



En ligelønsguide til virksomheder,
der vil arbejde med at fremme
lige løn mellem kvinder og mænd



**“En ligelønsguide til virksomheder,
der vil arbejde med at fremme
lige løn mellem kvinder og mænd”**

er udarbejdet i 2006 i et samarbejde mellem:

LO, DA, Ministeren for ligestilling
og Beskæftigelsesministeren

ISBN: 87-91892-01-5

ISBN - Elektronisk udgave: 87-91892-02-3

Indholdsfortegnelse

Forord	4	6. Rekruttering af medarbejdere	20
		Hvad ved vi?	20
Indledning	5	Hvad kan I som virksomhed gøre?	21
		Kortlægning af virksomhedens rekruttering	21
1. Kortlægning af løn	6	7. Efteruddannelse	23
Hvad ved vi?	6	Hvad ved vi?	23
Hvad kan I som virksomhed gøre?	6	Hvad kan I som virksomhed gøre?	24
Kortlægning af virksomhedens lønforhold	6		
Hvad er løn?	8	8. Ledelse og karriere	25
2. Det kønsopdelte arbejdsmarked	9	Hvad ved vi?	25
Hvad ved vi?	9	Hvad kan virksomheden gøre?	26
Hvad kan I som virksomhed gøre?	10	Oversigt over virksomhedens udvalg	26
Kortlægning	10	Flere kvindelige ledere	26
Fordelingens betydning	10		
3. Personalepolitik	12	9. Sådan kan det gøres	
Hvad ved vi?	12	– 9 virksomheder fortæller	28
Hvad kan I som virksomhed gøre?	13	TDC	28
Kortlægning af personalepolitikken	13	Arriva Skandinavien A/S	29
Lav et kønstjek på personalepolitikken:	14	Metro Service A/S	30
		Falck Danmark A/S	31
		Adecco	32
4. Arbejdstid og fleksibilitet	15	Danske Spil A/S	33
Hvad ved vi?	15	Hewlett-Packard	34
Hvad kan I som virksomhed gøre?	16	IKEA Danmark	35
Arbejdstid	16	Leaf Danmark A/S	36
Fleksibel arbejdstid	16		
Fleksibilitet i øvrigt	16	Listeraturliste	37
5. Arbejdspladskultur	17		
Hvad ved vi?	17		
Hvad kan I som virksomhed gøre?	18		

Forord

Denne guide handler om, hvordan virksomheder, tillidsrepræsentanter og medarbejdere kan arbejde med lige løn. Udgangspunktet er, at der er store forskelle i bruttolønnen mellem kvinder og mænd.

Det er der mange grunde til – og derfor beskæftiger denne guide sig ikke kun med løn, men også med en række andre forhold, der kan have betydning for kvinder og mænds løn.

En større bevidsthed om køn og ligestilling bidrager til, at virksomheden kan tiltrække de bedste medarbejdere, kvinder som mænd, og den kan medvirke til større fleksibilitet i dagligdagen.

Guiden er blevet til i et samarbejde mellem DA, LO, Beskæftigelsesministeriet og Ligestillingsafdelingen under Minister for ligestilling. Udgangspunktet er, at dialog er den bedste vej til ligeløn til gavn for både virksomheder og medarbejdere.

Vi håber, at virksomheder, tillidsrepræsentanter og medarbejdere vil tage godt imod guiden, og at den kan inspirere jer i arbejdet for at sikre ligeløn mellem mænd og kvinder.



Jørn Neergaard Larsen
Adm. direktør for DA



Claus Hjort Frederiksen
Beskæftigelsesminister



Hans Jensen
Formand for LO



Eva Kjer Hansen
Minister for ligestilling

Indledning

Kvinder og mænd skal have lige løn for samme arbejde eller arbejde af samme værdi. Sådan står der i ligelønsloven, som nu har mere end 30 år på bagen. Det betyder selvfølgelig ikke, at kvinder og mænd altid skal have det samme i løn. Men det betyder, at der ikke må være lønforskelle, som skyldes køn.

Danmark har et arbejdsmarked, hvor kvinder og mænd er meget ligestillet. Men Danmark har også et meget kønsopdelt arbejdsmarked, hvor der stadig er forskelle mellem mænd og kvinders gennemsnitsløn, som vi ikke kan forklare. Særligt denne kønsopdeling ses som den vigtigste enkeltårsag til lønforskelle mellem kvinder og mænd – men også andre faktorer spiller ind. Tit er det faktorer, som er helt indgroede, og som vi derfor ikke lægger mærke til i det daglige. Meget ligger gemt i de daglige vante mønstre.

Mange virksomheder arbejder med initiativer og tiltag, der skal sikre lige løn og fremme ligestilling mellem kvinder og mænd på arbejdspladsen. Her kan I finde inspiration fra 9 kendte virksomheder, som allerede har gjort en forskel: TDC, Arriva Skandinavien A/S, Metro Service A/S, Falck Danmark A/S, Adecco, Danske Spil A/S, Hewlett-Packard, IKEA Danmark og Leaf Danmark A/S.

Ligelønsguiden er et værktøj til den enkelte virksomhed. Den giver anvisninger på, hvordan man kan undersøge, om der er lige løn og lige muligheder for kvinder og mænd på jeres virksomhed, og inspirere til at arbejde med de vilkår, der har betydning for kvinders og mænds løn. Guiden er udarbejdet sådan, at I på den ene side kan blive opdateret med den ny viden på ligestillingsområdet og på den anden side få inspiration til, hvordan I selv kan arbejde med lige løn for jeres medarbejdere.

Vi har identificeret 8 indsatsområder i arbejdet med lige løn og ligestilling – områder, der har en direkte eller indirekte indflydelse på løn.

Der er mange grunde til at arbejde med lige løn. Løn er et ledelsesværktøj til at rekruttere, fastholde, motivere og udvikle medarbejdere. Lige løn er med til at sikre, at en virksomhed råder over de bedste menneskelige ressourcer og kompetencer, og at den får det bedste frem i alle medarbejdere – uanset køn.

1. Kortlægning af løn

Er I interesserede i at sætte lige løn mellem mænd og kvinder på dagsordenen, kan I udarbejde kønsopdelte oversigter over medarbejdernes lønninger. Det vil typisk være i form af forskellige oversigter, der kortlægger lønnen for forskellige arbejdsfunktionsgrupper afhængig af virksomhedens karakter, størrelse mm.

Offentliggørelse af løn

Det er ikke muligt at offentliggøre lønoplysninger for alle medarbejdere uden anonymisering, medmindre virksomheden indhenter samtykke fra hver enkelt.*

* Dette er reguleret i Persondataloven

Egne lønforhold

Medarbejderen har altid ret til at videregive oplysninger om egne lønforhold*. Oplysningerne kan videregives til enhver.

* Dette fremgår af § 2 a i ligelønsloven

Hvad ved vi?

Lønforskelle mellem mænd og kvinder har været genstand for omfattende kortlægninger og analyser de seneste 5-10 år. De seneste eksempler på området er bl.a. DA/LO's ligelønsrapport fra 2003 – "Kvindere og Mænds Løn" samt Socialforskningsinstituttets (SFI) rapport fra 2004 – "Lønforskelle mellem kvinder og mænd i Danmark".

Rapporterne viser, at lønforskellen mellem mænd og kvinders gennemsnitlige løn på det danske arbejdsmarked ligger på mellem 14-15 pct. for timelønnede og mellem 19-20 pct. for funktionærer. Hovedårsagen til lønforskellene skal findes i det kønsopdelte arbejdsmarked. Derudover kan uddannelsesnivea og individuelle karakteristika forklare en del lønforskelle.

Ikke hele lønforskellen kan DA/LO-rapporten dog forklare. For funktionærerne kan de faktorer, som rapporten kan måle, forklare ca. 2/3 af den observerede lønforskel, og for timelønnede kan godt 3/4 af lønforskellen forklare. Der er med andre ord en del af den observerede lønforskel, som rapporten ikke kan forklare, bl.a. fordi den ikke har oplysninger om de virksomheds-, job- eller personspecifikke forhold, der kan have betydning for lønnen.

Hvad kan I som virksomhed gøre?

Der er flere måder, I som virksomhed kan belyse lønforhold på. Dette kan fx ske ved at:

- udarbejde en statistik
- udarbejde forskellige former for grafisk fremstilling for at illustrere lønnens fordeling
- se på virksomhedens lønsystem og de kriterier, der ligger til grund for løntildelingen.

Kortlægning af virksomhedens lønforhold

Start med at vælge den form for oversigt og opgørelsesmetode, I ønsker. Uanset hvilken form I vælger, skal I starte med at opdele mænd og kvinder i relevante kategorier.

Hvis I laver en lønstatistik, skal I sørge for at sammenligne grupperne på et så detaljeret niveau som muligt for derigennem at sikre, at også arbejdsfunktionerne kan sammenlignes. Når I har udarbejdet statistikken og ønsker at gå ned bag tallene, er det vigtigt at inddrage de faktorer, som kan påvirke den individuelle lønfastsættelse.

En eventuel lønforskel mellem mænd og kvinder inden for samme kategori kan være begrundet i forhold som fx:

- uddannelse, herunder virksomhedsrelateret efteruddannelse
- erhvervs erfaring
- ansvar (ledelse, projektledelse, oplæring)
- personlig produktivitet

Hertil kommer en række faktorer, som er vanskeligere at måle, men som alligevel kan have indflydelse på den individuelle aflønning som fx:

- omstillingsparathed
- engagement
- fleksibilitet

Hvis disse faktorer har indvirkning på lønnen, kan I overveje, hvilken rolle faktorerne spiller for de to køn, og hvilken betydning det har.

Der er en række problemer ved at sammenligne rå længennemsnit i lønoversigterne, og det må I tage højde for. Med andre ord skal I sørge for den størst mulige grad af sammenlignelighed mellem kønnene inden for de enkelte kategorier, som I

vælger at sammenligne løn for, og at der er klarhed over, hvilke lønelementer, I sammenligner, se også nedenfor.

