

# „Petta er allt mannanna verk“: Upplifun stjórnenda á áhrifum jafnlaunavottunar á kjaraumhverfi

Gerða Björg Hafsteinsdóttir, sérfræðingur, Reykjavíkurborg  
Erla Sólveig Kristjánsdóttir, prófessor, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands  
Þóra H. Christiansen, aðjúntk, Viðskiptafræðideild, Háskóli Íslands

## Útdráttur

Í þessari rannsókn var skyggst inn í upplifun stjórnenda á áhrifum jafnlaunavottunar á kjaraumhverfi en tekin voru viðtöl við stjórnendur sem hafa reynslu af jafnlaunavottun. Helstu niðurstöður gefa til kynna að viðmælendur upplifðu aukið skrifræði og kerfisvæðingu, tilfærslu ákvörðunarvalds og að jafnlaunavottun sé jafnvel talsýn. Einnig kom fram að viðmælendur töldu áherslubreytingar gæta í kjarasamningsbundnum rétti launþega til árlegs starfsmannaviðtals, sveigjanleiki vottunarinnar er vannýttur auk þess sem huglægt mat er lagt á frammistöðu starfsfólks og ósamræmi er í úttektaraðferðum vottunaraðila. Þrátt fyrir að jafnlaunavottun virðist réttmæt og áreiðanleg komu í ljós ákveðnir þættir sem geta gert það að verkum að hægt er að uppfylla skilyrði til jafnlaunavottunar þótt kynbundinn launamunur sé til staðar.

**Efnisorð:** Jafnlaunavottun; laun; kynbundinn launamunur

## “Behind every system are people”: Managers’ experience of the effect of the Equal Pay Certification on wage environment

### Abstract

This research reviews the experience of managers regarding the effect of the Equal Pay Certification on wage environment as managers with experience of the Equal Pay Standard were interviewed. The main results imply that the



Icelandic Review of Politics and Administration Vol. 16, Issue 2 (261–284)

© 2020 Contact: Erla Sólveig Kristjánsdóttir, esk@hi.is

Article first published online December 17th 2020 on <http://www.irpa.is>

Publisher: Institute of Public Administration and Politics, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík, Iceland

Stjórn máL & stjórnsýsla 2. tbl. 16. árg. 2020 (261-284) Fræðigreinar

© 2020 Tengiliður: Erla Sólveig Kristjánsdóttir, esk@hi.is

Vefbirting 17. desember 2020 - Birtist á vefnum <http://www.irpa.is>

Útgefandi: Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála, Gimli, Sæmundargötu 10, 102 Reykjavík

DOI: <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2020.16.2.9>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License.

managers experienced increased bureaucracy and systemization, displacement of decision making power and that the Equal Pay Certification might be an illusion. Results also showed a shift in the emphasis in the annual collective agreement right of employees to an employee interview, the flexibility of the certification is underutilized as well as subjective performance assessment of employees and inconsistencies in the procedures of the certification bodies. Even though, at first glance, the Equal Pay Certification seems valid and reliable there are certain factors which can make it possible to meet the requirements for Equal Pay Certification, even though there is a gender pay gap.

**Keywords:** Equal Pay Certification; Salary; Gender Pay Gap

## Inngangur

Íslenskur vinnumarkaður einkennist af samskiptum hagsmunaaðila, það er ríkisins, atvinnurekenda og launþega en vinnulöggjöfin setur umgjörð utan um þær leikreglur sem aðilar skulu fara eftir (Lög um stéttarfélög og vinnudeilur nr. 80/1938). Þær ákvarðanir og samkomulag sem hagsmunaaðilar koma sér saman um endurspeglast í því kjaraumhverfi sem launþegar búa við. Má þar nefna lög um lágmarkslaun, kjarasamningsbundinn rétt til árlegs starfsmannaviðtals og einstaklingsbundin laun (Lög um starfskjör launafólks og skyldutrygginga lífeyrisréttinda nr. 55/1980; Lög um kjarasamninga opinberra starfsmanna nr. 94/1986; „Samningur milli Samtaka“ e.d.; „Kjarasamningur milli VR“ e.d.-a). Jafnframt hafa aðilar leitast við að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði, til dæmis með lögum um fæðingar- og foreldraorlof og um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla (Lög um fæðingar- og foreldraorlof nr. 95/2000; Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008).

Þrátt fyrir ýmsar aðgerðir og það sem hefur áunnist í jafnréttisbaráttunni á Íslandi mælist enn kynbundinn launamunur. Til að reyna að draga enn frekar úr þessum mun var jafnlaunavottun lögfest árið 2017 (Lög um breytingu á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, nr. 10/2008, með síðari breytingum (jafnlaunavottun) nr. 56/2017). Þar með varð fyrirtækjum og stofnunum með 25 starfsmenn eða fleiri skylt að öðlast jafnlaunavottun en til þess þurftu að innleiða jafnlaunastadalinn ÍST 85:2012 sem staðfestingu á því að jafnlaunakerfi viðkomandi skipulagsheildar uppfyllti öll skilyrði til að hljóta jafnlaunavottun (Staðlaráð Íslands 2017). Með þessu var stigið stórt skref en Ísland varð fyrsta ríki heims til að lögfesta jafnlaunavottun og má telja mikilvægt, á heimsvísu, að vottunin skili tilætluðum árangri. Mælingar á kynbundnum launamun munu leiða í ljós hvort því markmiði verði náð en jafnframt er mikilvægt að skoða aðrar afleiðingar og áhrif sem inngrip sem þetta getur haft, til dæmis á kjaraumhverfi. Það gáfu einmitt niðurstöður könnunar forsætisráðuneytisins á innleiðingarferli jafnlaunavottunar til kynna (Stjórnarráð Íslands 2019).

Markmið þessarar rannsóknar er að fá frekari innsýn í upplifun og reynslu lykilstjórnenda sem hafa reynslu af launaviðræðum á áhrifum jafnlaunavottunar á kjaraumhverfi. Hvernig upplifa stjórnendur launaviðræður við starfsfólk? Hvernig finnst þeim svigrúmi til launahækkana háttáð og hver er upplifun þeirra af vottunarferlinu? Hvernig geta

stofnanakenningar varpað ljósi á möguleg áhrif vottunarinnar? Lagt var upp með eftirfarandi rannsóknarspurningu: Hvernig upplifa stjórnendur í fyrirtækjum og stofnunum á höfuðborgarsvæðinu áhrif jafnlaunavottunar á kjaraumhverfi?

Greinin skiptist í fimm kafla. Fjallað er um vinnumarkaðinn, kjaraumhverfi og markaðslaun og kenningarlegu sjónarhorni gerð skil. Sagt er frá aðgerðum til launajafnréttis sem og tilurð og forsögu jafnlaunavottunar. Þar á eftir er sagt frá aðferðafræði rannsóknarinnar og að lokum er fjallað um niðurstöður og umræður.

## 1. Íslenskur vinnumarkaður

Íslenskur vinnumarkaður skiptist í þrjá geira, það er almenna geirann, opinbera geirann og þriðja geirann, öðru nafni félagslega geirann. Stærstur er almenni geirinn en í honum starfa fyrirtæki í eigu einkaaðila og hlutafélög. Þessir aðilar hafa oftast meira svigrúm fyrir launagreiðslur umfram kjarasamningsbundnar hækkanir. Þeir þurfa jafnframt ekki að fylgja jafnþröngum ramma og aðilar í opinbera geiranum og verða frekar fyrir áhrifum af breytingum á framboði og eftirspurn hvers konar. Laun í opinbera geiranum, sem samanstendur af skipulagsheildum í eigu ríkis og sveitarfélaga, voru lengi vel ákvörðuð einhliða með lögum en kjarasamningsbundin réttindi þeirra voru útfærð frekar í lögum nr. 94 um kjarasamninga opinberra starfsmanna árið 1986 (ASÍ e.d.-a). Margar skipulagsheildir í þeim geira hafa jafnframt fylgt fyrirkomulagi svokallaðs skrifræðis en það einkennist m.a. af stigveldi, ítarlegu regluverki, miðstýringu og varðveislu gagna. Fræðimaðurinn Max Weber er þekktastur fyrir kenningar sínar um skrifræði en hann taldi það einkennast af skynsemi og lögmæti og vera laust við allar geðþóttaákvörðanir (Eckhard 2020; Weber 1968). Þrátt fyrir þessa kosti taldi Weber mikla hættu á því að kerfi sem væri stýrt í anda skrifræðis myndi smátt og smátt glata upprunalegu markmiði sínu. Það myndi ekki lengur snúast um þann tilgang sem því væri ætlað að hafa heldur færi að snúast um virkni kerfisins og uppbyggingu þess og myndi því leiða til einhvers konar kerfisvæðingar (Serpa & Ferreira 2019). Í lok 20. aldar var samið um nýtt launakerfi í opinbera geiranum og miðstýring launaákvörðana þar með takmörkuð eins og hægt var. Upp úr síðustu aldamótum varð þróunin sú að almennar launahækkanir byggðu á miðlægum kjarasamningi en launasetningin sjálf er ákvörðuð í stofnanasamningum (Sverrir Jónsson 2012; Stjórnarráð Íslands e.d.-a). Undir þriðja geirann falla félagasamtök og sjálfseignarstofnanir sem starfa í almannabágu en teljast hvorki til almenna geirans né opinbera geirans (Almannaheill e.d.). Störf innan þessa geira eru oftast en ekki ólaunuð störf einstaklinga í sjálfboðavinnu (Hrafn Bragason & Ómar H. Kristmundsson 2011).

### 1.1 Kjaraumhverfi

Vinnulöggjöfin mótar samskipta- og leikreglur aðila á vinnumarkaði sem endurspeglast í kjaraumhverfinu. Það segir m.a. til um launastefnu, launasetningu, uppbyggingu launa, svigrúm til launahækkana sem og matsþætti til launa en þetta umhverfi er misjafnt eftir ólíkum geirum atvinnulífsins (Gylfi Dalmann Aðalsteinsson 2008; Ingibjörg Eðvaldsdóttir 2009).

Þó gætt sé jafnræðis á milli hagsmunaaðila eins og hægt er, býr ríkið yfir valdi sem aðrir

aðilar hafa ekki, það er löggjafarvaldi. Með því getur ríkið haft áhrif á vinnumarkaðinn og kjarumhverfi hans með lagasetningu en stofnanakenningar varpa ljósi á þetta (Zucker 1987). Niðurstöður rannsóknarinnar verða skoðaðar í samræmi við þessar kenningar sem byggja meðal annars á því að stofnanir og fyrirtæki aðlagist ávallt starfsumhverfi sínu, til dæmis með því að bregðast við ytri þrýstingi, óháð markaðsþrýstingi hvers konar. Stofnanaprýstingur, eins og þessi þrýstingur er oft kallaður, flokkast meðal annars sem þvingun (e. coercive) en þær aðstæður sem leiða til þvingandi þrýstings eru lagalegar kröfur sem fyrirtækjum og stofnunum er skylt að fylgja eins og á við í tilfelli jafnlaunavottunar (Suddaby 2010; Zucker 1987). Í grein sinni fjölluðu Kalev, Dobbin og Kelly (2006) um að algengt sé að aftenging eigi sér stað gagnvart opinberri löggjöf, sérstaklega þegar engin staðbundin sérfræðipækning er til staðar né eftirlitsferlar. Ástæða þess sé sú að yfirstjórnendur sjái ekki hag sinn í því að fella starfsemi undir gildandi lög og reglugerðir, óháð því hvers eðlis löggjöfin sé hverju sinni og hvað henni sé ætlað að styðja við. Rannsókn Kalev og Dobbin (2006) leiddi jafnframt í ljós að löggjöf eða reglugerðir sem sæta reglulegu eftirliti með úttektum skila betri árangri en þær sem ekki er fylgt eftir í úttektum.

