

# Innleiðing jafnlaunakerfis hjá skipulagsheildum: Stuðningur, hindranir og næstu skref

Guðbjörg Ingunn Óskarsdóttir og Ragna Kemp Haraldsdóttir<sup>1</sup>

## Ágrip

Ísland er fyrsta þjóðin til að lögfesta jafnlaunastaðal en tilgangur hans er að koma á og viðhalda launajafnrétti kynja á vinnustað. Samkvæmt lögunum ber vinnustöðum að fá jafnlaunavottun að undangenginni úttekt. Markmið rannsóknarinnar var að kanna hvernig skipulagsheildir sem hlotið höfðu jafnlaunavottun hefðu staðið að innleiðingu jafnlaunakerfis í samræmi við kröfur jafnlaunastaðalsins. Tilgangurinn var að varpa ljósi á hvaða þættir reyndust styðja við innleiðingarferlið og hverjar væru helstu hindranir. Þá var kannað hvernig skipulagsheildum gekk að mæta auknum kröfum um skjalfestingu gagna samhliða innleiðingu. Rannsóknin byggist á eigindlegri aðferðafræði. Tekin voru tíu hálfstöðluð viðtöl, níu þeirra við sérfræðinga innan sex skipulagsheilda og eitt við úttektaraðila. Þá var höfð til samanburðar textagreining á kröfum ÍST 85:2012 til skjalfestingar og erindum í 437. þingmáli um lögfestingu jafnlaunakerfis frá 146. löggjafarþingi 2017-2018. Niðurstöður benda til þess að innleiðing jafnlaunastaðals hafi styrkt annað gæðastarf og öfugt. Þannig virtust skipulagheildir sem þegar höfðu innleitt gæðastaðla og/eða unnu skilvirkt að skjalastjórn hafa forskot á aðrar. Styrkur þeirra fólst í sérþekkingu starfsfólks á sviði mannauðsmála, gæðamála og skjalamála sem og formföstu umhverfi sem var vel undirbúið fyrir innleiðingu gæðastaðals. Með innleiðingu jafnlaunakerfis komust á agaðri vinnubrögð og aukið gagnsæi í launasetningu. Skjalfesting ýmissa mannauðsgagna jókst í samræmi við kröfur jafnlaunastaðals. Niðurstöður leiddu einnig í ljós að helstu hindranir við innleiðingu voru tímaskortur og aukið vinnuálag. Starfaflokkun reyndist að auki tímafrek og var ekki studd af íslenskri starfaflokkun ÍSTARF95. Þá komu fram gagnrýnisraddir sem beindust að lögleiðingu jafnlaunastaðals almennt sem og að eftirlitsaðilum sem skorti fjármagn og mannafla til að sinna lögbundnu hlutverki sínu. Það er áhyggjuefni því að fjölmargir vinnustaðir eiga eftir að innleiða staðalinn fyrir lok árs 2022.

## Abstract

Iceland is the first country to legislate an Equal Pay Standard (EPS), which is intended to establish and maintain gender pay equality in the workplace. The law requires employers to obtain equal pay certification following an audit. The purpose of the research was to explain what steps EPS certified organizations had taken to implement the standard. It also casts light on which factors support the imple-

<sup>1</sup> Guðbjörg Ingunn Óskarsdóttir er sérfræðingur í upplýsinga- og skjalastjórn hjá forsætisráðuneytinu. Netfang: gudbjorg.ingunn.oskarsdottir@for.is. Ragna Kemp Haraldsdóttir er lektor í upplýsingafræði við Háskóla Íslands. Netfang: rh@hi.is.

mentation process and what obstacles were encountered. Also, to explore how organizations come across increased systematic information and records management alongside the implementation. The research is based on qualitative methodology containing ten semi-structured interviews, nine within different organizations and one in an accredited certification body. It also contains a documentary analysis of the registration requirements of the EPS and reviews sent to the Icelandic Parliament on bill no. 437 in 2017. The results imply that the implementation of the EPS has supported other quality improvement and vice versa. Organizations that had already implemented quality standards and/or systematic records management had a definite advantage. Their strength lay in the expertise of staff in the field of human resources, quality and record management and they had well-established and prepared work environment. With the implementation of EPS, disciplined working methods and increased transparency in wage setting were established. Documentation of data regarding human resources increased in accordance with the requirements of EPS. The research also indicates that lack of time and added pressure due to additional workload were an obstacle in the implementation process. Job classification and wage analysis was laborious due to unclear standards for classification of occupations. Documentary analysis revealed criticism towards the EPS legislation and monitoring institutions that were considered understaffed and underfinanced. This is a matter of concern, as many organizations must implement the standard before the end of 2022.

*JEL flokkun:* D63; J16; J30; J71; L15; M10; M52

*Lykilorð:* Jafnlaunastaðall, gæðastjórnun, upplýsinga- og skjalastjórn, innleiðing, lögbundnir eftirlitsaðilar.

*Keywords:* Equal Pay Standard, Quality Management, Information and Records Management, Implementation, Monitoring Institutions.

## The Implementation of an Equal Pay Management System in Organizations: Support, Obstacles and Prospects

### 1 Inngangur

Ísland er fyrsta þjóðin til að lögfesta jafnlaunastaðal og krefja skipulagsheildir um vottun þess efnis að staðallinn hafi verið innleiddur og hefur fengið töluverða athygli fyrir þá vegferð (Sigmarsdóttir, 2018; Haraldsdóttir, 2020; Burri, 2019; Gerða Björg Hafsteinsdóttir o.fl., 2020; Wagner, 2020). Markmið jafnlaunavottunar er að draga úr kynbundnum launamun, bæta sýn stjórnenda á mannauðsmál og auðvelda þeim starfsmannahald og rökstuðning við launasetningu. Þannig er stuðlað að gagnsærra og réttlátara launakerfi (Stjórnarráð Íslands, e.d.a).

Um 1.180 skipulagsheildum þar sem starfa um 147.000 einstaklingar er gert skylt að innleiða jafnlaunastaðal sem er um 80% af íslenskum vinnumarkaði (Stjórnarráð Íslands, e.d.a). Mismunandi tímamörk gilda um hvenær vottunarferli skuli lokið. Upphaflega var gert ráð fyrir að í árslok 2021 yrðu allar skipulagsheildir sem lögin ná til komnar með vottun. Framvindan hefur hins vegar verið hæg. Aðeins 15 af 142 skipulagsheildum sem lögum samkvæmt hefðu átt að vera vottaðar fyrir árslok 2018 voru þá komnar með vottun (Stjórnarráð Íslands, 2018). Undir lok árs 2018 var fresturinn framlengdur til ársloka 2022 þar sem skortur var á úttektaraðilum til að mæta eftirspurn. Í upphafi árs 2020 var tilkynnt að einungis 134 skipulagsheildir af 269 sem áttu að vera komnar með vottun fyrir árslok 2019 stóðust tímamörk (Stjórnarráð Íslands, 2020). Fram hefur komið að fyrirtæki og stofnanir vanmátu tímann sem tók að setja upp jafnlaunakerfi sem olli töfum á innleiðingarferlinu (Forsætisráðuneytið, 2020).

Fjölmarginir aðilar eru enn án vottunar, þ.m.t. sveitarfélög sem starfa án fullgildrar jafnréttisáætlunar (Morgunblaðið, 2019). Sum sveitarfélög telja sig ekki þurfa að setja sér jafnréttisáætlun og/eða hafa ekki brugðist við erindi Jafnréttisstofu um málið (Ómar Friðriksson, 2019). Í viðtali við framkvæmdastjóra Jafnréttisstofu kom fram að ákveðinn „flöskuháls“ hefði myndast vegna skorts á vottunarstofum sem gæti verið ein ástæðan fyrir hægum framgangi (Ragnhildur Þrastardóttir, 2019). Jafnréttisstofa hefur eftirlitshlutverk og getur kafið skipulagsheildir um að framfylgja lögnum og gera viðunandi úrbætur innan hæfilegs frests, að viðlögðum dagsektum. Samkvæmt upplýsingum frá stofnuninni hefur sektarákvæði ekki verið beitt til þessa (Jón Fannar Kolbeinsson, munnleg heimild, 15. júní 2021). Þar sem beiting dagsekta telst íþyngjandi stjórnvaldsákvörðun hefur Jafnréttisstofa ákveðið að vinna út frá meðalhófsreglu stjórnvæðingarréttar sem segir að ekki skuli ganga lengra en nauðsyn krefur (Jón Fannar Kolbeinsson, munnleg heimild, 7. febrúar 2020). Samkvæmt lista sem Jafnréttisstofa gefur út og uppfærður var 14. júní 2021 hafa nú alls 308 skipulagsheildir hlotið vottun (Jafnréttisstofa, 2021). Síðustu níu mánuði hafa því ríflega átta skipulagsheildir fengið jafnlaunavottun á mánuði að meðaltali<sup>2</sup>.

Í greininni er fjallað um innleiðingarferli jafnlaunastaðals hjá skipulagsheildum sem þegar hafa hlotið jafnlaunavottun. Skoðað verður annars vegar hvaða þættir þóttu styðja við innleiðingarferli jafnlaunavottunar og hins vegar er horft til helstu hindrana sem komu upp við innleiðinguna. Í jafnlaunastaðli koma fram ítarlegar kröfur um stýringu skjala og skráa þar sem skilgreina þarf og skjalfesta allt umfang jafnlaunakerfisins sem nær til alls starfsfólks viðkomandi skipulagsheildar (*ÍST 85:2012, 2012*; Haraldsdóttir, 2020). Þessar kröfur hafa sætt nokkurri gagnrýni og þá helst fyrir aukið skrifræði og kerfisvæðingu (Gerða Björg Hafsteinsdóttir o.fl., 2020). Því er áhugavert að skoða sérstaklega þann þátt innleiðingarferlisins sem snýr að skjalfestingu gagna. Eftirfarandi rannsóknarspurningar eru settar fram:

1. Hvaða þættir skipta máli til að innleiðing jafnlaunastaðals gangi vel og hverjar eru helstu hindranir?
2. Hvaða leiðir voru farnar til að uppfylla skilyrði jafnlaunastaðals um skjalfestingu?

Greinin skiptist í fjóra meginkafla auk inngangs. Fyrst er fræðilegum bakgrunni lýst og greint frá íslenskum og erlendum rannsóknnum sem tengjast viðfangsefninu. Sagt er stuttlega frá lögfestingu jafnlaunastaðals í samhengi við stöðu jafnréttis á Íslandi sem og frá efnistöku og kröfum staðalsins. Þá er rætt um fræðilegar forsendur og samspil upplýsinga- og skjalastjórnar og gæðastjórnunar. Einnig er fjallað um þekkingarstjórnun en sú fræðigrein tekur á skipulagi þekkingar sem í þessu samhengi skiptir máli vegna krafna jafnlaunastaðals um skráningu menntunar og hæfni til sönnunar forsendna launaákvæðana. Því næst er aðferðafræði rannsóknarinnar gerð skil. Þá er farið yfir helstu niðurstöður út frá meginþemum rannsóknarinnar sem byggjast á samvinnu og skipulagi, álagi og ávinningi og fyrirliggjandi gögnum. Loks er í umræðum og samantekt fléttað saman fræðilegum forsendum og helstu niðurstöðum og velt vöngum yfir mögulegum framtíðarrannsóknnum.

## 2 Fræðilegur bakgrunnur

Ísland mælist hæst á lista Alþjóðaefnahagsráðsins um kynjajafnrétti 2021, tólfta árið í röð, með 89,2 stig (World Economic Forum, 2021; Stjórnarráð Íslands, 2021a). Íslandi hefur jafnvel verið lýst sem fremsta kvenréttindaland veraldar [e. the world's most feminist country] með fyrsta lýðræðislega kjörna kvenkyns forseta í heimi, frú Vigdísí Finnbogadóttur, árið 1980 og fyrsta opinberlega samkynhneigða kvenkyns forsætisráðherra heims, Jóhönnu Sigurðardóttur (Bindel, 2010). Í kjölfar skýrslu Alþjóðaefnahagsráðsins sem kom

2 Hinn 9. september 2020 höfðu 235 skipulagsheildir hlotið vottun. Þeim hefur því fjölgað um 73 á níu mánuðum eða um rúmlega átta á mánuði.

út í mars á þessu ári var haft eftir Katrínu Jakobsdóttur forsætisráðherra: „Það eru auðvit- að bara gleðitíðindi að við mælumst þarna efst enn og aftur en það segir ekki endilega að kynjajafnrétti sé náð“ (Þorvaldur S. Helgason, 2021). Gagnrýnendur telja landið þó enga kvenréttindaparadís. Á Íslandi eru jafnréttismál iðulega talin í góðum farvegi í saman- burði við önnur lönd (Lindahl, 2019). Eigi síður hallar enn á konur (Annadís Rúdólfsdóttir og Ásta Jóhannesdóttir, 2018; Katrín Ólafsdóttir, 2018; Wagner, 2020). Í meistararitgerð Guðbjargar I. Óskarsdóttur (2019) er bent á að jafnlaunastaðallinn taki til að mynda ekki á ólíkum launum starfsstétta en vitað er að hefðbundin karlastörf eru betur launuð en hefð- bundin kvennastörf. Að auki vinna konur oftast hlutastörf og styttri vinnudag en karlar. Íslenskar rannsóknir hafa dregið fram að þetta endurspegli kynbundið valdaójafnvægi og ábyrgð sem konur bera á fjölskyldum umfram karla (Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir, 2015; Ólöf Júlíusdóttir o.fl., 2018). Þrátt fyrir fjölda aðgerða sem miða að auknu jafnrétti eru fáar konur æðstu stjórnendur í íslensku viðskiptalífi (Ólöf Júlíus- dóttir, 2019). Rannsóknir sýna að konur eru í minnihluta í ábyrgðarstörfum og axla meiri fjölskylduábyrgð en karlar hvað varðar umönnun barna, veikra og þeirra sem eldri eru sem og umsjón heimilis (Ólöf Júlíusdóttir o.fl., 2018; Einarsdóttir, 2020). Þá gegndi engin kona stöðu forstjóra í skráðu félagi 2019 og aðeins örfáar konur áttu sæti í framkvæmda- stjórnnum slíkra félaga (Ásta Dís Óladóttir o.fl., 2019). Ný rannsókn Þóru H. Christiansen o.fl. (2021) sýnir að í 19 skráðum félögum var engin kona forstjóri, þrátt fyrir að um slík félög gildi leiðbeiningar um góða stjórnarhætti sem Viðskiptaráð, Samtök atvinnulífsins og Nasdaq gefa út. Hinn 1. júlí 2021 taka gildi nýjar leiðbeiningar þar sem í fyrsta sinn er „kveðið á um að stjórnir skuli setja stefnu um fjölbreytileika í tengslum við stjórn, fram- kvæmdastjórn og æðstu stjórnendur (Viðskiptaráð o.fl., 2021). Rannsókn Hagstofunnar á launamun kynjanna 2008-2016 leiddi í ljós að konur voru að meðaltali með 4,8% lægri laun en karlar þegar tekið hafði verið mið af þáttum sem lagðir eru til grundvallar greiningunni eins og tegund starfa, menntun og vinnutíma. Skýrður launamunur var hins vegar 7,4%. Bæði skýrður og óútskýrður launamunur dróst saman á tímabilinu (Hagstofa Íslands, 2018). Samt sem áður eru konur í miklum meirihluta þegar kemur að háskólamenntun en frá aldamótum hafa nær tvöfalt fleiri konur en karlar útskrifast með háskólagráðu (Hag- stofa Íslands, 2020).

