



Ferli og framkvæmd starfaflokkunar

Leiðbeiningar

September 2026

EFNISYFIRLIT

EFNISYFIRLIT	2
UNDIRBÚNINGUR	4
ÞEKING Á LAUNAJAFNRÉTTI	4
SKIPULAG VERKEFNISINS	6
GAGNAÖFLUN OG GREINING	6
KORTLAGNING	6
1. KORTLAGNING Á MANNAUÐSGÖGNUM	7
2. GREINING Á LYKILGETU	7
3. INNSÝN FRÁ STARFSFÓLKI	8
4. GERÐ STARFAPRÓFÍLA	9
STAÐFESTING Á STARFSHEITUM OG STARFSLÝSINGUM	9
FRAMKVÆMD	11
VIÐMIÐ OG STIG	11
YFIRVIÐMIÐ	11
UNDIRVIÐMIÐ	12
VÆGI VIÐMIÐA	12
ÞREP – ÁVÖRÐUN UM STIGAFJÖLDA	14
STARFSMAT	15
MAT Á EINSTAKLINGSBUNDINNI HÆFNI STARFSFÓLKS	16
EFTIRFYLGNI	18
VIÐAUKI - DÆMI	19

FERLI OG FRAMKVÆMD STARFAFLOKKUNAR



UNDIRBÚNINGUR

Góður undirbúningur er grundvöllurinn að vandaðri skýrslugjöf um kynbundinn launamun og myndar jafnframt grunn að góðu og gagnsæju jafnlaunakerfi. Gott er því að skilja viðfangsefnið og afla sér þekkingar á launajafnrétti til þess að geta fyrirbyggt kynbundinn launamun. Því næst hefst skipulag vinnunnar með því að gera verkáætlun, skilgreina ábyrgð og hlutverk fyrir lokaskref undirbúningsins sem felst í gagnaöflun áður en starfsheiti og starfslýsingar eru staðfestar.

ÞEKING Á LAUNAJAFNRÉTTI

Tilgangur starfaflokkunar er að tryggja launajafnrétti og greina og fyrirbyggja kynbundinn launamun. Því er nauðsynlegt að skilja hvað felst í launajafnrétti og hvers vegna kynbundinn launamunur er tilkominn.

Hvað?

Kynbundinn launamunur verður meðal annars til þegar viðhorf, hugmyndir eða staðalímyndir móta það hvernig við lítum á og metum störf sem jafnan teljast hefðbundin kvenna- eða karlastörf. Slík viðhorf, meðvituð eða ómeðvituð, hindra að fullu launajafnrétti sé náð á vinnumarkaði og því er enn aðgerða þörf til þess að geta greint og fyrirbyggt kynbundinn launamun.

Hvers vegna?

Störf sem unnin eru í meirihluta af konum og sú hæfni sem þarf til að sinna þeim hefur oft verið talin þeim „eðlislæg“ (t.d. umönnunarfærni) fremur en áunnin og fagleg. Við mat á virði starfa hefur tilhneigingin í gegnum tíðina verið sú að leggja meiri áherslu á sýnilegt líkamlegt álag og hættur, á meðan tilfinningalegt og andlegt álag eða sálfélagslegir áhættuþættir fá minni athygli. Slíka þætti er erfiðari að mæla og hafa þeir því oft verið taldir eðlilegur hluti starfsins eða metnir sem áhættulitir.

Afleiðingar

Íslenskur vinnumarkaður er mjög kynskiptur og því hefur ofangreint virðismat á störfum mikil áhrif á laun kynjanna, valdahlutföll, starfsvettvang og vinnuumhverfi. Þannig hafa kvennastörf í gegnum tíðina verið vanmetin og karlastörf að sama skapi oft ofmetin.

Eftirfarandi þættir eru oft vanmetnir við launaákvæðanir:

Hæfni • Virk hlustun og sáttamiðlun • Menningarfærni • Samhæfingar- og skipulagsfærni • Samskipta- og tengslafærni • Handlagni og fínhyfingar	Álag • Tilfinningalegt álag • Líkamlegt álag við umönnun • Fjölverkavinna/fjöliðja
Ábyrgð • Ábyrgð á heilsu, öryggi og velferð • Starfsþjálfun nýs starfsfólks • "Andlit" út á við	Vinnuaðstæður • Sálfélagslegar vinnuaðstæður • Ófyrirsjáanleiki í starfi • Meðhöndlun hættulegra efna (t.d. tengt þrifum)

Hvað er þá launajafnrétti?

