



**Att arbeta med arbetsvärdering**

## Att arbeta med arbetsvärdering

Arbetsvärdering är en systematisk metod för att bestämma krav och svårigheter i olika arbeten. Den ger underlag för att bedöma om arbeten som är olika ändå är likvärdiga när man summerar kraven.

Värderingen gör man av själva arbetet och vilka krav det ställer på arbetstagaren. Det är alltså inte arbetstagarens duglighet eller skicklighet som värderas. Det är viktigt att påpeka att arbetsvärdering inte är någon objektiv vetenskap utan ett sätt att systematisera och synliggöra värderingar. Värderingar är alltid subjektiva och påverkas och förändras över tiden. Därför måste även arbetsvärderingssystemen vara dynamiska och flexibla för att vara användbara.

Hur stor del av lönen som svarar mot arbetets krav, och hur stora löneskillnaderna ska vara, bestäms genom lönepolitiken. Arbetsvärderingssystemet är neutralt i förhållande till detta.

### Kort historik

I slutet av 1800-talet vaknade intresset för olika former av arbetsorganisation och effektivitet i produktionen. Samtidigt började olika typer av arbetsvärderingssystem utvecklas, främst i USA. Systemen vidareutvecklades i och med införandet av ackordslöner, och dåtidens system kan ses som instrument för prestationsrelaterad lönesättning. En bit in på 1900-talet introducerades de första arbetsvärderingssystemen i Europa, och de började spridas på allvar under mellankrigstiden. Det första företag i Sverige som använde sig av arbetsvärderingssystem i sin lönesättning var Surte glasbruk, som 1947 började använda ett system som utvecklats internt inom företaget.

Många av de arbetsvärderingssystem som finns i Sverige konstruerades under 1940- och 1950-talen, då kvinnor endast utgjorde en mindre del av arbetskraften. Med tanke på de stora förändringar som skett sedan dess – bl.a. när det gäller arbetsorganisation och arbetsinnehåll – är dessa system nu föråldrade.

Under senare årtionden har EU:s likalönedirektiv i hög grad påverkat tillämpningen av arbetsvärderingssystem. Likalönedirektivet har också haft betydelse för den svenska jämställdhetslagstiftningen. Likalöneprincipen har i hög grad påskyndat utvecklingen av arbetsvärderingssystem och har stor betydelse för användningen och spridningen av arbetsvärdering i dag. I rapporten *Arbetsvärderingssystem i Sverige*, en sammanställning gjord av läget år 2000 Lönelots/JämO, redovisas ett tjugotal arbetsvärderingssystem. De har tillkommit på olika sätt. En del har utvecklats av en part eller partsgemensamt eller av konsulter. Andra är utvecklade på lokal nivå och några är konstruerade för att användas som grundmodeller för lokala anpassningar.

## Beskrivning av olika begrepp i arbetsvärdering

### Faktorer

Kraven i arbetet som mäter arbetsvårigheten kallas (värderings)faktorer. De flesta arbetsvärderingssystem utgår från samma eller snarlika huvudfaktorer, som ofta delas upp i delfaktorer. Faktorerna väljs utifrån verksamhetens mål och inriktning samt rådande och önskvärda värderingar på arbetsplatsen.

Stommen i internationella arbetsvärderingssystem är de fyra huvudfaktorerna *skill*, *responsibility*, *effort* och *working conditions*. De svenska motsvarigheterna har definierats som:

- kunskaper och färdigheter – som behövs för att utföra arbetet
- ansvar – som arbetet kräver
- ansträngning, psykisk eller fysisk – som arbetet kräver
- arbetsförhållanden – under vilka arbetet utförs

### Innebörd

Genom att definiera faktorerna bestämmer man innebörden av dem. Valet av faktorer, men också hur man definierar dem, har stor betydelse för arbetsvärderingssystemets utformning. Faktorerna kan ges en innebörd som medför att de blir mer eller mindre moderna när det gäller synen på arbetsorganisation och hierarkier. Många system har sina rötter från en traditionell arbetsorganisation, och det återspeglar sig t.ex. i faktorer som endast bedömer det formella ledningsansvaret – inte det reella, faktiska som alla har i sina arbeten.

### Svårighetsgradering

Med svårighetsgradering menas det antal grader eller nivåer som man värderar en faktor i. Ju fler grader, desto mer finfördelade eller djupa beskrivs kraven som faktorn mäter. Genom att definiera olika antal nivåer för olika faktorer får systemet också olika karaktär. Att systematiskt ha få nivåer på faktorer som är av betydelse för t.ex. vissa kvinnodominerade arbeten ger ett arbetsvärderingssystem som inte är könsneutralt.

