



Generös föräldraledighetspolicy

– En konkurrensfördel?

”Kan en generös föräldraledighetspolicy

bidra till att skapa konkurrensfördelar?”

Handledare

Robert Wenglén
Per-Hugo Skärvad

Författare

Anna Elofsson, 790419-3542
Annika Hallonsten, 771217-3983
Linn Olsson, 790203-4060
Caj Stenström, 770429-0019

Sammanfattning

En studie om huruvida en generös föräldraledighetspolicy kan bidra till att skapa konkurrensfördelar.

Uppsatsen behandlar ett urval av organisationer med erkänd generös föräldraledighetspolicy inbäddad i företagskulturen. Efter en inledande redogörelse av bakgrundsbilden för detta ämne, följer en beskrivning av respektive organisations policy och process. Dessa, tillsammans med teorier huvudsakligen hämtade från området Human Resource Management, är ämnade att utgöra underlag för den analys av och diskussion kring hur ovan nämnda organisationer kan använda sin föräldraledighetspolicy för att skapa långsiktiga konkurrensfördelar. Resultatet är inte självklart. Det finns både det som talar för och det som talar emot en generös föräldraledighetspolicy och hur denna kan bidra till att skapa konkurrensfördelar.

Nyckelord:

Föräldraledighet

Konkurrensfördelar

Effektivitet

Motivation

Attraktivitet

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	5
1.1 PROBLEMATISERING.....	6
1.2 SYFTE	8
1.3 VAL AV PERSPEKTIV	8
1.4 DEFINITIONER.....	8
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.6 VIDARE DISPOSITION.....	9
2. METOD.....	10
2.1 KVALITATIV OCH KVANTITATIV METOD.....	10
2.2 VAL AV UNDERSÖKNINGSORGANISATIONER.....	11
2.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	12
2.4 NORMATIV VETENSKAP.....	13
2.5 VAL AV TEORI.....	14
2.6 METODAVGRÄNSNINGAR.....	14
2.7 METODKRITIK.....	14
3. KONKURRENSFÖRDELAR.....	16
3.1 HUMAN RESOURCE MANAGEMENT.....	16
3.2 EFFEKTIVITET	17
3.3 ATTRAKTIVITET	18
3.4 LÄRANDE.....	18
3.5 MOTIVATION.....	19
3.6 FÖRETAGSKULTUR	20
3.7 STRATEGISK LÅNGSIKTIGHET	20
4. POLICY OCH PROCESS.....	23
ASTRAZENECA R&D	23
FÖRSÄKRINGSKASSAN SKÅNE	24
ERICSSON MICROWAVE SYSTEMS AB (EMW)	25
FOLKSAM.....	27
SVENSKA STATOIL AB	28
5. ANALYS.....	30
5.1 EFFEKTIVITET	30
5.2 ATTRAKTIVITET	31
5.3 LÄRANDE.....	32
5.4 MOTIVATION.....	33
5.5 FÖRETAGSKULTUR	34
5.6 STRATEGISK LÅNGSIKTIGHET	35

5.7 FÖRÄLDRALEDIGHET SOM EN MERIT ISTÄLLET FÖR ETT PROBLEM	36
5.8 GEMENSAMMA EGENSKAPER HOS UNDERSÖKNINGSORGANISATIONERNA	36
6. SLUTSATSER	38
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	40
KÄLLFÖRTECKNING	42

BILAGOR

- Bilaga 1 – Allmänt om föräldraledighet
- Bilaga 2 – Intervju-underlag

ABSTRACT

1. Introduktion

År 2001 tog totalt 476 000 svenskar ut föräldrapenning, vilket motsvarade 35 miljoner uttagna föräldraledighetsdagar.¹ Detta visar att föräldraledighet är något som företagare i stor utsträckning påverkas av och därför blir tvingade att ta hänsyn till.

Vissa organisationer ser föräldraledighet som ett nödvändigt ont, medan andra väljer att se det som en merit. Många arbetsledare och chefer uppfattar föräldraledighet som ett problem, bland annat eftersom det kortsiktigt kan innebära ökade kostnader. En intressekonflikt uppstår som handlar om arbetsgivarens behov av att skydda sig mot ekonomiska förluster medan den enskilde arbetstagaren har en skyldighet som ansvarstagande förälder.²

Arbetsgivarens behov handlar även om flexibilitet och förutsägbarhet när det gäller personalsituationen. Å andra sidan kan man sällan förutse barns behov av omvårdnad och stöd, om man bortser från den första tiden efter födseln. Även här uppstår konflikter när dagistider eller sjuka barn kolliderar med arbetslivets krav från kunder, deadlines som ska hållas eller villkor i samband med en produktionsprocess. Arbetsgivarens inställning till föräldraledigheten har varit och är fortfarande ett problem hos många organisationer.

”Antalet anmälningar och förfrågningar till JämO som gäller problem i samband med graviditet och föräldraskap har ökat kraftigt under senare tid. Under 2001 fick JämO 19 anmälningar (av totalt 177) som handlade om problem i anslutning till graviditet och/eller föräldraskap. Det ska jämföras med 3-5 anmälningar om året före 2000. Andelen ärenden som berör föräldraskap har ökat från 4 procent till cirka 20 procent. De vanligast förekommande problemen 2000 berör uppsägning, avskedande, avbrytning av provanställning, problem med att förena förvärvsarbete och föräldraskap, omplaceringar, försämrade löneutveckling eller försämringar av andra anställningsvillkor.”³

Det framgår även att det saknas studier på området vilket gör det svårare att bedöma omfattningen av problemen med att förena förvärvsarbete och föräldraskap på svensk arbetsmarknad.

Inte bara arbetsgivaren utan även arbetstagaren kan uppleva föräldraledigheten som ett hinder. Man upplever ofta att karriären bromsas upp och lönen minskar i genomsnitt med 2.700 kronor för anställda som utnyttjat rätten att vara föräldraledig.⁴

¹ Försäkringskassan. *Statistik över föräldrapenning med anledning av ett barns födelse.*

² www.jamombud.se/skrifter/graviditet_och_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

³ Ibid.

⁴ Könberg, Rolf, *Strunta i chefskursen – skaffa barn istället*, (Aftonbladet 2001) s.31.

Problem som har framkommit i samband med andra undersökningar är bland annat att föräldralediga inte hålls uppdaterade om viktiga förändringar på arbetsplatsen. Dessutom framkommer ett annat problem som gör det svårt att kombinera förvärvsarbete med föräldraskap, nämligen att arbetsgivaren systematiskt kräver att arbetstagaren skall arbeta mer än 40 arbetstimmar i veckan. Många arbetsorganisationer har även en struktur som är mindre lämplig för anställda med barn. Som exempel här kan anges att man knyter upp vissa anställda till kunder, vilket är vanligt på senare tid. Till exempel är det vanligt att kunder får sin privata banktjänsteman och liknande. Detta försvårar förutsättningarna när det kommer till att den anställde behöver vara ledig till exempel för vård av sjukt barn.⁵

Vilken typ av organisation och vilken bransch man har sin huvudsakliga verksamhet inom påverkar också möjligheterna till föräldraledighet. Försvårad möjlighet till föräldraledighet är ett reellt problem speciellt inom små organisationer. En aktuell debatt indikerar att det ofta är förenat med speciella problem att tillvarata sina rättigheter som småbarnsförälder i en mindre organisation.⁶

Vi ser idag även hur utvecklingen mot allt mer ”slimmade” organisationer, nedskärningar, uppsägningar, omstruktureringar och högt arbetstempo leder till ökad psykisk ohälsa på arbetsplatserna. Kostnader för sjukskrivningar och antal långtidssjukskriva är högre än någonsin. Idag är det inte heller ovanligt att småbarnsföräldrar känner ansvar och skuldkänslor gentemot sin arbetsgivare. En gravid kvinna känna sig som ”en som skapar oreda.”⁷

”Hämmade och utbrända medarbetare torde dock inte vara särskilt produktivitetshöjande. Denna trista utveckling indikerar således att befintliga kvalitetssystem har negligerat en viktig faktor i produktionsprocessen. [...] Häre ligger samtidigt en mycket stor förbättringspotential och således en hittills föga uppmärksammas konkurrensfaktor.”⁸

1.1 Problematisering

Förändringar i den interna och externa miljön gör att organisationerna får nya förutsättningar att anpassa sig efter.

Internt ändras de anställdas behov. De senaste åren har de anställdas behov och prioriteringar ändrats. Fritid, familj och hemmet värderas högre jämfört med tidigare. Dessutom är det alltfler män som väljer att vara föräldralediga. Samtidigt har

⁵ www.jamombud.se/skrifter/rapport_om_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

⁶ www.jamombud.se

⁷ www.jamombud.se/skrifter/rapport_om_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

⁸ Ibid.

Generös föräldraledighetspolicy – En konkurrens fördel?

problemet med utbrändhet ökat de senaste åren vilket också kan tänkas leda till förändrade prioriteringar.

Den externa miljön lägger genom förändringar i lagar och regler ett större ansvar på organisationerna, samtidigt som demografiska förutsättningar på sikt riskerar att minska tillgänglig arbetskraft. Globaliseringen har ökat, vilket har lett till att handelshinder har försvunnit och därmed har konkurrensen ökat.⁹ Det blir därför viktigt att skapa konkurrens fördelar genom andra faktorer än kostnader och priser.

Vid en första anblick kan föräldraledighet ge organisationer intrycket av att vara ett problem och ett hinder i produktionen. Dock har det visat sig att vissa svenska organisationer idag har valt att se föräldraledighet som en merit och därmed valt att ha en generös föräldraledighetspolicy gentemot sina anställda. Med bland annat Human Resource Management har organisationerna fått upp ögonen för nya sätt att öka effektiviteten och produktionen i en organisation. Personalen ses som en tillgång, som kan användas och hanteras på olika sätt för att därigenom skapa konkurrens fördelar.

Samtidigt förändras samhället och de individer som finns i organisationen ständigt. En av dessa förändringar är den ökade fokuseringen på föräldraledighet, samhällets vilja att öka densamma och nyblivna föräldrar som i högre grad tar ut föräldraledighet. Det finns en konflikt mellan organisationens vinstmål och resursbehov och samhällets och individens behov. Detta väcker funderingar kring huruvida dessa mål och behov på något sätt kan sammanfalla för att skapa en bättre situation för alla parter.

Vår problemformulering blir därför följande: ”*Kan en generös föräldraledighetspolicy bidra till att skapa konkurrens fördelar?*” Vad som då blir intressant att titta närmare på är hur föräldraledighetspolicyen kan påverka konkurrens fördelar, i form av effektivitet, attraktivitet, motivation, företagskultur och lärande. Därmed inte sagt att dessa är de enda konkurrens fördelar som har betydelse i sammanhanget, utan det kan finnas andra konkurrens fördelar som också påverkas av en generös föräldraledighetspolicy.

⁹ Hill, Charles W.L. *International Business competing in the global marketplace* (1997), s. 5.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att ge en beskrivning av hur organisationer som menar att de har en generös föräldraledighetspolicy hanterar föräldraledighetsfrågan och varför. Utifrån detta avser vi analysera vilka för- och nackdelar som kan finnas med att ha en generös föräldraledighetspolicy och vad organisationerna anser sig kunna få ut av föräldraledighetspolicyen.

1.3 Val av perspektiv

Vi belyser problematiken kring detta ämne huvudsakligen ur organisationens perspektiv, inte ur samhällets eller individens. Politiker och media talar ofta om att lägga ett större ansvar på organisationer genom att öka föräldraledigheten och få dessa att avstå från sin arbetskraft under längre perioder. Generellt verkar uppfattningen vara att detta endast är till nackdel för organisationen utan att det egentligen diskuteras.

Vi har som utgångspunkt valt att intervjua personalchefen eller någon i liknande position i organisationen, med god kännedom om den föräldraledighetspolicy som finns. Vi är även medvetna om att vi, i och med att vi inte intervjuat några anställda, inte får med deras perspektiv. Vårt huvudsakliga perspektiv är utifrån organisationen, inte individen, och därför anser vi inte att vi utifrån vår frågeställning och syfte behöver föra en diskussion kring de anställdas uppfattningar om föräldraledighetspolicyen.

1.4 Definitioner

Med generös föräldraledighetspolicy menar vi att organisationerna ersätter de anställda ekonomiskt utöver den ersättning som erhålls från Försäkringskassan, samtidigt som de har utarbetat policy och rutiner för att kunna hantera föräldraledighetsfrågor på ett så gynnsamt sätt som möjligt, både för organisationen och den anställde.