Launajafnrétti felur í sér að öll kyn, fái greidd jöfn laun og njóti sömu kjara fyrir sömu eða jafnverðmæt störf samkvæmt svokallaðri **jafnlaunareglu**:

- Starfsfólk sem vinnur sömu eða sambærilega vinnu á að fá sömu laun, óháð kyni.
- Störf sem krefjast til að mynda sambærilegrar hæfni, ábyrgðar og álags teljast jafnverðmæt og eiga því að vera metin til jafns og launuð á sambærilegan hátt.
- Ákvæðanir um viðbótarlaun, bónusa, yfirvinnu, fríðindi og aðrar greiðslur mega að sama skapi ekki byggjast á kyni eða öðrum ómálefnalegum þáttum.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Skilja hvernig staðalímyndir um kyn og störf hafa áhrif á mat og flokkun starfa, því að jafnvel þó mismununin geti verið ómeðvituð þá hefur hún áhrif á viðhorf til starfa og launaákvæðanir.
- ☐ Skilja að staðalímyndir um kyn og störf hafa áhrif á val á viðmiðum til að meta störf og vægi þeirra og getur þar með leitt til óbeinnar mismununar.
- ☐ Skilja að staðalímyndir um kyn og störf hafa áhrif á launaákvæðanir þegar störf sem eru vanmetin, oft að mestu leyti unnin af konum, eru flokkuð í lægri launaflokka þrátt fyrir að krefjast sambærilegs flækjustigs, ábyrgðar eða álags og störf í hærri launaflokkum sem eru að mestu leyti unnin af körlum.

SKIPULAG VERKEFNISINS

Góð starfaflokkun grundvallast á góðu skipulagi og góðum undirbúningi. Ekki er hægt að framkvæma starfaflokkun án þess að kynna sér vel markmiðið með slíkri vinnu og þekkja vel starfsumhverfi þess fyrirtækis eða stofnunar sem um ræðir.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Gera verk- og tímaáætlun
 - Gætið þess að lykilaðilar skilji umfang vinnunnar
 - Skilgreinið ábyrgðaraðila og tengilið og skýrið vel umboð þeirra
 - Búið til raunhæfa tímalínu
- ☐ Tryggja skjölun og gott utan umhald
 - Haldið vel utan um skjöl, skrár og gögn tengd launaákvörðunum (launaröðun, starfslýsingar, ráðningarsamningar, atvinnuauglýsingar o.fl.)
- ☐ Tryggja upplýsingagjöf
 - Upplýsið starfsfólk um verkefnið. Það eru réttindi starfsfólks að uppfylla lagaskylduna og vanda til verka
 - Útskýrið vel að grundvöllur starfaflokkunar snýst í grunninn um að meta virði starfa, ekki starfsfólks
 - Nýtið óformlegan og formlegan vettvang og verið tilbúin að svara spurningum

GAGNAÖFLUN OG GREINING

Til að framkvæma sanngjarnt og gagnsætt starfsmat og starfsflokkun þarf nákvæmar og samanburðarhæfar upplýsingar um öll þau störf sem um ræðir á vinnustaðnum. Jafnframt þarf að kortleggja hvaða þekking og færni er nauðsynleg vinnustaðnum til þess að ná markmiðum þeirrar kjarnastarfsemi sem þar fer fram, nauðsynlegt er að fá innsýn frá starfsfólki við þessa vinnu. Þegar kortlagningu er lokið er hægt að taka afstöðu til þess hvort starfsheiti og starfslýsingar séu lýsandi og réttar fyrir starfseminna.

KORTLAGNING

Yfirferð á mannauðsgögnum er góður upphafspunktur til að kortleggja þær upplýsingar sem þegar liggja fyrir um kröfur og verkefni starfa. Þegar því er lokið er gott að greina þá þekkingu eða lykilgetu sem nauðsynleg er til þess að ná markmiðunum kjarnastarfseminnar. Lokaskref kortlagningar eru að öðlast innsýn frá starfsfólki og búa til starfaprófila.

1. KORTLAGNING Á MANNAUÐSGÖGNUM

Með því að kortleggja mannauðsgögn er tryggt að starfsmatið og starfaflokkunin byggir á staðreyndum um starfið (hæfni, ábyrgð, álag og vinnuaðstæður), en ekki á ályktunum eða frammistöðu þess sem gegnir því.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Safnið saman gögnum um öll störf; starfslýsingum, atvinnuauglýsingum, ráðningarsamningum, upplýsingum um ráðningarform, launagögnum og öðrum tiltækum upplýsingum.
- ☐ Yfirfarið upplýsingarnar til að tryggja að þær nái yfir helstu þætti hvers starfs og þeirrar lykilgetu sem það kallar fram: hæfni, ábyrgð, álag og vinnuaðstæður.
- ☐ Greinið eyður í upplýsingunum, þar sem mikilvægt starf eða verkefni (oft „ósýnileg“ eða óformleg verkefni) kann að vanta.

2. GREINING Á LYKILGETU

Næst er að greina þá þekkingu eða lykilgetu sem nauðsynleg er til þess að ná markmiðunum kjarnastarfseminnar. Í því felst að greina hvaða störf eru stefnumótandi, virðisskapandi og nauðsynleg fyrir árangur skipulagsheildarinnar.

Fyrir sveitarfélag eða opinbera stofnun myndi kjarnastarfsemin yfirleitt skilgreinast út frá lögbundnu hlutverki og þjónustubörf notenda/viðskiptavina, en fyrir einkafyrirtæki út frá þeirri starfsemi sem skapar lykilvirði. Þetta skref ásamt kortlagningu á mannauðsgögnum er upphafspunkturinn við val á viðmiðum fyrir mat og flokkun starfa. Markmiðið er að máta störfin við þá ábyrgð, álag, hæfni og vinnuaðstæður sem er nauðsynleg fyrir starfsemina.

