



Hör upp med stereotyper beträffande kön, ge begåvningen en chans

Instrumentet
ELIMINERA
KÖNSFÖRDOMAR –
BYGGA BRA
AFFÄRSVERKSAMHET
Tips och instrument
för smarta chefer



Utarbetat av det Internationella utbildningscentrum som finns hos ILO i samarbete med sammanslutningen av de europeiska handels- och industrikamrarna (EUROCHAMBRES) inom ramen för avtalet "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" ("Öka företagets medvetenhet vad gäller bekämpning av könsfördomar") på uppdrag av Europeiska Kommissionen, Generaldirektorat för sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter.



Hör upp med stereotyper beträffande kön, ge begåvningen en chans

Instrumentet ELIMINERA KÖNSFÖRDOMAR – BYGGA BRA AFFÄRSVERKSAMHET Tips och instrument för smarta chefer



Utarbetat av det Internationella utbildningscentrum som finns hos ILO i samarbete med sammanslutningen av de europeiska handels- och industrikamrarna (EUROCHAMBRES) inom ramen för avtalet "Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes" ("Öka företagens medvetenhet vad gäller bekämpning av könsfördomar") på uppdrag av Europeiska Kommissionen, Generaldirektorat för sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter.



Denna publikation stöds genom EU:s program för sysselsättning och social solidaritet (2007–2013) ”PROGRESS”. Programmet administreras av Europeiska kommissionens GD Sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter. Det inrättades för att ge ekonomiskt stöd till förverkligandet av EU:s social- och sysselsättningspolitiska mål enligt den sociala agendan i syfte att bidra till att förverkliga målen i Lissabonstrategin på dessa områden.

Programmet löper under sju år och riktar sig till alla aktörer som kan hjälpa till att utforma lämplig och effektiv lagstiftning och politik när det gäller sysselsättning och socialpolitik i de 27 EU-länderna, Efta/EES-länderna, EU:s kandidatländer och de länder som ännu inte är kandidatländer.

Syftet med Progress-programmet är att stärka EU:s stöd till medlemsstaternas åtaganden och insatser för att skapa fler och bättre arbetstillfällen och bygga ett samhälle som präglas av ökad sammanhållning. Progress kommer därför att vara viktigt när det gäller

1. att ge analyser och policyrådgivning inom de områden som programmet omfattar,
2. att övervaka och rapportera om genomförandet av EU:s lagstiftning och politik inom de områden som programmet omfattar,
3. att främja överföring av strategier, lärande och stöd mellan medlemsstaterna avseende EU:s mål och prioriteringar, och
4. att vidarebefordra synpunkter från berörda aktörer och samhället i stort.

Mer information:

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

Denna publikation har utarbetats på uppdrag av den Europeiska kommissionen inom ramen för avtalet ”Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes” (”Öka företagens medvetande vad gäller bekämpning av stereotyper beträffande kön”) som leds av det Internationella träningscentrum som finns hos den Internationella arbetsorganisationen (ITC-ILO) i förening med sammanslutningen av de Europeiska handels- och industrikamrarna (EUROCHAMBRES).

Dokumentet är tillgängligt på 14 europeiska språk på webbplatsen:

<http://www.businessandgender.eu>

Innehållet i det här dokumentet återspeglar inte nödvändigtvis Europeiska kommissionens övertygelse eller åsikt. Kommissionen eller andra personer som handlar för dess räkning ska inte heller hållas ansvarig(a) för hur informationen i detta dokument används.

ISBN 978-92-9049-514-7

©Europeiska gemenskaperna, 2009

Reproduktion är tillåten under förutsättning att källan citeras.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING:

1. Inledning	5
1.1 Ändamål och avsikt med instrumentet "Eliminera könsfördomar – bygga bra affärsverksamhet: Tips och instrument för smarta chefer	5
2. Den aktuella situationen: jämställdhet och konkurrenskraft	7
2.1 Den nuvarande globala ekonomiska krisen: effekter på sysselsättning och tillväxt i de europeiska länderna, med särskild hänsyn till små och medelstora företag (SMF)	7
2.2 Trender i könsåtskillnaden på arbetsmarknaden och krisen i ett könssegregering	8
2.3 EU:s svar på krisen: politiska instrument för att stödja små och medelstora företag, Small Business Act och andra europeiska initiativ	8
2.4 Initiativen i ett jämställdhetsperspektiv: främjandet av positiva åtgärder på arbetsmarknaden (med särskild inriktning på små och medelstora företag) för att stödja sysselsättning och konkurrenskraft.	10
3. Dra nytta av jämställdheten strategi: hur man attraherar, behåller och främjar talang i företaget	11
3.1 Översikt – HR Iris med jämställdhetsperspektiv	11
3.2 Hur instrumentet fungerar	13
3.2.1 Rekrytering	14
Frågor för ditt företag	14
Några centrala begrepp	14
Ett jämställdhetsperspektiv	15
3.2.1.1 Urval.....	16
a) Fallstudie: Platsannonser	16
b) Tips för uppföljning.....	18
c) Administrativa instrument	20
d) God praxis	22
3.2.1.2 Introduktion och orientering	23
a) Fallstudie: Företagets värderingar	23
b) Tips för uppföljning.....	25
c) Administrativa instrument	26
d) God praxis	28
3.2.2 Kvarhållning	29
Frågor för ditt företag	29
Några centrala begrepp	29
Ett jämställdhetsperspektiv	30

3.2.2.1 Resultatmätning	32
a) Fallstudie: Förare.....	32
b) Tips för uppföljning.....	34
c) Administrativa instrument.....	36
d) God praxis	37
3.2.2.2. Löner och villkor	38
a) Fallstudie: Resebyrån Blue Skies	38
b) Tips för uppföljning.....	40
c) Administrativa instrument.....	41
d) God praxis	42
3.2.2.3 Anpassning mellan arbete, privatliv och familjeliv	44
a) Fallstudie: Pappaledighet	44
b) Tips för uppföljning.....	45
c) Administrativa instrument.....	48
d) God praxis	50
3.2.2.4 Utbildning och karriärutveckling	51
a) Fallstudie: Svetsarna	51
b) Tips för uppföljning.....	52
c) Administrativa instrument.....	55
d) God praxis	57
3.2.3 Friställande.....	59
Frågor för ditt företag	59
Några centrala begrepp	59
Ett jämställdhetsperspektiv	60
3.2.3.1 Konfliktlösning och personalrelationer	61
a) Fallstudie: Konflikten	61
b) Tips för uppföljning.....	63
c) Administrativa instrument	64
d) God praxis	66
3.2.3.2 Avgångsstrategi.....	67
a) Fallstudie: Omstrukturering	67
b) Tips för uppföljning.....	68
c) Administrativa instrument.....	69
d) God praxis	71
3.3 Tabell över implementeringen av en könshandlingsplan i små och medelstora företag	72
4. Ordlista	75
Ytterligare bibliografi och referenser	78

AVSNITT ETT INLEDNING

1.1.

Ändamål och avsikt med instrumentet "Eliminera könsfördomar – bygga bra affärsverksamhet: Tips och instrument för smarta chefer

Män och kvinnor på rätt plats är vad som räknas.

En effektiv och rättvis förvaltning av mänskliga resurser och värdecentrerad företagsorganisation är viktiga instrument för att öka de små och medelstora företagens mervärde, produktivitet och konkurrenskraft, samt bidra till att klara de utmaningar som den aktuella ekonomiska krisen innebär.

Instrumenten "Eliminera könsfördomar - Bygga bra affärsverksamhet: **Tips och instrument för smarta chefer**" (2009) erbjuder ett ramverk för hanteringen av personalfrågor med jämställdhetsperspektiv. Det analyserar rekrytering, kvarhållning och friställande av personal inom ett företag, med inriktning på jämställdhet och de skadliga effekterna av fördomar. Affärsinriktade verktyg, fallstudier, praktiska övningar, exempel på bra och dålig praxis samt nationella, europeiska och internationella referenser utgör en konkret ram för införandet av en "åtgärdsplan angående jämställdhet" inom ett företag.

Ett särskilt avsnitt om effekterna av den ekonomiska krisen är till för att visa de verktyg som erbjuds i sitt rätta sammanhang. En effektiv förvaltning av talanger utan könsfördomar inom ett litet eller medelstort företag skulle i själva verket kunna vara ytterligare en möjlighet att övervinna svåra tider i ett företag.

Dessa instrument kompletterar ett större paket som innehåller:

- **Instrumentet "Hör upp med stereotyper beträffande kön, ge begåvningen en chans. Instrument avsedda för konsulter och ledare som sysslar med personalresurser inom små och medelstora företag"** (2008): bevis och skäl, utbildningsverktyg och personalhanteringstips för att öka medvetenheten om fördelarna med att motverka könsfördomar i arbetet;
- Granskningar av jämställdhetssituationen i små och medelstora företag i alla EU-medlemsstater och två EFTA-länder (Island och Norge), med statistiska uppgifter om kvinnor och män på de nationella arbetsmarknaderna, särskilt i små och medelstora företag;
- **Webbplatsen** (www.businessandgender.eu) för att dela information och resurser på alla officiella EU-språk samt isländska och norska;
- En samling av **10 videoinslag** om god praxis inom små och medelstora företag.

Dessa produkter är en del av en integrerad strategi: deras mål kompletterar varandra och kan tillämpas på annat sätt, beroende på användarens intressen och behov. De är utformade för att hjälpa alla dem som arbetar för att förbättra kvalitet och konkurrenskraft i små och medelstora företag, nämligen:

INLEDNING

- Företagsrådgivare, som till exempel anställda inom privata eller offentliga organisationer som tillhandahåller konsulttjänster, stöd och utbildning till små och medelstora företag, personalhanteringsexperter och konsulter, utbildare och tjänsteleverantörer.
- Ägare av små och medelstora företag eller anställda som ansvarar för personalhantering, utbildning, kvalitet, produktivitet eller innovation.

Genom denna uppsättning instrument kan användarna se hur deras strategier, riktlinjer, processer och aktiviteter inom företaget är könsorienterade. De kommer att visa situationer som grundas på fördomar (instrument avsedda för konsulter och ledare som sysslar med personalresurser inom små och medelstora företag, 2008) och bidrar till att övervinna hinder för begåvade kvinnor och män i arbetslivet (instrumentet "Eliminera könsfördomar – Bygga bra affärsverksamhet: Tips och instrument för smarta chefer", 2009).

Dessa produkter (som inte finns på den kommersiella bokmarknaden) är resultatet av praktiska erfarenheter som gjorts genom initiativ inom EU under två års tid. De finns tillgängliga på flera EU-språk¹ och de har testats på arbetsplatser över hela Europa och bygger på en bred internationell erfarenhet.

Detta paket har utarbetats inom ramen för 2008 års avtal för att "Öka företagens medvetande vad gäller bekämpning av stereotyper beträffande kön", vilket förnyades under 2009 på uppdrag av Europeiska Kommissionen, Generaldirektorat för sysselsättning, socialpolitik och lika möjligheter som leds av det Internationella träningscentrum som finns hos den Internationella arbetsorganisationen (ITC-ILO) i samarbete med sammanslutningen av de europeiska handels- och industrikamrarna (EUROCHAMBRES).

¹ Se <http://www.businessandgender.eu/sv/produkter>

AVSNITT TVÅ

DEN AKTUELLA SITUATIONEN: JÄMSTÄLLDHET OCH KONKURRENSKRAFT

2.1.

Den nuvarande globala ekonomiska krisen: effekter på sysselsättning och tillväxt i de europeiska länderna, med särskild hänsyn till små och medelstora företag (SMF).

Omfattningen av den nuvarande ekonomiska krisen saknar motstycke sedan andra världskriget. Globaliseringen har fått effekter långt utanför den amerikanska bostads- och kreditmarknaden, vilket har skapat en global kris när det gäller efterfrågan och sysselsättning.

Uppgifter fram till maj 2009 visar att arbetslösheten i EU fortfarande ökar (nu betydligt över 20 miljoner), att antalet lediga platser fortsätter att sjunka efter den ursprungliga effekten och att det påverkar ett flertal sektorer². Dessa tendenser är tydliga i alla medlemsstater, vilket inte har hänt tidigare.³

Exportinriktade sektorer, tillsammans med byggindustrin, kände tidigt av effekterna av krisen. Finansmarknaden, försäkringsmarknaden, fastighetsmarknaden, byggnadsindustrin och tillverkningsindustrin var dem som inledningsvis drabbades hårdast av krisen. Men företag i alla storlekar har drabbats. Även om media har inriktat sig mer på situationen för stora företag har även mikroföretag och små och medelstora företag blivit hårt drabbade, inte minst genom försenade betalningar för sålda varor eller tjänster till större företag⁴.

Dessutom sprider sig krisen nu till serviceinriktade sektorer, där många mikroföretag, egenföretagare och små familjeföretag är verksamma.

Men även om det är svårt att värdera effekterna av krisen på den informella ekonomin bör man komma ihåg att den utgör en stor marknad och en källa till sysselsättning, även i industriländerna.⁵

² Europeiska kommissionen, Sysselsättningssituationen och de sociala utsikterna i EU, månadsrapport, juni 2009, s. 3 – data och statistik finns på följande webbplatser: Eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat> Access: juni 2009 och OECD: www.oecd.org

³ Id, s. 3

⁴ Med tanke på den nuvarande krisen har flera medlemsstater börjat ta itu med problemet med sena betalningar på nationell nivå. Baserat på åtagandet i SBA (Small Business Act) i april 2009 föreslog kommissionen en ny strategi för att hantera situationen med sena betalningar och föreslog betydande förändringar av direktivet om sena betalningar från 2000 http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm

⁵ Med inriktning på mikroföretag samt små och medelstora företag, se ILO:s Program för hållbara företag, mikroföretag samt små och medelstora företag och den globala ekonomiska krisen – konsekvenser och åtgärder från 2009 som finns på webbplatsen: <http://www.ilo.org/publns>

DEN AKTUELLA SITUATIONEN: JÄMSTÄLLDHET OCH KONKURRENSKRAFT

2.2.

Trender i könsåtskillnaden på arbetsmarknaden och krisen i ett könssegregering.

Vid en första anblick tycks krisen ha haft en större inverkan på män än kvinnor, främst i och med att de hårdast drabbade sektorerna (t.ex. byggindustrin och bilindustrin) sysselsätter betydligt fler män än kvinnor. Ett aldrig tidigare skådat resultat är följaktligen att den totala arbetslösheten är större bland män än kvinnor. Men mönstret varierar från land till land, och effekterna för kvinnor är fortfarande allvarliga, eftersom de serviceinriktade branscherna där de är i majoritet ingalunda har skonats från krisens effekter, och antalet lediga jobb inom serviceyrkena har minskat kraftigt⁶.

Dessutom är kvinnorna överrepresenterade i deltidsarbeten och arbeten som kännetecknas av låg utbildning, låg lön och flexibla arbetstimmar, och trycket från nedgången inom dessa områden kan mycket väl leda till en ökning av kvinnors fattigdomsnivåer samt en försämring av kvinnors arbetsrelaterade sociala "skyddsnet"⁷.

Den ovannämnda tendensen hos medierna att inrikta sig på stora företag ger också en missvisande bild av kreditkrisens effekter på män respektive kvinnor i och med att många av de större sektorerna som är i rampljuset tenderar att vara mansdominerade, medan den mer kvinnodominerade detaljhandeln och tjänstesektorn inte har fått mycket uppmärksamhet, trots de allvarliga konsekvenserna för dessa sektorer.

2.3.

EU:s svar på krisen: politiska instrument för att stödja små och medelstora företag, Small Business Act och andra europeiska initiativ.

I juni 2008 antogs Europeiska kommissionen Small Business Act (SBA) för Europa, som återspeglar kommissionens politiska vilja att erkänna den centrala roll som småföretagen spelar inom EU:s ekonomi. SBA är en uppsättning med tio principer som syftar till att styra utformningen och genomförandet av politiken på EU-nivå och nationell nivå. Dessa principer spelar en viktig roll i EU:s stöd till små och medelstora företag som påverkats av nedgången. Syftet är att förbättra en övergripande strategi för företagsandan, förankra "tänk småskaligt först" i det politiska beslutsfattandet och främja tillväxten av små och medelstora företag. SBA erinrar också om vikten av kvinnor som motorer för tillväxt och återhämtning och främjar företagsandan bland kvinnor.

Som en del av EU:s svar på krisen definierades tre viktiga prioriteringar på Europarådets vårmöte och sysselsättningsmötet i Prag i maj: upprätthålla sysselsättningen, skapa arbetstillfällen och främja flyttbarheten. Därför föreslog kommissionen den 3 juni "ett

⁶ Anpassat från den analys som presenterades i mars 2009 inför Europeiska rådet och G20 om åtgärder för återhämtning och reform av den finansiella strukturen av en utvald grupp framstående kvinnliga ekonomer och samhällsvetare i Europa, vilka samlades i Bryssel under ledning av den europeiska plattformen för kvinnliga forskare (www.epws.org) för att analysera den nuvarande krisen i ett jämställdhetsperspektiv.

⁷ European Women Lobby, Kvinnor och den ekonomiska krisen – en möjlighet att hävda en annan världssyn, ledarartikel 2009 [http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu =](http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=)

DEN AKTUELLA SITUATIONEN: JÄMSTÄLLDHET OCH KONKURRENSKRAFT

gemensamt åtagande för sysselsättning” för att öka samarbetet inom dessa prioriteringar mellan EU och medlemsstaterna och mellan parterna på arbetsmarknaden. De föreslagna åtgärderna innebär anslag på 19 miljarder euro för att hjälpa människor att kunna fortsätta arbeta eller flytta dit det finns nya jobb (genom att höja de anställdas färdigheter, uppmuntra företagsandan och förbättra de offentliga arbetsförmedlingarna) inom ramen för Europeiska socialfonden⁸. Det inkluderades också ett åtagande att tillhandahålla minst 5 miljoner lärlingsplatser inom EU för unga människor som står inför arbetslöshet och ett program med målsättningar som har satts för att ge unga arbetslösa möjlighet till utbildning eller arbete.⁹

Den 2 juli föreslog EU-kommissionen en ny mikrofinansieringsinstitution. Den är anpassad till mikroföretag som sysselsätter färre än 10 personer (vilket omfattar 91% av alla europeiska företag) och arbetslösa som vill bli egenföretagare, men som inte kan få lån hos traditionella banker. Arbetstagare som har förlorat sina jobb eller är i riskzonen och som vill bli egenföretagare kommer att få bättre tillgång till finansiering och kunna dra nytta av ytterligare stöd, som t.ex. mentorskap och utbildning. Missgynnade personer, inklusive ungdomar, som vill starta eller vidareutveckla sina egna småföretag kommer också att gynnas genom garantier och hjälp med att upprätta affärsplaner.¹⁰

EN ANVÄNDBAR EUROPEISK POLITIK FÖR SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG

Small Business Act

Principer och åtgärder som gör livet lättare för små och medelstora företag i Europa

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

Online-instrument för finansiering av små och medelstora företag

Detta instrument syftar till att presentera de viktigaste europeiska finansieringsprogrammen som finns tillgängliga för små och medelstora företag (SMF) och innehåller kortfattad information och de viktigaste webbplatserna för varje program.

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

EU-finansiering för små och medelstora företag

Att hjälpa små och medelstora företag att ansöka om finansiering med stöd av EU

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

Enterprise Europe Network

Portal för särskild rådgivning och stöd för företagare. Regionala kontor som kontaktpunkter för små och medelstora företag i medlemsstaterna.

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> Enligt statistik är 99 % av alla nystartade företag i Europa mikroföretag eller småföretag och en tredjedel av dessa startas av människor som är arbetslösa.

DEN AKTUELLA SITUATIONEN: JÄMSTÄLLDHET OCH KONKURRENSKRAFT

2.4.

Initiativen i ett jämställdhetsperspektiv: främjandet av positiva åtgärder på arbetsmarknaden (med särskild inriktning på små och medelstora företag) för att stödja sysselsättning och konkurrenskraft.

Kvinnor är kvinnor i kristider speciellt drabbade med tanke på deras dominans i utsatta arbeten, deras brist på socialt skydd och i allmänhet mycket begränsad kontroll över ekonomiska och finansiella resurser. Härav följer att det politiska genväret på krisen måste vara tillräckligt jämställdhetskänsligt för att säkerställa att de förmildrande åtgärder som vidtas för att skapa sysselsättning och investeringar i den sociala infrastrukturen gynnar kvinnorna minst lika mycket som männen.¹¹

Europarapporten 2009 om jämställdhet mellan kvinnor och män påminner om att oavsett hur mycket nedgången har förändrat situationen är det viktigt att fortsätta att stärka jämställdhetspolitiken så att vi inte riskerar att rasera de mödosamma framsteg som gjorts under decennier av gemensamma insatser, vilka har förbättrat kvinnornas situation och rättigheterna och därigenom bidragit till att stödja en ekonomisk och social utveckling. Men vi ska inte överdriva omfattningen av denna utveckling eftersom krisen hjälper till att avslöja den totala omfattningen av ojämlikheten som redan fanns, men som var mindre tydlig under perioder av ekonomiskt välstånd. Och även om de nationella och europeiska återhämtningsplanerna understryker värdet av sociala modeller så förblir de könsneutrala. Återhämtningsåtgärdernas effekt på könsskillnaderna måste övervakas noga för att säkerställa att den senaste tidens framsteg inte äventyras, och att både kvinnors och mäns ambitioner och behov tas i beaktande^{12, 13}.