Kjarasamningur nær almennt yfir samninga um kaup og kjör en í skilningi kjarasamninga eru laun endurgjald fyrir störf einstaklings í hvaða formi sem greitt er fyrir þau (ASÍ e.d.-b; ASÍ e.d.-c; Áttavittinn e.d.). Í núgildandi jafnréttislögum nr. 10/2008 segir meðal annars að laun greiðist af atvinnurekanda til starfsmanns fyrir störf viðkomandi. Laun séu þannig almennt endurgjald ásamt hvers kyns frekari þóknun. Því nær hugtakið laun yfir allar greiðslur atvinnurekanda til starfsmanns sem tengjast starfi viðkomandi, þ.m.t. grunnaun, orlof, yfirvinnu og uppbætur hvers kyns (Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008; Maj Britt Hjördís Briem 2009).

Í opinbera geiranum gilda svokallaðir stofnanasamningar sem eru hluti af þeim kjarasamningum sem gerðir eru við viðkomandi stéttarfélag. Í stofnanasamningi eru tilteknir þættir miðlægs kjarasamnings aðlagðir að þörfum viðkomandi stofnunar með hliðsjón af þeim verkefnum og sérstöðu starfa sem þar eru. Eitt mikilvægasta hlutverk stofnanasamninga er að útfæra röðun starfa og meta hvaða forsendur liggja til grundvallar, en stofnanasamningur byggir á starfsmanna- og launastefnu viðkomandi stofnunar (Stjórnarráð Íslands e.d.-a; Stofnanasamningar e.d.).

Einstaklingsbundin laun og önnur kjör eru nánar útfærð í ráðningarsamningi sem gerður er á milli launþega og atvinnurekanda við ráðningu í tiltekið starf, hvort sem um er að ræða lágmarkskjör eða laun umfram ákvæði kjarasamninga (ASÍ e.d.-d; Bandalag háskólanna e.d.). Þannig hefur atvinnurekandi tækifæri til að umbuna hverjum og einum, til dæmis vegna aukinnar menntunar sem nýtist honum í starfi. Má segja að kjarasamningar setji viðmið fyrir gerð einstaklingsbundinna ráðningarsamninga en sala á vinnuafli eigi sér endanlega stað á einstaklingsgrundvelli, milli launþega og atvinnurekanda (Ingibjörg Eðvaldsdóttir 2009).

## 1.2 Tilurð og þróun markaðslauna

Áherslu á sérstöðu hvers og eins launþega gætti fyrst í kröfugerð Verzlunarmannafélags Reykjavíkur [VR] árið 1996, en þá lagði stéttarfélagið meðal annars til að gerðir

yrðu grunnkjarasamningar sem myndu segja til um lágmarksprósentuhækkun launa og að launataxtar yrðu felldir niður. Þannig yrði jafnframt dregið úr miðstýringu launa-ákvarðana á almennum markaði og þess í stað samið um svokölluð markaðslaun, enda fylgdu laun margra ekki lengur hefðbundnum launatöxtum. Niðurstöður launakannana skyldu nú liggja til grundvallar við ákvörðun um launahækkanir á markaðslaunum („VR vill breytta“ 1996; VR e.d.-a). Aukinn fjöldi einstaklingsbundinna ráðningarsamninga í kjölfar þróunar markaðslauna hefur meðal annars verið skýrður út frá aukinni einstaklingshyggju á vinnumarkaði, sérstaklega í almenna geiranum (Sumarliði Ísleifsson 2013; Traxler 2003). Einstaklingshyggjan leggur áherslu á sérstöðu hvers og eins og gerir ráð fyrir að langanir, þarfir og hagsmunir launþega séu ólíkir. Því þurfi að koma til móts við launþega á annan hátt en með fastmótuðum kjarasamningum (Ingibjörg Eðvaldsdóttir 2009; Salamon 2000).

Í kjarasamningi milli Vinnumálasambandsins, Vinnuveitendasambands Íslands og Verzlunarmannafélags Reykjavíkur [VR] árið 1997 var sett fram bókun um launakerfi og frammistöðu. Samkvæmt henni voru samningsaðilar sammála um að launakerfi fyrir-tækja skyldi próast þannig að það endurspegladi með eðlilegum hætti menntun, starfs-hæfni, frammistöðu og annað sem segði til um framlag starfsfólks („Kjarasamningur milli Verzlunarmannafélags“ e.d.-a). Í kjaraviðræðum árið 2000 lagði VR áherslu á að samið yrði um markaðslaun sem myndu endurspegla vinnuframlag og ábyrgð starfs-fólks. Þessi áhersla náði fram að ganga í kjarasamningum sama ár samkvæmt ákvæðinu um „Persónubundin laun“. Þar með átti starfsmaður kjarasamningsbundinn rétt á árlegu starfsmannaviðtali við yfirmann sinn um störf sín og hugsanlega breytingu á starfskjörum. Laun skyldu endurspegla færni, ábyrgð og vinnuframlag starfsmanns enda ekki hægt að skilgreina þessa þætti fyrir hvern starfsmann í kjarasamningi sem á að gilda fyrir allt starfsfólk. Með þessu var komið á þeirri grundvallarbreytingu að starfsfólk semdi sjálft um sín laun og launahækkanir án aðkomu stéttarfélaga („Kjarasamningur milli Verzlunarmannafélags“ e.d.-b; Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 96/2000; „VR vill semja“ 2000). Þessi árlegu starfsmannaviðtöl, sem oft eru kölluð frammistöðusamtöl eða launaviðtöl, og fyrirkomulag þeirra var svo útfært enn frekar í næstu kjarasamningum, árin 2004 og 2008 enda var stefna stéttarfélagsins að styrkja stöðu félagsmanna í einstaka, beinum samningum um kaup og kjör (Ingibjörg Eðvaldsdóttir 2009; „Kjarasamningur milli Verzlunarmannafélags“ e.d.-c). Í kjarasamningi VR og Samtaka atvinnulífsins árið 2011 var sett inn fylgiskjal vegna starfsmannaviðtala en í því skjali var enn frekar útlistað hvað skyldi ræða og það tengt við launaviðtalið. Lítið var á launaviðtalið sem samningaviðræður og félagsmenn hvattir til að undirbúa sig á þeim forsendum (Ingibjörg Eðvaldsdóttir 2009; VR e.d.-b; „Kjarasamningur milli VR“ e.d.-a).

### 1.3 Vottunaraðilar

Í kjölfar lögfestingar jafnlaunavottunar urðu vottunaraðilar hluti af kjaraumhverfinu en þeirra hlutverk er að meta hvort að jafnlaunakerfi skipulagsheilda uppfylli kröfur jafn-launastaðalsins ÍST: 85:2012. Launasetningar og launaákvarðanir skipulagsheilda eru því bundnar af úttekt þeirra en allar breytingar á launum og kjörum skulu ávallt byggja á

málefnanlegum rökum ásamt því að vera rekjanlegar og skjalfestar. Þegar niðurstaða úttektar liggur fyrir sendir vottunaraðili afrit af vottunarskírteini ásamt niðurstöðu til Jafnréttisstofu sem veitir jafnlaunamerkið, standist skipulagsheild úttekt (Reglugerð nr. 1030/2017; Staðlaráð Íslands 2017). Það er ekki hlutverk vottunaraðila að greina hvort um launamun sé að ræða heldur eingöngu að meta hvort jafnlaunakerfið uppfylli kröfur staðalsins og að allar breytingar séu rökstuddar og rekjanlegar. Leiði úttekt ekki til vottunar, greinir vottunaraðili sérstaklega frá því og er Jafnréttisstofu heimilt að beita fyrir-mælum um viðunandi úrbætur, að viðlögðum dagsektum (Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008; Velferðarráðuneytið 2017). Lögfesting jafnlaunavottunar var studd af aðilum vinnumarkaðarins en í umsögnum þeirra komu þó fram ábendingar um mögulega vankanta hennar og að mikilvægt væri að stuðla að útfærslu úrbóta sem fyrst (BSRB 2017; Kennarasamband Íslands 2017; VR 2017). Félag atvinnurekenda (FA) gagnrýndi lögfestingu vottunarinnar einna mest í umsögn félagsins um frumvarpið. Sú gagnrýni beindist helst að skipulagi og útfærslu úttekta og eftirfylgni vottunarinnar. Þar benti FA á að fáir vottunaraðilar væru á markaði auk þess sem þekkingarskortur væri ríkjandi (Félag atvinnurekenda 2017).

## 2. Aðgerðir til launajafnréttis

Saga jafnlaunabaráttunnar á Íslandi nær yfir langan tíma en fyrsti vísirinn að henni kom í kjölfar stofnunar Kvenréttindafélags Íslands árið 1907 en starf félagsins miðaði meðal annars að því að konur fengju rétt til embætta og atvinnu með sömu skilyrðum og karlar. Fjórum árum síðar hafði þeim rétti verið náð en auk þess fengu barnakennarar árið 1919 jafnan rétt til launa óháð kyni. Á þessum tíma voru fyrstu verkakvennafélögin jafnframt stofnuð en markmið þeirra voru m.a. að gæta þess að konur fengju ekki greidd lægri laun en taxtar félaganna sögðu til um og að ná fram jafnrétti kvenna við karla, t.d. hvað varðaði rétt til orlofs og trygginga og um sömu laun fyrir sömu vinnu (Þórunn Magnúsdóttir 1991).

### 2.1 Jafnlaunabaráttan

Árið 1939 hóf Kvenréttindafélag Íslands baráttu sem var sérstaklega tileinkuð launajafnrétti en krafa félagsins var „sömu laun fyrir sömu störf“. Árið 1954 var þessi krafa lögfest í lögum nr. 38 um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins en þar var kveðið á um að konur og karlar skyldu hafa jafnan rétt til opinberra starfa og til sömu launa fyrir sömu störf (Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins nr. 38/1954; Maj Britt Hjördís Briem 2009).

Ísland skuldbatt sig til að tryggja jöfn laun til karla og kvenna fyrir jafnverðmæt störf árið 1958. Nokkru síðar voru sett lög um launajöfnuð kvenna og karla en með þeim skyldu markvissar hækkanir á launum kvenna til jafns við laun karla fyrir störf í ýmsum greinum tryggðar, til dæmis í almennri verkavinnu og skrifstofuvinnu en þessum launajöfnuði skyldi vera náð árið 1967 (Lög um launajöfnuð kvenna og karla nr. 60/1961; Stjórnarráð Íslands e.d.-b).

Fyrstu jafnréttislögin voru sett árið 1976 en tilgangur þeirra var að stuðla að jafn-

rétti og jafnri stöðu kvenna og karla. Áhersla þeirra var meðal annars á stöðu kynjanna á vinnumarkaði, þá sérstaklega varðandi launajafnrétti. Með þessum fyrstu jafnréttislögum voru þar með lagðar skyldur á atvinnurekendur um aðgerðir til að tryggja jafnrétti á vinnustað, auk þess sem með öllu óheimilt var að mismuna kynjunum (Jafnréttisstofa e.d.-a).

Fram í lok 19. aldar var verkalýðshreyfingin kynjaskipt en félögin opnuðu ekki á aðgengi beggja kynja fyrr en á 8. áratug síðustu aldar. ASÍ hafði hins vegar breytt skipulagi sínu á 16. sambandsþingi þess árið 1940 á þann hátt að félög launafólks af báðum kynjum áttu nú aðild að því, bæði faglærð og ófaglærð. Það var þó ekki fyrr en árið 1997 sem síðustu kynjaskiptu félögin voru lögð niður en konur voru áfram með lægri laun en karlar. Talið var að hægt væri að skýra það, m.a. með kynjaskiptingu vinnumarkaðar (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir 2007; Þórunn Magnúsdóttir 1991) en kynjaskiptur vinnumarkaður, þar sem konur og karlar starfa á mismunandi sviðum, hefur veruleg áhrif á laun kynjanna (Katrín Björg Ríkarðsdóttir & Ingólfur Ásgeir Jóhannesson 2012).