Hér að neðan er einfaldur greiningarrámmi til þess að styðjast við:

Viðmið	Spurning
Virðissköpun	Hvaða ábyrgð, álag, hæfni og vinnuaðstæður eru nauðsynleg til að skapa virði fyrir þjónustuþega eða viðskiptavini?
Lykilgeta	Hvaða ábyrgð, álag, hæfni og vinnuaðstæður fela í sér þá sérþekkingu sem er starfseminni nauðsynleg?
Stefnumótandi mikilvægi	Hvaða ábyrgð, álag, hæfni og vinnuaðstæður hafa bein áhrif á árangur starfseminnar?
Ómissandi hlutverk	Gæti stofnunin sinnt lögbundnu hlutverki eða fyrirtækið náð meginmarkmiði sínu án ákveðnar ábyrgðar, álags, hæfni eða vinnuaðstæðna?

Hvað þarf að gera?

- ☐ Skilgreina meginhlutverk
 - Hvert er lögbundið hlutverk, þjónustuhlutverk eða meginvirðissköpun fyrirtækisins eða stofnunarinnar?
- ☐ Skilgreina þá lykilgetu (hæfni, ábyrgð, álag og vinnuaðstæður) sem er nauðsynleg til þess að ná markmiðum starfseminnar

Með þessum aðgerðum og greiningarramma fæst góð mynd af störfum eftir því hvort um ræðir:

- **Kjarnastarf** = starfið framkvæmir meginhlutverk.
- **Stoðstarf** = starfið gerir kjarnastarfseminni kleift að starfa.
- **Stefnumótandi starf** = starfið mótar framtíðarstöðu og þróun starfseminnar.

Góðar útlínur hafa nú fengist af störfum og starfseminni sem um ræðir en í næsta skrefi er hægt að öðlast enn betri innsýn.

Mikilvægt

Við framkvæmd starfaflokkunar er algengt og varasamt að gefa sér sjálfkrafa að litlum fyrirtækjum fylgi ávallt lítil eða einföld starfaaðgreining. Raunveruleikinn er oft þveröfugur. Í litlum fyrirtækjum þurfa starfsmenn oft á tíðum að búa yfir breiðari hæfni og meiri sveigjanleika til að brúa það bil sem kann að skapast vegna fámennis.

3. INNSÝN FRÁ STARFSFÓLKI

Starfsfólk er í lykilstöðu til að útskýra hvernig störf þeirra eru í raun framkvæmd. Spurningalistar, viðtöl eða óformleg samtöl við starfsfólk geta varpað ljósi á verkefni og ábyrgð sem ekki koma fram í formlegum gögnum eða starfslýsingum.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Fá upplýsingar frá starfsfólki um störf, til dæmis með viðtölum eða spurningalista
 - Beinið athyglinni að kröfum starfsins: þeirri ábyrgð, álagi, hæfni og vinnuaðstæðum sem starfið krefst
 - Tryggið upplýst samþykki og útskýrið hvernig trúnaður verður varðveittur, þannig að starfsfólk upplifi sig öruggt og geti tjáð sig frjálst
- ☐ Leita eftir sjónarmiðum frá ólíkum starfsmönnum, til dæmis úr mismunandi einingum eða í mismunandi störfum, til að fá sem heildstæðasta mynd

4. GERÐ STARFAPRÓFÍLA

Starfaprófílar draga saman mikilvægar upplýsingar og innsýn um tiltekið starf með því að sameina fyrirbyggjandi gögn og upplýsingar sem safnað hefur verið frá starfsfólki. Þeir veita yfirlit yfir mismunandi störf og skapa þannig grundvöll fyrir samræmt mat á störfum á næstu stigum ferlisins.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Fara yfir allar upplýsingar sem safnað hefur verið um hvert starf, eitt í einu, og dragið fram þá lykilþætti sem koma fram úr mismunandi heimildum varðandi ábyrgð, álag hæfni og vinnuaðstæður
 - Ef mismunandi heimildir gefa misvísandi upplýsingar, skal leita svara
- ☐ Taka saman helstu kröfur og verkefni hvers starfs með því að nota sniðmát fyrir starfslýsingar
 - Munið að nota kynhlutlaust og aðgengilegt málfar sem tekur til allra.
- ☐ Fara yfir starfslýsingarnar til að greina mögulegar eyður
- ☐ Skjala öll gögn vel og á öruggum stað til að stuðla að samræmi, gagnsæi og auðveldari stjórnun upplýsinga um störf

Mikilvægt

Í þessu ferli skipta gagnrýnin og heiðarleg vinnubrögð máli því að ýmislegt komið á daginn; til dæmis að starfsfólk sem áður var talið að gegndi sama starfi sé í raun að sinna ólíkum störfum.

