

Riko sukupuolistereotypiat, anna kyvyille mahdollisuus

Työvälineet
SUKUPUOLISTEREOTYPIOIDEN
RIKKOMINEN - HYVÄN
LIIKETOIMINNAN
RAKENTAMINEN
Neuvoja ja välineitä
osaaville johtajille



Nämä työvälineet on laatinut Kansainvälisen työjärjestön (ILO) kansainvälinen koulutuskeskus yhteistyössä Euroopan kauppaja- ja teollisuuskamarien liiton (EUROCHAMBRES) kanssa Euroopan komission työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasioiden direktoraatin toimeksiantaman "Yritysten tietoisuuden lisääminen taistelussa sukupuolistereotyyppiä vastaan" -sopimuskehityksen puitteissa.



Riko sukupuolistereotyytiat, anna kyvyille mahdollisuus

Työvälineet SUKUPUOLISTEREOTYPIOIDEN RIKKOMINEN - HYVÄN LIIKETOIMINNAN RAKENTAMINEN Neuvoja ja välineitä osaaville johtajille



Nämä työvälineet on laatinut Kansainvälisen työjärjestön (ILO) kansainvälinen koulutuskeskus yhteistyössä Euroopan kauppaja teollisuuskamarien liiton (EUROCHAMBRES) kanssa Euroopan komission työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasioiden direktoraatin toimeksiantaman “Yritysten tietoisuuden lisääminen taistelussa sukupuolistereotyytioita vastaan” -sopimuskehysten puitteissa.



Tätä julkaisua tukee työllisyyttä ja sosiaalista yhteisvastuuta koskeva Euroopan yhteisön Progress (2007–2013) -ohjelma. Ohjelmaa hallinnoi Euroopan komission työllisyys-, sosiaali- ja tasa-arvoasioiden pääosasto, joka perustettiin tukemaan taloudellisesti Euroopan unionin työllisyyteen ja sosiaaliasioiden liittyviä tavoitteita sellaisina kuin ne sosiaalipoliittisessa ohjelmassa määritellään. Ohjelma auttaa omalta osaltaan saavuttamaan Lissabonin strategian mukaiset tavoitteet työllisyydessä ja sosiaalialalla.

Seitsemänvuotisen ohjelman kohteena ovat kaikki sidosryhmät, jotka voivat auttaa kehittämään asianmukaista ja tehokasta työllisyys- ja sosiaalialan lainsäädäntöä ja politiikkaa kaikissa 27:ssä EU:n jäsenvaltiossa, ETA- ja EFTA-valtioissa sekä EU:n mahdollisissa ja varsinaisissa jäsenehdokasmaissa.

Progress-ohjelman tavoitteena on tehostaa EU:n osallistumista jäsenvaltioiden sitoumusten tukemiseen, luoda uusia ja parempia työpaikkoja sekä lujittaa sosiaalista yhteenkuuluvuutta. Omalla toiminta-alueellaan Progress auttaa mm.

1. tarjoamalla tutkimusapua ja politiikkaa koskevia neuvoja Progress-ohjelman puitteissa
2. valvomalla ja raportoimalla EU:n lainsäädännön ja politiikan toimeenpanoa Progress-ohjelman puitteissa
3. edistämällä EU:n tavoitteita ja prioriteetteja koskevan politiikan siirtämistä, oppimista ja tukemista jäsenvaltioissa sekä
4. välittämällä eteenpäin sidosryhmien ja yhteiskunnan näkemyksiä.

Lisätietoja

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

Tämän julkaisun on toimeksiantanut Euroopan komissio "Yritysten tietoisuuden lisääminen taistelussa sukupuolistereotyyppien vastaan" -sopimuksen puitteissa, jota hoitaa Kansainvälisen työjärjestön kansainvälinen koulutuskeskus (ITC-ILO) yhteistyössä Euroopan kauppaja- ja teollisuuskamarien liiton (EUROCHAMBRES) kanssa.

Asiakirja on ladattavissa 14:llä eurooppalaisella kielellä osoitteesta:
www.businessandgender.eu

Tämän julkaisun sisältämät tiedot eivät välttämättä edusta Euroopan komission asemaa tai mielipidettä. Komissio tai kukaan sen puolesta toimiva henkilö ei ole vastuussa julkaisun sisältämien tietojen käytöstä.

ISBN 978-92-9049-519-2

© European Communities, 2009

Jäljentäminen on sallittu edellyttäen, että lähde ilmoitetaan.

SISÄLLYS

1. Johdanto	5
1.1. "Sukupuolistereotyyppien rikkominen - hyvän liiketoiminnan rakentaminen: neuvoja ja välineitä osaaville johtajille" -työvälineistön tarkoitus ja laajuus	5
2. Nykytilanne: sukupuolten tasa-arvo ja kilpailukyky	7
2.1. Tämänhetkinen maailmanlaajuinen talouskriisi: vaikutukset työllisyyteen ja kasvuun Euroopan maissa, etenkin pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä (pk-yritykset)	7
2.2. Suuntaukset sukupuolten eriytyemisessä työmarkkinoilla ja sukupuolinäkökulma kriisiin	8
2.3. EU:n reaktio kriisiin: pk-yritysten tukemiseen suunnatut menettelytapatyökalut; Small Business Act sekä muut eurooppalaiset aloitteet	8
2.4. Sukupuolinäkökulma aloitteisiin: positiivisen toiminnan edistäminen työmarkkinoilla (keskittyen erityisesti pk-yrityksiin) työllisyyden ja kilpailukyvyn tukemiseksi	10
3. Menesty sukupuolten tasa-arvon avulla: Kuinka houkutella, säilyttää ja edistää lahjakkuutta liiketoiminnassa	11
3.1. Yleiskatsaus - henkilöstöjohtamis-iiris sukupuolinäkökulmasta	11
3.2. Kuinka työvälineitä käytetään	13
3.2.1. Työhönotto	14
Kysymyksiä liiketoimintasi kannalta	14
Joitakin avainkäsitteitä	14
Sukupuolinäkökulma	15
3.2.1.1. Valinta	16
a) Tapaustutkimus: <i>Työpaikan mainostaminen</i>	16
b) Vinkit jatkoa varten	18
c) Johtamistyökalut	20
d) Hyvät menettelytavat	22
3.2.1.2. Pehdyttäminen ja orientaatio	23
a) Tapaustutkimus: <i>Yrityksen arvot</i>	23
b) Vinkit jatkoa varten	25
c) Johtamistyökalut	26
d) Hyvät menettelytavat	28
3.2.2. Työssä pysyminen	29
Kysymyksiä liiketoimintasi kannalta	29
Joitakin avainkäsitteitä	29
Sukupuolinäkökulma	30

3.2.2.1. Suorituskyvyn hallinta	32
a) Tapaustutkimus: <i>Kuljettaja</i>	32
b) Vinkit jatkoa varten	34
c) Johtamistyökalut	36
d) Hyvät menettelytavat	37
3.2.2.2. Palkka ja työolosuhteet	38
a) Tapaustutkimus: <i>Blue Skies -matkatoimisto</i>	38
b) Vinkit jatkoa varten	40
c) Johtamistyökalut	41
d) Hyvät menettelytavat	42
3.2.2.3. Työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittaminen	44
a) Tapaustutkimus: <i>Isyysloma</i>	44
b) Vinkit jatkoa varten	45
c) Johtamistyökalut	48
d) Hyvät menettelytavat	50
3.2.2.4. Koulutus ja urakehitys.....	51
a) Tapaustutkimus: <i>Hitsaajat</i>	51
b) Vinkit jatkoa varten	52
c) Johtamistyökalut	55
d) Hyvät menettelytavat	57
3.2.3. Työvoiman vapauttaminen	58
Kysymyksiä liiketoimintasi kannalta	58
Joitakin avainkäsitteitä.....	58
Sukupuolinäkökulma	59
3.2.3.1. Ristiriitatilanteiden ja työntekijöiden suhteiden hallinta.....	60
a) Tapaustutkimus: <i>Ristiriitatilanne</i>	60
b) Vinkit jatkoa varten	62
c) Johtamistyökalut.....	63
d) Hyvät menettelytavat	65
3.2.3.2. Poistumisstrategia.....	66
a) Tapaustutkimus: <i>Yrityksen rakenteen uudistaminen</i>	66
b) Vinkit jatkoa varten	67
c) Johtamistyökalut	68
d) Hyvät menettelytavat	70
3.3. Taulukko tasa-arvosuunnitelman käyttöönottamiseksi pk-yrityksissä	72
4. Sanasto.....	75
Muu kirjallisuus ja lähteet.....	78

OSA YKSI JOHDANTO

1.1.

“Sukupuolistereotyyppien rikkominen - hyvän liiketoiminnan rakentaminen: neuvoja ja välineitä osaaville johtajille” -työvälineistön tarkoitus ja laajuus

Oikeassa paikassa olevilla miehillä ja naisilla on vaikutusta.

Inhimillisen pääoman tehokas ja oikeudenmukainen hallinta sekä arvokeskeinen liiketoiminnan organisointi ovat tärkeitä työkaluja pk-yritysten arvon, tuottavuuden ja kilpailukykyyn lisäämiseksi sekä talouskriisin haasteisiin vastaamiseksi.

”Sukupuolistereotyyppien rikkominen - hyvän liiketoiminnan rakentaminen: **neuvoja ja välineitä osaaville johtajille**” -työvälineet (2009) tarjoavat henkilöstöhallinnolle toimintakehyksen, jossa sukupuolinäkökulma on mukana. Oppaassa tarkastellaan työhönottoa, työssä pysymistä ja työvoiman vapauttamista yrityksessä, sekä keskitytään sukupuolten tasa-arvoon ja stereotyyppien haittavaikutuksiin. Liiketoiminnan työkalut, tapaustutkimukset, käytännön harjoitukset, esimerkit hyvistä ja huonoista käytännöistä, kansalliset, EU:n sekä kansainväliset esimerkit antavat konkreettisen toimintakehyksen ”Tasa-arvosuunnitelman” käyttöön ottamiseen yrityksessä.

Tarjottujen työvälineiden ajankohtaisuutta on parannettu lisäämällä erillinen osio talouskriisin vaikutuksista. Tehokas kyvyhallinta pk-yrityksessä ilman sukupuolipainotuksia voi itse asiassa tarjota yritykselle lisämahdollisuuden päästä vaikeuksista eteenpäin.

Nämä työvälineet täydentävät suurempaa kokonaisuutta, johon kuuluvat:

- **“Riko sukupuolistereotyyppiat, anna kyvylle mahdollisuus. Työvälineet pk-yritysten neuvonantajille ja henkilöstöjohtajille”** (2008): tutkimustulokset ja perustelut, koulutustyövälineet sekä henkilöstöhallinnan vinkkejä sukupuolistereotyyppien rikkomisen hyödyistä tietoisuuden parantamiseksi työpaikalla.
- **Selonteot** sukupuolten tasa-arvosta pk-yrityksissä kaikissa EU-jäsenmaissa sekä kahdessa EFTA-maassa (Islannissa ja Norjassa), sekä tilastotietoa naisista ja miehistä kansallisilla työmarkkinoilla, etenkin pk-yrityksissä.
- **WWW-sivusto** (www.businessandgender.eu) tiedon ja voimavarojen jakamiseen kaikilla virallisilla EU-kielillä sekä islanniksi ja norjaksi.
- **Kymmenen videoleikkeen** kokoelma, joka kuvastaa hyviä menettelytapoja eurooppalaisissa pk-yrityksissä.

Nämä tuotteet ovat osa integroitua lähestymistapaa: niiden tavoitteet täydentävät toisiaan ja niitä voidaan soveltaa eri tavoilla riippuen käyttäjän kiinnostuksesta ja tarpeista. Ne on suunniteltu auttamaan työntekijöitä parantamaan laatua ja kilpailukykyä pk-yrityksissä:

- Liiketoiminnan “välittäjät”, kuten konsultointia, tukea ja koulutusta pk-yrityksille, henkilöstöhallinnan asiantuntijoille ja kouluttajille sekä palveluntarjoajille tarjoavat yksityisen ja julkisen liiketoiminnan tukiorganisaatioiden työntekijät.
- Pk-yritysten omistajat tai työntekijät, jotka ovat vastuussa henkilöstöjohtamisesta, koulutuksesta, laadunvalvonnasta, tuottavuudesta tai innovaatioista.

Näiden työvälineiden avulla käyttäjät voivat nähdä, miten heidän yritystensä strategiat, politiikat, prosessit ja toiminnot ovat sukupuolisuuntatuneita. Työvälineissä kuvataan stereotyyppisiin liittyviä tilanteita (Työvälineet pk-yritysten neuvonantajille ja henkilöstöjohtajille, 2008) ja autetaan poistamaan lahjakkaiden naisten ja miesten työskentelyn esteitä ("Sukupuolistereotyyppien rikkominen - hyvän liiketoiminnan rakentaminen: neuvoja ja välineitä osaaville johtajille" -työvälineet, 2009).

Nämä tuotteet, joita ei ole saatavana kaupallisilla kirjamarkkinoilla, perustuvat käytännön kokemukseen kahden vuoden hankkeesta Euroopan valtioiden välillä. Ne ovat saatavana useilla EU:n kielillä¹ ja niitä on kokeiltu työpajoissa eri puolilla Eurooppaa, joten ne perustuvat laajaan kansainväliseen kokemukseen.

Tämä kokonaisuus on tuotettu vuoden 2008 sopimuksen “Yritysten tietoisuuden lisääminen taistelussa sukupuolistereotyyppioita vastaan” mukaan. Euroopan komissio on uusinnut sopimuksen vuonna 2009 yhdessä kansainvälisen työjärjestön koulutuskeskuksen (ITC-ILO) ja Euroopan teollisuus- ja kauppakamarijärjestön (EUROCHAMBRES) kanssa.

¹ Ks. <http://www.businessandgender.eu/en/products>

OSA KAKSI

NYKYTILANNE: SUKUPUOLTEN TASA-ARVO JA KILPAILUKYKY

2.1.

Tämänhetkinen maailmanlaajuinen talouskriisi: vaikutukset työllisyyteen ja kasvuun Euroopan maissa, etenkin pienissä ja keskikokoisissa yrityksissä (pk-yritykset)

Tämänhetkinen talouskriisi ulottuu laajimmalle sitten toisen maailmansodan. Globalisoitumisen myötä vaikutukset ovat levinneet laajalle Yhdysvaltain asunto- ja luottoaloilta, luoden maailmanlaajuisen kriisin kysynnässä ja työllisyyssmarkkinoilla.

Toukokuuhun 2009 ulottuva tieto näyttää, että työttömyys EU:ssa nousee edelleen (nyt huomattavasti yli 20 miljoonan työttömän), ja työpaikkojen määrä laskee edelleen vaikuttaen useisiin aloihin². Nämä suuntauksukset näkyvät kaikissa jäsenmaissa, mikä on myös ennennäkemätöntä³.

Kriisin vaikutukset kohdistuivat aikaisessa vaiheessa vientipainotteisiin aloihin sekä rakennusalaan. Kriisin vaikutukset olivat aluksi raskaimmat rahoitus-, kiinteistö-, rakennus- sekä tuotantoaloilla. Vaikutukset ovat kohdistuneet kaikenkokoisiin yrityksiin. Tiedotusvälineet ovat keskittyneet enimmäkseen suurten yritysten vaikeuksiin, mutta vaikutukset ovat kohdistuneet huomattavassa määrin myös mikroyrityksiin ja pk-yrityksiin, joilla on ollut vaikeuksia saada maksusuorituksia suuremmille yrityksille myydyistä tuotteista sekä tarjotuista palveluista⁴.

Kriisi on lisäksi leviämässä palvelualoille, joilla monet pienet yritykset (mukaan lukien itsenäiset elinkeinonharjoittajat), yksityisyrittäjät ja pienet perheyrietykset, toimivat.

Vaikka kriisin vaikutuksia harmaaseen talouteen on vaikea mitata, täytyy huomioida, että se edustaa suurta markkinaosuutta ja työllisyyden lähdeä jopa teollistuneissa maissa⁵.

² Euroopan komissio, *EU Employment situation and social outlook*, Monthly monitor, June 2009, p.3 – Tiedot ja tilastot saatavana sivustoilla: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat> Access: June 2009; ja OECD: www.oecd.org

³ Id, s.3

⁴ Nykyisen tilanteen huomioiden jäsenvaltiot ovat alkaneet käsitellä viivästymisiä kansallisen tason ongelmana. Huhtikuun 2009 SBA:n (Small Business Act) perusteella komissio ehdotti uutta lähestymistapaa, jolla voidaan käsitellä maksuviivästyksiä, ja ehdotti huomattavia muutoksia v. 2000 maksuviivästysdirektiiviin. http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm

⁵ Koskien mikro- ja pk-yrityksiä, ks. ILO, Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, 2009. Saatavana sivustolla: <http://www.ilo.org/publns>

2.2.

Suuntaukset sukupuolten eriytymisessä työmarkkinoilla ja sukupuolinäkökulma kriisiin

Ensinäkemältä kriisillä on ollut voimakkaampi vaikutus miehiin kuin naisiin. Tämä johtuu pääosin siitä, että eniten kärsineet alat (kuten rakennus- ja autoalat) työllistävät huomattavasti enemmän miehiä kuin naisia. Tuloksena tästä on se, että miesten työttömyysluvut ovat ensimmäistä kertaa kasvamassa suuremmiksi kuin naisten. Tilanne vaihtelee maittain, ja vaikutus myös naisiin on vakava. Palveluala, johon naisten työvoima on keskittynyt, ei ole suinkaan säästynyt kriisin vaikutuksilta, ja vapaiden työpaikkojen määrä palvelualalla on laskenut⁶.

Naiset ovat lisäksi yliedustettuina osa-aikaisissa työpaikoissa sekä töissä, joissa vaaditaan alempaa pätevyyttä ja joissa palkka on alempi ja työtunnit ovat joustavampia. Laskusuhdanteen vaikutus voi näillä aloilla saada aikaan naisten köyhyystason nousun sekä naisten työpaikkojen sosiaalisten "turvaverkkojen" heikkenemisen⁷.

Edellä mainittu tiedotusvälineiden keskittyminen suuriin yrityksiin vääristää myös luottokriisin vaikutuksille annettua julkisuutta miesten ja naisten suhteen, sillä suurin osa julkisuudessa käsitellyistä aloista on useimmiten miesten hallitsemia, kun taas naisten hallitsemat vähittäismyynti- ja palvelualat ovat saaneet huomattavasti vähemmän huomiota huolimatta niihin kohdistuneesta voimakkaasta vaikutuksesta.

2.3.

EU:n reaktio kriisiin: pk-yritysten tukemiseen suunnatut menettelytapatyökalut; Small Business Act sekä muut eurooppalaiset aloitteet

Euroopan komissio otti käyttöön Small Business Act (SBA) -toimenpidepaketin kesäkuussa 2008. Se heijastaa komission poliittista halua nähdä pk-yritysten keskeinen rooli EU:n taloudessa. SBA on kymmenen periaatteen sarja, joka on suunnattu menettelytapojen hyväksymiseen ja käyttöönottamiseen sekä EU-tasolla että kansallisesti. Nämä periaatteet ovat tärkeässä asemassa EU:n niille laskusuhdanteen vaikutuksista kärsineille pk-yrityksille kohdistamassa tuessa. Päämääränä on parantaa yleistä lähestymistapaa yrittäjyyteen sekä kytkeä "Ajattele ensin pientä" -periaate päätöksentekoon ja edistää pk-yritysten kasvua. SBA pyrkii myös korostamaan naisten tärkeyttä kasvun ja elpymisen edistäjinä sekä edistämään naisten yrittäjyyskehitystä.

Osana EU:n vastausta kriisiin, Prahassa toukokuussa järjestetty Spring European Council and the Employment Summit -kokous määritteli kolme tärkeintä prioriteettia: työllisyyden ylläpitäminen, työpaikkojen luominen sekä liikkuvuuden edistäminen. Tämän pohjalta

⁶ Muokattu analyysistä, jonka johtavien naispuolisten ekonomistien ja sosiaalisten tieteiden edustajien ryhmä esitti Euroopan neuvostolle maaliskuussa 2009. Ryhmä tapasi Brysselissä European Platform of Women Scientists (www.epws.org) -organisaation merkeissä analysoidakseen nykyistä kriisiä sukupuolinäkökulmasta.

⁷ The European Women Lobby, Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world, 2009 Pääkirjoitus http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu

NYKYTILANNE: SUKUPUOLTEN TASA-ARVO JA KILPAILUKYKY

komissio ehdotti 3. kesäkuuta 'A Shared Commitment for Employment' -sitoumusta edistämään näiden prioriteettien toteuttamista EU:n ja jäsenvaltioiden sekä eurooppalaisten sosiaalisten yhteistyökumppanien välillä. Suunnitellut toimenpiteet sisältävät 19 miljardin euron suunnitellun määrärahan, joka on kohdistettu siihen, että ihmiset voivat pysyä työllistettyinä tai siirtyä uusiin työpaikkoihin. Tämä tehdään päivittämällä taitoja, rohkaisemalla yrittäjyyteen ja parantamalla Euroopan sosiaalirahaston⁸ alaisuudessa toimivia julkisia työllisyyspalveluita. Kokouksessa sitouduttiin myös tarjoamaan vähintään 5 miljoonaa harjoittelupaikkaa EU:n alueella nuorille henkilöille, jotka ovat vaarassa joutua työttömiksi sekä suunnitelma, jonka tavoitteena on tarjota nuorille työttömille mahdollisuus koulutukseen tai työhön⁹.

EU-komissio ehdotti 2. kesäkuuta uuden mikrorahoitustoiminnon käyttöönottoa. Se on suunniteltu mikroyrityksille, jotka työllistävät vähemmän kuin 10 henkilöä (kattaen 91 % Euroopan yrityksistä), sekä työttömille tai toimeettomille henkilöille, jotka pyrkivät työllistämään itsensä, mutta joilla ei ole mahdollisuutta perinteisiin pankkipalveluihin. Työttömäksi jääneet henkilöt, tai henkilöt joiden työpaikka on vaarassa ja jotka suunnittelevat oman liiketoiminnan perustamista, saavat paremman mahdollisuuden rahoitukseen sekä hyötyvät lisätuesta kuten mentoroinnista ja koulutuksesta. Vähäosaiset henkilöt, kuten nuoret, jotka haluavat aloittaa oman pienyrityksen tai kehittää sitä edelleen, hyötyvät myös liiketoimintasuunnitelmien takuista ja ohjauksesta¹⁰.

HYÖDYLLINEN EUROOPPALAINEN KÄYTÄNTÖ PK-YRITYKSILLE

Small Business Act

Periaatteita ja toimenpiteitä, joilla eurooppalaisten pk-yritysten elämää helpotetaan

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm

Verkkotyökalu pk-yritysten rahoitukseen

Tämä työkalu esittelee pienten ja keskisuurten yritysten käytettävissä olevat eurooppalaiset rahoitusohjelmat ja sisältää esittelytietoa sekä kunkin ohjelman kotisivut.

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm

EU-rahoitus pk-yrityksille

Auttaa pk-yrityksiä hakemaan EU:n tukemaa rahoitusta

<http://www.access2finance.eu/>

Enterprise Europe Network

Liiketoiminnan tuki- ja neuvontaportaali. Pk-yritysten kansalliset yhteyspisteet jäsenvaltioissa.

http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

⁸ http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_en.htm

⁹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>

¹⁰ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes> Tilastojen mukaan 99 % aloittavista yrityksistä Euroopassa on mikro- tai pienyrityksiä, ja kolmanneksen niistä käynnistävät työttömät ihmiset.

2.4. Sukupuolinäkökulma aloitteisiin: positiivisen toiminnan edistäminen työmarkkinoilla (keskittyen erityisesti pk-yrityksiin) työllisyyden ja kilpailukyvyn tukemiseksi

Naiset joutuvat perinteisesti helpommin kriisin kohteeksi, koska heitä on enemmän riskialttiissa töissä, heidän sosiaaliturvansa on puutteellista ja heillä on yleensä rajallisesti valtaa taloudellisiin resursseihin. Tämän seurauksena kriisiin reagoitaessa käytettävien menettelytapojen täytyy olla riittävän sukupuolisensitiivisiä, jotta voidaan varmistaa, että naiset hyötyvät vähintään yhtä paljon kuin miehet niistä lievittävästä toimenpiteistä, joita tehdään työpaikkojen luomiseksi, sekä sijoituksista sosiaaliseen infrastruktuuriin¹¹.

Vuoden 2009 raportti miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta osoittaa, että vaikka talouskasvun hidastuminen on muuttanut tilannetta, on tärkeitä jatkaa sukupuolimenettelytapojen vahvistamista. Näin vältetään siltä, että kumotaan vuosikymmenten aikana kovalla työllä saavutettu edistys, joka on parantanut naisten oikeuksien asemaa ja sitä myötä parantanut taloudellista ja sosiaalista kehitystä. Tämän kehityksen laajuutta ei tule silti korostaa liikaa, sillä kriisi on paljastanut täydessä laajuudessaan naisten ja miesten välisen epätasa-arvon, joka on ollut olemassa, mutta vähemmän näkyvissä taloudellisen vaurauden aikana. Vaikka kansalliset ja eurooppalaiset elpymissuunnitelmat korostavat sosiaalisten mallien arvoa, ne pysyvät sukupuolineutraaleina. Tämän vuoksi elvyttämistoimien sukupuolivaikutuksia täytyy valvoa tarkasti, jotta voidaan varmistaa, että viimeaikaiset edistysaskeleet eivät vaarannu. Sekä naisten että miesten pyrkimykset ja tarpeet täytyy ottaa samalla tavoin huomioon^{12, 13}.

Samoin panostamisen julkisiin palveluihin ja inhimilliseen kehitykseen tulisi olla prioriteetti, jotta voidaan vähentää kriisin vaikutuksia siihen väestön osaan, joka on kärsinyt kriisistä eniten, sekä luoda perusta paremmalle tulevaisuudelle. Veroalennusten vaikutukset sosiaali- ja terveystalouteen sekä koulutukseen täytyy tutkia tarkoin suhteessa niiden vaikutuksiin naisiin ja lapsiin, sillä naisten köyhyys näkyy negatiivisesti etenkin lasten hyvinvoinnissa ja demografisessa kehityksessä.

Sukupuolitedon hyödyntäminen kokonaisvaltaiseen kriisiin ja sen torjumisen keinojen ymmärtämiseen voi auttaa myös tulevissa kriiseissä (hoito-, ruoka-, ympäristö- sekä energiakriisit) sekä auttaa edistämään taloudellista palautumista sukupuolitasapainoisella ja yleisesti kestäväällä tavalla.

