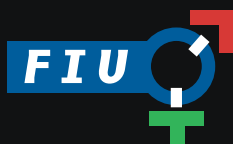


# LIGE LØN FOR LIGE ARBEJDE – uanset køn

EN TRIN FOR TRIN GUIDE



HÅNDBOG I ARBEJDSVURDERING



FAGBEVÆGELSENS INTERNE UDDANNELSER



INTERNATIONAL LABOUR OFFICE



# LIGELØN FOR LIGE ARBEJDE – uanset køn

EN TRIN FOR TRIN GUIDE



INTERNATIONAL LABOUR OFFICE



FAGBEVÆGELSENS INTERNE UDDANNELSER

Denne håndbog er udgivet af  
FiU-ligestilling med tilladelse fra  
International Labour Office (ILO).

Dansk oversættelse © 2011  
af Jan Halfdan Petersen.

Oversat og reproduceret efter tilladelse.  
Annelise Rasmussen, 3F, er initiativtager til  
projektet i samarbejde med FiU-ligestilling.

Den originale version af dette arbejde var  
publiceret af Den Internationale Arbejdsor-  
ganisation ILO, Geneve, under titlen Promo-  
ting equity. Gender-neutral job evaluation  
for equal pay: a step-by-step guide.  
© 2008 International Labour Organization.

Betegnelser brugt i ILO materialer, som er i  
overensstemmelse med FN's praksis, og  
præsentationen af materialet deri, behøver  
ikke udtrykke nogen som helst mening fra  
ILO omkring juridisk status i et land, område  
eller territorium eller af dets autoriteter, eller  
om begrænsning af dets grænser.

Ansvar for meninger udtrykt i studier eller  
andre bidrag hviler udelukkende på forfat-  
terne, og publikationen udgør ikke en  
godkendelse fra ILO af de meninger, som er  
udtrykt i den.

Referencer til firmanavne og handelsproduk-  
ter og processer udgør ikke en godkendelse  
fra ILO, og enhver fejl ved at omtale et sær-  
ligt firma, handelsprodukt eller proces er  
ikke en udtryk for misbilligelse.

Grafisk produktion: zentens

ISBN: 978-87-91870-00-2

EAN 9788791870002

# INDHOLD

---



**FORORD** ..... side 6

## KAPITEL 1

Baggrund og formål med denne håndbog ..... side 9

## KAPITEL 2

Ligelønskomitéen ..... side 16

## KAPITEL 3

Hvilke job skal sammenlignes? ..... side 24

## KAPITEL 4

Arbejdsvurderingsmetoder ..... side 31

## KAPITEL 5

Indsamling af data om det vurderede arbejde..... side 50

## KAPITEL 6

Analyse af spørgeskema-resultaterne ..... side 65

## KAPITEL 7

Klarlæggelse af jobværdier ..... side 76

## KAPITEL 8

Vurdering af løngab i job af lige værdi og gennemførelse af lønreguleringer ..... side 90

**BIBLIOGRAFI og ordliste**..... side 97

# FORORD

De meget store lønmæssige skævheder på grund af køn er et af de mest gennemgående træk på arbejdsmarkedet overalt i verden. Selvom løngabet mellem kønnene visse steder er blevet indsnævret, arbejder kvinder generelt set for en lavere løn end mænd. Det er der en fortsat tendens til på trods af de iøjnefaldende forbedringer af kvinders uddannelsesmæssige kompetencer og arbejds erfaring, der er sket.

Løngabet mellem kønnene har mange årsager, og kønsdiskriminering er en af dem. ILO's konvention nr. 100 om lige løn for arbejde af lige værdi, en af de otte grundlæggende internationale arbejdsstandarder, søger at tage fat om den lønmæssige diskriminering ved at garantere, at kvinder og mænd modtager samme løn, ikke kun for samme slags eller næsten samme slags arbejde, men også for arbejde af samme værdi. Dette princip er afgørende, når der skal gennemføres lighed mellem kønnene, eftersom en stor andel af kvinder har andre job end mænd. Ved at tildele de forskellige job en værdi, der også tager hensyn til de krav, disse job stiller, og går ud fra nogle generelle og objektive kriterier opnår man også mere transparente og effektive lønfastsættelsessystemer, samtidig med at man forbedrer rekrutterings- og udvælgelsesprocedurerne.

Når man skal afgøre, om to job, der indholdsmæssigt er forskellige, står lige med hensyn til værdi, må man have en eller anden sammenligningsmetode. Arbejdsvurderingsmetoder fungerer som redskaber, der hjælper med til at fastlægge jobbenes relative værdi og afgøre, om den tilsvarende løn er retfærdig. Den seneste større publikation fra ILO om dette vigtige emne er Job Evaluation fra 1986, der omhandler arbejdsvurdering og grundlæggende har til formål at gøre rede for nogle af vanskelighederne ved dette personaleadministrative instrument og også at gøre det mere forståeligt for andre end lige specialister og konsulenter, der jo typisk beskæftiger sig med arbejdsvurdering. Dengang fremkom man med en redegørelse for konsekvenserne af ligeløn uanset køn i forbindelse med en arbejdsvurdering.

Det er på høje tid, at vi får en gennemgribende behandling af dette komplicerede spørgsmål. Før et job kan vurderes objektivt og retfærdigt, skal arbejdsvurderingsmetoderne imidlertid være rensset for fordomme med hensyn til køn. Ellers er der en risiko for, at kerneelementerne bliver negligeret eller rangeret lavere i de typiske kvindefag end i de typiske mandefag. Dermed vil kvindefag fortsat blive undervurderet, og det kønsbaserede løngab bliver større.

Processen med at udvikle og anvende arbejdsvurderingsmetoder er mindst lige så vigtig som disse metoders tekniske indhold, eftersom der på alle trin i deres opbygning og anvendelse kan opstå en risiko for utilsigtede kønsrelaterede fordomme. Formålet med denne publikation er at behandle de kønsrelaterede fordomme på en mere systematisk måde og imødegå problemerne ved at give en trinvis anvisning på, hvordan man udvikler og anvender en arbejdsvurderingsmetode uden kønsrelaterede fordomme.

Denne håndbog er produceret som led i ILO's opfølgning på organisationens handlingsplan til bekæmpelse af diskriminering (Action Plan On The Elimination Of Discrimination, 2004-2007), der efterfulgte den første globale rapport om emnet, Time for Equality at Work fra 2003. Den er en reaktion på et stigende antal anmodninger om teknisk assistance på dette område fra regeringsinstanser, faglige organisationer og tredjepartsinstitutioner, der arbejder med spørgsmål i forbindelse med køn og lønarbejde. Håndbogen henvender sig til arbejdstager- og arbejdsgiverorganisationer, ansatte i ligestillingsinstitutioner og personaleadministrationer, kønsforskere og andre, der beskæftiger sig med den juridiske del af området.

Håndbogen er forfattet af professor Marie-Thérèse Chica fra School of Industrial Relations ved University of Montreal, Canada. Marie-Thérèse Chica er en kendt ligelønseksperter og har arbejdet professionelt på området i Canada og andre steder. Hun har fungeret som konsulent på området og skrevet indgående om emner vedrørende beskæftigelse og ligeløn samt sikringen af den etnisk-kulturelle diversitet. Publikationen bygger på en komparativ gennemgang af arbejdsvurderingsmetoder og på andet materiale, som er udarbejdet og anvendt i forskellige lande, samt på case studies og forskning inden for kønsforskning og personaleadministration.

Denne håndbog er afprøvet og godkendt på grundlag af praktiske undervisningsforløb organiseret af International Training Centre ved ILO, Torino, og henvender sig til andre med interesse for emnet. Håndbogen har nydt godt af andre ILO-kollegers ekspertise, og en særlig tak skal rettes til Manuela Tomei, som fik idéen til dette projekt og har ført tilsyn med dets tilblivelse. Også en tak til Lisa Wong, som har sørget for, at det blev gennemført. Zafar Shaheed Director Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work.

## TAK

Jeg vil gerne udtrykke min dybeste påskønnelse over for Manuela Tomei, som fik idéen til dette projekt og har fulgt det løbende og bidraget til dets gennemførelse. Hendes altid relevante kommentarer har betydet en klar forbedring af denne håndbog. Også tak til Zafar Shaheed for hans støtte og yderst værdifulde forslag. Lisa Wongs input har spillet en afgørende rolle, eftersom hun i de afsluttende og vanskelige faser har styret projektet frem imod udgivelsen.



Jeg vil gerne takke alle, som har deltaget i de forskellige møder og diskussioner hos ILO i Geneve og ligeledes i mit seminar på ILO's internationale uddannelsescenter i Torino. Deres spørgsmål, kritik og kommentarer har været konstruktive og tankevækkende. Eric André Charest, der var tilknyttet ILO som kandidat i 2006, har udført særdeles værdifuld research.

*Marie-Thérèse Chicha*

Ligeløn mellem kvinder og mænd er et prioriteret politisk fagligt område for hele LO-fagbevægelsen. Internationale Labour Organization (ILO) har udgivet et stort materiale om metoder om ligeløn. Dette ILO-materiale er meget vigtigt, fordi det tager fat i det svære spørgsmål: hvordan sammenligner man forskellige jobfunktioner?

Ligeløn for arbejde af samme værdi er et område, som også i dansk sammenhæng skal have nogle flere ord for at kunne definere det begreb. I ILO-materialet præsenteres nogle metoder til at kunne arbejde med jobvurdering til at kunne sammenligne forskellige jobfunktioner.

Materialet er internationalt, som kan synes meget overordnet til en dansk sammenhæng. FIU-ligestilling vil gerne introducere dette materiale og samle erfaringer med brug af materialet i praksis. Det skulle gerne munde ud i et dansk materiale tilrettet en dansk virkelighed.

*God læselyst*

*FIU-ligestilling*



# KAPITEL 1 BAGGRUND OG FORMÅL MED DENNE HÅNDBOG

---



## FORMÅL

Denne håndbog skal bruges ved implementeringen af princippet om lige løn for arbejde af samme værdi, således som det er fastlagt i ILO's konvention nr. 100 om lige løn for arbejde af lige værdi. Den er i overensstemmelse med tilægget til ILO's Declaration On Fundamental Principles And Rights At Work og især helhedsrapporterne fra 2003 og 2007, der omhandler lighed på arbejdspladsen. Den er tænkt som et redskab, der skal bruges til at fremme princippet i mange forskellige arbejdsmiljøer.

Indtil dato er ILO-konvention nr. 100, der blev vedtaget i 1951, ratificeret af 167 lande. Trods denne brede konsensus om det bærende princip, vedbliver lønforskellen for kvinder og mænd stadig med at være en udbredt realitet på arbejdsmarkedet. Nyere statistiske undersøgelser har påvist, at denne forskel ses i lande med meget forskelligartede økonomiske strukturer, og selvom forskellen bliver mindre og mindre i de fleste af disse lande, så skrider processen meget langsomt frem. Forskellen fastholdes på trods af de væsentlige uddannelses- og arbejdsmæssige gevinster, som kvinder har opnået.

## ÅRSAGER TIL LØNDISKRIMINERING

En række undersøgelser har set på årsagerne til dette løngab og påvist to rækker af faktorer. Den første knytter sig til nogle karakteristiske træk ved personer og de organisationer, de arbejder i. Blandt de vigtigste af disse faktorer finder man:

- uddannelsesniveau og -område
- praktisk erfaring på arbejdsmarkedet og anciennitet i organisationen eller den pågældende stilling
- antal arbejdstimer
- organisationens størrelse og aktivitetssektor.

En del af løngabet kan elimineres ved hjælp af målrettede strategier, såsom eksempelvis indførelse af flekstid på arbejdspladsen, så forældre kan afpasse deres arbejdsmæssige forpligtelser i forhold til familien, og mødre kan fortsætte deres karriere uden afbrydelse, hvorved de også kan få mere arbejds erfaring og anciennitet.

Selv når der er taget højde for disse faktorer, har man i økonometriske undersøgelser gentagne gange kunnet se en uforklarlig vedholdende forskel mellem kvinders og mænds løn. Ifølge Gunderson (2006) ligger den forskel normalt et sted mellem 5 og 15 pct. Med andre ord svarer den løndiskriminering, som ILO-konvention nr. 100 rettede sig imod, ikke til den lønforskel, man har observeret, men kun til en del af den.

Den resterende forskel afspejles i en løndiskriminering, som er baseret på køn og et resultat af endnu en række faktorer, som vi kommer nærmere ind på i de forskellige kapitler i denne håndbog. Lad os her nøjes med at opsummere dem:

- Stereotyper og fordomme med hensyn til kvindearbejde.
- Traditonelle arbejdsvurderingsmetoder, der er modelleret ud fra kravene til mandsdominerede job.
- Kvindelige arbejdstageres svagere forhandlingsposition, da de ofte er uorganiserede og i et uforholdsmæssigt stort antal arbejder i usikre job.

Samtidig kan en del af denne restforskel tilskrives den direkte diskriminering mellem mænd og kvinder, der udfører det samme stykke arbejde, for eksempel en mandlig og en kvindelig it-specialist eller en mandlig og en kvindelig sygeplejerske. Denne form for diskriminering indgår også i ILO-konvention nr. 100, men da den som regel er nem at påpege, behandles den ikke i denne håndbog. For at undgå uklarhed og holde os til normal praksis refererer vi med udtrykket ligeløn til princippet om lige betaling for arbejde af lige værdi, og det er emnet for denne håndbog.

## AFGRÆNSNING AF LIGELØNSPRINCIPPET

ILO's Committee of Experts on the *Application of Conventions and Recommendations* (2007) fremhæver som en af grundene til, at der kun er sket få fremskridt, når det drejer sig om respektere den grundlæggende ret til ligeløn, følgende:

*... Udvalget har noteret sig, at vanskelighederne ved at føre konventionen ud i livet via lovgivningen og i praksis især bunder i en manglende erkendelse af, hvor omfattende og fuld af implikationer begrebet "arbejde af samme værdi" er. Dette begreb er en hjørnesten i konventionen og en central del af den grundlæggende ret for mænd og kvinder til lige betaling for arbejde af lige værdi og fremmelsen af ligestilling.*

Det må ganske vist indrømmes, at princippet om ligeløn ved første øjekast kan virke meget krævende og kompliceret, for det kræver en ny tilgang til synet på jobegenskaber, en ændring af opfattelsen af kvinders arbejde i forhold til mænds, et fornyet kik på de massevis af lønsystemer i organisationerne og i sidste ende en forhøjelse af lønnen i kvindedominerede job. Disse forskellige tiltag betragtes ofte som langsomme, omkostningstunge og vanskelige. Denne holdning er stærkt påvirket af ligelønskampens historie og erfaringerne hos de personer, der var blandt de første, der deltog i denne proces. Synspunktet afspejler ikke nødvendigvis forholdene, som de er i dag, eftersom der nu bruges nye strategier til at udbrede princippet om ligeløn.

Ligeløn blev indført inden for det offentlige i visse stater og kommuner i USA sent i tresserne og i halvfjerdserne. Fælles initiativer fra arbejdstager- og arbejdsgiverside blev sat i værk, ofte under trusler om retsforfølgelse. Initiativerne omfattede en meget bred vifte af job og et stort antal medarbejdere. Processen med at indføre ligeløn blev langvarige og bekostelige, dels på grund af det konfliktfyldte klima, den fandt sted i, og dels på grund af dens nye og hidtil ukendte karakter. Det var faktisk på dette tidspunkt, at man udviklede og afprøvede de første kønsneutrale jobevalueringsmetoder. Senere blev ligeløn implementeret i andre lande, og også her overvejende efter en del juridisk tovtrækkeri. På grund af dette historiske forløb har det fremherskende indtryk fra dengang, som har holdt sig til i dag, været, at det vil kræve for mange ressourcer at indføre ligeløn, hvilket igen har manifesteret sig i det anstrengte forhold mellem arbejdsmarkedets parter.

Fra slutningen af halvfemserne har fagforeninger taget en række initiativer med det formål at fremme ligeløn. Nationale og internationale fagforbund har anvendt forskellige midler til at udbrede indførelsen af ligeløn på de arbejdspladser, hvor de er repræsenteret. Især har Public Services International (PSI) udviklet en strategi, der dækker flere aspekter, herunder oplysningprogrammer og -kur-

ser såvel som brugen af arbejdsvurderingsmetoder i den offentlige sektor i forskellige lande.

Udviklingen af ligelønsinitiativer har også manifesteret sig i form af samarbejder mellem forskellige aktører. Tidligt i det ny årtusinde blev der som led i det EU-støttede BETSY-projekt (der tager sigte mod at modvirke løndiskriminering) etableret et samarbejde mellem Europa-Kommissionen, regeringsinstitutioner og faglige organisationer og eksperter fra en række lande. I en række organisationer skabte og implementerede man nye evalueringsværktøjer. I Portugal førte et samarbejde mellem fagforbund, arbejdsgiverrepræsentanter, ILO og Europa-Kommissionen til udviklingen og implementeringen af et ligelønsprogram inden for fødevarerindustrien.

Hen imod slutningen af firserne blev der i en række lande med vedtagelsen af såkaldte "proaktive" love taget nogle mere vidtrækkende initiativer. Den proaktive model gør det lovpligtigt at indføre ligeløn i offentlige og private organisationer, og den er i særdeleshed blevet gennemført i Sverige, Canada (Ontario og Quebec) og Finland. Overordnet set har den følgende karakteristika:

- Den gælder for alle arbejdsgivere, der opfylder en række kriterier (arbejdsstyrkens størrelse, eksempelvis),
- Den stiller krav om resultater til disse arbejdsgivere inden for en bestemt tidsperiode.
- Den specificerer de overordnede kriterier for den metode, der skal bruges til at opnå disse resultater.
- Den gennemføres i et fælles samarbejde mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerrepræsentanter.

For at lette realiseringen af denne model er der udviklet nye metoder, som er mere fleksible og nemmere at fortolke og føre ud i livet. I de fleste tilfælde har offentlige instanser produceret en bred vifte af informationsmateriale og gennemført seminarer, ligesom de også har ydet andre former for støtte til aktørerne på dette område. Samtidig har indførelsen af ligeløn i stigende grad vist sig at være en særdeles effektiv metode til at forbedre personaleadministration og øge lønsystemets effektivitet i en organisation. Derved er det i dag muligt at fremme ligeløn i et regi, der har fjernet sig fra det besvær og de udgifter, der var forbundet med at gå rettens vej. Denne gamle model kan nu erstattes af en ny model, som forener lighed og effektivitet og er nemmere at udvikle og realisere.

**Tabel 1.1. Sammenfatning af fordelene ved ligeløn**

<b>Fordele</b>	<b>Indikatorer</b>
<b>Forbedring af personaleadministrationsprocedurer</b>	
Mere effektive ansættelsesprocedurer	Arbejdstagere bruger mindre tid på rekrutteringsprocessen
Mere effektiv udnyttelse af færdigheder	Forbedret produktivitet og arbejds kvalitet
Forbedret fastholdelse af nyansatte efter endt prøvetid	Fald i udgifter til rekruttering og oplæring
Konsekvent lønpolitik og harmoniseret lønstruktur baseret på jobbenes værdi	Forbedret lønadministration: sparer tid for de medarbejdere, der administrerer lønsystemet. Mere effektiv fordeling af den samlede lønpose blandt forskellige job
<b>Fokus på kvindelige arbejdstagers undervurderede færdigheder</b>	
Forbedret kvalitet af produkter og serviceydelser	Færre fejl eller kundeklager
<b>Bedre forståelse for lighed på arbejdspladsen og forbedrede arbejdsrelationer</b>	
Større jobtilfredshed og større engagement over for virksomheden	Mindre personaleudskiftning, fravær og dertil hørende omkostninger
Hurtigere løsning af klager eller konflikter	Mindre tid anvendt til at løse konflikter
Færre konflikter	Mindre tid anvendt til at løse konflikter
<b>Inflydelse på organisationens ry og tiltrækningskraft</b>	
Færre omkostninger i forbindelse med rekruttering af kvalificeret personale	Mindre tid brugt på at lede efter kvalificerede kandidater, især i attraktive stillinger
Opslåede stillinger er ubesatte i kortere tid	Mindre tab ved en standset produktion eller mistede kontrakter

## FORDELE VED LIGELØN

Den største fordel ved at gennemføre ligeløn er, at man derved reelt sanktionerer kvindelige arbejdstagers ret til ligestilling, så deres færdigheder bliver anerkendt, og deres arbejdsopgaver får tildelt en værdi, der ikke kun symbolsk, men udtrykt meget konkret kommer til udtryk i form af løntilpasninger. Derfor drejer det sig om værdighed og anerkendelse fra overordnede og kolleger, hvilket mange kvindelige arbejdstagere har understreget den positive betydning af. Lønreguleringer kan også have en betydelig indflydelse på disse arbejdstagers mulighed for at sikre deres familier en anstændig levestandard og øge deres økonomiske sikkerhed, når de går på pension.

Ud over de positive virkninger for kvindelige arbejdstagere har ligelønsinitiativer, som er gennemført gennem samarbejde og proaktive love, også givet arbejdsgiverne betydelige positive resultater. Disse resultater findes på så forskellige områder som personaleadministration, den effektive udnyttelse af jobfærdigheder, arbejdsrelationer og organisationens tiltrækningskraft. Følgende tabel opsummerer de forskellige fordele, man har konstateret ved indførelsen af ligeløn.<sup>1</sup>

Fordelene er således mangfoldige og blandt de betingelser, der skal opfyldes for bedre at opnå dem, er især fælles handling hos de involverede parter, den nødvendige oplæring af de ansvarlige og transparens i de beslutninger, der tages på forskellige trin i forløbet.

## INDHOLD I VEJLEDNINGEN

Denne vejledning er baseret på flere undersøgelser fra forskellige lande og på erfaringer fra fagfolk såvel som fra forfatterens arbejde som forsker og underviser i Canada og andre lande. Den analyserer den overordnede proces, fra udvælgelse af de job, der skal vurderes, via de forskellige faser i jobvurderingen til lønharmoniseringen. Håndbogens formål er at fastlægge de forskellige metodemæssige komponenter i processen og at forklare de kriterier, som skal opfyldes for at undgå diskriminerende procedurer.

Håndbogen henvender sig både til de arbejdsgiver- og fagforeningsrepræsentanter, der er ansvarlige for gennemførelsen af et ligelønsprogram, og til fagfolk og vejledere. Dens indhold kan tilpasses forskellige økonomiske og organisatoriske sammenhænge og store som små organisationer. Hvis alle med ansvar for programmets realisering sammen gennemarbejder de enkelte trin i beskrivelsen, kan de opnå et mere detaljeret indblik i arbejdsstedet, kaste et kritisk blik på nogle facetter, som måske er forældede eller uhensigtsmæssige på grund af teknologiske eller organisatoriske ændringer. De kan især afdække

<sup>1</sup>) For yderligere detaljer, se Chicha (2006)

jobaspekter, som de ikke før har været bekendt med, specielt i forbindelse med job udført af kvinder.

Håndbogen er fleksibel med hensyn til metode. På nogle arbejdspladser såsom mindre organisationer kan nogle af trinene forenkles. På andre kan de obligatoriske trin derimod gøres mere detaljerede og omfattende. De personer, der står med ansvaret for at realisere programmet, vil derfor på grund af dets krav om at undgå kønsfordomme få en hel del spillerum, når det tages i brug. Håndbogen bliver mere nyttig og nemmere at bruge, hvis den modsvares af passende oplæring.

Ligeløn skal gennemføres gennem en organiseret og struktureret proces, der ofte har betegnelsen ligelønsprogram og omfatter følgende trin:

- Identificering af de kvindedominerede og mandsdominerede job, der skal sammenlignes.
- Valg af jobevalueringsmetode.
- Udvikling af værktøjer til tilvejebringelse af data og informationer om jobbene.
- Analysering af spørgeskemaresultaterne.
- Fastlæggelse af jobværdier.
- Beregning af løngab for job af samme værdi.
- Gennemførelse af lønreguleringer, så der opnås ligeløn.

De første seks trin drejer sig om at diagnosticere situationen, hvilket munder ud i en konklusion af, om der er tale om et løngab mellem job af samme værdi. Hvis det kan fastlægges, at der faktisk findes et løngab, henvises brugerne til afsluttende trin 7, dvs. gennemførelsen af lønreguleringer. Når det kan fastlægges, at der ikke eksisterer noget løngab, er der ikke behov for sådanne reguleringer.

Hvert kapitel præsenterer et eller to trin i processen med at implementere ligeløn i en organisation. Det forklarer målene, de forskellige operationer, der skal udføres, kønsneutralitetskriterierne og de korrekte procedurer, man skal følge. Checklister bruges som en overskuelig reference for brugerne.<sup>2</sup> Endelig afsluttes de fleste kapitler med en kort skitsering af de fordele, som man kan opnå ved at følge de beskrevne trin.