STAÐFESTING Á STARFSHEITUM OG STARFSLÝSINGUM

Að kortlagningu lokinni er nauðsynlegt að staðfesta fyrirbyggjandi niðurstöður um starfsheiti og starfslýsingar. Mikilvægt er að tryggja að niðurstöður starfsmats endurspeglar í starfslýsingum og starfsheitum.

Hvað þarf að hafa í huga?

Starfsheiti og starfslýsingar hafa áhrif á hvernig störf eru metin og hvernig þau eru skynjuð, bæði innan fyrirtækis eða stofnunar og utan hennar. Ónákvæmt úrelt og kynjað orðalag getur grafið undan markmiðum starfsmatsins og viðhaldið staðalímyndum um störf og kynhlutverk.

Hvers vegna?

Markmiðið er að tryggja að öll störf séu sett fram með sambærilegum hætti og að störf sem hafa í gegnum tíðina verið vanmetin, þar á meðal störf þar sem konur eru í meirihluta, fái sanngjarna og hlutlæga umfjöllun. Markmiðið er jafnframt að tryggja að niðurstöður starfsmats og starfaflokkunar endurspeglast skýrt í starfsgögnum fyrirtækisins eða stofnunarinnar til lengri tíma litið.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Fara yfir núverandi starfsheiti og starfslýsingar
- ☐ Nota málefnalegt, hlutlægt og samræmt orðalag og framsetningu.
- ☐ Starfslýsingar skal byggja á fjórum meginþáttum: ábyrgð, álagi, hæfni og vinnuaðstæðum
- ☐ Tryggja að starfslýsingar endurspegli raunverulegt innihald starfsins og þær kröfur sem starfið gerir til starfsfólks.
- ☐ Tryggja að hæfni; svo sem skipulagshæfni, samskiptahæfni sem og færni sé lýst með sambærilegum hætti milli starfa
- ☐ Meta hvort líkamlegu álagi sé gefið meira vægi í starfslýsingum en til að mynda samskiptahæfni, skipulagshæfni eða tilfinningalegri færni

Mikilvægt

Starfsheiti og starfslýsingar skulu endurspegla kröfur starfsins á hlutlægan og kynhlutlausan hátt. Lýsa á starfinu sjálfu, ekki þeim einstaklingum sem gegna því.

FRAMKVÆMD

Nú er komið að framkvæmd starfaflokkunar. Starfaflokkun felur í sér að störf eru metin út frá fyrirfram skilgreindum, hlutlægum og kynhlutlausum viðmiðum þannig að saman flokkist sömu eða jafnverðmæt störf. Við matið skal að lágmarki byggja á yfirviðmiðunum ábyrgð, álagi, hæfni og vinnuaðstæðum. Heimilt er að bæta við öðrum málefnalegum viðmiðum og undirviðmiðum eftir því sem við á.

VIÐMIÐ OG STIG

Fyrsta skrefið eftir að undirbúningi starfaflokkunar er lokið er að velja viðmið fyrir mat og flokkun starfa. Viðmið má í einföldu máli skýra sem þá kröfu sem starfið gerir til þess að hægt sé að sinna því samkvæmt starfslýsingu og samkvæmt því viðmiði er virði starfsins síðan metið. Yfirviðmið hvers starfs eru í það minnsta fjögur og nota má undirviðmið eftir því sem við á. Ef einstaklingsbundnir þættir hafa áhrif á launasetningu þá skal meta allt starfsfólk á sama hátt, samkvæmt viðeigandi yfir- og undirviðmiðum.

YFIRVIÐMIÐ

Starfaflokkun felur í sér flokkun starfa út frá fyrirframákveðnum hlutlægum viðmiðum fyrir mat á störfum. Viðmiðin þurfa að vera kynhlutlaus og þau eru notuð til að leggja mat á þær kröfur sem störf gera til starfsfólks, þannig að saman flokkist sömu eða jafn verðmæt störf.

Yfirviðmið fyrir störf

Yfirviðmiðin fyrir mat og flokkun starfa eru ekki valkvæð. Þau eru í það minnsta ábyrgð, álag, hæfni og vinnuaðstæður. Þessi fjögur yfirviðmið eru þróuð úr alþjóðlegum starfsmatsaðferðum, meðal annars af ILO (Alþjóðavinnumálastofnuninni) og því gerist ekki þörf á að bæta við yfirviðmiðum þó svo að það sé heimilt. Viðurkennt er að virði starfs á vestrænum vinnumarkaði ráðist einkum af:

1. þeirri **hæfni** sem starfið krefst
2. þeirri **ábyrgð** sem því fylgir
3. því **álagi** sem starfið felur í sér
4. og þeim **vinnuaðstæðum** sem starfsmaður vinnur við

Yfirviðmið fyrir starfsfólk

Velja þarf yfirviðmið fyrir einstaklingsbundna þætti ef þeir hafa áhrif á laun. Mikilvægt er að einstaklingsbundnu viðmiðin séu kynhlutlaus, hlutlæg, gagnsæ og sanngjörn. Illa

skilgreind viðmið geta leitt til ómeðvitaðrar mismununar og óútskýrðs launamunar. Gott er að velja fá og skýr viðmið sem byggð eru á sannreynanlegum þáttum sem styðja markmið um jafnræði og samræmi í ákvörðunum um laun.