Samanburður á launum karla og kvenna hefur sýnt fram á að karlar eru að jafnaði með hærri laun en konur. Niðurstöður rannsókna á kynbundnum launamun eru mjög misjafnar enda ólíkum rannsóknaraðferðum beitt. Á tímabilinu 1995-2009 mældist kynbundinn launamunur á bilinu 7% til rúmlega 20% (Hagstofa Íslands 2010). Tölur Hagstofu Íslands, Jafnréttisstofu og forsætisráðuneytisins (2019) sýndu að launamunur kynjanna mældist rúm 16% árið 2016 en hann var rúm 20% árið 2008. Í kjölfar þess að VR samdi um markaðslaun í kjarasamningum hóf stéttarfélagið að gera árlegar launakannanir. Niðurstöður þessara kannana hafa sýnt að á 18 ára tímabili fór launamunur kynjanna úr rúmlega 20% niður í rúm 13% árið 2018. Kynbundinn launamunur dróst saman á sama tímabili, úr rúmum 15% niður í 10% (Stjórnarráð Íslands 2020; VR e.d.-c).

## 2.2 Jafnlaunavottun

Reglulegar breytingar hafa verið gerðar á jafnréttislögunum frá því þau voru fyrst sett, nú síðast þegar jafnlaunavottun var lögfest. Markmið lagasetningarinnar var að stuðla að jafnrétti kynjanna á vinnumarkaði og draga úr kynbundnum launamun. Málsmeðferð launamála og ákvarðanir um laun skyldu grundvallast á málefnalegum sjónarmiðum án þess að fela í sér kynbundna mismunun en jafnlaunavottunin skyldi framfylgja gildandi lögum þess efnis þar sem önnur úrræði höfðu ekki náð því markmiði (Stjórnarráð Íslands e.d.-c). Fyrirtækjum og stofnunum með 25 starfsmenn eða fleiri varð þar með skylt að innleiða jafnlaunastaðalinn ÍST 85:2012, en með innleiðingu staðalsins skyldi tryggt að jafnlaunakerfi viðkomandi skipulagsheildar og framkvæmd þess uppfyllti framsettar kröfur. Staðfesting á því fékkst með veitingu jafnlaunamerkisins sem veitt er á þriggja ári fresti í kjölfar úttektar faggiltra vottunaraðila en jafnframt er nauðsynlegt að undirgangast árlega viðhaldsvottun (Lög um breytingu á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, nr. 10/2008, með síðari breytingum (jafnlaunavottun) nr. 56/2017; Staðlaráð Íslands 2017).

Jafnlaunastaðallinn ÍST 85 var gefinn út árið 2012 en hann byggir á samstarfi og samþykktum aðila á vinnumarkaði, það er Alþýðusambands Íslands (ASÍ), Samtaka

atvinnulífsins (SA) og ríkisins. Árið 2008 samþykkti Alþingi að þáverandi félags- og tryggingamálaráðherra skyldi koma af stað vinnu við að þróa sérstakt vottunarkerfi um framkvæmd stefnu hvað varðaði jafnrétti við ráðningar og uppsagnir. Í kjaraviðræðum þetta sama ár gerðu ASÍ og SA samkomulag um þróun vottunarferlis sem ætlað var fyrirtækjum vegna framkvæmdar stefnu um jafna möguleika kynjanna til launajafnréttis, starfa og starfsþróunar. Í árslok 2008 hófst vinnan við staðalinn en Staðlaráð Íslands hafði umsjón með henni og gaf út jafnlaunastaðalinn eins og áður sagði. Stuðst var við alþjóðlega stjórnunarstaðla við uppbyggingu og efnistöð staðalsins en hann byggir á aðferðafræði sem nefnist „Plan-Do-Check-Act“ (e. PDCA). Þetta átti t.a.m. við um stýringu og framkvæmd jafnlaunakerfisins, skjalfestingu og innri úttektir (Staðlaráð Íslands 2017; Staðlaráð Íslands e.d.; Stjórnarráð Íslands e.d.-d). Markmiðið var að auðvelda atvinnurekendum að koma á, innleiða og viðhalda launajafnrétti kynjanna á vinnustaðnum með jafnlaunakerfi. Þegar skilyrði staðalsins höfðu verið uppfyllt var atvinnurekanda veitt jafnlaunavottun.

Jafnlaunavottun var ekki lögfest við útgáfu staðalsins og því höfðu atvinnurekendur val um hvort þeir innleiddu hann eða ekki (Staðlaráð Íslands e.d.). Ári eftir að Staðlaráð Íslands gaf út jafnlaunastaðalinn ákvað stéttarfélagið VR að setja af stað Jafnlaunavottun VR en sú vottun byggði á og uppfyllti fyrirnefndan staðal. Í framhaldi gekk vottunarfyrirtækið BSI á Íslandi til liðs við VR en það sá um faglega úttekt og veitti þeim skipulagsheildum sem stóðust úttekt, Jafnlaunavottun VR (BSI á Íslandi e.d.). Eftir að jafnlaunavottun var lögfest hætti VR með Jafnlaunavottun VR þar sem nú var komið opinbert ferli við vottunina samkvæmt jafnlaunastaðlinum (BSI á Íslandi e.d.; VR e.d.-d). Þó mörg önnur lönd heimili ekki að launaákvæðanir feli í sér kynbundna mismunun er Ísland fyrsta og eina landið á heimsvísu til að lögfesta jafnlaunavottun (Wagner 2018). Jafnframt er vert að geta þátttöku Íslands í Evrópuverkefni um innleiðingu jafnlaunakerfis í Portúgal en Noregur er samstarfsaðili að verkefninu (Stjórnarráð Íslands 2020).

Áður en innleiðing jafnlaunastaðalsins hefst þarf atvinnurekandi að hafa sett jafnlaunastefnu og Jafnréttisstofa skal hafa samþykkt hana. Jafnlaunastefna er oft samofin launastefnu skipulagsheilda en útgangspunktur hennar er að tryggja að jafnréttis sé gætt við allar launaákvæðanir og segir hún jafnframt til um hvernig skipulagsheild ætli að ná og viðhalda því jafnrétti. Einnig þarf að vera búið að gera jafnréttisáætlun en henni er ætlað að endurmeta og skoða aðstæður á hverjum vinnustað og fjarlægja með því þær hindranir sem mætt geta konum og körlum. Því þarf áætlunin að kveða á um þau réttindi sem tilgreind eru í 19.-22. gr. laga um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008 (Jafnréttisstofa e.d.-c; Staðlaráð Íslands e.d.). Ákveða þarf jafnlaunaviðmið, skilgreina störf og gera starfaflokkun. Jafnlaunaviðmið eru þau viðmið sem liggja til grundvallar launaákvörðun vegna ákveðins starfs. Þessi viðmið eru málefnanleg og án beinnar eða óbeinnar mismununar kynja (Staðlaráð Íslands e.d.).

Starfaflokkun er það ferli að flokka störf út frá fyrirfram skilgreindum mælikvörðum, til dæmis ábyrgð og álagi auk annarra krafna sem starfið gerir til starfsmannsins. Hún tryggir að sömu eða jafnverðmæt störf flokkist saman. Algengasta aðferðin er svokalladur paraður samanburður en sú aðferð ber hvert starf saman við öll önnur störf og



Þau eru svo flokkuð eftir verðmæti hvers og eins. Önnur aðferð sem er notuð er stiga-gjöf fyrir hvert viðmið. Fyrst þarf að ákveða svokölluð yfirviðmið sem eiga við um öll störf. Þau sem koma fram í staðlinum eru hæfni, ábyrgð, álag og vinnuáðstæður. Oftast eru 2-4 undirviðmið valin fyrir hvert yfirviðmið. Engar ákveðnar reglur fylgja þessari aðferð en viðmiðin sem eru valin þurfa að endurspeglar þær kröfur sem gerðar eru til starfanna. Hverju og einu viðmiðanna er svo gefið ákveðið vægi auk þess sem ákvarða þarf fjölda þrepa fyrir hvert undirviðmið. Einnig skal ákveða hvaða málefnalegu viðmið liggja til grundvallar umbunum vegna persónu- eða hópbundinna þátta en atvinnurekandi má líta til þessara þátta auk sérstakrar hæfni starfsmanns. Það þýðir ekki endilega að um sömu krónutölu sé að ræða í launum. Að því loknu er störfum raðað eftir launum en atvinnurekandi ræður hvaða kerfi hann notar til þess (Guðný Einarsdóttir 2018; Staðlaráð Íslands 2017).

Rannsóknir Koskinen Sandberg (2017; 2018) hafa sýnt að stöðluð launakerfi draga ekki úr kynbundnum launamun heldur er hann til staðar innan kerfisins, þ.e. hefðbundin kvennastörf eru metin til lægri launa en hefðbundin karlastörf og endurspeglar þannig ólíkt virðismat starfanna samkvæmt matsaðilum. Jafnframt geti launaáskvarðanir grundvallast á öðrum þáttum en þeim formlegu viðmiðum sem launakerfið byggir á og því líklegt að kynbundinn launamunur sé til staðar en hann sé falinn þar sem formleg viðmið og þær kröfur sem virði starfa byggir á er fylgt eftir við ákvarðanatöku.

Engin gögn eru til staðar sem sýna fram á að lögfesting jafnlaunavottunar beri þann árangur sem henni er ætlað að ná. Þó er niðurstaðna að vænta á vormánuðum 2021 úr fyrstu rannsókn á launamun karla og kvenna sem gerð hefur verið frá því lögin um jafnlaunavottun tóku gildi, en forsætisráðuneytið undirritaði samning við Hagstofu Íslands þess efnis í október síðastliðnum (Stjórnarráð Íslands e.d.-d). Niðurstöður könnunar sem forsætisráðuneytið lét gera á innleiðingarferli jafnlaunavottunar sýndu að þrátt fyrir aukna yfirsýn og skilvirkni, vandaðri skjalfestingu og faglegri vinnubrögð launamála komu ábendingar um að kerfið væri of flókið og að gerð verklagsreglna og vottunarferlið væri ekki gott (Stjórnarráð Íslands 2019). Í rannsókn Wagner (2018) sögðust viðmælendur upplifa aukið gagnsæi, að starfsfólk væri ánægðara, það treysti því að laun væru ákveðin af sanngirni og að jafnréttissjónarmið giltu við hvers kyns launaáskvarðanir. Hins vegar væri ferli innleiðingar kostnaðarsamt, sérstaklega fyrir minni skipulagsheildir auk þess sem launamunur gæti verið til staðar svo lengi sem hann væri rökstuddur á málefnalegan hátt, t.d. út frá einstaklingsbundnum þáttum. Því væri möguleiki á að kynbundinn launamunur myndi fyrirfinnast þrátt fyrir jafnlaunavottun.

### 3. Aðferðir og gögn

Markmið rannsóknarinnar var að fá innsýn í upplifun lykilstjórnenda í skipulagsheildum sem hlotið hafa jafnlaunavottun á áhrifum hennar á kjaraumhverfi. Notast var við eiginlega aðferðafræði til að fá innsýn í og öðlast skilning á upplifun stjórnenda þar sem viðfangsefnið er skoðað út frá sjónarhorni þátttakanda (Esterberg 2002; Merriam og Tisdell 2016). Notast var við hálfopin viðtöl og voru gögnin greind samkvæmt aðferð grundaðrar kenningar þar sem greiningu gagna á sér stað samhliða öflun þeirra. Beitt var

opinni kóðun, öll viðtölin (gögnin) voru lesin línu fyrir línu og þau atriði punktuð niður sem komu síendurtekið fram. Þau voru í framhaldi kóðuð í samræmi við markmið rannsóknar og rannsóknarspurningu. Beitt var stöðugum samanburði til að ná betur utan um gögnin og sjá hvort einhver tengsl væru á milli þeirra. Í framhaldi og samhliða því beitti rannsakandi öxulkóðun en hún greinir hvort og þá hvernig flokkarnir sem komu fram í opinni kóðun skarist eða tengist. Tengslin á milli flokkanna voru greind og þeir skipulagðir (Strauss & Corbin 1998).

