



Lönlöst att ta ansvar?

PERSONALANSVAR OCH LÖN I KVINNO- OCH MANSDOMINERADE ARBETSOMRÅDEN

ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION





Innehåll

Förord	5
Sammanfattning	6
Rapportens upplägg och frågor i fokus	10
En könssegregerad arbetsmarknad med olika förutsättningar att verka som chef	12
Konsekvenser av stora medarbetargrupper	20
Vikten av organisatoriskt stöd	22
Statistiskt underlag	24
Referenser	25
Bilagor	26



Förord

Att vara chef är ett berikande jobb. När vi pratar med chefsmedlemmar hör vi att de drivs av lust att leda, utveckla organisationer och se medarbetare växa. Men alla har inte samma förutsättningar visar den här rapporten. Stort personalansvar och hög utbildning lönar sig inte för chefer inom kvinnodominerade områden.

Ett typexempel är att vara chef inom hälso- och sjukvård eller äldreomsorg. Hon eller han har sannolikt högre utbildning, fler medarbetare och lägre lön än den som jobbar i ett mansdominerat yrkesområde. I rapporten framgår också att denna chef ofta gör väldigt många andra arbetsuppgifter som inte alls ingår i deras huvudsyssla. Det kan handla om att byta tonern i skrivaren, fylla på fruktfatet eller annan tidskrävande men enkel administration. Vi kan också se att ju fler medarbetare en chef har, desto fler arbetsuppgifter utanför kärnuppdraget läggs på dem.

Chefers otillräckliga organisatoriska förutsättningar får konsekvenser för andra. Ju fler medarbetare en chef har, desto svårare är det att vara en god och närvarande ledare. Det blir svårare

att skapa en god arbetsmiljö, vilket skapar grogrund för destruktiva strukturer och informella ledare.

Det är inte rimligt med sådana skillnader, som på sikt bränner ut chefer. Det är därför nödvändigt att uppvärdera ledarskapets värde och betydelse inom dessa delar. En chef räcker inte hur långt som helst med knappa resurser och orimligt breda uppdrag.

Andra studier än Ledarnas visar att chefer inom kvinnodominerade delar av kommuner och landsting inte ges tillräckligt goda arbetsvillkor och organisatoriska förutsättningar för att hållbart kunna fungera som chefer och ledare. Chefer inom mansdominerade områden inom dessa sektorer har däremot ofta betydligt bättre organisatoriska förutsättningar för att utöva sitt chefs- och ledarskap.

Vi menar att dessa utmaningar, såväl vad gäller löner som organisatoriska förutsättningar, måste våra folkvalda politiker ta på största allvar och finna en lösning på. Allt för att offentlig sektor ska ledas effektivt och bli relevant för medborgarna även framöver.



**ANDREAS MILLER,
FÖRBUNDSORDFÖRANDE LEDARNA**

Sammanfattning

I de flesta chefers 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 är beroende av vilka arbetsvillkor och organisatoriska förutsättningar som chefen har för att kunna ta sitt personalansvar.

Fokus för rapporten är att besvara följande frågor:

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

Rapporten är baserad på uppgifter från Ledarnas löneenkät 2018 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.

Det genomsnittliga antalet medarbetare per chef varierar kraftigt beroende på hur arbetsområdets könsfördelning ser ut. Inom arbetsområden med en synnerligen hög andel kvinnor, minst 81 procent, har varje chef i snitt 32 medarbetare. För chefer som verkar i arbetsområden där minst 81 procent är män är genomsnittet nästan halverat, knappt 18 medarbetare per chef. Det är endast två arbetsområden som har en så hög andel kvinnor som minst 81 procent: Hälso- och sjukvård samt Äldreomsorg. Över 60 procent av cheferna inom dessa två områden har också en lång universitetsutbildning – längre än tre år. Det är mer än i de flesta övriga arbetsområden.

Utbildning och ansvar lönar sig inte

Att i genomsnitt ha betydligt fler underställda och att en större andel chefer har högre utbildning reflekteras däremot inte i högre löner jämfört med chefer i de övriga grupperna, vare sig som genomsnittslön eller medianlön. Det tycks heller inte löna sig att ha personalansvar, i alla fall inte om man är kvinna.

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

Oavsett arbetsområde är andelen kvinnor med lång universitetsutbildning högre än andelen män. Kvinnor har dock lägre löner (genomsnitt- och medianlöner), ofta betydligt lägre, än män i samtliga grupper av arbetsområden förutom i gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden där de tjänar något mer än män.



32

MEDARBETARE PER CHEF ÄR
SNITTET INOM ARBETSOMRÅDEN MED
HÖGST ANDEL KVINNOR.

18

MEDARBETARE PER CHEF ÄR
SNITTET INOM ARBETSOMRÅDEN MED
HÖGST ANDEL MÄN.

Kvinnor ges mindre inflytande

Kvinnor är ofta kraftigt underrepresenterade på högre chefsnivåer i alla fem grupper av arbetsområden. De är också underrepresenterade när det gäller hur omfattande budgetansvaret är.

Drygt hälften av cheferna som har personalansvar uppger att de jobbar mellan 41–50 timmar per vecka. Chefer som inte har personalansvar jobbar vanligen kortare tid än så. Kvinnor som har personalansvar jobbar inte avsevärt kortare tid per vecka än män som har personalansvar. I gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden är det tvärtom. Där jobbar cirka 65 procent av kvinnorna med personalansvar mer än 41 timmar i veckan. Motsvarande uppgift för män med personalansvar är cirka 54 procent.

