



Lönlöst att få det att fungera?

ILLEGITIMA ARBETSUPPGIFTER, PERSONALANSVAR OCH
LÖN I KVINNO- OCH MANSDOMINERADE ARBETSOMRÅDEN

ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION



The background of the page features a warm, golden sunset scene. In the foreground, the silhouettes of a woman on the left and a man on the right are visible. The woman is wearing a dark jacket, glasses, and high-heeled shoes, and is carrying a bag. The man is wearing a suit and tie. They appear to be walking on a city street. In the background, there are buildings and a large window reflecting the sunset. The overall atmosphere is professional and modern.

Innehåll

FÖRORD	5
SAMMANFATTNING OCH SLUTSATSER	6
RAPPORTENS UPPLÄGG OCH FRÅGOR I FOKUS	10
EN KÖNSSEGREGERAD ARBETSMARKNAD MED OLIKA FÖRUTSÄTTNINGAR ATT VERKA SOM CHEF	12
KONSEKVENSER AV OMFATTANDE ILLEGITIMA ARBETSUPPGIFTER OCH STORT PERSONALANSVAR	22
STATISTISKT UNDERLAG	24
REFERENSER	25



Förord

Att vara chef är berikande. Ledarnas chefsmedlemmar ger ofta uttryck för att de drivs av lust att leda, att utveckla organisationer och se medarbetare växa. Men förutsättningarna ser väldigt olika ut. Vi vet sedan tidigare att de flesta chefer har hög arbetsbelastning. Och många måste hantera mycket som inte ligger inom chefsuppdraget.

I denna studie har vi frågat närmare 26 000 chefer hur ofta de hanterar denna typ av uppgifter, det som kallas *illegitima arbetsuppgifter*. Resultatet visar att arbetsmarknaden är fortsatt könssegraderad och att det är väldigt olika förutsättningar att verka som chef beroende på arbetsområde. Omfattningen av illegitima arbetsuppgifter är som störst i de sektorer där kvinnor som är chefer är i synnerligen stor majoritet; hälso- och sjukvård, äldreomsorg samt stöd och service till vissa funktionshindrade (LSS).

Hela 60 procent av cheferna som är verksamma inom synnerligen kvinnodominerade arbetsområden svarar att de, dagligen eller varje vecka, har arbetsuppgifter som de funderar över om de alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade. Resultaten visar också att universitetsutbildning och ett omfattande personalansvar inte avspeglar sig i lönekuvertet för chefer verksamma inom synnerligen kvinnodominerade arbetsområden. Inom övriga arbetsområden är genomsnittslönen och medianlönen högre, ofta betydligt högre, för chefer med personalansvar jämfört med chefer som inte har det. Chefer verksamma inom synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har dessutom ofta sämre organisatoriska förutsättningar för att kunna utöva ett framgångsrikt och hållbart chefs- och ledarskap, jämfört med chefer inom andra arbetsområden.

Coronapandemin har satt bristerna i arbetsmiljön inom vård- och omsorg i blixtbelysning. Att arbeta som chef med arbetsmiljöansvar inom dessa pandemidrabbade verksamheter är oerhört pressande. Existerande krav skärps, nya krav tillkommer men arbetsmiljöbristerna kvarstår eller förvärras. Detta är en ohållbar situation.

Rekryteringsbehovet av chefer de närmaste åren är stort. Ledarnas rapport *Att leda mot framtiden* från 2016 visar att sex av tio chefer är över 45 år, 23 procent är över 55 år. Många kommer att gå i pension under de närmaste 10–20 åren. Sveriges kommuner och regioner (SKR) uppskattar rekryteringsbehovet till drygt 28 000 chefer fram till år 2026.

Därför är det helt centralt att uppvärdera ledarskapets värde och betydelse, inte minst i offentligt finansierade verksamheter. Att ta ett chefsuppdrag, även om det är utmanande, måste vara attraktivt och också upplevas som utvecklande och stimulerande. Chefer ska ha tid att ägna sig åt det som är kärnan i chefs- och ledaruppdragen.

Utmaningarna för chefer inom kvinnodominerade arbetsområden, i offentligt finansierad verksamhet, måste våra folkvalda politiker ta på största allvar och söka en lösning på. Särskilt nu när coronapandemin ännu tydligare exponerat de svagheter och brister som finns i arbetsmiljön. Det är helt centralt om offentlig sektor, även framöver, ska ledas effektivt och hålla en hög kvalitet för medborgarna.



ANDREAS MILLER, FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA

Sammanfattning och slutsatser

Arbetsuppgifter som normalt inte associeras med chefs yrkesroll och professionella identitet kallas i arbetsmiljöforskningen för illegitima arbetsuppgifter. Det är uppgifter som ofta ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera. Om ingen annan på arbetsplatsen ser till att utföra dem hamnar de till slut i knät på chefen, som har det yttersta verksamhetsansvaret. Illegitima arbetsuppgifter kan också vara arbetsuppgifter som beror på att andra gör misstag, och det blir chefs uppgift att rätta till misstagen. Det kan vidare vara arbetsuppgifter som inte upplevs som vettiga och meningsfulla, eller till och med arbetsuppgifter som inte alls behöver utföras.

I de flesta chefs arbetsuppgifter ingår, utöver verksamhetsansvar, också personalansvar. En uppgift som innebär att ta tillvara det bästa hos sina medarbetare, skapa förutsättningar för dem att göra sitt arbete och att skapa arbetsplatser som är trygga, inkluderande och utvecklande.

Men för hur många medarbetare kan en chef långsiktigt fungera som en bra chef? Den frågan låter sig inte besvaras med en enkel siffra, utan beror på vilka arbetsvillkor och organisatoriska förutsättningar som chefen har för att kunna ta sitt personalansvar. Om chefer har många direkt underställda medarbetare och dessutom ofta måste utföra arbetsuppgifter som är illegitima, uppstår lätt en krock mellan å ena sidan möjligheterna att långsiktigt fungera som en bra chef och å andra sidan att se till att alla arbetsuppgifter, som måste göras för att verksamheten ska fungera, verkligen utförs.

Denna rapport undersöker hur vanligt förekommande illegitima arbetsuppgifter är bland chefer och om förekomsten skiljer sig åt mellan arbetsområden, beroende på om de flesta chefer som jobbar där är män eller kvinnor eller om det är ungefär lika vanligt med chefer av båda kön.