## 2.1 Jafnlaunastaðall

Innleiðing jafnlaunakerfis samkvæmt staðli ÍST 85:2012 var lögfest með lögum nr. 56/2017, um breytingu á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, sem tóku gildi 1. janúar 2018 (Lög um breytingar á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10, 2008). Innleiðing og lögfestingu jafnlaunavottunar var ætlað að tryggja fagleg vinnu- brögð við launasetningu (Burri, 2019; Stjórnarráð Íslands, e.d.a). Jafnlaunastaðallinn var hins vegar fyrst gefinn út árið 2012 og var þá valkvæður. Markmið jafnlaunavottunar var að draga úr kynbundnum launamun, auka starfsánægju og traust starfsfólks á að fag- lega væri staðið að launasetningu. Staðallinn var í upphafi verkfæri sem nýtast átti öllum fyrirtækjum og stofnunum óháð stærð, starfsemi, hlutverki og kynjahlutfalli (ÍST 85:2012, 2012). Áður en staðallinn var lögfestur stóð skipulagsheildum til boða að kanna kynbund- inn launamun í gegnum jafnlaunavottun VR eða í gegnum jafnlaunaúttekt PwC á Íslandi (e. PricewaterhouseCoopers). Fyrirtækjaráðgjöf PwC bauð upp á jafnlaunaúttekt frá árinu 2010 sem veitti greiningu á stöðu launamála eftir kyni. Skipulagsheildir sem mældust með 3,5% launamun eða minna hlutu gullmerki PwC sem litið var á sem „forskot í samkeppni um starfsfólk [sem hefði] jákvæð áhrif á ímynd og orðspor fyrirtækisins“ (PwC, e.d.). Árið 2012 hóf VR jafnlaunavottun sem byggðist á og uppfyllti jafnlaunastaðal ÍST 85:2012. VR fékk faggilta vottunarstofu BSI (e. British Standard Institution) til samstarfs til þess að sjá um úttektir. Tæplega 30 skipulagsheildir hlutu jafnlaunavottun VR (Ingibjörg Hrund Þráinsdóttir, munnleg heimild, 13. ágúst 2018). Eftir að jafnlaunastaðallinn var lögfestur hefur VR hætt jafnlaunavottun (VR, e.d.).

Þátttakendur tilraunaverkefnis um innleiðingu jafnlaunastaðals á vegum aðgerðahóps stjórnvalda og aðila vinnumarkaðsins létu reyna á jafnlaunastaðal árið 2012. Einn þessara aðila var tollstjóraembættið en þar hélt mannauðsstjórinn því fram að „innleiðing jafnlaunastaðals hafi verið dæmigerð gæðastjórnun“ sem fól í sér að til að fylgja kröfum staðalsins væri nauðsynlegt að nýta skilgreindar aðferðir gæðastjórnunar (Unnur Ýr Kristjánsdóttir, 2017). Sérfræðingur hjá velferðarráðuneytinu sem fylgdi ferlinu eftir sagði að „tilraunverkefnið opnaði augu fólks“ þar sem niðurstöðurnar voru aðrar en gert hafði verið ráð fyrir. Þannig vildi enginn stjórnandi mismuna starfsfólki í launum en grundvöllur launasetningar væri þannig uppbyggður að mismunum gæti átt sér stað. Það væri hluti af „ómeðvitaðri kynjahlutdrægni“ (Chalaby, 2017). Þátttakendur tilraunaverkefnisins voru sammála um að innleiðing jafnlaunastaðals gæfi betri sýn á launamál viðkomandi skipulagsheildar, ákvarðanir yrðu gagnsærri og málefnalegri og aukin vitund í jafnréttismálum. Tímalengd innleiðingar fór eftir stöðu skipulagsheilda í mannauðs- og gæðamálum (Velferðarráðuneytið, 2018). Í maí 2019 birti forsætisráðuneytið niðurstöður könnunar um innleiðingu jafnlaunastaðals þar sem fram kom að jafnlaunavottun gat haft jákvæð áhrif á starfsánægju, leitt til betra skipulags í mannauðsmálum og aukið vitund um jafnrétti. Þess utan töldu stjórnendur að þeir hefðu bætt eigin yfirsýn og skilvirkni í rekstri og ákvörðun launa. Helstu áskoranir við innleiðingu reyndust vera flokkun starfa, gerð verklagsreglna, tímaskortur og vottunarferli. Kostnaður reyndist ekki mjög íþyngjandi þáttur (Stjórnarráð Íslands, 2019). Í árslok 2020 sendi ráðuneytið út aðra könnun sem leiddi í ljós að helsti ávinningur við innleiðingu jafnlaunastaðals væri betra skipulag við launasetningu. Rúmur helmingur svarenda taldi innleiðinguna hafa aukið gagnsæi þegar kemur að launaákvörðunum og rúm 70% að traust starfsfólks til málefnalegrar launasetningar væri bættara með innleiðingu staðalsins (Stjórnarráð Íslands, 2021b) Kannanirnar kallast á við niðurstöður Wagners (2018) sem gefa til kynna að þrátt fyrir íþyngjandi innleiðingarferli reyndist sá ávinningur sem hlaut af jafnlaunavottun vega þyngra. Jákvæðra áhrifa gætti á ráðningarferli og launakerfið varð gagnsærra og betur skipulagt. Aukinnar jafnréttisvitundar gætti innan skipulagsheilda og trú starfsfólks á jafnrétti innan vinnustaðarins jókst. Nýleg rannsókn Wagners gefur til kynna að við jafnlaunavottun flytjist sönnunarbyrði á forsendum launasetningar frá launþega til launagreiðanda þar sem jafnlaunakerfið feli í sér innra eftirlit og endurskoðun frá þriðja aðila [Jafnréttisstofu] sem hafi möguleika á að beita dagsektum ef lögbundinni skyldu er ekki framfylgt (Wagner, 2020). Þessar aðgerðir geti stuðlað að kynjajafnrétti með auknu aðgengi að upplýsingum fyrir launþega [og þá sem leita að vinnu] þar sem þær gerðu aðila [stjórnendur] ábyrga fyrir ákvörðunum sínum (Wagner, 2020).

Jafnlaunastaðall er byggður upp að fyrirmynd alþjóðlegra staðla líkt og gæðastjórnunarstaðallinn ISO 9001 og umhverfisstjórnunarstaðallinn ISO 14001 (Stjórnarráð Íslands, e.d.b). Alþjóðlegu stjórnunarstaðlarnir eru vel þekktir hérlendis en þeir eru taldir veita aðgengi að nýjum mörkuðum og tryggingu fyrir gæðum, auðveldla áhættustjórnun og styðja hlítingu laga og reglna (Staðlaráð Íslands, 2020). Uppbygging jafnlaunastaðals er hefðbundin. Fjallað er um umfang en honum er ætlað að ná til allrar starfsemi viðkomandi vinnustaðar og því ekki hægt að fá vottun á hluta af heild. Ýmsar kröfur eru settar á skipulagsheildir við innleiðingu jafnlaunastaðals. Skipulagsheildum er þannig gert að skilgreina jafnlaunastefnu, fá samþykka skriflega jafnréttisáætlun ásamt framkvæmdaáætlun í jafnréttismálum, framkvæma starfaflokkun þar sem starfslýsingar fylgja hverju starfi og gera launagreiningu áður en kemur að fyrstu vottun. Til hliðsjónar við launagreiningu skal halda skrá yfir menntun og hæfni starfsfólks. Bera þarf kennsl á lagalegar kröfur og aðrar kröfur sem geta verið ólíkar eftir starfsemi. Gerð er krafa um að skipulagsheildir starfræki jafnlaunakerfið en í því felst að tryggja auðlindir, hæfni, þjálfun og vitund sem þarf til að kerfið virki. Þannig er gerð krafa um vöktun jafnlaunakerfisins, mælingu á árangri, mat á hlítingu [laga] sem og greiningu á frábrigðum, úrbótum og forvörnum. Að síðustu er krafa gerð um stýringu skráa, innri úttekt og rýni stjórnenda (*ÍST 85:2012*, 2012).

Auk þess er í staðlinum gerð krafa um að skipulagsheildir skjalfesti, viðhaldi og stuðli að stöðugum umbótum á stjórnun þess jafnlaunakerfis sem innleitt hefur verið. Staðallinn gerir skýra kröfu að „allar ákvarðanir um laun og kjör séu skjalfestar, rökstuddar og rekjanlegar“ (ÍST 85:2012, 2012, bls. 7). Þegar skoðaðir eru kaflar 4.4.4, 4.4.5 og 4.5.4 í jafnlaunastaðli má sjá hve skjalfestingin er veigamikill þáttur (ÍST 85:2012, 2012; Haraldsdóttir og Gunnlaugsdóttir, 2018). Þar kemur fram að mikilvægt er að halda skrá yfir þá þætti sem hafa áhrif á kjör starfsfólks, svo sem upplýsingar um formlega menntun, viðbótarmenntun og/eða sérhæfingu, starfsreynslu og aðra persónubundna þætti sem taldir eru til við launasetningu (ÍST 85:2012, 2012). Auk þess er samkvæmt jafnlaunakerfinu ekki hægt að launaraða samkvæmt menntun ef ekki eru tiltæk skjöl henni til staðfestingar. Slík skráning er því lykilþáttur í að uppfylla kröfur jafnlaunastaðals (Haraldsdóttir og Gunnlaugsdóttir, 2018). Rannsókn Jóhönnu Rósu Arnardóttur og Jóns Torfa Jónassonar (2004) sýndi fram á að menntun og laun væru að öllu jöfnu vel tengd. Þó sýna niðurstöður nýlegrar könnunar frá Stjórnarráðinu á þróun ráðstöfunartekna, eigna og skulda landsmanna að heildartekjur kvenna með BS-gráðu eru sambærilegar heildartekjum karla með grunnmenntun (Stjórnarráð Íslands, 2021c).

Ný heildarlög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna, nr. 150/2020, tóku gildi 6. janúar 2021. Í 1. gr. er markmiðum þeirra lýst en þeim er ætlað að „koma í veg fyrir mismunun á grundvelli kyns og koma á og viðhalda jafnrétti og jöfnum tækifærum kynjanna á öllum sviðum samfélagsins“. Lögunum er ætlað að „vinna gegn launamisrétti og annarri mismunun á grundvelli kyns á vinnumarkaði, m.a. með því að fyrirtæki og stofnanir uppfylli skilyrði jafnlaunavottunar eða jafnlaunastaðfestingar“ (Lög nr. 150, 2020). Ný lög fela í sér umtalsverðar breytingar á forsendum jafnlaunavottunar því nú hafa fyrirtæki og stofnanir þar sem 25-49 einstaklingar starfa að jafnaði val um að undirgangast jafnlaunavottun, eins og lýst hefur verið hér að framan, eða öðlast jafnlaunastaðfestingu.

Með jafnlaunastaðfestingu staðfestir Jafnréttisstofa að viðkomandi skipulagsheild hafi skilað gögnum sem sýna fram á með fullnægjandi hætti að jafnlaunakerfi og framkvæmd þess mismuni ekki í launum á grundvelli kyns. Þessi gögn eru: Stefna skipulagsheildar í jafnlaunamálum, jafnréttisáætlun eða samþætting jafnréttissjónarmiða í starfsmannastefnu; starfaflokkun þar sem lagt er mat á ábyrgð, álag, hæfni og vinnuaðstæður þannig að saman flokkist sömu eða jafnverðmæt störf; launagreining sem byggist á starfaflokkun og sýnir meðaltal fastra mánaðarlauna fyrir dagvinnu, fastar viðbótargreiðslur fyrir störf og allar aukagreiðslur eftir kynjum; áætlun um úrbætur og loks samantekt æðsta stjórnanda um niðurstöður gagna (Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150, 2020). Opinberir aðilar, sjóðir og fyrirtæki sem eru að hálfu eða meiri hluta í eigu ríkisins skulu hins vegar öðlast jafnlaunavottun skv. 7. gr. laganna. Þá skulu þau fyrirtæki og stofnanir sem áttu að öðlast jafnlaunavottun fyrir 31. desember 2019, en hafa ekki uppfyllt þá lagaskyldu, framfylgja fyrri lagaskyldu og geta því ekki óskað eftir jafnlaunastaðfestingu. Tólf umsagnir bárust um frumvarp til nýrra heildarlaga um jafnan rétt og jafna stöðu kynjanna.

