

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Triin Rebane

**NAISTIPPJUHTIDE VÄHESUSE PÕHJUSED EESTI
FINANTSETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö sotsiaalteaduse magistrikraadi taotlemiseks turunduse ja finantsjuhtimise
erialal

Juhendaja: lektor Eneli Kindsiko

Tartu 2019

Suunan kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

| | |
|---|----|
| Sissejuhatus | 4 |
| 1. Tippjuhi töö olemus ja naistippjuhtide vähesust tingivad tegurid | 8 |
| 1.1. Tippjuhi töö olemus ning nais- ja meestippjuhtide erinevus | 8 |
| 1.2. Naiste vähesust tingivad tegurid tippjuhtkondades..... | 14 |
| 2. Naistippjuhtide vähesust tingivad tegurid finantssektoris..... | 23 |
| 2.1. Uuritava valdkonna, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus..... | 23 |
| 2.2. Finantsvaldkonna ettevõtete tippjuhtidega tehtud intervjuude kokkuvõte ja järeldused | 30 |
| Kokkuvõte..... | 55 |
| Viidatud allikad..... | 59 |
| Lisad..... | 63 |
| Lisa 1. Palgatöötajad soo ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi..... | 63 |
| Summary | 64 |

SISSEJUHATUS

Statistikaameti 2018. aasta andmetel on Eestis meesjuhte 64% ja naisjuhte 36%. Sarnaselt Eestile on Euroopa Liidus kõigest üks juht kolmest naine, täpsemalt, 65% on mehed ja 35% naised. Kõige suurem naiste osakaal juhtide seas on Lätis – 53% ja kõige väiksem Küprosel – 22% (Eurostat, 2017).

Naiste osakaal tippjuhtide seas on aga kogu maailmas väike. Rahvusvahelise ärinõustamise ettevõtte, Thorntoni (2019, lk 5) info kohaselt on üle maailma kõige kõrgema astme juhtidest vaid 29% naised. Näiteks Ameerika Fortune 500 2018. aasta tabelis oli juhatuse esimeestest (CEO) naisi vaid 4,8%, sama tulemus on ka S&P 500 2019. aasta tabelis (Catalyst, 2019). Varasemast Sabic ja Henslovitz'i (2016, lk 6) analüüsist järeldub, et Euroopas, S&P Euro 350 firmade seas on 2009. aastast 2016. aastani naissoost juhatuse esimeeste arv kahekordistunud – kahelt protsendilt neljale.

2009. aasta Maailma Majandusfoorumil kerkis üles teemapüstitus, et kas krediidikriis oleks üldse tekkinud, kui Lehman Brothers asemel oleks olnud „Lehman Sisters“, kuna naiste juhtimisstiil on üldjuhul ettevaatlikum. Sellest tekkinud arutelud soorollide üle finantsettevõtetes said ka palju meediakajastust ning tõstatasid soolise võrdõiguslikkuse teema Wall Street'il ja muudes finantskeskustes üle maailma (Prügl, 2012). Pärast 2009. aasta kriisi nimetati USAs mitmete kõrgete finantsasutuste juhtideks naised. Näiteks kolm Ameerika Ühendriikide väärtpaberite ja börsitehingute komisjoni (SEC) voliniku kohta viiest said naised (Raghavan, 2009). Ferray (2009) uuris Prantsusmaa CAC 40 aktsiaindeksi ettevõtteid ja leidis, et mida rohkem naisi ettevõtete juhatustes oli, seda vähem ettevõtte hind 2008. aasta kriisi ajal kukkus.

Ettevõtte üldjuhtimise alane kirjandus väidab, et juhatuse mitmekesisus on tõenäoliselt positiivselt seotud ettevõtte tulemuslikkusega. Seda hüpoteesi testis Adler (2009) kolleegidega uurides Fortune 500 ettevõtteid. Nad leidsid samuti, et ettevõtete edu ja naiste esindatus organisatsioonide tipptasemel juhtimises on korrelatsioon. Nad

vaatlesid firmasid, mis kaasasid kõige enam naisi kõrgetel tasemetel ja tuvastasid, et 2001. aastal teenisid need firmad 34% rohkem tulu kui tööstusharu keskmiselt. Sarnaseid tulemusi raporteeriti ka aastatel 2004-2007 aastatel. Samale tulemusele jõudis ka Credit Suisse Research Institute, mille 2014. aasta raportist kajastub, et firmad, kus oli vähemalt üks naine juhatuse liikmete seas, olid viimase dekaadi jooksul teeninud investoritele keskmiselt 3,3% rohkem tulu aasta kohta kui vaid meestest koosnevate juhatustega firmad. Ettevõtted, kus oli tippjuhtide seas naisi vähemalt 15%, teenisid 50% suurema omakapitali tootlikkuse, kui ettevõtted, kus oli naiste osakaal alla 10%. Lisaks aitavad naised kaasa ettevõtte innovatsiooni taseme tõusule. Boston Consulting Group (2017, lk 4,7,9) viis läbi küsitluse 171 ettevõtte juhiga Saksamaal, Šveitsis ja Austrias. Uuringu tulemusena selgus, et ettevõtete innovatsioonitase tõusis märgatavalt, kui naisi oli juhtivatel positsioonidel rohkem kui 20%, enim avaldus see just keerukamate ettevõtete puhul, kus on palju tooteid ja opereeritakse erinevates turusegmentides. Ettevõtted, kes omasid suurt naiste osakaalu juhatuses, teenisid 34% käibest innovatiivsete toodete müügist, vähese naiste osakaaluga ettevõtetes oli vastav protsent 25.

Naissoost finantsjuhid (CFO) kasutavad ka konservatiivsemaid finantsraporteerimise ja tulude juhtimise (earning management) strateegiaid, st manipuleerivad ettevõtte finantstulemustega vähem kui mehed, et tulemusi muuta sarnaseks etteantud eesmärkidega. Ettevõtte tippjuhtide (CEO) seas ei täheldatud soo ja finantstulemuste kvaliteedi vahelist seost (Peni ja Vähämaa 2010, lk 629; 638).

Kurtulus ja Tomaskovic - Devey (2012, lk 173, 176, 177) viisid läbi uurimustöö 20000 Ameerika Ühendriikide erinevate sektorite suure erafirmade seas, kus selgitasid välja, et kui tippjuhtkonnas suurendada naisjuhtide arvu, siis see peegeldub ka kesktaseme juhipositsioonides – erinevalt meestest, tippjuhtidest naised motiveerivad nii ettevõtte siseselt naisi rohkem juhipositsioonidele kandideerima kui ka palkavad meelsamini naissoost töötajaid väljastpoolt organisatsioon. Teatud riikides on kehtestatud naiste osakaalu jaoks suurettevõtete juhatuses miinimumkvoodid – Island ja Prantsusmaa (40%), Norra (40% või rohkem, olenevalt firma suurusest), Itaalia (33%), Saksamaa (30%) (The Boston Consulting Group, 2017, lk 9). Lisaks, Standard & Poor's andmete põhjal puuduvad naisjuhid töökohalt harvemini kui mehed ning mida mitmekesisem on

ettevõtte juhatus, seda harvemini puuduvad töölt ka mehed (Adams & Ferreira, 2009, lk 296-297). Wahl *et al.* (2005, lk 6) väidavad, et just organisatsioonis pannakse paika sugupoolte omavahelised suhted ühiskonnas.

Eelnevast järeldades on naiste osakaalu suurendamine tippjuhtkonnas vajalik ühiskonnale tervikuna, ettevõtetele ja ka nende töötajatele. Vaatamata hiljutistele edusammudele, rohkem kui kahe aastakümne jooksul, on naiste osakaalu suurendamine kõrgemate juhtide rollis liiga aeglane (Grant Thornton, 2019, lk 15). Seetõttu peab töö autor oluliseks pöörata rohkem tähelepanu naistippjuhtide vähesusele.

Käesoleva töö eesmärk on selgitada välja tegurid, mis takistavad naistel tippjuhiks saamist Eesti finantssektori näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- kirjeldada tippjuhi töö olemust, selle muutust ajas, naiste osakaalu tippjuhtide seas ning erinevusi meestippjuhtidega,
- analüüsida naistippjuhte takistavaid tegureid
- uurimus- ja intervjuuplaani koostamine finantssektori tippjuhtidega süvaintervjuude tegemiseks,
- viia läbi pool-struktureeritud intervjuud Eesti finantsettevõtete tippjuhtidega, et mõista põhjuseid, miks esineb juhtide seas naiste vähesus,
- kaardistada intervjuude põhjal tegurid, mis tingivad naistel tippjuhiks pürgimist finantssektori näitel.

Magistritöö koosneb kahest omavahel seotud osast. Teoreetiline osa põhineb varasemalt avaldatud artiklidel ja uurimistöodel, andes nende põhjal ülevaate tippjuhi töö definitsioonist, selle olulisusest ja muutustest ajas. Esimese peatüki teises pooles on välja toodud autori koostatud ülevaatlik tabel naisjuhte takistavatest teguritest. Töö empiirilises osas kirjeldatakse uurimisprotsessi, mis põhineb kvalitatiivsetel pool-struktureeritud süvaintervjuudel valitud Eesti finantsettevõtete tippjuhtidega, et mõista nende suhtumist juhtimisse ja naistippjuhtidesse. Analüüsi osas süstematiseeritakse andmed ning viiakse läbi tulemuste sünteesimine, mille käigus käsitletakse spetsiifiliselt naistippjuhiks saamist takistavaid tegureid ja võrreldakse saadud tulemusi teadustöödega.

Käesoleva töö autorile teadaolevalt on suur osa naiste tööturukäitumist kajastavatest töödest Eestis keskendunud palgalõhele (Kupts, 2012; Boiko, 2015), või soostereotüüpile (Kalda, 2014; Pukkonen, 2016).

Magistritöö autor tänab kõiki uurimuses osalenud ettevõtteid ja nende esindajaid, kes nõustusid uuringus osalema, et seeläbi anda oma panus käesoleva töö valmimisse. Samuti tänab oma juhendajat igakülgse abi ja toetuse eest.

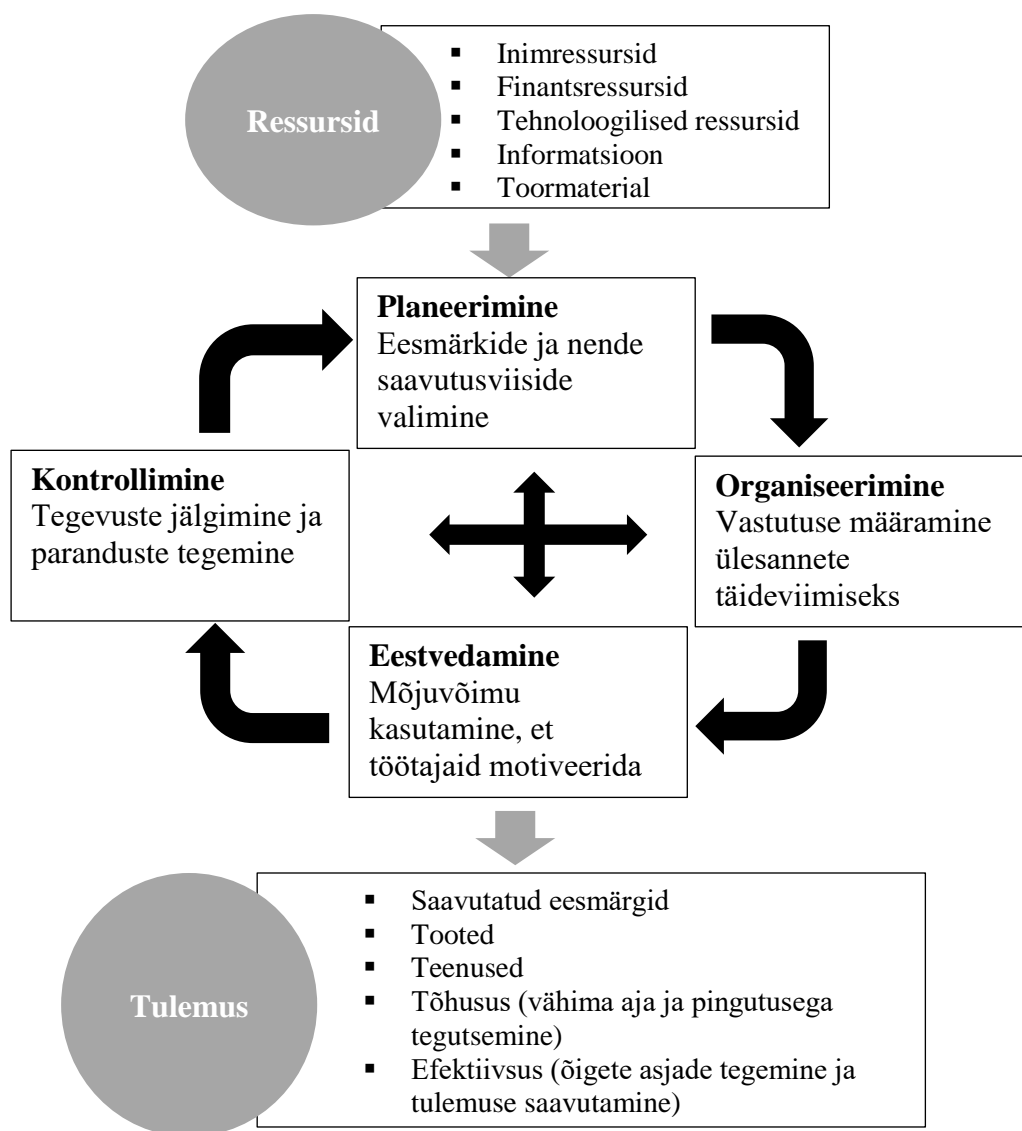
Märksõnad: tippjuhtimine, naistippjuhid, naistippjuhtide vähesuse põhjused, finantsvaldkonna ettevõtted, soolised stereotüübid, barjäärid juhiks saamisel