Rapporten undersöker också skillnader i omfattning av stora medarbetargrupper mellan olika arbetsområden, beroende på om de flesta chefer som jobbar där är män eller kvinnor, eller om könsfördelningen är jämn. I detta avseende bygger rapporten vidare på skriften *Lönlöst att ta ansvar?* (publicerad 2019 och bygger på svaren i Ledarnas löneenkät 2018).

Fokus för rapporten är att besvara följande frågor:

- Hur ser omfattningen av personalansvar och illegitima arbetsuppgifter för chefer ut, beroende på könssammansättningen i de arbetsområden där cheferna är verksamma?
- Vilka samband, om några, finns mellan omfattning av personalansvar, illegitima arbetsuppgifter och genomsnittslön respektive medianlön?
- Vad vet vi om skillnader i organisatoriska förutsättningar för chefer i kvinno- respektive mansdominerade områden, särskilt med avseende på personalansvar och illegitima arbetsuppgifter?

Rapporten är baserad på uppgifter från Ledarnas löneenkät 2019 avseende chefer. De arbetsområden respondenterna har angivit att de verkar inom, har i sin tur delats in i fem grupper som bygger på hur könsfördelningen ser ut inom respektive grupp:

- Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, minst 81 procent av cheferna är kvinnor
- Synnerligen mansdominerade arbetsområden, minst 81 procent av cheferna är män
- Relativt kvinnodominerade arbetsområden, 61–80 procent av cheferna är kvinnor
- Relativt mansdominerade arbetsområden, 61–80 procent av cheferna är män
- Arbetsområden utan könsdominans, 40–60 procent av cheferna är kvinnor eller män

Illegitima arbetsuppgifter stjäl mest tid i Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden

Cheferna har tillfrågats om hur ofta de behöver utföra fyra typer av illegitima arbetsuppgifter. Frågeställningen var formulerad så här:¹

Hur ofta har du arbetsuppgifter som du undrar över om de:

- alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade?
- alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om andra i din omgivning gjorde färre misstag?
- är vettiga och meningsfulla?
- egentligen behöver göras överhuvudtaget?

Vid en jämförelse mellan alla fem grupper av arbetsområden visar det sig att det är gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden som sticker ut vad gäller den höga andelen chefer, 60 procent, som anger att de dagligen eller varje vecka har arbetsuppgifter som de undrar över om de alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade. Motsvarande andel i andra grupper av arbetsområden ligger kring drygt 40 till strax under 50 procent.



En hög andel chefer, 60 procent, i Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har dagligen eller varje vecka arbetsuppgifter som de undrar över om de alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade.

Detta talar för att de sätt som arbeten organiseras på i Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, i högre utsträckning än i övriga grupper av arbetsområden, fungerar som tidstjuvar för chefer och gör att dessa chefer oftare än andra tvingas utföra uppgifter som inte hör till chefsrollen.

När det gäller de tre andra typerna av illegitima arbetsuppgifter är det inte avsevärda skillnader mellan de fem olika grupperna av arbetsområden. Dock är det något högre andelar (ett par eller några procentenheter högre) av cheferna inom Synnerligen kvinno- och mansdominerade arbetsområden som svarar att de behöver göra sådana arbetsuppgifter dagligen eller varje vecka.

När det gäller arbetsuppgifter som cheferna uppger att de undrar över om de alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om andra i deras omgivning gjorde färre misstag, svarar 30–40 procent att de dagligen eller varje vecka har sådana arbetsuppgifter. Cirka 25–30 procent av cheferna svarar att de dagligen eller varje vecka utför arbetsuppgifter som de undrar över om de är vettiga och meningsfulla. Färre än 20 procent av cheferna svarar att de dagligen eller varje vecka utför arbetsuppgifter som de undrar över om de egentligen behöver göras överhuvudtaget.

Personalansvar och hög utbildning lönar sig inte

Det genomsnittliga antalet medarbetare per chef varierar kraftigt beroende på hur arbetsområdets könsfördelning ser ut. I Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har varje chef i genomsnitt 30–31 direkt underställda. I övriga grupper av arbetsområden är genomsnittligt antal underställda betydligt färre – de varierar mellan 13 och 20 medarbetare per chef.

Över 60 procent av cheferna inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har en lång universitetsutbildning – längre än tre år. Det är fler än i övriga grupper av arbetsområden.

1. Frågeställningen är hämtad från Aronsson, G., Bejerot, E., & Härenstam, A. (2012).

Att i genomsnitt ha betydligt fler underställda och att en större andel chefer har högre utbildning reflekteras inte i högre löner för chefer i gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, jämfört med chefer i de övriga grupperna, vare sig som genomsnittslön eller medianlön. I övriga grupper av arbetsområden är genomsnittslönen och medianlönen högre, ofta betydligt högre, för chefer som har personalansvar jämfört med chefer som inte har det.

Det verkar alltså som att ett omfattande personalansvar och en lång universitetsutbildning inte lönar sig särskilt väl för chefer som arbetar i gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden.

Oavsett grupp av arbetsområden är andelen kvinnor med lång universitetsutbildning högre än andelen män. Kvinnor har dock lägre löner (genomsnitts- och

medianlöner), ofta betydligt lägre, än män i samtliga grupper av arbetsområden.

Några studier som refereras i denna rapport visar att arbetsvillkoren och de organisatoriska förutsättningarna för chefer, främst i kvinnodominerade delar av kommuner och regioner (tidigare landsting), inte är tillräckliga för att chefen ska ges möjligheter av sin arbetsgivare att hållbart kunna fungera som chef och ledare. Chefer inom mansdominerade arbetsområden inom kommuner har ofta betydligt bättre organisatoriska förutsättningar för att kunna utöva sitt chefs- och ledarskap. Andra studier som refereras i denna rapport, visar att de främsta faktorerna som avgör om chefer lämnar eller stannar i sitt uppdrag är att chefen har en bra egen chef och ett välfungerande administrativt stöd.