Sosiaalisilla yhteistyökumppaneilla, edustusorganisaatioilla, naisilla - jotka ovat usein henkilöstön johtotehtävissä - sekä naisjärjestöillä on kaikilla tärkeä osa prosessissa mikroyritysten sekä pk-yritysten kanssa. Tämä on ainutlaatuinen tilaisuus, jota ei tule ohittaa.

¹¹ Taloudellisten ja sosiaalisten asiain osaston alipääsihteerin Sha Zukangin lausunto 53. istunnossa naisten asemaa käsittelevässä komissiossa New Yorkissa 2.3.2009.

¹² The European Women Lobby, *Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world*, 2009
http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&ocID_sousmenu

¹³ Mark Smith, *Gender Equality and recession – analysis note*, Grenoble Ecole de Management - EGGE (European Commission's Network of Experts on Employment and Gender Equality Issues), May 2009
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes> s. 2

OSA KOLME

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:

Kuinka houkutella, säilyttää ja edistää lahjakkuutta liiketoiminnassa

3.1.

Yleiskatsaus - henkilöstöjohtamis-iiris sukupuolinäkökulmasta

Nämä työvälineet on suunniteltu auttamaan sinua arvioimaan omat menettelytapasi ja tunnistamaan keinot, joiden avulla voit välttää nykyisen tai tulevan henkilökuntasi kykyjen hukkaamisen.

Jokaisen liiketoiminnan henkilöstöjohtamisella on luonnollinen elinkaari. Alkupiste on **työhönotto**, jota seuraa **työssä pysyminen** sekä **työvoiman vapauttaminen**. Näiden otsikoiden alla on alaosa, joissa käsitellään työnantajien ja työntekijöiden välisen suhteen avainnäkökulmia.

Esimerkiksi **työhönotto**-osiossa käsitellään uusien työntekijöiden *perehdyttämistä* sekä sellaisten työntekijöiden *orientaatiota*, jotka on siirretty uusiin tehtäviin. Oikean henkilön varmistaminen työhön ja liiketoimintaan on tärkeitä.

Keinot sopivien henkilöiden **pitämiseksi työssä** jakautuvat yleisesti neljään alaosaan:

- *tulosjohtaminen,*
- *palkka ja työolosuhteet,*
- *työn ja perhe- sekä yksityiselämän yhteensovittaminen,*
- *koulutus ja urakierto.*

Ihmiset **lähtevät** monista eri henkilökohtaisista syistä, joihin lukeutuvat eläkkeelle jääminen, terveyssyyt, opiskelu, tai organisaatioon liittyvistä syistä, kuten työntekijöiden vähentäminen, päällekkäisyyksien poistaminen, heikko suorituskyky tai epäsopiva käytös. Kun he lähtevät, otatko selville mikä oli syynä? Vaikka he eivät olisi lähteneet omasta tahdostaan, saivatko he käsityksen, että teit parhaasi heidän hyväkseen?

Kuvaamme tätä kiertokulkua iiriksenä. Asetamme keskelle sukupuolten tasa-arvon. Asetamme tässä asiakirjassa työnantajan ja työntekijän elinkaaren ylle **sukupuolilinssin**, jonka läpi kaikkia toimintoja tarkastellaan.

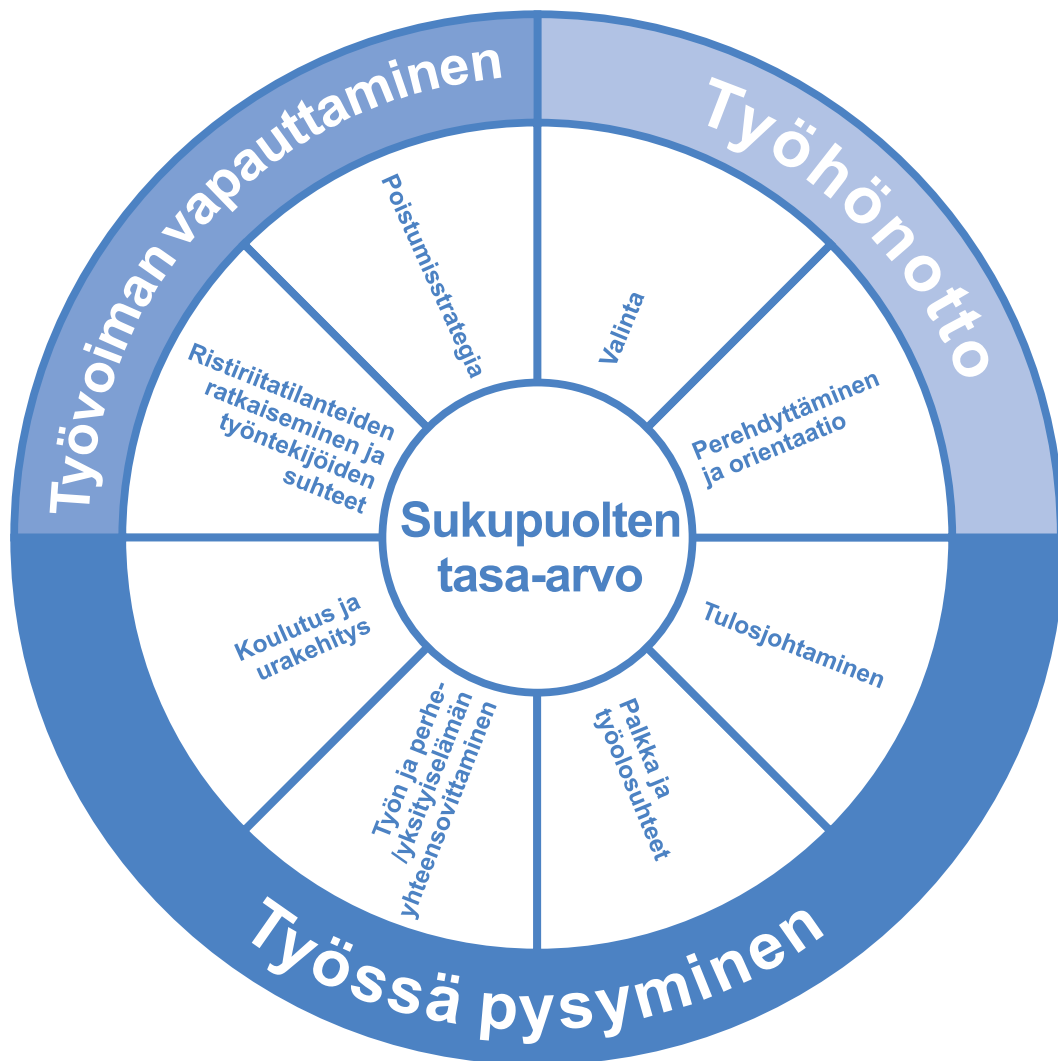
“Sukupuolistereotyytiat ovat yleistyksiä siitä, mitä miehiltä ja naisilta odotetaan tietyssä sosiaalisessa kontekstissa. *Ne ovat äärimmäisen yksinkertaistettuja käsityksiä naisten ja miesten välisistä eroista, heidän taidoistaan, psykologisesta asenteestaan, pyrkimyksistään ja käyttäytymisestään. Näihin yleistyksiin perustuvat arviot voivat ensin vaikuttaa auttavan säästävän aikaa ja vaivaa. Todellisuudessa ne eivät pysty huomioimaan yksilöllisten piirteiden ja kykyjen rikkautta. EU on tunnistanut sukupuolistereotyypioiden*

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

pysyvyyden sukupuolten välisen epätasa-arvon ja työmarkkinoiden tehottomuuden perussyksi”¹⁴.

Kutsumme sinut ajattelemaan liiketoimintaasi ja suhdettasi työntekijöihisi sukupuolinäkökulmasta: jos tarkastelet tekemiäsi toimintoja, voitko luottaa siihen, että otat töihin ja pidät työssä parhaat työntekijät? Vai löydätkö vanhentuneita menettelytapoja ja asenteita, jotka estävät havaitsemasta ja pitämästä työssä taitavat henkilöt?

Henkilöstöjohtamis-iiris



¹⁴ Lähde: "Riko sukupuolistereotyyppiä, anna kyyville mahdollisuus - Työvälineet pk-yritysten neuvonantajille ja henkilöstöjohtajille", Euroopan komissio, 2008 (s. 17) – <http://www.businessandgender.eu>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

3.2. Kuinka työvälineitä käytetään

Kolmannen luvun rakenne muodostuu HR lirkksen otsakkeiden perusteella. Seuraavat kolme ovat keskipisteitä:

- Työhönotto
- Työssä pysyminen
- Työvoiman vapauttaminen

Jokaisessa osassa on useita alaosia:

Osat	Työhönotto	Työssä pysyminen	Työvoiman vapauttaminen
Alaosat	Valinta Perehdyttäminen ja orientaatio	Tulosjohtaminen Palkka ja työolosuhteet Työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittaminen Koulutus ja urakehitys	Ristiriitatilanteiden ratkaiseminen ja työntekijöiden suhteet Poistumisstrategia

Ensin

Lue kolme osaa ja niitä vastaavat alaosat, ja tee seuraavat asiat, jotta ymmärrät niiden laajuuden:

- Ajattele “kysymyksiä liiketoimintasi kannalta”
- Varmista, että ymmärrät avainkäsitteet

Seuraavaksi

Jokaisen alaosan kohdalla:

- a) Lue tapaustutkimus
- b) Tee käytännön harjoitukset pitäen “vinkit jatkoa varten” mielessä
- c) Tutustu ehdotettuihin työkaluihin tai näytteisiin
- d) Analysoi hyvät/huonot menettelytavat

Sitten

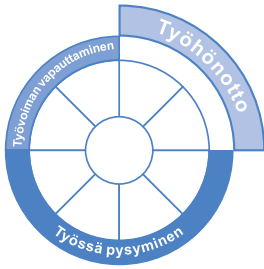
Käytä Tasa-arvosuunnitelman käyttöönoton taulukkoa pk-yrityksissä (katso kohta 3.3), jotta voit tunnistaa alaosien valossa mitä teet jo, ja mitä yrityksessäsi tarvitsee tehdä:

- Mitä voidaan kehittää edelleen nykytilasta?
- Mitä puuttuu ja mitä täytyy lisätä?

Muut työkalut

Käytä tapaustutkimuksia, käytännön harjoituksia, hyviä/huonoja menettelytapoja, työkaluja jne., jotta voit i) tutkia kuinka sukupuolistereotyyppiat voidaan rikkoa, jotta liiketoimintasi hyötyy siitä ja ii) ottaa käyttöön Tasa-arvosuunnitelman pk-yrityksessäsi.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1. TYÖHÖNOTTO

Kysymyksiä liiketoimintasi kannalta

- Onko yrityksesi valmis ottamaan henkilön töihin ansioiden perusteella?
- Ovatko naiset edustettuina hallintorakenteessa?
- Kun yrityksesi ottaa uuden henkilön töihin, suoritatko saman perehdyttämismenetelmän ("puolueettomat" henkilökunnan säännöt, oikeudet, työolosuhteet jne.) riippumatta sukupuolesta?
- Kun työntekijä vaihtaa rooliaan yrityksessä, annatko hänelle samanveroisen ohjauksen uuteen tehtävään?

Joitakin avainkäsitteitä

Työhönotto/valinta on pätevien ihmisten valintaprosessi työhön. Joissain tapauksissa johtajat tai hallintoelimet voivat tehdä tarvittavat toimenpiteet. Muissa tapauksissa ratkaisu jätetään ulkoisille ammattirekrytoijille tai rekrytointitoimistolle. Työhönottovaiheet voivat sisältää hakijoiden etsinnän, mainostamisen, seulonnan, valinnan, testauksen ja haastattelun.

Perehdyttäminen ja orientaatio käsittää henkilökunnan perehdyttämisen ja sopeuttamisen organisaatioon ja sen työympäristöön. Se kattaa työnantajan ja työntekijän oikeudet sekä työn määräykset ja ehdot. Perehdyttämisohjelman tulee kattaa kaikki työtehtäviin liittyvät lailliset vaatimukset, työterveys- ja turvallisuusopastus sekä mahdollistaa se, että uudet työntekijät sopeutuvat nopeasti ja tehokkaasti työryhmiinsä. Orientaatio liittyy **sisäisiin** henkilökunnan siirtymisiin, ja se antaa osallisille henkilöille mahdollisuuden ymmärtää uuden roolinsa sekä saada käytettävissä olevan tuen.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Sukupuolinäkökulma

Oikean henkilön (naisen tai miehen) rekrytointi ja valitseminen työhön: jäsentynyt lähestymistapa auttaa välttämään kustannuksia, jotka johtuvat: i) väärän henkilön palkkaamisesta, liiallisesta panostuksesta koulutukseen, pitkitetystä alhaisesta tuottavuudesta, mahdollisesta irtisanomisesta sekä uudesta työhönottoprosessista, ii) tahattomasta syrjivästä työhönottoprosessista, tasa-arvolain rikkomisesta ja mahdollisesta oikeudenkäynnistä¹⁵. Jäsentynyt sukupuolisensitiivinen menettelytapa antaa samanvertaiset mahdollisuudet nais- ja mieshakijoille kunnioittaen samalla syrjinnän vastaista lainsäädäntöä (työnantajien tulee ottaa huomioon EU:n yhdenvertaista kohtelua työssä ja ammatissa koskevista yleisistä puitteista annettu direktiivi 2000/78/EY 27. marraskuuta 2000 - Official Journal L 303, 02/12/2000 s. 0016 - 0022¹⁶, joka perustuu ILO:n (Kansainvälinen työjärjestö) kokoukseen nro 111, 1958 koskien erottelua työhön ja ammattiin liittyen¹⁷) ja auttaa yrityksiä välttämään yllä mainitut kustannukset.

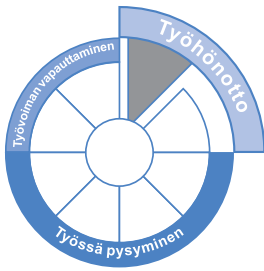
Tasapuolinen kohtelu sukupuolten välillä perehdyttämisen ja orientaation aikana: sisäinen yrityspolitiikka voi taata uusille mies- ja naishakijoille asianmukaisen johdatuksen ja tasa-arvoisen pääsyn tietoon oikeuksista, työolosuhteista sekä orientaation aikana käytettävät sisäisen siirron käytännöt. Perehdyttämisessä varmistetaan myös se, että jaetut organisaation arvot, kuten kunnioitus tasavertaisia mahdollisuuksia ja yksilökohtaisia kykyjä kohtaan, viestitään selvästi uudelle henkilökunnalle ja että niitä vahvistetaan yrityksessä jo olevien työntekijöiden kesken.

¹⁵ Lisää näkemystä aiheeseen, ks. "Riko sukupuolistereotyytiat, anna kyvylle mahdollisuus - Työvälineet pk-yritysten neuvonantajille ja henkilöstöjohtajille", Euroopan komissio, 2008 (sivut 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

¹⁶ Lisää näkemystä aiheeseen, ks. "Riko sukupuolistereotyytiat, anna kyvylle mahdollisuus - Työvälineet pk-yritysten neuvonantajille ja henkilöstöjohtajille", Euroopan komissio, 2008 (sivut 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

¹⁷ Lisätietoja

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1.1 Työhönotto VALINTA

a) Tapaustutkimus: Työpaikan mainostaminen

Opi toisten tekemistä virheistä rekrytoinnin ja valinnan aikana

AVOIN TYÖPAIKKA: Vanhempi kliininen tutkija

Yksityinen tutkimuslaitos etsii erinomaisen maineen omaavaa vanhempaa kliinistä tutkijaa. Laitos työskentelee suurille ja keskisuurille lääkealan yrityksille toimien matriisirakenteen pohjalta, mikä sallii pääsyn liiketoiminnan kaikille tasoille. Sillä on vahva johto ja korkean tason asiantuntemus. Rooli sopii ihanteellisesti taitavalle vanhemmalle kliiniselle tutkijalle, jolla on vähintään kolmen vuoden kokemus sekä kyky työskennellä luottamuksellisesti rajoitetun valvonnan alla ja olla vuorovaikutuksessa kaikilla tasoilla.

Henkilö suorittaa omat kokeensa ja hallitsee omia suhteitaan työpaikalla. Ryhmänjohtaja antaa tukea, mutta henkilölle annetaan myös mahdollisuus ohjata ja mentoroida uutta henkilökuntaa hänen kehittyessään. Henkilön vastuualueeseen kuuluu budjetti, aikataulussa pysyminen sekä vastuu kaikista tärkeistä saavutuksista.

Taidot ja kokemus

- Tutkinto tai vastaava kokemus biotieteistä tai lääketieteellinen tausta, joka sisältää kolmen vuoden kokemuksen kliinisenä tutkijana
- Projektinhallintataidot, joihin sisältyvät budjetti, aikataulu sekä vastuu kokonaistoimituksesta
- Erinomainen kirjallinen ilmaisu ja puhetaidot
- Erinomainen johtajapotentiaali
- Motivaatio ja kyky innovaatioihin

Edut

- Mahdollisuus olla tekemisissä suurten lääketieteellisten yritysten kanssa sekä olla osa tiivistä kliinistä tutkimusryhmää
- Työskenteleminen huipputuotteiden kanssa tietyillä lääkinnöllisillä alueilla
- Pääsy kaikkiin organisaation tasoihin
- Lisäprojektit, joiden avulla hioa teknisiä ja projektikohtaisia kykyjä
- Erinomaiset työpalvelut, mukaan lukien työpaikkaruokala, parkkipaikka sekä luotettava etujärjestelmä
- Työskenteleminen pysyvässä roolissa suoraan asiakkaalle kilpailukykyisellä palkalla

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Totuus

Valintaprosessi

Tutkimuslaitos vastaanotti ansioluettelot ja saatekirjeet virkaan neljältä naiselta ja 16 mieheltä. Kaksitoista täyttivät vaatimukset: kahdeksan miestä ja kaikki neljä naista. Henkilöstöjohtaja suoritti alustavat haastattelut puhelimitse vain neljän hakijan kanssa, joista kaikki olivat miehiä. Hän pyysi kaksi heistä henkilökohtaiseen haastatteluun.

Lopulta herra Salminen aloitti työt uutena vanhempana kliinisenä tutkijana. Hän oli ennen rouva Laitisen kollega, joka oli myös hakenut virkaan ja luetteloanut monia vaikuttavia sekä päteviä suosituksia. Heillä oli vastaavat urat, tutkinnot sekä samankaltainen kokemus. Rouva Laitinen kirjoitti tutkimuslaitokseen ja kysyi miksi häneen ei otettu yhteyttä. Kukaan ei vastannut.

Näkökohtia pohdittavaksi/keskusteltavaksi

Ryhmäkeskustelu

Työnkuvauksen tarkasteleminen:

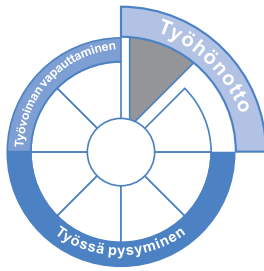
- Onko se selitetty sukupuolisensitiivisellä tavalla?
- Ovatko vaaditut kyvyt ja asenteet selviä ja ymmärrettäviä?
- Onko olemassa tekijöitä, jotka voidaan lukea kuuluvan jompaankumpaan sukupuoleen?

Valintaprosessin tarkasteleminen:

- Kuka teki päätökset?
- Mitkä olivat valintakriteerit? Kuinka monta eri työkalua (esim. ansioluetteloiden analyysi, haastattelu, suositusten tarkistaminen) käytettiin?
- Miksi naisille ei soitettu?

Luettelo vääriä asioita

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1.1 Työhönotto VALINTA

b) Vinkit jatkoa varten

Esimerkki hyvästä työpaikkailmoituksesta

AVOIN TYÖPAIKKA: Vanhempi kliininen tutkija

Työprofiili (yhteenveto)

Hakijoilla tulee olla kokemusta kliinisestä tutkimuksesta lääkealalla sekä johtajuus- ja ihmissuhdekykyjä.

Työnantaja

Yksityinen tutkimuslaitos työskentelee suurille ja keskisuurille lääkealan yrityksille toimien matriisirakenteen pohjalta, mikä sallii pääsyn liiketoiminnan kaikille tasoille. Sillä on vahva johto ja korkean tason asiantuntemus. Laitos tarjoaa jännittävän työympäristön, jossa on joustava työorganisaatio ja paljon henkilökohtaista vastuuta. Oppivana ja tietoa jakavana organisaationa laitos edistää henkilökuntansa jatkuvaa ammatillista kehitystä tarjoamalla siihen erinomaisia mahdollisuuksia. Sovellamme perheystävällisiä järjestelyitä.

Tärkeimmät vastuut

Osastopäällikön alaisuudessa toimivan valitun henkilön vastuualueita ovat:

- Omien kokeiden tekeminen ja omien suhteiden ylläpito
- Ryhmänjohtaja antaa tukea, mutta henkilölle annetaan myös mahdollisuus ohjata ja mentoroida uutta henkilökuntaa hänen kehittyessään
- Henkilön vastuualueeseen kuuluu budjetti, aikataulussa pysyminen sekä vastuu kaikista tärkeistä saavutuksista

Valintakriteerit

- Tutkinto tai sitä vastaava kokemus lääketieteen alalta
- Vähintään kolmen vuoden kokemus kliinisen tutkimuksen avustajana

Vaaditut taidot:

- Projektinhallintataidot, joihin sisältyvät budjetti, aikataulu sekä vastuu kokonaistoimituksesta
- Erinomainen kirjallinen ilmaisu ja puhetaidot
- Erinomainen johtajapotentiaali
- Motivaatio ja kyky innovaatioihin
- Kyky toimia luotettavasti ilman jatkuvaa valvontaa vuorovaikutustaidot kaikilla tasoilla

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Edut

- Mahdollisuus olla tekemisissä suurten lääketieteellisten yritysten kanssa sekä olla osa tiivistä kliinistä tutkimusryhmää
- Työskenteleminen huipputuotteiden kanssa tietyillä lääkinnöllisillä alueilla
- Pääsy kaikkiin organisaation tasoihin
- Lisäprojektit, joiden avulla hioa teknisiä ja projektikohtaisia kykyjä
- Työskenteleminen pysyvässä roolissa suoraan asiakkaalle kilpailukykyisellä palkalla
- Erinomaiset työpalvelut, mukaan lukien työpaikkaruokala, parkkipaikka sekä luotettava etujärjestelmä

Soveltuvuuskriteerit

Jotta hakijoita voidaan pitää soveltuvina, heidän tulee täyttää seuraavat vaatimukset:

- Täydet kansalaisoikeudet
- Täyttänyt kaikki lain vaatimukset koskien asevelvollisuutta
- Koulutustason tulee vastata vähintään 4 vuoden yliopisto-opintoja (todistuksella osoitettava), jonka lisäksi edellytetään vähintään 10 vuoden soveltuvaa työkokemusta

Ennen sopimuksen allekirjoittamista valitun hakijan tulee toimittaa alkuperäiset tai oikeiksi todistetut kopiot tarvittavista asiakirjoista, joilla todistetaan soveltuvuus. Näihin sisältyy ote rikosrekisteristä.

Laitos on tasa-arvoisten mahdollisuuksien työnantaja ja rohkaisee kaikkia päteviä hakijoita hakemaan paikkaa.

Valinnan käsittely sukupuolinäkökulmasta

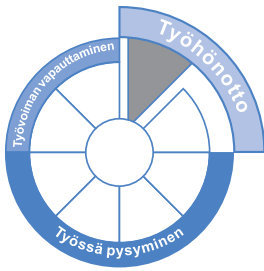
Oikeiden henkilöiden palkkaaminen on avain menestykseen liiketoiminnassa - virheet voivat tulla erittäin kalliiksi!

Alla on joitain yleisimmistä virheistä palkkaamisessa:

1. vain haastatteluihin ja tiedostamattomiin oletuksiin (sukupuolistereotypioihin) luottaminen voi vaikuttaa analyysiin suuresti
2. tuttujen menestyvien henkilöiden (itsesi mukaan lukien) käyttäminen mallina voi antaa sukupuolen vaikuttaa
3. liian usean tai varmistamattoman arviointitekijän käyttäminen
4. "persoonallisuuden" arvioiminen pätevyyden sijasta: jälleen, tiedostamattomat sukupuolistereotypiat vaikuttavat
5. suositusten tarkistamatta jättäminen.

Työhönottoprosessilla on oikeudellisia seuraamuksia. Työhönottomenettelyn asettaminen vaatii selvästi määritetyn sukupuolisensitiivisen menettelyn profiilin määrittelystä lopulliseen haastatteluun. Päätökset tulee tehdä jaettujen, läpinäkyvien ja syrjimistä välttävien kriteerien perusteella.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1.1 Työhönotto VALINTA

c) Johtamistyökalut

Kuinka voidaan varmistaa se, että ammattitaito - eikä sukupuoli – määrittää, kuka saa työpaikan?

“Tee ja älä tee” -tarkistuslista

1. Määritä jäsennetty ja läpinäkyvä menettelytapa, joka on vapaa sukupuolisista ennakkoluuloista

Monet ihmiset otetaan työhön epävirallisten verkostojen, yhteyksien ja suositusten kautta tai henkilöä voidaan pyytää hakemaan työtä. *Jäsennetty lähestymistapa auttaa yrityksiä valitsemaan työhön parhaiten sopivan henkilön hänen ansioidensa perusteella sekä antaa päätöksentekijälle mahdollisuuden selittää valintansa selvästi¹⁸.*

- Vältä epävirallisten verkostojen käyttämistä, sillä ne ovat taipuvaisia kasvattamaan toisen sukupuolen osuutta työllistyneiden joukossa.
- Osoita sukupuolten suhteen oikeudenmukaista, läpinäkyvää ja jäsennettyä menettelyä, jonka laatu ja oikeudenmukaisuus on tarkistettu läpikotaisin.
- Varmista, että kaikki osalliset ovat tutustuneet riittävän hyvin sukupuoleen liittyviin ongelmiin ja syrjinnän vastaiseen lainsäädäntöön, ja he kunnioittavat yhtiön palkkauspolitiikkaa.

2. Kirjoita sukupuolisesti puolueeton ja objektiivinen työvaatimusprofiili.

Ennakkoluulot ja -käsitykset sukupuolesta ovat usein läsnä, kun työvaatimusprofiileja kootaan. Työnkuvauksien täytyy pohjautua nykyisiin tai tuleviin vaatimuksiin eikä niitä tule rutiininomaisesti kopioida vanhojen tottumusten perusteella.