1.5 Avgränsningar

Då lagar, kultur och normer skiljer sig väsentligt från land till land, har vi valt att enbart undersöka svenska organisationer. Även om vissa organisationer i vår undersökning inte är helsvenska, har de ändå en viss ansvarsfrihet att förhandla kring

sådana frågor som till exempel föräldraledighet, vilket leder till stora skillnader i en organisations föräldraledighetspolicy i olika länder. Därför är det enbart svenska förutsättningar som är utgångspunkten för vårt arbete.

1.6 Vidare disposition

Kapitel två behandlas den metod vi valt för att finna svar på vår frågeställning och nå vårt syfte. Ur metodologiska utgångspunkter diskuteras val av metod och tillvägagångssätt. Vi redogör också för val av undersökningsorganisationer och ger en kort presentation av dessa. Kapitlet avslutas med avgränsningar och kritik mot vårt metodval.

I *kapitel tre* redogörs för de teorier vi valt som plattform för analysen av empirin men även för tidigare forskning på området.

Kapitel fyra innehåller en redogörelse för fem organisationers föräldraledighetspolicy, hur föräldraledighetsprocessen ser ut samt vilka problem och möjligheter de ser med en generös familjepolicy.

Policy, process och de problem som kan komma ur en generös föräldraledighetspolicy analyseras i *kapitel fem*.

I *kapitel sex* redovisas resultat och de slutsatser vi dragit. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning

2. Metod

”Metod är en nödvändig – men inte tillräcklig – förutsättning för att kunna utföra ett seriöst forskningsarbete eller en seriös undersökning.”¹⁰

Valet av metod är avgörande för de svar man uppnår utifrån den frågeställning man ställt upp och det bidrag studien kommer att ge. I detta kapitel kommer vi att redogöra för de metodologiska val som vi gjort för att utreda den frågeställning vi presenterade i kapitel 1. Vi kommer därför att diskutera valda teoretiska och empiriska utgångspunkter för valet av metod samt redogöra för det tillvägagångssätt som vi använt oss av när det gäller urval, undersökning och val av teori.

2.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Enligt Holme och Solvang finns det två metoder när det gäller insamling av data, beroende på vad man vill studera och hur man vill studera det, nämligen den kvalitativa respektive den kvantitativa.¹¹

Genom ett kvalitativt angreppssätt ges möjlighet att förstå helheter och sammanhang av olika faktorer, samtidigt som det ger en bättre förståelse för individen. Syftet med den kvalitativa metoden är i första hand att få en djupare förståelse för den företeelse som studeras. Insamlingen av data sker genom personliga intervjuer där graden av standardisering och formalisering är låg, vilket ger intervjuaren möjlighet att föra en diskussion med respondenten. Detta innebär att forskarens förståelse för problemet utvecklas under arbetets gång men även att denne har möjlighet att ändra och komplettera frågor. Att forskarens förhållande till problemet förändras under arbetets gång kan också innebära att jämförbarheten av materialet försvåras. Eftersom den kvalitativa metoden ofta är resurskrävande innebär det ofta att antalet undersökningsobjekt blir begränsat. Man får alltså en stor kunskap om ett fåtal undersökningsobjekt men kan inte utifrån de undersökta individerna dra några generella slutsatser om en större grupp.¹²

Den kvantitativa metoden innebär å andra sidan ett mer systematiskt och strukturerat angreppssätt. Denna metod ger möjlighet att undersöka ett stort antal objekt vilket ger tvärsnittsinformation för den undersökta gruppen och därmed ges också möjligheten att dra generella slutsatser om gruppen och jämföra olika grupper. Förhållandet

¹⁰ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001), s.11.

¹¹ Ibid. s. 13.

¹² Ibid. s. 79-83.

mellan forskare och respondent kännetecknas av enkelriktning och forskaren bestämmer genom frågorna inriktningen på svaren som kommer att ges.¹³ Samtidigt ger metoden inte någon möjlighet till att ändra frågor eller komplettera uppgifter från respondenterna vilket ställer stora krav på frågeformuleringen för att få relevanta svar.

Vi har valt att använda oss av ett kvalitativt angreppssätt, eftersom vi ville att respondenterna skulle få möjlighet att fritt uttrycka sina åsikter, utan styrning från standardiserade svar. Man får större närhet till respondenterna och därför möjlighet att ställa följdfrågor och föra en diskussion kring ämnet. Därmed blir det lättare att komma åt frågeställningens kärnpunkt. De faktorer vi valt att titta närmare på är inte mätbara i siffror, exempelvis är det omöjligt att uppskatta hur stor del av en organisations totala effektivitet som beror på en generös föräldraledighetspolicy. En kvantitativ undersökning hade ställt större krav på antalet undersökningsobjekt, eftersom den typen av undersökning syftar till att kunna dra generella slutsatser. Vi har haft svårt att hitta tillräckligt många undersökningsorganisationer med en generös föräldraledighetspolicy och det antal organisationer som vi fått kontakt med hade inte varit tillräckligt för en kvantitativ studie.

2.2 Val av undersökningsorganisationer

Valet av de undersökningsobjekt som ska studeras har en avgörande betydelse för slutresultatet.¹⁴ De företag vi valt att undersöka har alla en positiv inställning till föräldraledighet och har mer eller mindre väl utvecklade föräldraledighetspolicys.

AstraZeneca R&D, Lund

AstraZeneca är ett av Sveriges ledande företag inom läkemedelsbranschen. AstraZeneca R&D i Lund är en underavdelning till AstraZeneca som arbetar med forskning och utveckling av läkemedel. Underavdelningen i Lund har funnits sedan 1960 och har 1100 anställda. De flesta anställda är högskole- eller universitetsutbildade.¹⁵ Vi har valt AstraZeneca eftersom de representerar en kunskapsintensiv organisation och är därför i hög grad beroende av personalen.

Försäkringskassan Skåne, Kristianstad

Försäkringskassan Skåne har sitt huvudkontor i Kristianstad. Vi tog kontakt med dem av två anledningar: dels ville vi ta reda på hur föräldraledighetspolicyn fungerar inom en statlig organisation och dels så ville vi få allmän information om föräldraledighet. Vi är intresserade av att se om en organisation som Försäkringskassan, som arbetar

¹³ Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001), s. 79-83.

¹⁴ Ibid. s. 101.

¹⁵ Carlsson, Torbjörn, personlig intervju, 18 april 2002.

för att öka föräldraledigheten, själva lever som de lär. Försäkringskassan Skåne är också speciell eftersom det handlar om en organisation i en icke konkurrensutsatt miljö i den offentliga sektorn. Försäkringskassan är även den organisation som betalar ut föräldrapenningen till de som är föräldralediga.

Följande tre organisationer finns med på en lista som sammanställts av JämO. Denna lista innehåller ”bra arbetsgivare” som har en personalpolitik som skapar god arbetsmiljö för gravida och föräldrar. De har, enligt JämO, insett att bra kompetens måste tillvaratas och kan därmed visa att det inte strider mot lönsamhets- och effektivitetskrav att ge gravida och småbarnsföräldrar bra arbetsvillkor.¹⁶

Ericsson Microwave Systems AB (EMW)

Ericsson Microwave Systems är ett dotterföretag till Ericsson som främst är inriktade på försvarsindustrin där de är världsledande som leverantörer av elektronik till olika försvarssystem. Antalet anställda är runt 2000 varav 78 % är män. Genomsnittsåldern är 39 år.¹⁷

Folksam

Folksam är ett av Sveriges största försäkringsbolag med fyra miljoner kunder. Företaget är ömsesidigt ägt, vilket innebär att det ägs av sina kunder. Antalet anställda ligger runt 3000, spridda på över 70 kontor i Sverige.¹⁸

Svenska Statoil AB

Svenska Statoil är ett dotterföretag till Statoil AB och arbetar inom energisektorn. Statoil-koncernen är Europas största oljeproducent. Svenska Statoil AB har knappt 500 anställda och omsätter 16 miljarder kronor.¹⁹

2.3 Tillvägagångssätt

Kontakt togs inledningsvis med AstraZeneca och Försäkringskassan Skåne. Syftet med detta var att få göra personliga intervjuer med ansvariga på personalavdelningarna för att få en bättre bild av deras föräldraledighetspolicy, varför de har denna policy och vad de anser att de fått ut av den. Intervjuerna gjordes med Torbjörn Carlsson, ansvarig för löne- och förmånsfrågor på AstraZeneca, och Bengt-Olle Andersson, försäkringschef, Karin Porutis och Carin Bengtsson, försäkringskonsulter på Försäkringskassans huvudkontor i Kristianstad. En djupare diskussion fördes kring olika föräldraledighetsfrågor.

¹⁶ www.jamombud.se, ”bra arbetsgivare”, 4 maj 2002.

¹⁷ www.ericsson.com/microwave/, 15 maj 2002.

¹⁸ www.folksam.se/folksam/index.htm, 15 maj 2002.

¹⁹ www.statoil.se/MAR/SVG01184.nsf/fs/privat-omstatoil-ftgpres, 15 maj 2002.

I båda fallen valde vi att använda oss av bandspelare. En stor fördel med detta är att man som intervjuare inte behöver dela uppmärksamheten mellan diskussionen och antecknandet. Därför blir det ett naturligare samtal och det blir lättare att ställa följdfrågor. En annan fördel med att använda bandspelare är att intervjusammanställningen underlättas, eftersom man då har den exakta återgivningen av samtalet.

Nackdelen med att använda bandspelare kan vara att respondenten vet att allt han eller hon säger spelas in och därför kanske vid känsliga frågor inte svarar på frågorna ärligt och spontant. Respondenten kan även bli mer restriktiv när det gäller negativa uttalanden om organisationen. Dock har vi gjort erfarenheten att bandspelaren efter en liten stund ”glöms bort” och man talar efterhand allt friare. Intervjuerna skrevs sedan ut i sin helhet för att kunna gås igenom och sammanställas.

Vi tog därefter kontakt med ett antal organisationer för att kunna bredda vår undersökning. Dessa organisationer är hämtade från den lista som JämO upprättat. Tyvärr är dessa organisationer spridda över Sverige, med undantag från Skåne där det inte finns några. Vi tog därför per telefon kontakt med respektive kontaktperson och bad att få skicka ett frågeformulär via e-mail. De svar vi fått har sedan i de flesta fall följts upp med telefonintervjuer för att klargöra olika frågor. Dessa formulär fick en viss standardisering och formalisering. (För intervjuunderlag, se bilaga 2).

2.4 Normativ vetenskap

*”Det gäller generellt att vi företar oss val, vi utgår från vissa förutsättningar i vårt vetenskapliga arbete. Dessa val och den utgångspunkt vi anammar har sin grund i värderingar och normer hos oss själva och i den miljö där vi arbetar. De är i första hand inte uttryck för att vi fångat hela sanningen utan att vi nalkas verkligheten utifrån en viss ståndpunkt”.*²⁰

Även om vi i vårt arbete eftersträvat att vara objektiva, så är det omöjligt för oss som människor att ta oss an uppgiften värderingsfritt. De förutfattade meningar vi har, våra intressen och den miljö vi befinner oss i påverkar de val vi gör, som vi eftersträvar ska vara idealt objektiva. De metodologiska val vi gjort i den här undersökningen, till exempel vårt val av organisationer, hur intervjufrågor och följdfrågor ställts och hur vi uppfattat den information som getts, har haft stor betydelse för de resultat vi kommit fram till. En medvetenhet om detta är en förutsättning för att kunna hålla en viss distans och ett kritiskt förhållningssätt till undersökningen. Valet av utgångspunkter påverkar naturligtvis också resultatet.

²⁰ Holme, Idar M., Solvang, Bernt K, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2001), s. 30.

2.5 Val av teori

De teorier vi valt att använda för att få en förståelse för det fenomen vi valt att studera är i första hand hämtade från Human Resource Management-skolan. Vi har även tittat på teorier inom strategi för att se till organisationernas mål på lång och kort sikt. Eftersom det inte finns mycket teorier som direkt belyser sambandet mellan föräldraledighet och konkurrensfördelar, har vi valt att utgå ifrån mer övergripande teorier. När man tittar på föräldraledighet ur ett organisatoriskt perspektiv finns det främst artiklar från USA, där denna fråga kanske är ännu mer aktuell än i Sverige. Dessa behandlar effekten av olika ”family leave” policy.

2.6 Metodavgränsningar

Fördelarna med att studera organisationer med en restriktiv föräldraledighetspolicy hade varit att man då kunnat göra en jämförelse mellan dessa och de organisationer som har en generös föräldraledighetspolicy. Då hade man fått en mer heltäckande bild av för- och nackdelar med föräldraledighet.

De organisationer vi kontaktat har haft en väldigt positiv syn på att erbjuda en generös föräldraledighetspolicy, vilket kan ha medfört att vissa negativa konsekvenser inte tydliggjorts. Denna uppsats hade vunnit på att vi även studerat organisationer med restriktiv policy, eftersom vi då eventuellt också kunnat dra slutsatser om vilka förutsättningar som styr vilken föräldraledighetspolicy man väljer eller tvingas att tillämpa.

