

LANDBRUGET, FREMTIDENS BEDSTE ARBEJDSPLADS



**Analyse af rekrutterings-, udviklings- og fastholdelsesudfordringer
i danske landbrugsvirksomheder**

INDHOLD

1.	Kort om rapporten og baggrund	3
2.	Udfordringer landbrugsvirksomheder bør forholde sig til	4
2.1	Branding/tiltrækning – kendskab til virksomheden	5
2.2	Rekruttering – ansæt en succesfuld medarbejder	5
2.3	Oplæring – få den nye medarbejder godt i gang	6
2.4	Udvikling – se den enkelte medarbejder og dennes behov	6
2.5	Fastholdelse – behold dine medarbejdere	7
2.6	Exit – få det bedste ud af afslutningen	7
3.	Det videre arbejde med løsninger	8
4.	Kontakt	8



Finansieret af Promilleafgiftsfonden

Rapportens forfattere:

Elin Aarestrup Sørensen, SEGES

Karen Tegllund, SEGES

SEGES den 10. oktober 2019

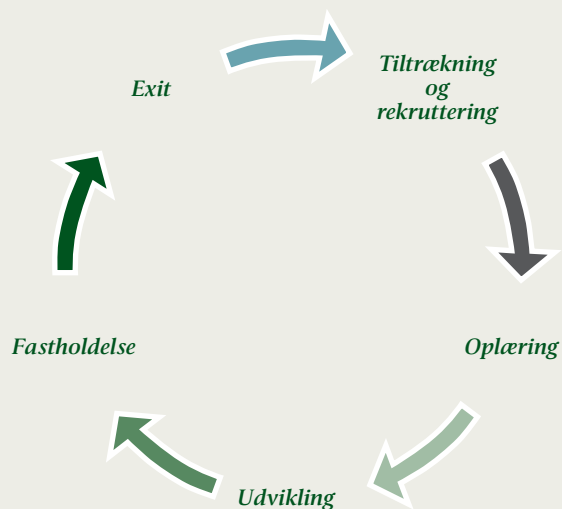
STØTTET AF

Promilleafgiftsfonden for landbrug

1. KORT OM RAPPORTEN OG BAGGRUND

I denne rapport har vi samlet udfordringer, som er generelle for danske landbrugsvirksomheder, og som alle er relateret til det at skabe attraktive arbejdspladser. Vi har identificeret disse udfordringer på baggrund af arbejdsmarkedsanalyser og vidensindsamling fra en lang række informanter - nuværende og tidligere ansatte i landbrugsvirksomheder, elever der er i gang med landbrugsuddannelsen eller andre relevante uddannelser, ejere af landbrugsvirksomheder samt konsulenter i branchen.

Vi har struktureret analysen ud fra begrebet HRM (Human Resource Management), som omfatter den enkelte medarbejders jobcyklus.



Undervejs i analysearbejdet har vores fokus været på det, som den enkelte landmand rent faktisk selv kan adressere og handle på i sin egen virksomhed. Der eksisterer også omkringliggende faktorer som fx love/regler, branchens omdømme i samfundet, strukturelle forhold m.v., som har indvirkning på mulighederne for at rekruttere. Disse områder har vi fravalgt at arbejde med – netop fordi det er problemstillinger, som den enkelte landmand ikke selv kan ændre på.

Vi vil gerne understrege, at der er mange landmænd, der allerede arbejder bevidst med indsatser inden for et eller flere af HRM-områderne. Men vores brede vidensopsamling og analysen heraf viser, at der er mange landmænd, som ikke er bevidste om eller arbejder målrettet med udfordringerne.

Vores fokus er på det, som den enkelte landmand kan gøre noget ved. Vi håber, at danske landmænd vil tage denne viden om udfordringerne til sig og aktivt handle på den.

Med udgangspunkt i arbejdsmarkedsstatistikker, samlet af L&F's afdeling for Samfunds- og Erhvervsøkonomiske Analyse, har vi analyseret arbejdsmarkedet, som landbruget skal rekruttere sine kommende ansatte fra. Det gælder såvel danske som udenlandske medarbejdere.