- Kokoa tarkoin mietitty kuvaus vaatimuksista, välttämällä sukupuolistereotyyppioita ja korostaen kykyä.
- Vältä yhteen sukupuoleen liitettäviä ominaisuuksia. Profiiliin tulisi välttää sanoja, jotka stereotyyppisesti liitetään miesten tai naisten käyttäytymiseen.
- Jos olet yksin vastuussa työhönotosta, neuvottele toisen henkilön - mahdollisesti vastakkaisen sukupuolen edustajan - kanssa, joka voi auttaa työprofiilin laadinnassa ja esittää kriittisiä kysymyksiä.
- Vältä tarpeettomia tai motivoimattomia vaatimuksia, jotka suoraan tai välillisesti syrjivät toista sukupuolta (esimerkiksi nuoren iän esittäminen vaatimuksena voi lukea pois naiset, jotka etsivät uutta työtä synnytyksen jälkeen).

¹⁸ Lähde: “Riko sukupuolistereotyyppiat, anna kyyville mahdollisuus - Työvälineet pk-yritysten neuvonantajille ja henkilöstöjohtajille”, Euroopan komissio, 2008 (s. 44) – <http://www.businessandgender.eu>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

- Harkitse kieltä, mainoksen muotoilua sekä kuvien välittämää viestiä. Työnkuvauksen tulisi välttää syrjiviä tekijöitä (esim. kuvia, joissa on vain miehiä tai naisia).

3. Määritä sukupuolisesti tasapainoinen valintapaneeli

- Valitse rekrytointiryhmä, jossa on sekä miehiä että naisia, jotta hakijoiden taidot arvioidaan vilpittömästi työprofiilin perusteella.
- Ota mukaan naisia ja miehiä eri ryhmistä, jotka ovat vuorovaikutuksessa uuden työntekijän kanssa. Näin helpotat perehdyttämistä ja luot hyvän ympäristön.
- Varmista, että kaikki osalliset ovat tutustuneet riittävän hyvin sukupuoleen liittyviin ongelmiin ja syrjinnän vastaiseen lainsäädäntöön.

4. Varmista, että haastattelut käydään ennakkoluulottomalla tavalla

Valintaprosessi alkaa siitä, kun hakijat ottavat yhteyttä lisätiedon saamiseksi työstä.

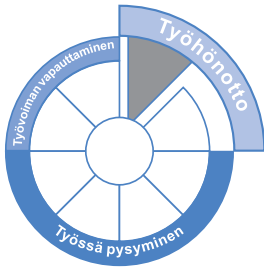
- Varmista, että molempia sukupuolia käsitellään tasa-arvoisesti, ja että epäsoivia kysymyksiä ei kysytä.
- Ennakkoluulot näkyvät viestinnässämme toisten kanssa. Rekrytoijat voivat tulla paremmin tietoisiksi omasta käytöksestään tallentamalla ja analysoimalla haastattelunsa, mieluiten yhdessä toisen haastattelijan - mahdollisesti toisen sukupuolen edustajan - kanssa. Ovatko kysymykset neutraaleja ja vapaita henkilökohtaisista näkemyksistä ja ennakkoluuloista?
- Käytä sekä nais- että mieshaastattelijoita.
- Pyydä sekä miehiä että naisia tulemaan haastatteluun ja kysy heiltä samat kysymykset.
- Kysymyksiä koskien sukupuolta, uskontoa, perhe-elämää, ikää ja terveydentilaa voidaan käyttää todisteina, mikäli asiasta syntyy oikeudellista kiistaa.

5. Tasa-arvoinen kohtelu arvioinnin ja valinnan aikana

Ensimmäisen seulonnan aikana hakuasiakirjoissa tulisi olla salattuna nimi, sukupuoli, ikä tai muut tiedot, jotka eivät ole toimen kannalta olennaisia. Työhön liittymättömät näkökulmat vaikuttavat arviointikykyyn enemmän kuin ajatellaankaan.

- Ole kriittinen omista kyvyistäsi arvioida hakijoita.
- Mikäli testejä ja muita valintatyökaluja on käytetty, tarkista missä kontekstissa ja kuinka ne on tuotettu, mihin sääntöihin ne pohjautuvat ja kuinka ne heijastavat molempien sukupuolten kokemusta ja kykyjä. Ovatko jotkin tallennetut tulokset sukupuolikohtaisia? Jos olet epävarma, käytä useampia tapoja hakijoiden sopivuuden testaamiseksi.
- Kohdellaanko miesten ja naisten koti- ja perhevelvollisuuksia tasavertaisesti? Huomioi, että on laitonta eliminoida naishakijoita raskauden tai vanhemmuuden vuoksi. Työnantajat, jotka tekevät näin, ovat alttiita oikeuskanteille.
- Kysy samat kysymykset naisilta ja miehiltä, kun kysyt suosituksia. Yhtäläinen määrä naisia ja miehiä on hyvä malli viimeiseen valintavaiheeseen.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1.1 Työhönotto VALINTA

d) Hyvät menettelytavat

Taxi Nurx Ltd - LATVIA¹⁹

Tämä esimerkki osoittaa, kuinka työhönottomenetelmät ilman ennakkoluuloja voivat parantaa yrityksen tuottavuutta.

Latvialainen liikemies Normunds Nurks näki mahdollisuuden perustaa naispuolisten taksinkuljettajien liiketoiminnan miesten hallitsemalla Latvian taksialalla. Tällä hetkellä hän on johtaja ja osamistaja "Lady Taxi" -nimisessä keskikokoisessa yrityksessä, joka on toiminut vuodesta 2006, ja joka työllistää 64 naispuolista taksinkuljettajaa. Vaikka ensimmäinen vuosi oli vaikea stereotyyppien vuoksi ("naiset eivät aja hyvin, työ ei sovellu naisille" jne.), tasainen nousu asiakkaiden määrässä kertoo totuuden. Asiakkaat arvostavat yritystä, ja sen palvelut ovat saaneet hyvän maineen jopa naapurimaissa. Yritys käyttää yrityksen sisäistä laadunvalvontaa: kaikkien työntekijöiden täytyy läpäistä erityiset testit ennen aloittamista työssä. Se, että taksinkuljettaja on nainen, vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen (asiakkaat valitsevat mieluummin naiskuljettajan), ja yritys on osoittanut, että omalla alallaan naiset ovat yhtä kilpailukykyisiä kuin miehet.

Kaupankäyntiyritys rakennusosalalla – VIRO²⁰

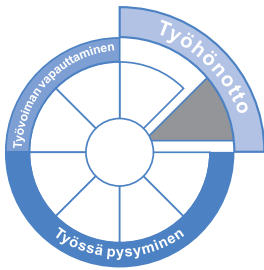
Tämä esimerkki näyttää, kuinka lahjakkuutta voidaan suosia ja sukupuolistereotyyppioita voidaan rikkoa henkilökunnan rekrytoinnissa

Maa- ja metsätalouden kiinnitys- ja kokoonpanomateriaalien myyntiin erikoistunut kaupankäyntiyritys pyrki lisäämään naisten työllisyysmahdollisuuksia. Tämä virolainen yritys työllistää yli 150 henkilöä ja sillä on lähes 20 liikettä ympäri maata. Sen pääasiallinen ongelma oli voimakas horisontaalinen eriytyminen, sillä naisedustus puuttui työpaikalta lähes kokonaan. Tämä heijasti perinteistä miesten hallitsemaa työympäristöä. Vuonna 2003 yritys päätti alkaa palkata naispuolisia myyntiedustajia, joita oli vuoteen 2007 mennessä 20 % yrityksen myyntihenkilöstöstä. Huolimatta asiakkaiden alun pidättyväisyydestä, muutoksen tuloksena naispuolisten myyntiedustajien pätevyys tunnustettiin pian. Oletus, että rakennusalan asiakkaat eivät luota naispuolisiin myyntiedustajiin haastettiin, ja yhä useampi asiakas on tyytyväinen saamiinsa palveluihin. Näiden tulosten ansiosta alueen johtajat pyytävät nyt henkilöstöosastoa palkkaamaan vähintään yhden naispuolisen myyntiedustajan jokaista liikettä kohti.

¹⁹ Lähde: "Review of national situation for the purpose of the workshop in Latvia", 2009 (sivu 14) - <http://www.businessandgender.eu>

²⁰ Lähde: "Review of national situation for the purpose of the workshop in Estonia", 2008 (sivu 10) - <http://www.businessandgender.eu>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1.2 Työhönotto PEREHDYTTÄMINEN JA ORIENTAATIO

a) Tapaustutkimus: *Yrityksen arvot*

Tapaus

Yrityksesi on käynyt läpi kasvukauden ja huomaat nyt tarpeen selkeyttää järjestelmiä ja menetelmiä. Aikaisemmin yritys oli tarpeeksi pieni, jotta kaikki pystyivät tekemään mitä tahansa tehtäviä. Ideat voitiin viestiä helposti, sillä kaikki työskentelivät samassa tilassa.

Nyt, kun yritys kasvaa, sinun täytyy ilmaista selvemmin, mitä työntekijät tekevät ja kuinka he tekevät sen. On vaikeata näyttää kaikille, kuinka johdat yritystä. Sinun täytyy luoda uusi hallintorakenne ja varmistaa, että uusi henkilökunta perehdytetään hyvin ja ylennetty henkilökunta orientoidaan.

Olet tehnyt yhteenvedon uskomuksistasi seuraavilla sanoilla:

- Growth (Kasvu)
- Excellence (Erinomaisuus)
- Nurturing (Tukeminen)
- Dedication (Omistautuminen)
- Equality (Tasa-arvoisuus)
- Respect (Kunnioitus)

Olet päättänyt selittää mitä nämä sanat tarkoittavat suunnittelemalla uuden perehdyttämisen- ja orientaatiomenetelmän, joka selventää paitsi mitä tehdään myös *miten* henkilöt perehdytetään organisaation kulttuuriin.

Ensimmäinen tehtävä

Täydennä alla oleva taulukko esimerkein siitä mitä nämä kuusi sanaa tarkoittavat yrityksessäsi, ja kuinka voit viestiä niiden merkityksen. Sanat on alunperin valittu niin, että niiden kuusi ensimmäistä kirjainta muodostavat englanniksi sanan GENDER (sukupuoli). Toinen tehtävä on laatia esimerkki, joka liittyy sukupuolten tasa-arvoon.

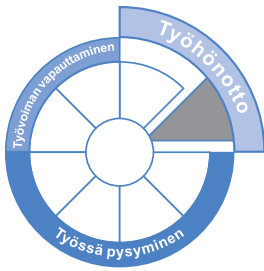
Toinen tehtävä

Suunnittele perehdyttämismenetelmä, joka kattaa uusien henkilöiden osalta sen, mitä he ja heidän kollegansa tekevät, sekä sen, mitä yritys on sitoutunut saavuttamaan.

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA**

Arvot	Selitys ja esimerkit	
	Esimerkit yrityksessäsi	Esimerkki sukupuolten tasa-arvosta
G rowth (Kasvu)		
E xcellence (Erinomaisuus)		
N urturing (Tukeminen)		
D edication (Omistautuminen)		
E quality (Tasa-arvoisuus)		
R espect (Kunnioitus)		

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1.2 Työhönotto PEREHDYTTÄMINEN JA ORIENTAATIO

b) Vinkit jatkoa varten

Ole tietoinen organisaatiokulttuuristasi. Johtamisajattelijana ja sosiaaliantropologi *Ed Schien*²¹ kuvaa organisaatiokulttuurin olemassa olon **kolmella tasolla**:

- ensimmäinen on **näkyvä** taso: esineet, jotka ovat näkyvillä yrityksessä, mukaan lukien julisteet, taidetyöt, kyltit, huoneiden asettelu, missä määrin työtila on personalisoitu, jne.
- toinen taso on **arvot** suhteessa yrityksen kannattamiin uskomuksiin, jotka useimmiten välitetään kirjallisten menettelytapojen kautta, virallisella ilmoitustaululla tai henkilökunnalle jaettuna
- kolmas taso on **“itsestään selvät asiat”**, joihin luetaan hyväksytyt uskomukset, mutta joita ei todennäköisesti ilmaista suoraan (esim. pukeutumissäännöt) Monille työntekijöille tuottaa vaikeuksia tunnistaa nämä uskomukset suhteellisen lyhyen ajan jälkeen, ja henkilökunta voi jopa unohtaa ne, kunnes joku rikkoo uskomusta. Uudet jäsenet eivät jaa välittömästi näitä yhteisiä olettamuksia, joten he voivat auttaa meitä tunnistamaan sisäänrakennetut arvot.

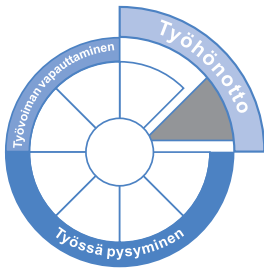
Jaa arvosi: Perehdyttämis- ja orientaatiokursseja valmistellessaan useimmat yritykset keskittyvät vain välittömään työalueeseen, kollegoihin sekä tärkeimpiin menettelytapoihin. Yhä useammat yritykset kokevat *arvojensa* jakamisen tärkeäksi, jotta uudet työntekijät ymmärtäisivät, mikä on hyväksyttävää ja mikä ei.

Sukupuolten tasa-arvo on yksi näistä arvoista, ja olemassa olevien stereotyyppien rikkominen täytyy näkyä. Suurimmissa yrityksissä tämä voidaan ilmaista menettelyohjeiden kautta, mutta pienyritysten kohdalla kyvyn ilmaista ja osoittaa uskomukset asianmukaisten menettelyjen kautta tulisi riittää.

Työntekijöiden informoiminen: auta työntekijöitä toimimaan alusta pitäen oikein ilmaisella uskomukset näkyvästi, etenkin sukupuolten tasa-arvoa koskevissa asioissa. On mahdollista, että uusilla työntekijöillä on erilaiset odotukset, joten aikaisessa vaiheessa käydyt keskustelut lievittävät mahdollisia ongelmia. Yksi hyödyllisistä tavoista informoida uutta henkilökuntaa yrityksen menettelytavoista on **mentorointi**, jolla varmistetaan se, että he ymmärtävät ja noudattavat ydinarvoja ja -käytäntöjä alusta pitäen. Hyvä kommunikaatio johdon ja työntekijöiden välillä varmistaa, että yrityksen “menettelyohjeet” ovat tuttuja koko henkilökunnalle (uusille ja vanhoille työntekijöille). Se auttaa johtoa sisäisissä ristiriitatilanteissa (katso myös 3.2.3.1, Ristiriitatilanteiden ja työntekijöiden suhteiden hallinta).

²¹ Lisätietoja: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1.2 Työhönotto PEREHDYTTÄMINEN JA ORIENTAATIO

c) Johtamistyökalut

“Tasa-arvoisten mahdollisuuksien menettelytapa” on työllistävän organisaation omaksuma periaate, jonka tarkoitus on estää syrjintä ja edistää tasa-arvoa. Monet organisaatiot ilmoittavat olevansa **“Tasa-arvoisten mahdollisuuksien työnantaja”**, mikä viittaa sisäisen menettelytavan olemassaoloon. Nämä työnantajat lupaavat välttää syrjintää **sukupuolen** tai siviilisäädyn mukaan, ja voivat antaa samankaltaisia lupauksia vammaisille henkilöille ja etnisille vähemmistöille, sekä pyrkiä syrjinnän välttämiseen vanhemmuuden, iän, seksuaalisen suuntautumisen tai uskonnollisten ja poliittisten uskomusten perusteella.

Monissa tapauksissa tämä lupaus tasa-arvoisista mahdollisuuksista on yritys välttää laitonta syrjintää ja tehdä julkinen ilmoitus asiasta. Jotkin työnantajat voivat esimerkiksi korostaa positiivisia tasa-arvoisten mahdollisuuksien menettelytapoja rekrytointimainoksissaan.

Menettelytavan tulisi täsmentää, mitä toimia otetaan käyttöön, mikäli organisaatio tai työntekijä rikkoo menettelytapaa.

Lopuksi on hyödyllistä kohdentaa vastuu menettelytavan käyttöönotosta ja valvonnasta nimetyille johdon jäsenelle. Hänen tulee myös tehdä yhteistyötä virallisten ammattiyhdistysten kanssa velvollisuuksien täyttämiseksi²².

Näyte “Tasa-arvoisten mahdollisuuksien menettelytavasta” yrityksessä²³

Tasa-arvoisen työllistämisen mahdollisuus

Menettelytapa ____

HYVÄKSYNYT:

VOIMASSA:

MUUTETTU VIIMEKSI:

Tarkoitus: Ilmaista järjestelmän sitoutuminen tasa-arvoisiin työllistämismahdollisuuksiin.

Menettelytapa:

1) Yritys XYZ on ylpeä tasa-arvoisten mahdollisuuksien työnantaja. Ketään henkilöä ei lueta pois työnhakuprosessista laittomasti sukupuolen, rodun, ihonvärin, uskonnon, kansallisen alkuperän, syntyperän, iän, veteraaniuden, siviilisäädyn tai fyysisten rajallisuuksien perusteella.

2) Menettelytapa pätee rekrytoinnin ja palkkauksen lisäksi positiivisiin erityistoimiin työhön sijoittamisen, ylennyksen, siirron, korvausten ja irtisanomisien kohdalla.

²² Lähde: <http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYEOP-IR.htm>

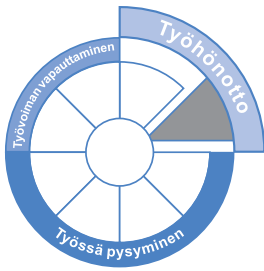
²³ Lähde: http://www.elinfony.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA**

- 3) Ylimmän johdon, johtajatasen ja valvontatasen henkilökunta on vastuussa tämän menettelytavan käyttöönotosta sekä siitä, että alaiset noudattavat sääntöjä.
- 4) Kaikki yrityksen XYZ työntekijät, jotka osallistuvat syrjintään, voidaan erottaa määrääjäksi tai irtisanoa.
- 5) Jokainen edellä mainitusta käyttäytymisestä tietoinen valvova tai johtava työntekijä, joka ei suorita välittömiä ja asianmukaisia korjaavia toimenpiteitä, on myös kurinpitotoimien alainen.
- 6) Jokaista syrjinnän kohteena olevaa yksilöä kehoitetaan ottamaan asia esille osaston johtajan, tai jos tämän koetaan olevan tuloksetonta, henkilöstöosaston kanssa.
- 7) Henkilöstöosaston jäsen (tai sivullinen henkilöstön jäsen) määrätään tutkimaan asia.
- 8) Syytetty yksilö voidaan erottaa määrääjäksi, kunnes tutkimuksen tulos on selvillä.
- 9) Kostotoimenpiteitä kantajia kohtaan ei sallita.

Lisäksi emme salli minkäänlaista työntekijöidemme syrjintää tai ahdistelua toisten työntekijöiden, valvojien, asiakkaiden tai myyjien suunnalta. Tämä sitoumus kattaa rekrytointiin, mainostamiseen, palkkaukseen, sijoittamiseen, ylentämiseen, koulutukseen, siirtämiseen, palkkoihin, etuihin, irtisanomisiin sekä muihin etuoikeuksiin, ehtoihin ja työehtoihin liittyvät menettelytavat.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.1.2 Työhönotto PEREHDYTTÄMINEN JA ORIENTAATIO

d) Hyvät menettelytavat

Alla olevat esimerkit kuvastavat, kuinka yritysten käyttöönottamat ja välittämät sisäiset menettelytavat varmistavat tasa-arvoisen työllistämisen kaikille työntekijöille.

VicHealth – AUSTRALIA²⁴

Victorian Health Promotion Foundation (VicHealth) -yrityksen noin 45 kokopäiväistä työntekijää työskentelee organisaatioiden, yhteisöjen ja yksilöiden kanssa kumppanuussuhteessa terveyden edistämiseksi.

Terveysministerin alaisuudessa työskentelevä VicHealth toimii eettisesti, harkitsevasti ja lain mukaisesti. Se on sitoutunut ottamaan käyttöön kaikki yrityksen menettelytavat ja toimintamenetelmät, jotta työpaikalla ei esiintyisi syrjintää tai ahdistelua. Kaikilla työntekijöillä on samanvertaiset mahdollisuudet organisaatiossa. Työhönoton perustana ovat yksilökohtaiset ansiot.

Se on myös sitoutunut tarjoamaan turvallisen ja miellyttävän työympäristön sekä rohkaisemaan työntekijöitä ylläpitämään hyviä suhteita keskenään.

VicHealth on sitoutunut saavuttamaan seuraavat Equal Employment Opportunity (EEO) -tavoitteet:

- kaikkien työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu
- kaikkien työntekijöiden täyden potentiaalin hyödyntäminen ja kehittäminen
- kaikkien menettelytapojen ja käytäntöjen pitäminen yhdenmukaisina EEO-periaatteiden kanssa
- työntekijöiden moraalien ja motivaation lisääminen kohottamalla luottamusta henkilöstöosaston menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja työllistämismahdollisuuksiin
- tavoitteiden saavuttamisen varmistaminen oman EEO-ohjelman kautta, johon sisältyy henkilökunnan koulutus EEO-asioissa ja niihin liittyvissä asioissa.

Dundee College – SKOTLANTI (UK)²⁵

Yksi Skotlannin johtavista yliopistoista, Dundee College, tarjoaa opetus- ja koulutusohjelmia kirjanpidossa, taiteissa, viestinnässä, tanssissa sekä muilla aloilla.

Se on sitoutunut kokonaisvaltaiseen tasa-arvoisten mahdollisuuksien menettelytapaan henkilökuntansa, opiskelijoidensa ja palveluntarjoajiensa suhteen, jotta kaikkia kohdellaan tasavertaisesti riippumatta iästä, vammaisuudesta, perhevelvollisuuksista, siviilisäädystä, etnisyydestä, kansallisuudesta, uskonnosta, sukupuolesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, ammattiyhdistysaktiivisuudesta tai asiaan liittymättömistä rikostuomioista.

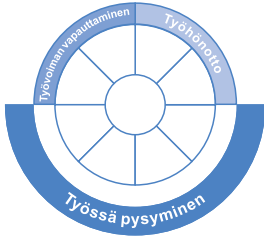
Yliopisto pyrkii sekä oppimisympäristönä että työnantajana tekemään organisaatiosta ketään syrjimättömän, jotta kaikki voivat osallistua täysin tasavertaisina kansalaisina sukupuolesta riippumatta. Yliopisto on sitoutunut noudattamaan seuraavaa asiaankuuluvaa lainsäädäntöä: Equality Act 2006.

Henkilökunnalle, opiskelijoille ja palveluntarjoajille kerrotaan viipymättä yliopiston menettelytavoista.

²⁴ Lisätietoja: <http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

²⁵ Lisätietoja: http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2 TYÖSSÄ PYSYMINEN

Kysymyksiä liiketoimintasi kannalta

Teetkö seuraavat asiat:

- arvioitko henkilökunnan edistystä sukupuolineutraalilla tavalla?
- oletko sitä mieltä, että miehillä ja naisilla on yrityksessäsi samat ennalta päätetyt tavoitteet?
- maksatko samaa palkkaa samanarvoisesta työstä?
- tarjoatko tasavertaiset työolosuhteet ja kohtelun työntekijöillesi?
- annatko sekä miehille että naisille mahdollisuuden koulutukseen ja kehitykseen?
- tarjoatko sekä miehille että naisille samat koulutus- ja kehitysmahdollisuudet? Onko naisilla tai miehillä rajoituksia ylennysten ja urakehityksen suhteen?
- hyödynnätkö täysin jokaisen työntekijän potentiaalin?

Joitakin avainkäsitteitä

“Työssä pysyminen” kattaa neljä henkilöstöjohtamisen eri alaosa:

- **Tulosjohtaminen:** ennalta päätettyjen liiketoimintatavoitteiden edistyksen arvioiminen ja työntekijöiden järjestäminen niiden perusteella. Näihin on olemassa työkaluja, kuten liiketoimintasuunnittelu, arviointi ja kannustinohjelmat. Niihin lukeutuvat:
 - tavoitteiden asettaminen ja niiden hyväksyminen
 - olennaisten kommunikaatiostrategioiden lisääminen
 - tavoitteiden kannalta olennaisen edistyksen valvonta ja arviointi
 - työntekijöiden asettaminen ympäristöön, jossa he voivat osallistua tavoitteiden saavuttamiseen.
- **Palkka ja työolosuhteet:** keskittyminen työsopimukseen. Olennaiset tekijät:
 - palkan taso ja luonne
 - työhön sijoittaminen
 - eläkejärjestelyt
 - irtisanomisaika irtisanomistapauksissa
 - lomarahat ja -oikeudet

Näille tekijöille on yleensä laillinen vaatimus, joka on ilmaistu kirjallisessa sopimuksessa. Se voi kattaa asiaan liittyvät tekijät, kuten korvausjärjestelyt ja erityisedut.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Työn ja perhe- sekä yksityiselämän yhteensovittaminen: parhaat työolot kaikille työntekijöille takaavat ennakoivat toimet ja menettelytavat voivat sisältää sovittelutoimia, jotka ovat saatavilla jatkuvien ristiriitatilanteiden käsittelemiseen sellaisten työntekijöiden kanssa, joilla on perhevelvollisuuksia.

Koulutus ja urakierto keskittyy siihen, kuinka voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä auttamalla työntekijöitä hankkimaan kyvyt, tiedot sekä asenteet, joita kilpailukykyiseltä työvoimalta vaaditaan²⁶. **Koulutuksella** pyritään useimmiten parantamaan suorituskykyä tietyissä työtehtävissä taitojen parantamisen kautta, etenkin silloin kun teknologiset muutokset luovat tarpeen uusille taidoille tai silloin, kun työntekijä rekrytoidaan, siirretään tai ylennetään. **Urakierrolla** viitataan toimintoihin, jotka valmistelevat työvoimaa tulevia rooleja varten.

Sukupuolinäkökulma

Henkilökunnan suorituskyvyn tasa-arvoinen käsittely: tulosjohtamisen tulisi olla yrityksessä identtistä miesten ja naisten kohdalla (EU/ILO-periaate sukupuolten välisen syrjinnän torjumisesta)²⁷, ja sen tulisi ottaa huomioon eri tarpeet ja ominaisuudet sekä estää sisäiset ristiriitatilanteet. Periaatteet ja tavoitteet tulisi asettaa yhteisymmärryksessä henkilökunnan kanssa. Henkilökunnan suorituskyvyn arviointi- ja edistämistyökalut tulee suunnitella niin, että ne ovat vapaita ennakkoluuloista ja sukupuolistereotypioista. Yrityksen sisäistä tiedonvaihtoa ja viestintää tulee rohkaista, jotta varmistetaan palautteen saaminen.