Saman leggja yfirviðmiðin grunn að því að meta og flokka störfin og draga saman verðmæti þeirra fyrir starfsemina. Mikilvægt er að starfsfólk og stjórnendur skilji viðmiðin á sama hátt og forðast á huglægt mat.

UNDIRVIÐMIÐ

Undirviðmiðin og fjöldi þeirra eru valkvæð. Undirviðmiðin skulu vera málefnaleg og viðeigandi fyrir umrædda starfsemi. Við val á undirviðmiðum reynir á að líta til þeirra forvinnu sem átti sér stað við undirbúning starfaflokkunar.

Hvernig á að velja undirviðmið?

Búið er að kortleggja störfin (fjöldi þeirra og heiti), greina hlutverk þeirra fyrir starfsemina með innsýn frá starfsfólki og draga saman starfaprófila til þess að komast að niðurstöðu um samræmdar starfslýsingar. Þá fæst góð mynd af því hvaða ábyrgð, álag, hæfni og vinnuaðstæður eru nauðsynleg starfseminni. Undirviðmið eru þannig málefnaleg, viðeigandi og lýsandi fyrir starfsemina.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Velja málefnaleg undirviðmið byggð á fyrirliggjandi gagnaöflun og greiningu og í samræmi við starfsemina
- ☐ Nota skal sömu undirviðmið fyrir öll störf
- ☐ Viðmið taki mið af þeim kröfum sem störf gera til starfsfólks
- ☐ Valin viðmið skulu vera hlutlæg og kynhlutlaus
- ☐ Viðmið skulu vera skýrt skilgreind og auðskilin
- ☐ Gæta skal jafnvægis milli mismunandi tegunda starfa og krafna við val á viðmiðum

Í Excel sniðmáti og þjónustu- og gagnakerfi á heimasíðu Jafnréttisstofu er að finna fjölmörg dæmi um undirviðmið sem þekkjast á vinnumarkaði.

VÆGI VIÐMIÐA

Velja þarf vægi yfir- og undirviðmiða sem felur í sér að ákveða hvað þau vega hlutfallslega (%) mikið fyrir markmið starfseminnar. Þá er gott að horfa til þeirrar kortlagningar sem

fram hefur farið í undirbúningi fyrir flokkun starfa. Vægi þarf að vera rökstutt, kynhlutlaust og samræmt yfir öll störf.

Hægt er að horfa til ýmissa þátta við val á vægi en gott er að styðjast við nokkur atriði og hafa fyrirbyggjandi kortlagningu á störfum og starfsemi til hliðsjónar:

1. Vægi viðmiða þurfa að vera málefnaleg og endurspeгла starfsemina

- Hvað skiptir mestu máli fyrir kjarnastarfsemina?
- Eru störf almennt þekkingarfrek?
- Er ábyrgð á fólki, fjármunum eða þjónustu mikil?
- Eru vinnuaðstæður eða álag sérstaklega krefjandi?

2. Gæta þarf kynhlutleysis og forðast fyrirfram mótaðar hugmyndir um störf

- Er of mikil áhersla á formlega stjórnunarábyrgð?
- Eru samskipti, umönnun og tilfinningalegt álag vanmetin viðmið?

3. Forðast þarf of mikla samþjöppun í einu viðmiði

- Ræður eitt yfirviðmið með hátt vægi úrslitum?

Dæmi:

- 60% vægi á hæfni getur dregið úr áhrifum ábyrgðar og álags.
- 40% vægi á ábyrgð getur valdið því að stjórnendastörf hækki mjög miðað við ábyrgðarminni störf
- Æskilegt er að gæta jafnvægis milli viðmiða, svo sem að meta andlegt álag ef líkamlegt álag er metið o.s.frv.

4. Gott er að prófa áhrif vægis áður en það er fest

- Meta nokkur ólík störf
- Reikna stig með fyrirhuguðu vægi
- Skoða hvort niðurstöðurnar virðast rökréttar
- Breyta vægi ef ákveðnir starfahópar virðast kerfisbundið of- eða vanmetnir

5. Samræmi milli yfir- og undirviðmiða

- Þegar búið er að velja vægi yfirviðmiða þarf að tryggja að undirviðmiðin styðji við þá áherslu.

Dæmi:

- Ef hæfni er 40% af heildarmati ættu undirviðmið eins og menntun, starfsreynsla og fleiri undirviðmið samanlagt að skýra það vægi.
- Ef ábyrgð er 20% ætti skipting á mannaforráðum, faglegri ábyrgð, ábyrgð á gæðum o.s.frv. að vera vel rökstudd.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Velja vægi út frá virði viðmiðanna fyrir starfsemina
- ☐ Ákveða þarf vægi yfirviðmiða sem og undirviðmiða
- ☐ Vægi viðmiða þurfa að vera málefnaleg og viðeigandi fyrir starfsemina

- ☐ Skoða heiðarlega hvaða kröfur eru sameiginlegar störfum
- ☐ Horfa sérstaklega til sögulega vanmetinna þátta

ÞREP – ÁVÖRÐUN UM STIGAFJÖLDA

Starfsmat felur í sér ákvörðun um þrep sem endurspeglar þann stigafjölda sem starf fær. Markmiðið er að greina hvaða störf teljast sömu eða jafnverðmæt og flokka þau saman á grundvelli sambærilegra krafna um ábyrgð, hæfni, álag og vinnuaðstæður.