1. TIPPJUHI TÖÖ OLEMUS JA NAISTIPPJUHTIDE VÄHESUST TINGIVAD TEGURID

1.1. Tippjuhi töö olemus ning nais- ja meestippjuhtide erinevus

Käesolevas alapeatükis annab töö autor varasema kirjanduse põhjal ülevaate juhtimise mõistest, selle põhifunktsioonidest, tippjuhi funktsioonist, nende oskusvajadustest ja muutustest juhtimises. Vaadeldakse ka mitmekesisuse olulisust, naisjuhtide osakaalu tippjuhtimises riikide ja tegevusalade lõikes ning tuuakse välja naiste ja meeste erinevused juhtimisstiilides.

Juhtimine on kestav protsess, mille põhifunktsioonideks on planeerimine, organiseerimine, eestvedamine ja kontrollimine. Kõik juhtimisülesanded on tähtsusele sama olulised ning omavahel tihedalt seotud (vaata joonis 1) (Daft *et al.* 2010, lk 7). Juhtimisel ei ole ühtset tegevusjuhendit ega litsentsi. Erinevalt meditsiinist või õigusteadusest, ei ole juhil vaja akadeemilist kraadi, mistõttu ei saa juhtimist nimetada elukutseks. Hoolimata sellest on tänapäeva juhtidel erialase hariduse olemasolu väga vajalik (Havinal, 2009, lk 6, 11).



Joonis 1. Juhtimisprotsess

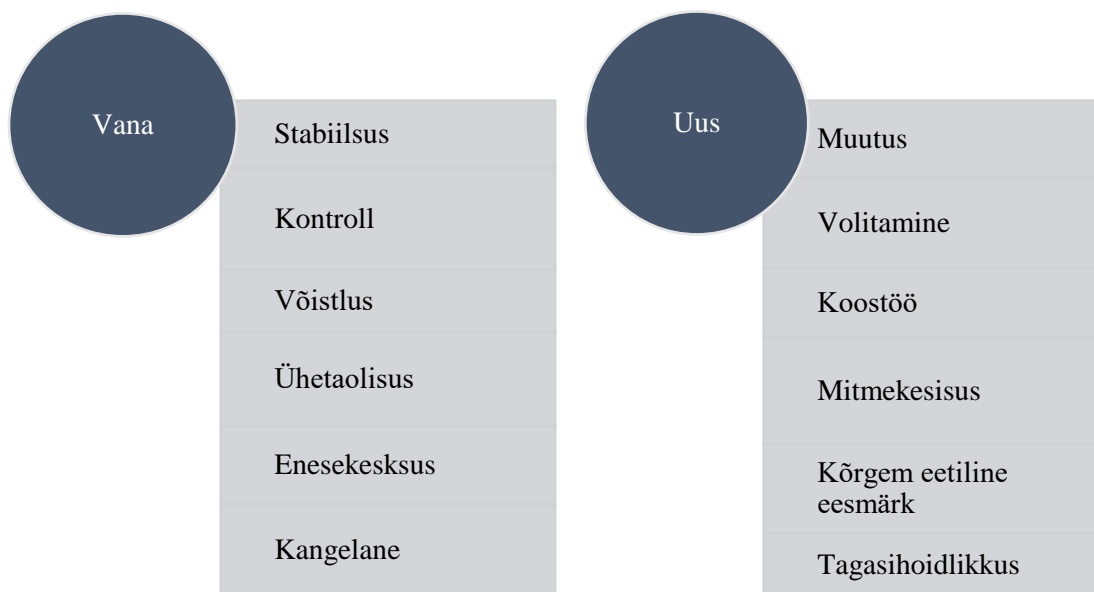
Allikas: Autori koostatud, Daft *et al.* (2010) baasil.

Havinal (2009, lk 15) sõnul määrab tippjuhtkond organisatsiooni eesmärgid ja sihid, tegeleb üleüldise planeerimisega, organiseerimisega, personali komplekteerimisega, juhtimise ja kontrollimisega. Tippjuhtkond integreerib organisatsiooni ümbritsevaga, tasakaalustab huvigruppe ja on vastutav üleüldiste tulemuste eest. Igal tasemel juhid tegelevad planeerimisega kuid tippjuhid planeerivad ette pikimaid ajaperioode - viis kuni kümme aastat (Havinal, 2009, lk 7).

Tippjuhtide juhtimisoskused erinevad esmatasandi ja keskastme juhtide omast. Juhtimisoskused jagunevad tehnilisteks, inimressursiga seonduvateks ja

kontseptuaalseteks. Tippjuhtide puhul on olulisemad inimressursiga seonduvad ja kontseptuaalsed oskused. Tehnilised oskused hõlmavad meetodite, tehnikate ja seadmete põhjalikku kasutamisoskust kindlates tegevustes, näiteks inseneriteaduses, tootmises või finantsalal, samuti eriteadmisi, analüütilisi oskusi ning vahendite ja tehnikate kompetentset kasutamisoskust, et lahendada probleeme. Inimressurssiga seotud oskused on saanud järjest tähtsamaks igal tasemel juhtide jaoks ning need hõlmavad oskust motiveerida, abistada, koordineerida, juhtida, infot vahetada ja konflikte lahendada. Kontseptuaalne oskus on kognitiivne võime näha organisatsiooni terviksüsteemina ja seoseid selle osade vahel (Daft *et al.* 2010, lk 10).

Tänapäeva muutavas töökultuuris on juhtidel vaja traditsiooniline „nõua ja kontrolli“ asendada „koordineeri ja kommuniqueeri“ lähenemisega, kuna töötajad on pidevalt liikvel ning näost näkku kontakt järjest väheneb (Daft, 2008, lk 6). Lisaks on praegusel ajal juhtimises võrreldes varasemaga üha olulisemad nõ „pehmed“ väärtused, see suundumus soodustab tõenäoliselt ka mitmekesisuse olemasolu tippjuhtimise tasandil. Muutused kajastuvad joonisel 2 (Daft 2011, lk 8).



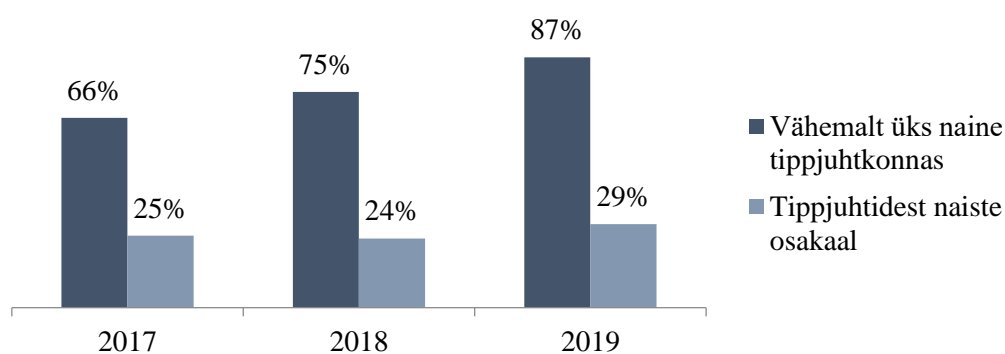
Joonis 2. Muutused juhtimises

Allikas: Autori koostatud, Daft (2011) baasil.

Eelnevale tuginedes võib järeldada, et juhtimises on esiplaanile tulnud just pigem naistele omistatavad oskused – teistega arvestamine ehk koostöö, tagasihoidlikkus,

kõrgem eetiline eesmärk. Lisaks peetakse oluliseks mitmekesisust. Seega on tekkinud vajadus mittetraditsiooniliste, sageli naistega seostavate oskustega juhtide järele.

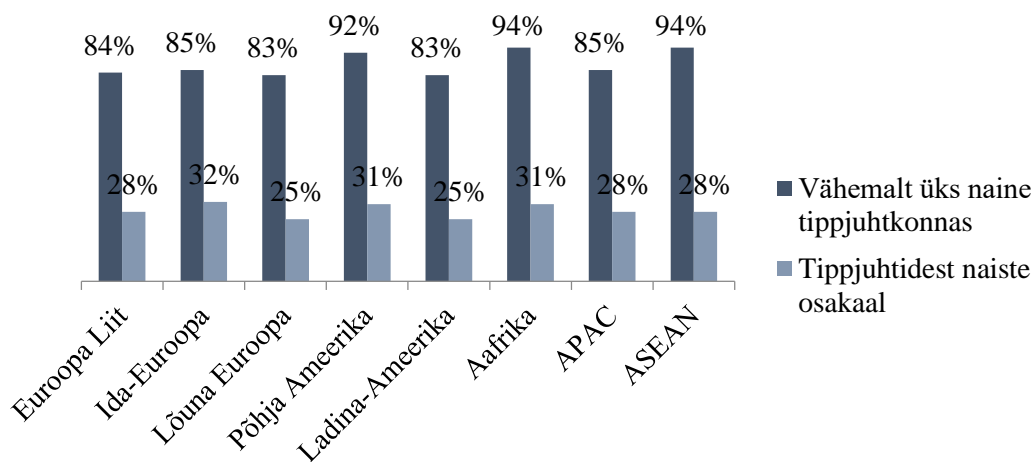
Grant Thornton (2019, lk 4, 5, 16) viib kaks korda aastas läbi uuringut, kus intervjuueeritakse ligikaudu 4000 tippjuhti üle maailma. Sellest selgus, et 2019. aastaks on globaalselt 87% ettevõtetest kõrgemal juhtimistasemel vähemalt üks naine. Kasvu tendents on olnud just viimase kahe aasta jooksul – 2017. aastal oli 66%, 2018. aastal 75%. Samas naiste osakaal kõikide juhtide seas on siiski vaid 29%, mis pole viimaste aastate jooksul märgatavalt muutunud (vaata joonis 3).



Joonis 3. Naiste globaalne osakaal tippjuhtkonnas

Allikas: autori koostatud Thornton (2019) baasil

Regiooniti on Lõuna Euroopas, Ladina-Ameerikas, Euroopa Liidus tippjuhtkondades naiste osakaal kõige väiksem. Kõige rohkem naisi on esindatud Aafrika, ASEAN ja Põhja Ameerika regioonides. Vaata joonis 4.