Tasa-arvoinen palkka ja työolosuhteet: naiset ansaitsevat EU-alueella keskimäärin 17,4 % vähemmän kuin miehet²⁸. "Palkkaerot ovat yksi pysyvimmistä epätasa-arvoisuuden muodoista naisten ja miesten välillä (...). Menettelytapojen, jotka pyrkivät poistamaan sukupuoleen perustuvan syrjinnän palkkauksessa, tulee käsitellä työmarkkinoiden epätasa-arvon lisäksi myös näkemyksiä naisten roolista, heidän osallistumisestaan sosiaaliseen keskusteluun sekä työn ja perhevelvollisuuksien tasapainottamisen vaikeutta"²⁹. Palkan epätasa-arvoisuudella on monia syitä, kuten naisten keskittyminen alemman aseman tai osa-aikaisiin työpaikkoihin, heidän heikompi neuvotteluasemansa tai subjektiivinen työarviointi ja palkan määritysjärjestelmät. Kansainväliset jäsenvaltioiden vahvistamat säännökset edistävät tasa-arvoista korvausta samanarvoisesta työstä³⁰ (Katso myös vuoden 2008 työvälaineiden luvut 3 ja 4). Työn arvo tulee määrittellä kyseessä olevien vaadittavien työtehtävien ja pätevyyksien analysoinnin pohjalta, ja se on arvioitava käyttämällä objektiivisia, syrjintää ja stereotypioita välttäviä kriteerejä. Pk-yritykset voivat auttaa tämän kuilun kaventamisessa käyttämällä tasa-arvoisia menetelmiä palkkauksen asettamisessa nais- ja miespuolisille työntekijöille.

²⁶ Rogovsky, N., Tolentino, A. et al. Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO, 2007, s. 136.

²⁷ EU:n työn tasa-arvodirektiivi 2000/78/EY, 27.11. 2000 - Official Journal L 303, 02/12/2000 S. 0016 – 0022, perustuu ILO-kokoukseen nro 111, 1958 koskien syrjintää työhön ja ammattiin liittyen. "Sukupuolten tasa-arvo viittaa samanarvoisiin oikeuksiin, vastuisiin ja mahdollisuuksiin kaikille ihmisille, riippumatta siitä, onko syntynyt mieheksi vai naiseksi. Huomioiden, että naiset ovat yleensä heikommassa asemassa työpaikalla miehiin nähden, sukupuolten tasa-arvon edistäminen tarkoittaa naisten tarpeiden ja näkökulmien huomioimista. Samaan aikaan epätasaiset voimasuhteet sekä odotukset haittaavat miehiä ja poikia, johtuen miehuuteen liittyvistä stereotypioista" <http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang-en/index.htm>.

²⁸ Lisätietoa sukupuolten palkkakulusta EU:ssa: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

²⁹ ILO:n raportti "Gender Equality at the Heart of Decent Work" – s. 119

³⁰ ILO-kokous samasta korvauksesta nro 100 (1951) <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Työn ja perhe- sekä yksityiselämän yhteensovittaminen: kaikille tulee taata hyvä työympäristö. Monia työn laadun erityisiä tekijöitä, kuten työaikoja, työssä viihtymistä, työn ja yksityiselämän yhteensovittamista sekä työhön liittyviä terveystekijöitä, tulee edistää ja ne tulee taata tasa-arvoisesti sekä naisille että miehille. EU edistää toimia perhe-elämän ja työelämän yhteensovittamisen parantamiseksi³¹. Tämä noudattaa myös ILO-kokouksen nro 156 suosituksia ja ILO-suositusta nro 165³². Perheystävälliset järjestelyt eivät ole vain naisia varten, vaan ne rohkaisevat myös miehiä osallistumaan enemmän perhe-elämään.

Tasa-arvoiset mahdollisuudet koulutukseen ja urakiertoon: ILO:n suositus nro 195 (2004) inhimillisten resurssien kehittämisestä ilmaisee³³, että “opetus, koulutus ja koko elämän kestävä oppiminen edistävät huomattavasti yksilöiden, yritysten, talouden sekä koko yhteiskunnan etuja (...). Koko elämän kestävä oppimisprosessin toteuttamisen tulee perustua selviin sitoumuksiin: (...) yritysten toimesta, jotka kouluttavat työntekijöitään sekä yksilöiden toimesta, jotka kehittävät pätevyksiään ja edistävät uraansa (...). Jäsenvaltioiden tulee edistää naisten ja miesten tasa-arvoisia mahdollisuuksia opetukseen, koulutukseen ja koko elämän kestäväan oppimiseen. (...)”.

Yrityksillä on tärkeä rooli kasvun ja “kunnollisten työpaikkojen” luojina³⁴. Niiden tulee “varmistaa ja edistää koko yksilön elämän läpi osallistuminen sekä pääsy ammatilliseen ja urakohtaiseen tietoon ja opastukseen (...)” ilman sukupuolista syrjintää.

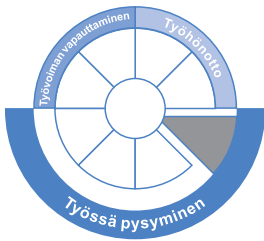
³¹ COM(2008) 635 final – 3.10.2008 koskien aihetta “A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life” tarjoaa hyvän kuvauksen EU:n toimista tähän aiheeseen liittyen: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>

³² Lisätietoja: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwlf/standards.htm>

³³ Lisätietoja <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195#Link>

³⁴ Lisätietoa ILO:n “kunnollisen työn” käsitteestä: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-en/index.htm

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.1 Työssä pysyminen SUORITUSKYVYN HALLINTA

a) Tapaustutkimus: *Kuljettaja*

Taustatietoa

Olet uusi johtaja alalla, joka työllistää useita kuljettajia. Jaana on ainoa naiskuljettaja. Hän on työskennellyt työryhmässä 2,5 vuotta. Hänellä tuntuu olevan huono maine. Päällikkösi on sanonut sinulle, että sinun täytyy tarkkailla häntä, sillä hänen ajotaitonsa ovat huonot ja hänen ajoneuvonsa on epäsiisti.

Tapaus

Noudattaen tätä varoitusta huomaat, että Jaana on ajoittain päiviä sairauslomalla. Huomaat myös nopeasti, että hänen kollegansa eivät tunnu pitävän hänestä. He vitsailevat hänen ajoneuvonsa kunnosta ja hänen ajotaidoistaan, vaikka koskaan ei ole tullut esiin raporttia, jossa hänen ajotaitonsa olisi kyseenalaistettu. Yksi ryhmän jäsenistä lähestyy sinua ja sanoo, että sinun tulisi tehdä jotain Jaanalle ja olla hänelle ankarampi kuin edeltäjäsi.

Kysymyksiä pohdittavaksi



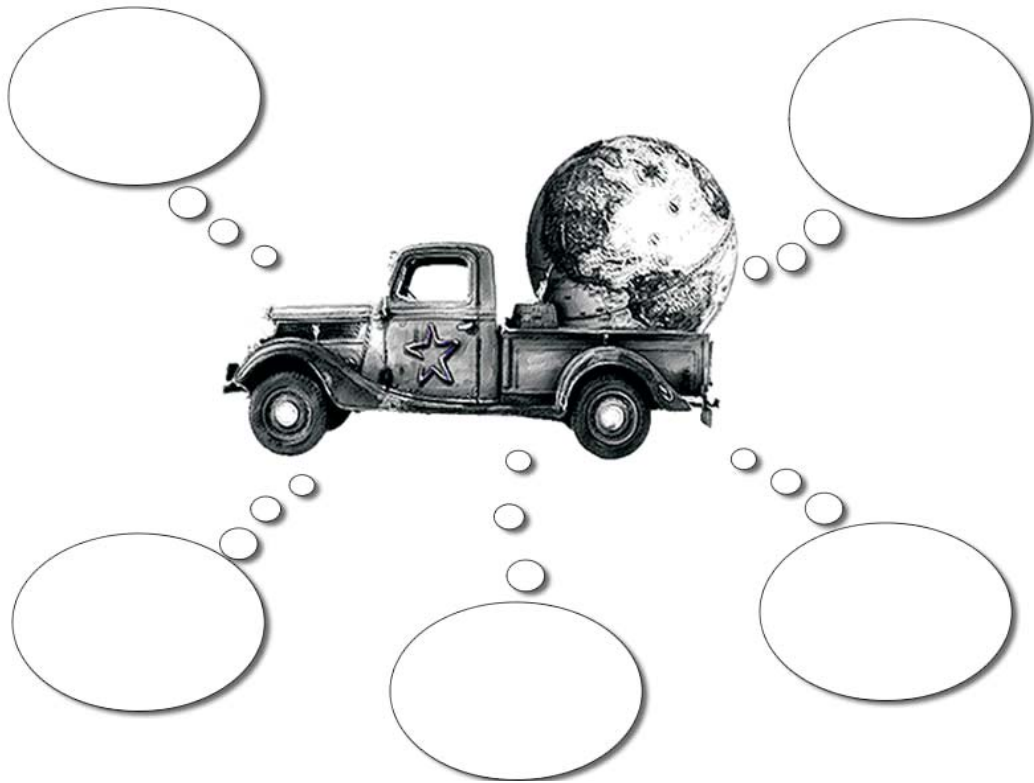
- Onko uusi johtaja sitoutunut suorituskyvyn arvostukseen?
- Onko pomo (uuden johtajan päällikkö) selittänyt liiketoiminnan tavoitteet?
- Onko olemassa kuljettajien suorituskykyä valvova ja arvioiva menettelytapa?
- Ovatko työntekijät mukana määrittämässä arviointikriteerejä ja -sääntöjä?
- Ovatko työntekijät mukana arviointiprosessin suunnittelussa ja käyttöönotossa?
- Onko työtehtäville määritetty painoarvot ja prioriteetit?

Näkökohtia pohdittavaksi/keskusteltavaksi

1. Tunnista tärkeimmät ongelmat käyttämällä miellekarttaa.
2. Mitä toimenpiteitä suorittaisit?
3. Mitkä taidot ja valmiudet auttaisivat sinua?

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA**

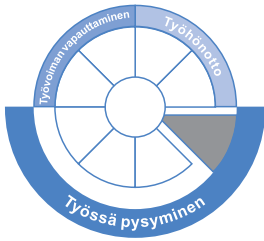
Kuva 1: Johtajan miellekartta



Toimintasuunnitelma: *Kuljettaja*

Havaitut ongelmat	Suoritettavat toimenpiteet	Valmistelu

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.1 Työssä pysyminen Suorituskyvyn hallinta

b) Vinkit jatkoa varten

Vastauslomake

Vuonna 2005 lähes 36 % työssä olevista naisista Euroopan unionissa työskenteli vain kuudessa 130 vakioammattiluokasta (ISCO-88 3-digit), kun taas miesten kuusi suosituinta ammattia kattoi vain hieman yli 25 % kaikista työssä olevista miehistä. Kyseessä olevat ammatit olivat selvästi erilaisia naisille ja miehille³⁵. "Moottoriajoneuvon kuljettaja" on yksi suosituimmista miesten ammateista. Johtopäätös on se, että Jaanan maineella huonona kuljettajana sekä yleisen stereotypian välillä on linkki: "naiset eivät sovi tekemään samoja töitä tai tehtäviä kuin miehet ja miehet eivät sovi tekemään samoja töitä tai tehtäviä kuin naiset". Tämä on toinen sukupuolten eriytymisen meta-stereotyyppiosta (katso Työvälineet 2008 - Osa 1, Luku 2).

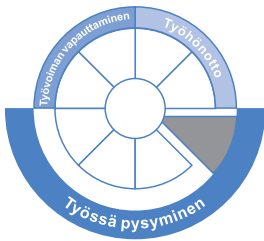
- **Tavoitteet ja todistusaineisto:** on tärkeätä olla ottamatta huomioon vain hatariin todistuksiin perustuvia väitteitä Jaanasta ja hänen suorituksestaan. Mihin nämä näkemykset perustuvat? Jaanan ja muiden kuljettajien tehokkaassa johtamisessa tarvitaan selvät, oikeudenmukaiset ja objektiiviset tavoitteet ja säännöt. Ne voivat olla samankaltaisia miehille ja naisille, ja jotkin voivat olla identtisiä. Täytyy myös ottaa selvillä, miksi Jaana on ajoittain päiviä sairauslomalla. Selvien tavoitteiden ja sääntöjen avulla voit valvoa jokaista henkilöä ja varmistaa, että he saavuttavat tavoitteensa, sekä määrittää esteet ongelmatilanteissa. Hatariin todistuksiin perustuvat väitteet ja näkemykset voivat edustaa ennakkoluuloja, jolloin ryhmästä poikkeavat henkilöt ovat helposti kohteina. Selvät todisteet auttavat vanhentuneen tiedon ja stereotyyppien haastamisessa.
- **Stereotyyppien haastaminen:** joillakin työryhmän jäsenillä voi olla negatiivisia stereotyyppioita: nainen "miesten" työssä voi saada heidät tuntemaan olonsa epämiellyttäväksi. Tällaisten tuntemusten ohittaminen ei auta työryhmän jäseniä käsittelemään eroavaisuuksia. Ryhmätasolla on tärkeätä keskustella siitä, miten tällaiset ennakkoluulot vaikuttavat liiketoimintaan, ja asettaa olennaisia sääntöjä ryhmän jäsenille.
- **Ryhmän kehitys:** jos ryhmän jäsenet kokevat, että joku saa "erityiskohtelua" tai hänen ei tarvitse noudattaa samoja sääntöjä kuin muiden, he pahastuvat. Oikeudenmukaisuus ei tarkoita kaikkien kohtelemista identtisesti. Se tarkoittaa jokaisen yksilön kykyjen tunnustamista ja tämän tiedon käyttämistä työryhmän suorituskyvyn parantamiseksi. Vaatimattomampien tavoitteiden tai erivapauksien antaminen Jaanalle sen vuoksi, että hän on nainen, ei auta häntä, ja se voi lisätä paheksuntaa ryhmän jäsenten keskuudessa. Jaanan ei myöskään tarvitse olla ylisuoriutuja osoittakseen, että naiset voivat pärjätä työssä.

³⁵ EUROSTAT, Statistics in focus, 53/2007 "The concentration of men and women in sectors of activity", Ana Franco.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

- **Tuki yksilötasolla:** Jaanalla ja muilla työryhmän jäsenillä tulisi olla säännöllisiä kahdenkeskisiä keskusteluita päällikön kanssa. Tämän avulla voidaan valvoa edistystä tavoitteisiin nähden. Tämän avulla Jaana voi myös puhua suhteistaan kollegoihinsa. Jos joku ryhmän jäsenistä on erilainen ja vaikuttaa huonosti sopeutuneelta, sinun vastuullasi on ottaa selville syy tähän sekä tutkia mahdollisia ratkaisuja tilanteeseen.
- **Menestyksen kommunikointi:** jotkin ihmiset pitävät miestä “naisten työssä” tai naista “miesten työssä” haastavana. He voivat etsiä vahvistusta uskomuksilleen ja vastaanottavat vain negatiivisia näkökantoja. Yksi tapa haastaa nämä uskomukset on tarjota todisteita siitä, että kyseinen henkilö on aivan yhtä hyvä työssä kuin kuka tahansa muukin. Tämä ei tarkoita yhden erilaisen ihmisen poimimista joukosta, vaan työryhmän jäsenten suorituskyvyn tiedostamista ja puhumista luottavaisesti työryhmän menestyksistä.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.1 Työssä pysyminen SUORITUSKYVYN HALLINTA

c) Johtamistyökalut

Suoritusten arviointi

Tämä tarkoittaa henkilökunnan suorituksen arviointi- ja tallennusprosessia, jonka pohjalta voidaan tehdä päätöksiin johtavia harkintoja. Tämä on erittäin vuorovaikutteinen prosessi, johon osallistuu kaikkien tasojen työntekijöitä työodotusten määrittämiseksi, työkuvausten kirjoittamiseksi, asiaankuuluvien arviointikriteerien valitsemiseksi, arviointityökalujen ja -menettelytapojen kehittämiseksi sekä tulosten keräämiseksi, tulkitsemiseksi ja raportoimiseksi.

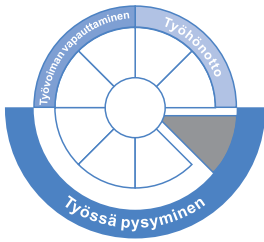
Suoritusten arvioinnin tulisi olla vuorovaikutteista ja sen tulisi olla suunniteltu yhdessä kaikkien osallisten kanssa sekä avoinna jatkuvalla vuorovaikutuksella heidän kanssaan. Tavoitteet ymmärretään parhaiten potentiaalisina hyötyinä, kuten:

- lisääntyneenä motivaationa suoriutua tehokkaasti
- henkilökunnan lisääntyneenä itseluottamuksena
- parempana ymmärryksenä henkilökuntaa ja valvoja kohtaan
- paremmin määriteltyinä työtehtävinä ja -vastuina
- arvokkaana kommunikaationa arviointimenetelmistä työntekijöiden välillä
- lisääntyneenä henkilökunnan omien kykyjen tiedostamisena sekä käsityksenä arvokkaista kehitystoimista
- oikeudenmukaisesti ja uskottavalla tavalla jaettuina palkintoina
- selvempinä järjestöllisinä tavoitteina, jotka hyväksytään paremmin
- parannuksina laitos/osastohenkilöstön työvoiman suunnittelussa, testien vahvistuksessa ja koulutuksen kehitysohjelmassa.

Tehokkaan arviointijärjestelmän avainkäsitteet ovat **ymmärrettävyys**, **avoimuus** ja **oikeudenmukaisuus**. Sen täytyy sisältää toimivat menettelytavat, jotka välttävät systemaattista puolueellisuutta, kuten erityiskohtelun antamista valituille työntekijöille, edistävät saman arvioinnin antamista kaikille työntekijöille ja ehkäisevät liian armeliaisuuden tai ankaruuden osoittamista joillekin tai kaikille työntekijöille sekä tietoisien/tiedostamattomien rodullisten tai sukupuoleen perustuvan syrjinnän harjoittamista. Useamman arvostelijan osallistuminen (sekä naisista että miehistä koostuvat ryhmät) voi auttaa välttämään puolueellisuuden. Tehokas systeemi käsittää lisäksi sekä aseman *että* asemassa olevan työntekijän **jatkuvan** arvioinnin.

Työnkuvausten tulee olla tarkkoja, ymmärrettäviä sekä tarpeeksi täsmällisiä, jotta henkilökunnan käyttäytymistä voidaan ohjata. Niiden tulee keskittyä siihen mitä työntekijä tekee ja odotettuihin tuloksiin, joiden tulee olla selvästi yhdistettyjä kokonaisvaltaisiin järjestelmällisiin tavoitteisiin. Henkilökunnan velvollisuudet tulee mahdollisuuksien mukaan luetteloida ja arvioida tärkeyden mukaan. Niiden tulee olla myös **vapaita sukupuoliennakkoluuloista**.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.1 Työssä pysyminen SUORITUSKYVYN HALLINTA

d) Hyvät menettelytavat

Market Makers – YHDISTYNYT KUNINGASKUNTA³⁶

Tämä esimerkki näyttää, kuinka työntekijät voivat saada tasa-arvoista kohtelua ammattilliseen kehitykseen liittyvässä suorituksen arvioinnissa.

Market Makers on pieni markkinointitoimisto (64 työntekijää). Suurin osa henkilökunnasta koostuu nuorista henkilöistä (n. 25-vuotiaista henkilöistä) Naisten ja miesten välinen suhdeluku on korkea: 44:56. Kaikki johtajat on nimitetty yrityksen sisältä. Työntekijöistä 83 % mieltää iskulauseen *”meidän kasvullemme ei ole rajoja yrityksessä”* omakseen. Yritys on 25. sijalla vuoden 2009 The Sunday Times -lehden 100 parhaan pk-yrityksen listalla.

Naisten korkea osuus henkilökunnasta sekä johtajien sisäinen nimittäminen osoittavat, että yritys arvostaa tasavertaista suorituskykyä ja toimii oikeudenmukaisen urakierrosuunnitelman mukaisesti. Tällä tavoin saavutettu alhainen vaihtuvuus (10 %) säästää myös rahaa rekrytoinnissa.

J Sainsbury plc – YHDISTYNYT KUNINGASKUNTA³⁷

Tämä esimerkki näyttää, kuinka työntekijät voivat edistää tasa-arvoisia mahdollisuuksia ja kohtelua henkilökunnan keskuudessa.

J Sainsbury plc on suuri ruoka-alan jälleenmyyntiyritys. Se tunnustaa oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun tärkeyden työpaikalla, ja on ottanut käyttöönsä tasa-arvoisen ja monimuotoisuutta korostavan menettelytavan. Sen sitoutuminen on tunnustettu *”naisten FTSE-indeksissä”*³⁸, joka on asettanut yrityksen 4. sijalle vuonna 2008, jolloin 30 % johtajapaikoista oli naisten täyttämiä.

Yritys otti käyttöön tasa-arvon ja monimuotoisuuden ohjausryhmän varmistaa yrityksen tasa-arvotavoitteiden saavuttamisen. Edistystä mitataan tavoitteilla ja kollegoiden palautteella seuraavien menettelytapojen kautta:

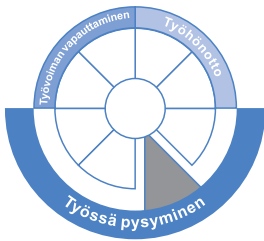
- puolivuosittainen kysely, jossa yritys kysyy henkilökunnalta, sukupuolinäkökulman huomioiden, mitä mieltä he ovat työskentelemisestä yrityksessä, tiedustelee heidän mielipiteitään sen suorituskyvystä sekä arvioi heidän ymmärryksensä sen liiketoimintastrategiasta;
- henkilöstön vuosittainen valvonta kaikilla tasoilla,
- henkilöstöosaston toimintatapojen vuosittainen arviointi syrjinnän estämiseksi,
- vuosittainen henkilökunnalle annettavan urakierrokoulutuksen arviointi. Yritys tarjoaa naisille ja miehille enimmillään vuoden erityisvapaata henkilökohtaista kehitystä varten.

³⁶ Lisätietoja:
http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece

³⁷ Lähde: *”Gender Equality and Decent Work – Good practices at the workplace”* - ILO (2004)

³⁸ Lisätietoja:
<http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decade%20of%20Delay.pdf>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.2 Työssä pysyminen PALKKA JA TYÖOLOSUHTEET

a) Tapaustudkimus: *Blue Skies -matkatoimisto*

Taustatietoa

Blue Skies -matkatoimisto

Toimisto on käynyt liiketoimintaa kymmenen vuotta. Sen omistaja ja perustaja on herra Makariouos. Yritys on kasvanut tasaisesti, ja viisi vuotta sitten se laajentui nykyiseen kokoonsa, työllistäen kuusi henkilöä sekä tarjoten herra Makariouosille, joka ei osallistu päivittäiseen liiketoimintaan, palkan. Hän antaa yleensä joka lokakuussa palkankorotuksia (mikäli voitot sen mahdollistavat). Herra Makariouos on naimaton ja pitää liiketoimintaansa perheenään.

Herra Dubois on ollut toimiston palveluksessa kuusi vuotta ja hän johtaa päivittäistä liiketoimintaa. Hän aloitti herra Makariouosin avustajana, mutta kun liiketoiminta laajeni, hänet ylennettiin vanhemmaksi toimistovirkailijaksi kolme vuotta sitten, kun kaksi uutta toimistovirkailijaa rekrytoitiin.

Herra Warne (ikä 42 vuotta) rekrytoitiin viisi vuotta sitten toimistovirkailijaksi. Hänellä on kolme lasta ja hän asuu kaupungissa, jossa matkatoimisto sijaitsee.

Kaksi uutta virkailijaa olivat herra Thomas (ikä 32 vuotta) ja rouva Kiln (ikä 43 vuotta). He aloittivat kolmen kuukauden sisällä toisistaan samalla aloituspalkalla. Herra Makariouos antoi herra Thomasille palkankorotuksen aikaisemmin tänä vuonna, kun herra Thomasin ensimmäinen lapsi syntyi.

Neiti Royce työskentelee kirjanpitäjänä ja hoitaa kaikki hallinnolliset tehtävät, mukaan lukien maksutapahtumat sekä kirjeenvaihdon. Hän ei ota vastaan varauksia tai asioi suoraan asiakkaiden kanssa. Hän työskentelee viisi tuntia päivässä, sillä hänen täytyy noutaa lapsensa koulusta.

Rouva Chani (ikä 55 vuotta) työskentelee kokopäiväisesti siivoojana. Hän siivoaa sekä herra Makariouosin yksityiskodin että koko liiketoiminnan tilat. Hän toimittaa ajoittain asioita, kuten ostoksien tekeminen, herra Makariouosin puolesta.

Herra Makariouos uskoo kohtelevansa henkilökuntaansa hyvin ja oikeudenmukaisesti. Hän ei ole tietoinen liiketoimintansa sukupuolen mukaan eritellyistä palkoista, mutta uskoo että henkilökunta saa oikeudenmukaista palkkaa, eikä sukupuolisyrijintää tapahdu.

Graafinen kuvaus Blue Skies -matkatoimiston rakenteesta

Työnimike	Palkkaluokka tai vaihtelualue	Sukupuoli M tai N	Työtehtäväs ä vietetty aika
1. Johtaja	50,000	M	10 vuotta
2. Vanhempi matkatoimistovirkailija	25,000	M	6 vuotta
3. Toimistoapulainen	15,000	N	6 vuotta
4. Matkatoimistovirkailija	20,000	M	5 vuotta
5. Matkatoimistovirkailija	18,000	N	3 vuotta
6. Matkatoimistovirkailija	18,500	M	3 vuotta
7. Siivooja	10,000	N	9 vuotta

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Erittely työpaikoista Blue Skies -matkatoimistossa sukupuolen ja palkan mukaan

Työnimike	Palkkaluokka tai vaihtelualue	Sukupuoli M tai N	Työtehtävässä vietetty aika
1. Johtaja	50,000	M	10 vuotta
2. Vanhempi matkatoimistovirkailija	25,000	M	6 vuotta
3. Matkatoimistovirkailija	20,000	M	5 vuotta
4. Matkatoimistovirkailija	18,500	M	3 vuotta
Välisumma miesten vuosittaisista ansioista	113,500		
Keskiarvo	28,375		
5. Toimistoapulainen	15,000	N	6 vuotta
6. Matkatoimistovirkailija	18,000	N	3 vuotta
7. Siivooja	10,000	N	9 vuotta
Välisumma naisten vuosittaisista ansioista	43,000		
Keskiarvo	14,333		

Näkökohtia pohdittavaksi/keskusteltavaksi

Miesten ja naisten keskimääräinen vuosiansio näyttää olevan varsin erilainen. Pohdi syitä sukupuolten väliseen palkkakuiluun Blue Skies -matkatoimistossa.