Jafnlaunastaðall er ekki yfir gagnrýni hafinn. Samkvæmt Samtökum atvinnulífsins (SA) var það aldrei markmiðið við gerð staðalsins að hann yrði lögfestur enda segir í inngangi hans að hann sé „valkvæður“. Þá beinist gagnrýni SA að því að smærri skipulagsheildir eigi erfitt með að innleiða staðalinn þar sem þær skorti fjármagn, mannauð og sérþekkingu til verkefnisins (Halldór Benjamín Þorbergsson, 2017). Þessi gagnrýni endurspeglar í niðurstöðum könnunar forsætisráðuneytisins frá 2019 þar sem fram komu athugasemdir um að sumar kröfur staðalsins væru of miklar og verkfæri hans of flókin fyrir lítil fyrirtæki (Stjórnarráð Íslands, 2019). Gagnrýni hefur einnig beinst að eftirlitsaðilum sem gætu átt í erfiðleikum með að framfylgja löggjöfinni vegna fjárskorts og fámennis. Jafnréttisstofa var í þessu sambandi sögð vera „fjársvelt, fámenn, kvenlæg, afskekkt og [með] fá úrræði á valdi sínu“. Hún hafi því ekki bolmagn til að sinna verkefninu. Í jafnréttisráði komu fram ólíkar skoðanir um mátt Jafnréttisstofu. Sumir töldu stofuna „tannlausa“ þar sem hún gæti ekki beitt refsheimildum gegn þeim sem brjóta lög um kynjakvóta í stjórnnum, en

aðrir segja hana öfluga en geta orðið enn öflugri með auknu fjármagni og meiri mannafla (Arnhildur Hálfánardóttir, 2015). Þessi gagnrýni á mögulega rót sína að rekja til fyrri reynslu Íslendinga af eftirlitsstofnunum og vanmætti þeirra í tengslum við efnahagshrunið 2008 (Benediktsdóttir o.fl., 2011). Þá hefur gagnrýni beinst að faggiltum vottunastofum en viðvarandi skortur á aðilum til að votta jafnlaunastaðal hefur valdið töfum þar sem einungis tvær stofur uppfylltu skilyrði til vottunar í upphafi og höfðu þá tímabundin starfsleyfi og litla reynslu enda staðallinn nýr af nálinni (Ólafur Stephensen, 2017). Um mitt ár 2019 var fjöldi vottunaraðila enn gagnrýndur. Þá áttu 223 skipulagsheildir enn eftir að öðlast vottun á árinu og vottunaraðilar voru orðnir fjórir. Ástandinu var líkt við að allir bifreiðaeigendur mættu á sama tíma með bíla sína í skoðun. Fjölga þyrfti vottunaraðilum að mati Þorgerðar Katrínar Gunnarsdóttur þingmanns sem sagði að viðmælendur hennar víðs vegar úr atvinnulífinu hefðu tekið fram að jafnlaunavottun „hafi svo jákvæð áhrif almennt inn í fyrirtækin á svo mörgum öðrum sviðum en eingöngu sviði jafnréttismála. Þetta er tæki sem nær yfir meira svið heldur en eingöngu hreina og klára jafnlaunavottun“ (Birna Dröfn Jónasdóttir o.fl., 2019). Helgi Tómasson (2017) taldi hins vegar að lögfesting jafnlaunastaðals hefði í för með sér „þungar skriffinnskuálögur“ á mörg fyrirtæki. Samþærileg gagnrýni kom fram í grein Gerðu Bjargar Hafsteinsdóttur o.fl. (2020) um upplifun stjórnenda á áhrifum jafnlaunavottunar á kjaraumhverfi. Gagnrýni var beint að aukinni skrifvæðingu [kerfisvæðingu] sem fól í sér viðtækari og ítarlegri skráningu á gögnum en áður hafði verið, tilfærslu á ákvörðunarvaldi stjórnenda þar sem sumir viðmælenda héldu því fram að í raun væru það vottunaraðilar sem færu með ákvörðunarvaldið. Að auki væri jafnlaunavottun tálýs þar sem aðilar hefðu í raun frjálssar hendur varðandi útfærslur viðmiða og gætu því hagrætt niðurstöðum ef vilji væri fyrir hendi. Þessi tálýs byggðist einnig á þeirri upplifun viðmælenda að ekki væru ávallt sömu forsendur fyrir útreikningum launa. Þá þóttu vottunaraðilar ekki vinna samræmt að úttekt jafnlaunakerfa og í einhverjum tilfellum var upplifun viðmælenda í rannsókninni sú að jafnlaunakerfið væri vottað kerfisins vegna en ekki samkvæmt markmiðum jafnlaunastaðals (Gerða Björg Hafsteinsdóttir o.fl., 2020). Íþyngjandi kvaðir eru áfram gagnrýndar í athugasemdum SA á lögum um jafnan rétt og jafna stöðu kynjanna í 126. þingmáli 2020 en þar er fjallað um kröfur um stöðug skýrsluskil fyrirtækja og stofnana til Jafnréttisstofu í tengslum við jafnréttisstaðfestingu (Heiðrún Björk Gísladóttir, 2020). Í athugasemdum frá Jafnréttisstofu vegna þessa þingmáls kemur fram sú ábending að umfang verkefnisins [jafnlaunastaðfestingar] feli í sér ákveðinn „ómöguleika“ við að afgreiða allar skipulagsheildir sem ber skylda til að verða sér úti um staðfestingu innan tilskilins frests. Þá er ítrekuð nauðsyn þess að tryggja fjármögnun verkefnisins (Katrín Björg Ríkharðsdóttir og Jón Fannar Kolbeinsson, 2020).

## 2.2 Stuðningur og hindranir við innleiðingu gæðakerfa

Með gæðastjórnun er lögð áhersla á að mæla og stjórna ferlum til að hægt sé að vinna að stöðugum umbótum (Kerzner, 2009). Það getur reynst flókið ferli að innleiða gæðakerfi en þó má segja að gæðakerfi byggist á einfaldri hugmynd: „Skjalfestu það sem þú ætlar að framkvæma, gerðu það sem þú skjalfestir“ (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2003, bls. 43). Líkt og með alþjóðlega gæðastaðla byggist jafnlaunastaðallinn á aðferðafræðinni „Plan, Do, Check, Act“ sem útleggst á íslensku sem skipuleggja, gera, gáta (vakta og mæla) og loks grípa til aðgerða (Staðlaráð Íslands, 2020; Helgi Þór Ingason, 2015). Rannsóknir hafa sýnt fram á nokkra lykilþætti sem þykja styðja við innleiðingu gæðakerfis. Meðal þessara þátta er stuðningur stjórnenda, aðkoma utanaðkomandi ráðgjafa með sérhæfingu á sviðinu, markviss kynning á verkáætlunum, gerð verkferla, notkun upplýsingastjórnunarkerfa og þjálfun starfsfólks (Bell og Omachonu, 2011; Boiral, 2011; Bhuiyan og Alam, 2005; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2010).

Gæðastjórnun er talin auka ánægju starfsfólks þar sem hún hvetji til virkrar þátttöku (Tari, Molina-Azorin og Heras, 2012; Helgi Þór Ingason, 2015). Niðurstöður rannsóknar

Lin og Jang (2008) á innleiðingu ISO 9000 gæðastaðla bentu jafnframt til þess að hvatar að baki innleiðingar staðla séu lykilþáttur farsællar innleiðingar. Þannig geti innleiðingin verið drifin áfram af þeim ávinningi sem hugsanleg vottun hefur í för með sér, svo sem alþjóðlega viðurkenningu, gagnsæi, rekjanleika ákvarðana, aukna samkeppnishæfni, samhæfð vinnubrögð, skilvirkari áhættustjórnun og aukið traust (Staðlaráð Íslands, 2020). Rannsóknir hafa einnig sýnt fram á að það hefur jákvæð áhrif á innleiðingarferli nýrra staðla að laga gæðakerfið að þeim ferlum sem þegar eru til staðar (Ivanova o.fl., 2014; Kakouris og Sfakianaki, 2019; Kim o.fl., 2011). Það getur verið kostur við innleiðingu að hafa kerfið eins einfalt og mögulegt er og samnýta vinnubrögð með öðrum stöðlum (Boiral, 2011). Skipulagsheildir geta uppskorið mikilvægan ávinning við innleiðingu gæðastaðla, t.d. agað starfsumhverfi, aukna gæðavitund og skilvirka upplýsinga- og skjalastjórn (Bhuiyan og Alam, 2005). Einn helsti afrakstur innleiðingar gæðastaðla er fólgin í umbótum á kerfum, stöðluðum verkferlum og umhverfi sem styður við þekkingaröflun og samskipti. Nauðsynlegur stuðningur slíkrar innleiðingar felur í sér virka forystu, þjálfun og þátttöku alls starfsfólks og tryggingu þess að nauðsynleg aðföng séu til staðar til innleiðingarinnar (Kim o.fl., 2011).

Gæðaskjöl (e. document) gæðakerfa eru skjalfestar aðferðir, svo sem stefnur, leiðbeiningar, verklagsreglur, gátlistar, áætlanir og fleira sem sýnir hvað gert er ráð fyrir að skipulagsheildin geri og hvernig. Stýringin felur í sér að skjöl eru samþykkt, rýnd og uppfærð þannig að allar breytingar séu auðkenndar, að rétt notkun og læsileiki sé tryggður og að komið sé í veg fyrir notkun úreltra skjala. Þessar kröfur um gæðaskjöl eiga allir gæðastaðlar sameiginlega. Skrár (e. record) samkvæmt skilgreiningu gæðastjórnunar eru ein tegund skjala sem sýna fram á að tilgreindum árangri eða aðgerð hafi verið náð (*IST 85:2012*, 2012). Þau eru þannig til sönnunar um atburð eða aðgerð sem er lokið og oft staðfest með undirskrift eða formlegu samþykki. Dæmi um skrár sem tengjast jafnlaunastaðli eru fundargerðir, útfyllt eyðublöð, t.d. starfslýsingar, ráðningarsamningar, afrit af prófskírteinum starfsfólks, rötargreining frávika sem koma upp við vottun, þjálfunarskrá, skrá um hlítingu laga, gögn af upplýsingafundum stjórnenda, viðbrögð við erindum starfsfólks og svo mætti áfram telja.

Bæði innlendar og erlendar rannsóknir hafa bent til þess að krafan um skjalfestingu sé ein erfiðasta hindrunin sem flestar skipulagsheildir standa frammi fyrir í vottunarferlinu (Al-Rawahi og Bashir, 2011; Bell og Omachonu, 2011; Brumm, 1996; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2003; Lemieux, 1996; Staðlaráð Íslands, 2008). Það á sérstaklega við hjá litlum fyrirtækjum þar sem oft er óformlegra starfsumhverfi (Staðlaráð Íslands, 2008). Rannsóknir hafa einnig sýnt fram á að ein helsta hindrun við innleiðingu gæðastaðla er ófullnægjandi stuðningur æðstu stjórnenda (Al-Rawahi og Bashir, 2011; Bhuiyan og Alam, 2005; Lin og Jang, 2008). Í rannsókn Bhuiyan og Alam (2005) kom fram að ónægar bjargir, tímaskortur og skortur á þjálfun starfsfólks gat virkað sem hindrun og að stærri skipulagheildir fundu síður fyrir erfiðleikum við innleiðingu en þær minni þar sem þær höfðu betri bjargir. Rannsóknir hafa sýnt fram á að stærð skipulagsheilda hefur áhrif á innleiðingarferlið þar sem stærri og meðalstórar skipulagsheildir eru líklegri til að öðlast vottun en litlar skipulagsheildir (Helgi Þór Ingason, 2015). Þannig getur takmarkað fjármagn, mannauður og bjargir haft þau áhrif að erfiðara reynist fyrir minni skipulagsheildir að innleiða gæðakerfi (Dellana og Kros, 2018). Rannsókn Boiral (2011) á innleiðingu gæðastaðla sýndi fram á að helstu hindranir reyndust vera ófullnægjandi skjalastjórn eða of mikil óreiða á skjölum þar sem mikill tími og bjargir fóru í skjalavinnslu tengda stöðlum. Árangur af innleiðingu gat orðið yfirborðskennur ef stuðningur stjórnenda var ekki fyrir hendi eða ef gildi viðkomandi gæðastaðla rímuðu ekki við stefnu skipulagsheilda. Vandamál komu iðulega upp þegar skipulagsheildir freistuðu þess að komast hratt í gegnum ferlið til að koma til móts við kröfur utanaðkomandi aðila. Boiral (2012) greindi fjölda fræðigreina um innleiðingu ISO 9000 staðlaraðanna sem sýndu m.a. fram á að innleiðing þeirra hafði margvíslegan ávinning í för með sér. Nefna má aukna skilvirkni í rekstri, agaðri vinnubrögð,



betri stjórnun og ánægju starfsfólks. Helstu hindranir við innleiðingu reyndust vera flókin skjalastýring í tengslum við gæðastaðla, yfirborðskennnd innleiðing og ónægur stuðningur stjórnenda.

Jóhanna Gunnlaugsdóttir (2010, 2012) rannsakaði innleiðingu á ISO-staðlaröðinni hjá íslenskum skipulagsheildum. Niðurstöður Jóhönnu eru sambærilegar erlendum rannsóknunum. Þar kom fram að helstu ástæður þess að skipulagsheildir innleiddu gæðastaðla voru að koma til móts við kröfur viðskiptavina og bæta samkeppnisstöðu sína. Vottun var einnig leið til að koma á öguðum vinnubrögðum og ná betri yfirsýn yfir eigin starfsemi. Í báðum rannsóknum kom fram að helsti ávinningur innleiðingarinnar var að mæta kröfum viðskiptavina og stjórnvalda og að innleiðing hafði í för með sér bættu stjórnun. Þá jók innleiðing alþjóðlegra gæðastaðla trúverðugleika íslenskra fyrirtækja, sérstaklega eftir efnahagshrunið. Þeir þættir sem helst þurfti að lagfæra fyrir vottun var skilvirk skráning og stýring skjala auk skráningar og skilgreiningar á verklagsreglum og vinnuferlum (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2010, Gunnlaugsdóttir, 2012).

### 2.3 Kröfur jafnlaunastaðals um skjalfestingu

Kröfur jafnlaunastaðals um skjalfestingu gæðaskjala og skráa er í samræmi við alþjóðlegan staðal um skjalastjórn ISO ÍST 15489 þar sem skjöl (e. records) eru skilgreind sem sönnunargögn um starfsemi og sem upplýsingaverðmæti (*ÍST ISO 15489-1:2016*, 2018). Viðmið ISO 15489 eru einnig í samræmi við lög um opinber skjalasöfn nr. 77 (2014).

Skjalastjórn nær yfir skjalfestar upplýsingar bæði á pappír og rafrænu formi (Saffady, 2016) og felur í sér viðeigandi aðgerðir til að vernda uppruna, áreiðanleika, heilleika og nothæfi skjala og mæta lagalegum kröfum um sönnunargögn (Lederman, 2012; Saffady, 2016; *ÍST ISO 15489-1:2016*, 2018). Kerfisbundin skjalastjórn er frumskilyrði þess að hægt sé að endurheimta, lesa úr og stýra vistunartíma, aðgangsrétti og öryggi gagna (Henttonen og Kettunen, 2011). Skjalavandi er viðvarandi í nútímastarfsumhverfi þar sem starfsfólk kys að geta unnið með hvaða upplýsingar sem er, á hvaða formi sem er og hvenær sem er. Það getur skapað hættu hvað varðar net- og upplýsingaöryggi ef ekki eru skýrar verklagsreglur og eftirlit með því að starfsfólk skrái og visti upplýsingar (Makinen og Henttonen, 2011; Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Árni Jóhannsson, 2013; Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Ragna Kemp Haraldsdóttir, 2015). Lög um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga nr. 90 (2018) gera auknar kröfur til skipulagsheilda um skipulega stjórn á skjölum þar sem skýr og aðgengileg persónuverndarstefna þarf að vera til staðar sem og vinnsluskrá sem veitir yfirsýn yfir öll þau gögn sem viðkomandi vinnustaður vinnur með og varða persónuupplýsingar, svo sem launaupplýsingar og upplýsingar um menntun og hæfni starfsfólks. Háar fjárhæðir geta verið í húfi ef ákvæðum laganna er ekki fylgt (Haraldsdóttir, 2020).