Hvað?

Öll störf fyrirtækis eða stofnunar eru metin samkvæmt hinum uppgefnu yfirviðmiðum (yfirþáttum) og þeim undirviðmiðum (undirþáttum) sem fyrirtæki eða stofnun velur. Hér að neðan er einföld tafla til að skýra þetta. Búið er að velja yfirviðmiðið hæfni og taka ákvörðun um að það vegi 25%. Undirviðmiðin (sem vega samtals þessi 25%) eru þekking og reynsla sem vega 15% og félagsleg færni sem vegur 10%. Ákveðið er að hafa í boði fimm þrep fyrir undirviðmiðin hvort um sig:

Yfirviðmið	Undirviðmið	Skilgreining	1. þrep	2. þrep	3. þrep	4. þrep	5. þrep
			Aldrei, engin, takmörkuð, mjög lítið, mjög sjaldan, hóflegt, sjaldgæft	Sjaldan, fremur lítið, öðru hverju, stundum, nokkuð	Reglulega, í meðallagi, talsvert	Fremur mikið, nokkuð oft, oft, umtalsvert, mikil	Mjög mikið, mjög oft, viðvarandi
Hæfni	Þekking og reynsla	Metnar eru þær kröfur sem starf gerir til starfsmanns um sérstaka þekkingu sem öðlast má með menntun eða reynslu.	Starf krefst ekki sérstakrar þekkingar umfram starfsþjálfun á vinnustað.	Starf krefst einhvern þekkingar umfram starfsþjálfun á vinnustað. Styttri námskeið og/eða nokkur starfsreynsla nægir til að öðlast þá þekkingu sem krafist er.	Starf krefst þekkingar sem öðlast má með formlegum prófum af styttri námsbrautum - s.s. félagslíðanáms, leikskólalíða eða sambærilegs - lengri námskeiða, eða nokkurrar starfs - og/eða stjórnunarreynslu á starfssviðinu.	Starfið krefst þekkingar sem öðlast má með formlegu framhaldsnámi eftir grunnskólanám, s.s. stúdentsprófi, sveinsprófi eða sambærilegu, eða með talsverðri stjórnunarreynslu á starfssviðinu (a.m.k. 3 ár).	Starfið krefst sérhæfðrar þekkingar til viðbótar við framhaldsnám eftir grunnskóla sem öðlast má annað hvort með formlegu námi eða talsverðri starfs- og stjórnunarreynslu á viðkomandi starfssviði.
Hæfni	Félagsleg færni	Metið er hvaða kröfur starfið gerir um færni og getu til að vinna með öðrum á árangursríkan hátt og setja sig í spor annarra.	Starf krefst almennrar færni til að vinna með öðrum og vinna eftir samskiptareglum vinnustaðar.	Starf krefst stundum samskipta við vinnufélaga eða viðskiptavini og getu til að vinna sem hluti af heild.	Starf krefst mikillar lipurðar í samskiptum og getu til að hlusta og vinna í hópum sem skilar niðurstöðu. Getur aðstoðað aðra og tekið ábyrgð innan hóps.	Starf krefst mjög mikillar lipurðar í samskiptum og mjög náins samstarfs við aðra. Starfsmaður sýnir sjálfstæði, sveigjanleika og getur aðlagð tjáskipti að ólíkum hópum. Getur stutt og hvatt aðra og eftir liðsheim.	Starf krefst viðvarandi samstarfs og samskipta við ólíka og marga aðila, í innra og ytra umhverfi. Færni til að vinna með öðrum, að lausn mála, leysa ágreining, þjálfra og þróa hópavinnuaðferðir.

Hvernig?

Þegar fjöldi þrepa er ákveðinn er gott að hafa í huga á hvaða skala valin ábyrgð, álag, hæfni eða vinnuaðstæður þurfa að vera til þess að uppfylla kröfur starfsins fyrir starfseminu, þ.e.a.s. hve mikil dreifingin þarf að vera á hinum völdu þáttum. Í ofangreindu dæmi þarf þekkingin og reynslan sem störfin krefjast að spanna allt frá engri menntun eða starfsreynslu til þess að krefjast sérhæfðrar þekkingar til viðbótar við grunnskólanám.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Ákvarða fjölda þrepa fyrir hvert og eitt valinna viðmiða
 - Fjöldi þrepa þarf að vera í samræmi við þær kröfur sem starfið gerir til starfsfólks
- ☐ Skýra hvert þrep með viðeigandi hætti þannig að skilningur stjórnenda og starfsfólks sé skýr og sameiginlegur

STARFSMAT

Þegar viðmið hafa verið skilgreind, þeim gefin vægi og tekin ákvörðun um þrepafjölda í boði þá eru öll störf metin með því að gefa þeim stig út frá því í hvaða þrepaflokk þau falla. Ákvörðun um þrepafjölda þarf að vera laus við hvers konar fyrirfram gefnar hugmyndir um störf. Rýna þarf vel þá kortlagningu og greiningu sem liggur fyrir og byggja á þeim gögnum og ekki huglægri skoðun á störfunum.

