

MARIE TÖRNQUIST • KARIN HAKELIUS

## Skapa en arbetsplats där personalen trivs!

Liksom andra företag vill lantbruksföretag ha följande av sina anställda:

- högkvalitativt arbete
- effektivitet
- låg frånvaro
- låg personalomsättning/trohet.

Hur uppnår man då detta? Hur får man personalen att stanna i företaget, att sällan sjukskriva sig samt att göra ett bra arbete? Svaret är motivation. Den som är motiverad inför uppgiften gör bättre ifrån sig. I en studie som bygger på intervjuer med anställda och arbetsgivare på stora mjölkgårdar har vi kommit fram till följande. En arbetsplats som utformats för att optimera de anställdas trivsel och motivation bör erbjuda:

- information om resultatet
- möjlighet att skapa vänskapsrelationer
- möjlighet att ta eget ansvar och att påverka arbetsuppgifterna
- meningsfulla arbetsuppgifter
- ett ledarskap som bygger på engagemang för medarbetarna.



*Arbetsgivare kan medverka till att de anställda kan träffas även under mer lättsamma former. Lagandan kan vara en ovärderlig trivselfaktor.*

I takt med att lantbruksföretagen blir större och större ökar både behovet och beroendet av arbetskraft. Idag är det dessvärre ofta svårt att lösa detta behov på större gårdar, både att hitta och att behålla arbetskraften. Att snabbt behöva ersätta en anställd som skött en stor del av företaget kan därför bli mycket arbetskrävande, dyrt och ibland till och med krisartat för lantbrukaren och företaget. Samtidigt kan alternativ till anställda, såsom robotsystem eller ökad mekanisering, ibland vara alltför kostsamma för att vara aktuella.

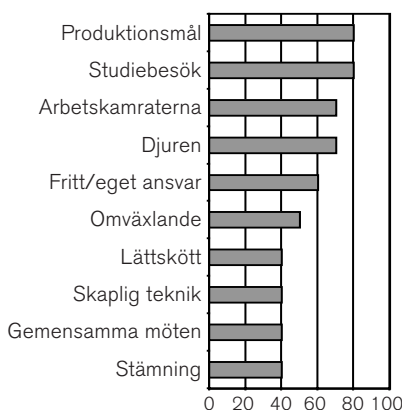
### Stort steg att bli arbetsledare

Lantbruksföretagaren har tidigare ofta varit ensamföretagare och steget till att bli arbetsgivare med flera anställda är stort. Att bli en bra chef är ingen enkel process, utan något som tar lång tid. Som ny inför uppgiften måste man arbeta med att hitta sin stil och ledarroll. Stilen måste passa både för ens egen personlighet och arbetsgruppens karaktär, men också för hur företaget är organiserat.

Moderna företagsledare måste ta hänsyn till de faktorer som motiverar de anställda och utforma uppgifter och arbetsmiljö på ett sådant sätt att de anställda trivs, stannar och arbetar effektivt. Om man inte är en bra arbetsledare och inte reflekterar över sitt ledarskap, kan det uppstå missnöje bland de anställda. Utan motivation hos de anställda hamnar man lätt i en situation med ineffektivitet, hög personalomsättning m.m.

Detta Fakta belyser synen på dessa frågor på större svenska mjölkgårdar

#### Trivselsefaktorer



FIGUR 1. | De viktigaste faktorerna för att lantarbetaren ska trivas med sitt arbete.

idag. Exempelen kommer från intervjuer med arbetsledare och anställda på fyra mjölkproducerande företag i Östergötland, med fler än 200 mjölkande kor och minst fyra heltidsanställda. Företagen skiljer sig organisatoriskt på så vis att två av företagen har en mer hierarkisk arbetsorganisation än de andra.

### Anställda listar motivations- och frustrationsfaktorer

I samband med intervjuerna fick de anställda lista de faktorer som har störst betydelse för trivseln på arbetsplatsen samt de viktigaste källorna till frustration. De fick dessutom ge sin syn på vad som kännetecknar en bra ledare. De faktorer som lyftes fram redovisas i figurerna 1–3.

Det som framkom när de intervjuade fick utveckla sina svar kan lättast sammanfattas i ett antal kärnpunkter. Dessa punkter bör varje arbetsledare ha i åtanke när han eller hon utformar och fördelar arbetsuppgifter, men också i den dagliga samvaron med de anställda:

- Feedback
- Vänner
- Ansvar
- Mening
- Ledarskap

#### Feedback

Ett av de stora stegen när det gäller att skapa en motiverande arbetsplats är att låta personalen ta del av produktionsresultaten. För lantbrukare och företagare kan det kännas svårt att öppna sig så, men det ger garanterat belöning i

form av anställda som känner företaget. Observera att det inte i första hand handlar om det ekonomiska resultatet, utan sådant som mjölkavkastning och skördar. Det är också viktigt att skapa kontrollpunkter som visar hur det går, så att de anställda kan mäta resultat och förbättringar.