Syitä sukupuolten väliseen palkkakuiluun	Todennäköisyys tähän tilanteeseen omassa yrityksessäsi	Mitkä toimintamenetelmät voivat estää tämän
Suora/välillinen syrjintä		
Naisten työn aliarvostaminen		
Vertikaalinen ja horisontaalinen eriytyminen työmarkkinoilla		
Stereotypit ja perinteet		
Yksityiselämän ja työelämän tasapainottaminen		
...		

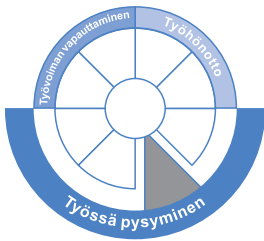
Voitko tunnistaa toimintatavat, joiden avulla sukupuolten välistä palkkakuilua voidaan pienentää tai joilla se voidaan hävittää kokonaan?

Tämän harjoituksen tarkoituksena on havainnollistaa yrityksen sisällä mahdollisesti olevat eroavaisuudet. Tämän jälkeen on sinusta kiinni, päätätkö käsitellä ongelmia vai pitkittää epätasa-arvoista kohtelua.

Tämä harjoitus on alkeellinen aloitustyökalu, joka pohjautuu monimutkaisempaan vaiheittaiseen menettelytapaan, jossa se on alkuperäinen tietoisuutta kasvattava tekijä. Harjoituksen kautta sinun tulisi omaksua, että miehille ja naisille täytyy maksaa sama palkka samoista työtehtävistä, sekä käsite "sama palkka samanarvoisesta työstä". Lähdeluettelosta saat lisätietoa sukupuolisesti puolueettomista työn arviointimenetelmistä.

Miesten ja naisten palkkakuilulle on monia syitä. Voit pohtia edelleen näitä syitä "Vinkit jatkoa varten" -osassa alla.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.2 Työssä pysyminen PALKKA JA TYÖOLOSUHTEET

b) Vinkit jatkoa varten

Huolimatta usean vuoden lainsäädännöstä Euroopan maissa, tilastot osoittavat edelleen huomattavan palkkakuilun naisten ja miesten välillä. Naiset ansaitsevat keskimäärin 17,4 %³⁹ vähemmän kuin miehet. Mahdollisuus eritellä palkkatieto yrityksessäsi auttaa analysoimaan keinoja palkkakuilun haastamiseksi. Kuilun syyt ovat monimuotoiset ja voivat johtua seuraavista asioista:

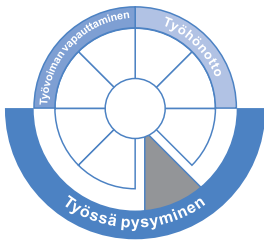
- **Suora syrjintä:** pohdi, maksatko naisille vähemmän palkkaa kuin miehille täsmälleen saman työn tekemisestä. Euroopan lainsäädäntö kieltää syrjinnän. Varmista, että et riko lakeja ja altistu rangaistuksille.
- **Sama palkka samanarvoisesta työstä -käsitteen tunnustamatta jättäminen:** Euroopassa välillinen syrjintä on yleisempää kuin suora syrjintä. Naisille tarjotaan usein samanarvoista työtä kuin miehille, mutta alemmalla palkalla. Niin kutsutut "naisten" ammatit, joihin suuri osa naisista on keskittynyt, ovat usein vähemmän arvostettuja ja huonommin palkattuja kuin tyyppilliset "miesten" työpaikat.

Usein enemmän tai vähemmän arvovaltaiset työnimikkeet samankaltaisesta työstä voivat antaa kuvitteellisen perustelun eri palkoille. Annetaanko samankaltaisille työtehtäville eri työnimikkeitä yrityksessäsi?

- **Stereotypiat:** perinteiset stereotypiat voivat olla sukupuolten välisen palkkakuilun taustalla. Ne pitävät usein yllä olemassa olevia työmarkkinoiden eriytymisrakenteita, jotka taas pitävät yllä vanhentuneita ja epäoikeutettuja palkkajärjestelmiä.
- **Vertikaalinen ja horisontaalinen eriytyminen:** naiset ovat aliedustettuina johtavissa ja vanhemmissa asemissa (vertikaalinen eriytyminen) sekä yliedustettuina alemman taitotason ja palkan ammateissa (horisontaalinen eriytyminen) Naiset ja miehet hallitsevat usein eri osa-alueita jopa saman yrityksen sisällä. Pohdi, onko tilanteeseen olemassa objektiivisia syitä, vai voitko muuttaa sitä helposti ja hyötyä paremmin henkilöstöresursseistasi.
- **Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen:** tämä ei saa olla rankaiseva tekijä palkan ja työolosuhteiden suhteen. Työntekijät, jotka valitsevat osa-aikaistyön eri velvollisuuksien tasapainottamiseksi, kärsivät sekä pienemmästä palkasta että usein myös kaventuneista uramahdollisuuksista. Pohdi erityislaatuista kykyä, jotka voidaan hukata tai joita voidaan käyttää liian vähän, kun kyseisille työntekijöille ei tarjota uramahdollisuuksia.
- **Sukupuolen mukaan eriytetyn tiedon puute** – tai yleisemmin ottaen huomion puute sukupuolten eroavaisuuksiin, voi olla syynä riittämättömään henkilökunnan erittelyyn ja analysointiin yrityksessä. Perinteeseen pohjautuvat valinnat kykyjen sijasta voivat sisältää strategisesti huonoja palkkioita, kannustimia jne.

³⁹ Lisätietoja: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.2. Työssä pysyminen PALKKA JA TYÖOLOSUHTEET

c) Johtamistyökalut

Yritystasolla on hyödyllistä:

- Luetteloida kaikki yrityksessä olevat työpaikat ja tunnistaa jokaisen bruttopalkka (mukaan lukien edut)
- Huomioida työtehtävässä olevan henkilön sukupuoli.
- Tätä tietoa käyttäen tunnistaa ja verrata suhteelliset keskimääräiset miesten ja naisten ansiot.

Yrityksessäsi:

Työpaikkojen erittely yrityksessä sukupuolen ja palkan mukaan				
	Työnimike	Palkkaluokka tai vaihtelualue	Sukupuoli M tai N	Työtehtävässä vietetty aika
1.				
2.				
3.				

- Laske yhteen miesten tehtävien palkkasarakkeen summa ja jaa se työssä olevien miesten lukumäärällä.
- Tee sama naisten kohdalla.
- Analysoi eritelty yrityksesi tieto ja pohdi havaitsemiasi eroavaisuuksia ja mahdollisia syitä niihin.

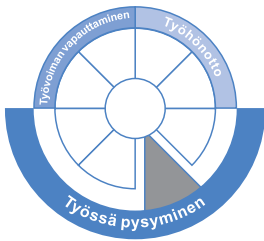
Työsopimuksissa tulee ottaa huomioon olemassa oleva tasa-arvoisen palkkauksen lainsäädäntö, etenkin:

- ILO:n kokous yhtenevästä korvauksesta nro 100, 1951⁴⁰
- Euroopan lainsäädäntö (EEC-sopimus sisälsi jo vuonna 1957 kohdan, jossa kiellettiin epätasa-arvoinen palkkaus miehille ja naisille, ja sitä tarkistettiin Amsterdamin sopimuksessa. Vuodesta 1975 EU on asettanut useita direktiivejä liittyen sukupuolisyrijintään, ja Euroopan unionin tuomioistuin on langettanut lukuisia tuomioita sukupuolisyrijintätapauksissa)⁴¹.

⁴⁰ Lisätietoja: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

⁴¹ Lisätietoja <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=en>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.2 Työssä pysyminen PALKKA JA TYÖOLOSUHTEET

d) Hyvät menettelytavat

Hotellit ja ravintolat - PORTUGALI

Sukupuolipuolueettomuus työn arvioinnissa hotelleissa ja ravintoloissa⁴²

Portugalin hotelli- ja ravintola-ala on maan ensimmäinen ala, jossa on kehitetty sukupuolisesti puolueettomia työarviointimenetelmiä.

Tuore projekti "Työn arviointi uudelleen sukupuolten tasa-arvon edistämiseksi" (Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade) oli EQUAL Community Initiative -järjestön rahoittama ja Portugalin yleisen työntekijöiden liiton (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical, CGTP-IN) koordinoima.

Projekti mahdollistaa arvioinnin sen suhteen, arvostetaanko ammatteja alalla oikeudenmukaisesti, eli maksetaanko työntekijöille heidän työtehtäviensä mukaan sukupuolineutraalisti.

Kun projekti aloitettiin vuonna 2005, FESAHT⁴³ oli huolissaan hotelli- ja ravintola-alan työolosuhteista. Alalle oli tunnusomaista naispuolisten työntekijöiden vallitsevuus tyypillisissä naisten ammattiteissa (kokit, pitopalvelu), jotka ovat alemman pätevyyden ammatteja ja huonommin palkattuja kuin muut, tyypillisesti miesten ammatit. Vuonna 2004 naispuoliset työntekijät kyseisissä liikeyrityksissä ansaitsivat noin 91 % miespuolisten kollegoidensa palkasta.

Työn arviointimenetelmien monimuotoisuuden johdosta projektin järjestäjät kehittivät analyttisen menetelmän, jolla voitiin arvioida ja vertailla systemaattisesti jokaista organisaation työpaikkaa käyttämällä yleisiä, täsmällisiä ja yksityiskohtaisia kriteerejä. Kriteerit huomioon ottaen, tämä "pistemenetelmä" soveltuu sukupuolten tasa-arvoisuuden arvioimiseen. Menetelmän avulla on mahdollista tunnistaa ja eliminoida sukupuolipohjaisten ennakkoluulojen ja setereotypioiden vaikutukset, kun miesten ja naisten palkat määritetään.

Olellaisen tiedon keräämiseksi työn arviointimenetelmän kokoamista varten, 25 ravintolalle ja anniskeluyritykselle lähetettiin kysely, kattaen yhteensä 79 erityyppistä työpaikkaa.

Projektin viimeistelyn aikana sosiaaliset kumppanit havaitsivat, että syvällisen työominaisuuksien analysoinnin kautta tämä menetelmä edisti myös henkilöstöhallintaa rekrytoinnissa, ammattikoulutusta, työsuoritusten arviointia, palkkausta sekä terveyttä ja turvallisuutta työpaikalla. Koska menetelmä vaatii osallistumista sosiaalisilta kumppaneilta, se rohkaisee myös kollektiiviseen neuvotteluun ja sosiaaliseen keskusteluun.

⁴² Lisätietoja: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT09020491.htm>

⁴³ <http://www.fesaht.pt/>

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA****Sörmlands Grafiska Quebecor AB – RUOTSI****Tasa-arvosuunnitelmat⁴⁴**

Tasa-arvoisen palkkauksen saavuttaminen yrityksessä tai organisaatiossa on tärkeä askel kohti sukupuolten tasa-arvoa. Se on myös työkalu, jolla voidaan arvioida uudelleen työvaatimuksia ja palkitsemismenetelmiä.

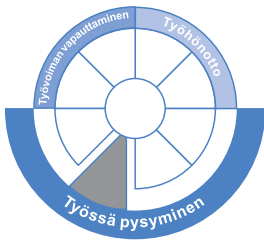
Sörmlands Grafiska Quebecor AB on Ruotsin johtava tarvepainatusyritys offsetpainoalalla. Tasa-arvoisten mahdollisuuksien lainsäädännön mukaan työnantajat ovat Ruotsissa veloitettuja valvomaan ja vertailemaan samaa tai samanarvoista työtä tekevien naisten ja miesten palkkoja Sörmlands Grafiska liittyi European Project on Equal Pay (PEP) -projektiin avun saamiseksi tässä tehtävässä. Projektista syntynyt verkosto toimi kaikupohjana ja tarjosi myös arvokasta tukea niiden lukuisten käytännön ja strategisten kysymysten käsittelemisessä, jotka nousivat aika ajoin esille palkanarviointiprosessissa.

Työstä palkitsemisen lisäksi muitakin heikkouksia sukupuolten tasa-arvossa havaittiin. Jotkin työpaikat ja osastot ovat vahvasti tai täysin miesten hallitsemia, ja naisilla oli vähemmän korkea-arvoisia työpaikkoja. Tämän palkka-arvioinnin tuloksena ja puutosten korjaamiseksi laaditaan toimintasuunnitelma.

Sen lisäksi, että palkkaselvitykset paljastivat eroja miesten ja naisten palkoissa, ne antavat työnantajille yksityiskohtaisen kuvan työn vaatimuksista ja velvollisuuksista, siten kuin ne on määritelty työn arviointiprosessissa. Tämä voi vuorostaan muuttaa ihmisten pitkään pitämiä mielipiteitä työn vaikeusasteesta ja johtaa tiettyjen ammattien uudelleenarviointiin.

⁴⁴ Lisätietoja: http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.3 Työssä pysyminen

TYÖN JA PERHE-/YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN

a) Tapaustutkimus: *Isyysloma*

Taustatietoa

Jukka on työskennellyt sinulle vuosia ja on hyvä henkilökunnan jäsen. Hän johtaa myyntiryhmää ja hänellä on hyvät suhteet asiakkaisiin.

Hänestä on tullut isä. Hänen vaimonsa, joka on kirjanpitäjä, ansaitsee enemmän kuin Jukka. Hän on pyytänyt sinulta 5 päivän isyyslomaa ollakseen vaimonsa ja vastasyntyneen lapsensa kanssa, ja koska on hiljainen aika vuodesta, suostuit.

Tapaus

Palatessaan hän pyytää yhden vuoden poissaoloa huolehtiakseen lapsestaan, kun hänen vaimonsa jatkaa töissä. Hän haluaisi palata töihin, kun lapsi on yhden vuoden vanha ja voi mennä päivähoidon.

Hänen päällikkönsä haluaisi suostua Jukan pyyntöön, mutta on päättänyt keskustella asiasta ryhmänsä kanssa kokouksessa.

Myyntiryhmä koostuu seuraavista henkilöistä (yrityksessä vietetty aika suluissa):

- Jari (mies), 33-vuotias työryhmän johtaja (4 vuotta)
- TT (mies), 59-vuotias työryhmän apulaisjohtaja (10 vuotta)
- Mari (nainen), 45-vuotias myyjä (1 vuosi)
- Jonna (nainen), 30-vuotias myyjä (2 vuotta)
- Marko (mies), 22-vuotias työryhmän johtaja (8 kuukautta)

Näkökohtia pohdittavaksi/keskusteltavaksi

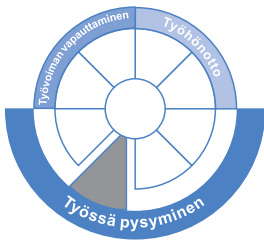
Valmistele esitelmä ongelmista sekä suosituksesi. Ennakoi esitelmässäsi mahdolliset vastaväitteet työryhmän jäseniltä sekä etenkin mahdolliset stereotypiat.

Tässä on muutamia ohjekysymyksiä:

- Mikä on ensimmäinen vastauksesi?
- Minkälaisia vastauksia voit yleisesti odottaa työryhmältäsi?
- Minkälaisia stereotypioita voi esiintyä?
- Kuinka voit varmistaa, että Jukka ja työryhmä pysyvät yhtenäisinä?
- Kuinka erilaisia vastauksesi olisivat jos Jukka olisi nainen?
- Kuinka voit vastata sekä liiketoiminnan että työntekijöiden tarpeisiin?
- Mitä tietoa tarvitset, jotta voit muodostaa lopullisen päätöksesi?

Jos käsittelet tilanteen positiivisesti, sekä Jukka että työryhmä voivat hyötyä. Voi olla hyödyllistä kartoittaa haasteet ja hyödyt vapaan antamisesta Jukalle. Voit analysoida tekijät muutoksen puolesta ja muutosta vastaan käyttääksesi positiivisia seikkoja rakennusalustana ja minimoidaksesi mahdolliset esteet.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.3 Työssä pysyminen TYÖN JA PERHE-/YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN

b) Vinkit jatkoa varten

Ehdotettuja toimia – Alla oleva tarkistuslista voi antaa sinulle ideoita mahdollisia toimia varten työntekijöitteesi työn, perhe- ja yksityiselämän yhteensovittamisesta menestyksellisesti.

Työpaikan perheystävälliset järjestelyt⁴⁵

Työjärjestelyt

- Lyhennetty työviikko kokopäivätyötä tekeville
- Joustavat työajat ja -vuorot
- Määräaikaiset sopimukset
- Vaihtaminen kokopäivätyöstä osa-aikatyöhön pysyvästi tai väliaikaisesti
- Työn jakaminen
- Kotona työskenteleminen tai etätö

Lasten- ja vanhustenhoito

- Hoitopaikka työpaikalla tai sen yhteydessä
- Lasten tuominen töihin/perhehuoneisiin
- Taloudellinen tuki tai valtionapu vanhempien lastenhoitoon
- Rintaruokintatilat
- Työpaikan tuki työntekijöille, jotka hoitavat lapsia tai vanhuksia
- Puhelin työpaikalla perhekäyttöön

Virkavapaus

- Häätätapausvapaa perhevelvollisuuksien hoitamiseksi
- Palkallinen loma
- Palkaton loma
- Sairausloma
- Raskausloma
- Äitiys-/isyysloma
- Vanhempainloma
- Hoitoloma iäkkäiden sukulaisten hoitamiseksi
- Uratauot
- Suruloma

⁴⁵ Lisätietoja: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwff/workplace.htm>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Olennaiset tiedot ja koulutus

- Äitiyspakkaukset/tieto äitiys- ja isyysvapaasta
- Aktiivinen tiedotus henkilökunnalle käytettävissä olevista eduista ja rohkaiseminen niiden käyttämiseen
- Täydentävä tukitieto, kuten paikalliset lastenhoitomahdollisuudet
- Yhteydenpito äitiys-/isyysloman aikana
- Tietoa ja tukea sisältävät tai työhön paluuta valmistelevat kurssit ja työpajat

Stereotypiat – Monissa maissa isyyslomaa pidetään edelleen lyhytaikaisena mahdollisuutena, ja ajatus isästä kasvattamassa pientä lasta voi olla haastava. Todellisten vastalauseiden tutkiminen voi paljastaa alla olevan käsityksen “miehestä täyttämässä naisen roolia”.

Jos on olemassa lainsäädäntö (äitiys- tai isyysoikeuksille)⁴⁶, on helpompaa hyväksyä ja toteuttaa tällainen toivomus sekä kehittää asiaankuuluvat menettelytavat. Jos ei ole olemassa ohjaavaa lainsäädäntöä, on vaikeampaa haastaa stereotyyppioita.

Liiketoimintatarpeet – Pohdi tilanteen mahdollisia etuja liiketoiminnan kannalta. Olet ehkä havainnut lukuisia mahdollisuuksia, kuten:

- työntekijöiden motivaation ja työsuorituksen sekä yleisen tuottavuuden parantaminen⁴⁷
- hyvän työntekijän pitäminen työssä, ja hänen lojaaliutensa ja sitoutumisen lisääminen yritystä kohtaan, sekä samalla vaihtuvuuden vähentäminen, jonka ansiosta rekrytointi-, perehdyttämis- ja koulutuskustannukset vähenevät⁴⁸.
- halutun henkilökunnan houkuttelemisen tarjoamalla reiluja isyyspaketteja (jopa enemmän kuin mitä laki vaatii)⁴⁹
- poissaolojen ja myöhästymisien vähentäminen⁵⁰
- kilpailukyvyyn ja innovaation luominen ja ylläpitäminen kilpailukyvyyn lisäämiseksi⁵¹
- yrityksesi maineen parantaminen, pääsy halutuksi työnantajaksi
- vastuun antaminen muille henkilökunnan jäsenille, ja heidän kykyjensä edistäminen
- perimyssuunnittelun aloittaminen

“Perheystävällisten menettelytapojen käyttöönottoaminen on kahden toimintasuunnitelman liiketoimintastrategia, joka luo kaikille edullisen tilanteen, saavuttaen sekä järjestöllisen tehokkuuden että työntekijöiden hyvinvoinnin. Henkilökunnan osalta perheystävälliset hankkeet lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista, lojaaliutta ja moraalialia sekä edistävät kannustavaa ja positiivista

⁴⁶ Katso yhteenveto vanhempainvapaata koskevasta kansallisesta lainsäädännöstä Euroopassa ILO:n standarditietokannasta <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁴⁷ Lähde: “The family-friendly workplace” – Information sheet n. WF-3 / ILO, Conditions of Work and Employment Programme <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

⁴⁸ Lisätietoja: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/ffworkplace.htm>

⁴⁹ Ditto

⁵⁰ Ditto

⁵¹ Ditto

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

työympäristöä. Työnantajan kannalta parempi tuottavuus, vähentyneet poissaolot ja vähentynyt henkilökunnan vaihtuvuus ovat tärkeimpiä hyötyjä. Perheystävälliset menettelytavat voivat auttaa organisaatiota houkuttelemaan ja rekrytoimaan henkilökuntaa sekä pitämään sen töissä, jolloin ne vähentävät työstä poistuvien korvaamisesta koituvia kustannuksia⁵². Tällainen perheystävällinen lähestymistapa parantaa myös yrityksen kuvaa osakkaiden, sijoittajien ja asiakkaiden silmissä.

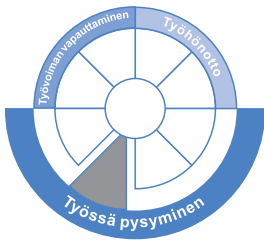
Työryhmän huolenaiheet – Pohdi mistä asioista työryhmä on mahdollisesti huolestunut, ja varmista, että he voivat ilmaista huolensa täysin. Kuuntele tarkoin ja anna heidän osallistua ongelman ratkaisemiseen. Jotta tämä menettelytapa onnistuisi, tarvitaan työryhmän omistajuutta, joka vaatii osallistumista. Työryhmän jäsenten täytyy saada keskustella huolenaiheistaan täysin sekä kokeilla muutoksen aiheuttamia työmahdollisuuksia.

Sosiaaliset huolenaiheet - Väestön uusiutumistaso on Euroopassa 2,1 lasta naista kohti. Keskimääräinen EU-27-maiden hedelmällisyysaste on 1,53⁵³. Valtioiden täytyy rohkaista positiiviseen lastenkasvatusympäristöön, jotta syntyvyyttä voidaan ylläpitää. Jos syntyvyys jatkaa laskemistaan, yhä pienempi työvoima tukee iäkkäiden ihmisten tarpeita ja yleisemmin sosiaalisten järjestelmien toimivuutta. Myös työnantajat voivat osallistua perheystävällisten keinojen kautta, kuten joustavammilla työajoilla, oikeuksilla erityisvapaisiin sekä mm. lastenhoitotoimilla, auttaakseen nuoria perheitä jaksamaan.

⁵² ILO – Conditions of Work and Employment Programme - Reconciling work and family: Enterprise policies <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/entpolicies.htm>

⁵³ Lähde: Eurostat – vuoden 2006 luvut

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.3 Työssä pysyminen

TYÖN JA PERHE-/YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN

c) Johtamistyökalut

Työsopimuksissa on otettava huomioon olemassaolevat lait äitiys/isyys/vanhempainlomista. Etenkin:

- **Kansainväliset periaatteet – ILO-kokoukset koskien :**
 - Työntekijöitä, joilla on perhevastuita – nro 156, 1981 ja ILO-suositus nro 165, 1981⁵⁴
 - Äitiyden suojelua nro 183, 2000⁵⁵ tai jos tätä ei ole ratifioitu,
 - Äitiyden suojelua nro 103, 1952
- **EU-lainsäädäntö – EU-direktiivit :**
 - Työaika (Direktiivi 93/104/EY 23. marraskuuta 1993 - OJ L 307, 13/12/1993 s. 0018 – 0024)
 - Vanhempainvapaa (Direktiivi 96/34/EY 3. kesäkuuta 1996 - OJ L 145, 19/06/1996 s. 0004 – 0009)
 - Äitiysvapaa (Direktiivi 92/85/ETA 19. lokakuuta 1992 - OJ L 348, 28/11/1992 s. 0001 – 0008)

- **Kansallinen/paikallinen lainsäädäntö**

Kansalliset tai paikalliset hallintoelimet edistävät ja toteuttavat työn ja perhe-elämän yhteensovittamismenetelmiä. Euroopan maat ovat käyttäneet erilaisia lähestymistapoja työn ja perhe-elämän ongelmiin⁵⁶. Ruotsin lainsäädäntö⁵⁷ on näiden joukossa positiivinen esimerkki:

⁵⁴ Lisätietoja: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

⁵⁵ Sopimuksen ovat tällä hetkellä vahvistaneet EU-maista Itävalta, Bulgaria, Unkari, Italia, Liettua, Luxemburg, Alankomaat, Romania ja Slovakia. Lisätietoja: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>

⁵⁶ Tiivistelmä kansallisesta lainsäädännöstä Euroopassa on nähtävissä ILO:n standarditietokannassa <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁵⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA**

Maa	Palkallinen äitiysloma	Palkallinen isyysloma	Palkaton äitiysloma	Palkaton isyysloma	Rajoitukset
Ruotsi	480 päivää (16 kuukautta) (ensimmäiset 390 päivää 80 % tiettyyn rajaan asti, 90 päivää kiinteällä taksalla) - jaettu isän kanssa (60 päivää erikseen)	480 päivää (16 kuukautta) (ensimmäiset 390 päivää 80 % tiettyyn rajaan asti, 90 päivää kiinteällä taksalla) - jaettu äidin kanssa (60 päivää erikseen) + 10 työpäivää yhteydessä lapsen syntymään	Ensimmäiset 18 kuukautta (maksimissaan) yksittäin, lykkäämällä jaettua palkallista ajanjaksoa.	Ensimmäiset 18 kuukautta (maksimissaan) yksittäin, lykkäämällä jaettua palkallista ajanjaksoa.	/

Työvoimasopimusten tulee ottaa huomioon myös sosiaalisten kumppanien väliset kahdenväliset neuvottelut vanhempainvapaasta⁵⁸:

■ Yhteissopimukset

Yhteissopimukset sosiaalisten kumppanien välillä vahvistavat viranomaisvaatimuksia ja mahdollisesti ylittävät ne. Kahdenvälisen sopimusten muodostaminen työntekijöiden ja työnantajien organisaatioiden välille on hyväksi havaittu tapa varmistaa kansallisen tason ja työpaikan tason käytäntöjä, jotka vastaavat kaikkien osapuolten tarpeisiin.