Hvernig?

Ef litið er á ofangreint dæmi þá má gefa sér að 25% vægi fyrir hæfni gefi 250 stig. Þeim er skipt niður á þrepin 5 á eftirfarandi veg:

1. þrep gefur 50 stig
2. þrep gefur 100 stig
3. þrep gefur 150 stig
4. þrep gefur 200 stig
5. þrep gefur 250 stig

Hvað þarf að gera?

- ☐ Gefa hverju og einu starfi stig með því að ákveða þrepafjölda fyrir hvert valinna viðmiða
- ☐ Gæta þess að meta störfin en ekki starfsfólkið sem sinnir þeim

- ☐ Tryggja kynhlutleysi við mat á störfum
- ☐ Tryggja að störf séu metin á grundvelli undangenginnar kortlagningar og greiningar

Mikilvægt

Við starfaflokkun er verið að meta störf en ekki einstaklinga. Meta skal þær kröfur sem starfið gerir til starfsfólks, svo sem ábyrgð, hæfni, álag og vinnuaðstæður, en ekki frammistöðu eða persónulega eiginleika þess einstaklings sem gegnir starfinu.

MAT Á EINSTAKLINGSBUNDINNI HÆFNI STARFSFÓLKS

Ef einstaklingsbundnir þættir hafa áhrif á launasetningu þá skal meta allt starfsfólk á sama hátt, samkvæmt viðeigandi yfir- og undirviðmiðum. Einstaklingsbundnir þættir skulu vera málefnalegir, fyrirfram skilgreindir, hlutlægir og kynhlutlausir. Dæmi um slíka þætti geta verið starfsreynsla, sérhæfð þekking, hæfni eða ábyrgð sem ekki leiðir beint af starfinu sjálfu.

Hvað eru einstaklingsbundnir þættir?

Þó svo að starfaflokkun byggji í grunninn á mati og flokkun starfa en ekki starfsfólks þá er ekki framhjá því litið að einstaklingsbundnir þættir hafa víðast hvar áhrif á laun og á því eru málefnalegar skýringar. Í kjarasamningum er einstaklingsbundna þætti oft að finna í launaprepum. Launaprepin fara þá stighækkandi með aukinni reynslu í starfsgrein og/eða hjá hlutaðeigandi fyrirtæki. Einstaklingsbundinn þáttur sem hefur áhrif á laun stendur utan þess sem starfið sjálft krefst. Til að mynda getur starf krafist ákveðinnar starfsreynslu, en starfsreynsla sem einstaklingsbundinn þáttur er hins vegar eitthvað sem fyrirtæki eða stofnun umbunar fyrir í launum án þess að um starfskröfu sé að ræða. Einstaklingsbundnir þættir eru hluti af heildarmati hvers starfsmanns.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Taka ákvörðun um yfirviðmið og undirvið fyrir einstaklingsbundna þætti
- ☐ Ávarða vægi og þrep fyrir einstaklingsbundna þætti
- ☐ Meta allt starfsfólk málefnalega samkvæmt einstaklingbundnum þáttum með ákvörðun um þrep
- ☐ Tryggja hlutlægt og kynhlutlaust mat á starfsfólki
- ☐ Gæta þess að blanda ekki saman starfskröfum og einstaklingsbundnum þáttum.

Mikilvægt

Gott er að gæta þess að afskrifa ekki einstaklingsbundna þætti nema að vel athuguðu máli. Oft eru það einstaklingsbundnir þættir sem skýra launamun milli tveggja einstaklinga sem gegna sama eða jafnverðmætu starfi.

EFTIRFYLGNI

Með starfaflokkuninni hefur verið myndaður grunnur að jafnlaunakerfi sem tryggir launajafnrétti til framtíðar. Starfsmat og flokkun starfa er ekki einskiptisverkefni. Jafnvel eftir að störf hafa verið metin og launakerfi aðlöguð breytast skipulagsheildir með tímanum. Ný störf verða til, ábyrgðarsvið breytast og launakerfi þróast. Án reglulegs eftirlits getur hættan á kynbundnum launamun aukist á ný.

Næstu skref

Mikilvægt er að viðhalda jafnlaunakerfinu sem nú hefur verið byggt upp og sjá til þess að það sé uppfært og að launaákvæðanir séu teknar samkvæmt því. Stöðugar umbætur þurfa að fara fram og mat á því hvort nýs starfsmats og starfaflokkunar sé þörf, hvernig samræma megj mannauðsstefnu við niðurstöðurnar, hvernig miðla á niðurstöðum til starfsfólks, koma á reglulegu eftirliti o.s.frv..

Markmiðið er að tryggja að kynhlutlaust starfsmat og að starfaflokkun verði hluti af daglegum starfsháttum frekar en tímabundið verkefni.