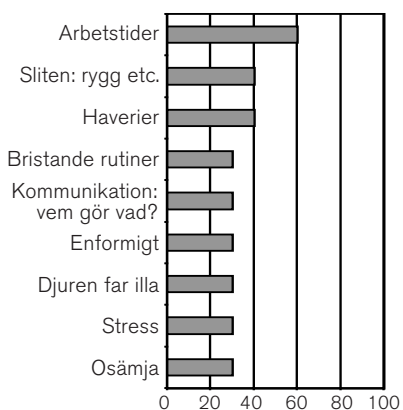
Delaktighet i företagets utveckling är viktigt för trivseln på arbetet och för att de anställda ska kunna göra sitt yttersta. Om företagaren inte redogör för resultat och framtidsplaner, kan de anställda känna sig vilslna i sin roll i företaget. Denna aspekt knyter an till de fall då en anställd sköter större delen av växtodlingen eller avelsarbetet och behöver feedback för att kunna se resultatet av sitt arbete.

Ofta är det arbetsledaren eller ägaren som i första hand får information om resultat och uppföljning och analyserar detta. Det är också ägaren som deltar i rådgivning av olika slag. Den person som har tillgång till sådan information måste förmedla den till sina medarbetare för att dessa ska kunna arbeta på det mest effektiva sättet.

#### Vänner

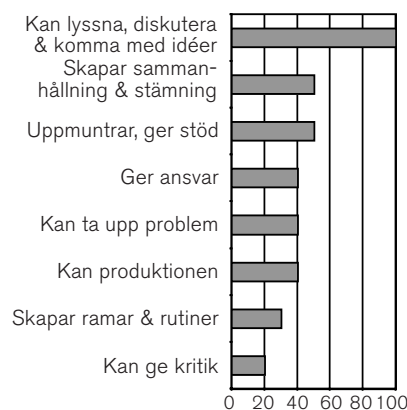
Medarbetarna måste ges möjligheter att lära känna varandra, men också att lära känna företagsledaren. Det handlar om att bygga upp en god stämning, där det ingår att alla arbetar mot samma mål och gör sitt bästa. Finns vänskapsband mellan dem som arbetar i företaget undviks många missförstånd och arbetet blir roligare. I ett sådant klimat kan också kritik ges och tas emot utan att

#### Frustrationsfaktorer



FIGUR 2. | De främsta grunderna till frustration enligt lantarbetarna.

#### Viktiga ledaregenskaper



TABELL 3. | Viktiga egenskaper hos en arbetsledare.

problem uppstår. Vänskap är också en grund till solidaritet med arbetskamrater – man gör sitt bästa för att kamraterna på nästa pass inte ska få arbeta extra.

Arbetskamraterna är en faktor som kan avgöra om de anställda trivs med arbetet. Goda arbetskamrater kan få även det mest monotona arbete att bli något att längta tillbaka till när man är ledig. På motsvarande sätt kan dåliga relationer och osämja helt rasera en individs arbetsglädje. Arbetsgivaren står alltså inför uppgiften att se till att de anställda kommer överens och har möjligheter att skapa vänskapsrelationer till varandra. Denna punkt väger tungt för de anställda och bör inte underskattas!

För att vänskapsband ska uppstå och underhållas kan arbetsgivare medverka till att de anställda kan träffas under lättsamma former. Fritidsaktiviteter som travkvällar och bowling ses som roliga tillfällen som på sikt skapar bättre stämning och lagkänsla. En positiv anda inom företaget bäddar för goda relationer, och därför bör man försöka ha en positiv inställning även till dåliga nyheter.

### **Ansvar**

För att de anställda ska uppleva att de är kompetenta och att de har företagsledarens förtroende bör denne delegera uppgifter och ansvar. Ökat ansvar ger självförtroende och att kunna påverka sina arbetsuppgifter innebär också en utveckling av yrkesrollen.

Egna initiativ och ansvarstagande bör därför uppmuntras. Frustration kan uppstå ur känslan av att inte kunna påverka (i synnerhet när det gäller djurens välbefinnande) samt att vara kontrollerad och sakna ledningens förtroende. Detta gäller i synnerhet i företag där ägarna själva inte arbetar i ladugården, då djurskötarens kännedom om produktionen i vissa fall kan tas bättre tillvara. Djurskötarna vill ha förtroende och i de flesta fall upplever de utökat ansvar som ett tecken på egen utveckling. Om en anställd utför stora delar av arbetet i ladugården medan ägaren/arbetsledaren ansvarar för uppföljning och inköp, måste kommunikationen fungera för att företaget ska ha bra förutsättningar för vinst och den anställda ska uppleva möjlighet att påverka arbetet.