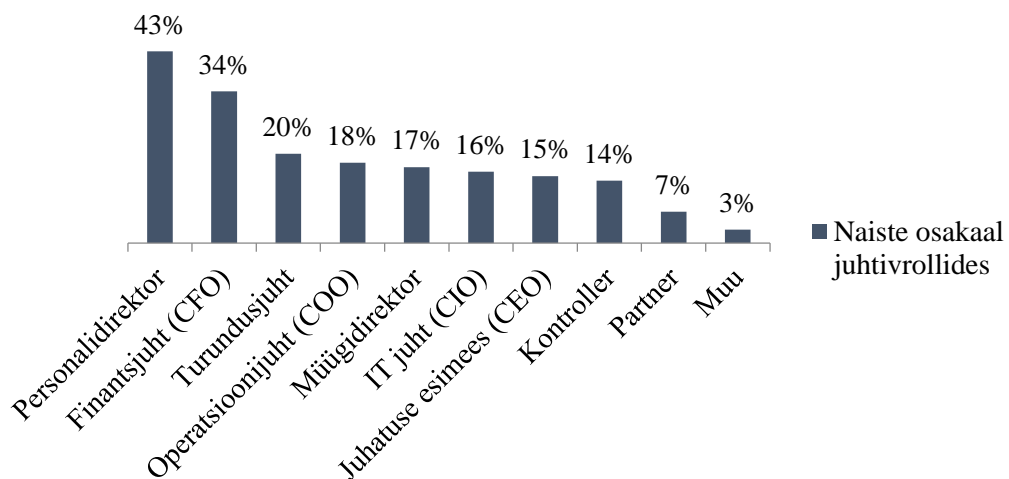


Joonis 4. Naiste osakaal tippjuhtkonnas piirkondade järgi

Allikas: autori koostatud Thornton (2019) baasil

Euroopas on tehtud edusamme, kogu Euroopa Liidus moodustas kõrgematel juhipositsioonidel olevate naiste osakaal 26%, 2004. aastal oli see vaid 17%. 2013. aastal hääletas Euroopa Parlament kohustusliku kvooti käsitleva seaduse poolt. Kõige rohkem on naiste osakaalu kasvatanud Hispaania 14%lt 26%ni, Prantsusmaa 21%lt 33%le ja Rootsi 18%lt 28%le. Seevastu Saksamaal on osatähtsus vähenenud 16%lt 14%le. (Grant Thornton, 2015, lk 5)

Uuringu järgi on kõige rohkem naisjuhte personalidirektori (43%), finantsjuhi (34%) ja turundusjuhi (20%) ametikohal, kuid siiski domineerivad igal positsioonil mehed. Vaata joonis 5.



Joonis 5. Naiste globaalne osakaal tippjuhtkonnas
Allikas: autori koostatud Thornton (2019) baasil

Olemasoleva kirjanduse põhjal on identifitseeritud 9 juhi käitumismustrit, mis mõjutavad ettevõtete tulemusi kõige rohkem. Läbiviidud küsitlusest 1400 maailma juhi seas selgus, et viit neist muustritest kasutavad naised oma juhtimisstiilis rohkem ja kahte kasutavad mehed rohkem ning kahte võrdselt. Veel on välja toodud naised ja mehed iseloomustavad jooned, mis tõenäoliselt võivad juhtimist mõjutada. Vaata tabel 1. (McKinsey & Company, 2017, lk 14; Kariv, 2013, lk 84)

Tabel 1. Juhtide käitumismustrid ja naisi kui ka mehi iseloomustavad jooned

| Enimkasutatud juhtimisstiilide mustrite jagunemine | | |
|--|--|----------------------------|
| Naistel | Meestel | Mõlematel |
| Inimeste arendamine | Individualistlik otsustamine | Vaimne ergutamine |
| Ootused ja premeerimine | Kontroll ja parandustegevused | Efektiivne kommunikatsioon |
| Eeskujuks olemine | | |
| Inspiratsioon | | |
| Töötajate kaasamine otsustamisse | | |
| Iseloomustavad jooned | | |
| Naistel | Meestel (mis naistel ei pruugi tugevad olla) | |
| Kõrge saavutusvajadus (eriti akadeemiliselt) | Riskitaluvus | |
| Sallivus ebaselguse suhtes | Eesmärgile keskendumine | |
| Uudishimu | Iseseisvus | |
| Vahelduvus | Visadus | |
| Loominguline mõtlemine | | |
| Optimism | | |
| Sisemine kontroll | | |

Allikas: Autori koostatud, McKnsey & Company (2017) ja Kariv (2013) baasil

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et viimastel aastatel on naiste osakaal juhtimises kasvanud, kuid muutused toimuvad aeglaselt. Samas, juhtimis-stiilis on suundumus tänapäeval üha “pehmem” lähenemine ning seega on naiselikud omadused ja käitumismustrid juhtimises üha olulisemad. Järgnevalt uurib autor põhjusi, mis takistavad naisi juhtideks saamast.

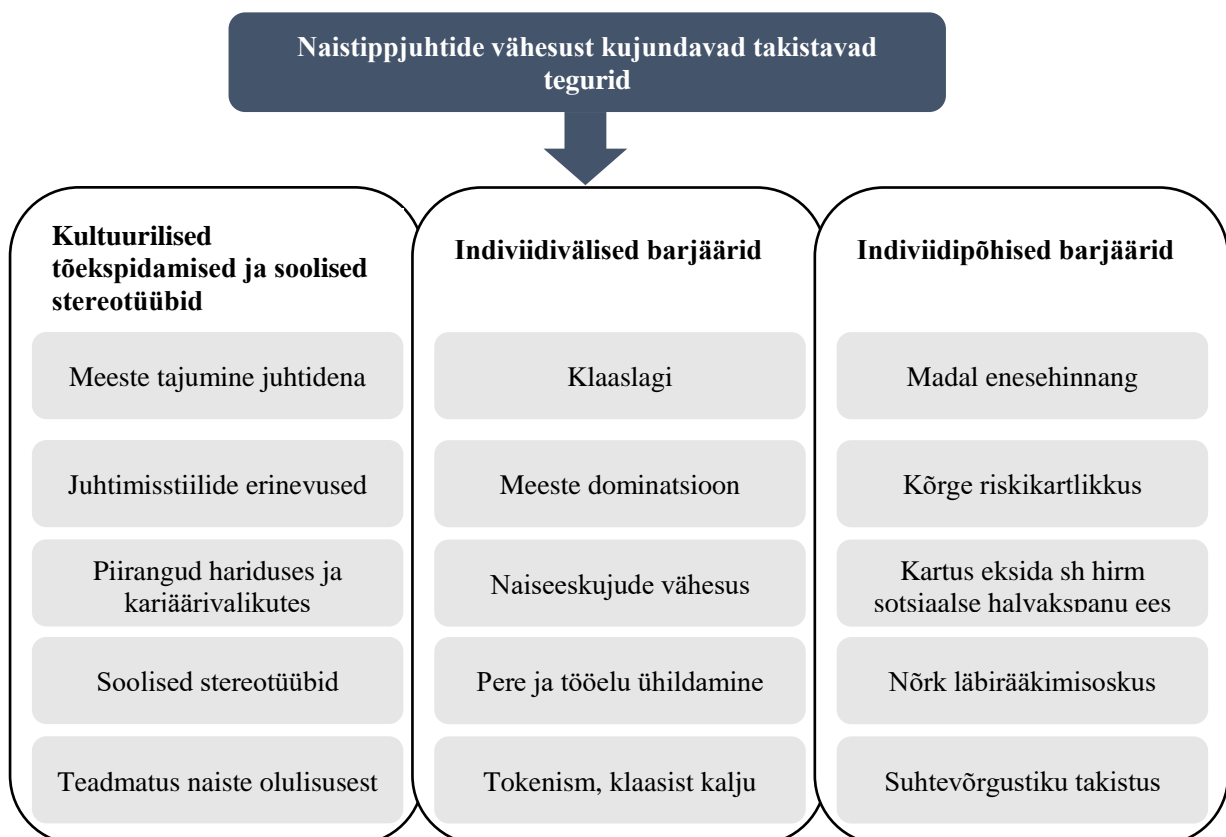
1.2. Naiste vähesust tingivad tegurid tippjuhtkondades

Antud alapeatükis tuuakse välja naistippjuhiks saamist takistavad tegurid, et mõistma naiste vähese osakaalu põhjuseid. Selleks vaatles magistritöö autor viimase viieteistkümne aasta jooksul tehtud uuringuid ja töötas läbi 35 varasemalt tehtud teadustööd.

Varasemate uuringute põhjal on välja tulnud üldlevinud seisukohad, et naistöötajate tagasihoidliku osatähtsuse peamiseks põhjusteks on:

- 1) Kultuurilised tõekspidamised ja soolised stereotüübid (ühiskonna tasand)
- 2) Indiviidivälised barjäärid (organisatsiooni tasand)
- 3) Indiviidipõhised barjäärid (üksikisiku tasand)

Töö autor koostas varasemate teadustööde info põhjal tabeli enim levinud barjääridest, mis põhjustavad naistippjuhtide vähest osakaalu ettevõtetes (vaata joonis 5).



Joonis 5. Naisjuhtide osakaalu kujundavad tegurid
Allikas: Autori koostatud

Kultuurilised tõekspidamised ja soolised stereotüübid on ühiskonnatasandi barjäärid ning võivad oma olemuselt olla nii kirjeldavad kui ka ettekirjutavad ning neid seostatakse meeste ja naistega (Cialdini & Trost, 1998, lk 159). Antud barjäärid esinevad ühiskondlikul tasemel ning teevad naistel keeruliseks oma juhtimisalase kompetentsi rakendamise. Eesti Vabariigi soolise võrdõiguslikkuse seaduse ülevaates on välja toodud: „Demokraatlik elukorraldus mitte üksnes ei tähenda, vaid ka eeldab, et naised ja mehed on kõigis eluvaldkondades võrdõiguslikud. Sooline võrdõiguslikkus tähendab võrdsete õiguste kõrval ka võrdseid kohustusi ja vastutust ning võrdseid võimalusi kõigile olenemata inimese soost.“ Sooline võrdõiguslikkus on demokraatia ning ühiskonna arengu eelduseks (Sotsiaalministeerium, 2010). Ka Euroopa Parlament toetab antud ideed, hääletades 2013. aastal suure enamusega kohustuslike kvootide poolt naiste arvu suurendamiseks juhatustes. Seega, kuigi üldsus näib olevat kvootide kehtestamise poolt, siis reaalsuses selgus globaalsest uuringust, milles osales 12 500 ettevõtet, et vaid 14% ettevõtetes on tehtud konkreetseid plaane, et suurendada naiste arvu tippjuhtkonnas järgmise 12 kuu jooksul (Grant Thornton, 2019, lk 6).

Meeste tajumisest juhtidena on välja kujunenud, et juhtide hulgas domineerivad mehed ning seetõttu peetakse neid ka eestvedamise normiks ja naised on sunnitud sellega kohanduma. See barjäär tuli esile varasemast uuringust, 26st intervjuust naisjuhtidega (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 187). Kuna eestvedamist mõjutavad arusaamad mehelikkusest, siis naised sildistatakse eestvedamises sooliselt. Antud takistuse olemasolu ühe põhjusena võib välja tuua, et naised peetakse vähemuse esindajateks ning taolised muudatused organisatsioonis on keerulised protsessid (Wahl *et al.* 2005, lk 108, 145). Antud takistava teguri olemasolu võib lisaks välja lugeda ka Ühendkuningriigis uuriti kõiki FTSE 100 ettevõtteid ning selgus, et meestippjuhtidest (directors) olid tiitlitega (nt doktorikraad) 21%, kuid naistest omasid tiitlit 36%, mis viitab sellele, et naised peavad end rohkem tõestama enne, kui neid edutatakse kõrgemale ametipositsioonile (Singh & Vinnicombe, 2004, lk 483).

Juhtimisstiilide osas on varasema kirjanduse põhjal mehed pigem ülesandele orienteeritud, naised inimestele (Kariv, 2013, lk 201). Teadlaste hinnangul esineb võimalus, et naised hinnatakse rohkem sobivamateks ametikohtadele, mis nõuavad

kriisiolukorras organisatsiooni juhtimiseks vajalikke inimestevahelisi oskusi (Bruckmüller & Branscombe, 2010, lk 449). Ka Chapman (2017) väidab, et naised kasutavad pigem leplikke strateegiaid ja harmoonilist koalitsioonide moodustamist, kui soovitakse mõjutada grupi tulemuslikkust ning töötajate tulemuste saavutamist. Mehed on aga rohkem ekspluateerivad, kasutades koalitsioone individuaalsete eeliste saamiseks. Samas on ka väidetud, et soolised erinevused juhtimises on liigselt rõhutatud ja ülehinnatud (Hyde, 2005).