2) Denne vejledning bygger på mange kilder fra forskellige lande. Disse kilder, som har meget til fælles, præsenteres i bibliografien sammen med de modsvarende websteder, hvor man kan downloade dokumenter. Af hensyn til væsentlighed og overskuelighed krydrer vi ikke teksten med gentagne bibliografiske referencer, især fordi disse kilder ofte er blevet udbygget og tilpasset efter forholdene.

# KAPITEL 2 LIGELØNSKOMITÉEN

---



## FORMÅL

Med implementeringen af et ligelønsprogram følger en række opgaver, som skal udføres til punkt og prikke, for at man kan identificere og eliminere enhver form for diskriminering, der måtte findes i lønsystemet. I dette kapitel opstilles de forholdsregler, der er nødvendige for at gennemføre denne proces, de logistiske komponenter, der skal tages i betragtning, og hvilke muligheder medarbejdere har for at medvirke.

### **SÅDAN ORGANISERER OG IGANGSÆTTER MAN INDFØRELSEN AF LIGELØN I EN VIRKSOMHED**

Arbejdet med at opstille og implementere et ligelønsprogram vil forløbe glat og effektivt, hvis processen er nøje planlagt. Ifølge de erfaringer, man i forskellige lande har gjort sig i forbindelse med implementeringen af sådanne programmer, bør man på forhånd inddrage følgende elementer i sine overvejelser:

- Man skal planlægge ud fra de økonomiske og menneskelige ressourcer, der bliver brug for. Med økonomiske ressourcer tænkes hovedsageligt på de ad-



ministrative udgifter, der indgår i projektet, og det budget, der lægges for de forskellige aktiviteter: spørgeskemaer, konsulenter, intern kommunikation, osv. Der tages ikke her højde for de beløb, der eventuelt afsættes til lønreguleringer, hvilket der bestemt skal sørges for, men som det ikke til at forudse omfanget af. Menneskelige ressourcer refererer til det antal personer, der indgår i processen, og hvor lang tid deres deltagelse er påkrævet, målt i fx antal timer per uge eller måned.

- Man skal fastlægge procedurerne for den nødvendige oplæring. Ligeløn forudsætter ikke alene teknisk viden på områder som jobevaluering og løngodtgørelse, men også viden om diskriminering, stereotype fordomme over for kvinders arbejde og årsagerne til kønsbaseret ulighed. En forudgående oplæring er nødvendig for alle, som skal stå for implementeringen af ligeløn. Derfor er det vigtigt at bestemme, hvem der skal oplæres, og hvordan det skal foregå.
- Man skal bestemme sig for, om der skal ansættes konsulenter, og fastlægge de nødvendige rekrutteringsprocedurer. Hvis de personer, der skal stå for implementeringen af ligeløn, får den nødvendige oplæring, bliver konsulentens rolle mindre påkrævet. Under oplæringen kan de involverede også agere som konsulenter ved at udarbejde nogle af de mere komplicerede punkter i forløbet.
- Man skal lægge en kommunikationsstrategi. I betragtning af, at et ligelønsprogram tager fat på et meget følsomt spørgsmål, nemlig den relative løn i virksomheden, er det vigtigt, at medarbejdernes bange anelser i videst mulige omfang gøres til skamme. Det anbefales som regel, at man lige fra begyndelsen af processen har udarbejdet en kommunikationsstrategi for at forhindre rygtedannelse. En sådan strategi kan antage forskellige former, alt efter hvilken organisationstype der er tale om, og hvor mange midler man råder over (Saba 2000).
- Man skal fastlægge en tidsplan. Man må nødvendigvis fastlægge, hvornår de enkelte delmål skal gennemføres, og datoen for, hvornår aktiviteterne i arbejdsplanen skal være afsluttet, og fra hvornår den regulerede løn skal udbetales.
- Man skal fastlægge, hvordan den fælles inddragelse af arbejdsgiver og arbejdstager skal foregå. Hidtil har al erfaring vist, at der ofte er flere store fordele ved at arbejdsgiver og arbejdstager sammen tager del i processen med at skabe ligestilling og effektivitet, fordi man herved: præsenterer et ny måde at vurdere jobbene på, hvor de forskellige synspunkter, der fremsættes af personaleledere og medarbejdere, sammenlignes, sikrer, at medarbejderne betragter processen og resultaterne som rimelige, fordeler arbejdsbyrden blandt mange forskellige enkeltpersoner.

Den bedste metode til at sikre, at disse mål nås, er at organisere aktiviteterne i en komité, hvis opbygning, rollefordeling og arbejdsvilkår er klart defineret.

## LIGELØNSKOMITÉ

I en mindre organisation kan arbejdsgivers og arbejdstagers medvirken være mere uformel. Den kan dog også være særdeles struktureret med klart definerede ansvarsområder og procedurer. I en mindre organisation kan samarbejdet føre til nedsættelsen af en mindre komité med for eksempel tre medlemmer. Et medlem udpeges af arbejdsgiveren og to medlemmer udpeges af medarbejderne. Arbejdet for en sådan komité vil blive nemmere, hvis den kan trække på ekspertise og informationsmateriale, som udarbejdes af særlige statslige organer. Særlig i Sverige, Storbritannien og Canada (Ontario og Quebec) ser man, at der fra officielt hold publiceres lettilgængeligt dokumentationsmateriale til mindre organisationer vedrørende indførelse af ligeløn. Nogle modeller er fleksible og velegnede til små og mellemstore virksomheder. Desuden giver ligeløn betydelige fordele, hvilket ledere i små og mellemstore virksomheder også har fremhævet.<sup>3</sup>

I en mindre virksomhed med en halv snes stillinger,<sup>4</sup> der skal vurderes, kan programmet gennemføres på kort tid – helt ned til en uge – hvis de ansvarlige for processen i forvejen har fået løbende oplæring (mere om det i det følgende).

I en mellemstor eller stor virksomhed kan man nedsætte en større og mere struktureret komité, hvori de forskellige parter er repræsenteret, dvs. arbejdsgiveren, organiserede og ikkeorganiserede medarbejdere. Hvis det er et større antal stillinger, der skal bedømmes, kan det tage op til to år at nå fra fase 1 til 5, især hvis de ansvarlige for processen kun afsætter nogle få timer om ugen til opgaven. I en rigtig stor organisation eller inden for det offentlige, hvor der er et meget stort antal forskellige job, dvs. 150 eller flere, kan det tage op til tre år at gennemføre processen, men sådanne tilfælde er undtagelsen.

### LIGELØNSKOMITÉENS ROLLE

Komitéens rolle bør defineres ganske bredt, eftersom de forskellige faser i ligelønsprogrammet, som beskrevet i det foregående, er indbyrdes afhængige. Ved at finde frem til de kønsdominerede job kan deltagere lige fra begyndelsen få et indblik i de forskellige typer job i virksomheden og deres væsentligste særpræg: Valget eller tilrettelæggelsen af en arbejdsvurderingsmetode giver deltagere en forståelse af, hvad der skaber kønsfordomme i forbindelse med en arbejdsvurdering, og finde frem til en kvalificeret anvendelse af dette evalueringsværktøj, som er så vigtigt for processen; indsamling af data er tæt knyttet til den anvendte arbejdsvurderingsmetode, idet spørgeskemaet udarbejdes på baggrund af de faktorer og underfaktorer, man har fundet frem til. Derfor forekommer det logisk og ønskværdigt, at alle faser i programmet gennemføres af denne samme gruppe personer. Gradvis vil man hen ad vejen oparbejde en kerne af viden og kvalifikationer, og det er mindre heldigt, hvis man ikke får det

3) Comparative analysis of promoting pay equity; models and impacts; Marie-Thérèse Chicha, 2006. International Labour Office, InFocus Programme on Promoting the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work, s. 9.

4) Det bør præciseres, at der er tale om job, ikke medarbejdere. Der kan være 10 job, men måske omkring 20 medarbejdere.

bedste ud af dette aktiv under hele processen. Det bedste er derfor, at man lader en og samme ligelønskomité stå med ansvaret for alle faserne i programmet, eller i det mindste de første fem, og at dens sammensætning så vidt muligt forbliver uændret.<sup>5</sup> Dette vil sikre et effektivt forløb og samtidig føre til:

- at der er konsekvens i forløbet,
- at der opbygges en solid intern ekspertise på ligestillings- og arbejdsvurderingsområdet,
- at der sker en reduktion af de forsinkelser, som skyldes udskiftning af komitémedlemmer fra en fase til en anden.

### **LIGELØNSKOMITÉENS SAMMENSÆTNING**

Når ligelønskomitéen skal sammensættes, bør følgende punkter overvejes:

- Udpeg medlemmer, som har det mest direkte kendskab til de væsentligste af de job, der skal vurderes.
- Udpeg medlemmer, som er indstillet på at erkende og eliminere de kønsfordomme, der kan tænkes at påvirke processen eller vurderingsværktøjerne.
- Sørg for, at kvindelige medarbejdere får en væsentlig rolle i denne proces, som direkte berører især dem.

Af samme grund skal man tage hensyn til en række kriterier:

#### **Medarbejderrepræsentation**

Der bør være en betydelig medarbejderrepræsentation i komitéen for at sikre, at de karakteristiske træk ved et job indgår i vurderingen. Medarbejderrepræsentationen legitimerer også processen hos kollegerne, og det bliver nemmere at få dem til at godkende resultaterne. Af samme grund tilrådes det, at medarbejderne udgør mindst halvdelen af komitéens medlemmer.

#### **Kvinderepræsentation**

Medarbejderne i komitéen bør have en rigelig repræsentation af kvinder for at:

- gøre det nemmere at finde frem til de oversete behov i kvindejob
- give dem indflydelse på beslutningerne.

Denne repræsentation kan godt overstige halvtreds procent, afhængig af antallet af kvindelige medarbejdere i virksomheden og antallet af de typiske kvindejob, der skal vurderes.

Det anbefales, at de kvindelige medarbejdere, som skal deltage i implementeringen, hentes fra kvindedominerede job (disse job defineres i kapitel 3: "Hvilke job skal sammenlignes?"). Set i lyset af de spørgsmål, der rejses med denne øvelse, skal man prioritere de kategorier af kvindedominerede job, der inddrager flest mulige medarbejdere.

5) Jo længere processen varer, des større bliver risikoen for, at et eller flere af komitéens medlemmer skal udskiftes

*I en bank, hvor kassererne målt i antal i forhold til de få kvindelige administrationsmedarbejdere repræsenterer det vigtigste kvindedominerede job, anbefales det for eksempel, at en kvindelig kasserer bliver opfordret til at indgå i styregruppen.*

Endelig skal kvindelige medarbejdere fra etniske minoriteter også være repræsenterede, hvis de er koncentrerede i bestemte job, fordi disse job sandsynligvis er specielt dårligt stillet med hensyn til løn. Hvis man for eksempel på en tekstilfabrik kan se, at syersker overvejende er kvinder fra etniske minoriteter, anbefales det, at disse medarbejdere opfordres til at indtræde i komitéen.

Når det drejer sig om store virksomheder, bør man ikke tøve med at vælge medarbejdere fra forskellige niveauer i hierarkiet. Eftersom koncentrationen af kvinder er størst i underordnede stillinger, kan der i visse tilfælde være en risiko for, at de ikke er i stand til klart at forstå vurderingsprocessen. Dog viser erfaringen, at de med den nødvendige oplæring i et fordomsfrit regi kan være fremragende i deres vurderinger.

### **UDPEGELSE AF KOMITÉMEDLEMMER**

Deltagerne i samarbejdsprocessen skal udpeges af de parter, de repræsenterer, hvad enten der er dannet en komité eller ej:

- Arbejdsgiveren udpeger ledelsens repræsentanter.
- Fagforeningens ledelse, der udpeger organiserede medlemmer.

Det er vigtigt, at fagforenings- og ledelsesrepræsentanter gør sig klart, at der er forskel på at gennemføre ligeløn og forhandle en generel overenskomst på plads. Ligeløn er en grundlæggende ret. Der er ikke mulighed for indrømmelser eller kompromiser som i de kollektive overenskomstforhandlinger. Ved at skelne mellem indførelse af ligeløn og kollektive aftaler kan man også nemmere imødegå eventuelle faglige konflikter mellem kvinders og mænds interesser.

Også på uorganiserede arbejdspladser skal medarbejderne inddrages i indførelsen af ligeløn. Eftersom de normalt ikke er kollektivt organiserede, bør arbejdsgiveren give dem tid til at vælge deres egne repræsentanter.

### **OPLÆRING**

Der er bred enighed om, at hvis komitéens medlemmer skal kunne udføre deres arbejde effektivt, så skal de have en grundlæggende oplæring, der inddrager disse to elementer: løndiskrimineringens indbyggede dynamik og de metode-mæssige overvejelser i forbindelse med indførelse af ligeløn.

Det første element kan hjælpe med til at identificere de fordomme og stereotyper, som kan vise sig på forskellige trin i programforløbet, og følgende punkter skal belyses:

- De faktorer, som forklarer løndiskriminering.
- Den indflydelse, fordomme og stereotyper har på jobopfattelsen.
- Den indflydelse, fordomme og stereotyper har på vurderingsmetoder.
- Den indflydelse, fordomme og stereotyper har på lønreguleringssystemer.

Formålet med det andet element er at hjælpe repræsentanterne med at gennemføre processen på en absolut korrekt måde. Specielt skal følgende behandles:

- vurderingsmetoden
- dataindsamlingsprocedurerne
- vurderingsprocedurerne
- elementerne i den samlede regulering
- virksomhedens værdier og mission.

Oplæringen kan man gribe an på følgende måder:

- diskussionsgrupper
- simuleringsøvelser
- case studies.

## INFORMATIONER

Hvis processen skal forløbe gnidningsfrit, er det en grundlæggende forudsætning, at informationerne er komplette og gennemskelige, så medarbejderne ikke betragter resultaterne med skepsis. Man skal formidle to typer af informationer:

### INFORMATIONER TIL KOMITÉENS MEDLEMMER

Når komitéens medlemmer skal udføre deres arbejde, skal arbejdsgiveren give dem de oplysninger, de har brug for, især med hensyn til personale, medarbejderstatus, detaljerne i den samlede lønreguleringsplan, eventuelle ændringer i virksomheden efter indførelsen af ligeløn, osv.

Da nogle informationer kan være følsomme, skal de ansvarlige for processens gennemførelse underskrive en fortrolighedsaftale. Informationerne bør kun bruges i forbindelse med ligelønsprocessen.

### INFORMATIONER TIL MEDARBEJDERNE

Det er altafgørende, at medarbejderne fra tid til anden får oplysninger om de opnåede delmål, eksempelvis:

- Komitéens oprettelse og sammensætning
- Tidsplanen.
- De job, der skal vurderes.
- Resultaterne af vurderingen.
- Lønreguleringerne.

Hvad enten det drejer sig om den værdi, der knyttes til de forskellige job, eller om lønreguleringer, så må ingen af disse oplysninger være private: Data skal formidles i relation til job og ikke i relation til en enkelt medarbejder.

### **ARBEJDSREGLER**

Reglerne for komitéens arbejde bør fastlægges lige fra begyndelsen. Selvom konsensusmetoden er mere tidskrævende end afstemninger, især i begyndelsen, giver den adskillige fordele:

- Forskellige synspunkter får mulighed for at komme til udtryk.
- Alle facetter af et spørgsmål får en grundigere behandling.
- Beslutningerne støttes i højere grad af alle medarbejderne.

Skal medlemmerne udføre deres opgaver til punkt og prikke, må de have forskellige former for garanti:

### **BESKYTTELSE MOD REPRESSALIER:**

Hvis komitémedlemmerne frit skal kunne udføre deres arbejde, skal de beskyttes mod repressalier på grund af de standpunkter eller de meninger, de har givet udtryk for i komitéen.

### **FASTHOLDELSE AF DEN HIDTIDIGE LØN**

Den tid, der bruges på komitéarbejde og oplæring, skal betragtes som arbejdstid og aflønnes derefter. MØDEPLANLÆGNING: De tidsplaner, der udarbejdes for møder, må ikke gøre deltagelsen umulig for medarbejdere med familieforpligtelser, eftersom dette især ville gå ud over kvinder.

### **FORDELE**

Medarbejdernes inddragelse, specielt i en organiseret komité, bidrager til følgende:

- Legitimering blandt medarbejdere af processen og dens resultater, især hvis komitémedlemmer har ry for at være upartiske og reelle.
- Sikkerhed for, at beslutninger baseres på et mere indgående kendskab til jobbene, og formindsket risiko for fejl og diskriminering, forudsat at komitéens medlemmer er blevet oplært i de elementer i processen, der er beskrevet i det foregående (se afsnittet "Oplæring"), og at de har fået adgang til alle informationer.
- Man undgår unødigt brug af eksterne konsulenter og de dermed forbundne udgifter.
- Forbedring af arbejdsrelationer, når komitémedlemmerne har lært at arbejde hen imod et fælles mål og nå længere gennem konsensus.

Drejer det sig om en meget stor virksomhed med mange ansatte og en bred vifte af meget forskellige job (et hundrede eller flere), kan der afsættes to år, hvis de ansvarlige for processen kun bruger nogle få timer om ugen på sagen.

# CHECKLISTE

- Er der oprettet en ligelønskomité allerede fra begyndelsen af processen?
- Har denne komité et klart defineret mandat?
- Er mandatet meldt ud til alle medarbejdere?
- Er der mindst 50 pct. medarbejderrepræsentation?
- Udgør kvinder flertallet af medarbejderrepræsentanter?
- Tegner kvindedominerede job sig for det største antal medarbejderrepræsentanter?
- Er kvindelige medarbejdere fra etniske minoriteter repræsenteret i komitéen?
- Er medarbejdere i ikke-organiserede virksomheder pænt repræsenteret i komitéen?
- Tages der i organiserede virksomheder samme hensyn til ikke-organiserede medarbejdere som til organiserede?
- Har komitémedlemmerne fået fælles oplæring?
- Omfatter denne oplæring både kønsfordomme og metode-mæssige overvejelser?
- Har arbejdsgiveren givet adgang til alle de informationer, komitémedlemmerne skal bruge for at udføre deres opgaver?
- Har komitémedlemmerne forpligtet sig til holde disse informationer fortrolige?
- Er reglerne for komitéens arbejde fastlagt fra begyndelsen?
- Er beslutningstagningen baseret mest muligt på konsensus?
- Er komitémedlemmerne sikret mod repressalier i forbindelse med deres deltagelse?
- Regnes den tid, der bruges på aktiviteter i komitéen, for arbejdstid, og betales den derefter?
- Tager mødeplanlægningen højde for de behov, der knytter sig til balancen mellem arbejde og familieforpligtelser?

Hvis svaret på bare et af disse spørgsmål er "nej", skal man undersøge årsagen til dette. Kan man ikke finde en tilfredsstillende forklaring, er man nødt til at ændre sin afgørelse.

# KAPITEL 3 HVILKE JOB SKAL SAMMENLIGNES?



## FORMÅL

I dette kapitel forklares, hvordan man udvælger de job, der skal sammenlignes i virksomheden med henblik på at finde frem til løngab på grund af diskriminering. Kriteriet for jobsammenligning hænger sammen med, hvor ligestillingskampen udkæmpes. Eksempelvis hvis det er et spørgsmål om at korrigere løngab baseret på kønsdiskriminering, skal lønniveauet i kvindedominerede job sammenlignes med niveauerne i mandsdominerede job. Hvis det drejer sig om diskriminering på grundlag etnisk herkomst, skal job, som udføres af personer med en anden etnisk baggrund sammenlignes med job, som udføres af personer, der ikke har disse fællestræk. I denne vejledning lægges vægten på køn som årsag til diskriminering.



*Arbejdsforløbet er følgende*

- Udarbejdelse af liste over job i virksomheden
- Fastlæggelse af, om de job er mands- eller kvindedominerede.
- Sikring af, at de kriterier, der anvendes til at fastslå kønsdominans, følges til punkt og prikke.
- Sikring af, at der ikke er tale om kønsfordomme.
- Fastlæg om nødvendigt, hvilken strategi der skal bruges, hvis der ikke findes et sammenligningsgrundlag blandt mandejobbene.

## JOBFUNCTIONER I VIRKSOMHEDEN

I et ligelønsprogram er det generelt en god idé at medtage alle job i virksomheden. Der er udviklet metoder, der gør det muligt på en og samme tid at evaluere en bred vifte af job, inklusive for eksempel mekanikere, sygeplejersker, sekretærer eller ingeniører. Den samme metode skal bruges til at evaluere alle disse job for at gøre det muligt at sammenligne dem indbyrdes. Hvis man bruger én metode til at evaluere industrijob, der normalt varetages af mænd, mens man bruger en anden til at evaluere kontorjob, der normalt varetages af mænd, betyder dette automatisk, at industrijob udelukkende sammenlignes indbyrdes, mens det samme gælder for kontorjob. Derved bliver det umuligt at rette op på eller blot måle en del af løndiskrimineringen, som er baseret på køn.

I virksomheder er det ofte således, at job, der kræver færdigheder eller knytter sig til pligter eller ansvarsområder, som er temmeligt forskellige, får samme jobbetegnelse. Hvis job med forskellige kvalifikationskrav placeres under et, kan der opstå mange problemer på et senere tidspunkt i forbindelse med en jobevaluering.

### EKSEMPEL

I en engrosvirksomhed dækker betegnelsen "salgmedarbejder" både over medarbejdere, som står for salget af avanceret computerudstyr til andre selskaber, og medarbejdere, der sælger mindre basisudstyr til detailhandlen. I begge tilfælde er jobbetegnelsen den samme, selvom der kræves forskellige former for viden, som for den første gruppe salgsmedarbejderes vedkommende er meget mere detaljeret og omfattende. Man skal skelne mellem disse stillingstyper og give dem forskellige jobbetegnelser.

På den anden side finder man ofte ensartede job med forskellige jobbetegnelser. Måske har disse job tidligere reelt dækket over forskellige ansvarsområder eller kvalifikationer, som i takt med de teknologiske ændringer er blevet udvi-

skede, mens de respektive jobbetegnelser er bibeholdt. I så fald er det mest praktisk at samle dem under et for ikke at besværliggøre processen unødigt. Det spørgsmål, som man i forbindelse med ligeløn hele tiden skal være opmærksom på for at nå frem til en korrekt definition af de forskellige job i en virksomhed, er følgende:

Er der det samme ansvar eller de samme pligter i de job, der skal vurderes? Hvis dette ikke er tilfældet, må man, selvom jobbene har samme betegnelse, udskille dem fra hinanden og give dem forskellige betegnelser, der for de to medarbejdertyper i det foregående kunne være salgskonsulent til koncernkunder og salgskonsulent til detailkunder.

Stilles der samme slags kvalifikationskrav til de job, der skal vurderes? I et ligelønsprogram inden for fødevarerindustrien vil betegnelsen "chefkok" kunne bruges på såvel store som små restauranter. Når man ser nærmere på jobkravene, fremgår det imidlertid, at en chefkok på en stor restaurant skal kunne lede en hold af specialiserede assistenter og planlægge store gastronomiske begivenheder osv., mens disse færdigheder ikke er nødvendige for en chefkok på en mindre restaurant. I en sektorbestemt arbejdsvurdering skal komitéen kunne skelne mellem disse to jobvarianter ved at give dem forskellige jobbetegnelser og derefter vurdere dem hver for sig.

## KØNSDOMINEREDE JOB OG LØNSDISKRIMINERING

Det er et altafgørende trin i forløbet at klarlægge kønsdominansen i de forskellige job, fordi fordomme og stereotype forestillinger om kvindejob er en væsentlig årsag til, at kvinders arbejde undervurderes og underbetales.

Det er derfor vigtigt, at man lige fra begyndelsen finder frem til, hvilke job i virksomheden der er kvindedominerede, eftersom disse job er mest udsat for lønsdiskriminering. Det er også vigtigt at identificere de mandsdominerede job og sammenligne de to for derved at vurdere løngabet.

Man kan også, som det er sket i visse lande som for eksempel Sverige, vælge den mulighed at sammenligne kvindedominerede job med alle andre job i organisationen. I så fald er det ikke nødvendigt at identificere de mandsdominerede job, og det forenkler processen. På den anden side inddrager kontrolmålingerne jo også de såkaldte "neutrale" job, dvs. job, som ikke kan knyttes specielt til kvinder eller til mænd, og som derfor ikke berøres af spørgsmålet om diskriminering. Derfor indebærer målingerne også den risiko, at man som resultat får en mindre præcis måling af diskriminerende løngab.

## KRITERIER TIL FASTLÆGGELSE AF KØNSDOMINANS

Flere af kriterierne til fastlæggelse af kønsdominans kan bruges selvstændigt eller sammen med andre. Disse kriterier er blevet valgt, fordi de ifølge adskillige undersøgelser har en betydning for, at kvindearbejde bliver undervurderet og underbetalt. De er derfor gode indikatorer, når man vil identificere job, der med stor sandsynlighed udsættes for løndiskriminering.