Hvis I ønsker at udarbejde en kønsopdelt lønstatistik, kan I få hjælp og vejledning hos jeres arbejdsgiverorganisation eller hos jeres fagforening. Det er også muligt at få Danmarks Statistik til at udarbejde en kønsopdelt lønstatistik for jer, hvis I har mere end 10 ansatte, og hvis I i forvejen indberetter jeres lønoplysninger. Alle arbejdsgivere med mindst 35 ansatte skal fra 1. januar 2007 udarbejde en årlig kønsopdelt lønstatistik, når der på virksomheden er grupper af medarbejdere med mindst 10 personer af hvert køn med samme jobfunktion. På grundlag af de lønoplysninger, virksomheden anvender, når den indberetter lønoplysninger til den årlige lønstatistik hos Danmarks Statistik, kan den enkelte virksomhed indhente en gratis kønsopdelt lønstatistik fra Danmarks Statistik. Som alternativ kan den enkelte virksomhed vælge i stedet at udarbejde løbende redegørelser om virksomhedens indsats med at fremme lige løn på virksomheden. Det vil dog efter ligelønsloven kræve, at virksomheden forinden har indgået aftale herom i samarbejdsudvalget.

Hvad er løn?

Opgørelse af løn kan være meget forskellig fra virksomhed til virksomhed. På de fleste virksomheder vil man umiddelbart kunne indregne:

- grundløn
- faste tillæg, bonus mv.
- pension
- skattepligtige personalegoder (f.eks. firmabil og sommerhus)

Også andre lønelementer bør der om muligt tages højde for, herunder bl.a.:

- arbejdstid/antal præsterede timer
- ekstra frihed
- fleksibel arbejdstid

I skal som virksomhed vurdere, hvad eventuelle lønforskelle mellem mænd og kvinder kan skyldes; om de er rimelige, eller om de fx er funderet på fordomme og traditionsbundne antagelser om de to køns evner, interesser mm.

2. Det kønsopdelte arbejdsmarked

Danmark har en høj erhvervsfrekvens og er blandt de lande i verden, hvor flest kvinder er i arbejde. Samtidig er det danske arbejdsmarked et af de mest kønsopdelte i verden. Kønsopdelingen på arbejdsmarkedet har to dimensioner; vertikal og horisontal. Derudover har Socialforskningsinstituttet for nyligt introduceret begrebet “den glidende kønsarbejdsdeling”.

Vertikal kønsopdeling

Betyder, at kvinder og mænd befinder sig forskellige steder i hierarkiet i de enkelte virksomheder, hvor andelen af kvinder bliver færre, desto højere man kommer op i hierarkiet.

Horisontal kønsopdeling

Betyder, at kvinder og mænd er ansat i forskellige sektorer og brancher og i forskellige afdelinger på virksomhederne, fx er der næsten fire gange så mange kvinder end mænd i amter og kommuner, og 94 pct. mænd inden for håndværksfaget.

Glidende kønsarbejdsdeling

Betyder, ifølge SFI, at der selv mellem kvinder og mænd med samme uddannelse og jobfunktion sker en glidende opdeling af arbejdsopgaver, der fastholder kønsarbejdsdelingen.

Hvad ved vi?

Det kønsopdelte arbejdsmarked er den største enkeltstående forklaring på forskellen mellem kvinder og mænds gennemsnitlige løn. LO og DA's ligelønsrapport “Kvindens og Mænds Løn” fra 2003 viser, at op imod halvdelen af den observerede lønforskel mellem mænd og kvinder, skyldes det kønsopdelte arbejdsmarked på LO/DA området.

Danmark har den højeste erhvervsfrekvens for kvinder i verden, men samtidig et af de mest kønsopdelte arbejdsmarkeder. Det skyldes bl.a., at mange kvinder arbejder inden for de lavere lønnede servicefag, f.eks. ældrepleje og børnepasning. Derudover er lærerfaget, kontorfaget og sundhedsområdet i vidt omfang kvindedominerede fag. Det er ikke tilfældet i alle lande. Kønsopdelingen er så udbredt, at 60 pct. af alle danske lønmodtagere arbejder i brancher, hvor der er mindre end 25 pct. af det andet køn.

I 2006 har Socialforskningsinstituttet (SFI) udgivet en større rapport, “Det kønsopdelte arbejdsmarked”, der har kortlagt kønsopdelingen på følgende områder:

- i uddannelsessystemet
- på arbejdsmarkedet
- på jobbet

SFI's rapport bekræfter det billede af det kønsopdelte arbejdsmarked. De væsentlige konklusioner er, at:

- kønsopdelingen hæmmer fleksibiliteten på den enkelte arbejdsplads og på arbejdsmarkedet generelt,
- kønsopdelingen i mange tilfælde fastholder lønforskelle mellem kvinders og mænds løn,
- mænd og kvinder i samme jobfunktion oplever en glidende kønsarbejdsdeling i forhold til de opgaver, de bliver tildelt og har mulighed for at arbejde med,
- opgavefordelingen ikke kun baseres på medarbejdernes reelle kompetencer, men også på forventningerne til de to køns kompetencer, prioriteringer og ønsker,
- rammevilkårene, såsom familievenlige politikker, arbejdstider, krav om fleksibilitet mm., kan, hvis de kun benyttes af kvinder, være faktorer, der styrker den glidende kønsarbejdsdeling, og
- kønsarbejdsdelingen fastholder de traditionelle kønsrollemønstre mellem kvinder og mænd, både på den enkelte arbejdsplads, i uddannelsessystemet og i privatlivet.

Hvad kan I som virksomhed gøre?

Det, I først og fremmest kan gøre, er at skabe overblik over kønsfordelingen i virksomheden samt se på, hvad fordelingen af køn på afdelinger, arbejdsfunktioner og arbejdsopgaver betyder for de to køn.

Kortlægning

Start med at se på, hvordan virksomhedens kvinder og mænd fordeler sig på virksomhedens afdelinger (horisontal kønsopdeling).

Kig derefter på, hvordan kvinder og mænd fordeler sig på virksomheden, dvs. lønmodtager, mellemlederne og chefer m.fl. (vertikal kønsopdeling).

Kortlæg til sidst detaljeret, hvilke opgaver kvinder og mænd i de samme afdelinger med de samme jobfunktioner har. Så I kan se om, der har fundet en glidende arbejdsdeling sted hos jer.

Fordelingens betydning

Når I har kortlagt kønsfordelingen på virksomheden, kan I se, om der er afdelinger, arbejdsopgaver eller arbejdsfunktioner, der primært bliver varetaget af det ene køn.

Hvis der er afdelinger, som primært består af det ene køn, kan I overveje:

- om kønsfordelingen er den mest hensigtsmæssige for virksomheden
- om kønsfordelingen beror på traditioner, der på grund af fx den teknologiske udvikling ikke længere er relevante
- om det køn, der er færrest af, reelt har mulighed for at få job i denne afdeling, og hvis ikke, hvilke barrierer der er tale om.

Hvis der er arbejdsfunktioner, der primært bliver varetaget af det ene køn, kan I overveje:

- om den horisontale fordeling af kønnene er den mest hensigtsmæssige for virksomheden
- om den vertikale fordeling beror på medarbejdernes reelle kompetencer eller på myter og fordomme om de to køn.
- om arbejdspladskultur, personalepolitik og andre rammevilkår giver lige muligheder for de to køn i forhold til bevægeligheden mellem arbejdsfunktionerne og i forhold til at avancere.

Hvis der er arbejdsopgaver i de enkelte afdelinger, der primært bliver varetaget af det ene køn, kan I overveje:

- om opgavefordelingen er den mest hensigtsmæssige for virksomheden
- om opgavefordelingen beror på nogle mere eller mindre synlige og traditionelle forventninger til de to køn, og om de eventuelle forventninger stadig giver mening, og
- om de to køn oplever, at de har mulighed for at arbejde med de samme opgaver som det andet køn.

Det er vigtigt, at I som virksomhed tænker utraditionelt fx i forhold til efteruddannelse af medarbejderne. Derved giver I alle medarbejdere, kvinder såvel som mænd, lige muligheder for at få nye arbejdsopgaver og jobfunktioner.

3. Personalepolitik

En personalepolitik indeholder de overordnede retningslinjer for, hvordan man på virksomheden behandler hinanden. Her afspejles de forventninger og krav, som ledere og medarbejdere kan stille til hinanden. Og her afspejles den kultur og de værdier, som virksomheden står for.

Formålet med en personalepolitik er både at fremme virksomhedens muligheder for at nå de mål, den har sat sig, og at tilgodese medarbejdernes trivsel, arbejdsglæde og udviklingsmuligheder. Derfor er det i enhver virksomheds interesse at udforme sin egen skræddersyede personalepolitik – og en vigtig del af virksomhedens image.

En god personalepolitik skabes ved, at alle på arbejdspladsen bliver gjort ansvarlige og engagerede i opgaven. Det er vigtigt, at personalepolitikken løbende revideres og vurderes for at se, om den fungerer hensigtsmæssigt. Der er også vigtigt, at personalepolitikken er kendt og tilgængelig for alle ansatte.

En personalepolitik vil være en blanding af en række **delpolitikker** som fx:

- Rekruttering og ansættelse
- Sygefravær
- Barsel
- Seniorpolitik
- Kompetenceudvikling
- Lønpolitik
- Ligestilling
- Afskedigelse og omplacering

Samarbejdsudvalget er det forum, hvor ledelse og medarbejdere diskuterer personalepolitiske tiltag.

Udvalget er rammen for dialog og udveksling af væsentlige oplysninger, hvor målet er samarbejde og at skabe enighed om de principper, der skal gælde på virksomheden.

Virksomheder af en vis størrelse skal oprette et samarbejdsudvalg.*

Samarbejdsudvalget danner også en naturlig ramme for virksomhedens **ligestillingsarbejde**, hvor ledelse og medarbejdere kan drøfte initiativer til at:

- Fremme ligebehandling mellem kvinder og mænd,
- Tilstræbe en ligelig fordeling i jobtyper og ansættelsesfunktioner, og
- Fremme lige løn mellem kvinder og mænd.

