

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Diana Paluoja

NAISED PROJEKTIJUHTIDENA EESTIS

Lõputöö

Juhendaja: dotsent Arvi Kuura

Pärnu 2013

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Projektijuhtimine ja naiste roll selles	5
1.1. Projektijuhtimise areng ja olemus ning olulisus	5
1.2. Projektijuhile vajalikud pädevused	8
1.3. Väljakujunenud soorollide mõju	11
1.4. Naiste iseloomuomadused ja võimed	14
1.5. Naised projektijuhtidena	16
2. Naised projektijuhtidena eestis	20
2.1. Uuringu eesmärk ja valimi kirjeldus	20
2.2. Tulemuste analüüs	21
2.3. Naisprojektijuhina tegutsemine Eestis	25
2.4. Ettepanekud ja võimalused naisprojektijuhtide takistuste vähendamiseks Eestis	29
Kokkuvõte	33
Viidatud allikad	35
Lisad	39
Lisa 1. ICB kompetentsid	39
Lisa 2. Uuringus osalemise üleskutse	40
Lisa 3. Küsimustik	40
Lisa 4. Projektijuhi kutsekvalifikatsioonid	44
Summary	46

SISSEJUHATUS

Tänapäeva ühiskonnas räägitakse tihti naiste diskrimineerimisest ning nende väikesest osatähtsusest. Tähtsal kohal on ka sooline võrdõiguslikkus, kuigi 21-ks sajandiks on palju tehtud, räägivad mõned faktid aga siiski muud, tegelik olukord on ikka veel problemaatiline ja just naiste kahjuks. Maailmas on loodud pilt, kus naised peaksid olema nõ koduperenaised, samuti on välja kujunenud nõ naiste- ja meestetööd. Täna ühiskonnas aga naised siiski teadvustavad endale üha rohkem, et nende elu ei seisne vaid koduperenaiseks olemises ja mõtlevad rohkem enda arendamisele. Muutused Eesti sotsiaalses ja majanduslikus keskkonnas on oluliselt mõjutanud naiste rolli tööturul. Viimastel aastatel on kasvanud naiste aktiivsus just juhtivatel positsioonidel.

Töö eesmärgiks on selgitada probleeme, mis takistavad naiste tegutsemist projektijuhtidena. Uurimisülesanded teooria osaks on järgnevad:

- selgitada projektijuhtimise arengut ning välja tuua projektijuhtimise olulisus ja kasulikkus;
- analüüsida olulisemaid projektijuhile vajalikke pädevusi;
- töötada läbi olulisemad eelarvamused naistest projektijuhtidena;

Empiirilise osa uurimisülesanded on järgnevad:

- analüüsida olulisemaid plusse ja miinuseid projektijuhis töös naisprojektijuhtide jaoks;
- selgitada probleeme, mis takistavad naistel tegutseda projektijuhina;
- teha ettepanekuid, mida võiks teha Eesti organisatsioonid uuringust selgunud probleemide vähendamiseks.

Lõputöös sõnastatud uurimisülesannete lahendamiseks analüüsitakse projektijuhtimise alast kirjandust, kasutatakse veebiallikaid ja muid materjale, kus võib leida analüüsi-

miseks sobivat materjali. Uuritakse erinevate autorite seisukohti naistest projektijuhtidena.

Tööks vajalikud andmed kogutakse ankeetküsitluse, mille uuringuobjektideks on naisprojektijuhid. Läbi viiakse ankeetküsitlus, et teada saada naiste arvamusi probleemidest, mis takistavad tegutsemist projektijuhina. Ankeetküsitluse jaoks otsitakse erinevate valdkondade naisprojektijuhte, selle jaoks on autor kasutab Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni abi ning otsib ise organisatsioonide kodulehekülgedelt naisprojektijuht, et küsitluses oleks võimalikult palju erinevate valdkondade projektijuhte. Küsimustik saadetakse neile e-maili teel.

Töö on jagatud kaheks osaks, mis on omakorda jagatud alapeatükkideks. Esimeses osas tutvustatakse projektijuhtimise arengut ja olulisust, ning selgitatakse projektijuhile vajalikke pädevusi ja eelarvamusi naistest, et saada parem ülevaade naistest projektijuhtidena. Teises osas antakse ülevaade uuringu eesmärgist ja valimi koostamisest, samuti tuuakse välja uuringust selgunud olulisemad projektijuhtimise plussid ja miinused võrreldes tavatööga ning tuuakse välja peamised probleemid, mis takistavad naistel tegutsemise projektijuhina. Samuti tehakse järeldused ja ettepanekud naisprojektijuhtide peamiste takistuste tõhusamaks muutmist Eestis, millega soovitakse innustada naisi asuma juhtivatele kohtadele.

Töö on suunatud naistest projektijuhtidele ja samuti ka neile naistele, kes sooviksid asuda tegutsema projektijuhina. Samuti soovib autor innustada naisi asuma juhtivatele kohtadele ja anda rohkem infot projektijuhtimise kohta Eestis. Töös tuuakse välja erinevad organisatsioonid, kes toetavad projektijuhtimise arengut.

Autor soovib tänada töö juhendajat Arvi Kuurat, kes oli abiks töö kirjutamisel ning ka naisprojektijuhte, kes vastasid küsimustikule.

1. PROJEKTIJUHTIMINE JA NAISTE ROLL SELLES

1.1. Projektijuhtimise areng ja olemus ning olulisus

Projektijuhtimisest on saanud tänapäevaks äri lahutamatu osa, olles kasutusel pea igas eluvaldkonnas. Projektiks nimetatakse noorsoovahetusi, uute infotehnoloogiliste lahenduste ja uute ehitiste rajamist ning uue õppekava jne, kõiki neid nimetatakse projektideks. Tihti seostatakse aga projekte vaid Euroopa Liidu struktuurifondidest raha taotlemisega, kuid tegelikult on sellel palju suurem tähendus. Et selliseid käsitusi vältida on oluline mõista projektijuhtimise eripära.

Sõna projekt tuleneb ladinakeelsest sõnast *projectus*, mis tähendab etteheidetud või esile paisatud. See on seotud ka nende loomusega, kuna kõik nad kutsuvad esile mingeid muutusi, täiustusi või edasiarendusi ja nad on suunatud tulevikku (Perens, 2001: 8).

Projektijuhtimise väljatöötamise ja leviku peamisteks põhjustajateks võib pidada 20. sajandi keskel toimunud globaalmuutusi ühiskonnas, millest tähtsaimad on (Meredith, Mantel 1995: 1):

- keerukate, tarbijale suunitletud kaupade (teenuste) nõudluse kasv;
- inimteadmiste mahu kiirenev kasv;
- globaalne tootmis- ja tarbimiskasv.

Eelpool mainitud tegurite koosmõju tingis ulatuslikke muutusi organisatsioonide juhtimises ning projektijuhtimise kasutuselevõtu (Kuura 2000: 8). Kaasaegses tähenduses on projekt ühekordne, tavaliselt erinevate valdkondade piire ületav ning oluline ettevõtmine selgelt piiritletud eesmärkide, ajaliste raamide ja ressurssidega ning projektijuhtimine on meetod mittekorduvate tegevuste juhtimiseks ajaliste, ressursi- ja tõhususkitsenduste

tingimustes, mis keskendub tulemustele ning tagab tarbijaorientatsiooni ja tulemi kasulikkuse (Kuura 2000: 6).

Kuulsaimaks projektiks peetakse Manhattani projekti, mis toimus Teise Maailmasõja ajal, viies aatompommi ehitamiseni. (Lenfle 2011: 3). Erinevate autorite ühiseks arvamuseks on, et projektijuhtimise arengu olulisteks mõjutajateks on olnud 1969. aastal loodud PMI (*Project Management Institute*) ja 1964. aastal loodud IPMA (*International Project Management Association*), olles välja töötanud projektijuhtimise kutsestandardid, mis on kasutusel üle maailma. Standardid ei ole protsessipõhised, vaid määravad eelkõige projektijuhile vajalikud oskused. Välja selgitatakse teadmiste, hoiakute ja väärtushinnangute kogumid, mida on vaja tulemuslikuks projektijuhtimiseks. Projektijuhil pädevused jaotatakse standardite alusel kolme suurde rühma (ICB 2006). Seda kinnitab globaalsete erialaorganisatsioonide (PMI ja IPMA) liikmeskonna ja nende väljastatud kutsekvalifikatsioonide arvu kasv.

Projektijuhtimise, kui nähtuse vanus on ilmselt võrreldav inimkonna vanusega, kuid vastav akadeemiline distsipliin on üllatavalt noor – rääkida saab vaid umbkaudu poolest sajandist. Võib lisada, et veel 1970-ndate lõpul peeti projektijuhil ametit juhuslikuks ning omaette kutsena kinnistus see alles 20. sajandi viimasel veerandil. Kuna tegu on vana nähtusega, on aegade jooksul muutunud selle sisu ja ka määratlused kuid ühtsust veel märgata ei ole, kasutusel on hulk erinevaid määratlusi (Kuura 2010: 540).

Projekt on tegevuste kogum, mida seob teatud ajaperiood ja mida viiakse ellu ainulaadse tulemuse saavutamiseks, milleks on tavaliselt püsiv kvalitatiivne muutus, uus teenus või toode (Rahvusvaheline projektijuhtimise...2002). Töös lähtutakse Artto jt (2011) projekti definitsioonist, et projekt on unikaalne üksus, millele on eelnevalt määratud eesmärgid, mis tuleb lõpule viia teatud aja jooksul, eelarve piires ja vastavalt spetsifikatsioonile. Projekti koostamine on keeruline tegevus ja tavaliselt ei ole tulemused ette näha, samuti ei ole ükski projekt korratav. Projekti koostamine vajab sageli uusi ja erialaseid oskusi samuti loovust ja pidevat hindamist ning vajalik on selgete otsuste tegemine, et koostada tõhus projekt. Perens (2001: 8) toob välja aga kaks projekti võimaliku määratlust, nimetades projekti esiteks konkreetse eesmärgi tähtaegseks saavutamiseks kavandatud tegevuste kogumit, mille elluviimisel on rahalised piirangud. Projekt on toimimiskeskond, mis on loodud eesmärgiga tarnida üks või mitu äritoodet vasta-

valt määratletud ärijuhtumile, mida ka Artto jt (2011) on välja toonud, et projekt on ajutine organisatsioon, mis on vajalik ühekordse eelnevalt määratletud tulemi loomiseks etteantud aja ja ressursside kasutamisega (PRINCE 2: 7). Projekt on ajutine ühekordne ülesanne, millel on selgelt määratletud tulemuslikud, kulutuslikud ja kestuseesmärgid (Kutsekoda).

Projekti definitsioone on väga palju ja erinevaid, siiski on enamikul sarnased punktid, mis on olemas igas projekti mõistes, erinedes vaid sõnastuse poolest aga jäädes oma mõttelt samaks ja väljendades projektide eripärasid.

Projektide areng on olnud väga kiire- ajaloolised projektid on olnud arhitektuuri ja masinaehituse alustaladeks. Projektid ja nende osad omavad väga tähtsat rolli organisatsioonide ärilistest eesmärkidest.

Tabel 1. Projekti arengu ajaloolised näited

Ajaloolised projektid	Mõned projektide ja õpetamise perspektiivid projektijuhtimisest
Püramiidi ja infrastruktuuri projektid	Loomine – projektijuhtimine kui ehituse koordineerimine
Rahvusvaheline Viikingi projekt (9-11 sajand) jt sõjaga seotud projektid	Vallutamine – projektijuhtimine strateegilisel, taktikalisel ja operatiivsel tasandil
Suured tehnika ja ärihoonete projektid 16- 18 sajandil, sisaldades lepingulisi süsteeme osapoolte vahel	Lahenduste leidmine – otsida paremaid lahendusi, kasutada äri eeliseid, muuta ettevõtte efektiivsemaks koostöö kaudu teiste ettevõtetega
Projektid, mis olid seotud suurte tehnoloogiliste arendustega. Telegraafi ja telefonisüsteemi rajamine	Arendamine – rakendada muutusi, mis tugevalt mõjutavad projekti sisu ja projekti loojaid (muutes toodet/teenust, eesmärki, turumehhanisme ja organisatsiooni või menetlust)

Allikas: Artto jt 2011: 9.

Tabelis 1 on kirjeldatud, kuidas ajaloolised projektid on aja jooksul arenenud. Näited illustreerivad, kuidas on arenenud ja suurenenud projektijuhtimise osatähtsus. Samuti on aja jooksul kasvanud projekti ja äri eesmärgid, sellega on kaasnenud äride arendused ja need on tugevamaks muutunud.