Í rannsókn sem varðaði skráningu persónulegrar þekkingar starfsfólks í tengslum við innleiðingu jafnlaunastaðals bentu Haraldsdóttir o.fl. (2018) á að með því að skrá þekkingu starfsfólks skipulega og gera hana aðgengilega mætti nýta betur þá þekkingu sem býr í starfsfólkinu, byggja upp þverfagleg teymi og auka gagnsæi sérfræðipekkingar og reynslu starfsfólks á vinnustað. Þá kom fram að skráning upplýsinga um menntun og hæfni gæfi yfirsýn yfir þá þekkingu sem safnast hefur saman og gæti auðveldað starfsfólki, sér í lagi stjórnendum, að meta þekkingarstöðu og finna starfsfólk með viðeigandi menntun í sér-tæk verkefni.

Þekking og hæfni starfsfólks er talin ein mikilvægasta auðlind skipulagsheilda og rannsóknir benda til þess að þekkingarstjórnun auki samkeppnishæfni og rekstrarárangur (Andreeva og Kianto, 2012; Zheng, 2017) sem og framsækni og aðlögunarhæfni skipulagsheilda (Sigala og Chalkiti, 2014). Fram kemur á vef SA, sem einmitt er einn brautryðjenda jafnlaunavottunar að „[f]yrirtæki eru námsstaðir, öðruvísi en skólar, en mikilvægur þáttur menntunar í landinu“ (Samtök atvinnulífsins, e.d.). Samkvæmt SA sinna mörg fyrirtæki menntahlutverkinu af miklum metnaði þar sem þekking og færni starfsfólks er í sífelldri

þróun. Samtök iðnaðarins leggja einnig áherslu á menntun starfsfólks þar sem því er haldið fram að „[m]enntakerfið rækt[i] þekkingu, leikni og hæfni einstaklinga og styð[ji] þannig við efnahagslega velmegun og lífsgæði einstaklinga“ (Sigurður Hannesson, 2019).

Skráning menntunar hefur einnig verið rannsökuð í tengslum við símenntun á vinnustöðum þar sem tímar til menntunar voru mældir, flokkaðir og skráðir í samræmi við þarfir einstakra starfa eða til að framfylgja utanaðkomandi reglugerðum um menntun og þjálfun starfsfólks (Becker og Gerhart, 1996; Thunnissen o.fl., 2013). Í íslenski rannsókn á tilgangi skráningar á þekkingu starfsfólks kom fram að helsti ávinningur skráningar væri bætt ákvarðanatáka og aukin framleiðni, minnkun kostnaðar og uppbygging þverfaglegra teyma (Grimsdóttir og Edvardsson, 2018). Niðurstöður rannsóknar sem fjallaði um skráningu á persónulegri þekkingu starfsfólks hjá íslenskum skipulagsheildum sem unnið höfðu til þekkingarverðlauna sýndu að skipulagsheildir sem unnið höfðu til verðlaunanna höfðu ekki betri skráningu eða yfirsýn en þær sem ekki höfðu hlotið verðlaun, þrátt fyrir að viðmælendur teldu skráningu þekkingar hafa fjárhagslegan ávinning í för með sér til lengri tíma. Skráningin var talin erfiðleikum háð vegna upphafskostnaðar, tímaskorts og takmarkaðs aðgangs starfsfólks og stjórnenda að skráðum upplýsingum. Þá sýndu niðurstöður að sú menntun eða þekking sem telja mætti lögbundna skyldu samkvæmt innlendum eða erlendum regluverkum var skráð en annars konar þekking reyndist ekki skráð (Haraldsdóttir, 2020).

### 3 Aðferðafræði

Rannsóknin sem hér er kynnt fjallar um innleiðingu jafnlaunastaðals ÍST 85:2012 hjá íslenskum skipulagsheildum. Markmið hennar var að varpa ljósi á innleiðingarferli jafnlaunastaðals hjá skipulagsheildum sem hlotið höfðu jafnlaunavottun. Skoðað var hvaða þættir voru taldir styðja við slíkt innleiðingarferli og hverjar voru helstu hindranir. Þá var kannað hvernig staðið var að vistun gagna í samræmi við kröfur staðalsins en rík áhersla er á kerfisbundna skráningu í jafnlaunastaðli, bæði hvað varðar hefðbundin gæðaskjöl og alla skráningu fylgigagna til sönnunar ákvarðana og/eða gjörða (ÍST 85:2012, 2012). Að lokum var skoðað hvernig haldið var utan um skjalfestar upplýsingar í tengslum við launasetningu og launaákvarðanir, líkt og krafist er í jafnlaunastaðli. Leitast var við að ná þessum markmiðum með því að nota eigindlega aðferðafræði (e. qualitative methodology) við söfnun gagna (Silverman, 2017). Eigindlegar rannsóknaraðferðir urðu fyrir valinu þar sem slík nálgun veitir innsýn við að skilja rannsóknarefnið í raunverulegum aðstæðum og fanga sjónarmið, reynslu og upplifun viðmælenda (Esterberg, 2002; Taylor o.fl., 2016). Ákveðið var að nota fleiri en eina aðferð við söfnun gagna í rannsókninni. Þannig eru upplýsingar frá mismunandi auðlindum notaðar til að auðvelda rannsakanda að öðlast dýpri skilning á viðfangsefninu. Meginþungi rannsóknargagna fól í sér hálfopin djúpvíðtöl (e. in-depth interviews) en auk þeirra var rannsóknin byggð á fyrirliggjandi gögnum (e. secondary data). Rannsóknin var framkvæmd 2018-2019 og 2020. Fyrirliggjandi efni var kannað á þessum árum. Víðtöl fóru fram 2018-2019.

Skipulagsheildirnar sem tóku þátt í rannsókninni voru valdar kerfisbundið. Haft var samband við ýmist mannauðsstjóra eða skjalastjóra sex skipulagsheilda af lista Jafnréttisstofu yfir skipulagsheildir sem höfðu hlotið jafnlaunavottun við upphaf rannsóknar. Leitast var eftir að fá viðtal bæði hjá opinberum skipulagsheildum og einkareknum. Ástæðan er sú að munur er á regluverki tengdu skjalahaldi einkarekinna skipulagsheilda og opinberra þar sem opinberum stofnunum er skylt að fara að lögum um opinber skjalasöfn, nr. 77/2014.

Fyrirliggjandi gögn geta verið hvers konar rituð gögn, svo sem efni frá fjölmiðlum og ýmiss konar opinber gögn, þ.e. skýrslur, leiðbeiningar, tillögur, tilkynningar, fundargerðir og álit, en einnig efni sem fengið er með bréfum, dagbókarskrifum, tölvupóstum eða af vefsíðum (Esterberg, 2002). Greindar voru athugasemdir um jafnlaunastaðal í öllum erindum 437. máls á 146. löggjafarþingi: jöfn staða og jafn réttur kvenna og karla. Öll fyrir-

liggjandi gögn voru skoðuð út frá innihaldi (e. content analysis). Þannig er rýnt í innihald og áherslur með því að lesa gögnin gaumgæfilega og skrá helstu hugtök og orðasambönd sem tengjast viðfangsefninu, svo sem jafnlaunavottun, jafnlaunastaðall, jafnlaunaúttekt, jafnrétti og jöfn laun. Skoðuð voru atriði sem fjölluðu um væntanlegan ávinning jafnlaunavottunar sem og þau atriði sem greindu frá ókostum hennar. Auk þess var sérstaklega horft til texta sem fjallaði um skráningu eða skjalfestingu. Fyrirliggjandi gögn voru fyrst skoðuð í tengslum við undirbúning viðtalsramma og síðan í endurteknum samamburði við viðtölin með það að markmiði að skilja betur innihald og notagildi (Charmaz, 2014; Prior, 2011). Auk erinda tengd 437. máli 146. Löggjafarþings var jafnlaunastaðallinn ÍST 85:2012 lesinn gaumgæfilega m.t.t. krafna og rýnt í fjölmiðlaumfjöllun á árunum 2018-2020 með það að markmiði að fylgja eftir umfjöllun um innleiðingu staðalsins. Fyrirliggjandi gögn geta reynst góð heimild þegar kemur að því að átta sig á því hvernig málum hefur verið lýst, hvernig þau hafa þróast eða hvernig þau tengjast (Prior, 2011). Samamburður á mismunandi tegundum gagna sem aflað hefur verið með ólíkum aðferðum getur sýnt fram á misræmi eða samhljóm á milli þess sem kemur fram í viðtölum og/eða birtist í fyrirliggjandi gögnum (Sigríður Halldórsdóttir, 2013; Taylor o.fl., 2016).

Tekin voru tíu hálf-stöðluð (e. semi-structured) djúpvíðtöl í sex skipulagsheildum. Eitt viðtalið (skipulagsheild F) var hópviðtal með tveimur viðmælendum. Við val á viðmælendum var notað markvisst úrtak (e. purposive sampling). Þátttakendur voru valdir með það að markmiði að þeir hefðu yfirgripsmikla reynslu og þekkingu af viðfangsefninu og gætu þannig veitt innsýn í helstu hindranir og/eða þau atriði sem auðvelda innleiðingu jafnlaunastaðals (Braun og Clarke, 2013). Viðmælendur höfðu ólík starfsheiti og báru ýmist ábyrgð á mannauðsmálum, skjalastjórn og/eða gæðastjórnun. Með því að taka viðtal við löggiltan úttektaraðila var leitast við að fá innsýn í sjónarhorn eftirlitsaðila að innleiðingarferlinu. Með fjölbreyttu vali á viðmælendum var reynt að fá sem breiðasta mynd af stöðu jafnlaunavottunar (Braun og Clarke, 2013). Tafla 1 sýnir yfirlit yfir viðmælendur rannsóknarinnar.

**Tafla 1.** Viðtöl

<i>Skipulagsheild</i>	<i>Rekstrarform</i>	<i>Viðtalsform</i>	<i>Viðmælendur</i>	<i>Starfsheiti</i>
Skipulagsheild A	Opinber	Einstaklingsviðtöl	Viðmælandi 1 Viðmælandi 2	Gæðastjóri Starfsmannastjóri
Skipulagsheild B	Einkarekin	Einstaklingsviðtöl	Viðmælandi 3 Viðmælandi 4	Gæða- og skjalastjóri Mannauðsstjóri
Skipulagsheild C	Opinber	Einstaklingsviðtal	Viðmælandi 5	Skjala- og gæðastjóri
Skipulagsheild D	Einkarekin	Einstaklingsviðtal	Viðmælandi 6	Mannauðsstjóri
Skipulagsheild E	Opinber	Einstaklingsviðtal	Viðmælandi 7	Mannauðsstjóri
Skipulagsheild F	Opinber	Hópviðtal	Viðmælandi 8 Viðmælandi 9	Starfsmannastjóri Sérfræðingur á starfsmannasviði
Vottunarstofa	Einkarekin	Einstaklingsviðtal	Viðmælandi 10	Úttektaraðili

Rannsakendur settu saman viðtalsramma en héldu sig ekki við ákveðna röð spurninga eða orðalag (Braun og Clarke, 2013). Í lok hvers viðtals fékk viðmælandi tækifæri til að bæta við því sem viðkomandi lá á hjarta og hafði ekki verið rætt í viðtalinu (Kvale og Brinkmann, 2009). Viðtölin voru hljóðrituð og í kjölfarið afrituð með athugasemdum og hugleiðingum. Við greiningu viðtala var stuðst við aðferð grundaðrar kenningar (e. grounded theory) þar sem greining var gerð samhliða gagnaöflun og sífelldur samamburður getur átt sér stað. Gögnum var safnað í þeim tilgangi að gefa fjölbreytta mynd af viðfangsefninu og þróa þannig kenningar og tilgátur sem byggjast á gögnunum fremur en fyrirfram gefnum hugmyndum (Charmaz, 2014; Taylor o.fl., 2016). Að lokinni afritun viðtala var farið kerfisbundið yfir gögnin. Þau voru marglesin af nákvæmni og kóðuð samhliða og eftir gagnaöflun (Taylor o.fl., 2016). Lengd viðtala var á bilinu 29-52 mínútur eða að meðaltali 38

mínútur. Samtals voru viðtölin 295 mínútur. Öllum viðmælendum var heitið nafnleynd til að tryggja trúnað og að ekki mætti tengja þá við þær skipulagsheildir sem þeir starfa hjá (Gorman og Clayton, 2005).

## 4 Niðurstöður

Við greiningu viðtala komu fram fjögur meginþemu ásamt fjölda undirþema og hafa þeim verið gerð ítarleg skil (Guðbjörg Ingunn Óskarsdóttir, 2019). Við greiningu á fyrirliggjandi gögnum úr 437. þingmáli 146. löggjafarþings komu fram fimm þemu. Í þessari grein er aðeins fjallað um nokkrar helstu niðurstöður rannsóknarinnar.