	Minst 81 procent av cheferna är				61–80 procent av cheferna är				40–60 procent av cheferna är	
	Kvinnor		Män		Kvinnor		Män		kvinnor eller män	
	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män	Kvinnor	Män
Medianlön	47 000	47 200	47 000	48 900	53 000	56 100	57 800	60 500	52 000	60 000
Högsta utbildning										
Grundskola, Gymnasium, %	6	10	40	64	15	22	26	48	23	44
Universitet mindre än 3 år, %	32	27	33	27	28	28	35	30	29	28
Universitet mer än 3 år, %	62	63	27	8	57	50	39	22	48	28
Genomsnitt, antal underställda	31	30	20	18	15	15	14	12	18	18

Kompetensförsörjning kräver uppvärderat ledarskap

Den här rapporten understryker att chefer inom gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden ofta har sämre organisatoriska förutsättningar än chefer inom andra arbetsområden, för att på ett långsiktigt och hållbart sätt, såväl för sig själva och sina medarbetare som för sin organisation, kunna utöva ett framgångsrikt och hållbart chefs- och ledarskap.

Gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden omfattar tre områden – hälso- och sjukvård, äldreomsorg samt LSS (stöd och service till vissa funktionshindrade). De båda förstnämnda arbetsområdena är mycket omfattande; ett stort antal chefer är

verksamma här. Samtliga områden tillhör den offentliga sektorn eller den offentligfinansierade privata sektorn.

Coronapandemin har satt bristerna i arbetsmiljön inom hälso- och sjukvård – och särskilt inom äldreomsorgen – i blixtbelysning. Att arbeta som chef, att ha arbetsmiljöansvar, inom dessa direkt pandemirabade verksamheter är en oerhört pressande situation. Existerande krav skärps och nya krav tillkommer men arbetsmiljöbristerna kvarstår eller förvärras. Detta är en ohållbar situation, även om antalet smittade minskar. Arbetsmiljöbristerna försvinner inte för att coronasmittan dämpas.

Viktiga slutsatser

Inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden:

- är sätten som arbetena är organiserade på i högre utsträckning tidstjuvar än i alla övriga grupper av arbetsområden.
- har cheferna ansvar för betydligt större personalgrupper än chefer i alla övriga grupper av arbetsområden.
- har en större andel av cheferna högre utbildning än chefer i alla övriga grupper av arbetsområden.
- lönar det sig inte för chefer att ha omfattande personalansvar och lång universitetsutbildning jämfört med chefer i alla övriga grupper av arbetsområden.



Resultaten i rapporten *Att leda under Covid-19-pandemi* från Ledarna inom Vård och Omsorg visar att svensk vård och omsorg har chefer och medarbetare som mycket väl klarar sin uppgift men att det behövs tillräckligt med resurser och att det är politikens ansvar. Det råder stor samsyn bland chefer inom vård och omsorg om vad som utmanar allra mest: Att ha ork och energi för att hålla i längden.

Stora delar av dessa sektorer står redan nu inför enorma utmaningar när det gäller kompetensförsörjning, inte minst på grund av en växande andel äldre i befolkningen. SKR (Sveriges kommuner och regioner)

uppskattar rekryteringsbehovet till drygt 28 000 chefer fram till år 2026.

Därför är det helt nödvändigt att uppvärdera ledarskapets värde och betydelse inom dessa delar av den offentliga sektorn och den offentligfinansierade privata sektorn på alla nivåer, inte minst första linjens chefer, såväl vad gäller löner som organisatoriska förutsättningar. För att kunna attrahera nya och behålla befintliga chefer krävs att uppdragen upplevs som rimliga och att chefer har tid att ägna sig åt det som är kärnan i chefs- och ledaruppdraget.

Rapportens upplägg och frågor i fokus

Arbetsuppgifter som normalt inte associeras med chefens yrkesroll och professionella identitet, kallas i arbetsmiljöforskningen för illegitima arbetsuppgifter. Det är uppgifter som ofta ändå måste utföras för att verksamheten ska fungera. Om ingen annan på arbetsplatsen ser till att utföra dem hamnar de till slut i knät på chefen som har det yttersta verksamhetsansvaret. Illegitima arbetsuppgifter kan också vara arbetsuppgifter som beror på att andra gör misstag och det blir chefens uppgift att rätta till misstagen. Det kan vidare vara arbetsuppgifter som inte upplevs som vettiga och meningsfulla, eller till och med arbetsuppgifter som inte alls behöver utföras.

I de flesta chefers arbetsuppgifter ingår, utöver verksamhetsansvar, också personalansvar. En uppgift som innebär att ta tillvara det bästa hos sina medarbetare och att skapa arbetsplatser som är trygga, inkluderande och utvecklande.

Men för hur många medarbetare kan en chef långsiktigt fungera som en bra chef? Den frågan låter sig inte besvaras med en enkel siffra, utan beror på vilka arbetsvillkor och organisatoriska förutsättningar som chefen har för att kunna ta sitt personalansvar. Om chefer har många direkt underställda medarbetare och dessutom ofta måste utföra arbetsuppgifter som är illegitima, uppstår lätt en krock mellan å ena sidan möjligheterna att långsiktigt fungera som en bra chef och å andra sidan att se till att alla arbetsuppgifter, som måste göras för att verksamheten ska fungera, verkligen görs.

Fokus för rapporten är att besvara följande frågor:

- Hur ser omfattningen av personalansvar och illegitima arbetsuppgifter för chefer ut, beroende på könssammansättningen i den grupp av arbetsområden där cheferna är verksamma?
- Vilka samband, om några, finns mellan omfattning av personalansvar, illegitima arbetsuppgifter och genomsnittslön respektive medianlön?
- Vad vet vi om skillnader i organisatoriska förutsättningar för chefer i kvinno- respektive mansdominerade områden, särskilt med avseende på personalansvar och på illegitima arbetsuppgifter?

Denna rapport är baserad på uppgifter från Ledarnas löneenkät 2019 avseende chefer.

Svaren har delats in i fem grupper efter de arbetsområden som respondenterna anger att de jobbar inom:

- Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, minst 81 procent av cheferna är kvinnor
- Synnerligen mansdominerade arbetsområden, minst 81 procent av cheferna är män
- Relativt kvinnodominerade arbetsområden, 61–80 procent av cheferna är kvinnor
- Relativt mansdominerade arbetsområden, 61–80 procent av cheferna är män
- Arbetsområden utan könsdominans, 40–60 procent av cheferna är kvinnor eller män

Mer information om statistiken finns i avsnittet *Statistiskt underlag*.





