er derfor fælles for de fleste af de kæder, som indgår i kortlægningen, at lederne forventes at kunne indgå i og bidrage til driften.

<sup>25</sup> Udtræk fra interviews, medarbejderhåndbøger, hjemmesider og jobopslag.

Ledelsen har overordnet ansvaret for kvalitetssikringen af hele produktionskæden, både hvad angår sikring af varelageret, samt kompetent og uddannet bemanning af de enkelte stationer:

*”Kvalitet, service og renlighed er fundamentet for alt. Det er vores grundsten.”* - Leder

Som leder har man ansvaret for de opgaver, som sikrer den grundsten, hvorpå forretningen hviler, og i sidste ende vil det også være ledelsen, som tager sig af klager eller andre stridighedspunkter, som kan opstå i restauranterne. På tværs af fastfoodkæder og brasseriekæder er det restaurantchefen, der har det overordnede ansvar. Om rollen som restaurantchef udtales der:

*“De deltager i al drift på gulv, laver vagtplaner og løn, betaler regninger, arbejder med arbejdsmiljø (APV) - alt det administrative. De varetager al daglig ledelse af medarbejderne. De har det fulde ansvar for deres egen restaurant. De hyrer og fyrer. Træning af medarbejdere, følger koncept og hygiejne overholdes.”* - HR-konsulent

Den kvantitative kortlægning viser, at ¾ af lederne udgøres af mænd, hvilket bekræftes af det kvalitative datasæt, hvor hovedparten af de identificerede og interviewede mellemledere og ledere er mænd. Det er en forskel, som ikke kommer bag på interviewpersonerne, der nævner, at branchen ligesom den øvrige del af restaurationsbranchen kæmper med hårde vagter, skæve arbejdstider og fysisk krævende arbejdsopgaver. Dertil er det Seismonauts vurdering, at den relativt hurtige karriereopstigning uden krav om erfaring eller uddannelse, i høj grad taler til de mandlige medarbejdere.

## 6.5. Kompetenceløft og træning afvikles in house

Stort set al træning og kompetenceudvikling afvikles in house gennem velafprøvede programmer og forløb, som virksomhederne selv har udviklet. I samtlige af de interviewede virksomheder træder den interne træning og oplæring i kraft på dag ét, for en ny medarbejder. Medarbejderne oplæres til ét arbejdsområde ad gangen, uanset virksomhed. Først når medarbejderen er helt tryk ved et arbejdsområde eller en arbejdsstation, oplæres medarbejderen til et nyt arbejdsområde. Er man eksempelvis ungarbejder under 18 år og ansat på McDonald's, så starter karrieren som ungarbejder på gulvet. Den nye medarbejder trænes i de primære arbejdsopgaver, der knytter sig til at være ungarbejder.

Virksomhederne har generelt ikke tradition for at anvende eksterne uddannelsesudbydere eller efteruddannelse, og kender meget lidt til mulighederne på almindeligt medarbejderniveau. De anvender interne træningssystemer, som er tæt koblet til praksis, og tager udgangspunkt i de konkrete arbejdsopgaver der skal løses, frem for den enkelte medarbejder og dennes behov for udvikling.

Enkelte af virksomhederne gør brug af efteruddannelse på ledelsesniveau, men meget sjældent sker det, at der prioriteres kompetenceudvikling på almindeligt medarbejderniveau. I de større fastfoodkæder og brasseriekæder, vil et tilbud om en mellemleder- eller lederstilling altid indeholde tilbuddet om en lederuddannelse. Tilbuddet er frivilligt og ikke alle vælger at tage imod tilbuddet om en kompetencegivende uddannelse. Flere ledere udtaler, at de oplever ledelsesudvikling og kompetenceudvikling af deres ledere, som værdifuldt og effektskabende. Kort sagt bliver de bedre ledere efter endt uddannelsesforløb.

*”Jeg er endt i managerstillingen og har arbejdet mig op fra opvasker, og så blev jeg spurgt, om jeg ville være manager. Jeg har arbejdet her i 6,5 år og startede da jeg var 15 år.”* - Medarbejder

Virksomhederne italesætter og viser muligheden for at gøre karriere, med henblik på strategisk rekruttering og fastholdelse af dygtige medarbejdere. Alle de interviewede mellemledere har arbejdet sig op i virksomheden, og ofte er de startet som ungarbejdere under 18 år, og har med årene arbejdet sig op til en mellemlederstilling, hvor de har et større ansvar for både virksomhedens drift, dele af økonomien, samt medarbejderstaben.