Anledningen till att vi ändå valde att inte titta på dessa organisationer är att vi på grund av tidsskäl inte hunnit göra en sådan undersökning. Därför har vi fokuserat på det som vi anser mest intressant för vår frågeställning, nämligen organisationer med en generös föräldraledighetspolicy.

2.7 Metodkritik

Anledningen till att vi valde det tillvägagångssätt vi gjorde är att vi anser, med tanke på syftet med vår undersökning, att det blir mer intressant att bredda undersökningen och försöka lyfta fram de aspekter som har betydelse för varför vissa organisationer idag väljer att ha en mer generös föräldraledighetspolicy. De intressanta aspekterna för oss att belysa, blir då hur organisationen härigenom tror sig kunna skapa nya konkurrensfördelar och på så vis påverka effektiviteten i organisationen.

Det är naturligt att vissa av intervjufrågorna är mer känsliga än andra. Detta kan vara ett problem om respondenterna inte svarar ärligt, men vi tror att det är omöjligt att undvika eftersom respondenterna kan ha ett intresse av att framhäva organisationens

Generös föräldraledighetspolicy – En konkurrensfördel?

positiva sidor samtidigt som de vill tona ner negativa sidor och problem. Vi har dock inte upplevt att detta skulle vara fallet i de intervjuer vi gjort.

Ett problem med JämO:s lista över bra arbetsgivare är att den innefattar ett flertal snarlika större organisationer. Det hade varit intressant att göra en jämförelse över branscher och även med mindre organisationer eftersom förutsättningarna till stor del beror på vilken typ av organisation det är och därmed organisationens förutsättningar. Vi har dock haft svårt att finna mindre organisationer som varit intresseranta för undersökningen.

Vi anser att vi hade behövt undersöka några fler organisationer och deras föräldraledighetspolicy för att få större bredd i undersökningen. Dock har vi upplevt att det till viss del har varit svårt att få organisationer att ställa upp på intervju. Utöver de organisationer som redogörs för i uppsatsen har vi även kontaktat ett tiotal andra organisationer med förmånlig föräldraledighetspolicy, utan att få respons. Trots detta anser vi att de organisationer vi varit i kontakt med har på ett bra sätt visat på fördelar och nackdelar med en generös föräldraledighetspolicy, som vi tror är representativa för de organisationer med liknande förutsättningar.

3. Konkurrens fördelar

”Den ekonomiska verklighet vi lever i innebär att alla konkurrerar med alla.”²¹

I dagens affärsklimat råder det nya förutsättningar med hårdare konkurrens. Det är inte tillräckligt att konkurrera med gamla konkurrens fördelar. För att bli framgångsrik krävs att organisationen är kontinuerligt innovativ och hela tiden utvecklas. Det är viktigt att därigenom skapa nya förutsättningar för att kunna konkurrera på marknaden.

3.1 Human Resource Management

En skola som vuxit i betydelse de senaste tio åren är Human Resource Management-skolan. Human Resource Management utgår från organisationens anställda för att skapa konkurrens fördelar. Ett sätt att uppnå konkurrens fördelar är, enligt Pfeffer, att arbeta med relationen till de anställda, vilket inte görs genom att byta ut dem eller begränsa dem. Detta säger han, kräver att man ser arbetsstyrkan som en strategisk resurs istället för en kostnad som ska minimeras eller elimineras.²²

Allt fler organisationer övergår till att bli kunskapsbaserade. I dagens organisationer utgör människans kunskapsbaserade prestationer 70-80 % av arbetsuppgifterna.²³ Detta humankapital, som till exempel kunskap och motivation, är bundet till de anställda och det är de som avgör hur detta disponeras. Det är upp till organisationerna att stimulera individerna till att i så hög grad som möjligt använda sig av det humankapital de besitter. Även om organisationerna har tillgång till de anställdas humankapital så är det i slutändan den anställde som själv bestämmer hur kapitalet ska användas²⁴. Därför är det viktigt att organisationer motiverar sina anställda så att de använder sin kunskap på bästa sätt och därmed gör ett bra jobb. Detta är en del av det som Wright, Dunford och Snell beskriver som SHRM – Strategic Human Resource Management. SHRM är utvecklad för att undersöka vilken roll humankapitalet spelar när det gäller att stödja organisationens affärsstrategi.²⁵ Konkurrens fördelar kan bara uppnås om de anställda, som äger humankapitalet, individuellt och tillsammans väljer att arbeta på ett sådant sätt så att organisationen

²¹ Nordström, Kjell A, Ridderstråle, Jonas, *Funky Business – Talang får kapitalet att dansa* (2000), s. 27.

²² Pfeffer, Jeffrey, *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*, (1995), s. 55.

²³ Nordström, Kjell A, Ridderstråle, Jonas, *Funky Business – Talang får kapitalet att dansa* (2000), s. 17.

²⁴ Wright, Patrick M, Dunford, Benjamin B, Snell, Scott A, *Human resources and the resource based view of the firm* (2001), s. 705.

²⁵ *Ibid*, s. 701.

gynnas.²⁶ Även Singh skriver att nyckeln till att uppnå konkurrensfördelar är att ta vara på personalens humankapital på bästa sätt och att se till att de anställda arbetar mot samma mål som organisationen.²⁷

Därför är det viktigt för organisationen att använda sig av en god personalpolitik för att kunna maximera användandet av humankapitalet och för att behålla personal och kunskap i organisationen.

3.2 Effektivitet

Vi rör oss alltmer bort ifrån den Tayloristiska och liknande skolor, bort ifrån den ”hårda”, vetenskapliga approachen, mot en ”mjukare”, mer personalinriktad approach. Begrepp som beslutsfattande, planering, struktur, kontroll och oflexibilitet rör sig alltmer mot kvalitet, kreativitet, service, kultur, anpassning och förändring.²⁸ Därmed har även synen på effektivitet under åren förändrats. Från fokuseringen på Taylors löpande band och det mekaniska perspektivet till dagens ökade fokusering på individen, det vill säga organisationernas anställda.

Effektiviteten är djupt rotad i organisationens beteende och är ett mycket centralt begrepp. Effektiviteten kan beskrivas som den process genom vilken output av en viss input i organisationen skapas. Det är dock inte lätt att mäta input och output i en given process. En anledning till detta är att det ingår människor i processen och det är svårt att veta vilka personer som bidrar med vad. Målet med en vinstdrivande organisation är att generera så hög vinst på outputen som möjligt av given input. Detta mäts ofta i finansiella termer. Exempel på faktorer som inte kan mätas kan vara kunskap och lärande, samt motivation. Vad som ska ses som effektivt beror därmed på vad man ser som input respektive output.²⁹ Finansiella termer baseras ofta på kortsiktiga resultat men det också viktigt att man använder sig av mått som främjar en långsiktig vinst för organisationen. Dessa är ofta svåra att mäta.³⁰ Mått som personalomsättning kan vara en bra indikator.

Olika syfte och intresse innebär olika definitioner på vad som är input respektive output. Detta medför att definitionen och måtten på effektivitet skiftar. Effektivitet kan därmed ses som något subjektivt eftersom den som har makten att bestämma vad som ska räknas till input respektive output bestämmer effektivitetens storlek och form.

²⁶ Wright, Patrick M, Dunford, Benjamin B, Snell, Scott A, *Human resources and the resource based view of the firm* (2001), s. 705.

²⁷ Singh, Ramsumair, *Human resource management: the key to competitive advantage* (1992), s. 117.

²⁸ Starkey, Ken, *How organizations learn* (2000), s. 9.

²⁹ Jacksson, Norman & Carter, Pippa, *Rethinking Organisational Behaviour* (2000), s.197.

³⁰ Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A., *Strategic Human Resource Management* (Winter 1982), s. 54.

När man i vardagligt tal pratar om effektivitet ligger fokus ofta på mått. Vad menas då med att en organisation är effektiv? Detta beror på, eftersom effektivitet kan mätas på många olika sätt, bland annat i tid, kostnader och lärande.

Tid är något som många idag upplever att de har brist på och försöker därför att på bästa möjliga sätt tillvarata denna. Ju snabbare man kan producera en vara desto effektivare är produktionen. Ur de anställdas perspektiv är det viktigt att se på vad man får tillbaka av den tid som man investerar.

Effektivitet kan också ses ur en finansiell aspekt, då man mäter till exempel räntabilitet eller kostnader av en viss produktion.

Organisatoriskt lärande är ett sätt att se på effektivitet. De anställdas kunskaper integreras i organisationen och genom att alla får tillgång till de samlade kunskaperna skapas en synergieffekt.

3.3 Attraktivitet

Vi konkurrerar med vår kunskap, alltså konkurrerar alla med varandra. Arbetsgivarna behöver inse att de i framtiden måste erbjuda mycket mer än de tidigare behövt för att vara konkurrenskraftiga. Personerna ifråga stannar bara så länge organisationen erbjuder dem det bästa. Det gäller då att hänga med i utvecklingen och inte enbart satsa på att locka till sig attraktiv arbetskraft utan att även arbeta med att försöka behålla medarbetare, speciellt nyckelpersoner i organisationen. Man kan inte ta risken att en nyckelperson försvinner för att denne inte erbjuds tillräckligt bra villkor för att vilja stanna i organisationen.³¹

3.4 Lärande

I en ekonomi där mycket är osäkert och förändras snabbt finns det endast en bestående konkurrensfördel: kunskap.³² När marknaden förändras, konkurrenterna blir alltfler och produkter kan föråldras nästan över natten, kan man konstatera att de organisationer som lyckas är de som löpande utvecklar och skapar ny kunskap, sprider den genom organisationen och snabbt förankrar den i nya teknologier och produkter.

Djupt integrerat i många västerländska organisationers traditioner finns metaforen av organisationen som en maskin. Enligt detta synsätt är den enda användbara kunskapen systematisk och formell – ”hård”, mätbar och universellt användbar. Fördelen med denna typ av kunskap är att den kan mätas enligt vissa parametrar, som bestäms av organisationen, till exempel olika finansiella mått för effektivitet. Det finns dock ett

³¹ Nordström, Kjell A., Ridderstråle, Jonas, *Funky Business* (2000). S.138.

³² Starkey, Ken, *How organizations learn* (1996), s. 18.

annat sätt att se på kunskap, nämligen enligt de ”mjukare” värderingar som är speciellt framträdande inom den japanska företagskulturen. En metafor kan vara att se organisationen som en organism. Då betonas kunskap genom andra faktorer, såsom förmåga att snabbt möta kundkrav, skapa nya marknader och snabbt utveckla nya produkter. Nyckeln till framgång är då det unika sätt, på vilket man hanterar skapandet av ny kunskap.³³ Man betonar även att kunskap inte enbart uppstår genom att omvandla information till siffror, utan snarare handlar det om att plocka fram de individuella, subjektiva kunskaperna inom varje anställd, s.k. tacit knowledge, och göra dessa tillgängliga för organisationen som helhet. Lärande organisationer handlar därför till stor del om hur man integrerar individuellt lärande till organisationen som helhet, så att man uppnår synergiska effekter.

”Companies survive because they create a harmonious relationship with their business environment through a cycle of learning – about survival when times are tough, and about self-development in less turbulent times. Long-term survival depends upon effective and continuous learning and the ability to translate learning into action and change.”³⁴

Överlappande kunskap, dvs. kunskap som delas genom hela organisationen, är en stor fördel, eftersom det medför att olika anställda kan bidra med nya perspektiv på samma problem. Då asymmetrisk information finns, kan de anställda inte samarbeta på lika villkor, vilket hindrar skapandet av ny kunskap.³⁵

3.5 Motivation

Människor är subjektivt rationella, utnyttjar relationer och kontakter och konstruerar sin egen personlighet. Vi är mycket komplexa och kreativa och vill inom den organisation vi arbetar skapa vår egen idealvärld. Varje individ bär på dolda outnyttjade resurser som genom att de fås att arbeta hårdare, vara lojalarare och mer effektiva kan komma organisationen till nytta. För att människor ska vara motiverade krävs att de känner att livet har någon mening och denna mening skapas genom att vissa behov uppfylls.³⁶

Enligt Jacksson och Carter kommer motivation från önskningar som finns i vårt undermedvetna. Begreppet motivation kan knytas samman med sökandet efter en identitet och för att andra ska tycka att man presterat någonting bra.

Hur får man då motivation till att arbeta? Motivation till att arbeta handlar inte alltid om en önskan att arbeta utan om belöningen man får om man arbetar. Människor kan även ha andra behov som de försöker tillfredsställa, såsom psykologiska och sociala

³³ Starkey, Ken, *How organizations learn* (1996), s. 18.