### Viktning av faktorerna

Viktning är när man väger de olika faktorerna mot varandra och bestämmer deras inbördes inflytande. Faktorerna ges då olika tyngd beroende på deras olika betydelse. Viktningen kan ha stor påverkan på slutresultatet av arbetsvärderingen. Men lika viktigt är att processen vid viktningensarbetet som bonuseffekt ger en genomlysning av vad som anses betydelsefullt och belönas i en verksamhet.

Vilken viktning man gör av faktorerna bestäms utifrån målsättningar med verksamheten. Olika företag/organisationer har olika värderingar beroende på inriktning och mål och vilket arbete som utförs. Detta bör komma till uttryck i vilken tyngd de olika faktorerna får i systemet.

### Arbetsbeskrivningar

När man ska tillämpa arbetsvärderingssystemet är det nödvändigt att ha en välgjord beskrivning av arbetet och arbetsuppgifterna som ska värderas. Informationen till en sådan arbetsbeskrivning kan erhållas på olika sätt. Vanliga metoder är intervjuer med den anställda och/eller arbetsledaren, besök på arbetsplatsen, studier av befattningsbeskrivningar och kravspecifikationer m.m. Målet är att få en så god beskrivning av

kraven och svårigheterna i arbetet att det är möjligt att göra en rättvis värdering av arbetet.

Arbetsuppgifter kan beskrivas på olika sätt, och på det sättet ges en högre eller lägre profil. De skillnader som finns mellan kvinnors och mäns sätt att beskriva sina arbeten kan ha betydelse när arbeten värderas. Därför är det viktigt att frågeformulär eller annat underlag som används vid arbetsbeskrivningen är väl avvägda. Fasta svarsalternativ kan vara en fördel, eftersom det ger möjlighet att förebygga skillnader i sättet att beskriva sina arbeten och arbetsuppgifter.

## Krav på arbetsvärderingssystem

Ett arbetsvärderingssystem av i dag måste vara både könsneutralt och modernt. I arbetet med arbetsvärdering kan direkt eller indirekt könsdiskriminering förekomma på flera sätt: när underlaget för att beskriva arbeten samlas in, när faktorerna som arbetsvärderingen ska bygga på väljs ut och definieras, när faktorerna ska viktas och när själva värderingen ska genomföras. En arbetsvärdering är könsneutral om både systemet och värderingsprocessen är fria från både direkt och indirekt könsdiskriminering.

Ett könsneutralt arbetsvärderingssystem måste innefatta faktorer som är typiska för kvinnodominerade arbeten i samma omfattning som faktorer som är typiska för mansdominerade arbeten. Genom att det finns en balans mellan sådan faktorer uppnås neutralitet. Arbetsuppgifter i kvinnodominerade arbeten som har förbisetts i gamla traditionella system är t.ex. emotionell påfrestning, krav på kommunikativa färdigheter, samordningsförmåga och krav på att hantera mänskliga relationer.

Förutom valet av faktorer har också viktningen betydelse för könsneutraliteten. Om faktorer som gynnar traditionellt kvinnligt arbete systematiskt får lägre vikt är inte arbetsvärderingssystemet könsneutralt, även om det finns en balans mellan faktorerna.

Vid organisationsutveckling är det viktigt att ha ett arbetsvärderingssystem som stödjer förändringen. Dagens arbetsliv ställer ökande krav på utbildning och kunnande och den anställdes aktiva samarbete och engagemang. Ett modernt arbetsvärderingssystem ska medverka till att utveckla arbetsinnehållet i olika arbeten. Ett arbetsinnehåll kan förändras och bli mer intressant och utvecklande genom breddning och fördjupning.

Ett modernt arbetsvärderingssystem stödjer en arbetsorganisation som går från styrande till inspirerande, där arbetena blir mer självständiga och kvalificerade. De anställda blir delaktiga i stället för utbytbara och har eget ansvar i stället för att kontrolleras. Ett statiskt kunskapsbegrepp byts till ett kontinuerligt lärande.

Arbetsvärderingssystem som är äldre än fem, sex år är ohjälpligt föråldrade.