Skilyrði fyrir þátttöku var að jafnlaunavottun hefði verið innleidd á vinnustað viðkomandi auk þess sem viðmælendur urðu að hafa reynslu af samningaviðræðum til launa. Kynningarbréf var sent í tölvupósti á stjórnendur ýmissa fyrirtækja og stofnana sem hlotið höfðu jafnlaunavottun. Notast var við lista á heimasíðu Jafnréttisstofu yfir þá aðila. Auk þess var óskað eftir viðmælendum á fésbókarsíðu Mannauðs, félagsmannauðsfólks á Íslandi. Tíu stjórnendur á aldrinum 38-61 árs samþykktu að taka þátt, átta kvenstjórnendur og tveir karlstjórnendur en þau voru valin með hentugleika. Þau gegndu miðlægri stöðu stjórnanda í fyrirtækjum og stofnunum á höfuðborgarsvæðinu, þ.e. mannauðsstjórar, framkvæmdastjórar, fjármálastjórar og forstöðumenn og höfðu öll nema eitt þeirra tekið þátt í innleiðingarferli jafnlaunavottunar á sínum vinnustað en ekki var gerð krafa um það til viðmælenda. Starfsaldur þeirra var mislangur, allt frá 2 árum upp í 28 ár. Þau komu úr öllum geirum íslensks vinnumarkaðar, sjö úr almenna geiranum, tvö úr opinbera geiranum og einn úr þriðja geiranum. Öll störfuðu þau á stórum vinnustöðum þar sem fjöldi starfsfólks var frá 100 manns til ríflega 700 manns. Viðtölin fóru fram á vinnustöðum viðmælenda, voru hljóðrituð og afrituð frá orði til orðs og minnisþingtar skráðir. Eftir fyrstu viðtölin aðlagði rannsakandi viðtalsrannsókn til að fá ítarlegri svör en í niðurstöðum er vitnað í viðmælendur undir dulnefni.

## 4. Niðurstöður

Við úrvinnslu gagna á upplifun stjórnenda birtust þrjú þemu en þau eru „aukið skrifræði og kerfisvæðing“, „tilfærsla ákvörðunarvalds“ og „tálsýn“. Hér á eftir verður fjallað nánar um hvert og eitt þema.

### 4.1 Aukið skrifræði og kerfisvæðing

Flestir viðmælendur sögðu að með tilkomu jafnlaunavottunar hefði flokkun launagagna orðið mun betri og skipulagðari en áður. Komið hefði verið á ákveðnu kerfi launasetninga og launaákvæðana með tilkomu jafnlaunakerfis auk þess sem verklagsreglur hefðu orðið skýrari. Elva gaf góða innsýn þegar hún sagði: „... núna er ég ekki með spaghettí, maður er með strúktur ...“ og hún hélt áfram: „Þetta er bara svona eins og óreiða sem verður að ... reglu“. Þessi regla byggði á starfaflokkun en hverju starfi innan hvers starfaflokks var ráðað í þrep sem hafði vel skilgreint launabil. Þetta skapaði ramma eða umgjörð sem mótaði launasetningu og þau viðmið sem voru sett í launamálum, bæði hvað varðaði launakostnað starfs og möguleika til breytinga á launasetningu. Gígja sagði að á hennar vinnustað væri rammi fyrir öll störf sem farið væri eftir og bætti við: „... þú raðar störfum inn í ramma, ég meina, við ákveðum ekki bara laun af því bara við erum

í þessu skapi þennan daginn og ætlum að borga þessi laun fyrir þetta ...“ . Gígja ítrekaði jafnframt að ramminn stýrði launaákvörðunum og að það þyrfti að hafa kerfi sem virkaði. Þessi lýsing á fyrra fyrirkomulagi launaákvörðana var áberandi í frásögnum margra viðmælenda sem sögðu tilviljun eina oft hafa ráðið til um ákvörðunina. Jafnframt hefði hvers konar frændhygli eða vinahygli notið sín og að það starfsfólk sem óskaði oftar en aðrir eftir launasamtali hefði verið líklegra til að ná fram kröfum sínum. Viðmælendum fannst mikilvægt að launaákvörðanir væru teknar á kerfisbundinn og réttmætan hátt. Nú voru minni líkur á að launasetning og aðrar launatengdar ákvörðanir byggðu á huglægu mati. Þessi breyting þýddi að launaákvörðunum var nú miðstýrt eða teknar miðlægt í síauknum mæli en sumir viðmælendur upplifðu ferli ákvörðanatöku mun stýrðara en áður sökum þessa. Einnig var öll umgjörð stívari sökum formsatriða sem þyrftu að fylgja ákvörðanatökunni. Þessi breyting var tilkomin þar sem ákvörðanir um hvers kyns breytingu launa byggðu á starfaflokkuninni. Bára sagði frá ferli miðstýringar á sínum vinnustað:

... launamálum er mjög miðstýrt hér þannig að stjórnendur á fagskrifstofunum taka í rauninni ekki launaákvörðanir. Þær eru allar teknar á kjara- og mannaússviðinu af mér og stjórunum þar. Og okkar verklag er þannig að ég legg til s.s. hérna launabreytingar og er í rauninni í samskiptum bara við starfsfólk beint og líka bara aðra stjórnendur ...

Ásamt aukinni miðstýringu var það upplifun viðmælenda að skráning og skjalfesting gagna væri mun víðtækari og ítarlegri en áður. Nauðsynlegt var að uppfylla þessar kröfur til að hljóta jafnlaunavottun, sem og að viðhalda henni og endurnýja. Margir viðmælenda sögðust upplifa aukið álag vegna krafna um rökstuðning, skráningu gagna, rekjanleika þeirra og skjölun. Gígja sagði:

... þú þarft að uppfylla alveg rosalega miklar kröfur um allan, sko rekjanleika, skjölun, kerfi og á nafni þú veist, ábyrgðarmaður kerfis verður að vera í þessu skjali og þessu skjali og þessu skjali og þessari reglu og þessari þú veist maður stundum bara ahh. Þannig að þetta er ekki bara hagnýtt tól þetta er svakalegt svona batterí þú veist að uppfylla heilan staðal ...

Aukinni kröfu um ítarlegri skráningu og skjalfestingu gagna fylgdi jafnframt mikil skriffinnska og skrifræði og því væri þetta mikil aukavinna fyrir stjórnendur. Einnig var þetta tímafrekt ferli og mjög kostnaðarsamt en flokkunarvinnan var sérstaklega mikil. Og þar sem þetta var núna lagaleg skylda þá urðu atvinnurekendur að spila með. Sökum þessa var upplifun sumra viðmælenda að þetta væri íþyngjandi og að þetta snérist frekar um kerfið heldur en markmið vottunarinnar og að það væri alls ekki rétt þróun. Bára fór vel yfir þetta er hún sagði:

... við erum að eyða alveg gríðarlega mikilli vinnu í þetta það fara miklir peningar í þetta og ... mannaflí og bara ef þetta fer svo að snúast um kerfið þá er þetta svo mikil sóun að hérna ... og ofboðslega íþyngjandi fyrir stofnanir og fyrirtæki ...

Nú varð hins vegar að gæta þess að jafnlaunakerfið uppfyllti kröfur jafnlaunastaðalsins og því tóku allar ákvarðanir mið af því, enda yrðu að fylgja þeim málefnaleg rök. Því var nauðsynlegt að fylgja kröfum um ítarlega skráningu og skjalfestingu. Sumum viðmælendum fannst þetta draga úr upphaflegum tilgangi vottunarinnar sem var, m.a. að draga úr kynbundnum launamun. Viðhorf þeirra styrktist enn fremur við úttektir vottunaraðila og þær aðferðir sem þeir beittu. Þeim fannst lítið samræmi í úttektum og að þær snérist mun frekar um kerfið en ákvarðanir tengdar launum eins og Bára lýsti áhyggjum sínum þegar hún sagði:

... að það verði of mikill strúktúr að við verðum of heft af kerfinu og að þetta fari að snúast um kerfið en ekki eitthvað hvernig við ætlum að haga okkur sko inni í því. Og ... að þetta þurfi að vera vottað gæðakerfi felur bara í sér ákveðinn vanda, kostnað og svona já ... einhvers konar kerfisvæðingu sem að ég er ekki sannfærð um að skili okkur þeim árangri sem lagt var upp með. Af því þú getur verið með gæðakerfi án þess að það sé endilega vottað af þriðja aðila þannig að ... ég bara hef áhyggjur af því sko að þetta fari að verða, snúast um að vera kerfi, kerfisins vegna.

Upplifun viðmælenda á auknu skrifræði og kerfisvæðingu í kjölfar lögfestingar jafnlaunavottunar kom nokkuð skýrt fram hjá þeim öllum. Meira skipulag og skýrari rammi var utan um öll launagögn, launasetning og ákvarðanir tengdar launum voru kerfisbundnari og formfastari þar sem flokkun starfa og röðun þeirra í þrep skiptu einna mestu máli. Miðstýring launaákvarðana var staðreynd auk þess sem mjög mikilvægt var að fylgja reglum kerfisins um skráningu, skjalfestingu og rekjanleika gagna. Aukið skrifræði virtist auka gagnsæi og réttmæti launaákvarðana en viðmælendum var þó tíðrætt um þá áherslu sem lögð var á kerfið og virkni þess og því voru auknar líkur á kerfisvæðingu. Jafnframt upplifðu viðmælendur áhrif jafnlaunavottunar sem íþyngjandi og kostnaðarsama og að skriffinnskan sem fylgdi kerfinu hægði á ákvörðunarferlinu sem í flestum tilfellum var orðið miðlægt.

#### 4.2 Tilfærsla ákvörðunarvalds

Viðmælendur upplifðu nær öll tilfærslu á ákvörðunarvaldi en sú tilfærsla var tvíþætt. Nú voru yfirmenn starfsfólks ekki lengur einir um að taka launaákvarðanir heldur þurftu að fá samþykki miðlægra stjórnenda eða höfðu jafnvel enga aðkomu að málum. Þar með hafði orðið tilfærsla á ákvörðunarvaldi frá yfirmönnum starfsfólks til miðlægra stjórnenda en jafnframt hafði átt sér stað tilfærsla ákvörðunarvalds frá atvinnurekendum

til vottunaraðila eða úttektaraðila eins og viðmælendur kölluðu þá. Upplifun viðmælenda var að endanlegt samþykki launaákvæðana væri í höndum vottunaraðila og að öllum ákvörðunum þyrftu nú ávallt að fylgja góð og málefnaleg rök. Viðmælendur upplifðu þessa tilfærslu ákvörðunarvalds til vottunaraðila sem heftandi því svigrúm væri nú minna. Klara lýsti því svo að ekki væri hægt að ráða í starf á lægri launum en starfið segði til um, þrátt fyrir að starfsmaðurinn sem verið væri að ráða væri tilbúinn til að semja um lægri laun án þess að það myndi vekja upp spurningar við úttekt.