Piiranguid hariduses ja karjäärivalikus peetakse takistavateks teguriteks naiste suurema osakaalu puhul teatud valdkondades, kuna ühiskonnas on välja kujunenud, et ühed neist on suunatud rohkem naistele ja teised meestele, kuigi uuringutest selgub, et sugu ei määra võrdõigluses ühiskondades inimese võimekust matemaatilistel ja tehnilistel aladel (Guiso *et al.* 2008, lk 1165). Naiste osakaal kõrgematel juhtivatel ametikohtadel on valdkondade lõikes väga erinev, enamasti on nad rohkem esindatud sektorites haridus, tervishoid ja majutus. Meeste osakaal on märgatavalt suurem sellistes valdkondades nagu näiteks töötlev tööstus, ehitus, kinnisvara, transport, tehnoloogia ja energia tootmine (Grant Thornton, 2015, lk 9). Aastast 2000 on naised omandanud kõrgkooli kraade rohkem kui mehed – 57% bakalaureuse, 59,9% magistri ning 51,8% doktorikraadidest (Musu-Gillette *et al.*, 2017). Seega ei saa järeldada, et naised oleksid vähem haritud kui mehed (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci, & Burke, 2017). Samas, MBA kraade on aga naised omandanud oluliselt vähem – vaid kolmandiku (Catalyst, 2009).

Soolised stereotüübid on ühiskonnapoolsed üldistused naiste kohta, mis vähendavad samuti naiste karjäärivõimalusi. See kajastub ka olukorras, kui naine on lapseotel, kuna sellisel juhul eeldatakse, et ta jääb pikemaks ajaks koju laste eest hoolitsema, kuigi see ei pruugi nii olla (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 188).

Teadmatus naiste olulisusest – selle mõiste all mõeldakse teadmiste või teadlikkuse puudumist soo rolli olulisusest töökohal (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 188). Et naistippjuhtide osakaalu suurendada, peaks globaalse tegevjuhi, Bodin P. väitel organisatsioonid muutma kultuuri, toetades innovatsiooni ja kaasamist, et tänapäeva keerulises globaalses keskkonnas ellu jääda ja areneda. Mitmekesisus (*diversity, ing*) on

väga oluline tuleviku ettevõtte jaoks. Sooline mitmekesisus toob kaasa suurema tulemuslikkuse, kaasavama kultuuri, tasakaalustatud otsused. Ettevõtte, mis ei ole sooliselt tasakaalustatud, ei ole jätkusuutlik. Vastutus ehitada kaasav kultuur on juhtide käes (Grant Thornton, 2019, lk 3,6). Samal arvamusel on ka Wahl *et al.* (2005, lk 82), et soolise segregatsiooni puhul organisatsioonis on tagajärjed, kuna naiste arv mõjutab nende staatust, võimalusi ja piiranguid. Töötaja soo mõju organisatsioonis illustreerib naiste ja meeste erinev juurdepääs võimule.

2007-2009 finantskriisi elasid paremini üle ettevõtted, kus oli naisdirektoreid, kes aitasid vähendada meessoost tegevjuhtkonna mõju riskantsetele otsustele. (Chen *et al.* 2017, lk 39). KPMG uuringust tööstusharude liidrite ja investeerimisalaste professionaalidega (886 vastajat) selgus, et suurem osa naisi (84%) kui ka mehi (76%) nõustuvad, et soolise mitmekesisuse saavutamine on ettevõtete kohustus. Lisaks tuli küsitlusest välja, et just viimase aasta jooksul on investorite teadlikkus soolise mitmekesisuse vajalikkusest oluliselt suurenenud:

- 75% investoritest ütlesid, et nad planeerivad järgmise aasta jooksul oma investeerimismeeskondadel lasta kajastada pingutused, mida nad teevad mitmekesisuse saavutamiseks. Aasta varem oli vastav protsent 60.
- 37 % investoritest ütles, et nad nõuavad mitmekesisuse statistika avaldamist kõigiks tehtavateks potentsiaalseteks investeeringuteks. Aasta varem oli see protsent vaid 16.
- 42% investoritest ütles, et nad nõuavad nende portfellis olevatelt firmadelt mitmekesisuse parandamist. Aasta varem oli protsent kõigest 11. KPMG (2019, lk 6, 13, 23, 30).

Seega soov mitmekesisuse parandamiseks on märgatavalt tõusnud.

Indiividivälised barjäärid eksisteerivad organisatsioonide tasandil ning antud gruppi kuuluvad barjäärid, mis tekitavad naiste alahindamist juhipositsioonidel ja piiravad naiste organisatsioonilisi võimalusi. Olemasolev kirjandus on fokuseeritud peamiselt just nendele. Lisaks järgnevalt detailsemalt kajastatud barjääridele on uuringutest välja tulnud naiste jaoks järgmised barjäärid: koostöö alahindamine, diskrimineerimine, mitteametlikelt sotsiaalsetelt tegevustelt kõrvalejätmine, vähene nõustamine, vähene

finantsiline toetus, vähene tugi langetatud otsustele, karjääri suunava toetaja puudumine, meeste kontroll, meestekeskne organisatsioonikultuur, tunnustuse ja toe puudumine, ahistamine töökohal, naistele eksisteerivad kõrgemad standardid ja emamesilase efekt, mille korral tippjuhtidest naised ei toeta teineteist (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 187).

Klaaslaeks nimetatakse nähtamatuid ja tehisklikke barjääre, mis on suunatud naiste võimaluste vähendamiseks pääseda otsustajate ja tippjuhtide positsioonidele. Need ei ole üksikisiku oskuste või isikuomaduste puudumisest põhjustatud takistus, vaid on organisatsiooni erinevate tasandite takistus naistele kui grupile. Seetõttu on surve, mida kohtavad naised karjääriredelil mõõtmalt suurem võrreldes meestega (Wahl *et al.* 2005, lk 93). Need on peamiselt tingitud mehelikust organisatsioonikultuurist. Antud teema on endiselt väga aktuaalne, hoolimata naiste suurenenud kvalifikatsioonist, konkurentsivõimest ja suutlikkusest.

Klaaslagi on üks peamine näide naiste soopõhisest diskrimineerimisest ning eksisteerib üldjuhul järgnevatel põhjustel (International Labour Organization, 2007, lk 94):

- naiste karjääris on katkestusi, meeste karjäär on üldiselt lineaarne;
- tipp-positsioonidega seostatakse agressiivsust, mida peetakse pigem mehelikuks;
- naisi suunatakse peamiselt mittestrateegilistele ametikohtadele, mitte neile, mis on vajalikud tippu jõudmiseks;
- naistel on vähem ligipääsu koolitustele ja karjääri arengu tegevustele;
- naistel on siiski ka tänapäeval rohkem perekohustusi ning neil pole piisavalt aega töövälise ametlike ja mitteametlike sotsiaalsete tegevuste jaoks

McKinsey & Company (2007, lk 15) uurimusest selgus, et nii mees- kui naisjuhtide hinnangul on nende karjäärivalikuid enim mõjutanud töökeskkond (89%) ja muutused nende isiklikes püüdlustes (79%). Pere loomise plaanid pole üllataval kombel nii palju mõju avaldanud – meestel 42% ja naistel 49%. Seega naistel tippjuhiks jõudmisel on oluline naisi toetav organisatsioonikultuur.

Meeste dominatsiooni korral on naistel sageli ettevõttes juhupositsioonile kandideerimine oluliselt keerulisem ja väljakutsavam võrreldes vastassoost kolleegidega. Seega võivad sobivad juhikandidaadid oma kandidatuuri mitte üles seada.

Ettevõtetes on tänapäeval väga tähtis, et ka naistöötajaid soositaks kõrgematel positsioonidel (KPMG, 2015). Meeste dominatsiooni eksisteerimise näiteks võib tuua 2009. aasta Forbes Magazine esilehe loo Citigroupi majanduslangusest tingitud juhtide koondamisest, kus ligikaudu pooled (45%) koondatutest olid naised, kuigi enne koondamist oli osakonnas naisjuhte kõigest 12%. Seetõttu andsid viis naisjuhti ka Citigroup'i kohtusse (Raghavan, 2009). Lisaks on uurimustest selgunud, et meesjuhid on rohkem liigenesekindlad kui naisjuhid (Huang & Kisgen, 2012, lk 23). Veel on toodud naiste vähese osakaalu põhjuseks välja, et eksisteerivad puudujäägid ennustatava, läbinähtava ja õiglase edutamisprotsessi ja võrdse tasustamise osas.

Naiseeskujude vähesuse osas viidi samaaegselt läbi uuring 15-18 aastaste õpilaste seas Itaalias, Poolas, Suurbritannias, Hollandis ning Prantsusmaal ning sellest selgus, et üle 50% õpilastest tugineb oma edasiste õppimisplaanide ja karjäärivaliku osas eeskujudele. Sealjuures poisid on enam mõjutatud positiivsetest meesoost eeskujudest ja tüdrukud naiseeskujudest (nt lapsevanemad, kuulsused, õpetajad) (Gras-Velazquez *et al.* 2009, lk 3). Üheks soolist tasakaalu takistavaks teguriks on välja toodud ka pidev naiste vähene kajastamine kultuuris, mis tekitab nähtamatud alateadlikud eelarvamused ja traditsioonilised oletused (Oliver Wyman, 2016, lk 6).

Pere- ja tööelu ühitamise korral olev tasakaal on otsese mõjuga nii isiklikule kui ärilisele edukusele (Jennings & McDougald, 2007). Üldiselt leiab tuge arusaam, et perekonnaga seonduv vähendab naistel karjäärivõimalusi. 2005. aasta soolise võrdõiguslikkuse monitooringust selgus, et 56% meestest ja 46% naistest leidis, et naised ei suuda pere eest hoolitsemise tõttu tööle pühenduda (Helemäe, 2006, lk 38). Seetõttu arvatakse olevat naistel vähem juhtimiskogemust kui nende meeskolleegidel. Uuringutest selgub, et naised panustavad meestest rohkem aega kodutöödele ning lastega tegelemisele. Lisaks kajastub uuringutest veel, et peamiselt perega seonduvate kohustuste tõttu on naistel karjääri jooksul rohkem katkestusi võrreldes meestega. Mehed on rohkem orienteeritud tööle (Eagly & Carli, 2007). McKinsey & Company (2015, lk 2, 9) uuringu järgi tehakse maailmas 75% „tasuta“ tööst (laste ja vanemate hooldus, toiduvalmistamine, koristamine) naiste poolt ning naised veedavad kolm korda rohkem aega nõ „tasuta“ tööd tehes. Lääne-Euroopas on vahe kahekordne, kuid Indias ja Pakistanis on see ligi kümnekordne.

Tööde ning lastekasvatamise jaotus perekonnas mõjutab tõenäoliselt ligipääsu ametikohtadele läbi värbamise ja edutamise, kuna tööandjad teavad, et naised jäävad suurema tõenäosusega tööelust mõneks ajaks kõrvale ning see tekitab tööandjale lisatööd ning kulutusi asendaja leidmisel, värbamisel ning ka väljaõpetamisel, seega eelistatakse töökohale mehi.