Særligt de større kæder er meget strategiske og eksplicitte omkring væsentligheden af, at kunne tilbyde deres medarbejdere en udvidet karrierevej, når de rammer ledelsesniveauet. Dertil indhenter virksomhederne løbende private leverandører til enkeltstående workshops og storkurser med fokus på et udvalgt emne eller tema fx inden for service, gæsteoplevelser og værtskab. Det varierer på tværs af virksomheder, om kurserne er for medarbejder eller ledelsesniveau.

## Persona 4, Frederik køkken & servering

### Restaurantchef, mellemlider fastfood restaurant

Navn: Frederik  
Alder 24 år  
Arbejder i Burger King Slagelse  
Fuldtidsansat



*“Skole og mig er ikke en god kombi. Jeg lærer mere ved at bruge hænderne og være i det. Sådan en type er jeg bare”.*

#### Baggrund

Frederik har arbejdet i Burger King siden han var 14 år gammel. Da han blev færdig med folkeskolen startede han på HF men droppede hurtigt ud. Han har siden arbejdet fuldtid hos Burger King. Han blev hurtigt manager, og derefter forfremmet som first assistant. For nyligt er han blevet restaurantchef, hvor han nu har ansvaret for hele restauranten herunder betjening & madfremstilling, omsætning og ansatte. Frederik er blevet oplært internt af Burger King, og har aldrig været interesseret i at følge en formel uddannelse, men finder sig bedre tilrette med praktiske opgaver, hvor han udvikler sig.

#### Arbejdsopgaver

Som restaurantchef er han ansvarlig for vagtplanlægningen og daglig ledelse af de i alt X antal medarbejdere. Derudover er han ansvarlig for kvalitetskontrol, fødevarekontrol, hygiejnekontrol og bestilling af varer. Han har et strategisk fokus på service og optimering af arbejdsprocesserne, så restauranten både minimerer spild og lever op til fødevarestyrelsens kontroller. I den daglige ledelse skal han også være god til at uddelegere ansvar og opgaver til fx managerne, som står på gulvet, så han samtidig kan tage sig af budget- og økonomistyring. Sidst men ikke mindst er det Frederiks ansvar at rekruttere og oplære nye ansatte i tæt samarbejde med managers. Her følger han Burger King Corporations krav, men han har først og fremmest fokus på personlighed og udstråling.

#### Personlige kompetencer

Frederik skal først og fremmest være struktureret, da rigtig mange af hans arbejdsopgaver kræver systematik og koordinering af hans og medarbejdernes tid. Det er vigtigt, at han hele tiden er tro mod Burger King brandet og lever op til alle krav uanset om det er de fysiske rammer, rengøring eller hvordan maden skal tilberedes og serveres. Han er en praktiker med ambitioner og ledervejen i Burger King, hvor ledelse sker i praksis og på gulvet passer ham godt. Som leder i Burger King skal han det ene øjeblik være parat til at rekruttere nye medarbejdere og i det næste øjeblik, skal han træde til og tage imod bestillinger ved kassen i middagsrykket. Han arbejder selvstændigt, og befinder sig godt på en arbejdsplads hvor arbejdsrytmen veksler.

## 7. anbefalinger

For bedst muligt at understøtte medarbejdernes løbende kompetenceudvikling, har vi udviklet følgende anbefalinger:

### **Styrk dialogen til virksomhederne**

For at styrke den faglige positionering og sammenhængskraft i fastfood- og kæderestaurationsbranchen, er der behov for et øget fokus på dialogen mellem medarbejderne i kæderne og deres organisationer i relation til efteruddannelse. En øget faglig positionering og sammenhængskraft vil være med til at skabe en mere positiv selvforståelse i branchen, som vil have en positiv indflydelse på en øget kompetenceudvikling gennem efteruddannelse, både for den enkelte kæde, men også for de medarbejdere, der vælger at arbejde i branchen.