Kuigi ühiskond (riigid) ja ka akadeemilised kogukonnad ei ole veel projektijuhtimist tõsiselt võtma hakanud, on projektijuhtimise kui eriala areng viimaste kümnendite jooksul olnud eksponentsiaalne. Toodud taustal peaks olema ilmne, et kogu maailma riigid (ehk kogu avalik sektor) peaks teadvustama projektijuhtimise ja sellealaste pädevuste

arendamise olulisuse ning hakkama kujundama ja teostama vastavaid poliitikaid. (Kuura 2010: 541).

Artto jt (1997); ja Gareis (2001) märgivad, et projektiorientatsiooni kasv on lisaks ühiskonna kui terviku tasandile täheldatav ka üksikute organisatsioonide, regioonide tasandil. Projekt-orienteeritud ühiskond on ühiskond, kus sageli rakendatakse projekte ja programme ning pakutakse projektijuhtimis-alast haridust, uurimist ja turundusteenu-seid. Üha enam teostatakse projekte ja programme tööstustes, aga ka sotsiaalalal, oma-valitsustes, mittetulundusühingutes, koolides ja isegi peredes. Ühiskonna tasandil on kujunemas uueks makrostrateegiaks nn juhtimine projektide kaudu (*Management by Projects*), et tulla toime dünaamilisuse ning kompleksusega ja tagada projektide väl-jundite kvaliteet. Rahvusvahelise konkurentsivõime kindlustamisel omandab üha suu-remat tähtsust projektide ja programmide professionaalne juhtimine, mistõttu üha roh-kem inimesi ja organisatsioone ühiskonnas peaks olema tuttav projektijuhtimise põhi-mõtetega (Kuura, Pajuste 2005).

Olukorras, kus vähemalt kolmandik maailma majandustegevusest on projektipõhine, peaks ühiskonna tasand hoolt kantama projektijuhtimise kui eriala arendamise eest. See ei ole üksnes avaliku sektori kohustus, vaid panustama peaks ka projektijuhid ja neid rakendavad organisatsioonid erialaste organisatsioonide kaudu (Kuura 2010). Tänapäe-vaks on suurenenud projektijuhtimise osatähtsus niivõrd, et pea igas organisatsioonis on olemas inimesed, kes tegelevad projektijuhtimisega. Seetõttu vajavad organisatsioonid pädevaid projektijuhte, selleks aga on vaja üldist projektijuhtimise alast võimekust suu-rendada.

1.2. Projektijuhile vajalikud pädevused

Projektimeeskonna tulemusliku töö eelduseks on projektijuht, tema teadmised, tegevu-sed, oskused ja otsused. Seetõttu peaks projektijuhi defineerimisel eelkõige panema paika, projektiomanik, temale esitatavad nõuded, asend organisatsioonis, ülesanded, õigused ja vastutus. Projektijuhile esitatavad nõuded tulenevad eelkõige kavandatavast ja läbiviidavast projektist. Kui jaotada projektijuhi oskused juhtimis- ja erialaoskusteks, siis sõltuvalt projekti suurusest ühtede osakaal nõuetes kasvab ja teiste osakaal langeb –

mida suurem on projekt, seda olulisemateks muutuvad projektijuhi juhtimisel oskused.

Projektijuhi ülesanne on planeerida ja organiseerida tegevusi olemasolevate ressursside piires, kontrollida nende täitmist ja anda meeskonnale tagasisidet. Peale selle tuleb projektijuhil täita meeskonna liidri rolli ehk kaasata, innustada, motiveerida ning soodsat töökeskkonda kujundada. Projektijuht on paratamatult ka projekti inimressursi juht. Inimesed on erilaadne ressurss, nende puhul ei piisa pelgalt tehnilisest koordineerimisest. Inimeste teadmised, kogemused, loovus, isikupära ning nendevaheline sünergia annavad projektile lisaväärtuse. Seda aga ainult juhul, kui projektijuht suudab luua eeldused heaks meeskonnatööks (Rahvusvaheline projektijuhtimise..2002).

Praegu, kui projektijuht juhib projekte, programme ja projektiportfelli, on siin väga erinevaid nüansse ja fakte, mida tuleb arvestada, samuti on projektijuhtimine muutunud suuremaks, keerulisemaks ja varieeruvamaks. Nõudmised projektijuhile ja meeskonnaliikmetele on muutunud komplekteeritumaks ja esitatakse järjest suuremaid nõudmisi. Nendel põhjustel on Rahvusvaheline Projektijuhtimise Assotsiatsioon (IPMA) jaganud projektijuhi pädevused kolme põhirühma, mis jagunevad 46-ks elemendiks: kontekstuaalsed kompetentsid (11), tehnilised kompetentsid (20) ja käitumuslikud kompetentsid (15) ehk teisisõnu kompetentsuse silm (ICB 2006). Täpsemalt on kompetentsid välja toodud lisa (vt lisa 1).

Tõhus projektijuht peab näitama kaastundlikkust inimeste suhtes, olema usaldust tekitav, olema sümpaatne ja arvestama inimeste emotsioonidega ja samuti oskama lahendada meeskonna siseseid probleeme (Fisher 2010: 995). Peters and Waterman (1982) leiavad aga, et hoopis head oskused teevad projektijuhi efektiivseks. Nende arvates efektiivne projektijuht peab olema suuteline suhtlema, inspireerima, juhtima ja näitama empaatiat oma meeskonna suhtes. Samas leiab Thamhain (2004), et projektijuht peaks inspireerima oma meeskonda ja panema iga liikme uhkust tundma, et on osa ajutisest organisatsioonist ja selle missioonist. Projektijuht peaks suutma panna oma meeskonna mõtlema „kastist välja“ ja leidma loomingulisi lahendusi probleemidele, samuti peaks tegema informeeritud otsuseid, suutma panna meeskonna osa võtma ka konfliktidest ja konfliktidest õppima (Wysocki 2007: 8).

Projektijuhi põhiülesanded on seotud projekti planeerimisega, ohjamise ja koordineerimisega ning kontrolliga. Projektijuht plaanib, korraldab, ohjab ja kontrollib projektirühma tööd nii sisulisest, personaalsest, tähtajalisest kui ka eelarvelisest aspektist lähtuvalt (nt personali rakendamine, tähtaegadest ja eelarvest kinnipidamine, vahendite kasutamine). Projekti kontrollimisega on projektijuhil kaks ülesannet: kontroll (mis hõlmab projekti realiseerimise kontrolli ja projekti lõpptulemuse kontrolli) ning aruandlust, millega projektijuht annab projekti tellijale aru projekti realiseerimise käigust. (Perens 2001: 36-39) Viimase alla võib arvata ka kõiki projekte, mille vahendusel taotletakse tegevuste realiseerimiseks rahalisi vahendeid avalikust sektorist.

Tänapäeval aga pole noorematel ja tegelikult üha rohkem ka vanematel inimestel, kes alles alustavad juhtimisega, piisavalt varasemaid teadmisi ja kogemusi projektide juhtimisel ning teiseks ei ole tihti ka rahaliselt võimalik kellegi vastavate teadmistega palkamiseks. Oskused tulevad kogemustega ning tulenevalt sellest ja eelnevast soovitatakse leida võimalus osalemaks mõnes projektimeeskonnas, selle liikmena või jälgida ja vestelda projektijuhiga. Abi näiteks konsultatsioonide näol pakkuvad ka mitmed organisatsioonid. Kuna olulisel kohal on ka juhi sellised isiksuse omadused nagu meeskonnatööle orienteeritus, loominguilisus, kergesti inimestega kontakteerumine, algatusvõimelisus, osav läbirääkija, usaldusväärne, läbilöögivõimeline, otsustusaldis, distsiplineeritud, hea organiseerija, siis ka need aitavad väheste projekti kirjutamis- ja juhtimiskogemustega inimestel hästi hakkama saada (Mochal, Mochal 2003: 91).

Inimeste kaasamine projekti tegevustesse on oluline oskus. Siiski on projektijuhi esmane roll maksimaalse efektiivsusega kasutada projektisisesid inimressursse – meeskonda ja eksperte (Rahvusvaheline projektijuhtimise...2002).

Nõudmised projektijuhile ei ole ajaga väga muutunud ja sarnanevad juhile esitatavate üldiste nõudmistega, aga siiski rõhutatakse järgmisi omadusi (Parmakson, 1992: 47-48):

- eestvedamise ehk meeskonna innustamise võime (*leadership*),
- koostöövõime ja läbirääkimiste tehnika võime,
- uurijavõimed (tulevad kasuks paljude projektide puhul),
- loovus ja vastuvõtlikkus uuendustele (innovaatilisus),
- oskus teavet vastu võtta, kasutada ja edastada,

- projektimeetodi spetsiifika valdamine,
- konkreetse projekti spetsiifika tundmine.

Türk (2001) on öelnud, et juhtimine seisneb eesmärgi saavutamiseks vajaliku struktuuri ja süsteemi loomises ning selleks tarvilike põhimõtete ja protseduuride väljatöötamises ning arendamises. Järgnevalt toob autor välja küll juhile mõeldud soovitusel, aga autori arvates ka projektijuhi jaoks vajalikud põhimõtted ja tõekspidamised töö korraldamisel (Vadi 2001: 38-39):

1. planeeri tööd – mis, kuidas, millal, kus, kes, ... ;
2. koosta üksikasjaline plaan – töö täpne määratlus, kooskõla teiste plaanidega, potentsiaalsed probleemid ja nende lahendused, töö tegemise järjekord ja plaan;
3. töö teostamine – töö tehakse oskuslikult, täpselt, vajaliku tempoga, ilma liigse pingutuseta, ilma liigse viivitusega;
4. töö hindamine – töö tulemustes võrreldakse vastavust võimalustele, eelnevate tulemustega, teiste eelnevate tulemustega, võimalusel mõõdetakse hulka ja kvaliteeti;
5. tasusta tegijat – head töötingimused, tervis, rahulolu, enesearendamise võimalused, raha.

Kuigi projekti ala hästi tundev isik ei tarvitse olla parim projektijuht, peab ta alati mingil määral orienteeruma projekti ala spetsiifikas (Kuura 2000: 23). Autori arvates ongi esmatähtis hea projektijuht, kes paneb kokku ülejäänud meeskonna, ja leiab sobivad inimesed, keda projekti kaasata. Muidugi ei sõltu projekti edukus ainult projektijuhist, siin on veel palju olulisi asju, nagu näiteks, see kas projektimeeskond üldse toimib koos ja on valmis ühise projekti nimel tegema koostööd. Tähelepanu peab pöörama nii omavahelistele suhetele, informeerimisele, koostööpartnerite ja liikmete päritolule ning harjumustele projekti kirjutamisel ja tegevuste elluviimisele. Autor leiab, et kuigi suur vastutus on pandud just projektijuhi õlgadele, oleneb projekti edukus, olulisel määral ka teistest meeskonna liikmetest.

1.3. Väljakujunenud soorollide mõju

Sotsiaalse ja kultuurilise konstrueerituse tulemusena omistatakse mees- ja naissoole erinevaid sotsiaalseid ülesandeid ja rolle, mida väärtustatakse ja hinnatakse erinevalt.

Sugupoolt konstrueeritakse staatuse, tööjaotuse, seksuaalsete ettekirjutuste, isikuomaduste, keelekasutuse kaudu. Inimesed kasvatatakse meesteks ja naisteks, sisendades neile ühiskonnas jagatud ootusi, arusaamu, hoiakuid, mis kokkuvõttes määravadki nende käitumise ja mõtted. Erinevalt bioloogilisest soost võib seega arusaamu sotsiaalsest soost muuta hariduse, avaliku sektori, meediapiltide ja arvamussliidrite poolt. Erialakirjanduses rõhutatakse, et sotsiaalne sugu on sotsiaalselt produtseeritud kategooria ja suhete süsteem, mis lähedalt ja mitmel viisil on põimunud poliitilise süsteemi institutsioonide ja nende tegevusega. Soolisel kuuluvusel on oluline mõju viisile, kuidas indiviid tajub ühiskonda ja võimalusi, mida see talle pakub. (Mõjude hindamine 2004: 36)

Et igaühel on isiklikud kogemused oma sooga, räägitakse selles valdkonnas meelsasti argiteadvuslikul tasemel kaasa ka avalikus meedias, Aeg-ajalt viidatakse ka stereotüüpidele, aga see, mis ühele võib olla stereotüüp, on teisele sügav uskumus ja tõsiteadmine. Meediakäsitlusi on mitut liiki (Papp 2010: 190-191).