Analysen viser, at der er mangel på arbejdskraft i landbruget, idet hver femte landmand mangler medarbejdere. Gennem de seneste år har landbruget beskæftiget et stigende antal udenlandske medarbejdere. 22 % af arbejdskraften i landbruget er p.t. udenlandsk. Den store andel og behovet for udenlandsk arbejdskraft udfordrer landbrugsvirksomhederne, fordi tilgangen af udenlandske medarbejdere til Danmark generelt er faldende. Derudover efterspørger mange andre brancher i Danmark også den udenlandske arbejdskraft.

Arbejdsløsheden i Danmark ligger på et meget lavt niveau og samtidig er antallet af unge, der kommer ind på arbejdsmarkedet faldende. Frem mod 2030 kommer der 25.000 færre unge ind på arbejdsmarkedet i alderen 16-19 år og 27.000 færre i alderen 20-25 år. Dette kan være medvirkende til, at antallet af udlærte elever på landbrugsskolerne falder i disse år.

Landbrugsvirksomheder SKAL tilbyde attraktive arbejdspladser, hvis de vil være med i kampen om medarbejdere - både udenlandske og danske.

2. UDFORDRINGER LANDBRUGSVIRKSOMHEDER BØR FORHOLDE SIG TIL

Vi har gennemført en række aktiviteter, der alle har haft til formål at tegne et billede af, hvor landbrugsvirksomheder generelt er udfordret i forhold til hvert af HRM-områderne.

Følgende aktiviteter lægger til grund for analysens indhold og de udfordringer, vi har defineret.

- Workshop med 8 rådgivere (ledelsesrådgivere, dyrlæger og faglige rådgivere). Rådgiverne kom med deres bud på udfor-

dringer, som de ser i deres arbejde med landbrugsvirksomheder. Yderligere 3 rådgivere gav deres input til resultaterne ved efterfølgende dialog.

- Interviews bestående af individuelle samtaler ud fra en på forhånd fastlagt spørgeramme. Spørgerammen har varieret alt efter informantgruppe. Samtalerne er foregået i et kontor/mødelokale, på staldgangen eller i køkkenet/frokoststue. Følgende grupper af informanter og antal har deltaget:

Informanttype	Antal:
<i>Potentielle medarbejdere, der er under uddannelse:</i>	
Faglært landmand	5
Produktionsleder	3
Agrarøkonom	1
ABM (Agro Business Manager)	3
EUX	3
Dyrepasser elev	2
Kvægmedhjælperforløb (Jobcenter Hjørring)	2
I alt	19
<i>Praktikpladskoordinator/studievejleder:</i>	
Bygholm Landbrugsskole, Aalborg College Tech, Jobcentret i Hjørring	5
Personer, der har været ansat i landbrugsvirksomheder i en årrække og som har fravalgt et job i primær erhvervet	3
Medarbejdere i landbrugsvirksomheder	22
Ejere/ledere af landbrugsvirksomheder	13
I alt	62

På baggrund af ovenstående aktiviteter har vi udvalgt udfordringer, der har været gængse, og som oftest er nævnt inden for hvert af HRM-områderne. De valgte udfordringer er gennemgået og kvalificeret sammen med et advisory board bestående af 8 landmænd, der alle interesserer sig for og arbejder målrettet på at skabe attraktive arbejdspladser.



2.1 BRANDING/TILTRÆKNING – KENDSKAB TIL VIRKSOMHEDEN

Kun én af de 8 virksomheder, vi har været i kontakt med, tænker aktivt over vigtigheden af at være en virksomhed med en stor berøringsflade til lokalsamfundet og at være en kendt virksomhed i landsdelen. Jo flere, der kender virksomheden for noget godt, jo flere vil se den som en interessant arbejdsplads. Selvom man ikke har behov for at hyre lige nu, er det vigtigt at se branding af virksomheden som en langsigtet investering. Jo flere, der kender virksomheden for noget godt, jo flere vil se den som en interessant arbejdsplads.