### **Hav fokus på uddannelse som grundlag for øget omsætning og medarbejdertilfredshed**

Den kvalitative analyse viser, at virksomhederne investerer i uddannelse. Det er særligt de ledende medarbejdere, der får gavn af denne investering og konklusionen er entydig. Uddannelse af mellemledere og ledere betaler sig, og branchen er generelt meget åben og modtagelig over for uddannelse af medarbejderne. Et styrket fokus på mulighederne, i regi af efteruddannelsesudvalget målrettet virksomhederne, vil derfor forventes at kunne belyse de muligheder, som virksomhederne har, i forhold til at uddanne deres medarbejdere.

### **Hav fokus på gruppen af fuldtidsansatte uden kompetencegivende uddannelse**

Den kvantitative kortlægning af medarbejderne viser, at der er en gruppe på potentielt 5.421 af de fastansatte (50%), som ikke har en kompetencegivende uddannelse, og som for en del er over 24 år. Der er således en gruppe af medarbejdere, der har et uddannelsesefterslæb, og som vil være relevant at have fokus på i en målrettet efteruddannelsesindsats.

### **Opret eller henvis til ERFA-grupper for de unge ledere i branchen**

De mellemledere og ledere, der har taget en kompetencegivende lederuddannelse på akademisk niveau og lignende, oplever ikke at blive tilbudt yderligere muligheder for kompetencegivende uddannelse efter endt lederuddannelse. Gruppen af mellemledere i branchen er ofte unge (mellem 22-30 år) og har behov for netværk, videndeling og ERFA-udveksling med ligesindede for fortsat at sikre inspiration og faglig udvikling af den enkelte mellemleder og leder.

### **Efteruddannelse skal være praksisnær og målrettet**

De interviewede virksomheder afholder alle uden undtagelse løbende kompetenceudvikling og opkvalificering af medarbejderne, som er konkret knyttet til medarbejdernes arbejdsopgaver. Efteruddannelsesstilbud skal derfor tage udgangspunkt i medarbejdernes konkrete arbejdsopgaver og behov, hvis virksomhederne skal prioritere formaliseret efteruddannelse af deres medarbejdere.

### **Markedsføring af uddannelsesforløb og kurser skal være skræddersyede og personlige**

Markedsføring af arbejdsmarkedsuddannelser til målgruppen skal være skræddersyede og målrettede. Virksomhederne vil gerne modtage relevante og interessante efteruddannelsesstilbud og efterspørger det, men de har ikke tradition for at opsøge viden eller udbud selv og har derfor brug for en mere proaktiv markedsføring.

### **Fokus på kvindelige ledere**

Kortlægningen viser, at der er en overvægt af mandlige ledere inden for fastfoodbranchen. Den kvantitative kortlægning af branchen viser, at % af lederne er mandlige, hvilket bekræftes af det kvalitative datamateriale. Der er behov for et øget fokus på kvindernes karrieremuligheder i branchen, for at sikre ligestilling og lige muligheder uanset køn.