### 4.1 Samvinna og skipulag

Viðmælendur töluðu flestir um að hafa innleitt jafnlaunastaðal í samstarfi við aðra. Allar skipulagsheildirnar sem tóku þátt í rannsókninni voru með mannauðsstjóra og/eða gæðastjóra sem komu að innleiðingunni. Auk þess höfðu skipulagsheildir A, B, D, E og F farið í gegnum jafnlaunaúttekt PwC eða jafnlaunavottun VR fyrir innleiðingu staðalsins. Viðmælendum bar saman um að það að hafa farið í gegnum slíkt ferli hafi reynst vel við innleiðinguna. Viðmælandi hjá skipulagsheild E sagði: „Við vorum auðvitað betur undirbúin, af því að við vorum búin að fara í úttektina [...] Án þeirra [PwC] hefði ég kannski ekki alveg áttað mig á hvernig væri best að byrja á verkefninu.“ Algengast var að mannauðsstjórar og gæðastjórar ynnu saman að innleiðingunni. Sumir viðmælendur nefndu að þeir væru hluti af vinnuhópi sem í sátu fleiri stjórnendur og sérfræðingar eða eins og kom fram hjá mannauðsstjóra skipulagsheildar F: „það voru lykilstjórnendur hérna innanhúss sem að komu með okkur inn í þetta og svona, já sérfróðir aðilar innanhúss sem þekktu viðkomandi störf betur en við.“ Auk þess nefndi viðmælandi hjá skipulagsheild F samstarf við gæðastjóra og starfsmann í launa- og kjaramálum. Mannauðsstjóri hjá skipulagsheild B talaði á svipuðum nótum og sagði: „vinnuhópurinn var aðallega ég og gæðastjóri og framkvæmdarstjórn.“ Hjá öllum skipulagsheildum starfaði upplýsingafræðingur sem sá um skjalastjórn. Upplýsingafræðingarnir tóku allir, að undanskildum þeim sem starfaði hjá skipulagsheild E, en mismikið þátt í skjölun tengdri innleiðingarferlinu. Þátttaka upplýsingafræðinga gat skipt sköpum við innleiðinguna eða eins og mannauðsstjóri skipulagsheildar B komst að orði:

Ég þekki alveg launasetningu, ég þekki það allt. En það að vera að mæta kröfum svona staðals með alls konar einmitt skjölun og rekjanleika og frávikum og þessu og hinu, þú veist, það var nýtt fyrir mér. Þannig að þar var gífurlega mikilvægt að hafa góðan gæðastjóra og góðan skjalastjóra.

Viðmælendur voru sammála um að staðallinn gerði ríka kröfu um skjalfestingu og mikilvægt að skipulag gagna væri í lagi áður en innleiðing hæfist. Viðmælandi hjá skipulagsheild B sagði:

Þú færð ekki svona vottun og heldur henni nema skjalamálin séu á hreinu [...] Þú getur kannski fengið hana einu sinni en gangi þér vel að halda henni ef þú ert ekki með skjölunina í lagi [...] Þú þarft að vera með skjölunina í lagi, það er bara númer eitt, tvö og þrjú.

Greina mátti á svörum viðmælenda að traustur grunnur í skráningu upplýsinga um menntun og hæfni starfsfólks væri innleiðingunni verulega til framdráttar. Eða eins og fram kom hjá viðmælenda í skipulagsheild A: „Við eigum rökstuðning fyrir öllum, nánast öllum launabreytingum frá árinu 1999. Það gaf okkur þvílíkt forskot og þýddi að við gáum farið nokkuð hratt í gegn.“ Þannig töluðu viðmælendur um að geta mætt kröfum jafnlaunastaðals með þeim gögnum sem þegar voru til staðar. Flestir viðmælendur nefndu að

þeirra skipulagsheild væri betur í stakk búin að innleiða jafnlaunastaðal en aðrar sem þau vissu um. Í því samhengi töluðu viðmælendur um einsleitán starfsmannahóp, formfast umhverfi, aðrar vottanir og gott skipulag gagna með þar til gerðum kerfum. Viðmælandi hjá skipulagsheild D sagði:

Við áttum kerfið [...] ég hugsa sko fyrirtæki sem standa núna frammi fyrir því að eiga kannski ekki skráð verklag eða starfslýsingar eða eru ekki með launa eða mannauðskerfi eða svona skjalakerfi. Þú veist maður hugsar bara, það verður erfitt.

Viðmælendur í opinbera geiranum nefndu að auðveldara væri fyrir opinberar aðila að innleiða staðalinn þar sem þeir byggju við formfastara umhverfi en mörg einkafyrirtæki. Viðmælandi hjá skipulagsheild C sagði:

Þetta var mun einfaldara og minni vinna fyrir okkur en marga aðra [...] maður sér suma bara reita hár sitt og finnst þetta óyfirtíganlegt verkefni og það getur verið það [...] fyrir einkafyrirtæki sem er ekki með neina skilaskyldu og þurfa þar af leiðandi ekki að vera með neina skjalastjórn.

Skipulagsheildir A, B, D og F voru allar með gæðakerfi áður en innleiðing jafnlaunastaðals hófst. Greina mátti á svörum viðmælenda að heilmikill ávinningur fólst í því. Viðmælandi hjá skipulagsheild A sagði: „Þegar við fórum í verkefnið áttuðum við okkur á að það er byggt upp á nákvæmlega sama hátt og gæðakerfið. Það eru þessar grunnverklagsreglur sem eru í báðum stöðlum.“ Viðmælandi hjá skipulagsheild D tók í sama streng:

Við áttum náttúrulega allt gæðakerfið og stjórnkerfið. Við þurftum bara að skoða hvort við uppfylltum allar kröfurnar, eru einhverjar aðrar kröfur eða nýjar kröfur miðað við staðlana sem við erum með? Einstaka sinnum þurftum við að setja inn línu um jafnlaunavottunina en það voru engar verklagsreglur gæðamegin sem við þurftum að búa til upp á nýtt. En við þurftum náttúrulega að gera verklagsreglur um ákvörðun launa og uppbyggingu launakerfis og launaviðmið.

Þannig nefndu viðmælendur að þeir gætu samnýtt gæðaskjölin milli ólíkra gæðastaðla sem fyrir voru og lagað að kröfum jafnlaunastaðals. Svör viðmælenda voru í samræmi við reynslu úttektaraðila sem sagði:

Það er svolítill vinna að skrifa verklagsreglurnar í kringum stjórnkerfið fyrir þau sem eru ekki með vottun fyrir [...] en mörg fyrirtæki eru með einhvern vísi af starfslýsingum sem þau geta þá notað sem grunn [...] þetta er allt orðið í kerfum, bókhaldskerfum þannig að allar skrár varðandi laun og svoleiðis eru þar.

## 4.2 Álag og ávinningur

Viðmælendum bar saman um að innleiðingarferli jafnlaunastaðals væri tímafrekt og tíma-skort bar oft á góma þegar spurt var út í erfiðleika eða hindranir við innleiðinguna. Hjá mörgum kom fram að þar sem fáir faggiltir vottunaraðilar væru í landinu væri mikilvægt að panta tíma í úttekt með góðum fyrirvara. Viðmælandi hjá skipulagsheild A greindi frá langri bið eftir tíma í úttektina sem tafði fyrir innleiðingarferlinu: „Við vorum löngu tilbúin en þeir bara komu ekki og komu ekki sko. Þess vegna hérna fengum við tilboð bæði frá Vottun og BSI en þeir voru bara rosalega uppteknir [...] það tók lengstan tíma hjá okkur.“ Margir viðmælendur voru sammála um að best væri að gera ráð fyrir rúmum tíma í inn-

leiðingarferlið því ekki væri hægt að „redda“ því með skömmum fyrirvara. Mikill tími fór í starfaflokkun, að átta sig á jafnlaunakerfinu og finna til allar upplýsingar sem þurfti til að standast kröfur staðalsins. Þannig gat farið mikill tími í að máta kerfið sem var til staðar og aðlaga það eða útbúa nýtt kerfi sem hentaði fyrir jafnlaunavottun. Viðmælandi hjá skipulagsheild F sagði:

Þetta eiginlega tók meiri tíma heldur en við héldum og hérna við vorum líka mjög fegin bara að hafa ekki tímapressu líka á sér af því að það var hangandi þarna áramóta *deadline* og við vildum alls ekki lenda í einhverju skralli með það í nóvember og desember þannig að það var mjög fínt að vera búin að hafa tíma til að fara vel yfir starfaflokkun og prófa sig aðeins áfram með tölfræði og annað í næði. Það var bara mjög mikilvægt.

Einnig kom í ljós að vinnan við innleiðinguna bættist við hefðbundin störf eða eins og viðmælandi hjá skipulagsheild A komst að orði:

Þetta er tímafrekt. Það tekur tíma að búa til kerfi sem virkar og er rekjanlegt. Þetta tók hellings tíma [...] En við þurftum að vinna annað með en sko ... þetta er tímafrekt þegar maður er að koma kerfinu í gegn. Þess vegna sögðum við [mannauðsstjóri] á einhverjum tímamarki, bíddu, á starfsemi [stofnunarinnar] að snúast um það að vera í jafnlaunavottun?

Þegar úttektaraðili var spurður út í tímaþáttinn og frestinn sem gefinn hafði verið á innleiðingunni sagðist hann telja að hluti vandans gæti verið sá að „menn eru að fara alltof seint af stað [...] Við finnum það núna, það voru mörg fyrirtæki sem vildu klára sig fyrir áramót núna svo kom fresturinn þá svona humm ... minnkar aftur“.

Viðmælendur voru sammála um að starfaflokkun væri oft hindrun við innleiðinguna, bæði flækti hún fyrir og tók mikinn tíma. Þá kom fram að ÍSTARF-númerin væru orðin gömul og úrelt. Viðmælandi hjá skipulagsheild F sagði:

Við kannski gerðum okkur í hugalund að það [ÍSTARF-flokkun] yrði til grundvallar áður en við byrjuðum en svo var það bara að einhverju leyti úreltar flokkanir og pössuðu ekki vel við og svona. Það var bara ljóst að það þurfti að gera þetta alveg frá grunni ef við ætluðum að fylgja þessari aðferðafræði og við bara gerðum það.

Hjá skipulagsheild D kom fram að þau hefðu í raun þurft að taka upp hálfúrelt verklag þar sem þau væru með hlutverkalýsingar inni í kerfinu hjá sér en starfslýsingar hefðu verið víkjandi. Nokkrir viðmælendur töluðu um að hafa þurft að endurnýja kerfin samhliða jafnlaunavottun. Viðmælandi hjá skipulagsheild E sagði:

Við þurftum að byrja á því að gera alls konar uppfærslur á kerfi, setja inn ákveðin grunngögn sem voru bara ekki til staðar [...] Það tók rosalegan tíma [...] Svo kom í ljós að það hefði verið gott að hafa mannauðskerfi svo menntun og annað kæmi inn. Þá bættum við inn mannauðskerfinu.

Mörgum viðmælendum fannst staðallinn of þunglamalegur og umfangsmikill. Viðmælandi hjá skipulagsheild F sagði: „Þannig að þetta er fínt tæki en þetta er í sjálfu sér júmbóþota í staðinn fyrir flugdreka sko þú veist. Þetta er óþarflega mikið kerfi miðað við þann tilgang sem er að baki.“ Að mati flestra viðmælenda væri æskilegt að reyna að einfalda jafnlaunakerfið þar sem tilgangur kerfisins væri að hjálpa skipulagsheildum en ekki gera þeim erfiðara fyrir. Viðmælandi hjá skipulagsheild D komst svo að orði:

Mín skilaboð eru bara, ekki ofhuga þetta, byrjið bara í basic-inu og skoðið hvað þið hafið. Og mátið fyrst áður en þið farið í Excel-skjalið og gjörsamlega missið fótanna. Ekki það að það sé ekki gott og gilt en það er mjög flókið [...] hlustið ekki á þetta málfar í staðlinum, þetta er miklu einfaldara en staðallinn segir til um.

Viðmælandi hjá skipulagsheild C talaði á sömu nótum: „En svo hef ég líka alveg séð hann sko þetta kerfi [jafnlaunastaðal] sett upp miklu flóknara, miklu stærra og fleiri skjöl. Ég held að fólk hafi bara aðeins verið að flækja málin.“ Viðmælandi af úttektarstofu tók í sama streng:

Ég held að menn ofmeti vinnuna við þetta, þetta er miklu minni vinna en menn halda. Öll fyrirtæki eru að greiða laun [...] þau vita alveg hvað þau eru að borga mönnum mikil laun. Fyrir flest fyrirtæki er þetta bara pörun.

Úttektaraðilinn taldi að jafnlaunavottun gæti orðið mun einfaldari í framtíðinni, einhvers konar rafræn stýring, jafnvel þróast inn í bókhaldskerfi fyrirtækja og verið partur af starfsemi, eins og skil til skattsins. Hann tók þó fram að alltaf þurfi að kerfisbinda ákvarðanir um laun og hafa utanaðkomandi eftirlit sem sannreyni að fólk geri það sem það segist gera.

Allir viðmælendur nefndu að mikill ávinningur hlytist af jafnlaunavottun. Með vottuninni gætu skipulagsheildir sýnt fram á jafnrétti og réttlæti í launasetningu. Með innleiðingu staðalsins kæmust á agaðri vinnubrögð, aukin kerfisbinding og gagnsæi ákvarðana. Viðmælandi hjá skipulagsheild B nefndi að þar hefði ánægja með jafnréttismál aukist eftir jafnlaunavottun: „Starfsmennirnir okkar treysta því að þetta sé gegnsætt og réttlátt. Þeir eru mjög ánægðir með þetta og stoltir af vottuninni eins og við stjórnendur. Stolt af því að það mældist lítill munur.“ Viðmælendur hjá skipulagsheildum B og D nefndu að þeim fyndist mikilvægt að hafa utanaðkomandi aðila sem votti að skipulagheildirnar séu að borga sambærileg laun fyrir sambærileg störf óháð kyni. Viðmælandi hjá skipulagsheild D sagði í þessu sambandi:

Það er kannski hægt að skrifa sig frá þessu en þarna þarf fólk að hugsa sig aðeins um áður en það setur laun á einstaklinga. Það er einhver sem er að fylgjast með. Ég held að allir vandi sig betur.

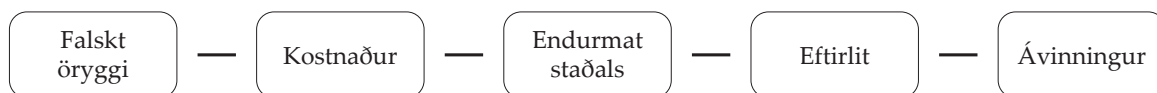
Viðmælandi hjá skipulagsheild A tók undir og sagði: „[rökstuðningur] kemur í veg fyrir að forstjóri geti bara sagt já, já þú ert svo frábær starfsmaður þú færð bara launahækkun.“ Annar viðmælandi á sama stað var á sama máli og taldi mikilvægt að allar launaákvarðanir væru málefnalegar og rökstuddar. Viðmælandi hjá skipulagsheild B var sammála og taldi mikilvægt að allar launaákvarðanir væru miðlægar og færu í gegnum mannauðs-teymið. Hann tók fram að jafnlaunastaðall veitti ákveðið aðhald af því að „það getur ekki einhver framkvæmdarstjóri eða forstöðumaður bara allt í einu hækkað einhver laun af því bara“. Viðmælandi rannsóknarinnar sem starfar sem úttektaraðili tók undir þessi sjónarmið og sagði það hjálpa skipulagsheildum að vera með skýr viðmið þannig að allir viti að hverju þeir ganga. Hann sagði:

Ef þau eru ekki skýr þá er, hvað á ég að miða við, Gunna er svo frábær, en hvað er það nóg? Þú veist, eða er það bara freki karlinn sem ræður alltaf og það hefur svolítið verið þannig að freki karlinn hefur ráðið og fengið launahækkanirnar. Nú ætti það vonandi að hætta.