## KVINDERS OG MÆNDS PROCENTVISE ANDEL

**Et kriterium, som gør det muligt at fastslå, om et job er kvinde- eller mandsdomineret, er den procentvise andel af kvinder eller mænd, der udfører arbejdet.**

Faktisk viser statistikken, at jo højere det proportionelle tal er for kvinder, der arbejder i et job, des lavere er den tilsvarende løn og omvendt. I nogle lande betragtes et job som kvinde- eller mandsdomineret, hvis kvinder eller mænd repræsenterer mindst 60 procent af den arbejdsstyrke, der er ansat i jobbet. I andre lande ligger tærsklen ved 70 procent. Det er vigtigt at erkende, at jo højere tærsklen sættes, des lavere vil antallet af kønsdominerede job være. Der findes ingen entydige undersøgelser af, hvad den optimale tærskel bør være. Når procenten skal beregnes, er det vigtigt at medregne alle medarbejdere, uanset deres status, fordi der ofte forekommer en høj grad af usikkerhed i kvindejob. Følgende eksempel viser, at ved at se bort fra medarbejdere, hvis status er usikker, i optællingen, risikerer man at ændre kønsdominansen for det pågældende job, og derved udelukkes de kvindelige ansatte i dem uberettiget fra at drage fordel af ligeløn.

*Lad os for eksempel tage 20 medarbejdere, der har samme job:*

4 mænd og 1 kvinde med permanent status og 4 mænd og 11 kvinder med midlertidig status.

Hvis alle midlertidige ansatte udskilles, når kønsdominansen i jobbet skal fastlægges, vil det blive karakteriseret som mandsdomineret med en sats på 80 procent (4/5). Derved vil alle de medarbejdere, der bestrider dette job, blive afskåret fra at få fordel af ligelønnen.

Hvis man medtager midlertidige ansatte, når kønsdominansen i dette job skal fastlægges, bliver det karakteriseret som kvindedomineret med en sats på 60 procent (12/20). Derfor har alle medarbejdere i jobbet, herunder specielt de kvindelige medarbejdere med midlertidig ansættelse, mulighed for at få fordel af ligelønnen.

**Det er vigtigt at medtage alle organisationens medarbejdere, det være sig fuldtids- eller deltidsansatte og medarbejdere på tidsbestemte eller tidsbestemte kontrakter.**

## JOBHISTORIKKEN

Når antallet af medarbejdere med en given beskæftigelse er lavt, fx fire eller fem, og to af disse medarbejdere fratræder, sker der det, at procentsatsen påvirkes og dermed også den beregnede jobdominans.

### EKSEMPEL

Et firma har fra 2000 beskæftiget 10 tekniske tegnere, heriblandt en enkelt kvinde. I 2005 fratræder flere af disse tekniske tegnere og bliver erstattet af andre, således at der i 2006 nu er 7 kvinder og 3 mænd i gruppen. Det ville være absurd at hævde, at dette arbejde nu er blevet kvindedomineret, og at det sandsynligvis vil blive udsat for løndiskriminering, eftersom den samlede andel af kvinder i stillingen er steget fra 20 til 70 procent i løbet af et år. Derfor har man i canadiske provinser som Quebec og Ontario foreslået, at man også tager højde for et job seneste historik.<sup>6</sup> En sådan praksis ville medføre, at jobbet i dette eksempel i 2006 ville blive betegnet som mandsdomineret.

Hvor langt tilbage i tiden skal en sådan analyse gå? I princippet er det nødvendigt at gå tilbage til det tidspunkt, hvor lønningerne for jobbet blev lagt fast. Hvis det på det tidspunkt var mandsdomineret, giver det god mening at fastholde denne karakteristik på det tidspunkt, hvor ligelønsøvelsen gennemføres. Denne øvelse er ganske ligetil, når det drejer sig om organiserede medarbejdere, fordi analysen i så fald kan baseres på situationen, som den var på tidspunktet for den seneste kollektive overenskomstaftale. I andre tilfælde bør det være tilstrækkeligt at se på de foregående fem til seks år. Derved sikrer man også, at øvelsen giver nogle stabile resultater, som en hvilken som helst ændring i kønsdominansen i en stilling ellers kunne så tvivl om.

## STEREOTYPER

Endelig bør man overveje endnu en relevant indikator, nemlig om jobbet som stereotype er et kvindejob – sygeplejerske, folkeskolelærer, receptionist eller kassemedarbejder – eller mandejob – topleder, programmør/analytiker, lastbilchauffør eller elektriker. Den enlige receptionists stilling i et firma kan godt besættes af en mand. Alligevel er dette arbejde som stereotype et kvindejob, og det afspejles sandsynligvis i lønnen. De ansvarlige for ligelønsprocessen ville kunne klassificere det som et kvindedomineret job.

6) Canadiske domstole har vedtaget proaktive ligelønslove.

Hvordan kan man identificere stereotyper? Der findes flere mulige indikatorer:

- Generelle arbejdsmarkedsstatistikker.
- Den kvindelige eller mandlige profil i et job inden for en given sektor (fx er chefkokke på dyre restauranter overvejende mænd, mens kokkene på almindelige restauranter i højere grad er kvinder; det samme mønster går også igen med hensyn til tjenerne og servitricer).
- Den kvindelige eller mandlige stillingsbetegnelse i jobbet (fx den konstante spontane brug af "politimand" og "rengøringskone").

**I praksis skal de ansvarlige for dette trin i forløbet klarlægge det enkelte jobs kønsdominans ved at sammenligne resultaterne for de tre indikatorer, og er disse ikke konsekvente, skal man vælge den mulighed, som forekommer mest relevant.**

**Hvis ingen af indikatorerne er relevante, kan man betragte jobbet som kønsneutralt. I så fald indgår det ikke i lønsammenligninger.**

### **INTET MANDLIGT SAMMENLIGNINGSGRUNDLAG**

I nogle virksomheder inden for de stærkt kvindedominerede sektorer er der måske ingen mandsdominerede job, heller ikke selvom alle medarbejderne inddrages. Eftersom sammenligninger traditionelt foretages inden for den enkelte virksomhed, kan det virke umuligt at estimere og korrigere for løndiskriminering. Samtidig er der inden for kvindedominerede sektorer såsom beklædningsindustrien ofte et lavt lønniveau, usikre ansættelsesforhold og en høj gennemstrømning af kvindelige anatte.

Man kan komme ud af dette dødvande ved for eksempel at se på branchens ligelønsinitiativer eller de sektorbaserede komitéers initiativer. Derved kan man muligvis finde mandsdominerede job i andre firmaer inden for samme sektor og bruge dem som sammenligningsgrundlag.

Denne fremgangsmåde, som ofte ignoreres i ligelønsprogrammer, byder på flere fordele, heriblandt følgende:

- Den giver et mere sammenhængende overblik over jobbetegnelser og jobindhold, som så igen smiddiggør personaleadministrationen.
- Den giver medlemmerne af ligelønskomitéen et indblik i stereotyper og deres indflydelse, hvorved de også opnår en bedre forståelse af disse stereotypers indvirkning på arbejdsvurderingens forskellige facetter.
- Den baner vejen for en bedre identificering af beskæftigelsesmæssig kønsadskillelse i virksomheden og derved for udviklingen af programmer, der fremmer lige beskæftigelsesmuligheder.

## CHECKLISTE

- Indgår alle job i virksomheden i programmet?
- Er man nået frem til, at job med forskellige pligter eller kvalifikationer ikke må knyttes til samme jobbetegnelse?
- Er man nået frem til, at ensartede job ikke må knyttes til to forskellige jobbetegnelser?
- Har man kortlagt de kvinde- og mandsdominerede job?
- Er de kriterier, der bruges til at bestemme kønsdominans, flerdimensionale?
- Omfatter tallet for medarbejdere i kønsdominerede job alle medarbejdere i virksomheden, ikke alene ansatte på fuld- eller deltid, men også ansatte på tidsbestemte eller tidsubestemte kontrakter?
- Har man i virksomheder uden et mandlig sammenligningsgrundlag gransket alle muligheder for at indføre ligeløn?

Hvis svaret på bare et af disse spørgsmål er "nej", skal man undersøge årsagen til dette. Kan man ikke finde en tilfredsstillende forklaring, er man nødt til at ændre sin afgørelse.

# KAPITEL 4 ARBEJDSVURDERINGS- METODER

---



## FORMÅL

Formålet med en arbejdsvurderingsmetode er ud fra overordnede kriterier at bedømme jobbenes karakteristiske egenskaber i en virksomhed med henblik på at fastslå deres relative værdi. Specielt hvad angår ligeløn, gør en sådan metode det muligt at sikre, at kvindefag og mandefag med samme værdi bliver genstand for samme betaling.

Overordnet skal dokumentet eller vejledning til præsentation af arbejdsvurderingsmetoden omfatte to dele:

- Den første del fastlægger de faktorer og underfaktorer, der er valgt til metoden.
- Den anden del forklarer, hvordan disse faktorer og underfaktorer bør fortolkes, og indeholder til det formål konkrete illustrationer med tilknytning til virksomheden eller den sektor, der ses på.

## ARBEJDSFORLØBET ER SOM FØLGER:

- Metodevalg.
- Udvælgelse eller bearbejdning af underfaktorerne i vurderingen.
- Sikring af, at underfaktorerne i tilstrækkeligt omfang dækker oversete aspekter ved kvindearbejde.
- Sikring af, at underfaktorerne er nøje præciserede.
- Fastlæggelse af de elementer, der skal bruges til måling af de underordnede faktorer.
- Fastlæggelse af antallet af niveauer pr. underfaktor og definering af dem.
- Sikring af, at niveauerne er præcist afgrænsede og kønsneutrale.
- Sikring af, at hele metoden er blevet dokumenteret klart og præcist på skrift.

### METODEVALG

#### Metodetype

Der er to typer vurderingsmetoder: globale metoder og analytiske metoder. Den første omfatter rangordnings- og klassificeringsmetoder og sammenligner og klassificerer job i henhold til de grundlæggende jobkrav, uden at der gennemføres en detaljeret analyse af disses indhold. En væsentlig ulempe ved den globale strategi er, at den ikke gør det muligt at identificere og eliminere indflydelsen fra de fordomme og stereotyper, der i overvejende grad bevirker, at kvindejob undervurderes. Det er grunden til, at denne metode ofte frarådes, når målet er ligeløn.

Analytiske metoder gør det muligt at undersøge, evaluere og sammenligne alle de forskellige jobkrav i en virksomhed systematisk og bruge overordnede, præcise og detaljerede kriterier. En analytisk metode baseret på point og faktorer, den såkaldte point-metode, anses for tiden for den mest velegnede evalueringsmetode i forbindelse med ligeløn. Denne metode er det metodiske grundlag for denne vejledning.

#### Metodeudvikling

Når man vælger en kønsneutral evalueringsmetode, som er velegnet til virksomhedens specifikke natur, har man adskillige muligheder:

- Man kan tilpasse en evalueringsmetode, der i forvejen bruges i virksomheden.
- Man kan udvikle en ny evalueringsmetode baseret på dokumenter, som allerede findes til dette formål.<sup>7</sup>
- Man kan tage en evalueringsmetode, som er udviklet til virksomheder inden for samme sektor i forbindelse med udførelsen af sektorbaserede initiativer.
- Man kan benytte en metode, som er udviklet af en konsulent. Der findes en bred vifte af sådanne metoder. Imidlertid er der nogle af disse metoder, der ikke eller kun i ringe grad tager højde for spørgsmål med tilknytning til lige-

<sup>7</sup>) I bibliografien til denne vejledning kan man finde en oversigt over disse dokumenter, og hvordan man kan få fat i dem.



løn. Inden man lægger sig fast på en metode udviklet af en konsulent, skal man overveje nogle få spørgsmål, specielt om metoden overholder kriterierne for kønsneutralitet.

Husk, når man skal vælge en konsulentudviklet metode, at tjekke følgende:

- Hvor kommer metoden fra? Hvornår er den udarbejdet? Hvilken typer job eller sektorer er den udviklet til? I hvilken sammenhæng bruges den som regel?
- Hvilke ændringer er der blevet indført for at passe den ind i ligelønsregi?
- Kan man tilpasse metoden, så den passer til de kønsdominerede jobklasser i ens egen virksomhed?
- Er konsulenten indstillet på, at de medlemmer af en eventuel komite, som leder programmet, deltager fuldt og helt i processen?
- Tager der i metoden stilling til alle fire evalueringsfaktorer: kvalifikationer, belastning, ansvar og arbejdsvilkår? Er der uden belæg føjet andre faktorer til, som ikke passer ind i disse fire kategorier?
- Er der sexistiske komponenter i underfaktordefinitionerne? Tager de højde for de aspekter i kvindejob, som ofte bliver overset?
- Findes der kønsfordomme i evalueringsværktøjerne, såsom spørgeskemaet?
- Er der risiko for, at den anbefalede implementeringsproces kan skabe diskriminerende fordomme?
- Hvordan har konsulent sikret, at metoden, værktøjerne og processen er rensset for kønsbaseret diskriminering? Findes der pålidelige midler, som kan bruges til at holde øje med dette?

## VURDERINGSFAKTORER

De fleste point-metoder til arbejdsvurdering inddrager fire grundfaktorer:

- kvalifikationer
- belastning
- ansvar
- arbejdsvilkår

Ifølge jobvurderings- og lønreguleringsekspert er disse fire faktorer ufravigelige og tilstrækkelige til evaluering af alle de opgaver, der udføres i en organisation, uanset hvilken økonomisk sektor virksomheden tilhører.

Hver enkelt af disse fire faktorer skal bruges til at evaluere hvert eneste job.

#### EKSEMPEL

I en given virksomhed er det ikke acceptabelt at evaluere elektrikere på basis af kvalifikationer, ansvar, belastning og arbejdsvilkår, mens evalueringen af sekretærer ud fra kvalifikationer, belastning og ansvar alene og under påskud af, at sekretærer altid har gode arbejdsvilkår. Også sekretærer arbejder under vanskelige vilkår, og det er vigtigt også at evaluere denne faktor for deres vedkommende.

De fire grundfaktorer skal opdeles i underfaktorer, som vil gøre det muligt at inddrage de mere detaljerede og forskelligartede karakteristika for de forskellige typer job i den enkelte virksomhed.<sup>8</sup> For eksempel kan man opdele kvalifikationsfaktoren i arbejdsrelateret viden, håndlag og interpersonelle evner, mens belastningsfaktoren kan opdeles i mental belastning og fysisk belastning osv.

De fleste metoder regner med mellem 10 og 16 underfaktorer i alt, alt efter virksomhedens størrelse og variationen i det arbejde, der skal evalueres. Mens de valgte underfaktorer skal falde ind under en af de fire grundfaktorer, kan valget af dem og måden, de fortolkes på i praksis godt variere afhængig af den økonomiske sektor. To betingelser skal være opfyldt til punkt og prikke: en stringent metode og kønsneutralitet.

### **STRINGENT METODE TILPASNING AF METODEN I FORHOLD TIL ORGANISATIONEN**

I udvælgelsen af det arbejde, der skulle sammenlignes, hvilket skete på det foregående trin, kunne de ansvarlige for ligelønnen få adgang til informationer om de forskellige arbejdsgrupper, jobtyper og opgaver, der findes i virksomheden. Denne viden er særdeles nyttig nu, hvor man skal i gang med at tilpasse indholdet af evalueringsmetoden til de særlige kendetegn ved organisationen. Mindre organisationer skal bruge for en relativt enkel metode, som samlet kan inddrage syv til otte underfaktorer.

### **UNDGÅ FLERTYDIGHED**

Uforenelige elementer skal ikke medtages i samme gruppe under en enkelt underfaktor, så den bliver svær at fortolke for bedømmere. Det ville for eksempel være tilfældet, hvis håndtering af tunge objekter, belastende arbejdsstillinger og visuel overvågning, tre meget forskelligartede former for fysisk belastning, blev grupperet sammen under en underfaktor. Den manglende præcision i definitionen af denne underfaktor ville sandsynligvis føre til upålidelige resultater:

8) Enkelte metoder, såsom ABAKA-BA-metoden (Katz og Baitsch, 1996), anvender en anden strategi til at definere og kategorisere de forskellige kriterier, men de variable der inddrages, er sammenlignelige.

- Det ville blive meget kompliceret at estimere denne underfaktor.
- Man ville sandsynligvis undervurdere arbejde, der på en og samme gang indtager alle tre krav.

### **EN UNDERFAKTOR SKAL IKKE TÆLLES MED TO GANGE**

Underfaktorer skal ikke tælles med to gange. For eksempel omfattede nogle evalueringsmetoder hovedsageligt beregnet til fabriksarbejde en underfaktor med betegnelsen *evne til at håndtere meget tungt udstyr og en belastning-underfaktor med betegnelsen flytning af tunge objekter*. Hvis den samme faktor medregnes to gange, bliver job, hvor krav, der rangeres specielt højt i den henseende, overvurderet i forhold til andre job.

### **KØNSNEUTRALITET**

I kvindefag stilles der ofte andre krav i forhold til mandefag, hvad enten det gælder kvalifikationer, belastning, ansvar eller arbejdsvilkår. Indtil for nylig blev arbejde med kvindelig overvægt vurderet på grundlag af metoder, der overvejende var beregnet på job domineret af mænd, hvilket til en vis grad forklarer løndiskrimineringen. Det er vigtigt at være påpasselig med metodevalget og sørge for, at metoden i sit indhold er lige skræddersyet til kvinde- og mandefag.

### **VALG AF UNDERFAKTORER**

Der er plads til et vist spillerum, når man vælger underfaktorer. De ansvarlige for ligelønsprogrammet skal bestræbe sig på i så høj grad som muligt at tilpasse de valgte underfaktorer i forhold til arbejdet i virksomheden. Som det vil fremgå senere, er det ved gennemførelsen af denne opgave vigtigt at medtage de underfaktorer, der har tilknytning til kvinders job, og som ofte negligeres i evalueringsmetoder.

### **EKSEMPEL PÅ UNDERFAKTORER**

Det er vigtigt, at evalueringens underfaktorer er klart definerede: Forklaringerne, der beskrives i metodevejledningen, skal illustreres med eksempler hentet fra arbejdspladsen og svare til både kvindefag og mandefag. Hvis de eksempler, der bruges til at illustrere en underfaktor, kun refererer til mandefag, vil man genfinde samme tendens i dataindsamlingsredskaberne (inklusive spørgeskemaet) og i bedømmerens afgørelser. Det vil medføre, at de oversete aspekter i kvindefag forbliver usynlige.

I de følgende afsnit anlægges et kønsneutralt perspektiv i undersøgelsen af de underfaktorer, der falder ind under de fire hovedfaktorer.<sup>9</sup> Fordomme og stereotyper, som kan skævvride evalueringen, fremhæves, og der kastes lys over aspekter af nogle kvindefag, som ellers ofte overses.

9) Det skal understreges, at dette kapitel ikke fremlægger en udtømmende undersøgelse af alle mulige underfaktorer for hver enkelt overordnet faktor.

## VIDEN OG FÆRDIGHEDER

### KVALIFIKATIONER: UNDERFAKTORER

Kvalifikationer refererer til viden og færdigheder, som er nødvendige i et job, og som kan erhverves på forskellige måder, fx:

- Akademisk eller faglig oplæring, attesteret med et afgangsbrev
- Erfaring fra lønarbejde på arbejdsmarkedet
- Uformel oplæring
- Frivilligt arbejde.

**Det væsentlige er ikke, hvordan man har fået sine færdigheder, men mere at de i substansen modsvarer kravene til det arbejde, der vurderes.**

### FORDOMME OG STEREOTYPER MED HENSYN TIL KVALIFIKATIONER

Mange fordomme og stereotyper fører til en undervurdering af de kvalifikationer, der kræves i kvindefag.

Antagelsen om, at færdighedskrav i kvindefag, såsom interpersonelle færdigheder, kommunikative færdigheder eller fingerfærdighed, er medfødte og personlige egenskaber snarere end jobkvalifikationer. Det er afgørende, at man medregner alle de kvalifikationer, som kræves i de evaluerede job, uden hensyn til hvordan disse kvalifikationer er opnået.

#### EKSEMPEL

Pleje kræver en hel del empati, know-how og tålmodighed, hvad angår relationen til patienter og deres familier. Om disse kvalifikationer er medfødte eller tillærte er irrelevant for arbejdsvurderingen. Hvis kvalifikationen er nødvendig for at udføre den pågældende opgave, må den betragtes som en jobkvalifikation.

Den automatiske antagelse, at mange job med kvindelig dominans kun kræver få kvalifikationer, og negligeringen af nogle af de specielle færdigheder, der kræves i disse job.

#### EKSEMPEL

Sekretærjob anses ofte for at stille få krav til kvalifikationer. Sekretærer skal imidlertid have grundlæggende sprogfærdigheder for at skrive tekster, tage mødereferater og læse korrektur på breve. Denne jobkvalifikation tages sjældent i betragtning i traditionelle evalueringsmetoder, og det har ført til, at sekretærjob undervurderes.

## KVALIFIKATIONSFAKTOR:

### Udvælg og lever eksempler på kønsneutrale underfaktorer

En eliminering af fordomme og stereotyper omfatter i praksis opfyldelsen af to krav:

- Hensyntagen til underfaktorer, som normalt forbindes med kvindefag, og
- Sikring af, at underfaktorer illustreres med eksempler, som indeholder referencer til kvindefag.

**Tabel 4.1. Kvalifikationsfaktor:  
Udvælg og giv eksempler på kønsneutrale underfaktorer.**

Underfaktortype (kønsneutralt valg af underfaktorer)	Jobbetegnelse i kvindefag	Eksempler på kvindefag (kønsneutrale illustrering af subfaktorer)
Interpersonelle færdigheder (kvinder) <sup>10</sup>	Socialarbejder, sygeplejerske, personalemedarbejder	Rådgivning, interview
	Salgsmedarbejder	Kundebehovsanalyse, overtalelse
	Lærer	Motivering, brug af pædagogiske færdigheder
Kommunikative færdigheder (kvinder)	Telemarketingmedarbejder, kundeservice-medarbejder, pr-konsulent, salgsmedarbejder	Kendskab til et fremmedsprog
	Sekretær	Tekstkorrektur, referatskrivning
	Sekretær	Fingerfærdighed, tastaturarbejde
	Sygeplejerske	Give indsprøjtninger
	Syerske	Sy kanter på tøj, sammen-syning af komplicerede klædningsstykker
Fysiske færdigheder (mænd)	Montør	Samling af små elektroniske komponenter, farvekodede elledninger i en bestemt rækkefølge

10) At en underfaktor betegnes som kvindelig, betyder ikke, at den ikke findes i mandefag, men blot at den relativt hyppigere passer til kvindefag frem for mandefag. Denne kolonne understreger betydningen af, at man for hver faktor ikke alene medtager underfaktorer, der forbindes med mandefag, men også underfaktorer, der forbindes med kvindefag (dette undlader traditionelle arbejdsvurderingsmetoder ofte). På de følgende sider følger lignende tabeller, som illustrerer andre faktorer.

## FYSISK OG PSYKOLOGISK BELASTNING

### **BELASTNING: UNDERFAKTORER**

Med belastning menes besværet med at udføre arbejdsopgaver og den træthed og anspændthed, der følger med. Det er tydeligt, at de fleste arbejdsvurderingsmetoder traditionelt næsten udelukkende har lagt vægten på fysisk belastning. I forbindelse med ligeløn er det imidlertid vigtigt at omdefinere fysisk belastning og også tage hensyn til det mentale og følelsesmæssige pres. Visse fagfolk foretrækker at gruppere disse to underfaktorer under overskriften "psykologisk belastning". Faktisk afhænger valget af, hvilken arbejdstype der skal vurderes.

### **UNDERFAKTOREN BELASTNING: FORDOMME OG STEREOTYPER**

Underfaktoren belastning har i traditionelle metoder været ensbetydende med fysisk belastning, i særdeleshed ved specialarbejde inden for fremstillings- og bygge-anlægssektoren. Dette meget vidtfavnende billede af, hvad fysisk belastning indebærer, har medvirket til at usynliggøre den belastning, der kan ligge i kvindearbejde. Derfor betragtes kvindefag arbejde, overvejende kontorjob eller job i servicesektoren, ikke som synderligt fysisk krævende.

I sekretærens arbejde indgår følgende former for fysisk belastning:

- Løfte og bære stabler af dokumentkasser
- Bøje sig ind over arkivskabe for at arkivere eller lede efter dokumenter
- Sidde i samme stilling i timevis under arbejdet med tekstbehandling.

I en børnehavepædagogs arbejde indgår løft af tunge, ofte larmende børn. En sygeplejerskes arbejde kræver løft af svage eller svagelige patienter. I begge disse job findes der fysisk krævende opgaver.

