

GUIDE TIL

KØNSBALANCE I FINANSSEKTOREN



INDHOLD

Indledning	2
Statistik og redegørelse	4
Kønstjek på personalepolitikken	5
Kønsbalanceret rekruttering	6
Karriereudvikling for M/K	7
Mentorordning	9
Netværk for kvinder	10
Charter for flere kvinder i ledelse	11
Kønsopdelte undersøgelser	12
Kønsligevægt i MUS	13
Jobrotation	14

Pjecen er udarbejdet i forbindelse med konferencen den 12. marts 2010 i et samarbejde mellem Finansforbundet, Finanssektorens Arbejdsgiverforening og DFL.

INDLEDNING

I finanssektoren er der øget fokus på, at kvinder og mænd skal have lige løn og lige muligheder for karriereudvikling. Ikke kun fordi lovgivningen herom naturligvis skal overholdes, men fordi virksomhederne i den finansielle sektor skal være attraktive som arbejdspladser for både mænd og kvinder.

Kravet på lige løn for samme arbejde og lige vilkår er reguleret i ligelønsloven og ligebehandlingsloven. Her finder vi svarene på, hvad ligeløn er. Vi har via ligelønsstatistikker og ligelønsredegørelser fået redskaber, vi kan bruge i arbejdet med lige løn.

Men det er ikke nok, når det gælder om at sikre dén lige løn mellem mænd og kvinder, som er knyttet til mænds og kvinders forskellige indplacering i virksomheden. Det spørgsmål kræver, at der også sættes fokus og handling på kvinders placering i virksomhederne, herunder kvinder i lederstillinger. Er der en kønsskæv fordeling af kvinder og mænd, når det kommer til jobfunktioner og ledelsesniveauer? Hvis en virksomhed hovedsageligt rekrutterer fra den ene halvdel af talentmassen, så bliver udbuddet for snævert, når det gælder om at sikre sig de bedste ledere til virksomheden. Og det er noget, der på sigt kan koste - også på bundlinjen.

Værktøjskassen er udarbejdet til brug for konferencen om kønsbalance i den finansielle sektor, som Finansforbundet, DFL og FA i fællesskab har taget initiativ til. Værktøjskassen er tænkt som endnu et redskab - for både den faglige repræsentant og ledelsen - i arbejdet med at sikre lige løn og lige karrieremuligheder for mænd og kvinder - til gavn for både kvinder, mænd og virksomhedernes succes.

STATISTIK OG REDEGØRELSE

Et godt sted at starte, når lige løn mellem kvinder og mænd skal på dagsorden, er at udarbejde en kønsopdelt statistik over medarbejdernes lønninger. Nogle virksomheder er forpligtet til at udarbejde kønsopdelte lønstatistikker efter ligelønsloven, og de kan få statistikken gratis hos FA eller Danmarks Statistik. Men alle virksomheder kan bruge redskabet som et udgangspunkt for drøftelserne om lige løn.

I kønsopdelte lønstatistikker bliver mænd og kvinder opdelt efter jobkategorier, og typisk er det gennemsnitslønnen eller den forholdsmæssige løn, der bliver beregnet for de enkelte jobkategorier. I ligelønsstatistikken skal grupperne sammenlignes på et niveau, der giver mening uden at afsløre den enkeltes løn.

Næste skridt kan være at gå bag om tallene og inddrage faktorer, som påvirker den individuelle lønfastsættelse. En eventuel lønforskel mellem mænd og kvinder inden for samme arbejde kan være begrundet i forskel i fx uddannelse eller anciennitet, som er af betydning for det arbejde, der udføres. Hertil kommer en række faktorer, som er vanskeligere at måle, men som alligevel kan have indflydelse på den individuelle aflønning.

Man skal altså nøje overveje, hvilken rolle sådanne faktorer spiller for de to køn, hvilken betydning de har i løndannelsen, og har mænd og kvinder lige gode muligheder for at opfylde dem?

Som et alternativ til de lovpligtige kønsopdelte lønstatistikker kan virksomhederne vælge at udarbejde løbende redegørelser om virksomhedens indsats med at fremme lige løn. Det kræver, at der forinden er indgået en aftale om det i samarbejdsudvalget.