Udfordring:

Mange landmænd tænker IKKE langsigtet i forhold til at brande deres virksomhed som en attraktiv arbejdsplads i deres landsdel. Fx branding via hjemmeside, Facebook, netværk, åbent landbrug og deltagelse på jobmesser.

Mange af informanterne har udtrykt ønske om at arbejde i en virksomhed, der er kendetegnet ved:

- Renlighed og pæne omgivelser
- God velfærd blandt dyrene
- Gode produktionsresultater
- Et stærkt socialt fællesskab
- Nye tiltag afprøves
- Hjælp til at finde en bolig (gælder for udlændinge samt unge danskere).

2.2 REKRUTTERING – ANSÆT EN SUCCESFULD MEDARBEJDER

Langt de fleste stillingsopslag slås kun op i landbrugskredse og ikke på mere generelle jobportaler, hvor lignende jobs udbydes. Ved at komme bredere ud med opslagene vil ansøgerfeltet med stor sandsynlighed blive større.

Udfordring:

Jobopslag slås kun op i landbrugsmedier, fx Jobstafetten og landbrugsrelaterede Facebook-grupper m.v.

Det kniber generelt med at få lavet en grundig forventningsafstemning med potentielle medarbejdere, så de ved, hvad der rent faktisk forventes af dem i jobbet og omvendt, hvad virksomheden kan tilbyde ham/hende. Det gælder både i jobopslag og i ansættelsessamtalen.

Udfordring:

Jobopslag fortæller ikke, hvad virksomheden kan tilbyde den nye medarbejder. I stedet er der fokus på det, som virksomheden forventer af sin nye medarbejder.

Udfordring:

Under ansættelsessamtalen er der en utilstrækkelig forventningsafstemning med potentielle medarbejdere, så de ved, hvad der forventes af dem i jobbet og omvendt, hvad virksomheden kan tilbyde ham/hende – det gælder især virksomhedens bløde værdier.

Kun få af de virksomheder, vi har talt med, gør sig strategiske overvejelser i forhold til deres behov for nye medarbejdere - hvad skal de kunne, kan der med fordel ske en omrokering af nuværende medarbejdere, hvad har virksomheden behov for på længere sigt o.s.v.

Udfordring:

Kortsigtet rekruttering UDEN strategiske overvejelser i forhold til virksomhedens samlede behov her og nu og i fremtiden. Fx rekrutterer man den første og bedste eller en, som kan det samme som den, man lige har sagt farvel til.

Får man ansat en medarbejder, der ikke lever op til virksomhedens behov og ikke falder til i virksomheden, kan det blive dyrt. En forkert rekruttering kan resultere i omkostninger på 50.000-100.000 kr.



2.3 OPLÆRING – FÅ DEN NYE MEDARBEJDER GODT I GANG

Blandt de interviewede medarbejdere er der ikke en decideret efterspørgsel på en formaliseret procedure for oplæring og opfølgning. De er godt tilfredse med, at dette foregår ad hoc fx på staldgangen eller i malkestalden.

Blandt landmændene i advisory boardet er holdningen dog, at en struktureret oplæringsplan med mål for, hvad den nye medarbejder skal lære samt regelmæssig opfølgning ved samtaler, er et godt supplement til den oplæring, der foregår ad hoc. Man kan let glemme vigtige informationer og det kan være svært for den nye medarbejder at vide, om han/hun gør arbejdet godt nok.

Udfordring:

Manglende overordnet struktur på oplæringsforløbet som supplement til den introduktion, medarbejderne får på staldgangen, i malkestalden m.v. – fx ved at benytte en individuel oplæringsplan – herunder sætte mål for det, den nye medarbejder skal lære.

Udfordring:

Manglende fokus på den nye medarbejders trivsel i opstartsperioden – primært socialt i forhold til at være en del af fællesskabet på arbejdspladsen.