FOTO: DIGITAL VISION

*Arbetskamraterna kan göra även monotona arbetsuppgifter angenäma.*

De anställdas möjligheter att ta och uppleva eget ansvar underlättas om det finns ett klart och tydligt ramverk för arbetet. Ramverket bör beskriva vilka sysslor som ska utföras under ett arbetspass och vad som är önskvärt utfall av dessa uppgifter. Dessutom bör mer övergripande mål för verksamheten sätas upp. Tydliga rutiner och klara, lättkommunicerade mål ger den anställde goda förutsättningar att ta eget ansvar och att självständigt styra sitt arbete mot ett för företaget önskvärt mål.

### **Mening – variation och kompetensutnyttjande**

Mening i arbetet är kanske den punkt som kan tyckas mest svårgräpbar och besvärlig att påverka. Företagarna måste dock komma ihåg att se till att uppgifterna är varierande och att alla medarbetare får möjlighet att utnyttja sina färdigheter. Produktionsmålen ska också vara tydliga. Arbetet blir mer meningsfullt om medarbetarna vet vad de strävar mot och hur varje uppgift påverkar de uppsatta målen.

Ett omväxlande arbete är en av de viktigaste faktorerna för de anställdas trivsel. En allmän åsikt verkar vara att djurskötareuppgifter i sig är ganska varierande, dock med tillägget att enbart mjölkning gör arbetet enformigt. I takt med att koantalet ökar på gårdarna går det dock åt allt mer arbetstid i mjölk-

gropar eller karuseller, och risken är att hela arbetsdagen tillbringas där. I synnerhet de yngre lantarbetarna understryker vikten av att ”komma någonstans”, dvs. att utvecklas, och de är i vissa fall osäkra på om de kan tänka sig att stanna länge på samma arbetsplats. För att behålla personalen på gården och behålla individernas motivation måste arbetsgivare se till att uppgifterna varierar. Bredare uppgifter som till exempel omfattar utfodring och transporter motiverar mer än ”bara mjölkning”.

En utbildad eller erfaren djurskötare har möjligtvis bättre förutsättningar att se helheten och betydelsen av olika uppgifter. Graden av kunskap om djuren, deras beteende och resultat avgör hur pass nödvändigt det är för arbetsgivaren att klargöra effekterna av arbetet. Oerfarna anställda bör få den kunskapsbas i djurskötsel som behövs för att alla arbetsuppgifter ska uppfattas som meningsfulla.

De anställdas motivation och självkänsla växer då de får möjlighet att använda sina kunskaper. De flesta djurskötare har en bred (ofta treårig) utbildning inom jordbruk som långt ifrån utnyttjas fullt ut om hela arbetstiden läggs på mjölkning.

### **Ledarskap**

Det är arbetsledaren som måste se till att de anställda har ovan nämnda förut-

sättningar. Även om ledarrollen känns främmande får den inte glömmas bort. Eventuella problem, såsom osämja eller misstag, kan hanteras direkt och på rätt sätt. En arbetsledare måste ha insikt om hur han eller hon beter sig i olika situationer – chefen får inte skrika och svära, även om ensamföretagaren hade gjort just det i samma situation. Arbetsledaren bör lyssna på de anställda och vara öppen för att genomföra deras idéer. Dock är det företagsledaren som till sist tar beslutet i egenskap av expert på sitt eget företag.

Många upplever svårigheter när de tar steget till att leda andra i arbetet. Ovana vid att delegera, avsaknad av total kontroll och rädsla för att ge kritik är några av de punkter som nämns. I ett jordbruksföretag arbetar den anställde och arbetsledaren ofta tätt ihop, och arbetsledarens egenskaper är viktiga för trivseln på arbetsplatsen. Arbetsledarens förmåga att samarbeta med sina anställda verkar också ha ett starkt inflytande på den anställdes inställning till att stanna länge på arbetsplatsen.

De anställdas ideala arbetsledare arbetar mycket med att hålla ihop de anställda som ett lag. Arbetsledaren ska se till att stämningen på arbetsplatsen är god och ansvarar för att det finns möjligheter att vårda relationerna mellan de anställda. I denna roll ska arbetsledaren också se till att de anställda klart känner till vilka arbetsuppgifter som just de ansvarar för. En oklar arbetsfördelning kan leda till att det uppstår oenigheter mellan de anställda.