En könssegregerad arbetsmarknad med olika förutsättningar att verka som chef

Synnerligen kvinno- respektive mansdominerade arbetsområden

Gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden omfattar enbart tre områden – hälso- och sjukvård, äldreomsorg samt LSS. De båda förstnämnda arbetsområdena är mycket omfattande; ett stort antal chefer är verksamma här. Gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden består av betydligt fler områden, 18 stycken, där de tre klart största är byggnation, produktion respektive anläggning, se tabell 1a.

Att gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden innehåller många fler arbetsområden har inte att göra med att det är fler män än kvinnor som svarat på denna enkät. Vi vet sedan tidigare att den svenska arbetsmarknaden är tämligen könssegregerad och att de Synnerligen kvinnodominerade arbetsområdena är betydligt färre – och större – än de Synnerligen mansdominerade.

TABELL 1A. ARBETSOMRÅDEN DÄR MINST 81 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR RESPEKTIVE MÄN**Arbetsområden med minst 81 procent kvinnor**

Arbetsområde	Totalt, antal	Kvinnor, antal	Män, antal	Procent, kvinnor
Hälsa-, sjukvård	1 584	1 284	300	81
Äldreomsorg	730	644	86	88
LSS Omsorg	343	282	61	82
Total	2 657	2 210	447	83

Arbetsområden med minst 81 procent män

Arbetsområde	Totalt, antal	Kvinnor, antal	Män, antal	Procent, män
Byggnation	1 739	143	1 596	92
Produktion	1 534	218	1 316	86
Anläggning	651	44	607	93
Drift	529	89	440	83
Logistik	508	96	412	81
Underhåll	501	26	475	95
Teknikarbete	453	44	409	90
Transport, lager, terminal	404	57	347	86
Tillverkning	391	50	341	87
Energi	375	56	319	85
Skogs-, lantbruk	313	35	278	89
Verkstadsarbete	281	15	266	95
Räddningstjänst	227	11	216	95
El-, elektronikarbete	198	3	195	98
Värme ventilation sanitet (VVS)	158	6	152	96
Vatten och avlopp (VA)	135	21	114	84
Kalkylering	116	12	104	90
Installation	84	2	82	98
Total	8 597	928	7 669	89

Det genomsnittliga antalet medarbetare per chef varierar kraftigt beroende på om arbetsområdet där chefen verkar är Synnerligen kvinno- eller mansdominerat, se tabell 1b. I gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har varje chef som är kvinna respektive man i snitt cirka 31 respektive 30 underställda. I gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden är det genomsnittliga antalet underställda betydligt lägre, 18 underställda per chef som är man respektive cirka 20 underställda per chef som är kvinna. En jämförelse mellan alla fem grupper av arbetsområden visar att det är Synnerligen

kvinnodominerade arbetsområden som sticker ut med ett i genomsnitt mycket stort antal underställda per chef.

Det finns även stora skillnader i utbildningsnivåer mellan dessa båda grupper av arbetsområden. I gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har mer än 60 procent av cheferna, såväl kvinnor som män, en universitetsutbildning som är längre än tre år. Motsvarande andelar i gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden är cirka 27 procent för kvinnor och cirka 8 procent för män.

Att i genomsnitt ha betydligt fler underställda och att en betydligt större andel chefer har högre utbildning reflekteras inte i högre genomsnitts- och medianlöner i gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, jämfört med gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden, snarare tvärtom. Den jämförelsen håller även när man jämför lönemåttan med de tre övriga grupperna av arbetsområden.

En jämförelse inom de två grupperna av arbetsområden visar att männen tjänar mer än kvinnorna, såväl vad gäller genomsnittslön som medianlön, i båda grupper.

De flesta cheferna i gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har personalansvar; det är enbart några få procent som inte har det. Detta skiljer sig från gruppen Synnerligen mansdominerade arbets-

områden – där är det en knapp femtedel av cheferna som inte har personalansvar.

Något som sticker ut är att i gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden är det inga stora löneskillnader i genomsnittslön och medianlön mellan chefer som har respektive inte har personalansvar, om cheferna är kvinnor. Det är för få män i denna grupp som inte har personalansvar för att några slutsatser ska kunna dras om eventuella löneskillnader mellan att ha och inte ha personalansvar för dem, liksom för deras lönerelationer till andra grupper av arbetsområden. I gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden är det större skillnader i lön, såväl genomsnitts- som medianlön, mellan att ha och inte ha personalansvar.

Organiseringen är tidstjuvar för chefer, särskilt inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden

Hela 60 procent av cheferna inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden uppger att de dagligen eller varje vecka har arbetsuppgifter som de undrar över om de alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade, se tabell 1b. 18 procent av cheferna uppger att de sällan eller aldrig har sådana arbetsuppgifter. Motsvarande andelar för cheferna inom Synnerligen mansdominerade arbetsområden är 47 procent respektive 30 procent.

Vid en jämförelse mellan alla fem grupper av arbetsområden visar det sig att det är i gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden som högst andel chefer uppger att de dagligen eller varje vecka har arbetsuppgifter som de undrar över om de alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade. Det talar för att de sätt som arbeten organiseras på i Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, i ännu högre utsträckning än i övriga grupper av arbetsområden, fungerar som tidstjuvar för chefer och gör att dessa chefer oftare tvingas utföra uppgifter som inte hör till chefsrollen.

När det gäller arbetsuppgifter som cheferna uppger att de undrar över om de alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om andra i deras

omgivning gjorde färre misstag, svarar cheferna ganska lika inom de båda grupperna av arbetsområden. Cirka 40 procent uppger att de dagligen eller varje vecka har sådana arbetsuppgifter och cirka 35 procent att de sällan eller aldrig har det.

Det är inte heller några större skillnader mellan svaren i grupperna av arbetsområden när det gäller arbetsuppgifter som cheferna uppger att de undrar över om de är vettiga och meningsfulla eller om de egentligen behöver göras överhuvudtaget. En något högre andel av cheferna, 38 procent, inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, utför dagligen eller varje vecka arbetsuppgifter som de undrar över om de är vettiga och meningsfulla. Motsvarande andel inom Synnerligen mansdominerade arbetsområden är 34 procent. Drygt hälften av cheferna i Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden säger att de mer sällan eller aldrig utför arbetsuppgifter som de undrar över om de egentligen behöver göras överhuvudtaget, jämfört med nästan 6 av 10 chefer i Synnerligen mansdominerade arbetsområden.