1. Ühed käsitlused ja arvamused tõstavad esile ja ületähtsustavad eelkõige soolisi ja bioloogilisi erinevusi. Enamasti lähtutakse varasematest seisukohtadest ja edastatakse sõnumeid nagu „naiste ja meeste positsioonid ühiskonnas on väga kindlatel alustel paika pandud juba aastatuhandete eest“. Just populaarteaduslikud kompileeritud käsitlused kipuvad rõhutama poiste ja tüdrukute „loomulikke“ ja vastandlikke erinevusi, stereotüüpe, mis taastoodavad ja normaliseerivad sugudevahelise ebavõrdsuse püsimist. Samas, püüetele selgitada sugudevahelisi võimusuhteid meeste ürgse loomariigist kaasa saadud seletamatu vajadusega domineerida ja nende „erivajaduste“ rõhutamise puhul juba märgata teatavat vastasseisu

2. Teised, suhteliselt levinud diskursus on individualismi rõhutav ehk sugu ja soolisust ignoreeriv, mis suuresti langeb kokku aastaid individualistlikest hoiakutest mõjutatud avaliku arvamusega. Enamasti ongi naised need, kes soolisi karjäärierinevusi hinnates väidavad, et „sugu pole oluline ja kõik sõltub inimesest endast“.

3. Kolmandat tüüpi tekstid lähtuvad sotsialiseerimise ja rollikäitumise kontseptsioonidest, sellega seoses viidatakse stereotüüpidele, aga ei vaidlustata sugudevahelise hierarhia ja võimu küsimusi. Seda, milles täpselt naiste või meestega seonduvat käitumist

mustrite erinevus (soorollid) ja erinev väärtustamine seisneb, kuidas soostereotüübid ilmnevad ja kuidas neid ära tunda, palju ei puudutata.

Traditsiooniliste soorollidena nähakse naiste puhul kodu ja pere ning hoolitsemisega seotud ülesandeid ning mehi seostatakse rohkem töö ja karjääriga. Siit tulenevalt saab rääkida ka soolisest segregatsioonist tööturul, mida ühest küljest kirjeldab positsioonide jaotumine organisatsioonis (mehed juhid, naised alluvad) ja teisest küljest ametialade jaotumine meeste ja naiste aladeks (naised domineerivad hariduses, tervishoius jt. teenindusega seotud aladel, mehed seevastu tööstuses ja finantssektoris) (MTÜ ET-NA..2005: 14).

Stereotüüpne ning traditsiooniline vaade naiste ja meeste soorollidele loob ühiskonnas naistele palju suuremaid barjääre mitmekülgseks eneseteostuseks ning ühiskonna tipppositsioonidele jõudmiseks. Naised peavad olema tublimad ja rohkem vaeva nägema, et neid märgataks, koheldakse kui võrdset äripartnerit ning aktsepteeritakse (Talves, Laas 2005). Kui soovid naisena karjääri teha, siis pead tõestama märksa rohkem kui mees. Juhi mudel on ikka pikakasvuline mees. Naine peab suutma tõestada, et ta sinna mudelisse mahub (Past 2009: 14).

Tammemägi (2007) põhjendab, seda miks naised aina rohkem ärimaailmas silmapaistavad sellega, et nad leiavad ennast ajaloos sellisel hetkel, kus neil on selleks rohkem võimalusi, seadusandlikku vabadust ja ühiskondlikku tolerantsi kui kunagi varem. Tänapäeva töö- ja ärikeskkond erineb väga eelmisest. Naiste arvu kiire kasv juhtivatel ametikohtadel, isikliku assistendi ameti tekkimine ja areng, sekretäri ülesandeid täitvate meeste suur hulk ja naissoost ettevõtjate arvu kasv kajastavad vaid mõningaid tegureid, mis aitavad ümber mõtestada sugude sotsiaalseid rolle (Hite 2001). Rollid on paindlikud ja ajas muutuvad. Ärimaailmas oleme jõudnud arusaamisele, et pole olemas ühtset edu valemit, vaid edukus on eelkõige edukus muutuva keskkonnaga kohanemisel (Tammemägi 2007).

Ühiskonnas on väljakujunenud meeste ja naiste tööd ning mehed töötavad naistest sagedamini ettevõtjatena ning juhtivatel tööalastel positsioonidel. Stereotüüpsed tööalased rolliootused loovad teadmise ja käitumise, mille puhul eeldatakse, et mehed ja naised sobivad paremini kindlate tööde tegemiseks ja erinevates valdkondades tegutsemiseks

(Masso 2010: 31). Teiseks peamiseks probleemiks on see, et kuigi naised on tööturule aktiivselt sisenenud, ei ole mehed niisama aktiivselt võtnud üle osa naiste kohustustest ja rollist koduses sfääris. Seega on naiste kanda topeltkoormus kodus ja tööl, mistõttu nende võimalused tööturul ning seega iseseisva toimetuleku tagamisel on piiratud (Karu 2010: 64-65).

Tänapäevases ühiskonnas ei oma enam nii suurt rolli see, kas sa oled naine või mees. Siiski näitavad paljude uuringute tulemused, et naisi ei kohelda võrdväärsena meestega. Eesti ühiskond liikumas võrdõiguslikkuse poole, ning naistel on palju suuremaid võimalusi juhtival kohtadel tegutsemiseks ning väljakujunenud soorollide mõju on üha vähenemas.

1.4. Naiste iseloomuomadused ja võimed

Inimeste erinevate võimete uuringutest on teada, et naised tunnevad end vabamalt verbaalseid võimeid vajavate ülesannete puhul, mehed matemaatiliste ja visuaal-ruumiliste võimete puhul. Naised ilmutavad tõenäolisemalt valmisolekut abistavaks käitumiseks, on vastuvõtlikumad sotsiaalsetele mõjudele ja kuulekamad grupile, mehed on iseseisvamad ja agressiivsemad. Sugude vahel on erinevusi ka stressiga toimetulemise viisides ja probleemide lahendamise viisides üldiselt, seksuaalkäitumise eelistustes, mitteverbaalses käitumises, ametite ja hobide eelistamises. Kõikide selliste füüsiliste ja psühholoogiliste erinevuste ilmnemisel pole ka ühiskonnas levinud stereotüüpsete ettekujutuste ja uskumuste leidumine imekspandav. Need elavad aga omaette elu ja mõjutavad inimesi omakorda soovitavaks, kohaseks ja õigeks peetavatele käitumisviisidele ja eelistustele, ametitele ja rollidele (Psühholoogia-alased...2013).

Naistele omistatakse üldjuhul positiivsete omadustena võimet olla hoolitsev, oskused lastega ja kodu korrashoidmine, naisi peetakse ausamataks, kui mehi ja samuti on neil atraktiivsem välimus. Nende omaduste põhjal omistatakse naistele meditsiiniõde, kliendi-teenindaja, õpetaja, lapsehoidja, koristaja, sekretäri jne ametikohti. Negatiivsete omadustena omistatakse naistele, meestega võrreldes väiksemat füüsilist tugevust, väiksemaid võimeid teaduslikus mõtlemises ja matemaatikas, väiksemat soovi reisida ja väiksemat soovi puutuda kokku ohtude ja füüsilise jõuga. Antud tunnused takistavad naise vastuvõtmist mitmetele tööaladele, mis soodustavad nende muutmist „meeste ameti-

teks“. Sellised elukutse on näiteks juhataja, ehitaja, insener, autojuht, lendur ja politseinik (Mäkinen 1999: 13).

Naist nähakse abikaasa või ema rollis, mehe primaarne vastutusvaldkond on aga majanduslik. Naise sotsialiseerimine õpetab spetsiifilisi ootusi naise olemuse kohta näiteks nagu alluvust, pere väärtustamist ja emotsionaalsust. Mehelikkust aga iseloomustavad domineerimine, edukas karjäär, emotsionaalne tugevus ja seks. Eesti probleemiks on see, et naised ise ei tunnista oma rõhutatud positsiooni ühiskonnas. Tundub, et Eesti naised aktsepteerivad soolisi ettekirjutusi. Nad on kas rahul praeguse seisundiga, või ei oska ega viitsi sellele vastu hakata, mis räägib selle poolt, et Eesti naistel on tugev negatiivne gruppidentiteet. Kui naine sisendab endale, et tema on näiteks poliitikas vähem võimekas kui mees, siis ta aktsepteerib samal ajal oma alamuse ja alluvuse mehele. Negatiivse identiteediga grupil on raske organiseeruda, mis seletab seda, miks naised Eestis ei ole hakanud suuremaid muutusi kehtivas sugupoolesüsteemis korraldama (*Ibid* 47).

Paljude naisõiguslaste meelest peaks olema niisugune ühiskondlik kokkulepe ja garantiid, et naistel oleks võimalik vahepeal töö ja karjääri kõrvalt ka natuke puhkust võtta, lapsi sünnitada ja neid kasvatada. Teiseks on Eestis suur hulk naisi, kes töötavad elualadel, mida vähe tasustatakse - lasteaiakasvatajad, medõed, kultuuritöötajad jne. Ka selles osas oleks mõndagi õppida. Näiteks Põhjamaades on tehtud nii, et teatud naiste ametid on kuulutatud võrdseiks teatud traditsiooniliste meesteametitega. Meditsiiniõdedel oleks sellise suhtumise alusel õigus saada samapalju palka, kui saavad näiteks politseinikud. See kaotaks ebavõrdsust, mida toob kaasa naiste ja meeste paratamatult erinev kutseorientatsioon. (Näär 2003).

Eestis on toimunud mõningad muutused väärtushinnangutes. Naist on hakatud perekonnas kõrgemalt tähtsustama. See väljendub selles, et naist vaadeldakse enam ka väljaspool perekonda ja ilma lasteta. Naist käsitletakse pigem indiviidina, kel ei pea olema mingeid kindlaid raame (Saar 2005).

Ühiskonnas on väljakujunenud rida arvamusi, mida seostatakse või õigemini omistatakse naistele (Laas 2005):

- naised on rumalamad kui mehed, kuid usinamad;

- naised ei ole innovaatilised;
- naised on hoolimatud oma peresuhtes, kui viibivad tööl väljaspool kodu;
- naine saab raha niisama, mees peab raha teenima.

Lähtuvalt naiste ja meeste rollist ühiskonnas on neile omistatud teatud iseloomujooned, mida peetakse loomulikeks. Tabelis 2 on välja toodud traditsionaalsed iseloomujooned, mis on omistatud naistele ja meestele, mis samuti kujundavad arvamusi nais- projektijuhtidest. Samuti leitakse, et teatud naiste iseloomujooned sobivadki teatud projektide puhul paremini, kui meeste omad. Aga projektijuhtimise juures on tähtsad ka karmimad ja konkreetsemad iseloomujooned, mida rohkem omistatakse just meestele. Välja on toodud, et heal projektijuhil on nii naiselikke, kui ka mehelikke iseloomujooni.

Tabel 2. Naine ja mees traditsioonilise vaate kohaselt

NAINE	MEES
Ekspressiivne	Asine
Tundeline, subjektiivne	Ratsionaalne, objektiivne, loogiline
Mõistab teiste tundeid, viisakas, annab andeks	Varjab oma tundeid, ei näita välja, mida mõtleb
Räägib palju, kaine mõistuse hää ja tunded segi	Tegeleb asjaga, ei jutusta
Igatseb turvalisust, arvestab teistega ja läheb kõigega kaasa, hoolitsev	Iseseisev, agressiivne, võitleja, liider
Paneb suurt rõhku välimusele, ebakindel	Enesekindel, otsustab kiiresti. Seiklus- himuline

Allikas: Teel tasakaalustatud...2009

Seega on tänapäeval ka naistel võrdsed võimalused asuda juhtivale kohale tööle, kuigi ka tänapäeva ühiskonnas tuleb ette naiste alavääristamist. Paljud uuringud siiski leiavad, et naiste pehmemad omadused tulevad juhtivatel kohtadel ka kasuks ning naiste palkamine juhtivatele kohtadel mitmekesistab organisatsiooni kultuuri.

1.5. Naised projektijuhtidena

Mitmetes uuringutes on välja toodud naisprojektijuhtide ja meesprojektijuhtide võrdlused. Uuringutes rõhutatakse, et naised ja mehed erinevad palju, kuid on ka sarnaseid jooni. Selles alapeatükis tuuakse välja uuringutes selgunud naisprojektijuhtide iseloomustused ja eelised meesprojektijuhtide ees, samas sobivad need ka naisjuhtide kohta.

Väljakujunenud müüdid on kujundanud naisprojektijuhtidesse suhtumist ühiskonnas. Nende eelarvamuste pärast peetaksegi juhtivaid kohti rohkem meeste pärusmaaks ja seda arvamust toetavad ka paljud naised ise, pühendudeski rohkem kodusele elule, kui karjäärile.

Snyder (1996) leiab, et suhtlemine on väga tähtis oskus projektijuhtimises ning paljud uuringud on leidnud, et naised kipuvad olema selles valdkonnas tugevamad, kui mehed, sama kehtib ka mitteverbaalse suhtlemise kohta. Samuti on leitud, et naised on paremad meeskonnajuhid (Cartwright and Gales 1995), naised kasutavad rohkem juhtimisstiile, kui mehed, nad võtavad arvesse inimesi ja ka ülesannet, nad on vähem traditsioonilised, kuid see juures on neil hea tunnetus kultuurilistesse erinevustesse. Nath (2000) toob Indias läbi viidud uuringu tulemustest välja, et naised oskavad klientidega paremini suhelda, nad saavad paremini klientidega läbi, ja kliendid on valmis rääkima naisega paremini, kui mehega. Samuti selgus uuringust, et halbu uudiseid on parem kuulda naisprojektijuhi käest.