Meeste osaluse suurendamine töö- ja pereelu ühildamises aitaks tõenäoliselt kaasa võrdsuse ja naiste tööhõive suurendamisele (Poliitikauuringute Keskus Praxis, 2013, lk 19-20). Kuna pere kõrvalt on karjäärile keerulisem pühenduda, siis on tendents, et lapsevanemateks saadakse üha vanemas eas. Statistikaameti 2007. aasta andmetel sai lapsevanemaks 62% naisi enne 30. eluaastat. Iga aastaga on osakaal vähenenud ja naised on hakanud lapsi planeerima hilisemas vanuses. 2017. aastal sai lapsevanemaks enne 30ndat eluaastat 46% naisi ehk üle poole naistest said lapsed 30 aastasel või hiljem. Grant Thorntoni raportist (2014) selgus, et ettevõtted võiksid selleks palju rohkem ära teha, et toetada töötavaid emasid, kuna peamine motivaator naiste firmadesse meelitamiseks ja seal hoidmiseks on nende toetamine sellel ajal, kui nad lapsi kasvatavad. Vaid 18% ettevõteteid toetab vanemaid lastehoiuteenuse eest tasumisel ning vaid 16% ettevõtetest on nõus palgalisaga või muu hüvitisega pärast emaduspuhkust, et lastehoid oleks finantsiliselt kättesaadavam. Kõigest kuuel protsendil ettevõtetest on kasutusel organisatsioonisiseseid lastehoiuvõimalused ja 51% ettevõtetest pakub võimalust võtta vanematel palgata puhkust laste kasvatamise eesmärgil. Peamine hüve, mida töötavatele vanematele pakutakse on võimalus töötada paindlikel aegadel (Grant Thornton International 2014, lk 14). Samas vaid 49% ettevõtetest pakuvad paindlikke töögraafikuid ja 26% ettevõtetest pakuvad osalise ajaga töögraafikuid KPMG (2019, lk 6, 13, 23, 30).

Cabrera uuris ligi 500 rahvusvaheliste ärikoolide naislõpetajaid ning selgitas välja, et 47% neist pidi mingil hetkel oma karjääri ajutiselt katkestama. Selleks toodi välja erinevad põhjused ja katkestajatest vaid 35% väitsid ainsaks põhjuseks laste kasvatamise. 70% nendest naistest läksid tagasi tööle, mis kummutab müüdi, et pärast laste saamist naised lõpetavad karjääri ja ei tule enam tööturule tagasi (Cabrera, 2006, lk 218).

Tokenismi olemasolu korral edutatakse naisi vaid kvootide või tippjuhtkonnas naiste olemasolu näitamise tõttu (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 190). Tokenismi olemasolu tuvastati ka analüüsides Londoni börsi 100 ettevõtte arhiivandmeid, millest selgus, et mehi valitakse tõenäolisemalt edukate ettevõtete juhatuse ametikohtadele ning naisi valitakse tõenäolisemalt allakäigul ettevõtete juhatustesse peamiselt seetõttu, et kriisis ettevõtte omanikele näidata firmas toimuvaid muutusi. (Ryan & Haslam, 2005, lk 86, 87).

Klaasist kalju on samuti üheks soopõhiseks barjääriks ning selle olemasolul saavad naised juhiks pigem kriisiolukorras, kus ebaõnnestumise tõenäosus on suurem. (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 189). Bruckmüller ja Branscombe (2010, lk 449) leidsid samuti, et naised tõusevad pigem kriisi kui edu ajal tõenäolisemalt organisatsioonide juhtpositsioonidele.

Indiviidipõhised barjäärid on üksikisiku tasandil esinevad takistavad tegurid ning need panevad naiste õlgadele lisakoormuse, mida meesjuhtidel tõenäoliselt ei ole. Töö järgnevas osas detailsemalt käsitletud barjääridele lisaks on välja toodud: takistus suhtlemis-stiilis, teadlik teadmatus (tahtlik valik mitte märgata, olla mõjutatud või vaidlustada naiste rolli), isiklikult võtmine, psühholoogiline klaaslagi, töö ja eraelu konflikt, praeguste töökohustuste kõrvalt aja leidmine karjääriga tegelemiseks, ligipääsu puudumine arenguvõimalustele, töövälised hoolduskohustused (Grant Thornton 2019, lk 12).

Madala enesehinnangu osas viidi läbi uuring Šveitsi noorte seas ja leiti, et naistel on võrreldes meestega vaja kõrgemat enesehinnangut, et saada endale kõrgem töökoht (Keller *et al.* 2015, lk 123).

Kõrge riskikartlikuse osas on uuringud näidanud, et naised eelistatavalt väldivad riskirohkeid olukordi. Nad pigem ei taha kasutada osanike raha, teha otsuseid ebakindlas olukorras ja saada kaasatud riskantsetesse projektidesse, et vältida ebaõnnestumise tõenäosust. Uuriti 649 fondijuhi käitumist, et teada saada, kuidas võrdse finantsilise kogemusega mehed ja naised erinevad. Selgus, et meeste ja naiste

liigne enesekindlus fondijuhtide puhul ei ole praktiliselt erinev, kuid naisjuhid on märgatavalt riskikartlikumad (Beckmann & Menkhoff, 2008, lk 370, 374).

Nõrk läbirääkimisoskus on samuti üheks naiste vähese osakaalu põhjustajaks tippjuhtimises, kuna seetõttu on naised vähem tõenäolised enda eest seisma, oma soovidest märku andma ning läbirääkimisi alustama (Bowles *et al.* 2007, lk 99).

Suhtevõrgustiku barjääri osas Broadbrige (2010, lk 828) väidab 17 eluloolise intervjuu põhjal (üheteistkümne mehe ja kuue naisega), et naiste arengut piiratakse meestekesksetes organisatsioonikultuurides ning meestel on lihtsam koguda nn sotsiaalset kapitali ehk ehitada suhtevõrgustikke, et paremini edutatud saada. Sama tulemuseni jõuti ka Grant Thorntoni küsitluses, kus 26 protsendi vastanute hinnangul on üheks suurimaks probleemiks karjääriredelil tõusmiseks ligipääsu puudumine sotsiaalsete võrgustike loomisele (*networking*) (Grant Thornton 2019, lk 12). Antud seisukohta kinnitab ka uurimus (25 tippjuhiga), kust selgus, et meestel on tippu jõudmiseks paremad võimalused tänu poiste sotsialiseerumisele võrreldes tüdrukutega ning seetõttu on mehed tulevikus karjääriredelil edukamad ning tunnevad end organisatsioonis kodusemalt. Naised peavad kompenseerima puudusi, mis on tingitud nende kasvatamisest (Wahl *et al.* 2005, lk 92)

Barjäärid, mis takistavad naistel edukaks juhiks saada, esinevad kõigil kolmel tasandil: ühiskondlikul, organisatsioonisisel ja üksikisiku tasandil. Analüüsist selgus, et ettevõtted teevad peamiselt pingutusi naiste toetamiseks vaid üksikute organisatsioonitasandi tegurite osas (Diehl ja Dzubinski, 2016, lk 182). Eelneva teaduskirjanduse taustal võib järeldada, et naised peavad karjääri valikut tehes rohkem pingutama ja tööväliselt ohverdusi tooma.

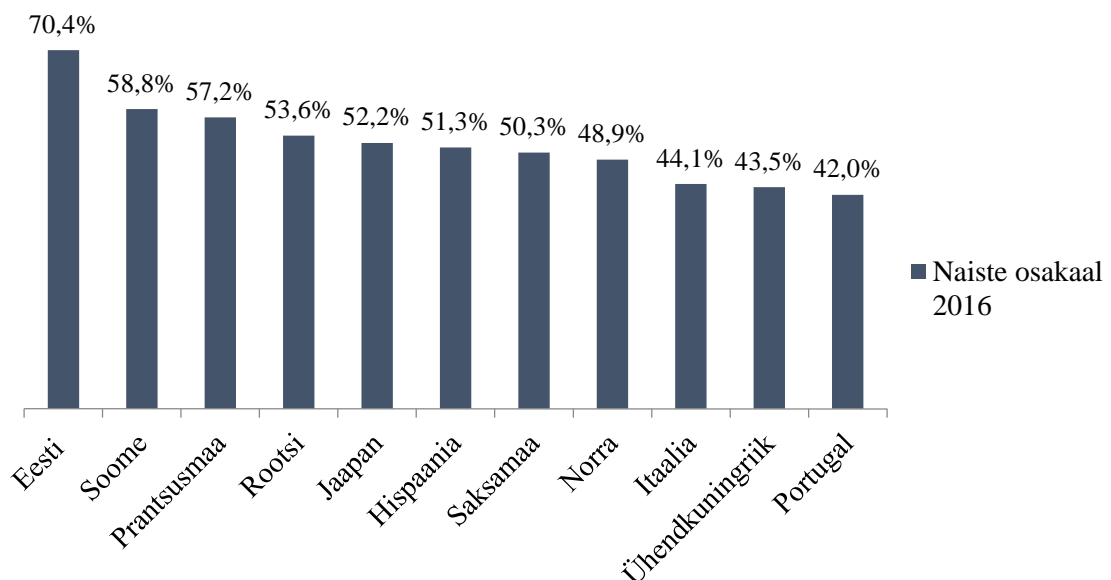
Kokkuvõtvalt teoreetilise ja empiirilise sisuga uuringuid võrreldes saab väita, et erinevad autorid on esile toonud sarnaseid barjääre ning jaganud need kolme gruppi (indiviidi-, organisatsiooni- ja ühiskonnapõhisteks). Järgnevas peatükis tuuakse välja naistippjuhtide osakaalu mõjutavate tegurite empiiriline analüüs Eesti finantssektori ettevõtete näitel.

2. NAISTIPPJUHTIDE VÄHESUST TINGIVAD TEGURID FINANTSSEKTORIS

2.1. Uuritava valdkonna, uurimisprotsessi ja valimi kirjeldus

Käesolevas peatükis keskendutakse naistippjuhtide vähesuse põhjustele Eesti finantssektori näitel. Järgneva alapeatüki eesmärk on anda ülevaade globaalse ja Eesti finants- ning kindlustustegevuse valdkonna kohta ning kirjeldada magistritöö empiirilise osa koostamiseks kasutatud uurimisprotsessi ja valimit detailsemas plaanis.

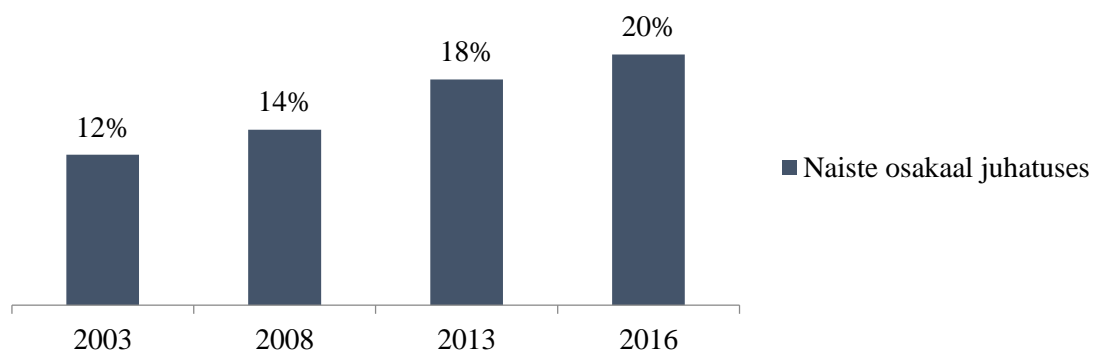
Ülemaailmselt moodustavad naised peaaegu poole finants- ja kindlustustegevuse valdkonna töötajatest, Eestis oli aastal 2016 osakaal kõige suurem. Samas globaalselt on finantsteenuste sektori juhtkonnas naisi kõigest 25% (vaata joonis 6) (Grant Thornton, 2015, lk 9).



Joonis 6. Naiste osakaal finants- ja kindlustustegevuses 2016. aastal

Allikas: Autori koostatud, Catalyst (2018) Põhjal.

Globaalsetest ulatuslikest uuringutest (381 ettevõtet 32 riigis, 100 intervjuud kõrgemate juhtidega enam kui 20 riigis) uuringutest finantsteenuste valdkonnas kajastub, et soolise mitmekesisuse esindatus juhtrollides jätkuvalt kasvab, kuid edusammud on aeglased. Ülemaailmselt oli naised 2016. aastal juhatustes 20%. Osakaal on järjest kasvanud (vaata joonis 7). Oliver Wymani hinnangul on kõnealune sektor soolise tasakaalu osas veel kaugel sellest, kus see peaks olema (Oliver Wymani, 2016, lk 3, 8).



Joonis 7. Globaalne naiste osakaal juhatustes

Allikas: Autori koostatud Oliver Wymani (2016) baasil.