Det är inte några avsevärda skillnader mellan hur män och kvinnor svarar inom de båda olika grupperna av arbetsområden när det gäller förekomsten av illegitima arbetsuppgifter.

TABELL 1B. UTBILDNING, PERSONALANSVAR, LÖNER OCH FÖREKOMST AV ILLEGITIMA ARBETSUPPGIFTER I GRUPPER AV ARBETSOMRÅDEN DÄR MINST 81 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR RESPEKTIVE MÄN

Högsta utbildning	Arbetsområden med minst 81 procent kvinnor			Arbetsområden med minst 81 procent män		
	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män
Grundskola, Gymnasium, %	7	6	10	62	40	64
Universitet mindre än 3 år, %	31	32	27	28	33	27
Universitet mer än 3 år, %	62	62	63	10	27	8
Har personalansvar:						
Median, lön, kr	47 000	47 000	47 200	48 600	47 000	48 900
Genomsnitt, lön, kr	49 900	49 500	52 100	52 800	52 000	52 900
Genomsnitt, antal underställda	31	31	30	18	20	18
Har ej personalansvar:						
Genomsnitt, lön, kr	56 500	46 800	**	46 200	45 300	46 300
Median, lön, kr	49 000	44 500	**	43 300	42 900	43 300

** För få respondenter för att slutsatser om jämförelser ska kunna dras.

Hur ofta har du arbetsuppgifter som du undrar över om de ...		Arbetsområden med minst 81 procent kvinnor			Arbetsområden med minst 81 procent män		
		Procent			Procent		
		Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män
alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade?	Dagligen	23	23	22	16	16	16
	Varje vecka	37	37	39	31	28	31
	Varje månad	22	22	21	23	27	23
	Mer sällan	16	16	16	26	25	27
	Aldrig	2	1	2	4	4	4
alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om andra i din omgivning gjorde färre misstag?	Dagligen	12	11	12	13	12	13
	Varje vecka	28	27	32	28	24	28
	Varje månad	25	25	25	25	26	25
	Mer sällan	32	33	28	30	31	29
	Aldrig	4	4	3	5	6	5
är vettiga och meningsfulla?	Dagligen	13	13	16	11	11	11
	Varje vecka	25	24	29	23	21	24
	Varje månad	24	24	24	23	22	23
	Mer sällan	32	33	25	35	37	34
	Aldrig	6	6	5	8	9	8
egentligen behöver göras överhuvudtaget?	Dagligen	7	6	12	6	7	6
	Varje vecka	17	16	19	16	13	17
	Varje månad	24	25	21	19	18	19
	Mer sällan	41	42	36	42	44	42
	Aldrig	11	11	11	16	18	16

Relativt kvinno- respektive mansdominerade arbetsområden

De Relativt kvinno- respektive mansdominerade arbetsområdena är ungefär lika många, 10–11 stycken, se tabell 2a. De två områden som är klart störst i gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden är Per-

sonal, HR och Ekonomi. De två områden som är klart störst i gruppen Relativt mansdominerade arbetsområden är Försäljning, marknad och Projektledning.

TABELL 2A. ARBETSOMRÅDEN DÄR 61–80 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR ELLER MÄN

Arbetsområden med 61–80 procent kvinnor

Arbetsområde	Totalt, antal	Kvinnor, antal	Män, antal	Procent, kvinnor
Personal, HR	983	708	275	72
Ekonomi	962	588	374	61
Utbildning, högskola, skola, förskola	567	363	204	64
Socialt arbete	437	340	97	78
Kultur, turism, rekreation, fritid	425	260	165	61
Myndighetsutövning	380	236	144	62
Kommunikation, information, PR	358	238	120	66
Köks-, restaurang-, måltidsarbete	264	208	56	79
Kundtjänst, callcenter	151	104	47	69
Hållbarhet	89	58	31	65
Total	4 616	3 103	1 513	67

Arbetsområden med 61-80 procent män

Arbetsområde	Totalt, antal	Kvinnor, antal	Män, antal	Procent, män
Försäljning, marknad	1 652	378	1 274	77
Projektledning	1 262	296	966	77
IT	1 079	270	809	75
Affärsutveckling	637	161	476	75
Fastighetsförvaltning, -skötsel	594	123	471	79
Service	372	110	262	70
Inköp	391	92	299	76
Planering	255	83	172	67
Forskning o utveckling FoU	203	58	145	71
Säkerhet	258	53	205	79
Trädgård, park, utemiljö	58	21	37	64
Total	6 761	1 645	5 116	76

Det är i genomsnitt nästan lika många underställda per chef i dessa båda grupper. Det varierar mellan 12 och 15 medarbetare per chef; den högre siffran gäller gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden, se tabell 2b.

Även här finns det stora skillnader i utbildningsnivåer mellan dessa båda grupper av arbetsområden, även om de inte är lika extrema som skillnaderna mellan de båda föregående grupperna. I gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden har drygt hälften av kvinnorna och cirka hälften av männen en lång universitetsutbildning. I gruppen Relativt mansdominerade arbetsområden är motsvarande siffror knappt 40 procent av kvinnorna och drygt 20 procent av männen.

Ungefär 9 av 10 chefer i gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden har personalansvar. Detta skiljer sig från gruppen Relativt mansdominerade arbetsområden. Där är det cirka en fjärdedel av cheferna som är män och cirka en femtedel av cheferna som är kvinnor som inte har personalansvar.

Löneläget är generellt högre i gruppen Relativt mansdominerade arbetsområden. I båda grupperna tjänar de som har personalansvar mer än de som inte har det, men skillnaderna är mindre i gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden.

En jämförelse inom de två grupperna av arbetsområden visar att männen tjänar mer än kvinnorna, såväl vad gäller genomsnittslön som medianlön.