* Virksomheder med mere end 35 ansatte skal ifølge samarbejdsaftalen mellem LO og DA oprette et samarbejdsudvalg. Hvor der ikke er en samarbejdsaftale, gælder lov om information og høring af lønmodtagere.

Hvad ved vi?

Visse emner i en personalepolitik, fx vilkårene for barsel, vil naturligt tale mere til det ene køn end det andet. Men også mere indirekte kan visse delpolitikker have større betydning for det ene køn. Her er nogle eksempler på baggrund af tal fra Danmarks Statistik:

- Kvinder har generelt et højere sygefravær end mænd og kan dermed i højere grad blive berørt af en politik om sygefravær end deres mandlige kolleger.
- Mænd er generelt mere mobile på arbejdsmarkedet og kan dermed i højere grad få glæde af en fastholdelsespolitik, der indebærer lønstigninger til medarbejdere, man nødtigt vil miste.
- Kvinder trækker sig generelt tidligere tilbage fra arbejdsmarkedet end mænd, hvilket kan have betydning for en virksomheds seniorpolitik.

Det er vigtigt at være opmærksom på kønnets betydning, når en personalepolitik formuleres, for at kvinder og mænd kan have samme gavn og glæde af de tiltag, der iværksættes på virksomheden.

En måde at gøre op med meget traditionelle forestillinger om de to køns evner på arbejdspladsen er ved at indføre en jobrotationsordning. Herved forstås, at medarbejderne på samme virksomhed får mulighed for at prøve flere jobfunktioner. En rotation kan dog også være en rokering til at indgå i nye samarbejdsrelationer eller i ny organisering af arbejdet, fx teamorganisering. SFI påviser i sin rapport fra 2006 "Det kønsopdelte arbejdsmarked", at fordelingen af opgaver på den enkelte arbejdsplads - og i sidste ende vejen til lønstigninger og advancement - ser ud til at være styret af traditionelle forestillinger og forventninger til, hvad kvinder og mænd er gode til og interesserede i. Jobrotation har mange fordele. Jobrotation kan modvirke ensidigt arbejde, ligesom det kan sikre videndeling på tværs af virksomheden. Det forebygger flaskehalsituationer og gør i det hele taget virksomheden mere fleksibel. Jobrotation er med andre ord en måde at fremtidssikre virksomheden på, samtidig med at jobrotation ofte har den sidegevinst, at det skaber øget lighed og lige løn mellem kvinder og mænd.

Et oplagt emne i personalepolitikken, der har betydning for forskelle i mænds og kvinders løn og karrieremuligheder, er virksomhedens barselsregler. Det handler ikke kun om den økonomiske tryghed under en barsel, men nok så meget om at modtage en medarbejder efter endt barsel og evt. forældreorlov. Det er vigtigt, at en medarbejder hurtigt genfinder sit fodfæste i virksomheden. Således oplever mange kvinder, at det har negative konsekvenser at være på barsel. I en undersøgelse fra 2005 mener 30 % af kvinderne, at deres barsel har haft negative konsekvenser for deres karriere i modsætning til kun 4 % af mændene.

Hvad kan I som virksomhed gøre?

Det, I først og fremmest kan gøre, er at skabe et overblik over jeres personalepolitik eller behovet for at nedfælde en personalepolitik. Overvej derefter om jeres personalepolitik fungerer hensigtsmæssigt i relation til køn:

Kortlægning af personalepolitikken

Tag eventuelt udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Har I en nedfældet personalepolitik?
- Er den kendt og tilgængelig for alle medarbejdere?
- Overvej, om det er en god idé jævnligt at lave tilfredshedsundersøgelser, hvor personalepolitikken vurderes?
- Er ligestilling en del af personalepolitikken, og hvordan følger I som virksomhed op herpå i ord og i handling?
- Har I klare mål for køn og ligestilling, og hvordan sikrer I, at disse mål opfyldes?
- Er der sammenhæng mellem den formulerede personalepolitik og de værdier, den adfærd og de medarbejdere, virksomheden belønner?

Lav et kønstjek på personalepolitikken:

Tag eventuelt udgangspunkt i disse spørgsmål:

- Har I en personalepolitik, hvor både kvinder og mænd gør brug af personalegoder?
- Giver I som virksomhed mulighed for jobrotation: Er der områder eller opgaver, hvor en rotationsordning kan fremme fleksibiliteten og videndeling? Kan en rotationsordning evt. være med til at øge forståelsen for andres arbejde?
- Hvordan kan I sikre jeres medarbejdere, både kvinder og mænd, en tryk barsel og fornuftig tilbagevenden?

4. Arbejdstid og fleksibilitet

Arbejdstid og fleksibilitet er nøglebegreber i forholdet mellem lønmodtager og arbejdsgiver og har stor betydning for aflønningen. Hvor arbejdstid som hovedregel er reguleret i overenskomsterne, er fleksibilitet et mere flydende begreb. Fleksibilitet kan være reguleret i overenskomsten, men kan også omfatte medarbejderens mulighed og vilje til fx i spidsbelastningsperioder at påtage sig overarbejde eller være omstillingsparat i forbindelse med nye arbejdsopgaver eller lignende.

Arbejdstid

Arbejdstid er reguleret i overenskomsterne. Er man ikke dækket af en overenskomst, er der fastsat visse grænser i lovgivningen for tilrettelæggelsen af arbejdstid. Herudover skal vilkårene om arbejdstid altid fremgå af den enkeltes kontrakt eller ansættelsesbevis.*

Mange overenskomster regulerer desuden mulighederne for at gå på deltid. I det omfang der ikke er overenskomstdækning, gælder deltidsloven.

Fleksibel arbejdstid

Fleksibilitet i overenskomsterne dækker over virksomhedernes mulighed for fleksibel arbejdstilrettelæggelse.

Det betyder på den anden side, at lønmodtageren får en personlig fleksibilitet i det daglige, såfremt denne fleksibilitet kan kombineres med arbejdspladsen.

Fleksibilitet i øvrigt

Foruden den regulerede fleksibilitet dækker begrebet også over medarbejderens mulighed for at udvise rummelighed, såsom overarbejde, omstillingsparathed og forandringsvillighed, i det daglige arbejde.

* Det fremgår af ansættelsesbevisloven.

Hvad ved vi?

I 2005 var den gennemsnitlige ugentlige arbejdstid for kvinder 32,8 timer, mens mænd i gennemsnit arbejdede 38,6 timer om ugen. En større andel af de beskæftigede mænd end kvinder arbejder ugentligt 37 timer eller derover. I 2006 arbejder godt fire ud af fem beskæftigede mænd 37 timer eller derover om ugen. For kvinderne var det lidt over halvdelen, som havde en ugentlig arbejdstid på 37 timer eller derover. Andelen med en arbejdstid på 37 timer eller mere er stort set uændret sammenlignet med 2005, Det kan således observeres, at kvinder arbejder færre timer end mænd, og at de hyppigere er på deltid.

Fleksibel arbejdstid bliver mere og mere udbredt på det danske arbejdsmarked. Det betyder på den ene side, at virksomhederne har bedre mulighed for at tilret-

telægge arbejdet og arbejdsgangene. På den anden side at medarbejderne har bedre mulighed for at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen.

Fleksibel arbejdstid er mere udbredt blandt mænd end blandt kvinder, og mere blandt højtlønnede end blandt lavtlønnede.

Ser vi derimod på fleksibiliteten i øvrigt, må det konstateres, at familiemæssige forpligtelser uden for arbejdspladsen har stor betydning for den enkeltes rolle i virksomheden. Det kommer bl.a. til udtryk ved, at mænd i langt højere grad end kvinder påtager sig overarbejde, hvilket kan være et udslag af familiernes fordeling af pligterne i hjemmet, som ofte bunder i de traditionelle kønsroller.

Tal fra Danmarks Statistiks arbejdskraftundersøgelse viser, at mænd har større adgang til fleksibilitet i deres job. Således har 74 pct. af danske fædre mulighed for at møde senere eller gå tidligere fra arbejdet, hvis de fx skal aflevere eller hente børn i daginstitutioner, mens kun 63 pct. af mødrene har samme mulighed. Det er især kvinder, der er ansat i den offentlige sektor, som ikke har fleksible arbejdstider.

Hvad kan I som virksomhed gøre?

Arbejdstid og nogle former for fleksibilitet er reguleret i overenskomsterne. Udover visse minimumsforpligtelser i overenskomsterne kan I som virksomhed bruge fleksibilitet på mange måder.

Arbejdstid

Det er mest kvinder, der bruger mulighederne for at gå på deltid. Det bunder i mange forskellige faktorer såsom tradition, familiemønster m.m. Derfor kan I starte med at undersøge følgende:

- Hvem i virksomheden er på deltid?
- Er adgangen til deltid den samme for mænd og kvinder?

Fleksibel arbejdstid

Mange mennesker vil gerne have mulighed for fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet, så det er nemmere at få arbejdsliv og familieliv til at hænge sammen.

- Hvilke muligheder er der for fleksibel arbejdstilrettelæggelse på jeres virksomhed?
- Kan arbejdet med fordel tilrettelægges mere fleksibelt?
- Har mænd og kvinder samme adgang til fleksibilitet og til fleksibel arbejdstilrettelæggelse?

Fleksibilitet i øvrigt

I kan også se på, om virksomheden understøtter lige muligheder i relation til begge køn for at udvise fleksibilitet, og om virksomheden vægter fleksibiliteten ved lønforhandlingen eller uddeling af personalegoder.

- Varsler virksomheden overarbejde og lignende, så alle har lige mulighed for at påtage sig overarbejdet?
- Hvordan vægtes den øvrige fleksibilitet på virksomheden?

Efter kortlægningen kan I vurdere om, der er lige muligheder for både mænd og kvinder i relation til udmøntningen af fleksibiliteten. Og om det har betydning for lønfastsættelsen og fordelingen af personalegoder. I EU-retten er det slået fast, at en virksomhed skal kunne dokumentere, at medarbejdernes fleksibilitet har betydning for arbejdets udførelse, hvis medarbejdernes fleksibilitet medfører forskellig aflønning af kvinder og mænd.