I samma syfte bör investeringar i tillhandahållandet av offentliga tjänster och utveckling prioriteras för att lindra krisens inverkan på de värst drabbade i befolkningen och bereda vägen för en bättre framtid. Särskilt måste effekterna av skattesänkningar inom socialtjänsten, vården och utbildningssektorn granskas för hur de inverkar på kvinnor och barn eftersom kvinnors fattigdom är särskilt kostsam för barnens välbefinnande och den demografiska utvecklingen.

Bidragandet av jämställdhetskunskap för att få en övergripande förståelse av (och lämpliga åtgärder för att bekämpa) krisen kan även ligga till grund för svar på framtida kriser (omsorg, livsmedel, klimat, energi) och främja ekonomisk restaurering i en jämn könsfördelning på ett hållbart sätt.

Arbetsmarknadens parter, branschorganisationer, kvinnor – som ofta är personalchefer – och kvinnoorganisationer har alla en viktig roll att spela i denna process tillsammans med mikroföretag och små och medelstora företag. Det är ett gyllene tillfälle som man inte får missa.

¹¹ Statement by Mr. Sha Zukang, Under-Secretary-General for Economic and Social Affairs to the fifty-third session of the Commission on the Status of Women New York, 2 mars 2009

¹² European Women Lobby, Kvinnor och den ekonomiska krisen – en möjlighet att hävda en annan världssyn, 2009
http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=

¹³ Mark Smith, Jämställdhet och recession – anteckningar, Grenoble Ecole de Management - EGGE (Europeiska kommissionens nätverk av experter på sysselsättning och jämställdhetsfrågor), maj 2009
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes> s. 2

AVSNITT TRE

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:

Hur man attraherar, behåller och främjar talang i företaget

3.1.

Översikt – HR Iris med jämställdhetsperspektiv

Instrumentet är utformat för att hjälpa dig att se över dina egna rutiner och kanske identifiera åtgärder som bidrar till att undvika slöseri med talang bland din nuvarande eller framtida personal.

För varje företag finns en naturlig livscykel inom personalförvaltningen. Utgångspunkten är **rekrytering**, följt av **kvarhållning** och avslutas med **friställande**. Under dessa rubriker finns underavdelningar som behandlar viktiga aspekter av relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Till exempel inom **rekrytering** finns även *introduktion* av nya anställda och orientering av personal som har flyttats till nya ansvarsområden. Att hitta rätt person för jobbet och just din verksamhet är viktigt.

De åtgärder som krävs för att **behålla** rätt människor kan i allmänhet indelas i fyra underavdelningar:

- *resultatmätning*
- *löner och arbetsvillkor*
- *anpassning mellan arbete, privatliv och familjeliv*
- *utbildning och karriärutveckling.*

Människor **lämnar** ett arbete av alla möjliga personliga anledningar – pension, hälsoskäl, studier – eller av organisatoriska skäl som t.ex. nedskärningar, uppsägningar, undermålig prestation eller tjänstefel. När de lämnar en anställning, tar du reda på varför? Även om det var ovälkommet, uppfattar de det som att du gjorde ditt bästa för dem?

Vi beskriver dessa cykler som "Iris". I kärnan placerar vi jämställdhet. I detta dokument ser vi på livscykeln för relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare genom en **jämställdhetslins**.

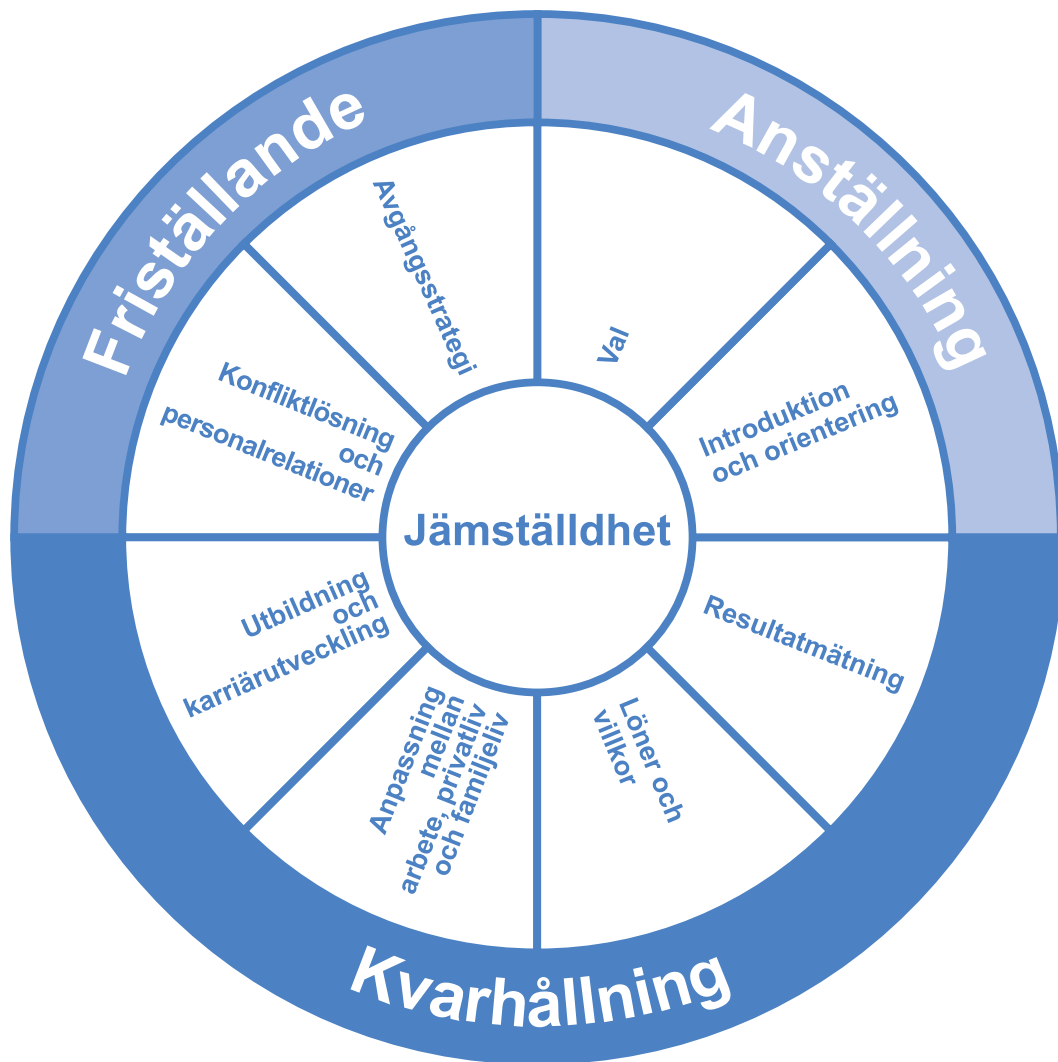
"Könsfördomar är generaliseringar om vad som förväntas av män och kvinnor i en specifik social situation. Dessa är ytterst förenklade uppfattningar om skillnaderna mellan män och kvinnor, deras yrkeskunskaper, psykologiska anlag, ambitioner och beteende. Omdömen baserade på dessa generaliseringar kan till en början verka vara till hjälp för att spara tid och energi. I själva verket missar de möjligheten att utnyttja de enskilda personernas tillgångar när det gäller egenskaper och förmåga. EU har identifierat beständigheten av könsfördomar som en grundorsak till utebliven könsbalans och ineffektiv arbetsmarknad¹⁴.

¹⁴ Från "Hör upp med stereotyper beträffande kön, ge begåvningen en chans – Instrument avsedda för konsulter och ledare som sysslar med personalresurser inom små och medelstora företag", Europeiska kommissionen, 2008 (sid 17) – <http://www.businessandgender.eu>

**DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET**

Vi inbjuder dig att tänka på ditt företag och dina relationer med personalen i ett jämställdhetsperspektiv: Om du ser på den verksamhet som ditt företag sysslar med, är du säker på att du rekryterar och behåller de bästa personerna? Eller kommer du att upptäcka föråldrade metoder och attityder som hindrar att talanger hittas och kan behållas?

HR Iris



DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

3.2. Hur instrumentet fungerar

HR Iris utgör strukturen för avsnitt tre i detta instrument. Det finns tre huvudfrågor:

- Anställning
- Kvarhållning
- Friställande

Inom varje avsnitt finns flera underavdelningar, nämligen:

Avsnitt	Anställning	Kvarhållning	Friställande
Underavdelningar	Val Introduktion och orientering	Resultatmätning Löner och villkor Anpassning mellan arbete, privatliv och familjeliv Utbildning och karriärutveckling	Konfliktlösning och personalrelationer Avgångsstrategi

Först

Läs de tre avsnitten och respektive underavdelningar och sedan, för att hjälpa dig att förstå deras omfattning:

- Tänk på "Frågor för ditt företag"
- Se till att du förstår de centrala begreppen

Sedan

För varje underavdelning:

- a) Läs fallstudien
- b) Utför de praktiska övningarna och tänk på "tips för uppföljning"
- c) Bekanta dig med de föreslagna verktygen eller exemplen
- d) Analysera goda/dåliga metoder

Sedan

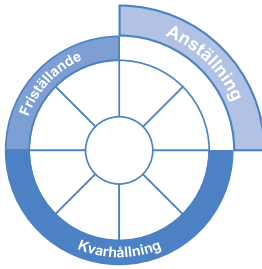
Använd tabellen för genomförandet av en jämställdhetsplan i små och medelstora företag (se punkt 3.3) för att hjälpa dig att identifiera, mot bakgrund av underavdelningarna, vad du redan gör och vad som behövs i företaget:

- Vad kan utvecklas från dess nuvarande situation?
- Vad saknas och vad behöver införas?

Övriga verktyg

Lär dig av fallstudier, praktiska övningar, goda/dåliga metoder, verktyg och så vidare så att du kan (i) undersöka hur könsfördomar kan brytas så att det gynnar ditt företag och (ii) implementera en jämställdhetsplan på ditt företag!

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1. REKRYTERING

Frågor för ditt företag

- Är ditt företag berett att rekrytera enbart på meriter?
- Finns det kvinnor i företagsledningen?
- När ditt företag nyanställer, ges då denna nya person samma introduktion ("opartiska" personalbestämmelser, rättigheter, arbetsvillkor, etc.) oavsett kön?
- När en arbetstagare byter hans/hennes roll i företaget, ger du honom/henne samma vägledning inför det nya uppdraget?

Några centrala begrepp

Rekrytering/urval är processen att välja kvalificerade personer för ett jobb. Ibland kan chefer eller administratörer utföra de nödvändiga stegen. I andra fall utnyttjas externa professionella rekryterare eller rekryteringsföretag. Rekryteringsstegen kan omfatta val av rekryteringskällor, annonsering, sällning, val, tester eller intervjuer.

Introduktion och orientering innebär att introducera och aklimatisera ny personal i en organisation och dess arbetsmiljö. Det omfattar arbetsgivarens och den anställdes rättigheter och anställningsvillkoren. Ett introduktionsprogram bör omfatta att alla rättsliga förpliktelser uppfylls för tjänsten och information om hälsa och säkerhet samt göra det enkelt för nyanställda att integreras snabbt och effektivt med deras medarbetare. Orientering handlar om **interna** personalflyttningar och ger de berörda möjlighet att förstå sin nya roll och det stöd som finns.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Ett jämställdhetsperspektiv

Rekrytering och val av rätt person (man eller kvinna) för jobbet: ett strukturerat närmande hjälper till att undvika kostnader till följd av: i) Anställning av fel person och alltför stora investeringar i utbildning och långvarig låg produktivitet, eventuell uppsägning och en ny anställningsprocess ii) fel genom oavsiktlig tillämpning av diskriminerande anställningspraxis, med lagöverträdelse angående jämställdhet och risk för rättstvist.¹⁵ Ett strukturerat jämställdhetsförfarande underlättar lika möjligheter för kvinnor och män samtidigt som lagstiftningen mot diskriminering (arbetsgivare bör ta hänsyn till EU-direktivet om likabehandling 2000/78/EG från den 27 november 2000 – Europeiska gemenskapernas officiella tidning L 303, 02/12/2000 s. 0016 – 0022¹⁶ inspirerade av ILO-konventionen 111 från 1958 angående diskriminering när det gäller anställning och yrkesutövning¹⁷) och hjälper företaget att undvika de ovannämnda kostnaderna.

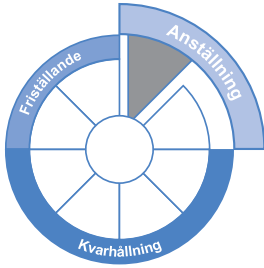
Likabehandling mellan könen under introduktion och orientering: interna direktiv inom företaget kan garantera att nya manliga och kvinnliga anställda ges lämplig introduktion och jämlik tillgång till information om rättigheter, arbetsvillkor samt orientering vid interna omplaceringar. Introduktion är också den punkt då man ska se till att de gemensamma organisatoriska värderingarna – som t.ex. respekt för lika möjligheter och individuella förmågor – tydligt meddelas till nyanställda och förstärks bland den befintliga personalen.

¹⁵ Mer insikter i ämnet ges i "Hör upp med stereotyper beträffande kön, ge begåvningen en chans – Instrument avsedda för konsulter och ledare som sysslar med personalresurser inom små och medelstora företag", Europeiska kommissionen, 2008 (sidorna 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

¹⁶ För ytterligare information
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>

¹⁷ För ytterligare information _

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1.1. Rekrytering URVAL

a) Fallstudie: *Platsannonser*

Lär dig av andras misstag vid rekrytering och urval

LEDIG PLATS: Senior Clinical Research Associate

Ett privat forskningsinstitut söker en CRA med utmärkt rykte. I samarbete med stora och medelstora läkemedelsföretag ingår institutet i en matrisstruktur som möjliggör exponering på alla nivåer i företaget. Den har en stark förbindelse och expertis på hög nivå. Rollen kommer att passa perfekt för en stark CRA med minst tre års erfarenhet och förmåga att arbeta självständigt med begränsad övervakning och samverkan på alla nivåer.

Du kommer att göra egna studier och hantera dina egna relationer inom företaget. Det kommer att finnas stöd från en arbetsledare men du kommer också att ges möjlighet att leda och lära upp ny personal efterhand som arbetet utvecklas. Ditt ansvar omfattar budgetering och du ansvarar för att tidsplaneringen följs för alla viktiga milstolpar.

Kompetens och erfarenhet

- Examen eller motsvarande erfarenhet från vetenskap om organismers beskaffenhet eller medicinsk bakgrund med tre års erfarenhet som CRA
- Projektledningskunskaper inklusive budgetering, tidsplanering och ansvar för den totala slutprodukten
- Utmärkta skriftliga och muntliga färdigheter
- Utmärkt ledarskapspotential
- Motivation och innovativa färdigheter

Fördelar

- Möjlighet att ansluta sig till stora läkemedelsföretag och ingå i ett väl sammansatt team inom klinisk forskning
- Att arbeta med högteknologiska produkter inom specifika terapiområden
- Exponering för alla organisatoriska nivåer
- Ytterligare projekt för att finslipa teknisk och projektbaserad kompetens
- Utmärkta anläggningar, inklusive egen matsal, parkering och en solid förmånsstruktur
- En permanent roll som arbetar direkt för kunden med en konkurrenskraftig lön

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Faktum

Urvalsprocessen

Institutet fick meritförteckningar och ansökningsbrev för denna position från 4 kvinnor och 16 män. Tolv uppfyllde kraven: åtta män och alla de fyra kvinnorna. Personalchefen genomförde inledande telefonintervjuer med bara fyra (alla män) och han kallade två av dem till en personlig intervju.

Slutligen började Paul Bryne arbeta som ny CRA. Han var tidigare en kollega till Megan Stepton, som också hade ansökt om den lediga platsen, och hon hade många imponerande kvalificerade referenser. De hade parallella karriärer, motsvarande examen och liknande erfarenheter. Megan Stepton skrev till institutet och frågade varför ingen hade tagit kontakt med henne. Ingen svarade.

Saker att tänka på/diskutera

Gruppdiskussion

Granskning av arbetsbeskrivningen:

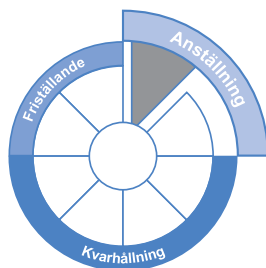
- Har den skrivits på ett jämlikt sätt?
- Är de färdigheter och attityder som krävs tydliga och begripliga?
- Finns det faktorer som kan hänföras till endera könet?

Granskning av urvalsprocessen:

- Vem fattade beslut?
- Vilka var urvalskriterierna? Hur många olika verktyg (till exempel: analys av meritförteckning, intervjuer, referenskontroller etc.) användes?
- Varför kontaktades inga kvinnor?

Räkna upp vad som är fel

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1.1. Rekrytering URVAL

b) Tips för uppföljning

Ett exempel på en bra platsannons

LEDIG PLATS: Senior Clinical Research Associate

Jobbeskrivning (sammanfattning)

Lämpliga kandidater måste ha erfarenhet av klinisk forskning inom det farmaceutiska området och ha god ledarskapsförmåga och god kommunikation.

Arbetsgivaren

Det privata forskningsinstitutet arbetar för stora och medelstora läkemedelsföretag och ingår i en matrisstruktur som möjliggör exponering på alla nivåer i företaget. Den har en stark förbindelse och expertis på hög nivå. Institutet erbjuder en spännande arbetsplats med flexibel arbetsorganisation och en hög nivå av individuellt ansvar. Som en organisation som arbetar med studier och kunskapsutbyte ger institutet stöd till och erbjuder utmärkta möjligheter för fortsatt kompetensutveckling av personalen. Familjevänliga arrangemang finns på arbetsplatsen.

Huvudsakliga ansvarsområden

Du kommer att rapportera till avdelningschefen och kommer att ansvara för:

- Du kommer att göra egna studier och hantera dina egna relationer inom företaget.
- Det kommer att finnas stöd från en gruppleddare men du kommer också att ges möjlighet att coacha och handleda ny personal efterhand
- Ditt ansvar omfattar budgetering och du ansvarar för att tidsplaneringen följs för alla viktiga milstolpar

Urvalskriterier

- Examen eller motsvarande erfarenhet från vetenskap om organismers beskaffenhet eller medicinsk bakgrund
- Minst tre års erfarenhet som Clinical Research Associate

Nödvändig kompetens:

- Projektledningskunskaper inklusive budgetering, tidsplanering och ansvar för den totala slutprodukten
- Utmärkta skriftliga och muntliga färdigheter
- Utmärkt ledarskapspotential
- Motivation och innovativa färdigheter
- Förmåga att arbeta självständigt med begränsad övervakning och samverkan på alla nivåer

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Fördelar

- Möjlighet att ansluta sig till stora läkemedelsföretag och ingå i ett väl sammansvetsat team inom klinisk forskning
- Att arbeta med högteknologiska produkter inom specifika terapiområden
- Exponering för alla organisatoriska nivåer
- Ytterligare projekt för att finslipa teknisk och projektbaserad kompetens
- En permanent roll som arbetar direkt för kunden med en konkurrenskraftig lön
- Utmärkta anläggningar, inklusive egen matsal, förskola, parkering och en solid förmånsstruktur

Kriterier för stödberättigande

Den sökande måste uppfylla följande krav:

- Ha fulla medborgerliga rättigheter
- Ha fullgjort alla skyldigheter enligt lagen om värnplikstjänstgöring
- Ha en utbildningsnivå som motsvarar avslutade universitetsstudier om minst fyra år med fullgjord examen, följt av minst tio års relevant yrkeserfarenhet

Innan kontraktet undertecknas kommer den sökande att uppmanas att tillhandahålla original eller styrkta kopior av alla relevanta handlingar som styrker hans eller hennes kompetens, inklusive ett utdrag ur det nationella polisregistret.

Institutet är en jämlik arbetsgivare och vill få in ansökningar från alla kandidater som är kvalificerade.

”Behandling” av urvalet med jämställdhetsperspektiv

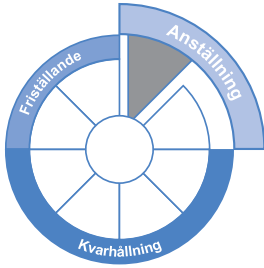
Att anställa rätt personer (kvinnor/män) är nyckeln till att nå framgång. Misstag kan bli mycket dyra!

Följande är några av de vanligaste anställningsmisstagen:

1. att förlita sig enbart på intervjuer: omedvetna antaganden (könsfördomar) kan påverka analysen avsevärt
2. att använda kända framgångsrika människor (inklusive dig själv) som modeller, vilket betyder att kön då kan påverka
3. att använda för många eller okontrollerbara utvärderingsfaktorer
4. att utvärdera ”personlighet” i stället för kompetens: återigen, omedvetna könsfördomar inverkar
5. att inte kontrollera referenser.

Rekryteringsprocessen har rättsliga konsekvenser. Planering av ett rekryteringsförfarande kräver en klar jämställdhetskänslig metod från profilbestämmande till den sista intervjun, med beslut som fattas på gemensamma, öppna och icke-diskriminerande kriterier.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1.1. Rekrytering URVAL

c) Administrativa instrument

Hur kan man garantera att yrkesmässig kompetens och inte kön avgör vem som får jobbet?