## Bilag A: Funktionsbeskrivelser

## Fastfoodkoncept #

McDonalds/Burger King = ● Gorms = ●

| Titel                       | Funktioner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Kompetencer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Medarbejder/<br>ungarbejder | <p><b>Service:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Kundekontakt ● ●</li><li>› Guide og vejlede herunder basal kendskab til allergener og vegetariske forbehold ● ●</li><li>› Tage imod bestillinger ● ●</li><li>› Kassebetjening ● ●</li><li>› Lave bestillinger (drikkevarer, snacks) ● ●</li><li>› Pakning af bestillinger ved kassen ●</li><li>› Rengøring af restaurant og frontline ● ●</li><li>› Opfyldning af service, dips, bestik, servietter mv. ●</li><li>› Drive in bestillinger og drive in ordrer ●</li><li>› Pakning af drive in bestillinger ●</li><li>› Løbende overholdelse af hygiejne (vaske hænder, lettere rengøring) ● ●</li><li>› Varemodtagelse og sætte varer på plads ● ●</li><li>› Håndtering og bortskaffelse af skrald/håndtere maskine til pappresser ● ●</li></ul> <p><b>Køkken:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Fylde op i køkken og gøre klar med madvarer (halv- og helfabrikeret) ● ●</li><li>› Klargøre fødevarer og råvarer (skære ud, snitte mv. og gøre klar til brug) ● ●</li><li>› Grille kød på grill ●</li><li>› Lave burgere (varme boller, lægge sammen med bøf, salat, smørrelse mv.) ●</li><li>› Lave pizzasauce og pizzadej ●</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>› Service og gæstebetjening: Evne til at yde god service og betjening.</li><li>› Ordremodtagelse: Evne til at tage imod ordrer.</li><li>› Almen kendskab til allergener, vegetariske forbehold, ernæring etc.: Evne til at vejlede kunden ifht. særlige hensyn.</li><li>› Opsalg og mersalg: Evne til at lave mersalg på eksisterende ordrer.</li><li>› Almen matematik.</li><li>› Varemodtagelse.</li><li>› Arbejdsprocesser: Evne til at optimere egne arbejdsprocesser.</li><li>› Almen kendskab til fødevarerhygiejne.</li><li>› Rengøring og kendskab til brug af rengøringsmidler.</li><li>› Kendskab til råvarer og fødevarer.</li><li>› Anvendelse af køkkenmaskiner herunder grill, friture og ovn.</li><li>› Håndtering og fremstilling af fødevarer og råvarer: Evne til at klargøre, håndtere og fremstille fødevarer.</li><li>› Håndtering af produktionskøkkens redskaber.</li></ul> |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Lave pizza på bestilling ●</li> <li>› Lave pizzasandwiches på bestilling ●</li> <li>› Anvende frituresteger til pommes frites, nuggets, chili fries mv. ●</li> <li>› Rengøring af køkken og maskiner ● ●</li> <li>› Hygiejne (vaske hænder) og overholde hygiejneregler ● ●</li> <li>› Varemodtagelse og sætte varer på plads ● ●</li> <li>› Håndtering og bortskaffelse af skrald/håndtere maskine til pappresser ● ●</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Rengøring og opretholdelse af god fødevarerhygiejne.</li> <li>› Varemodtagelse og forberedelse af køkken.</li> <li>› Bæredygtighed og madspild: Kendskab til principperne bag bæredygtighed og madspild og evne til at arbejde efter disse.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Manager <sup>1</sup>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Teamledelse ●</li> <li>› Mødedeltagelse med andre managers fra andre restauranter ●</li> <li>› Drift (ansvar for drift og indgå i drift på tværs af køkken og service) ●</li> <li>› Bestilling af udvalgte varer ●</li> <li>› Fødevarelære/hygiejne og oplæring heri ●</li> <li>› Træning af nye medarbejdere ●</li> <li>› Evt. deltagelse i rekruttering af nye medarbejdere ●</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ledelse: Konkret ledelse i praksis af både medarbejdere og team herunder administrativ ledelse herunder rekruttering, vagtplanlægning, overenskomster mv.</li> <li>› Arbejdsprocesser og procesledelse: Optimering af egne og medarbejders arbejdsprocesser.</li> <li>› Varebestilling og lagerdrift.</li> <li>› Butiksdrift: Butikkens servicepolitik, driftsoptimering, kommunikation og resultatmål.</li> <li>› Sidemandsoplæring: Træning af nye medarbejdere.</li> <li>› Økonomi- og budgetforståelse på grundlæggende niveau.</li> <li>› Opretholdelse og træning af medarbejdere i god fødevarerhygiejne.</li> </ul> |
| Restaurant chef <sup>2</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Overordnet ansvarlig for hele restauranten ● ●</li> <li>› Personaleledelse ● ●</li> <li>› Vagtplanlægning ● ●</li> <li>› Optræning af managers ●</li> <li>› Afholde manager- og teammøder ● ●</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ledelse: Konkret ledelse i praksis af både medarbejdere og team herunder vagtplanlægning, overenskomster, løn, APV mv.</li> <li>› Ledelse: Konkret ledelse i praksis af både medarbejdere og team herunder administrativ ledelse herunder rekruttering, vagtplanlægning, overenskomster mv.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

<sup>1</sup>Manageren i fastfoodkæderne forventes at indgå i driften på lige fod med de øvrige medarbejdere, hvorfor manageren forventes at kunne varetage de almene service- og produktionsopgaver, der ligger i både køkken og service.