5. Arbejdspladskultur

Kulturen på arbejdspladsen har stor betydning for såvel virksomhed som medarbejdere. Kultur er ikke noget nedskrevet eller håndgribeligt, men mere eller mindre bevidst adfærd, adfærdsmønstre og rutiner, som igen er udtryk for holdninger. Måske er der ikke kun én kultur, men indtil flere kulturer på samme arbejdsplads.

Igennem kulturen bestemmes de herskende værdier, arbejdsmoralen, de uskrevne succeskriterier og oplevelsen af et fællesskab. Kulturen er den måde, vi omgås hinanden – og den er i sidste ende afgørende for, om vi falder ind og udfolder os i det daglige, og om vi udvikler os fagligt og personligt. Det er vigtigt at sikre et godt og sundt arbejdsklima. Det er derfor også vigtigt at kende og tage hånd om arbejdspladskulturen.

Når kulturen forandres

Arbejdspladskulturen kan udvikle sig over tid og påvirkes af ydre og indre forhold.

Måske er der krise i en branche - det kan nemt påvirke stemningen. Omstruktureringer, ledelsesændringer og samarbejdsformer kan ændre en kultur positivt eller negativt.

Når kulturen lukker af

Arbejdspladskulturen kan være rammen om et fællesskab, men også om et meget lukket fællesskab, som ikke slipper nye ind.

Arbejdspladskulturen kan være det herskende syn på en række forhold, der kan have betydning for, at dagligdagen og livet uden for arbejdet kan fungere som fx fleksibiliteten i arbejdstiden, mulighederne for at tage orlov og fravær ved børns sygdom.

Hvad ved vi?

Der er en positiv sammenkædning mellem arbejdspladskulturen og virksomhedens evne til at skabe resultater. Derfor arbejder mange virksomheder løbende på at forbedre kulturen og medarbejderforholdene over en bred kam. Rationalet er, at kan der skabes gunstige arbejdsbetingelser, smitter det af på virksomhedens evne til at udvikle forretningen på kort og lang sigt, og desuden skaber det et positivt resultat på bundlinjen. Mange virksomheder benytter analyser og selvevalueringer i disse år. Formålet er at give en pejling på, hvordan status ser ud, hvordan vigtige dimensioner for en god arbejdsplads opleves, og hvordan virksomheden fortsat kan udvikles.

Arbejdspladskulturen ses ofte som en central barriere for ligestilling, bl.a. kan virksomhedernes kultur og traditioner være den indirekte årsag til, at en kvinde bliver valgt fra til et givent job. Ligestilling handler ikke desto mindre om at bryde

med traditioner, og skabe nye forbilleder i dem, der tør træffe det banebrydende valg.

En anden væsentlig del af arbejdspladskulturen handler om, hvorvidt en virksomhed opfattes som familievenlig, og om de familievenlige tiltag rent faktisk benyttes. En familievenlig arbejdspladskultur kan skabes ved at give medarbejderne mulighed for fleksibel arbejdstilrettelæggelse, at sørge for at møder ikke bliver lagt for sent på dagen, eller at man tilbyder medarbejderne en hjemmearbejdsplads. Ny forskning peger på, at en utilsigtet bivirkning ved familievenlige tilbud kan være, at det kan få negative konsekvenser for de medarbejdere, som benytter tilbuddet, eller som, man forventer, vil gøre det. Det kan fx føre til glidende kønsarbejdsdeling.

Nye undersøgelser peger endvidere på, at følgende kan være medvirkende til en positiv udvikling for ligestilling og familievenlighed:

- Moderne ledelsesformer, fx karakteriseret ved at give medarbejderne større selvstændig bestemmelse over arbejdet.
- Nye samarbejdsformer for arbejdets organisering, fx projektarbejde, teamorganisering, videndeling og sparring med kolleger, som gør den enkelte medarbejder mindre uundværlig, og giver den enkelte lønmodtager mulighed for at være fraværende på nogle tidspunkter.

Hvad kan I som virksomhed gøre?

Det I først og fremmest kan gøre er at få overblik over arbejdskulturen, klimaet og de herskende værdier. Overvej på baggrund heraf, om kulturen understøtter en ligestilling, en lige kønsmæssig arbejdsdeling, familievenlighed mv.

Kortlægning af arbejdskulturen

Tag eventuelt udgangspunkt i disse punkter:

- Overvej, om det er en god idé at gennemføre en kortlægning og evaluering af arbejdspladskulturen og klimaet
- Overvej, hvad der fremmer respekten for andre.
- Overvej, hvad der er god omgangstone, og hvem der bestemmer omgangstone. Undersøg fx, hvordan tonen er ved lønforhandlinger, eller hvad der tales om i frokostpausen.
- Overvej og sæt ord på de værdier, der knytter sig til den gode medarbejder og gode chef?

Tjek for kønsbarrierer

Tag eventuelt udgangspunkt i disse punkter:

- Sker tildelingen af arbejdsopgaver på en måde, som i højere grad tilgodeser det ene køn. Undersøg, hvad der er afgørende for tildelingen af disse opgaver, om der er mere respekt om en vis type opgaver, og om disse opgaver typisk udføres af et bestemt køn.
- Gør virksomheden nok for at formidle de gode eksempler og for at gøre forbillede af dem, der tør træffe et banebrydende valg.
- Gør I nok for at gøre forbillede af de kvinder og mænd, som gør brug af de familievenlige tilbud, som er på virksomheden
- Forbindes “den gode medarbejder” eller “den gode chef” typisk med et bestemt køn. Undersøg fx, om kvinder og mænd har samme forudsætninger og samme muligheder for at blive den gode medarbejder/chef. I kan også undersøge, om medarbejdere og chefer vurderes på værdier, som kvinder og mænd ser forskelligt på eller kan have forskellige forudsætninger for at besidde eller identificere sig med.

6. Rekruttering af medarbejdere

Det er af afgørende betydning for en virksomhed, at den kan tiltrække, udvikle og fastholde gode medarbejdere. Der er mange forskellige måder at rekruttere medarbejdere på fx mund til mund-metoden, stillingsopslag, intern rekruttering, uopfordrede ansøgninger og lignende. Det vigtige er at være bevidst om, at måden, I vælger at rekruttere på, har betydning for, hvem der bliver ansat. Det vil sige på ansøfeltets størrelse, kvalitet og mangfoldighed.

Stillingsannoncer

Det må ved annoncering efter arbejdskraft ikke angives om virksomheden foretrækker et bestemt køn.*

Det er dog tilladt i annoncer specifikt at opfordre det underrepræsenterede køn til at søge ansættelse**.

Databeskyttelse

Persondataloven sætter snævre grænser for virksomhedens mulighed for at indhente og opbevare persondata.

En arbejdsgiver kan opbevare oplysninger om ansøgere, der ikke er ansat samt om fratrådte medarbejdere, så længe det har et sagligt formål.

* Se herom i Ligebehandlingsloven

** Det fremgår af ligestillingsministerens bekendtgørelse til ligestillingsloven

Hvad ved vi?

Demografiske fremskrivninger viser, at udbuddet af arbejdskraft bliver mindre og mindre på grund af små børneårgange. I 2005 udgjorde arbejdsstyrken, der beskriver det samlede antal beskæftigede og ledige personer, 2.759.392 fuldtids-personer. Heraf var 1.310.551 kvinder, hvilket svarer til 47,5 pct. af den samlede arbejdsstyrke. Antallet af personer i arbejdsstyrken er faldet en anelse i forhold til 2004 for både mænd og kvinder, En af de helt store udfordringer fremover bliver derfor, hvordan virksomhederne får dækket behovet for arbejdskraft. I takt med, at der bliver færre i den arbejdsdygtige alder, bliver det mere og mere vigtigt at gøre op med det kønsopdelte arbejdsmarked, og det kan I som virksomhed bl.a. gøre i forbindelse med ansættelse af nye medarbejdere.

Når virksomheder skal rekruttere nye medarbejdere viser forskningen, at de ofte ender med at vælge en kandidat, der ligner dem selv, også kaldet "Rip, Rap og Rup"-effekten. Foruden at "Rip, Rap og Rup"-effekten er med til at skabe det kønsopdelte arbejdsmarked, hænger effekten tæt sammen med den kendsgerning, at en væsentlig fejlkilde i rekruttering er, at man udvælger ud fra nogle stereotype forestillinger om, hvem den bedste kandidat er. Forestillinger som ikke altid har noget med den reelle kompetence at gøre. Derved sorterer man på

forhånd alle dem fra, som ikke ligner én selv og gør rekrutteringsfeltet meget snævert.

Nykredit har i undersøgelsen “Køn og Karriere i Nykredit” (2002) observeret, at “Rip, Rap og Rup”-effekten forekom på virksomheden ved, at kønsfordelingen ofte forblev den samme i ledelsen som i det pågældende område, også selvom ansøgningsfeltet omfattede en mere og mere ligelig fordeling af begge køn.

Det er ligeledes stof til eftertanke, at en ny svensk undersøgelse, der er foretaget af Institut for Arbejdsmarkedspolitisk Utvärdering (IFAU), har vist, at kvindelige ansøgere har 15 % lavere chance for at blive kaldt til jobsamtaler end mænd; selv når kvinderne har de samme kvalifikationer. Når ansøgerne derimod ikke afslører deres køn, bliver kvinderne kaldt til ligeså mange jobsamtaler som mændene.

Ved nyansættelser er der desuden tit en tendens til at vurdere mænds kvalifikationer højere end kvinders. (Kilde: Ny undersøgelse fra Rambøll Management og undersøgelse af dimittender fra Danmarks Designskole.)

Det er imidlertid ikke kun i forbindelse med valg af rekrutteringskanaler og udvælgelse af kandidater, at man skal holde øje med om de to køn har samme muligheder for at få et givent job. Forskning viser, at rammerne for henholdsvis kvinder og mænd til ansættelsessamtaler ofte er meget forskellige. Her er nogle eksempler:

- Kvinder bliver oftere end mænd spurgt om deres familiære forhold, og svarene bliver vurderet forskelligt. Dvs. at hovedsageligt vurderes det som en fordel, når mænd har familie, og som en ulempe, når kvinder har.
- Spørgsmålene til kvinderne er ofte lukkede spørgsmål, dvs. det kun er muligt at svare ja eller nej, mens spørgsmålene til mændene er åbne spørgsmål, hvorved de har bedre muligheder for at få øget taletid.