En syerskers arbejde på en masseproducerende fabrik kan give en betydelig og forskelligartet fysisk belastning, herunder især:

- betjene en pedal hurtigt og gentagne gange i længere tid ad gangen
- bøje sig ind over arbejdsbordet i længere tid ad gangen
- løfte og flytte bunker af færdigbehandlet tøj.

En yderligere konsekvens af dette stereotype billede af belastning som underfaktor i et arbejde er tendensen til at glemme andre væsentlige aspekter som mental og følelsesmæssig belastning, der for sidstnævntes vedkommende præger en stor del af kvindefagene.

### **UNDERFAKTOREN BELASTNING:**

#### **UDVÆLGELSE OG FREMLÆGGELSE AF KØNSNEUTRALE EKSEMPLER**

Som vist i tabel 4.2 indgår der konkret to faktorer, når fordomme og stereotyper skal elimineres:

- Man skal tage hensyn til underfaktorer, som normalt forbindes med typisk kvindearbejde.
- Man skal sørge for, at underfaktorer illustreres med eksempler, som også refererer til typisk kvindearbejde.

**Tabel 4.2. Faktoren belastning: Udvalgelse og fremlæggelse af eksempler på kønsneutrale underfaktorer**

<b>Underfaktortype</b>	<b>Stillingsbetegnelse i typiske kvindejob</b>	<b>Eksempler på typiske kvindejob</b>
<b>Følelsesmæssig belastning (kvinder)</b>	Socialarbejder	Kontakt med voldsramte børn
	Speciallærer	Hjælp til handicappede børn
	Sygeplejerske	Kontakt med døende patienter
	Kundeservicemedarbejder	Forhandling med utilfredse eller aggressive kunder
<b>Mental belastning (neutral)</b>	Kassedame	Dataindtastning, tekstkorrektur eller kasseopgørelse
	Sekretær	Mødenotattagning
	Sygeplejerske, lærer	Flerfaglig kunnen
	Oversætter, tolk	Intens koncentration gennem længere tid
	Sekretær	Hurtige, gentagne bevægelser på et tastatur
<b>Fysisk belastning (mænd)</b>	Sekretær	Løfte og flytte stabler af dokumentarkiver og -kasser
	Sekretær	Bøje sig over arkivskabe for at arkivere eller lede efter dokumenter
	Børnehavepædagog, sygeplejerske	Løfte små børn eller patienter
	Servitrice	Konstant flytten rundt på temmelig tunge objekter
	Syerske	Betjene en pedalarm hurtigt og vedholdende gennem længere tid
	Syerske	Løfte og flytte stabler af færdigforarbejdet tøj
	Syerske	Bøje sig over arbejdsbord i lang tid ad gangen
	Sygeplejerske	Løfte og skubbe patienter i kørestole

## ANSVAR

### ANSVAR: UNDERFAKTORER

Denne faktor omfatter opgaver, som har indvirkning på virksomhedens mål, fx dens rentabilitet, økonomiske solvens, markedsandel og kundernes helbred og sikkerhed.

### FORDOMME OG STEREOTYPER I FORBINDELSE MED ANSVAR

Det er vigtigt at se på de forskellige typer af ansvar, der knytter sig til virksomhedens mål, uden at skele til arbejdets niveaumæssige pacering i hierarkiet eller det antal medarbejdere, der skal holdes opsyn med. Ansvar knyttes normalt til arbejdets placering i hierarkiet: et arbejde, der ligger højt i hierarkiet, betragtes automatisk som et arbejde med et betydeligt ansvar. Et enkelt og gennemgående pejlemærke for et arbejdes placering i hierarkiet er antallet af tilknyttede underordnede.

I typiske kvindefag regnes der ikke med særlig meget ansvar. Det er sandt nok, at arbejdet her på grund af den skjulte barriere har en tendens til at ligge lavt i hierarkiet, fordi det kun kræver tilsyn med et begrænset antal medarbejdere, og i økonomisk henseende ikke giver ret mange beføjelser. Jobbene her medfører imidlertid mange andre former for ansvar, som ikke passer til det entydige billede, der er knyttet til denne faktor. Et nærmere kig på det ansvar, som er knyttet til arbejdet, viser, at typiske kvindejob spiller en væsentlig og ofte overset rolle for virksomheden:

- *Beskyttelse af vigtige fortrolige informationer* er et jobkrav for medarbejdere i løn- eller kundeserviceafdelingen.
- Personaleafdelingsledere, der som regel er ene om også at tælle kvinder, har et *betydeligt ansvar for medarbejderes produktivitet, helbred og sikkerhed, og disse medarbejdere har samtidig indflydelse på rentabilitet.*
- Folkeskolelærere er i et vist omfang ansvarlige for elevernes intellektuelle udvikling og sikkerhed.

Den stereotype opfattelse af, at der ikke findes ansvar af betydning i kvindefag, hindrer folk i at anerkende disse krav og bevirker, at de overses i traditionelle vurderinger.

### UNDERFAKTOREN ANSVAR:

#### UDVÆLGELSE OG FREMLÆGGELSE AF KØNSNEUTRALE EKSEMPLER

Når man skal eliminere fordomme og stereotyper, skal man helt konkret gøre to ting:



- Man skal tage højde for underfaktorer, som normalt forbindes med typiske kvindefag.
- Man skal sikre, at underfaktorer illustreres med eksempler og referencer til typiske kvindefag.

Tabel 4.3 illustrerer de mange forskellige former for ansvar, der knytter sig til visse job med kvindelig dominans job og ofte lades ude af betragtning i arbejdsvurderingsmetoder.

<b>Tabel 4.3. Faktoren ansvar: Udvælgelse og præsentation af eksempler på kønsneutrale underfaktorer</b>		
<b>Underfaktortype (kønsneutral udvælgelse af underfaktorer)</b>	<b>Typisk stillingsbetegnelse i kvindefag</b>	<b>Eksempler på typiske kvindearbejde (kønsneutrale beskrivelser af underfaktorerne)</b>
<b>Personansvar (kvinder)</b>	Børnehavepædagog, lærer, sygeplejerske	Rådgiving og informationer til studerende
	Børnehavepædagog, sygeplejerske	Sørge for børns sikkerhed
<b>Personaleansvar (kvinder)</b>	Personalemedarbejder	Vejlede nye medarbejdere
	Sekretær	Planlægge møder
	personalemedarbejder	Etablere personalestrategier
<b>Fortroligheds- ansvar (neutral)</b>	Salgsmedarbejder, kund- deservicemedarbejder	Kundeprofil
	Lønningsassistent	Oplysning om lønforhold
	Ordrebehandler	Leverandørprofil
<b>Økonomisk ansvar (mænd)</b>	Regnskabsmedar- bejder	Betale regninger og udskrive check
<b>Ansvar for materi- elle ressourcer (mænd)</b>	Bogholderiassistent	Regnskabsførelse
	Sekretær	Bruge, vedligeholde og repa- rere kontorudstyr: kopima- skine, pc, scanner, printer
	Sekretær	Planlægge behov i relation til og bestilling af forskellige leverancer

## ARBEJDSVILKÅR OG PSYKISK MILJØ

### ARBEJDSVILKÅR: UNDERFAKTORER

Denne faktor refererer til de arbejdsvilkår og det psykiske miljø, som arbejdet er underlagt.

### FORDOMME OG STEREOTYPER I RELATION TIL ARBEJDSVILKÅR

I modsætning til mandefagene går man ud fra, at kvindearbejde foregår i et miljø uden støv, støj, potentielt farlige kemiske produkter og ubehagelige temperaturer. Det psykiske arbejdsmiljø betragtes normalt som behageligt. Faktisk ses der normalt i forbindelse med vurderingen af administrativt arbejde bort fra arbejdsvilkår som en faktor, mens det modsatte er tilfældet i vurderingen af industriarbejde.

En undersøgelse af arbejdsvilkårene i kvindefag afdækker mange fysiske vilkår, der som regel ses bort fra.

- Rengøringsassistenter udsættes for *skadelige kemiske produkter*.
- Kassedamer i supermarkeder udsættes for *vedvarende støj og risikerer farlig stråling fra scannere*.
- Sygeplejersker risikerer smitsomme sygdomme.

Med hensyn til det psykiske miljø ses der normalt bort fra følgende:

- Sekretærer *afbrydes hyppigt i deres arbejde*.
- *Uventede hasteordrer fra deres overordnede*.
- *Konstant skiftende arbejdstid* for kassemedarbejdere eller sælgere i visse forretningstyper.

### UNDERFAKTOREN ARBEJDSVILKÅR:

#### UDVÆLGELSE OG PRÆSENTATION AF KØNSNEUTRALE EKSEMPLER

Når man skal fjerne fordomme og stereotype holdninger, skal man konkret gøre to ting:

- Man skal tage højde for underfaktorer, som normalt forbindes med kvindearbejde.
- Man skal huske at illustrere underfaktorerne med eksempler, der refererer til typiske kvindejob.

**Tabel 4.4. Faktoren arbejdsvilkår: Udvælgelse og præsentation af kønsneutrale underfaktorer**

<b>Underfaktortype (kønsneutral udvælgelse af underfaktorer)</b>	<b>Typisk stillingsbetegnelse i kvindefag</b>	<b>Eksempler på typiske kvindearbejde (kønsneutrale beskrivelser af underfaktorerne)</b>
<b>Fysisk miljø (mænd)</b>	Omstillingsmedarbejder	Konstant udsat for kateodestråling med riskiko for muskelsmerter og synsbelastning
	Receptionist	Udsat for moderate og konstante støjgener, katodestråling fra computerskærme
	Børnehavepædagog	Udsat for meget højt støjniveau fra børn, legetøj og diverse udstyr
	Børnehavepædagog, sygeplejerske	Udsat for smitsomme sygdomme
	Kassemedarbejder	Risici i forbindelse med nye teknologier såsom scannere
	Kassemedarbejder	Konstant udsat for støj fra kasseapparater, kunder, telefoner
	Medarbejder til fabriksopsyn	Udsat for helbredstruende rengøringsmidler
	Medarbejder til fabriksopsyn	Udsat for snavs, støv og affald
<b>Psykiske vilkår (kvinder)</b>	Sekretær	Hyppige afbrydelser fra andre personer og telefon
	Sekretær	Omgående imødekommelse af presserende og uventede anmodninger
	Receptionist/medarbejder ved omstillingen	Manglende privatliv på arbejdspladsen og isoleret fra kolleger
	Børnehavepædagog	Kontakt til til tider fjendtlige eller krævende forældre
	Kassemedarbejder	Kontakt til en bred vifte af til tider vanskelige eller utilfredse kunder
	Kassemedarbejder	Skiftende arbejdstider
	Medarbejder til fabriksopsyn	Unormale arbejdstider
	Medarbejder til fabriksopsyn	Forøget risiko for seksuel chikane på grund af natarbejde og isolation

## UDVIKLING AF SKALA

### UNDERKATEGORINIVEAUER

For at kunne differentiere mellem forskellige job skal alle underfaktorer i den valgte metode opdeles i niveauer eller grader. Eksempelvis indgår der i visse arbejder en høj grad af økonomisk ansvar, mens det i andre måske slet ikke er tilfældet. Ligeledes kan visse job indebære en høj grad af håndslag, mens det i andre job ikke spiller nogen synderlig rolle. Disse forskelle i betydning eller intensitet kræver, at man udvikler skalaer til at måle dem.

Den målte egenskab varierer alt efter underfaktortypen, fx:

- Belastningen ved at være visuelt opmærksom målt ud fra varighed.
- Koncentrationen målt ud fra intensitet.
- Ubehageligt fysisk miljø målt ud fra hyppighed eller eksponering.

Som det fremgår af tabel 4.5, kan det blive nødvendigt at måle en enkelt underfaktor i forhold til to (eller flere) forskellige elementer. I mindre organisationer med få job er det tilstrækkeligt med et element.

Tabel 4.5. Eksempel på underfaktorelementer	
Underfaktorer	Elementer
Arbejdserfaring	Erfaringens kvalitet/omfang
Analytiske evner	Metodevariation/informationernes kompleksitet
Økonomisk ansvar	Værdi af aktiver
Fortrolighed	Omfang af adgang til informationer/grad af informationernes betydning
Koncentration	Intensitet/varighed
Fysisk belastning	Hyppighed/varighed/arbejdsstilling/intensitet
Ubehageligt fysisk miljø	Eksponeringens hyppighed/intensitet
Vanskelige psykiske vilkår	Hyppighed/intensitet

For at undgå forvirring kan man, når to af underfaktorens elementer kombineres, niveauopdele målingen, som vist i tabel 4.6.

**Tabel 4.6. Niveauopdelt underfaktor: risiko**

<b>Hypighed</b>	<b>Betydning</b>		
<b>Sjældent</b>	Risiko for mindre skader	Risiko for alvorlige skader	Risiko for meget alvorlige skader
<b>Af og til</b>	Grad 1	Grad 1	Grad 1
<b>Regelmæssigt</b>	Grad 2	Grad 3	Grad 4
	Grad 3	Grad 4	Grad 5

Denne tabel viser et eksempel, hvor hvert grad repræsenterer to kombinerede elementer. Det bør især bemærkes, at:

En GRAD kan svare til forskellige kombinationer, som i dette eksempel er grad 3 og 4. Disse er nødvendigt for at undgå unødigt lange skalaer, der i sidste instans ikke tydeligt differentierer jobbene.

#### **DEFINITION AF GRADER**

Alt efter det målte elements kvantitative eller kvalitative substans, vil nogle elementer være mere vanskelige at måle end andre. Hvis det for eksempel er et spørgsmål om at evaluere økonomisk ansvar, fastlægges graden ud fra de beløb, der administreres, angivet i tal, dvs. den pengemæssige værdi. På den anden side er det mere kompliceret at graddefinere et personansvar, der jo i sin substans er kvalitativt, og det kræver fornyede diskussioner med komitémedlemmerne. Opgaven for de ansvarlige vil være nemmere, hvis de kan basere deres afgørelser på konkrete eksempler fra deres arbejdsplads.

Når først de komitémedlemmer, der er involveret i processen, er nået til enighed om definitionen af de forskellige grader for en given underfaktor, skal de sørge for at skrive deres afgørelse ind i dokumentationsmaterialet, så det bliver muligt for bedømmerne at følge deres instrukser.

I det følgende giver der et eksempel på definitionen af en underfaktor og dens gradinddeling:<sup>11</sup>

### **UNDERFAKTOR: FYSISKE FÆRDIGHEDER**

Denne underfaktor måler de fysiske færdigheder, som jobbet kræver.

Den omfatter godt håndelag og fingerfærdighed, hånd-øjekoordination, arme-ben-koordination og sansekoordination.

Den tager højde for det formål, færdighederne skal bruges til, og de kravene om at opnå specificerede normer for tempo og præcision.

**Grad 1** Der er intet krav om særlige fysiske færdigheder.

**Grad 2** Arbejdet kræver håndelag, koordination eller sensoriske færdigheder, hvis der stilles et vist krav til præcision med hensyn til at bruge disse færdigheder.

**Grad 3** Arbejdet kræver håndelag, koordination eller sensoriske færdigheder, hvis der stilles: (a) enkelte krav til både præcision og tempo eller (b) væsentlige krav til præcision i brugen af disse færdigheder.

**Grad 4** Arbejdet kræver håndelag, koordination eller sensoriske færdigheder, hvis der stilles: (a) enkelte krav med hensyn til både præcision og tempo eller (b): væsentlige krav til præcision i brugen af disse færdigheder.

**Grad 5** Arbejdet kræver håndelag, koordination eller sensoriske færdigheder, hvor der stilles særdeles store krav til præcision i brugen af disse færdigheder.

Sådanne definitioner bør illustreres og suppleres med en vejledning. For eksempel kan underfaktoren i det foregående illustreres i et dokumentationsmateriale med eksempler, der svarer til arbejdet i organisationen, såsom brugen af et tastatur (typisk kvindearbejde) eller betjeningen af et køretøj (typisk mandearbejde).

Når man graddefinerer underfaktorerne, skal man nøje overholde to krav: Man skal bruge en stringent metode og sikre kønsneutralitet.

### **GRADANTAL**

Man bruger normalt gradinddeling, når man skal definere underfaktorer, og der kan være to til syv eller otte grader, afhængigt af den valgte vurderingsmetode. Vælger man få grader, forenkles bedømmernes arbejde, men umuliggør

11) Eksempel fra The National Joint Council: General Factor Guidance Notes.

en klar differentiering mellem de forskellige arbejdstyper. Er gradantallet uforholdsmæssigt stort, giver det en så detaljeret differentiering, at forskellene kan vise sig at være uvæsentlige. I de fleste tilfælde er det mest hensigtsmæssige at arbejde med fire til seks grader. Hvis underfaktoren betragtes som mindre væsentlig, kan skalaen indsnævres og bestå af to eller tre grader.

Gradantallet skal muliggøre en klar differentiering mellem de enkelte job, uden at besværliggør vurderingsprocessen unødigt. I mindre virksomheder vil gradantallet pr. faktor som regel svinge mellem 2 og 3, da der ikke er nogen grund til at differentiere mellem en bredere vifte af job.

### **ENTYDIGHED**

Definitionen af gradinddelingen må ikke være bygge på, hvordan jobbene ændrer placering i hierarkiet. Graderne skal måle faktiske forskelle i forbindelse med, hvor intensiv eller væsentlig en given underfaktor er.

### **INGEN OVERLAPNING**

To forskellige grader må ikke engang delvist dække en samme element af en underfaktor. Hvis grad 2 eksempelvis modsvarer ansvaret med at overvåge 10-20 ansatte, mens grad 3 modsvarer ansvaret med at overvåge 15-30 ansatte, bliver det svært at nå frem til, hvor på skalaen man skal placere et arbejde, hvor 18 ansatte overvåges.

### **KONTINUITET**

Skalaer skal være kontinuerlige. Hvis man for eksempel tager en skala, hvor grad 1 dækker økonomisk ansvar for beløb mellem 10.000 og 50.000 kr., mens grad 2 dækker økonomisk ansvar for beløb mellem 100.000 og grad 3 dækker økonomisk ansvar for beløb mellem 1.000.000 og 10.000.000 kr., så bliver det svært at måle arbejde med ansvar for et beløb, der ligger mellem disse værdier.

### **KØNSNEUTRALITET**

**Sørg for ikke at tildele kvindefag lavere grader end mandefag.**

En væsentlig fordom, som nemt kan påvirke fastsættelsen af grader og derved virke diskriminerende, er tendensen til at knytte lavere grader til aspekter, som forbindes med kvindefag, end til aspekter, der knyttes til mandefag.

#### **EKSEMPEL**

I en metode, der i en organisation blev benyttet til at evaluere fysiske færdigheder, blev tastatur- eller symaskinearbejde rangeret til grad 2, mens betjening af et køretøj eller en gaffeltruck blev rangeret til grad 4, uden at denne forskellen blev begrundet.

#### EKSEMPEL

I en gennemgang af fejlansvar fik fejl, som kunne påvirke en kommunal myndigheds prestige (lederjob), en gradværdi, som lå to niveauer over niveauerne for fejl, der kunne indebære en risiko for medarbejderens fysiske integritet (omsorgsarbejde), uden at der blev givet nogen forklaring på denne beslutning.

Man kan sikre sig, at kønsneutraliteten overholdes, mens skalaerne udarbejdes eller i visse tilfælde også senere i processen.

#### **Sørg for ikke at bruge en mindre skala for underfaktorer, der er knyttet til kvindefag, i forhold til underfaktorer knyttet til mandefag.**

Dette ville for eksempel være tilfældet, hvis man anvendte skalaer med to eller tre grader til at måle *interpersonelle færdigheder* eller *følelsesmæssig belastning* og skalaer med fem eller seks grader til at måle *ansvar for materielle ressourcer* eller *fysisk belastning*. Dette ville give en meget bedre differentiering inden for mandefagene, og sammenligningen ville belyse deres specifikke karakteristika. Omvendt ville det samme ikke være muligt for kvindefag, hvis disse skaler blev brugt til at måle med.

Som det er slået fast i dette kapitel, dukker kravet om kønsneutralitet op igen og igen, når det drejer sig om at behandle kvinde- og mandefag ens, og det må man tage konkret stilling til for hvert enkelt trin i vurderingsprocessen.

#### **FORDELE**

Med en arbejdsvurderingsmetode, som er tilpasset den særlige forhold i en organisation, kan man få en større viden om de særlige egenskaber ved det arbejde, der udføres i den, og den kan også bidrage til at forbedre forskellige personaleadministrative rutiner, såsom rekruttering, udvælgelse og forfremmelse af medarbejdere.

Ydermere kan valget af en enkelt vurderingsmetode til at måle de enkelte job i organisationen, hvad enten der er tale om administrativt, faglært eller ufaglært arbejde, også bidrage til at forenkle personaleadministrationen, herunder lønreguleringssystemet.



## CHECKLISTE

- Omfatter metoden kun fire følgende faktorer: kvalifikationer, belastning, ansvar og arbejdsvilkår?
- Egner metoden sig til de specielle forhold i virksomheden?
- Giver metodens underfaktorer adgang til at vurdere alle job i virksomheden?
- Er underfaktorerne præcise og nemme at fortolke, eller placerer de tværtimod uforenelige elementer i samme gruppe?
- Er der hel eller delvis overlapning mellem underfaktorerne?
- Tager underfaktorerne hensyn til de særtræk ved kvindefag i virksomheden, der ellers ofte overses?
- Henviser definitionerne af underfaktorerne til såvel kvindefag som mandefag?
- Er alle de nødvendige kvalifikationer medtaget, uanset hvordan de er erhvervet.
- Er der taget hensyn til de forskellige former for belastning – mental, følelsesmæssig eller fysisk?
- Er ansvaret defineret uafhængigt af arbejdets placering i hierarkiet?
- Afspejler definitionen af arbejdsvilkårene i tilstrækkelig grad denne faktors særlige substans i kvindefag?
- Tager antallet af grader pr. underfaktor tilstrækkeligt hensyn til forskelle mellem job?
- Er det fastslået, at de anvendte skalaer til måling af underfaktorer:
  - er entydige?
  - ikke overlapper hinanden?
  - ligger i forlængelse af hinanden?
- Er det fastslået, at fordelingen af arbejde på tværs af de forskellige grader ikke får en skævvridende indvirkning på kvindefagene?
- Er det fastslået, at antallet af niveauer pr. underfaktor ikke får en skævvridende indvirkning på kvindefagene?
- Er alle metodens bestanddele dokumenteret skriftligt på en klar og systematisk måde?

Hvis svaret på bare et af disse spørgsmål er "nej", skal man undersøge årsagen til dette. Kan man ikke finde en tilfredsstillende forklaring, er man nødt til at ændre sin afgørelse.

# KAPITEL 5 INDSAMLING AF DATA OM DET VURDEREDE ARBEJDE

---



## FORMÅL

Når først vurderingsmetoden er på plads, er næste trin på grundlag af de valgte faktorer at indsamle informationer om indholdet i de enkelte job.

*“ Betydningen af præcise, fuldstændige, opdaterede og kønsneutrale jobinformationer kan ikke overvurderes. Jobinformationer danner grundlag for arbejdsvurderingens konklusioner.”*

*(Canadian Human Rights Commission)*

Citatet i det foregående sætter fokus på to betingelser, som skal være opfyldt i forbindelse med indsamling af data: kønsneutraliteten skal fastholdes, dvs. at kvindefag og mandefag skal vurderes på lige vilkår, og det anvendte værktøj skal bruges med konsekvens, dvs. at de indsamlede informationer skal være præcise, fuldstændige og opdaterede. Disse to betingelser er tæt forbundne.

Arbejdsforløbet er følgende:

- Klarlæggelse af, hvilken type dataindsamlingsværktøj der skal bruges.
- Udvikling af værktøjet: struktureret og semi-struktureret spørgeskema, faste spørgsmål eller spørgsmål baseret på observationer undervejs i interviewet.
- Sikkerhed for, at værktøjet ikke indeholder diskriminerende elementer.
- Sikkerhed for, at værktøjet er stringent.
- Udvælgelse af det arbejde, der skal prætestes.
- Gennemførelse af prætesten.
- Analyse af resultaterne og om nødvendigt vurdering af værktøjet.
- Håndtering af dataindsamlingsværktøjet for ansatte og ledere.

Man kan bruge mange forskellige dataindsamlingsværktøjer, men nogle er mere velegnede end andre, når det drejer sig om ligeløn.

## STRUKTURERET SPØRGESKEMA

Strukturerede spørgeskemaer indeholder spørgsmål, som alle efterfølges af en oversigt over svar eller muligheder, som respondenterne kan vælge. Spørgeskemaerne skal omfatte disse tre bestanddele:

### EN UDDYBENDE DEL

Første del, den uddybende, indeholder informationer om formålet med og indholdet af spørgeskemaet såvel som vejledninger til de interviewede. Tabel 5.1 viser et eksempel.