TABELL 2B. UTBILDNING, PERSONALANSVAR, LÖNER OCH FÖREKOMST AV ILLEGITIMA ARBETSUPPGIFTER I GRUPPER AV ARBETSOMRÅDEN DÄR 61–80 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR RESPEKTIVE MÄN

Högsta utbildning	Arbetsområden med 61-80 procent kvinnor			Arbetsområden med 61-80 procent män		
	Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män
Grundskola, Gymnasium, %	17	15	22	43	26	48
Universitet mindre än 3 år, %	28	28	28	31	35	30
Universitet mer än 3 år, %	55	57	50	26	39	22
Har personalansvar:						
Median, lön, kr	53 800	53 000	56 100	60 000	57 800	60 500
Genomsnitt, lön, kr	58 300	56 600	61 900	65 300	60 500	66 500
Genomsnitt, antal underställda	15	15	15	13	14	12
Har ej personalansvar:						
Genomsnitt, lön, kr	54 500	52 000	58 442	56 600	54 100	57 200
Median, lön, kr	50 300	49 100	53 000	52 900	51 000	53 000

Hur ofta har du arbetsuppgifter som du undrar över om de ...		Arbetsområden med 61–80 procent kvinnor			Arbetsområden med 61–80 procent män		
		Procent			Procent		
		Totalt	Kvinnor	Män	Totalt	Kvinnor	Män
alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade?	Dagligen	14	14	15	14	15	14
	Varje vecka	30	30	31	33	33	33
	Varje månad	24	25	22	22	23	22
	Mer sällan	27	26	27	25	25	26
	Aldrig	4	4	5	4	5	4
alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om andra i din omgivning gjorde färre misstag?	Dagligen	8	7	9	10	9	10
	Varje vecka	23	22	24	26	23	26
	Varje månad	24	23	24	25	23	25
	Mer sällan	38	39	36	33	37	32
	Aldrig	8	8	6	7	8	7
är vettiga och meningsfulla?	Dagligen	9	9	9	9	9	9
	Varje vecka	17	16	19	20	18	21
	Varje månad	21	20	25	22	20	23
	Mer sällan	41	44	36	38	42	37
	Aldrig	11	11	11	10	12	10
egentligen behöver göras överhuvudtaget?	Dagligen	4	3	5	5	4	6
	Varje vecka	11	10	14	13	11	14
	Varje månad	18	16	21	19	15	20
	Mer sällan	47	49	42	44	49	43
	Aldrig	20	21	18	19	21	18

Inga stora skillnader avseende omfattningen av illegitima arbetsuppgifter

Det finns inga stora skillnader mellan dessa arbetsområden när det gäller hur chefer svarar på frågor om omfattningen av illegitima arbetsuppgifter. När det gäller arbetsuppgifter som cheferna uppger att de undrar över om de alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade, svarar knappt hälften av cheferna att de dagligen eller varje vecka har sådana arbetsuppgifter. Cirka 30 procent av cheferna svarar att de sällan eller aldrig har sådana arbetsuppgifter.

När det gäller arbetsuppgifter som cheferna uppger att de undrar över om de alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om andra i deras omgivning gjorde färre misstag, svarar ungefär var tredje chef att de dagligen eller varje vecka har sådana

arbetsuppgifter, och något fler, cirka 40–45 procent att de sällan eller aldrig har det.

Cirka 25–30 procent av cheferna svarar att de dagligen eller varje vecka utför arbetsuppgifter som de undrar över om de är vettiga och meningsfulla. Cirka hälften svarar att de mer sällan eller aldrig utför sådana arbetsuppgifter. Färre än var femte chef svarar att de dagligen eller varje vecka utför arbetsuppgifter som de undrar om de egentligen behöver göras överhuvudtaget. Cirka två tredjedelar av cheferna anger att de mer sällan eller aldrig utför sådana arbetsuppgifter.

Inte heller här är det några avsevärda skillnader mellan hur män och kvinnor svarar inom de båda olika grupperna av arbetsområden när det gäller förekomsten av illegitima arbetsuppgifter.

Arbetsområden utan könsdominans

I gruppen Arbetsområden utan könsdominans finns 13 områden, alltså något fler än i grupperna Relativt kvinnodominerade arbetsområden och Relativt mans-

dominerade arbetsområden, se tabell 3a. Det i särklass största arbetsområdet är Ledningsarbete.

TABELL 3A. ARBETSSOMRÅDEN DÄR 40–60 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR ELLER MÄN

Arbetsområde	Totalt, antal	Kvinnor, antal	Män, antal	Procent, kvinnor
Ledningsarbete	2 569	1 126	1 443	44
Administration	849	501	348	59
Verksamhetsutveckling	591	305	286	52
Kvalitet, kontroll	344	149	195	43
Handel, e-handel	301	122	179	41
Bank, finans, försäkring	224	102	122	46
Arbetsmiljö	136	71	65	52
Journalistik	128	70	58	55
Städ, tvätt, renhållning, avfall	111	63	48	57
Hotell, konferens	104	55	49	53
Kyrkligt arbete	54	23	31	43
Sjöfart	45	18	27	40
Juridik	43	24	19	56
Total	5 499	2 629	2 870	48

Drygt 8 av 10 chefer i denna grupp av arbetsområden har personalansvar. Det genomsnittliga antalet medarbetare är cirka 18, se tabell 3b. Även i denna grupp är andelen kvinnor med en lång universitetsutbildning betydligt högre än andelen män. Vidare har cirka 44 procent av männen gymnasium som högsta utbildning; motsvarande andel för kvinnor är cirka 23 procent.

Chefer som har personalansvar tjänar mer än dem som inte har det. Även inom denna grupp av arbetsområden tjänar männen mer än kvinnorna, såväl vad gäller genomsnittslön som medianlön. Särskilt gäller detta chefer som är män och som har personalansvar.

TABELL 3B. UTBILDNING, PERSONALANSVAR, LÖNER OCH FÖREKOMST AV ILLEGITIMA ARBETSUPPGIFTER I GRUPPER AV ARBETSOMRÅDEN DÄR 40–60 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR ELLER MÄN

Arbetsområden med 40-60 procent kvinnor eller män

Högsta utbildning	Totalt	Kvinnor	Män
Grundskola, Gymnasium, %	34	23	44
Universitet mindre än 3 år, %	29	29	28
Universitet mer än 3 år, %	37	48	28
Har personalansvar:			
Median, lön, kr	55 900	52 000	60 000
Genomsnitt, lön, kr	63 300	56 800	69 200
Genomsnitt, antal underställda	18	18	18
Har ej personalansvar:			
Genomsnitt, lön, kr	52 700	50 600	54 300
Median, lön, kr	49 000	48 000	49 500