Tüüpilist naisprojektijuhti kirjeldatakse (Malone 2012), et naise roll tõenäoliselt ei tulene tehnilisest rollist, seega tema ego ei ole seotud tehniliste oskuste ega teadmistega. Naine kipub rohkem vaatama süsteemseid põhjuseid ja tagajärgi. Lisaks tüüpiline naisprojektijuht (*Ibid*):

- on aktiivsem kindlaks tegema, et kõik on korras enne, kui projekti alustatakse ja kõik riskid on kindlaks määratud. Teisisõnu, on ta rohkem huvitatud kriisi vältimisest ja riskide mitte võtmisest;
- eelistab vältida asjatuid konflikte ja eelistab suhelda ja kaasata klienti, et vaadata ühiseid võimalusi projekti teostamiseks;
- ta soovib anda ülevaadet dokumentatsioonist kliendile. Ta ei näe paberitööd kui haldusfunktsiooni vaid kui kommunikatsiooni juhtimise funktsioonina.

Kirjanduses leiab erinevaid tegureid, mis sunnivad naisi juht positsioonidele asuma. Nendeks võivad olla „tõukejõud“ ehk negatiivsed tegurid, mis on seotud vajadustega. Nendeks võivad olla koondamine, töötus, frustratsiooni tekitav töökoht, vajadus teenida mõistlikku elamisraha ja töötada paindliku graafikuga, kajastada pere eest hoolitsemise rolli, mida endiselt naistelt oodatakse (Alstete 2002; Orhan, Scott 2001). Samuti võivad

nendeks olla „tõmbejõud“ ehk positiivsed tegurid, mis on seotud inimese enda valikutega (Orhan, Scott 2001) ja sooviga viia täide ettevõtlikke püüdlusi. Need tegurid on seotud sõltumatusega, eneseteostusega, iseseisvusega, oma ülemuseks olemisega, enda loominguliste oskustega kasutamisega, nauditava töö tegemisega ning jõukuse, sotsiaalse staatuse ja võimu sooviga (Alstete 2002; Orhan, Scott 2001). Välja on toodud ka, et naised on ajendatud tegevusest sotsiaalse panuse tõttu, mida nad saavad anda ühiskonnale (Orhan, Scott 2001).

ASi Helves tegevjuht Liina Laast-Laas, kes on IT-valdkonnas tegutsenud alates 1995. aastast, ütleb, et kui algul võis IT-valdkonnas kohata eelarvamusi naisjuhtide suhtes, siis nüüd enam mitte, neid on Eestis piisavalt, et võõristust mitte tunda. Tema arvates on põhjuseks, miks naised valivad juhtimiseks pehmed valdkonnad, aga see et neile meeldib rohkem suhelda. Ning kuna juht kasvab valitud valdkonnast välja töö käigus ja kuna naised on tütarlastest peale koolis huvitatud rohkem humanitaarsetest valdkondadest ega alusta tööd enamasti rasketööstusettevõtetes, siis juhivad nad ka nõ leebemas valdkonnas olevaid ettevõtteid (Vilk 2008). Ettevõtte juhtkonnas võiks olla nii mehi kui naisi – naised hoiavad mehi maa peal ja see on vajalik stabiilseks juhtimiseks. Samuti on naiste sotsiaalne tunnetus ja empaatiavõime paremad, mehed on mõnikord liiga ratsionaalsed. Kuid hästi oluline on, et nad ei kaotaks oma naiselikkust ja ei võtaks liialt mehelikke omadusi üle (Noorte juhtide... 2011).

Juhiks saada on naisel raskem, sest naise roll on ajalooliselt kujunenud teistsuguseks. Kuid juhi ametit pidamas ei näe ta naise ja mehe vahel erinevusi. Mõlemal on vaja asjatundlikkust, kohuse- ja vastutustunnet, lugupidamist omanike kui alluvate vastu. Ilma nende omadusteta ei suuda juhi ametis vastu pidada ei mees ega naine on arvamisel Olga Reznik (Eesti edulood 2004). Marje Braunbück väidab, et naiste eelis meeste ees on eelkõige suhtlemise tasand. Aeg-ajalt on naisjuhil suhtlemine lihtsam. Ka oma arvamust või seisukohta pole tal tarvis otse raiuda, vaid saab seda teha ka rohkem arvestades, kellega rääkida. Ühesõnaga naised oskavad oma seisukohti ja vaateid põhjendada nii, et nad konflikti ei satuks.

Just isiksuseomadusi ning ka sugu peetakse olulisteks faktoriteks, kui otsustatakse mingi ürituse või inimese toetamist, tehakse väljaminekuid sotsiaalsete suhete säilitamise või tugevdamise nimel. Naised on oma ressursse (raha, aeg, energia) valmis rohkem

kulutama sotsiaalsete suhtevõrkude hoidmise ja säilitamise nimel, kui mehed. See annab neile ka teatud eelised juhtivatel kohtadel, meeste ees (Reinart 2005).

Eesti naistest on Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (EPMA) andmetel 150-st liikmeskonnast 40% naised, mis on alla poole võrreldes meeste osakaaluga. (J. Urva suuline teade 20.04.2013).

Eesti ühiskonnas on hakatud naistes nägema rohkemat, kui vaid lastekasvatajat või koduema. Neid on hakatud tunnistama võrdväärsete partneritena ja neid võetakse tööjõutul tõsisemalt. Loodetavasti jõuab kätte ka see aeg, kui naisprojektijuhtidest ja ettevõtjatest ei arvata, et nad on karjäärinaised, kes ei hooli emadusest, vaid nähakse, et naine suudab tulla toime nii karjääriga ja saab hakkama juhtival kohal olles.

2. NAISED PROJEKTIJUHTIDENA EESTIS

2.1. Uuringu eesmärk ja valimi kirjeldus

Käesolev uurimus viidi läbi ankeetküsitlusena. Ankeedis on kvantitatiivne pool kombineeritud kvalitatiivsega. Empiirilise osa eesmärgiks oli välja selgitada peamised probleemid, mis takistavad naistel projektijuhtimisega tegeleda. Samuti sooviti teada saada projektijuhtimise plusse ja miinuseid võrreldes tavatööga, ning tulemuste põhjal teha järeldused ja ettepanekud, mida saaksid Eesti organisatsioonid teha takistuste vähendamiseks.

Uuringu üldkogumiks on seisuga (4. aprill 2013), 52 Eesti naisprojektijuhti. Uuringu käigus saadeti ankeetküsitlus 52 naisprojektijuhi meilile. Valim koostati kättesaadavate andmete põhjal, sotsiaalvõrgustikes leiduva info abil, isiklike tutvuste abil, kes abistasid leidmaks erinevatest maakondadest naisprojektijuhte. Koostamiseks otsiti internetist, organisatsioonide kodulehekülgedelt, erinevate valdkondade naisprojektijuhte ja samuti saadi infot ja abi Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioonist (EPMA). EPMA koduleheküljele pandi üles üleskutse osalemaks lõputöö uuringus. Üleskutse on täpsemalt välja toodud lisas (vt lisa 2). Samuti edastas EPMA üleskutse oma liikmeskonna naisprojektijuhtidele. Naisprojektijuhid, kes olid nõus osalema uuringus saatsid töö autori e-mailile kirja nõusoleku kohta, samuti kirjutasid nad ettevõtte nime, kus nad töötavad ning e-maili, millele võis autor küsitluse edastada.

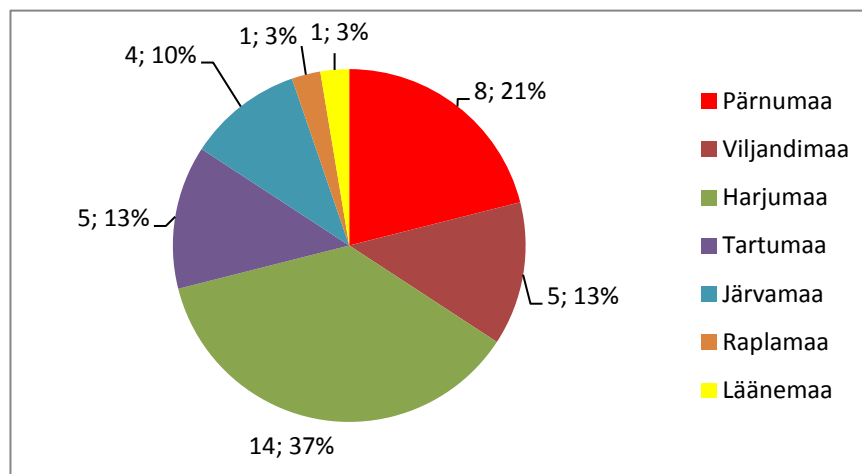
Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 13.04- 23.04.2013. Küsimustik koostati edastamiseks Interneti põhiselt *eFormular* keskkonnas. Küsitluses oli 19 küsimust, millest 11 olid lahtised küsimused, ühes tuli anda hinnang etteantud skaalal ning ülejäänud (7) küsimustele võis vastaja leida sobiva etteantud variantidest (lisa 3). E-ankeedi valis autor

sellepärast, et selle abil sai küsitletud rohkem naisprojektijuhte ja kuna autor püüdis leida üle Eesti naisprojektijuhte oli selline variant sobivaim.

Küsitluse läbiviimiseks sooritati järgnevad tegevused. Esmalt tuli ette valmistada ja läbi viia küsitlus. Siis tuli postida naisprojektijuhtidele e-kirjad koos küsitlusele viitava lingiga. Täidetud vastused koguti *eFormulari*, kus oli võimalik teostada ka analüüs, kuna vastused olid nii *exceli* kui ka *pdf* formaadis juba seal olemas. Avatud küsimuste tulemuste põhjal tehti kvalitatiivne uuring, viimases etapis analüüsiti tulemusi, tehti kokkuvõttes, ettepanekud ja järeldused.

2.2. Tulemuste analüüs

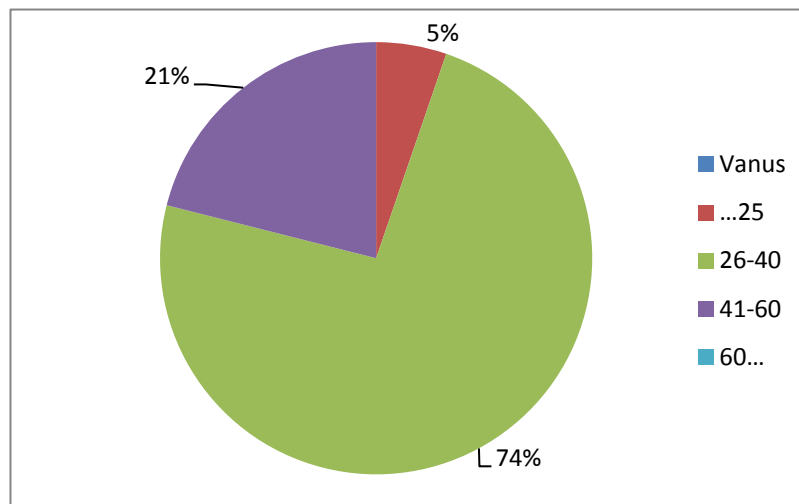
Antud peatükis keskendub autor analüüsi teostamisele, tuues välja vastanute haridustase, vanuse, tegutsemise piirkonna ning projektitööga kokku puutumise aja. Vastuseid on illustreeritud jooniste ja tabelitega. Vastanuid oli kokku 38, esindatud olid seitsme maakonna naisprojektijuhid. Vastanute hulgas oli kõige rohkem Harjumaal tegutsevaid naisprojektijuhte ja kõige vähem Rapla- ja Läänemaal, kus mõlemast maakonnast vastas vaid üks. Samuti võib välja tuua Pärnumaa (21%) ja Viljandimaa (13%) vastanutest.



Joonis 1. Küsitluses osalenute arv maakonniti (autori koostatud).