Checklista över vad du ska göra och inte göra

1. Upprätta en strukturerad, öppen process som är fri från könsfördomar

Många människor rekryteras via informella nätverk, kontakter och rekommendationer, eller genom att någon ombes att lämna in en ansökan. *En strukturerad metod hjälper företag att välja den bästa personen för jobbet baserat på meriter och gör det möjligt för beslutsfattaren att förklara sitt val tydligt*¹⁸.

- Undvik att använda informella nätverk, som tenderar att öka andelen av ena könet bland de som anställs.
- Demonstrera könsrättvisa, öppna och strukturerade processer, med kvalitetskontroll och kontroll av rättvisa under hela processen.
- Se till att alla inblandade är tillräckligt förtrogna med de jämställdhetsfrågor och anti-diskrimineringslagar som gäller.

2. Skriv en objektiv jobbeskrivning, fri från könsfördomar

Fördomar och förutfattade meningar är ofta uppenbara när jobbeskrivningen ska sammanställas. Arbetsbeskrivningar måste baseras på aktuella eller framtida krav, inte rutinmässigt kopieras från tidigare modeller.

- Sammanställ en klart genomtänkt beskrivning av kraven, och undvik könsfördomar och prioritera begåvning.
- Undvik egenskaper som kan tillskrivas det ena könet. Beskrivningen bör undvika ord som stereotypiskt förknippas med manligt eller kvinnligt beteende.
- Om du själv ansvarar för rekryteringen ska du rådfråga någon (gärna av motsatt kön) som kan hjälpa till med jobbeskrivningen och ställa kritiska frågor.
- Undvik onödiga eller omotiverade krav som direkt eller indirekt diskriminerar det ena könet (till exempel kan du genom att ange en ung ålder utesluta kvinnor som söker nytt jobb efter havandeskap).
- Tänk på vad språket, annonsens design och bilderna förmedlar. Arbetsbeskrivningen bör undvika diskriminerande inslag (t.ex. bilder som innehåller enbart män eller kvinnor).

¹⁸ Från "Hör upp med stereotyper beträffande kön, ge begåvningen en chans – Instrument avsedda för konsulter och ledare som sysslar med personalresurser inom små och medelstora företag", Europeiska kommissionen, 2008 (sid 44) – <http://www.businessandgender.eu>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

3. Utänn en urvalspanel med jämn könsfördelning

- Välj en rekryteringsgrupp som består av både män och kvinnor för att säkerställa att de sökandes färdigheter verkligen utvärderas på grundval av jobbeskrivningen.
- Inkludera kvinnor och män från olika grupper som kommer att samverka med den nyanställda för att underlätta introduktionen och skapa en god miljö.
- Se till att de inblandade är tillräckligt förtrodda med de jämställdhetsfrågor och anti-diskrimineringslagar som gäller.

4. Se till att intervjuerna är fria från könsfördomar

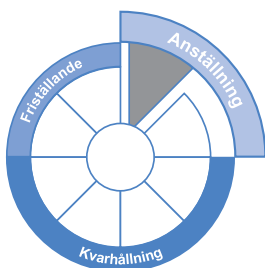
Urvalsprocessen startar när kandidaterna tar kontakt för att få reda på mer om jobbet.

- Se till att båda könen behandlas lika och att inga ovidkommande frågor ställs.
- Fördomarna dyker upp i vår kommunikation med andra. För att hjälpa rekryterare att bli mer självmedvetna kan du be dem spela in och analysera sina intervjuer, helst tillsammans med någon annan intervjuare, möjligen från det motsatta könet. Är frågorna neutrala och fria från personliga åsikter eller fördomar?
- Använd både kvinnliga och manliga intervjuare.
- Be både män och kvinnor att komma in för intervju, och ställ dem samma frågor.
- Frågor om kön, religion, familjeliv, ålder och sjukdomar godtas som bevis om det skulle uppstå någon tvist.

5. Jämlik behandling under bedömning och urval

- Under den första gallringen ska ansökningarna inte inkludera namn, kön, ålder eller annan information som inte är relevant för arbetsuppgiften. Ej jobbrelaterad information påverkar bedömningen mer än man tror.
- Var kritisk mot din egen förmåga att bedöma de sökande.
- Om tester och andra instrument används ska du kontrollera hur de sammanställts och i vilket sammanhang, på vilka normer de baseras och i vilken utsträckning som de återspeglar erfarenhet och kompetens för båda könen. Finns det några dokumenterade resultat som är könsspecifika? Om du är osäker ska du använda mer än en metod för att testa de sökandes lämplighet.
- Behandlas mäns och kvinnors ansvar för hem och familj lika? Kom ihåg att det är olagligt att eliminera kvinnliga sökande på grund av graviditet eller föräldraskap. Arbetsgivare som gör det riskerar att hamna inför domstol.
- När du kontrollerar referenser, kom ihåg att ställa samma frågor till både kvinnor och män. En jämn fördelning mellan kvinnor och män är en bra modell inför det slutliga urvalet.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1.1. Rekrytering URVAL

d) God praxis

Taxi Nurx Ltd - LETTLAND¹⁹

Detta exempel visar hur rekryteringspolitik utan könsfördomar kan förbättra företagets produktivitet.

Den lettiske affärsmannen Normunds Nurks såg en möjlighet att upprätta ett kvinnligt taxiföretag i den mansdominerade taxibranschen i Lettland. För närvarande är han direktör och delägare i "Lady Taxi", ett medelstort företag som bildades 2006 med 64 kvinnliga taxichaufförer. Även om det första året var svårt på grund av fördomar ("kvinnor kör inte bra", "jobbet är olämpligt för en kvinna", etc.) berättar det regelbundet ökande antalet kunder sin egen historia och företagets kunder visar sin uppskattning och företaget har skaffat sig ett gott rykte även i grannländerna. Företaget implementerar ett internt kvalitetssystem: alla anställda måste klara speciella tester innan de kan börja arbeta. Det faktum att en kvinna kör taxi inverkar positivt på företagets produktivitet (kunder föredrar kvinnliga förare), och företaget har bevisat att i denna bransch är kvinnor lika framåt som män.

Handelsföretag som verkar inom byggsektorn – ESTLAND²⁰

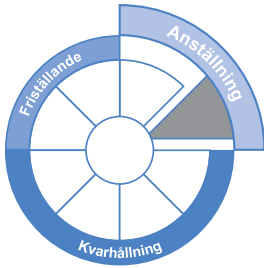
Detta exempel visar hur man prioriterar begävnig, och utplånar könsfördomar i rekrytering

Ett världsomfattande handelsföretag som specialiserat sig på försäljning av fogmaterial avsåg att öka antalet arbetstillfällen för kvinnor. Detta estniska företag sysselsätter mer än 150 personer och har nästan 20 butiker över hela landet. Det största problemet man ställdes inför var en stark horisontell segregering med nästan inga kvinnor i personalen, vilket återspeglar en traditionellt mansdominerad miljö. År 2003 beslöt företaget att börja anställa kvinnliga försäljare, som 2007 kommit att utgöra över 20 % av säljkåren. Resultaten av denna förändring var (trots en inledande förbehållsamhet från kunderna) att kompetensen hos de kvinnliga säljarna snart gavs ett erkännande. Antagandet att byggsektorns kunder misstrodde kvinnliga försäljare ifrågasattes och nu är fler och fler kunder nöjda med att kvinnor hjälper dem. Tack vare dessa resultat ber platsansvariga nu personalavdelningen att anställa minst en kvinnlig säljare för varje affär.

¹⁹ Från "Översyn av den nationella situationen för verkstaden i Lettland", 2009 (sidan 14) - <http://www.businessandgender.eu>

²⁰ Från "Översyn av den nationella situationen för verkstaden i Estland", 2008 (sidan 10) - <http://www.businessandgender.eu>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1.2. Rekrytering INTRODUKTION OCH ORIENTERING

a) Fallstudie: *Företagets värderingar*

Scenario

Ditt företag har genomgått en period av tillväxt och nu finns ett behovet av att skapa tydliga system och processer. Tidigare var ni små nog för att alla inom företaget då och då skulle kunna utföra alla möjliga arbetsuppgifter. Det var lätt att kommunicera idéer eftersom alla arbetade sida vid sida.

Nu när företaget växer behöver du vara tydligare när det gäller både vad andra ska göra och hur de ska göra det. Det är svårt att sammankalla ett möte med alla eller svårt att alla ska kunna se hur du driver företaget. Nu måste du förlita dig på att skapa en ny ledningsstruktur och säkerställa en god introduktion av ny personal och orientering av nyligen befordrad personal.

Du har sammanfattat dina åsikter med följande ord:

- Growth (Tillväxt)
- Excellence (Förträfflighet)
- Nurturing (Fostran)
- Dedication (Engagemang)
- Equality (Jämställdhet)
- Respect (Respekt)

För att förklara vad dessa ord betyder har du beslutat att utforma en ny introduktions- och orienteringsprocess som förklarar inte bara vad som görs utan också hur det görs, det vill säga introduktion av personer i organisationens kultur.

Uppgift ett

Fyll i följande tabell med exempel på vad de sex orden kan betyda i ditt företag och hur du skulle kommunicera deras betydelse. Den andra delen av uppgiften är att skapa ett exempel på varje som uttryckligen gäller för jämställdhet mellan kvinnor och män.

Uppgift två

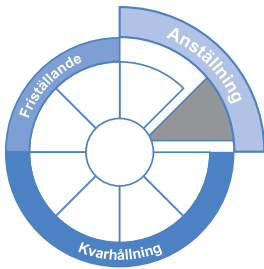
Skapa en introduktionsprocess så att när nya personer som ansluter till ditt företag omfattar deras introduktion inte bara vad de och deras kollegor gör utan även vad företaget avser att uppnå.

3

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Värderingar	Förklaring och exempel	
	Exempel i ditt företag	Exempel som har att göra med jämställdhet
G rowth (Tillväxt)		
E xcellence (Förträfflighet)		
N urturing (Fostran)		
D edication (Engagemang)		
E quality (Jämställdhet)		
R espect (Respekt)		

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1.2. Rekrytering INTRODUKTION OCH ORIENTERING

b) Tips för uppföljning

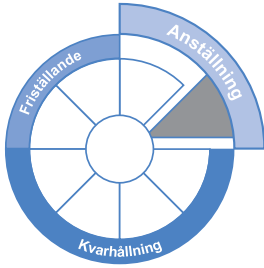
- **Var medveten om din organisationskultur.** Managementtänkaren och socialantropologen Ed Schien²¹ uttryckte att organisationskultur finns på **tre nivåer**:
 - först den synliga nivån – föremål som kan ses i företaget, inklusive affischer, tavlor, skyltar, rummens utformning, hur personlig arbetsplatsen och så vidare
 - därefter värderingarna när det gäller organisationens uttryckliga åsikter, vanligtvis förmedlade genom skriftliga riktlinjer och rutiner som antingen visas på officiella anslagstavlor eller distribueras till de anställda
 - den tredje nivån är ”**självklarheter**” – implicita åsikter som är överenskomna, men som förmodligen aldrig uttryckligen diskuterats (t.ex. rekommenderad klädsel). För många medlemmar blir det svårt, efter en relativt kort period, att känna igen dessa åsikter och personalen kan till och med glömma vilka dessa regler är, tills någon bryter mot en sådan regel. Nya personalmedlemmar kommer inte omedelbart att dela dessa invanda regler och kan därför hjälpa oss att upptäcka våra underförstådda värderingar.
- **Informera om värderingarna** – vid förberedelsen av introduktions- och orienteringskurser i de flesta företag behandlas endast det omedelbara arbetsområdet, kollegorna och de viktiga rutinerna och processerna. Allt fler företag inser behovet av att informera om sina värderingar för att hjälpa nykomlingar att förstå vad som är acceptabelt och vad som inte är det.

Jämställdhet är en sådan värdering och för att bryta ned existerande fördomar så måste det inkluderas uttryckligen. För större företag kan detta omfattas i en uppförandekodex men för små företag räcker det med att tydligt beskriva och visa sin övertygelse genom lämpliga åtgärder.

- **Informera folk** – hjälp folk att få det rätt från första början genom att tydligt fastställa företagets värderingar, särskilt när det gäller jämställdhet. Det kan hända att nytillkomna har olika förväntningar, så tidiga samtal bör kunna undvika potentiella konflikter. En användbar metod för att informera ny personal om företagets riktlinjer och rutiner är mentorskap, vilket bidrar till att de förstår och följer de grundläggande värderingarna och gällande praxis från första början. God kommunikation mellan ledningen och de anställda garanterar att företagets ”uppförandekodex” är väl känd för all personal (ny och gammal) och hjälper till vid hanteringen av interna konflikter (se även 3.2.3.1 Hantera konflikter och personalrelationer).

²¹ För ytterligare information
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1.2. Rekrytering INTRODUKTION OCH ORIENTERING

c) Administrativa instrument

En "jämlighetsriktlinje" är ett uttalande som antagits av en anställande organisation som uttrycker en avsikt att inte diskriminera och att främja jämlikhet. Många organisationer gör offentliga uttalanden om att vara en "jämlig arbetsgivare", vilket antyder att det finns en intern riktlinje. Sådana arbetsgivare lovar i praktiken att undvika diskriminering på grund av kön eller civilstånd, och kan också göra liknande åtaganden för funktionshindrade och etniska minoriteter, och att undvika diskriminering på grund av föräldrastatus, ålder, sexuell läggning eller religiös och politisk åsikt.

I många fall kanske detta löfte om att vara en jämlig arbetsgivare inte sträcker sig längre än ett försök att undvika olaglig diskriminering och bara fungerar som en offentlig försäkran. I platsannonser kan vissa arbetsgivare t.ex. framhäva positiva åtgärder från deras jämlighetspolitik.

Denna politik bör ange vilka åtgärder som ska vidtas i händelse av en överträdelse av den politik av organisationen eller någon anställd.

Slutligen är det att rekommendera att utse någon i ledningen som ansvarig för att övervaka genomförandet och efterlevnaden av denna politik och att han/hon ska samarbeta med fackföreningarna i uppfyllandet av detta ansvar.²²

Prov på en "jämlighetspolitik" i ett företag²³

Likställdhetsprincip

Riktlinje nr ____

GODKÄND AV:

GÄLLER FRÅN:

SENAST REVIDERAD:

Syfte: Att visa vårt engagemang för likställda anställningsmöjligheter.

Riktlinje:

1) Företaget XYZ är stolt över att vara en arbetsgivare som tar hänsyn till frågorna om jämställdhet. Ingen person hindras olagligen från att anställas på grund av personens kön, rastillhörighet, hudfärg, religiösa tro, nationalitet, härkomst, ålder, militära status, civilstånd eller fysiska handikapp.

2) Denna riktlinje gäller inte endast för rekrytering och anställning utan inkluderar även en aktiva åtgärder när det gäller placering, befordran, förflyttning, lön och uppsägning.

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

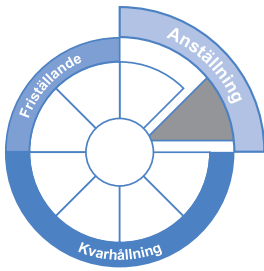
²³ ån http://www.elinfonet.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

- 3) Chefer, högsta ledningen och personal i överordnad position ansvarar för genomförandet av denna politik och att säkerställa att den följs av alla underordnade.
- 4) Om någon anställd på XYZ befinns ägna sig åt diskriminering kommer han/hon att bli föremål för avstängning eller uppsägning.
- 5) Varje överordnad person som känner till sådant beteenden och underlåter att vidta omedelbara och lämpliga korrigerande åtgärder kommer också att bli föremål för disciplinära åtgärder.
- 6) Varje person som blivit föremål för någon form av diskriminering uppmuntras att diskutera frågan med avdelningschefen, eller med personalchefen om det uppfattas som att det inte skulle leda till någonting att gå till avdelningschefen.
- 7) Någon från personalavdelningen (eller någon utomstående ur personalen) kommer att utses att undersöka ärendet.
- 8) Den anklagade personen kan komma att bli avstängd i avvaktan på resultatet av undersökningen.
- 9) Vedergällning mot den som lämnat in klagomålet kommer inte att tolereras.

Vi kommer heller inte att tolerera någon form av diskriminering eller trakasserier av våra anställda från deras medarbetare, chefer, kunder eller leverantörer. Detta åtagande omfattar strategier för rekrytering, marknadsföring, anställning, placering, befordran, utbildning, omplacering, löner, förmåner, uppsägning och alla andra förmåner och anställningsvillkor.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.1.2. Rekrytering INTRODUKTION OCH ORIENTERING

d) God praxis

Exemplen nedan visar hur företag tillämpar och sprider intern politik och praxis för att garantera lika anställningsmöjligheter för all sin personal.

VicHealth – AUSTRALIEN ²⁴

De cirka 45 heltidsanställda i Victorian Health Promotion Foundation (VicHealth) arbetar i samarbete med organisationer, grupper och individer för att främja god hälsa.

På uppdrag av hälsovårdsministern arbetar VicHealth etiskt, välbetänkt och i enlighet med gällande lagar. Organisationen arbetar engagerat med att tillämpa samtliga företagets riktlinjer, rutiner och procedurer för en arbetsplats som är fri från diskriminering (alla anställda har samma möjligheter inom organisationen – grunden till anställningsbesluten är personliga meriter) och trakasserier.

Organisationen har också åtagit sig att tillhandahålla en säker och trivsamt arbetsmiljö som uppmuntrar till goda arbetsrelationer mellan de anställda.

VicHealth har åtagit sig att uppnå följande mål för likställda anställningsmöjligheter:

- garantera att all personal behandlas rättvist
- fullt ut utnyttja och utveckla potentialen hos varje anställd
- se till att alla riktlinjer och rutiner är i överensstämmelse med principerna för likställda anställningsmöjligheter
- höja arbetsmoralen och motivationen genom att öka personalens förtroende för rättvisan i våra personalhanteringsrutiner och tillgången till karriärmöjligheter
- säkerställa att våra målsättningar uppnås genom våra likställdhetsprogram som inkluderar utbildning av personal på likställdhet och relaterade frågor.

Dundee College – SKOTTLAND (UK) ²⁵

Som en av Skottlands ledande högskolor erbjuder Dundee College studie- och utbildningsprogram inom bokföring, konst, kommunikation, dans och andra områden.

Högskolan har åtagit sig att följa en övergripande politik för lika möjligheter för sin personal, studenterna och tjänsteleverantörerna, i avsikt att garantera att alla behandlas lika oavsett ålder, funktionshinder, familjeansvar, civilstånd, etnisk tillhörighet, nationalitet, religion, kön, sexuell läggning, facklig verksamhet eller ovidkommande data från något brottsregister.

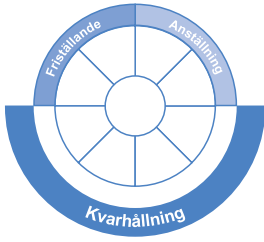
Både som en lärande miljö och som arbetsgivare eftersträvar högskolan att göra organisationen helt öppen så att alla, oavsett kön, kan delta till fullo som likvärdiga medborgare. De har förbundit sig att följa den nationella lagstiftningen: jämställdhetslagen från 2006.

Personal, studenter och tjänsteleverantörer informeras omgående om högskolans regler.

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

²⁵ För ytterligare information http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2. KVARHÅLLNING

Frågor för ditt företag

Vad gör du:

- bedömer du personalens framsteg inom ditt företag på ett könsneutralt sätt?
- tror du att män och kvinnor som arbetar i företaget har samma förutbestämda mål?
- ger du lika lön för likvärdigt arbete?
- erbjuder du samma arbetsvillkor och behandling för alla anställda?
- ger du både kvinnor och män tillgång till utbildning och utvecklingsmöjligheter?
- tillhandahåller du samma utbildnings- och utvecklingsmöjligheter för båda könen? Finns det begränsningar för befordran och karriärutveckling för kvinnor eller män?
- utnyttjar du varje anställds fulla potential?

Några centrala begrepp

”Kvarhållning” omfattar fyra olika underavdelningar inom personalförvaltning:

- Resultatmätning: bedömning av framstegen mot förutbestämda affärsmål, och anpassning av personalens åtgärder därefter. Det finns mekanismer som t.ex. affärsplanering, resultatbedömning och bonussystem. Det innebär:
 - uppställa och komma överens om målsättningar
 - lägga till relevanta kommunikationsstrategier
 - övervaka och granska av hur arbetet fortskrider mot de uppsatta målen
 - skapa en miljö som möjliggör för de anställda att bidra till att målen uppnås.
- Löner och villkor: inriktning på anställningsavtal. Viktiga faktorer är:
 - nivån och typen av betalning
 - arbetsplacering
 - pensionssystem
 - uppsägningstid i händelse av uppsägning
 - semesterersättning och rättigheter

Vanligtvis finns det ett lagstadgat krav som inkluderas i ett skriftligt avtal. Det kan omfatta tillhörande frågor som kompensation och särskilda förmåner.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

- **Anpassning mellan arbete, privatliv och familjeliv:** bland förebyggande åtgärder och riktlinjer som syftar till att säkerställa bästa möjliga arbetsvillkor för alla anställda kan anpassningsåtgärder finnas för att hantera konflikter för arbetstagare med familjeansvar.
- **Utbildning och karriärutveckling** inriktar sig på hur man kan förbättra företagets resultat genom att hjälpa de anställda att vidareutbilda sig för en mer konkurrenskraftig arbetskraft.²⁶ Utbildningen syftar normalt till att förbättra resultatet för specifika jobb genom ökad kompetens, särskilt då tekniska förändringar skapar behov av ny kompetens, eller då en anställd rekryterats, förflyttats eller befordrats. Karriärutveckling avser de åtgärder som syftar till att förbereda de anställda för framtida roller.