Arbetsområden med 40-60 procent kvinnor eller män

Hur ofta har du arbetsuppgifter som du undrar över om de ...		Procent		
		Totalt	Kvinnor	Män
alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade?	Dagligen	16	15	17
	Varje vecka	31	32	30
	Varje månad	23	23	22
	Mer sällan	27	26	27
	Aldrig	4	4	4
alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om andra i din omgivning gjorde färre misstag?	Dagligen	10	10	11
	Varje vecka	24	23	26
	Varje månad	24	24	24
	Mer sällan	35	37	33
	Aldrig	7	8	6
är vettiga och meningsfulla?	Dagligen	10	9	11
	Varje vecka	20	19	20
	Varje månad	21	19	22
	Mer sällan	39	42	37
	Aldrig	10	11	10
egentligen behöver göras överhuvudtaget?	Dagligen	6	4	7
	Varje vecka	14	13	14
	Varje månad	18	16	19
	Mer sällan	45	48	43
	Aldrig	18	19	17

Omfattningen av illegitima arbetsuppgifter liknar den i Relativt kvinno- eller mansdominerade arbetsområden

När det gäller omfattningen av illegitima arbetsuppgifter är det inga stora skillnader mellan hur chefer som jobbar i denna grupp av arbetsområden svarar jämfört med chefer som jobbar inom Relativt kvinno- eller mansdominerade arbetsområden.

Även inom detta arbetsområde svarar knappt hälften av cheferna att de dagligen eller varje vecka gör arbetsuppgifter som de undrar över om de alls skulle behöva göras eller kunde göras med mindre ansträngning om saker och ting var annorlunda organiserade. Och även här svarar cirka 30 procent av cheferna att de sällan eller aldrig har det.

När det gäller arbetsuppgifter som cheferna uppger att de undrar över om de alls borde finnas eller kunde göras med mindre ansträngning om andra i deras omgivning gjorde färre misstag, svarar även här ungefär var tredje chef att de dagligen eller varje vecka har

sådana arbetsuppgifter, och något fler, cirka 40–45 procent att de sällan eller aldrig har det.

Också i dessa fall svarar cirka 25–30 procent av cheferna att de dagligen eller varje vecka utför arbetsuppgifter som de undrar över om de är vettiga och meningsfulla. Cirka hälften svarar att de mer sällan eller aldrig utför sådana arbetsuppgifter. 20 procent eller färre svarar att de dagligen eller varje vecka utför arbetsuppgifter som de undrar om de egentligen behöver göras överhuvudtaget. Cirka två tredjedelar av cheferna uppger att de mer sällan eller aldrig utför sådana arbetsuppgifter.

Inte heller inom denna grupp av arbetsområden är det några avsevärda skillnader mellan hur män och kvinnor svarar när det gäller förekomsten av illegitima arbetsuppgifter.



Konsekvenser av omfattande illegitima arbetsuppgifter och stort personalansvar

Många chefers vardag kännetecknas av hög arbetsbelastning, återkommande avbrott som skapar en fragmentering av arbetet samt en omfattande administration. Till detta kommer illegitima arbetsuppgifter, saker som måste göras och som till slut hamnar i knät på chefen som har det yttersta verksamhetsansvaret, trots att uppgifterna inte ingår i chefsrollen. Resultaten från studien "I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits" (Björk, m.fl., 2013) visar att sådana arbetsuppgifter bidrar till ökad stress och minskad tillfredsställelse med den egna prestationen som chef.

Antalet medarbetare per chef har stor betydelse för chefens möjligheter att utöva ett effektivt ledarskap. Ett stort antal medarbetare innebär ökade påfrestningar inte bara på chefernas arbetsbelastning och verksamhetens resultat, utan också för relationen till medarbetarna och deras arbetsmiljö (se t.ex. Regnö, 2016). Om chefen utöver ett stort personalansvar dessutom har omfattande illegitima arbetsuppgifter, blir resultatet en synnerligen påfrestande arbetsmiljö.

Men oavsett verksamhet upplever många chefer att de har svårt att få tiden att räcka till för utveckling av verksamhet och medarbetare. Endast tre av tio chefer upplever sig ha tillräckligt med tid för detta (Ledarna, 2020).

Corin och Björk (2017) konstaterar att chefer har vitt skilda organisatoriska förutsättningar beroende på om de är verksamma inom områden som är kvinno- eller

mansdominerade. De finner att chefer i kvinno- dominerade arbetsområden, såsom vård och omsorg, har betydligt större medarbetargrupper; ansträngd ekonomi, begränsat organisatoriskt stöd samt obalans mellan krav och resurser, jämfört med chefer inom mansdominerade områden, såsom teknisk verksamhet. De menar att det är de organisatoriska strukturerna som styr och reglerar chefernas möjligheter att fullgöra sitt chefsuppdrag och är därmed viktiga faktorer för chefers organisatoriska och sociala arbetsmiljö.

Resultaten i denna rapport, vad gäller dels omfattningen av de illegitima arbetsuppgifter som beror på bristfällig organisation, dels omfattningen av personalansvar i Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, stödjer resultaten i Corin och Björk (2017). Andelen chefer i denna grupp av arbetsområden som varje dag eller varje vecka måste utföra arbetsuppgifter som skulle kunna undvikas om "saker och ting var bättre organiserade" är så hög som 60 procent. Inte i någon annan grupp av arbetsområden är motsvarande andel lika hög bland cheferna. Till det kommer att chefer i Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden i genomsnitt har ett trettiotal direkt underställda medarbetare. Inte i något annat arbetsområde kommer antalet genomsnittligt direkt underställda i närheten av detta antal.

Välfärdssektorn står inför stora utmaningar att rekrytera chefer

Enligt en studie genomförd vid Göteborgs universitet, Härenstam m.fl. (2015), är de främsta faktorerna som avgör om chefer lämnar eller stannar i sitt uppdrag administrativt stöd, stöd från sin egen chef och interna stödfunktioner. Liknande resultat återfinns i studien av Holmberg m.fl. (2018), där cheferna upplever att några av de viktigaste stödjande faktorerna är en bra egen chef och ett välfungerande administrativt stöd.

I Arbetsmiljöverkets projektrapport (2020) konstateras att problemen inom äldreomsorgen delvis kvarstår sedan tidigare inspektioner som fokuserat på första linjens chefer. Det läggs mycket stort ansvar på dessa. Första linjens chefer har stora grupper av underställda och vid Arbetsmiljöverkets senaste insats har myndigheten stött på flera chefer som under kollegors sjukdom, chefsbyten och semester haft mellan 120–150 underställda medarbetare. Coronapandemin har med smärtsam tydlighet blottlagt de allvarliga bristerna i arbetsmiljön på många arbetsplatser inom äldreomsorgen. Omfattningen av det personalansvar som första linjens chefer tvingas bära är helt enkelt inte rimligt.