Úttektaraðilinn tók þó fram að jafnlaunastaðall leysti ekki allan vanda. Hann benti á launamunur leyndist helst í heildarlaunum því að konur vinni síður yfirvinnu en karlar og fá þar af leiðandi lægri heildarlaun. Hann benti jafnframt á að það að vinna yfirvinnu eftir klukkan fimm sé menningarlegt fyrirbæri og að þau fyrirtæki sem hafi boðið upp á yfirvinnu fyrir klukkan átta á morgnana hafi reynslu af því að fleiri konur taki að sér yfirvinnu á þeim tíma. Hann hélt því fram að með því að skoða hlutina kerfisbundið, eins og með tilkomu jafnlaunastaðals, væri hægt að sjá þá í öðru ljósi því sumt sé einfaldlega í viðjum vanans. Margir viðmælendur töluðu um mikilvægi þess að njóta stuðnings stjórnenda eða eins og viðmælandi hjá skipulagsheild A komst að orði: „Forstjórinn verður náttúrulega alltaf að hafa framgang um þetta allt, svona gengur ekki nema forstjórinn sé klappstýra númer eitt, tvö og þrjú.“

### 4.3 Lögfesting jafnlaunavottunar

Þáttur í rannsókninni var greining á fyrirliggjandi gögnum með áherslu á innsend erindi og umsagnir um 437. mál: jöfn staða og jafn réttur kvenna og karla (jafnlaunavottun) frá 146. Löggjafarþingi. Við greiningu gagna kom fram að staðallinn gæti veitt falskt öryggi í tengslum við launajafnrétti kynjanna, kostnaður við innleiðingu gæti orðið íþyngjandi, tímabært væri að endurmeta staðalinn og að eftirliti væri ábótavant. Umsagnaraðilar sáu einnig ávinning af innleiðingu jafnlaunastaðals. Mynd 1 sýnir helstu niðurstöður greiningarinnar:



**Mynd 1.** Niðurstöður greiningar á 437. þingmáli á 146. löggjafarþingi

Fram kom að jafnlaunastaðallinn gæti veitt falskt öryggi í tengslum við launajafnrétti kynjanna þar sem staðallinn tæki til að mynda ekki á launamismunun gagnvart starfsstéttum þar sem atvinnugrein og starfsstétt skýra stærstan hluta launamunar konum í óhag.

Kostnaður við innleiðingu gæti orðið íþyngjandi fyrir mörg fyrirtæki, sér í lagi þau smærri sem hafa ekki sérstakan mannauðsstjóra eða sérfræðinga í stöðlum. Fjöldi skipulagsheilda þyrfti að kaupa hugbúnað til að halda utan um og stýra skráum sem staðallinn gerir kröfu um. SA lagði áherslu á að aldrei hafi verið markmiðið við gerð staðalsins að hann yrði lögfestur. Sama hafi átt við um jafnlaunastaðal og aðra stjórnunarstaðla, svo sem ISO 9001 gæðastjórnunarkerfi og ISO 14001 umhverfisstjórnunarkerfi, að honum var ætlað að vera valkvæður.

SA hélt því fram að endurskoða þyrfti staðalinn og kröfur sem gerðar eru til skipulagsheilda. Mælt var með að tíminn fyrir innleiðingu yrði rýmkaður svo hægt væri að meta árangur vottunar og fá betri reynslu á innleiðingarferlið. Hagstofa Íslands benti á að jafnlaunastaðallinn gerði kröfu um að flokka og skilgreina störf kerfisbundið. Reynslan hafi sýnt að kerfið ÍSTARF95 væri úrelt flokkunarkerfi. Nauðsynlegt væri að innleiða nýja starfaflokkun áður en jafnlaunavottun yrði lögfest svo hægt væri að endurspegla vinnu- markaðinn eins og hann liti út nú. Einnig var bent á að mælanleg markmið skorti og að bjóða þyrfti upp á betri hjálpargögn til að auðvelda innleiðingu staðalsins, t.d. forvinnu fjölda gæðaskjala og sniðmáta til að flýta fyrir og auðvelda vottunarferlið.

Eftirliti var talið ábótavant, styrkja þyrfti stöðu Jafnréttisstofu, sem skorti bæði fé og mannafla til að sinna lögbundnu hlutverki sínu. Eins kom fram að ákveðið ófremdar- ástand ríkti í faggildingarmálum hér á landi en ítrekað hefur komið fram í fjölmiðlum að takmarkaður fjöldi úttektaraðila, sem í upphafi voru aðeins tveir, sé flöskuháls í kerfinu.

Margir umsagnaraðilar töldu þó ávinning af lögfestingu jafnlaunavottunar. Jafnréttisstofa lagði t.a.m. áherslu á að Íslendingar hefðu staðið sig betur en flestar þjóðir í glímunni við kynjamisrétti. Það sýndi kjark að koma með nýjungar og vera í fararbroddi þótt fram-



kvæmdin kynni að reyna á. Gagnsætt og sanngjarn launakerfi fengist sem og aukin meðvitund stjórnenda á mismunun sem falist getur í launasetningu.

## 5 Umræða og samantekt

Þótt ekki sé hægt að alhæfa um niðurstöðurnar gefa þær mikilvægar vísbendingar. Skjalfesting jafnlaunakerfis er veigamikill þáttur í innleiðingu jafnlaunavottunar. Kröfur jafnlaunastaðals um skjalfestingu eru skýrar og nauðsynlegar til að uppfylla skilyrði gæðavottunar (*ÍST 85:2012*, 2012; Helgi Þór Ingason, 2015). Skjalfestingin er á hinn bóginn talin íþyngjandi og jafnvel óþarfa skrifinnenska eða kerfisvæðing sem vinni gegn markmiðum jafnlaunavottunar um að draga úr kynbundnum launamun (Helgi Tómasson, 2017; Halldór Benjamín Þorbergsson, 2017; Gerða Björg Hafsteinsdóttir o.fl., 2020). Skjalfesting er þó órjúfanlegur þáttur gæðastjórnunar, hvort sem um er að ræða alþjóðlega gæðastaðla líkt og ISO 9000, ISO 27000 og ISO 14000 eða séríslenskan staðal eins og jafnlaunastaðal. Gæðaskjölin skapa ramma um gæðakerfið og skrárnar eru til sönnunar um að farið hafi verið eftir ákvörðunum sem teknar hafa verið (Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2003; Gunnlaugsdóttir, 2012). Gagnsæi jafnlaunakerfisins, rekjanleiki mála og skilyrðislaus ábyrgð stjórnenda er skjalfest, sem eykur traust starfsfólks (Wagner, 2018, 2020; Stjórnarráð Íslands, 2021b).

Staðlar verða ekki til í tómarúmi. Hagsmunaaðilar koma sér saman um hvað sé hæfilegt og eðlilegt um góðar starfsvenjur og gæta þess að viðkomandi staðall sé í takt við tímann. Við gerð gæðastaðla er leitast við að lýsa því „hvaða kröfur eru gerðar og leiðbeint um það hvernig má uppfylla þær, fremur en að þeir lýsi ákveðnu ferli eða fyrirfram mótuðum aðferðum“ (Staðlaráð Íslands, 2020, bls. 4). Þannig hafa skipulagsheildir ákveðið frelsi til að ákveða hvernig skuli fylgja stöðlum svo lengi sem þær uppfylli kröfur þeirra og úttektir faggilda vottunaraðila (Helgi Þór Ingason, 2015). Kröfur jafnlaunastaðals um skjalfestingu samræmast ákvæðum laga um opinber skjalasöfn, nr. 77/2014, og lögum um persónuvernd og vinnslu persónuupplýsinga, nr. 90/2018. Því er mikilvægt að stjórnendur geri ráðstafanir til að stuðla að skilvirkri skjalastjórn til að styðja við gæðastarf og öfugt. Innlendir og erlendir rannsóknir benda til þess að krafan um skjalfestingu sé ein erfiðasta hindrunin sem skipulagsheildir standa frammi fyrir þegar kemur að gæðavottun (Bell og Omachonu, 2011; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2003, 2010; Lemieux, 1996; Gerða Björg Hafsteinsdóttir o.fl. 2020).

Það hversu erfiðlega virðist ganga að fylgja kröfum staðalsins um skjalfestingu vekur upp spurningar um hvort innleiðing gæðastaðals, sem verkfæris til að jafna laun kynjanna, sé rétta leiðin. Skipulagsheildir sem tóku þátt í rannsókninni höfðu allar skjalastjóra og/eða gæðastjóra. Þær höfðu einnig góðar bjargar hvað varðar upplýsingakerfi, t.d. mannaúts- og gæðakerfi. Þetta er í takt við niðurstöður Boiral (2011) um mikilvægi þess hafa gæðakerfi eins einfalt og kostur er og samnýta vinnubrögð með öðrum stöðlum til að kerfið styddi við innleiðingu gæðastaðals. Viðmælendur lögðu áherslu á að öll gögn yrðu að vera til staðar áður innleiðingarferli jafnlaunavottunar hæfist, ekki síst þar sem launaákvæðanir þyrftu að byggjast á málefnalegum rökstuðningi, starfslýsingum, upplýsingum um formlega menntun og viðbótarmenntun, sérhæfingu, fyrri starfsreynslu og aðra persónubundna þætti sem gætu haft áhrif á launasetningu. Þrátt fyrir að allar bjargar og gögn væru til staðar, starfsumhverfið formfast og haldgóð reynsla af alþjóðlegum gæðastöðlum, auk gullmerkis PwC eða vottun VR, reyndist innleiðingarferlið viðmælendum erfitt og tímafrekt. Kerfið væri þunglamalegt og óþarflega flókið. Þannig tæki tíma að færa inn eða uppfæra grunn gögn og fólk væri þegar störfum hlaðið. Sumar skipulagsheildir færu of seint af stað og næðu ekki vottun á tilskildum tíma.

Gagnrýnisraddir sem getið er um í rannsókninni eru í samræmi við innsendar umsagnir hagsmunaaðila við lögfestingu staðalsins, sem bárust um 437. þingmál 146. lögjafarþings. Síðan þá hefur jafnréttislögum verið breytt. Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna, nr. 150/2020, tóku nýlega við af fyrri lögum með þeirri breytingu að minnstu skipulags-

heildirnar sem staðallinn nær til geta nú orðið sér úti um jafnlaunastaðfestingu í stað jafnlaunavottunar. Fram kemur í athugasemdum við 8. gr. frumvarps til laga um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna að innleiðingu jafnlaunastaðals fylgi nokkuð umfangsmikil innleiðing á gæðastjórnunarkerfi með tilheyrandi gæðaskjölum og skrá og stýringu á gögnum sem notuð eru til grundvallar jafnlaunavottun (þskj. 14, 14. mál, 151. löggjafarþing 2020-2021). Ekki er komin reynsla á 8. gr. nýrra laga um jafnlaunastaðfestingu en ferlið til að öðlast staðfestingu felur í sér nokkuð viðamikla skjalfestingu sambærilegra gagna og krafist er við jafnlaunavottun. Minnstu skipulagsheildirnar þurfa áfram að setja sér stefnu í jafnlaunamálum, útbúa jafnréttisáætlun og ráðast í starfaflokkun og launagreiningu. Vinna þarf áætlun um úrbætur og skila Jafnréttisstofu árlega samantekt um niðurstöður þessara gagna (Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150, 2020). Meginmunurinn virðist liggja í því að þegar um jafnlaunastaðfestingu er að ræða er engin úttekt eftirlitsaðila annarra en Jafnréttisstofu. Faggildar vottunarstofur krefja þá ekki skipulagsheildir um gæðaskjöl eða aðrar skrár, eins og við vottun annarra gæðastaðla, máli sínu til sönnunar. Einnig kom fram í athugasemdum við 8. gr. nýrra laga að fjármagna þyrfti Jafnréttisstofu og tryggja nauðsynlegan mannauð og sérþekkingu til að stofnunin geti tekið að sér eins viðamikil hlutverk og eftirlit með jafnlaunastaðfestingu (sjá t.d. Katrín Björg Ríkharðsdóttir og Jón Fannar Kolbeinsson, 2020). Leiða má að því líkum að nýtt fyrirkomulag jafnlaunastaðfestingar verði seint samanburðarhæft við vottun faggildra úttektaraðila sem hlotið hafa samþykki fyrir eigin starfsemi hjá Hugverkastofu að undanskildum skilyrðum og lögum um faggildingu o.fl. nr. 24 (2006).

Gagnrýnisráddir hafa einnig beinst að eftirlitsaðilum (Arnhildur Hálfánardóttir, 2015) og takmörkuðum fjölda vottununaraðila sem skapaði flöskuháls í kerfinu (Ragnhildur Þrastardóttir, 2019; Birna Dröfn Jónasdóttir o.fl., 2019). Það vekur upp spurningar um það hvort aukið eftirlitshlutverk Jafnréttisstofu á jafnlaunastaðfestingu minnstu skipulagsheildanna verði nýr flöskuháls í ferlinu, en gert er ráð fyrir að um 500 fyrirtæki og stofnanir geti nýtt sér jafnlaunastaðfestingu í stað jafnlaunavottunar. Loks kom fram sú gagnrýni að jafnlaunastaðall gæti reynst ákveðin talsýn, eða falskt öryggi, þar sem aðilar hefðu frjálssar hendur varðandi útfærslur viðmiða og gætu hagrætt niðurstöðum ef vilji væri fyrir hendi (Gerða Björg Hafsteinsdóttir o.fl., 2020). Okkar niðurstöður benda til þess að viðmælendur teldu mikilvægt að utanaðkomandi aðili vottaði jafnlaunakerfið og fylgdist með að hlutirnir væru rétt gerðir sem er í samræmi við kenningar Helga Þórs Ingasonar (2015). Með eftirliti yrðu launaákvarðanir málefnalegri, það veitti stjórnendum aðhald og drægi úr áhrifum „freka karlsins“ sem vonandi yrði brátt úrelt fyrirbæri. Viðmælendur lögðu einnig áherslu á að jafnlaunavottun yrði ekki „reddað“ rétt fyrir tilskilinn frest. Verkefninu þyrfti að gefa góðan tíma, láta reyna á gæðakerfið og undirbúa vel fyrstu vottun sem samræmist rannsóknnum Boiral (2011, 2012) og Kakouris og Sfakianaki (2019). Hvað varðar talsýnina þá virtust viðmælendur treysta því að stjórnendur vildu ná árangri með jafnlaunavottun. Markmiðið væri að koma vel út í launagreiningu til þess að sýna fram á jafnrétti í launasetningu, bæta stjórnun og vinnubrögð, auka starfsánægju og jákvætt orðspor skipulagsheildarinnar sem er í samræmi við niðurstöður Jóhönnu Gunnlaugsdóttur (2010) á 48 íslenskum fyrirtækjum með alþjóðlega vottun. Þótt hægt væri að „skrifa sig frá þessu“ þar sem aðilar hefðu frjálssar hendur varðandi útfærslur viðmiða væri það ekki markmið vottunarinnar. Hins vegar kom fram að jafnlaunavottun leysti ekki allan vanda þegar kemur að launamun kynjanna. Að hluta væri hann menningarlegt fyrirbæri sem fælist í yfirvinnu sem væri mestmegnis unnin af körlum, sem samræmist niðurstöðum Ólafar Júlíusdóttur o.fl. (2018) sem og niðurstöðum launagreiningar Hagstofu Íslands (2018).