Ett jämställdhetsperspektiv

Likvärdig mätning av personalens resultat: resultatmätning i ett företag ska vara samma för både män och kvinnor (EU/ILO:s princip om ingen könsdiskriminering)²⁷. Ta hänsyn till olika behov och egenskaper, och förhindra interna konflikter. Normer och målsättningar bör fastställas i samråd med personalen. Mekanismer för utvärdering av personalens resultat och framsteg bör upprättas, fria från fördomar och könsfördomar. Ett internt informationsutbyte och god kommunikation mellan personalen ska uppmuntras för att garantera feedback.

Lika lön och villkor: i EU har kvinnor i genomsnitt en 17,4 % lägre lön än männen²⁸. "Löneskillnader förblir en av de mest inrotade ojämlikheterna mellan kvinnor och män (...). Riktlinjer för avskaffandet av könsdiskrimineringen när det gäller löner måste ta itu med inte bara arbetsmarknadens orättvisor, utan även med uppfattningar om kvinnornas roll, deras deltagande i dialogen mellan arbetsmarknadens parter och svårigheten att kombinera arbete och familjeliv"²⁹. Löneskillnader har många orsaker, t.ex. att kvinnor koncentreras till arbeten med lägre status eller deltidsarbete, deras svagare förhandlingsposition eller icke-objektiva lönesystem. Internationella standarder, som ratificerats av medlemsstaterna, förespråkar lika lön för lika arbete³⁰ (se även Instrument 2008 – kapitel 3 och 4). Arbetets värde bör fastställas genom analys av de uppgifter och kompetenser som krävs, och utvärderas med hjälp av objektiva, odiskriminerande och fördomsfria kriterier. Små och medelstora företag kan bidra till att fylla denna klyfta genom att använda samma metoder för att fastställa löner och villkor för både kvinnliga och manliga arbetstagare.

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 Employment Equality Directive n. 2000/78/EC, 27 november 2000 - Official Journal L 303, 2000-12-02 16 – 22 , inspirerad av ILO-konventionen nr.111, 1958 om diskriminering beträffande anställning och yrken om diskriminering beträffande anställning och yrken. "Jämställdhet avser lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter som alla personer ska ha, oavsett om de är män eller kvinnor. Med tanke på att kvinnor oftast är i en utsatt position på arbetsplatsen jämfört med män innebär ett främjande av jämställdhet en särskild uppmärksamhet på kvinnornas behov och perspektiv. Samtidigt finns det också betydande negativa effekter av ojämlika maktrelationer och förväntningar på män och pojkar till följd av fördomar om vad det innebär att vara en man" (<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang-en/index.htm>).

²⁸ För ytterligare information om löneklyftan mellan kvinnor och män i EU: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

²⁹ O-rapporten "Gender Equality at the Heart of Decent Work" (Jämställdhet i centrum för anständiga jobb)–sidan 110

³⁰ ILO-konventionen om lika lön nr 100 (1951) _

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Anpassning mellan arbete, privatliv och familjeliv: en god arbetsmiljö ska säkerställas för alla. Många specifika aspekter av jobbkvalitet (inklusive arbetstid, arbetstillfredsställelse, balans mellan arbete och fritid och arbetsrelaterade hälsofrågor) ska främjas och garanteras lika för både kvinnor och män. EU främjar åtgärder för att förbättra möjligheterna att förena arbete och privatliv³¹ och det är också i linje med föreskrifterna i ILO-konvention nr 156 och ILO:s rekommendation nr 165³². Familjevänliga arrangemang är inte enbart för kvinnor, de uppmuntrar män att vara mer aktiva i familjelivet.

Lika möjligheter till utbildning och karriärutveckling: ILO:s rekommendation nr 195 (2004) om utveckling av mänskliga resurser³³ skriver att "utbildning och livslångt lärande i hög grad bidrar till att främja personliga intressen, företag, ekonomin och samhället som helhet (...). Förverkligandet av livslångt lärande bör baseras på tydligt åtagande: (...) av företagen i utbildningen av deras anställda och av enskilda när det gäller att utveckla deras kompetens och karriär (...). Medlemsländerna ska främja lika möjligheter för kvinnor och män inom utbildning och livslångt lärande. (...)".

Företagen har en viktig roll när det gäller att skapa tillväxt och "anständiga jobb".³⁴ De ska "möjliggöra och underlätta för en anställd att, under hela livet, kunna delta i och ha tillträde till vidareutbildning och karriärmöjligheter och yrkesvägledning (...) utan någon könsdiskriminering.

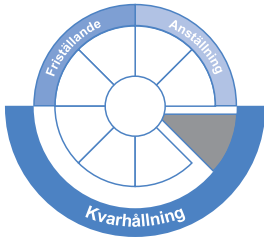
³¹ COM (2008) 635 slutlig – 3.10.2008 "Bättre balans i livet: ökat stöd för att göra det lättare att kombinera arbete och familj" ger en god beskrivning av EU:s åtgärder inom detta område
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>

³² För mer information <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

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

³⁴ Mer information om ILO-begreppet "anständiga jobb" ges på
http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatisDecentWork/lang-en/index.htm

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.1. Kvarhållning RESULTATMÄTNING

a) Fallstudie: *Förare*

Bakgrunden

Du är ny chef i en avdelning som sysselsätter flera förare. Jenny är den enda kvinnliga föraren. Hon har arbetat i gruppen i 2 ½ år. Hon verkar ha ett dåligt rykte. Din chef har sagt att man måste hålla ögonen på henne, att hennes körning är dålig och hennes fordon inte hålls rent.

Situationen

Vid uppföljning av denna varning noterar du att Jenny har sjukfrånvaro lite då och då. Du har också snabbt noterat att hennes kollegor verkar ogilla henne. De skämtar om hur hennes bil ser ut och hennes körkunskaper, även om det aldrig funnits någon rapport om att hon varit inblandad i någon olycka. En teammedlem tar upp det med dig och säger att du borde ta itu med henne och vara mer strikt med henne än din föregångare.



Frågor att tänka på

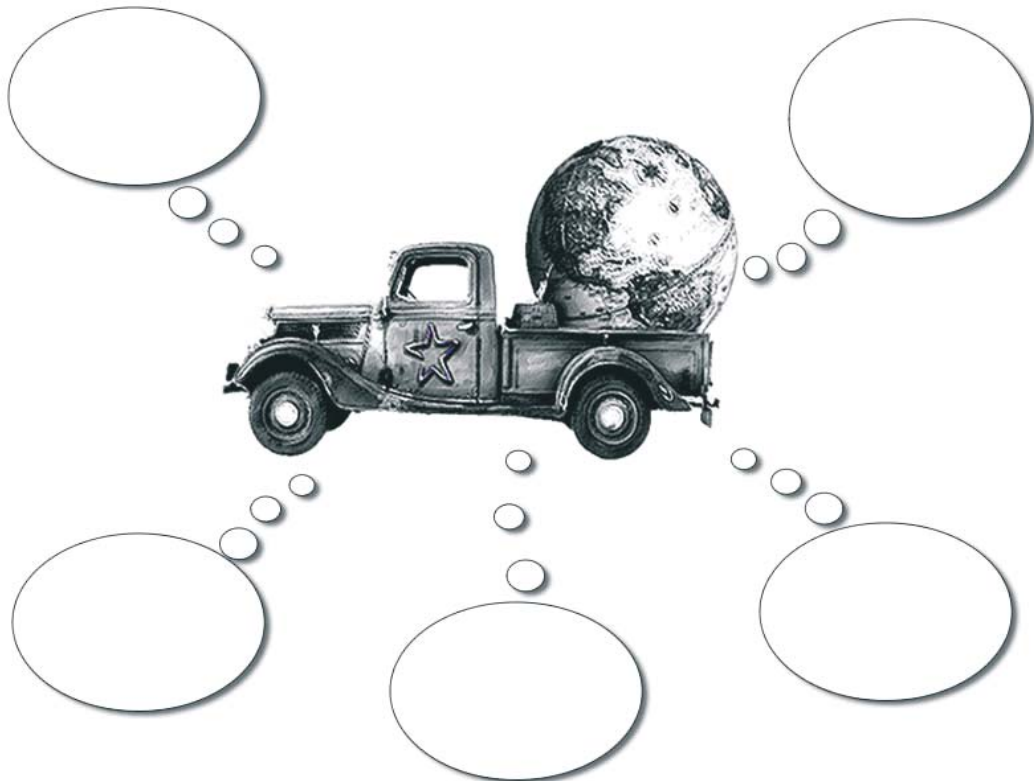
- Ska den nye chefen göra resultatmätningar?
- Har chefen (= den nya chefens överordnade) förklarat affärsmålen?
- Finns det en process för uppföljning och utvärdering av förarnas resultat?
- Är de anställda inblandade i fastställandet av bedömningskriterier och normer?
- Är de anställda inblandade i planeringen och genomförandet av bedömningsprocessen?
- Har viktning eller prioriteringar tilldelats för jobb?

Saker att tänka på/diskutera

1. Identifiera de viktigaste frågorna (med hjälp av tankekarta).
2. Vilka åtgärder skulle du vidta?
3. Vilka färdigheter och förberedelser skulle hjälpa dig?

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

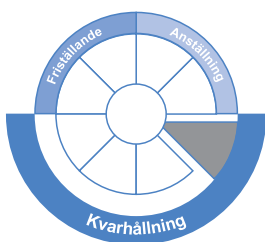
Bild 1: Chefens tankekarta



Åtgärdsplanering: *Förare*

Problem som identifierats	Åtgärder som ska vidtas	Förberedelser

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.1. Kvarhållning RESULTATMÄTNING

b) Tips för uppföljning

Svarspapper

Under 2005 var nästan 36 % av de arbetande kvinnorna i EU anställda inom bara sex av de 130 standardyrkeskategorierna (ISCO-88 3-X) medan de sex huvudkategorierna för män endast upptog 25 % av alla arbetande män. Dessutom var de berörda yrkena markant olika för kvinnor och män³⁵. "Fordonsförare" är ett av de sex främsta manliga yrkena. Slutsatsen är att det finns en koppling mellan Jennys rykte om dålig körförmåga och en gemensam fördom, nämligen: "kvinnor är inte lämpade för arbete inom samma yrken som män, och vice versa". Detta är en av två metafördomar som identifierats som ligger till grund för könsåtskillnaden (se Instrument 2008 – avsnitt 1, kapitel 2).

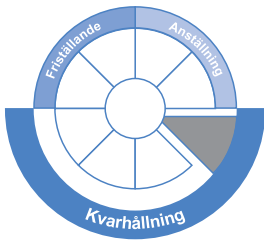
- **Bevis genom målsättningar och standarder:** det är viktigt att inte bara ta hänsyn till hörsägen om Jenny och hennes arbetsresultat. Vad baseras dessa åsikter på? För att kunna hantera Jenny och de andra förarna effektivt så måste de ha tydliga målsättningar och standarder att följa som är rättvisa och objektiva. De kan vara lika för både män och kvinnor och vissa kan vara identiska. Du behöver också ta reda på varför Jenny har sjukfrånvaro lite då och då. Med tydliga målsättningar och standarder som du sedan kan använda för att övervaka varje person för att verifiera att de uppfyller sina mål och, om nödvändigt identifiera vilka hinder som står i vägen. Hörsägen och uppfattningar kan förkroppsliga fördomar och människor som är annorlunda blir potentiella måltavlor. Så att ha bevis till hands hjälper dig att ta itu med inaktuell information och fördomar.
- **Utmana fördomar:** vissa gruppmedlemmar kan ha negativa fördomar: en kvinna på ett "manligt" jobb kan besvåra dem. Att ignorera dessa känslor kommer inte att hjälpa gruppmedlemmarna att ta itu med skillnaderna. På gruppnivå är det viktigt att diskutera hur dessa fördomar påverkar företagets resultat och sedan fastställa relevanta standarder för gruppmedlemmarna.
- **Teamutveckling:** om gruppmedlemmarna uppfattar att någon "särbehandlas" eller inte behöver följa samma standard som alla andra så känner de sig förorättade. Att vara rättvis innebär inte att behandla alla på samma sätt. Det betyder en medvetenhet om varje individs förmåga och att använda denna information för att förbättra gruppens prestation. Att ge Jenny lägre målsättningar eller dispens därför att hon är en kvinna hjälper henne inte och kan öka förbittringen bland de andra gruppmedlemmarna. Och Jenny behöver heller inte vara en övermänniska för att bevisa att kvinnor kan klara det jobbet.

³⁵ EUROSTAT, Statistik i fokus, 53/2007 "Koncentrationen av män och kvinnor i olika verksamhetsområden", Ana Franco.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

- **Individuellt stöd:** Jenny och andra gruppmedlemmar bör ha regelbundna enskilda samtal med sin linjechef. Det ger möjlighet att övervaka framstegen mot de uppsatta målen. Det innebär också att Jenny kan berätta om sin relation till kollegorna. Om någon i gruppen är annorlunda och verkar vara dåligt integrerad är det ditt ansvar att förstå varför och ta reda på vad som kan göras åt saken.
- **Kommunicera framgång:** vissa tycker att en man på "ett kvinnojobb" eller en kvinna på "ett mansjobb" är stötande. De kan leta efter bevis på att de har rätt i sin åsikt och därför bara kommer att uppfatta negativa aspekter. Ett sätt att ta itu med detta problem är att bevisa att en viss person är lika bra på jobbet som de andra. Det betyder inte att du ska peka ut just den person som är annorlunda, utan att du vet resultatet för varje medlem i gruppen och berättar med tillförsikt om vad gruppen har uppnått.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.1. Kvarhållning RESULTATMÄTNING

c) Administrativa instrument

Resultatmätning

Det är en granskningsprocess som registrerar de anställdas resultat i syfte att göra bedömningar som kan ligga till grund för beslut. Det är en mycket interaktiv process och inkluderar i viss utsträckning personal på alla nivåer för att bestämma förväntningarna på ett jobb, författa jobbeskrivningar, välja relevanta bedömningskriterier, utveckla instrument och procedurer för bedömning samt att insamla, tolka och rapportera resultaten.

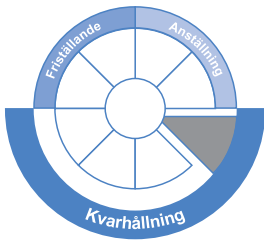
Resultatmätningar ska vara deltagande och interaktiva och ha utformats i samråd med alla berörda parter och de ska vara öppna för ständig växelverkan med alla inblandade, i syfte att uppnå potentiella fördelar som t.ex.:

- ökad motivation att jobba effektivt
- ökad självkänsla bland personalen
- bättre insikter om personal och handledare
- tydligare jobbfunktioner och ansvarsområden
- värdefull kommunikation om bedömningen mellan de anställda
- ökad självinsikt hos personalen och insikt om vilken typ av utvecklingsaktiviteter som är värdefulla
- belöningar utdelas på ett rättvist och trovärdigt sätt
- organisatoriska målsättningar förtydligas så att de lättare kan accepteras
- förbättringar av företagets/avdelningens personalplanering, testvalidering och utvecklande av utbildningsprogram.

De viktigaste attributen för ett effektivt bedömningssystem är tydlighet, öppenhet och rättvisa. Det måste inkludera fungerande format som undviker systematiska fördomar som t.ex. att ge förmånsbehandling för vissa personer, att ge all personal samma klassificering, att vara alltför overseende eller hård emot några eller alla anställda eller utövning av medvetna eller omedvetna ras- eller könsfördomar. Deltagande av fler än en utvärderare (blandade grupper av kvinnor och män) kan bidra till att undvika sådana fördomar. Dessutom förutsätter ett effektivt system en fortlöpande utvärdering av både befattningen och den person som innehar densamma.

Arbetsbeskrivningar bör vara korrekta, förståeliga och tillräckligt specifika för att kunna fungera som en vägledning. De ska inriktas på vad den anställde ska göra och vilket det förväntade resultatet är, med en tydlig koppling till de övergripande målsättningarna i företaget. Ansvarsområdet för den anställde bör om möjligt anges och viktas efter betydelse, och kontrolleras för att säkerställa frihet från könsdiskriminering.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.1. Kvarhållning RESULTATMÄTNING

d) God praxis

Market Makers – STORBRITANNIEN³⁶.

Detta exempel visar hur personalen behandlas lika i utvärdering av resultat för deras utveckling.

Market Makers är en liten reklambyrå (64 anställda). De flesta av de anställda är unga (25-årsåldern). Förhållandet mellan kvinnor/män är högt: 44:56. cheferna har alla utsetts inifrån företaget. De anställda säger "Det finns inga gränser för vår tillväxt i företaget" (83%). Företaget noterades på 25:e plats på Sunday Times lista över de 100 bästa små och medelstora företagen 2009.

Den höga andelen kvinnor i personalen, tillsammans med den interna tillsättningen av chefer, visar att företaget utvärderar prestationer likvärdigt och har en rättvis karriärutveckling. Den låga personalomsättningen som det innebär (10 %) sparar också pengar på rekrytering.

J Sainsbury plc – STORBRITANNIEN³⁷

Detta exempel visar hur arbetsgivare kan främja lika möjligheter och lika behandling för all personal.

J Sainsbury plc är ett stort dagligvaruhandelsföretag. Företaget erkänner vikten av en rättvis och likvärdig behandling på arbetsplatsen och har antagit en jämställdhets- och mångfaldspolitik. Dess åtagande gav ett erkännande genom "FTSE Female Index"³⁸ i och med att företaget hamnade på 4:e plats år 2008, då 30% av styrelsemedlemmarna var kvinnor.

Företaget skapade en styrgrupp för jämställdhet och mångfald för att säkerställa förverkligandet av företagets jämlikhetsmål, och framstegen mot dessa mål kan bedömas genom mätbara resultat och feedback från kollegor genom:

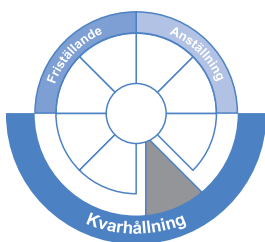
- enskilda samtal var sjätte månad, då företaget frågar personalen (med ett genusperspektiv) vad de tycker om att arbeta för företaget, deras uppfattning om företagets resultat och deras förståelse av företagets strategi
- årlig övervakning av personalen på alla nivåer
- årlig översyn av personalpolitiken för att garantera att den inte är diskriminerande
- årlig övervakning av den utbildning som erbjuds personalen för karriärutveckling. Företaget erbjuder kvinnor och män särskild ledighet på upp till ett år för personlig utveckling.

³⁶ För ytterligare information:
http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece

³⁷ Från "Jämställdhet och anständigt arbete – god praxis på arbetsplatsen" – ILO (2004)

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

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.2. Kvarhållning LÖNER OCH VILLKOR

a) Fallstudie: *Resebyrån Blue Skies*

Bakgrunden

Resebyrån Blue Skies

Denna resebyrå har bedrivit sin verksamhet under tio år. Den grundades och ägs av George Makarious. Den har växt stadigt och för fem år sedan expanderade till sin nuvarande storlek och sysselsätter sex personer och ger lön för George Makarious, som inte är inblandad i den dagliga driften av verksamheten, men som i allmänhet ger lönehöjning (om vinsten tillåter det) varje oktober. George Makarious är ogift och ser resebyrån som sin familj.

Den dagliga driften sköts av David Dubois, som har varit anställd på byrån i sex år. Han började som assistent till George, men efterhand som byrån expanderade befordrades han till förste bokningsagent för tre år sedan, då två nya bokningsagenter rekryterades.

Bob Warne (42 år) rekryterades för fem år sedan som bokningsagent. Han har tre barn och bor i den stad där byrån har sitt kontor.

De två nya agenterna var John Thomas (32 år) och Barbara Kiln (43 år). De började inom tre månader efter varandra, med samma ingångslön. Tidigare i år, efter att han fått sitt första barn, gavs John Thomas en löneförhöjning.

Mary Royce arbetar som kontorist och åtar sig alla administrativa uppgifter, inklusive hantering av finansiella transaktioner och korrespondensen. Hon utför inga bokningar har ingen direktkontakt med kunderna. Hon arbetar fem timmar per dag eftersom hon behöver hämta barnen från skolan.

Naomi Chani (55 år) arbetar heltid som städare och städar förutom resebyrån även George Makarious privata bostad. Hon utför ibland även smärre ärenden som t.ex. att handla för George Makarious.

George anser att han behandlar sin personal väl och rättvist. Han är inte medveten om könsskillnaderna i lönenivån inom verksamheten, men anser att personalen ges skälig ersättning och att ingen könsdiskriminering förekommer.