**Tabel 5.1. Den uddybende del af spørgeskemaet**  
**Formål med spørgeskemaet: at indsamle informationer om din stilling**

- De stillede spørgsmål har tilknytning til fire faktorer:
  - Kvalifikationskravene
  - Det tilhørende ansvar
  - Belastningsniveauet
  - Arbejdsvilkår
- Dine svar skal være objektive og præcise.
- Dine svar skal have tilknytning til kravene til det arbejde, du udfører, ikke til dine personlige egenskaber.
- Du må ikke over- eller undervurdere kravene til din stilling.
- Du skal basere dine svar på dine faste opgaver.
- Du skal også inddrage eventuelle ændringer, der på det seneste er sket i forhold til kravene til dit arbejde.

Disse instrukser er med til at sikre svarenes kvalitet og ensartethed.



### BESKRIVELSE AF ARBEJDSOPGAVER

I del 2 skal de interviewede placere deres stilling og beskrive deres arbejdsopgaver i bestemte kategorier. Denne øvelse gør det muligt for analytikere og bedømmere at opnå en større forståelse af svarene vedrørende arbejdskravene. Samtidig kan opgavebeskrivelserne opdateres og standardiseres med henblik på senere brug i forbindelse med rekruttering.

**Tabel 5.2. Simplificeret eksempel for mindre virksomheder<sup>12</sup>**

Stillingsbetegnelse:

.....

Funktion eller afdeling:

.....

Navn:

.....

Dato:

.....

*Arbejdsbeskrivelse:*

Beskriv dit arbejde, dets formål og dine vigtigste ansvarsområder.

.....

.....

.....

12) Holm and  
Harriman (2002)

**Tabel 5.3. Detaljeret eksempel for større virksomheder<sup>13</sup>**

### 1. Identifikation af stilling

Dit navn:

.....

Betegnelse (titel) på den stilling, du indtager:

.....

.....

I hvilken funktion eller afdeling arbejder du?

.....

.....

Hvor længe har du haft denne stilling?

.....

Arbejder du i øjeblikket på fuld tid?

.....

Antal timer, hvis du har deltidsarbejde:

.....

.....

Hvilke maskiner, instrumenter eller udstyr arbejder du med?

.....

.....

### 2. Opgavebeskrivelse

Opsummer dine hovedopgaver eller -ansvarsområder i en eller højst to sætninger.

Lav en liste over de forskellige pligter, der indgår i dit arbejde.

Når listen er færdig, skal du rangordne pligterne efter deres betydning (1, 2, 3, ...) i feltet til højre.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

13) Confédération des syndicats nationaux (CSN)

## EVALUERINGSDELEN

Den sidste og vigtigste del af spørgeskemaet indeholder spørgsmål med tilknytning til jobkravene. Nogle spørgeskemaer er baseret på lukkede spørgsmål, hvor det ikke er muligt for respondenterne at tilføje eksempler eller kommentarer. I andre spørgeskemaer er der efter nogle af spørgsmålene sat plads af til, at respondenterne kan forklare sig nærmere. De kaldes semistrukturerede spørgeskemaer.

**Tabel 5.4. Eksempel på lukkede spørgsmål beregnet til store virksomheder<sup>14</sup>**

### Ledelsesansvar

Dette spørgsmål drejer sig om det direkte ansvar ved at lede andre medarbejdere. Selvom man ikke har en ledertitel, kan man godt stå med ansvaret for at vejlede eller assistere en ny medarbejder. En leder kan eventuelt uddelegere en del af hans/hendes opgaver til andre.

### Ansvarsområder (afkryds eventuelt mere end et felt)

	Nej	Delvist	Fuldt ud
A Instruere eller bistå en ny medarbejder	1	2	3
B Uddelegere arbejde	1	2	3
C Udarbejde arbejdsplaner	1	2	3
D Kontrollere arbejde	1	2	3
E Yde bistand og opmuntring	1	2	3
F Rekruttere	1	2	3
G Forfremme	1	2	3
H Bedømme udført arbejde	1	2	3
I Afskedige	1	2	3
J Oplære på stedet	1	2	3
K Fastslå personalebehov	1	2	3
L Behandle personalerelaterede juridiske spørgsmål			
M Styre forhandlinger, projekter eller opgaver	1	2	3
N Iværksætte disciplinære foranstaltninger	1	2	3
O Fastsætte løn	1	2	3
P Sørge for sikkerhed på arbejdspladsen	1	2	3

### Hvor mange personer står under din ledelse? (Kun ét kryds).

- A. Ingen
- B. 1-4
- C. 5-10
- D. 11-30
- E. Over 30

### Hvor mange forskellige jobkategorier eller organisatoriske niveauer står du som leder for? (Kun ét kryds).

- A. Ingen
- B. En
- C. Flere end en

<sup>14</sup> Instituto de la Mujer (adapted from ISOS questionnaire).

**Table 5.5. Eksempel på spørgeskema beregnet til små eller mellemstore virksomheder på grundlag af semistrukturerede spørgsmål<sup>15</sup>**

**Ansvar i tilknytning til personale, fremgangsmåder og rutiner**

En del af kravene til dit arbejde består i, at du skal stå for følgende (afkryds alle relevante svar):

- a. Rådgivning, uformel oplæring eller instruktioner til arbejdskolleger eller frivillige.
- b. Organisering af arbejdsplaner for andre.

Uddyb:

- c. Koordinering af opgavetildeling.

Forklar:

- d. Deltagelse i rekruttering, afskedigelse og præstationsvurdering af medarbejdere.

- e. Gennemførelse af lønvurderinger og -fastsættelse.

- f. Direkte ledelse af en arbejdsgruppe.

Uddyb:

- g. Ledelse af mere end en arbejdsgruppe.

Uddyb:

- h. Ansvar for andre ledelsesmedarbejdere, som rapporterer til dig.

Hvor mange?

- i. Udvikling af personaleadministrationsstrategier.

- j. Udvikling af særlige programmer.

Uddyb:

Begge disse eksempler viser et udsnit af typiske spørgeskemaer og kan tilpasses den enkelte virksomhed ved, at man udelader nogle spørgsmål og/eller tilføjer andre. Det kan tage en del tid at behandle den kvalitative del af disse spørgsmål, hvis antallet af svar ligger højt; på den anden side bliver det nemmere at behandle den kvalitative del, hvis det drejer sig om små eller mellemstore virksomheder med et begrænset antal medarbejdere.

15) Adapted from Pay Equity Commission of Ontario (1993).

## STRUKTURERET SPØRGESKEMA

### Fordele ved et struktureret spørgeskema:

Med et struktureret spørgeskema begrænses analytikerne fortolkningsmuligheder og derved kan man undgå påvirkning fra kønsdiskriminering i evalueringen.

En anden fordel, som kan forklare den øgede anvendelse, er, at den strukturerede del af spørgeskema passer fint til edb-behandling af resultaterne. I nogle metoder leverer designerne selv softwaren til præsentation og analyse af resultaterne.

Strukturerede spørgeskemaer kan også nemt skræddersys. I de tilfælde, hvor evalueringsmetoden har været designet til en bestemt økonomisk sektor, er der for eksempel lavet et spørgeskema, som man kan bruge ved at tilpasse et antal spørgsmål i overensstemmelse med den aktuelle subfaktor.

### Ulemper ved strukturerede spørgeskemaer

Det er mere kompliceret at udforme disse spørgeskemaer, for hvis et jobelement udelades, har respondenterne ingen mulighed for at beskrive den.

### Åbne spørgeskemaer

Åbne spørgeskemaer skal også være opdelt i tre: instruktioner til respondenterne, opgavebeskrivelse og spørgsmål om arbejdskrav. De første to dele findes tilsvarende i strukturerede spørgeskemaer, men den tredje del inddrager respondenternes skrivefærdigheder, eftersom de skal beskrive kravene til deres arbejde som vist i følgende eksempel:

## ANSVARLIG FOR ARBEJDSPLANLÆGNING, UDVIKLING, RESULTATER OG ADMINISTRATION

Hvilket ansvar ligger der i dit job med hensyn til planlægning, udvikling og resultater? Er administrativt ansvar et krav i dit arbejde? I hvilket omfang skal du håndhæve dit ansvar autonomt? Hvor meget betyder de fejl, der begås, mens du håndhæver dette ansvar?

### Fordele ved åbne spørgeskemaer

Der er blandt andet en fordel, at respondenterne får lejlighed til at beskrive alle aspekter af deres job detaljeret, og derfor kan man få mere detaljerede informationer.

En anden fordel får man ved, at de er nemmere at udforme, fordi risikoen for, at informationerne er ufuldstændige, bliver mindre; selvom spørgeskemaets

1) For yderligere detaljer, se Chicha (2006)



designere har udeladt et element, faktisk kan respondenterne faktisk stadig tage den med og fremlægge de nødvendige detaljer.

### Ulemper ved åbne spørgeskemaer

En væsentlig ulempe ved åbne spørgeskemaer ligger i, at de kan forstærke kønsdiskrimineringen, så resultaterne giver ulighed mellem kvindefag og mandefag. Faktisk er de i høj grad afhængige af respondenternes skrivefærdigheder, og den varierer, alt efter hvilket arbejde de udfører. I nogle virksomheder vil det være til ugunst for kvinder at være koncentreret i job, hvor arbejdsopgaverne ikke indeholder krav om, at de udnytter deres skrivefærdigheder.

Derudover er kvinder tilbøjelige til at moderere deres sprog, når de skal beskrive det ansvar eller de færdigheder, som kræves i deres arbejde. For eksempel er der en tendens til, at de, selv når ansvarsområderne er identiske, hyppigere benytter udtrykket koordinere i stedet for føre tilsyn med eller lede, der oftere benyttes af mænd.

Begge disse faktorer har typisk en negativ indflydelse på, hvordan bedømmerne ser på værdien af kvinders arbejde. For at minimere dette problem skal respondenterne vejledes omhyggeligt, når de udfylder spørgeskemaet. Dette kan dog være en bekostelig fremgangsmåde i store virksomheder.

## KØNSNEUTRALITET I UDFORMNINGEN AF SPØRGESKEMAET

Når det drejer sig om ligeløn, er det et grundlæggende krav til spørgeskemaer, at spørgsmål tilpasses i forhold til både kvinde- som mandejob. Hvis det for eksempel drejer sig om ansvaret for udstyr, og hvis spørgsmålet illustreres med eksempler, der refererer til gaffeltrucks eller trykpresser, så vil kvinderne i kvindedominerede job sandsynligvis oplyse, at deres ansvar på dette område er minimalt. Imidlertid har kvinder med kontorarbejde ansvaret for en betydelig mængde udstyr, og dette gælder også for sygeplejersker på hospitaler. Skal disse kvinder kunne give et præcist svar på dette spørgsmål, må skemaet også illustreres med eksempler, som de er fortrolige med.

I tabel 5.6 vises, hvilke elementer man kunne bruge til at illustrere spørgsmål og sikre kønsneutraliteten.

**Tabel 5.6. Elementer i kvindejob, der ofte overses<sup>16</sup>**

### **Kvalifikationer**

- Interpersonelle færdigheder i arbejdet med børn eller voksne, hvis problemer kræver en vis grad af lydhørhed og effektiv kommunikation i forskellige sammenhænge.
- Evne til at betjene og vedligeholde forskellige maskintyper: kopimaskiner, computere, produktionsudstyr, pakkeriudstyr, diagnose- og overvågningsudstyr.
- En høj grad af fingerfærdighed i forbindelse med indsprøjtninger, maskinskrivning, samlebandsarbejde, betjening af symaskiner, terapeutisk massage.
- Udarbejdelse af udkast til breve, skrive referater, korrektur af dokumenter, andre har skrevet.
- Opbygning og vedligeholdelse af arkivsystemer.
- Opsætning af rapporter eller grafiske præsentationer.

### **Belastning**

- Lang tids koncentration ved computerskærme.
- Sideløbende arbejde for flere personer eller afdelinger med hver deres deadline.
- Psykologisk eller følelsesmæssig støtte til patienter eller børn.
- Håndtering af aggressive, ængstelige eller irrationelle mennesker.
- Samarbejde om opgaver med andre, som man ikke har den nødvendige autoritet eller magt over.
- Flere opgaver i gang på samme tid.

- Løft af uregerlige børn eller svage personer, såsom patienter eller ældre.
- Arbejde, der foregår i ubehagelige stillinger og belaster et begrænset antal muskler samtidig med, at samme stilling fastholdes i længere tid ad gangen.

### **Ansvar**

- Beskytte fortrolige følsomme informationer, fx i tilknytning til planlagte afskedigelser, individuel aflønning, bonuser, sygeorlov, omsætning.
- Organisere logistikken i forbindelse med møder eller konferencer. Sørge for pleje af patienter, børn eller ældre.
- Oplære og sørge for vejledning af nyansat personale.
- Koordinere arbejde og sørge for tidsplanlægning, produktionsprocesser og -udstyr samt leverancer.

### **Arbejdsvilkår**

- Stress på grund af støj på en åben arbejdsplads eller et overfyldt kontor.
- Risiko for sygdomme.
- Stress på grund af patientklager.
- Monotone arbejdsopgaver.
- Uregelmæssige eller uforudsigelige arbejdstider.
- Stress på grund af forskellige og ofte uforudsigelige arbejdskrav.
- Helbredsrisiko på grund af allergifremkaldende produkter, der udgør en helbredsrisiko, såsom rengøringsmidler.

<sup>16</sup> Denne tabel findes i utallige af de dokumenter med relation til arbejdsvurdering, der er medtaget i bibliografien.

Så længe spørgeskemaet nøje følger den valgte evalueringsmetode, som igen overholder de krav om kønsneutralitet, der er præsenteret i de foregående kapitler, vil der ikke være risiko for kønsdiskriminering. Selvom den i dag forekommer mindre hyppigt, så er der endnu en fejl, man bør undgå, nemlig brugen af kønsspecifikke stillingsbetegnelser, såsom rengøringskone, stewardesse.

## STRINGENT UDFORMNING AF SPØRGESKEMA

Der er en række betingelser, der skal overholdes, for at få svar, som er præcise, udtømmende og aktuelle, hvilket i sig selv viser, at spørgeskemaet er stringent.

- Den første betingelse er, at spørgsmålet skal have relation til jobkravene snarere end de karakteristiske egenskaber ved jobbet. Nogle har måske længerevarende uddannelser, mens det arbejde, de udfører, kun kræver en korterevarende uddannelse. Ligeledes skal man huske, at det anvendte spørgeskema bruges til at evaluere arbejdet og ikke præstationen hos dem, der udfører det. Derfor skal spørgsmålene have en klar udformning, så man undgår denne form for tvetydighed. Eksempelvis skal man i stedet for at spørge om varigheden af medarbejderens længerevarende uddannelse eller længden af vedkommendes erhvervserfaring, forhøre sig om den uddannelse, der har relation til jobbet, og den relevante erhvervserfaring.
- For det andet er formålet i forbindelse med arbejdsvurdering i så vidt omfang som muligt at tilvejebringe objektive kendsgerninger. Derfor skal man undgå spørgsmål, der kommer ind på respondenternes egne opfattelser, fordi de kan variere betydeligt inden for det samme arbejde. Et spørgsmål som:

*Synes du, dit arbejde er monotont?*

bør erstattes af:

*Er du nødt til at koncentrere dig om rutineopgaver? Hvor længe varer disse opgaver? (Foreslå en tidsramme).*

På den måde kan respondenterne fremlægge objektive kendsgerninger i stedet for at give deres opfattelse af arbejdets monotoni, for den kan variere fra person til person.

- Desuden må spørgsmål ikke inddrage flere forskellige komponenter, fordi svarene derved bliver vanskelige at fortolke. Et eksempel ses i følgende spørgsmål:

*Er du ansvarlig for følgende: forklare projektresultaterne, oplære andre medarbejdere og koordinere et arbejdshold?*

Et bekræftende svar viser ikke, hvilke af disse ansvarsområder den pågældende person har. Det er bedre at stille forskellige spørgsmål om hvert af disse elementer med henblik på at differentiere mellem arbejde, der kun omfatter et af disse krav, og arbejde, hvori omfatter to eller tre af dem.

- Endelig skal spørgsmålene formuleres således, at man får præcise informationer. Derfor skal man undgå uklart formulerede spørgsmål. Et eksempel ses i følgende spørgsmål:

*Er dine opgaver fysisk krævende?*

som bør erstattes med:

*Er du under udførelsen af dine opgaver nødt til at flytte forskelligt udstyr, kasser eller arkiver? Angiv vægt (på en skala). Angiv hyppighed (på en skala).*

På den måde kan bedømmerne bedre beregne omfanget af den belastning, der stilles krav om, og foretage mere præcise sammenligninger mellem de forskellige typer arbejde.

### VALG AF TERMINOLOGI

Under udformningen af spørgsmålene skal man holde sig til en enkel terminologi, der er afpasset efter virksomheden og nem at forstå for de interviewede. Indviklede formuleringer og tekniske udtryk bør så vidt muligt undgås, medmindre de er en del af den normale terminologi.

Et andet aspekt, som kan påvirke evalueringen, er anvendelsen af udtryk, som devaluerer arbejdet, for eksempel:

- Rutine • Elementært • Enkelt • Typisk • Bare

Derfor skal man undgå brugen af udtryk, som devaluerer arbejdet.

Endelig skal man bruge aktive verber, når man beskriver arbejdsopgaver (anden del af spørgeskemaet).

**Tabel 5.7. Eksempler på aktive verber**

Sende	Inspicere	Planlægge	Repræsentere
Justere	Spørge	Sammenkæde	Revidere
Klarlægge	Implementere	Anbefale	Vælge
Demonstrere	Motivere	Samle	Sørge for
Skelne	Fastslå	Ordne	Teste
Vedligeholde	Organisere	Registrere	Overføre
Etablere	Deltage	Genlæse	Transportere

På den anden side skal man undgå de mere passive formuleringer, fordi de typisk vil føre til devaluering af betydningen af en arbejdsindsats. Her er et par eksempler på dette:

Sørge for at sende	Sørge for vedligeholdelsen
Tænke på at justere	Huske at fastlægge, osv.

## PRÆTEST

Inden man begynder at anvende spørgeskemaet, skal det testes på nogle enkelte respondenter i typiske kvinde- og typiske mandejob. Disse job skal være særdeles repræsentative for hele virksomheden og til en vis grad repræsentere sammenligneligt arbejde. De ansvarlige for denne forholdsregel kan også udfylde spørgeskemaet. Manøvren bidrager til at teste med henblik på kønsneutralitet: Det vil sige, at hvis man for eksempel kan iagttage, at de valgte spørgsmål giver flere point til mandefagene end til kvindefagene, må man omformulere spørgeskemaet.

Prætesten kan også hjælpe til at afdække, om enkelte typer arbejde er blevet glemt.

Sluttelig hjælper denne proces med til at sikre, at spørgeskemaet er stringent, i særdeleshed at spørgsmålene forstås fuldt ud af svarpersonerne, og at svarene ikke er uklare. Når først man har analyseret prætestens resultater, kan man færdiggøre spørgeskemaet.

## INTERVIEW

Det kan ikke anbefales udelukkende at bruge interview, og det er der flere grunde til. De tager en hel del tid, og det fører uvægerligt til en uønsket reduktion af antallet af respondenter. Endvidere vil en interviewer, der måske ikke er så øvet, være tilbøjelig til at påvirke svarene og skabe kønspartiskhed. Endelig er detaljeringsgraden i de indsamlede informationer ikke nødvendigvis ensartet, da interviewene har en personlig udformning.

Dog kan interview bruges som et ekstra middel til at skaffe informationer, især når informationer i spørgeskemaerne skal uddybes eller helt mangler. Intervieweren skal gennemgå de indsamlede informationer fra spørgeskemaerne, og lave en liste over aspekter, som kræver en uddybning. Endvidere må hun eller han nøje planlægge interviewforløbet og på forhånd forberede spørgsmålene.

## OBSERVATION

Observation af arbejdsstationer kan også bruges til at komplettere de informationer, der er tilvejebragt ved hjælp af spørgeskemaet, især når det er vanskeligt at give et arbejdsbeskrivelse skriftligt eller mundtligt. Analytikeren skal have en klar ide om, hvad hun eller han prøver på at finde frem til gennem observationen.

## ARBEJDSBESKRIVELSE

De arbejdsbeskrivelser, der blev anvendt i en virksomhed før arbejdsvurderingsprocessen, kan normalt ikke bruges som informationskilde til arbejdets indhold, når det drejer sig om ligeløn. Det er der flere grunde til:

- De indeholder normalt ikke data, der modsvarer de faktorer, som vurderes i evalueringsmetoderne. Især ikke belastning og arbejdsvilkår.
- De er ofte forældede og stammer fra dengang, da medarbejdere blev rekrutteret til det beskrevne job.
- De er ikke standardiserede til alle job.

Når først dataene er indsamlet og analyseret, kan man på grundlag af spørgeskemaet, som beskrevet i det foregående, lave udkast til nye arbejdsbeskrivelser, som er anvendelige og aktuel.

## ANVENDELSE AF SPØRGESKEMAET

Når spørgeskemaet skal tages i anvendelse, skal man leve op til de samme krav, som da man udarbejdede det: Kønsneutraliteten skal være sikret, og spørgeskemaet skal være stringent, dvs. at de indsamlede data skal være korrekte, præcise, komplette og opdaterede.

- De personer, der har det arbejde, der skal evalueres, er den mest pålidelige informationskilde, fordi det er dem, der til daglig udfører de forskellige opgaver og derfor er de bedste til at levere korrekte, komplette og opdaterede informationer.
- Tilsynsførende kan ikke betragtes som den primære kilde til informationer, men de er en væsentlig sekundær kilde og skal ansøres til at ydfylde spørgeskemaerne sammen med deres ansatte og om nødvendigt kommentere dem. Hvis medarbejderens svar afviger fra de tilsynsførendes, må komitémedlemmerne finde ud af, hvilke svar de vil følge.

Så vidt muligt skal informationerne om det arbejde, der evalueres, indsamles fra alle medarbejdere, som udfører dette arbejde, frem for at de hentes fra et udsnit af medarbejdere. Jo mere repræsentative svarpersonerne er, des mere pålidelige bliver resultaterne. Drejer det sig om et struktureret spørgeskema, vil det ikke medføre øgede udgifter at anvende det på alle de ansatte, hvorimod det med et åbent spørgeskema og i særdeleshed interview kan blive nødvendigt kun at udspørge et udsnit af medarbejdere af hensyn til overskueligheden. Man skal indkalde til informationsmøder med medarbejdere for at orientere om spørgeskemaet. Medarbejdere skal have præcise informationer om følgende:

- formålet med spørgeskemaerne,
- proceduren, der skal følges under besvarelsen,
- det emne, skemaet drejer sig om.

Selvom denne proces kan gennemføres skriftligt, er det bedre af holde mundtlige informationsmøder i grupper, således at medarbejdere kan stille spørgsmål og fremkomme med kommentarer. Ligeledes kan spørgeskemaerne besvares under disse møder for at fremskynde proceduren og opnå en høj svarfrekvens.

Ved at lade alle medarbejdere deltage øger man deres tiltro til evalueringsprocessen og pålideligheden af dens resultater, hvilket unægteligt er en fordel på kortere og længere sigt. Dette vil til gengæld bevirke, at man ikke eller i det mindste kun i begrænset omfang skal leve op til kravene om, at resultaterne bliver kontrolleret, og hjælpe til at opretholde en mere harmonisk arbejdsklima.



## CHECKLISTE

- Er dataindsamlingsmetoden standardiseret for alle arbejdstyper?
- Er der foretaget en prætest?
- Refererer de eksempler, der bruges til at illustrere spørgsmålene, til både kvinde- og mandefag?
- Er der taget hensyn til de elementer, der ofte overses i kvinders arbejde?
- Har alle medarbejdere nemt ved at forstå ordvalget i spørgsmålene.
- Relaterer spørgsmålene til arbejdet og ikke de personer, der udfører det?
- Er spørgsmålene klare og tydelige?
- Har man bestræbt sig på at undgå flere elementer i et enkelt spørgsmål?
- Har medarbejderne fået de nødvendige informationer om besvarelsen af spørgeskemaet?
- Er svarpersonernes anonymitet sikret?

Hvis svaret på bare et af disse spørgsmål er "nej", skal man undersøge årsagen til dette. Kan man ikke finde en tilfredsstillende forklaring, er man nødt til at ændre sin afgørelse.



# KAPITEL 6 ANALYSE AF SPØRGESKEMA-RESULTATERNE

---



## FORMÅL:

Hensigten med at analysere spørgeskemaresultaterne er at fastlægge følgende for hvert job:

- en identificering af jobbet
- en beskrivelse af opgaver
- en profil, der viser, på hvilket niveau af evalueringens underfaktorer jobbet er placeret.

Dette tredje element er det vigtigste, for når først jobprofilen er lagt fast, konverteres det niveau, der er knyttet til den enkelte underfaktor, til point ved hjælp af en prioriteret vægtning (kapitel 7). Det samlede antal point for hvert job vil således angive dets værdi. I dette afgørende trin ligger der en øget risiko for subjektivitet, hvilket forklarer den proces, som foreslås i dette afsnit.