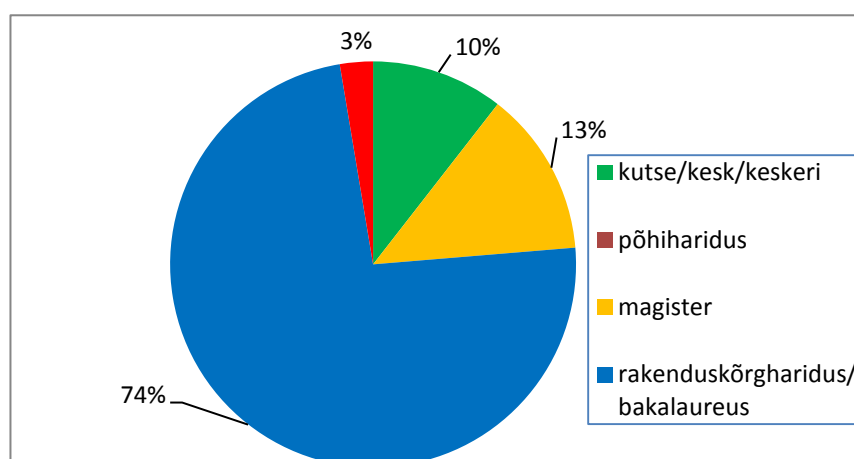
Jooniselt 2 on näha, et suurem osa vastanutest koondub vanusevahemikku 26-40 ehk projektijuhtimisega tegeleb peamiselt tööeline elanikkond. Vastanute seas polnud aga ühtegi üle 60 aastast naist, kes tegeleks projektijuhtimisega. Vastustest selgus ka, et vaid

kaks projektijuhti olid kuni 25 aastased, mis näitab, et äsja kooli lõpetanud pole valmis veel projektijuhi kohale asuma. Selles võib järeldada, et neil napib oskusi ja praktilisi teadmisi juhtimise valdkonnas.



Joonis 2. Vastanute jagunemine vanuse järgi (autori koostatud).

Haridustaseme järgi oli vastajatest ülekaalus rakenduskõrgharidus või bakalaureus (74%), sellele järgnes magister (13%) ja kutse-, kesk-, keskeriharidusega (10%). Vastanute seas polnud ühtegi doktori haridustasemega naisprojektijuhti ning vaid üks vastanutest oli põhiharidusega.



Joonis 3. Vastanute jaotumine haridustaseme järgi (autori koostatud).

Vastanute hulgas oli kõige rohkem IT valdkonnas tegutsevad projektijuhte, järgnes loodus, haridus, tootmine ja sotsiaalvaldkond. Vaid kaks vastanutest tegutsevad FIE-na ja neli toimetavad MTÜ-de projektijuhtidena. Huvitava faktina võib küsitluse tulemustest

välja tuua, et vaid ühel vastajatest on projektijuhtimise alane haridus. Ülejäänud 37-l vastajal on hoopis muus valdkonnas haridus, kõige rohkem esines majanduse ja IT valdkonda, sellele järgnesid loodus ja pedagoogiline haridus.

Küsimusele, kas enne kui projektijuhtimisega tegelema hakkasite, olite ka varasemalt projektitööga kokku puutunud (vt tabel 3), oli vastuseks ei (76%) ja vaid (24%), mis näitab seda, et projektitööga varasem kokku puude ei omanud naisprojektijuhtide jaoks olulist tähtsust.

Tabel 3. Naiste varasem kogemus projektitööga

ei	29	76%
jah	9	24%

Allikas: autori koostatud.

Vastanute hulgas oli väga palju neid, kes olid projektidega tegelenud vaid 5 kuud- 1 aasta (18%), kõige rohkem oli vastanute seas naisi, kes olid tegutsenud projektidega 1 aasta- 3 aastat (47%). Üle viie aasta projektidega tegelenud naisi oli vaid kolm (8%), mis on ka loogiline, kuna projektitöö on alles viimastel aastakümnetel populaarsemaks muutunud Eestis. Vastanute seas oli ka neid (11%), kes on projektidega kokku puutunud kuni viis kuud (vt tabel 4).

Tabel 4. Vastanute projektitöö kogemus

Projektijuhtimisega/ projekti- dega tegelemise aeg	N	%
..5 kuud	4	11
5 kuud- 1 aasta	7	18
1 aasta- 3 aastat	18	47
3 aastat- 5 aastat	6	16
5 aastat -...	3	8

Allikas: autori koostatud.

Vastajate hulgas oli väga palju neid, kelle tööajast on projektidega seotud üle 50%, ehk üle poole tema tööst on tegemist projektitööga, mis näitab, et projektijuhtimine on nende töö suurimaks osaks. Samuti oli vastajate hulgas ka neid naisprojektijuhte, kelle tööajast alla 10% hõlmab projektidega tegutsemist, mis viitab ehk sellele, et vastaja töötab organisatsioonis, kus projektidega tegelemine ei ole nii suur osa organisatsiooni igapäeva tööst (vt tabel 5).

Tabel 5. Projektitööga seotud aeg

Projektidega seotud tööaeg	N	%
alla 10%	3	8
10...50%	10	26
üle 50%	25	66

Allikas: autori koostatud.

Küsitluses paluti naisprojektijuhtidel anda hinnangud projektijuhile vajalike omaduste kohta. Omadused on võetud kutsestandarditest, kus on väljatoodud vajalikud isikuomadused ja võimed projektijuhile. Väljapakutud üheksast omadusest peavad üle poolte respondentidest kuute enda kohta käivaks (vt tabel 6). Kõige vähem arvatakse end olevat saavutusvajadusega. Üllatavaim oli aga see, et projektijuhi võimetest pidasid vastanud loogilist ja loovat mõtlemist pigem mitte enda kohta käivaks lausa 14 naist, kuigi projektijuhi töö on suures osas just loov. Samuti pidas üks vastanutest empaatiavõimet mitte enda kohta käivaks.

Tabel 6. Vastanute hinnangud oma isikuomaduste kohta

Omadused	ei	pigem ei	peaaegu	pigem jah	jah
Loogiline ja loov mõtlemine		14	8	9	7
Vastutustunne				5	33
Kohanemisvõimeline			6	10	22
Stressitaluv			9	11	18
Koostöövõimeline			4	25	9
Õppimisvõimeline				6	32
Korrektus ja täpsus			7	17	14
Empaatiavõime		1	8	16	13
Saavutusvajadus			5	11	22

Allikas: autori koostatud.

Vastajate hulgas oli ka neid, kes leidsid, et naisprojektijuhte väärtustatakse vähem, kui meesprojektijuhte. Küsimusele, kas olete tundnud kunagi, et naisprojektijuhte väärtustatakse vähem kui mees projektijuhte, vastanutest (12%) vastas, et nende arvates väärtustatakse tõesti vähem, kuid üle poolte (68%) vastanutest leidis, et ei väärtusta vähem (vt tabel 7).

Tabel 7. Naisprojektijuhtide väärtustamisest võrreldes meesprojektijuhtidega

ei	26	68%
jah	12	32%

Allikas: autori koostatud.

Tulemuste põhjal võib välja tuua, et kõige rohkem tegutseb naisi projektijuhtidena 26-40. Küsitluse tulemustest selgus ka, et osad naisprojektijuhte on tundnud, et neid väärtustatakse vähem, kui meesprojektijuhte, mis on ka üheks takistuseks naisprojektijuhtidele Eestis. Kõige rohkem oli vastanute seas neid, kes on projektitööga tegelenud 1 aasta- 3 aastat, mis näitab, kui värske on projektijuhtimise valdkond.

2.3. Naisprojektijuhina tegutsemine Eestis

Projektijuhina tegutsema hakkamiseks võib olla väga erinevaid põhjuseid, küsitluses paluti naisprojektijuhtidel välja tuua olulisemad motiivid alustamiseks projektijuhtimisega. Vastajatel paluti nimetada vähemalt kolm. Põhiliselt toodi välja planeeritud aeg ja ise tegemine, samuti leiti, et oluline on rutiini puudumine ja meeskonnatöö. Järgnevalt on välja toodud mõned vastusevariandid, mis respondendid vastasid.

„Et oma ideid saaks ellu viia. Teha ära midagi oma väikse kogukonna heaks .Saab reguleerida ise oma aega.“

„Enda planeeritud tööaeg, mitte konkreetne töötamise kellaaeg ja päevad. Tööd ei pea tegema konkreetset kohas ega kontoris, tööd saab teha igal pool. Erinevad projektid toovad vaheldust ja võimalus olla ise asjade algataja.“

„Kuna ma õpin seda eriala ja õppima läksin just huvist projektijuhtimise vastu, siis haarasin kinni meeldivast võimalusest sellel alal ka tööle asuda. Lisaks võimaldab see koolis omandatud realselt praktikas järgi proovida ja kinnistada. Projektijuhtimine võimaldab väga erinevates valdkondades tegutseda.“

Vastajatel paluti välja tuua projektijuhtimise plussid võrreldes tavatööga. Vastajad leidsid, et projektijuhtimise töö on loominguline tegevus, mis hoiab reipana ja võimaldab kiiresti saavutada mingi tulem nullist. Samuti leiti, et hästi õnnestunud projekt toob endaga kaasa nii projektimeeskonnale kui ka osalejatele palju rõõmu. Paljud vastajad pidasid projektitöö plussiks seda, et saab ennast pidevalt täiendada ja et ükski projekt ei

ole eelnevaga sarnane. Järgnevalt on välja toodud paar huvitavat plussi projektitöökohta.

„Oma aja planeerimise võimalus. Ülevaade tulevaste tööde mahust ja tähtaegadest. Juhtimise, organiseerimise, koordineerimise kogemus. Tööga ei ole alati seotud kindel asukoht nii et tööd võib teha igal pool ja suur võimalus olla kodukontoris. Olenevalt projektist oled ikkagi enamasti ise oma tegemiste juht, puudub ülemus. Võimalus olla loov ja teha kasulikku ka teistele, laiemale ühiskonnale. Saab palju ringi liikuda ja kohutada erinevate inimestega. Pole konkreetset töötamise kellaaega, vaid peab ise jälgima, et kõik saaks tehtud. Sellest tulenevalt on töö kõrvalt aega tegeleda enda arendamisega.“

„Oma aega saab ise planeerida, rakendada oma ideid. Iga projekt on uus ja huvitav, vaheldusrikas. Projektijuhtimine nõuab väga palju erinevaid oskusi ja saab ennast koguaeg täiendada.“

Projektijuhtimise juures meeldis vastanutele enim loominguline vabadus. Leiti, et projektijuhtimine on kiirelt arenev valdkond ja see innustab selle alaga tegelema. Järgnevalt toob autor välja olulisemad projektijuhtimise eelised naisprojektijuhtide arvates:

- saab ellu viia häid ideid,
- mitmekesisus,
- rutiini puudumine,
- loomingulisus,
- pole otsest ülemust, vaid saab ise otsuseid langetada,
- töö tulemus on reaalselt nähtav/tuntav,
- meeskonnatöö ja suhtlemine (meeskonnaga, klientidega),
- aja planeerimine.

Vastanutest 97% oli rahul, et nad on valinud projektijuhina tegutsemise. Vaid üks vastaja oli vastanud, et ta ei ole rahul, et on selle alaga tegutsemise valinud (vt tabel 8). Põhjustena võib siin järeldada, et projektijuhtimine on positiivse mainega ja annab palju teadmisi ja oskusi, kuidas oma ideid ellu viia.

Tabel 8. Projektijuhina tegutsemise rahuolu

	N	%
rahul	37	97
ei ole rahul	1	3

Allikas: autori koostatud.

Projektijuhtimisel on palju plusse, siiski on ka sellel tööl palju miinuseid. Vastajatel paluti välja tuua projektijuhtimise miinused võrreldes tavatööga. Peamiseks miinuseks märgiti, et projektiperiood on väga pingeline ja segab kohati ka eraelu. Vastati ka, et projektijuhtimine ei anna kindlat sissetulekut ja kindlustunnet tuleviku osas. Paljud vastajad tõid välja tähtajalise töölepingu ja stressirohkuse projekti kestvuse ajal. Mainiti veel liiga rangeid dokumentatsiooni reegleid. Järgnevalt mõned väljavõtted küsitlusest.

„Kunagi pole kindlalt teada kas tulevikus on tööd või mitte, kas plaanitud projektid saavad rahastust või mitte, seega on paljud plaanid lahtised. Samuti pole tavaliselt igakuist sissetulekut. Halvasti aega planeerides seguneb töö ja eraelu ning konkreetseid puhkepäevi ei ole.“

„Koormus on kohati ebaühtlane - olenevalt, mitme projektiga ma korraga tegelen.“

„Tähtaegade stress ja teiste inimeste aja planeerimine-broneerimine, et nad töötaksid minu projekti jaoks.“

Küsimusele, millised olid Teie ootused, kartused ja eelarvamused seoses projektijuhiga kohale asumisega, vastas 15% vastanutest, et kartsid kõige rohkem, et nad ei saa selle tööga hakkama, kuna neil puudus varajasem kokkupuude projektijuhtimise tööga. Toodi veel välja, et kardeti projekti mitte rahastamist, samuti et aruandlus on liiga keeruline ja ei leita oma osaluse jaoks piisavaid vahendeid. Eelarvamuseks oli põhiliselt, et projektijuhina ei suudeta teenida piisavat sissetulekut ja väärarusaamad projektijuhtimisest ühiskonnas. Kõik vastajad olid kirjutanud, et nende ootuseks oli huvitav tööaeg, oma asjade planeerimine, meeskonnatöö juhtimine ja põnev ning arendav töö. Kõik naisprojektijuhid vastasid, et nende ootused on täitunud ja kartused ületatud. Siia on väljatoodud mõned naisprojektijuhide vastused eelnevale küsimusele.