³⁴ *Ibid*, s. 14.

³⁵ *Ibid*, s. 27.

behov. Människor kan demotivera varandra, dvs. skapa en önskan att inte arbeta hårdare.³⁷

3.6 Företagskultur

Kim definierar företagskultur som ”*shared assumptions and expectations about organizational directions and activities, and about acceptable employee attitudes and behaviour in agencies and subunits.*”³⁸

Företagskulturen kan användas som ett instrument för att styra de anställda, deras inställning och attityd. Företagskulturen är något som genomsyrar hela organisationen och det är viktigt att alla inom organisationen strävar åt samma håll. Företagskulturen påverkar och påverkas naturligtvis av vilka förmåner som organisationen har. Dessa förmåner eller policy räknas inte som organisationens främsta resurser utan endast som komplement till dess huvudresurser. Komplementen kan i sig inte skapa konkurrensfördelar men tillsammans med andra resurser så kan sådana fördelar skapas.³⁹

3.7 Strategisk långsiktighet

Strategisk långsiktighet ska inte ses som en konkurrensfördel i sig, utan snarare ett förhållningssätt till konkurrensfördelar. Det finns ofta en konflikt mellan mål på kort och lång sikt. När det exempelvis gäller utbildning kan det kortsiktigt upplevas som en kostnad men på längre sikt kan utbytet av utbildningen leda till ökade vinster.

Thompson och Strickland listar tretton budord för att skapa en framgångsrik affärsstrategi. Ett av dem innebär att det är viktigt att förstå att en klar och tydlig strategi, utförd på rätt sätt, skapar ett rykte och en viss position på marknaden som är bestående.⁴⁰ Detta budord förstärker ännu mer budskapet att ett långsiktigt tänkande är viktigt för att uppnå bestående framgång. Undersökningar som har gjorts visar på att genom att ha bra förmåner, som underlättar för den anställda att kombinera yrkes- och familjeliv, så kan man också öka vinsten.⁴¹

³⁶ Jacksson, Norman & Pippa, Carter, *Rethinking Organisational Behaviour* (2000), s.144.

³⁷ Ibid. s.155.

³⁸ Soonhee, Kim, *Perceived impacts of family leave policy: do organizational factors matter?* (2001).

³⁹ Barney, Jay B., *Looking inside for competitive advantage* (1995), s. 56.

⁴⁰ Thompson, Arthur A, Strickland, A.J., *Strategy formulation and implementation – Tasks of the general manager* (1992), s. 156.

⁴¹ Bolen, Lynne, Kleiner, Brian H, *New developments concerning work/family programmes* (1999), s. 79.

Thompson och Stricklands fjärde budord är att skapa en bestående konkurrensfördel.⁴² Att investera i personalen är ett sätt att skapa konkurrensfördelar, i form av till exempel förhöjd motivation hos personalen och/eller en bra image utåt.

Det finns många olika strategier som man kan arbeta efter för att uppnå långsiktiga resultat. Pfeffer tillhör de som menar att det tar lång tid att uppnå konkurrensfördelar genom personalen, men när man väl gjort det så varar de troligen längre och är svårare att imitera.⁴³ Det är viktigt att man ser sina anställda som en tillgång och som en konkurrensfördel som kan leda till långsiktig effektivitet om de behandlas på ett riktigt sätt.

Enligt Pfeffer gäller det också att se de anställda som ett medel för att uppnå en strategisk fördel, att inte bara se dem som en kostnad som måste reduceras eller undvikas. Genom att investera i personalen så får man i slutändan tillbaka långt mer än det man lagt ut på personalen.⁴⁴

Även Bolen och Kleiner skriver att för varje dollar som en organisation spenderar på jobb- och familjeförmåner åt sina anställda så får organisationen tillbaka två till sex dollar genom minskad frånvaro och högre motivation samtidigt som fler stannar kvar i organisationen, vilket leder till ökad ackumulerad kunskap.⁴⁵

Det tycks alltså vara en klar fördel på lång sikt att ha generösa förmåner för sin personal. Många organisationer som endast tänker kortsiktigt antar att de inte har råd att införa extra familjeförmåner. Bolen och Kleiner menar att organisationer som inte har några generösa familjeförmåner överskattar kostnaderna att införa dessa förmåner och underskattar kostnaden som uppstår om de inte inför dessa. Om organisationen kan behålla sin personal med hjälp av generösa förmåner så tjänar organisationen direkt på detta eftersom kostnaden för att anställa och lära upp en ny anställd kostar ungefär 93 % av den första årslönen.⁴⁶ Denna kostnad är naturligtvis även beroende av andra faktorer, som till exempel arbetsuppgifter och position i organisationen. Även om dessa kostnader inte med säkerhet är tillämpbara i Sverige så innebär det ändå en relativt hög kostnad att nyanställa personal, som kan undvikas om man i större utsträckning kan behålla personalen på lång sikt.

Bolen och Kleiner skriver också att organisationer som erbjuder generösa förmåner till sina anställda får en mer lojal personal som inte är så benägen att lämna organisationen. De anställda känner en starkare samhörighet med organisationen och

⁴² Thompson, Arthur A, Strickland, A.J, *Strategy formulation and implementation – Tasks of the general manager* (1992), s. 156.

⁴³ Pfeffer, Jeffrey, *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people* (1994), s. 65.

⁴⁴ Ibid. s.55.

⁴⁵ Bolen, Lynne, Kleiner, Brian H, *New developments concerning work/family programmes* (1999), s. 76.

⁴⁶ Ibid. s. 76.

arbetsgivaren.⁴⁷ Att kunna erbjuda bra förmåner är ju också ett sätt för att locka till sig kompetent personal och på det viset skapa en effektiv organisation. Även om det under vissa perioder är lättare att dra till sig arbetskraft och även om en förmånlig policy för personalen inte är lika viktig då, så är det i ett längre perspektiv viktigt att satsa på personalen för att kunna rekrytera kompetent personal som utför ett bra jobb.

Richard Lynch tar i sin bok *Corporate Strategy* upp vikten av att finna de faktorer i den bransch man verkar som är nödvändiga för att nå framgång. Dessa säger han kan vara olika resurser, färdigheter och egenskaper i en organisation och det är dessa som ska vara hörnstenarna i formuleringen av organisationens strategi.⁴⁸ Han listar ett antal Key Success Factors som han delar upp i tre områden, kunder, konkurrenter och internt. Vad som är slående när man ser listan är att ingen av dessa punkter handlar om personalens välbefinnande. En punkt behandlar att det är viktigt att de anställda är artiga och trevliga, en annan punkt nämner att en välutbildad och effektiv säljarkår är en viktig nyckelfaktor. Men ingen punkt på listan nämner att det är viktigt för en organisation att ta hand om och investera i sina anställda så att de gör ett bra jobb. Att ha en organisation som tar hänsyn till de enskilda anställdas behov och samtidigt ser till att organisationens mål uppnås är viktigt, men samtidigt något som är väldigt svårt. Genom att hantera personalen på ett bra sätt kan konkurrensfördelar, som är svåra för andra organisationer att ta efter, skapas. Pfeffer skriver att den enda bestående och samtidigt kritiska konkurrensfördelen är personalen i organisationen och hur denna arbetar.⁴⁹ Konkurrensfördelar menar han alltså, uppnås mest effektivt genom human resource management. En komparativ konkurrensfördel som uppnåtts genom human resource management är dessutom bestående och svår för konkurrenter att imitera eftersom de funktioner, som exempelvis kultur, som styr personalens beteende ofta är svåra att kopiera. Detta eftersom de ofta är svåra, framför allt för utomstående, att se och förstå.

⁴⁷ Bolen, Lynne, Kleiner, Brian H, *New developments concerning work/family programmes* (1999), s. 79.

⁴⁸ Lynch, Richard, *Corporate Strategy* (2000), s. 252

⁴⁹ Pfeffer, Jeffrey, *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people* (1995), s. 56.

4. Policy och process

Vi avser att presentera undersökningsorganisationernas föräldraledighetspolicy och vilka skrivna och oskrivna regler som gäller i var och en av organisationerna. Vi avser även att beskriva föräldraledighetsprocessen, det vill säga hur det praktiskt fungerar, både på arbetsplatsen och vid kontakten med den föräldralediga, under tiden någon är föräldraledig. (För allmänt om föräldraledighet, se bilaga 1).

AstraZeneca R&D

Alla AstraZenecas avdelningar i Sverige har samma föräldraledighetspolicy. Denna innebär att AstraZeneca ersätter den del av lönen, som överstiger 7,5 basbelopp med 80 % i 360 dagar. Detta innebär att anställda som har en hög lön inte förlorar så mycket på att vara föräldraledig.

AstraZeneca har infört ett program där visionen är att bli ”Employer of choice” inom loppet av tre år. De har som mål att bli ett av världens tre ledande läkemedelsföretag och att bli ett av Sveriges tre ledande företag oavsett bransch. I det här programmet ingår bland annat en förmånlig föräldraledighetspolicy för de anställda. Enligt Torbjörn Carlsson är detta ett sätt för AstraZeneca att nå sitt mål att bli ett av Sveriges ledande företag.

Om den föräldralediga har arbetsuppgifter som kräver en viss kompetens som är svår att ersätta så ersätter AstraZeneca den föräldralediga med någon annan inom organisationen som, trots att de kanske saknar rätt kompetens, ändå kan utföra arbetsuppgifterna. Denna person, vars arbetsuppgifter inte är lika kvalificerade, ersätts sedan av en vikarie. Om det inte är en person med specialistkunskaper ersätts den föräldralediga med vikarier utifrån.

Problem och möjligheter

När någon ur personalen är föräldraledig så tar man ofta in vikarier. På kort sikt har man upplevt att detta innebär en viss effektivitetssänkning, men man bör se frågan ur ett långsiktigt perspektiv. ”Det är en risk med att se det kortsiktigt, då ser man ofta problemen och inte möjligheterna. Men på längre sikt finns det fler möjligheter.”⁵⁰ Vidare anser han att genom vikarier får man in personer i organisationen med olika erfarenheter från andra organisationer. Dessa vikarier ser man som en mycket stor och viktig tillgång. Exempelvis kan ett forskarteam bli blint på idéer och tappa förmågan att se var fel förekommer eller missa att komma på hur man ska lösa ett relativt lätt

⁵⁰ Carlsson, Torbjörn, personlig intervju, 18 april 2002.

problem, eftersom man arbetat med projektet för länge. Här är det bra att få in någon utomstående, eftersom de ofta har ett mer objektivt synsätt.

En positiv effekt av att vara föräldraledig är att man utvecklar nya egenskaper som kan vara bra att ha i arbetet. Torbjörn Carlsson säger att *”det finns ju en del kompetens som är viktig för företaget som man har fått när man är hemma. Du vinner en del när du är hemma, samtidigt som du får erfarenhet i jobbet när du är där.”*⁵¹

AstraZeneca ser sin personal som en tillgång och jobbar för att de anställda ska känna sig som en del av organisationen och därför vilja stanna kvar.

Torbjörn Carlsson tror att genom en förmånlig föräldraledighetspolicy skapas en konkurrensfördel som utåt visar en organisation med nöjda medarbetare och som gör ett bättre jobb. Han berättar också att det har hänt flera gånger att AstraZeneca R&D har anställt personer som varit gravida vid anställningstillfället. Detta ser man inte som något problem eftersom man anställer sin personal på längre sikt och hoppas att de vill jobba kvar länge i organisationen. Perioden som personalen är föräldraledig är förhållandevis liten jämfört med den period som de är anställda i organisationen och därför ser inte AstraZeneca det som något problem att anställa personal som är med barn eller planerar att skaffa barn. *”Vi måste anpassa oss till verkligheten och i den verkligheten föder man barn.”*⁵²

På AstraZeneca menar man att de anställda utför ett bättre arbete och presterar bättre om de inte behöver oroa sig över privatekonomin på grund av lönebortfallet vid föräldraledighet. Man vill ge de anställda en generös föräldraledighetsersättning så att de inte bekymrar sig över denna utan fokuserar på arbetsuppgifterna. Torbjörn Carlsson menar också att genom att AstraZeneca betalar ut extra ersättning vid föräldraledighet så har man möjlighet att vara hemma längre om det är en ekonomisk fråga.

Försäkringskassan Skåne

Medelåldern på Försäkringskassan Skåne är relativt hög och därför är det inte så vanligt med anställda som går på föräldraledighet. Dock har man nu börjat anställa yngre personal igen och det leder till att fler så småningom blir föräldralediga. Detta ser man som mycket positivt.