En tidigare studie från Ledarna, som denna rapport refererar till, påvisar en mycket låg lönespridning bland anställda inom kvinnodominerade arbetsområden. Möjligheterna för chefer att ge konkret återkoppling på medarbetarnas prestationer och ansvarstagande begränsas kraftigt av den låga lönespridningen inom dessa verksamheter. Det är därmed en fråga om vilka möjligheter som ges till verksamhetsstyrning och kompetensrekrytering – chefens viktigaste ansvarsområden – i några av välfärdssamhällets kärnverksamheter.

Fler hinder för ledarskapet

Andra studier, som refereras i denna rapport, visar att arbetsvillkoren och de organisatoriska förutsättningarna för chefer, främst i kvinnodominerade delar av kommuner och 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 däremot ofta betydligt bättre organisatoriska förutsättningar för att kunna utöva sitt chefs- och ledarskap.

Den här rapporten visar inte att chefer som arbetar i Synnerligen kvinnodominerade verksamheter är sämre chefer! Tvärtom slår en studie, omfattande 3 000 norska chefer, fast att de mest effektiva ledarna finns inom offentlig sektor och att kvinnor dessutom har bättre förutsättningar för ett effektivt ledarskap än män då resultaten visar att de är tydligare, mer nytänkande, ger bättre stöd och uppfyller mål i högre grad än sina manliga kollegor (Martinsen & Glasø, 2013).

Kompetensförsörjning kräver uppvärderat ledarskap

Den här rapporten understryker att chefer inom dessa 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. Chefsarbete inom vård och omsorg kännetecknas exempelvis ofta av ansträngd ekonomi, begränsat organisatoriskt stöd, obalans mellan krav och resurser och många underställda medarbetare.

Stora delar av den offentliga sektorn och den offentligfinansierade privata sektorn står redan nu inför enorma utmaningar när det gäller kompetensförsörjning, inte minst på grund av en växande andel äldre i befolkningen. Man behöver rekrytera stora skaror av nya medarbetare och chefer – och behålla dem som redan finns.

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.

Viktiga slutsatser

- Inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har cheferna ansvar för betydligt större personalgrupper än inom mansdominerade.
- Inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har en större andel av cheferna högre utbildning än inom mansdominerade.
- Omfattande personalansvar och lång universitetsutbildning lönar sig inte för chefer inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden jämfört med övriga arbetsområden.
- Kvinnor ges mindre inflytande ifråga om högre chefspositioner och i viss grad även budgetansvar.
- Chefer med personalansvar jobbar mer än chefer utan personalansvar.
- Inom kvinnodominerade yrkesområden förekommer ofta en mängd uppgifter som ligger långt från kärnupdraget och som försvårar utövandet av ledarskap.



Rapportens upplägg och frågor i fokus

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 det beror på vilka arbetsvillkor och organisatoriska förutsättningar som chefen har för att kunna ta sitt personalansvar.

Fokus för rapporten är att besvara följande frågor:

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

Denna rapport är baserad på uppgifter från Ledarnas löneenkät 2018 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 samt i bilagan med tabeller över ovanstående fem grupper av arbetsområden.





En könssegregerad arbetsmarknad med olika förutsättningar att verka som chef

Synnerligen kvinno- respektive mansdominerade arbetsområden

Gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden omfattar bara två områden – Hälso- och sjukvård samt Äldreomsorg – men de är omfattande. Ett stort antal chefer är verksamma här. Gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden består av betydligt fler, 19 stycken, där de tre klart största är Byggnation, Produktion respektive Projektledning. 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	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Procent, kvinnor
Hälsa-, sjukvård	318	1 376	1 694	81,2
Äldreomsorg	86	715	801	89,3
TOTALT	404	2 091	2 495	83,8

Arbetsområden med minst 81 procent män

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Procent, män
Byggnation	1 711	128	1 839	93,0
Produktion	1 552	254	1 806	85,9
Projektledning	891	189	1 080	82,5
Fastighetsförvaltning, -skötsel	505	109	614	82,2
Anläggning	542	41	583	93,0
Logistik	456	83	539	84,6
Underhåll	469	16	485	96,7
Teknikarbete	368	34	402	91,5
Transport, lager, terminal	310	62	372	83,3
Energi	308	47	355	86,8
Tillverkning	305	43	348	87,6
Verkstadsarbete	258	17	275	93,8
Skogs-, lantbruk	218	21	239	91,2
Räddningstjänst	183	6	189	96,8
El-, elektronikarbete	177	6	183	96,7
Värme ventilation sanitet (VVS)	142	3	145	97,9
Vatten och avlopp (VA)	123	14	137	89,8
Installation	99	2	101	98,0
Kalkylering	75	5	80	93,8
TOTALT	8 692	1 080	9 772	88,9

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 i snitt cirka 32 underställda, uppdelat på i snitt 29 underställda per chef inom Hälso- och sjukvård, och i snitt 36 underställda inom Äldreomsorg (se bilagan, tabell 1). I gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden är det genomsnittliga antalet underställda nästan halverat, knappt 18 medarbetare per chef. De Synnerligen mansdominerade arbetsområden som sticker ut med ett betydligt högre genomsnittligt antal medarbetare per chef är Byggnation och Teknikarbete där cheferna i snitt har 24–25 underställda (se bilagan, tabell 2).

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 knappt 30 procent för kvinnor och knappt 10 procent för män.

Att i genomsnitt ha betydligt fler underställda och att en betydligt större andel chefer har högre utbildning reflekteras däremot inte i högre löner i gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden jämfört med gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden. Snarare tvärtom, de flesta lönemått visar att lönerna är lägre.

Gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden sticker ut genom att kvinnor där tjänar lite mer än män. En bidragande faktor till detta kan vara att en högre andel kvinnor har en universitetsutbildning jämfört med männen. Totalt har cirka två tredjedelar av kvinnorna en universitetsutbildning jämfört med drygt en tredjedel av männen. Cirka två tredjedelar av männen i denna grupp har alltså högst gymnasium som högsta utbildning; motsvarande andel för kvinnor är cirka en tredjedel.

Ytterligare en sak som sticker ut är att i gruppen Synnerligen kvinnodominerade områden 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 avsevärda skillnader i lön, flera tusen kronor, mellan att ha och inte ha personalansvar. Såväl genomsnitts- som medianlön är högre med personalansvar.

En tidigare studie från Ledarna, *Lönlöst att prestera?* Lönekariärrapporten 2016, påvisar en mycket låg lönespridning bland anställda inom Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden. Den låga lönespridningen begränsar kraftigt möjligheterna för chefer att ge konkret återkoppling på medarbetarnas prestationer och ansvarstagande med lön som ett styrinstrument.

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

Högsta utbildning	Arbetsområden med minst 81 % kvinnor			Arbetsområden med minst 81 % män		
	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor
Grundskola, Gymnasium, %	7,1	7,3	7,0	60,8	63,9	35,7
Universitet 2-3 år, %	31,3	27,1	32,0	28,1	27,2	35,4
Universitet mer än 3 år, %	61,7	65,6	60,9	11,1	8,9	28,9
Har personalansvar:						
Genomsnitt, lön, kr	49 382	51 804	48 930	51 835	51 758	52 449
Median, lön, kr	46 100	47 000	46 000	48 000	48 000	48 000
Genomsnitt, antal underställda	31,7	30,3	32,0	17,8	17,9	17,1
Har ej personalansvar:						
Genomsnitt, lön, kr	49 771	56 843*	47 136	46 483	46 409	47 071
Median, lön, kr	46 100	48 200*	44 300	44 000	43 800	45 000

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

De flesta respondenter i gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden har personalansvar; det är enbart några få procent som inte har det. Detta skiljer sig från gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden; där är det cirka en femtedel av cheferna som inte har personalansvar (se bilagan, tabell 1 och 2). Det är intressant att notera att trots att kvinnorna i snitt tjänar litet mer än männen i gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden, så är de klart underrepresenterade på de högre chefsnivåerna.

Kvinnor som har personalansvar jobbar generellt sett inte avsevärt kortare tid per vecka än män som har personalansvar. I gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden är det tvärtom. Där jobbar cirka 65 procent av kvinnor med personalansvar mer än 41 timmar i veckan (se bilagan tabell 1). Motsvarande uppgift för män med personalansvar är 54 procent. I gruppen Synnerligen mansdominerade arbetsområden jobbar 62–63 procent av kvinnor och män med personalansvar mer än 41 timmar i veckan. Personer utan personalansvar har kortare arbetstid i båda grupper.

Relativt kvinno- respektive mansdominerade arbetsområden

De Relativt kvinno- respektive mansdominerade arbetsområdena är ungefär lika många, 10-12 stycken (se tabell 2a). De två områden som är klart störst i gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden är Ekonomi och Personal, HR. De två områden som är klart störst i gruppen Relativt mansdominerade arbetsområden är Försäljning, marknad och IT.

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

Arbetsområden med 61-80 procent kvinnor

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Procent, kvinnor
Ekonomi	354	608	962	63,2
Personal, HR	235	619	854	72,5
Utbildning, högskola, skola, förskola	220	373	593	62,9
Socialt arbete	147	339	486	69,8
LSS Omsorg	90	292	382	76,4
Kommunikation, information, PR	127	251	378	66,4
Köks-, restaurang-, måltidsarbete	76	201	277	72,6
Kundtjänst, callcenter	60	98	158	62,0
Hotell, konferens	51	87	138	63,0
Hållbarhet	32	61	93	65,6
TOTALT	1 392	2 929	4 321	67,8

Arbetsområden med 61-80 procent män

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Procent, män
Försäljning, marknad	1 395	353	1 748	79,8
IT	808	261	1 069	75,6
Affärsutveckling	479	191	670	71,5
Drift	395	106	501	78,8
Service	246	141	387	63,6
Inköp	278	98	376	73,9
Kvalitet, kontroll	192	119	311	61,7
Säkerhet	215	56	271	79,3
Planering	149	73	222	67,1
Forskning och utveckling, FoU	128	56	184	69,6
Trädgård, park, utemiljö	44	24	68	64,7
Kyrkligt arbete	42	19	61	68,9
TOTALT	4 371	1 497	5 868	74,5

Det genomsnittliga antalet medarbetare per chef i dessa båda grupper är ganska lika. Det varierar mellan drygt 13 till drygt 17 medarbetare per chef; den högre siffran gäller gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden (se tabell 2b). Det Relativt kvinnodominerade arbetsområde som sticker ut med ett betydligt högre genomsnittligt antal medarbetare per chef är LSS Omsorg där cheferna i snitt har 28 underställda (se bilagan, tabell 3). LSS Omsorg är också det mest kvinnodominerade arbetsområdet i denna grupp, 76 procent av cheferna är kvinnor. Det Relativt mansdominerade arbetsområde som sticker ut med ett betydligt högre genomsnittligt antal medarbetare per chef är Säkerhet där cheferna i snitt har 25 underställda (se bilagan, tabell 4).

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 knappt 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. Icke desto mindre tjänar männen mer än kvinnorna i båda grupper.

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.

Vid en jämförelse mellan alla fem grupper av arbetsområden visar det sig att det är gruppen Relativt mansdominerade arbetsområden som har högst genomsnittslön och medianlön för chefer med personalansvar, särskilt höga är de för män.

TABELL 2B. UTBILDNING, PERSONALANSVAR OCH LÖNER 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	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor
Grundskola, Gymnasium, %	17,7	21,6	15,8	43,5	47,8	30,7
Universitet 2-3 år, %	29,8	28,9	30,3	30,0	30,1	29,9
Universitet mer än 3 år, %	52,5	49,6	53,9	26,5	22,1	39,4
Har personalansvar:						
Genomsnitt, lön, kr	55 886	59 697	54 116	63 743	66 047	57 634
Median, lön, kr	51 700	54 590	50 459	58 300	60 000	54 028
Genomsnitt, antal underställda	16,4	17,2	16,1	13,7	13,4	14,3
Har ej personalansvar:						
Genomsnitt, lön, kr	51 644	54 420	50 081	54 403	55 139	51 479
Median, lön, kr	49 500	51 815	48 000	51 000	51 850	48 500

Knappt 90 procent av respondenterna i gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden har personalansvar. Detta skiljer sig från gruppen Relativt mansdominerade arbetsområden. Där är det nästan en fjärdedel av cheferna som är män som inte har personalansvar och cirka 18 procent av cheferna som är kvinnor som inte har personalansvar (se bilagan, tabell 3 och 4).

I gruppen Relativt kvinnodominerade arbetsområden arbetar cirka 63 procent av såväl kvinnor som män med personalansvar minst 41 timmar per vecka. I gruppen Relativt mansdominerade arbetsområden arbetar 69 procent av männen med personalansvar och 63 procent av kvinnorna med personalansvar minst 41 timmar per vecka. Även här har personer utan personalansvar kortare arbetstid i båda grupperna, (se bilagan, tabell 3 och 4).

Arbetsområden utan könsdominans

I gruppen Arbetsområden utan könsdominans finns 12 områden, alltså ungefär lika många som i grupperna Relativt kvinnodominerade arbetsområden och Relativt mansdominerade arbetsområden (se tabell 3a). Det i särklass största arbetsområdet är Ledningsarbete.

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

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Procent, kvinnor
Ledningsarbete	1 493	1 177	2 670	44,1
Administration	391	476	867	54,9
Verksamhetsutveckling	249	251	500	50,2
Kultur, turism, rekreation, fritid	180	275	455	60,4
Myndighetsutövning	174	239	413	57,9
Handel, e-handel	212	150	362	41,4
Bank, finans, försäkring	136	114	250	45,6
Journalistik	71	61	132	46,2
Städ, tvätt, renhållning, avfall	64	67	131	51,1
Arbetsmiljö	50	35	85	41,2
Sjöfart	27	23	50	46,0
Juridik	17	25	42	59,5
TOTALT	3 064	2 893	5 957	48,6

Det genomsnittliga antalet medarbetare per chef i denna grupp är cirka 18 (se tabell 3b). Det enskilda arbetsområde som sticker ut med ett betydligt högre genomsnittligt antal medarbetare per chef är Städ, tvätt, renhållning och avfall där cheferna i snitt har 26 underställda (se bilagan, tabell 5).

Även i denna grupp är andelen kvinnor med en lång universitetsutbildning större än andelen män. Vidare har cirka 40 procent av männen högst gymnasium som

högsta utbildning; motsvarande andel för kvinnor är drygt 20 procent.

Icke desto mindre har männen högre genomsnittslöner än kvinnorna, och för de som har personalansvar är även medianlönen betydligt högre för män. Det är stora löneskillnader, såväl genomsnittslön och medianlön, mellan att ha och inte ha personalansvar i denna grupp, särskilt för män.

TABELL 3B. UTBILDNING, PERSONALANSVAR OCH LÖNER I EN GRUPP AV ARBETSOMRÅDEN DÄR 40–60 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR ELLER MÄN

Högsta utbildning	Totalt	Män	Kvinnor
Grundskola, Gymnasium, %	31,1	40,4	21,3
Universitet 2-3 år, %	28,9	28,9	28,8
Universitet mer än 3 år, %	40,0	30,6	49,9
Har personalansvar:			
Genomsnitt, lön, kr	60 035	65 248	54 711
Median, lön, kr	52 000	56 500	49 500
Genomsnitt, antal underställda	18,1	17,7	18,4
Har ej personalansvar:			
Genomsnitt, lön, kr	49 641	50 354	48 611
Median, lön, kr	45 250	45 000	45 500

I denna grupp arbetar cirka 68 procent av männen och cirka 64 procent av kvinnorna med personalansvar minst 41 timmar per vecka, (se bilagan, tabell 5). Även i denna grupp har personer utan personalansvar kortare arbetstid.

Konsekvenser av stora medarbetargrupper


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.

Regnö (2016) visar att chefer som har många underställda generellt upplever sin egen arbetsmiljö som sämre. Men också att medarbetare i stora grupper får mindre stöd och återkoppling på sitt arbete och har en sämre relation till sin chef. Det leder i sin tur till minskat engagemang och att de upplever sig mindre nöjda med jobbet, vilket ökar risken för ohälsa. När medarbetarna inte känner sig sedda uppfattas chefen som bristfällig. Regnö hänvisar också till studier som visar på ökad personalomsättning som ytterligare en konsekvens.

Regnö påvisar också att just vård- och omsorg är det arbetsområde som är sämst lämpat för stora medarbetargrupper (breda kontrollspann) mot bakgrund av att cheferna här ofta har många olika arbetsuppgifter utöver att leda medarbetare. Arbetsuppgifterna är komplexa samtidigt som det finns behov av att följa, samordna och övervaka arbetet.

Arbetsuppgifter som innebär att man möter människor i kris, som till exempel inom vård och omsorg är dessutom många gånger betydligt mer psykosocialt påfrestande än andra yrken.

Men gruppen Synnerligen kvinnodominerade arbetsområden, såsom vård och omsorg, kännetecknas inte enbart av större medarbetargrupper, utan också ofta av ansträngd ekonomi, begränsat organisatoriskt stöd samt obalans mellan krav och resurser enligt Corin och Björk (2017). De menar att det finns signaler om att "chefers välmående inom välfärdssektorn är hotat".



När medarbetarna
inte känner sig sedda
uppfattas chefen
som bristfällig.

Vikten av organisatoriskt stöd

Chefers organisatoriska förutsättningar definieras av Björk och Corin (2017) som de organisatoriska strukturer som omger cheferna samt deras psykosociala arbetsmiljö. Det vill säga de förutsättningar som styr och reglerar chefernas möjligheter att fullgöra sina chefsuppdrag.

Chefsarbetet kännetecknas ofta av fragmentering och en stor bredd av arbetsuppgifter. I "När ledarskapet krackelerar" (Alvesson m.fl. 2015) uttrycks detta som: "Det kännetecknas av hektiskt tempo, akut problemlösning, komplexitet, variationsrikedom, reaktivitet och en allmän fragmentarisk tillvaro – tämligen långt från synen på det harmoniska och välfungerande ledarskapet om att leda andra."

För att hantera denna vardag behöver chefer ha tillgång till olika stödfunktioner i organisationen, såsom HR, IT och administration för att avlasta dem från sådant de inte nödvändigtvis behöver utföra, för att istället skapa utrymme för fokus på medarbetare och den operativa kärnverksamheten.

Björk och Corin (2017) konstaterar att chefer har vitt skilda organisatoriska förutsättningar beroende på om de är verksamma i typiskt kvinnligt eller manligt genusmärkta verksamheter. Vid jämförelser mellan olika kommunala verksamheter visar det sig att chefer inom

teknisk verksamhet är mest gynnade, d.v.s. har goda organisatoriska förutsättningar och chefer inom människovårdande verksamhet har sämst förutsättningar. Chefer inom tekniska verksamheter har administrativt stöd, betydligt färre underställda och organisatoriska strukturer som underlättar deras roll som chef.

Arbetsmiljöverket är en aktör som genom inspektioner under åren 2015–2017 uppmärksammat bristande organisatoriskt stöd till första linjens chefer inom vård och omsorg. "Det finns chefer som anser att resurstödet är otillräckligt och att det behöver tydliggöras vilken hjälp och vilket stöd de kan få. Framför allt nämns Human Resources (HR), IT-sakkunnig personal och administratörer som sekreterare och kontorister. Arbetsmiljöverket uppfattar att HR-rollen har förändrats över tid, från ett verksamhetsnära stöd till en mer strategisk funktion som ska hämta in uppgifter från verksamheterna som stöd till ledningen."

En effekt av bristande organisatoriskt stöd är att chefer i allt högre utsträckning utför uppgifter som ligger utanför deras egentliga uppdrag och yrkesroll. Uppgifter som benämns som "illegitima" i studien "I shouldn't have to do this" (Björk m.fl. 2013) och som bidrar till ökad stress och minskad tillfredsställelse med den egna prestationen. Det handlar om uppgifter som upplevs som onödiga eller som oskäliga.



Chefer behöver avlastas från sådant de inte nödvändigtvis behöver utföra för att istället skapa utrymme för fokus på medarbetare och den operativa kärnverksamheten.

Statistiskt underlag

Ledarna gör årligen en löneenkät bland medlemmarna för att kunna ge dem bra service när det gäller lönefrågor och andra arbetsrelaterade frågor. Det statistiska underlaget är hämtat från löneenkäten 2018.

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 88 755 medlemmar (de som uppgivit en e-postadress) hösten 2018. 32 036 medlemmar svarade vilken lön de hade, vilket ger en

svarsfrekvens på 31,1 procent. Svaren från respondenter som uppger att de vid tillfället inte hade något chefsansvar har exkluderats från analysen. Totalt har 28 413 respondenter med chefsansvar svarat, varav 17 923 män respektive 10 490 kvinnor.

Fördelningen av män och kvinnor bland medlemmar i Ledarna är cirka 70 respektive 30 procent. Av de som svarat på enkäten är 63 procent män och 37 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

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*, Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 27:3, sid. 262-277.

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

Första linjens chefer i vård och omsorg, Arbetsmiljöverket, 2018.

Lönlöst att prestera? Små möjligheter till lönekarriär i kvinnodominerade yrken.
Ledamas lönekarriärrapport 2016.

Martinsen, Øyvind, Lars Glasø (2013). Personlighet og ledelse. I R. Rønning, W. Brochs- Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (red.). *Livet som leder*. Lederundersøkelsen 3.0 (s.47-72).

Regnö, K. (2016) *Chefer, kontrollspann och dess konsekvenser i vård och omsorgsverksamhet: Chefer i välfärdens tjänst. En forskningsrapport om hur personalgruppens storlek påverkar kvalitet och hälsa*. Mälardalens högskola, Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, Industriell ekonomi och organisation. Göteborgs universitet, Sweden.

Alvesson, M. & Jonsson, A. & Sveningsson, S. & Wenglén, R. (2015) *När ledarskapet krackelerar*. Studentlitteratur.

Bilagor

BILAGA TABELL 1. ARBETSOMRÅDEN DÄR MINST 81 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Kvinnor, % per AO	Genomsnittligt antal underställda
Hälso-, sjukvård	318	1 376	1 694	81,2	29
Äldreomsorg	86	715	801	89,3	36
TOTALT	404	2 091	2 495		

Personalansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Ja	378	2 025	2 409	95,2	93,8
Nej	19	51	168	4,8	2,4
TOTALT	397	2 158	2 577		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	12	17	29	3,2	0,8
Högre chef	31	92	123	8,2	4,5
Mellanchef	86	500	586	22,8	24,7
Första linjens chef	248	1 412	1 660	65,6	69,7
Specialist med något chefsansvar	1	4	5	0,3	0,2
TOTALT	378	2 025	2 403		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	0	0	0	0,0	0,0
Högre chef	2	1	3	10,5	2,0
Mellanchef	1	2	3	5,3	3,9
Första linjens chef	1	6	7	5,3	11,8
Specialist med något chefsansvar	15	42	57	78,9	82,4
TOTALT	19	51	70		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	10	50	60	2,9	2,7
500 tkr - 1,9 milj.kr	5	116	121	1,4	6,4
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	41	377	418	11,8	20,7
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	176	837	1 013	50,7	46,0
50 milj.kr - 499 milj.kr	74	267	341	21,3	14,7
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	12	45	57	3,5	2,5
5 000 milj.kr eller mer	29	127	156	8,4	7,0
TOTALT	347	1 819	2 166		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	0	2	2	0,0	28,6
500 tkr - 1,9 milj.kr	1	1	2	20,0	14,3
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	1	2	3	20,0	28,6
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	0	0	0	0,0	0,0
50 milj.kr - 499 milj.kr	2	0	2	40,0	0,0
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	1	1	2	20,0	14,3
5 000 milj.kr eller mer	0	1	1	0,0	14,3
TOTALT	5	7	12		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	171	707	878	45,8	35,3
41-50	179	1 127	1 306	48,0	56,3
51-60	22	160	182	5,9	8,0
61-	1	8	9	0,3	0,4
TOTALT	373	2 002	2 375		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	13	28	41	68,4	54,9
41-50	5	21	26	26,3	41,2
51-60	1	2	3	5,3	3,9
61-	0	0	0	0,0	0,0
TOTALT	19	51	70		

BILAGA TABELL 2. ARBETSOMRÅDEN DÄR MINST 81 PROCENT AV CHEFERNA ÄR MÄN

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % per AO	Genomsnittligt antal underställda*
Byggnation	1 711	128	1 839	93,0	24
Produktion	1 552	254	1 806	85,9	16
Projektledning	891	189	1 080	82,5	12
Fastighetsförvaltning, -skötsel	505	109	614	82,2	12
Anläggning	542	41	583	93,0	19
Logistik	456	83	539	84,6	14
Underhåll	469	16	485	96,7	15
Teknikarbete	368	34	402	91,5	25
Transport, lager, terminal	310	62	372	83,3	22
Energi	308	47	355	86,8	14
Tillverkning	305	43	348	87,6	18
Verkstadsarbete	258	17	275	93,8	14
Skogs-, lantbruk	218	21	239	91,2	21
Räddningstjänst	183	6	189	96,8	20
El, elektronikarbete	177	6	183	96,7	15
Värme ventilation sanitet (VVS)	142	3	145	97,9	11
Vatten och avlopp (VA)	123	14	137	89,8	11
Installation	99	2	101	98,0	19
Kalkylering	75	5	80	93,8	na
TOTALT	8 692	1 080	9 772		*För arbetsområden med minst 100 respondenter

Personalansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Ja	6 511	826	7 337	79,2	79,2
Nej	1 709	217	1 926	20,8	20,8
TOTALT	8 220	1 043	9 263		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	506	24	530	18,8	2,9
Högre chef	604	72	676	22,5	8,7
Mellanchef	703	258	961	26,2	31,2
Första linjens chef	852	462	1 314	31,7	55,9
Specialist med något chefsansvar	21	10	31	0,8	1,2
TOTALT	2 686	826	3 512		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	2	1	3	0,1	0,5
Högre chef	39	2	41	2,3	0,9
Mellanchef	273	19	292	16,0	8,8
Första linjens chef	576	66	642	33,7	30,4
Specialist med något chefsansvar	819	129	948	47,9	59,4
TOTALT	1 709	217	1 926		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	229	30	259	4,6	4,9
500 tkr - 1,9 milj.kr	316	60	376	6,4	9,8
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	737	130	867	14,8	21,3
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	1 668	182	1 850	33,6	29,8
50 milj.kr - 499 milj.kr	1 446	124	1 570	29,1	20,3
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	186	36	222	3,7	5,9
5 000 milj.kr eller mer	381	49	430	7,7	8,0
TOTALT	4 963	611	5 574		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	54	17	71	6,5	14,7
500 tkr - 1,9 milj.kr	82	14	96	9,8	12,1
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	151	22	173	18,1	19,0
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	249	21	270	29,9	18,1
50 milj.kr - 499 milj.kr	217	28	245	26,0	24,1
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	29	5	34	3,5	4,3
5 000 milj.kr eller mer	52	9	61	6,2	7,8
TOTALT	834	116	950		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	2 376	308	2 684	36,7	37,6
41-50	3 622	446	4 068	56,0	54,5
51-60	423	61	484	6,5	7,4
61-	45	4	49	0,7	0,5
TOTALT	6 466	819	7 285		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	945	142	1 087	55,8	65,7
41-50	708	69	777	41,8	31,9
51-60	37	4	41	2,2	1,9
61-	5	1	6	0,3	0,5
TOTALT	1 695	216	1 911		

BILAGA TABELL 3. ARBETSOMRÅDEN DÄR 61-80 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Kvinnor, % per AO	Genomsnittligt antal underställda*
Ekonomi	354	608	962	63,2	7
Personal, HR	235	619	854	72,5	16
Utbildning, högskola, skola, förskola	220	373	593	62,9	23
Socialt arbete	147	339	486	69,8	18
LSS Omsorg	90	292	382	76,4	28
Kommunikation, information, PR	127	251	378	66,4	9
Köks-, restaurang-, måltidsarbete	76	201	277	72,6	20
Kundtjänst, callcenter	60	98	158	62,0	16
Hotell, konferens	51	87	138	63,0	16
Hållbarhet	32	61	93	65,6	na
TOTALT	1 392	2 929	4 321		*För arbetsområden med minst 100 respondenter

Personalansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Ja	1 179	2 539	3 718	86,5	88,6
Nej	184	327	511	13,5	11,4
TOTALT	1 363	2 866	4 229		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	89	88	177	7,5	3,5
Högre chef	282	402	684	23,9	15,8
Mellanchef	321	652	973	27,2	25,7
Första linjens chef	475	1 369	1 844	40,3	53,9
Specialist med något chefsansvar	12	28	40	1,0	1,1
TOTALT	1 179	2 539	3 718		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	3	3	6	1,6	0,9
Högre chef	19	31	50	10,3	9,5
Mellanchef	20	40	60	10,9	12,2
Första linjens chef	44	66	110	23,9	20,2
Specialist med något chefsansvar	98	187	285	53,3	57,2
TOTALT	184	327	511		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	21	99	120	2,0	4,5
500 tkr - 1,9 milj.kr	64	218	282	6,1	10,0
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	252	622	874	24,2	28,4
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	347	717	1 064	33,3	32,7
50 milj.kr - 499 milj.kr	189	285	474	18,1	13,0
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	53	78	131	5,1	3,6
5 000 milj.kr eller mer	117	171	288	11,2	7,8
TOTALT	1 043	2 190	3 233		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	11	21	32	14,9	14,9
500 tkr - 1,9 milj.kr	16	48	64	21,6	34,0
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	24	31	55	32,4	22,0
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	12	19	31	16,2	13,5
50 milj.kr - 499 milj.kr	3	12	15	4,1	8,5
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	4	2	6	5,4	1,4
5 000 milj.kr eller mer	4	8	12	5,4	5,7
TOTALT	74	141	215		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	428	917	1345	36,4	36,6
41-50	621	1 362	1 983	52,8	54,3
51-60	110	211	321	9,4	8,4
61-	17	17	34	1,4	0,7
TOTALT	1 176	2 507	3 683		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	101	188	289	55,5	58,2
41-50	77	123	200	42,3	38,1
51-60	3	12	15	1,6	3,7
61-	1	0	1	0,5	0,0
TOTALT	182	323	505		

BILAGA TABELL 4. ARBETSOMRÅDEN DÄR 61-80 PROCENT AV CHEFERNA ÄR MÄN

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % per AO	Genomsnittligt antal underställda*
Försäljning, marknad	1 395	353	1 748	79,8	11
IT	808	261	1 069	75,6	13
Affärsutveckling	479	191	670	71,5	13
Drift	395	106	501	78,8	20
Service	246	141	387	63,6	18
Inköp	278	98	376	73,9	8
Kvalitet, kontroll	192	119	311	61,7	11
Säkerhet	215	56	271	79,3	25
Planering	149	73	222	67,1	17
Forskning och utveckling, FoU	128	56	184	69,6	12
Trädgård, park, utemiljö	44	24	68	64,7	na
Kyrkligt arbete	42	19	61	68,9	na
TOTALT	4 371	1 497	5 868		*För arbetsområden med minst 100 respondenter

Personalansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Ja	3 169	1 195	4 364	75,7	82,4
Nej	1 016	256	1 272	24,3	17,6
TOTALT	4 185	1 451	5 636		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	217	66	283	6,8	5,5
Högre chef	620	152	772	19,6	12,7
Mellanchef	1 016	356	1 372	32,1	29,8
Första linjens chef	1 284	614	1 898	40,5	51,4
Specialist med något chefsansvar	32	7	39	1,0	0,6
TOTALT	3 169	1 195	4 364		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	13	3	16	1,3	1,2
Högre chef	64	16	80	6,3	6,3
Mellanchef	158	32	190	15,6	12,5
Första linjens chef	232	49	281	22,8	19,1
Specialist med något chefsansvar	549	156	705	54,0	60,9
TOTALT	1 016	256	1 272		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	63	40	103	2,3	4,0
500 tkr - 1,9 milj.kr	100	95	195	3,6	9,5
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	450	227	677	16,1	22,6
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	886	303	1 189	31,7	30,1
50 milj.kr - 499 milj.kr	818	198	1 016	29,3	19,7
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	183	61	244	6,5	6,1
5 000 milj.kr eller mer	294	81	375	10,5	8,1
TOTALT	2 794	1 005	3 799		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	21	8	29	4,2	7,2
500 tkr - 1,9 milj.kr	50	22	72	10,1	19,8
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	121	29	150	24,3	26,1
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	138	28	166	27,8	25,2
50 milj.kr - 499 milj.kr	103	7	110	20,7	6,3
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	17	6	23	3,4	5,4
5 000 milj.kr eller mer	47	11	58	9,5	9,9
TOTALT	497	111	608		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	984	438	1422	31,3	37,1
41-50	1 729	611	2 340	55,0	51,8
51-60	392	120	512	12,5	10,2
61-	38	11	49	1,2	0,9
TOTALT	3 143	1 180	4 323		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	493	142	635	49,0	65,7
41-50	446	69	515	44,3	31,9
51-60	57	4	61	5,7	1,9
61-	10	1	11	1,0	0,5
TOTALT	1 006	216	1 222		

BILAGA TABELL 5. ARBETSOMRÅDEN DÄR 40-60 PROCENT AV CHEFERNA ÄR KVINNOR ELLER MÄN

Arbetsområde	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Kvinnor, % per AO	Genomsnittligt antal underställda*
Ledningsarbete	1 493	1 177	2 670	44,1	20
Administration	391	476	867	54,9	17
Verksamhetsutveckling	249	251	500	50,2	13
Kultur, turism, rekreation, fritid	180	275	455	60,4	15
Myndighetsutövning	174	239	413	57,9	18
Handel, e-handel	212	150	362	41,4	17
Bank, finans, försäkring	136	114	250	45,6	11
Journalistik	71	61	132	46,2	14
Städ, tvätt, renhållning, avfall	64	67	131	51,1	26
Arbetsmiljö	50	35	85	41,2	na
Sjöfart	27	23	50	46,0	na
Juridik	17	25	42	59,5	na
TOTALT	3 064	2 893	5 957		*För arbetsområden med minst 100 respondenter

Personalansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Ja	2 686	2 630	5 316	89,4	92,3
Nej	318	220	538	10,6	7,7
TOTALT	3 004	2 850	5 854		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	506	239	745	18,8	9,1
Högre chef	604	373	977	22,5	14,2
Mellanchef	703	716	1 419	26,2	27,2
Första linjens chef	852	1 287	2 139	31,7	48,9
Specialist med något chefsansvar	21	15	36	0,8	0,6
TOTALT	2 686	2 630	5 316		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Nivå, chefsbefattning	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Högsta chef	4	1	5	0,1	0,0
Högre chef	26	7	33	1,0	0,3
Mellanchef	38	20	58	1,4	0,8
Första linjens chef	51	52	103	1,9	2,0
Specialist med något chefsansvar	199	140	339	7,4	5,3
TOTALT	318	220	538		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	64	78	142	2,7	3,4
500 tkr - 1,9 milj.kr	93	137	230	3,9	6,0
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	336	530	866	14,1	23,1
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	745	799	1 544	31,2	34,8
50 milj.kr - 499 milj.kr	729	446	1 175	30,5	19,4
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	160	98	258	6,7	4,3
5 000 milj.kr eller mer	261	210	471	10,9	9,1
TOTALT	2 388	2 298	4 686		

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Budgetansvar	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
Upp till 499 tkr	12	12	24	12,4	18,5
500 tkr - 1,9 milj.kr	16	20	36	16,5	30,8
2 milj.kr - 9,9 milj.kr	26	20	46	26,8	30,8
10 milj.kr - 49,9 milj.kr	20	7	27	20,6	10,8
50 milj.kr - 499 milj.kr	12	3	15	12,4	4,6
500 milj.kr - 4 999 milj.kr	3	1	4	3,1	1,5
5 000 milj.kr eller mer	8	2	10	8,2	3,1
TOTALT	97	65	162		

FÖR DE MED PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	850	933	1 783	31,9	35,8
41-50	1 441	1 407	2 848	54,1	54,0
51-60	325	242	567	12,2	9,3
61-	48	22	70	1,8	0,8
TOTALT	2 664	2 604	5 268	68,1	64,2

FÖR DE UTAN PERSONALANSVAR

Arbetade timmar/vecka	Män, antal	Kvinnor, antal	Totalt, antal	Män, % av män	Kvinnor, % av kvinnor
0-40	193	141	334	60,7	64,7
41-50	108	69	177	34,0	31,7
51-60	15	7	22	4,7	3,2
61-	2	1	3	0,6	0,5
TOTALT	318	218	536		



Ledarna

SVERIGES CHEFSORGANISATION

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 93 000 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.