Hvad kan I som virksomhed gøre?

I kender fordelingen af mænd og kvinder på de forskellige afdelinger, jobfunktioner og faggrupper på jeres virksomhed. Det interessante i forbindelse med rekruttering er, hvem og hvordan I har rekrutteret til de forskellige afdelinger, jobfunktioner m.m.

Kortlægning af virksomhedens rekruttering

Beslut jer for en given tidsramme fx et år og undersøg derpå følgende:

- Er der generelt flere mænd end kvinder, der søger de ledige stillinger?

Hvis ja, undersøg følgende:

- Er stillingsannoncerne/beskrivelserne neutralt formuleret?
- Fremhæver stillingsannoncerne/beskrivelserne alle de kompetencer, I søger?
- Er I opmærksom på konsekvenserne for kønsfordelingen, hvis I anvender andre rekrutteringsmåder, fx ved interne netværk og mund til mund-metoden?

Se herefter på afviklingen af ansættelsessamtalen:

- Er der repræsentanter af begge køn med til at udvælge kandidater?
- Er der repræsentanter af begge køn, der deltager i ansættelsessamtalen?
- Får kvindelige ansøgere samme muligheder for at beskrive deres erfaringer og potentiale i forhold til jobbet i samtalen?
- Vær opmærksom på, at mænd og kvinder får de samme spørgsmål, og at de får lige lange taletider til jobsamtalen. Eventuelt kan en interviewguide anvendes.

I skal som virksomhed være opmærksom på, om kvinder og mænd indplaceres ligeligt lønmæssigt efter kvalifikationer, når de starter på virksomheden.

Hvis man ønsker et bredt og mangfoldigt felt af ansøgere, er det vigtigt, at man tænker over, hvordan man formidler ledige stillinger og afvikler jobsamtalen, så man gør stillingen attraktiv for begge køn.

7. Efteruddannelse

Efteruddannelse har forskellige formål. For virksomheden kan efteruddannelse være del af en fastholdelsesstrategi, dvs. at man udvikler de medarbejdere, man har, i stedet for at afskedige og ansætte nye. Efteruddannelsen kan også være med til at styrke virksomhedens interne fleksibilitet fx i forbindelse med jobrotation. Til sidst kan efteruddannelse af medarbejdere være nødvendigt for mange virksomheder pga. globalisering og den teknologiske udvikling.

For medarbejderne har efteruddannelse også flere forskellige formål. For det første kan efteruddannelse have betydning for fastholdelse af eget job. Det kan give en øget evne til fleksibilitet f.eks. i forbindelse med jobrotation. Det kan være en del af en større karriereplanlægning og dermed være med til at øge mulighederne for forfremmelse eller lignende. Efteruddannelse kan også styrke den enkelte medarbejders position på arbejdsmarkedet, dvs. medarbejderens mobilitet på arbejdsmarkedet.

SVU

SVU bliver givet til efteruddannelse på folkeskole og gymnasieniveau f.eks. dansk og matematik undervisning, men kan også i visse tilfælde gives til videregående uddannelse. SVU giver mulighed for at blive uddannet i arbejdstiden

Du kan læse mere om SVU på www.svu.dk

VEU-indsatsen

Både grunduddannelser og voksen- og efteruddannelse påvirker velstand og velfærd for enkeltpersoner, virksomheder og samfundet. For at styrke voksen- og efteruddannelsesindsatsen igangsatte Regeringen i 2004 et samarbejde med arbejdsmarkedets parter for at ruste Danmark til fremtidens udfordringer, der følger af globalisering og den teknologiske udvikling. Målet er livslang kompetenceudvikling, opkvalificering og uddannelse for alle på arbejdsmarkedet.

Hvad ved vi?

Arbejdsstyrkens uddannelsesmæssige sammensætning har ændret sig iøjnefaldende siden begyndelsen af 80'erne i retning af, at en større andel af arbejdsstyrken får en længerevarende uddannelse, dvs. at flere end tidligere får en faglig eller videregående uddannelse.

Op mod 2 mio. danskere, dvs. 6 ud af 10 personer, har efteruddannet sig for at vedligeholde deres oprindelige uddannelse eller blive opkvalificeret. Mere end 70 % ledere og medarbejdere forventer, at de skal have mere efteruddannelse for at klare sig godt på arbejdsmarkedet i fremtiden.

Efteruddannelse er imidlertid et vidt begreb og kan rumme alt fra fyraftensmøder til kompetencegivende kurser. Det kan fx være AMU, Arbejdsmarkedsuddannelser. AMU retter sig direkte mod virksomhederne og medarbejdernes konkrete behov. AMU-konceptet bygger på 150 fælles kompetence beskrivelser, som retter sig mod genkendelige jobområder og udvalgte enkeltfag fra de erhvervsrettede grunduddannelser.

Generelt er kvinder i overtal på voksen- og efteruddannelse. Kun på den erhvervsrettede voksenuddannelse, AMU, er der flere mænd (60 %) end kvinder. På VUC og daghøjskolerne er 2 ud af hver 3 deltagere kvinder, og på folkehøjskolernes lange kurser udgør kvinderne 60 %. Den største udvikling og forandring i kønsfordelingen er på FVU-uddannelserne, hvor mændene i 2002 udgjorde 39 %, mens de i 2003 udgjorde 44 %.

Der er principielt frit optag på AMU, men hovedmålgruppen er ufaglærte og faglærte, og det er også denne målgruppe der kan få VEU-godtgørelse og befordingstilskud. En anden efteruddannelsesstøtte er SVU, Statens Voksenuddannelsesstøtte, som man også kan modtage i forbindelse med efteruddannelse i arbejdstiden fx dansk- eller matematikundervisning.

Hvad kan I som virksomhed gøre?

Efteruddannelse bliver af nogle opfattet som et personalegode, der også kan have indflydelse på løn og muligheden for at blive forfremmet. Derfor er der god mening i kortlægge, hvilke medarbejdere der får efteruddannelse.

Kortlægning

Når I skal kortlægge virksomhedens efteruddannelsesindsats, kan I starte med at finde ud af følgende:

- Hvor mange medarbejdere har det sidste år fået bevilget efteruddannelse?

Herefter kan I kigge på, hvilke afdelinger, jobfunktioner og faggrupper som har fået bevilget efteruddannelse. Når det er gjort, kan I se på følgende:

- Er der inden for de enkelte afdelinger, jobfunktioner og faggrupper en skæv kønsmæssig fordeling på de personer, der får bevilget efteruddannelse?
- Er der inden for de enkelte afdelinger, jobfunktioner og faggrupper forskel på, hvilken type efteruddannelse mændene får i forhold til kvinderne?

Hvis der er forskel på, hvilke grupper eller køn der får bevilget efteruddannelse og forskel på, hvilken type efteruddannelse, der bliver bevilget til hvem, kan I undersøge følgende:

- Hvad er behovet blandt medarbejdere for efteruddannelse?
- Er behovet for efteruddannelse større i nogle grupper end andre? I givet fald, hvorfor?
- Bliver der informeret nok om mulighederne for efteruddannelser?
- Hvilke kriterier ligger til grund for udvælgelsen af, hvilke medarbejdere der får bevilget efteruddannelse?
- Når virksomheden afsætter ressourcer til efteruddannelse, hvorledes er de så fordelt på medarbejdergrupper – og på køn?
- Hvad betyder efteruddannelse for lønudviklingen på jeres virksomhed for mænd og kvinder?

8. Ledelse og karriere

Når man taler om ligeløn har det stor betydning også at tale om, hvor henholdsvis mænd og kvinder befinder sig i virksomhedens hierarki. Jo højere niveau, jo højere løn. Derfor er måden, hvorpå man rekrutterer, hvem der får efteruddannelse m.v. vigtigt.

Linjefunktioner

Linjefunktioner er de funktioner, der ligger i lige linje under ledelsen. Det er ofte funktioner, der har direkte relation til virksomhedens daglige drift. Økonomaafdelinger og salgsafdelinger betragtes oftest som linjefunktioner.

Stabsfunktioner

Stabsfunktionerne er ofte karakteriseret ved at have tværgående opgaver eller være specialfunktioner. HR-afdelinger, løn, personale og kommunikationsafdelinger betragtes oftest som stabsfunktioner.

Hvad ved vi?

Kvinder er underrepræsenteret på lederniveauet i Danmark. Således er 96 % af de administrerende direktører i den private sektor mænd, mens 4 % er kvinder. Blandt tværgående direktører er 93 % mænd og 7 % er kvinder. Dog er der 24 % kvinder i den bredt definerede kategori "Mellemledere". Og i det offentlige er antallet af kvindelige mellemledere oppe på 48 %. Der er derfor gode rekrutteringsmuligheder blandt kvindelige kandidater til i mellemlederstillinger, og man kan håbe, at tallene fremover får en bedre balance på toplederniveau.

I 2002 udarbejdede Dansk Industri en undersøgelse blandt rekrutteringsansvarlige og kvindelige ledere i DI's medlemsvirksomheder. Undersøgelsen bekræfter den skæve fordeling af mænd og kvinder på lederposter, men den viser også, at udbuddet af kvindelige ansøgere ikke er højere end den andel af lederstillinger, der er besat af kvinder. Det kan have forskellige grunde, men kan bl.a. hænge sammen med nogle af de ting, som er beskrevet i kapitlerne om det kønsopdelte arbejdsmarked og rekruttering. Herudover viser en økonomisk undersøgelse udarbejdet i 2005 for minister for ligestilling, at virksomheder med kvinder i topledelsen og/eller bestyrelsen har bedre tal på bundlinjen end virksomheder uden kvinder i ledelsen. Det gør sig også gældende, når der korrigeres for faktorer af betydning for virksomhedernes indtjening, som fx brancheforhold, virksomhedens alder og størrelse m.m. Dvs. også når den isolerede effekt af kvinder i ledelsen måles.