Eftersom varje lokalkontor på Försäkringskassan är sin egen arbetsgivare så har vart och ett kontor sin egen föräldraledighetspolicy. Huvudkontoret i Kristianstad ersätter den föräldralediga med 10 % av föräldrarnas sjukpenninggrundande inkomst. Man får alltså som anställd 90 % av sin lön istället för 80 % när man är föräldraledig men endast upp till 7,5 basbelopp. På vår fråga om varför de får ersätta sin personal utöver

⁵¹ Carlsson, Torbjörn, personlig intervju, 18 april 2002.

⁵² Ibid.

det som föräldraförsäkringen täcker och varför inte alla inom den offentliga sektorn får göra det, svarade Bengt-Olle Andersson att Försäkringskassan ingår i ett statligt avtalsområde och har därför möjlighet att förhandla om sådana typer av frågor.

Det finns ingen uttalad policy över hur föräldraledighet hanteras. Det finns dock exempel på hur man hanterar frågan på ett generöst sätt. Till exempel fick en kvinnlig anställd delta på en fortbildningskurs under tiden babyn fortfarande var beroende av mamman, och då det även krävdes att mannen var närvarande stod Försäkringskassan också för hans kostnader.

Problem och möjligheter

De problem man upplever på Försäkringskassan i samband med föräldraledighet är att en viss ineffektivitet uppstår i samband med att en vikarie ska läras upp i en tjänst. Det är inte heller rimligt att tro att en vikarie ska ha samma kompetens och rutiner som den som jobbat längre. Tar man inte in en vikarie, utan fördelar den föräldraledigas arbete på de andra på enheten, ökas dessas arbetsbörda vilket kan vara negativt. Samtidigt ser man det som positivt att det kommer in människor utifrån med annan kompetens och erfarenhet och med andra tankesätt vilket de anser ökar mångfalden i organisationen. Bengt-Olle Andersson säger också att man som arbetsgivare vid föräldraledighet ofta har relativt gott om tid att förbereda sig jämfört med exempelvis sjukdomsfall.

På Försäkringskassan anser man vidare att *”det är bra för karriären och man blir en bättre anställd och även en bättre chef om man också har varit föräldraledig och ser vad det innebär. Man lär sig på ett annat sätt att ta annan hänsyn.”*⁵³

Ericsson Microwave Systems AB (EMW)

På EMW vill man genom sin jämställdhetsplan på olika sätt underlätta för de föräldralediga. Arbetsorganisation och planering skall utformas i syfte att underlätta föräldraledighet. Man betalar även ut föräldralön. Denna är en ersättning med 80% på den lön som överstiger 23.500 kr/månad.⁵⁴

Organisationen vill att medarbetarna skall uppleva att organisationen underlättar för medarbetare att kombinera arbetsliv med föräldraskap. För att detta ska kunna ske på ett bra sätt får medarbetarna i viss utsträckning anpassa sina arbetstider individuellt. Man menar att en medarbetare som är nöjd med sin föräldraroll mår bättre och därmed blir en effektivare medarbetare. Det är viktigt att man har bra kontakt med den

⁵³ Andersson, Bengt-Olle, personlig intervju, 22 april 2002.

⁵⁴ Heime, Louise, telefonintervju, 3 maj 2002.

föräldralediga under graviditeten och i god tid planerar för medarbetarens återkomst till arbetet.

När chefen fått reda på att en medarbetare ska gå på föräldraledighet finns det en åtgärdslista som ska tillämpas. Därefter planerar man hur frånvaron ska lösas och informerar sedan medarbetarna samt respektive personalansvarig om hur det blir. Det är även viktigt att den som ska vara föräldraledig informeras om vad som gäller under ledigheten och vid återgång i tjänst. Den anställde får själv ta kontakt med lönekontoret för att få kännedom om vad som gäller beträffande egna försäkringar, föräldraförsäkring, fackföreningsavgifter m.m. Man ska även diskutera när ledigheten ska påbörjas, vilken information som den föräldralediga är intresserad av att få under tiden hemma och hur det säkerställs att informationen skickas.

Under föräldraledigheten är det viktigt att chefen ser till att man upprätthåller den kontakt med den föräldralediga som man tidigare kommit överens om. Chefen ska även bjuda in den föräldralediga till möten och seminarium.

Chefen och medarbetaren ska senast två månader innan ledighetens slut ha ett samtal där man planerar en bra introduktion, med väl definierade arbetsuppgifter. Detta ska leda till att personen känner sig välkommen tillbaka.

“EMW recognizes that employees must live well-balanced lives. We strive to find flexible solutions to help meet private and family commitments. We believe that an individual that enjoys life is a good employee and colleague. Increased parent allowance, flextime and opportunities for mentoring and management training are just a few examples of our initiatives.”⁵⁵

Ovanstående citat beskriver EMW:s policy och dess ambitioner gentemot sina anställda. Det understryker den positiva inställning till föräldraledighet som de vill ge uttryck för.

Problem och möjligheter

På EMW ser man inga direkta problem med föräldraledighet. Man anser att det skulle vara realistiskt att enbart se på kortsiktiga problem med föräldraledighet, utan väljer att se frågan ur ett långsiktigt perspektiv.

Det finns många möjligheter med att erbjuda förmånliga villkor för föräldralediga. Man önskar vara en attraktiv arbetsgivare och ser en generös föräldraledighetspolicy som en förutsättning för att kunna attrahera duktiga medarbetare. Man menar att om man vill ha bra medarbetare måste man erbjuda bra villkor. Vidare så blir medarbetarna mer motiverade eftersom de mår bättre då de lätt kan kombinera yrkes-

⁵⁵ www.ericsson.com/microwave/, 15 maj 2002.

och familjeliv. Då man måste fördela den föräldraledigas arbetsuppgifter på övriga medarbetare innebär detta jobbroation vilket man ser som en möjlighet. Det finns mycket att lära på att byta arbetsuppgifter.

Folksam

På Folksam har man ingen skriftlig policy men däremot en muntlig. Man ersätter de föräldralediga så att de har 90 % av sin lön under de första sju månaderna. Därefter ger man de anställda 10 % utöver de 80 % som Försäkringskassan står för, dock max 7,5 basbelopp. Man har tidigare betalt ut engångsbelopp till medarbetare som tog ut föräldraledighet. För att dessa förmåner ska falla ut krävs dock att medarbetaren tar ut minst tre månaders föräldraledighet.

1999 antogs en ny vision på Folksam. Visionen innebär att man på Folksam vill se ett långsiktigt hållbart samhälle, där individen sätts i centrum. Den är utgångspunkten för hur verksamheten sköts på Folksam. Denna har även betydelse för hur personalen behandlas av organisationen.⁵⁶

Under ledigheten håller man på Folksam kontakten med medarbetaren genom att de bjuds in till olika evenemang, får hem material och uppmuntras att ”vara med”.

Problem och möjligheter

Problemen är, menar man på Folksam i första hand kortsiktiga. Ett problem är att täcka upp för den föräldralediga. Detta beror dock i stor grad på var i landet man befinner sig. Det är exempelvis ofta lättare i Stockholm än i andra delar av landet. Det brukar dock gå bra och man kan flytta personal internt eller omorganisera i den mån det behövs. Det är också möjligt att dela på arbetsuppgifterna.

Organisationen anser att föräldraledighet ger de anställda viktig erfarenhet inte minst i relationen med kunden. Det ger en ökad förståelse för de problem som kunderna kan tänkas ha. Många av Folsams försäkringar gäller människor och man anser att föräldraledighet skapar ökad förståelse för mänskliga problem. Att vara hemma med barn ger en extra dimension åt människor och en ökad empati, menar man. Att personalen har förståelse för dessa problem blir en stor tillgång för organisationen. På Folksam resonerar man också som så att om man inte uppmuntrar barnafödandet så finns det inga framtida kunder.

⁵⁶ Folsams föräldraledighetspolicy.

Svenska Statoil AB

För de som tjänar mer än 7,5 basbelopp per år utgår en kompensation av förlorad inkomst under sammanlagt 180 dagar. Ledigheten får ej tas ut i mindre än hela dagar. Organisationen kompenserar den föräldralediga med 80% av skillnaden mellan försäkringskassans ersättningstak (7,5 basbelopp) och den faktiska lönen i max 6 månader (180) dagar.

Ansvar för införande och uppföljning av föräldraledighetspolicyn ligger hos personalavdelningen. Den ansvarige inför erforderliga uppföljningssystem och stöttar de operativa chefernas genomförande.

Statoil erbjuder stora möjligheter för föräldralediga att kombinera föräldraledigheten med arbete. Det kan gälla flexibilitet i arbetsbelastningen, möjligheter till att arbeta hemifrån, samt att den föräldralediga ingår i en resurspool med individuellt anpassade arbetsuppgifter.

Det finns dock vissa krav som måste vara uppfyllda för att denna policy ska kunna genomföras. Till exempel måste hänsyn tas till Statoils effektivitet, den enskildes krav på integritet och flexibilitet samt arbetsgruppens och arbetets krav på tillgänglighet, information och beslutsförmåga.⁵⁷

Enligt Eva Widén, personalchef, har chefen ett stort ansvar gentemot den föräldralediga. När chefen fått veta att en medarbetare är gravid eller ska vara pappaledig ska ett extra planeringssamtal äga rum. Chefen ansvarar för att detta samtal äger rum och detta ska ses som både en rättighet och en skyldighet. Samtalet bör genomföras i god tid före föräldraledigheten så att man på bästa sätt kan ordna med att arbetsuppgifter överförs till andra och att alla berörda informeras i god tid.

Chefen ska sedan se till att hålla kontakten minst en gång per månad med den föräldralediga under hela ledigheten. 2-6 månader innan föräldraledigheten är slut ska chefen erbjuda ett utbildningssamtal med inriktning på kommande arbete. Chefen och medarbetaren ska då diskutera vad som kan göras för att medarbetaren på ett bra sätt ska kunna kombinera yrkes- och familjeliv.

Statoil erbjuder tillgång till teknisk utrustning i hemmet, såsom PC, modem osv. så att den föräldralediga kan följa med i vad som händer i organisationen och delta i Statoils utveckling genom hemsidan. Genom att delta i interna/externa kurser ges den föräldralediga möjlighet att fullfölja personliga planer för kompetensutveckling. Den föräldralediga ges möjlighet att delta i olika interna möten, såsom informationsmöten, projektmöten och liknande. Senast en månad innan den föräldralediga kommer tillbaka ska hon/han erbjudas en likvärdig tjänst med samma anställningsvillkor som

⁵⁷ Svenska Statoil AB:s småbarnsföräldrapolicy.

denne tidigare hade. Chefen ansvarar också för att medarbetaren ska känna sig välkommen tillbaka till organisationen.

Statoil betonar i sin föräldraledighetspolicy att varje familjesituation är unik och att det är den föräldralediga som väljer graden av engagemang i arbetet under föräldraledigheten.

Statoil har också ett avtal med ett företag som sysslar med hemservice. Detta innebär bland annat att man ger sina anställda 12 timmar gratis hemservice per månad, vilket görs för att underlätta för de anställda.

Enligt informationen i Statoils interna material bör man tala om hela processen, dvs. vad som händer före, under och efter föräldraledigheten. När det gäller tiden före föräldraledigheten bör man planera för hur arbetsuppgifterna ska lösas under ledigheten, vilket kan ske genom vikarie, nytillsättning eller annan uppdelning. Man bör också diskutera hantering av eventuella förmåner och hur pass engagerad den föräldralediga vill vara i organisationen under föräldraledigheten. Här ingår exempelvis frågan om huruvida den föräldralediga vill utnyttja tekniska hjälpmedel och kurser.

Efter föräldraledigheten sker ett uppföljningssamtal. Man stämmer av vad man tidigare kommit överens om och börjar planera för framtiden. En ny arbetsbeskrivning görs också.⁵⁸

Problem och möjligheter

Eva Widén anser att Statoils policy är så bra att anställda som kanske borde byta jobb och sluta hos dem dröjt sig kvar för att utnyttja förmånen, men detta är dock ganska ovanligt. Hon ser möjligheter genom att man låter den föräldralediga som ska eller som precis varit föräldraledig bestämma i viss utsträckning över sin egen arbetstid. Hon anser vidare att föräldraledighet istället skapar möjligheter till rotation och arbetsväxling.

⁵⁸ Svenska Statoil AB:s småbarnsföräldrapolicy.

5. Analys

Human Resource Management-perspektivet ligger till grund för vår analys, eftersom de organisationer vi studerat till stor del är kunskapsintensiva och där personalen ses som den viktigaste tillgången. Hur de anställda behandlas har ur detta synsätt stor betydelse för deras prestationer och därmed även för organisationen.