### ARBEJDSFORLØBET ER FØLGENDE:

- Identificere det enkelte job
- Beskrive arbejdsopgaver
- Udforme stillingsbeskrivelser
- Sikre kønsneutralitet
- Sikre konsekvens

## IDENTIFICERING AF DET ENKELTE JOB

Den første opgave, der skal løses, berører datainput og -analyse, der for et lukket spørgeskemas vedkommende reletivt hurtigt kan digitaliseres. Modsat kræver det semi-strukturerede spørgeskema med dets forholdsvis få åbne spørgsmål, som ofte er klart formulerede, lidt mere tid.

Når alle de indkomne svar fra medarbejdere med samme job er inddelt i grupper, skal komitémedlemmerne sammenligne og opsummere for at fastlægge en entydig identificering af det enkelte job: Denne post indeholder udelukkende faktuelle data, som bruges til at indpasse det evaluerede job på en bedre måde.

For at modvirke kønsdiskriminering må stillingsbetegnelser ikke være kønsspecifikke. De fleste fagfolk tilråder, at arbejdslønnen ikke fremgår af posten. Enkelte foreslår tilmed, at man erstatter stillingsbetegnelsen med en kode, så bedømmerne ikke påvirkes. Den hierarkiske placering er et andet aspekt, som bør udelades, da også den kan påvirke bedømmerne.

**Tabel 6.1. Identificering af job**

Stillingsbetegnelse:

---

Afdeling eller funktion:

---

Arbejdssted:

---

Tilsynsførendes navn:

---

Tilsynsførende stilling:

---

## SÅDAN BRUGES DE FIRE FAKTORER

### Fremlæggelse af opgavebeskrivelser

Beskrivelsen af de opgaver, der knytter sig til det enkelte job, udformes også på grundlag af de svar, der afleveres af arbejdstagerne. Når alle svarene for et bestemt job er undersøgt, skal man tage udgangspunkt i de elementer, der virker som de mest afgørende, for at udarbejde en standardbeskrivelse. Sådanne beskrivelser skal gennemføres metodisk og inddrage de væsentligste pligter og ansvarsområder ved jobbet samt de kvalifikationer, det kræver, og dets arbejdsvilkår.

**Tabel 6.2. Beskrivelse af arbejdsopgaver**

#### **Arbejdsoversigt**

##### *Opgaver og vigtigste ansvarsområder*

Lav en prioriteret liste over de vigtigste ansvarsområder i stillingen og beskriv hvert enkelt indhold, de benyttede hjælpemidler og formålet.

##### *Tilsynsførelses-/ledelsesopgaver*

Hvilken type tilsyn eller ledelse indgår der i jobbet?

##### *Følgevirkninger i tilfælde af fejl*

Beskriv, om jobbet kontrolleres og af hvem. Beskriv betydningen af fejl.

##### *Kontakter*

Årsager til kontakter og kontaktniveau.

##### *Nødvendigt kendskab/erfaring*

Krav til uddannelse, faglig oplæring og kunnen. Krav til erhvervs erfaring.

##### *Anvendt materiel*

De vigtigste redskaber og apparater, der benyttes, og den del af arbejdstiden, angivet i procent, de benyttes i.

##### *Arbejdsvilkår*

Arbejdssted, arbejdssteds størrelse, miljø, mulige risici.

*For at undgå kønsdiskriminering skal følgende betingelser være opfyldt:*

- Den relative detaljeringsgrad og præcision i kvindedominerede job og mandsdominerede job skal være den samme. Traditionelt ser man på arbejdspladserne, at opgavebeskrivelserne i kvindejob er kortfattede og omfatter tre eller fire elementer, mens de i mandejob er detaljerede og omfatter seks til otte elementer. Nogle eksperter holder fast i, at de alle bør inddrage mindst seks og højst 10 opgaver.

- Brugen af aktive verber skal fremmes på bekostning af passive verber.
- For bedre at kunne imødekomme disse to betingelser og sikre, at beskrivelserne er konsekvente, skal man følge samme standardformat for begge jobtyper.

## BRUG UNDERFAKTORER

### Jobprofiler

Jobprofiler udformes på grundlag af svarene i tredje del af spørgeskemaet og dækker alle de underfaktorer, der er valgt i metoden. Komitéens arbejde består hovedsageligt i at fastlægge og kontrollere niveauet for underfaktorerne i de enkelte job. Denne proces skal efterkomme kravet om kønsneutralitet og være stringente.

**Tabel 6.3. Jobprofil**

Underfaktorer	Præsentation af jobkrav	Underfaktor-niveau	Begrundelse
Kendskab			
Erfaring/oplæring			
Kompleksitet			
Fysisk belastning			
Mental belastning			
Kommunikation			
Konsekvens af fejl			
Menneskelige og materielle ressourcer			
Fysisk miljø			
Risici			

## KØNSDISKRIMINERING I ANALYSERESULTATERNE

### Kilder til kønsdiskriminering

Holdningerne til de evaluerede job kan nemt få indflydelse på bedømmernes afgørelser, og det kræver, at man især skal være opmærksom på disse følger-virkninger:

- **Haloeffekten** forekommer, når et jobs underfaktor, fx et krævet eksamensbevis, som betragtes som prestigebetonet, tildeles en højt grad-værdi, og der derfor regnes med, at scoren for andre faktorer også skal være høj. Modsat kan man også se eksempler på den omvendte haloeffekt, der kan bevirke et fald i grad-tildelingen i et job, hvor kravene om fx uddannelse er lave.
- **Placeringen i rangordenen** kan også være en kilde til diskriminering, for så vidt som kvinders arbejde overvejende rangeres lavt. Som bedømmer er man måske tilbøjelig til at gå ud fra, at en høj placering i rangordenen retfærdiggør, at flere faktorer får en høj grad-tildeling, som der ikke er belæg for. Det modsatte kan også forekomme i underordnede stillinger.
- **Lønnens betydning** kan have en lignende virkning, dvs. at man anser et vel-lønnet professionelt job for at være krævende inden for diverse underfaktorer, hvilket ikke nødvendigvis er tilfældet.
- **Virningen ved at være inden for rækkevidde** knytter sig til de mest synlige aspekter ved et job: For eksempel kan den mest iøjnefaldende og bedst kendte del af sekretærjobbet, dvs. tekstbehandling, dække over andre jobkrav såsom arkivering eller skrivning og revidering af tekster. De mere upåagtede faktorer kan påkalde sig mindre opmærksomhed fra bedømmernes side og derfor opnå lavere grad-tildelingen.
- **Følelsesbetonede partiskhed** vedrører job, som er repræsenteret i komitéen, og som der kan være en vis forkærlighed for, hvilket igen kan påvirke bedømmernes objektivitet.

### GODE METODER TIL AT UNDGÅ KØNSDISKRIMINERING

Grad-tildelingen til underfaktorerne skal ske fortløbende for alle job, dvs. at evalueringen skal bevæge sig fremad fra underfaktor til underfaktor, ikke fra job til job. Derved får alle job først en grad-tildeling for underfaktoren *koncentration*, hvorefter de får en grad-tildeling for underfaktoren *informationer*, og endelig gennemføres samme proces for underfaktoren *psykisk miljø*, osv. Den fremgangsmåde giver en række fordele, hvilket illustreres nedenfor.

- Hvis et job evalueres særskilt, går det ud over den komparative strategi, som danner selve grundlaget for processen.
- Hvis evalueringen foregår på faktorniveau, sikres en standardiseret forløb for alle job.
- Komitémedlemmerne påvirkes ikke af deres indstilling til jobbet generelt, og derved undgås haloeffekten.

## EVALUERING I VILKÅRLIG OG SKIFTENDE RÆKKEFØLGE.

For hver underfaktor bør den rækkefølge, som jobbene evalueres i, ikke gå ud fra erhvervsgruppe eller jobklassen, så man undgår påvirkningen fra kønsbaserede fordomme. Rækkefølgen bør i stedet findes vilkårligt, som det fremgår af følgende eksempel:

For underfaktoren erfaring evalueres jobbene i denne rækkefølge: job A, Job C, E, F, B, D. For underfaktoren mental belastning er rækkefølgen denne: F, D, A, E, C, B. For underfaktoren kompleksitet er rækkefølgen: E, B, F, D, C, A.

Denne praksis gør det vanskeligere for bedømmerne at huske, hvor mange grader de enkelte job har fået tildelt tidligere i processen.

### Hvilke problemer kan der opstå i evalueringen?

Følgende eksempel viser nogle af de problemer, der kan opstå i evalueringsprocessen, og giver et bud på løsningen af dem.

**PROBLEM 1** Beskrivelsen af kravene til et job kan forekomme vag eller tvetydig, og det kan være vanskeligt for komitémedlemmerne at vurdere jobbet. Dette ses af og til i forbindelse med job, som komitémedlemmerne kun har begrænset kendskab til.

**Løsning:** Det anbefales, at man beder om en uddybning hos medarbejdere og tilsynsførende; i sådanne sager kan interview også vise sig nyttige.

**PROBLEM 2** De indsamlede jobinformationer er ikke fyldestgørende.

**Løsning:** Nogle af medarbejderne og de tilsynsførende kan sammen arbejde på at fremskaffe de manglende informationer. Som i førnævnte eksempel er det også her vigtigt at undgå en løsning, der bygger på komitémedlemmernes personlige indtryk eller på hypoteser, der ikke er afprøvet.

**PROBLEM 3** På trods af indgående diskussioner kan komitémedlemmerne ikke blive enige om et grad-tildeling.

**Løsning:** I dette tilfælde skal man lægge det job, der skaber vanskeligheder, til side og tage det op på et senere tidspunkt, når man har vurderet andre job af samme type.

**PROBLEM 4** Enkelte komitémedlemmer er tilbøjelige til altid at tildele gennemsnitligt grad-værdier, uanset hvilket job eller hvilken faktor der behandles. En sådan praksis bunder i, at de ikke er sikre på deres bedømmelse og ikke fuldt ud har forstået meningen med øvelsen.

**Løsning:** En påmindelse om den fremgangsmåde, der skal følges, og om øvelsens formål vil være nyttig.

# GENNEMGANG AF EVALUERINGERNE

Når alle job er evalueret, er det vigtigt at gennemgå dem for at sikre, at de er kønsneutrale, og at resultaterne er konsekvente.

## SÅDAN SIKRES KØNSNEUTRALITETEN

Her skal man sørge for, at *gradtildelingerne er ligeligt fordelt blandt kvinde- og mandsdominerede job*. Hvis det for eksempel viser sig, at kvinders arbejde for de fleste underfaktorer vedkommende overvejende tildeles gennemsnitlige eller lave værdier, men det modsatte gælder for mænds arbejde, betyder det, at fremgangsmåden kan have været diskriminerende. Man kan for at konkretisere dette gennemføre følgende test (hvis resultater i forenklet form vises i tabel 6.4).

De grad-tal, som de evaluerede jobs underfaktorer hver især tildeles, kan noteres ned. Ud for underfaktoren jobkendskab blev formandens job tildelt grad 3, programanalytikerens job blev tildelt grad 4, osv.

For at fastslå, om der er tale om kønsdiskriminering eller ej, kan man udregne gennemsnittet af de enkelte underfaktorer gradtildelinger for henholdsvis mandsdominerede job og kvindedominerede job. De mandsdominerede job har for eksempel ud for underfaktoren jobkendskab har henholdsvis fået tildelt følgende niveauer:

$3 + 4 + 2 + 1$ , hvilket giver en gennemsnitlig score på  $10:4 = 2,5$ .

Ud for samme underfaktor har de kvindedominerede job fået tildelt følgende niveauer:

$4 + 4 + 3 + 5 = 16:4 = 4,0$ .

Den gennemsnitlige score for kvindedominerede job ligger 1,5 point over den gennemsnitlige score for mandsdominerede job. Derved kan man konkludere, at i denne organisation og i relation til de evaluerede job i organisationen er underfaktoren *jobkendskab* kvindelig.

Når alle gennemsnitstal er beregnet, fremgår det, at gennemsnitsscoren for underfaktoren *fysisk belastning og arbejdsvilkår* er højest i de mandsdominerede job end i de kvindedominerede job. Det fører til den konklusion, at i det viste eksempel er disse underfaktorer mandlige.<sup>17</sup>

Det modsatte gælder for underfaktorerne *jobkendskab, kommunikation og ansvar for personer*, der i dette eksempel kan betragtes som kvindelige underfak-

17) Dette kan variere i andre eksempler.

torer. For at fastslå kønsdominansen for en underfaktor skal der som minimum være en forskel på 1 mellem gennemsnitsscorerne. Af tabel 6.4 fremgår det, at forskellen for underfaktoren mental belastning er mindre end 1, hvilket fører til den konklusion, at denne underfaktor er kønsneutral.

<b>Tabel 6.4. Sikring af kønsneutralitet ved tildeling af niveauer</b>						
<b>Kønsdominere rede job</b>	<b>UNDERFAKTOR-NIVEAUER PR. JOB</b>					
	Jobkendskab	Kommunikation	Mental belastning	Fysisk belastning	Medarbejderansvar	Arbejdsvilkår
Formand	3	3	3	3	3	4
Program analytiker	4	3	5	2	1	2
Svejsler	2	1	2	4	1	5
Lager medarbejder	1	1	2	4	1	3
<b>Grader i gennemsnit i mandefag</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,3</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>
Bogholder	4	3	4	1	1	2
Dtp-medarbejder	4	3	3	2	1	2
Kundeservice leder	3	3	3	2	3	3
Personalechef (kvinde)	5	5	5	1	5	3
<b>Grader i gennemsnit i kvindefag</b>	<b>4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,8</b>	<b>1,5</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
<b>Kønsdominans i underfaktor</b>	<b>Kvindelig</b>	<b>Kvindelig</b>	<b>Neutral</b>	<b>Mandlig</b>	<b>Kvindelig</b>	<b>Mandlig</b>

Derved kan man iagttage, at ud af seks underfaktorer er de to mandlige, tre er kvindelige, og en er kønsneutral, hvilket fører til den konklusion, at gradfordelingen er ganske velafbalanceret, og at grad-tildelingen ikke viser nogen køns-skævhed. Hvis fire ud af seks underfaktorer derimod havde være mandlige, en kvindelig og en kønsneutral, eller hvis fem havde været mandlige, og en havde været kvindelig, ville det være nødvendigt at afdække årsagerne til et sådant resultat og om nødvendigt korrigere for dem. Altså giver denne test mulighed for at fastslå, om der er en markant skævhed med hensyn til grad-tildelingen, og i så fald at lede efter og korrigere for årsagerne til en sådan skævvridning.<sup>18</sup>

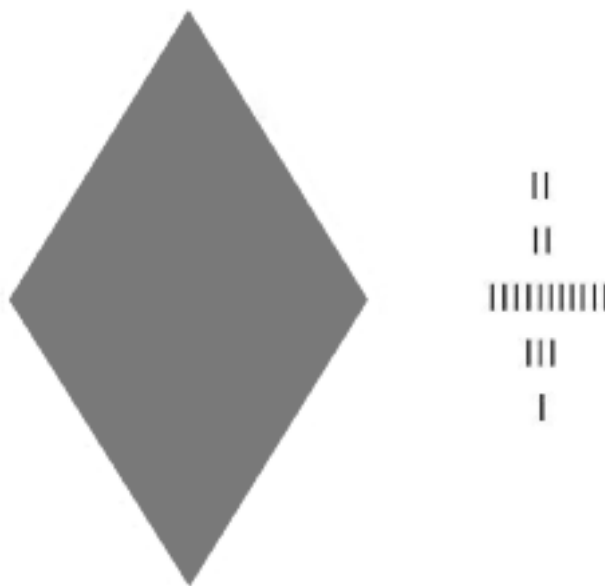
18) Af hensyn til overskueligheden viser denne øvelse kun et eksempel og et udvalgt antal faktorer. I praksis skal man inddrage alle underfaktorer og alle de evaluerede job.



### KONSEKVEN<sup>19</sup>

Heri indgår som noget væsentligt en undersøgelse af fordelingen af de gradværdier, der er tildelt for hver enkelt underfaktor, og en klarlæggelse af, om disse værdier tenderer mod at koncentrere sig om en speciel værdi. Nedenfor vises i grafisk form de eksempler, der kræver en fornyet gennemgang. Det antages, at de grafer, der tildeles de respektive underfaktorer, går fra 1 til 5.

**EKSEMPEL 1** Fordelingen af niveauer er rombiformet, dvs. at de fleste job, der vises som lodrette streger, har fået tildelt grad 3 for denne underfaktor, mens et mindre antal job har fået tildelt en høj eller lav grad-værdi.



**EKSEMPEL 2** Fordelingen af niveauer er trekantformet, dvs. at de fleste job har fået tildelt grad 1 for denne underfaktor, mens et mindre antal job har fået tildelt højere grad-værdier.



19) Fra Canadian Human Rights Commission.

**EKSEMPEL 3** Fordelingen af niveauer er formet som en omvendt trekant , dvs. at de fleste job har fået tildelt grad 5 for denne underfaktor, mens en lille antal job har fået tildelt lavere gradværdier.



Hvis størstedelen af jobbene kun forekommer på et grad-niveau for en given underfaktor, betyder det, at der næsten ikke er nogen differentiering mellem dem i denne henseende. I så fald må komitéen overveje, om det princip, der ligger til grund for fordelingen er acceptabel. Derfor er den nødt til at efterprøve sin fortolkning af den pågældende underfaktor, gennemgå de dokumenterede begrundelser og om nødvendigt tage et møde med de berørte tekniske rådgivere, medarbejdere og tilsynsførende.

Når først tommelfingrene kan vendes opad, er det muligt at gå videre til næste trin, hvor jobprofilen bruges til pointgivning på grundlag af en prioriteret vægtning.

**Fordele:** En jobanalyse som beskrevet i det foregående giver arbejdsgivere en række fordele, især med hensyn til bemanning, dvs. rekruttering, udvælgelse og forfremmelse af medarbejdere. Faktisk giver den arbejdsgiverne adgang til mere viden om de reelle jobkrav og dermed via intern eller ekstern rekruttering til at sikre en større overensstemmelse mellem ansøgernes kvalifikationer og kravene til den stilling, der skal besættes. Jobanalysen kan således begrænse omfanget af gennemtræk af medarbejdere, som ellers typisk bliver resultatet af uhensigtsmæssige ansættelsesprocesser, og dermed af de medfølgende omkostninger.

## CHECKLISTE

- Har komitémedlemmerne sørget for skriftligt at dokumentere baggrunden for alle deres beslutninger i forbindelse med evalueringen?
- Er komitémedlemmerne blevet enige om den fremgangsmåde, der skal følges i tilfælde af problemer?
- Har man fjernet alle de informationer, som kan forårsage eller holde liv i fordomme over for bestemte job i evalueringen?
- Følger jobbeskrivelserne samme standardformat for såvel kvinde- som mandsdominerede job?
- Indeholder jobbeskrivelserne samme detaljeringsgrad for både kvinde- og mandsdominerede job?
- Benyttes der i jobbeskrivelserne samme antal aktive verber for kvindedominerede job som for mandsdominerede job?
- gennemføres jobevalueringen ved at gennemgå underfaktorerne en efter en?
- Er der for hver underfaktor tale om en vilkårlig og variabel jobevaluering?
- Har man søgt at undgå, at hovedparten af de enkelte underfaktorer tildeles gennemsnitlige eller lave grad-værdier i kvindedominerede job og vice versa i de mandsdominerede job?
- Er underfaktorernes kønsdominans klarlagt?
- Er gradfordelingen for en given underfaktor koncentreret omkring en bestemt grad-værdi? Hvis ja, kan dette resultat så begrundes?

Hvis svaret på bare et af disse spørgsmål er "nej", skal man undersøge årsagen til dette. Kan man ikke finde en tilfredsstillende forklaring, er man nødt til at ændre sin afgørelse.

# KAPITEL 7 KLARLÆGGELSE AF JOBVÆRDIER

---



## FORMÅL

På dette trin skal man gennemføre to vigtige operationer i umiddelbar forlængelse af hinanden: konstruere et prioriteret vægtning og give jobbene point. Dette afslutter evalueringsfasen, og bagefter kan man sammenligne kompensationen for job med lige værdi.

*Processen forløber på følgende måde:*

- Udarbejdelse af vægtningsprincippet
- Sikring af konsekvens og imødegåelse af diskriminerende fordomme
- Pointudregning på grundlag af underfaktorernes grad-tildelinger
- Beregning af det samlede pointtal for det enkelte kønsdominerede job
- Opdeling i jobintervaller
- Sikring af kønsneutralitet

## VÆGTNING AF EVALUERINGSFAKTORER

Ved at vægte evalueringsfaktorerne kan man fastlægge deres relative betydning og give dem hver deres numeriske værdi. Det får en særdeles afgørende indflydelse på jobbenes værdi. Selvom der er tilstræbt den yderste påpasselighed i de foregående trin, kan der på dette trin i processen ikke desto mindre stadig forekomme inkonsekvens og partiskhed, hvilket kan *nulstille* alle de hidtidige bestræbelser.

Det anbefales, at vægtningsprincipperne først fastlægges, når profilerne er udarbejdet (kapitel 6). Hvis de ansvarlige for vægtningen på forhånd har forudset, at en bestemt færdighed eller et særligt ansvarsområde vægtes højt, falder de måske for fristelsen til at give et job, de gerne vil favorisere, en høj grad-værdi.

## ET VÆGTNINGSPRINCIP FOR ALLE JOB

### Udvikling af vægtningsprincippet

Vægtningen viser den enkelte faktor og underfaktors relative betydning inden for organisationen. Det er altafgørende, at man benytter det samme vægtningsprincip på alle de job, der indgår i ligelønsprogrammet. For overhovedet at kunne sammenligne job er det faktisk nødvendigt at bruge samme måleinstrument. Dertil kommer, at vægtningen indgår som et af de vigtigste elementer i en vurderingsmetodes måleinstrumentet.

Tabel 7.1. Eksempel på en vægtning <sup>20</sup>		
FAKTORER	VÆGTNING	POINT
<b>Kvalifikationer</b>	32 %	320
Jobkendskab	12 %	120
Kommunikation	10 %	100
Fysiske færdigheder	10 %	100
<b>Belastning</b>	19 %	190
Følelsesmæssig belastning	5 %	50
Mental belastning	8 %	80
Fysisk belastning	6 %	60
<b>Ansvar</b>	39 %	390
For mennesker	12 %	120
For produkter	12 %	120
Økonomisk	15 %	160
<b>Arbejdsvilkår</b>	10 %	100
Fysisk miljø	5 %	50
Psykologisk klima	5 %	50
<b>TOTAL</b>	100 %	<b>1000 POINT</b>

20) Dette skema er kun medtaget som illustration.

Antallet af point kan variere, men medmindre der er tale om en bred vifte af job, anbefales det, at det samlede antal point sættes til 1.000. Bemærk, at den vægtning, der vises i tabel 7.1 kun er ment som en illustration og ikke kan anbefales som model. De fleste eksperter er generelt enige om følgende procent-satser som omtrentlig rettesnor for faktorerens relative vægt:

- 20 % til 35 % for kvalifikationer
- 25 % til 40 % for ansvarsområde
- 15 % til 25 % for belastning
- 5 % til 15 % for arbejdsvilkår.

For at konstruere vægtningsmodellen skal man først rangordne faktorerne og derpå tildele dem en relativ vægt angivet i procent som vist i det følgende.

## ARBEJDE! MÅL! VÆRDIER!

### Konsekvens i vægtskemaet

I betragtning af, at vægtningen har en direkte indvirkning på lønningerne, er det særdeles afgørende, at det knyttes nøje sammen med organisationens mål og den type arbejde, der er typisk for den.

#### EKSEMPEL

I en organisation, som udvikler software, vil man lægge stor vægt på analytiske evner som kriterium; i en døgninstitution er det ansvar for andre personer, der er det absolut væsentligste kriterium; er der tale om offentligt anlægsarbejde, vil ansvaret for materiellet være en nøglefaktor.

For at opfylde dette krav om konsekvens er det derfor nødvendigt med udgangspunkt i *dokumentationen præcist at klarlægge hvilken form for arbejde virksomheden udfører, dens primære mål og dens værdier*. Alle vil have deres egen opfattelse af virksomhedens mission. For at slippe for lange diskussioner og være så objektiv som muligt bør man søge de nødvendige informationer i dokumentation og rådføre sig med de tekniske rådgivere.

Man kan skabe konsekvens ved at se nærmere på den vægt, der ud fra virksomhedens mål og værdier lægges på alle de bedømte faktorer. Et element, der er af stor betydning for virksomheden, bør ikke vægtes lavt og vice versa.