Þá getur árangur jafnlaunavottunar orðið yfirborðskenndur ef stuðningur stjórnenda er ekki fyrir hendi eða ef hvatar viðkomandi gæðastaðla ríma ekki við stefnu skipulagsheilda (Lin og Jang, 2008; Kakouris og Sfakianaki, 2019). Fram kom hjá tilraunahópi jafnlaunavottunar að enginn stjórnandi vildi mismuna starfsfólki í launum en mismunum

gæti þó átt sér stað. Það væri hluti af „ómeðvitaðri kynjahlutdrægni“ (Chalaby, 2017). Þetta samrýmist niðurstöðum rannsóknarinnar sem sýndi fram á að stjórnendur þyrftu að vera eins konar klappstýrur innleiðingarinnar, bæði hvað varðar innleiðingu gæðakerfa (Boiral, 2011; Jóhanna Gunnlaugsdóttir, 2010) og í tengslum við stefnu skipulagsheilda í jafnréttismálum (Boiral, 2012). Mikilvægt væri að þeir hvatar sem liggja að baki innleiðingu gæðastaðla væru drifnir áfram af hugsanlegum ávinningi vottunar sem samkvæmt Staðlaráði Íslands (2020) eru aðgengi að nýjum mörkuðum, trygging fyrir gæðum, skilvirkari áhættustjórnun og hlítning laga og reglna. Ávinningur gæðavottunar var íslenskum skipulagsheildum sérstaklega mikilvægur í kjölfar efnahagshruns þar sem keppikeflið var að bæta trúverðugleika íslensks viðskiptalífs (Gunnlaugsdóttir, 2012). Staðlar veita þannig skipulagsheildum tækifæri til að fylgja alþjóðlega viðurkenndum venjum, auka eigin samkeppnishæfni og tryggja sanngjörn viðskipti.

Niðurstöður þessarar rannsóknar sýna að þrátt fyrir gagnrýni voru viðmælendur sam-mála um að ávinningur jafnlaunavottunar vægi þyngra en hindranir tengdar skjalfestingu staðalsins. Með innleiðingu jafnlaunastaðals komust á agaðri vinnubrögð og skýr viðmið við launasetningu, aukið gagnsæi ákvarðana og aðgengilegri upplýsingar fyrir starfsfólk sem og stjórnendur. Rökstuðningur fyrir launaákvörðunum varð málefnalegri sem jók traust starfsfólks og starfsánægju. Þá reyndist innleiðing jafnlaunastaðals auka almennt aðhald til samræmis við umbótakröfur þeirra gæðaviðmiða sem fylgja jafnlaunastaðli sem hefði áhrif langt út fyrir málaflókk jafnréttis á vinnustað (Unnur Yr Kristjánsdóttir, 2017; Haraldsdóttir og Gunnlaugsdóttir, 2018; Birna Dröfn Jónasdóttir, 2019). Niðurstöður benda til þess að þær skipulagsheildir sem tóku þátt í rannsókninni hefðu haldið kerfisbundið um alla skráningu gæðaskjala og skráa, sem og grunnagna í tengslum við manna- auð en með innleiðingu jafnlaunastaðals var skráningin tekin enn fastari tökum. Þannig má færa rök fyrir því að innleiðing jafnlaunastaðals hafi stutt við skjalfestingu almennt en ekki síst þeirrar þekkingar sem felst í menntun og hæfni starfsfólks sem er í samræmi við niðurstöður nýlegra rannsókna (Haraldsdóttir, 2020). Niðurstöður þessarar rannsóknar koma einnig heim og saman við kannanir ráðuneyta á innleiðingu jafnlaunastaðals (Vel-ferðarráðuneytið, 2018; Stjórnarráð Íslands, 2019; Stjórnarráð Íslands, 2021b).

Vandi þeirra skipulagsheilda sem tóku þátt í rannsókninni hvað varðar tímaskort og vinnuálag, þrátt fyrir góðar bjargir, er áhyggjuefni. Sá vandi, auk kostnaðar og almenns skorts á hjálpargögnum til að auðvelda innleiðingu staðalsins, hefur ekki verið leystur, þrátt fyrir ný lög um jafnan rétt og jafna stöðu kynjanna, nr. 150/2020. Þá þarf að bregðast við þeirri gagnrýni sem snýr að takmörkuðum fjölda og ósamræmi í úttektum vottunaraðila sem sinna jafnlaunavottun, sem og skorti eftirlitsaðila á mannafla og fé til að sinna lögbundnu hlutverki sínu. Ein leiðin til að einfalda innleiðingarferlið og framkvæmd jafnlaunavottunar væri að fyrirtæki og stofnanir gætu farið í gegnum vottun á þriggja ára fresti og látið af árlegum viðhaldsvottunum, þó launagreining fari fram árlega. Tafir á vottunarferlinu tengjast ofangreindum þáttum. Auk þess má greina áhyggjur af því að jafnlaunastaðallinn taki aðeins á hluta þess vanda sem skapar launamun kynjanna (Wagner, 2020; Einarsdóttir, 2020; Þorvaldur S. Helgason, 2021). Hann taki til að mynda ekki á þeim launamun sem tengist hefðbundnum kvenna- og karlastörfum (Guðbjörg I. Óskarsdóttir, 2019). Þvert á móti geti jafnlaunastaðallinn gefið kynbundnum launamun vissi lögmæti. Vonast er til að sambærilegar rannsóknir sem nú þegar eru í farvatninu veiti innsýn í þessa mikilvægu þætti jafnlaunavottunar.

Takmarkanir þessarar rannsóknar felast helst í því að einungis var rætt við viðmælendur hjá sex skipulagsheildum og einn úttektaraðila. Skipulagsheildirnar reyndust einnig einsleitar hvað varðar fyrri reynslu af gæðastöðlum og öðrum forverum jafnlaunavottunar. Samt sem áður er mikilvægt að fá fram reynslu þeirra aðila sem hafa hvað bestar bjargir til að takast á við innleiðingu jafnlaunastaðals, ekki síður en hinna sem eiga hvað erfðast með innleiðingarferlið. Þess er vænst að niðurstöður þessarar rannsóknar stuðli að aukinni þekkingu á innleiðingu jafnlaunavottunar og geti verið grunnur að framtíðar-

rannsóknnum. Eins gæti rannsóknin hvatt hlutaðeigandi til umhugsunar um mögulegar úrbætur fyrir vottanir næstu missera. Full ástæða er til að ígrunda frekari rannsóknir á forsendum launasetningar m.t.t. svokallaðra kvenna- og karlastarfa og mismununar sem enn ríkir í launamálum kynjanna.

## Heimildir

- Al-Rawahi, A. M. S. og Bashir, H. A. (2011). On the implementation of ISO 9001:2000: a comparative investigation. *The TQM Journal*, 23(6), 673-687. <https://doi.org/10.1108/17542731111175275>
- Annadís Rúdólfssdóttir og Ásta Jóhannsdóttir. (2018). Fuck patriarchy! An analysis of digital mainstream media discussion of the #freethenipple activities in Iceland in March 2015. *Feminism & Psychology*, 28(1), 133-151. <https://doi.org/10.1177/0959353517715876>
- Andreeva, T. og Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Arnöldur Hálfánardóttir. (2015). Jafnréttisstofa sögð máttlaus og tannlaus. *RÚV*. <https://www.ruv.is/frett/jafnréttisstofa-sogd-mattlaus-og-tannlaus>
- Ásta Dís Óladóttir, Gylfi Dalmann Aðalsteinsson og Þóra Christiansen. (2019). Er skortur á framboði eða er engin eftirspurn eftir konum í æðstu stjórnunarstöður? *Stjórnsmál og Stjórnsýsla*, 15(2), 205-228. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2019.15.2.4>
- Becker, B. og Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Bell, M. og Omachonu, V. (2011). Quality system implementation process for business success. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(7), 723-734. <https://doi.org/10.1108/02656711111150814>
- Benediktsdóttir, S., Danielsson, J. og Zoega, G. (2011). Lessons from a collapse of a financial system. *Economic Policy*, 26(66), 183-235. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2011.00260.x>
- Bhuiyan, N. og Alam, N. (2005). A case study of a quality system implementation in a small manufacturing firm. *International journal of productivity and performance management*, 54(3), 172-186. <https://doi.org/10.1108/17410400510584893>
- Bindel, J. (2010). Iceland the world's most feminist country. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/life-andstyle/2010/mar/25/iceland-most-feminist-country>
- Birna Dröfn Jónasdóttir og Sighvatur Arnmundsson. (2019, 25. júní). Aðeins þriðjungur fyrirtækja hefur hlotið jafnlaunavottun. *Visir*. <https://www.visir.is/g/20191619534d>
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO systems: Lessons from practice. *Long range planning*, 44, 197-220. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.12.003>
- Boiral, O. (2012). ISO 9000 and Organizational Effectiveness: A Systematic Review. *Quality Management Journal*, 19(3), 16-37. <https://www.proquest.com/docview/1028004178/fulltextPDF/F5F25CFB0B6E448DPQ/1?accountid=196157>
- Braun, V. og Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage.
- Brumm, E. K. (1996). The marriage of quality standards and records management. *Records Management Quarterly*, 2(30), 3-11. <https://www.proquest.com/docview/227755461/fulltextPDF/6DEB1637C3C64FB-2PQ/1?accountid=196157>
- Burri, S. (2019). European network of legal experts in gender equality and non-discrimination, National cases and good practices on equal pay. *European Commission*. <https://doi.org/10.2838/93401>
- Chalaby, O. (2017). Iceland passes world's first law forcing companies to pay equally or face fines. *Apolitical*. [https://apolitical.co/solution\\_article/iceland-passes-worlds-first-law-forcing-companies-pay-equally-face-fines](https://apolitical.co/solution_article/iceland-passes-worlds-first-law-forcing-companies-pay-equally-face-fines)
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2. útg.). Thousand Oaks.
- Dellana, S. og Kros, J. (2018). ISO 9001 and supply chain quality in the USA. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 297-317. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2015-0080>
- Einarsdóttir, Þ. J. (2020). All that Glitters is Not Gold: Shrinking and Bending Gender Equality in Rankings and Nation Branding. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/08038740.2020.1745884>
- Esterberg, K. G. (2002). *Qualitative methods in social research*. McGraw-Hill.
- Forsætisráðuneytið. (2020). *Jafnrétti 2020, skýrsla forsætisráðherra um jafnréttismál 2018-2019*, Stjórnarráð Íslands. <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=7f13c41c-5323-11ea-9455-005056bc530c>
- Gerða Björg Hafsteinsdóttir, Erla Sólveig Kristjánsdóttir og Þóra H. Christiansen. (2020). Þetta er allt manna verk: Upplifun stjórnenda á áhrifum jafnlaunavottunar á kjaraumhverfi. *Stjórnsmál og Stjórnsýsla*, 16(2), 261-284. <https://doi.org/10.13177/irpa.a.2020.16.2.9>
- Gorman, G. E. og Clayton, P. (2005). *Qualitative research for the information professional: a practical handbook* (2. útg.). Facet Publishing.