Þetta kom einnig fram hjá Jónasi en hann sagðist upplífa breytingu að því leyti að nú væri ekki hægt að bregðast við ef starfsmaður hefði fengið betra tilboð annars staðar. Það svigrúm væri ekki lengur til staðar. Þannig væru vottunaraðilar orðinn einn þáttur í launaviðræðum og þó það agaði þau þá þrengdi það líka að þeim. Þar sem þetta væri í lögum gætu þau ekki lengur gert það sem þeim fyndist málefnalegt og þó að þeim fyndist rök sín nógu góð væri aukin óvissa vegna vottunaraðila. Þessi óvissa væri viðvarandi þar sem ferlinu lyki aldrei sökum reglulegra viðhaldsúttekta og úttektar vegna endurnýjunar.

Upplifun viðmælenda var jafnframt sú að þessi tilfærsla ákvörðunarvalds hefði þau áhrif að nauðsynlegt væri fyrir miðlæga stjórnendur að horfa á hlutina í stærra samhengi og með meiri heildar- og framtíðarsýn. Þannig hefðu þær launaákvæðanir sem teknar væru í dag mun meiri áhrif en áður á frekari ákvarðanir um síðari launahækkunir. Vegna þessa upplifðu margir viðmælendur stöðu sína sterkari en áður hvað varðaði faglega ráðgjöf á sviði launamála. Innleiðing jafnlaunavottunar hefði jafnframt gefið þeim ákveðið forskot hvað varðaði stýringu á yfirmönnum og öðrum miðlægum stjórnendum. Nú væri lítið um frjálst val heldur yrði að fylgja lögum og því væri oft gott að geta vísað í jafnlaunavottunina máli sínu til stuðnings. Upplifun viðmælenda gaf til kynna að þau gátu beitt vottuninni sem stjórnþæki en Birta sagðist m.a. vera „komin með meira hjálparþæki í því að stoppa þá af“.

Þessi beiting vottunar sem stjórnþækis kom einnig fram gagnvart starfsfólki á þann hátt að sumir viðmælenda nýttu vottunina sem ástæðu þess að ekki væri hægt að semja um laun eða veita launahækkun. Það kæmi nákvæmlega fram í vottuninni hver launin væru og því væri ekki um neinar samningaviðræður að ræða. Þetta átti líka við þegar starfsfólk óskaði eftir launasamtali en þá var útskýrt nánar, á grundvelli kerfisins, hvers vegna ekki væri hægt að verða við beiðninni. Nokkrir viðmælenda voru hreinskilnir um hvers vegna það væri þægilegt að beita vottuninni sem hindrun þó þeim þætti ekki rétt að gera það. Í raun gætu þeir skýlt sér á bakvið hana og þyrftu ekki að leggja í einhvers konar samningaviðræður og það væri miklu auðveldara að leysa málin svona. Nú var þetta bara allt á forsendum kerfisins. Birta lýsti þessu vel:

... ég sé það fyrir mér t.d. núna með jafnlaunavottuninni þó maður vilji ekki nota hana þar sem grýlu og maður vill ekki að fólk upplifi að jafnlaunavottun sé að halda launum niðri en ég held að það geti alveg oft þó það sé ekki farið að reyna mikið á það hérna hjá okkur þá verður örugglega oft gott að geta vísað í hana og með réttu eða röngu.

Þrátt fyrir þá freistingu að nýta jafnlaunavottunina sem hindrun töldu viðmælendur mjög mikilvægt að gera sem minnst af því þar sem innan hennar væri svigrúm og sveigjanleiki fyrir ýmsar breytingar á launum og launahækkunir. Þessi sveigjanleiki sem viðmælendur sögðu frá kom einnig fram í þeirri staðreynd að ef viðmælendum fannst tilefni til endur-mats á störfum höfðu þau mikið frelsi til þess. Þetta ætti sér jafnvel stað án beiðna starfs-fólks um endurskoðun launa. Viðmælendur sögðu einnig mikilvægt að vottunin hefði sveigjanleika því það væri nauðsynlegt að geta framkvæmt launaleiðréttingu ef þyrfti eða til hvers kyns hækkunar launa að því gefnu að málefnalegur rökstuðningur lægi til grund-vallar, t.d. ef starfsmaður byggir yfir sértækri reynslu eða þekkingu.

Upplifun viðmælenda á sveigjanleika vottunarinnar var mjög jákvæð og þó svipaðir þættir hafi legið til grundvallar umbunum gátu þau sniðið þá eftir því hvernig hentaði þeim best. Þessum sveigjanleika fylgdi þó rammi sem þyrfti að halda sig innan sem og fylgja uppbyggingu kerfisins.

Nokkrir viðmælenda ræddu upplifun sína af áhrifum vottunarinnar sem lýsti sér sem vísir að áherslubreytingu á útfærslu kjarasamningsbundnum rétti launþega til ár-legs starfsmannaviðtals. Með því að kjarasamningsbinda rétt starfsfólks til árlegs starfs-mannaviðtals hefðu stéttarfélagin skapað það kjarumhverfi sem aðilar þekktu og höfðu farið eftir. Nú var útgangspunktur frekari starfsþróunar og breytinga á launum eingöngu metinn út frá starfinu sjálfu, ekki starfsmanninum sem gegndi því. Í þessa átt myndu starfsmannaviðtöl færast í auknum mæli, sérstaklega þegar aðilar væru komnir með aukna færni í þeim. Bára lýsti þessu svona:

... það sem við gerum líka í meira mæli núna að það er að beina at-hyglinni að starfinu sjálfu en ekki einstaklingnum sem sinnir því og það er challenge. Fólk er ekki vant því og það er mjög svona mikil áskorun að, að færa samtalið alltaf í áttina að því. Starfið felur þetta í sér, starfið felur í sér að við þurfum þessa hæfni en ekki einhverja aðra. Þú getur þróað þig í einhverja átt en við ætlum ekki að borga fyrir það af því það er ekki það sem við erum að krefjast í þessu starfi. Það er nýtt ...

Þetta yrði mikil áskorun fyrir stjórnendur, sérstaklega hvað varðaði frekari útskýringar fyrir starfsfólki um hvernig þetta virkaði og hvað hver og einn þyrfti að gera til að geta þróast í starfi. Þetta yrði einnig mikil breyting frá því kjarumhverfi sem aðilar þekktu, þ.e. þeim hugsanlegu breytingum sem gætu orðið á launakjörum í kjölfar starfsmanna-viðtala enda þess háttar launastrúktúr mun algengari á erlendum vinnumörkuðum en íslenskum.

Upplifun viðmælenda var að með lögfestingu og innleiðingu jafnlaunavottunar hefði orðið tilfærsla á ákvörðunarvaldi í kjarumhverfi og stöðu aðila á vinnumarkaði, þ.e. frá yfirmönnum starfsfólks til miðlægra stjórnenda auk þess að færast frá atvinnurekendum yfir til vottunaraðila. Einnig var kominn vísir að áherslubreytingu í árlegu starfsmanna-viðtali þar sem þarfir starfsins voru æ oftast útgangspunktur þess.

### 4.3 Talsýn

Þrátt fyrir að viðmælendur hefðu öll innleitt sama jafnlaunastaðal voru þær matsaðferðir og jafnvel matsþættir sem lágu til grundvallar launagreiningu og frekari launaákvörðunum mjög ólík. Hjá sumum viðmælenda varð lítil breyting á þessum atriðum á meðan aðrir lögðu áherslu á að staðsetja starfið og athuga hvort einhverju þyrfti að breyta í kjölfarið, til dæmis ef starfslýsingin væri ekki lengur í samræmi við starfið sem henni væri ætlað að taka til. Áberandi var að viðmælendur höfðu alveg frjálssar hendur hvað varðaði útfærslu þeirra viðmiða sem lágu til grundvallar starfaflokkuninni auk mats á þeim svo lengi sem kjarasamningsbundin ákvæði voru virt. Það var ekki í samræmi við fyrri frásögn viðmælenda á upplifun þeirra á þeim skorðum sem innleiðing jafnlaunavottunar virtist hafa sett þeim.

Viðmælendum fannst mikilvægt að geta metið persónulega þætti starfsfólks og að hægt væri að umbuna því þannig að starfsfólk upplifði ekki að jafnlaunavottun væri hindrun, heldur að starf þess væri metið og vottunin hvetti það áfram en misjafnt var hvaða leiðir voru notaðar. Mælikvarðinn sem var notaður var hins vegar oft huglægs eðlis þar sem ekki var búið að búa til umgjörð utan um þættina. Huglægt mat viðmælenda á persónulegum þáttum kom einnig fram í ávinningnum af því að þekkja starfsfólkið vel en það auðveldaði alla ákvarðanatöku. Hjá öðrum var það tilfinning ein sem réði ferðinni en í einu tilfelli hafði yfirmaður ákveðið að hækka starfsmann talsvert meira en aðra í launum því honum fannst að mögulega hefði eitthvað af hinum persónulegu þáttum ekki fengið að njóta sín í starfaflokkuninni. Hjá öðrum var allur gangur á því hvernig mati á persónubundnum þáttum hafði verið framfylgt, eins og kom fram hjá Sögu:

... við erum í rauninni ekki að meta þessa persónubundnu þætti til launa en við vorum hér með ráðgjafa sem ýtti bara mjög á að við ættum endilega að hafa þetta. Ég var ósátt við það af því við, það er ekki verið að meta það til launa, af hverju ættum við að hafa þetta þá með? En maður var svona að fóta sig í þessu og við ákváðum það og ég ... bjó til persónubundna þætti þar sem við vorum að meta s.s. gildi, hvernig fólk starfaði eftir gildunum okkar ... og bara hver stjórnandi fékk það að meta sitt fólk þarna inn. Jújú þetta kom alveg mjög vel út hjá okkur í fyrra allt í lagi en í ár þá ákváðum við að taka þetta út vegna þess að ég skil ekki til hvers maður er með þetta ef maður er ekki að meta það. En á næsta ári eða í næstu vottun þá ætla ég að taka inn hérna persónubundinn þátt sem er bara alveg extra mikil reynsla ég ætla að taka það inn.

Þótt viðmælendur gætu sniðið matið að þörfum rekstursins sögðust sum upplifa ákveðið flækjustig, sérstaklega hvað varðaði starfaflokkun og launasetningu. Þættir og verkefni í starfi gátu verið ólík á milli deilda eða vinnustaða þótt um sama starfsheiti væri að ræða. Viðmælendur sögðu einnig mikilvægt að launaákvarðanir væru skoðaðar í ákveðnu samhengi en sögulegar ástæður væru fyrir því að kynbundinn launamunur væri til staðar og

að hann mætti eflaust rekja til þess hvernig virði starfa væri skilgreint og metið. Þetta væri mikil áskorun þar sem þetta mat væri að miklu leyti huglægt og á stundum afstætt. Því væri erfitt að verðmeta hvert starf.

Upplifun margra viðmælenda var að þótt innleiðing vottunarinnar hefði að sumu leyti jákvæð áhrif væru ákveðin atriði sem gæfu tilefni til að hægt væri að mismuna starfsfólki í launum og að ekki væri allt sem sýndist. Þetta kom m.a. fram í samtali við Jónu sem upplifði að ekki væri endilega víst að allir þættir lægju til grundvallar og því líkur á að niðurstaða væri ekki rétt:

... sumir hafa alveg mikla trú á þessu og treysta því að þegar verður gerð einhver könnun hérna að þá verði orðið minna bil á milli kvenna og karla. Ég reyndar hef alveg fyrirvara á því þegar er verið að birta þær tölur hvort að það sé allt tekið með. Og þá er ég ekki að bara, ekki að meina að það séu einhverju hlunnindi sleppt heldur líka að hérna að vinnutímaviðmiðið sé ekki alltaf rétt.

Auk þess gæti uppbygging jafnlaunastaðalsins auðveldlega valdið misskilningi og þar með óánægju í kjölfarið. Þetta væri áskorun fyrir stjórnendur en starfsfólk hefði litla þekkingu og skilning á kerfinu og uppbyggingu þess. Frekari fræðsla um kerfið gæti leitt til aukins vantrausts og óánægju enda væri kerfið flókið.