KØNSTJEK PÅ PERSONALEPOLITIKKEN

Personalepolitikken fastlægger de overordnede retningslinjer for medarbejderne og signalerer virksomhedens værdier. Personalepolitikken kan ubevidst tilgodese det ene køn. Et kønstjek på personalepolitikken kan belyse det.

Tag eventuelt udgangspunkt i disse spørgsmål:

- 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?
- Er ligestilling en del af personalepolitikken, og hvordan følger I som virksomhed op herpå i ord og i handling?
- Er der fra virksomhedens ledere fast praksis for at opmuntre kvinder til at søge lederstillinger og overveje muligheder for nye udfordringer og større ansvarsområde?
- Tager jeres personalepolitik højde for, at både kvinder og mænd skal have gavn af de politikker, I beslutter (fx sygdom, orlov, seniorordning, fastholdelse, deltid)?
- Har I en personalepolitik, hvor både kvinder og mænd gør brug af personalegoder?
- Hvordan kan I sikre jeres medarbejdere, både kvinder og mænd, en tryk barsel eller anden form for fraværsperiode og fornuftig tilbagevenden efter fx barsel, sygdom, orlov m.v.?

KØNSBALANCERET REKRUTTERING

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.

Ved at være opmærksom på faldgruber kan man sikre, at det bliver ansøgerens samlede kvalifikationer der afgør, hvem der får jobbet.

For at vurdere, om rekrutteringen kan blive mere kønsbalanceret, kan man inden for en given tidsramme, fx 1 år, undersøge, om der generelt er flere mænd end kvinder, der søger de ledige chefstillinger.

Hvis ja, undersøg følgende:

- Er stillingsannoncerne/beskrivelserne kønsmæssigt neutralt formuleret?
- Fremhæver stillingsannoncerne/beskrivelserne alle de kompetencer, I søger?
- Er I opmærksomme på konsekvenserne for kønsfordelingen, hvis I anvender andre rekrutteringsmåder, fx ved interne netværk og mund-til-mund-metoden?
- Er der repræsentanter af begge køn med til at udvælge kandidater?

Se herefter på afviklingen af ansættelsessamtalen:

- Deltager repræsentanter af begge køn i ansættelsessamtalen?
- Får kvindelige ansøgere samme muligheder for under samtalen at beskrive deres erfaringer og potentiale i forhold til jobbet?
- 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.



KARRIEREUDVIKLING FOR M/K

Kvindelige ledere findes især på mellemliderniveau i finanssektoren. De seneste år har antallet af kvindelige ledere været fortsat stigende, men med aftagende hastighed. I 2009 var ca. 27% af lederne kvinder, men kun 20% af toplederne.

Udvælgelse af potentielle ledere er et sted at sætte ind, når man ønsker flere kvinder i lederjob. Mange finansvirksomheder har fokus på morgendagens ledere bl.a. med før-leder forløb. For subjektive eller tilfældige udvælgelseskriterier kan betyde, at kvinder bliver overset, fordi de er mindre opmærksomme på en leder-karriere. Opstil objektive kriterier, og hav fokus på at undgå kønsskævhed i form af alder, specialområde, arbejdstid, orlovsperioder og måder at promovere sig selv på.

En årsag til, at færre kvinder forestiller sig en lederkarriere, kan skyldes myter og mangel på kvindelige rollemodeller. Derfor kan synlige kvindelige ledere bidrage til få andre kvinder til at blive mere opsøgende overfor mulighederne, herunder at gå i gang med en lederuddannelse.

Medarbejdere kan også vælge at arbejde systematisk med deres egen karriereplanlægning. Til personlig karriereafklaring er udviklet forskellige værktøjer. Bl.a. har Personalestyrelsen udviklet værktøjerne "Karrierespind" og "Karriererejsen", der kan hjælpe medarbejdere med at blive mere afklaret om sit arbejdsliv.





MENTORORDNING

Mentorordning er et populært værktøj at bruge i forskellige sammenhænge, og specielt på talentudviklingsdelen har ordningen vist sig brugbar.

Der er mange forskellige typer af mentorordninger, men alle er de et godt værktøj til at give potentielle kvindelige ledere og/eller nyudnævnte kvindelige ledere et bredere netværk og mulighed for at vende professionelle problemstillinger med en leder med større overblik og længere erfaring.

En mentor kan enten være en leder fra virksomheden eller fra en anden virksomhed. En kvindelig mentor kan videregive erfaringer om egne løsninger af kvindedilemmaer, mens mandlige mentorer kan give et indblik i en anden verden og gode råd fra majoriteten.