„Ootusteks oligi see, et saan rohkem vaba aega ja ise oma asju planeerida ning et keegi ei juhi minu tööd vaid olen ise oma juht. Ootused said täidetud. Kartsin, et asi on keeru-

lisem kuid pole midagi ületamatut. Samuti kartsin, et see töö ei tasu ära, kuid sellega saab ära elada sest töö ei nõua eriti lisakulutusi.“

„Pelgasin, et ei saa hakkama, et ebaõnnestun.“

Järgnevalt aga vaadeldakse naisprojektijuhtide jaoks tekkinud peamisi takistusi, kui nad asusid tegutsema projektijuhina. Pigem on siin välja toodud nende kartused ja tekkinud probleemid, kui nad projektijuhina tegutsema asusid. Peamiste takistustena toodi välja:

- koolist ei saadud piisavat ettevalmistust,
- oma osaluse kõrge määr,
- polnud kindlust tuleviku ja sissetuleku osas,
- ebakindlus- kas ikka saan hakkama projektijuhina,
- vähesed teadmised (palju just IT valdkonnas tegutsevaid naisprojektijuhte pidas seda suurimaks probleemiks),
- arvati, et ei saada võõrkeelega hakkama, paljud projektid inglise keelsed,
- kolleegide suhtumist,
- ühiskonnas väljakujunenud soorollide mõju,
- diskrimineerimine palga osas,
- pere toetus.

Üheks peamiseks takistuseks, mis oli 28 vastajal märgitud peeti kolleegide suhtumist ning pere toetust, põhjustena oli kirjutatud, et kardeti just ajaplaneerimist ja perele pühendumise aega, just siis, kui on projektide periood. Toodi välja ühe takistusena ka inimeste väär ettekujutust projektijuhtimisest, kui tööst. Vastanute seas oli ka neid, kes tõid probleemina välja palgalõhe, võrreldes mees projektijuhtidega on neid naisprojektijuhte, kes on sellist ebavõrdsust tunnetanud. Mari-Liis Sepper (2013) on öelnud: Iga aastaga esitatakse soolise võrdõiguslikkuse voliniku kantseleile üha enam kaebusi soolise diskrimineerimise kohta palga maksmisel, peamiselt torkavad silma just juhtumid, kus ebavõrdselt koheldakse naisi seoses lapsevanemaks olemisega. Antud artikkel toob samuti välja, küll naiste seas üldiselt leviva probleemi, kuid ka naisprojektijuhte puudutava probleemi.

2.4. Ettepanekud ja võimalused naisprojektijuhtide takistuste vähendamiseks Eestis

Eesti ühiskonnas on väga palju kõrgelt haritud naisi, kellel on võimalus karjääri teha. Samuti on ühiskond soodustavas positsioonis, et iseseisvad ja oskuslikud naised saaksid rakendada oma teadmisi ja oskusi juhtivatel positsioonidel. Et julgustada ja innustada naisi rohkem tegelema juhtimisega üldiselt aga ka projektijuhtimisega on järgnevalt välja toodud ettepanekud peamiste probleemide ja takistuste vähendamiseks Eestis.

Peamiseks takistuseks toodi välja pere toetust. Arvati, et projektijuhtimine annab küll palju vaba aega, aga samas projekti koostamise perioodil on see stressi ja pinge rohke aeg. Naisprojektijuhid tõid välja, et selle pingelise aja suurimateks kaotajateks on just nende pere, sest on traditsioonilises pereelus just naine see, kes peaks kodu korras hoidma, süüa tegema ja laste eest hoolitsema. Selle probleemi vähendamiseks tuleks võtta aega, et planeerida pereelu, arutada ja koostada tegevusplaan kogu perele, et ei kannataks pereelu. Aega tuleb jagada nii töö kui ka eraelu jaoks, ning peaks olema võimalus toetuda perele nii headel, kui ka pingelistel aegadel. Samuti peaks naisprojektijuhid rohkem tähelepanu pöörama pere-, ja tööelu ühildamisele.

Teiseks oluliseks takistuseks toodi välja teadmiste nappus. Oli ka arvamusi, kus öeldi, et koolist saadud teoreetilised teadmised jäid väheks rakendamaks neid reaalses elus. Olulise märkusena aga tuleks välja tuua, et vaid ühel vastanutest oli projektijuhtimise alane haridus. Paljud naised tõid küsimuse, mida saaksid teha Eesti organisatsioonid naisprojektijuhtide probleemide leevendamiseks, välja just selle, et rohkem oleks vaja teha teavitus tööd. Korraldada erinevaid koolitusi, kus räägitakse projektijuhtimise headest tavadest ja antakse praktilisi näiteid. Samuti toodi välja, et teooriale on väga vaja lisada praktikat, seda nii külalislektorite kaasamisega, kui ka reaalsete koduste ülesannetega. Veel leiti, et Eesti organisatsioonid, nagu näiteks Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon (EPMA) ja Tartu Ülikooli Pärnu kolledž võiks korraldada infopäevi, et erinevate valdkondade projektijuhid saaksid jagada oma kogemusi projekti õnnestumistest ja ebaõnnestumistest. Järgnevalt toob autor välja mõningad ettepanekud, mis selgusid uurin-
gust, Eesti organisatsioonidele:

- ühtlustada projektijuhtimise mõistet,

- korraldada nõustamisi, anda soovitusi naisprojektijuhtidele, korraldada seminare (näiteks Taani organisatsioon korraldab kaks korda aastas seminare naisettevõtjatele, aga saaks korraldada ka Eesti naisprojektijuhtidele),
- erinevad programmid, õppepäevad toetamaks ja innustamaks naisi alustama projektijuhtimisega,

Ühiskonna tasandil on peamises probleemina välja toodud diskrimineerimine just palga osas. Paljus vastajad kirjutasid, et tunnetavad selgelt palgalist diskrimineerimist. Selle probleemi vähendamiseks peaks Eesti ühiskond hakkama väärtustama naisprojektijuhtide sama suurt osalust kui meesprojektijuhtidel ja kehtestama mõlemale soole võrdsed palga tingimused.

Autor toob selles peatükis välja ka Eestis tegutsevad organisatsioonid, kes tegelevad projektijuhtimise alaga ja kelle abil saaks leevendada probleeme, mis takistavad naisprojektijuhtidel tegutseda. Siinkohal toob autor välja **Eesti Ettevõtlike Naiste Assotsiatsiooni** (EENA), mis on mittetulundusühing, avatud kõigile mistahes elualal tegutsevatele ettevõtlikele, oma ametis pädevatele naistele. EENA ühendab rohkem, kui 100 naist, kuuludes rahvusvahelisse äri- ja ametinaiste organisatsiooni BPW International (*Business and Professional Women International*) (BPW Estonia 2013).

EENA tegevliikmeteks on naisettevõtjad, naisjuhid ja oma kutsealal pädevad naised. BPW Estonia on loodud eesmärgiga aidata kaasa oma erialal pädevate, ettevõtlike naiste ja naisjuhtide omavaheliste kontaktide loomisele, ideede ja arvamuste vahetamisele ja ühiste tegevuskavade elluviimisele ning klubilise tegevuse traditsioonide säilitamisele (*Ibid*). EENA tegevussuunad Eestis on:

- teha tööd naiste võrdsete võimaluste ning staatuse saavutamiseks majandus-, ühiskondlikus ja poliitilises elus,
- julgustada naisi asuma otsuseid langetavaile ametikohtadele kõikidel tasanditel ning kõikis eluvaldkondades,
- julgustada ning tunnustada naisi nende kutsetöös ning äritegevuses,
- arendada välja struktuurid koolitus-, infovahetus- ning koostöövõimaluste loomiseks BPW Estonia ja tema klubide ning BPW Estonia ja teiste valitsusväliste organisatsioonide vahel,

- integreerida BPW Estonia tegevus naiste rahvusvaheliste võrgustike tegevusse,
- pakkuda sisukaid enesetäiendamise võimalusi.

Selliste organisatsioonide olemasolu on väga vajalik, just ennekõike nende, mille eesmärgiks on erinevate tegevusalade, sealhulgas projektijuhtimise, vaheliste võrgustike loomine.

Lisaks toob autor välja **Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsiooni (EPMA)**, mis on loodud 2.märtsil 2012. Tänapäevaks on EPMA liikmeskond üle eestilise, liikmete peamise kontsentratsiooniga Tallinnas, Tartus ja Pärnus. EPMA eesmärgiks on edendada projektijuhtimise praktikat Eestis. Eesmärgi saavutamiseks õpime ja õpetame koos akadeemikute ja praktikutega otsides ja leides parimad moodused muutmaks projektijuhtimise hinnatud ja väärtustatud erialaks Eestis (EPMA 2013).

Eesmärgi saavutamiseks on ühingu liikmed kokku leppinud peamised huvid (*Ibid*):

- projektijuhtimise põhimõtete ja lähenemisviiside kui efektiivsete juhtimisviiside edendamine;
- projektijuhtimise alal tegutsevate inimeste kvalifikatsiooni tõstmine;
- projektijuhtimise kui eriala edendamine ning selle alasta karjäärivõimaluste soodustamine;
- koostöö edendamine Eesti ja välismaiste projektijuhtide erialaorganisatsioonidega.

Neile organisatsioonidele lisaks on Eestis kool, mis õpetab ainulaadsena ettevõtluse ja projektijuhtimise eriala, **Tartu Ülikooli Pärnu kolledž (TÜPK)**. Ettevõtluse ja projektijuhtimise õppekava avati 2008. aastal ja see saavutas kohe väga suure populaarsuse nii päevaste kui ka avatud ülikooli tudengite hulgas. 2011. aastal avati õppekava sees spordikorralduse ja projektijuhtimise spetsialiseerumissuund (Ettevõtlus ja projektijuhtimine 2013). Õppekava läbimine võimaldab omandada tervikliku majanduslase rakendusliku kõrghariduse, mis annab oskused tegutsemiseks ettevõtjana ja tegutsemiseks funktsionaalse valdkonna, protsessi- ja projektijuhi kvalifikatsiooni eeldavatel ametikohtadel ning alusteadmised õpingute jätkamiseks magistriõppes (*Ibid* 2013).

Eestis on projektijuhile seatud ka kutsestandardid, milles koostamisel on tuginetud IPMA (*International Project Management Association*) poolt välja töötatud ja üldtunnustatud atesteerimise süsteemile. Projektijuhi kutsenimetuste ja kutsekvalifikatsiooni tasemete juures ära toodud ingliskeelsed vasted ei ole sellest tulenevalt tõlked eesti keelest, vaid rahvusvahelises süsteemis kasutatavad kutsenimetused. Samuti on kutsekirjelduses jälgitud kutsekvalifikatsiooni tasemete vastavust IPMA rahvusvahelise süsteemiga. Antud lähenemise tingib projektijuhi kutse universaalsus ja vajadus tagada projektijuhtidele rahvusvaheliselt tunnustatud sertifitseerimine (Kutsekoda 2013). Täpsemalt on kutsestandardid välja toodud töö lisas (vt lisa 4) Kutsestandardite ja kutsete olemasolu ei tekita üksnes mitte rahvusvahelisel tasemel usaldusväärust ja tunnustamist, vaid aitab kaasa ka Eestis edukamalt tegutseda. Üheselt mõistatavad standardid on need, mis loovad teenuse kvaliteedi ja usaldusvääruse (Link 1999:47).

Hariduse väärtustamine on oluline, kuna haritud naised on tõenäolisemalt valmis olema juhtival positsioonil. Samuti on haritud inimesed suure tõenäosusega laiema silmaringiga, kuigi leidub ka erandeid.

Haridus tuleks korraldada nii, et see annaks noorele inimesele oskuse iseseisvalt mõelda, analüüsida ja loovalt tegutseda. Hetke olukord Eesti hariduses aga soosib pigem teooria õppimist ja koolist saadud diplom ei anna inimesele oskusi iseseisvalt praktikas hakkama saada, kuna puudub praktiline kogemus, mida tihti nõutakse. Sellepärast ongi noorel naisel raske projektijuhtimisega alustada, kuna tal puuduvad praktilised oskused. Teoorias võivad naised olla väga tugevad aga tihti saabki takistuseks just praktiline pool, mis projektijuhtimise juures on ülioluline.

KOKKUVÕTE

Käesoleva diplomitöö eesmärgiks oli välja selgitada peamised probleemid, mis takistavad naistel tegutsemise projektijuhina Eestis. Viidi läbi uuring, mille raames küsitleti 38 hetkel tegutsevat naisprojektijuhti. Töös selgitati projektijuhtimise arengut ja olulist tänapäeva ühiskonnas. Toodi välja projektijuhile vajalikud pädevused ning anti ülevaade väljakujunenud soorollide mõjust naisprojektijuhtidele. Samuti selgitati naisprojektijuhtide eripärasid. Töös toodi välja uuringus selgunud peamised plussid ja miinused projektijuhtimise tööst võrreldes tavatööga ning leiti peamised takistused, mis takistavad naistel tegutseda projektijuhina. Autor peab nii teoreetilist osa kui ka empiirilist osa tulemusrikkaks, kuna töö alguses püstitud ülesanded, nii teoreetilised kui ka empiirilised said täidetud.