Hvað þarf að gera?

- ☐ Taka launaákvæðanir með hliðsjón af fyrirliggjandi starfaflokkun
- ☐ Yfirfara starfsmat og flokkun starfa reglulega og ákveða í kjölfarið hvort þörf sé á nýju starfsmati
- ☐ Samræma við aðrar stefnur, svo sem mannauðsstefnu, launastefnu, starfsreglur og jafnréttisáætlun
- ☐ Tryggja að starfaflokkun nái utan um allt launakerfið, til að mynda atriði á borð við reglur um framgang í starfi, bónuskerfi o.s.frv..
- ☐ Miðla niðurstöðum. Kynna starfsfólki niðurstöður og þær aðgerðir sem fylgja þeim
- ☐ Fylgjast með þróun og framvindu jafnlaunakerfisins yfir tíma
- ☐ Halda utan um endurflokkun starfa, til dæmis samhliða skipulagsbreytum og öðrum breytingum á starfsumhverfi starfsfólks.

VIÐAUKI - DÆMI

Hér að neðan er einfalt dæmi um starfaflokkun sem byggir á ofangreindri aðferðafræði við starfsmat og flokkun starfa.

Yfirviðmiðið *hæfni* gefur hæst 400 stig. Annars vegar undirviðmiðið *menntun* sem gefur hæst 200 stig og hins vegar *starfsreynslu* sem gefur hæst 200 stig. Bæði undirviðmiðin skiptast í 4 þrep eftir því hvaða kröfur eru gerðar til starfanna. Starfið verkefnastjóri er metið þannig að það krefst BA/BS prófs sem er á 3. þrepi menntunar og gefur því 150 stig. Sama starf krefst einnig minnst 5 ára starfsreynslu og er því metið á 2. þrepi þess viðmiðs sem gefur 100 stig. Starfið verkefnastjóri fær þannig samtals 250 stig fyrir hæfni.

Stigapottur er samtals 1000 stig fyrir annars vegar starfstengda þætti (900 stig), og hins vegar persónubundna þætti (100 stig).

Stigapottur fyrir starf er 900 stig

- Ábyrgð vegur 30% og gefur hæst 300 stig
- Álag vegur 15% og gefur hæst 150 stig
- Hæfni vegur 40% og gefur hæst 400 stig
- Vinnuaðstæður vega 5% og gefa hæst 50 stig

Hæfni gefur hæst samtals 400 stig sem skiptast niður á undirviðmiðið menntun 200 stig og undirviðmiðið starfsreynslu 200 stig:

Menntun 200 stig:

þrep	Lýsing	Stig
1. þrep	Starfið krefst enngar formlegrar menntunar	50
2. þrep	Starfið krefst að lágmarki stúdentsprófs eða sambærilegs úr framhaldsskóla	100
3. þrep	Starfið krefst að lágmarki BA/BS gráðu	150
4. þrep	Starfið krefst mastersgráðu úr háskóla	200

Starfsreynsla 200 stig:

þrep	Lýsing	Stig
1. þrep	Starfið krefst að lágmarki 1- 3 ára starfsreynslu í sambærilegu starfi	50
2. þrep	Starfið krefst að lágmarki 4-6 ára starfsreynslu í sambærilegu starfi	100
3. þrep	Starfið krefst að lágmarki 6-10 ára starfsreynslu í sambærilegu starf	150
4. þrep	Starfið krefst yfir 10 ára starfsreynslu í sambærilegu starfi	200

Valin eru undirviðmið fyrir hin þrjú yfirviðmiðin og að því loknu eru öll störf innan fyrirtækis/stofnunar metin á sambærilegan hátt.

Stigapottur fyrir persónubundna þætti er 100 stig

→ Færni vegur 10% og gefur hæst 100 stig

Í þessari greiningu er færni eini einstaklingsbundni þátturinn sem metinn er til launa og undirviðmiðið er menntun.

Menntun 100 stig:

Þrep	Lýsing	Stig
1. þrep	Námskeið sem nýtast í starfi	50
2. þrep	Formleg menntun umfram þær kröfur sem starfið gerir	100

Starf verkefnastjóra hjá viðkomandi fyrirtæki fær 500 stig af 900 mögulegum:

Viðmið	Stig
Ábyrgð	150
Álag	80
Hæfni	250
Vinnuaðstæður	20
Samtals	500

Hjá fyrirtækinu eru tveir starfsmenn sem flokkast saman í sama starfi verkefnastjóra og ættu samkvæmt jafnlaunareglunni að fá sömu laun. Verkefnastjóri #2 fær hins vegar hærri laun en #1 vegna persónubundins mats á starfsfólki sem skýrir launamuninn á málefnalegan hátt:

Verkefnastjóri	Viðmið	Stig
1.	Færni	50
2.	Færni	100

Heildarstarfsmatið lítur svona út:

Starfsmaður	Ábyrgð	Álag	Hæfni	Vinnuaðstæður	Stig fyrir starf	Stig fyrir einstaklinga	Samtals stig
1	150	80	250	20	500	50	550
2	150	80	250	20	500	100	600



Jafnréttisstofa