Sumir viðmælenda töldu líklegt að einhverjir atvinnurekendur myndu fræða starfsfólkið sem minnst um jafnlaunavottun og nýta uppbyggingu og virkni kerfisins til að fela hlutina. Almennt væru kerfi þannig uppbyggð að hægt væri að fela hlutina og það ætti einnig við um jafnlaunavottunina, enda væri nóg að vera með málefnalegan rökstuðning fyrir ákvörðunum. Samkvæmt Birtu væri þannig hægt að fá út úr kerfinu það sem maður vildi, og jafnvel að: „... þú getir staðist jafnlaunavottun og fengið alls kyns falleg merki til að setja á heimasíðuna þína en verið samt með alveg bullandi kynbundinn launamun ...“. Bára lýsti þessu þannig:

... þú getur alveg sett upp kerfi og þú getur bara falið launamuninn. Það er ekkert mál að setja upp kerfi sem virkar ekki skilurðu, í þessum tilgangi. Það er alveg hægt og þetta er bara svona hópur sem veit það bara ...

Viðmælendur ræddu einnig upplifun sína af vottunaraðilum en þau sögðu lítið sem ekkert samræmi vera í úttektum á milli aðila né á milli úttekta en vottunarstofunnar væru mjög ólíkar. Frásagnir þeirra bentu til að misjafnt væri hvaða gögn ætti að skrá í jafnlaunakerfið, allt frá heildarlaunum til grunnlauna eingöngu. Þetta misræmi gæti að lokum grafið undan trausti og trúverðugleika vottunarinnar.

Reynsla viðmælenda af vottunaraðilum studdi einnig þá upplifun að úttektir snérust fyrst og fremst um hvort allt væri rétt skráð í kerfið, ferlum væri rétt fylgt og að rétt gæðaskjöl væru til staðar. En það væri ekki réttur útgangspunktur því þetta ætti að snúast um ákvarðanirnar sem væru teknar, ekki kerfið. Þetta kom vel fram í máli Báru:



... vorum náttúrulega í viðhaldsúttekt núna um daginn. Og ég er búin að vanda mig alveg í heilt ár rosalega mikið við að rökstyðja allar launaákvarðanir, reikna út hvað hérna launin eru að hækka mikið, lista þetta allt upp og hverjir þetta voru og allt þetta, þeir höfðu engan áhuga á því. Þeir eru bara í ... kerfinu, *hvort* að ég skjalfesti, ekki *hvað* ég skjalfesti ...

Hér voru viðmælendur farnir að lýsa upplifun sinni á vottuninni sem einhvers konar talsýn. Þau sögðu jafnlaunavottun snúast minnst um að draga úr kynbundnum launamun en þeim mun meira um að verklag og ákvarðanir væru samkvæmt jafnlaunastaðlinum. Frekari umræða sumra viðmælenda um reynslu þeirra af jafnlaunavottun studdi enn frekar þá upplifun að vottunin væri einhvers konar talsýn, verkfæri sem stæði ekki undir væntingum. Birta upplifði að þetta væri ekki jafn fullkomið og margir teldu þar sem þetta byggði allt á mati einhverra einstaklinga eða eins og hún orðaði það „... þetta er allt mannanna verk ...“. Hún sagði að lokum:

... þá finnst mér hún þínu slá ryki í augun á fólki af því að mér finnst eins og margir haldi að þegar eitthvað fyrirtæki er komið með jafnlaunavottun, þá hljóti að vera bara að þar sé enginn kynbundinn launamunur ...

Upplifun flestra viðmælenda var að vottunin hefði að einhverju leyti önnur áhrif en markmiðið var með lagasetningu hennar. Þrátt fyrir nokkuð fastmótaðan ramma var uppbygging staðalsins þannig gerð að viðmælendur höfðu mikið frelsi til að útfæra þau viðmið sem lágu til grundvallar starfaflokkuninni og mati starfa. Því væri hægt að mismuna í launum eftir kyni svo lengi sem þeirri ákvörðun fylgdi málefnalegur rökstuðningur. Mismunur í launum kæmi ekki fram í úttektum þar sem vottunaraðilar væru frekar að skoða skráningu í kerfið og kröfur staðalsins heldur en launaákvarðanir.

## 5. Umræða og lokaorð

Hvort markmið jafnlaunavottunar um að jafna stöðu kynjanna á vinnumarkaði og draga úr kynbundnum launaum nái fram að ganga mun tíminn leiða í ljós. Þrátt fyrir að mikilvægt sé að aðilar vinnumarkaðarins haldi áfram að huga að og skapa aðstæður til þess skiptir jafnframt miklu máli að skoða hvort og þá hvaða aðrar afleiðingar lögfesting vottunarinnar hefur t.d. á kjarumhverfi, en niðurstöður rannsókna gefa vísbendingu þar um (Stjórnarráð Íslands 2019; Wagner 2018).

Á síðastliðnum áratugum hefur kjarumhverfi íslensks vinnumarkaðar einkennst af takmörkun miðstýringar launamála með síaukinni dreifstýringu. Birtingarmynd þess er t.d. aukinn fjöldi einstaklingsbundinna ráðningarsamninga og kjarasamningsbundinn réttur starfsfólks til viðræðna um persónubundin laun við sinn næsta yfirmann („Kjarasamningur milli VR“ e.d.-b; „Samningur milli Samtaka“ e.d.). Þessi þróun hefur m.a. verið skýrð út frá aukinni einstaklingshyggju en hún leggur áherslu á sérstöðu hvers

launþega og því þurfi að koma til móts við viðkomandi á annan hátt en með fastmót-  
uðum kjarasamningum (Ingibjörg Eðvaldsdóttir 2009; Salamon 2000; Sumarliði Ísleifs-  
son 2013; Traxler 2003). Og þó síðustu kynjaskiptu verkalýðsfélögin hafi verið lögð  
niður í lok síðustu aldar (Guðbjörg Linda Rafnsdóttir 2007; Þórunn Magnúsdóttir 1991)  
er íslenskur vinnumarkaður enn kynjaskiptur sem sýnt hefur að hafi veruleg áhrif á laun  
kynjanna (Katrín Björg Ríkardóttir & Ingólfur Ásgeir Jóhannesson 2012).

Niðurstöður rannsóknarinnar benda til að þau áhrif sem jafnlaunavottun hafi á kja-  
raumhverfi séu í andstöðu við fyrrnefnda þróun en upplifun viðmælenda gefur m.a.  
til kynna að launamálum sé nú miðstýrt í síauknum mæli í kjölfar aukins skrifræðis og  
kerfisvæðingar sem innleiðing vottunarinnar hefur í för með sér. Einkenni skrifræðis  
eru m.a. stigveldi, miðstýring, ítarlegt regluverk og krafan um varðveislu gagna (Serpa  
& Ferreira 2019) en það er í samræmi við upplifun viðmælenda því þrátt fyrir aukna  
yfirsýn, betra skipulag launamála og aukið gagnsæi lýstu þau auk miðstýringar, stigveldi  
starfaflokkunar sem og kröfu um ítarlega og kerfisbundna skráningu og skjölun gagna.  
Jafnframt að ferlið væri tímafrekt og kostnaðarsamt og að það gæti verið íþyngjandi, úr  
yrði einhvers konar kerfisvæðing. Sú upplifun samræmist áfram hugtakinu um skrifræði  
en þrátt fyrir ýmsa kosti skrifræðis er talin hætta á að kerfi sem stýrt er í anda þess muni  
smám saman glata upprunalegu markmiði og tilgangi sínum. Úr verði kerfisvæðing sem  
snýst um virkni kerfisins og uppbyggingu þess, ekki þann tilgang sem því er ætlað að  
hafa (Serpa & Ferreira 2019).

Tilfærslu ákvörðunarvalds, má einnig skýra með þeirri miðstýringu sem verður í kjöl-  
far aukins skrifræðis og kerfisvæðingar en allar launatengdar ákvarðanir og breytingar  
þurftu nú samþykki viðmælenda. Þetta er í samræmi við þá aðvörun Webers um að kerfi  
sem byggja á skrifræði fari smám saman að snúast um sjálf sig, þ.e. kerfisvæðing þar  
sem kerfið er aðalatriðið en ekki það hlutverk sem því er ætlað að sinna (Eckhard 2020;  
Serpa & Ferreira 2019; Weber 1968). Vert er að skoða þetta í samhengi við vottunina  
en upplifun viðmælenda gefur til kynna að vottunin snúist frekar um kerfið heldur en  
fólkið sem vinnur störfin og að þau fái greidd jöfn laun fyrir jafnverðmæt störf. Sökum  
þess hve kerfið er mikilvægt upplifðu viðmælendur sterkari stöðu, bæði gagnvart yfir-  
mönnum og starfsfólki en einn þáttur í því var takmörkun launaviðtala eða beiðna um  
endurskoðun launa. Þessi þróun er einnig í andstöðu við það kjaraumhverfi sem þekkt  
hefur á íslenskum vinnumarkaði en starfsfólk gat fengið launahækkun með mjög stuttum  
fyrirvara og stundum jafnvel án sérstaks rökstuðnings og var ákvörðunin yfirleitt tekin af  
næsta yfirmanni. Nú var ferlið mun formfastara auk þeirrar áherslubreytingar sem gætti  
í árlegu starfsmannaviðtali. Þá breytingu má einnig tengja við aukið skrifræði þar sem  
starfaflokkar væru byggðir á stigveldi sem er í takt við aukna kerfisvæðingu (Eckhard  
2020; Serpa & Ferreira 2019; Weber 1968). Starfið sjálft væri nú útgangspunktur viðtals-  
ins en ekki störf og frammistaða starfsmanns. Þessi breyting í kjölfar jafnlaunavottunar  
er í andstöðu við einstaklingshyggjuna þar sem áherslan er lögð á sérstöður hvers og  
eins starfsmanns (Sumarliði Ísleifsson 2013; Traxler 2003). Jafnframt þyrftu allar launa-  
ákvarðanir að standast úttekt vottunaraðila en það kom fram í upplifun viðmælenda að  
vottunaraðilar séu þeir sem hafi endanlegt ákvörðunarvald í launamálum. Þar með gátu

Þau sett yfirmönnum skorður hvað launabreytingar varðar vegna tilfærslu ákvörðunarvalds frá miðlægum stjórnendum til vottunaraðila. Þessi upplifun viðmælenda er mjög áhugaverð en hlutverk vottunaraðila er eingöngu að framkvæma úttektir á jafnlaunakerfi skipulagsheilda og votta um hvort kröfur jafnlaunastaðalsins séu uppfylltar eða ekki. Hlutverk þeirra er ekki að greina hvort kynbundinn launamunur sé til staðar. Endanlegt úrskurðarvald liggur hjá Jafnréttisstofu sem ákvarðar næstu skref út frá niðurstöðu úttektar vottunaraðila (Velferðarráðuneytið 2017).

Öll höfðu viðmælendur innleitt sama jafnlaunastaðal en gátu beitt ólíkum aðferðum, m.a. við starfaflokkun sem og ákveðið hvaða þættir voru metnir til launa og hvenær, t.d. persónubundnir þættir. Sumir viðmælendur sögðust hafa umbunað starfsfólki sérstaklega en sú umbun byggði þá oftast á huglægu mati. Þetta er í samræmi við niðurstöður rannsóknar Koskinen Sandberg (2017) sem sýndu að launaákvörðanir grundvallast oft á öðrum þáttum en þeim formlegu viðmiðum sem launakerfi byggir á þó þess sé einnig gætt að uppfylla þær kröfur og formleg viðmið sem virði starfa er skilgreint eftir. Áhuga-vert er að skoða þetta í samhengi við kynjaskiptan vinnumarkað en ólíkt mat á störfum kvenna og karla endurspeglast í virði þeirra (Katrín Björg Ríkarðsdóttir & Ingólfur Ásgeir Jóhannesson 2012).