- Grimsdóttir, E. og Edvardsson, I. R. (2018). Knowledge management, knowledge creation, and open innovation in Icelandic SMEs. *Sage Open*, 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244018807320>
- Guðbjörg Ingunn Óskarsdóttir. (2019). „Þú þarft að vera með skjölunina í lagi – það er bara númer eitt, tvö og þrjú“: Innleiðing jafnlaunastaðals hjá skipulagsheildum. MIS-ritgerð í upplýsingafræði, Háskóli Íslands.
- Gunnlaugsdóttir, J. (2012). Information and records management: A precondition for a well functioning quality management system. *Records Management Journal*, 22(3), 170-185. <https://doi.org/10.1108/09565691211283138>
- Hagstofa Íslands. (2018). *Launamunur kynjanna dregst saman*. <https://hagstofa.is/utgafur/frettasafn/laun-og-tekjur/rannsokn-a-launamun-kynjanna-2008-2016/>
- Hagstofa Íslands. (2020). Brautskráningar á háskólastigi og doktorsstigi eftir kyni [Talnaefni]. <https://hagstofa.is/talnaefni/samfelag/menntun/haskolastig/>
- Halldór Benjamín Þorbergsson. (2017). *Umsögn um breytingu á lögum nr. 10/2008, um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, þskj. 570, 437. mál*. Alþingi. <https://www.althingi.is/alttext/erindi/146/146-1359.pdf>.
- Haraldsdóttir, R. K. og Gunnlaugsdóttir, J. (2018). The missing link in information and records management: Personal knowledge registration, *Records Management Journal*, 28(1), 79-98. <https://doi.org/10.1108/RMJ-05-2017-0013>
- Haraldsdóttir, R. K., Gunnlaugsdóttir, J., Hvannberg, E. T. og Christensen, P. H. (2018). Registration, access and use of personal knowledge in organizations. *International Journal of Information Management*, 40, 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.01.004>
- Haraldsdóttir, R. K. (2020). „Award-winning organizations: How Outstanding organizations manage the registration, access and use of the knowledge of employees.“ *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(2), 91-173. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.02.001>
- Heiðrún Björk Gísladóttir. (2020). Umsögn Samtaka atvinnulífsins um frumvarpið. [https://samradsgatt.island.is/oll-mal/\\$Cases/Details/?id=2715#advices](https://samradsgatt.island.is/oll-mal/$Cases/Details/?id=2715#advices)
- Helgi Þór Ingason. (2015). *Gæðastjórnun. Samræmi, samhljómur og skipulag*. JPV útgáfa.
- Helgi Tómasson. (2017). *Umsögn um lagafrumvarp, 437. mál, 146. löggjafarþing: Jafnlaunavottun*. Alþingi. <https://www.althingi.is/alttext/erindi/146/146-1258.pdf>
- Henttonen, P. og Kettunen, K. (2011). Functional classification of records and organisational structure. *Records Management Journal*, 21(2), 86-103. <https://doi.org/10.1108/09565691111152035>
- Ivanova, A., Gray, J. og Sinha, K. (2014). Towards a unifying theory of management standard implementation. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(10), 1269-1306. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2013-0117>
- ÍST ISO 15489-1: 2016: *Upplýsingar og skjalfesting – skjalastjórn. 1. hluti: Hugmyndir og meginreglur* (2. útg.). (2018). Staðlaráð Íslands.
- ÍST 85:2012 *Jafnlaunakerfi – kröfur og leiðbeiningar*. (2012). Staðlaráð Íslands.
- Jafnréttisstofa. (2021). *Listi yfir aðila sem hlotið hafa vottun*. <https://www.jafnretti.is/is/vinumarkadur/jofn-laun-og-jafnir-moguleikar/listi-yfir-adila-sem-hlotid-hafa-vottun>
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir. (2003). Gildi skjalastjórnar fyrir gæðastjórnun: Könnun meðal ISO 9000 vottaðra fyrirtækja á Íslandi, Í Friðrik H. Jónsson (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum IV*, bls. 35-49. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir. (2010). Vottað gæðakerfi: Hvatar og áskoranir, Í Gunnar Þór Jóhannesson og Helga Björnsdóttir (ritstj.), *Rannsóknir í félagsvísindum XI: Félags- og mannvísindadeild*, 135-148. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Árni Jóhannsson. (2013). Vistun skjala og upplýsinga sem verða til við fjarvinnu hjá eftirlitsstofnunum ríkisins, *Þjóðarspejillinn XIV: Rannsóknir í félagsvísindum – Félags- og mannvísindadeild*, 1-9. Reykjavík: Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands.
- Jóhanna Gunnlaugsdóttir og Ragna Kemp Haraldsdóttir. (2015). Upplýsinga- og skjalastjórn – krafa samtímans. *Viðskiptablaðið*, 22(10), 23. <http://vb.is/skodun/upplysinga-og-skjalastjorn-krafa-samtimans/123142/>
- Jóhanna Rósa Arnardóttir og Jón Torfi Jónasson. (2004). Gildi menntunar í lífi fullorðins fólks. *Tímarit um menntarannsóknir*, 129-143.
- Kakouris, A. og Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000 – does enterprise size matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 447-463. <https://doi.org/10.1108/IJP-PM-03-2018-0096>
- Katrín Björg Ríkharðsdóttir og Jón Fannar Kolbeinsson. (2020). *Umsögn vegna frumvarps til laga jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna*. <file:///C:/Users/rh/AppData/Local/Temp/Ums%C3%B6gn%20jafnr%C3%A9ttisstofu%20J%C3%B6fn%20sta%C3%B0a%20og%20jafn%20r%C3%A9ttur%20kynjanna-2.pdf>
- Katrín Ólafsdóttir og Steinunn Rögnvaldsdóttir. (2015). Staða kvenna og karla á íslenskum vinnumarkaði. *Velferðarráðuneytið*.
- Katrín Ólafsdóttir. (2018). Iceland is the best, but still not equal, *Sökelys þá arbeidslivet*, 111-126. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2018-01-02-07>
- Kerzner, H. R. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10. útg.). New York: John Wiley & Sons.
- Kim, D.-Y., Kumar, V. og Kumar, U. (2011). A performance realization framework for implementing ISO 9000.

- International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 383-404. <https://doi.org/10.1108/02656711111121807>
- Kvale, S. og Brinkman, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Lederman, P. F. (2012). Getting buy-in for your information governance program. *Information Management Journal*, 4(46), 34-37.
- Lemieux, V. (1996). The use of total quality management in a records management environment. *Records Management Quarterly*, 30(3), 28-38.
- Lin, C. og Jang, W. (2008). Successful ISO 9000 implementation in Taiwan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(8), 600-622. <https://doi.org/10.1108/17410400810916044>
- Lindahl, B. (2019). Nordic Power Positions: A Modest Increase in Gender Equality. *Nordic Labour Journal*. <http://www.nordiclbourjournal.org/i-fokus/in-focus-2019/gender-equality-barometre-2019/article.2019-03-04.2406255703>
- Lög um faggildingu o.fl. nr. 24 (2006).
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kynjanna nr. 150 (2021).
- Lög um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla nr. 10 (2008).
- Lög um opinber skjalasöfn nr. 77 (2014).
- Lög um persónuvernd og meðferð persónuupplýsinga nr. 90 (2018).
- Makinen, S. og Henttonen, P. (2011). Motivations for records management in mobile work. *Records Management Journal*, 21(3), 188-204. <https://doi.org/10.1108/09565691111186867>
- Morgunblaðið. (2019, 2. nóvember). *Þrjú af 56 hafa fengið vottun*. Morgunblaðið. [https://www.mbl.is/frettir/innlent/2019/11/02/thrju\\_af\\_56\\_hafa\\_fengid\\_vottun/](https://www.mbl.is/frettir/innlent/2019/11/02/thrju_af_56_hafa_fengid_vottun/)
- Ólafur Stephensen. (2017). Umsögn um frumvarp til laga um breytingu á lögum um jafna stöðu og jafnan rétt kvenna og karla, nr. 10/2008, með síðari breytingum (jafnlaunavottun), 437. mál 146. löggjafarþings. Alþingi. <https://www.althingi.is/altext/erindi/146/146-1238.pdf>
- Ólöf Júlíusdóttir, Guðbjörg Linda Rafnsdóttir og Þorgerður Einarsdóttir. (2018). Top managers and the gendered interplay of organizations and family life: The case of Iceland. *Gender in Management: An International Journal*, 33(8), 602-622. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2017-0028>
- Ólöf Júlíusdóttir. (2019). Tíminn, ástin og fyrirtækjamenning: Valdaójafnvægi kvenna og karla í stjórnendastöðum í íslensku efnahagslífi [doktorsritgerð]. Háskóli Íslands: Háskólaútgáfan.
- Ómar Friðriksson. (2019, 2. nóvember). 26% sveitarfélaga hafa uppfyllt kröfur. *Morgunblaðið*.
- Prior, L. (2011). Using documents in social research. Í D. Silverman (ritstj.), *Qualitative research* (3. útg.), bls. 93-110. Sage.
- PwC. (e.d.). Ráðgjöf við uppsetningu jafnlaunakerfis. [https://www.pwc.is/is/thjonusta/rannsoknir\\_og\\_greiningar/jafnlaunavottun.html](https://www.pwc.is/is/thjonusta/rannsoknir_og_greiningar/jafnlaunavottun.html)
- Ragnhildur Þrastardóttir. (2019, 7. janúar). Stjórnarráðið án jafnlaunavottunar. *Morgunblaðið*.
- Ragna Kemp Haraldsdóttir. (2018). Að loka markinu – um öryggi gagna. *Viðskiptablaðið*. <http://www.vb.is/skodun/ad-loka-markinu-um-oryggi-gagna/148082/>
- Saffady, W. (2016). *Records and information management: Fundamentals of professional practice*. Overland Park: ARMA International.
- Samtök atvinnulífsins. (e.d.). Menntun í fyrirtækjum. <https://sa.is/samkeppnishafni/menntamal/menntun-iyfyrirtaekjum>
- Sigala, M. og Chalkiti, K. (2007). Improving performance through tacit knowledge externalisation and utilisation: Preliminary findings from Greek hotels, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5), 456-483. <https://doi.org/10.1108/17410400710757141>
- Sigala, M. og Chalkiti, K. (2014). Investigating the exploitation of web 2.0 for knowledge management in the Greek tourism industry: An utilisation-importance analysis, *Computers in Human Behavior*, 30, 800-812. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.05.032>
- Sigurður Hannesson. (2019, 2. janúar). Menntun í takt við tímann. <https://www.si.is/upplýsingar-og-utgafa/greinasafn/menntun-i-takt-vid-timann#>
- Silverman, D. (2017). *Doing Qualitative Research*. Sage.
- Sigmarsdóttir, S. (2018). Once more, Iceland has shown it is the best place in the world to be female. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/jan/05/iceland-female-women-equal-pay-gender-equality>
- Sigríður Halldórsdóttir. (2013). Inngangur að aðferðarfræði. Í Sigríður Halldórsdóttir (ritstj.), *Handbók í aðferðafræði rannsókna*, bls. 17-30. Háskólinn á Akureyri.
- Staðlaráð Íslands. (2008). *Vinnubók fyrir þjónustufyrirtæki*. Reykjavík.
- Staðlaráð Íslands. (2020). *Staðlar og löggjöf*. Staðlaráð Íslands. [https://www.stadlar.is/library/Skrar/stadlarad\\_stadlar\\_og\\_loggjof\\_2020.pdf](https://www.stadlar.is/library/Skrar/stadlarad_stadlar_og_loggjof_2020.pdf)
- Stjórnarráð Íslands. (e.d.a). *Jafnlaunavottun. Algengar spurningar*. <https://www.stjornarradid.is/default.aspx?PageID=eb09831c-9c28-11e6-9409-005056bc4d74>
- Stjórnarráð Íslands. (e.d.b). *Jafnlaunavottun. Forsaga*. <https://www.stjornarradid.is/default.aspx?PageID=2aa2a65f-9c28-11e6-9409-005056bc4d74>

- Stjórnarráð Íslands. (2018). *Verkefni. Rýmri tímafrestur fyrirtækja og stofnana til að öðlast jafnlaunavottun*. <https://www.stjornarradid.is/verkefni/allar-frettir/frett/2018/09/28/Rymri-timafrestur-fyrirtaekja-og-stofnana-til-ad-odlast-jafnlaunavottun/>
- Stjórnarráð Íslands. (2019). *Staða jafnlaunavottunar*. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2019/05/10/Stada-jafnlaunavottunar/>
- Stjórnarráð Íslands. (2020). *134 fyrirtæki og stofnanir komin með jafnlaunavottun*. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2020/01/02/134-fyrirtaeki-og-stofnanir-komin-med-jafnlaunavottun/>
- Stjórnarráð Íslands. (2021a). *Ísland í efsta sæti Alþjóðæfnaðsráðsins um kynjajafnrétti tólfta árið í röð*. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2021/03/31/Island-i-efsta-saeti-Althjodaefnahagsradsins-um-kynjajafnrretti-tolfta-arid-i-rod/>
- Stjórnarráð Íslands. (2021b). *Staða jafnlaunavottunar í árslok 2020*. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2021/01/13/Stada-jafnlaunavottunar-i-arslok-2020/>
- Stjórnarráð Íslands. (2021c). *Tekjusagan uppfærð: Háskólamenntaðar konur með svipadar tekjur og karlar með grunnmenntun*. <https://www.stjornarradid.is/efst-a-baugi/frettir/stok-frett/2021/02/17/Tekjusagan-uppfaerd-Haskolamenntadar-konur-med-svipadar-tekjur-og-karlar-med-grunnmenntun/>
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F. og Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2). <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.488>
- Taylor, S. J., Bogdan, R. og DeVault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource*. Wiley.
- Thunissen, M., Boselie, P. og Frutyier, B. (2013). A review of talent management: Infancy or adolescence?, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Unnur Ýr Kristjánsdóttir. (2017). Gender Equity through Equal Pay: Iceland Customs take the Lead. [https://mag.wcoomd.org/uploads/2018/05/OMDActu83\\_UK\\_web-.pdf](https://mag.wcoomd.org/uploads/2018/05/OMDActu83_UK_web-.pdf)
- Velferðarráðuneytið. (2018). *Skýrsla félags- og jafnréttismálaráðherra um stöðu og þróun jafnréttismála 2015-2017*. <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=33cbc9c1-217e-11e8-9429-005056bc530c>
- VR. (e.d.). *Jafnlaunastadall*. <https://www.vr.is/um-vr/jafnrretti/jafnlaunastadall/>
- Wagner, I. (2018). Certified Equality: The Icelandic Equal pay Standard. *Institute for Social Research. Report 2018:11*. [https://www.researchgate.net/publication/329371051\\_Certified\\_Equality\\_The\\_Icelandic\\_Equal\\_Pay\\_Standard/link/5c052f50299bf169ae2e4b2a/download](https://www.researchgate.net/publication/329371051_Certified_Equality_The_Icelandic_Equal_Pay_Standard/link/5c052f50299bf169ae2e4b2a/download)
- Wagner, I. (2020). Equal Pay for Work of Equal Value? Iceland and the Equal Pay Standard. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, jxaa032, 1-20. <https://doi.org/10.1093/sp/jxaa032>
- Viðskiptaráð, Kauphöll Íslands og Samtök atvinnulífsins. (2021). *Leiðbeiningar – Stjórnarhættir fyrirtækja* (6. útg.). <https://leidbeiningar.is/leidbeiningar>
- World Economic Forum. (2021). *Global Gender Gap Report 2021*. Genf: World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf)
- Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing, *Open Journal of Social Sciences*, 5, 51-58. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.53006>
- Þorvaldur S. Helgason. (2021, 30. mars). Kynjajafnrétti mest á Íslandi tólfta árið í röð en „gríðarlegt verk óunnið“. *Fréttablaðið*. <https://www.frettabladid.is/frettir/kynjajafnrretti-mest-a-islandi-tolfta-arid-i-rod-en-gridarlegt-verk-ounnid/>
- Þóra H. Christiansen, Ásta Dís Óladóttir, Erla S. Kjartansdóttir og Sigrún Gunnarsdóttir. (2021). Forstjóraráðningar í þjóðhagslega mikilvægum fyrirtækjum: Kynjahalli, útilokun og ófagleg ráðningarferli? *Stjórnmal og Stjórnsýsla*, 17(1), 107-129. <file:///C:/Users/rh/AppData/Local/Temp/3386-5770-1-PB-1.pdf>
- Þskj. 14, 14. mál, 151. löggjafarþing 2020-2021. <https://www.althingi.is/thingstorf/thingmalin/erindi/?ltg=151&mnr=14>
- Öll erindi í 437. máli 146. löggjafarþings: jöfn staða og jafn réttur kvenna og karla (jafnlaunavottun). <https://www.althingi.is/thingstorf/thingmalin/erindi/?ltg=146&mnr=437>