Organisationsdiagram över Blue Skies Travel Agency

Jobbtitel	Lönenivå	Man eller Kvinna	Tid i tjänst
1. Chef	50,000	M	10 år
2. Förste bokningsagent	25,000	M	6 år
3. Kontorist	15,000	K	6 år
4. Bokningsagent	20,000	M	5 år
5. Bokningsagent	18,000	K	3 år
6. Bokningsagent	18,500	M	3 år
7. Städare	10,000	K	9 år

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Fördelning av arbetstillfällen i Blue Skies Travel Agency efter kön och lönenivå

Jobbtitel	Lönenivå	Man eller Kvinna	Tid i tjänst
1. Chef	50,000	M	10 år
2. Förste bokningsagent	25,000	M	6 år
3. Bokningsagent	20,000	M	5 år
4. Bokningsagent	18,500	M	3 år
Delsumma för männens årslön	113,500		
Genomsnitt	28,375		
5. Kontorist	15,000	K	6 år
6. Bokningsagent	18,000	K	3 år
7. Städare	10,000	K	9 år
Delsumma för kvinnornas årslön	43,000		
Genomsnitt	14,333		

Saker att tänka på/diskutera

Den genomsnittliga årslönen verkar vara ganska olika för män och kvinnor.

Reflektera över vad som kan bidra till dessa löneskillnader mellan könen inom Blue Skies Travel.

Orsaker till löneklyftan mellan kvinnor och män	Risk för att detta ska inträffa i ditt företag	Åtgärder som kan vidtas för att förhindra det ...
Direkt/indirekt diskriminering		
Undervärdering av kvinnors arbete		
Vertikal och horisontell segregering på arbetsmarknaden		
Fördomar och traditioner		
Balans mellan arbete och fritid		
...		

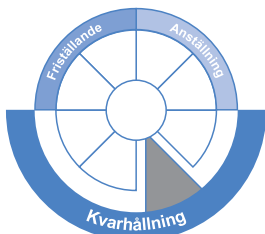
Kan du i så fall identifiera åtgärder som kan vidtas för att minska eller utrota löneklyftan mellan kvinnor och män?

Syftet med denna uppgift är att uppmärksamma dig på eventuella skillnader som kan finnas inom ett företag. Det är sedan upp till dig att besluta om att ta itu med dessa skillnader eller vidmakthålla ojämlikheterna.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Detta arbete är ett mycket grundläggande startverktyg som inspirerats av en mycket mer invecklad stegvis process där det är det första medvetandehöjande elementet. Genom att använda den kommer du inte bara att bättre kunna uppskatta att män och kvinnor måste betalas lika för lika arbete, utan du kommer även att förstå begreppet "lika lön för likvärdigt arbete". Ytterligare referenser för att lära dig mer om metoder för arbetsvärdering som är fria från könsfördomar ges i bibliografin.

Det finns många skäl till löneskillnaderna mellan män och kvinnor i arbetslivet. Du kan lära dig ytterligare orsakerna i avsnittet "Tips för uppföljning".



3.2.2.2. Kvarhållning LÖNER OCH VILLKOR

b) Tips för uppföljning

Trots många års lagstiftning i de europeiska länderna visar statistiken fortfarande att det finns betydande löneskillnader mellan kvinnor och män, och kvinnorna tjänar i genomsnitt 17,4 %³⁹ mindre än männen. Möjligheten att dela upp uppgifter om lönerna i företaget hjälper dig att analysera möjligheterna att ta itu med eller vidmakthålla klyftan. Orsakerna är många och kan härröra från följande:

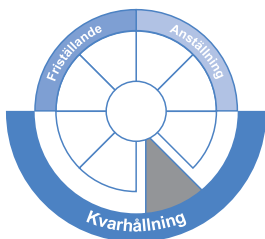
- **Direkt diskriminering:** överväg om du betalar kvinnor mindre än män för exakt samma jobb. EU-lagstiftningen förbjuder diskriminering. Se till att företaget inte bryter mot lagen och riskerar böter.
- **Inget erkännande av lika lön för likvärdigt arbete:** i Europa sker indirekt diskriminering oftare än direkt diskriminering. Kvinnor erbjuds ofta samma arbete som männen, men med lägre lön. Så kallade "kvinnliga" yrken, som kännetecknas av en hög koncentration av kvinnor, har oftast låg status och är mer lågavlönade än typiskt "manliga" arbeten.

Ofta kan mer eller mindre prestigefyllda titlar för liknande arbete ge fiktiva grunder för olika lönenivåer. Har liknande jobb i ditt företag givits olika titlar?

- **Fördomar:** återigen kan traditionella fördomar ligga bakom fortsatta löneskillnader mellan könen. De tenderar också att bibehålla befintliga mönster av könsåtskillnad på arbetsmarknaden, vilket håller föråldrade och omotiverade lönesystem vid liv.
- **Vertikal och horisontell segregering:** kvinnor är underrepresenterade i chefspositioner och ledande befattningar (vertikal segregering) och de innehar oftast arbeten som kräver låg kompetens och har låg lön (horisontell segregering). Kvinnor och män dominerar ofta i vissa särskilda sektorer, även inom samma företag. Fundera över om det finns objektiva skäl till denna situation, eller om du enkelt kan ändra på det och uppnå ett bättre utnyttjande av de mänskliga resurserna.
- **Förenlighet mellan arbets- och familjeliv:** detta ska inte vara en bestraffningsfaktor när det gäller lön och arbetsvillkor. Arbetstagare som väljer att arbeta deltid för att balansera olika ansvar får inte bara en minskad intäkt, utan de får även nedsatta karriärmöjligheter. Tänk på de särskilda talanger som kan gå förlorade eller underutnyttjade i och med att ingen karriärmöjlighet erbjuds dessa arbetstagare på grund av deras lägre arbetstid.
- **Brist på könsuppdelade uppgifter** – eller mer grundläggande, bristande uppmärksamhet på könsskillnader, kan leda till en otillräcklig uppdelning och analys av arbetskraften inom ett företag. Val baserade på tradition snarare än förmåga kan medföra icke-strategisk användning av löner, bonusprogram m.m.

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

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.2. Kvarhållning LÖNER OCH VILLKOR

c) Administrativa instrument

På företagsnivå är det bra att:

- Räkna upp alla arbetstillfällen som finns i företaget och ange bruttolönen för varje (inklusive förmåner)
- Notera könet på den person som för närvarande innehar det jobbet.
- Med hjälp av denna information ska du identifiera och jämföra respektive genomsnittliga inkomst för män och kvinnor.

I ditt företag:

Fördelning av arbetstillfällen i företaget efter kön och lönenivå			
Jobbtitel	Lönenivå	Man eller Kvinna	Tid i tjänst
1.			
2.			
3.			

- För alla jobb som för närvarande innehas av män summerar du lönekolumnen och dividerar med antalet män i företaget.
- Upprepa samma övning för kvinnorna i företaget.
- Analysera den uppdelade löneinformationen för ditt företag och reflektera över de skillnader som du märker och vilka de möjliga orsakerna kan vara.

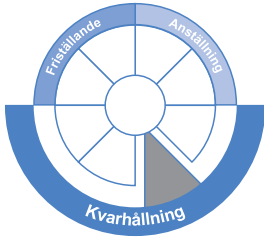
Anställningsavtal bör ta hänsyn till gällande lagstiftning om lika lön, i synnerhet:

- ILO-konventionen om lika lön n. 100, 1951⁴⁰
- EU-lagstiftningen (redan 1957 innehöll EEG-fördraget en bestämmelse som förbjuder löneskillnader mellan män och kvinnor, vilket reviderades i Amsterdamfördraget. Sedan 1975 har EU publicerat flera direktiv om könsdiskriminering och EG-domstolen har utfärdat flera domar i mål som handlat om könsdiskriminering)⁴¹.

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

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

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.2. Kvarhållning LÖNER OCH VILLKOR

d) God praxis

Hotell och restauranger – PORTUGAL

Avsaknad av könsfördomar i arbetsvärdering inom hotell- och restaurangväsendet⁴²

Portugals hotell- och restaurangbransch är den första i det landet med att utveckla en metod för arbetsvärdering utan könsdiskriminering.

Ett nyligen genomfört projekt som kallades "Omvärdera arbete för att främja jämställdhet" har finansierats av EU-programmet EQUAL och som samordnades av samlingsorganisationen för portugisiska arbetstagare (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugeses – Intersindical, CGTP-IN).

Utvärderingen tillåter en bedömning av ifall olika yrken inom denna sektor värderas rättvist – det vill säga huruvida arbetstagare betalas i enlighet med deras tilldelade arbetsuppgifter, fritt från könsdiskriminering.

År 2005, när projektet startade, var fackföreningen FESAHT⁴³ oroad över arbetsvillkoren inom hotell- och restaurangbranschen. Sektorn kännetecknades av en dominerande andel kvinnliga arbetare i typiskt kvinnliga yrken (kockar, ekonomibiträden) och dessa yrken är mindre kvalificerade och lägre betalda än andra, typiskt manliga yrken. År 2004 tjänade kvinnliga arbetstagare i dessa inrättningar ungefär 91 % av den lön som gavs till män i samma position.

I och med att det fanns många olika arbetsvärderingsmetoder valde projektledarna att utveckla en analysmetod som möjliggör systematisk utvärdering och jämförelse av alla jobb inom en organisation, med hjälp av gemensamma, tydliga och detaljerade kriterier. Med tanke på kriterierna, är denna "punktmetod" lämplig för att utvärdera jämställdhet. Med hjälp av denna metod är det möjligt att identifiera och eliminera inverkan av könsbaserade fördomar vid fastställandet av mäns och kvinnors löner.

För att inhämta relevant information för skapandet av arbetsvärderingsmetoden delade man ut ett frågeformulär till 25 restauranger och barer, som omfattar sammanlagt 79 olika typer av arbeten.

Vid slutförandet av projektet kom arbetsmarknadens parter fram till att denna metod även genom en ingående analys av arbetets förutsättningar och krav bidrar till att förbättra personalförvaltningen när det gäller rekrytering, utbildning, resultatbedömning, lön samt hälsa och säkerhet på arbetsplatsen. Eftersom metoden förutsätter ett aktivt deltagande från arbetsmarknadens parter uppmuntrar den också till kollektiva förhandlingar och en social dialog.

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

⁴³ <http://www.fesaht.pt/>

Sörmlands Grafiska Quebecor AB – SVERIGE

Jämställdhetsplaner ⁴⁴

Att uppnå lika lön inom ett företag eller en organisation är ett viktigt steg mot jämställdhet mellan kvinnor och män, samtidigt som det är ett verktyg för att ompröva jobbkraven och löneprocedureerna.

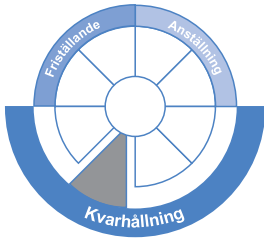
Sörmlands Grafiska Quebecor AB är det ledande beställningstryckeriet i Sverige inom offsetsektorn. Enligt jämställdhetslagen är svenska arbetsgivare skyldiga att kartlägga och jämföra löner mellan kvinnor och män som utför lika arbete eller likvärdigt arbete. För att få hjälp med denna uppgift anslöt sig Sörmlands Grafiska till EU-projektet PEP (Project on Equal Pay). Det nätverk som bildades har fungerat som ett bollplank och har även varit ett värdefullt stöd när det gäller att reda ut de praktiska och strategiska frågor som efterhand har uppkommit i arbetet med kartläggningen.

Förutom löneskillnaderna upptäcktes även andra svaga punkter när det gäller jämställdhet. Vissa jobb och avdelningar är starkt eller helt mansdominerade och det saknas kvinnor bland de högre cheferna. Som en följd av lönekartläggningen, och som ett sätt att avhjälpa de brister som upptäcktes, kommer en handlingsplan nu att utarbetas.

Förutom att det avslöjar skillnader i löner mellan manliga och kvinnliga anställda kan lönekartläggningar också förse arbetsgivaren med en detaljerad bild av arbetskraven och ansvarsområdena, eftersom dessa anges i arbetsvärderingsprocessen. Detta kan i sin tur få folk att revidera gamla åsikter om svårighetsgraden i arbetet och det kan leda till en omvärdering av vissa yrken.

⁴⁴ För mer information: http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.3. Kvarhållning ANPASSNING MELLAN ARBETE, PRIVATLIV OCH FAMILJELIV

a) Fallstudie: *Pappaledighet*

Bakgrunden

Johan har arbetat för dig i fyra år, är en bra personalmedlem, är chef för försäljningsteamet och har en god kontakt med kunderna.

Han ska bli pappa. Hans fru, en revisor, tjänar mer än vad han gör. Han lämnade in en begäran till dig om 5 dagars pappaledighet för att vara tillsammans med sin fru och det nyfödda barnet, och eftersom det är en relativt lugn tid på året så gick du med på det.

Situationen

Men nu är han tillbaka och har begärt ett års föräldraledighet för att ta hand om barnet så att hans fru kan börja arbeta igen. Han vill återvända när barnet är ett år gammalt och kan få plats inom barnomsorgen.

Hans chef vill kunna acceptera Johans begäran, men har beslutat att diskutera det med sin ledningsgrupp i ett personalmöte.

Säljteamet består av (tid i företaget anges inom parentes):

- Johan (man), arbetsledare, 33 år (4 år)
- TT (man), biträdande chef, 59 år (10 år)
- Marie (kvinna), försäljare, 45 år (1 år)
- Jasmine (kvinna), försäljare, 30 år (2 år)
- Marco (man), teamets administratör, 22 år (8 månader)

Saker att tänka på/diskutera

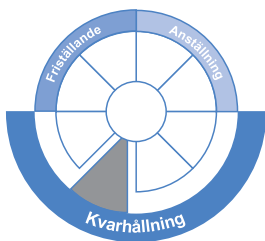
Förbered en presentation av situationen och din rekommendation. Förutse i presentationen eventuella invändningar från gruppmedlemmarna och i synnerhet vilka fördomar som kan finnas.

Här är några hjälpande frågor:

- Vilken är din första reaktion?
- Vilka svar kan du sannolikt förvänta dig från teamet?
- Vilka fördomar kan finnas?
- Hur kan du försäkra dig om att Johan inte förlorar kontakten med teamet?
- Hur annorlunda skulle din reaktion vara om det varit en kvinna som bett om föräldraledighet?
- Hur kan du tillgodose behoven hos både företaget och de anställda?
- Vilken information behöver du för att formulera ditt slutgiltiga svar?

Om du är positiv till att hantera denna situation är det möjligt att både Johan och teamet kommer att gynnas. Det kan vara användbart att kartlägga vilka utmaningar och fördelar det innebär att ge Johan ledigt. Du kan analysera fördelarna och nackdelarna med förändringen och sedan planera hur ni ska bygga vidare på de positiva drivkrafterna och minska de potentiella hindren.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.3. Kvarhållning

ANPASSNING MELLAN ARBETE, PRIVATLIV OCH FAMILJELIV

b) Tips för uppföljning

Rekommenderade åtgärder – följande checklista kan ge dig några idéer om möjliga åtgärder för att anpassa arbetet med familjelivet för de anställda på ett framgångsrikt sätt.

Familjevänliga arrangemang på arbetsplatsen ⁴⁵

Arbetsarrangemang

- Minskad arbetsvecka för heltidsarbetande
- Flexibla arbetstider och tjänstgöringslistor
- Tidsbegränsade avtal
- Att byta från heltid till deltid permanent eller tillfälligt
- Arbetsdelning
- Arbete i hemmet eller distansarbete

Barnomsorg och äldreomsorg

- Daghem på arbetsplatsen eller i närheten
- Att ta med barnen till jobbet/familjerum
- Ekonomiskt stöd/bidrag till föräldrar för vård av barn
- Amningsplatser
- Hjälps på arbetsplatsen för anställda som har hand om barn eller åldrig släkting
- Telefon på jobbet för användning av familjeskäl

⁴⁵ För ytterligare information
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Ledighet från arbetet

- Akut ledighet på grund av familjeansvar
- Betald ledighet
- Tjänstledighet
- Sjukfrånvaro
- Havandeskapsledighet
- Föräldraledighet
- Föräldraledighet
- Ledighet för vård av åldriga släktingar
- Karriäruppehåll
- Ledighet för dödsfall i familjen

Relevant information och utbildning

- Moderskapspaket/information om mammaledighet och ledighet
- Politik om att aktivt informera personal om vilka förmåner som är tillgängliga och uppmuntra deras användning
- Ytterligare stödande information, t.ex. om lokal barnomsorg
- Kontakt under föräldraledighet
- Kurser och studiecirklar för information och stöd eller som förberedelse för återinträde i arbetet

Fördomar – i många länder är pappaledighet fortfarande endast känt som en kortfristig möjlighet och tanken om att en man ska uppfostra ett litet barn kan vara utmanande. En undersökning av de faktiska invändningarna kan avslöja en underliggande tanke om ”en man i en kvinnoroll”.

Där lagstiftning finns (för mammaledighet och pappaledighet)⁴⁶ är det lättare att acceptera och godkänna en sådan begäran och lämpliga processer kommer att finnas. Med lite eller ingen lagstiftning till hjälp är det svårare att ta itu med fördomarna.

Företagets behov – överväg de möjliga affärsmässiga fördelarna i denna situation, du kan ha identifierat olika möjligheter, till exempel:

- att förbättra resultatet och motivationen bland de anställda och öka produktiviteten⁴⁷
- att behålla en produktiv person och öka hans lojalitet och engagemang i företaget, och samtidigt minska personalomsättningen – vilket förhindrar de kostnader som associeras med rekrytering, introduktion och utbildning vid nyanställning⁴⁸

⁴⁶ Det finns en sammanfattning av nationell lagstiftning om föräldraledighet i Europa i ILO:s databas <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁴⁷ Från ”Den familjevänliga arbetsplatsen” - Faktablad n. WF-3 / ILO, Arbetsvillkors- och sysselsättningsprogram <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

⁴⁸ För ytterligare information <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

- att attrahera önskvärd personal genom att erbjuda generösa faderskapspaket (ännu mer än vad som är lagligen berättigat)⁴⁹
- att minska frånvaron och sena ankomster⁵⁰
- att skapa och upprätthålla en konkurrensfördel och innovation som kan bidra till en ökad konkurrenskraft⁵¹
- att höja anseendet hos ditt företag och att lokalt bli ”den föredragna arbetsgivaren”
- att ge ansvar till andra medarbetare och vidareutveckla deras kompetens
- att planera för chefsförsörjning

”Att införa en familjevänlig politik är en affärsstrategi med ett dubbelt syfte att skapa en situation där alla inblandade gynnas, genom både en ökad organisatorisk effektivitet och de anställdas välbefinnande. För personalen ökar familjevänliga initiativ de anställdas tillfredsställelse, engagemang, lojalitet och moral, och bidrar till en mer stödjande och positiv arbetsmiljö. För arbetsgivaren är en förbättrad produktivitet, minskad sjukfrånvaro och lägre personalomsättning bland de viktigaste fördelarna. Genom att hjälpa organisationen att attrahera, rekrytera och behålla personal kan en familjevänlig politik minska kostnaderna som uppstår vid byte av personal”⁵². En sådan familjevänlig inställning kan också förbättra företagets image inför aktieägare, investerare och kunder.

Teamets farhågor – tänk på vad teamet kan oroa sig för och se till att de har möjlighet att uttrycka sina farhågor. Lyssna väl och få dem att bli delaktiga i lösningen på problemet. För att detta ska lyckas måste teamet ta ansvar, vilket i sin tur kräver deltagande. Därför måste gruppens medlemmar kunna diskutera alla deras farhågor och även testa de olika möjligheter som kan uppkomma till följd av förändringen.

Sociala frågor – i Europa anses 2,1 barn per kvinna vara det nödvändiga antalet för att förhindra en befolkningsminskning. Genomsnittet inom EU-27 är 1,53 barn per kvinna⁵³. Myndigheterna måste uppmuntra en positiv miljö för uppfostran av barn för att fler barn ska födas. Om antalet födselar fortsätter att sjunka kommer det att finnas en mindre arbetsstyrka som ska stödja de äldre och systemen med social trygghet. Även arbetsgivare kan bidra genom familjevänliga åtgärder, som t.ex. mer flexibelt arbete, särskilda rättigheter till ledighet, barnomsorgsåtgärder och så vidare, för att hjälpa unga familjer.