Det kan være en god idé, at den enkelte mentee får stillet flere forskellige erfarne ledere til rådighed i løbet af deres karriere for dermed at sikre, at menteen både guides i forhold til mulige karriereveje, får gode råd om ledelse og samarbejde og får sparring og rådgivning omkring lederrollen.

NETVÆRK FOR KVINDER



Netværk for potentielle kvindelige ledere og/eller nyudnævnte kvindelige ledere kan med fordel også indgå i indsatsen for at få flere kvindelige ledere.

Et rent kvindenetværk kan sikre erfaringsudvikling om situationen som kvindelig leder og virke støttende i forhold til den enkelte deltagers videre karriere. Netværkene kan etableres internt i virksomheden eller oprettes i samarbejde mellem flere virksomheder, så der kan udveksles erfaringer på tværs af forskellige situationer. Herudover kan virksomheden bruge netværkene til at få afprøvet ideer og indsamle synspunkter, som måske ikke kommer frem via de almindelige kommandoveje.

Det betyder meget for et netværks levedygtighed, at netværket holdes i gang af deltagerne selv, men erfaringer viser også, at der er behov for en drivende kraft/facilitator, der kan hjælpe processen på vej ved at indbyde til et første møde og tilrettelægge oplæg og erfaringsudveksling.

Relevante emner på netværksmøderne kan være:

- Hvor går karrierevejene i vores virksomhed?
- Hvordan kan man planlægge sin karriere?
- Hvordan balancerer man familieliv, karriere og tid til sig selv?
- Hvordan sørger andre virksomheder for at få flere kvindelige ledere?
- Hvilke krav bliver der til fremtidens ledere?

CHARTER FOR FLERE KVINDER I LEDELSE

Mangfoldighed på ledelsesniveau giver bedre resultater på bundlinjen – og undersøgelser har vist, at køn er den enkeltfaktor, der har størst effekt. Det skyldes, at kvinder og mænd bringer forskellige perspektiver og interesser ind i ledelsesarbejdet.

For at få flere kvindelige ledere i dansk erhvervsliv, lancerede Ministeren for ligestilling sammen med 10 offentlige og private virksomheder i 2008 et charter for flere kvinder i ledelse.

Charteret er et oplagt instrument at bringe i spil, eftersom det er den konkrete forpligtelse på en målsætning, der erfaringsmæssigt skaber resultater. Ved tiltrædelsen af charteret binder virksomhederne sig til at formulere konkrete og ambitiøse mål for arbejdet og omsætte målene til konkrete resultater - og på en måde, der tager udgangspunkt i den enkelte virksomheds situation. Herudover forpligter virksomheden sig blandt andet også til at sikre en personalepolitik, som fremmer kvinders og mænds lige karrieremuligheder samt skaber rammer for den enkelte kvindes karriereudvikling gennem netværk, mentorordning eller andre konkrete initiativer.

Charteret har sin egen hjemmeside

www.kvinderiledelse.dk



KØNSOPDELTE UNDERSØGELSER

Hvordan får man som medarbejder eller leder startet dialogen om kønsbalance i virksomheden? En god start, kan være at sætte tal på forskellene. Men indsamling af data er samtidig en tidskrævende proces, og derfor går nogle forkromede projekter i stå, før de overhovedet er startet.

Start i det små med fx at opdele allerede udførte undersøgelser og data på køn, når det er muligt. Det kan fx være den årlige tilfredshedsmåling blandt medarbejderne, hvor medarbejdernes svar bliver opdelt på køn. Er der kønsmæssige forskelle? Er de forventede? Er de overraskende?

Tag et skridt af gangen og brug tallene til at blive klogere på. Er der nogle barrierer i virksomheden, som modvirker en god kønsbalance?



KØNSLIGEVÆGT I MUS

Medarbejderudviklingssamtalen er en mulighed for at afklare og drøfte arbejdsindhold og udvikling af arbejdet mellem medarbejder og leder. Man kan forberede disse samtaler - enten ved at bruge et struktureret skema eller ved at have en mere åben dagsorden, hvor åbne spørgsmål er det gennemgående i samtalen. Forberedelsen er i begge tilfælde vigtig.