Yrityksen sitoutuminen työelämän tasapainon tukemiseen on myös hyvin tärkeää:

■ Yrityksen johtamiskäytäntö

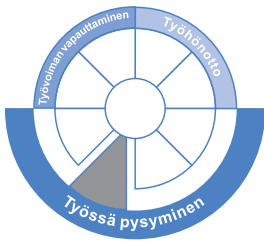
Työn ja perheen yhteensovittamistoimia voidaan tehdä myös yritystasolla. Perheystävällisten toimenpiteiden rohkaiseminen työpaikalla sekä työolojen parantaminen samalla, kun varmistetaan yrityksen kilpailukyky, hyödyttää merkittävästi yritystä ja sen työntekijöitä sekä koko yhteiskuntaa.

■ Linjajohtajien koulutus ja opastus

Korkean tason johtajat voivat osoittaa sitoutumistaan soveltamalla perheystävällistä lähestymistapaa itsekkin. On tärkeää myös tarjota soveltuvaa koulutusta johtajille, jotka vastaavat usein sisäisten käytäntöjen toteutuksesta. Näin varmistetaan, että toimenpiteet tehdään oikein. Dialogi ja tiedonvaihto johdon ja henkilökunnan välillä on välttämätöntä, jotta menestystä voidaan odottaa.

⁵⁸ 18. kesäkuuta 2009 EU-tason työnantajien ja työntekijöiden edustajat ovat virallisesti allekirjoittaneet vuoden 1995 vanhempainvapaasopimuksen version. Lisätietoja: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.3 Työssä pysyminen TYÖN JA PERHE-/YKSITYISELÄMÄN YHTEENSOVITTAMINEN

d) Hyvät menettelytavat

DeLeMa-yritysryhmä – KYPROS⁵⁹

Tämä esimerkki näyttää, kuinka työnantajat voivat edistää sukupuolten tasa-arvoa ja sovittelumenetelmiä henkilökunnan keskuudessa.

DeLeMa on mainosalan/viestinnän yritysryhmä, joka koostuu seuraavista yrityksistä: DeLeMa Communication Ltd, DeLeMa Consultants Ltd ja RedMelon Universal Cyprus Ltd. Ryhmä työllistää noin 50 ihmistä. Vuodesta 2006 asti he ovat tukeneet omilla resursseillaan tärkeiksi kokemiaan sukupuolten tasa-arvomenetelmiä:

- Isyysloma (isää varten), kun perhe saa uuden lapsen: isä saa 3 päivän palkallisen lisäloman, kun uusi lapsi syntyy
- Äitiysavustuksen laajennus, joka kattaa lisäksi isyysavustuksen uudelle lapselle: sekä naispuoliset että miespuoliset työntekijät saavat 1 700 euron (käteis)korvauksen, kun perhe saa uuden lapsen.
- Sukupuolisen häirinnän menettelytavat kattavat myös miestyöntekijät (Kun valvoja/johtaja on nainen): koska ryhmässä on monia naispuolisia johtajia, käytännöt laajennettiin kattamaan naispuolisen johtajan harjoittama seksuaalinen häirintä miespuolista työntekijää kohtaan.

Ryhmä julistaa, että ihmiset ovat tuottavampia ja ryhmätyö sujuu poikkeuksellisen hyvin. Samoin kuin kollegat tuuraavat äitiä hänen ollessaan äitiyslomalla, he kunnioittavat ja tuuraavat myös isää, kun hänen täytyy olla poissa avustamassa lapsensa kasvatuksessa. Yritystä pidetään "ensisijaisena työnantajana" sekä luovan työnsä ansiosta että myös tämän yrityksen menettelytavan vuoksi, joka pyrkii edistämään ihmisten kasvua sukupuolesta riippumatta.

Saat lisätietoa yrityksestä katsomalla videoleikkeen hyvistä menettelytavoista osoitteessa <http://www.businessandgender.eu>

TDC – TANSKA⁶⁰

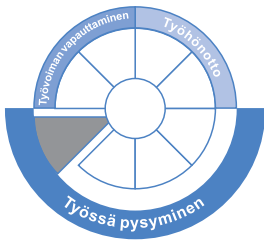
Tämä esimerkki näyttää, kuinka työnantajat voivat tukea isyyslomaa henkilökunnan keskuudessa.

TDC on Tanskan johtavia viestintäratkaisujen tarjoajia. Yksityissektorilla toimivassa liikeyrityksessä on noin 250 uutta isää joka vuosi, ja he saavat 14 päivän täyden palkan isyysloman lapsensa syntymän jälkeen. Yritys tarjoaa lisäksi 10 viikon täysipalkkaisen vanhemmuusloman, jonka isä voi käyttää lapsensa ensimmäisen vuoden aikana. Tämä järjestelmä luo motivoituneempia ja paremmassa tasapainossa olevia työntekijöitä, mikä hyödyttää sekä TDC:tä että perhettä. TDC:n uudet isät ottivat keskimäärin puolitoista viikkoa enemmän lomaa vuonna 2005 kuin vuonna 2002, kun "Isien hommaa" -projekti otettiin ensimmäistä kertaa käyttöön.

⁵⁹ Lisätietoja yrityksestä on videossa osoitteessa <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

⁶⁰ Lähde: "Review of national situation for the purpose of the workshop in Denmark", 2009 (sivu 13) - <http://www.businessandgender.eu>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.4 Työssä pysyminen KOULUTUS JA URAKEHITYS

a) Tapaustutkimus: *Hitsaajat*

Tapaus

Tohtori Tarja S. on henkilöstöhallinnon päällikkö keskikokoisessa koneenrakennustehtaassa. Toimitusjohtaja pyysi häntä valitsemaan kymmenen olemassa olevaa työntekijää, joista koulutettaisiin hitsaajia.

Parantaakseen tehtaan tuottavuutta toimitusjohtaja käynnistää uudelleenorganisoinnin, jolla vähennetään alhaisen laatutason tuotantomenetelmiä ja otetaan käyttöön työntekijöiden koulutus.

Ennen uudelleenorganisointia tehtaalla oli kymmenen hitsaajaa, kaksi naista ja kahdeksan miestä. Nämä naiset olivat yrityksen historiassa ensimmäiset naiset tämänkaltaisessa työssä. Aluksi luottamus heidän suoriutumiseensa yhtä hyvin kuin heidän miespuoliset kollegansa oli vähäistä, mutta pian kävi ilmi, että he työskentelivät nopeasti ja laadukkaasti. Ilmoitettiin, että hitsaajien lukumäärä kaksinkertaistettaisiin.

Myyntiosastolla on 25 naista ja 65 miestä: useimmilla naisilla on vähän koulutusta ja he työskentelevät kouluttamattomina apulaisina.

Tohtori Tarja on vastuussa koko koulutusprosessista sisäisestä kommunikaatiosta osallistujien valintaan ja lopullisen ohjelma-arvioinnin toimittamiseen.

Harjoitus

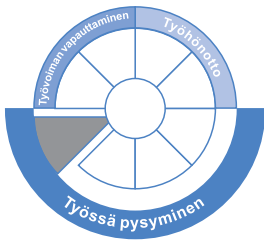
Ajattele olevasi Tarjan roolissa.

1. Ilmaise, kuinka koulutuksesta tulisi kertoa ja kuinka sitä tulisi mainostaa tehtaassa. *Haluat mahdollisimman monen työntekijän hakevan.*
2. Tunnista kriteerit kymmenen osallistujan valitsemiseksi.

Aloita ryhmäkeskustelu seuraavin kysymyksin:

- Kuinka viestit johtajille/valvojille sekä työntekijöille i) toimitusjohtajan koulustarpeet sekä ii) koulutusmahdollisuuden?
- Minkälaista tyyliä, kuvitusta ja kieltä tulee käyttää?
- Jos käytät ja sovellat jo käytössä olevaa koulutusmainosmateriaalia, tarkistatko onko se suunniteltu ajatellen tiettyä osallistujaprofiilia (esim. sukupuolen tai iän mukaan)?
- Tarvitsevatko koulutettavat tiettyjä taitoja, tietoa tai ominaisuuksia?
- Mitä kriteereitä käytät osallistujien valitsemisessa?

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.4 Työssä pysyminen KOULUTUS JA URAKEHITYS

b) Vinkit jatkoa varten

Ota kaikki irti kykyvalikoimastasi

Haasteet

Tiukempi ulkomainen **kilpailu** EU:n laajentumisen ja globalisaation myötä pakottaa eurooppalaiset pk-yritykset parantamaan innovaatiokykyään, pätevyyksiään ja kykyjään. Euroopan väestö ikääntyy, ja yrityksillä on suurempia vaikeuksia löytää kykyjä.

Koulutus on kallista pk-yritykselle, jonka täytyy **saada sijoituksensa takaisin**. Pk-yritykset kouluttavat usein työntekijöitään, jotka lähtevät paremmin palkattuihin tehtäviin suuremmissa yrityksissä. Pienissä yrityksissä koulutukseen osallistuminen on vaikeata ajan puutteen vuoksi. Oikeiden henkilöiden valitseminen koulutukseen sekä heidän jäämisensä yritykseen on elintärkeää.

Naiset ovat osoittaneet erinomaisiksi suoriutujiksi ei-perinteisissä rooleissa, olivatpa ne sitten teknisiä tai hallinnollisia. **Lahjakkaiden ja lojaalien naispuolisten työntekijöiden houkuttelemisen** näihin ammatteihin ja heidän täyden potentiaalinsa kehittäminen on voitokas strategia.

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että naisia ja miehiä kohtaan on edelleen erilaisia odotuksia työpaikalla. "Sisäisten" rajojen (esim. itseluottamuksen ja itsearvon suhteen) lisäksi on olemassa myös ulkoisia rajoja tai esteitä, jotka estävät naisten siirtymisen ei-perinteisiin työpaikkoihin tai hallintotehtäviin (esim. työnantajan ennakkoluulot naisten kyvyistä tai tavoitettavuudesta perhevelvollisuuksien noustessa esille).

Koulutuksen ja taitojen kehityksen avulla jotkin näistä ongelmista voidaan päihittää.

Vinkkejä sukupuolisesti tasapainoiseen koulutukseen ja urakehitysharjoitteluun

- **Tee koulutuksesta ja kehityksestä osa kilpailukykyistä liiketoimintasuunnitelmaasi ja sukupuolisesti tasapainoista henkilöstöhallinnan menettelytapaa.** Mitä taitoja tarvitset? Jääkö moni henkilö eläkkeelle? Kuinka selviät äkillisistä muutoksista (suuri tilaus tai tarve supistaa tiettyjä tuotantolinjoja)? Työvoimasi – mukaan lukien naiset ja alemman pätevyyden työntekijät – kouluttaminen ja kehittäminen auttaa sinua vastaamaan äkkinäisiin ulkoisiin vaatimuksiin ja voi olla kestävämpi strategia kuin rekrytointi yrityksen ulkopuolelta.
- **Aloita oikeasta, sukupuolen mukaan eriyttämättömästä lähtökohdasta.** Ota selvää, kuinka paljon kukin henkilö on saanut koulutusta aikaisemmin, mitä tapahtui tämän jälkeen, ja miksi. Ketkä osallistuivat tietyille kursseille? Keskittyivätkö naiset nykyisten työtehtäviensä parantamiseen vai uusiin ammatteihin siirtymiseen? Kuka on antanut mahdollisuuden osallistua ura- tai johtamiskehitystoimintoihin? Osallistuivatko he parantaakseen johtamiskykyjään tai teknisiä kykyjään? Miksi? Ketkä lähtivät yrityksestä, ja miksi? Kuka epäonnistui, ja miksi? Johtuiko tämä riittämättömästä suorituskyvystä vai riittämättömästä tuesta? Ulkoisesta paineesta (esim. pelko tai ennakkoavustus vihamielistä työympäristöä kohtaan)?

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

- **Hanki korkeamman johdon sitoutuminen parempaan sukupuolten tasapainoon kaikilla tasoilla, teknisillä ja hallinnollisilla.** Hanki täsmällistä tietoa hyvin suoriutuneista naisista, katso roolimalleja, heidän suorituskyykyään, ja ota selville onko sukupuolisesti tasapainoisemmalla työvoimalla ollut positiivista vaikutusta yleiseen työn laatuun ja tuottavuuteen.
- **Hanki lisätietoja piilossa olevasta kykyvalikoimastasi.** Mitä kykyjä voi olla piilossa työvoimassasi, etenkin tuotannon alemman pätevyyden linjalla? Valmistele pieni kysely, jossa selvität heidän mielenkiintonsa kohteet ja harrastustoimintansa. Voit myös tarjota pienen summan käytettäväksi "koulutusbonuksena", jota kaikki voivat käyttää olettaen, että he kertovat sinulle asiasta. Pinnalta alemman taitotason työntekijöillä on paljon kykyjä, joista liiketoimintasi voi hyötyä.
- **Tarjota mies- ja naispuolisille työntekijöille samankaltaiset mahdollisuudet ja edistä kykyjä.** Anna kaikille mahdollisuus ilmaista heidän kehityssuunnitelmansa. Käytä täsmällistä, läpinäkyvää ja puolueetonta valintamenettelyä koulutus-, kehitys- ja edistysmahdollisuuksien tarjoamisessa (katso 3.2.1.1 Valinta), ja yhdistä urakehitysmahdollisuudet selviin työsuoritustavoitteisiin ja -sääntöihin (katso 3.2.2.1 Suorituskyvyn hallinta). Vältä syrjintää, joka perustuu sukupuolistereotyyppioihin. Ne voivat myös tiedostamattomasti vaikuttaa valintoihisi!
- **Käytä koulutusta ja kehitystä mahdollisuutena viestiä liiketoimintastrategiasi.** Varmista, että kaikki työntekijät näkevät tarjotun (uudelleen)koulutuksen tarpeellisuuden. Voit valmistella ja jakaa henkilökunnan kesken asiakirjan, jossa selvennetään liiketoimintastrategiaa, ja kuinka koulutus liittyy siihen.
- **Anna johtajien ja valvojen toimia muutoksen tekijöinä.** Opasta johtajat ja valvojat puhumaan koulutus- ja kehitysmahdollisuuksista syrjintää välttävällä tavalla, joka perustuu objektiivisiin kriteereihin sukupuolesta riippumatta.
- **Markkinoi koulutusta** ja sen tuloksia (valmistuminen hitsaajaksi, teknikoksi, päälliköksi jne.) houkuttelevana vaihtoehtona, johon sekä naiset että miehet haluavat hakea. Varmista, että kaikki potentiaalisesti oikeutetut saavat tiedon ja heitä motivoidaan hakemaan. Vältä teknistä ammattikieltä tai tiedon välittämistä vain tietyille ryhmille. Pyydä uusissa tehtävissä (teknisissä tehtävissä tai johtotehtävissä) olevia naisia jakamaan kokemuksensa ja menestyksensä.
- **Mainosta laajalti välttäen teknistä kieltä** ja stereotyyppisiä käsityksiä työstä näyttäen positiivisia roolimalleja, kuten naisia, jotka ovat jo menestyksellisesti suoriutuneet työssä. Varmista, että ei ole olemassa "kirjoittamattomia" oletuksia siitä ketkä tulevat valituiksi. Näihin kuuluvat esimerkiksi julkaisumateriaaleissa käytetty graafinen asettelu tai kieli (käytä esim. kuvia sekä naisista että miehistä).
- **Käytä koulutusta mahdollisuutena innovaatioihin.** Älä käytä vanhoja opetussuunnitelmia. Arvioi kykyjen tarve, korosta niiden naisten ja miesten haasteita ja kokemuksia, jotka ovat menestyneet työtehtävissään. Suunnittele sitten koulutus ja kehitys olemassa olevien taitojen ja osallistuvien henkilöiden tarpeiden pohjalta.
- **Käytä monimuotoisia oppimismenetelmiä vastaamaan työvoimasi eri profiileihin ja tarpeisiin** (esim. työn aikana, vuorottelu, valmennus, etäopiskelu). Naiset voivat tarvita rohkaisua vähemmän muodollisten lähestymistapojen kautta, tai tukea johtajuus- tai hallintotaitojen kehittämisessä. Tarjota kollegoiden antamaa valmennusta.
- **Varmista helppopääsyisyys ja poista tarpeettomat esteet tulevien kanteiden riskin minimoiseksi.** Tämä on tärkeätä etenkin silloin, jos koulutus on osa uudelleenjärjestelystrategiaa tai suoraan liitetty urakehitykseen ja palkankorotuksiin. Euroopan lainsäädäntö - joka täytyy muuntaa kansalliselle tasolle - määrää, että yksityisen ja julkisen alan täytyy varmistaa, että *naisia ei suoraan tai välillisesti suljeta pois milteään ammattiohjauksen, koulutuksen tai uudelleen koulutuksen*

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

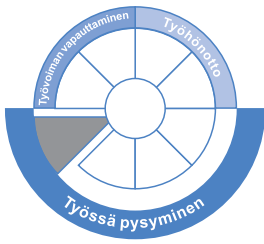
*tasolta, mukaan lukien käytännön työkokemus*⁶¹. Kansainvälinen työjärjestö ILO painottaa myös työnantajien sitoutumista koulutuksen edistämiseen ja käyttöönottoon, koulutukseen ja koko työuran kestävään oppimisprosessiin⁶². Pidä mielessä hoitovelvollisuuksia omaavien naisten ja miesten kohtaamat haasteet, esimerkiksi suhteessa julkisen liikenteen ajoitukseen (osa-aikaisten / liukuvaa työtä tekevät) ja saatavuuteen nähden. Osallistumisen ei tule vaatia tarpeetonta edellytystä (esim. muodollista teknisen alan todistusta, kun työ ei sitä vaadi), joka tosiasiallisesti sulkee pois osan naisista.

- **Rohkaise lojaaliuteen.** Ole “haluttu työnantaja”, jotta koulutetut henkilöt eivät myöhemmin jätä yritystä. Oikeudenmukaiset kehitysmahdollisuudet, jotka on yhdistetty selvään työsuoritusten hallintaan tai ratkaisujen etsiminen yhdessä työn ja perhe-elämän sovittamiseen koko henkilökunnan osalta hyödyttävät sekä naisia, miehiä että työympäristöä.
- **Edistä työryhmien muodostamista.** Kun työryhmät kohtaavat merkittäviä muutoksia, voi olla arvokasta järjestää työryhmän muodostustapahtuma, jotta kaikilla työryhmän jäsenillä (naisilla ja miehillä) on mahdollisuus tutustua muutoksiin ja pohtia omia roolejaan ja osallistumistaan. Tämän tapahtuman yhteydessä on myös mahdollisuus tutkia työryhmän sääntöjä ja toimintatapoja, jotta ne ovat edelleen ryhmän arvojen ja uskomusten mukaisia.
- **Nollatoleranssi sukupuoliennakkoluuloja kohtaan.** Koulutus- ja työympäristön täytyy olla täysin vapaa seksistisistä vitseistä, stereotyyppioista ja seksuaalisesta häirinnästä.

⁶¹ (Direktiivissä 2002/73/EY todetaan, että “... julkisella tai yksityisellä sektorilla, julkiset laitokset mukaan lukien, ei saa olla välitöntä tai väliillistä sukupuoleen perustuvaa syrjintää seuraavilla aloilla: (b) mahdollisuus kaikenlaiseen ja -tasoiseen ammatilliseen ohjaukseen ja koulutukseen, ammatilliseen jatkokoulutukseen ja uudelleen koulutukseen, työkokemus mukaan lukien”

⁶² ILO:n suositus 195, 2004 Henkilöstöresurssien kehittäminen - <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.4 Työssä pysyminen KOULUTUS JA URAKEHITYS

c) Johtamistyökalut

Organisaatiomuutoksen johtaminen koulutuksen ja kehityksen avulla

Vaihe 1.

Ennusta tulevat henkilökuntatarpeesi ja suunnittele koulutus- ja kehitystoimenpiteet käyttämällä alla olevaa ruudukkoa.

- Kuinka voit hyödyntää jokaisen työntekijän käyttämätöntä potentiaalia?
- Voitko kouluttaa henkilökuntaa, jotta he voivat tarvittaessa siirtyä muihin työtehtäviin?
- Onko yrityksen ulkopuolelta rekrytoiminen kustannustehokkaampaa?

	Tänään		2/3/5 vuodessa		Koulutus?	Rekrytointi?
	M	N	M	N		
Johtamistehtävät						
Hallinnolliset/sihteeritehtävät						
Markkinointi						
Valvojat						
Tekniset tehtävät						
Linjatuotanto						

Vaihe 2.

Käytä alla olevaa tarkistuslistaa tunnistaaksesi ongelmat, joita voit kohdata yrittäessäsi edistää naisten pääsyä johtamistehtäviin tai muihin kuin perinteisiin tehtäviin.

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA**

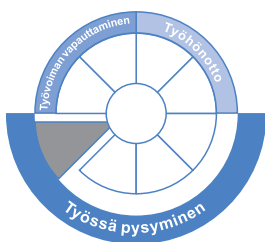
Mahdolliset esteet	Mahdolliset reaktiot/ratkaisut
Naiset eivät hae johtamistehtäviin, he eivät ponnistele tarpeeksi, ja he asettavat perheensä etusijalle	
Tekniset asemat eivät ole houkuttelevia naisille, ja niissä vaaditaan ylitöiden tekemistä	
Naisilla ei yleisesti ole tarpeeksi vaadittua henkilökohtaista kokemusta, joten heidät jätetään usein valitsematta hallintatehtäviin	
Organisaatio haluaa aggressiivisempia ja kilpailukykyisempiä johtajia, ja naisilla on heikommat voimavarat tässä suhteessa	
Miestyöryhmän naisjohtaja aiheuttaisi ongelmia	
Naisilla ei ole olemassa naispuolisia roolimalleja, jotka näyttäisivät esimerkkiä kuinka edetä hallintoon tai teknisiin ammatteihin	
Kerran oli yksi naisjohtaja, ja hän oli painajainen. Emme halua enää samanlaista.	
Naisilta puuttuu usein virallinen pätevyys työhön	
Naisteknikko miespuolisessa työryhmässä vaikeuttaisi naisteknikon elämää	
Meillä aikaisemmin ollut naisteknikko oli katastrofi, eikä hän tullut toimeen muiden kanssa.	
Kokeilimme kerran miespuolista sihteeriä, mutta hän ei ollut tarpeeksi tarkka	
Asiakkaat haluavat, että heitä on vastaanottamassa kiva tyttö, mutta teknisissä tiedoissa miehet ovat vakuuttavampia	

Hyödyllinen työkalu yrityksille

EU:n opas koulutuksen järjestämiseksi pk-yrityksissä (heinäkuu 2009) pyrkii näyttämään kuinka pk-yritykset voivat käsitellä koulutuksen ja taitojen kehityksen jokapäiväisiä haasteita ja tehtäviä onnistuneesti. Opas perustuu käytännön kokemuksille ja sen mukana on **50 käytännön esimerkkiä hyvistä menettelytavoista**.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.2.4 Työssä pysyminen KOULUTUS JA URAKEHITYS

d) Hyvät menettelytavat

SKUBIOS SIUNTOS UAB, UPS:n valtuuttama palveluntarjoaja - LIETTUA⁶³

Tämä esimerkki näyttää kuinka yritys edistää naisten koulutusmahdollisuuksia

SKUBIOS SIUNTOS UAB, kansainvälinen pikalähetyspalvelu perustettiin vuonna 1991 Kaunasissa 70 työntekijällä (38 % naisia, 62 % miehiä). He allekirjoittivat UPS:n kanssa sopimuksen, ja heistä tuli UPS:n valtuutettu palveluntarjoaja Liettuassa.

Vuodesta 2001 alkaen yritys on kamppailut sukupuolistereotyyppioita ja naisten ammatillista eriytymistä vastaan:

- rohkaisemalla naisia osallistumaan liiketoimintaseminaareihin ja -konferensseihin (esim. kattamalla osallistumiskulut)
- rohkaisemalla naisia täydentämään yliopisto-opintonsa (kattaen opintomaksut osittain tai täysin): 40 opiskelijalla on yliopistotason tutkinto, 18 miehellä ja 22 naisella. 11 naisista suoritti kandidaatin tai maisterin tutkinnon ollessaan yrityksen palveluksessa.
- kutsumalla naisia yrityksen koulutukseen heidän ollessaan äitiyslomalla, ja tarjoamalla heille oikeuden ja mahdollisuuden jatkaa uraansa yrityksen palveluksessa äitysloman päätyttyä,
- ylentämällä naisia ylimpään hallintoon: kahdeksan kymmenestä osastosta on naisten johtamia,
- rohkaisemalla innovaatioihin: esimerkiksi henkilöstöhallinta otti kolmen naisen aloitteesta käyttöön projektin, jossa työntekijöillä oli mahdollisuus määrätä oma palkkansa. Yritys vastaanotti palkinnon tästä projektista: "Paras henkilöstöhallinnan projekti Liettuassa vuonna 2008".

ETAP LIGHTING SA, Malle - BELGIA⁶⁴

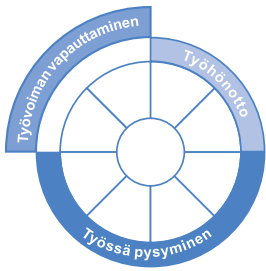
Tämä esimerkki näyttää, kuinka yritys voi edesauttaa naisten pääsemistä perinteisiin miesten ammatteihin koulutuksen kautta.

- Joitakin vuosia sitten tämä tärkeä belgialainen valaistuslaitteiden valmistaja otti käyttöön tietyn menettelytavan. Se palkkasi naisia, joilla oli vähän tai ei yhtään koulutusta, ja joilla oli aiemmin ollut vähän taitoa vaativia tehtäviä teollisuusyrityksissä. Kolme vuotta sitten se aloitti koulutusohjelman, jossa naiset voivat saada tekniset pätevyudet (asentaja-käyttäjät). Tämä oli aikaisemmin tyypillinen miesten ammatti. Tämä menettelytapa antaa naisille samankaltaiset kehittymismahdollisuudet kuin miehille. Tavoitteena oli lisätä erikoistuneen teknisen työvoiman määrää. Henkilöstöhallintastrategiana on rekrytoida kaikilta yhteiskunnan tasoilta. Naispuoliset työntekijät rohkaistuvat mahdollisuudesta hallintotehtävissä toimimiseen, kun taas teknologinen keskus tarjoaa alan erityiskoulutusta auttaakseen naisia saamaan tarvittavan asiantuntemuksen. Työpaikalla naiset hyötyvät tiivistä valmennuksesta.