⁴⁹ Dito

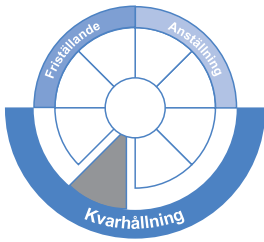
⁵⁰ Dito

⁵¹ Dito

⁵² ILO – Arbetsvillkors- och sysselsättningsprogram – förenlighet mellan arbets- och familjeliv: Företagspolitik <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilw/entpolicies.htm>

⁵³ Källa: Eurostat – 2006 års siffror

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.3. Kvarhållning

ANPASSNING MELLAN ARBETE, PRIVATLIV OCH FAMILJELIV

c) Administrativa instrument

Anställningsavtal måste ta hänsyn till gällande lagstiftning för föräldraledighet. I synnerhet:

- **Internationella principer – ILO:s konventioner om:**
 - Arbetstagare med familjeansvar - n. 156, 1981 och ILO:s rekommendation n. 165, 1981⁵⁴
 - Moderskapsskydd n. 183, 2000⁵⁵ eller, när detta inte har ratificerats,
 - Moderskapsskydd n. 103, 1952
- **EU-lagstiftning – EU-direktiven om:**
 - Arbetstid (direktiv 93/104/EG den 23 november 1993 – EGT L 307, 13/12/1993 s. 0018 - 0024)
 - Föräldraledighet (direktiv 96/34/EG den 3 juni 1996 – EGT L 145, 19/06/1996 s. 0004 – 0009)
 - Mammaledighet (direktiv 92/85/EEG den 19 oktober 1992 – EGT L 348, 28/11/1992 s. 0001 – 0008)
- **Nationell lagstiftning**

Politik för anpassning mellan arbete och familjeliv främjas och implementeras av nationella och lokala myndigheter. Olika metoder för anpassning mellan arbete och familjeliv har antagits av länderna inom EU⁵⁶. Bland dessa är den svenska lagstiftningen⁵⁷ ett gott exempel:

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

⁵⁵ Har för närvarande ratificerats av Österrike, Bulgarien, Cypern, Ungern, Italien, Lettland, Litauen, Luxemburg, Nederländerna, Rumänien och Slovakien bland EU-länderna. För ytterligare information <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>

⁵⁶ Det finns en sammanfattning av nationell lagstiftning i Europa i ILO:s databas <http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

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

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Land	Betald mammaledighet	Betald pappaledighet	Obetald mammaledighet	Obetald pappaledighet	Begränsningar
Sverige	480 dagar (16 månader) (80% upp till ett tak under de första 390 dagarna, 90 dagar med fast taxa) – delade med pappan (reserverat 60 dagar)	480 dagar (16 månader) (80% upp till ett tak under de första 390 dagarna, 90 dagar med fast taxa) – delade med mamman (reserverat 60 dagar) + 10 arbetsdagar i samband med barnets födelse	De första 18 månaderna (högst) individuellt, genom att skjuta upp den delade betalade perioden.	De första 18 månaderna (högst) individuellt, genom att skjuta upp den delade betalade perioden.	/

Anställningsavtal måste också ta hänsyn till bilaterala förhandlingar om föräldraledighet mellan arbetsmarknadens parter⁵⁸:

■ Kollektivavtal

Kollektivavtal mellan arbetsmarknadens parter förstärker ofta och går eventuellt längre än de lagstadgade kraven. Upprättande av bilaterala avtal mellan arbetstagar- och arbetsgivarorganisationer är en beprövad metod för att se till att reglerna är relevanta och motsvarar behoven hos alla parter.

Företagets engagemang för att stödja en balans i arbetslivet är också mycket viktigt:

■ Företagsledningens praxis

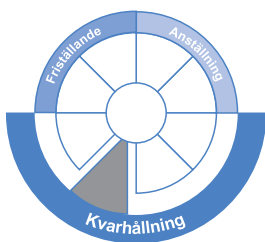
Åtgärder för anpassning mellan arbete och familjeliv kan även vidtas på företagsnivå. Uppmuntrande familjevänliga åtgärder på arbetsplatsen och förbättrade arbetsvillkor samtidigt som företagets konkurrenskraft bibehålls har betydande positiva effekter för företaget och dess personal, samt för samhället i allmänhet.

■ Utbildning och handledning för linjechefer

Höga chefer kan visa sitt engagemang genom att själva ha en familjevänlig inställning. Det är också viktigt att erbjuda lämplig utbildning för de chefer som är ansvariga för implementeringen av den interna politiken, för att se till att åtgärder vidtas på lämpligt sätt. Dialog och kommunikation mellan ledningen och personalen är avgörande för framgångsrika lösningar.

⁵⁸ Den 18 juni 2009 undertecknade företrädare för arbetsgivare och arbetstagar på EU-nivå officiellt en revidering av föräldraledighetsavtalet från 1995. För mer information <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.3. Kvarhållning

ANPASSNING MELLAN ARBETE, PRIVATLIV OCH FAMILJELIV

d) God praxis

DeLeMa-koncernen – CYPERN⁵⁹

Detta exempel visar hur arbetsgivare kan främja jämställdhet och anpassning mellan arbete och familjeliv bland personalen.

DeLeMa är en koncern inom reklam/kommunikation bestående av DeLeMa Communication Ltd, DeLeMa Consultants Ltd och RedMelon Universal Cyprus Ltd. Koncernen sysselsätter omkring 50 personer. Från 2006 har de stött, med egna resurser, en jämställdhetspolitik som de ansåg vara viktig, enligt följande:

- pappaledighet när familjen har en nyfödd: fadern får 3 dagars extra betald ledighet när ett barn föds
- Utvidgning av en gåva till modern att även täcka en ytterligare gåva till fadern: både kvinnliga och manliga anställda ges 1 700 euro (i kontanter) när familjen får barn
- Regler om sexuella trakasserier förbättras för att även omfatta manliga anställda (då chefen är kvinna): eftersom koncernen har många kvinnliga chefer har dessa regler utökats att även omfatta sexuella trakasserier från kvinnliga chefer mot manliga anställda.

Gruppen meddelar att personalen är mer produktiv och samarbetet är utmärkt. Precis som andra kollegor täcker arbetsbördan då en mamma är mammaledig så respekterar de även och täcker faderns arbete när han behöver ta hand om sitt barn. Företaget anses vara "den föredragna arbetsgivaren", både på grund av kvaliteten i deras kreativa arbete och även genom dess mission, som främjar bättre förhållanden för "människor", oavsett kön.

Mer information om bolaget ges även i ett videoklipp om goda arbetsrutiner på <http://www.businessandgender.eu>

TDC – DANMARK⁶⁰

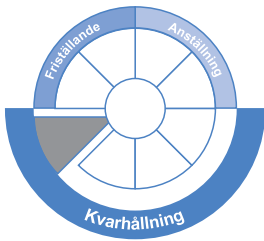
Detta exempel visar hur arbetsgivare kan främja pappaledighet bland personalen.

TDC är en ledande leverantör av kommunikationslösningar i Danmark. I det privatägda företaget finns det cirka 250 nyblivna pappor varje år, och de tar 14 dagars pappaledighet med full lön efter födseln. Företaget erbjuder ytterligare 10 veckors föräldraledighet med full lön, som fadern kan utnyttja under barnets första år. Detta arrangemang skapar mer motiverad och väl välbalanserad personal, vilket gynnar både TDC och familjerna. I genomsnitt tog TDC:s nya fäder ut en och en halv vecka mer ledighet under 2005 än 2002, då projektet med "Pappapaketet" först genomfördes.

⁵⁹ För mer information om bolaget se videoklipppet på <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

⁶⁰ Från "Översyn av den nationella situationen för verkstaden i Danmark", 2009 (sidan 13) – <http://www.businessandgender.eu>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.2.4. Kvarhållning

UTBILDNING OCH KARRIÄRUTVECKLING

a) Fallstudie: Svetsarna

Situationen

Dr Tatjana S. är personalchef på en medelstor maskinbyggnadsfabrik. Divisionschefen bad henne att välja ut tio personer ur personalen som skulle utbildas till svetsare.

För att öka fabriken konkurrenskraft lanserade divisionschefen en omorganisation, med neddragning av arbetsmetoder med lägre kvalitet och implementering av utbildning för de anställda.

Före omorganisationen fanns det tio svetsare – två kvinnor och åtta män. Kvinnorna var de första med denna typ av arbete i företagets historia. Till en början fanns inte mycket förtroende för att de kunde klara arbetet lika bra som deras manliga motsvarigheter, men det stod snart klart att de arbetade snabbt och med god kvalitet. Det beslutades att antalet svetsare skulle fördubblas.

På säljavdelningen finns det 25 kvinnor och 65 män: de flesta av kvinnorna har låg utbildning och arbetar som utbildade hjälpredor.

Tatjana ansvarar för hela utbildningsprocessen från intern kommunikation till urval av deltagare och fullbordat program, samt en slutlig utvärdering.

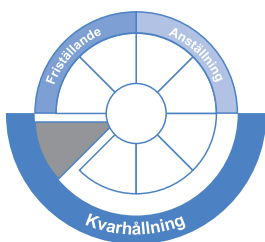
Övning

Tänk dig att du ska spela Tatjanas roll.

1. Definiera hur du ska kommunicera och annonsera utbildningen inom fabriken. *Du vill att många arbetare ska ansöka.*
2. Ange vilka kriterier som gäller för val av tio deltagare.

Starta gruppdiskussionen med följande frågor:

- Hur ska ni kommunicera till chefer/arbetsledare och anställda (i) divisionschefens utbildningsbehov och (ii) utbildningserbudandet?
- Vilken stil, vilka bilder och vilket språk ska användas?
- När det gäller att använda och anpassa utbildningsreklam redan används, ska du kontrollera om den utformats för en viss profil (t.ex. kön, ålder, etc.)?
- Kommer de som ska utbildas att behöva ha vissa färdigheter, kunskaper eller egenskaper?
- Vilka kriterier kommer du att använda för att välja deltagarna?



3.2.2.4. Kvarhållning

UTBILDNING OCH KARRIÄRUTVECKLING

b) Tips för uppföljning

Få de bästa från begåvningsreserven

Utmaningarna

Intensifierad utländsk konkurrens i och med utvidgningen av EU och globaliseringen tvingar de små och medelstora företagen inom EU att öka deras innovationsförmåga och höja de anställdas kvalifikationer och kunskaper. Europas befolkning åldras och företagen står inför en ökande kompetensbrist.

Utbildning är kostsamt för små och medelstora företag som måste **få avkastning på sin investering**. Ofta utbildar små och medelstora företag själva sin personal, men får sedan se hur de lämnar företaget för bättre betalda jobb i större företag. I små företag kan det vara svårt att få tid för att delta i utbildning. Det är avgörande att välja rätt personer för utbildning och sedan se till att de stannar i företaget efteråt.

Kvinnor har visat sig prestera utmärkt i icke-traditionella roller, vare sig de är tekniska eller i ledande position. Det kan vara en vinnande strategi att **locka begåvade och lojala kvinnliga anställda** till dessa yrken och hjälpa dem att utveckla sin fulla potential.

Forskning har visat att lika villkor för män och kvinnor på arbetsplatsen fortfarande inte gäller fullt ut, och dessutom att det, utöver de "interna" hindren (t.ex. självförtroende och självkänsla), finns externa hinder som hindrar kvinnor från att ta icke-traditionella jobb eller jobb i ledande positioner (t.ex. arbetsgivarnas fördomar om deras kompetens eller tillgänglighet på grund av familjeansvaret).

Utbildning och kompetensutveckling kan bidra till att övervinna några av dessa problem.

Tips för en jämn könsfördelning i utbildning och karriärutveckling

- **Se till att utbildning och utveckling inkluderas i företagets konkurrenskraftiga affärsplan och att personalpolitiken arbetar för en jämn könsfördelning.** Vilka färdigheter behövs? Kommer många att gå i pension? Hur kommer ni att hantera plötsliga förändringar (en stor order eller behov av nedskärningar i vissa produktionslinjer)? Utbildning och utveckling av arbetskraften – inklusive kvinnor och den i lågkvalificerade arbeten – kan hjälpa till att uppfylla plötsliga behov och kan vara en mer hållbar strategi än extern rekrytering.
- **Få ordning på könsfördelningen.** Ta reda på hur mycket utbildning som tidigare har givits till vem, varför och vad som hände efteråt. Vem gick på vilken typ av kurs? Tenderar kvinnor att inrikta sig på att förbättra sitt nuvarande jobb eller vill de byta yrke? Vem fick möjlighet att delta i karriärutvecklingsaktiviteter/ledarskaputveckling? Eller förbättring av ledarskap eller tekniska färdigheter? Varför? Vem lämnade företaget och varför? Vem misslyckades och varför? Var det på grund av otillräcklig kapacitet eller otillräckligt stöd? Externt tryck (t.ex. rädsla för förmodat fientligt inställda medarbetare)?

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

- **Få medhåll från ledningen om en bättre könsfördelning på alla nivåer, även tekniska och administrativa.** Skaffa kalla fakta om högpresterande kvinnor, titta på förebilder, deras resultat och ta reda på om en mer jämn könsfördelning har lett till förbättringar i kvalitet och produktivitet.
- **Ta reda på mer om din dolda begåvningsreserv.** Vilka talanger kan finnas dolda i din arbetskraft, speciellt bland de lågavlönade? Förbered en liten enkät som frågar efter deras intressen och fritidsaktiviteter. Eller erbjuda en mindre summa som kan användas som en "utbildningsbonus" som alla kan använda som de önskar, förutsatt att de berättar vad det är de vill lära sig. Okvalificerad personal har fantastiska talanger som kan gynna din verksamhet.
- **Erbjud manliga och kvinnliga anställda samma möjligheter och hjälp de bästa talangerna.** Ge alla en möjlighet att beskriva sina utvecklingsplaner. Men använd ett strikt, öppet och opartiskt urvalsförfarande vid erbjudande av utbildning, utveckling och möjligheter till avancemang (se 3.2.1.1 Urval) och länka karriärutvecklingsmöjligheter till tydliga resultatmål och standarder (se 3.2.2.1 resultatmätning). Undvik diskriminering på grund av könsfördomar som omedvetet kan påverka ditt val!
- **Använd utbildning och utveckling som en möjlighet att förmedla företagets affärsstrategi.** Se till att alla anställda ser logiken bakom de utbildnings-/ombildningsmöjligheter som erbjuds. Du kan sammanställa ett enkelt dokument som redogör för affärsstrategin och hur utbildningen passar in och sedan se till att samtliga anställda får läsa det.
- **Engagera chefer och arbetsledare som förändringshjälpare.** Informera chefer och arbetsledare om hur man kommunicerar utbildnings- och utvecklingsmöjligheter på ett icke-diskriminerande sätt, utifrån objektiva kriterier oberoende av kön.
- **Marknadsför utbildningen och dess resultat (bli svetsare, tekniker, chef ...)** som ett attraktivt alternativ som både kvinnor och män kommer att känna sig kvalificerade för och vilja ansöka till. Se till att alla som kan vara kvalificerade informeras och motiveras att ansöka. Undvik att använda en teknisk jargong eller att endast skicka informationen till vissa grupper. Be kvinnor som redan har nya befattningar (tekniskt, chefsposition) att dela med sig av sina erfarenheter.
- **Annonsera brett** med att otekniskt språkbruk, undvik att ge en stereotypisk bild av jobbet och visa upp positiva förebilder, inklusive kvinnor som redan framgångsrikt arbetar med det jobbet. Se till att det inte finns några "omedvetna" antaganden om vem som kommer att väljas, till exempel i den grafiska layout eller det språk som används i annonsmaterialet (använd t.ex. bilder på både kvinnor och män).
- **Använd utbildningen som en möjlighet till förnyelse.** Använd inte gamla kursplaner. Utvärdera kompetensbehov, lyft fram utmaningarna och erfarenheterna från dem som har lyckats i arbetet – kvinnor och män – och utforma utbildningen och utvecklingsåtgärderna kring de befintliga färdigheterna och behoven för de deltagare som väljs.
- **Använd olika inlärningsmetoder för att tillgodose de olika profilerna och behoven hos personalen.** (t.ex. utbildning på jobbet, jobbrottation, coaching, distansundervisning). Kvinnor kan behöva uppmuntran genom mindre formella inlärningsmetoder eller hjälp att utveckla deras ledarskapsförmåga. Tillhandahåll coaching från medarbetare.
- **Garantera tillgänglighet och undanröj onödiga hinder för att minimera risken för rättstvister.** Detta är särskilt viktigt om utbildningen ingår i en omorganiseringsstrategi eller är direkt kopplad till befordran och löneökningar. EU:s lagstiftning – som måste införlivandet i den nationella lagstiftningen – att privata och offentliga institutioner måste se till att kvinnor inte är **direkt eller indirekt uteslutna från någon nivå av yrkesvägledning, yrkesutbildning och omskolning, inklusive**

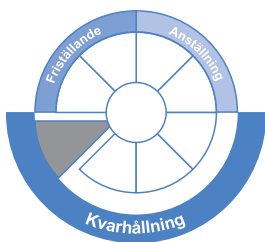
DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

yrkespraktik.⁶¹ Även ILO betonar arbetsgivarnas engagemang för att främja och genomföra utbildning och livslångt lärande under arbetslivet.⁶² Tänk på de utmaningar som kvinnor eller män med vårdansvar kan ställas inför, till exempel i fråga om tidsschema (behov av deltid/flexitid) och tillgång till kollektivtrafik. Dessutom ska deltagande inte kräva någon onödig förutsättning (t.ex. en formell teknisk examen då jobbet inte kräver det), vilket *i praktiken* utesluter vissa kvinnor.

- **Uppmuntra lojalitet.** Var ”den föredragna arbetsgivaren” så att de som utbildats inte därefter kommer lämna företaget. Rättvisa karriärmöjligheter som länkats till tydliga resultatmätningar (eller som gemensamt söker lösningar på problem med anpassning mellan arbete och familjeliv för alla anställda) kommer att gynna inte bara kvinnorna utan även männen och hela miljön på arbetsplatsen.
- **Förmedla och verka för en teamkänsla.** När ett team genomgår en väsentlig förändring kan det vara bra att organisera något evenemang som stärker teamkänslan så att medlemmarna (kvinnor och män) har möjlighet att titta närmare på förändringarna och reflektera över deras egen roll och vad de kan bidra med. Detta är också ett tillfälle att undersöka teamets normer och arbetsprocesser för att se till att de fortfarande överensstämmer med teamets värderingar och övertygelser.
- **Nolltolerans mot sexistiska fördomar!** Utbildnings- och arbetsmiljön måste vara fri från sexistiska skämt, fördomar och sexuella trakasserier.

⁶¹ (Direktiv 2002/73/EG) fastställer att ”... det inte får förekomma någon direkt eller indirekt könsdiskriminering inom den offentliga eller privata sektorn, inklusive myndigheter, i fråga om följande: (b) tillträde till alla typer och alla nivåer av yrkesvägledning, yrkesutbildning, högre yrkesutbildning och omskolning, inklusive yrkespraktik”

⁶² ILO:s rekommendation nr 195, 2004 om utveckling av mänskliga resurser – <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>



3.2.2.4. Kvarhållning

UTBILDNING OCH KARRIÄRUTVECKLING

c) Administrativa instrument

Hantera organisatoriska förändringar genom utbildning och utveckling

Steg 1.

Använd systemet för att förutse det framtida personalbehovet och planera utbildnings- och utvecklingsåtgärder.

- Hur kan du utnyttja varje anställds slumrande potential?
- Kan du utbilda folk så att de tillfälligt kan ta över andra jobb om det skulle behövas?
- Kommer det vara mer kostnadseffektivt att rekrytera externt?

	Idag		om 2/3/5 år		Utbildning?	Rekrytering?
	M	K	M	K		
Chefspositioner						
Administrativt arbete/kontorsarbete						
Marknadsföring						
Arbetsledare						
Tekniska platser						
Produktionslinjen						

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Steg 2.

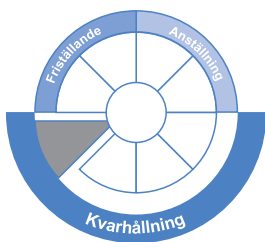
Använd checklistan för att identifiera vilka problem du kan ställas inför vid försök att främja kvinnors tillgång till icke-traditionella yrken eller chefsbefattningar.

Eventuella hinder	Möjliga svar/lösningar
Kvinnor ansöker inte till chefsbefattningar, de har inte tillräcklig ambition och sätter familjen i första rummet	
Tekniska befattningar är inte attraktiva för kvinnor, och de kräver övertid	
Kvinnor har oftast inte den tillräckliga erfarenhet som krävs i personbeskrivningen och namnges därför i listor för chefspositioner	
Organisationen vill ha mer aggressiva och konkurrenskraftiga chefer och kvinnor har ofta inte dessa kännetecken	
Att ha en kvinna som chef över en grupp män skulle orsaka problem	
Det finns inga kvinnliga förebilder som hjälper andra kvinnor att vilja söka sig till företagsledning eller tekniska yrken	
Vi hade en gång en kvinna som chef och hon var rena mardrömmen – det vill vi inte veta mer av!	
Kvinnor saknar ofta de rätta kvalifikationerna för jobbet	
Att inkludera en kvinnlig tekniker i ett team av män skulle göra det svårt för henne	
Den kvinnliga tekniker vi hade tidigare var en katastrof och kunde inte samarbeta med andra	
Vi försökte en gång med en manlig sekreterare men han var inte tillräckligt noggrann	
Kunderna föredrar att tas emot av en trevlig tjej, men när det gäller tekniska specifikationer är män mer övertygande	

Ett användbart verktyg för företag

En **EU-guide för utbildning i små och medelstora företag** (juli 2009) publicerades i avsikt att illustrera hur vardagliga utmaningar och uppgifter inom utbildning och kompetensutveckling framgångsrikt kan hanteras i små och medelstora företag. Handledningen baseras på praktisk erfarenhet och inkluderar dessutom **50 konkreta exempel på god praxis**.

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



3.2.2.4. Kvarhållning

UTBILDNING OCH KARRIÄRUTVECKLING

d) God praxis

SKUBIOS SIUNTOS UAB, av UPS auktoriserad tjänsteleverantör – LITAUEN⁶³

Detta exempel visar hur ett företag främjar utbildningsmöjligheter för kvinnor

SKUBIOS SIUNTOS UAB är en internationell speditörsfirma som grundades 1991 i Kaunas och har nu 70 anställda (varav 38% kvinnor). De tecknade ett avtal med UPS och blev deras auktoriserade tjänsteleverantör i Litauen.