I dag kräver man att arbetsvärderingssystem ska vara lokalt anpassade för att fungera i den miljö där de ska användas. Färdiga arbetsvärderingssystem blir därmed mindre användbara. Om ett arbetsvärderingssystem ska bli en dynamisk del av en aktiv lönepolitik måste det vara känt och accepterat bland dem som berörs. Detta uppnås genom att arbetsvärderingen genomförs i samverkan mellan parterna på arbetsplatsen. Om detta förbises blir det svårare att fullfölja projektet och få acceptans och genomslag för resultatet.

## Att genomföra ett arbetsvärderingsprojekt

### Mål och syfte

Om ett arbetsvärderingssystem ska införas i en organisation bör arbetet bedrivas projektinriktat med tydligt formulerade mål, tidsplaner och hushållning med tillgängliga resurser.

Det kan finnas flera skäl till att genomföra ett arbetsvärderingsprojekt, och innan arbetet påbörjas bör syftet formuleras. Det är skillnad på ett projekt där några befattningar ska jämföras med varandra och ett projekt där arbetsvärderingssystemet ska bli en del av den löpande verksamheten och underlag i löneförhandlingar. Andra syften kan vara att man vill veta mer om arbetsvärdering som metod, pröva ett system eller göra lönekartläggningar.

Att genomföra en arbetsvärdering innebär att tidigare värderingar av krav och svårigheter i olika arbeten omprövas och gamla vedertagna attityder utmanas. Ett arbetsvärderingsprojekt kan också påverka viktiga delar av företagets/organisationens verksamhet. Det är ett känsligt arbete som kräver organisation, ledning och administration.

Information är också ett mycket centralt instrument för att undanröja onödiga hinder i arbetet för en rättvis lönestruktur. I ett arbetsvärderingsprojekt räcker det inte med att göra allting kring själva arbetsvärderingen rätt. För framgång måste man också kunna förmedla sina avsikter, mål, medel och slutsatser till rätt målgrupp vid rätt tidpunkt.

De olika delarna i ett arbetsvärderingsprojekt tar olika lång tid att genomföra beroende på grundkunskaper, syfte med projektet, tillgängliga resurser och hur stor organisationen är. Erfarenheter från projektarbete visar att etableringsfasen är mycket viktig för att ett projekt ska bli framgångsrikt. Etableringsfasen innehåller direktiv och direktivdialog, projektplanering, uppbyggnad av projektorganisation och information till och förankring hos de anställda. Under denna tid läggs grunden genom diskussion och dialog mellan personer och grupper om projektets mål, syfte och resultat.

### Organisation

En vanlig projektorganisation är att ett antal personer och grupper med bestämda arbetsuppgifter och ansvarsområden utses. För det första måste det finnas någon som håller i trådarna och ser till att arbetet fungerar och gör en del av det. Det är en person som projektet kommer att kretsa kring – en *projektledare* eller *projektsamordnare*.

Projektledaren kan inte göra allt själv utan behöver till sin hjälp personer med olika sakkunskap. Dessa bildar tillsammans en *projekt- eller arbetsgrupp*. Det behövs dessutom några som har ett övergripande ansvar för projektets inriktning och resurser, en *styrgrupp/ledningsgrupp*. Att bedöma och värdera arbetena kräver särskilt utbildade personer som bildar *värderingsgruppen*. Stora organisationer med många kategorier av anställda som berörs av projektet kan dessutom ha nytta av en eller flera *referensgrupper*.

Det är klokt att bestämma organisation och ansvarsfördelning innan man påbörjar arbetet. Projektorganisationens storlek varierar naturligtvis beroende på hur många parter det finns, hur stort företaget/organisationen är och syftet med projektet.

## Värderingsarbetet

Vid en arbetsvärdering är det viktigt med en bred sammansättning av värderingsgruppen. Varje deltagare ska med sina värderingar, kunskaper och erfarenheter bidra till en rättvis värdering av de olika arbetena. De ska ha sina arbetskamraters förtroende och ha allmänt gott omdöme. Tillsammans ska de ha god kännedom om verksamheten och de arbetsuppgifter som ska värderas. Den ska bestå av både kvinnor och män, och olika åldrar ska vara representerade.

Värderingar måste kunna brytas mot varandra, diskuteras och ifrågasättas därför ska värderingen göras av en grupp personer och inte av en enskild individ.