Der tegner sig et billede af, at nye medarbejdere fra den første dag kommer ud i det staldafsnit, hvor de skal arbejde, og hvor de bliver introduceret til deres opgaver. Der er udelukkende fokus på arbejdsopgaver, som medarbejderen skal løse. Der er ingen generel, bred introduktion til virksomheden. En sådan introduktion vil kunne understøtte, at medarbejderen i højere grad føler sig som en del af virksomheden. Det kan motivere og engagere medarbejderen.

Udfordring:

Manglende grundig introduktion til virksomheden i den første periode – her tænkes ikke på arbejdsopgaverne, men alt omkring produktionen, fx alle sites, kolleger, historien, værdier, forventninger m.v.

2.4 UDVIKLING – SE DEN ENKELTE MEDARBEJDER OG DENNES BEHOV

I de virksomheder, vi har besøgt, er der fokus på, hvordan den enkelte elev udvikler sig, men det gælder ikke for de resterende medarbejdere. Den enkelte medarbejder udvikler sig selvfølgelig i takt med, at virksomheden/produktionen udvikler sig, men det er ikke tydeligt for den enkelte, hvordan han/hun fagligt udvikler sig. Dermed kan medarbejderne let føle, at de ikke flytter sig. Konsekvensen kan være, at den enkelte skifter arbejde, fordi han/hun føler, at der skal ske noget nyt.

Udfordring:

Ejeren/lederen formår ikke at have opmærksom på at imødekomme den enkelte medarbejders/leders behov og ønsker for faglig og/eller personlig udvikling. Dermed udnyttes medarbejderens potentiale ikke fuldt ud, og medarbejderen føler, at han/hun står stille.

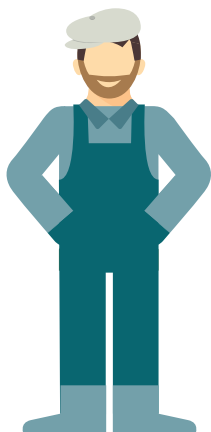
Udfordring:

Manglende investering (timer og penge) i udvikling af medarbejderne, fx deltagelse i dyrlæge-/rådgiverbesøg, ERFA-grupper, kurser, videreuddannelse m.v.

Vi har også mødt en udfordring relateret til uddelegering af ansvar. Nogle ledere uddelegerer ansvar til en medarbejder, men omgør derefter medarbejderens beslutning eller arbejde uden først at drøfte det med ham/hende. Konsekvensen kan være, at medarbejderen bliver usikker og demotiveret, fordi medarbejderen oplever, at lederen ikke har tillid til, at den måde, medarbejderen har løst opgaven på, er god nok.

Udfordring:

Ledere giver medarbejdere ansvar, men kontrollerer alligevel, om de har gjort det rigtigt. Hvis ikke omgør lederen selv arbejdet uden at give medarbejderen feedback.



2.5 FASTHOLDELSE – BEHOLD DINE MEDARBEJDERE

Hos mange af de personer, som vi har talt med, nævnes arbejdstiderne som en stor udfordring. Det gælder arbejde på "skæve" tider og meget weekendarbejde. Det nævnes særligt af medarbejdere, der har familie med børn. Arbejdstiderne nævnes som en af de vigtige begrundelser for, at de, der har forladt jobs i primærlandbruget, har taget denne beslutning.

Udfordring:

Organisering af arbejdstider giver konflikter i forhold til medarbejdernes privatliv/fritid. Problemet er skæve arbejdstider og weekendarbejde.

I flere sammenhænge har vores informanter nævnt, at der eksisterer en udfordring i relation til det ansvar, som unge og nye ledere i landbruget har. Ofte sættes unge ledere ind i en lederstilling med et stort ansvar uden, at de får den sparring og støtte, de har behov for - de har naturligt nok begrænset erfaring med ledelse.

Udfordring:

Unge ledere får for meget ansvar i forhold til deres kompetencer. Udfordringen har to sider: De unge tror, de kan mere, end de kan - og landmanden har for store forventninger. I værste tilfælde bliver ledelsesopgaven og ansvaret for stort. Den unge leder kører fast og forlader jobbet.