Ifølge flere analyser er en afgørende barriere for kommende kvindelige ledere tradition og uskrevne regler.

Hvis man ønsker flere kvinder i ledelsen, anbefales det derfor at skabe klarhed og synlighed om, hvad der forventes af den enkelte medarbejder for at blive leder. Synlighed vil gøre det muligt at stille krav til medarbejdere med lederambitioner. Samtidig kan medarbejdere, der har ambitioner om at blive ledere, lettere gennemskue, hvad der skal til for at blive leder og derfor arbejde målrettet på det.

Hvad kan virksomheden gøre?

Hvis I som virksomhed ønsker at se på, hvordan adgangen til ledelsesposter og karrieremuligheder ser ud hos jer, kan I starte med følgende kortlægning:

- Lav en liste over, hvilken type ledelsesposter der er i jeres virksomhed.
- Kortlæg dernæst, hvem der har hvilke poster.

Når I har kortlagt virksomhedens ledelsesposter, kan I se på, hvordan ledelsesposterne fordeler sig på henholdsvis kvinder og mænd. Hvis der er forskel, kan I stille følgende spørgsmål:

- Hvordan er de nuværende ledere nået til deres lederposition?
- Hvordan rekrutterer I nye ledere?
- Er det gennemskueligt, hvordan man bliver leder i virksomheden?
- Er kønsfordelingen hensigtsmæssig for virksomheden?
- Er der saglige grunde til den skæve kønsfordeling?

Oversigt over virksomhedens udvalg

I nogle virksomheder træffes en del afgørende beslutninger i virksomhedens udvalg. Det varierer fra virksomhed til virksomhed, men ofte er de vigtige udvalg virksomhedens bestyrelse samt interne, kollegiale udvalg som f.eks. samarbejdsudvalg, projektstyringsudvalg eller ledelsesudvalg.

Mængden af poster i udvalg, hvor der tages beslutninger om virksomhedens udvikling og fremtid er også en del af adgangen til ledelsesposter og karrieremuligheder. Derfor skal I se på følgende:

- Hvordan fordeler udvalgsmedlemmerne i de forskellige udvalg sig på køn?
- Hvordan fordeler udvalgsposterne som fx formænd, næstformænd m.v. sig på køn?

Hvis der er en skæv kønsfordeling, kan I se på, hvilke kriterier der ligger til grund for udpegningen.

Flere kvindelige ledere

Hvis I ønsker flere kvindelige ledere, kan I overveje følgende:

- Nedsæt konkrete mål for ledelsens sammensætning, fx i personalepolitikken
- Giv kvindelige medarbejdere mulighed for at komme på lederkurser og anden relevant efteruddannelse
- Etabler mentorordninger, hvor yngre kvinder med ambitioner, får rådgivning af erfarne ledere
- Skabe mulighed for og opfordre til deltagelse i netværk, netværksmøder m.m.

Ligestillingsafdelingen har udgivet en “værktøjskasse” om kvinder i ledelse med endnu flere konkrete råd til, hvordan man kan fremme kvinder i ledelse.

Værktøjskassen kan downloades på:

http://www.lige.dk/kil_vaerktoejskasse_indledning.asp

9. Sådan kan det gøres. - ni virksomheder fortæller

TDC

Grundig kortlægning af lønforskelle

TDC er den største leverandør af kommunikationsløsninger i Danmark og beskæftiger næsten 14.000 medarbejdere her i landet. TDC er samtidigt en international virksomhed med aktiviteter i flere andre lande.

TDC arbejder strategisk med mangfoldighedsledelse og fokuserer på de individuelle kvaliteter og unikke kompetencer, som den enkelte medarbejder har. TDC ser det at give lige muligheder og lige løn til mænd og kvinder som et element i denne strategi.

Udgangspunktet for TDC er, at ligeløn og ligebehandling er forretningsmæssigt fornuftigt, og i mere end 10 år har TDC haft et meget aktivt ligebehandlingsudvalg med reference til koncernsamarbejdsudvalget. TDC har på denne måde taget mange initiativer for at fremme ligestillingen på mange områder, fx barsel, rekruttering, lederudvikling og efteruddannelse.

Et af de seneste tiltag har været at igangsætte og drøfte en større statistisk analyse af kvinder og mænds lønninger. Analysen blev gennemført af et eksternt konsulentbureau, idet udvalget fra begyndelsen var klar over, at simple lønstatistikker ikke gav tilstrækkelige svar. Udvalget var også klar over, at det er ganske vanskeligt at anvende de nødvendige statistiske værktøjer, hvis man vil bag om tallene – og det ville udvalget.

Analysen viste, at der på nogle områder er forskelle mellem mænd og kvinders gennemsnitlige lønninger, som ikke umiddelbart kan forklares. En del af disse forskelle er opstået i de gamle lønsystemer, før virksomheden gik over til i højere grad at anvende individuel løn, herunder resultatbaseret løn.

I udvalget er der enighed om, at uforklarede lønforskelle er utilsigtede, og alle vil, at ligeløn skal være et samarbejdsprojekt og ikke et kampprojekt. Derfor har man på baggrund af analysen udarbejdet en handlingsplan.

Et af punkterne i denne handlingsplan er, at den enkelte leder skal gøre det mere synligt og gennemskueligt, hvilken adfærd, der kan give mere i løn, og hvad der ikke kan. Selv om en bestemt adfærd "værd sættes", er det ikke altid det samme som, at den også "værd sættes", når der er lønreguleringer. Lederne skal have fokus på at aflønne medarbejderne efter de værdisatte kompetencer, og dermed komme historisk betingede lønforskelle mellem kvinder og mænd til livs. Derfor

har TDC integreret undervisning i ligeløn på de årlige løn-temadage, som afholdes for nye ledere. Brochuren "Hvad er det værd - fokus på løn og køn i TDC" giver eksempler på, hvordan den enkelte leder kan bidrage til at rekruttere utraditionelt og dermed ændre den stærke kønsopdeling, der er den grundlæggende årsag til uligelønnen mellem kvinder og mænd.

Arriva Skandinavien A/S

Lige muligheder for alle – en bevidst strategi

Arriva Skandinavien A/S er en dynamisk organisation med aktiviteter inden for såvel bus- og togdrift, som varetages af godt 4000 medarbejdere i Danmark.

HR-udviklingsdirektør i Arriva Skandinavien A/S Jens Erik Christiansen fremhæver, at Arriva er en virksomhed, der skal agere på et marked, som er præget af kontrakter i udbud med korte tidshorisonter, og hvor netop tilpasningen af medarbejderstab til kontraktmarked stiller høje krav til skabelsen af en virksomhedskultur.

Johnny B. Hansen, Administrerende Direktør i Arriva Skandinavien A/S udtaler: *"Det, at vi er forskellige, er en ressource og en styrke for Arriva. Det gælder ikke kun det menneskelige aspekt, men i lige så høj grad det forretningsmæssige".*

Et helt afgørende element i arbejdet med at sikre lige muligheder til alle uafhængigt af køn, etnisk eller social oprindelse, alder, politisk anskuelse, fysiske begrænsninger, religiøs eller seksuel orientering hos Arriva Skandinavien A/S er, at der for hver enkelt jobfunktion foreligger en individuel kompetenceafklaring. Heri ligger en udførlig angivelse af kravene til faglige og personlige kvalifikationer, herunder også opdelt i, hvilke niveauer der er brug for inden for de enkelte kompetencer. Den individuelle kompetenceafklaring for det enkelte job er tilgængelig for alle medarbejdere hos Arriva Skandinavien A/S via intranettet.

Hos Arriva Skandinavien A/S arbejdes der løbende med til stadighed at sikre, at alle vilkår omkring tildeling af løn og personalegoder er neutrale i forhold til alle andre aspekter end de, som er relevante for det enkelte job. Samtidig hermed sikres medarbejderne både i forhold til nuværende beskæftigelse og i forhold til virksomhedsrelateret efteruddannelse samt ledelsesudvikling, at der ved planlægning af arbejdstid og kursusforløb i vid udstrækning tages hensyn til både familie-mæssige forpligtelser og personlige ønsker.

Metro Service A/S

Fastlagt mangfoldighedsstrategi

Metro Service A/S er en drifts-, service- og vedligeholdelsesselskab, som driver Metroen i København på vegne af Øresundsselskabet. Metro Service A/S beskæftiger ca. 275 medarbejdere.

HR-manager Carsten Vinther-Høj er ikke bange for at tage bladet fra munden, idet han hos Metro Service A/S arbejder efter en fastlagt strategi, som skal sikre, at der ikke opstår uforklarlige lønforskelle mellem mænd og kvinder. *“Løn er typisk virksomhedens største omkostning, og det er vigtigt, at medarbejderne oplever, at lønfastsættelsen sker ud fra saglige kriterier” – og han tilføjer, at “hos Metro A/S er strategien ganske enkelt at sikre, at lønfastsættelsen og lønudviklingen har nøje sammenhæng med den enkelte medarbejders præstation og adfærd.”*

Metro Service A/S har en fastlagt mangfoldighedsstrategi. Den stiller krav om, at Metro Service A/S reflekterer den kundemasse, som Metro betjener. Dette gælder i både kønsmæssig, aldersmæssig og etnisk sammenhæng. Alle ansættelser sker i samarbejde med Metro Service A/S' HR-afdeling for netop at sikre overholdelsen af denne strategi. Samtidig hermed arbejder man aktivt for at rekruttere flere kvinder i lederstillinger på virksomheden.

Metro Service A/S beskæftiger mange enlige mødre, hvilket giver en del udfordringer i forbindelse med placeringen af medarbejdernes arbejdstid. Men i den udstrækning, det er muligt, forsøger man at tage højde for medarbejdernes individuelle behov og ønsker, og de ansatte inddrages i vidt omfang i selve vagtplanens tilrettelæggelse.

I Metro Service A/S arbejder man i forbindelse med mangfoldighedsstrategien bevidst med at nedbringe omfanget af medarbejdernes sygefravær og har i den forbindelse konstateret, at det primært er kvinder, der genererer sygefravær. Metro Service A/S gennemfører derfor et projekt med privatpraktiserende læger på arbejdspladsen og en sundhedsklinik, som i anonymiseret form samler op på sygefraværssamtaler. Samtidig har man indført en massageordning og vil på sigt også indføre mulighed for zoneterapi, såfremt dette prioriteres af medarbejderne.