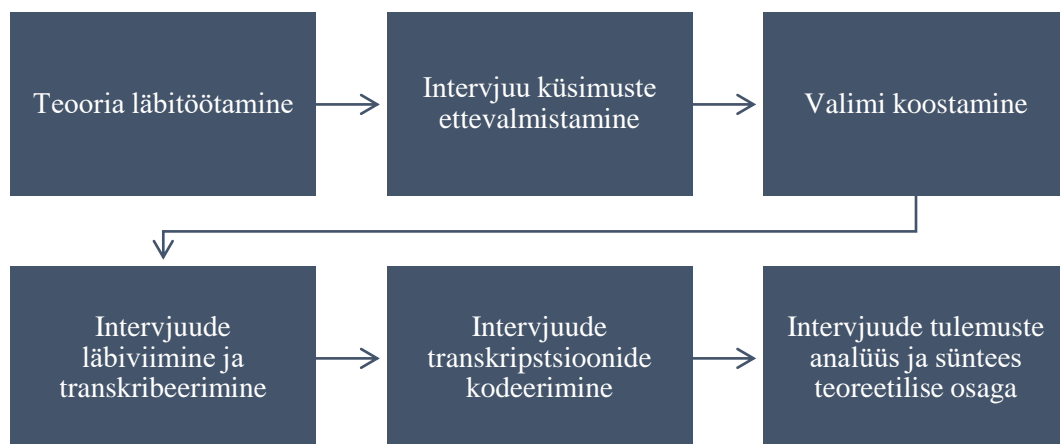
Paljud organisatsioonid on algatanud naistele suunatud värbamisvõrgustikke, sponsorlus- ja koolitusprogramme ning protsesse on parendatud võrdsete võimaluste jaoks. Seega puudub arusaam miks ei ole sektor edukamalt soolise tasakaalu osas arenenud.

Ülemaailmne uuring näitab, et naised sisenevad valdkonda sama ambitsiooni tasemega nagu mehed, säilitavad selle ambitsiooni oma karjääri esimestel aastatel, kuid karjääri keskel avaneb meeste ja naiste vahel märkimisväärne lõhe nende valmisolekus ohverdada oma eraelu ja karjääri ambitsioonide osas. Kahju ja ohverdused, eriti isiklikus elus, võivad tunduda liiga suured võrreldes teadmatute hüvedega, mis võiksid kaasneda karjääri jätkamisega. Lisaks selgub, et naiste väljalangevus finantsteenuste valdkonnas oma karjääri keskel ei ole mitte ainult kõrgem kui meessoost kolleegidel, vaid ka oluliselt kõrgem kui teistes tööstusharudes (Oliver Wyman, 2016, lk 6).

Eesti finants- ja kindlustustegevuse valdkond on üsnagi väiksemahuline, Statistikaameti 2018. aasta andmete põhjal 12 200 töötajaga, moodustades vaid 2% tööhõivest ning on viimased neli aastat püsinud muutumatuna. 15-74aastastest töötajatest moodustasid

finants ja kindlustustegevuse valdkonnas mehed 33% ja naised 66%, neist naisjuhtidena töötas 16% ja spetsialistidena 33%, samas meeste puhul oli vastav näitaja 18% ja 49%. 2018. aasta kolmanda kvartali seisuga tegutses Eesti turul 16 krediitiasutust, millest 8 on välismaiste krediitiasutuste filiaalid. Suuremad nende hulgas on: Swedbank, SEB pank, Luminor, Danske Bank Eesti filiaal (lõpetab 2019. aastal tegevuse Eestis), LHV Pank, Bigbank, Coop Pank (Finantsinspeksioon 2019).

Töö autor valis sisendinfo saamiseks kvalitatiivse meetodi läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuude. Antud viis sisaldab lisaks konkreetsetele küsimustele ka vabavestlust ning selle rakendamisel on suurem tõenäosus probleeme avada ning seeläbi on võimalik saada laiapinnalised, sõltumatud vastused ja parem ettekujutus vastaja nägemusest. Uurimisprotsess koosneb kuuest etapist (vt joonis 8).



Joonis 8. Uurimisprotsessi kirjeldus, autori koostatud

Esimeseks etapiks oli varasema teaduskirjanduse läbitöötamine, mille tulemusel selgusid teemaplokid, mis olid aluseks intervjuu küsimuste moodustamiseks. Teine etapp hõlmas intervjuu küsimuste ettevalmistamist, mille jaoks võttis autor aluseks teoriast selgunud teemaplokid (teemad ja alateemad). Teemaplokid jagunesid kolmeks, ühiskonna, organisatsiooni ja üksikisiku tasandiks. Iga teemaploki kohta valis autor varasemas teaduskirjanduses kajastatud viis alateemat, mille kohta moodustas küsimused. Intervjuude tarbeks oli kokku 23 küsimust, millest kuusteist olid põhiküsimused ja seitse toetavad lisaküsimused, mis sisaldasid ka ettepanekuid naistippjuhtide arvu suurendamise osas. Intervjuudel kasutatud küsimustest annab ülevaate tabel 2.

Tabel 2. Intervjuu plaan. Teoreetilise tausta põhjal moodustunud teemablokid ja kohandatud intervjuude küsimused. Autori koostatud.

| Teemad | Alateemad | Intervjuuküsimus |
|---|--|---|
| Kultuurilised tõekspidamised ja soolised stereotüübid (ühiskonna tasand) | Meeste tajumine juhtidena | Kuivõrd tajute, et üldjuhul peetakse juhtideks mehi? |
| | Juhtimisstiilide soolised erinevused | Millisel määral naiste juhtimisstiil erineb meeste omast? |
| | Piirangud hariduses ja karjäärivalikus | Kuivõrd olete kogenud / näinud ühiskonnas piiranguid hariduses, mis on mõjutanud hilisemaid karjäärivalikuid? |
| | Soolised stereotüübid | Milliseid soolisi stereotüüpe tajute ühiskonnas? |
| | Teadmatus naiste olulisusest | Kas Teie arvates peaks olema rohkem naistippjuhte Eestis? Kui jah, siis miks? |
| Indiviidivälised barjäärid (organisatsiooni tasand) | Klaaslagi | Kuivõrd Teie organisatsioonis esineb / on esinenud klaaslage? Kui esineb, siis mida on tehtud klaaslae vältimiseks? |
| | Meeste dominatsioon | Kas Teie organisatsioonis jäävad otsuste tegemisel peale pigem meeste või naiste seisukohad? Kui esineb antud olukorda, siis miks see nii on? |
| | Pere- ja tööelu ühildamine | Kuivõrd Teie organisatsioonis võimaldatakse paindlikku tööaega ja kodust töötamist? Millisel määral aktsepteeritakse haigete lastega kodusviibimist? |
| | Naiseeskujude vähesus | Kuivõrd Teil on või on olnud naiseeskujusid? |
| | Klaasist kalju, tokenism | Millisel määral Teie organisatsioonis on naisi võetud juhtivatele positsioonidele kriisiolukorras, kvootide täitmiseks või investoritele soolise võrdsuse tõestamiseks? |
| Indiviidipõhised barjäärid (üksikisiku tasand) | Madal enesehinnang | Kas Te arvate, et omate edutamiseks piisavalt oskusi ja kogemusi? Milliseid oskusi/omadusi Te enda juures kõige enam hindate? |
| | Kõrge riskikartlikkus | Hinnake oma riskikartlikkust skaalal ühest viieni (1 - ei karda üldse, 2 - kardab vähe, 3 - mõningal määral, 4 - kardab palju 5- kardab väga riske võtta). Palun põhjendage. |
| | Kartus eksida sh hirm sotsiaalse halvakspanu ees | Kui sageli tunnete hirmu võimaliku eksimise ees tähtsate otsuste vastuvõtmisel? (1- ei tunne üldse, 2- tunnen vähe, 3- mõningal määral, 4- tunnen palju, 5- tunnen väga). Palun põhjendage. |
| | Nõrk läbirääkimisoskus | Kui tugevaks läbirääkijaks hindate end võrreldes vastas-soost kolleegidega? |
| | Suhtevõrgustiku takistus | Mil määral on meestel lihtsam luua suhtevõrgustikke? |
| Lõpetavad küsimused | | Kas Te arvate, et finantsvaldkonna tippjuhtide seas peaks olema rohkem naisi? Palun põhjendage. |
| | | Mis on Teie arvates suurimaks takistuseks naistel tippjuhiks saamisel? |
| | | Millised on Teie soovitusel naistippjuhtide osakaalu suurendamiseks? |
| | | Kas Te sooviksite veel kõrgemat ametipositsiooni? |
| | | Kuivõrd tajute, et meestel on töövälise sotsiaalne läbikäimine kolleegide ja juhtidega lihtsam ning see annab neile eelised karjäärireedelil tõusmiseks? |
| | | Kas võrreldes partneriga teete kodutöid ja tegelete lastega rohkem, vähem või sama palju? |

Kolmanda sammuna määras magistritöö autor valimi. Kuna magistritöö eesmärk oli koguda võimalikult palju võrreldavat informatsiooni ja võimalikult laiaast valimist, siis kaasati antud selektsiooni peamiselt suuremad Eestis asuvad krediidi ettevõtted. Käsitledes ühte valdkonda on võimalik mõista paremini sektori üldisi arusaamu antud teemal.

Magistritöö autor kontakteerus uurimuse jaoks 5 Eesti finantsvaldkonna ettevõtte ja nende 13 tippjuhiga. Intervjuu õnnestus läbi viia 5 organisatsioonis, 10 tippjuhiga, kellest viis olid naised ja viis mehed. Neljas organisatsioonis õnnestus intervjuuerida nii nais- kui ka meestippjuhte, et oleks sugudevaheline tasakaal. Intervjuust keelduti kolmel korral ning põhjuseks toodi Eestist eemal viibimine või ajapuudus. Ühel korral jäi vastus saamata. Uuringusse kaasatud ettevõtted said peamiselt valitud arvestades juhatuse soolist mitmekesisust, töötajate arvu ja tuntut autori jaoks. Antud magistritöös käsitletakse tippjuhtidena Eesti finantsettevõtete juhatuse liikmeid või Baltikumi üksuste juhte.

Tabel 3. Töös osalenud ettevõtted

| Uurimusse kaasatud Eesti ettevõtted | | | | | | |
|--|----------------|-----------------|------------------|-----------|-------|------|
| Ettevõtte nimi | Tegevusala | Asutamise aasta | Töötajaid Eestis | Vastanuid | | |
| | | | | Kokku | Naisi | Mehi |
| Swedbank AS | Krediidiasutus | 1992 | 2600 | 2 | 1 | 1 |
| AS SEB Pank | Krediidiasutus | 1992 | 1100 | 2 | 1 | 1 |
| Nordea Bank AB Eesti filiaal / Luminor Bank AS | Krediidiasutus | 1995 / 2017 | 578 | 3 | 2 | 1 |
| LHV Pank | Krediidiasutus | 2009 | 359 | 2 | 1 | 1 |
| BigBank AS | Krediidiasutus | 1992 | 417 | 1 | 0 | 1 |

Allikas: autori koostatud, aprill 2019 kogutud andmete põhjal

Neljandas etapis viis magistritöö autor sisendinfo saamiseks läbi anonüümsed poolstruktureeritud individuaalintervjuud, et tagada võimalikult avameelne vestlus. Kõik läbiviidud intervjuud on valimi esindajate nõusolekul helivormis salvestatud ja analüüsi tarbeks transkribeeritud. Esimene oli pilootintervjuu, mille tulemusena viis autor sisse mõned parendused. Probleemide süvakäsitlemiseks viis autor läbi 10 intervjuud 23 küsimusega. Üheksa vestlust viidi läbi silmast silma kohtumistel ning üks telefonikõne vormis. Sõltuvalt intervjuueeritava konkreetsusest mõtteavalduste andmisel ja huvist antud teemat süvitsi käsitleda, varieerusid intervjuude kestused 30 minutist kuni 73 minutini. 10 intervjuu resultaadiks tekkis summeerituna 444 minutit. Intervjuueeritavate rollidest ning vestluse kestustest annab ülevaate tabel 4.