## Resurssnål arbetsvärdering

Om man vill börja i mindre skala med ett fåtal arbeten, eller skaffa sig en överblick vad arbetsvärdering innebär, kan man minska antalet personer i projektet och vissa funktioner kan kombineras. Det absolut mest resurssnåla alternativ skulle kunna bestå av följande:

- *en* uppdragsgivare
- *en* som utför arbetet
- *tre* som värderar

## Resultat

Målet med ett arbetsvärderingsprojekt är att resultatet på ett eller annat sätt ska påverka lönerna. Men det tar tid att omsätta resultaten av en arbetsvärdering i ändrade lönerelationer och bryta upp den gamla invanda lönestrukturen. Och kraven i arbetet motsvarar *en* del av lönen – om än en viktig del. Även andra lönedelar måste vara könsneutrala för att lönesättningen ska vara fri från godtycklighet. Men att synliggöra kraven i arbetet är en bra grund för att gå vidare och utveckla könsneutrala kvalifikationer för att bedöma individens prestation och resultat.

Internationellt har arbetsvärdering sedan länge används som hjälpmedel att analysera givna löner hos samma arbetsgivare och på det sättet kartlägga om det finns könsdiskriminering. Erfarenheterna är relativt omfattande och övervägande positiva. Det har varit möjligt att identifiera förekomst och omfattning av könsdiskriminering. Samtidigt har analysen i sig inte automatiskt medfört att lönerelationer ändras. Det måste finnas en vilja till förändring och en bra lagstiftning som stöd.

## Användningsområden

Användningsområdena för en arbetsvärdering är många. Ett arbetsvärderingsprojekt bör därför följas av en kreativ process där informationen som framkommit används i flera sammanhang.

Den klassiska användningen för arbetsvärdering är som underlag i *löneförhandlingar*. Kraven i arbetet svarar inte mot hela lönen men är ofta en väsentlig del. Löneskillnader mellan olika arbeten kan motiveras genom att visa på skillnader i kunskapskrav, ansvar,

ansträngning och arbetsförhållanden. Kraven i kvinnors och mäns arbeten kan jämföras och man kan bedöma om högre löner i manligt dominerade arbeten verkligen motsvaras av högre krav i arbetet.

Med hjälp av en arbetsvärdering kan man fastställa en arbetsprofil genom att beskriva vilka krav arbetet ställer på teoretisk utbildning, praktiska färdigheter och ansvar. Denna information kan användas för att fastställa *utbildnings- och utvecklingsbehov* hos de anställda. En arbetsprofil kan också användas som *underlag för rekrytering*.

Resultaten från värderingen är en grund för mer *dynamiska utvecklingssamtal*. Arbetsbeskrivningen och arbetsvärderingen ger fördjupad kunskap om arbetsuppgifternas faktiska innehåll. Diskussionerna blir tydligare och kan lättare följas upp. De personer som inte är så bra på att formulera sig och beskriva sitt arbete får ett redskap för detta. Genom uppdelningen i faktorer kan de lättare se vad de själva faktiskt uträttar, vilket kan leda till ökad självkänsla och rättvisare bedömning.

Analysen av arbetsinnehållet i olika arbeten och för olika delar av organisationen kan användas för att se över organisationen, principer för delegering, personalplanering etc. Man får en *bättre kännedom om organisationen* vilket kan vara en utgångspunkt för diskussioner om organisationsutveckling och omfördelning av arbetsuppgifter.

Arbetsvärdering kan användas för att bedöma vad som är likvärdigt arbete i samband med jämställdhetslagens krav på *lönekartläggning och analys* av löneskillnader mellan kvinnor och män. Arbeten som ställer jämförbara krav vid en sammantagen bedömning av kunskap och färdigheter, ansvar, ansträngning och arbetsförhållanden ska betraktas som likvärdiga. Efter en arbetsvärdering kan t.ex. arbeten som erhållit poäng inom ett givet intervall betraktas som jämförbara med varandra.

Ibland finns behov att jämföra endast ett par arbeten med varandra, t ex vid en diskussion om lönerelationer eller vid en oklarhet i arbetskraven. Med hjälp av en arbetsvärdering kan man *fastställa om två arbeten är likvärdiga*.

En arbetsvärdering ger också en bra grund för att ta fram kriterier för bedömning av prestationer och resultat. Kraven i arbetet kan definieras om som *individuella kvalifikationer* och ge underlag för bedömning av individens skicklighet att utföra arbetet. Krav på sociala färdigheter i arbetet kan t.ex. göras till en kvalifikation som bedömer individens samarbetsförmåga.