Þau upplifðu jafnframt að úttektaraðferðir vottunaraðila voru mjög ólíkar og lítið samræmi á milli þeirra. Misjafnt var hvaða kröfur viðmælendur þurftu að uppfylla í úttektum og málefnalegur rökstuðningur fyrir hvers kyns launabreytingum var sjaldan eða aldrei skoðaður af vottunaraðilum. Úttektir snérust frekar um að allt væri rétt skjalfest og skráð í kerfinu en ekki að ákvörðanir byggðu á málefnalegum rökum. Þessar frásagnir viðmælenda gefa til kynna að jafnlaunavottun sé að einhverju leyti talsýn. Þó markmið og tilgangur lögfestingar séu skýr er ekki allt sem sýnist þegar nánar er á lítið. Stofnanakenningar skýra þetta að hluta en löggjöf eða reglugerðir sem sæta reglulegu eftirliti með úttektum skila betri árangri en þær sem ekki er fylgt eftir í úttektum (Kalev & Dobbin 2006). Í umsögnum aðila vinnumarkaðarins komu hins vegar fram ábendingar um mögulega vankanta vottunarinnar en Félag atvinnurekenda (2017) fjallaði sérstaklega um skipulag og útfærslu úttekta og eftirfylgni vottunarinnar, að fáir vottunaraðilar væru á markaði auk þess sem þekkingarskortur væri ríkjandi. Kalev, Dobbin og Kelly (2006) bentu á að algengt sé að aftenging eigi sér stað gagnvart opinberri löggjöf, sérstaklega þegar engin staðbundin sérfræðiþekking er til staðar né eftirlitsferlar. Ástæða þess sé sú að yfirstjórnendur sjái ekki hag sinn í því að fella starfsemi undir gildandi lög og reglugerðir, óháð því hvers eðlis löggjöfin sé hverju sinni og hvað henni sé ætlað að styðja við. Upplifun viðmælenda styður þetta að einhverju leyti en hún bendir til að markmið lögfestingarinnar skipti smám saman minna máli og því sé hætta á aftengingu gagnvart henni enda sé rétt skráning í kerfið mikilvægari en hvað skráð er í það. Jafnframt má ætla að eftirlitið sé takmörkunum háð enda einungis fjórir vottunaraðilar skráðir sem hafa tímabundið leyfi til að framkvæma úttektir en þeim ætlað að sinna rúmlega 1.000 skipulagsheildum (Jafnréttisstofa e.d.-b).

Viðmælendur töldu mikilvægt að missa ekki sjónar á markmiði og tilgangi jafnlaunavottunar en umfang og kröfur staðalsins gætu haft þau áhrif að áherslan yrði á jafn-

launakerfið og virkni þess en ekki þær ákvarðanir sem teknar væru í launamálum. Því gæti kynbundinn launamunur verið til staðar þrátt fyrir að skipulagsheild hefði fengið jafnlaunavottun. Það er einnig í samræmi við niðurstöður rannsóknar Koskinen Sandberg (2017) sem sýndu að þrátt fyrir að launaákvarðanir fylgdu formlegu kerfi gæti kynbundinn launamunur verið til staðar þar sem þess væri gætt að formleg viðmið og þær kröfur sem virði starfa byggði á væri fylgt eftir við ákvarðanatöku. Niðurstöður rannsóknarinnar styðja við aðrar rannsóknir hvað varðar völdtæk áhrif og afleiðingar jafnlaunavottunar umfram markmið og hlutverk (Stjórnarráð Íslands 2019; Wagner 2018). Þær rannsóknir sýndu að kerfið væri flókið, innleiðingarferlið kostnaðarsamt og neikvæð upplifun af vottunarferlinu. Jafnframt að möguleiki væri á að kynbundinn launamunur væri til staðar svo lengi sem hann væri rökstuddur á málefnanlegan hátt, t.d. út frá einstaklingsbundnum þáttum. Þær vísbendingar sem koma fram um breytingar á kjaraumhverfinu gefa til kynna þróun sem er í andstöðu við þá einstaklingshyggju og útfærslu henni tengt sem ríkt hefur í kjaraumhverfi frá síðustu aldamótum, þ.á m. dreifstýringu launamála, kjarasamnings-bundinn rétt til árlegs starfsmannaviðtals og ákvörðunarvald yfirmanna. Ósamræmi er jafnframt í úttektaraðferðum vottunaraðila en niðurstöður gefa til kynna að skerpa þurfi á og skýra enn betur hlutverk og ábyrgð þeirra.

Takmarkanir rannsóknarinnar eru m.a. að einungis var rætt við tíu stjórnendur. Því hafa niðurstöður þessarar rannsóknar ekki alhæfingargildi né er því haldið fram að aðrir stjórnendur í öðrum skipulagsheildum upplifi sömu áhrif jafnlaunavottunar og stjórnendur í þessari rannsókn. Markmið þessarar rannsóknar var að varpa ljósi á upplifun stjórnenda á áhrifum jafnlaunavottunar á kjaraumhverfi í skipulagsheildum sem hafa innleitt jafnlaunavottun. Niðurstöðurnar eru mikilvægt framlag til rannsókna á því stóra inngripi sem lögfesting jafnlaunavottunar er. Frekari rannsóknir er þörf á mögulegum áhrifum skrifræðis og valdatilfærslu í kjölfar jafnlaunavottunar og tilkomu vottunaraðila. Auk þess er þörf á að skoða hvernig jafnlaunavottuninni er beitt sem stjórnþeki í launaviðræðum og öðlast betri innsýn í upplifun og reynslu stjórnenda og starfsfólks á áhrifum vottunarinnar. Þessi rannsókn ryður brautina fyrir frekari rannsóknir á áhrifum jafnlaunavottunar á kjaraumhverfi í skipulagsheildum á íslenskum vinnumarkaði.

## Heimildir

- Almannaheill. (e.d.). *Almannaheill*. Sótt 16. apríl 2020 af <https://almannaheill.is/almannaheill/>
- ASÍ (e.d.-a). *Stutt sögulegt ágríp*. Sótt 10. apríl 2020 af <https://www.asi.is/vinnurettarvefur/vinnurettur/stettarfelog-og-vinnudeilur/stettarfelog/stutt-sogulegt-agrip/>
- ASÍ (e.d.-b). *Launahugtakið*. Sótt 10. apríl 2020 af <https://www.asi.is/vinnurettarvefur/vinnurettur/rettindi-og-skyldur/laun-og-vinnutimi/laun/launahugtakid/>
- ASÍ (e.d.-c). *Laun og vinnutími*. Sótt 8. apríl 2020 af <https://www.asi.is/vinnurettarvefur/vinnurettur/rettindi-og-skyldur/laun-og-vinnutimi/>
- ASÍ (e.d.-d). *Ráðningarsambönd – stofnun og eðli*. Sótt 12. apríl 2020 af <https://www.asi.is/vinnurettarvefur/vinnurettur/rettindi-og-skyldur/radningarsambond-stofnun-og-edli/>
- Áttavitinn (e.d.). *Orðabók um helstu hugtök á vinnumarkaði: Laun*. Sótt 9. apríl 2020 af <https://attavitinn.is/vinna/or dabok-um-helstu-hugtok-a-vinumarkadi/>
- Bandalag háskólanna (e.d.). *Ráðningarsamningar*. Sótt 13. apríl 2020 af <https://www.bhm.is/samningar/radningarsamningar/>

- BSI á Íslandi (e.d.). *Jafnlaunavottun VR*. Sótt 7. apríl 2020 af <https://bsiaislandi.is/jafnlaunavottun-vr>
- BSRB (2017). *Umsögn BSRB um frumvarp til laga um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla (jafnlaunavottun)*, 437. mál. Sótt 20. apríl 2020, af <https://www.althingi.is/altext/erindi/146/146-1282.pdf>
- Eckhard, S. (2020). „Bridging the citizen gap: Bureaucratic representation and knowledge linkage in (international) public administration“. *Governance*, 1-20.  
<https://doi.org/10.1111/gove.12494>
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. Boston: McGraw-Hill.
- Félag atvinnurekenda (2017). *Lagaskylda til jafnlaunavottunar ekki tímabær*. Sótt 21. apríl 2020, af <http://www.atvinnurekendur.is/frettir/lagaskylda-til-jafnlaunavottunar-ekki-timabaer/>
- Guðbjörg Linda Rafnsdóttir (2007). „Karlkyns fyrirvinnur og konur sem vinna stundum. Um verkalyðshreyfinguna og stöðu kvenna og karla á vinnumarkaði“, í Sumarliði R. Ísleifsson og Þórunn Sigurðardóttir (ritstj.), *Samfélagsleg ábrif verkalyðsbreyfingarinnar á 20. öld. Framtíðarsýn á 21. öldinni* (bls. 41-53). Reykjavík: Efling-stéttarfélag og ReykjavíkurAkademían.
- Guðný Einarsdóttir (2018, 24. apríl). *Fyrirlestur í námskeiðinu Jafnlaunastaðall – Starfajflokkun*. Fræðsluatriði Starfsmennt.
- Gylfi Dalmann Aðalsteinsson (2008). „Vinnulöggjöfin (lög nr. 80/1938) í 70 ár“, *Stjórnmál & stjórnsýsla* 4(2), 181-204. doi: [org/10.13177/irpa.a.2008.4.2.4](https://doi.org/10.13177/irpa.a.2008.4.2.4)
- Hagstofa Íslands (2010). *Launamunur kynjanna. Skýrsla unnin vegna samstarfsverkefnis Hagstofu Íslands, Afþýðusambands Íslands og Samtaka atvinnulífsins um launamun kvenna og karla byggt á gagnasöfnum Hagstofunnar*. Höfundur: Launa- og kjaramáladeild Hagstofu. Sótt 17. apríl 2020 af [https://www.hagstofa.is/media/49846/launamunur\\_kynjanna\\_lokaskyrsla\\_februar\\_2010.pdf](https://www.hagstofa.is/media/49846/launamunur_kynjanna_lokaskyrsla_februar_2010.pdf)
- Hagstofa Íslands, Jafnréttisstofa, forsætisráðuneytið (2019). *Konur og karlar á Íslandi 2019* [bæklingur]. Sótt af <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/felagsmal/konur-og-karlar-a-islandi-2019/>
- Hrafn Bragason og Ómar H. Kristmundsson (2011). „Réttarumhverfi félagsamtaka á Íslandi“, *Stjórnmál & stjórnsýsla* 7(2), 431-443. doi: [org/10.13177/irpa.a.2011.7.2.12](https://doi.org/10.13177/irpa.a.2011.7.2.12)
- Ingibjörg Eðvaldsdóttir (2009). *Brún kjarasamninga VR og VSÍ/SA 1977-2008* (MS-ritgerð). Háskóli Íslands: Viðskiptafræðideild. Sótt 5. apríl 2020 af <http://hdl.handle.net/1946/20705>
- Jafnréttisstofa (e.d.-a). *Eldri lög um jafnrétti kynjanna*. Sótt 5. apríl 2020 af <https://www.jafnretti.is/is/moya/page/eldri-jafnrettislog>
- Jafnréttisstofa (e.d.-b). *Listi yfir vottunaradila*. Sótt 11. apríl 2020 af <https://www.jafnretti.is/is/vinnumar-kadur/jofn-laun-og-jafnir-moguleikar/listi-yfir-vottunaradila>
- Jafnréttisstofa (e.d.-c). *Jafnréttisáætlanir*. Sótt 16. nóvember 2020 af <https://www.jafnretti.is/is/vinnu-markadur/jafnrettisaaetlanir-1/jafnrettisaaetlanir>
- Kalev, A., Dobbin, F. og Kelly, E. (2006). „Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies“, *American Sociological Review*, 71, 589–617. doi: [org/10.1177/000312240607100404](https://doi.org/10.1177/000312240607100404)
- Kalev, A. og Dobbin, F. (2006). „Enforcement of Civil Rights Law in Private Workplaces: The Effects of Compliance Reviews and Lawsuits Over Time“, *Law & Social Inquiry: Journal of the American Bar Foundation* 31, 855–903. doi: [10.1111/j.1747-4469.2006.00038.x](https://doi.org/10.1111/j.1747-4469.2006.00038.x)
- Katrín Björg Ríkarðsdóttir og Ingólfur Ásgeir Jóhannesson (2012). „Er hægt að bjóða kynjakerfinu birginn? Reynsla átta kvenna af smíðum og tölvunarfræði“, *Netla – Vefjómurir um uppeldi og menntun*. Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Sótt af <https://netla.hi.is/greinar/2012/ryn/010.pdf>
- Kennarasamband Íslands (2017). *Umsögn um lagafrumvarp um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla (jafnlaunavottun)*. Sótt 20. apríl 2020 af <https://www.althingi.is/altext/erindi/146/146-1236.pdf>
- Kjarasamningur milli Verzlunarfélags Reykjavíkur annars vegar og Vinnuveitendasambands Íslands vegna aðildarfélaga þess og einstakra meðlima og Vinnuálagssambandsins hinsvegar (e.d.-a). Sótt 10. apríl 2020 af [https://www.vr.is/media/3221/heildarkjarasamningur\\_vr\\_vsi\\_1997.pdf](https://www.vr.is/media/3221/heildarkjarasamningur_vr_vsi_1997.pdf)
- Kjarasamningur milli Verzlunarmannafélags Reykjavíkur annars vegar og Samtaka atvinnulífsins hins