Men det är inte enbart inom äldreomsorgen som konstaterade arbetsmiljöbrister kvarstår. Samma sak gäller även andra kvinnodominerade verksamheter inom vård, skola och omsorg. Detta trots att Arbetsmiljöverkets inspektioner kan ha resulterat i tillsynsaktiviteter och i vissa fall utdömda viten. Därför har myndigheten startat en insats för att kontrollera att de högsta ledningarna i kommuner och regioner styr och följer upp det systematiska arbetsmiljöarbetet på ett effektivt sätt.

Heli Aarnipuro, arbetsmiljöinspektör och nationell projektledare för insatsen, säger i en intervju i i Kvalitetsmagasinet (18 mars 2020):
– Tidigare har våra tillsynsaktiviteter mest varit inriktade på förvaltningsnivå. Men med tanke på att

ansvaret för systematiskt arbetsmiljöarbete ligger på högsta ledningen är det naturligt att också kontrollera att de styr och följer upp det som delegerats.

Projektet som startade vid årsskiftet är en del av ett större projekt med titeln "Ett hållbart arbetsliv", där det yttersta målet är att få till en långsiktig lösning på arbetsmiljöbristerna i bland annat offentlig sektor.

Välfärdssektorn står inför stora utmaningar att rekrytera chefer. SKR (Sveriges kommuner och regioner, tidigare SKL, Sveriges kommuner och landsting) uppskattar rekryteringsbehovet till drygt 28 000 chefer fram till år 2026 (SKL, 2018). Därför är det helt nödvändigt att uppvärdera ledarskapets värde och betydelse inom dessa delar av den offentliga sektorn och den offentligfinansierade privata sektorn på alla nivåer, inte minst första linjens chefer, såväl vad gäller löner som organisatoriska förutsättningar. Att attrahera nya och behålla befintliga chefer kräver att uppdragen upplevs som rimliga och att chefer har tid att ägna sig åt det som är kärnan i chefs- och ledaruppdraget.



Internt stöd
avgör om chefer
stannar eller ej.

Statistiskt underlag

Ledarna gör årligen en löneenkät bland sina medlemmar för att kunna ge dem bra service när det gäller lönefrågor och andra arbetsrelaterade frågor. Det statistiska underlaget är hämtat från löneenkäten 2019.

Uppgifterna från löneenkäten ligger i sin tur till grund för Ledarnas Lönekoll, en databas som medlemmar kan logga in på och se hur den egna lönen ligger till jämfört med vad andra medlemmar tjänar samt få information om löneläget utifrån chefsnivå, arbetsområde, bransch, etc.

Enkäten skickades ut till 87 914 medlemmar (de som uppgivit en e-postadress) hösten 2019. 28 577 medlemmar svarade på vilken lön de hade, vilket ger en svarsfrekvens på 32,5 procent. Svaren från respondenter som uppger

att de vid tillfället inte hade något chefsansvar (personal-, budget- eller verksamhetsansvar) har exkluderats från analysen.

Totalt har 25 791 respondenter med chefsansvar svarat på de frågor om arbetsuppgifter som rapporten analyserar svaren på, varav 15 977 män respektive 9 814 kvinnor.

Fördelningen av män och kvinnor bland medlemmarna i Ledarna är cirka 67 respektive 33 procent. Av de som svarat på enkäten är 62 procent män och 38 procent kvinnor. Vanligen så är medlemmar som är kvinnor något överrepresenterade som respondenter på Ledarnas enkäter; andelen svarande medlemmar som är kvinnor är alltså något större än andelen kvinnor bland medlemmarna.

Referenser

Arbetsmiljöverket (2020). *Projektrapport Äldreomsorgen 2017–2019*. Arbetsmiljöverket.

Aronsson, G., Bejerot, E. & Härenstam, A. (2012). "Onödiga och oskäligen arbetsuppgifter bland läkare. Samband mellan illegitima arbetsuppgifter och stress kartlagt i enkätstudie". *Läkartidningen*, årg. 48, sid. 2216–2219.

Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N. & Härenstam, A. (2013). "I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits", i *Work and Stress*, August 2013.

Corin, B. & Björk, L. (2017). *Chefers organisatoriska förutsättningar i kommunerna*. SNS Förlag.

Härenstam, A., Cregård, A. & Corin, L., m.fl. (2015). *Chefsrollighet och chefs hållbarhet i kommunala förvaltningar*. Göteborgs universitet.

Holmberg, R., Djameneshad, D. & Larsson, M. (2018). *Hållbara chefer 10 år senare – uppföljning av forsknings- och utvecklingsprojektet Hållbara chefer*. Lunds universitet.

Ledarna (2016) *Att leda mot framtiden*. Ledarna.

Ledarna (2020). *Att vara chef – chefers utmaningar och arbetssituation 2019*. Ledarna.

LiVO, Ledarna inom Vård och Omsorg (2020). *Att leda under Covid-19-pandemi*. LiVO.

Olsson, L. (2020), "Unikt projekt kontrollerar högsta ledningens arbetsmiljöarbete", i *Kvalitetsmagasinet*, 18 mars 2020. <https://kvalitetsmagasinet.se/unikt-projekt-kontrollerar-hogsta-ledningens-arbetsmiljoarbete/>. (Läst 18 mars 2020.)

Regnö, K. (2016). *Chefer, kontrollspann och dess konsekvenser i vård och omsorgs verksamhet: Chefer i välfärdens tjänst*. Mälardalens högskola, Akademin för ekonomi, samhälle och teknik; Industriell ekonomi och organisation, Göteborgs universitet.

SKL (2018), *Sveriges viktigaste chefsjobb*. SKL.



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med över 95 000 medlemmar – chefer i alla branscher och på alla nivåer.

Hos oss får medlemmarna utveckling, råd och stöd i uppdraget som chef och kring den egna anställningen. Alltid med utgångspunkt i chefens individuella behov.

Alla vinner på ett bra ledarskap – vi jobbar för att Sverige ska ha världens bästa chefer.