Tabel 4. Ülevaade intervjuude toimumisaegadest ja kestustest

| Intervjuueeritav | Intervjuueeritava ametikoht | Intervjuu kuupäev | Intervjuu kestus (min) |
|------------------|--------------------------------------|-------------------|------------------------|
| Tippjuht 1 | Jaepanganduse valdkonna juht | 08.04.2019 | 33:55 |
| Tippjuht 2 | Baltikumi üksuse juht | 10.04.2019 | 32:47 |
| Tippjuht 3 | Juhatuse esimees | 11.04.2019 | 30:08 |
| Tippjuht 4 | Riskijuht | 16.04.2019 | 72:53 |
| Tippjuht 5 | Ettevõtete panganduse valdkonna juht | 17.04.2019 | 50:07 |
| Tippjuht 6 | Baltikumi üksuse juht | 17.04.2019 | 30:01 |
| Tippjuht 7 | Finantsjuhtimise valdkonna juht | 18.04.2019 | 30:02 |
| Tippjuht 8 | Finantsjuhtimise valdkonna juht | 18.04.2019 | 43:13 |
| Tippjuht 9 | Jaepanganduse valdkonna juht | 22.04.2019 | 55:45 |
| Tippjuht 10 | Jaepanganduse valdkonna juht | 24.04.2019 | 66:28 |

Allikas: autori koostatud, aprill 2019 kogutud andmete põhjal

Valimis oli kõige noorem tippjuht 35 ja kõige vanem 47 aastat vana. Enamus tippjuhte jäävad vanusevahemikku 41-45 aastat. Naiste keskmine vanus oli 41 aastat ja meeste

puhul oli vastav näitaja 44 aastat. Kõigil on abikaasa või elukaaslane ning üheksa omavad lapsi. Haridustase on kõigil kõrgem.

Tabel 5. Valimit kirjeldavad tunnused ja intervjuueeritavate jaotus nende vahel.

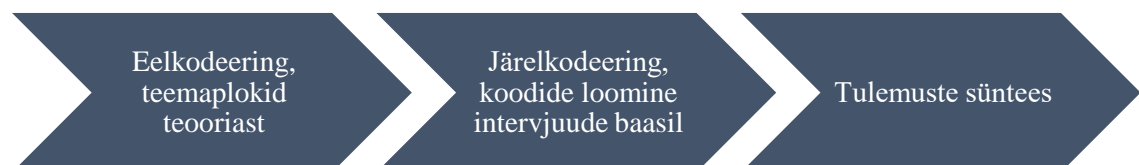
| Tunnus | Vastuse variandid | Jagunemine |
|-----------------|-------------------|------------|
| Sugu | Mees | 5 |
| | Naine | 5 |
| Vanuse vahemik | 35-40 | 2 |
| | 41-45 | 5 |
| | 46 ja üle selle | 3 |
| Perekonnaseis | Abielus | 5 |
| | Vabaabielus | 5 |
| Laste olemasolu | Ei ole | 1 |
| | On olemas | 9 |
| Haridustase | Kõrgharidus | 10 |

Allikas: autori koostatud, aprill 2019 kogutud andmete põhjal

Pärast intervjuude läbiviimist alustas autor helifailide transkribeerimisega.

Viies etapp oli eelkodeering ehk intervjuude transkriptsioonide kodeerimine teemaplokkide lõikes. Pärast eelkodeerimist toimus järelkodeering, mille käigus autor sai tekstifailidest kirjeldavad märksõnad ehk koodid ning paigutas need sobivate teemaplokkide alla. Antud meetod oli aluseks agregeeritud tulemuste analüüsile.

Viimane ehk kuues etapp oli intervjuu tulemuste süntees kirjandusega. Analüüsi sisendiks jäi 230 koodi. Tulemuste sünteesis võrreldi tekkinud mustreid teoreetilises osas kajastatuga.



Joonis 10. Andmete analüüsi läbiviimise skeem

Allikas: Autori koostatud

Käesolevas peatükis anti ülevaade uurimisprotsessist ja kirjeldati valimit erinevate tunnuste põhjal. Järgnevalt analüüsitakse uurimuse tulemusi koos teaduskirjandusega grupeeritud kujul.

2.2. Finantsvaldkonna ettevõtete tippjuhtidega tehtud intervjuude kokkuvõte ja järeldused

Käesoleva peatüki eesmärk on analüüsida Eesti finantsvaldkonna ettevõtetega tehtud intervjuude tulemusi seoses naiste vähesusega tippjuhtimises, et selgitada välja naistippjuhtide tagasihoidliku osatähtsuse peamised takistavaid ja soodustavaid tegureid ning võrrelda tulemusi teoorias kajastatuga. Nagu varasemalt kirjeldatud, on analüüsi aluseks teooriast eelkodeeringu käigus välja kasvanud teemaplokkid ning alateemad. Varasemalt nimetatud teemaplokkideks olid:

- 1) Kultuurilised tõekspidamised ja soolised stereotüübid
- 2) Indiviidivälised barjäärid
- 3) Indiviidipõhised barjäärid

Teemaplokkide all kajastusid alateemad ning nende alla selgusid intervjuude järelkodeeringu käigus saadud tegurid. Esimene teema on kultuurilised tõekspidamised ja soolised stereotüübid. Antud teema puhul tuli vestlustest intervjuueeritavatega välja rohkelt ühiseid mõtteid ja mustreid, mida saab analüüsi struktureerimise eesmärgil jagada viide erinevasse kategooriasse: meeste tajumine juhtidena, juhtimisstiilide soolised erinevused, piirangud hariduses ja karjäärivalikus, soolised stereotüübid, teadmatus naiste olulisusest. Antud teemaploki alla tekkinud tulemusi illustreerib tabel 6.

Tabel 6. Kultuuriliste tõekspidamiste ja sooliste stereotüüpide teemaplokid ja koodid

| Teema | Alateema | Tekkinud koodid intervjuudest | |
|--|--|---|--|
| KULTUURILISED TÕEKSPIDAMISED JA SOOLISED STEREOTÜÜBID | Meeste tajumine juhtidena | <ul style="list-style-type: none"> • Tajumine ühiskonnas • Muutus tasakaalu suunas • Alateadliku eelistuse olemasolu • EL tasakaalupunkt 60%/40% • Arvamusliidrid mehed • Riigikogu eeskujuna | <ul style="list-style-type: none"> • Märki lisamine-edukas naisjuht • Meesjuhiks olemine lihtsam • Esialgse eelarvamuse barjäär • Tuleneb ajaloost • Ajakirjandus mõjutajana • Skandinaaviamaade eeskujuna |
| | Juhtimisstiilide soolised erinevused | <ul style="list-style-type: none"> • Mustrite tuvastamine (tajumine/mittetajumine) • Tippjuhtimise tasandil erinevusi ei esine • Määravad on isikuomadused | <ul style="list-style-type: none"> • Mehed on jõulisemad, suurema oskusega ennast ja organisatsiooni müüa • Naised on orienteeritud koostööle • Naised otsivad kompromisse • Naised on keskmiselt empaatilisemad |
| | Piirangud hariduses ja karjäärivalikus | <ul style="list-style-type: none"> • Piirangute puudumine • Valikukohad, hoiakud • Stereotüüp: naiste ja meeste valdkonnad | <ul style="list-style-type: none"> • Muutumine ajas • Naised panevad liiga suurt rõhku haridusele • Haridus annab baasi • Juhtimises on oluline roll kogemusel |
| | Soolised stereotüübid | <ul style="list-style-type: none"> • Mustrite tuvastamine (tajumine/mittetajumine) • Meeste alad ja naiste alad • Uus koalitsioon illustreerib klassikalisi stereotüüpe • Täiendav lisapingutus naistel stereotüüpide tõttu | <ul style="list-style-type: none"> • Juht klassikaliselt keskealine meesterahvas • Naised on emotsionaalsemad • Mees peab rohkem vastutama • Iganenud väärtusarusaamad ja kultuuriline taust • Muutused uues põlvkonnas |
| | Teadmatus naiste olulisusest | <ul style="list-style-type: none"> • Mustrite tuvastamine (nõustumine/mittenõustumine) • Meesjuht ei ole parem kui naisjuht ja vastupidi • Mida mitmekesisem meeskond, seda paremad tulemused | <ul style="list-style-type: none"> • Naised annavad laiemat vaadet juurde • Tasakaal • Erinevus rikastab • 40/60 protsenti esindatus |

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Meeste tajumise puhul juhtidena olid 8 intervjueeritavat arvamusel, et ühiskonnas pigem tajutakse juhtidena eelkõige mehi. Ühe vastaja hinnangul nähakse juhtidena mehi ka meeskondades, kus on naiste enamus. Intervjueeritavad jõudsid samale järeldusele autorite Diehl ja Dzubinskiga (2016), kes kinnitasid samuti, et juhtide hulgas domineerivad mehed ja välja on kujunenud, et mehi peetakse eestvedamise normiks. Teaduskirjanduses on veel välja toodud, et antud muudatused organisatsioonis on keerulised protsessid (Wahl *et al.* 2005). Seega võib tasakaalu saavutamiseni aastaid kuni aastakümneid aega minna. Meeste tajumise juhina kinnituseks võib tuua kahe intervjueeritava kogemuse.

„Kui lähen kohtumisele koos oma meessoost kolleegiga, kes tihtipeale on minu alluv, siis sageli automaatselt, alateadlikult hakatakse suhtlema selle mehega. Sest kuidagi alateadlikult arvatakse, et see mees on kõrgema positsiooni inimene kui mina.“
(Intervjuu 5)

„Tajun küll, ükskõik mis eluolukordades, kas see on tööl või on mingites muudes ühiskondlikes ametites või loomulikus tiimitöös, kui hakatakse meeskondi moodustama.“
(Intervjuu 2)

Enim mainitud põhjusena nähti ajaloolist tausta. Tunnetati, et Baltikumis eksisteerib veel minevikust pärit muster, mille järgi eeldatakse, et üldiselt organisatsiooni juht on mees. Tänu sellele on see tõenäoliselt ühiskonda kuigi palju sisse kodeeritud, et varasemalt on juhi positsioonil nähtud eelkõige mehi ja sellest lähtudes tajutakse seda alateadlikult tõenäoliselt siamaani. Kinnitusena võib esile tuua intervjueeritava kogemuse.

„Eesti on noor ühiskond, meil vajab veel natukene käimist see tee, et aru saada, et tegelikkuses need tõeskpdamised ei olegi alati need kõige õigemad.“ (Intervjuu 9)

Lisaks selgus, et ühiskonnas juurdunud eelarvamuse tõttu peavad naised rohkem pingutama, et sellest takistusest üle saada. Ka Singh & Vinnicombe (2004) toetavad seisukohta, et naised peavad end rohkem tõestama võrreldes vastassoost kolleegidega. Antud seisukohta toetasid ka intervjuud.

„Kui ma käin konverentsil esinemas või kliendikohtumisel, siis mul oleks kindlasti lihtsam kui oleksin mees, sellepärast, et naisena paratamatult pean märksa rohkem pöörama tähelepanu, et mis esialgse mulje ma jätan ja jõulisemalt peale minema, et näidata, et mina olen see, kes esineb või mina olengi selle positsiooni esindaja. /.../... see on pigem juurdunud eelarvamus.“ (Intervjuu 5)

Tajumise mõjutajateks antud teema puhul toodi välja arvamusiidrid, ajakirjandus ning poliitika. Ollakse ühisel arvamusel, et tajutakse seda, mida meediaruumis näed ning seal kajastatu on üsna maskuliine. Lisaks peeti väga oluliseks poliitikute eeskuju ühiskonnale, kuid oldi arvamusel, et praegune valitsus seda tõenäoliselt ei ole. Lisaks tõi üks intervjuueeritav välja soo sildistamise, mis ühtib ka varasemas teaduskirjanduses täheldatud asjaoluga, et naisjuhtide puhul lisatakse liide (Wahl *et al.* 2005). Mees liide on kõnepruugis palju harvem kasutusel kui nais-liide ja just juhtimise teemadel. Naiste tegevuste puhul tuuakse „nais“ aspekt oluliselt sagedamini esile. Antud seisukohti kinnitavad järgmised intervjuud.