<sup>2</sup>Restaurantchefen i fastfoodkæderne forventes i et mindre omfang at indgå i driften på lige fod med de øvrige medarbejdere, hvorfor restaurantchefen forventes at kunne varetage de almene service- og produktionsopgaver, der ligger i både køkken og service.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Opfølgning på standarder og kvalitetskontrol ●●</li> <li>&gt; Varebestilling ●●</li> <li>Økonomi og godkendelse af regninger mv. ●●</li> <li>&gt; Action plan på virksomhedsniveau ●</li> <li>&gt; Udvikling af virksomheden ●●</li> <li>&gt; Koncept og marketing ●●</li> <li>&gt; Vareeksponering og events ●●</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Personlig og motiverende ledelse af manager- og medarbejderteam med fokus på vision og værdier.</li> <li>&gt; Arbejdsprocesser og procesledelse: Optimering af egne og medarbejders arbejdsprocesser.</li> <li>&gt; Varebestilling og lagerdrift.</li> <li>&gt; Butiksdrift: Butikkens servicepolitik, driftsoptimering, kommunikation og resultatmål.</li> <li>&gt; Sidemandsoplæring: Træning af nye medarbejdere.</li> <li>&gt; Økonomi- og budgetforståelse på grundlæggende niveau.</li> <li>&gt; Evne til at leve op til brandpolitikker, standarder og kvaliteter.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## Brasseriekoncept #

Jensens Bøfhus & Bones = ● Sticks n Sushi = ●

| Titel                                 | Funktioner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Kompetencer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vært og værtinde og ufaglærte tjenere | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Tage imod og anvise gæster ●●</li> <li>&gt; Tage mod bestillinger ●●</li> <li>&gt; vejlede om mad og drikkevarer (allergener ect.) ●●</li> <li>&gt; Servering og anretning af drikkevarer og snacks ●</li> <li>&gt; Kassebetjening og afregning ●●</li> <li>&gt; Opfyldning af bar ●</li> <li>&gt; Opfyldning af salatbar ●</li> <li>&gt; Afrydning ●●</li> <li>&gt; Klargøre borde ●●</li> <li>&gt; Følge gæster ud og afslutte besøget ●●</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Service og gæstebetjening: Evne til at yde god og personlig betjening og tage imod og afvikle bestillinger gennem personlig servering.</li> <li>&gt; Almen kendskab til allergener, vegetariske forbehold, ernæring etc.: Evne til at vejlede kunden ifht. særlige hensyn.</li> <li>&gt; Afrydning og klargøring af borde til næste hold gæster.</li> <li>&gt; Skabe op- og mersalg: Evne til at skabe mersalg på baggrund af gæsters ordrer og egen vejledning.</li> <li>&gt; Almen matematik.</li> <li>&gt; Optimering af egne arbejdsprocesser for hele tiden at være på forkant med næste gæst og ryk. Almen kendskab til fødevarerhygiejne.</li> </ul> |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Rengøring og kendskab til brug af rengøringsmidler.</li> <li>› Værtsskab: Evne til at sikre en personlig service af den enkelte gæst og gennem værtsskab indlede og afslutte besøget.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Bartender                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Fremstilling af drinks og cocktails ●</li> <li>› Håndtering af kaffe- og espressomaskine ●</li> <li>› Lave udvalg af kaffe herunder latte, cappuccino mv. ●</li> <li>› Forefaldende oprydning og opfyldning ●</li> <li>› Samarbejde med øvrige tjener og værtsteam. ●</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Kendskab og viden om drinks og drinksingredienser.</li> <li>› Kendskab og evne til at fremstille forskellige kaffetyper.</li> <li>› Foretage effektiv afvikling af bestillinger.</li> <li>› Evne til at samarbejde med tjenerne i frontline.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Bøfboss og kok <sup>3</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Forefaldende køkkenarbejde ●●</li> <li>› Klargøre og preppe til mad (snitte, skære, lægge frem) ●●</li> <li>› Klargøre salatbar ●</li> <li>› Fremstille forretter fra bunden (både varme, lune og kolde retter) ●●</li> <li>› Stege bøffer og ben ●</li> <li>› Opvarme kartofler, pommes mv. ●</li> <li>› Opvarme sovs ●</li> <li>› Fremstille sticks på grill herunder håndtering af kød, fisk og grøntsager ●</li> <li>› Fremstille makiruller og ruller med fisk og grøntsager ●</li> <li>› Betjene japansk kniv ●</li> <li>› Anrette dessert ●●</li> <li>› Oprydning og rengøring ●●</li> <li>› Gå med skrald og håndtere pappresser ●●</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Almen kendskab til håndtering fødevarer og råvarer.</li> <li>› Evne til at klargøre og fremstille råvarer og fødevarer i form af halv og helfabrikata.</li> <li>› Evne til at klargøre og fremstille fødevarer fra bunden. Dvs. lave kolde og varme forretter fra bunden.</li> <li>› Evne til at håndtere køkkenmaskiner herunder grill, friture og ovn.</li> <li>› Evne til at håndtere køkkenredskaber herunder fx sushikniv, riskoger mv.</li> <li>› Rengøring og kendskab til rengøringsmidler.</li> <li>› Opretholdelse af god fødevarerhygiejne.</li> <li>› Bæredygtighed og madspild: Kendskab til principperne bag bæredygtighed og madspild og evne til at arbejde efter disse.</li> </ul> |