⁶³ Lisätietoja: <http://www.skubiossiuntos.lt/>

⁶⁴ Lähde: "Review of national situation for the purpose of the workshop in Belgium", 2009 (sivu 15) – <http://www.businessandgender.eu>. Lisätietoja: <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3. TYÖVOIMAN VAPAUTTAMINEN

Kysymyksiä liiketoimintasi kannalta

- Varmistatko, että kaikkia työntekijöitäsi kohdellaan tasa-arvoisesti sisäisten ristiriitatilanteiden hallinnassa?
- Kun vaaditaan työvoiman vähentämistä, pohditko, onko sillä erilainen vaikutus yrityksessäsi työskenteleviin naisiin ja miehiin.

Joitakin avainkäsitteitä

“Työvoiman vapauttaminen” kattaa kolme henkilöstöjohtamisen eri alaosa:

Ristiriitatilanteiden ja työntekijöiden suhteiden hallinta: tämä viittaa työntekijöiden hallintaan (valitus- ja kurinpitomenetelmien aikana) sekä työntekijöiden konfliktien hallintaan. Ristiriitatilanteiden hallinta voi kattaa pitkäaikaisten joustamattomien ristiriitatilanteiden hallinnan ja tehtävissä olevat toimet. Työntekijöiden suhteet kattavat yleensä koko tiedonvaihdon kaikkien organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kesken. Se toimii yhteisen tuen suunnittelemisen ja ylläpitämisen ympärillä, osallistumisen ja myötävaikutuksen kautta. Se käsittää kaikki keinot, joilla ihmiset käsittelevät epäkohtia (esim. juoruja, riitoja ja välttelyä). Yritysten ja muiden organisaatioiden tulee kehittää ratkaisut näihin ongelmiin. Samat kommunikaation tiedon käytön prosessit pätevät sisäisiin ja ulkoisiin yrityksen tai organisaation ryhmiin.

Poistumisstrategia: kutsutaan myös poistumissuunnitelmaksi tai strategiseksi vetäytymiseksi. Käsittää sen, kuinka organisaatio arvostelee työntekijän kanssa kyvyt ja asiantuntemuksen, joka menetetään, mitä voidaan tehdä työntekijän ominaisuuksien pitämiseksi, ja kuinka organisaatio jakaa osan sujuvan siirtymän vastuusta auttaakseen työntekijää lähtemään helposti ja kunniallisesti. Pk-yritysten kohdalla poistumisstrategialla on kaksoismerkitys. Ensimmäinen liittyy joko omasta tahdosta tai tahtomattaan eläkkeelle jääviin työntekijöihin. Toinen merkitys liittyy pääallekkäisyyksien poistoon tai laajempiin säästötoimiin yrityksessä, tai sukupolvenvaihdon tai ulkopuoliselle taholle myymisen seurauksena syntyviin suunnitelmiin.

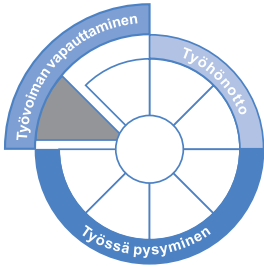
MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Sukupuolinäkökulma

Sukupuolten tasa-arvo ristiriitatilanteiden ja työntekijöiden suhteiden hallinnassa: yritysten täytyy käyttää samoja tasa-arvoisen kohtelun ja mahdollisuuksien periaatteita naisten ja miesten kohdalla ristiriitatilanteiden hallinnassa. Sukupuolten epätasa-arvoisuus työpaikalla johtuu usein kulttuurisidonnoisista asenteista. Tämän takia yritysten täytyy ottaa käyttöön sisäiset menettelytavat niiden ratkaisemiseksi (kuten toimet sukupuolihäirinnän torjumiseksi). Strategian ymmärtäminen on olennaista keskustelufoorumien luomiseksi ja luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi.

Tasa-arvoiset poistumisstrategiat naisille ja miehille: taluskriisin myötä monet eurooppalaiset yritykset käyvät läpi uudelleenjärjestelyjä. Nämä muutokset voivat vaikuttaa haitallisesti naisten ja miesten työpaikkoihin. Työnantaja voi ottaa huomioon ILO-kokouksen nro 158, 1982 ja suosituksen nro 166, 1982 työsuhteen päättämisestä suunnitellessaan työntekijän poistumisstrategiaa. Naisten ja miesten tasa-arvoisen kohtelun periaatteita täytyy kunnioittaa. Stereotyyppi miehestä *perheen elättäjänä* ja naisesta *huoltajana* voivat olla tiedostamattomassa roolissa määritettäessä, kuka valitaan säästötoimien aikana tai sukupolvenvaihdoksessa perheomistuksessa olevissa pk-yrityksissä.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3.1 Työvoiman vapauttaminen RISTIRIITATILANTEIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN SUHTEIDEN HALLINTA

a) Tapaustutkimus: *Ristiriitatilanne*

Taustatietoa

Kuusi kuukautta sitten nimitit Jannen yritykseen vastaanottovirkailijaksi. Hän vaikutti parhaalta hakijalta, vaikka kaikki aikaisemmat vastaanottovirkailijat olivat olleet naisia. Hän hoitaa tehtävänsä hyvin, on aina ajallaan, ei ota vapaata töistä, on ystävällinen ja avulias asiakkaita kohtaan sekä pitää vastaanottoalueen hyvin organisoituna. Virkaa valvoo Saara, joka on hallinto henkilöstön johtaja.

Tapaus

Puhuit Saaran kanssa, jonka mielestä Janne oli ongelma, sillä hän ei jakanut samoja arvoja tai kokemuksia kuin muut työryhmän jäsenet. Saara oli myös sitä mieltä, että Janne ei yritä sopeutua. Kun otit esille hänen työsuorituksensa, Saara oli sitä mieltä, että sinä ja asiakkaat ette näe millainen hän oikeasti on, ailahteleva ja sulkeutunut. Tämän vuoksi työryhmä on päättänyt vältellä häntä ja olla ottamatta häntä mukaan työn ulkopuolisiin toimintoihin tuntien, että heidän ei tarvitse kutsua häntä lounaalle, sillä tämä on heidän omaa aikaansa. Hallintoryhmä on ollut vakaa jo pitkään ilman merkittävää vaihtuvuutta. Neljä hallinto- ja toimistotyöntekijää sekä vanhempi hallintovirkailija työskentelevät vastaanottoalueeseen yhteydessä olevassa toimistossa. Olet kerännyt tietoa hänen puolivuositista arviointiaan varten. Palaute asiakkailta ja ihmisiltä ”kättelytilanteessa” on ollut erinomaista, mutta hallintoryhmän palaute on varsin erilaista. He ovat sanoneet seuraavaa:

- “Hän ei sopeudu”
- “Hän ei ole tiimipelaaja”
- “Asiat eivät ole olleet samoin sen jälkeen, kun edellinen vastaanottovirkailija lähti”
- “Mikä häntä vaivaa? Eikö hän saa kunnollista miesten työpaikkaa?”

Kukaan ryhmässä ei ole puhunut Jannen puolesta. Tämä on mielestäsi yllättävää. Olet havainnut ryhmässä ongelman, josta et ole ollut tietoinen, ja Jannelta kysyttäessä huomaat, että hän on tyytymätön saamaansa kohteluun. Hän kertoo sinulle, että hänet on suljettu pois yleisestä keskustelusta toimistossa, häntä ei koskaan kutsuta muiden ryhmän jäsenten kanssa lounaalle, ja kukaan ei ole yrittänyt tutustua häneen. Janne on saanut lääkitystä auttamaan häntä tuntemaan olonsa vähemmän stressaantuneeksi, ja harkitsee muodollisen valituksen tekemistä. Hän uskoo, että muut jäsenet kohtelevat häntä tällä tavoin koska hän on mies, ja jos asiat olisivat toisin päin, syrjintää ei siedettäisi.

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA**

Näkökohtia pohdittavaksi/keskusteltavaksi

1. Luettelo ongelmia ja erottele ne oireisiin ja tärkeimpiin syihin
2. Tunnista vaihtoehtosi ja merkitse, mikä on ensimmäinen valintasi ja miksi
3. Ottaen huomioon, että et halua Jannen lähtevän, kehitä toimintasuunnitelma näkemiesi ongelmien ratkaisemiseksi ja ryhmän ilmapiirin parantamiseksi

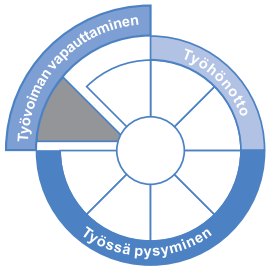
Toimintasuunnitelma

Ongelmien tai oireiden tunnistamisessa voit huomata, että niihin on olemassa vain yksi tai kaksi tärkeintä syytä. Sinun täytyy keskittyä näihin tärkeimpiin ongelmiin, sillä pelkkien oireiden käsittely ei ratkaise varsinaista ongelmaa.

Toimintasuunnitelma

Ongelma/oire	Tärkein syy	Ratkaisu

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3.1 Työvoiman vapauttaminen RISTIRIITATILANTEIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN SUHTEIDEN HALLINTA

b) Vinkit jatkoa varten

Pyri ensin ymmärtämään – Ensimmäinen ja tärkein työkalu ristiriitatilanteiden ratkaisemissa on aktiivinen kuunteleminen varmistaen, että kaikki osapuolet saavat mahdollisuuden puhua ongelmista omasta näkökulmastaan. Aktiivinen kuunteleminen saa myös ihmiset tuntemaan itsensä arvokkaiksi. Vasta sen jälkeen, kun olet kuunnellut kaiken mitä kullakin osapuolella on sanottavaa (tai mitä he jättävät sanomatta), voit antaa oman panoksesi.

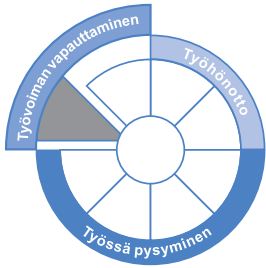
Muutostekijän tehokas käyttö – Kun uusi jäsen liittyy ryhmään, voi olla hyvä idea käyttää “kaverijärjestelmää”. Valitse henkilö, jolla on vaikutusvaltaa ryhmässä (muodollista tai epämuodollista), ja anna heille rooli olla uuden henkilön “kaveri” ja auttaa häntä sopeutumaan ryhmän täysipainoiseksi jäseneksi. Muutostekijä voi olla myös hyödyllinen edistettäessä uuden ryhmän jäsenen sopeutumista ja haastettaessa muilla ryhmän jäsenillä olevia negatiivisia stereotyyppioita.

Erilaisuuden arvostaminen - Joissakin ryhmissä samankaltaisuus sitoo ihmiset yhteen erojen sijasta. Tämä keskittyminen siihen kuinka “me olemme samanlaisia” voi olla heikkous. On helppoa tunnistaa vallitseeko “ryhmäajattelu” työryhmässäsi. Moniarvoisten yritysten raportoidaan saavuttaman paremman suoritustason suhteessa yksipuolisiin yrityksiin. Sukupuolinäkökulmasta eroavaisuuksia täytyy hallita niin, että sukupuolierojen hyötyjä korostetaan. Yrityksen suorituskykyyn vaikuttaa se, millä tavalla sukupuolten erilaisuutta hallitaan. Kannustava organisaatioympäristö auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja vahvistaa sukupuolten eroavaisuuksien hyötyjä. Mitä monipuolisempi ryhmäsi on, sitä helpompaa on hyväksyä uusia ja erilaisia ihmisiä.

Liallinen stereotyyppiointi – Ryhmä muodostaa negatiivisia stereotyyppioita ryhmän ulkopuolisista ihmisistä, ja tehdessään näin luo painetta mukautua. Jos jäsen ilmaisee ryhmän stereotyyppioiden vastaisia mielipiteitä, kuvitelmia tai sitoumuksia, sitä pidetään petturuutena. Ryhmä voi luoda myös harhakuvitelman yksimielisyydestä, kun jäsenet uskovat, että kaikki ovat samaa mieltä ryhmän päätöksistä. Hiljaisuus koetaan hyväksyntänä ja vastustusta ei arvosteta tai siihen ei rohkaista. Ryhmän jäsenet vaikenevat usein vastakkaisista tai vaihtoehtoisista mielipiteistään sopeutuakseen ryhmään.

Tällaisissa tilanteissa havaitaan usein harhanomainen tunne haavoittumattomuudesta. Jäsenet välttävät selviä riskejä tai ovat ylioptimistisia. Jos jäsenillä on moraalinen harhakuvitelma, he uskovat päätöksensä olevan oikeita ja jättävät eettiset seuraukset huomioimatta. Ryhmän jäsenille on myös tunnusomaista kumota tai ohittaa eriävät mielipiteet, jotka eivät sovi yhteen omaksutun enemmistön mielipiteen kanssa. Jotkin ryhmän jäsenet voivat jopa nimittää itsensä “mielten vartijoiksi” ja suojella ryhmää vastakkaiselta tiedolta, joka voi uhata ryhmän tyytyväisyyttä.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3.1 Työvoiman vapauttaminen

RISTIRIITATILANTEIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN SUHTEIDEN HALLINTA

c) Johtamistyökalut

Ristiriitatilanteiden käsittelemiseen on viisi yleistä lähestymistapaa:

- Ensimmäinen ja yleisin on **välttää** ristiriitatilanne. Tämä onnistuu jos tavoite (tai tehtävä) sekä suhteet eivät ole tärkeitä tai muuta kuin väliaikaisia. Mutta jos ristiriitatilanteen käsittelemistä vältetään toistuvasti, on mahdollista, että paheksunta jatkuu ja muuttuu vaikeammaksi.
- **Kilpailua korostavan** lähestymistavan riskinä on luoda voittajia ja häviäjiä, ja eniten valtaa hallussaan pitävä henkilö todennäköisimmin "voittaa".
- Suuri huoli tehtävän tai saavuttamisen suhteen synnyttää "**mukauttamisen**", missä yksilöt luopuvat haluamastaan asiasta pitääkseen yllä suhteitaan. Lopputulos voi kuitenkin olla se, että vahvemman tahdon omaava henkilö saa haluamansa, sen sijasta, että paras tulos yrityksen kannalta saavutettaisiin.
- Usein käytetään **kompromissiratkaisua** tai "nopeaa ratkaisua". Ristiriitatilanteen tärkeintä aiheuttajaa ei käsitellä, vaan kummatkin osapuolet tulevat vastaan. Tämä ratkaisu voi olla hyödyllinen, jos nopea ratkaisu on tarpeen tai tilanne on umpikujassa. Tällöin on kuitenkin todennäköistä, että ristiriita tulee uudelleen esiin, sillä tärkeintä syytä siihen ei ole käsitelty.
- Todellinen **yhteistyötä** korostava lähestymistapa konfliktiin pyrkii vastaamaan molempiin tarpeisiin ja paljastamaan konfliktin todellisen syyn. Olemassa olevien sukupuolitekijöiden arvioiminen ristiriitatilanteessa on osa tätä lähestymistapaa. Sen avulla ristiriita voidaan ratkaista lopullisesti, mutta siihen voi kulua aikaa. Siksi on tehtävä päätös siitä, onko konfliktin täydellinen ratkaisu ratkaisemiseen kuluvan ajan ja vaivan arvoista.

Kysymyksiä yrityksesi kannalta

- Mikä on hallitsevin **ristiriitatilanteiden ratkaisustrategia** yrityksessäsi?
- Oletko sitä mieltä, että se takaa sukupuolisesti tasa-arvoisen kohtelun?
- Anna esimerkkejä siitä, milloin sitä on käytetty (yritä vertailla tapauksia, joissa on osallisina eri sukupuolen edustajia) ja pohdi sen sopivuutta jokaisessa tapauksessa.
- Mitä lähestymistapaa on käytetty vähiten? Miksi?

Kun valitset lähestymistapaa ristiriitatilanteiden käsittelemiseen, toimi aina sukupuolisesti puolueettomasti

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Ryhmäajattelun välttäminen

Ryhmäajattelu on tietyyttypinen ajattelutapa, jota ryhmän jäsenet käyttävät minimoidakseen ristiriitatilanteet ja päästäkseen yhteisymmärrykseen ilman kriittistä testausta, analysointia ja ideoiden arviointia. Yksilöllinen luovuus, omaperäisyys sekä itsenäinen ajattelu kadotetaan ryhmän yhteenkuuluvuuden tavoittelussa. Samoin menetetään valinnan ja harkinnan edut, jotka normaalisti seuraavat ryhmäpäätöksenteosta. Sukupuolistereotyyppien haastaminen voi olla hankalaa, jos ryhmäajattelu vallitsee. On monia syitä siihen, miksi ryhmän jäsenet ovat vastahakoisia haastamaan toisensa: he haluavat välttää olonsa tuntemista typeräksi tai kiusalliseksi, tai he haluavat välttää vihastuttamasta muita jäseniä. Ryhmäajattelu voi synnyttää hätäisiä ja järjenvastaisia päätöksiä, koska yksilöiden epäilyt sysätään sivuun ryhmän tasapainon järkkymisen pelossa. Termiä käytetään usein halventavassa merkityksessä. Ryhmäajattelu voi estää ryhmää hyväksymästä eroavaisuuksia ja monipuolisuutta, kun se pyrkii ylläpitämään ryhmän tasapainoa ja vallitsevaa tilaa.

1. Ehdota, että ryhmä tutkii sen "toimintaperiaatteita" ja pyrkii ymmärtämään jäseniensä uskomuksia ja niiden seurauksia.
2. Kouluta tai opasta ryhmä haastamaan stereotyyppiä korostaen monipuolisuuden etuja samanlaisuuteen nähden.
3. Rohkaise johtoa luomaan ympäristö, jossa ihmisiä rohkaistaan kyseenalaistamaan ja antamaan rakentavaa kritiikkiä.
4. Järjestä säännöllistä ryhmäytymistoimintaa, joka yhdistää ryhmän työntekijöitä ja lisää yhteisymmärrystä sekä tehostaa ryhmäytymistä.
5. Ota käyttöön "paholaisen asianajajan" rooli, jotta joku ryhmässä voi haastaa ajattelukuvia ja stereotyyppiä (kierrätä roolia, jotta kaikki jäsenet voivat kehittää kriittisen näkökulman ja epäsuosittu asema ei lankea yhdelle henkilölle).
6. Palkitse kriittinen ajattelu aktiivisesti.

Yrityksen menettelytavat

Ristiriitatilanteet voidaan ratkaista monen eri valitusten käsittelemiseen suunnitellun menettelytavan avulla. Hyvät johtajat tietävät, että työntekijöiden oikeudenmukainen ja kunnioittava kohtelu sekä hyvä työympäristö ovat yrityksen etujen mukaisia asioita pitkällä tähtäimellä, ja että nämä tarjoavat työntekijöille lisäarvoa. Sisäisten menettelytapojen ja toimien kehittäminen, käyttöönotto ja arviointi hyvän, sukupuolten tasa-arvoa edistävän työympäristön luomiseksi on etenkin tärkeitä.

Hyödyllisiä työkaluja yrityksille

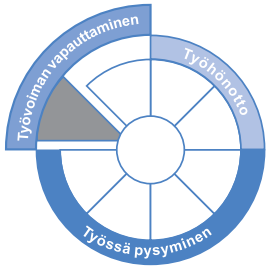
ILO:n julkaisu: Sukupuolinen häirintä: "**Sukupuolisen häirinnän käsittely työpaikalla**" – *Johdon tietokirjanen* (1999), kirjoittanut A. Reinhart. Tämä voi olla hyödyllinen lähde työnantajille. Siinä tutkitaan tarpeellisia vaiheita toimintatapojen ja -ohjelmien kehittämiseksi, käyttöönottamiseksi ja arvioimiseksi, sekä tarjotaan useita esimerkkejä käytössä olevista menettelytavoista.

<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

EU:n koulutusopas monimuotoisuuden hallintaan (tuotettu syyskuussa 2007 European Community Action Programme to combat Discrimination -ohjelman puitteissa) osoittaa, kuinka yritykset voivat kehittää muutosprosesseja ihanteellisen monimuotoisuuden hallintaan. Tapaustutkimukset kuvastavat useiden eurooppalaisten yritysten tekemiä toimia.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3.1 Työvoiman vapauttaminen

RISTIRIITATILANTEIDEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN SUHTEIDEN HALLINTA

d) Hyvät menettelytavat

Naispuolinen kokki - MALTA⁶⁵

Menestystarina pienestä yrityksestä, joka on tehnyt onnistuneita ratkaisuja sukupuolistereotyyppien rikkomiseksi. Yrityksen ja asiaankuuluvan henkilön oikeat nimet on muutettu luottamuksellisista syistä.

Pätevä naispuolinen kokki, jota kutsumme Helenaksi, oli menettänyt mahdollisuutensa hyvin palkattuun pitkäaikaiseen työpaikkaan. Hän lupasi itselleen, että kysyisi haastattelijaltaan onko samaa syrjivää asennetta toistettu jälkeensä. Mahdollisuus tuli, ja hänen haastattelunsa päättyi kommenttiin, että vaikka hän vaikutti ihanteelliselta, työssä pitäisi olla myöhään illalla, ja hänen täytyisi työskennellä kiireisessä keittiössä, jossa kaikki muut työntekijät olivat miespuolisia, paine korkea, ilmapiiri meluisa ja kielenkäyttö ronskia. Helena vastasi, että se oli hänen ongelmansa, ja että jos se olisi rankkaa hänelle, se oli varmasti rankkaa myös miespuolisille työntekijöille, jotka eivät pidä sellaisesta ympäristöstä. Työnantaja otti hänet koeajalle.

Alussa hänen kollegansa eivät ottaneet häntä hyvin vastaan, ja esittivät vihjailevia huomioita. Mutta hänen onnistui vakuuttaa työnantajansa maanläheisellä asenteellaan ja tehokkuudellaan. Hän ehdotti muutoksia liikaa aikaa vieviin menettelytapoihin, joissa tarvittiin koneellinen ratkaisu. Hän saavutti kollegoidensa kunnioituksen, ja vaikka hänen täytyi kestää sukupuolista häirintää sivuavia vihjailevia kommentteja, yleisesti tilanne kohentui. Tapaaminen oli siis hyödyllinen sekä Helenalle, joka varsin pian ylennettiin, että työnantajalle, joka myöhemmin otti töihin toisen naispuolisen henkilön. Lisäksi huomattiin, että henkilökunnan käyttäytyminen oli parantunut naispuolisen henkilön läsnäolon vaikutuksesta.

Sitel Belgium NV – BELGIA⁶⁶

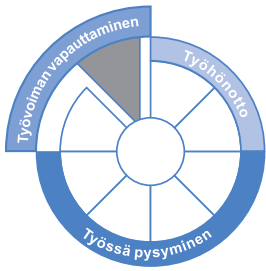
Menestystarina yrityksestä, joka on ottanut käyttöön sukupuolisesti tasa-arvoisten mahdollisuuksien lähestymistavan.

Yritys, joka toimii yhteyskeskusten tarjoajana monikielisten asiakassuhteiden kehittämälalla, on ottanut käyttöön syrjinnän vastaiset menettelytavat ja tarvittaessa yksilökohtaisen tuen. Se kunnioittaa kulttuurieroja ja tarjoaa tilapäisratkaisuja, kuten joustavia työjärjestelyjä, vastauksena työntekijöiden tarpeisiin vaikeissa tilanteissa, kuten sisäisissä ristiriidoissa. Vuosina 2002-2003 yritys otti käyttöön tasa-arvoisen palkkamenettelyn ja työluokitusjärjestelmän, joka tarjoaa identtiset mahdollisuudet naisille ja miehille. Molemmat sukupuolet ovat tasa-arvoisesti edustettuina kaikilla tasoilla. Muita parhaita käytäntöjä ovat avoin sisäinen tiedonvaihto uusien aloitteiden suhteen sekä uusi tukijärjestelmä uusien työntekijöiden sopeuttamiseen.

⁶⁵ Lähde: "Review of national situation for the purpose of the workshop in Malta", 2008 (sivu 11) – <http://www.businessandgender.eu>

⁶⁶ Lähde: "Review of national situation for the purpose of the workshop in Belgium", 2009 (sivu 15) – <http://www.businessandgender.eu>. Lisätietoja <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3.2 Työvoiman vapauttaminen POISTUMISSTRATEGIA

a) Tapaustutkimus: Yrityksen rakenteen uudistaminen

Opi muiden virheistä, kun teet uudelleenjärjestelyjä

Taustatietoa

YRITYKSEN UDELLEENJÄRJESTELY

XXYY oli pieni 40 työntekijän yritys, joka tuotti luksustason nahkasomisteita. Se oli vuonna 1912 perustettu perheyritys, joka oli siirretty vuosikymmeniä isältä pojalle. Omistajan äkillisesti kuoltua vuonna 2006 se myytiin kansainväliselle vakuutusrahastolle. Vuosi siirtymän jälkeen yrityksen taloudellinen tulos alkoi heiketä. Tämän seurauksena uusi toimitusjohtaja päätti tehostaa tuotantoa, sijoittaa uudelleen osan tuotannosta ulkomaille, ja vähentää työntekijöitä. Kaikille 55-vuotiaille tai sitä vanhemmille 12 työntekijälle tarjottiin mahdollisuus siirtyä aikaisemmin eläkkeelle etujen kera. Kaikki olivat olleet vähintään 15 vuotta yrityksen palveluksessa.

Herra ja rouva Cruciani olivat yllättyneitä, kun he saivat kirjeen. Herra Cruciani oli työskennellyt koneiden huollon ja korjauksen parissa 1990-luvulta asti. Kukaan ei tiennyt nahan leikkaus- ja ompelukoneista yhtä paljon kuin hän. Rouva Cruciani oli työskennellyt vuosia varasto-osastolla, johtaen toimintaa hänen henkilökohtaisesti tuntemiensa erittäin pätevien toimittajien kanssa.

55-vuotiaat ja sitä vanhemmat työntekijät kirjoittivat toimitusjohtajalle kyseenalaistaen hänen päätöksensä. Hän vastasi lyhyesti ilmoitustaululla perustellen työntekijöiden vähentämistä. Työntekijät hakivat asiaan puuttumista sekä paikallisilta viranomaisilta että ammattiyhdistyksiltä. Lopulta suurin osa työntekijöistä siirtyi varhaiseläkkeelle suuremmilla eduilla.

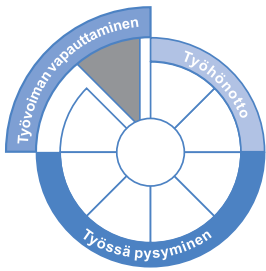
Herra Cruciani jäi työpaikalle. Rouva Cruciani pyysi lyhyempää työaikaa ja tarjoutui ohjaamaan hänen uutta avustajaansa lisävuoden ajan, mutta kun toimitusjohtaja kieltäytyi, hän päätti jäädä kotiin auttamaan tyttärtään hoitamaan lapsia.