Uurimus viidi läbi ankeetküsitlusena. Empiirilise osa eesmärgiks oli välja selgitada peamised probleemid, mis takistavad naistel projektijuhtimisega tegeleda. Samuti sooviti teada saada projektijuhtimise plusse ja miinuseid võrreldes tavatööga, ning tulemuste põhjal teha järeldused ja ettepanekud, mida saaksid Eesti organisatsioonid teha takistuste vähendamiseks

Tulemustest selgusid peamised projektijuhtimise positiivsed ja negatiivsed pooled võrreldes tavatööga. Samuti selgusid peamised probleemid, mis takistavad naistel projektijuhina tegutsemise Eestis. Autor usub, et ettepanekud ja järeldused võimaldavad naistel tekkinud probleemidest võitu saada ja edukalt tegutseda Eestis projektijuhina.

Projektijuhtimise plussideks võrreldes tavatööga peeti mitmekülgset, võimalust oma aega ise planeerida, meeskondade juhtimist, ideede ellu viimist ja välja toodi veel, et tulemused on kergemini mõõdetavad. Uuringu tulemustest selgusid ka projektijuhtimise miinused võrreldes tavatööga. Kõige rohkem mainiti negatiivse asjana, et projektipe-

riood on väga pingeline ja segab isegi pereelu. Veel mainiti ära, et projektijuhtimine ei anna kindlat sissetulekut ja kindlustunnet tuleviku suhtes. Miinustena märgiti ka ära, et kunagi pole teada, kas projekt saab rahastust ja kas tähtajaks jõutakse valmis.

Naisprojektijuhid tõid peamiste probleemidena välja kolleegide suhtumise ja perele pühendumise aja. Toodi välja, et projekti perioodid on stressirohked ja pingelised, ning seega jääb vähem aega perele. Selle lahendamiseks peaksid naisprojektijuhid aega planeerima. Paika panema tähtajad ja vastavalt sellel planeerima aja töö ja pere vahel. Samuti toodi probleemina välja teadmiste vähesus just praktilise poole pealt. Paljude jaoks oli peamiseks probleemiks projektijuhtimise valdkonna mitte tundmine ja oskuste puudumine. Teades ja tundes teooriat ei pruugi see veel tagada head praktilist poolt. Tulevikku silmas pidades peaks tähelepanu pöörama hariduse sisu peale, mis toetab tugevalt teooriat aga praktilise sisu poolest jäävad nõrgaks. Isemõtlemist peaks arendama hakkama juba põhi- keskhariduse baasil, mis annaks enesekindlust ja on eelduseks, et naised julgevad rohkem juhtivatel kohtadel töötada. Sellele saaks kaasa aidata Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon ja Tartu Ülikooli Pärnu kolledž, kelle pärusmaaks on just projektijuhtimise, kui valdkonna edendamine.

Ühiskonna tasandi probleemina mainisid paljud naisprojektijuhid diskrimineerimist palga lõhe osas. Uuringus küsitletud naistest ligi pooled vastasid, et on tundnud, et mees projektijuhte väärtustatakse rohkem. Selleks peaks ühiskonna tasandil muutuma arvamus töötavatest naistes ja väärtustama nende panust ühiskonda.

Uuringu eesmärk sai täidetud ja autor loodab, et innustab sellega naisi asuma rohkem juhtivatele kohtadele ja sooviksid tegutseda projektijuhtidena Eestis.

VIIDATUD ALLIKAD

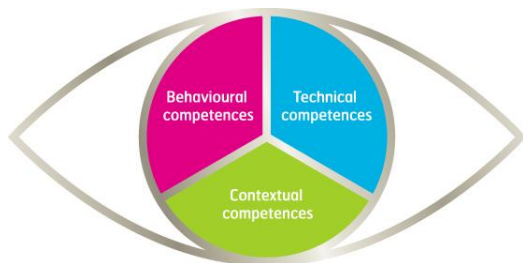
1. **Alstete, J. W.** 2002. On becoming an entrepreneur: an evolving typology. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 8 NO. 4, pp. 222-234
2. **Artto, K., Kovanen, V., Nyberg, T., Arenius, M.** 1997. Research on Global Project Business - the GPB Programme // Project Management – International Project Management Journal, Project Management Association Finland, Norwegian Project Management Forum Vol.3, No.1.
3. **Artto, K., Martinsuo, M., Kujala, J.** 2011. Project business. [http://pbggroup.aalto.fi/en/the_book_and_the_glossary/project_business_2011.pdf]
4. BPW Estonia. 2013. Eesti Ettevõtlike Naiste Assotsiatsiooni kodulehekülg. [http://www.bpw-estonia.ee/bpw_estonia/tutvustus] 28.04.2013
5. **Cartwright, S. & Gale, A.** 1995. Project management: different gender, different culture? A discussion on gender and organizational culture - part 2. Leadership and Organization Development Journal 16(4): 12.
6. Eesti edulood. 2004. Tallinn: Äripäeva Kirjastus 232 lk.
7. EPMA. Eesti Projektijuhtimise Assotsiatsioon. 2013. [http://www.epma.ee/?page_id=214] 02.05.2013
8. Ettevõtlus ja projektijuhtimine 2013. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž [<http://www.pc.ut.ee/et/sisseastumine/ettevotlus-projektijuhtimine>] 02.05.2013
9. **Fisher, E.** 2010. What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager. Elsevier Ltd. And IPMA.
10. **Hite, S.** 2001. Seks ja äri. Tartu: Fontese Kirjastus
11. ICB. 2006. IPMA Competence Baseline, Version 3.0. International Project Management Association.
12. **Karu, M.** 2010. Vaesus kui soolistunud nähtus. – Teel tasakaalustatud ühiskonda 2. Tallinn, lk 52-65.

13. Kutsekoda. 2013. Kutsestandardid. Projektijuht II, III, IV, V.
[<http://www.kutsekoda.ee/et/kutseregister/kutsestandardid/10451516/lae>]
29.04.2013
14. **Kuura, A., Pajuste, H.** 2005. Projektiorientatsioon ühiskonnas. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž.
[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2005/07_Kuura,%20Pajuste.pdf] 27.04.2013
15. **Kuura, A.** 2000. Projektimeetod. Pärnu.
16. **Kuura, A.** 2010. Projektijuhtimise arendamise poliitika.
[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2010/34_Arvi_Kuura.pdf] 06.05.2013
17. **Kuura, A.** 2010. Projektijuhtimise arendamise poliitika. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž
[http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2010/34_Arvi_Kuura.pdf] 02.04.2013
18. **Laas, A.** 2005. Naisettevõtluse süvalaiendamine .[<https://www.zone.ee/et/sociology/est/-private/Põlva2001.Alaas.doc>] 30.04.2013
19. **Lenfle, S.** 2011. The strategy of parallel approaches in project with unforeseeable uncertainty: The Manhattan case in retrospect. International Journal of Project Management. Vol. 29 (4), pp. 359.373.
20. **Link, I.** 1999. Kutseharidus ja tööandjad. Estonian Business Guide. Ettevõtlus Eestis. Tallinn: Eesti tööandjate ja tööstuse keskliit.
21. **Malone, B., A.** 2012. Women in Project Management. InfoComm International.
[<http://www.infocomm.org/cps/rde/xchg/infocomm/hs.xsl/31915.htm>] 22.04.2013
22. **Masso, M.** 2010. Mehed ja naised tööelus. - Teel tasakaalustatud ühiskonda 2. Tallinn, lk 26-39
23. **Meredith, J. R., Mantel, S. J.** 1995. Project Management: a Manageril approach. N. Y.: Wiley.
24. **Mochal, T., Mochal, J.** 2003. Lessons in project management. Barkeley: Apress, 197 p.
25. MTÜ ETNA Eestimaal. Eesti naisettevõtluse edendamise strateegia 2005-2013.
[<http://www.fem.ee/files/ee660d62cd374ee1d071a3dbc4abf02f.pdf>] 01.05.2013

26. Mõjude hindamine sugupoolte aspektist. Juhendmaterjal 2004. Tallinn: Sotsiaalmi-
nisteerium. [<http://www.ut.ee/gender/pdf/GM%20impact%20analysis%20Est.pdf>]
06.05.2013
27. **Mäkinen, R.** 1999. Soostereotüübid Eesti ja Soome koolinoorte seas. Tartu Üli-
kool. Sotsiaalteaduskond (Bakalaureusetöö).
28. **Nath D.** 2000. Gently shattering the glass ceiling: experiences of Indians women
managers. *Women In Management Review* 15(1): 44-55.
29. Noorte juhtide vestlusring: naised käsu korras firmade juhatusse! Jah või ei! 2011.
Director, 01.01.2011. [<http://www.director.ee/noorte-juhtide-vestlusring-naised-ksu-korras-firmade-juhatusse-jah-vi-ei/>] 22.04.2013
30. **Näär, M.** 2003. Soorollid Eesti õppekirjanduses. Tartu Ülikool (Bakalaureusetöö).
31. **Orhan, M., Scott, D.** 2001. Why women Enter into entrepreneurship: an
explanatory model. *Women in Management Review*, Vol. 16. No. 5, pp. 232-47
32. **Papp, Ü.** 2010. Eesti võrdõiguslikkuse teel: kokkuvõte. –Teel tasakaalustatud ühis-
konda 2. Tallinn, lk 180-194
33. **Parmakson, P.** 1992. Projektijuhtimine. Põhimõisted ja tarkvara. Tallinn: EMI.
34. **Past, L.** 2009. Maive Rute: majanduskriis on nagu harvendusraie. – Eesti Päevaleht,
24.09. 2009, lk 14-15
35. **Perens, A.** 2001. Projektijuhtimine. Tallinn: Külim.
36. **Peters, T.J., Waterman, R.H.,** 1982. In Search of Excellence. Harper and Row.
37. PRINCE2. 2005. Managing Successful Projects with PRINCE2. Office of
Government Commerce. TSO, London. ISBN 0113309465.
38. Project Management Institute. 2001. A Guide to the Project Management Body of
Knowledge (PMBOKR Guide). Project Management Institute
39. Psühholoogia-alased artiklid. **Einpaul, A.** Soorollidest.
[<http://www.tnk.tartu.ee/0soorollidest.html>] 05.05.2013
40. Rahvusvaheline projektijuhtimise käsiraamat. 2002. [<http://www.sisemin.gov.ee/atp/index.php?id=300>] 06.05.2013
41. **Reinart, K.** 2005. Naissoost ettevõtjad Eestis. Tartu Ülikooli Pärnu kolledž. Ärijuh-
timise lektoraat. (Diplomitöö).
42. **Saar, A.** 2001. Muutused väärtushinnangutes aastail 1990-1999, Rahvastikuministri
büroo.

- [http://www.sm.ee/fileadmin/meedia/Dokumendid/Sotsiaalvaldkond/kogumik/muutused_vaartushinnangutes_aastail_1990-1999.pdf] 05.04.2013
43. **Sepper, M.** 2013. Soovolinik: palgalõhega diskrimineeritakse eriti emaks saanud naisi. [<http://ohtuleht.ee/517977>] 02.04.2013
 44. **Snyder D., McLaurin J. R., Little B. & Taylor R.** 1996. An examination of gender differences in managerial communication of project managers. Annual Meeting- Southwest Academy of Management 38: 332-5.
 45. **Talves, K., Laas, A.** 2005. Maanaiste ettevõtlus. Uuringu aruanne
 46. **Tammemägi, M.** 2007. Soorollid tänapäeva ühiskonnas [http://www.sekretar.ee/article/2007/10/22/Soorollid_tanapaeva_uhiskonnas] 03.05.2013
 47. Teel tasakaalustatud ühiskonda. 2000 Naised ja mehed Eestis. Eesti Vabariigi Sotsiaalministeerium. Tallinn, 79 lk.
 48. **Thamhain, H.J.,** 2004. Linkages of project environment to performance: lessons for team leadership. International Journal of Project Management 22 (7), 533–544..
 49. **Türk, K.** 2001. Personali juhtimine. Tartu: Tartu ülikooli kirjastus.
 50. **Vadi, M.** 2001 Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
 51. **Vilk, U.** 2008. Naisjuht eelistab teenindussektorit. [<http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=71029>] 04.04.2013
 52. **Wysocki, R.K.,** 2007. Effective Project Management — Traditional, Adaptive, Extreme, Fourth Edition. Wiley Publishing Inc.