Sedan 2001 har företaget försökt att motverka könsfördomar och kvinnors yrkesmässiga segregering genom att:

- främja kvinnors deltagande i näringsseminarier/konferenser (t.ex. genom att täcka deltagaravgifterna)
- uppmuntra kvinnor att slutföra universitetsstudier (genom att helt eller delvis täcka studiekostnaden): 40 anställda har universitetsexamen (18 män, 22 kvinnor, varav 11 av kvinnorna erhöll kandidatexamen eller magisterexamen medan de arbetade i företaget.
- inbjuda kvinnor att delta i utbildning under föräldraledighet och erbjuda rätt och möjlighet till att återuppta en karriär inom företaget efter mammaledigheten
- inkludera kvinnor i den högsta ledningen: 8 av 10 av företagets avdelningar leds av kvinnor
- uppmuntra innovation, t.ex. ett personalprojekt som genomfördes av tre kvinnor, där de anställda hade möjlighet att själva sätta sina egna löner. Företaget fick en utmärkelse för detta projekt – "Det bästa personalhanteringsprojektet i Litauen 2008".

⁶³ För ytterligare information <http://www.skubiossiuntos.lt/>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

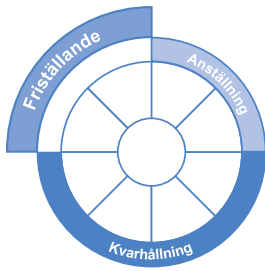
ETAP LIGHTING SA, Malle – BELGIEN⁶⁴

Detta exempel visar hur ett företag kan främja kvinnors tillträde till traditionellt manliga yrken genom utbildning.

- För några år sedan antog denna viktiga belgiska tillverkare av belysningsarmatur en särskild politik om att anställa kvinnor med liten eller ingen utbildning och som hade haft okvalificerade arbeten i andra industriföretag. För tre år sedan inleddes utbildningsprogram för att ge kvinnor möjlighet att få teknisk kompetens (installatör), ett yrke som tidigare var typiskt manligt. Denna politik ger kvinnor samma möjligheter till avancemang som männen. Syftet var att öka antalet specialiserad teknisk personal. Personalavdelningens strategi är att rekrytera inom alla skikt i samhället, och kvinnliga arbetare uppmuntras att söka sig till ledande befattningar, och ett tekniskt centrum ger specialiserad utbildning och uppföljning för att hjälpa kvinnorna att uppnå de nödvändiga expertkunskaperna. När de börjar på det nya jobbet ges kvinnorna intensiv coaching.

⁶⁴ Från "Översyn av den nationella situationen för verkstaden i Belgien", 2009 (sidan 15) – <http://www.businessandgender.eu>. För ytterligare information <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3. FRISTÄLLANDE

Frågor för ditt företag

- Ser du till att dina anställda behandlas lika vid hanteringen av interna konflikter?
- När personalnedskärningar krävs undersöker ni om de kan komma att ha olika inverkan på kvinnor och män som arbetar i företaget?

Några centrala begrepp

Avsnittet "Friställande" omfattar tre olika underavdelningar inom personalförvaltning:

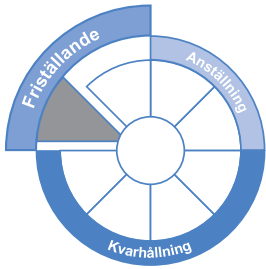
- **konfliktlösning och personalrelationer:** detta avser hantering av personalen (under missnöje och disciplinära åtgärder) och lösning av personalkonflikter. Konfliktlösning kan omfatta långsiktig hantering av oföränderliga konflikter och de åtgärder som kan vidtas. Personalrelationer omfattar vanligen livscykeln för all kommunikation till alla som arbetar inom organisationen, det handlar om att upprätta och bibehålla system för ömsesidigt stöd genom engagemang och deltagande. Det omfattar alla medel som används för att hantera klagomål (exempelvis skvaller, ordkrig, undvikande, etc.). Företag och andra organisationer bör utveckla lösningar på dessa problem. Samma processer för kommunikationsflöden och informationsanvändningen gäller för både interna och externa grupper i företaget eller organisationen.
- **Avgångsstrategi:** även kallat en avgångsplan eller ett strategiskt tillbakadragande. Det handlar om hur organisationen går igenom med den anställda vilka talanger och kunskaper som kommer att förloras, vad som kan göras för att behålla den anställdes kunskaper, och hur organisationen tar visst delat ansvar för en smidig övergång så att den anställda kan lämna företaget friktionsfritt och med värdighet. Inom ramen för små och medelstora företag har en avgångsstrategi en dubbel betydelse, dels i förhållande till anställda som vill, eller tvingas, lämna företaget eftersom de går i pension, för det andra när det gäller nödvändiga uppsägningar, eller omfattande nedskärningar inom företaget, eller genom "rationaliseringar" på grund av omplacering eller försäljning av företaget till utomstående intressen.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Ett jämställdhetsperspektiv

- **Jämställdhet när det gäller att hantera konflikter och relationer till anställda:** samma principer om lika behandling och lika möjligheter för kvinnor och män måste tillämpas inom företagen vid konflikthantering. Bristande jämställdhet på arbetsplatsen är ofta ett resultat av djupgående kulturella attityder. Det är därför som företagen måste anta en särskild intern politik för att ta itu med dem (till exempel åtgärder mot sexuella trakasserier). En förståelse för strategin är nödvändig för att kunna skapa ett forum för diskussion och ett förtroendefullt klimat.
- **Samma avgångsstrategier för kvinnor och män:** på grund av den ekonomiska krisen håller många europeiska företag på att omstruktureras. Dessa förändringar kan ha en negativ inverkan på kvinnors och mäns sysselsättning. ILO-konvention nr 158, 1982 och rekommendation nr. 166, 1982 om uppsägning kan tas i beaktande av arbetsgivaren vid utformning av en avgångsstrategi för personalen. Principerna om likabehandling av kvinnor och män måste respekteras. Fördomarna om mannen som *familjeförsörjare* och kvinnan som *hemmafru* kan spela en omedveten roll när det gäller att fastställa vem som kommer att väljas vid antingen nedskärningar eller generationsväxlingar inom familjeägda små och medelstora företag.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3.1 Friställande KONFLIKTLÖSNING OCH PERSONALRELATIONER

a) Fallstudie: *Konflikten*

Bakgrund

För sex månader sedan utsedde du Johan till positionen som receptionist i företaget. Även det var ett ovanligt val eftersom alla tidigare receptionister varit kvinnor verkade han vara den bästa kandidaten. Han utför sina arbetsuppgifter väl, kommer alltid i tid, rat inte ledigt, är vänlig och hjälpsam mot kunderna och håller god ordning i receptionen. Tjänsten övervakas av Sara, som är administrationschef.

Situationen

Du pratade med Sara, som tyckte att Johan var ett problem eftersom han inte har samma värderingar eller erfarenheter som de övriga teammedlemmarna, och hon och de andra känner det som om att han inte försöker att passa in. När du diskuterade hans prestation föreslog Sara att du och kunderna inte såg honom som han egentligen är, nämligen lynnig och tillknäppt. På grund av det har teamet beslutat att ignorera honom och inte inkludera honom i aktiviteter utanför arbetet och tycker att de inte behöver bjuda honom med på lunch eftersom det är på deras egen fritid. Administrationsteamet har länge varit stabilt, med mycket liten personalomsättning. Det finns fyra administratörer/kontorister och administrationschefen, vilka arbetar i kontoret i anslutning till receptionen. Du har samlat in information inför Johans sexmånadersintervju och medan all feedback från kunder och folk i "mötesplatsen" har varit utmärkt, men från administrationsteamet låter det annorlunda. De har sagt följande:

- "Han passar inte in"
- "Han är inte en lagspelare"
- "Det är inte samma sedan den tidigare receptionisten lämnade oss"
- "Vad är fel på honom? Kan han inte klara riktigt karlgöra?"

Ingen i teamet har backat upp Johan, vilket du tycker är förvånande. Du har upptäckt ett problem i teamet som du inte kände till, och när du pratar med Johan märker du att han är missnöjd med hur han behandlas. Han sa att han är utestängd från det allmänna småpratet på kontoret, blir aldrig bjuden på lunch med resten av teamet och att ingen har försökt att lära känna honom. Johan har tagit medicin för att hjälpa honom att känna sig mindre stressad över situationen och funderar på att lämna in ett formellt klagomål. Han tror att de bara behandlar honom så eftersom han är en man och att om det var tvärtom så skulle könsdiskrimineringen inte tolereras.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Saker att tänka på/diskutera

1. Räkna upp vad du tror att problemen är och dela in dem i symptom och orsaker
2. Identifiera dina alternativ och ange ditt förstaval och varför
3. Med tanke på att du inte vill att Johan ska lämna företaget ska du utveckla en handlingsplan för hur du ska lösa de frågor som du har identifierat och förbättra teamandan

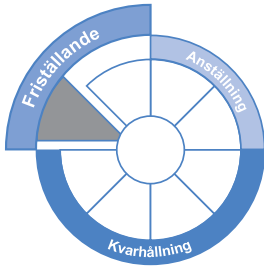
Handlingsplan

Vid identifieringen av de olika problemen eller symptomen kan du upptäcka att det finns en eller två viktiga huvudorsaker. Det är huvudorsakerna som du behöver ta itu med eftersom om du endast inriktade dig på symptomen så kommer det inte att lösa det bakomliggande problemet.

Handlingsplan

Problem/symptom	Huvudorsak	Åtgärd

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3.1. Friställande KONFLIKTLÖSNING OCH PERSONALRELATIONER

b) Tips för uppföljning

Försök först att förstå – det första och viktigaste verktyget i konfliktlösning är att lyssna aktivt, att se till att alla parter ges möjlighet att tala ut om problemet som de ser det. Aktivt lyssnande gör också att andra känner sig uppskattade. Först efter att ha lyssnat på allt vad varje part har sagt (och inte sagt) är det värt att komma med egna bidrag.

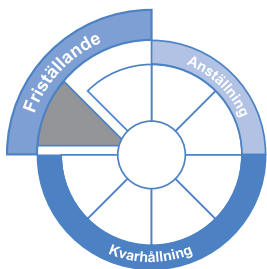
Effektiv användning av en förändringshjälpare – när en ny medlem inkluderas i ett team kan det vara en god idé att använda ett "kompissystem". Välj någon som har stor inverkan i teamet (formellt eller informellt) och ge dem rollen av att vara "kompis" för den nya personen för att hjälpa dem att smälta in i teamet. Förändringshjälparen kan också fungera som ett stöd för den nya teammedlemmen och utmana befintliga negativa fördomar från andra teammedlemmar.

Hedra skillnader – i vissa grupper är det likheter, inte skillnader, som binder samman deltagarna. Denna inriktning på "hur vi alla är lika" kan faktiskt vara en svaghet. Det är lätt att känna igen om det finns "grupptänkande" i ett team. Diversifierade företag har visat sig ha ett högre resultat jämfört med icke-diversifierade företag. I ett könsperspektiv måste skillnader hanteras för att lyfta fram fördelarna med könsskillnader. Företagets resultat påverkas av hur könsskillnaden hanteras. En stödjande organisatorisk miljö kan bidra till konfliktlösning och bekräfta fördelarna med könsskillnaden. Ju mer variation det finns i ditt team, desto enklare är det att inkludera nya och annorlunda människor.

Överdrivna fördomar – gruppen skapar negativa fördomar från människor utanför gruppen och därigenom skapas ett tryck på överensstämmelse och det innebär påtryckningar på de medlemmar som uttrycker någon åsikt som strider mot gruppens fördomar, illusioner eller förpliktelser, eftersom det räknas som illojalitet. Gruppen kan också skapa en illusion av enighet, där medlemmarna felaktigt anser att alla är överens med gruppens beslut, tystnad betraktas som instämmande och oliktankande varken uppskattas eller uppmuntras. För att passa in i gruppen kommer medlemmarna ofta att självcensurera genom att inte lufta avvikande eller alternativa åsikter.

Det är vanligt i sådana situationer att det finns en falsk känsla av osårbarhet, där medlemmarna undviker uppenbara risker och är alltför optimistiska, och där medlemmarna har en illusion av god moral, att de tror att deras beslut är de rätta och ignorerar de etiska konsekvenserna. Det är också vanligt att gruppmedlemmarna misskrediterar och bortförklarar avvikande uppfattningar som strider mot den upplevda majoriteten, och vissa medlemmar kan till och med utse sig själva som "opinionsvakter", som skyddar gruppen från negativ information som kan hota gruppens självbelåtenhet.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3.1. Friställande KONFLIKTLÖSNING OCH PERSONALRELATIONER

c) Administrativa instrument

Generellt kan man hantera en konflikt på fem olika sätt:

- Det första och vanligaste sättet är att försöka undvika konflikten, vilket kan vara en framgångsrik metod om varken uppgiften eller relationen är viktig, eller bara är tillfällig. Men om man ständigt undviker konflikten finns det en möjlighet att det skapar förbittring och situationen blir svårare att hantera.
- Att **utmana** är en strategi som riskerar att skapa vinnare och förlorare och den person som har mest inflytande har störst chans att "vinna".
- En stor angelägenhet om en fortsatt relationen och arbetsuppgiften kommer att leda till "**tillmötesgående**", då personer ger upp vad de anser är korrekt för att behålla relationen, men resultatet kan bli att den som har den starkaste viljan får som de vill, utan att det nödvändigtvis är vad som är bäst för företaget.
- Ofta sker en **kompromiss**, en "snabblösning" där den grundläggande orsaken till konflikten inte tas upp, men att det råder enighet om att mötas på halva vägen. Det kan vara användbart om ett snabbt resultatet behövs eller om det är en återvändsgränd, men det finns stora möjligheter till att konflikten kommer att återuppstå eftersom orsaken finns kvar.
- Ett verkligt **samarbetsvillig** strategi för att lösa konflikter kommer att inrikta sig på att uppfylla behoven från båda sidor och avslöja den verkliga grunden till konflikten. Bedömning av befintliga könsfaktorer i konflikter är en del av denna strategi. Det gör att en konflikt verkligen kan få en lösning, men det kan ta tid och man måste fatta ett beslut om ifall det är värt den tid och energi som krävs för att lösa konflikten helt och hållet.

Frågor för ditt företag

- Vilken är den dominerande **strategin för konfliktlösning** i ditt företag?
- Tror du att det garanterar en jämlik behandling?
- Ge exempel på när den användes (försök att jämföra fall som inkluderar olika kön) och reflektera över dess lämplighet i varje enskilt fall.
- Vilken typ är den som används minst? Varför?

När du väljer metod för konflikthantering ska du vara noga med att alltid agera utan könsdiskriminering.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

Undvik grupptänkande

Grupptänkande är en typ av åsikter som uppvisas av gruppmedlemmar som försöker att undvika konflikter och nå enighet utan att kritiskt testa, analysera och utvärdera idéer. Individuell kreativitet, egenhet och självständigt tänkande går förlorat i en eftersträvan om att hålla samman gruppen, och då förloras även de fördelar som man får genom en rimlig balans mellan olika alternativ och tankesätt som normalt sett skulle kunna uppnås genom att fatta beslut som en grupp. Att utmana könsfördomar kan vara svårt om grupptänkandet är starkt. Det finns många skäl till varför gruppmedlemmar är ovilliga att utmana varandra – de vill undvika att verka dumma eller genera eller uppröra de andra medlemmarna. Grupptänkande kan leda till förhastade, irrationella beslut där personliga tvivel åsidosätts därför att man inte vill rubba gruppens balans. Termen används ofta nedsättande, och det kan hindra att en grupp accepterar olikheter och mångfald eftersom de eftersträvar att upprätthålla gruppens balans och status quo.

1. Föreslå att gruppen ser över dess "arbetssätt" och försöker förstå medlemmarnas åsikter och deras konsekvenser.
2. Lär gruppen att utmanande fördomar och betona att styrkan beror på mångfald snarare än enhetlighet.
3. Uppmuntra cheferna att skapa ett klimat där alla uppmuntras att ifrågasätta och kritisera på ett konstruktivt sätt.
4. Anordna regelbundna aktiviteter som stärker teamkänslan för att skapa umgänge mellan gruppmedlemmarna, en bättre ömsesidig förståelse och ett mer effektivt samarbete.
5. Tilldela rollen som "djävulens advokat" så att någon i teamet kan hjälpa till att utmana tankemönster och fördomar (och växla rollen så att alla medlemmar kan utveckla ett kritiskt öga och den impopulära rollen inte alltid faller på samma person).
6. Belöna kritiskt tänkande.

Företagspolitik

Konflikter kan lösas genom rutiner för hantering av klagomål av alla slag. Bra chefer vet att det ligger i företagets intresse och ger ett mervärde för arbetsgivarna på lång sikt att se till att de anställda behandlas med respekt och att de har en god arbetsmiljö. Det är särskilt viktigt att utveckla, implementera och utvärdera en intern politik och åtgärder som säkerställer en god arbetsmiljö och jämställdhet mellan kvinnor och män.

Några användbara verktyg för företag

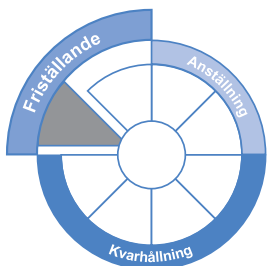
ILO-publikationen *Sexuella trakasserier: Ta itu med sexuella trakasserier på arbetsplatsen* – En informationsbroschyr (1999), av A. Reinhart kan vara en användbar referens för arbetsgivarna. Här undersöks nödvändiga åtgärder för att utveckla, implementera och utvärdera riktlinjer och program, och det finns flera exempel på faktisk praxis i olika företag.

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

EU:s utbildningshandbok om hantering av mångfald (utarbetad inom ramen för Europeiska gemenskapens handlingsprogram mot diskriminering, september 2007) visar hur företag kan initiera förändringsprocesser för en optimal hantering av mångfald. Faktiska fallstudier illustrerar åtgärder som vidtagits av flera europeiska företag.

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

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3.1. Friställande KONFLIKTLÖSNING OCH PERSONALRELATIONER

d) God praxis

Kvinnlig kock – MALTA⁶⁵

En framgångssaga för ett litet företag som framgångsrikt har vidtagit åtgärder för att motverka könsfördomar. Namnet på företaget och de inblandade personerna har ändrats för att inte avslöja deras verkliga namn.

En kvalificerad kvinnlig kock, som vi kommer att kalla för Helen, hade inte lyckats få några välbetalda långsiktiga jobb som hon hade sökt till. Hon lovade sig själv att hon skulle fråga hennes intervjuare om hon utsattes för samma diskriminerande inställning igen. Chansen kom och hennes intervju avslutades med orden att trots att hon verkade perfekt skulle det betyda sena arbetstimmar och hon skulle komma att arbeta i en hektisk, manlig miljö där trycket var högt, atmosfären stökig och med många svordomar. Helen svarade att det var hennes problem och att om det var svårt för henne så var det även det för andra manliga anställda som ogillar en sådan miljö. Arbetsgivaren gav henne en försöksperiod.

I början togs hon inte väl emot av hennes kollegor och flera spydiga anmärkningar gjordes. Men hon lyckades imponera på arbetsgivaren genom hennes jordnära attityd och höga effektivitet. Hon föreslog förändringar där metoderna var alltför tidskrävande och en mer mekaniserad strategi behövdes. Hon vann kollegornas respekt och trots att hon fortfarande utsattes för spydiga kommentarer som gränsade till sexuella trakasserier så noterades en förbättring. Anställningen var givande både för Helen, som befordrades efter en kort tid, och för arbetsgivaren som senare anställde ytterligare en kvinna eftersom personalens beteende och attityd hade förbättrats på grund av den kvinnliga närvaron.

Sitel Belgium NV – BELGIEN⁶⁶

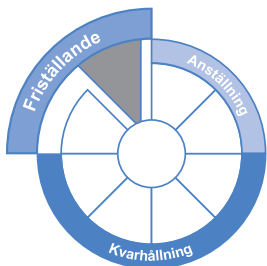
En framgångssaga i ett företag som har infört ett system med lika möjligheter för alla.

Företaget, ett kundtjänstcenter för flerspråkiga kundrelationer har infört en icke-diskriminerande politik och individuellt stöd efter behov. Företaget respekterar kulturella skillnader och erbjuder ad hoc-lösningar, däribland flexibel arbetsfördelning, som svar på de anställdas behov i svåra situationer, inklusive vid interna konflikter. Under 2002-2003 införde företaget en politik om lika lön och ett arbetsvärderingssystem som erbjuder samma möjligheter för kvinnor och män. Båda könen är lika representerade på alla nivåer. Annan rekommenderad praxis inbegriper en öppen intern kommunikation om nya initiativ och ett nytt stödsystem för att hjälpa nyanställda att integreras i företaget.

⁶⁵ Från "Översyn av den nationella situationen för verkstaden i Malta", 2009 (sidan 15) – <http://www.businessandgender.eu>

⁶⁶ Från "Översyn av den nationella situationen för verkstaden i Belgien", 2009 (sidan 15) – <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3.2. Friställande AVGÅNGSTRATEGI

a) Fallstudie: *Omstrukturering*

Lär dig av andras misstag vid omstruktureringar

Bakgrunden

OMSTRUKTURERING

XXYY var ett litet företag med 40 anställda som tillverkar lyxaccessoarer i läder. Företaget grundades 1912 och var ett familjeföretag som i decennier gått i arv från far till son. Efter ägarens plötsliga död 2006 såldes det till en internationell försäkringsfond. Ett år efter övergången började dess finansiella resultat försämrats. Som en följd av det beslutade den nye chefen att rationalisera tillverkningsprocessen, flytta delar av tillverkningen utomlands och skära ner. Samtliga tolv anställda som var 55 år eller äldre uppmanades att gå i förtidspension med extra förmåner. Alla hade arbetat minst 15 år i företaget.