- vegar (e.d.-b). Sótt 10. apríl 2020 af [https://www.vr.is/media/2387/heildarkjarasamningur\\_vr\\_sa\\_2000.pdf](https://www.vr.is/media/2387/heildarkjarasamningur_vr_sa_2000.pdf)
- Kjarasamningur milli Verzlunarmannafélags Reykjavíkur og Samtaka atvinnulífsins (e.d.-c). Sótt 11. apríl 2020 af [https://www.vr.is/media/2418/kjarasamningur\\_vr\\_sa\\_endanlegur\\_netid\\_msamkomu-lagi\\_fra\\_juni\\_2006.pdf](https://www.vr.is/media/2418/kjarasamningur_vr_sa_endanlegur_netid_msamkomu-lagi_fra_juni_2006.pdf)
- Kjarasamningur milli VR og Samtaka atvinnulífsins (e.d.-a). Sótt 11. apríl 2020 af [https://www.vr.is/media/2474/kjarasamningur\\_vr\\_og\\_sa\\_2011\\_oktober\\_2011.pdf](https://www.vr.is/media/2474/kjarasamningur_vr_og_sa_2011_oktober_2011.pdf)
- Kjarasamningur milli VR og Samtaka atvinnulífsins (e.d.-b). Sótt 10. apríl 2020 af [https://www.vr.is/media/6432/kjarasamningur\\_vrogsa\\_vefur.pdf](https://www.vr.is/media/6432/kjarasamningur_vrogsa_vefur.pdf)
- Koskinen Sandberg, P (2017). „Intertwining gender inequalities and gender-neutral legitimacy in job evaluation and performance-related pay“, *Gender, Work & Organization* 24(2), 156-170.
- Koskinen Sandberg, P (2018). „The corporatist regime, welfare state employment, and gender pay inequality“, *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 26(1), 36-52.
- Lög um breytingu á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, nr. 10/2008, með síðari breytingum (jafnlaunavottun) nr. 56/2017.
- Lög um fæðingar- og foreldraorlof nr. 95/2000.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 96/2000.
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008.
- Lög um kjarasamninga opinberra starfsmanna nr. 94/1986.
- Lög um launajöfnuð kvenna og karla nr. 60/1961.
- Lög um réttindi og skyldur starfsmanna ríkisins nr. 38/1954.
- Lög um starfskjör launafólks og skyldutrygginga lífeyrisréttinda nr. 55/1980.
- Lög um stéttarfélag og vinnudeilur nr. 80/1938.
- Maj Britt Hjördís Briem (2009). *Jafnlaunaregla íslensks réttar: sömu eða jafnverðmat störf* (ML-ritgerð). Háskólinn á Bifröst: Félagsvísinda- og lagadeild. Sótt 5. apríl 2020 af <http://hdl.handle.net/1946/3431>
- Merriam, S.B. og Tisdell, E.J. (2016). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation* (4. útg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Reglugerð um vottun á jafnlaunakerfum fyrirtækja og stofnana á grundvelli staðalsins ÍST 85 nr. 1030/2017.
- Salamon, M. (2000). *Industrial relations theory and practice* (4. Útg.). England: Pearson Education Ltd.
- Samningur milli Samtaka atvinnulífsins og Flóabandalagsins: Eflingar – stéttarfélags, Verkalýðsfélagsins Hlífar, Verkalýðs- og sjómannafélags Keflavíkur og nágrennis og Stéttarfélag Vesturlands (e.d.). Sótt 10. apríl 2020 af <https://efling.is/wp-content/uploads/2016/07/Kjarasamningur-2015-SA-og-Fl%C3%B3i.pdf>
- Serpa, S. og Ferreira, C.M. (2019). „The Concept of Bureaucracy by Max Weber“, *International Journal of Social Science Studies* 7, 12-18. doi: [org/10.11114/ijss.v7i2.3979](https://doi.org/10.11114/ijss.v7i2.3979)
- Staðlaráð Íslands (2017). *Jafnlaunastadallinn ÍST 85 – Um hvað er hann og til hvers?* Sótt 20. apríl 2020 af <https://www.stadlar.is/thjonusta/nyjustu-frettir/stadlamal-frettabref-stadlarads/2017/06/jafnlaunastadallinn-ist-85-um-hvad-er-hann-og-til-hvers.aspx>
- Staðlaráð Íslands (e.d.). ÍST 85:2012. Sótt 20. apríl 2020 af <https://www.stadlar.is/verslun/p-45590-st-852012.aspx>
- Stjórnarráð Íslands (2019, 10. maí). *Staða jafnlaunavottunar*. Forsætisráðuneytið.
- Stjórnarráð Íslands (2020). *Jafnrétti 2020. Skýrsla forsætisráðherra um jafnréttismál 2018-2019. Lögð fram á jafnréttisþingi 2020*. Forsætisráðuneytið.
- Stjórnarráð Íslands (e.d.-a). *Kjarasamningar, laun og starfskjör*. Sótt 10. apríl 2020 af <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannaudsmal-rikisins/kjarasamningar-laun-og-starfskjoer/>
- Stjórnarráð Íslands (e.d.-b). *Málþing Kvenréttindafélags Íslands: Jafnréttislag – til hvers?* Sótt 15. apríl 2020 af <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2008/01/29/Malthing-Kvenrettindafelags-Islands-Jafnrettislag-til-hvers/>

- Stjórnarráð Íslands (e.d.-c). *Hver er tilgangur og markmið jafnlaunavottunar?* Sótt af <https://www.stjornarradid.is/verkefni/mannrettindi-og-jafnretti/jafnretti/jafnlaunavottun/algengar-spurningar/>
- Stjórnarráð Íslands (e.d.-d). *Fyrsta rannsókn á launamun karla og kvenna frá því að lög um jafnlaunavottun tóku gildi.* Sótt af <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2020/10/24/Fyrsta-rann-sokn-a-launamun-karla-og-kvenna-fra-thvi-ad-log-um-jafnlaunavottun-toku-gildi/>
- Stofnanasamningar (e.d.). *Stofnanasamningar.* Sótt 2. maí 2020 af <http://stofnanasamningar.is/stofnanasamningar-2/>
- Strauss, A. og Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2. Útg.). UK: Sage publication.
- Suddaby, R. (2010). „Challenges for institutional theory“, *Journal of Management Inquiry* 19, 14–20. doi: org/10.1177/1056492609347564
- Sumarliði Ísleifsson (2013). *Saga Alþýðusambands Íslands.* Sótt 3. maí 2020 af <https://asisagan.is/bok-2-kjarasamningar-og-vinnuloggi>
- Sverrir Jónsson (2012). *Þróun launaákvæðana ríkisstarfsmanna: Um samninga og samningsgerð ríkisstarfsmanna 1945–2011* (MPA-ritgerð). Háskóli Íslands: Stjórnmalafraeðideild. Sótt 27. apríl 2020 af <http://hdl.handle.net/1946/11116>
- Traxler, F. (2003). „Bargaining (De)centralization, Macroeconomic Performance and Control over the Employment Relationship“, *British Journal of Industrial Relations* 41(1), 1-27. doi: org/10.1111/1467-8543.00259
- Velferðarráðuneytið (2017, 13. nóvember). *Sértæk viðmið fyrir vottunaraðila jafnlaunastaðalsins ÍST 85 – Leiðbeinandi reglur.* Reykjavík: Höfundur. Sótt 4. maí 2020 af <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=a45afc70-d519-11e7-9422-005056bc530c>
- VR (2017). *Umsögn VR um frumvarp til laga um breytingu á lögum um jafnan rétt kvenna og karla nr. 10/2008, með síðari breytingum (jafnlaunavottun) (437. mál.,146. Lögjafarþing 2016-2017. Stjórnarfrumvarp).* Sótt 20. apríl 2020 af <https://www.althingi.is/altxt/erindi/146/146-1089.pdf>
- VR (e.d.-a). *Þitt mál. Launakönnun VR árið 2000.* Sótt 2. maí 2020 af [https://www.vr.is/media/2052/launakonnun\\_2000\\_thitt\\_mal.pdf](https://www.vr.is/media/2052/launakonnun_2000_thitt_mal.pdf)
- VR (e.d.-b). *Launaviðtalið.* Sótt 6. maí 2020 af <https://www.vr.is/kjaramal/laun/launavidtal/>
- VR (e.d.-c). *Launamunur kynjanna.* Sótt 3. maí 2020 af <https://www.vr.is/kannanir/launakonnun-2018/launamunur-kynjanna/>
- VR (e.d.-d). *VR bætir með jafnlaunavottun.* Sótt 5. maí 2020 af <https://www.vr.is/um-vr/jafnretti/jafnlaunastadall/>
- VR vill breytta samningsgerð: Markaðslaun í stað launataxta (1996, 19. nóvember). *Mbl.is.* Sótt af <https://www.mbl.is/greinasafn/grein/299302/>
- VR vill semja um markaðslaun (2000, 5. janúar). *Mbl.is.* Sótt af [https://www.mbl.is/frettir/innlent/2000/01/05/vr\\_vill\\_semja\\_um\\_markadslaun/](https://www.mbl.is/frettir/innlent/2000/01/05/vr_vill_semja_um_markadslaun/)
- Wagner, I. (2018). *Certified Equality. The Icelandic Equal Pay Standard.* Institute for Social Report. Sótt af [https://www.researchgate.net/publication/329371051\\_Certified\\_Equality\\_The\\_Icelandic\\_Equal\\_Pay\\_Standard](https://www.researchgate.net/publication/329371051_Certified_Equality_The_Icelandic_Equal_Pay_Standard)
- Weber, M. (1968). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*, í G. Roth & C. Wittich (ritstj.), (Vol. 3). New York: Bedminster Press.
- Zucker, L. G. (1987). „Institutional theories of organization“, *Annual Review of Sociology* 13, 443–464. doi: org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303
- Þórunn Magnúsdóttir (1991). *Þörfin kynnir. Upphaf verkakvinnabreytingarinnar á Íslandi.* Reykjavík: Útgefandi óþekktur.