LISA 1. ICB KOMPENTENTSID



Tehnilised kompetentsid:

Projekti juhtimise edukuse tagamine ja näitamine

Huvipoolte juhtimine

Projekti nõuete ja eesmärkide haldamine

Riskide ja võimaluste haldamine

Kvaliteedi juhtimine

Projekti organisatsiooni loomine

Meeskonnatöö juhtimine

Probleemide lahendamine

Projekti struktuuride haldamine

Mahu ja tulemite haldamine

Projekti protsesside juhtimine

Ressursside haldamine

Kulu ja finantseerimise haldamine

Hangete ja lepingute haldamine

Muudatuste haldamine

Kontrolli ja aruandluse teostamine

Info ja dokumentatsiooni haldamine

Kommunikatsioonialase tegevuse haldamine

Projekti käivitamine

Projekti lõpetamine

Käitumuslikud kompetentsid:

Projekti eestvedamine

Kaasamine ja motiveerimine

Enesekontroll

Enesekindlus

Pingete ja väsimuse leevendamine/maandamine

Avatus

Loovus

Tulemustele suunatus ja suunamine

Tõhususe tagamine ja parendamine

Konsulteerimine

Läbirääkimised

Konflikti ja kriisi haldamine

Usalduse loomine

Väärtushinnangutest aru saamine ja nendega arvestamine

Eetilisuse tagamine

Kontekstduaalsed kompetentsid:

Projekte orienteerituse juhtimine

Programmiorientatsiooni juhtimine

Portfelli-orientatsiooni juhtimine

Projektide, programmide ja portfelli arendamine

Alalise organisatsiooni seoste haldus projekti kontekstis

Ärinõuete haldus

Süsteemide, toodete, tehnoloogia juurutamine ja arendamine

Personalijuhtimine

Tervise, turvalisuse, ohutuse ja keskkonna-
hoiu tagamine

Finantseerimise korraldamine
Õiguslike küsimuste korraldamine

Lisa 2. Uuringus osalemise üleskutse

Üleskutse naistepäevaks!

Meil on suur rõõm ja heameel edastada rahvusvahelise naistepäeva lähenedes kõikidele naissoost projektijuhtidele üleskutse anda väärtuslik panus Diana Paluoja lõputöösse. Diana on Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži ettevõtluse ja projektijuhtimise kolmanda kursuse tudeng, kes kirjutab lõputööd teemal „**Naised projektijuhtidena Eestis**“.

Teemavaliku põhjenduseks sõnas Diana: „*Kuna olen ise seda eriala lõpetamas, tundus minu jaoks huvitav uurida, milliseid võimalusi naistel Eestis projektijuhtidena on. Lõputöö eesmärgiks on koostada ülevaade naisprojektijuhtide hetkeolukorrast, selgitada välja probleemid ja arenguperspektiivid Eestis. Minu soov on ka teada saada erinevusi ja sarnasusi meeste- ja naisterahvaste puhul projektijuhtide ametis (nt kas suhtutakse teisiti, on eelarvamused jne).*“

Eeltooduga seosed pöördume Teie poole Diana nimel ning edastame üleskutse naissoost projektijuhtidele erinevatest valdkondadest, kes oleksid nõus vastama ankeetküsitlusele. Kui olete huvitatud osalema uuringus, palun kirjutage Dianale (dianapaluoja@hotmail.ee) andes teada töökoha nime ning enda e-posti aadressi, millel oleks võimalik Dianal Teiega ühendusse astuda ja ankeetküsitlus edastada (märtsi lõpu poole).

Ankeetküsitlus on veel koostamisel, kuid ei ole pikk, sisaldades umbes 20 küsimust. Küsimustiku täitmine võtab aega orienteeruvalt 15-20 minutit.

Kogutav info jääb konfidentsiaalseks ja leiab kasutust ainult lõputöö koostamiseks. Loodan meeldivale koostööle. Täpsustavate küsimuste korral pöörduge eeltoodud e-posti aadressil.

Päikest,

Diana Paluoja ja EPMA

Lisa 3. Küsimustik

Lugupeetud naistest projektijuhid!

Käesoleva küsitluse eesmärgiks on välja selgitada peamised probleemid, mis takistavad

naistel tegutsemise projektijuhtidena.

Küsitlus on anonüümne ja antud andmeid kasutatakse vaid lõputöö koostamiseks.

***Vanus**

☐ ..-25 ☐ 26-40 ☐ 41-60 ☒ 60-..

***Organisatsiooni nimi, kus töötate**

***Organisatsiooni asukoht, kus töötate**

☐ Harjumaa ☐ Pärnumaa ☐ Hiiumaa ☐ Raplamaa ☐ Ida-Virumaa ☐ Saaremaa
☐ Jõgevamaa ☐ Tartumaa ☐ Järvamaa ☐ Valgamaa ☐ Läänemaa ☐ Viljandimaa
☐ Lääne-Virumaa ☐ Võrumaa

***Haridustase, märkige kõrgeim**

☐ põhiharidus ☐ kesk/kutse/keskeri ☐ rakenduskõrgharidus/bakalaureus ☐ magister
☐ doktor

***Kirjutage õppeasutus, kus õppisite, eriala ja lõpetamiseaasta**

***Kui kaua olete projektijuhtimisega/projektidega tegelenud?**

☐ ..-5 kuud ☐ 5 kuud-1 aasta ☐ 1 aasta-3 aastat ☐ 3 aastat-5 aastat ☐ 5-...

***Kas enne kui projektijuhtimisega tegelema hakkasite, olite ka varasemalt projektitööga kokku puutunud?**

☐ jah ☐ ei

Kuivõrd need omadused käivad teie kohta?

1- ei 2-pigem ei 3-peaaegu 4-pigem jah 5- jah

***Loogiline ja loov mõtlemine**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

***Vastutustunne**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Lisa 3. Järg

***Kohanemisvõimeline**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

***Stressitaluv**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

***Koostöövõimeline**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

***Õppimisvõimeline**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

***Korrektus ja täpsus**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

***Empaatiavõime**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

***Saavutusvajadus**

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

***Kui palju Teie tööajast on seotud projektidega?**

☐ alla 10% ☐ ...-50% ☐ üle 50%

***Nimetage palun erinevaid takistusi, mida tundsite kui otsustasite asuda projektijuhina tegutsema?**

***Millised on Teie jaoks projektijuhtimise töö plussid võrreldes tavatööga?**

***Millised on Teie jaoks projektijuhtimise töö miinused võrreldes tavatööga?**

Lisa 3. Järg

***Missugused olid projektijuhtimisega alustamisel Teie jaoks olulised motiivid? Nimetage palun vähemalt kolm**

***Kas te olete rahul, et olete valinud projektijuhina tegutsemise?**

***Mis Teile meeldib projektijuhtimise juures?**

***Kas olete tundnud kunagi, et naisprojektijuhte väärtustatakse vähem kui mees projektijuhte?**

☐ jah ☐ ei

***Millised olid Teile ootused/kartused/ eelarvamused seoses projektijuhi kohale asumisega?**

***Milliseid võimalusi näete Teile, mida saaks Eesti organisatsioonid teha naisprojektijuhide probleemide lahendamiseks? (EAS, EPMA, koolid)**

***Siia võite kirjutada täiendavaid ettepanekuid/arvamusi projektijuhtimise kohta**

.

Lisa 4. Projektijuhi kutsekvalifikatsioonid

Projektijuht II omab teadmisi projektijuhtimise põhimõtetest, etappidest, protsessidest ja meetoditest. On võimeline spetsialistina (projektigrupi liikmena) rakendama teadmisi praktikasse vähemalt ühes tegevusvaldkonnas. On võimeline osalema projektitöö igas etapis.

Projektijuht II kutsekvalifikatsiooni taotlemisel on nõutav vähemalt keskharidus või sellele vastav haridustase ja vastavus kutseoskusnõuetele ning taotleja peab omama projektitöö kogemust.

Projektijuht III omab teadmisi projektijuhtimise põhimõtetest, etappidest, protsessidest ja meetoditest. On võimeline juhtima mittekompleksset projekti ja/või assisteerima projektijuhti kompleksse projekti (vt lisa A) kõikides etappides. Juhib iseseisvalt väikeprojekti (vt lisa A) meeskonna tööd ning oskab kasutada projektijuhtimise põhimeetodeid, -tehnikaid ja abivahendeid.

Projektijuht III kutsekvalifikatsiooni taotlemisel on nõutav kõrgharidus või sellele vastav haridustase ning vähemalt 3-aastane kogemus mittekomplekssete projektide juhtimisel või 3-aastane kogemus projektijuhi assistendina kompleksse projekti kõikides etappides.

Projektijuht IV on võimeline juhtima kompleksset või rahvusvahelist projekti (vt. lisa A) tema kõikides etappides. Juhib projektimeeskonna tööd ning oskab kasutada erinevaid projektijuhtimise meetodeid, tehnikaid ning abivahendeid.

Projektijuht IV kutsekvalifikatsiooni taotlemisel on nõutav kõrgharidus või sellele vastav haridustase ning vähemalt 5-aastane projektijuhtimise kogemus, millest 3 aastat on seotud komplekssete, või rahvusvaheliste projektide juhtimisega.

Projektijuht V on võimeline juhtima kompleksseid või rahvusvahelisi projekte tema kõikides etappides. On koordineerinud organisatsiooni või programmi kõiki projekte ning tal on olnud otsustusõigus projektiportfelli (vt lisa A) juhtimisel ja kujundamisel. On olnud vastutav projektimeeskondade arendamisel või projektijuhtide väljaõpetami-

sel, projektijuhtimise meetodite, tehnikate ja abivahendite rakendamisel organisatsioonis.

Projektijuht V kutsekvalifikatsiooni taotlemisel on nõutav magistrikraad või sellele vastav haridustase. Nõutav on vähemalt 5-aastane komplekssete või rahvusvaheliste projektide juhtimise kogemus, vähemalt 5-aastane mitme samaaegse projekti või programmi juhtimise kogemus, sellest vähemalt 3 aastat projektide koordineerimise või projektiportfelli juhtimise kogemus.

Allikas: Kutsekoda.

SUMMARY

WOMEN AS PROJECT MANAGERS IN ESTONIA

Diana Paluoja

The goal of this diploma thesis is to find out the main problems that hamper women acting as project managers in Estonia. For this a survey was conducted where 38 currently active female project managers were questioned. Thesis explains the development and importance of project managing in today's society. Main competences necessary for project managing were outlined and an overview of what effect established genders roles have on female project managers was given. Thesis also explains special traits of female project managers. Thesis shows survey results regarding the main pros and cons of working as a project manager compared to other jobs and found out main hindrances that prevent women working as project managers.

Survey was conducted with questionnaires. The goal of the empirical part of the thesis was to find out the main problems that stop women acting as project managers. The goal was also to find out pros and cons of project managing compared to usual jobs and to draw conclusions and make suggestions based on the results that could be used by Estonian organizations to reduce those hurdles.

Author considers both the theoretical as well as the empirical part of the thesis successful as both theoretical and empirical tasks set up at the beginning of thesis were met. Positive and negative sides of project managing compared to usual jobs transpired from the thesis. Results also outlined main problems that hamper women acting as project managers in Estonia. Author believes suggestions and conclusions enable women to conquer established problems and act successfully as project managers in Estonia.

Survey showed that the main pros of project managing compared to usual jobs are versatility, possibility to plan one's own time, team leading, put ideas into practice and it was also brought forth that the results are measured more easily. Survey results also outlined cons of project managing compared to other jobs. Negative aspect most mentioned was that project period is very stressful and even interferes family life. It was also mentioned that project managing does not provide fixed income nor sense of security about future. Another con was never knowing if the project will receive funding and whether the deadline will be met.

Female project managers pointed out attitude of colleagues and time dedicated to family as main issues. They said project periods are very stressful and intense which means less time for family. To solve this issue female project managers should plan their time. They should set deadlines and plan time for work and family accordingly. Lack of knowledge about practical side especially was also pointed out as a problem. For many the main issue was not having knowledge and skills about project managing. Knowing theory does not guarantee good practical side. Keeping in mind the future, education that supports strong theoretical side but is weak concerning practical content, should be looked at. Independent thinking should be developed already in elementary school and high school levels. That would certainly give confidence and is a premise for women to have more courage to take up leading positions. This could be helped along by Estonian Project Management Association and University of Tartu Pärnu College which focuses precisely on promoting project management subject field.

As a society-level problem many female project managers mentioned discrimination regarding difference in wages. 12 women in the survey said they have felt male project managers are more valued. Society should change its opinion about working women and value their input to the society.

The goal of the survey was met and author hopes with it to inspire women in Estonia to step up to leading positions and seek to act as project managers.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina

Diana Paluoja

(autori nimi)

(sünnikuupäev):

12.09.1990

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Naised projektijuhtidena Eestis,

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on

Arvi Kuura,

(juhendaja nimi)

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, **15.05.2013**