När de fick brevet blev makarna Cruciani överraskade. Herr Cruciani hade arbetat med underhållet av maskinerna sedan 1990-talet och ingen kände till maskiner för tillskärning och sömnad av läder lika bra som han. Fru Cruciani hade arbetat flera år på inköpsavdelningen och skötte transaktioner med högt kvalificerade leverantörer som hon kände personligen.

Paret skrev till chefen och ifrågasatte hans beslut. Han svarade med ett kort uttalande på anslagstavlan som motiverade nedskärningarna. Arbetarna bad om åtgärder från både myndigheter och de fackliga organisationerna. I slutändan gick de flesta med på förtidspension med extra förmåner.

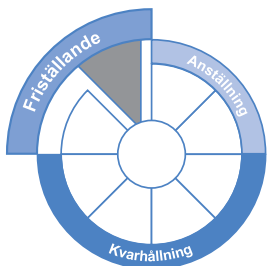
Herr Cruciani fortsatte att arbeta medan fru Cruciani bad om nedsatt arbetstid och erbjöd sig att lära upp hennes ersättare under ytterligare ett år, men när chefen vägrade så bestämde hon sig för att stanna hemma och hjälpa sin dotter att ta hand om barnen.

Företagets goda rykte kollapsade. På grund av utlokaliseringen av produktionen befarade vissa mycket kvalificerade leverantörer minskade beställningar och de sökte nya kunder. Kvaliteten sänktes och bolaget förlorade sin marknadsandel.

Saker att tänka på/diskutera

- Vilka kriterier användes för nedskärningar?
- Hur bedömer du kommunikationen mellan chefen och personalen?
- Tycker du att toppstyrd kommunikation är bra för verksamheten?
- Varför tror du herr Cruciani fortsatte på jobbet?
- Varför tror du att chefen vägrade att acceptera fru Crucianis erbjudande om att stanna kvar och arbeta färre timmar medan hon lärde upp sin ersättare?
- Identifiera kopplingarna mellan företagets avgångsstrategi och dess rykte.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3.2. Friställande AVGÅNGSSTRATEGI

b) Tips för uppföljning

Planering av en avgångsstrategi för de anställda ska vara en högt prioriterad fråga för företagen eftersom kunskaper, kompetens och arbetserfarenhet förbättrar företagets utveckling. Avgångsstrategier har konsekvenser för företagets affärsprocesser och resurser. Arbetsgivarna bör tänka på att varje gång som någon lämnar företaget så påverkar det kompetensen och känslorna både för dem som lämnar företaget och för dem som stannar kvar.

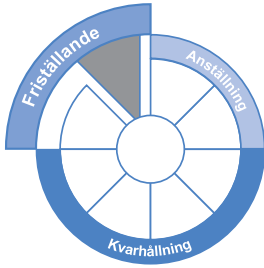
En effektiv avgångsstrategi är också mycket viktig för **företagets rykte**: arbetsgivare som implementerar könsrättvisa omstruktureringar och erbjuder omplaceringsstöd för dem som lämnar företaget lockar fler jobbsökande, förbättrar personalens moral och stärker företagets rykte. En väl planerad avgångsstrategi i kombination med andra personalinitiativ för att optimera de anställdas attityd och beteenden blir ett värdefullt verktyg när det gäller att minska personalomsättningen och öka de anställdas tillfredsställelse och engagemang. Och en minskning av personalomsättningen har tydliga ekonomiska och organisatoriska fördelar.

I familjeföretag (vid generationsväxlingar, främst inom små och medelstora företag) är det viktigt för att bibehålla företagets effektivitet att företagarna grundar sin bedömning på den efterföljandes skicklighet och talang och undviker könsfördomar (t.ex. övergång från far till son i stället för till dottern).

Avgångsstrategi och den ekonomiska krisen: smarta små och medelstora företag vet mycket väl att det är avgörande för företagets överlevnad att behålla kompetent personal. Även då nedskärningar är oundvikliga behöver företaget inte "tömma" sina resurser. I medelstora och stora företag inriktar sig chefer med ansvar för nedskärningar vanligtvis på siffror, med föga eller ingen tanke på kvalitet eller kön för den personal som berörs. Mikroföretag och småföretag verkar fungera annorlunda genom deras personliga relation till de anställda. En effektiv avgångsstrategi med jämställdhetsperspektiv inom små och medelstora företag kan hjälpa ägarna i beslutsfattandet.

Stoppa könsåtskillnaden: eftersom den nuvarande krisen påverkar män mer än kvinnor måste man vara uppmärksam på att undvika en intensifierad könsåtskillnad och utveckla färdigheter som kommer att driva framtidens framgångsrika företag. Även i länder med hög kvinnlig sysselsättning är många kvinnor lågutbildade. De som blir offer för nedskärningar kommer att behöva skaffa sig nya färdigheter. Myndigheterna kan tillsammans med små och medelstora företag spela en avgörande roll när det gäller att hjälpa dem att undvika att antingen slösa bort sin potential eller öka deras sociala och ekonomiska sårbarhet och istället vara beredda när ekonomin återhämtar sig.

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3.2. Friställande AVGÅNGSTRATEGI

c) Administrativa instrument

Om man tittar på de främsta orsakerna till att någon lämnar ett företag kan man utläsa fem huvudsakliga "teman", med olika konsekvenser för kvinnor och män:

- Karriärmöjligheter (inklusive uppfattade lika möjligheter till avancemang, att det finns tydliga jämställda utvecklingsplaner och liknande)
- Tillfredsställelse i arbetet (hur väl organisationen utnyttjar manliga/kvinnliga färdigheter och tar hänsyn till "lämplighet" för jobb, balans i arbetslivet, etc.)
- Företagets ledarskap (vision/mission, ledarstil, respekt och stöd som ges, jämställdhet)
- Utbildningsmöjligheter (lika möjligheter att skaffa sig nya färdigheter/kunskaper, företagets satsning på utbildning och utveckling för alla, hålla sig à jour med den senaste tekniken)
- Lika ersättning/bonus/behandling (löner/förmåner, erkännande av utfört arbete, kommunikation avseende resultat)

Välskötta företag inför tydliga rutiner i förväg innan eventuella förluster av arbetstillfällen och har en "avgångsstrategi" med tydligt definierade rutiner och instrument, samt utbildningsprogram för de anställda, vilket därmed undviker "sista minuten-lösningar".

Följande steg kan hjälpa små och medelstora företag/personalchefer att definiera en utmärkt, könsorienterad avgångsstrategi:

1. *Analys: använd en åldersmatrix*

Det hjälper små och medelstora företag och personalchefer att få en uppfattning om den genomsnittliga åldern hos de anställda och antalet tjänsteår inom företaget samt att planera i förväg vilka åtgärder som krävs för att behålla kunskaper i och med att anställda går i pension. Det kan underlätta neutrala och rättvisa organisatoriska personalbeslut och undvika omedveten inverkan av könsfördomar.

Åldersmatrix inom SME					
Befattning	Avdelning	Kvinna/man	Arbetstagar- ens ålder	Tjänst- göringstid i företaget	Förmodad avgångsdag

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

2. Lyssna: *utför en avgångsundersökning*

När någon ska lämna en organisation är det också dags att lyssna på och lära sig av den personen och visa att organisationen bryr sig om honom/henne.

Avgångsundersökningen baseras på ett strukturerat frågeformulär och en intervju. För att hjälpa arbetsgivare och personalchefer att inrikta sig på de anställdas skäl till att de lämnar företaget är det strategiskt viktigt att inkludera i undersökningen viktiga attitydsfrågor, till exempel den anställdes illfredsställelse med sitt jobb, en bedömning av organisationens arbetskultur, hur effektiv den interna kommunikationen är, hur väl arbetets ansvarsområde definierats, upplevda möjligheter till avancemang och arbetstagarens syn på den utbildning, den feedback och det erkännande som givits.

När den används vid pensionering eller uppsägning eller konsolidering är undersökningen användbar för att identifiera vilka åtgärder som behöver vidtagas för att minska förlusten av organisatoriska kunskaper och de negativa effekterna på de anställdas engagemang som uppsägningar eller nedskärningar kan få bland dem som stannar inom företaget.

Dessutom kan undersökningen visa i vilken grad ett företag är kvinnovänligt/familjevänligt och se till att ägarna och personalchefen är medvetna om jämställdhetsperspektiv vid avgångar eller uppsägningar.

3. Bibehållande av kunskap: *handledning*

När någon lämnar företaget tar de med sig en massa kompetens, information och erfarenhet som är nästan oersättlig. Därför ska bibehållandet av kunskaper behandlas som en tillgång vid sidan av produkter och tjänster.

När så är lämpligt är handledning ett bra sätt att lösa problem med anställda som ska lämna företaget. Under denna period ägnar arbetstagaren en del av sin tid till att överföra sina kunskaper och erfarenheter till någon annan. När det utförs väl kan det hjälpa både organisationen, den arbetstagare som ges kunskaperna och de som lärde upp (i och med att de därmed blir mer medvetna om sina kunskaper). Handledning ska erbjudas lika för manliga och kvinnliga arbetstagare och kan vara en möjlighet till att bryta befintliga könsfördomar.

4. Omplaceringsåtgärder: *kommunikation och likabehandling*

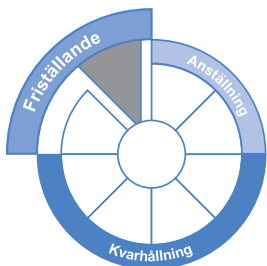
Varje organisation, även mikroföretag och småföretag, kan anta särskilda omplaceringsåtgärder. Den första åtgärden är samråd – många problem uppstår på grund av brist på kommunikation mellan arbetsgivare och arbetstagare. Förtroende mellan de anställda och ägaren eller ledningen är nödvändigt och måste utvecklas med tiden. Den andra åtgärden är antagandet av tydliga, jämlika procedurer.

Slutligen ska uppsägningar ske först efter en formell överenskommelse mellan ledningen och de anställda eller deras representanter. Organisationen måste motivera de föreslagna uppsägningarna och ange urvalskriterier som uttryckligen undviker könsfördomar.

Det rekommenderas att i möjlig utsträckning hjälpa den anställda att hitta något annat jobb inom eller utanför företaget, och erbjuda rådgivning och utbildning för dem som vill stanna kvar.

VERKTYG FÖR PLANERING AV EN AVGÅNGSSTRATEGI INOM DITT FÖRETAG	
Faser	Verktyg
1 – Analys	Åldersmatris
2 – Lyssna	Avgångsundersökning
3 – Bibehållande av kunskap	Handledning
4 – Omplaceringsåtgärder	Kommunikation och likabehandling

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI: HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET



3.2.3.2. Friställande AVGÅNGSTRATEGI

d) God praxis

IGT – AUSTRALIEN⁶⁷

Detta exempel visar hur ett medelstort företag kan genomföra en strukturerad, könsbalanserad avgångsstrategi

IGT är ett företag med 250 anställda (24% kvinnor, 20% kvinnor i ledningen) som arbetar inom design och tillverkning av spelprodukter och tjänster och eftersträvar att erbjuda personalen en god arbetsmiljö, vilket möjliggör rekrytering och kvarhållning av den bästa personalen. För att bli en "attraktiv arbetsgivare" har IGT utvecklat och främjat viktiga strategier och initiativ som syftar till att erbjuda de anställda ett antal alternativ för hur de vill sköta sin karriär. Bland dessa initiativen finns några som rör avgångsstrategier:

- Identifiering av problem i arbete och familjeliv genom årliga undersökningar, benchmarking och analys, årliga resultatgranskningar och regelbundna avdelningsmöten
- Biståndsprogram för de anställda
- Finansiella rådgivningsseminarier, inklusive pensionsplaner
- Gradvis pensionering

Dessa procedurer säkerställer att alla omstruktureringsförslag stöds av statistiska data och väldokumenterade undersökningar, snarare än att de uppstår till följd av subjektiva beslut som kan baseras på fördomar och vara diskriminerande.

Lantarbetare – MALTA⁶⁸

Denna framgångssaga visar hur ett företag framgångsrikt har vidtagit åtgärder för att motverka könsfördomar vid generationsväxling (alla namn har ändrats för att inte avslöja de inblandades verkliga namn).

Jenny var en av döttrarna i en familj med fyra söner och två döttrar. Alla utbildades upp till gymnasienivå, men Jennys äldre syster studerade vidare och gifte sig sedan. Jennys far, och ibland hennes mor, arbetade på åkrarna, liksom alla barnen när de var gamla nog. Det var däremot faderns avsikt att lämna över verksamheten till sönerna när han skulle gå i pension. Jenny ifrågasatte detta beslut eftersom hon tyckte om att arbeta med jordbruk och alltid haft idéer om framtida förbättringar av verksamheten. Detta, enligt fadern, innebar ett problem eftersom det även fanns den andra system att tänka på. Efter flera år av diskussion uppmanade bröderna fadern att inkludera Jenny i verksamhetens och fadern, mot sin traditionella uppfattning, gav med sig

Jenny visade sig vara en ledare och de övergick från att odla och sälja grödor till att lägga in grönsaker och koka sylt och på så sätt bevara överskottsproduktion under högsäsongen. Hon och två av hennes bröder utbildade sig ytterligare med anknytning till deras arbete. Hennes pappa tycker fortfarande att hon borde ha gift sig och bildat familj. Jenny är nu i trettioårsåldern och skulle gifta sig om hon stötte på rätt man, men under tiden fortsätter hon att arbeta och är övertygad om att det finns utrymme i livet för både arbete och familj.

⁶⁷ EOWA (lika möjligheter för kvinnor på arbetsplatsen, Australien) / fallstudier – för mer information http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf

⁶⁸ Från "Översyn av den nationella situationen för verkstaden i Malta", 2008 (sidan 11) – <http://www.businessandgender.eu>

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

3.3. Tabell över implementeringen av en könshandlingsplan i små och medelstora företag

REKRYTERING	Vad finns för närvarande?	Lämplighet för avsett ändamål: hur ifrågasätter detta könsfördomar?	Hur bedöms det?	Föreslagna åtgärder och förändringar
Aspekter på urval				
Aspekter på introduktion				
Aspekter på orientering				

DRA NYTTA AV JÄMSTÄLLDHETEN STRATEGI:
HUR MAN ATTRAHERAR, BEHÅLLER OCH FRÄMJAR TALANG I FÖRETAGET

KVARHÅLLNING	Vad finns för närvarande?	Lämplighet för avsett ändamål: hur ifrågasätter detta könsfördomar?	Hur bedöms det?	Föreslagna åtgärder och förändringar
Resultatmätning				
Löner och villkor				
Anpassning mellan arbete, privatliv och familjeliv				
Utbildning och karriärutveckling				

FRISTÄLLANDE	Vad finns för närvarande?	Lämplighet för avsett ändamål: hur ifrågasätter detta könsfördomar?	Hur bedöms det?	Föreslagna åtgärder och förändringar
Konfliktlösning och personalrelationer				
Avgångsstrategi				

4. ORDLISTA

Anständigt arbete

Med anständigt arbete avses ett produktivt arbete där personalens rättigheter är skyddade och där arbetet genererar en tillräcklig inkomst, med tillräckligt socialt skydd. Det betyder också tillräckligt mycket arbete, i den meningen att alla ska ha full tillgång till inkomstbringande möjligheter. (ILO, 1999).

Arbetsmarknadsparterna

Arbetsgivare och arbetstagarrepresentanter. (ILO, 1998).

Familjeansvar

Omfattar vård av och stöd till barn och andra nära anhöriga som behöver hjälp. Nationell politik ska syfta till att skapa lika möjligheter och likabehandling av kvinnliga och manliga arbetstagare samt för arbetstagare utan familjeansvar (...) de ska vara fria från begränsningar grundade på familjeansvar vid förberedelser för och inträde, deltagande eller avancemang i en ekonomisk verksamhet (ILO, 2000)

Föräldraledighet

Individuell rättighet för män och kvinnor att vara föräldralediga på grund av ett nyfött barn eller en adoption för att ta hand om barnet tills det har nått en viss ålder upp till åtta år som ska fastställas av medlemsstaterna och/eller arbetsmarknadens parter. (Arbetsmarknadens parter, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP och EFS, 2009).

Fördomar

Könsfördomar är generaliseringar om vad som förväntas av män och kvinnor i en specifik social situation. Dessa är ytterst förenklade uppfattningar om skillnaderna mellan män och kvinnor, deras yrkeskunskaper, psykologiska anlag, ambitioner och beteende. Omdömen baserade på dessa generaliseringar kan till en början verka vara till hjälp för att spara tid och energi. I själva verket missar de möjligheten att utnyttja de enskilda personernas tillgångar när det gäller egenskaper och förmåga. (Europeiska kommissionen, 2006).

Hantering av mångfald

Med mångfald avses deltagande av kvinnor, minoriteter, invandrare, äldre och blandade nationaliteter i arbetsstyrkan. Hantering av mångfald är en aktiv och medveten utveckling av en framtidsinriktad och värdebaserad strategisk, kommunikativ och administrativ process för att acceptera och utnyttja vissa skillnader och likheter inom en organisation, en process som skapar mervärde för företaget. (Europeiska kommissionen, 2007).

Jämställdhet

Frånvaron av hinder för ekonomisk, politisk och social delaktighet på grund av kön. (Europeiska kommissionen, 1998)

Jämställdhet i arbetslivet innebär att ha lika möjlighet att ansöka till ett visst arbete, att anställas, att äga eller driva ett företag, att delta i utbildning eller kurser, att vara berättigad att uppnå vissa kvalifikationer samt att övervägas för befordran inom alla yrken eller positioner, inklusive dem som domineras av det ena eller andra könet.

Likabehandling i arbetslivet avser lika rättigheter, t.ex. när det gäller lön, arbetsförhållanden, anställningstrygghet och social trygghet.

Jämställdhet mellan kvinnor och män

Konceptet innebär att alla människor är fria att utveckla sin personliga förmåga och fatta beslut utan att begränsas av strikta könsroller, att de olika beteenden, förväntningar och behoven hos kvinnor och män tas i beaktande, värderas och gynnas likvärdigt. (Europeiska kommissionen, 1998).

Kön

Ett begrepp som avser de sociala skillnaderna mellan kvinnor och män som är inlärd, är föränderliga med tiden och som har stora variationer både inom och mellan olika kulturer. (Europeiska kommissionen, 1998).

Könsåtskillnad på arbetsmarknaden

Koncentrationen av kvinnor och män till olika typer och nivåer av arbete, där kvinnor begränsas till ett smalare utbud av yrken (horisontell segregering) och de lägre nivåerna i arbetet (vertikal segregering). (Europeiska kommissionen, 1998)

Könsdiskriminering

Olika behandling av män och kvinnor – i arbetslivet, inom utbildning och tillgång till resurser och förmåner mm – på grund av personens kön.

Direkt könsdiskriminering: när en person behandlas mindre gynnsamt på grund av hans eller hennes kön. (Europeiska kommissionen, 1998)

Indirekt könsdiskriminering: då lagar, regler eller praxis, till synes neutrala, har en oproportionerligt stor negativ inverkan på det ena könet, såvida inte denna särbehandling kan motiveras objektivt (rådets direktiv 76/207 från 09/02/76, EGT L 39) (cfr. Europeiska kommissionen, 1998).

Lika lön för likvärdigt arbete

Lika lön för arbete som ger lika värde, utan könsdiskriminering inom alla aspekter av löner och ersättning (artikel 141 (fd 119) i EG-fördraget) (cfr. Europeiska kommissionen, 1998)

Löneskillnad mellan könen

Den genomsnittliga skillnaden mellan mäns och kvinnors timlön som helhet. (Europeiska kommissionen, 2009).

Positiva åtgärder

Även kallat uttryckliga åtgärder, bestående av särskilda tillfälliga åtgärder för att åtgärda effekterna av tidigare diskriminering för att upprätta faktiska lika möjligheter och lika behandling mellan kvinnor och män. De är avsedda att undanröja och förebygga diskriminering och att kompensera nackdelar på grund av befintliga attityder, beteenden och strukturer som bygger på fördomar om fördelningen av sociala roller mellan män och kvinnor. (ILO, 2000).

Sexuella trakasserier

Ovälkomet uppträdande av sexuell natur eller annat handlande grundat på kön som påverkar värdigheten för kvinnor och män i arbetslivet, inklusive uppförande från överordnade och kollegor (Europeiska gemenskapernas råd, 1990).

Små och medelstora företag (SME)

Kategorin mikroföretag samt små och medelstora företag (SMF) utgörs av företag som sysselsätter färre än 250 personer och vars årsomsättning inte överstiger 50 miljoner euro, och/eller har ett årligt bokslut som inte överstiger 43 miljoner euro. (Europeiska kommissionen, 2003).

ORDLISTANS REFERENSER

- 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).

YTTERLIGARE BIBLIOGRAFI & REFERENSER

AVSNITT TVÅ - DEN AKTUELLA SITUATIONEN: JÄMSTÄLLDHET OCH KONKURRENSKRAFT

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>

AVSNITT TRE - Dra nytta av jämställdheten strategi: Hur man attraherar, behåller och främjar talang i företaget

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