For de helt unge og udlændinge kan livet på landet være ensomt. De mangler socialt netværk og manglen på kørekort/egen bil og offentlig transport har negativ indvirkning på fastholdelse af denne gruppe.

Udfordring:

Unge og udenlandske medarbejdere, der ikke har kørekort/bil kan føle sig isoleret. De mangler et socialt netværk.

Dem, der har forladt jobs i landbrugsvirksomheder, nævner at en af årsagerne er, at de har svært ved at se det næste trin i deres udvikling – uden at blive ejer. Derfor kan det være fristende for dem at prøve kræfter med andre jobs - fx i følgevirksomheder til landbruget.

Udfordring:

Det er svært for dem, der motiveres af udvikling at se det næste udviklingstrin i forhold til at skabe sig en karriere i landbruget – uden at skulle være ejer.

Flere medarbejdere nævnte, at det sociale fællesskab i hverdagen er afgørende for at blive i et job og at det er vigtigt, at der er retfærdige og ordnede ansættelses- og lønforhold på niveau med det øvrige landbrug. Det er ikke afgørende om virksomheden har tegnet en overenskomst.

2.6 EXIT – FÅ DET BEDSTE UD AF AFSLUTNINGEN

En opsigelsessituation kan være svær, og det er vigtigt at håndtere den på en god måde. Medarbejdere, som har forladt et job på en god måde, kan stadig fungere som ambassadører for virksomheden og være med til at styrke virksomhedens image. Fordi en medarbejder ikke passer ind i én virksomhed, betyder det ikke, at han/hun ikke passer ind i andre virksomheder.

Udfordring:

Manglende bevidsthed om, at exit-situationen kan bruges til at evaluere arbejdspladsen ud fra medarbejderens perspektiv – hvormed ejeren/lederen lærer sin virksomhed bedre at kende og kan bruge denne viden til forbedringer.

Udfordring:

For lidt fokus på at få afsluttet samarbejdet på en god og konstruktiv måde, så medarbejderne fremadrettet har et positivt syn på virksomheden.

3. DET VIDERE ARBEJDE MED LØSNINGER

Hensigten med denne rapport er at give et overblik over en række udfordringer, der opleves i landbrugsvirksomheder, når det gælder attraktive arbejdspladser.

Vi præsenterer dette i løbet af 2020 på en temaside på LandbrugsInfo.dk

Ud fra de definerede udfordringer producerer vi:

- en artikelserie, hvor landmænd, der aktivt har arbejdet med en eller flere udfordringer, deler deres erfaringer.
- korte og målrettede anbefalinger til handling på hver af udfordringerne
- 2-3 enkle værktøjer eller koncepter inden for hvert af HRM-områderne, som kan understøtte skabelsen af attraktive arbejdspladser
- et meget enkelt målingsværktøj, der bedømmer hvor attraktiv arbejdspladsen er.

KONTAKT

Ønskes yderligere oplysninger om arbejdet i projektet "Landbruget, fremtidens bedste arbejdsplads" eller om denne rapport.

Kontakt:



ELIN AARESTRUP SØRENSEN
Konsulent, SEGES Akademi,
tlf. 8740 5047
elas@seges.dk



KAREN TEGLLUND
Chefkonsulent, SEGES Akademi,
tlf. 8740 5107
kat@seges.dk



KIRSTINE SIMONI FAURHOLT
Afdelingsleder, SEGES Akademi,
tlf. 8740 5167
ksm@seges.dk



HELLE BIRK DOMINO
Arbejdsmiljøchef
Anlæg & Miljø, Miljø & Land
tlf. 8740 5555
hbd@seges.dk



DORTHE POULSGÅRD FRANDSEN
Seniorkonsulent, Anlæg & Miljø,
Anlæg & Produktionsstyring
tlf. 8740 5351
dopf@seges.dk



VIBEKE F. NIELSEN
Specialkonsulent, HusdyrInnovation,
Sundhed, velfærd og reproduktion, kvæg
tlf. 8740 5514
vfn@seges.dk