Falck Danmark A/S

Rekruttering af kvinder til de mandsdominerende områder

Falck Danmark A/S dækker fire forretningsområder, som tilsammen udgør Falck: assistance, emergency, healthcare og training.

Falck er en nordisk baseret organisation, der leverer ydelser til den offentlige sektor, private medlemmer, erhvervsabonnenter, forsikringselskaber, pensionselskaber og internationale kunder.

I Danmark er Falck en bærende institution, som danskerne trygt betror vigtige samfundsopgaver som ambulancetjeneste, brandslukning og redning af såvel mennesker som dyr. Falck har ca. 11.000 medarbejdere, heraf er omkring 84 pct. af medarbejderne ansat i Danmark, mens den resterende del er ansat i Sverige, Norge, Polen, Holland, Storbritannien og nogle få andre lande.

Falck har haft særlig fokus på, at både bemanningen på vagtcentralerne og blandt falckreddergruppen traditionelt har været mandsdomineret. Derfor har man gjort en indsats for at rekruttere kvinder til disse områder, hvilket specielt på vagtcentralerne har betydet, at man efterhånden har flere kvinder ansat end mænd. På falckredderområdet er der også sket forbedringer, idet man nu kan konstatere, at der i nogle af de grupper af reddere, som bliver uddannet, er omkring 10-15 pct. kvinder.

Fra år 1998 overgik Falck Danmark A/S til et fuldt ud individuelt fastsat lønsystem for medarbejdere, der var omfattet af overenskomsten med HK på kontorområdet.

I den forbindelse har Falck Danmark A/S i samarbejde med HK gennemført en større undersøgelse af medarbejdernes løn for at sikre og fremme ligestilling i forbindelse med lønfastsættelsen for medarbejderne. I forlængelse af undersøgelsen kunne Falck Danmark A/S med tilfredshed konstatere, at anvendelsen af det nye lønsystem på det analyserede område faktisk havde medført en indsnævring i forskellen på lønnen mellem mænd og kvinder – ambitionen for Falck efter gennemførelsen af ligelønsprojektet med HK er ifølge personalechef Steen Hjorth-Larsen løbende at følge op på tallene og derved også fremtidigt at sikre en kønsneutral lønfastsættelse og udvikling.

Adecco

Kønsbevidst rekruttering

Adecco er verdens og Danmarks største udbyder af personaleløsninger. Adecco formidler vikarer og varetager rekrutteringsopgaver inden for alle brancher og jobkategorier. Adecco har i dag 40 afdelinger på landsplan og omkring 250 medarbejdere til at servicere kunderne.

Antallet af beskæftigede vikarer har været stigende i en årrække, og med samfundets efterspørgsel efter fleksible bemandingsløsninger forventes der også i de kommende år at være en kraftig stigning i antallet af beskæftigede.

Adecco arbejder målrettet med at formidle den bedste arbejdskraft til både den private og den offentlige sektor. *“Det er derfor meget væsentligt for os, at vi ansætter og udnævner medarbejdere baseret på individuelle kvalifikationer og præstationer uden hensyntagen til køn, race, religion, farve, alder, civilstand, etnisk oprindelse, handicap, seksuel orientering eller andre ikke arbejdsrelaterede faktorer”*, siger administrerende direktør Gitte Elling.

Det er en af de bærende værdier for Adecco, at det alene er den enkelte vikars kompetencer, der er afgørende. Valget mellem flere kandidater sker således på baggrund af faglige og personlige kvalifikationer og ikke på baggrund af køn. *“Det er et fundamentalt princip, som vi som ledelse gør meget for, at alle i organisationen indtænker i dagligdagen”*, fremhæver administrerende direktør Gitte Elling.

Adecco har foretaget sammenligninger af lønnen hos mænd og kvinder inden for virksomhedens forskellige medarbejdergrupper. Denne sammenligning har vist, at der ikke er lønforskelle mellem mænd og kvinder.

“Det er glædeligt, at vi kan forklare lønforskelle mellem de enkelte medarbejdere med faktorer, der er kønsneutrale og i øvrigt heller ikke baseret på andre irrelevante faktorer som eksempelvis hudfarve eller religion. Det viser, at vores målsætning om ikke forskelsbehandling er i overensstemmelse med forventningerne fra omverdenen”, siger administrerende direktør Gitte Elling.

Danske Spil A/S

Lige muligheder

Danske Spil (tidligere Dansk Tipstjeneste) - har siden 1948 haft en bevilling, der giver selskabet lov til at udbyde spil, lotterier og væddemål. Bevillingen danner grundlaget for Danske Spils virksomhed. I henhold til bevillingen er Danske Spil forpligtet til at fremstå som en leverandør af et folkeligt og attraktivt spiludbud, der kanaliserer efterspørgslen efter spil ind i kontrollerede og etiske rammer. Hele Danske Spils overskud fordeles til en bred vifte af kulturelle og almennyttige formål efter en fordelingsnøgle, som er fastsat ved lov.

Danske Spil udbyder i dag blandt andet vidensspil som eksempelvis Tips, Hestespil og Oddset, hvor det er muligt at deltage i væddemål om udfaldet af forskellige sportsbegivenheder. Herudover udbydes heldspil i form af skrabet og talspil som eksempelvis Lotto, Joker og Boksen. Danske Spil har også spil med mulighed for at deltage i på internettet.

Danske Spil har omkring 260 medarbejdere, hvoraf ca. 40 pct. er kvinder. Danske Spil bygger på værdierne tillid, underholdning, fornyelse og ansvarlighed. Værdierne skal fungere som katalysator for sjælen og underbygge og argumentere for den. Værdierne er et sæt fundamentale grundholdninger, som er med til at definere kulturen og fællesskabet og virke retningsgivende og motiverende for virksomheden.

Det er væsentligt for Dansk Spil, at der er lige muligheder i virksomheden – uanset om man er kvinde eller mand. Danske Spil er af den overbevisning, at kønnes forskellighed og mangfoldighed skaber udvikling og fornyelse. Når begge køn er repræsenteret, betyder det en styrkelse af arbejdspladsen, og det er ofte en forudsætning for en udviklende og velfungerende arbejdsplads med et godt arbejdsmiljø. Danske Spil ønsker derfor, at begge køn – når det er muligt – skal være repræsenteret inden for alle afdelinger, i alle udvalg og grupper samt på alle ledelsesniveauer.

Pernille Sonne, HR og juridisk chef: *“Det afgørende for os som virksomhed er, at medarbejderne får mulighed for at bruge deres ressourcer bedst muligt til gavn for både os og den enkelte medarbejder. Vi lægger derfor vægt på, at der ikke sker nogen forskelsbehandling begrundet i eksempelvis køn, men at udvælgelse af medarbejdere til eksempelvis videreuddannelse og lederstillinger sker ud fra en vurdering af faglige kvalifikationer og præstationer.”* Ved udnævnelse af ledere eller udvælgelse af deltagere til uddannelse eller udvikling kommer samtlige medarbejdere i betragtning – også dem der på udvælgelsestidspunktet er på barsel.

Dansk Spil forsøger gennem sin personalepolitik at skabe optimale forhold for sine medarbejdere. Et eksempel herpå er, at medarbejderne selv har stor indflydelse på at tilrettelægge arbejdet, ligesom der i vidt omfang er mulighed for at arbejde på deltid. "Det er vores indtryk, at navnlig vores kvindelige ansatte er meget glade for denne fleksibilitet, der giver dem mulighed for at skabe den sammenhæng mellem arbejdsliv og familieliv, som de ønsker", siger Pernille Sonne.

Hewlett-Packard

Work-Life harmony

Hewlett-Packard – i daglig tale HP – er leverandør af teknologiløsninger til private forbrugere, virksomheder og institutioner over hele verden. Med fusionen med Compaq Computer Corporation i 2002 har HP 142.000 medarbejdere fordelt over 170 lande – heraf 580 fastansatte og 150 kontraktansatte (2005) i Danmark.

HP's forretningskoncept hviler historisk set på en dyb optagethed af personalet – og den enkeltes evne til at fungere bedst muligt. Mangfoldighedsfilosofien bygger på 3 buzz ord: inclusion, diversitet and professionalism. Mangfoldighed skal ses i bred forstand (køn, alder etnicitet, handicap), hvorfor der også må tages hensyn til alle medarbejdergrupper på en gang. "*Det, at man skal behandle hinanden med respekt, har stor påvirkning på vores værdier i HP*", siger Karin Boel, HR-direktør.

Den store fokus på medarbejderne kommer til udtryk i det væld af initiativer, som virksomheden har og til stadighed tager - bl.a. under betegnelsen Work-Life harmony. Det er eksempelvis en ADSL linie til rådighed privat for medarbejderne, således at de har mulighed for at arbejde hjemmefra, e-learning, stresshåndteringskurser samt en bred vifte af sociale tilbud til de ansatte.

De umiddelbare mål er, at lønstrukturen skal være professionel og metodisk, de skal være kendt og må ikke være diskriminerende. Irrelevante lønforskelle skal udryddes. Der skal arbejdes målrettet med et kompetenceløft til lederne for at sikre kendskab til ligelønspolitikken – samt fokuseres på, at den implementeres aktivt. HR-direktør Karin Boel: "*Der er jo forskel. Vi skal behandles ens, men vi er ikke ens i mange tilfælde, vi er anderledes, men vi skal behandles med respekt og have samme løn for arbejde af samme værdi.*"

HP har 30 pct. kvindelige ansatte, som er et højt antal for en it-virksomhed, men HP udfordrer alligevel konstant dette tal. Dette sker for at sikre, at der i de traditionelt mandsdominerede funktioner overvejes kvindelige kandidater, eksempelvis

ved nyansættelser. Ved interne rekrutteringer og forfremmelser anvender man den interne "Top-Talent-List", som indeholder såvel kvindelige som mandlige talenter. På denne måde arbejder HP frem imod, at kønssammensætningen blandt chefer afspejler kønssammensætningen i resten af virksomheden. *"Jeg tror ikke, det er hårdere for kvinder at være leder, for jo højere op du kommer, jo mere kan du uddelegere"*, siger HR-direktør Karin Boel.