Fordelen ved at bruge et struktureret skema er, at det kan guide lederen til at spørge mænd og kvinder om det samme - og specielt i forhold til den enkeltes ønsker og interesse omkring karriere, ansvar og udvikling. Det er vigtigt at være opmærksom på, at lederne skal have viden om at spotte lederpotentialer. Kvinder og mænd kan vise deres lederpotentialer på forskellige måder, og de kan reagere forskelligt på spørgsmål om karriere og lederjob.

JOBROTATION

Jobrotation er en klassisk udviklingsmetode, også med henblik på karriereudvikling, men er ikke et redskab, man typisk forbinder med ønsket om en mere lige kønsfordeling i virksomheden.

Jobrotation, eller permanent jobrokering ad frivillighedens vej kan bidrage til fornyet engagement hos medarbejderne. Ordningen kan fastholde medarbejdere i virksomheden, frem for at de skifter til en anden virksomhed. For medarbejdere, der ønsker et karriereskifte, kan jobrotation være et første skridt på vej på mod et mere permanent sporskifte. Samtidig kan en rotationsordning fremme fleksibiliteten og videndelingen i virksomheden og være med til at øge forståelsen for andres arbejde.

Ved fx at bruge jobrotation som et aktivt tilbud til kvinder i administrative og de såkaldte backoffice funktioner kan det blive et aktivt instrument til at nedbringe den horisontale kønsopdeling. Backoffice jobs besættes typisk af kvindelige medarbejdere med mindre børn, da de forudsigelige arbejdstider gør det lettere at få arbejds- og familielivet til at hænge sammen.

Desværre er der også en indbygget risiko for, at backoffice job bliver en blindgyde, da karrierevejene er få og mindre synlige for både medarbejdere og ledelse. Jobrotationsordninger kan dermed skabe en vej ud af de kvindedominerede backoffice job og skabe en mere lige kønsfordeling.



the 1990s, the number of people with a university degree has increased in all countries. The increase is most pronounced in the Netherlands, where the number of university graduates has increased from 10% in 1980 to 25% in 1995. In the United States, the number of university graduates has increased from 15% in 1980 to 25% in 1995.

As a result of the increase in the number of university graduates, the average educational level of the population has increased. In the Netherlands, the average educational level has increased from 10 years in 1980 to 12 years in 1995. In the United States, the average educational level has increased from 12 years in 1980 to 13 years in 1995.

The increase in the number of university graduates and the average educational level of the population has led to a decrease in the number of people with a low educational level. In the Netherlands, the number of people with a low educational level has decreased from 40% in 1980 to 25% in 1995. In the United States, the number of people with a low educational level has decreased from 25% in 1980 to 15% in 1995.

The decrease in the number of people with a low educational level has led to a decrease in the number of people with a low income. In the Netherlands, the number of people with a low income has decreased from 40% in 1980 to 25% in 1995. In the United States, the number of people with a low income has decreased from 25% in 1980 to 15% in 1995.

The decrease in the number of people with a low income has led to a decrease in the number of people with a low quality of life. In the Netherlands, the number of people with a low quality of life has decreased from 40% in 1980 to 25% in 1995. In the United States, the number of people with a low quality of life has decreased from 25% in 1980 to 15% in 1995.

The decrease in the number of people with a low quality of life has led to a decrease in the number of people with a low level of health. In the Netherlands, the number of people with a low level of health has decreased from 40% in 1980 to 25% in 1995. In the United States, the number of people with a low level of health has decreased from 25% in 1980 to 15% in 1995.

The decrease in the number of people with a low level of health has led to a decrease in the number of people with a low life expectancy. In the Netherlands, the number of people with a low life expectancy has decreased from 40% in 1980 to 25% in 1995. In the United States, the number of people with a low life expectancy has decreased from 25% in 1980 to 15% in 1995.

The decrease in the number of people with a low life expectancy has led to a decrease in the number of people with a low level of well-being. In the Netherlands, the number of people with a low level of well-being has decreased from 40% in 1980 to 25% in 1995. In the United States, the number of people with a low level of well-being has decreased from 25% in 1980 to 15% in 1995.

The decrease in the number of people with a low level of well-being has led to a decrease in the number of people with a low level of happiness. In the Netherlands, the number of people with a low level of happiness has decreased from 40% in 1980 to 25% in 1995. In the United States, the number of people with a low level of happiness has decreased from 25% in 1980 to 15% in 1995.