<sup>3</sup> NB: På Sticks n Sushi benævnes køkkenpersonalet som kokke uanset om de er ufaglærte eller faglærte.

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Køkkenchef <sup>4</sup> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ansvarlig for køkkendrift og indgå i drift (se funktionsbeskrivelser v. bøfboffer og kokke) ● ●</li> <li>› Daglig ledelse af køkkenpersonale ● ●</li> <li>› Oplæring af nye medarbejdere i køkken ● ●</li> <li>› Rekruttering til køkken ● ●</li> <li>› Egenkontrol, kvalitets- og hygiejnekontrol ● ●</li> <li>› Status og optimering i forhold til varer og spild ● ●</li> <li>› Varebestilling ● ●</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ledelse: Varetagelse af daglig faglig ledelse af køkkenholdet herunder også udvalgte administrative opgaver som vagtplanlægning og sidemandsoplæring.</li> <li>› Arbejdsprocesser: Optimering af egne og medarbejdernes arbejdsprocesser.</li> <li>› Varebestilling</li> <li>› Indblik i standarder og kvaliteter</li> <li>› Budgetforståelse i forhold til køkkenets økonomi.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Restaurant chef         | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ansvarlig for drift af hele restaurant og dermed overordnet ansvarlig ● ●</li> <li>› Arbejdspladsvurdering og administrativ ledelse ● ●</li> <li>› Deltage og bidrage i drift af serviceområdet ●</li> <li>› Personaleledelse ● ●</li> <li>› Rekruttering ● ●</li> <li>› Træning af nye medarbejdere i serviceområdet ●</li> <li>› Økonomi og budgetter ● ●</li> <li>› Koncept og marketing ● ●</li> <li>› Vareeksponering og events ● ●</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ledelse: Konkret ledelse i praksis af både medarbejdere og team herunder vagtplanlægning, overenskomster, løn, APV mv.</li> <li>› Ledelse: Konkret ledelse i praksis af både medarbejdere og team herunder administrativ ledelse herunder rekruttering, vagtplanlægning, overenskomster mv.</li> <li>› Personlig og motiverende ledelse af manager- og medarbejderteam med fokus på vision og værdier.</li> <li>› Arbejdsprocesser og procesledelse: Optimering af egne og medarbejdernes arbejdsprocesser.</li> <li>› Varebestilling og lagerdrift.</li> <li>› Butiksdrift: Butikkens servicepolitik, driftsoptimering, kommunikation og resultatmål.</li> <li>› Sidemandsoplæring: Træning af nye medarbejdere.</li> <li>› Økonomi- og budgetforståelse på grundlæggende niveau.</li> <li>› Evne til at leve op til brandpolitikker, standarder og kvaliteter.</li> </ul> |

<sup>4</sup>Køkkenchefer forventes at kunne varetage de samme driftsopgaver

|          |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Opvasker | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Afrydning ●●</li> <li>➤ Betjene opvaskemaskine ●●</li> <li>➤ Sætte service/køkkengrej på plads ●●</li> <li>➤ Bære skrald ●●</li> <li>➤ Forefaldende fysisk arbejde ●●</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Almen fødevarehygiejne.</li> <li>➤ Rengøring og opvask og viden om produktionsmaskiner og køkkenredskaber.</li> </ul> |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|