Alle medarbejdere, der forlader virksomheden inviteres til et fratrædelsesinterview således, at man kan følge med i, hvorfor medarbejderne vælger at fortsætte karrieren i en anden virksomhed. Det er væsentligt for HP, at en fratræden ikke er kønsmæssigt begrundet.

IKEA Danmark

Mangfoldighed kan betale sig

IKEA koncernen har 100.000 medarbejdere i 44 lande – heraf er ca. 1.100 ansat i IKEA Danmark. Koncernen blev grundlagt i 1943.

Det er IKEA's virksomhedsidé at kunne tilbyde et bredt sortiment af møbler med godt design og god funktion – til priser så lave, at mange har råd til at købe dem og stadig har penge tilovers. Virksomhedsidéen bygger på partnerskab med kunden. IKEA har iværksat en lang række initiativer, der målrettet sigter mod at skabe rammer, hvor alle ansatte uanset eksempelvis køn, alder, race m.m. har lige muligheder.

Eksempelvis har IKEA som mål at afspejle samfundet med 50/50 kvinder og mænd. Mangfoldighed skal kunne betale sig. Det giver energi og derfor gode resultater. Lene Groth, HR-manager: *"Vi ønsker at skabe en mangfoldig medarbejderstab i vores varehus og øvrige funktioner. Et mix af køn, alder, etnisk baggrund, nationaliteter og livssituationer."*

Når IKEA rekrutterer nye medarbejdere, sker det med udgangspunkt i en skabelon for værdibaseret rekruttering. En af værdierne her er mangfoldighed. Uddannelse og baggrund er mindre vigtige værdier. IKEA ser på, om den pågældende passer ind i virksomheden i forhold til de formulerede værdier. Hver gang, der ansættes, skal det besluttes, hvilke 3 værdier (ud af et samlet sæt på 9 IKEA-værdier) der passer bedst til den pågældende stilling. Helle Wolby, Leaning and Development manager: *"Mangfoldighed kan betale sig. Det giver energi. Det afspejler også forretningsstrategien om at være en virksomhed for de mange – for alle. Der skal være møbler i alle prisklasser til alle mennesker."*

IKEA er også bevidst om, at der ikke ved lønfastsættelsen tages hensyn til køn. Løntildelingen i IKEA foregår ud fra et fastlagt skema med "brandings" og "positions". De enkelte funktioner får lønmidler i forhold til gennemsnittet på markedet. Gives der en løn, som falder udenfor, skal der argumenteres meget grundigt for den. Alle chefer får udleveret en tjekliste til, hvad de skal huske i forbindelse med en lønsamtale, og alle medarbejdere er sikker på at få en årlig lønsamtale, og der laves kurser i lønforhandling for medarbejderne. Lene Groth: *"Hvis to mennesker med samme kvalifikationer, samme jobindhold og så videre får forskellig løn, fordi det er en kvinde og en mand, så gør vi selvfølgelig noget ved det."*

Der er en stor åbenhed om løn og løntildelingen hos IKEA, og tillidsrepræsentanterne er i vidt omfang inddraget i processen. Winnie Hansen, TR: *"Det er selvfølgelig tilladt at tale om løn, og i det hele taget er det meget tilladt at tale med sin tillidsrepræsentant om det, så man ved, hvor man ligger. Vi er en accepteret del af IKEA."*

Leaf Danmark A/S

Lønssystem uden kønsforskelle

Leaf Danmark A/S er en del af Leaf-koncernen, som producerer sukkervarer på en række fabrikker rundt om i Europa. Den danske fabrik i Slagelse er især kendt for sine poser med blandet slik under navnet "Malaco".

Leaf har i flere år haft et lønsystem, hvor medarbejderne i produktionen har fået individuel løn efter kvalifikationer. Medarbejdere og ledelse blev imidlertid enige om at ændre systemet i 2005, så medarbejdere uden en faglig uddannelse, men med en særlig kompetence nu har mulighed for at tjene det samme, som de fagligt uddannede kolleger tjener. Kvalifikationslønnen er baseret på, at lederen vurderer sine medarbejdere efter en række velbeskrevne kriterier.

Køn var overhovedet ikke et emne, da kriterierne blev udarbejdet, men det har efterfølgende vist sig, at lønsystemet giver lige muligheder for mænd og kvinder: Middellønnen for de 50 højest lønnede kvinder ligger eksempelvis helt på niveau med middellønnen for de 50 højest lønnede mænd. Fabrikschef Anne-Sofi Christiansen: *"Det viser, at den del af vores kvinder, som tager fat i de mere komplekse jobs eller på anden måde går foran, kommer op på samme lønniveau som mændene."*

Generelt har mændene nogle mere komplicerede jobs end kvinderne, hvor kvinderne til gengæld tjener på at være fleksible i form af at kunne håndtere flere for-

skellige funktioner. Arbejdsopgaverne er dog ikke så skævt fordelt, som de var tidligere. Leaf har eksempelvis rekrutteret flere mænd til pakkeområdet, og mange kvinder er begyndt at påtage sig jobs i processen, som traditionelt har været mændenes domæne.

Listeraturliste

- Andersen Agnete, Ruth Nielsen & Kirsten Precht, Ligestillingslovene I-II, Jurist- og Økonomforbundet (2005-2006)
- Center for Ligestillingsforskning: "Tænk køn – når du forhandler løn", RUC, 2003
- DA og LO: "Kvinder og mænds løn", 2004
- DI: "Rekruttering af kvinder til ledelse – undersøgelse blandt rekrutteringsansvarlige og kvindelige ledere i DI's medlemsvirksomheder", 2002.
- Danmarks Statistik: "Køn og arbejdsliv", 2004
- DJØF i samarbejde med Berlingske Nyhedsmagasin, Civiløkonomerne og IDA – Ingeniørforeningen: "barsel og karriere", 2005. Publikationen kan downloades på: www.djoef.dk
- Edin, Per-Anders og Jonas Lagerström: "Blind dates: Quasi-experimental evidence on discrimination", IFAU, Working paper 2006:4
- Erhvervsbladet: "Kvinderne stormer frem - uden topjob" af Annika Ipsen. Publikationen kan downloades på: www.erhvervsbladet.dk
- Europa-Kommissionen: "Bedre sammenhæng mellem familie- og arbejdsliv: En guide", Videnscenter for Ligestilling, 2001
- Gupta, Nabanita Datta, Ronald Oaxaca og Nina Smith: "Swimming Upstream, Floating Downstream: Trends in U.S and Danish Gender Wage Gaps", Handelshøjskolen i Århus, 2001
- Højgaard, Lis: "Vil kvinder lede? Et spørgsmål om fornyelse", Ligestillingsrådet, 1990
- Højgaard, Lis: "Køn & Løn", Samfundslitteratur, Ligestillingsrådet, 1996
- HK/Industri: "Lønforhandling – især for kvinder", 2003
- Ledernes Hovedorganisation: "10 gode råd til kvinder", www.lederne.dk, 2003
- Ledernes Hovedorganisation: "Erhvervslivets behov for kvinder som lederkandidater", IFKA, 2003 og "Kvinder og ledelse", 2003. Begge rapporter kan findes på http://www.lige.dk/kil_private_litt.asp
- Ledernes Hovedorganisation "Tal udarbejdet til Det Danske Ledelsesbarometer 2005 (side 18)" Publikationen kan downloades på: www.lederne.dk
- LO: "Hvordan skaffer jeg ligeløn på min arbejdsplads?", 2003
- LO: "Love og regler om ligeløn", 2003
- LO-dokumentation: "Når køn forhandler løn", nr. 1, 2004
- Minister for Ligestilling: "Værktøjskasse: Flere kvindelige ledere i virksomhederne", 2004.
- Minister for Ligestilling: "Guld værd for bundlinjen", 2005
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Spanien: "Good practise guide to guarantee equal pay", 1999
- Ministry of Social Affairs and Health, Finland: "Developing Sectoral Strategies to Address Gender Pay Gaps", 2003
- Nykredit: "Køn og Karriere – fakta og fortællinger", 2002. www.lige.dk
- Regeringskansliet, Sverige: "Highlighting pay differentials between women and men", svensk EU-formandskab, 2001
- Rubery, Jill, Mark Smith and Colette Fagan: Women's Employment in Europe, 1999
- Scheuer, Jan "Den umulige samtale", 1998
- Socialforskningsinstituttet: "Ledelse og arbejde under forandring" v. Agi Csonka, SFI 00:2
- Socialforskningsinstituttet: "Tid og velfærd" v. Jens Bonke, SFI 02:26.
- Socialforskningsinstituttet: "Mænds og kvinders løn – En analyse af løngabet 1997-2001" v. Mette Deding og Kennson Wong, SFI 04: 10
- Socialforskningsinstituttet: "Det kønsopdelte arbejdsmarked – en kvantitativ og kvalitativ belysning", v. Helle Holt, Lars Pico Geerdsen, Gunvor Christensen, Caroline Klitgaard og Marie Louise Lind, 2006

- Smith, Nina Anna Maria Kossowska, Valdemar Smith og Mette Verner: "Til gavn for bundlinjen: Forbedrer kvinder i topledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinje?", Handelshøjskolen i Århus og minister for ligestilling, 2005
- Stichting van de Arbeid, Holland: "The wage you're entitled to – Equal pay for men and women – checklist", 2002
- Tidsskrift for arbejdsliv: "Tema: Køn og arbejdsliv", 5. årg. Nr. 4, december 2003
- Trepartsudvalget: "Livslang opkvalificering og udannelse for alle på arbejdsmarkedet", februar 2006. Publikationen kan downloades på: www.fm.dk

Beskæftigelsesministeriet

Ved Stranden 8
1061 København K

Telefon 72 20 50 00
Telefax 33 12 13 78

www.bm.dk



MINISTER FOR

Ligestilling