Yrityksen maine romahti. Tuotannon uudelleen sijoittamisen vuoksi jotkin erittäin pätevät toimittajat etsivät uudet asiakkaat tilausten menettämisen pelossa. Laatu romahti ja yritys menetti markkinaosuutensa.

Näkökohtia pohdittavaksi/keskusteltavaksi

- Mitä kriteerejä työntekijöiden vähentämisessä käytettiin?
- Kuinka arvioit toimitusjohtajan ja työntekijöiden välistä kommunikaatiota?
- Onko ylhäältä alaspäin suuntautuva kommunikaatio hyväksi liiketoiminnalle?
- Miksi herra Cruciani jäi työpaikalle?
- Miksi päättelet uuden toimitusjohtajan kieltäytyneen rouva Crucianin tarjouksesta jäädä ohjaamaan uutta avustajaa lyhyemmällä työpäivällä?
- Tunnista yhteydet yrityksen poistumisstrategian ja sen maineen välillä.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3.2 Työvoiman vapauttaminen POISTUMISSTRATEGIA

b) Vinkit jatkoa varten

Poistumisstrategian suunnitteleminen työntekijöitä varten tulisi olla yritysten tärkein prioriteetti, sillä tieto, taidot ja työkokemus edistävät yrityksen kehitystä. Poistumisstrategioilla on seuraamuksia liiketoimintamenettelyille ja -resursseille. Työnantajien tulee pohtia sitä, että jokainen poistuminen vaikuttaa taitoihin ja tuntemuksiin sekä lähtevien että jäävien työntekijöiden osalta.

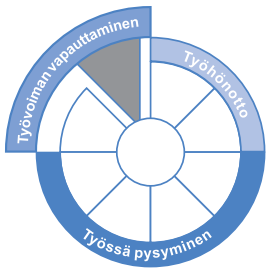
Tehokas poistumisstrategia on myös elintärkeää **yrityksen maineelle**: työnantajat, jotka ottavat käyttöön sukupuolisesti oikeudenmukaisen rakenteen uudistamismenettelyn ja tarjoavat uudelleensijoittumisohjausta lähteville työntekijöille, houkuttelevat enemmän työnhakijoita, parantavat henkilökunnan moraalialia ja suojelevat yrityksen mainetta. Hyvin järjestetty poistumisstrategiamenetelmä yhdistettynä muihin henkilöstöhallinnan toimenpiteisiin, joilla pyritään työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen optimoimiseen, on arvokas työkalu vaihtuvuuden vähentämiseksi ja työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutumisen lisäämiseksi. Tehokkaalla vaihtuvuuden vähentämisellä on selviä taloudellisia ja organisaatioetuja.

Perhesiirtymismalleille (sukupolvenvaihdokset pääasiassa pk-yrityksissä) yrityksen tehokkuuden ylläpitäminen on tärkeää, jotta yrittäjät voivat perustaa arviointinsa seuraajien kykyihin ja taitoihin välttämättä sukupuolistereotyyppioita (esim. siirtyminen isältä pojalle mieluummin kuin tyttärelle).

Poistumisstrategia ja talouskriisi: osaavat pk-yritykset tietävät, että taitavien työntekijöiden pitäminen työssä on elintärkeää kriisistä selviämiseksi. Vaikka työntekijöiden vähentäminen on välttämätöntä, yritysten ei tarvitse tuhota resurssejaan. Keskikokoisissa ja suurissa yrityksissä säästötoimista vastuussa olevat johtajat keskittyvät tyypillisesti numerotavoitteisiin, miettimättä juuri ollenkaan henkilökunnan laatua tai sukupuolta. Mikroyritysten ja pienten yritysten omistajat tuntuvat toimivan eri tavalla, koska heillä on henkilökohtainen suhde työntekijöihin. Tehokas sukupuolisensitiivinen poistumisstrategia voi auttaa pk-yritysten omistajia ja työntekijöitä päätösten tekemisessä.

Pysäytä sukupuolten eriytyminen: koska kriisi vaikuttaa miehiin enemmän kuin naisiin, täytyy kiinnittää huomiota lisääntyvän sukupuolten eriytyksen välttämiseen ja sellaisten taitojen kehittämiseen, joilla tulevia menestyviä yrityksiä johdetaan. Jopa niissä maissa, joissa naisten työllisyysaste on korkea, monilla naisilla on alempi pätevyys. Säästötoimien kohteena olevat joutuvat hankkimaan uusia taitoja. Valtiot voivat yhdessä pk-yritysten kanssa auttaa toisiaan välttämään potentiaalinsa tuhlaamisen tai sosiaalisen ja taloudellisen suojattomuuden lisäämisen, ja voivat olla yhdessä valmiita, kun talous elpyy.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3.2 Työvoiman vapauttaminen POISTUMISSTRATEGIA

c) Johtamistyökalut

Jos katsotaan pääasiallisia syitä siihen, miksi työntekijät lähtevät pois työpaikalta, voidaan havaita viisi pääasiallista "teemaa", joilla kaikilla on erilaiset seuraukset naisille ja miehille.

- Uramahdollisuudet (mukaan lukien havaitut tasa-arvoiset etenemismahdollisuudet, sukupuolisesti tasa-arvoisen kehityssuunnitelman tai vastaavan suunnitelman läsnäolo ja selkeys)
- Työssä viihtyminen (kuinka hyvin organisaatio käyttää miesten/naisten kykyjä ja ottaa huomioon työhön sopivuuden sekä työn ja yksityiselämän tasapainon jne.)
- Yrityksen johtajuus (visio/missio, johtamistyyli, kunnioitus ja tuki, sukupuolten tasa-arvo)
- Koulutusmahdollisuudet (tasa-arvoiset mahdollisuudet hankkia uusia kykyjä/taitoja, yrityksen sitoutuminen koulutukseen ja kehitykseen kaikkien osalta, pysyminen ajan tasalla uuden teknologian suhteen)
- Tasa-arvoinen kohtelu/palkkiot/korvaukset (palkka/edut, panostuksen tunnustus, työsuoritukseen liittyvä kommunikaatio)

Hyvin johdetut yritykset käyttävät selkeitä menettelytapoja ennen mahdollisia työpaikkojen leikkauksia. Ne tunnistavat "poistumisstrategian", joka määrittää selvät menettelytavat ja työkalut. Ne käyttävät myös työntekijöiden koulutusohjelmia, välttämällä "viime hetken" lähestymistavan.

Seuraavat toimet voivat auttaa pk-yritysten työnantajia ja henkilöstöjohtajia määrittämään laadukkaan ja sukupuolisesti tietoisin poistumisstrategian:

1. *Analyysi: ikääntymismatriisin käyttäminen*

Tämä auttaa pk-yritysten omistajia ja henkilöstöjohtajia tiedostamaan työntekijöidensä keskimääräisen iän ja kokemuksen yrityksessä sekä suunnittelemaan ennalta toimia, joilla tieto säilytetään työntekijöiden jäädessä eläkkeelle. Se voi helpottaa neutraalien ja oikeudenmukaisten henkilökuntapäätösten tekemistä välttämällä tiedostamattomien sukupuolistereotyyppioiden vaikutusta.

Pk-yritysten työvoiman ikääntymismatriisi					
Työasema	Osasto	Nainen/mie s	Työntekijän ikä	Vanhemmuus yrityksessä	Oletettu poistumisaika

2. *Kuunteleminen: poistumiskyselyn käyttäminen*

Kun joku aikoo lähteä organisaatiosta, on jälleen aika kuunnella häntä ja oppia kyseiseltä henkilöltä sekä osoittaa, että organisaatio välittää hänestä.

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA: KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

Poistumiskysely perustuu jäsennettyyn kyselyyn sekä haastatteluun. Jotta työnantajat ja henkilöstöjohtajat voivat keskittyä työntekijän syihin lähteä yrityksestä, on strategisesti järkevää sisällyttää kyselyyn tärkeimmät asennetta mittaavat toimenpiteet, kuten tyytyväisyys työhön, arviointi organisaation työkultuurista, kommunikaation tehokkuus, kuinka hyvin työvelvollisuudet on määritelty, havaitut etenemismahdollisuudet sekä näkemykset saatuun koulutukseen, palautteeseen ja tunnustukseen.

Poistumiskysely on hyödyllinen tapa tunnistaa eläkkeelle siirtymisen, päällekkäisyyksien poistamisen tai työvoiman vähentämisen yhteydessä ne toimet, jotka minimoivat organisaation tiedon ja taitojen menettämisen sekä negatiivisen vaikutuksen sitoutumiseen, jota päällekkäisyyksien poistolla tai työvoiman vähennyksellä voi olla yritykseen jääviin työntekijöihin.

Kysely voi lisäksi paljastaa, missä määrin yritys on nais- ja perheystävällinen, sekä pitää omistajat ja henkilöstöjohtajat tietoisina irtisanoutumisten tai irtisanomisten sukupuolinäkökulmista.

3. Tiedon säilyttäminen: ohjaus

Työntekijät vievät lähtiessään mukanaan valtavan määrän taitoa, tietoa ja kokemusta, joka on lähes korvaamatonta. Tiedon säilyttämistä tulee siis käsitellä omaisuutena tuotteiden ja palveluiden ohella.

Mikäli sitä voidaan käyttää, ohjaus on hyvä tapa käsitellä lähteviä työntekijöitä. Tämän ajanjakson aikana työntekijät käyttävät osan ajastaan tietonsa ja kokemuksensa siirtämiseen muille työntekijöille. Hyvin suoritettuna tämä auttaa organisaatiota, ohjattavia työntekijöitä sekä ohjaajia itseään (jotka tulevat paremmin tietoisiksi omista tiedoistaan). Ohjausta tulee tarjota tasa-arvoisesti mies- ja naispuolisille työntekijöille, ja se voi olla mahdollisuus rikkoa olemassa olevia sukupuolistereotyyppioita.

4. Uudelleensijoittumisohjaus: *kommunikaatio ja tasa-arvoiset menettelytavat*

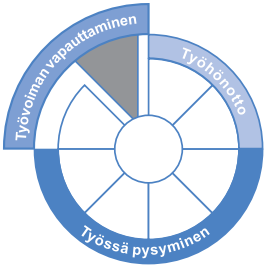
Jokainen organisaatio - myös mikro- ja pienyritykset - voivat ottaa käyttöön uudelleensijoittumisohjauksen. Ensimmäinen vaihe on neuvottelu. Monet ongelmat syntyvät puutteellisesta kommunikaatiosta työnantajien ja työntekijöiden välillä. Luottamus työvoiman ja omistajan tai johdon välillä on olennaista, ja se täytyy kehittää ajan myötä. Toinen vaihe on selkeiden ja sukupuolisesti tasa-arvoisten menettelytapojen käyttöönotto.

Viimeiseksi, irtisanomisien tulisi olla lähtöisin johdon ja työntekijöiden tai heidän edustajiensa virallisista sopimuksista. Organisaation tulee oikeuttaa ehdotetut irtisanomiset, alkaen kriteerien valinnasta, joiden tulee selvästi välttää sukupuolipolueellisuutta.

Kun se on mahdollista, on hyvän käytännön mukaista auttaa työntekijöitä löytämään vaihtoehtoisia työpaikkoja yrityksen sisältä tai ulkopuolelta sekä tarjota neuvoja ja koulutusta niille, jotka halusivat jäädä.

YRITYKSESI POISTUMISSUUNNITELMAN SUUNNITTELUTYÖKALUT	
Vaiheet	Työkalut
1 – Analyysi	<i>Ikääntymismatriisi</i>
2 – Kuunteleminen	<i>Poistumiskysely</i>
3 - Tiedon säilyttäminen	<i>Ohjaus</i>
4 - Uudelleensijoittumisohjaus	<i>Kommunikaatio ja tasa-arvoiset menettelytavat</i>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA



3.2.3.2 Työvoiman vapauttaminen POISTUMISSTRATEGIA

d) Hyvät menettelytavat

IGT – AUSTRALIA ⁶⁷

Tämä esimerkki osoittaa, kuinka pk-yritys voi ottaa käyttöön jäsenetyn ja sukupuolisesti tasapainoisen poistumisstrategian

IGT on keskisuuri yritys (250 työntekijää, 24% naisia, 20% naisista johtotehtävissä), joka on markkinajohtaja pelituotteiden suunnittelussa, valmistuksessa ja toimituksessa. Se on sitoutunut tarjoamaan henkilökunnalle laadukkaan työympäristön, minkä ansiosta taidokkaimmat työntekijät voidaan rekrytoida ja pitää. Tullakseen halutuksi työnantajaksi IGT kehitti ja tuki avainmenettelytapoja ja -aloitteita, jotka pyrkivät tarjoamaan työntekijöille lukuisia mahdollisuuksia uranhallinnassa. Poistumisstrategiaan liittyvät aloitteet ovat:

- Työn ja yksityiselämän sovittamiseen liittyvien ongelmien tunnistaminen vuosittaisten kyselyiden avulla, esikuva-analyysitutkimus ja -analysointi, vuosittaiset työsuoritusarviointit sekä säännölliset osastotapaamiset
- Työntekijöiden avustusohjelma
- Taloudelliset neuvontaseminaarit sisältäen eläkesuunnittelun
- Vaiheittainen eläkkeelle siirtyminen

Nämä toimenpiteet varmistavat, että kaikki rakenteen uudistamishdotukset toteutetaan tilastollisen tiedon sekä hyvin dokumentoidun tutkimuksen pohjalta. Tarkoitus on välttää subjektiivisia päätöksiä, jotka ovat alttiita stereotypisoinnille sekä sukupuolisesti epätasa-arvoiselle kohtelulle.

⁶⁷ EOWA (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, Australia) / tapaustutkimukset – Lisätietoja: http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA****Peltotyöntekijä - MALTA⁶⁸**

Tämä menestystarina näyttää, kuinka yritys on tehnyt menestyksellisesti töitä rikkoakseen sukupuolistereotyyppiä sukupuolten välisessä perimyksessä (kaikki oikeat nimet on muutettu luottamussyistä).

Jonna oli tytär perheessä, jossa hänellä oli neljä veljeä ja sisko. Kaikki kävivät koulua keskiasteeseen saakka, mutta Jonnan vanhempi sisar kävi koulua pitempään ja meni myöhemmin naimisiin. Jonnan isä, sekä ajoittain hänen äitinsä, työskentelivät pellolla. Näin tekivät myös kaikki lapset, kun he olivat tarpeeksi vanhoja. Isän aikomus oli kuitenkin jäädä eläkkeelle ja luovuttaa liiketoiminta pojille. Jonna haastoi tämän päätöksen, sillä hän nautti työskentelemisestä pellolla ja hänellä oli aina ideoita liiketoiminnan tulevaisuutta varten. Tämä merkitsi ongelmia isän mielestä, sillä myös vanhempi sisko täytyi pitää mielessä. Vuosien kiistojen jälkeen Jonnan veljet kehottivat isää ottamaan Jonnan mukaan liiketoimintaan. Isä antoi periksi vastoin perinteisiä uskomuksiaan.

Jonna osoittautui johtajaksi, kun liiketoiminta edistyi viljelystä ja sadon myynnistä etikkasäilykkeiden ja hillojen valmistamiseen sekä ylijäämätuotannon säilyttämiseen huippusesongin aikana. Hän ja kaksi hänen veljeään saivat lisää työhön liittyvää koulutusta. Jonnan isä on edelleen sitä mieltä, että hänen olisi pitänyt mennä naimisiin ja kasvattaa perhe, mutta Jonna on vielä kolmissakymmenissä, ja menisi naimisiin jos oikea mies löytyisi. Jatkaessaan työn tekoa hän on luottavainen, että hänen elämässään on tilaa molemmille vaihtoehdoille.

⁶⁸ Lähde: "Review of the national situation for the purpose of the workshop in Malta", 2008 (sivu 11) – <http://www.businessandgender.eu>

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

3.3. Taulukko tasa-arvosuunnitelman käyttöönottamiseksi pk-yrityksissä

TYÖHÖNOTTO	Olemassa olevat menetelmät	Tarkoitukseen sopiva: kuinka tämä menetelmä haastaa sukupuolistereotypiat?	Kuinka menetelmää arvioidaan?	Ehdotetut toimet ja muutokset
Valinta				
Perehdyttäminen				
Orientaatio				

MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA

TYÖSSÄ PYSYMINEN	Olemassa olevat menetelmät	Tarkoitukseen sopiva: kuinka tämä menetelmä haastaa sukupuolistereotyyppiä?	Kuinka menetelmää arvioidaan?	Ehdotetut toimet ja muutokset
Tulosjohtaminen				
Palkka ja työolosuhteet				
Työn ja perhe-/yksityiselämän yhteensovittaminen				
Koulutus ja urakehitys				

**MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA:
 KUINKA HOUKUTELLA, SÄILYTTÄÄ JA EDISTÄÄ LAHJAKKUUTTA LIIKETOIMINNASSA**

TYÖVOIMAN VAPAUTTAMINEN	Olemassa olevat menetelmät	Tarkoitukseen sopiva: kuinka tämä menetelmä haastaa sukupuolistereotypiat?	Kuinka menetelmää arvioidaan?	Ehdotetut toimet ja muutokset
Ristiriittailanteiden käsittelyminen ja työntekijöiden suhteet				
Poistumisstrategia				

4. SANASTO

Kunnollinen työ

Kunnollinen työ tarkoittaa tuottavaa, oikeuksia kunnioittavaa työtä, joka tuottaa riittävän tulon ja riittävän sosiaaliturvan. Se tarkoittaa myös riittävää työtä siinä mielessä, että kaikilla tulisi olla täysi oikeus tulonhankkimismahdollisuuksiin. (ILO, 1999).

Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuus tarkoittaa naisten, vähemmistöjen, maahanmuuttajien, iäkkäiden ihmisten ja eri kansallisuuksien sisällyttämistä työvoimaan. Monimuotoisuuden johtaminen on tulevaisuuspainotteisen, arvopohjaisen, strategisen, kommunikatiivisen ja hallinnollisen prosessin aktiivista ja tietoista kehittämistä käyttämällä tiettyjä eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia potentiaalina yrityksessä. Tämä luo lisäarvoa yritykselle. (Euroopan komissio, 2007).

Perhevelvollisuudet

Kattaa apua tarvitsevien huollettavien lasten ja muiden lähiomaisten tuen ja huolenpidon. Kansallisten menettelytapojen tulee pyrkiä luomaan tehokkaat tasa-arvoiset mahdollisuudet ja kohtelu nais- ja miespuolisille työntekijöille sekä työntekijöille vailla perhevelvollisuuksia (...) niiden tulisi olla vapaita perhevelvollisuuksiin pohjautuvista rajoituksista, kun valmistellaan tai otetaan käyttöön, osallistutaan tai edistetään taloudellista toimintaa (ILO, 2000)

Positiiviset toimet

Kutsutaan myös vahvistaviksi toimiksi. Sisältää erityisiä, tilapäisiä toimia, joilla pyritään poistamaan aiemman erottelun tulokset ja saavuttamaan de facto -tasa-arvo miesten ja naisten välillä. Ne on tarkoitettu poistamaan ja ehkäisemään erottelua sekä korjaamaan nykyisistä, miesten ja naisten sosiaalisia rooleja koskevista stereotyyppioista lähtöisin olevista asenteista, käytöksestä ja rakenteista aiheutuvia vahinkoja. (ILO, 2000).

PK-yritys (pieni ja keskisuuri yritys)

Mikroyritysten, pienyritysten ja keskisuurten yritysten luokka koostuu yrityksistä, jotka palkkaavat alle 250 henkilöä ja joiden vuotuinen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, ja/tai taseen loppusumma ei ylitä 43 miljoonaa euroa. (Euroopan yhteisön komissio, 2003).

Sama palkka samanarvoisesta työstä

Samanarvoisesta työstä maksetaan sama palkka ja samat korvaukset, erottelematta sukupuolen perusteella (Sopimuksen art. 141 (ex 119)) (vrt. Euroopan komissio, 1998)

Seksuaalinen häirintä

Ei-toivottu seksuaalinen käytös tai muu sukupuoleen perustuva käytös, joka vaikuttaa naisten ja miesten arvokkuuden tunteeseen töissä. Sisältää johtajien ja kollegoiden käytöksen (Euroopan yhteisön neuvosto, 1990).

Sosiaaliset kumppanit

Työnantajan ja työntekijän edustajat. (ILO, 1998).

Sukupuolisyrijintä

Miesten ja naisten eriävä kohtelu – työssä, koulutuksessa sekä resurssien ja etujen käytössä jne. – sukupuolen perusteella.
Suora sukupuolisyrijintä: henkilöä kohdellaan epäsuotuisasti sukupuolen perusteella. (Euroopan komissio, 1998).

Epäsuora sukupuolisyrittä: kun laki, säädös, politiikka tai käytäntö, jota luullaan neutraaliksi, sisältää suhteettoman haitan yhden sukupuolen jäsenille, eikä eroa voida perustella objektiivisilla seikoilla (Komission direktiivi 76/207, 09/02/76, OJ L 39) (vrt. Euroopan komissio, 1998)

Stereotyyppiat

Sukupuolistereotyyppiat ovat yleistyksiä siitä, mitä miehiltä ja naisilta odotetaan tietyssä sosiaalisessa kontekstissa. Ne ovat äärimmäisen yksinkertaistettuja käsityksiä naisten ja miesten välisestä eroista, heidän taidoistaan, psykologisesta asenteestaan, pyrkimyksistään ja käyttäytymisestään. Näihin yleistyksiin perustuvat arviot voivat ensin vaikuttaa auttavan säästämään aikaa ja vaivaa. Todellisuudessa ne eivät pysty huomioimaan yksilöllisten piirteiden ja kykyjen rikkautta. (Euroopan komissio, 2006).

Sukupuoli

Käsite, joka viittaa naisten ja miesten välisiin opittuihin sosiaalisiin eroihin, jotka muuttuvat ajan myötä ja joilla on laajoja eroja sekä kulttuurien sisällä että niiden välillä. (Euroopan komissio, 1998).

Sukupuolten tasa-arvo

Käsite, joka tarkoittaa, että kaikki ihmiset ovat vapaita kehittämään omia kykyjään ja tekemään valintoja ilman tiukkojen sukupuoliroolien rajoituksia, ja että naisten ja miesten erilaista käytöstä, toiveita ja tarpeita otetaan huomioon, arvostetaan ja suositaan samantarvoisesti. (Euroopan komissio, 1998).

Sukupuolten välinen palkkakuilu

Keskimääräinen ero miesten ja naisten tuntipalkkojen välillä koko taloudessa. (Euroopan komissio, 2009).

Tasa-arvoiset mahdollisuudet

Taloudellisen, poliittisen ja sosiaalisen osallistumisen esteiden puuttuminen sukupuolen perusteella. (Euroopan komissio, 1998).

Tasa-arvoiset mahdollisuudet työelämässä tarkoittaa tasa-arvoisia mahdollisuuksia hakea tiettyyn työhön, työn saamiseen, yrityksen omistamiseen tai johtamiseen, opetus- ja koulutuskursseihin osallistumiseen, tiettyjen pätevyysien saamiseen sekä työpaikan tai ylennyksen saamiseen kaikissa ammateissa tai työtehtävissä, myös jomman kumman sukupuolen hallitsemilla aloilla.

Tasa-arvoinen kohtelu työelämässä viittaa tasa-arvoisiin oikeutuksiin, kuten palkkaan, työlöihin, työturvallisuuteen sekä sosiaaliturvaan.

Töiden eriytyminen

Naisten ja miesten keskittyminen erityyppiseen ja –tasoiseen toimintaan ja työhön, siten, että naisille on saatavana kapeampi ammattivalikoima (*vaakasuuntainen eriytyminen*) kuin miehille, ja heidän työtehtäviensä taso on alempi (*pystysuuntainen eriytyminen*). (Euroopan komissio, 1998).

Vanhempainloma

Mies- ja naistyöntekijöiden erillisoikeus ottaa vanhempainlomaa lapsen syntymän tai adoption jälkeen, tarkoituksena huolehtia lapsesta tiettyyn, enintään 8 vuoden ikään asti, jonka jäsenmaat ja/tai sosiaaliset kumppanit voivat määrittellä. (Euroopan sosiaaliset kumppanit, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP ja ETUC, 2009).

LÄHTEET, SANASTO

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041.

COUNCIL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1990). Council Resolution of 29 May 1990 on the protection of the dignity of women and men at work (90/C 157/02). Official Journal C 157, 27/06/1990 P. 0003 – 0004
([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627\(05\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627(05):EN:HTML)).

EUROPEAN COMMISSION (EC) (2009). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender pay gap.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>).

EC (2007). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Training Manual for Diversity Management.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>).

EC (2006). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. A Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010. COM (2006) 92.
(http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm).

EC (1998) 100 words for equality.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). (2000). ABC of women workers' rights and gender equality. Geneva, International Labour Office.

ILO (1999). Report of the Director-General: Decent Work. Geneva, 87th International Labour Conference.
(<http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).

ILO (1998). The role of the social partners in the design and implementation of active measures .Geneva, International Labour Office.
(<http://www.ilo.int/public/english/employment/strat/download/etp27.pdf>).

ILO (1951). C100 Equal Remuneration Convention. Geneva, 34th International Labour Conference. (<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>).

European social partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC. (2009). Framework Agreement on Parental Leave.
(http://www.etuc.org/IMG/pdf_Framework_agreement_parental_leave_revised__18062009.pdf).

MUU KIRJALLISUUS JA LÄHTEET

OSA KAKSI - NYKYTILANNE: Sukupuolten tasa-arvo ja kilpailukyky

EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>

EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>

EC (October 2008). Employment in Europe 2008.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf

ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)
http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang-en/docName-WCMS_103456/index.htm

ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Available at <http://www.ilo.org/publns>

OSA KOLME - MENESTY SUKUPUOLTEN TASA-ARVON AVULLA. STRATEGIA: Kuinka houkuttaa, säilyttää ja edistää lahjakkuutta liiketoiminnassasi

BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used

CHICHA, Marie-ThérPse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.

CHICHA, Marie-ThérPse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), [on line] Available at
http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final.
http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm

- EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency
<http://www.eowa.gov.au>
- EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>
- EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. More information at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>
- EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPubs=yes>
- EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPubs=yes>
- ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf
- ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.
http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang-en/docName-WCMS_106538/index.htm
- ILO (2008). A Training Package on Work and Family. Bureau for Employers Activities and Conditions of Work and Employment. Geneva, International Labour Office.
<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm#2>
- ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf
- ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Available at
http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf
- ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.
<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting20Gender20ANG.pdf>
- LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Available at:
http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf

- MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.
- NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.
- SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership
- RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna, Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-900019-77-0. Available at: <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>
- ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.
<http://enterpriseacademy.itcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>
- THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd
www.dev-chemist.com
- WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.
http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm