



Arbeidsforskningsinstituttet

HØGSKOLEN I OSLO  
OG AKERSHUS



---

# Ledelsesbarometeret 2019

DEL 1 - LEDERNES LØNN I 2018

Ida Drange  
Eivind Falkum

---





## INNHOOLD

---

Forord	5
Sammendrag	6

---

1	LØNNSNIVÅ BLANT LEDERNE	7
---	-------------------------	---

---

1.1	Svar og svarprosent	7
1.2	Lønn etter bransje	7
1.3	Lønn etter stilling	10
1.4	Lønnsgapet i lederstillinger i 2018	12
1.5	Lønn etter sektor i 2018	12
1.6	Hvordan fastsettes lønn medlemmenes lønn?	14
1.7	Gjennomsnitt årsinntekt fordelt etter Ledernes medlemsregioner	15
1.8	Utviklingen i brutto årsinntekt fra 2011 til 2018	16
1.9	Oppsummering	16

---

2	KJØNNSFORSKJELLER I LEDERLØNNINGER	17
---	------------------------------------	----

---

2.1	Data og Metode	18
2.2	Kjønnforskjeller i lønn. Empiriske sammenhenger.	20
2.3	Hvilken betydning har kjønnssammensetningen på virksomheten og i ledergruppen for kvinner og menns lønn?	21
2.4	Kjønn og lønnsforhandlinger	24
2.5	Kjønn og opplevd rettferdighet	24
2.6	Oppsummering	25

---

3	LØNNSFORSKJELLER BLANT LEDERE. TALL FRA STATISTIKKBANKEN (SSB)	27
---	--	----

---

Vedlegg: Regresjonstabell analyse av kjønnforskjeller i lønn	29
--	----

---

## FORORD

Ledelsesbarometeret 2019 ble gjennomført i februar/mars. Denne første delrapporten omhandler Lederes lønns- og arbeidsvilkår. I årets barometer er en del spørsmål endret av prosjektledelsen i AFI i samarbeid med ledelsen hos Lederne. Det er blant annet flere nye spørsmål om lønn. Det har gjort det mulig å videreutvikle analysene fra tidligere barometre. Vi håper at Lederne får nytte av dette i arbeidet med å drive debattene om lønn videre.

Mari Holm Ingelsrud har kvalitetssikret denne rapporten.

OsloMet / Arbeidsforskningsinstituttet      16.05.2019

Heidi Enehaug  
Prosjektleder

## SAMMENDRAG

- Gjennomsnittslønn i Olje og gass var 26 prosent høyere enn gjennomsnittsinntekten til alle Lederne sett under ett i 2018. Forskjellen mellom olje og gass og andre bransjer fortsetter å avta.
- De som jobber i rederi og leverandørindustrien til olje og gass hadde en brutto årsinntekt på 724 855 NOK i 2018 - det vil si ca. 26 prosent lavere enn gjennomsnittet for Lederne i olje og gass, og nesten likt med gjennomsnittsinntekt for Ledernes medlemmer under ett
- Ledernes medlemmer i kommunalt eller fylkeskommunalt eide bedrifter har en gjennomsnittlig brutto årsinntekt i 2018 som er lavest, og litt mer enn halvparten av den gjennomsnittlige brutto årsinntekten til medlemmer i statsaksjeselskap i 2018. Statsaksjeselskap er de tidligere offentlige tjenestene som ble privatisert rundt millenniumskiftet i 2000 og senere. Det er eksempelvis Telenor, NSB (Vy), Equinor (Statoil) med flere der staten fortsatt er en betydelig aksjonær og eier.
- Forskjellene mellom høyeste og laveste brutto årsinntekt for heltidsansatte er størst i handel og olje og gass, med prosessindustrien på tredjeplass.
- Forskjellene mellom olje og gass og leverandørindustrien til olje og gass er ganske stor, og større enn i tidligere undersøkelser.
- Daglig leder/administrerende direktør er ikke lenger blant de øverste i lønnsstatistikken sammenliknet med tidligere år. Det er fortsatt operative ledere som tjener mest, mens jobbkonsulenter (attføring) fortsatt ligger lavest.
- Ansatte i statsaksjeselskapene er de som tjener mest, mens medlemmene i kommunalt eide bedrifter tjener minst. De tjener også vesentlig mindre enn medlemmer som jobber i de kommunale virksomhetene som har direkte politisk styring.
- I 2018 fikk 65% av medlemmer som jobber i statsaksjeselskap utbetalt bonus, mot 45 prosent av de som jobber i utenlandsk eide virksomheter og 30 prosent i de norske private virksomhetene, 3 prosent av de som jobber i statlig offentlig sektor. Ingen av dem som jobber i kommunale virksomheter fikk utbetalt bonus.
- Det er også store forskjeller i måten lønnen blir fastsatt på. Tre av fire medlemmer som jobber i kommunalt eide bedrifter forhandler fram sin lønn med sin nærmeste leder, og bare en av fire får fastsatt sin lønn

via tillitsvalgte. I offentlig kommunal sektor er det bare 17 prosent av medlemmene som forhandler fram egen lønn selv. I statlig sektor er det 64 prosent som selv forhandler fram sin lønn. Medlemmer i virksomheter der den dominerende eieren er utenlandsk har noe høyere årsinntekt enn i virksomheter der dominerende eier er norsk.

- Ansatte i statlig sektor har en gjennomsnittsinntekt som ligger midt mellom utenlandsk og norsk eide private virksomheter.
- Medlemmer i kommunal sektor og i ideelle organisasjoner har en årsinntekt som er 9 prosent lavere enn gjennomsnitt inntekt for alle medlemmene i Lederne, men de har 10 prosent høyere årsinntekt enn de medlemmene som jobber i kommunalt eide bedrifter.
- Det er vanlig å forsøke å øke inntekten ved jobbskifte. Ledere som har skiftet jobb i løpet av de to siste årene tjener i snitt 20 000 mer i året enn de som ikke har skiftet jobb.
- Kvinnelige medlemmer i Lederne har i gjennomsnitt et lønnsnivå som utgjør mellom 83 – 88 prosent av menns lønn.
- Lønnsforskjellene er mest markante innenfor bransjene olje, gass og supply-tjenestene.
- Det er også en klar sammenheng mellom kjønns-sammensetningen i ledelsen av virksomheten, og kvinners og menns lønnsnivå. I virksomheter med en mannsdominert ledelse er kjønnsforskjellene i lønn betydelig større sammenliknet med virksomheter hvor ledelsen er kvinnedominert eller kjønnsbalansert.
- Kvinner og menn ber i like stor grad om lønnstillegg, forutsatt at vi sammenligner personer som er like med tanke på alder, utdanning og bransjetilhørighet. Kvinner ber om litt mindre tillegg enn menn, men forskjellen er ikke større enn at dette kan være resultat av utvalgstilfeldigheter. Vi kan derfor ikke konkludere med at kvinner er mer tilbakeholdne enn menn til å be om tillegg.
- Vi finner en signifikant forskjell i hvor store tillegg menn og kvinner får. Kvinner får lavere tillegg enn menn, men igjen er forskjellen liten, og vi kan forklare det med relevante forskjeller mellom menn og kvinner.
- Når det gjelder opplevelsen av sammenlignbarhet og rettferdighet i lønn skårer kvinner noe lavere enn menn. Det er et uttrykk for at kvinner i større grad opplever ulikhet og urettferdighet i lønn.

# 1

## LØNNSNIVÅ BLANT LEDERNE

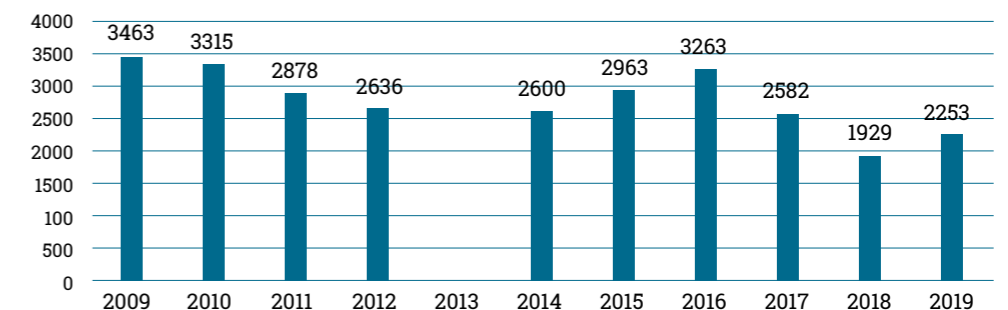
Utgangspunktet for de statistiske beregningene i denne rapporten er spørsmålet: «Hva var din faktiske brutto årslønn i 2018?» Dette spørsmålet måler den faktiske inntekten til Ledernes medlemmer, ikke deres avtalte årslønn.

### 1.1 Svar og svarprosent

I 2009 og 2010 ble Ledelsesbarometeret delt i tre ulike undersøkelser hvert år. En spørreundersøkelse om lønn og arbeidsvilkår, med 3463 svar som gjengitt i figur 1. For det andre en spørreundersøkelse om andre forhold ved ledelse og arbeid med 2065 svar. Den tredje var en kvalitativ caseundersøkelse. I 2010 kom det inn 3315 svar på lønnsdelen, og 1718 svar på del to. I 2011 ble de to ulike spørreundersøkelsene slått sammen i en undersøkelse som fikk 2878 svar. Svarprosenten varierer noe fra år til år.

Vi gjør oppmerksom på at antall svar på enkelte spørsmål kan være noe lav, og at generaliseringer kan være vanskelig.

Figur 1. Antall svar fra 2009 til 2019



Ledelsesbarometeret sendes på e-post til samtlige av de ca. 12 000 aktive medlemmene hos Lederne (pensjonister er ikke med). I 2019 har vi svar fra 19 % av hele denne populasjonen. I 2019 har vi gjort en opprydding i skjemaet, og vi har lagt inn noen åpne spørsmål.

### 1.2 Lønn etter bransje

Bransjeinndeling er problematisk i statistiske undersøkelser fordi det er mange av dem, og de sorterer bransjetilknytning ulikt. Det er utviklet standard NASE-koder der overordnede områder med flere underkategorier lager et ganske finmasket nett. Dette benyttes for eksempel i Statistikk Norge (SSB). I forbundsvise medlemsundersøkelser vil disse overordnede kategoriseringene være lite dekkende fordi medlemmene gjerne har en forholdsvis lik yrkesbakgrunn og jobber innenfor et snevrere antall bransjer. Samtidig er det ønskelig å kunne sammenlikne medlemmer i ulike bransjer med hverandre. Vi ender dermed ofte opp med egne og mer finmaskede bransjeinndelinger i de ulike medlemsundersøkelsene.



I Ledelsesbarometeret for 2019 er inndelingen i bransjer lik inndelingen i 2018 da den ble endret sist. Når bransjekategoriene er endret vil fordelingen av medlemmer endre seg. Det kan slå ut i svarfordelingen når vi sammenlikner med tidligere undersøkelser. Noen av de gjennomsnittlige årsinntektene kan dermed bli mindre eller større enn tidligere.

Tabell 1. Gjennomsnittlig brutto årsinntekt og minimums- og maksimumsinntekt hos Lederne i 2018 (bare heltidsansatte fordelt etter bransjer.)

Bransje	Minimum	Gjennomsnitt	Maximum	n=
Barnehage	441000	627252	890000	176
Bygg og anlegg	430000	780122	1350000	59
IKT, elektro, energi	480000	808903	1500000	62
Næringsmidler, fiske, havbruk	470000	719197	1600000	68
Handel	400000	677681	2000000	180
Service og tjenesteyting	399000	672719	1400000	153
Mekanisk industri	400000	646196	1300000	96
Prosessindustri	410000	713061	1600000	97
Luftfart, reiseliv, transport	400000	680115	1250000	52
Olje, gass	419065	915639	2000000	370
Rederi, leverandør til olje og gass	475000	724855	1200000	37
Arbeid og inkludering (attføring)	415000	520459	870000	141
Annet	420000	707868	1460000	259
<b>Lederne i alt</b>	<b>399000</b>	<b>725306</b>	<b>2000000</b>	<b>1750</b>

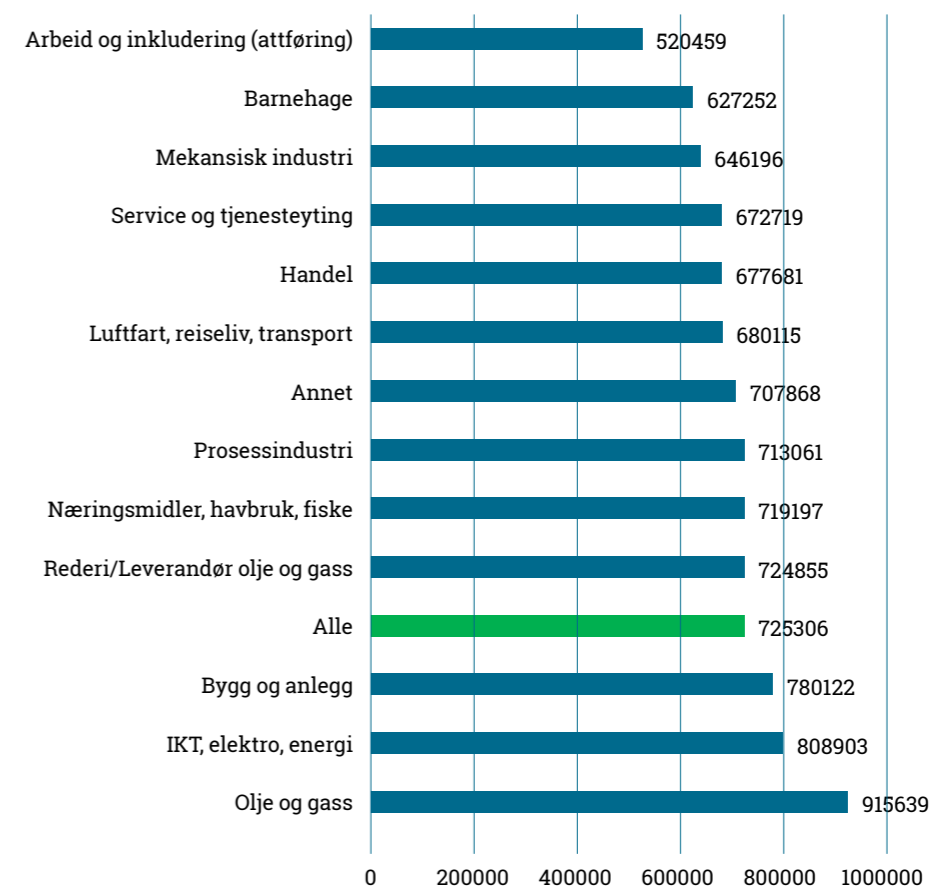
Gjennomsnittslønn i Olje og gass var 26 prosent høyere enn gjennomsnittsinntekten til alle Lederne sett under ett i 2018. Forskjellen mellom olje og gass og andre bransjer fortsetter å avta. Denne utviklingen har vi observert fra 2015.

Medlemmene i olje og gass har noe lavere brutto årsinntekt i 2018 enn de hadde i 2017. I tillegg er forskjellen mellom høyeste og laveste årsinntekt i bransjen blitt mindre. Dette bidrar også til å trekke ned den gjennomsnittlige årsinntekten for medlemmene.

De som jobber i rederi og leverandørindustrien til olje og gass hadde en brutto årsinntekt på 724 855 NOK i 2018 - det vil si ca. 26 prosent lavere enn gjennomsnittet for Lederne i olje og gass, og nesten likt med gjennomsnittsinntekt for Ledernes medlemmer under ett. Hva som forklarer nedgangen i disse bransjene er sammensatt. Oljeprisene tok seg opp i 2018, men mest på slutten av året. Leverandørindustrien har foreløpig ikke gått inn i den samme veksten, men venter på åpningen av nye leteområder.

Tabell 1 viser også minimums og maksimumsinntekt i hver av bransjene. Forskjellene er størst i handel og i olje og gass, deretter kommer prosessindustri og næringsmidler, fiske og havbruk. Lønnsforskjellene er minst i arbeid og inkludering og i barnehagene, men selv der er høyeste lønn mer enn dobbelt så stor som den laveste.

Figur 2. Gjennomsnittlig brutto årsinntekt blant Lederne i 2018, bare heltidsansatte, bransjer sortert etter gjennomsnittlig brutto årsinntekt



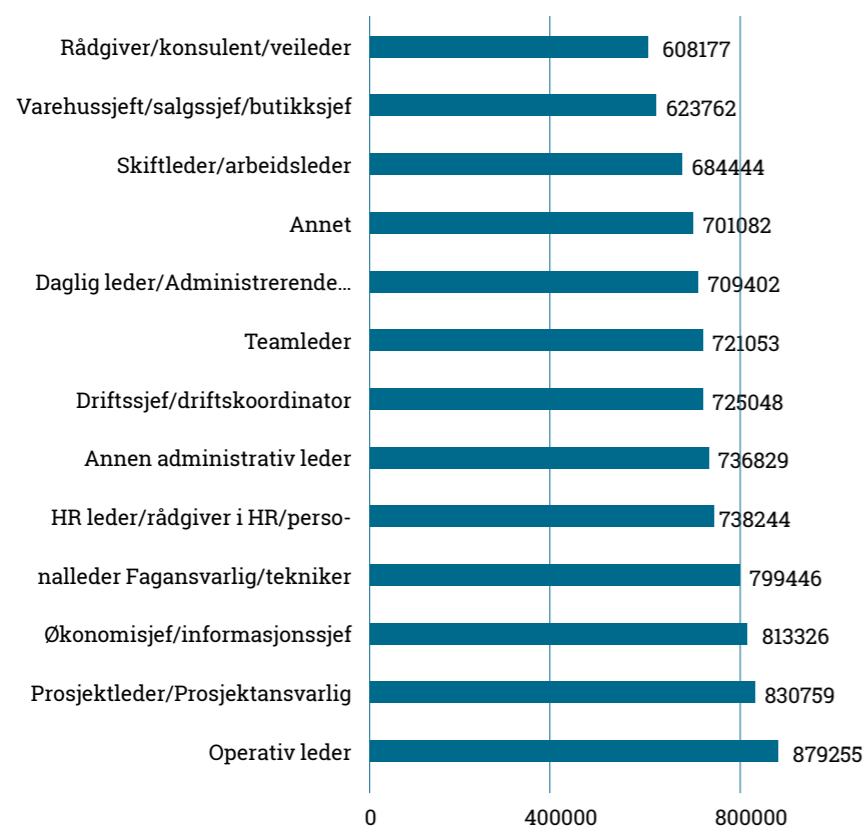
Vi spør om Ledernes faktiske brutto årslønn, altså faktisk inntekt, til forskjell fra avtalt lønn. Derfor vil vi fange opp nedgang i utbetaling av både overtid og bonuser som følge av redusert aktivitetsnivå. I oljeproduksjonen i Nordsjøen er en stor del av den faktiske brutto årsinntekten kompensasjon for skiftarbeid og andre rettighetsbaserte ytelser. Dette er mindre utbredt, og regulert på andre måter i leverandørindustrien enn i oljeproduksjonen.

Et annet forhold som øker lønnsforskjellene mellom leverandørindustrien og oljeproduksjonen er at utdanningsnivået i leverandør og utstyrindustrien er høyere enn i oljeproduksjonen. Ved nedbemanningene i leverandørindustrien var det først og fremst ingeniører og andre høyutdanningsgrupper som gikk ut. Alle disse forholdene kan forklare utviklingen i lønnsforskjellene mellom de to bransjene. Vi mener det var riktig å skille mellom de som jobber i oljeproduksjonen fra de som jobber i leverandør- og utstyrindustrien/rederiene. Fra 2017 til 2018 er forskjellen mellom de to bransjene mindre.

En annen forklaring på lønnsforskjellen mellom leverandørindustrien og oljeproduksjonen er standardisering av arbeidsoppgaver innen drift og vedlikehold på norsk sokkel. All standardisering av arbeid vil påvirke organiseringen av arbeidet, fordelingen av oppgaver og behovet for kompetanse på arbeidsplassene. Det kan slå ut i behovet for, og etterspørselen etter arbeidskraft, som igjen kan påvirke lønnsfastsettelse, lønnsforhandlinger og dermed også fordelingen av de verdiene som skapes i produksjonen.

### 1.3 Lønn etter stilling

Figur 3. Gjennomsnittlig brutto årsinntekt for heltidsansatte medlemmer hos lederne, fordelt etter stilling (n = 1750)



Figur 3 viser den gjennomsnittlige brutto årsinntekten for heltidsansatte medlemmer hos Lederne i 2018 fordelt etter stilling. Tabellen nedenfor viser det samme som i Figur 3, men den viser også endringer i gjennomsnittlig brutto årsinntekt fra 2016 – 2018 (nominelle tall).

Tabell 2 Rangert gjennomsnittlig årslønn for Lederne i 2016, 2017 og 2018, og gjennomsnitt årslønn 2016, 2017 og 2018 etter stilling. Bare heltidsstillinger.

Stilling	Brutto årsinntekt 2016	n=	Brutto årsinntekt 2017	n=	Brutto årsinntekt 2017	n=
Jobbkonsulent	481689	70	500575	39		
Rådgiver/konsulent/veileder					608171	129
Leder/rådgiver/veileder attføring	543824	65	604785	43		
Butikksjef/varehussjef/salgssjef	590725	164	632603	132	623762	125
Styrer	599172	109	663818	115		
Rådgiver/konsulent	652376	70	690020	56		
Koordinator	640371	87	700681	52		
Arbeidsleder	657731	257	693610	166		
Skiftleder/arbeidsleder					684444	143
Driftskoordinator			663818	23		
Driftssjef/driftskoordinator					725048	97
Særlig uavhengig/betrodd still.	776157	108	756056	85		
Annet	680380	219	696006	139	701082	222
<b>Lederne</b>	<b>703217</b>	<b>2349</b>	<b>738598</b>	<b>1697</b>	<b>725306</b>	<b>1750</b>
Teamleder	682431	133	695351	94	721053	73
Økonomisjef/informasjonssjef					813326	19
Økonomisjef, personal., infosjef	765151	43	762620	29		
HR leder/rådgiverpersonalleder	707895	45	678732	35	738244	35
Daglig leder/adm. direktør	705506	150	762819	140		
Daglig led/adm.dir./styrer					709402	272
Annen administrativ leder	692552	236	718677	176	736829	237
Prosjektleder/prosjektansvarlig	830240	93	787206	73	830759	91
Driftssjef/driftskoordinator	727798	93	705525	89	705525	89
Driftsansatt/operatør	906488	109	1185441	72	1185441	72
Operativ leder	941083	158	874876	167	879255	123

Stillingskategoriene som brukes i Ledelsesbarometeret 2019 er, i samråd med Lederne, vesentlig endret fra året før, blant annet med langt færre kategorier. Dette gjør sammenlikninger vanskelig. Vi har likevel gjort et utvalg sammenlikninger mellom 2017 og 2018:

- Operativ leder har en gjennomsnittlig årsinntekt i 2018 som er ca. 5000 kroner høyere enn den var i 2017.
- Prosjektleder/prosjektansvarlig hadde en gjennomsnittlig årsinntekt i 2018 som var ca. 40 000 kroner høyere enn i 2017.
- Annen administrativ leder tjente i gjennomsnitt ca. 18 000 kroner mer i 2018 enn i 2017.
- Gjennomsnittsinntekten til teamledere var 26 000 kroner mer i 2018 enn i 2017,
- Gjennomsnittsinntekten for Lederne samlet sett var litt lavere i 2018 enn i 2017, som vist på forrige side. Det kan ha med forskjeller i utvalg fra år til år å gjøre, og med svingninger i resultat i ulike bransjer, spesielt olje og gass.

#### 1.4 Lønnsgapet i lederstillinger i 2018

Tabell 3 Lederenes gjennomsnittlige brutto årslønn i 2018 fordelt etter lederroller (heltidsansatte)

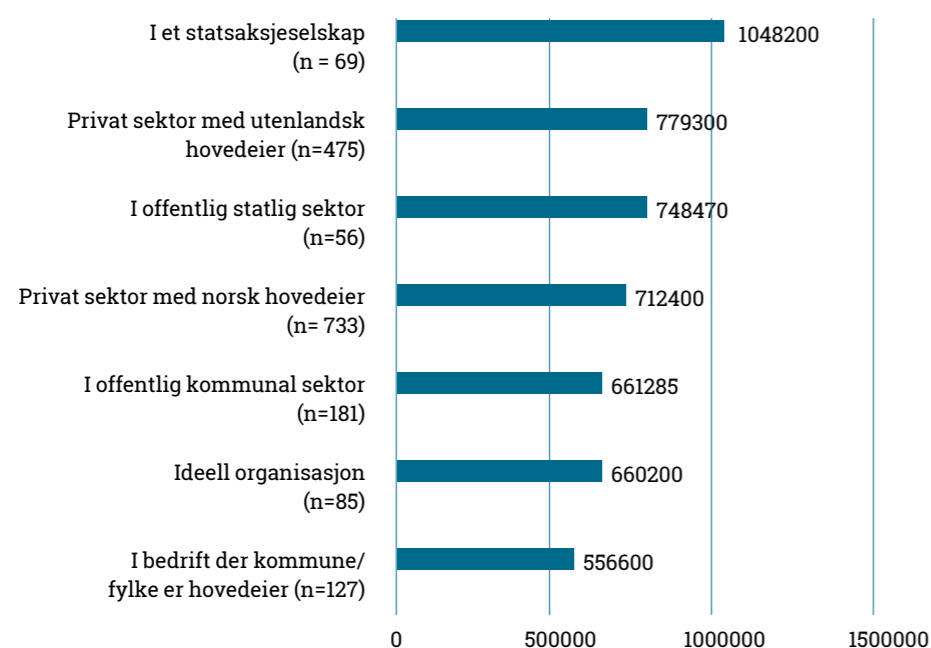
Lederoppgaver	Min	Gjennomsnitt	Høyeste lønn	Max/Min i 2016	Max/Min i 2017	Max/Min i 2018
Prosjektleder (n=73)	410 000	830 759	1 900 000	4,8	4,4	4,6
Teamleder (n=86)	441 000	721 053	1 600 000	4,0	5,5	3,6
Adm.dir/dag.led./styrer272	444 000	709 402	2 000 000	4,5	5,0	4,5
Operativ leder (123)	440 000	879 255	1 700 000	6,2	5,3	3,8

Kilde: Ledelsesbarometeret 2018

Lønnsgapene mellom laveste og høyeste lønn blant Lederne er ganske store, men de ser ut til å avta i perioden 2016 til 2018. Denne utjevningen vil vi anta henger sammen med konsolideringen i arbeidslivet etter finanskrisen i 2008 og oljeprisfallet i 2014. Først i slutten av 2018 begynte økonomien å ta seg opp for alvor.

#### 1.5 Lønn etter sektor i 2018

Figur 4 «Jeg jobber i...». Heltidsansattes brutto årssinntekt etter sektor.



Figuren viser at medlemmene i kommunalt eller fylkeskommunalt eide bedrifter har en gjennomsnittlig brutto årssinntekt i 2018 som er lavest, og litt mer enn halvparten av den gjennomsnittlige brutto årssinntekten til medlemmer i statsaksjeselskap i 2018, som er høyest. Statsaksjeselskap er de tidligere offentlige tjenestene som ble privatisert rundt millenniumskiftet i 2000 og senere. Det er eksempelvis Telenor, NSB, Equinor (Statoil) med flere der staten fortsatt er en betydelig aksjonær og eier. Medlemmer i virksomheter der den dominerende eieren er utenlandsk har noe høyere årssinntekt enn i virksomheter der dominerende eier er norsk. Ansatte i statlig sektor har en gjennomsnittsinntekt som ligger midt mellom utenlandsk og norsk eide private virksomheter. Medlemmer i kommunal sektor og i ideelle organisasjoner har en årssinntekt som er 9 prosent lavere enn gjennomsnitt inntekt for alle medlemmene i Lederne, men de har 10 prosent høyere årssinntekt enn de medlemmene som jobber i kommunalt eide bedrifter.

Ledere som har skiftet jobb i løpet av de to siste årene tjener i snitt 20 000 mer i året enn de som ikke har skiftet jobb. Det er vanlig å forsøke å øke inntekten ved jobbskifte.

Tabellen nedenfor viser prosentandelen som fikk bonuslønn i 2018, fordelt etter sektor i 2017 og 2018.

Tabell 4 Variasjon i gjennomsnittlig faktisk brutto årslønn/inntekt, og andeler medlemmer som fikk bonus i 2017 og 2018 for medlemmer i Lederne

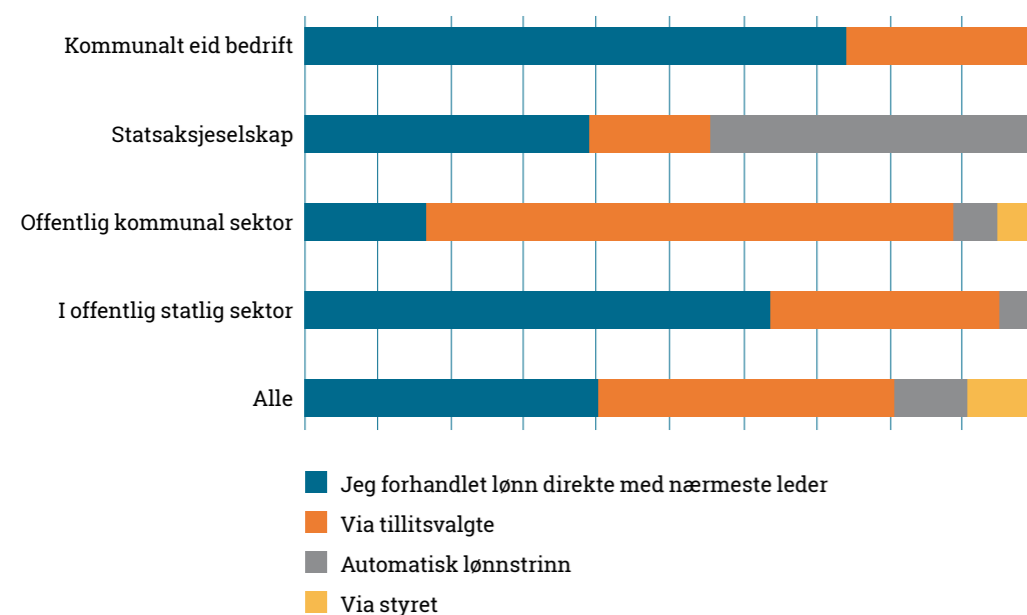
Jeg jobber i	Brutto årslønn, snitt 2018	Prosent medlemmer som fikk bonus i 2017	Prosent medlemmer som fikk bonus i 2018
Bedrift med kommunalt eie	556 000		
Ideell organisasjon	660 200		7
Fylkeskommune/kommune	661 285	0	0
Privat, hovedeier norsk	712 400	36	30
Statlig offentlig virksomhet	748 470	3	3
Privat, hovedeier utenlandsk	779 300	24	45
Statsaksjeselskap	1 048 200	28	65

At offentlig sektor ikke benytter seg av bonusordninger og materielle belønninger er ikke overraskende. Det store forskjellene mellom offentlig sektor er store, og de øker voldsomt i utenlandsk eide private virksomheter, og det er mer enn dobbelt så mange Lederne i statsaksjeselskapene som fikk bonus i 2018 enn det var i 2017. Dette handler antakelig om at den generelle økonomien tar seg opp. Den gjennomsnittlige brutto årssinntekten i statsaksjeselskapene er så godt som dobbelt så stor som i kommunalt eide bedrifter. Dette forklares for en stor del av bransjeforskjeller. De kommunalt eide virksomhetene som Lederne medlemmer jobber i finner vi i attføringsbransjen og i barnehager, mens drøyt 20 prosent av Lederne medlemmer i statsaksjeselskap jobber i olje og gass.



## 1.6 Hvordan fastsettes lønn medlemmenes lønn?

Figur 5 Lønnsfastsettelse fordelt i sektorer med offentlig eie (Prosenttall, n = 888 – 150)

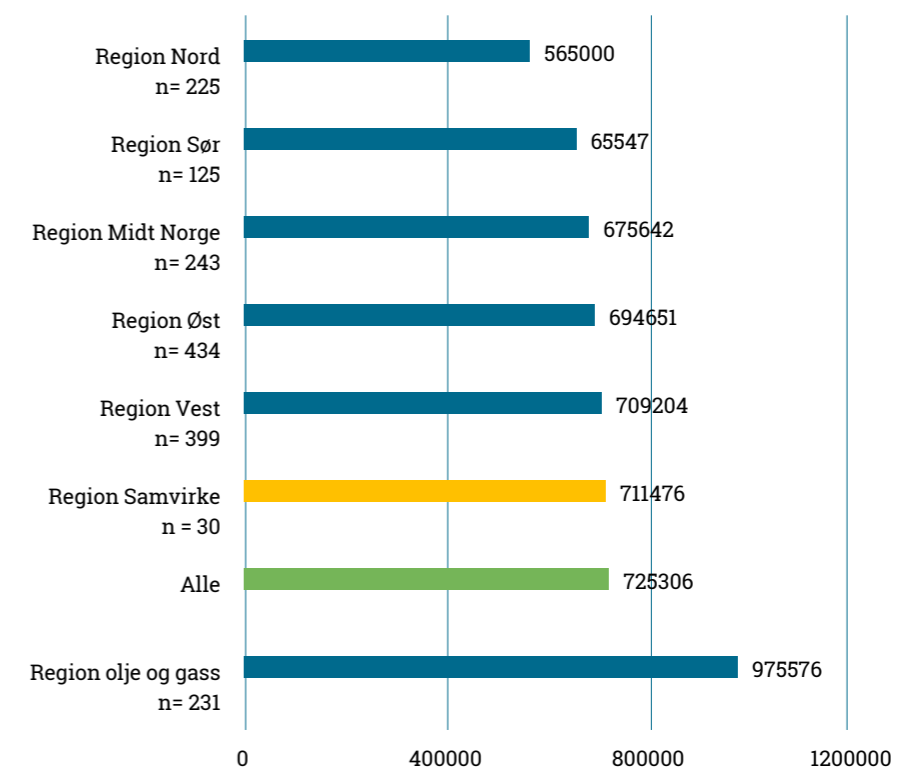


Figuren viser store forskjeller i fastsettelsen av lønnen til Ledernes medlemmer i virksomheter med offentlig eie. 75 prosent av Lederne i kommunalt/fylkeskommunalt eide bedrifter forhandler fram sin lønn med sin nærmeste leder, mens 25 prosent får fastsatt lønn via tillitsvalgte. Dette er også de medlemmene som har lavest gjennomsnittlig brutto årslønn i Ledelsesbarometeret 2019. I statlig offentlig sektor er det 64 prosent som forhandler lønn selv og 32 prosent som får den fastsatt via tillitsvalgt. Den største forskjellen finner vi mellom bedrifter med kommunalt eie og offentlig kommunal sektor der bare 17 prosent forhandler sin lønn selv. Statsaksjeselskapene likner mer på den generelle lønnsfastsettelsen. I privat sektor er det 45 prosent i utenlandsk eide virksomheter og 47 prosent i norskeide virksomheter som forhandler fram lønn selv.



## 1.7 Gjennomsnitt årsinntekt fordelt etter Ledernes medlemsregioner

Figur 6 Gjennomsnittlig brutto årsinntekt for heltidsansatte medlemmer av Lederne i 2018, fordelt etter medlemsregioner (absolutte tall)

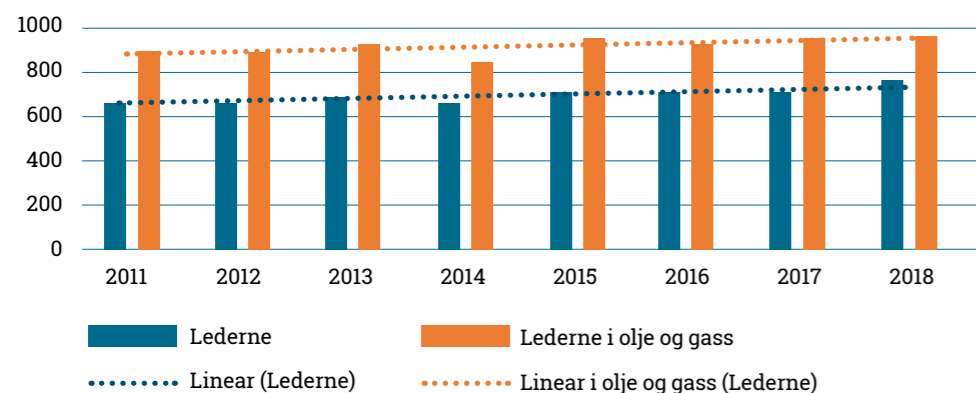


Vi har merket Region Samvirke med gul farge siden det bare er 30 medlemmer i denne regionen som har svart på spørsmålet om brutto årsinntekt. Alle svarene (Lederne som helhet) er merket med grønn farge. Kategorien «Alle» har det nest høyeste gjennomsnittsinntektsnivået etter Region olje og gass. Det innebærer at medlemmer i Region olje og gass trekker gjennomsnittet for alle medlemmene i Lederne vesentlig opp. Det er langt mindre forskjeller mellom de andre regionene enn det er mellom Region olje og gass og de andre. Region Nord ligger lavest i figuren med en gjennomsnittlig brutto årsinntekt på 565 000 kroner, ca 90 000 kroner lavere enn Region Sør som har den nest laveste snittinntekten.



## 1.8 Utviklingen i brutto årsinntekt fra 2011 til 2018

Figur 7 Endringer i faktisk brutto årsinntekt for heltidsansatte medlemmer i Lederne, målt i kroneverdien i 2016 (tall i 1000 kroner, justert til 2016 verdier med konsumprisindeks)



Figuren viser reallønnsutviklingen til Ledernes medlemmer fra 2011 til 2018 i 1000 kroner. Alle tall er omregnet til kroneverdien i 2016 for å kunne sammenlikne. Brutto årsinntekt for heltidsansatte medlemmer er 6 prosent høyere i 2017 enn i 2018 for lederne under ett, mens den har stått mer eller mindre stille i olje og gassbransjen. Reallønnsveksten under ett ser ut til å hale inn på olje lønnen i olje og gass, men medlemmer i olje og gass har fortsatt en brutto årsinntekt som er 200 000 mer enn i Lederne under ett.

## 1.9 Oppsummering

Forskjellene mellom høyeste og laveste brutto årsinntekt for heltidsansatte er størst i handel og olje og gass, med prosessindustrien på tredjeplass. Forskjellene mellom olje og gass og leverandøriindustrien til olje og gass er ganske stor, og større enn i tidligere undersøkelser. Oljeprisene har gått opp i fra 2018, mens aktiviteten i leverandøriindustrien har hengt noe etter i veksten.

Daglig leder/administrerende direktør er ikke lenger på blant de øverste i lønnsstatistikken sammenliknet med tidligere år. Det er fortsatt operative ledere som tjener mest, mens jobbkonsulenter (attføring) fortsatt ligger lavest.

Ansatte i statsaksjeselskapene er de som tjener mest, mens medlemmene i kommunalt eide bedrifter tjener minst. De tjener også vesentlig mindre enn medlemmer som jobber i de kommunale virksomhetene som har direkte politisk styring.

I 2018 fikk 65% av medlemmer som jobber i statsaksjeselskap utbetalt bonus, mot 45 prosent av de som jobber i utenlandsk eide virksomheter og 30 prosent i de norske private virksomhetene, 3 prosent av de som jobber i statlig offentlig sektor og ingen av de som jobber i kommunale virksomheter.

Det er også store forskjeller i måten lønnen blir fastsatt på. Tre av fire medlemmer som jobber i kommunalt eide bedrifter forhandler fram sin lønn med sin nærmeste leder, og bare en av fire får fastsatt sin lønn via tillitsvalgte. I offentlig kommunal sektor er det bare 17 prosent av medlemmene som forhandler fram egen lønn selv. I statlig sektor er det 64 prosent som selv forhandler fram sin lønn.

# 2

## KJØNNSFORSKJELLER I LEDERLØNNINGER



Kvinner tjener mindre enn menn. Ulikhet i lønn mellom kvinner og menn er en gjenganger i debatten om likestilling gjennom mange tiår. Det gjelder i de fleste samfunnssektorer og bransjer. Kjønnsforskjellen i lønn blir blant annet forklart av at kvinner og menn til dels jobber ulikt timeantall, at menn og kvinner befinner seg i ulike yrker og at flere menn besitter høyere og dermed bedre betalte stillinger. I fjorårets Ledelsesbarometer (2018) fant vi at kvinnelige medlemmer i Lederne tjente 81,1 prosent av mannlige lederes brutto gjennomsnittlige årslønn i 2017, selv etter at vi har tatt høyde for bransjeforskjeller, stillingstyper og arbeidstid mm. I årets barometer går vi denne forskjellen nærmere etter i sømmene, og skal blant annet se om det er forskjeller i hvordan menn og kvinner forhandler lønn, og om det er forskjeller i hvordan menn og kvinner oppfatter sin lønn.

Det kan være flere årsaker til at kvinner tjener mindre enn menn. Det kan hende at forskjellene skyldes forhold som vi ikke klarer å fange opp i våre analyser, for eksempel at menn og kvinner har ulike yrker, eller at kvinner og menn befinner seg på ulike ledernivå eller at menn og kvinner søker seg til forskjellige virksomheter med ulikt lønnsnivå. Dersom lønnsforskjellene skyldes slike forhold kan de gjerne bli opplevd som mer akseptable, og dermed mindre problematiske. Det kan også hende at forskjellene i lønn skyldes forskjellsbehandling i lønnsfastsettelse. Dersom menn og kvinner i samme virksomhet, i samme yrke på samme ledernivå mottar forskjellig lønn, er det sannsynlig at kjønnsforskjellen i lønn et uttrykk for lønnsdiskriminering. I så tilfelle er forskjellene mer problematiske.

Regresjonsanalysene av kjønnsforskjeller i lønn er ikke egnet til å svare på om diskriminering finner sted, fordi vi ikke klarer å bli presise nok i å sammenligne likt med likt. Diskriminering blir av den grunn stående igjen som en av flere mulige forklaringer på den observerte kjønnsforskjellen i lønn. Vi har derfor spurt om kvinner og menns atferd i lønnsforhandlinger, og vi har spurt om deres opplevelse av hvorvidt lønnen er rettferdig, og om de anser sitt lønnsnivå som lavere, lik eller høyere enn sammenlignbare andre i virksomheten. Dersom kvinner og menn stiller like lønnskrav, men får ulike lønnsøkninger er det med på å styrke mistanken om uakseptabel forskjellsbehandling. Tilsvarende gjelder dersom kvinner i større grad enn menn oppfatter at lønnen deres er lavere enn sammenlignbare andre og at den er mindre rettferdig. Det indikerer at kvinnene vurderer sin lønn som ulik og urettferdig i lys av den kunnskapen de selv besitter om virksomheten og lønnsnivået i denne.

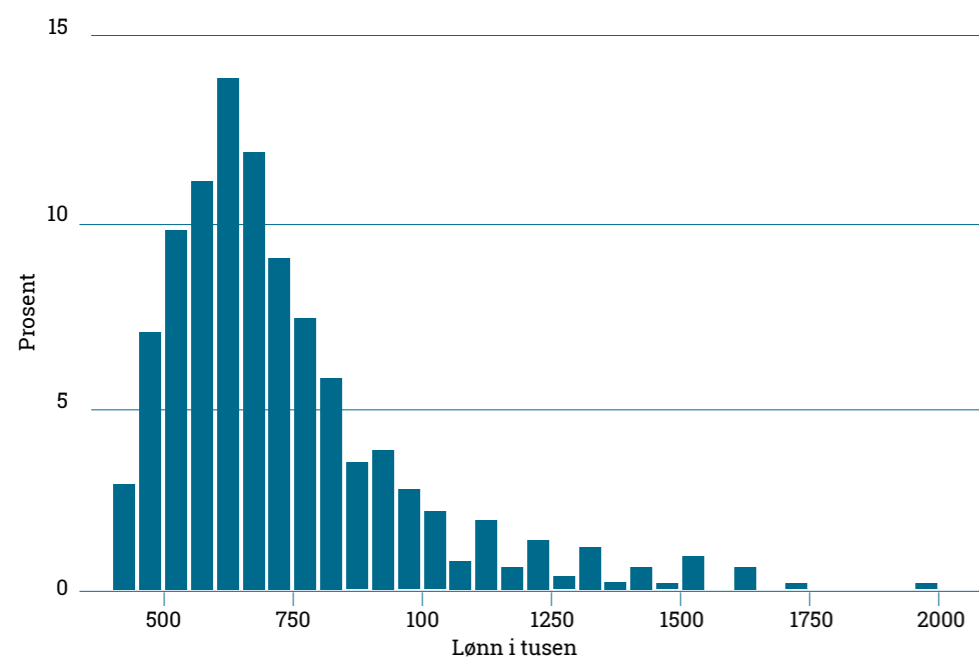
Ifølge sosiologisk teori skyldes kjønnsforskjeller i lønn innad i en virksomhet kombinasjonen av statusforskjeller og maktulikhet. Avent-Holt og Tomaskovic-Devey (2014; 2015) tar utgangspunkt i at lønssystemet i virksomheter følger et stillingshierarki. Jo høyere stilling, jo mer legitimt blir det å fremsette høyere lønnskrav og jo høyere sannsynlighet for å få det innvilget. Dernepeker de på at samfunnet er fullt av statusbaserte hierarkier som importeres til virksomhetene, og som blir gjort gjeldene der. Eksempler på statusbaserte hierarkier er kjønn (menn rangerer over kvinner), etnisitet (majoritetsbefolkningen rangerer over innvandrerbefolkningen), og utdanning (høyere utdannede rangerer over lavt utdannede). Aktørene som tilhører de lavere rangerte kategoriene vil framsette lønnskrav med lavere legitimitet enn de som er høyere rangert. Når disse hierarkiene overlapper med stillingshierarkier innad i virksomhetene er resultatet at de forsterker hverandre. Derfor vil lønnsforskjellene være større i en virksomhet hvor kvinner forhandler mot en mannsdominert ledelse, og mindre i en virksomhet hvor kvinner forhandler mot en kvinnedominert ledelse. I årets barometer har vi spurt om henholdsvis arbeidsplassen og ledergruppen på arbeidsplassen består av hovedsakelig menn, omtrent like mange menn og kvinner eller hovedsakelig kvinner. Dersom kvinner tjener mindre på arbeidsplasser hvor det er menn som sitter i ledergruppen er dette en indikasjon på statusbasert diskriminering, gitt teorien til Avent-Holt og Tomaskovic-Devey (2014; 2015). Vi kommer tilbake til resultatene under.

## 2.1 Data og Metode

Datamaterialet er spørreundersøkelsen «Ledelsesbarometeret 2019» som er besvart av medlemmer i Lederne. Vi har gjort en analyse av kjønnsforskjeller i lønn blant medlemmer som jobber heltid. Antallet respondenter som oppfyller kriteriene for lønnsanalysen, dvs. har svart på alle variablene som inngår i analysen, er 1 682.

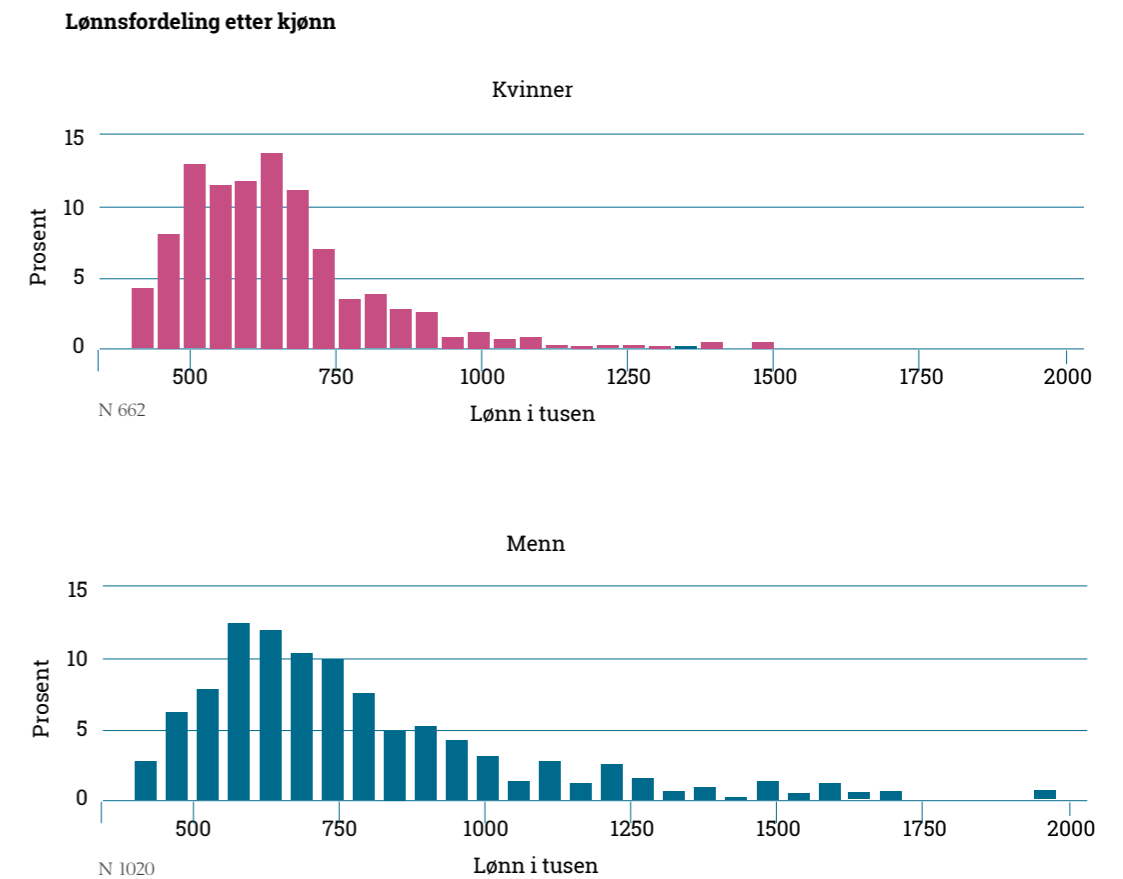
Vi har ekskludert den nederste og øverste 1 % av lønnsdistribusjonen. Dette gjør vi for å redusere innflytelsen til medlemmer som har de mest ekstreme variasjonene i lønn. Deskriptiv statistikk av lønnsvariablen viser at gjennomsnittlig lønn er 723 192 kroner. Medianlønnen er 664 000 kroner. Gjennomsnittslønnen er høyere enn medianlønnen, noe som indikerer at fordelingen er høyreskjev. Det vil si at det er noen ledere som har veldig høy lønn, sammenlignet med de øvrige lederne i utvalget. Her har vi brukt statistikkprogrammet STATA. Tallene kan variere ubetydelig fra de foregående figurene og tabellene med SPSS.

Figur 8 viser lønnsfordelingen til ledernes medlemmer. Den illustrerer at skjevheten i fordelingen, ettersom flertallet av medlemmene har et lønnsnivå som ligger mellom 500 000 og 750 000.



Kilde: Ledelsesbarometeret 2019, N 1 682

Figur 9. viser den samme fordelingen for menns og kvinners lønninger i tusen kroner.



Kilde: Ledelsesbarometeret 2019

Figur 9 viser at kvinners lønnsfordeling har en større opphopning på lavere lønnsnivå, sammenlignet med menns lønnsfordeling.

Fordi fordelingen av lederlønningene avviker fra en normalfordelt kurve gjør vi en logaritmisk omkodning av lønnsvariablen. Denne omkodningen endrer skalaen fra å være additiv, til å være multiplikativ. Det vil si at den strekker skalaen ut på lave verdier, og trekker den sammen for høye verdier og dermed bringer den nærmere en normalfordeling. Den fører også til at vi ser på relative endringer i lønn, ikke endringer i kronebeløp. Analysen viser derfor prosentvise forskjeller i lønn.

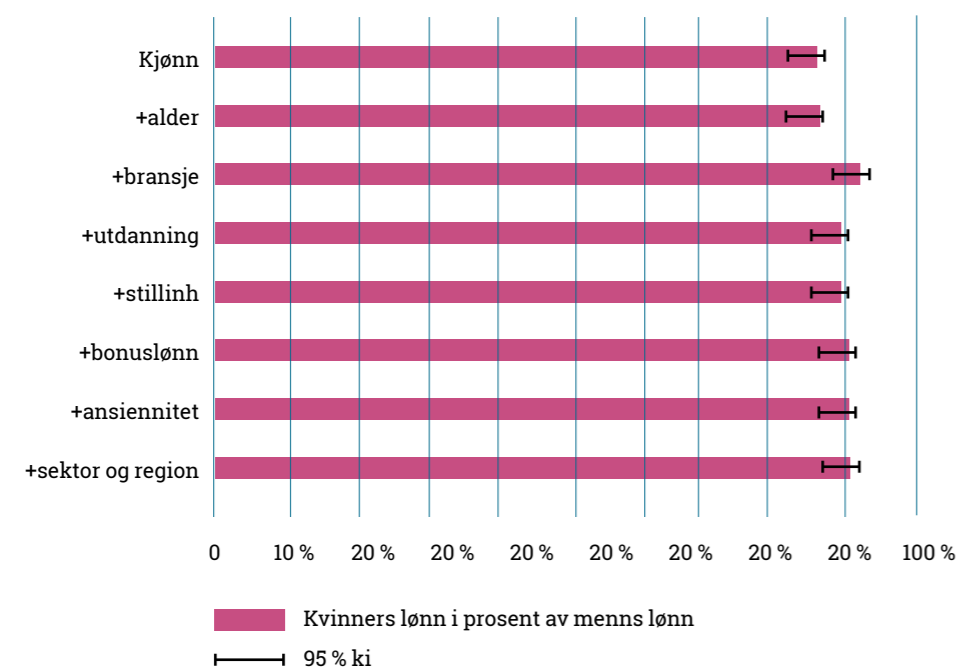
Ledelsesbarometeret er en utvalgsundersøkelse. Svarene vi får er derfor beheftet med en usikkerhet når disse skal generaliseres til hele populasjonen av ledernes medlemmer. Vi vet ikke sikkert hva lønnsnivået i Lederne er, men vi kan ved hjelp av svarene fra undersøkelsen anslå et intervall, et konfidensintervall (KI), hvor det reelle lønnsnivået befinner seg med 95 % sannsynlighet.

Regresjonsanalysen forutsetter at det skal være normalfordeling av restleddene, lik spredning av restledd rundt regresjonslinjen og uavhengighet. Vi har testet modellens forutsetninger og det er den logaritmiske omkodningen av lønnsvariablen som gir de beste testresultatene. Hvis koeffisienten er stor (> 10 %), må prosentvis forskjell regnes om etter følgende formel:  $100 * [eb-1]$ . Dette er gjort i figurene.

## 2.2 Kjønnforskjeller i lønn. Empiriske sammenhenger.

Figur 10 viser kvinners lønn som prosent av menns lønn. Hver horisontal søyle tilsvarer en ny spesifisering av modellen, og viser at lønnsgapet mellom menn og kvinner minsker jo mer sammenlignbare vi gjør dem. Det er fordi deler av lønnsforskjellen skyldes at menn og kvinner er ulikt selektert til stillinger, bransjer og sektorer hvor lønnsnivået er ulikt. Det vil si at hvis kvinner i hovedsak søker seg til, og får, lederstillinger i offentlig sektor, mens menn søker seg til, og får, lederstillinger i privat sektor, vil lønnsnivået til disse mennene og kvinnene først og fremst bli forklart av at menn befinner seg i den bedre betalte sektoren.

Figur 10.



Kilde: Ledelsesbarometeret 2019, N= 1682

Første modell viser sammenhengen mellom lønn og kjønn. **Kvinner lederlønninger utgjør i gjennomsnitt 83 prosent av menns lønn.** De svarte strekene angir konfidensintervallet. Det vil si at vi med 95 % sannsynlighet kan si at lønnsnivået til kvinner i Lederne er et sted mellom den nedre og øvre grensen fra disse strekene, altså omtrent samme nivå som i 2017.

I neste analyse legger vi inn kontroll for alder. Det er en positiv sammenheng mellom alder og lønnsnivå, hvor eldre ledere har høyere lønn enn yngre ledere. Å justere analysen for alder fører til minimale endringer i kjønnforskjellen i lederlønninger.

I tredje analyse tar vi inn kontroll for bransje. Variabelen for bransje har 11 kategorier, hvor den siste er uoppgitt bransje. Justert for både bransjeforskjeller og alder er lønnsforskjellen mellom menn og kvinner redusert. Justert for bransje tjener kvinner 89,5 prosent av menns lønn. Konfidensintervallene overlapper ikke med konfidensintervallene i modell 1, så vi kan si at deler av kjønnforskjellen i lønn skyldes bransjeforskjeller.

I fjerde modell trekker vi inn kontroll for utdanning. Denne variabelen har fire kategorier og identifiserer grunnskoleutdanning, utdanning på videregående nivå, lavere grads universitets- og høyskoleutdanninger og høyere grads universitets- og høyskoleutdanninger. Lønnsforskjellen mellom mannlige og kvinnelige ledere øker på ny, nå anslås kvinners lønn til å utgjøre 86,5 prosent av menns lønn. Det tyder på at kvinnelige ledere har et høyere utdanningsnivå enn mannlige ledere, og når vi har tatt høyde for dette fremgår det igjen at kvinner har et lavere lønnsnivå enn menn.

I femte modell tar vi inn kontroll for type lederstilling. Denne variabelen har 13 kategorier, inkludert en kategori for uoppgitt stillingstype. Lønnsforskjellen mellom mannlige og kvinnelige ledere påvirkes omtrent ikke. Lønnsforskjellen mellom menn og kvinner skyldes altså ikke at kvinner i større grad besitter andre, og lavere betalte lederstillinger enn menn.

I modell seks tar vi inn kontroll for bonuslønn. Bonuslønn har positiv sammenheng med lederlønn, og å justere analysen har innvirkning på den observerte kjønnforskjellen i lønn. Kvinner tjener anslagsvis 88,5 prosent av menns lønn. Kvinnelige lederes lavere lønnsnivå kan altså i noen grad forklares av at det er forskjeller i bonuslønnsordninger mellom mannlige og kvinnelige ledere, men en betydelig lønnsforskjell vedvarer.

I modell 7, er analysen justert for ansiennitet. Ansiennitet bidrar heller ikke til å redusere lønnsforskjellen mellom kjønnene. Den siste analysemodellen forklarer 45 % av variasjonen i lederlønninger.

I siste modell, modell 8, er analysen justert for region og sektor. Heller ikke dette forklarer deler av kjønnsgapet i lederlønninger.

Analysen viser at kjønnforskjellene mellom menn og kvinner er robuste for ulike spesifiseringer av modellen. Det å sammenligne menn og kvinner med samme alder, utdanning, stillingstype, bransjetilhørighet, lønnsordning og ansiennitet har innvirkning på lønnsforskjellen, ettersom modellene beregner kvinners lønn til å utgjøre ca. 83 av menns lønn i modell 1, og ca. 88 % i siste modell. Likevel, kjønnforskjellen er fortsatt ganske stor.

I år har vi ikke hatt spørsmål om overtidsarbeid. I fjorårets barometer fant vi ikke at overtidsarbeid bidro nevneverdig til å redusere lønnsforskjellen. Det er derfor usannsynlig at det ville forklart særlig mer i år. Det samme gjelder størrelse på virksomheten. Vi har ikke mulighet til å justere analysen for størrelse i årets analyse, men fant heller ikke at det bidro til å redusere lønnsforskjellene i fjorårets analyse.

Vi vet imidlertid at lønnsforskjellene varierer mellom bransjetyper. Det er for få kvinner i utvalget til å gjøre analyser av lønnsforskjellen innenfor alle de ulike bransjene. Innenfor barnehager, handel, service og tjenesteyting, luftfart, reiseliv og transport, olje, gass og rederi/supply, arbeid og inkludering og kategorien «annet» er det nok kvinner (>30 kvinner). Analysen viser at kvinner tjener mindre enn menn i alle disse bransjene, unntatt i service og tjenesteyting, men forskjellen er markant – og statistisk signifikant – i olje, gass og rederi/supplytjenester til offshoreindustrien og i kategorien «Annet». Her er kvinners lønn henholdsvis 20 % og 16 % lavere enn menns.

## 2.3 Hvilken betydning har kjønnssammensetningen på virksomheten og i ledergruppen for kvinner og menns lønn?

Vi la fram en teori om at kjønnssammensetningen i ledelsen kunne ha betydning for menns og kvinners lønnsnivå. For å undersøke om dette kan være tilfelle, gjør vi en analyse av lønnsforskjeller i lys av kjønnssammensetningen i virksomheten og i ledergruppen.

Tabell 5 viser prosentfordelingen for hhv. menn og kvinner med tanke på kjønnssammensetningen på arbeidsplassen og i ledelsen.

	På min arbeidsplass er det:		I LEDELSEN i min virksomhet er det:	
	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner
Flest kvinner	14	57	7	42
Omtrent like mange kvinner og menn	19	21	23	24
Flest menn	65	19	67	32
Vet ikke	3	2	4	2
<b>Total %</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>101</b>	<b>100</b>

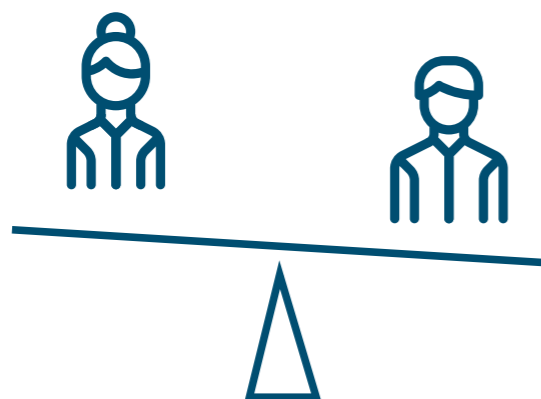
I den første modellen i tabell 6 (nedenfor) undersøker vi menns og kvinners lønn i lys av kjønns sammensetningen i virksomheten. Analysen viser at kvinner har et lønnsnivå som er omtrent 11 prosent lavere enn menns, og at mannsdominerte virksomheter har et lønnsnivå ca. 13 prosent over lønnsnivået i kvinnedominerte virksomheter.

I andre analyse undersøker vi om det er forskjeller i menns og kvinners lønn avhengig av om de er ansatt i en kvinnedominert, kjønnsbalansert eller mannsdominert virksomhet. Analysen avdekker at kvinner tjener ca. åtte prosent mindre enn menn på kvinnedominerte arbeidsplasser. Menn på kjønnsbalanserte og mannsdominerte arbeidsplasser tjener henholdsvis ca. syv og 16 prosent mer enn menn på kvinnedominerte arbeidsplasser. Det er ingen signifikant samspillseffekt mellom kjønn og kjønns sammensetningen på arbeidsplassen. Det vil si at kvinners og menns lønn er ikke systematisk forskjellig på arbeidsplasser hvor det henholdsvis jobber flest kvinner, omtrent like mange kvinner og menn og flest menn.

I tredje analyse tar vi inn kontroll for kjønns sammensetning av ledergruppen. Justert for sammensetningen i ledelsen tjener kvinner i gjennomsnitt ca. 14 prosent mindre enn menn. Lønnsnivået på arbeidsplasser med en mannsdominert ledelse er ca. seks prosent høyere enn på arbeidsplasser med en kvinnedominert ledelse.

I fjerde analyse undersøker vi om det er forskjeller i menns og kvinners lønn avhengig av om ledelsen i hovedsak er kvinnedominert, kjønnsbalansert eller mannsdominert. Menn som jobber for en mannsdominert ledelse har en lønnspremie på ca. 12 prosent sammenlignet med menn som jobber for en kvinnedominert ledelse. For kvinner, derimot, vil det å jobbe for en mannsdominert ledelse kun gi 2,5 prosent lønnspremie. Det vil si at mens kjønnsforskjellen i menns og kvinners lønn i virksomheter med en kvinnedominert ledelse er på ca. åtte prosent, er den på ca. 17 prosent i virksomheter med en mannsdominert ledelse.

Det er mulig at ledelsessammensetningen gjenspeiler bransjeforskjeller etc. I modell fem har vi derfor tatt inn kontroll for kjønns sammensetningen i virksomheten, og kontroll for alder, utdanning, bransje og bonuslønn. Etter at analysene er justert for kjennetegn ved virksomheten og den enkelte leder, viser den at kvinners lønn fremdeles er lavere enn menns, men det er ikke lengre statistisk signifikant. Det vil si at denne observasjonen ikke nødvendigvis finnes i populasjonen for Lederne. Det er heller ingen signifikante forskjeller i lønnsnivået til menn etter hvorvidt de jobber for en kvinnedominert, kjønnsbalansert eller mannsdominert ledelse. Analysen røkker imidlertid ikke ved samspillseffekten av det å være kvinne og jobbe for en mannsdominert ledelse. Her er det fremdeles en estimert, negativ effekt på ca. 10 prosent.



Tabell 6. Lønnsforskjeller i lys av kjønns sammensetningen i virksomheten og i ledelsen

	logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn	
	b	se	b	se	b	se	b	se	b	se
<b>Kvinne</b>	-0,106***	(0,016)	-0,071**	(0,027)	-0,144***	(0,015)	-0,067	(0,037)	-0,05	(0,030)
<b>Kjønns sammensetning i virksomheten (ref: flest kvinner)</b>										
Omtrent like mange kvinner og menn	0,039*	(0,020)	0,076*	(0,030)					0,02	(0,018)
Flest menn	0,131***	(0,018)	0,156***	(0,025)					0,013	(0,021)
Vet ikke	0,051	(0,043)	0,153**	(0,056)					-0,023	(0,038)
<b>Samspill: kjønn * kjønns sammensetning i virksomheten</b>										
Kvinne * omtrent like mange kvinner og menn			-0,062	(0,040)						
Kvinne * flest menn			-0,03	(0,037)						
Kvinne * vet ikke			-0,252**	(0,090)						
<b>Kjønns sammensetning i ledelsen (ref: flest kvinner)</b>										
Omtrent like mange kvinner og menn					-0,013	(0,021)	0,043	(0,037)	-0,003	(0,031)
Flest menn					0,061**	(0,019)	0,129***	(0,034)	0,044	(0,030)
Vet ikke					-0,043	(0,043)	0,071	(0,056)	0,024	(0,048)
<b>Samspill: kjønn * kjønns sammensetning i ledelsen</b>										
Kvinne * omtrent like mange kvinner og menn							-0,063	(0,046)	-0,026	(0,038)
Kvinne * flest menn							-0,101*	(0,042)	-0,117***	(0,035)
Kvinne * vet ikke							-0,286**	(0,098)	-0,155	(0,079)
Kontrollvariabler (alder, bransje, stilling, utdanning)									Inkludert	
Konstant	13,419***	(0,016)	13,393***	(0,023)	13,476***	(0,019)	13,414***	(0,033)	13,145***	(0,065)
r <sup>2</sup>	11 %		12 %		9 %		10 %		44 %	
N	1 682		1 682		1 682		1 682		1 682	

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

## 2.4 Kjønn og lønnsforhandlinger

I Lederbarometeret 2019 har vi bedt medlemmene oppgi hvorvidt de ba om lønnsopprykk i 2018. Dersom de ba om lønnsopprykk har vi bedt dem oppgi hvor mye tillegg de ba om i kroner, og hvor mye de fikk i kroner.

Det var 52 prosent av kvinnene og 57 prosent av mennene som ba om lønnsopprykk i 2018. Hvis vi holder utenfor analysen de som ikke husker (1,3 %) og de som ikke vil svare (2,2 %), så viser analysen at 54 prosent av kvinnene og 59 prosent av mennene ba om lønnsopprykk. Forskjellen er statistisk signifikant. Kvinner ber i mindre grad enn menn om lønnsopprykk. Denne forskjellen kan imidlertid forklares av egenskaper ved lederne selv, eller av hvilken bransje de tilhører. Det er derfor ikke tilfelle at kvinner i mindre grad ber om lønnstillegg enn menn, når vi sammenligner personer i samme alderskategori, utdanningskategori eller bransje.

I den neste analysen ser vi på hvorvidt det er kjønnsforskjeller i hvor stort tillegg lederne medlemmer ba om. Her ser vi bare på de som jobber fulltid for å ha større grad av sammenlignbarhet i analysene. Vi har kun inkludert de som har oppgitt beløp i kroner. Det er 9,5 prosent av de som svarte at de ba om tillegg, som enten ikke har oppgitt beløp eller som har oppgitt beløpet i prosent eller lønnstrinn. Personer som har bedt om lønnstillegg under 50 kroner (36 respondenter) er holdt utenfor analysen, da lave lønnstillegg antagelig er timetillegg, og ikke totale tillegg. Vi har svar fra 365 menn og 251 kvinner. Menn ba i gjennom snitt om 44 830 kroner i lønnstillegg, mens kvinner ba om 41 225 kroner. Forskjellen på ca. 3 605 kroner er ikke signifikant.

Dersom vi ser på hvor mye de fikk, er det 390 menn og 282 kvinner som har svart. Igjen ser vi bare på respondenter som jobber fulltid, og vi har ekskludert de som har oppgitt tillegg under 50 kroner av samme grunn som for forrige spørsmål. Det er ca. ni prosent som har oppgitt at de fikk lønnstillegg, men som har oppgitt i prosent, lønnstrinn eller andre tillegg som vanskelig kan regnes om til kroneverdi. Mennene fikk i gjennomsnitt 23 239 kroner og kvinnene fikk 19 640 kroner. Forskjellen på 3599 kroner er statistisk signifikant. Hvis vi ekskluderer de som fikk nulloppegjør, og kun ser på de som fikk, så er differansen i menns favør større. Menn fikk 27 055 kroner og kvinner fikk 22 887 kroner. Differansen på 4 167 kroner er statistisk signifikant.

Forhandlingsystemet har betydning for hvor mye som gis i lønnstillegg. Forskjellen på menns og kvinners lønnstillegg for 2018 reduseres til 3 308 i menns favør etter kontroll for type forhandlings system. Direkte lønnsforhandlinger med nærmeste leder gir høyest lønnsøkning, mens lønnsforhandlinger gjennom tillitsvalgt gir desidert laveste økninger. Kvinner har i større grad enn menn forhandlet sin lønnsøkning gjennom tillitsvalgte, og i mindre grad enn menn med nærmeste leder. Kjønnsforskjellen i lønnsøkning består etter kontroll for forhandlings system, lønnsnivå, utdanning, alder og bransje. Den er imidlertid ikke lengre statistisk signifikant på 0,05-nivået. For å følge opp analysen fra forrige kapittel, har vi undersøkt om kvinner har lavere forhandlingsmakt overfor en mannsdominert ledelse. Regresjonene viser ikke at kjønns-sammensetningen i ledelsen har betydning for kvinners eller menns lønnstillegg.

## 2.5 Kjønn og opplevd rettferdighet

I Ledelsesbarometeret 2019 har vi stilt spørsmål om hvor høy medlemmene tror lønnen sin er, sammenlignet med lønnen til følgende grupper i virksomheten:

- Personer på samme alder
- Personer med samme utdanningsbakgrunn og kvalifikasjoner
- Personer som utfører samme type arbeid som deg

I disse spørsmålene er det oppfattelsen til medlemmene av Lederne vi får tak i. Vi kan ikke vite med hvilken sikkerhet de gjør vurderingene, dvs. om de har kunnskap om lønnsnivået til andre i sin virksomhet, eller om de svarer etter magefølelsen/inntrykk av kollegaers lønnsnivå.

Det er signifikante forskjeller mellom kvinner og menn, og kvinner anslår gjennomgående sin lønn til å være lavere enn sammenlignbare andre i virksomheten. Størst er forskjellen når det gjelder personer med samme utdanningsbakgrunn og kvalifikasjoner.

Tabell 7

	Personer på samme alder? p**		Personer med samme utdanningsbakgrunn og kvalifikasjoner? p***		Personer som utfører samme type arbeid som deg? p**	
	Mann	Kvinne	Mann	Kvinne	Mann	Kvinne
Mye lavere	6 %	9 %	6 %	9 %	9 %	12 %
Noe lavere	21 %	25 %	19 %	25 %	24 %	26 %
Nokså lik	40 %	38 %	45 %	42 %	50 %	48 %
Noe høyere	26 %	20 %	25 %	18 %	15 %	11 %
Mye høyere	7 %	8 %	5 %	4 %	2 %	3 %
<b>Total</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* p <= 0,05, \*\* p <= 0,01, \*\*\* p <= 0,001

Vi har også stilt spørsmålet hvor rettferdig de syns lønnsnivået sitt er, på en skala fra (1) svært urettferdig til (10) svært rettferdig. Gjennomsnittet i fordelingen plasserer seg på verdi 5,44. Det vil si at de verken vurderer lønnen sin som urettferdig eller særlig rettferdig, men tyngdepunktet vipper mot den siden av skalaen som identifiserer nivåer av rettferdig. Igjen viser analysen at kvinner i mindre grad enn menn opplever at de har et rettferdig lønnsnivå. Kvinners gjennomsnittsskåre er 5,27 og menns gjennomsnittsskåre er 5,54. Forskjellen mellom kjønnene er ikke stor, den utgjør 0,27 poeng på en 10-poengsskala, men er statistisk signifikant. Forskjellen reduseres og mister statistisk signifikans hvis vi justerer analysen for bransjetilhørighet, alder og utdannings nivå. Det er bransjefordelingen som fører til at kjønnsforskjellene ikke lengre er statistisk signifikante. For øvrig er det ledere i bransjene bygg og anlegg og IKT, elektro og energi som syns lønnen sin er mest rettferdig, hele 1 og 1,4 poeng høyere enn ledere i barnehage.

Spørsmålet om opplevd rettferdighet i lønn kom etter spørsmålet om sammenligning av lønn i spørreskjemaet. Dette kan ha medført en rekkefølgeeffekt som spiller inn på vurderingen av rettferdighet. De som har svart at lønnen deres er lavere relativt til sammenlignbare andre, kan ha lettere for å vurdere lønnen sin som urettferdig, til tross for at spørsmålsformuleringen ikke la opp til en slik vurdering.

## 2.6 Oppsummering

Analysen av lederne lønnsnivå viser at kvinner i gjennomsnitt har et lønnsnivå som utgjør mellom 83 – 88 prosent av menns lønn. Lønnsforskjellene er mest markante innenfor bransjene olje, gass og supply-tjenestene og i kategorien «Annet». Det er også en korrelasjon mellom kjønns-sammensetningen i ledelsen av virksomheten, og kvinners og menns lønns-gap. I virksomheter med en mannsdominert ledelse er kjønnsforskjellene i lønn betydelig større sammenlignet med virksomheter hvor ledelsen er kvinnedominert eller kjønnsbalansert.

Kvinner og menn ber i like stor grad om lønnstillegg, forutsatt at vi sammenligner personer som er like mtp. alder, utdanning og bransjetilhørighet. Kvinner ber om litt mindre tillegg enn menn, men forskjellen er ikke større enn at dette kan være resultat av utvalgstilfeldigheter. Vi kan derfor ikke konkludere med at kvinner er mer tilbakeholdne enn menn mtp å be om tillegg. Vi finner imidlertid en signifikant forskjell i hvor store tillegg menn og kvinner får. Kvinner får lavere tillegg enn menn, men igjen er forskjellen liten, og vi kan forklare det med relevante forskjeller mellom menn og kvinner. For så vidt kan det være verdt å merke seg for en fagforening at lønnsforhandlinger gjennom tillitsvalgt er det som i gjennomsnitt resulterer i de laveste tilleggene, selv etter kontroll for bransje.



Når det gjelder opplevelsen av sammenlignbarhet og rettferdighet i lønn skårer kvinner seg noe lavere enn menn. Det er et uttrykk for at kvinner i større grad opplever ulikhet og urettferdighet i lønn. Det kan gi grunnlag for å tolke noe av forskjellen som et resultat av lønnsdiskriminering eller urettmessig forskjellsbehandling som oftere rammer kvinner. Analysene våre gir imidlertid ikke rom for å si noe om hvor denne forskjellen oppstår, ettersom analysen av fjorårets lønnsforhandlinger understøtter en konklusjon i retning av likebehandling av kjønnene. Det kan likevel være at kombinasjonen av lønnsforhandlinger ved tilsetning og akkumulerte ulikheter over år spiller inn på både den observerte lønnsforskjellen og opplevelsen av urettferdighet. Vi finner også at opplevelsen av rettferdighet i lønn er sterkere i typisk mannsdominerte bransjer (bygg og anlegg og IKT, energi og elektro) og lavere i kvinnedominerte bransjer (barnehage). Det viser at det er en ulikt fordelt opplevelse av verdsetting på tvers av bransjene som sammenfaller med kjønnsfordelingen i de ulike bransjene.

# 3

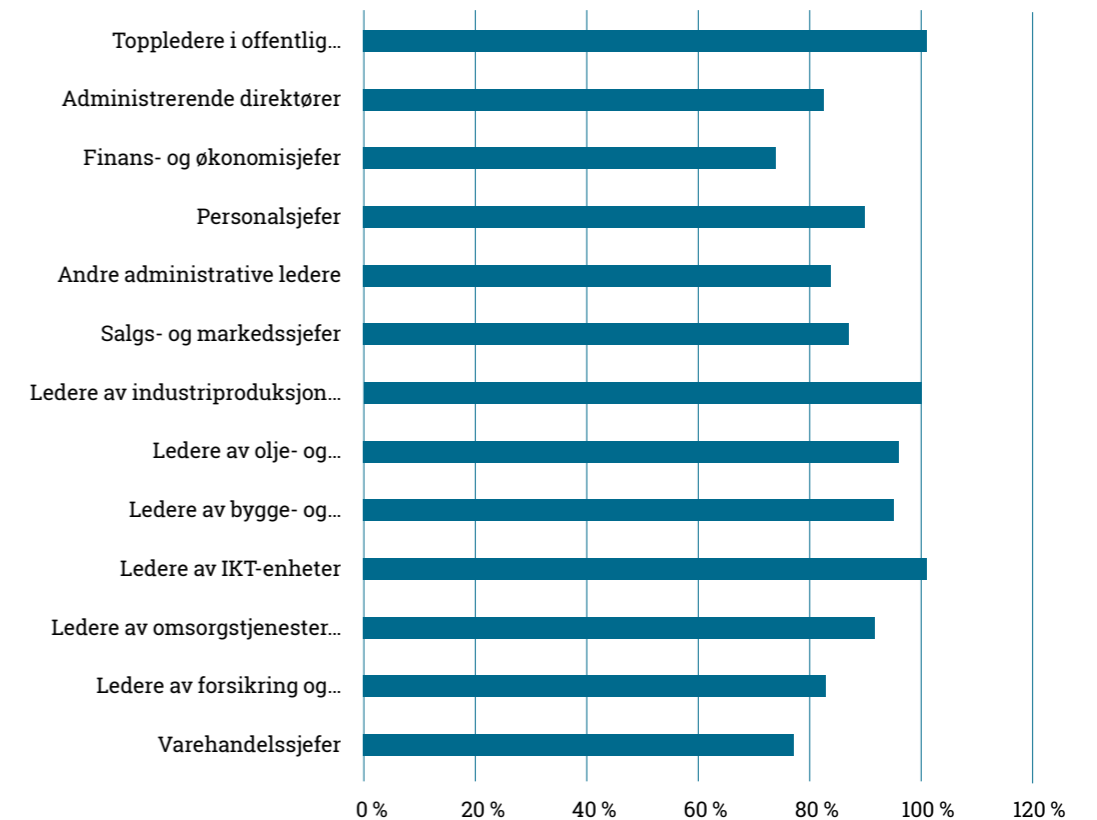
## LØNNSFORSKJELLER BLANT LEDERE

TALL FRA STATISTIKKBANKEN (SSB)

I dette kapitlet viser vi kvinners lønn som prosent av menns lønn innenfor ulike lederyrker som er relevante for ledernes medlemmer. *Tallene er hentet fra statistikkbanken til Statistisk sentralbyrå.*

I yrkeskategoriene for ledere finner vi personer som er tilsatt i en lederstilling, og som utøver sin fagkompetanse «i beslutninger vedrørende planlegging, prioritering og oppfølging av virksomheten (SSB 1998, s. 31). Yrkeskategorien omfatter ikke personer som utøver sin fagkompetanse på et annet felt, og har ledelse som en del av sin stilling. Da kategoriseres stillingen innenfor fagfeltet, og ikke som en som har ledelse som yrke. Typisk vil styreren av barnehagen være leder av yrke, mens den pedagogiske lederen kategoriseres som barnehagelærer av yrke. Butikksjefen er leder av yrke, mens skiftlederen er salgsarbeider av yrke.