5.1 Effektivitet

När en anställd är föräldraledig är det vanligt att man tar in en vikarie eller låter arbetskamraterna ta över den föräldraledigas arbetsuppgifter. Detta kan leda till att arbetet utförs mer ineffektivt eftersom vikarierna ofta inte har samma kompetens som den anställde. Om kollegorna måste ta över en del av den föräldraledigas arbetsuppgifter så betyder det naturligtvis att de får mer att göra och därför kanske känner sig mer stressade och då gör ett sämre jobb. Dessutom är de inte lika insatta i de nya arbetsuppgifterna och måste avsätta en viss tid för att sätta sig in i arbetet. Men den kortsiktiga effektiviteten kan förbättras genom att den anställde gör ett gediget och bra förarbete innan han eller hon går på föräldraledighet. Det är även viktigt att den föräldralediga håller kontakten med sin arbetsplats. Den föräldralediga kan vara ett stöd för vikarien när problem uppstår.

Både AstraZeneca och Försäkringskassan ser mycket positivt på att ta in vikarier i organisationen. De tycker att man då får in många nya intressanta idéer och synvinklar. På kort sikt anser man dock att det kan bli något mer ineffektivt med vikarier. Den ineffektivitet som kan följa härav är ju något som alla organisationer känner av, oavsett om de har en generös policy eller inte. Men de organisationer som har en föräldraledighetspolicy, som innebär att de anställda till exempel får extra ersättning, riskerar att märka av den här ineffektiviteten i större utsträckning, eftersom fler då troligtvis väljer att stanna hemma en längre tid. Detta gör att organisationen är av med sin ordinarie personal under en längre period och då får nöja sig med att vikarierna utför den föräldraledigas arbetsuppgifter efter bästa förmåga. Naturligtvis beror det på vilken bransch eller vilka arbetsuppgifter det gäller. Att ta in en vikarie för till exempel städpersonal är ju inte något större problem eftersom dessa arbeten inte kräver någon särskild upplärning. Det är annorlunda för en forskare på till exempel AstraZeneca eftersom de ofta besitter specialistkunskaper. Sett ur det här perspektivet, kan föräldraledighet leda till ineffektivitet beroende på vilken funktion den som ska vara föräldraledig har och vilken typ av organisation det gäller.

Numera har dock föräldrarna möjlighet att dela på föräldraledigheten i större utsträckning, vilket innebär att ingen av föräldrarna behöver vara borta från sitt arbete under en längre period. Detta gör att de snabbt kommer in i sina arbetsuppgifter igen

och inte tappar lika mycket kompetens. Detta är också positivt för organisationen eftersom de inte behöver undvara sin föräldralediga personal någon längre tid.

Statoil försöker så långt det är möjligt erbjuda sina anställda att styra över sin egen arbetstid. Detta görs för att de anställda ska kunna kombinera yrkeslivet med familjelivet. Det här kan leda till att de anställda är effektivare när de är på jobbet eftersom de kan arbeta på tider som passar dem och därmed blir mindre stressade.

Även utnyttjandet av hemservice kan medföra att de anställda koncentrerar sig på sitt arbete och slipper tänka på alla praktiska göromål som det innebär att vara småbarnsförälder.

En faktor som är viktig är att de anställda känner sig trygga och inte oroar sig för om de får behålla jobbet om de tar föräldraledigt. De anställda kan också oroa sig över om de har råd att skaffa barn och om båda föräldrarna kan vara lediga eller om bara den förälder som tjänar minst kan vara hemma. Om de anställda anser att de inte har råd att skaffa barn med nuvarande lön, så kanske de byter jobb eftersom driften att skaffa barn förmodligen är starkare än lojaliteten till arbetsplatsen. Att känna den tryggheten är troligtvis en viktig förutsättning för att den anställde ska kunna koncentrera sig på sitt jobb och därmed vara mer effektiv.

Ett sätt för organisationen att få de anställda att känna sig trygga och stanna kvar i organisationen är att ge extra ersättning utöver ersättningstaket vid föräldraledighet. Ett annat sätt är att inte se det som negativt att vara föräldraledig och hota med att försämra anställningsvillkoren om man tar ut föräldraledighet. Därmed behöver de anställda inte oroa sig för hur de ska klara av att försörja sig och sin familj under och efter föräldraledigheten.

En medarbetare med en instabil familjesituation presterar förmodligen sämre på sin arbetsplats än en person som är nöjd med sitt familjeförhållande. En policy som stödjer den anställda och underlättar familjesituationen borde därför kunna få en positiv effekt på den anställdas effektivitet. EMW menar exempelvis att deras generösa föräldraledighetspolicy leder till att de anställda blir mer effektiva. I deras checklista står det att *“en medarbetare, som är nöjd med sin insats som förälder, mår bättre och blir därmed en effektivare medarbetare.”*⁵⁹

5.2 Attraktivitet

Även om det under vissa perioder är lättare att dra till sig arbetskraft och att en förmånlig policy för personalen då inte är lika viktig, är det i ett längre perspektiv viktigt att satsa på personalen för att kunna rekrytera kompetent personal som utför ett

⁵⁹ EMW:s checklista.

bra jobb. För att kunna attrahera kvalificerad arbetskraft måste man kunna erbjuda konkurrenskraftiga förmåner. Att de anställda behålls i organisationen under en relativt lång tidsperiod innebär att medarbetarna får tid att utvecklas och lära känna organisationen samtidigt som kompetensnivån i organisationen med tiden ökar.

Genom en generös föräldraledighetspolicy behöver de anställda inte tänka på att söka sig till någon annan organisation när det blir dags att skaffa barn och därmed försvinna med sin kunskap, utan det blir istället naturligt att stanna kvar. Det blir också lättare att locka till sig yngre medarbetare, som ofta har många nya idéer, med en generös föräldraledighetspolicy. Eftersom många yngre planerar att skaffa barn inom en relativt snar framtid, vilket kan spela in i valet av arbetsplats, måste organisationerna anpassa sig och bli konkurrenskraftiga för att locka till sig dessa. Följande citat visar på hur viktig man på Statoil anser att en policy är för attraktiviteten:

”Vi [Svenska Statoil AB] har fått en enorm uppmärksamhet genom vår policy. Vilket bland annat resulterar i många spontanansökningar, många intervjuer mm. Det känns som om vi är bra rustade inför kommande arbetskraftsbrist. Våra anställda framhäver ofta att vi är en mycket bra och modern arbetsgivare.”⁶⁰

Risken finns dock att företag med en generös föräldraledighetspolicy utnyttjas just av den anledningen. Personer som planerar att skaffa barn kan söka sig till ett företag med generös policy även om inte avsikten är att stanna kvar i företaget när man tagit ut föräldraledigheten. Därigenom får inte organisationen ut de fördelar man vill med föräldrapolicyn samtidigt som man ändå får betala. På Statoil upplever man emellanåt att föräldraledighetspolicyn är så bra så att anställda som kanske borde byta jobb dröjer sig kvar för att utnyttja förmånen.⁶¹

En generös föräldraledighetspolicy skulle även kunna ses som en nackdel om man tänker sig att företag, som inte har en generös föräldraledighetspolicy, utnyttjar detta genom att satsa på andra förmåner för att locka till sig personer som redan varit föräldralediga. På så sätt betalar företaget med en generös föräldraledighetspolicy för något som ett annat företag kan dra nytta av.

5.3 Lärande

Eftersom kunskap utgör en viktig del av en organisations möjligheter att överleva på en allt hårdare konkurrensmarknad, är det viktigt att organisationens samlade kunskaper förblir inom organisationen och hela tiden utvecklas. Genom att erbjuda de

⁶⁰ Widén, Eva, e-mail, 2 maj 2002.

⁶¹ Svenska Statoil AB:s småbarnsföräldrapolicy.

anställda en generös föräldraledighetspolicy, likaväl som andra förmåner, ökar organisationen möjligheterna att knyta individen till sig på längre sikt. Detta i sin tur innebär att erfarna medarbetare får möjlighet att vidare utveckla sina kunskaper och bidra till organisationens ökade konkurrenskraft. Dock kräver denna typ av lärande att organisationen kan hantera ny kunskap som uppstår hos individen och göra den till en integrerad del av den totala kunskapen och därmed göra den tillgänglig för alla. Om organisationen har ett system för integrering av kunskap och detta sker löpande, är det inte heller ett problem om någon anställd är föräldraledig under en viss period. Då finns även dennes information och kunnande som en del i organisationen, vilket gör att även andra kan ta del av den. Fördelen med överlappande kunskap framkommer då extra mycket, och att en viss person är frånvarande från arbetsplatsen behöver inte upplevas som ett hinder.

Bra kontakt med den föräldralediga under tiden denne är hemma är även ett viktigt medel, eftersom kommunikation är ett av få sätt att fånga individuell kunskap och knyta den till organisationen (making tacit knowledge explicit⁶²).

5.4 Motivation

Hos föräldralediga som återvänder från ledigheten till arbetsplatsen kan motivationen för arbetet ha ökat eftersom de då har varit borta från arbetsplatsen en längre tid. Det är troligt att personen ifråga har mognat och fått nya erfarenheter.

Dock torde en generös föräldraledighetspolicy inte få hela personalen att känna sig mer motiverad. Likt andra förmåner innebär det endast en positiv effekt för de som direkt berörs av den. Det kan till och med ha en negativ effekt på de som inte berörs av den eftersom deras arbetsbörda riskerar att öka.

Det finns även en risk med att bygga upp motivationen hos de anställda enbart genom förmåner. Det bör främst vara jobbet och inte förmånerna som motiverar eftersom de anställda då blir verkligt engagerade i sina arbetsuppgifter. Man bör komma ihåg att det även finns andra faktorer som påverkar motivationen hos de anställda. Lojaliteten mot organisationen är troligtvis inte lika stark hos personer som enbart motiveras genom förmåner.

Ett sätt att få de anställda som är föräldralediga att känna sig mer motiverade kan vara att be dem delta på konferenser, mässor och resor som organisationen gör under tiden den anställda är föräldraledig. Då håller man dessutom kontakten med den föräldralediga och han eller hon kan då hålla sig ajour med vad som händer i organisationen och inom branschen. Det ska naturligtvis vara frivilligt för den föräldralediga att delta, men det är en fördel för båda parter om möjligheten finns. Bengt-Olle Andersson på Försäkringskassan säger att *”det är väldigt viktigt för*

många att kunna hålla kvar den här anknytningen och kanske hoppa in och jobba lite då och då.” Detta blir allt vanligare, enligt Bengt-Olle Andersson, eftersom man i större utsträckning har ett behov av att hålla sig uppdaterad med vad som händer i organisationen. Bengt-Olle Andersson ser här en skillnad mot förr, ”då gick man på sin föräldraledighet och så var man borta åtminstone ett år, kom kanske in och visade barnet ibland, men det var sällsynt att man gick in och jobbade eller delade föräldraledigheten.”⁶³

Det faktum att företaget visar intresse för den föräldralediga, även när han eller hon inte är på jobbet, innebära att den föräldralediga känner sig mer uppskattad. Om man upplever att företaget satsar på den anställde även när denna är föräldraledig så kan motivationen öka att själv också ge mer tillbaka.

Även Statoil och EMW erbjuder sin föräldralediga personal att hålla så mycket kontakt de vill med organisationen under ledigheten. De anställda på EMW kan välja hur mycket kontakt de vill ha med sin arbetsgrupp och om de vill ha en mindre arbetsuppgift under ledigheten. Man tillhör ju en viss grupp och vill kanske inte tappa känslan av samhörighet bara för att man är föräldraledig. Både Statoil och EMW ger också sin föräldralediga personal möjlighet att vara med på möten, seminarier och utbildning under ledigheten. EMW är noga med att betona att detta är helt och hållet frivilligt. I sin checklista som EMW använder när någon anställd ska gå på föräldraledighet, skriver man att *”det är möjligheten, som är viktig att erbjuda. Verkligheten med det nya barnet kanske inte ger förutsättningar för att delta.”*⁶⁴

Det faktum att en organisation har en plan för hur man ska agera när någon anställd ska vara föräldraledig är positivt, då både chefer och anställda vet hur det ska fungera när någon ska vara föräldraledig. Det innebär också att en rättvis behandling av de anställda blir möjlig. Detta leder till att den personalansvarige slipper att utarbeta en handlingsplan varje gång någon ska vara föräldraledig.

5.5 Företagskultur

Studier har gjorts som visar att företagskulturen är en viktig faktor som påverkar föräldraledighetspolicyn i organisationen. Man har funnit samband mellan avsaknaden av stöd från ledningen vid föräldraledighet och depressioner och mindre engagemang bland personalen. Undersökningar som gjorts inom den privata sektorn visar också på att företag vars ledning visar sitt stöd vid föräldraledighet också har personal som känner sig mer uppskattade, är mer produktiva, har bättre närvaro och stannar längre i

⁶² Starkey, Ken, *How organizations learn* (1996), s. 26.