Den anställda måste känna förtroende för och från sin arbetsgivare för att känna sig bekväm med att ta upp problem eller komma med idéer. En dålig relation till en arbetsledare verkar avsevärt dämpade på motivationen, och kan göra att man mår dåligt även på fritiden. Den som tar sig tid att lära känna sina anställda (något som är fullt möjligt i företag av den här storleken)

kan lättare sätta rätt person på rätt arbete. På så sätt optimeras företagets personalutnyttjande och det blir lättare att underhålla eller upptäcka svackor i sammanhållningen.

## Funderingar inför framtiden

Om tendensen i denna studie stämmer överens med situationen i övriga mjölkföretag saknar en stor del av den nyrekryterade personalen lantbruksbakgrund. Möjligtvis är denna arbetskraft utan lantbruksbakgrund något mer rörlig mellan branscher och mellan jobb. Då den dessutom är ung kanske mjölkföretagare får rekrytera personal oftare i fortsättningen än för några år sedan.

Arbetsgivarna skulle med andra ord ha stor nytta av undersökningar om vad dagens naturbruksskolelever har för förväntningar på arbetslivet. Likaså vore det bra att veta vad lantarbetare utan lantbruksbakgrund tycker efter några år i yrket, vilka faktorer de menar bygger en bra arbetsplats. En annan aspekt på detta är att det finns få träffpunkter för lantbruksföretag och arbetssökande utan anknytning till näringen. Idag strävar flera organisationer efter att skapa sådana forum för att förenkla matchningen mellan företag och arbetare. Det verkar tyvärr finnas en viss skepsis bland lantbrukföretagarna mot vissa kanaler. Bland annat är det få som annonserar hos arbetsförmedlingen. Många företagare är ibland lite rädda att bli låsta vid en anställd som inte fungerar på företaget och det skulle behövas sätt att visa upp dessa nya grupper så att eventuella misstankar från företagarnas sida kan avskrivs.

Tre av fyra intervjuade arbetsledare såg fram emot att det snart skulle bli lättare att anställa utländsk arbetskraft. Det bör tilläggas att dessa företag inte underbetalade sin arbetskraft, vilket ju förekommer ibland. På lång sikt harmoniseras troligtvis löneläget i Europa och det är svårt att förutse hur mycket



Många anser att djurskötarpuppgifter i sig är ganska varierande, men att enbart mjölkning gör arbetet enformigt.

andelen utländsk arbetskraft i svenskt lantbruk kommer att öka på sikt. Fackförbundet Kommunal har projekt som ska medvetandegöra utländska arbetare om deras rättigheter. Ett tänkbart scenario är att sådana projekt kommer att bli allt viktigare om dålig lönsamhet skulle fresta mindre nogräknade företagare att utnyttja den utländska arbetskraften.

Med ännu mindre resurser att ägna åt personalfrågor är det viktigt att branschen fortsätter att stötta och utbilda lantbruksföretagarna i personalvård. Möjligtvis kommer konsulter utifrån att i större utsträckning än nu vara involverade i företagets personalfrågor, såsom ansvariga för rekrytering och regelbundna möten.

## Ämnesord

Mjölkproducenter, arbetskraft, arbetsmiljö, motivation, ledarskap, trivsel

## Läs mer

Törnquist, M. 2004. Attraktiva arbetsplatser i svensk mjölkproduktion: hur man får de anställda att trivas. *Institutionen för ekonomi, Examensarbete 358*. SLU, Uppsala.

## Författare

Marie Törnquist genomförde sitt examensarbete vid SLU:s institution för ekonomi. Hon är nu ekonomirådgivare vid Hushållningssällskapet Östergötland. Tel: 013-35 53 03.

E-post: marie.tornquist@hs-e.hush.se

Karin Hakelius är universitetslektor vid SLU:s institution för ekonomi, Box 7013, 750 07 Uppsala. Tel: 018-67 17 45.

E-post: Karin.Hakelius@ekon.slu.se



**Ansvarig utgivare:** Lars Rask, SLU, NL-fakulteten, Box 7082, 750 07 UPPSALA  
**Redaktör:** David Stephansson, SLU, Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap, Box 7082, 750 07 UPPSALA. Telefon: 018-67 14 92. Telefax: 018-67 17 00. E-post: David.Stephansson@adm.slu.se  
**Internet:** www.slu.se/forskning/fakta/  
**Prenumeration och lösnummer:** SLU Publikationstjänst, Box 7075, 750 07 UPPSALA. Telefon: 018-67 11 00. Telefax: 018-67 35 00. E-post: Publikationstjanst@slu.se  
**Prenumerationspris:** 340 kronor + moms  
**Tryck:** Elanders Tofters AB, 2005