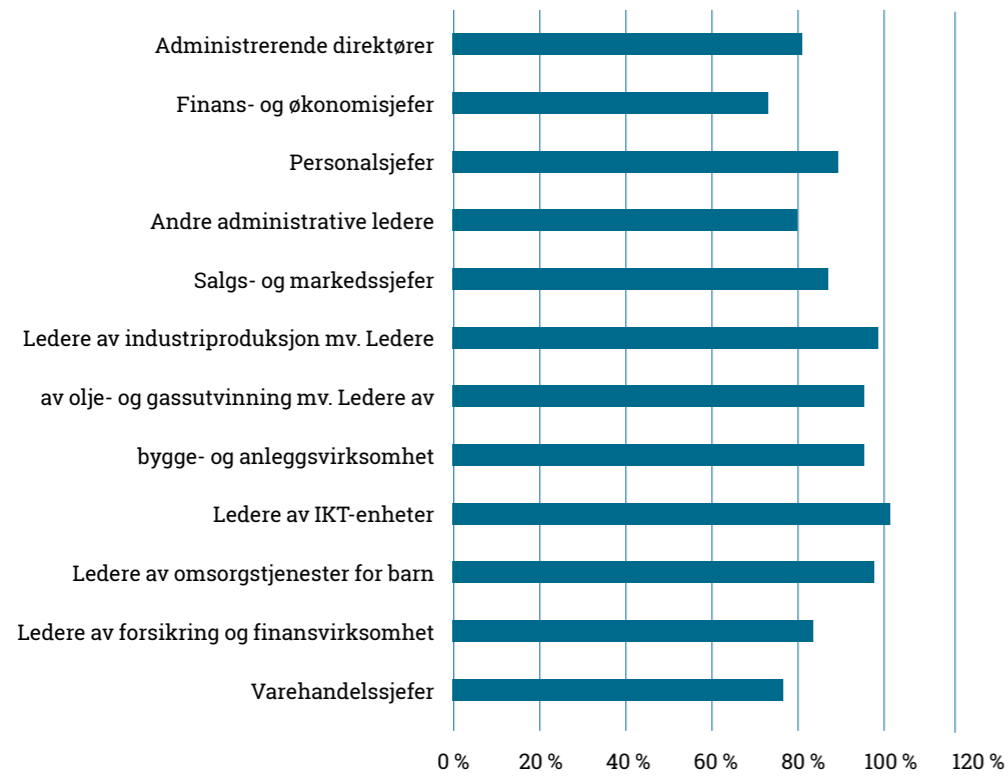
Figur 12. *Kvinnens lønn som prosent av menns lønn. Gjennomsnittlig månedslønn alle sektorer. Heltidsarbeidende ledere. 2018.*



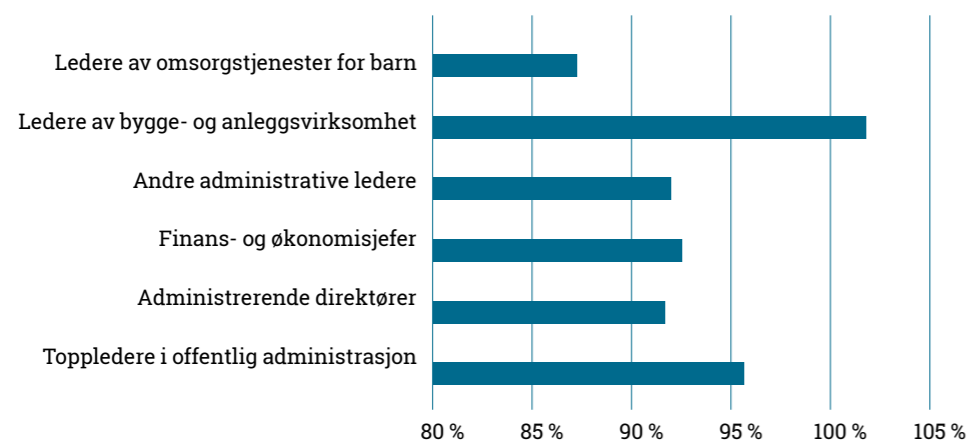
Figur 12 viser at kvinnelige ledere, med unntak av kvinnelige toppledere innenfor offentlig administrasjon, ledere av industriproduksjon mv. og ledere av IKT-enheter, tjener mindre enn menn. Kjønnsforskjellen er størst blant finans- og økonomisjefer og blant varehandelssjefer.

Figur 12 og 13 viser de samme tallene, men da henholdsvis fordelt for privat og kommunal sektor.

Figur 13 Kvinners lønn som prosent av menns lønn. Gjennomsnittlig månedslønn privat sektor. Heltidsarbeidende ledere. 2018.



Figur 14. Kvinners lønn som prosent av menns lønn. Gjennomsnittlig månedslønn kommunal sektor. Heltidsarbeidende ledere. 2018.



## VEDLEGG:

### REGRESJONSTABELL ANALYSE AV KJØNNSFORSKJELLER I LØNN



	logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn	
	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se
<b>Kvinne</b>	-0,165**	-0,168**	-0,095**	-0,130**	-0,129**	-0,118**	-0,119**	-0,110**
	0,014	0,014	0,014	0,014	0,014	0,013	0,013	0,013
<b>Alder</b>								
31-40		0,104*	0,087*	0,085*	0,069	0,063	0,063	0,059
		0,048	0,043	0,042	0,041	0,039	0,039	0,038
41-50		0,190**	0,179**	0,180**	0,158**	0,151**	0,150**	0,137**
		0,046	0,041	0,04	0,039	0,037	0,038	0,036
51-60		0,197**	0,190**	0,201**	0,180**	0,176**	0,173**	0,160**
		0,046	0,041	0,04	0,039	0,037	0,038	0,037
Over 60		0,166**	0,177**	0,201**	0,182**	0,183**	0,176**	0,165**
Kvinne * vet ikke		0,049	0,044	0,042	0,041	0,04	0,041	0,04
<b>Bransje</b>								
Bygg og Anlegg			0,132**	0,198**	0,228**	0,181**	0,183**	0,190**
			0,038	0,037	0,039	0,037	0,037	0,037
IKT, elektro og energi			0,162**	0,217**	0,254**	0,205**	0,205**	0,208**
			0,038	0,037	0,038	0,037	0,037	0,036
Næringsmidler, fiske			0,047	0,136**	0,196**	0,146**	0,145**	0,164**
			0,036	0,036	0,037	0,036	0,036	0,036
Handel			-0,006	0,076**	0,161**	0,097**	0,098**	0,101**
			0,027	0,027	0,033	0,032	0,032	0,032
Service og tjenesteyting	13,419***	(0,016)	0,016	0,066*	0,112**	0,083**	0,083**	0,086**
	11 %		0,028	0,027	0,029	0,028	0,028	0,028
Mekanisk/annen industri			-0,063	0,034	0,091**	0,06	0,061	0,078*
			0,033	0,033	0,035	0,034	0,034	0,034
Prosessindustri			0,038	0,124**	0,192**	0,114**	0,111**	0,127**
			0,033	0,033	0,035	0,034	0,035	0,035
Luftfart, reiseliv og transport			0,016	0,080*	0,123**	0,115**	0,115**	0,105**
			0,039	0,038	0,039	0,037	0,037	0,037
Olje, gass og rederi	13,419***	(0,016)	0,245**	0,308**	0,376**	0,326**	0,324**	0,241**
	11 %		0,025	0,024	0,028	0,027	0,027	0,029
Arbeid og inkludering			-0,218**	-0,191**	-0,099**	-0,093**	-0,091**	-0,077*
			0,029	0,028	0,032	0,03	0,03	0,036
Annet			0,076**	0,082**	0,124**	0,117**	0,118**	0,122**
			0,024	0,024	0,025	0,024	0,024	0,024

	logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn	
	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se
<b>Utdanning</b>								
Videregående skole				0,045	0,026	0,021	0,022	0,019
				0,035	0,034	0,033	0,033	0,032
Høgskole/universitet (4 år eller mindre)				0,180**	0,143**	0,131**	0,135**	0,122**
				0,035	0,035	0,033	0,033	0,032
Høgskole/universitet (mer enn 4 år)				0,241**	0,196**	0,186**	0,189**	0,177**
				0,038	0,037	0,035	0,036	0,035
<b>Stilling</b>								
Operativ leder					0,112**	0,105**	0,105**	0,123**
					0,03	0,028	0,028	0,028
Skiftleder/arbeidsleder					-0,056*	-0,036	-0,034	-0,013
					0,028	0,027	0,027	0,027
Økonomisjef, informasjonssjef					0,173**	0,165**	0,168**	0,210**
					0,058	0,055	0,055	0,054
HR leder/rådgiver i HR/personalleder					0,059	0,061	0,064	0,095**
					0,036	0,035	0,035	0,034
Annen administrativ leder					0,055*	0,062*	0,063*	0,094**
					0,027	0,026	0,026	0,025
Driftsjef/driftskoordinator					0,029	0,033	0,034	0,061*
					0,033	0,031	0,031	0,031
Varehussjef/salgssjef/butikksjef					-0,058	-0,092**	-0,090**	-0,05
					0,036	0,035	0,035	0,034
Teamleder					0,006	0,011	0,012	0,034
					0,033	0,031	0,031	0,031
Prosjektleder/prosjektansvarlig					0,082*	0,082**	0,085**	0,113**
					0,033	0,031	0,031	0,031
Rådgiver/konsulent/veileder					-0,025	-0,018	-0,015	0,019
					0,032	0,031	0,031	0,031
Daglig leder/administrerende direktør/styrer					0,120**	0,129**	0,133**	0,174**
					0,029	0,028	0,028	0,028
Annet					-0,035	-0,024	-0,022	0,012
					0,026	0,025	0,025	0,025

	logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		
	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	
<b>Bonuslønn</b>									
Nei							-0,165**	-0,164**	-0,151**
							0,013	0,013	0,013
Ukjent							-0,144	-0,142	-0,096
							0,091	0,091	0,088
<b>Ansiennitet</b>									
1 - 3 år								-0,03	-0,025
								0,027	0,027
4 - 9 år								-0,003	-0,002
								0,026	0,025
10 - 20 år								-0,017	-0,013
								0,026	0,025
Mer enn 20 år								0	0,005
								0,027	0,027
<b>Sektor</b>									
I offentlig statlig sektor									0,099**
									0,038
I offentlig kommunal sektor									0,064*
									0,029
Privat sektor med norsk hovedeier									0,046
									0,027
Privat sektor med utenlandsk hovedeier									0,060*
									0,028
I et statsaksjeselskap (staten er hovedeier)									0,203**
									0,039
I bedrift der kommune/ fylkeskommune er hovedeier									0,054
									0,036
Vet ikke/ikke sikker									-0,092
									0,063

	logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn		logaritmen av lønn	
	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se	b/se
<b>Region</b>								
Region Sør								0,01
								0,025
Region Øst								0,076**
								0,018
Region Vest								0,047*
								0,019
Region Midt-Norge								0,016
								0,02
Region olje og gass								0,199**
								0,026
Region Samvirke								0,119**
								0,045
Vet ikke/usikker								0,090**
								0,031
<b>Konstant</b>	<b>13,512**</b>	<b>13,339**</b>	<b>13,255**</b>	<b>13,074**</b>	<b>13,041**</b>	<b>13,197**</b>	<b>13,205**</b>	<b>13,073**</b>
	0,009	0,045	0,045	0,056	0,06	0,059	0,064	0,069
df	1	5	16	19	31	33	37	51
r2	8 %	10 %	28 %	34 %	38 %	43 %	44 %	48 %
N	1682	1682	1682	1682	1682	1682	1682	1682





.....

# Ledelsesbarometeret 2019

DEL 1 - LEDERNES LØNN I 2018

Ida Drange  
Eivind Falkum

.....