⁶³ Andersson, Bengt-Olle, personlig intervju 22 april 2002.

⁶⁴ EMW:s checklista.

företaget.⁶⁵ Till exempel utgör AstraZenecas vision ”Employer of choice” en stor del av företagskulturen och bidrar till att de anställda känner sig uppskattade och mer motiverade på arbetsplatsen. I EMW:s företagskultur ingår också en vision, där man betonar betydelsen av de anställdas välbefinnande, både vad gäller arbetsliv och familjeliv.⁶⁶

Föräldraledighetsförmåner, som utvecklats för att de anställda ska kunna kombinera arbetslivet med familjelivet, måste integreras i affärsstrategin för att organisationen ska bli framgångsrik. Det är viktigt att kulturen i organisationen är utformad så att den stöder dessa förmåner och ser till att det finns en bra balans mellan arbete och familj för de anställda. Likaså är det viktigt att ledningen också ställer sig bakom förmånerna och ser till att de anställda verkligen får ta del av dem.⁶⁷

Företagskulturen påverkar och påverkas i sin tur av den föräldraledighetspolicy som organisationen väljer att erbjuda sina anställda. Om hela kulturen är genomsyrad av en generellt positiv inställning till de anställda och olika slags förmåner bidrar till de anställdas välbefinnande, så kan detta leda till att konkurrensfördelar skapas. Man kan även se att organisationens olika förmåner eller policy bidrar till att en viss typ av företagskultur utvecklas, där man till exempel väljer att sätta personalen i centrum.

5.6 Strategisk långsiktighet

Det finns en överensstämmelse mellan samhällsekonomiska perspektiv och organisationernas långsiktiga behov av arbetskraft. Detta innebär att organisationerna har ett långsiktigt intresse av att stimulera nativiteten. Föds det för få barn ökar risken för en framtida arbetskraftsbrist samtidigt som dessa barn också utgör framtidens konsumenter.

Det är viktigt att man är medveten om att om man inte kan klara kortsiktiga problem så finns det inte heller någon ”lång sikt” att ta hänsyn till. De organisationer som vi studerat har gemensamt att de är relativt stora och väletablerade och därför kan tåla till exempel ökade kostnader i viss utsträckning på kortare sikt. Dessa förutsättningar finns dock inte på alla organisationer och hos dessa kan därför inte fördelar legitimeras enbart med hänvisning till ett långsiktigt perspektiv.

⁶⁵ Kim, Soonhee, *Perceived impacts of family leave policy: do organizational factors matter?* (2001).

⁶⁶ www.ericsson.com/microwave/, 15 maj 2002.

⁶⁷ Bolen, Lynne, Kleiner, Brian H., *New developments concerning work/family programmes* (1999), s. 80

5.7 Föräldraledighet som en merit istället för ett problem

Vissa organisationer har idag valt att börja se föräldraledighet som en merit istället för ett problem. Med detta menar man att det finns kunskaper och egenskaper som man tillskansar sig under föräldraledigheten, som även är viktiga i arbetslivet. I en studie gjord av fackförbundet Civilekonomerna framkommer det att man som förälder tvingas ta ansvar för andra än sig själv och man blir *”en mästare i samverkan och diplomati”*. Detta är egenskaper hos arbetstagare och arbetsledare som eftersträvas i stor utsträckning av arbetsgivare.

Under föräldraledigheten lär man sig även andra egenskaper som till exempel flexibilitet, samarbetsförmåga, problemlösningsförmåga, kreativitet och planering. Man utvecklar sina kunskaper i att skapa kontakt och service, samtidigt som man automatiskt blir mer stresstålig. För att kunna utveckla dessa egenskaper hos de anställda är arbetsgivare ofta beredda att betala dyra pengar i form av kurser, utbildningar och liknande. *”Om arbetsgivare istället kunde se på föräldraledighet som kompetensutveckling och som en merit, så skulle företagen här kunna spara pengar.”*⁶⁸

Rolf Könberg menar att man kan lära sig mycket av att vara hemma med sitt barn, men det krävs också en annan typ av träning för att bli en god anställd och/eller arbetsledare, vilket man kan få genom kurser. Därför kan man inte helt bortse från att kurser kan vara nödvändiga i vissa situationer. Rolf Könberg menar dock att man med en förändrad inställning och attityd gentemot föräldraledighet kan dra ner på kostnaderna i samband med externa kurser och på så sätt spara pengar.⁶⁹

Samtidigt måste man komma ihåg att man under föräldraledigheten missar motsvarande tids arbetslivserfarenhet och den kompetens som man kunnat inhämta under den här tiden. Torbjörn Carlsson säger att *”erfarenhetsmässigt på jobbet så förlorar du den tiden, men du vinner kanske någonting när du inte är på jobbet.”*⁷⁰ Även om man tillägnar sig andra kunskaper när man är hemma, är det svårt att avgöra vilka erfarenheter som är mest värdefulla för organisationen.

5.8 Gemensamma egenskaper hos undersökningsorganisationerna

De organisationer vi studerat, som erbjuder sina anställda en generös föräldraledighetspolicy, har vissa gemensamma egenskaper.

För att kunna uppnå långsiktig effektivitet genom en generös föräldraledighetspolicy, och skapa konkurrensfördelar, måste organisationen i fråga

⁶⁸ Könberg, Rolf, *Strunta i chefskursen – skaffa barn istället*, (Aftonbladet 2001) s.31.

⁶⁹ Ibid.

Generös föräldraledighetspolicy – En konkurrensfördel?

kunna klara av de kortsiktiga konsekvenser som uppstår. De organisationer som vi undersökt är väletablerade och har de ekonomiska förutsättningar som krävs för att kunna hantera den ekonomiska förlust som på kort sikt kan uppstå.

Större företag i vår kultur förväntas ta ett visst ansvar. De företag vi undersökt har starka företagsnamn och kan känna krav att utåt sett visa upp ett visst samhällsansvar. Detta kan vara en av anledningarna till att de visar upp en generös föräldraledighetspolicy.

Två av de undersökta organisationerna, AstraZeneca och EMW, är särskilt kunskapsintensiva eftersom de är inriktade på forskning och utveckling och är därför beroende av högutbildad arbetskraft. Högutbildad personal kan i regel ställa högre krav på sin arbetsgivare. Det gäller då att arbetsgivaren erbjuder medarbetarna goda villkor för att vara med och konkurrera om den bästa arbetskraften.

⁷⁰ Carlsson, Torbjörn, personlig intervju, 18 april 2002.

6. Slutsatser

Kan en generös föräldraledighetspolicy bidra till att skapa konkurrensfördelar?

Det är en komplicerad fråga utan ett entydigt svar eftersom det inte går att påvisa några direkta samband mellan föräldraledigheten och de konkurrensfördelar en organisation uppvisar. Det är även av samma anledning omöjligt att mäta till exempel hur mycket av den organisatoriska effektiviteten som beror på att organisationen har en generös föräldraledighetspolicy.

Dock finns det en del faktorer, bland andra de som vi har identifierat i vårt arbete, som vissa organisationer upplever kan påverkas av en generös föräldraledighetspolicy. Dessa faktorer, *effektivitet, attraktivitet, lärande, motivation och företagskultur* utgör med stor sannolikhet inte alla de faktorer som kan påverkas i en organisation. Vi, och även de organisationer vi studerat, ansåg dock att det var genom dessa som de tydligaste sambanden mellan organisationens konkurrensfördelar och föräldraledighetspolicyn kunde påvisas.

I vårt arbete har vi konstaterat att det finns både fördelar och nackdelar med att ha en generös föräldraledighetspolicy.

Det kan bli nödvändigt att ta in vikarier då någon anställd går på föräldraledighet. Detta ger ökad effektivitet eftersom man får in nya perspektiv i organisationen. Ett gediget och bra förarbete underlättar för någon annan att ta över den föräldraledigas uppgifter. Genom att den föräldralediga håller kontakten med arbetsplatsen innebär det ett stöd för vikarien, som därmed känner en ökad trygghet och gör ett bättre jobb.

Dock ger vikarier i många fall upphov till kortsiktig ineffektivitet och ökade kostnader, i form av utbildning och ovana vid arbetsuppgifterna. Om medarbetare istället för vikarier tar över den föräldraledigas arbetsuppgifter ökas risken för stress och utbrändhet. Organisationer med en generös föräldraledighetspolicy kan bli mer lidande av denna ineffektivitet, då de föräldralediga, på grund av att de inte förlorar så mycket ekonomiskt genom att vara hemma, har möjlighet att vara hemma under längre tid. Numera kan dock föräldrarna i större utsträckning dela på föräldraledigheten, vilket gör att ingen av dem behöver vara borta från sin arbetsplats en längre tid.

Löneutfyllnad vid föräldraledighet och säkerhet att få behålla jobbet efter ledigheten ger trygghet för den anställde, och ökat fokus på arbetsuppgifterna. Ett bra familjeliv leder till ökat välbefinnande och bättre och mer effektiva medarbetare på jobbet. Samma resonemang gäller omvänt: om det är svårt att kombinera arbetsliv och familjeliv leder detta till problem i hemmet, som i sin tur påverkar arbetssituationen negativt. Möjlighet för den som ska vara eller nyligen varit föräldraledig att själv styra

Generös föräldraledighetspolicy – En konkurrensfördel?

över sina arbetstider ökar effektiviteten eftersom det underlättar kombinationen av arbetsliv och familjeliv.

Att ha en handlingsplan för hur föräldraledighet skall hanteras ökar effektiviteten hos personalchefen, då denne inte behöver skapa nya rutiner varje gång någon ska vara föräldraledig.

Att kunna attrahera och behålla kompetent personal innebär en konkurrensfördel. Om organisationen lyckas knyta den anställda till sig ökar möjligheterna för att skapa erfarna medarbetare med hög kompetens.

Det finns en påtaglig risk att företag med en generös föräldraledighetspolicy utnyttjas. Risken är att arbetskraft lockas till företaget enbart på grund av policyn och sedan när man inte längre berörs av den väljer man att lämna företaget. Detta skulle även kunna utnyttjas av andra företag, som lockar till sig personal som redan varit föräldraledig. Därmed får företaget som har en generös föräldraledighetspolicy stå för kostnaderna, medan ett annat företag drar nytta av fördelarna på längre sikt.

En lärande organisation, vilket i sig är en konkurrensfördel, kräver att organisationen kan hantera och integrera kunskaperna i organisationen. Integrerad kunskap är speciellt viktig när någon anställd är föräldraledig.

Dock om den föräldralediga besitter specialistkunskaper är det något som kan vara svårt att integrera.

När man är föräldraledig går man miste om viss kompetens när man är borta från jobbet. Samtidigt vinner man nya kunskaper och får nya erfarenheter under tiden man är föräldraledig. Då dessa egenskaper ofta är av sådan karaktär att man har nytta av dem i jobbet, kan man till viss del minska kostnaden för kurser där man eftersträvar liknande egenskaper.

Möjligheter för den föräldralediga att delta på seminarier, möten och utbildningar under ledigheten har en positiv effekt på motivationen. Om företaget visar intresse för den föräldralediga även under ledigheten innebär detta att man känner sig uppskattad och i sin tur villig att ge mer tillbaka då man återvänder till arbetsplatsen.

En generös föräldraledighetspolicy har inte en positiv effekt på alla medarbetare, utan endast på de som direkt berörs av den. Det finns en risk med att bygga upp motivationen hos de anställda enbart genom förmåner. Detta skapar ingen lojalitet mot företaget, utan det måste främst vara arbetet som motiverar.

Ledningens stöd har stor betydelse vid föräldraledighet. Deras stöd leder till ökat välbefinnande hos de föräldralediga. I annat fall finns det risk för minskat engagemang hos de föräldralediga. Ledningens sätt att stödja eller inte stödja

föräldraledighet har även betydelse för hur övrig personal ser på föräldraledighet och hur man därför bemöter kollegor som är föräldralediga.

Som vi kan se finns det många för- och nackdelar med en generös föräldraledighetspolicy. Om fördelarna överväger nackdelarna innebär det att konkurrensfördelar kan skapas. Huruvida för- eller nackdelarna överväger beror på organisationens förutsättningar. Organisationer med liknande förutsättningar som undersökningsorganisationerna, till exempel större och kunskapsintensiva, tycks kunna dra nytta av en generös föräldraledighetspolicy när det gäller att skapa konkurrensfördelar. Företag med andra förutsättningar, till exempel mindre företag, har förmodligen svårare att klara de kostnader som uppstår av en generös föräldraledighetspolicy på kort sikt.