#### EKSEMPEL

Hvis en virksomhed, der opererer inden for servicesektoren, i sit kommissorium nævner, at kvalitetsbetonet service har topprioritet, men alligevel kun vægter den underfaktor, der har tilknytning til kundeservice, med 4 procent, så bør denne vægtning sandsynligvis ændres.

Der er altafgørende, at en vægtning er konsekvent, når man vil blotlægge diskriminerende holdninger.

#### EKSEMPEL

Hvis der i Virksomhed X er lagt stor vægt på ansvar for materiel (mandsdominerede job) frem for personer (kvindedominerede job), kan dette ved første øjekast virke diskriminerende. Men hvis det kan fastslås, at ansvar for materiel i denne virksomhed er særdeles vigtigt for at opfylde virksomhedens mål, mens ansvar for personer betyder mindre, er der ikke tale om diskriminering.

Denne erkendelse af, hvor vigtig forbindelsen mellem virksomhedens mål og vægtningen er, betoner betydningen af at *undgå vægtninger, der er fastlagt på forhånd*.

## UNDGÅ KØNSDISKRIMINERENDE VÆGTNING

De samme stereotyper, som blev afdækket, da faktorerne blev udpeget og defineret, kan også påvirke opbygningen af vægtningstabellen. Eksempelvis kan de ansvarlige for vægtningen måske være tilbøjelige til at vægte nogle faktorer højt, blot fordi de er repræsentative for arbejde i toppen af hierarkiet; når det er tilfældet, kan den diskriminering, der skaber lønmæssighed ulighed, blive reproduceret.

#### EKSEMPEL

Man skal ikke give det at lede et stort antal mennesker (typisk mandejob) en høj værdi, blot fordi kriteriet forbindes med højtplacerede job. På den anden side skal risikoen for aggressioner eller verbale skældsord ikke have en lav værdi, blot fordi den forbindes med lavtplacerede servicejob (typisk kvindejob).

Derfor må *virksomhedens hierarkiske struktur* ikke påvirke vægtningen af faktorerne.

Man skal også være påpasselig med hensyn til lønstrukturen. Komitémedlemmerne bør afholde sig fra at henvise til den aktuelle aflønning i de forskellige stillinger.

Et andet eksempel på kønsdiskriminering kan forekomme, hvis der er en tendens til at lægge uforholdsmæssigt stor vægt på bestemte underfaktorer alt efter, om de forbindes med typiske kvinde- eller typiske mandejob.

Når først alle underfaktorer i de forskellige job er tildelt en grad-værdi (se kapitel 4), vil man som regel opdage, at den for nogle underfaktorer i kvindedomineerede job er høj, mens den er høj for andre underfaktorer i mandsdomineerede job. Derfor kan man i første tilfælde tale om kvindelige underfaktorer og i det andet om mandlige underfaktorer. For at undgå, at vægtningen får en diskriminerende indflydelse, kan man gennemføre en simpel test, hvor man sammenligner den vægt, der knyttes til underfaktorerne, i relation til køn.

Tabel 7.2 og 7.3 viser, hvordan testen kan gennemføres.

<b>Tabel 7.2. Eksempel på diskriminerende vægtning <sup>21</sup></b>		
<b>Underfaktorer</b>	<b>Underfaktors kønsdominans</b>	<b>Underfaktors vægt (%)</b>
Jobkendskab	F	10
Kommunikation	F	7
Fysisk belastning	M	12
Følelsesmæssig belastning	F	5
Mental belastning	N	8
Fysisk belastning	M	10
Ansvar for personer	F	8
Ansvar for produkter	M	15
Økonomisk ansvar	M	15
Arbejdsvilkår	M	10
<b>Total</b>		<b>100</b>

Tabel 7.2 viser, at fire underfaktorer er kvindelige (F), og fem underfaktorer er mandlige (M). Følgende udregning afslører, at der er en skævhed i vægtfordelingen:

Den samlede vægtfordeling for de 5 mandlige er: 12 % + 10 % + 15 % + 15 % + 10 % = 62 %, hvilket giver et *gennemsnit på 12,4 % for hver mandlig underfaktor.*

21) Tabel 7.2.:  
Eksempel fra Equal  
Opportunities  
Commission Good  
Practices Guide –  
Job Evaluation  
Schemes Free of  
Sex Bias.



Den samlede vægttildeling for de 4 kvindelige underfaktorer er: 10% + 7% + 5% + 8% = 30%, hvilket giver et gennemsnit på 7,5 for hver kvindelig underfaktor.

Svælget mellem vægttildelingen for kvindelige og mandlige underfaktorer er således særdeles signifikant. Dette er imidlertid ikke ensbetydende med, at den er diskriminerende, men den viser, at vægtningsresultaterne skal gennemgås igen og justeres i overensstemmelse med virksomhedens mission og den type arbejde, der foregår i den.

I dette tænkte eksempel gennemgik de ansvarlige for dette trin i processen omhyggeligt deres første analyse og konkluderede, at nogle kvindelige underfaktorer havde fået for lav en vægt i forhold til nogle af de mandlige underfaktorer. Set i lyset af virksomhedens mission var jobkendskab for eksempel den vigtigste kvalifikation (og burde derfor have fået mest vægt, dvs. 12 pct.), mens kvalifikationsens to øvrige underfaktorer begge havde samme værdi og derfor også burde have samme vægt, dvs. 10 pct. En fornyet gennemgang af jobtyperne og deres bidrag til virksomhedens mission fik også komitémedlemmerne til at forøge vægten for ansvar for mennesker og sænke vægten for fysisk belastning. Da først denne fikse manøvre var gennemført, godkendte man en ny vægtningstabel, som det ses af tabel 7.3.

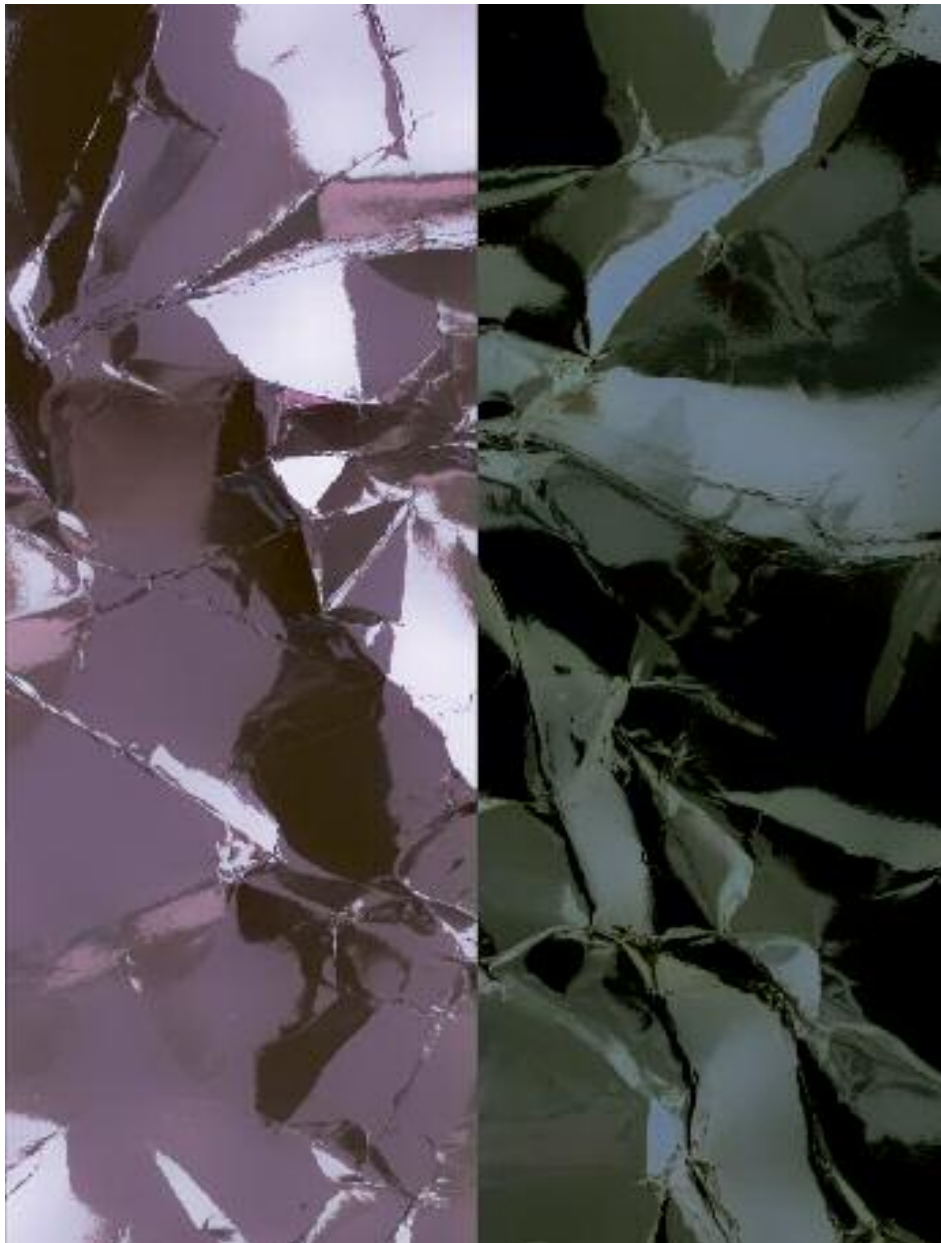
<b>Tabel 7.3. Eksempel på ikke-diskriminerende vægtning</b>		
<b>Underfaktorer</b>	<b>Underfaktors kønsdominans</b>	<b>Underfaktors vægt (%)</b>
Jobkendskab	F	12
Kommunikation	F	10
Fysisk belastning	M	10
Følelsesmæssig belastning	F	5
Mental belastning	N	8
Fysisk belastning	M	6
Ansvar for personer	F	12
Ansvar for produkter	M	12
Økonomisk ansvar	M	15
Arbejdsvilkår	M	10
<b>Total</b>		<b>100</b>

Værdierne i tabel 7.3 viser, at den nye vægtning er mere afbalanceret.

Den samlede vægt for de 5 mandlige underfaktorer er: 10% + 6% + 15% + 12% + 10% = 53%, hvilket giver et gennemsnit på 10,6 % for hver mandlig underfaktor.

Den samlede vægt for de 4 kvindelige underfaktorer er:  $12\% + 10\% + 5\% + 12\% = 39\%$ , hvilket giver et gennemsnit på  $9,75\%$  for hver kvindelig underfaktor.

Mens svælgel mellem de to gennemsnitsværdier ikke er helt udlignet, er det dog formindsket. Komitéen har tilpasset væggtabellen ud fra kriterier for konsekvens og ikke-diskriminering med henblik på i sidste instans at vælge den væggtabel, som virker bedst egnet til virksomheden. Dette eksempel belyser den kendsgerning, at vægtningen ofte fastlægges ved, at man prøver sig frem i etaper.



## POINTFORDELING PÅ BASIS AF GRADTILDELING

Når først tabellen er på plads, skal det samlede antal point for hver underfaktor fordeles på de forskellige grad-niveauer. Lad os antage, at underfaktoren *jobkendskab* har opnået et maksimum på 140 point, og at niveauerne for denne underfaktor går fra grad 1 til grad 5.

Hvor mange point skal der tilføjes, hver gang man skifter fra det ene grad-niveau til det næste? Her skal man træffe to beslutninger:

### 1. Hvilken progression skal man vælge: aritmetisk (differensrække) eller geometrisk (kvotientrække)?

I en aritmetisk progression er der samme afstand mellem de forskellige grader, og dette ligger klart på linje med målet med ligeløn. I en geometrisk progression forøges afstanden mellem graderne typisk, jo højere graderne er, og her ved sker der en urimelig skævvridning mellem lavere rangerede arbejder (der som regel overvejende er kvindeligt) og topstillinger (der som regel er overvejende mandlige). Denne strategi kan ikke anbefales, når målet er ligeløn.

### 2. Hvor mange point skal der gives til den laveste grad?

Hvis en bestemt underfaktor ikke indgår i kravene til et job, skal der ikke gives point for denne underfaktor. Sådanne eksempler er begrænsede, eftersom en underfaktor udvælges og defineres på en sådan måde, at den repræsenterer hele rækken af job i en virksomhed.

Generelt set får det første grad-niveau således et bestemt antal point. For eksempel ville de 120 point i eksemplet med underfaktoren *jobkendskab*, hvor der er fem grader, blive fordelt i overensstemmelse med en aritmetisk progression som vist i tabel 7.4.

Tabel 7.4. Eksempel på aritmetisk progression – underfaktoren jobkendskab					
Grad	G1	G2	G3	G4	G5
<b>Antal point</b>	24 point	48 point	72 point	96 point	120 point

I det eksempel, hvor den første grad defineres som svarende til ingen eller kun en lav forekomst af en underfaktor, kunne det antal point, den tildeles, blive meget lavere. Tag for eksempel eksemplet med underfaktoren *følelsesmæssig belastning*: Hvis nogle job ikke indeholder denne underfaktor, kan væggttabellen opbygges således:

Grad	G1	G2	G3	G4	G5
<b>Antal point</b>	5 point	16,25 point	27,5 point	38,75point	50 point

I dette eksempel fik Grad G1, som svarer til ingen eller kun lidt følelsesmæssig belastning, tildelt 5 pct. af denne underfaktors samlede score, og resten af den samlede score blev delt med 4, hvilket gav en aritmetisk progression på 11,25. Selvom enkelte eksperter foretrækker altid at give samme antal point pr. grad, foretrækker andre, som i dette eksempel, at begynde med et lavere antal point. Nogle eksperter giver tilmed 0 point til grad 1, når det svarer til fraværet af en underfaktor, men som tidligere nævnt forekommer dette sjældent. Man skal huske på, at disse muligheder hver især får en bestemt indvirkning på jobbenes relative værdi.

Samme proces gennemføres for alle de underfaktorer, der indgår i metoden, så antallet af point for hver enkelt grad og underfaktor kan udregnes. Tallet i fed viser det maksimale antal point, der er givet til de enkelte underfaktorer, og svarer til det højeste gradniveau, som den enkelte underfaktor er tildelt. Alle tal i fed (dvs. det maskimale antal point for alle underfaktorer) skal desuden give 1.000 point.

**Tabel 7.5. Pointtabel for de enkelte underfaktorer og grader<sup>22</sup>**

	Kvalifikationer			Belastning			Ansvar			Arbejds-vilkår	
	Job	Fysiske færdigheder	Kommunikation	Følel-ses-mæs.	Men-tal	Fysisk	For per-soner	For produk-tion	Øko-nomi	Fysisk	Psykisk
G1	24	20	20	12,5	16	15	24	24	16	12,5	12,5
G2	48	40	40	25	32	30	48	48	32	25	25
G3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
G4	96	80	80	<b>50</b>	64	<b>60</b>	96	96	64	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>G5</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>80</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>150</b>		

22) I denne tabel har ligelønskomiteén på grundlag af de jobegenskaber, der skal evalueres, givet nogle underfaktorer 4 grader og andre underfaktorer 5.

### TILDELING AF POINT TIL JOB OG UDPEG JOB MED SAMME VÆRDI

Når først vægtningen er fastlagt og antallet af point pr. underfaktor og grad er på plads, kan man gå videre og tildele det enkelte job en værdi. I denne proces er der to trin:

1. Først skal man give point til de enkelte underfaktorer på basis af jobprofilen (Se kapitel 6).
2. Dernæst skal jobbene opdeles i klasser, i hvilke alle job tildeles samme værdi.

### UDREGNING AF DET SAMLEDE ANTAL POINT FOR DET ENKELTE JOB

Det antal point, der samlet gives til et job, afhænger af jobbets profil og mere præcist af den grad, der er tildelt de enkelte underfaktorer. Lad os antage, at komitéen på grundlag af analysen af spørgeskemaresultaterne (se kapitel 6) har tildelt de forskellige underfaktorer følgende grader, som karakteriserer en sekretærs job:

Tabel 7.6. Præsentation af en sekretærs jobprofil	
Faktorer og underfaktorer	
<b>Kvalifikationer</b>	
Jobkendskab	Grad 2
Kommunikation	Grad 2
Fysiske færdigheder	Grad 2
<b>Belastning</b>	
Følelsesmæssig belastning	Grad 1
Mental belastning	Grad 2
Fysisk belastning	Grad 2
<b>Ansvar</b>	
For mennesker	Grad 1
For produkter	Grad 2
Økonomisk	Grad 1
<b>Arbejdsvilkår</b>	
Fysisk miljø	Grad 1
Psykologisk klima	Grad 1

På basis af pointtildelingen i tabel 7.6 kan man knytte point til de enkelte grader. Derved får sekretærjobbet i den undersøgte virksomhed i alt 342 point.

**Tabel 7.7. Udregning af samlet pointtildeling for sekretærjobbet**

	Kvalifikationer			Anstrengelser			Ansvar			Arbejds-vilkår	
	Job	Fysiske færdigheder	Kommunikation	Følel-ses-mæs.	Men-tal	Fysisk	For per-soner	For produktion	Øko-nomi	Fysisk	Psykisk
N1	24	20	20	<u>12,5</u>	16	15	<u>24</u>	24	<u>16</u>	12,5	12,5
N2	<u>48</u>	<u>40</u>	<u>40</u>	25	<u>32</u>	<u>30</u>	48	<u>48</u>	32	<u>25</u>	<u>25</u>
N3	72	60	60	37,5	48	45	72	72	48	37,5	37,5
N4	96	80	80	<b>50</b>	64	<b>60</b>	96	96	64	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>N5</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>100</b>		<b>80</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>150</b>		

De understregede tal viser det antal point, sekretærjobbet har opnået. Ved at fortsætte på denne måde for hvert enkelt job kan man estemme de respektive værdier.

Når først dette trin er gennemført, kan man rangordne jobbene ud fra deres samlede pointsum, og man kan udpege kvindedominerede job og mandsdominerede job med lige værdi.

### GRUPPERING AF JOB I POINTINTERVALLER

For at bestemme sammenfald mellem jobbene er det nødvendigt at gruppere dem i pointintervaller. Det er der to grunde til:

- Det er højst sandsynligt at der som regel vil være en forskel på nogle få point mellem et kvindedomineret job og det nærmeste mandsdominerede job. Eftersom arbejdsvurdering ikke er en eksakt videnskab, betyder en forskel på nogle få point forskel, inden for en vis afgrænsning, ikke, at jobbene ikke er ligeværdige.
- Når man fastsætter intervaller, som job med nogenlunde samme antal point kan grupperes efter, gør man det nemmere at skabe lønklasser, hvilket forenkler lønreguleringsystemet.

## INTERVALLERNES STØRRELSE

Det er op til komitéen at analysere sig frem til en fastsættelse af, hvor store intervallerne skal være, og i den forbindelse skal man tage højde for fordele og ulemper ved forskellige mulige scenarier. Man kan eventuelt vælge intervaller på 30, 50 eller 70 point i forhold til det samlede antal point i metoden og det antal lønklasser, man ønsker i det endelige resultat:

- Et lille interval vil sandsynligvis medføre lønforskelle mellem job, som er vanskelige at begrunde.
- Et stort interval forenkler lønreguleringssystemet og gør det mere fleksibelt. Dog vil det i sidste instans sandsynligvis gøre idéen med ligeværd meningsløs.

I visse tilfælde kan der forekomme visse "naturlige grænser", når man grupperer en række job, og de grænser kan bruges som rettesnor for komitéen med hensyn til at vælge omfanget af de enkelte intervalklasser.

Lad os antage, at man i en metode med højst 1000 point beslutter sig for 15 klasser, som svarer nogenlunde til intervaller á 65 point. Resultatet af dette fremgår af tabel 7.8.

Tabel 7.8. Eksempel på intervalforløb							
Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3	Gruppe 4	Gruppe 5	Gruppe 6	Gruppe 7	Gruppe 8
200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1.000

Eksemplet i tabel 7.8 viser, at hvis et kvindedomineret job har en tildeling på 200 point, et andet kvindedomineret job en tildeling på 255 point, og et mandsdomineret job 240 point, så betragtes disse job som ligeværdige. Hvis der er et løngab mellem et af de to kvindedominerede job og det mandsdominerede, til fordel for dette, skal dette gab udlignes.

## UNDGÅ DISKRIMINERING VED INTERVALOPDELINGEN

Man skal følge en række forskrifter for at forhindre, at grupperingen i intervaller kommer til at virke diskriminerende.

- Springene mellem intervallerne skal fastlægges i absolutte tal (aritmetisk progression), ikke i procenter (geometrisk progression). Hvis intervaller baseres på en fast procentvis progression, forøges springene mellem job i den laveste ende af værdiskalen, og det kan være til ugunst for kvinders job, der oftest findes i de laveste intervaller.

- Man skal sikre sig, at kvinder ikke systematisk ligger tæt på den øverste grænse af intervallet, da det kan afspejle et ønske om systematisk at reducere de lønjusteringer, der gennemføres som følge af ligelønsprocessen.
- Man skal sikre sig, at kvindejob, som tegner sig for en stor andel af den samlede medarbejderstab i virksomheden, ikke ligger tæt på den øverste grænse af intervallet. Ledere kan eventuelt føle sig fristet til at placere sådanne job lige under den øverste grænse af intervallet for derved at mindske ligelønsens indvirkning på den samlede lønpulje. Denne praksis er potentielt diskriminerende og bør undgås.
- Endelig må intervallerne af hensyn til konsekvensen og ikke-diskriminering ikke overlape. For eksempel:

Gruppe 3: 400-499 point

Gruppe 4: 480-599 point.

### **HVOR PLACERER DET ET JOB, DER OPNÅR 485 POINT?**

#### **Fordele**

Der er flere fordele ved denne trin, eksempelvis:

- Man kan med stor fordel analysere og reflektere over virksomhedens mission og kerneværdier, når man skal opdatere disse elementer og viderekommunikere dem mere præcist til alle medarbejdere.
- Disse overvejelser vil også gøre det nemmere at knytte en forbindelse mellem de forskellige job og virksomhedens mål.
- Ved at fastlægge intervaller på et konsekvent og ikke-diskriminerende grundlag kan man rationalisere personaleadministrationen.
- Jobhierarkiet etableres på grundlag af et konsekvent og ikke-diskriminerende princip, og derved sikrer man en større grad af lighed i virksomheden.
- Fremtidige teknologiske eller organisatoriske ændringer kan analyseres og integreres på grundlag af de samme parametre, hvilket letter ledernes arbejde.

1) For yderligere detaljer, se Chicha (2006)



# CHECKLISTE

- Har man defineret et vægtningsprincip?
- Bygger princippet på objektive og opdaterede informationer?
- Er princippet klart dokumenteret i skriftlig form?
- Repræsenterer vægtningstabellen virksomhedens værdier?
- Er vægtningen skræddersyet til de job, der skal evalueres?
- Vejer de faktorer, der betragtes som de vigtigste, tungest?
- Har man sikret sig, at vægtningsprincipperne ikke direkte eller indirekte konsolidere det eksisterende hierarki i virksomheden?
- Har man klarlagt, at vægtningsprincipperne ikke direkte eller indirekte konsoliderer den eksisterende lønstruktur i virksomheden?
- Har de underfaktorer, der betragtes som ligeværdige, fået tildelt samme vægt?
- Har man bestræbt sig på at undgå, at underfaktorer, der er knyttet til det ene køn og ikke det andet, systematisk tildeles en høj værdi?
- Har man bestræbt sig på at undgå, at underfaktorer, der er knyttet til det ene køn og ikke det andet, systematisk tildeles en lav værdi?
- Har man sikret sig, at underfaktorernes pointmæssige progression fra det ene grad-niveau til det næste ikke resulterer i en markant undervurdering af lavt rangeret arbejde?
- Er intervallerne baseret på en fast progression af point i stedet for en procentvis progression?
- Har man sikret sig mod, at kvindedominerede job er overrepræsenterede lige under den øverste intervalgrænse?
- Har man sikret sig mod, at kvindedominerede job, der repræsenterer en høj andel af den samlede medarbejderstab, ligger lige under den øverste intervalgrænse?
- Har man sørget for, at intervallerne ikke overlapper?

Hvis svaret på bare et af disse spørgsmål er "nej", skal man undersøge årsagen til dette. Kan man ikke finde en tilfredsstillende forklaring, er man nødt til at ændre sin afgørelse.

# KAPITEL 8 VURDERING AF LØNGAB I JOB AF LIGE VÆRDI OG GENNEMFØRELSE AF LØNREGULERINGER



## FORMÅL

Formålet med dette trin er at koordinere lønnen for job af lige værdi. Manøvren er derfor resultatet af hele den proces, der hidtil er gennemført. Når en arbejdsgiver finder diskriminerende løngab, der skader visse kvindejob, er det nødvendigt at korrigere dem for alle medarbejderne, hvad enten de arbejder på deltid eller fuld tid, er ansat på tidsbestemte eller -bestemte kontrakter eller er løsarbejdere. Selvom dette trin er yderst væsentligt, beskrives det ofte kun generelt i manualer og de praktiske retningslinjer for, hvordan man arbejder for ligeløn.<sup>23</sup>

### Forløbet er følgende:

- Fastlæggelse af grundlønnen for de job, der skal sammenlignes.
- Fastlæggelse af fleksløn.
- Sikring mod diskriminering af flekslønnede job af lige værdi.
- Fastlæggelse af kontantfordele.
- Sikring mod diskriminering af job af ligeværdige job med hensyn til kontantfordele.
- Beregning af løngab.
- Harmonisering af lønstrukturer for ligeværdige job.
- Udbetaling af lønregulering.