6.1 Förslag till vidare forskning

Ett alternativt tillvägagångssätt hade varit att välja ut en enda organisation och istället utreda hur väl implementerad föräldraledighetspolicyn är i organisationen och hur väl dess syfte fungerar i verkligheten. Detta är ett område som vi också upplever som väldigt intressant och kräver i stor utsträckning vidare forskning, inte minst eftersom en generös föräldraledighetspolicy tycks vara ett fenomen som uppstått på senare tid. Därför finns det också stora luckor inom den forskning som hittills är gjord på området. Mer omfattande undersökningar krävs, bland annat då de svar man får från respondenter i en sådan typ av undersökning är subjektiva och till stor del beroende på vilka individuella erfarenheter man har gjort med organisationen ifråga. Det hade i en sådan undersökning varit relevant att fråga ett flertal anställda som ska vara, är eller har varit föräldralediga och fråga dem om hur de upplever att policyn fungerar. Man bör vid en sådan studie även intervjua den som har hand om föräldraledighetsfrågor på arbetsplatsen och se om hans eller hennes beskrivning av hur policyn fungerar stämmer överens med de anställdas uppfattning.

I vårt arbete har vi studerat förhållandevis lika organisationer. De har varit svenska, relativt stora och kunskapsintensiva. Det skulle vara intressant att göra en jämförande studie mellan olika branscher för att se hur förutsättningar och genomförande av en generös föräldraledighetspolicy skiljer sig mellan dem. En annan undersökning man kan göra är att jämföra organisationer av olika storlek. Små organisationer har inte samma förutsättningar som stora organisationer.

Man hade också kunnat se hur det fungerar i Sverige och jämföra med ett land som inte har lika förmånlig föräldraledighetsförsäkring. Detta skulle kunna visa på vilka skillnader som finns. I multinationella organisationer, som till exempel AstraZeneca,

Generös föräldradighetspolicy – En konkurrensfördel?

hade man kunnat studera hur AstraZenecas föräldradighetspolicy skiljer sig från land till land.

En studie över tiden hade även kunnat göras där man ser om organisationerna, som har generösa föräldradighetspolicy, har fler konkurrensfördelar nu än vad de hade före de införde policyn.

Källförteckning

Publicerade källor

Barney, Jay B. (1995) Looking inside for competitive advantage. Academy of Management Executive, Vol.9 No.4.

Bekkengen, Lisbeth (Arbetsrapport 1997:6) Flexibel och förhandlingsbar eller ett faktum? Ett genusperspektiv på föräldraledighet inom arbetsorganisationer. Högskoletryckeriet i Karlstad.

Bolen, Lynne, Kleiner, Brian H. (1999) New developments concerning work/family programmes. Equal Opportunities International.

Hill, Charles W.L. (1997, 2nd edition) International Business competing in the global marketplace. Irwin McGraw – Hill.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1991) Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder. Studentlitteratur.

Jacksson, Norman & Carter, Pippa (2000) Rethinking Organisational Behaviour. Pearson Education.

Könberg, Rolf (2001) ”Strunta i chefskursen – skaffa barn istället”. Vice ordförande i fackförbundet Civilekonomerna. *Aftonbladet* 13 nov. 2001.

Lynch, Richard (2000, andra utgåvan) Corporate Strategy. Prentice Hall.

Nordström, Kjell A., Ridderstråle, Jonas (2000) Funky Business. BookHouse Publishing.

Pfeffer, Jeffrey, (1995) Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. Academy of Management Executive, Vol.9 No.1.

Singh, Ramsuair, (June 1992) Human resource management: the key to competitive advantage. Engineering Management Journal.

Soonhee, Kim, (June 2001) Perceived impacts of family leave policy: do organizational factors matter? Public Personnel Management.

Starkey, Ken (2000, första utgåvan 1996), How organizations learn. International Thomson Business Press.

Thompson, Arthur A., Strickland, A.J. (1992) *Strategy Formulation And Implementation – Tasks of the general manager*. Irwin.

Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (Winter 1982) *Strategic Human Resource Management*. Sloan Management Review.

Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A. (2001) *Human resources and the resource based view of the firm*. Journal of Management No. 27.

Företagsinterna källor

Försäkringskassan *informerar – Föräldraförsäkring* (2002). Broschyr från Försäkringskassan.

Försäkringskassan. *Statistik över föräldrapenning med anledning av ett barns födelse* (2002). Internt material Försäkringskassan.

Ericsson Microwave Systems *Checklista*. Internt material från EMW.

Folksam *Föräldraledighetspolicy*. Internt material från Folksam.

Svenska Statoil AB *Småbarnsföräldrapolicy*. Internt material från Statoil.

Muntliga källor

Andersson, Bengt-Olle, försäkringschef på Försäkringskassan i Kristianstad. Personlig intervju den 22 april 2002.

Bengtsson, Carin, försäkringskonsult på Försäkringskassan i Kristianstad. Personlig intervju den 22 april 2002.

Carlsson, Torbjörn, ansvarig för löne- & förmånsfrågor, AstraZeneca R&D i Lund. Personlig intervju den 18 april 2002.

Heime, Louise, ansvarig för jämställdhets- och mångfaldsfrågor, Ericsson Microwave Systems. Telefonintervju den 3 maj 2002.

Porutis, Karin, försäkringskonsult på Försäkringskassan i Kristianstad. Personlig intervju den 22 april 2002.

Widén, Eva, personalchef, Svenska Statoil AB. E-mail intervju den 2 maj 2002.

Elektroniska källor

JämO, ”Bra arbetsgivare”, www.jamombud.se, ”bra arbetsgivare”, 4 maj 2002.

JämO, hemsida, www.jamombud.se, 19 april 2002.

JämO, Rapport om föräldraskap,
www.jamombud.se/skrifter/rapport_om_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

JämO, Gravitet och föräldraskap,
www.jamombud.se/skrifter/gravitet_och_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

EMW hemsida, www.ericsson.com/microwave/, 15 maj 2002.

Folksam, hemsida, www.folksam.se, 17 maj 2002.

Folksam, www.folksam.se/folksam/index.htm, 15 maj 2002.

Statistiska Centralbyrån, www.scb.se/statistik/be0101/Be0101tab3beforandr01.asp,
17 maj 2002.

Svenska Statoil AB, www.statoil.se/MAR/SVG01184.nsf/fs/privat-omstatoil-ftgpres,
15 maj 2002.

Svenska Statoil AB, hemsida, www.statoil.se, 15 maj 2002.

Bilaga 1

Allmänt om föräldraledighet

”Föräldraförsäkringen är samhällets ekonomiska stöd till föräldrar som avstår från arbetsinkomst för att ta hand om sina små barn.”⁷¹

Föräldrapenningen är för närvarande 80 % av den sjukpenninggrundande inkomsten (SGI). Det högsta ersättningsbeloppet som man kan få är 7,5 gånger basbeloppet (37 900 kronor år 2002), alltså cirka 284 000 per år, och det lägsta är 120 kronor om dagen eller 48 300 kronor per år. Man har rätt att få denna ersättning i 390 dagar och därefter har man rätt att få 60 kronor om dagen i 90 dagar till. Föräldrarna kan fördela sin föräldraledighet som de vill, med undantag för 60 dagar som är avsatta till den förälder som inte tar ut huvuddelen av föräldraledigheten. Alltså om mamman är hemma med barnet hela tiden så är 60 dagar reserverade för pappan och dem kan han inte överlåta till mamman. Det är frivilligt att ta ut dessa 60 dagar. Syftet med dessa dagar är att få fler pappor att vara hemma med sina barn.⁷²

Från fackligt håll har man som policy att rekommendera en klausul om löneutfyllnad, s.k. föräldra- eller havandeskapslön. Den betalas av arbetsgivaren under några månader och kompletterar föräldrapenningen (80 procent av lönen) så att dessa två tillsammans utgör 90 procent av den ursprungliga lönen.⁷³

Föräldraledighetslagen säger att uppsägning eller avsked inte får baseras enbart på att arbetstagaren kommer eller har tagit ut föräldraledighet. Uttag av föräldraledighet ger inte heller organisationen någon rätt att bara på denna grund omplacera den föräldralediga, såvida detta inte kan ske inom ramen för anställningsavtalet eller om det är nödvändigt på grund av ledigheten. Inte heller får arbetsförmåner eller arbetsvillkor försämrats om det inte är en nödvändig följd av föräldraledigheten. Lagen säger dock att den anställde ska planera föräldraledigheten tillsammans med arbetsgivaren men också att ledigheten ska förläggas så att det sker med minsta påverkan på arbetsgivarens verksamhet, om inte detta innebär olägenhet för den föräldralediga.⁷⁴ Vidare ska den anställde meddela arbetsgivaren om att denne avser att ta ut föräldraledighet minst två månader i förväg.

I en gallupundersökning som publicerats i maj 2001 konstateras att ”arbetslivet inte är barn tillåtet”.⁷⁵ Enligt denna studie är det 16 procent som upplever att man blivit missgynnad på arbetsplatsen i samband med graviditet eller föräldraskap.

⁷¹ Mamma pappa och barn – frågor och svar om föräldraförsäkringen (2002).

⁷² Andersson, Bengt-Olle, personlig intervju, 22 april 2002.

⁷³ www.jamombud.se/skrifter/rapport_om_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

⁷⁴ www.ptk.se/mtrl/fole/fole01.htm, 17 maj 2002.

⁷⁵ www.jamombud.se/skrifter/graviditet_och_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

Bland dem som upplever sig drabbade av att den organisation man arbetar på har en negativ inställning till föräldraledighet, är det vanligt att den enskilde arbetstagaren, av rädsla för att förvärpa sin situation, avstår från förhandlingshjälp och därmed avstår från möjligheten att ta tillvara sina lagstadgade möjligheter.⁷⁶ Enligt 5 § Jämställdhetslagen åläggs nämligen varje arbetsgivare att underlätta för arbetstagarna att förena förvärvsarbete och föräldraskap. Dock saknar Jämställdhetslagen idag förbud som direkt motsvarar arbetsgivarens skyldighet att vidta aktiva åtgärder för att underlätta att förena förvärvsarbete med föräldraskap.⁷⁷

2001 föddes det i Sverige 91 466 barn. Detta innebär ett födelseunderskott på 2286, då antalet döda var 93 752.⁷⁸ Varje kvinna föder i genomsnitt 1.5 barn. För att befolkningmängden ska vara konstant krävs att varje kvinna istället föder 2.1 barn. Problemet med för få födda barn är samhällsekonomiskt⁷⁹, då arbetskraften inte kommer att räcka till när pensionsavgångarna ökar. Antalet personer som tog ut föräldrapenning var 467.000 år 2001.⁸⁰

När föräldraförsäkringen infördes 1974 var antalet föräldrapenningsdagar 240. Idag har dessa fördubblats till 480. Syftet med föräldraförsäkringen är att båda föräldrarna ska kunna kombinera förvärvsarbete och föräldraskap. De 480 dagarna ska framför allt tas ut när barnet är litet men möjligheten finns att spara dagarna till senare, dock högst till barnets åtta års dag. Möjlighet finns också att ta en delföräldraledighet och gå ner i arbetstid för att exempelvis endast arbeta 50 % under en period.⁸¹

⁷⁶ www.jamombud.se/skrifter/graviditet_och_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

⁷⁷ Sveriges Rikes Lag, *JämL* 5 § (2000).

⁷⁸ www.scb.se/statistik/be0101/Be0101tab3beforandr01.asp, 17 maj 2002.

⁷⁹ www.jamombud.se/skrifter/rapport_om_foraldraskap.pdf, 4 maj 2002.

⁸⁰ Andersson, Bengt-Olle, e-mail, 27 maj 2002.

⁸¹ Ibid.

Bilaga 2

Intervjuunderlag

1. Hur ser Er föräldraledighetspolicy ut?
2. Hur ser föräldraledighetsprocessen ut?
Vad händer före-under-efter ledigheten?
Hur stöder företagen den föräldralediga?
3. Vilka konkurrensfördelar tror Ni att Ert företag kan få ut av att ha en generös föräldraledighetspolicy gentemot de anställda?
4. Vilka problem kan Ni tänkas se med föräldraledighet?
Kan det skapa ineffektivitet på något sätt?
Kan det finnas konflikter mellan långsiktiga/ kortsiktiga mål?

Abstract

A study of whether a generous family leave policy can contribute in creating competitive advantages.

This essay is about a selection of companies that are recognized to have a generous policy of maternity leave embedded within their corporate culture. After an introductory statement concerning the background of the subject, follows a description of policy and process of each company. These, together with theories mainly concerning Human Resource Management, are meant to make up the foundation of the following analysis about how the companies mentioned can use their family leave policy to create long-term competitive advantages. The conclusion is not obvious. There are arguments both for and against a generous family leave policy and how this can contribute to create competitive advantages.

Key words:

Family leave

Competitive advantages

Efficiency

Motivation

Attractivity