Overordnet er formålet med ligeløn at regulere, dvs. fast gage, fleksløn og frynsegoder. Faktisk er målet at ligestille al regulering af det udførte arbejde, og undersøgelser har vist, at det er disse tre komponenter, der kan blive berørt af diskriminering.

23) For yderligere detaljer henvises til Chicha (2006).

## GRUNDLØN

Løn defineres som det grundbeløb, en arbejdstager modtager, før der tillægges andre beløb. Dette beløb kan ligge fast, som det er tilfældet med enkeltbetalingsordning i nogle job; det kan også være baseret på en lønskala, hvor overgangen fra det ene niveau til det næste bestemmes ud fra anciennitet eller andre kriterier.

Hvor der er en lønskala, er det bedst at gå ud fra den faste maksimalløn, når job af lige værdi sammenlignes. Faktisk afspejler denne lønsats jobbet bidrag til virksomheden. I visse tilfælde ydes der ud over den faste maksimalsats ekstra tillæg i form af bonuser til ansatte for deres gode præstation. Man skal efterprøve tre aspekter for at sikre sig, at denne praksis ikke er diskriminerende:

- Er den faste maksimumløn den samme i kvinde- og mandsdominerede job?
- Er de kriterier, der anvendes, når disse bonuser udløses, de samme i kvinde- og mandsdominerede job?
- Hvis de kvindelige medarbejdere er koncentreret i deltidsjob, skal man undersøge endnu et element: Er disse bonuser lige så tilgængelige for deltidsansatte, som de er for fuldstidsansatte?

Af hensyn til sammenligneligheden skal måleenheden standardiseres: timeløn, ugeløn eller månedsløn.

## FLEKSLØN

Flekslø, som vinder mere og mere frem, er en følge af, at der tages hensyn til den individuelle, holdbaserede eller samlede præstation i virksomheden. Den kan have forskellige udformninger, såsom:

- Færdighedsbaseret godtgørelse, hvis størrelse fastsættes på grundlag af medarbejderens individuelle færdigheder.
- Holdbaseret godtgørelse i de tilfælde, hvor en medarbejdergruppe (i en afdeling, et filial eller en forretning) til deling modtager et tillæg for deres ekstra indsats.
- Overskudsdeling, som indebærer, at en del af hele virksomhedens eller en enheds overskud fordeles blandt medarbejderne.

Det er vigtigt, at de enkelte elementer af flekslønnen granskes nøje, så der ikke forekommer diskriminering i forbindelse med de tildelte beløb. Man skal overveje følgende spørgsmål:

- Har de beskæftigede i kvindedominerede job *samme adgang* til flekslø, som beskæftigede i mandsdominerede job af lige værdi?
- *Udbetales der samme beløb* i kvinde- og mandsdominerede job af samme værdi?

Hvis svaret på blot et af disse spørgsmål er "nej", skal forskellene udlignes, og årsagen til dem skal elimineres, eksempelvis:

- *Det er sværere at opfylde jobmålene* i kvindedominerede job end i mandsdominerede job.
- Den undersøgte type fleksløn er *kun mulig for fuldtidsansatte*; ikke for deltidansatte, ansatte på tidsbestemte kontrakter eller løsarbejdere.

*Fordelingskriterierne modsvarer typisk de færdigheder, som knytter sig til mænds arbejde* (ledelse, evne til at træffe beslutninger, selvhævdelse) og tilgodeser ikke de færdigheder, der knytter sig til kvinders arbejde (samarbejde, rådgivning, interpersonelle færdigheder). En undersøgelse af denne art vil gøre lønreguleringssystemet mere konsekvent og gennemskueligt.

For at gøre det muligt at sammenligne skal fleksløn altid udregnes ud fra en fast standard, så man undgår de variationer, man af og til kan støde på i denne form for lønordning. Den gennemsnitlige regulering kan beregnes over en tretil femårig periode, afhængig af den aktuelle økonomiske situation.

Hvis der forekommer forskelle i flekslønnen i job af lige værdi, skal arbejdsgiveren eliminere dem enten ved at udligne lønnen eller ved at udbetale et engangsbeløb som kompensation til medarbejdere i de kvindedominerede job.

## KONTANTE FORDELE

Hertil hører forskellige begunstigelser eller naturalier med tilknytning til jobbet, som er helt eller delvist finansieret af arbejdsgiveren, såsom:

- *betalt frihed*: ferie, officielle fridage, forældreorlov, orlov af familiemæssige årsager, sygefravær, pauser og måltider,<sup>24</sup>
- *pensionsordninger og firmapensionsordninger* (sundhed, invaliditet),
- *frynsegoder*: firmabil, parkering, arbejdsrelaterede afgifter, refusion af studieudgifter, lån på gunstige vilkår, mobiltelefon, uniformer (medmindre de er obligatoriske på grund af arbejdets karakter).

*Disse elementer skal undersøges for at sikre følgende:*

- Der er lige adgang for ansatte i kvindedominerede og mandsdominerede stillinger af lige værdi.
- De udbetalte beløb beregnes på et gennemsnitlig ekvivalent for job af lige værdi. I så fald vil regnestykket variere i forhold til, hvilken ydelse der er tale om:
  - Udgifter til firmabil, arbejdsrelaterede afgifter, uniformer og mobiltelefon kan nemt beregnes på grundlag af de direkte udgifter, som arbejdsgiveren bliver pålagt.
  - Fridage, ferie og andre tidsbaserede fordele beregnes i antal dage.

24) Kvinders barsel indgår ikke i disse ydelser, fordi den opfylder kravet om ikke-diskriminering.

- Pensionsordninger eller firmaordninger rejser problemet med at fastslå, om man skal indregne medarbejdergoder eller de arbejdsgiverbetalte bidrag. Trods dens begrænsninger bør man foretrække den sidste løsning af hensyn til gennemskueligheden og den kendsgerning, at man dermed forenkler evalueringen væsentligt.

Hvis der forekommer forskelle med hensyn til sociale ydelser, skal arbejdsgiveren udligne dem på den mest hensigtsmæssige måde, dvs. ved at udbetale et tilsvarende beløb i kontanter eller ved at fordele ydelserne ligeligt blandt medarbejdere i kvinde- og mandsdominerede job.

## LØNREGULERINGSMETODER

Når man har fastsat den samlede lønkompensation for kvinde- og mandsdominerede job, kan man beregne forskellen mellem job af lige værdi. Det kan gøres således:

- Ved at sammenligne lønnen for et konkret kvindedomineret job med lønnen for et konkret mandsdomineret job af lige værdi; det er nemmest at anvende denne metode, når der kun er få job, der skal sammenlignes, og den er derfor mest anvendelig i små virksomheder.
- Ved under et at sammenligne lønnen i kvindedominerede job med regressionskurven for løn/værdi i mandsdominerede job.

Her skal en meget væsentlig pointe understreges, nemlig at *ligeløn sikres ved at hæve betalingen for kvindedominerede job til niveauet for mandsdominerede job af lige værdi*, ikke omvendt, dvs. sænke lønnen for sidstnævnte.

## LØNSTRUKTURER

Når lønforskellene er beregnet, opstår der et spørgsmål om lønstrukturer, især i de tilfælde, hvor der findes løntrin. Man har kunnet iagttage, at løntrinene for kvindedominerede job ofte rummer flere niveauer end tilsvarende for mandsdominerede job af lige værdi; ergo tager det længere tid for personer i kvindedominerede job at nå op på samme maksimale lønniveau. På den måde opnår man kun i teorien ligeløn for et stort antal kvinder, som ligger under maksimumniveauet. Denne ulige situation skærpes i de tilfælde, hvor der er fastsat en enkelt sats for mænds arbejde, mens der er fastsat flere satser for kvinders arbejde.

Når man indfører ligeløn, skal man derfor ensrette lønstrukturen for kvinders arbejde og mænds arbejde af lige værdi. Dette må betragtes som en integreret del af ligeløn.

## IKKE-DISKRIMINERENDE LØNFORSKELLE

De observerede lønforskelle kan helt eller delvist skyldes faktorer, som ikke er diskriminerende, men som afspejler ledelses- eller markedsrelaterede begrænsninger.

### **MANGEL PÅ FAGLÆRT ARBEJDSKRAFT**

Af og til kan der være mangel på arbejdskraft i visse job. Virksomheder må derfor hæve deres lønninger betragteligt for at tiltrække arbejdskraft fra konkurrenter eller sågar fra udlandet. Hvis der er tale om mandsdominerede job, skal dette "ekstra tillæg" grundet mangel på arbejdskraft ikke betragtes som diskriminerende. En mulig løsning er at udelade job, hvor der er mangel på arbejdskraft, i lønsammenligninger.

*Det skal dog bemærkes, at mangel på arbejdskraft sjældent strækker sig over længere perioder. Hvis tillægget blev aftalt for fem år siden, og manglen på arbejdskraft er for tid på det tidspunkt, hvor lønnen undersøges, er der ingen grund til at udelade det pågældende job i sammenligningerne.*

### **FASTFRYSNING AF LØN**

Her tænkes på tilfælde, hvor lønnen ligger over normalen. Som et resultat af en omorganisering af arbejdet eller en teknologisk ændring sænkes maksimumlønnen for visse job. Medarbejdere, der har opnået det maksimale niveau får ikke sænket deres løn, men den fastfryses midlertidigt. Ligelønssammenligninger baseres på den nye lønsats.

*Det er vigtigt, at denne fastfrysning af lønnen er begrænset til et mindre antal job og har været planlagt gennem længere tid, inden ligelønsprocessen iværksættes. Ellers kan der nemt brede sig en opfattelse af, at dette tiltag implicit er dikteret af ønsket om at begrænse lønreguleringen og derfor også må betragtes som diskriminerende.*

### **ISOLERET STILLING ELLER DYRTIDSGODTGØRELSE**

I visse tilfælde tildeles medarbejdere, der sendes til udlandet eller til fjerntliggende egne, en godtgørelse for deres isolerede arbejde eller en ydelse, der skal dække forskellen i leveomkostninger eller begge dele. Disse ydelser indgår ikke i lønsammenligningerne, forudsat at de ikke er blevet aftalt på en diskriminerende måde.

## MULIGHED FOR GRADVISE REGULERINGER

### Udbetaling af lønreguleringer

*De lønforskelle, som skyldes diskriminering, og som man kan iagttage inden for arbejde af lige værdi, skal fjernes fuldstændigt.* Det er ikke tilstrækkeligt at hæve lønnen for kvindedominerede job med et vilkårligt antal procent for at bringe dem tættere på lønnen for mandsdominerede job. Så længe forskellen bevares, kan man ikke påstå, at løndiskrimineringen er elimineret. Hvis der på den anden side er tale om betydelige beløb, kan lønningerne hæves gradvist for at gennemføre ligestilling i løbet af tre eller fire år. Målet med denne foranstaltning er simpelthen at gøre det muligt for arbejdsgiveren at mindske det pres, som lønninger kan skabe.

## DEN INTERNE LIGHED

Ligelønsprocessen fører til en indgående gennemgang af lønkomensation i praksis og lønstrukturerne og til en efterfølgende regulering af lønnen i kvindedominerede job. Processen kan også afdække, at nogle mandsdominerede job er underbetalt eller måske overbetalt i forhold til deres værdi. For at harmonisere hele lønreguleringssystemet justerer nogle arbejdsgivere lønnen for mandsdominerede og kønsneutrale job. Når lønnen for alle disse job er tilpasset i forhold til deres værdi, kan man konkludere, at der er opnået ligeløn i virksomheden.

Denne proces kan forlænges ved at moderere de årlige lønstigninger forskelligt i forhold til, om jobbet er overbetalt eller underbetalt; graden af de årlige lønstigninger vil være mindst for den første gruppe og højest for den anden gruppe, indtil alle jobbene har nået den lønkategori, der svarer til deres værdi.

### FORDELE

- En af de væsentlige fordele, dette forløb kan give virksomheden, er, at den får et lønreguleringssystem, som er konsekvent og passer til dens behov. Denne fordel er noget alle arbejdsgivere, som har implementeret ligeløn i deres virksomhed, fremhæver.
- En anden positiv virkning for arbejdsgiveren er, at virksomhedens tiltrækningskraft øges, hvilket giver den en relativ fordel med hensyn til rekruttering.
- Endelig behøver den arbejdsgiver, der gennemfører denne proces på en stringent måde og undgår kønsdiskriminering, normalt ikke at bekymre sig om anklager om løndiskriminering, hvilket ellers kunne blive en meget kostelig affære.

## CHECKLISTE

- Er den faste maksimal løn på lønskalaen den samme for kvinde- og mandsdominerede job?
- Er de anvendte kriterier for tildeling af præstationsbonusser ens for kvinde- og mandsdominerede job?
- Har deltidsansatte medarbejdere samme adgang til bonusser som fuldtidsansatte medarbejdere?
- Har medarbejdere i kvindedominerede job samme adgang til fleksløn som medarbejdere i mandsdominerede job af lige værdi værdi?
- Er de beløb, der udbetales som fleksløn ens for kvinde- og mandsdominerede job af lige værdi?
- Er det lige så nemt i kvindedominerede job som i mandsdominerede job at nå de mål, som danner grundlag for fastsættelsen af fleksløn.
- Har fuldtids- og deltidsansatte og fast- og korttidsansatte samme adgang til den undersøgte form for fleksløn?
- Er der sørget for, at fordelingskriterierne ikke overvejende passer til de kvaliteter, der forbindes med mænds job?
- Har medarbejdere i kvindedominerede job samme mulighed for kontante goder som ansatte i mandsdominerede job af lige værdi?
- Er gennemsnittet af de udbetalte beløb de samme for job af lige værdi?
- Har man tilstræbt, at lønnen for mandsdominerede job ikke sænkes for at opnå ligeløn?
- Er der indført en standard for lønstrukturen for kvinde- og mandsdominerede job af lige værdi?
- Har man fuldstændigt elimineret de diskriminerende løngab, der er observeret mellem job af lige værdi?

Hvis svaret på bare et af disse spørgsmål er "nej", skal man undersøge årsagen til dette. Kan man ikke finde en tilfredsstillende forklaring, er man nødt til at ændre sin afgørelse.



# BIBLIOGRAFI

---

Udgivelserne i det følgende er informationskilder, der er anvendt i en eller flere sektioner i denne vejledning. Mange af disse findes på de angivne webadresser.

- Andersson, Eva R. and Anita Harriman. 1999. *Right Pay the Right Way. A method for assessing qualifications when setting individual pay levels*. Swedish Institute for Working Life. Stockholm [www.jamombud.se].
- Canadian Human Rights Commission. *Guide to Pay Equity and Job Evaluation: A Summary of Experience and Lessons Learned*. Ottawa, n.d. [www.chrc-ccdp.ca].
- Chicha, Marie-Thérèse. 2006. *A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: models and impacts*. International Labour Office. Geneva.
- Chicha, Marie-Thérèse. 2000. *L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal.
- Commission de l'équité salariale du Québec (CESQ). 2003. *Guide pour réaliser l'équité salariale dans les entreprises de 10 à 49 personnes salariées*. Québec [www.ces.gouv.qc.ca].
- Confédération des syndicats nationaux. *Various reference documents on job evaluation and pay equity*. [www.csn.qc.ca].
- European Commission. 1996. *Code of practice on the implementation of Equal Pay for Work of Equal Value for Men and Women*. Luxembourg.
- Equal Opportunities Commission. 2003. *Code of practice on equal pay*. EOC. London [www.eoc.org.uk].
- Equal Opportunities Commission. 2004. *Equal Pay, Fair Pay. A Small Business Guide to Effective Pay Practices*. EOC. London.
- Equal Opportunities Commission. *Equal Pay Review Kit – Guidance Notes*. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on March 27, 2006.
- Equal Opportunities Commission. *Good Practice Guide – Job Evaluation Schemes Free of Sex Bias*. EOC. London [www.eoc.org.uk]. Downloaded on August 31, 2005.
- Green, Daina Z. 2006. *Reducing the gender wage gap: A practical guide for public sector unions*. Public Services International.
- Gunderson, Morley. 2006. Viewpoint: *Male-female wage differentials: how can that be?* Canadian Journal of Economics. Vol.39. No. 1, 1-2.
- Harriman, Anita and Carin Holm. 2001. *Steps to Pay Equity. An easy and quick method for the evaluation of work demands*. JämO. Stockholm [www.equal-pay.nu].
- Hastings, Sue. 2002. *Developing a less discriminatory job evaluation scheme using the NJC as a case study*. In: Models and Initiatives on Equal Pay. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin.18-20. [www.bmfsfj.de].

- Holm, Carin and Anita Harriman. 2002. *Steps to Equal Pay in Sweden*. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 38-39 [www.bmfsfj.de].
- Holm, Carin and Ulrika Sjöback. *A gender wage survey. The Vastra Götaland County Administrative Board*. European Project on Equal Pay. [www.equalpay.nu].
- Human Rights and Equal Opportunity Commission. 1998. *The Equal Pay Handbook*. Commonwealth of Australia [www.humanrights.gov.au].
- International Labour Office. 1984. *Job evaluation*. Geneva.
- International Labour Organisation. 1986. *Equal remuneration*. General Survey by the Committee of Experts on the Application of Conventions and Recommendations. Geneva.
- Instituto de la Mujer. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation*. Various reference documents, n.d. [www.ioc.upc.es/IVIS/].
- Instituto de la Mujer. 2003. *ISOS wage differences between women and men and job evaluation*. Various reference documents, [www.ioc.upc.es/IVIS/].
- Irish Congress of Trade Unions. *Negotiating for Equality – Gender and Pay Toolkit*, [www.ictu.ie].
- JamO. 2003a. *European project on equal pay*. Stockholm [www.equalpay.nu].
- JamO. 2005. *Survey, Analysis and Action Plan for Equal Pay*. Stockholm.
- Katz, Christian and Christof Baitsch. 1996. *L'égalité des salaires en pratique*. Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes. Georg éditeur. Geneva.
- National Association of Women and the Law (NAWL). 2002. *Submission to the Pay Equity Task Force*. Ottawa [www.justice.gc.ca].
- National Joint Council. (NJC) *Local Government Job Evaluation Scheme*. Reference documents on job evaluation and classifications. n.d. [www.laws.sandwell.gov.uk] and [http://www.unison.org.uk/localgov/gettingequal/].
- Pay Equity Bureau. *Job Analysis. Department of Labour*. Prince Edward Island. n.d.
- Pay Equity Bureau. *Job Evaluation. Department of Labour*. Prince Edward Island. n.d.
- Pay Equity Commission of Ontario. 1993. *Step by Step to Pay Equity. A Guide to Small Business*. Volume 2. Toronto [www.gov.on.ca/lab/pec].
- Public Services International. *Pay Equity Now. Pay Equity Resource Package*. [www.world-psi.org].
- Rantanen, Lea and Aitta, Ulla. 2002. *Job evaluation – Good practices from the Finnish Working Life*. In *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 32-33 [www.bmfsfj.de].
- Saba, Tania. 2000. *Stratégies de communication dans le cadre de la mise en oeuvre d'un programme d'équité salariale* in Chicha MT. *L'équité salariale. Mise en oeuvre et enjeux*. Ed. Yvon Blais. Montréal. pp. 301-322.

- Syndicat canadien de la fonction publique/Canadian Union of Public Employees. *Various reference documents on job evaluation and pay equity*. [www.cupe.ca] and [www.scfp.qc.ca ].
- Tondorf, Karin. 2002. "Simon earns more than Simone". In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 14-16 [www.bmfsfj.de].
- Van Hoogstraten, L and A. van Embden. 2002. Checklist Equal Pay. In: *Models and Initiatives on Equal Pay*. International Conference on Equal Pay. Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth. Berlin. 35-36 [www.bmfsfj.de].

#### **MATERIALE FRA DANMARK**

- Udsen, Sanne: *Ligeløn og jobvurdering*. KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og KTO, 2004.
- Udsen, Sanne m.fl.: *Jobvurdering og ligeløn*. Arbejdsministeriet, 2001.

# TABELLER

---

## **Kapitel 1. Baggrund og formål med denne håndbog**

Tabel 1.1. Sammenfatning af fordelene ved ligeløn.

## **Kapitel 4. Arbejdsvurderingsmetoder**

Tabel 4.1. Kvalifikationsfaktor: Udvælg og giv eksempler på kønsneutrale underfaktorer.

Tabel 4.2. Faktoren belastning: Udvælgelse og fremlæggelse af eksempler på kønsneutrale underfaktorer.

Tabel 4.3. Faktoren ansvar: Udvælgelse og præsentation af eksempler på kønsneutrale underfaktorer.

Tabel 4.4. Faktoren arbejdsvilkår: Udvælgelse og præsentation af kønsneutrale underfaktorer.

Tabel 4.5. Eksempel på underfaktorelementer.

Tabel 4.6. Niveauopdelt underfaktor: risiko.

## **Kapitel 5. Indsamling af data om det vurderede arbejde**

Tabel 5.1. Den uddybende del af spørgeskemaet. Formål med spørgeskemaet: at indsamle informationer om din stilling.

Tabel 5.2. Simplificeret eksempel for mindre

Tabel 5.3. Detaljeret eksempel for større virksomheder

Tabel 5.4. Eksempel på lukkede spørgsmål beregnet til store virksomheder.

Tabel 5.5. Eksempel på spørgeskema beregnet til små eller mellemstore virksomheder på grundlag af semi-strukturerede spørgsmål.

Tabel 5.6. Elementer i kvindejob, der ofte overses.

Tabel 5.7. Eksempler på aktive verber.

## **Kapitel 6. Analyse af spørgeskemaresultaterne**

Tabel 6.1. Identificering af job.

Tabel 6.2. Beskrivelse af arbejdsopgaver.

Tabel 6.3. Jobprofil

Tabel 6.4. Sikring af kønsneutralitet ved tildeling af niveauer.

## **Kapitel 7: Klarlæggelse af jobværdier**

Tabel 7.1. Eksempler på vægtning

Tabel 7.2. Eksempel på diskriminerende vægtning

Tabel 7.3. Eksempel på ikke-diskriminerende vægtning.

Tabel 7.4. Eksempel på aritmetisk progression – underfaktoren jobkendskab.

Tabel 7.5. Pointtabel for de enkelte underfaktorer og grader.

Tabel 7.6. Præsentation af sekretærs jobprofil.

Tabel 7.7. Udregning af samlet pointtildeling for sekretærjobbet.

Tabel 7.8. Eksempel på intervalforløb.

# ORDLISTE

---

<b>Faktorer</b>	Kriterier, som gør det muligt at inddrage kravene til forskellige job i en virksomhed. I ligelønsprogrammer betragtes følgende fire faktorer som nødvendige og tilstrækkelige for en ordentlig jobevaluering: kvalifikation, belastning, ansvarsområde og arbejdsvilkår.
<b>Jobevalueringmetode</b>	En metode, hvor man ud fra fire forskellige faktorer måler de karakteristiske egenskaber for jobbene i en virksomhed med henblik på at klarlægge deres relative værdi.
<b>Kønsdiskriminering</b>	Kønsdiskriminering refererer til den måde, hvorpå køn i visse job kan være en fordel eller en ulempe. Denne form for diskriminering kan forekomme på alle trin undervejs i et ligelønsprogram.
<b>Kønsdominerede job</b>	Job, der ud fra kvantitative eller kvalitative kriterier forbindes med det ene eller det andet køn.
<b>Ligeløn</b>	Implementering af det princip, at der uden kønsdiskriminering skal ske en lige betaling for arbejde af lige værdi.
<b>Ligelønsprogram</b>	En planlagt og struktureret proces, der har til formål at opnå ligeløn.
<b>Grader</b>	En underfaktors intensitet, hyppighed, varighed eller andre elementer måles ud fra en gradinddelt skala. Disse grader gør det muligt at skelne mellem forskellige job.
<b>Underfaktorer</b>	Alle faktorer i en jobevalueringmetode opdeles normalt i underfaktorer for at muliggøre en evaluering af alle facetter af de forskellige job i en virksomhed.
<b>Vægtningstabel</b>	Når man vægter evalueringsfaktorer, bestemmer man deres relative betydning og tildeler dem hver især en numerisk værdi. Vægtningstabellen, som viser, hvilken vægt de enkelte faktorer og underfaktorer tildes, er et af de vigtigste elementer i evalueringens måleinstrument.



LIGE LØN FOR LIGE ARBEJDE – UANSET KØN  
EN TRIN FOR TRIN GUIDE