„Vaadates arvamusiidreid, siis pigem on need mehed. Tihtipeale sisu poolelt leidub väga kompetentseid naisjuhte, kes oleksid valmis oma arvamust avaldama aga traditsiooniline ajakirjandus teeb oma töö, kasutades enda jaoks sobilikke liine.“ (Intervjuu 5)

„Vaadates seda kes on arvamusiidrid erinevatel teemadel, siis pigem on need mehed. /.../ Vaadata ka näiteks poliitikat, päevakajalist, riigikogu koosseisu. See on tasakaalust ära, 40/60 tasemele ei ole jõutud veel isegi riigikogus. Ja teine mis on, et räägitakse, et vaadake kui edukas naisjuht, meeste puhul ei räägi seda mitte keegi, et vaadake kui edukas meesjuht. Naiste puhul hakatakse seda märki sinna ette panema, naisjuht“ (Intervjuu 4)

Üksmeelselt tuli kõikidest vestlustest välja arvamus, et ilmselt muutub edaspidi naiste osalemine juhtimises ühiskonnas üha rohkem tasakaalu suunas, mille tulemusel ei ole oluline sugu, vaid inimese kompetents. Finantssektoris üldjuhul ei tajuta juhtidena mehi, kuna antud valdkonnas teadvustatakse kõnealust teemat tippjuhi tasemel ja seetõttu tehakse teadlikult selle kallal tööd ja sellega ollakse harjutud. Finantsettevõtet peetakse pigem progressiivseks, edumeelseks, kõiki häid juhtimistavasid ja praktikaid järgivaks

organisatsiooniks. Lisaks mõjutab antud sektorit tugevalt, et paljud pangad on Skandinaaviamaade taustaga, kus juhtimiskultuur on väga liberaalne. Üldjuhul ollakse arvamusel, et nendes ettevõtetes on paremini kui Eesti ettevõtluses keskmiselt. Siiski kaks intervjueeritud naistippjuhti tunnetavad meeste tajumist juhtidena ka oma organisatsiooni sees.

Teemal **juhtimisstiilide soolised erinevused** jagunesid arvamused kaheks, kus enamus ehk seitse intervjueeritavat olid arvamusel, et naiste ja meeste juhtimisstiilis erinevusi ei eksisteeri. Mõjutajaks ei ole nende arvates sugu, vaid isiksuseomadused ja oskused. Eriti tippjuhtide seas, sest kõrgema taseme juhtimine nõuab teistsuguseid oskusi. Daft (et al. 2010) hinnangul samuti erinevad tippjuhtide juhtimisoskused esmatasandi ja keskastme juhtide omast ning tippjuhtide puhul on olulisemad inimressursiga seonduvad ja konseptuaalsed oskused. Antud arvamust kinnitab ka Hyde (2015), kelle hinnangul on soolised erinevused juhtimises liigselt rõhutatud ja ülehinnatud.

„Varasemalt, nooremana, kui hakkasin juhina arenema, siis arvasin, et naiste juhtimisstiil on erinev: pehmem, inimlikum, naiseliku olekuga. Kuid nüüd, olles juhtimises pika kogemusega, tajun, et tegelikult ei ole vahet, sest kõik taandub inimese tasandile.“ (Intervjuu 1)

„Need naised, kes on juhid, siis nende stiil ei erine meeste omast üldse. /.../ Pigem on probleem selles, et mõeldakse, et naised, kes ei ole juhid, on samasugused nagu mitte naisjuhid.“ (Intervjuu 3)

Tippjuhid, kes tajusid soolisi erinevusi juhtimises, tõid välja, et kui lähtuda keskmisest, siis tunnetuslikult on meestel jõulisem juhtimisstiil. Neil on ka suurem oskus ennast või organisatsiooni müüa. Meeste puhul tajutakse rohkem, et nad on valmis minema konflikti, vahest isegi mitte eesmärgi saavutamise, vaid võimu nimel. Lisaks peetakse mehi üldistavateks, rohkem suurema pildi juhtijateks, ka tormakaks, kohati ka agressiivsemaks. Naiste osas toodi välja, et neil on vastavalt kaasavam stiil ja rohkem koostööle orienteeritud, alalhoidvam, ratsionaalsem, empaatilisem ja intuiitsem kui meeste puhul. Tunnetuslikult arvati, et naised üldjuhul püüavad rohkem otsida kompromisse, pigem leida lahendust nii, et kõik osapooled oleksid rahul. Lisaks

peetakse neid konkreetsemaks, kaalutlevamaks, täpsemaks ja rohkem detaili minevateks. Antud mõtet kinnitavad kaks intervjuud.

„Kui naine võtab endale mingi üksuse või valdkonna juhtida, siis tegelikult ta tunneb, et ta peab teadma sellest üsna palju. Meesjuhil tegelikult ei ole sellist tunnetust, et sellest tegevusest konkreetset peaks olema väga detailne arusaam. See on juhtimistasandi erinevus, mis väga tihti tuleb ette.“ (Intervjuu 7)

„Kui panna kõrvuti kümme naisjuhti ja kümme meesjuhti, siis naistel kindlasti prevaleerivad sellised omadused nagu detailsuse aste ja empaatiavõime. Võib-olla need kaks annavadki üheltpoolt naiste juhtimisstiilile selle, et miks nad meeste kõrvale nii hästi sobivad. Et nad tegelikkuses täidavad ära selle nõuühimiku, mis on, kui seal on ainult kümme meest kõrvuti.“ (Intervjuu 9)

Antud seisukohad ühtivad ka varasemas teaduskirjanduses kajastatuga, kus toodi välja, et mehed on pigem ülesandele orienteeritud ja naised inimestele (Kariv, 2013). Naised kasutavad leplikke strateegiaid ja harmoonilist koalitsioonide moodustamist, mehed kasutavad koalitsioone individuaalsete eeliste saamiseks (Chapman, 2017). Naisi hinnatakse ametikohtadele, mis nõuavad juhtimiseks vajalikke inimestevahelisi oskusi (Bruckmüller & Branscombe, 2010).

Piirangute kohta hariduses ja karjäärivalikus selgus intervjuudest, et ükski intervjuueeritav ei ole piiranguid täheldanud, vaid tegu on valikukohtade ja hoiakutega. Ka uuringutest selgub, et sugu ei määra inimese võimekust matemaatilistel ja tehnilistel aladel (Guiso *et al.* 2008), seega kinnitab teaduskirjandus seisukohta, et sugu ei sea hariduses ja karjäärivalikus piiranguid. Kolm intervjuueeritavat tõid välja, et kuigi valikuvõimalusi teadvustatakse hariduses üha enam, siis siiani ei kajastu muutused veel teatud valdkondades tajutavalt, endiselt esineb nii naistele (humanitaarvaldkond) kui meestele suunatud alasid (matemaatika, füüsika, infotehnoloogia).

„Kui me räägime oma „diversity gapi“ sulgemisest üle organisatsiooni, siis me jõuame sinna, et selleks, et naisanalüütik või naisprogrammeerija leida, siis neid peaks ühiskonnas olema. Siis astud ühe sammu tagasi, et kas neid ülikoolist tuleb. Ei tule. Lõpetajad on ka juba tasakaalust väljas. Kas nad ülikooli sisse astuvad... ei astu.“

Järelikult samm on juba kuskil gümnaasiumis. Kas gümnaasiumis need huvid... ja seal nad juba tegelikult kalduvad. Kust siis see tegelikult kõik hakkab/.../ Üle kasutatud näide, et poisid käivad robotika ringis ja tüdrukud näiteks tantsuringis. /.../ Jah, hariduse valikud tehakse erinevalt. /.../ Eks see kindlasti piirab, kui Sa ei ole ikkagi programmeerimist õppinud, siis sa ei saa sinna minna.“

Antud olukorda kinnitab ka Grant Thorntoni uuring (2015), kus toodi välja, et naiste osakaal kõrgematel juhtivatel ametikohtadel on tööstusharude lõikes väga erinev, enamasti on nad rohkem esindatud sektorites nagu haridus, tervishoid ja majutus. Mehed moodustavad enamuse juhtidest peamistes tööstusvaldkondades, nagu näiteks töötlev tööstus, ehitus ja kinnisvara, transport, tehnoloogia ja energia tootmine. Ka Graz-Velazques *et al.* 2009 hinnangul on ühiskonnas välja kujunenud, et ühed alad on suunatud naistele ja teised meestele.

Intervjuudes toodi välja ka, et naised pööravad liigselt rõhku haridusele jättes sellega kogemuse saamise tahaplaanile ning see annab tööturul eelise meestele. Antud seisukohta, et naised pingutavad hariduse nimel rohkem toetavad ka teoreetilise osa uurimused: alates aastast 2000 on naised omandanud kõrgkooli kraade rohkem kui mehed – 57% bakalaureuse, 59,9% magistri ning 51,8% doktori kraadidest (Musu-Gillette *et al.* 2017).

„Naiste puhul on just see, et pannakse liiga suurt rõhku haridusele ehk, et tehakse mitu kõrgharidust, aga sealkohal pigem praktiline töökogemus on olnud prioriteet number kaks. Ja paratamatult, kui nad konkureerivad meesterahvastega, kes võib-olla on isegi madalama haridustasemega, aga tugevama kogemusega, siis ikkagi eelistatakse mehi, sest töös loeb märksa rohkem praktiline kogemus ja oskus, mida oled omandanud.“(Intervjuu 5)

Intervjuudest joonistus välja ka seisukoht, et olla hea tippjuht ei pea omama juhtimisalast haridust, vaid võib olla ka väga hea valdkonna spetsialist, kellel on juhile sobilikud isiksuseomadused. Antud seisukohta toetab ka Havinal (2009) tuues välja, et juhtimisel ei ole ühtset tegevusjuhendit ega litsentsi. Erinevalt meditsiinist või õigusteadusest, ei ole juhil vaja akadeemilist kraadi.

„Kui me räägime nüüd sellest, et kas naine võiks jõuda tippjuhiks ja mis haridust see tippjuhiks olemine eeldab, siis ma olen hästi seda meelt, et Sul ei pea olema juhtimisalane haridus selleks, et olla hea tippjuht, Sa võid olla väga tugev valdkonna spetsialist, kes on omandanud kõrvalt täiendavaid koolitusi ja ennast arendanud mingeid muid võimalusi pidi selleks, et sinna jõuda. (Intervjuu 9)“

Inimesi juhtida, see nõuab mingit inimtüüpi ja ma ei oska isegi öelda, et kas seal haridus niipalju mängib kui muud elemendid. Isiksus, valmisolek.“ (Intervjuu 4)

Soolisi stereotüüpe tajusid seitse intervjuueeritavat ning nendeks stereotüüpideks on sooline erinevus ametite lõikes ehk on nõ naiste ja meeste alad. Naised on suunatud õpetajateks ja mehed tehnilistematele valdkondadele, nagu näiteks start up ´ide tegijateks ja sealt tippjuhtideni välja. Lisaks kajastati, et mees peab rohkem vastutama ühiskonnas ja ka kodus ning klassikaline juht on meesterahvas. Tänu antud stereotüübile peavad naised teatud olukordades tegema lisapingutusi. Kinnitusena võib esile tuua ühe intervjuueeritava kogemuse.

„Mulle on mitu korda öeldud, et see milline ma olen ja välja näen ja see mis tööd ma teen ja mis positsioonil ma olen, et need ei lähe absoluutselt kokku. /.../... üldjuhul ei arvata, et ma võiks olla juhtival kohal, olla panga juhatuses. See ei lähe ühiskonna üldise pildiga kokku, seda ma igapäevaselt reaalselt oma töös tajun. /.../... ma tean lihtsalt, et on oluline see, et ma võimalikult ruttu hakkan rääkima seda, mis mul öelda on ja siis inimesed unustavad selle stereotüübi ära. Aga paratamatult paneb see minu peale täiendava koormuse. Tõenäoliselt keskealisel meesterahval on märksa lihtsam seda tööd teha, sest ta ei pea panema lisa „effortit“ sellele, et sellest stereotüübist üle saada, pigem töötab talle see stereotüüp kasuks.“ (Intervjuu 5)

Intervjuudest joonistus välja ka, et poliitikud võiksid olla selles aspektis eeskujuks. Neljas vestluses kajastus, et uus koalitsioon illustreerib ühiskonna tasandil just klassikalisi stereotüüpe, näiteks milline peab olema perekond ning nende poolt on selgelt tõstatatud teema, et sooline erisus on tähtis. Ehk hetkel olev koalitsioon ei aita kaasa sooliste stereotüüpide vähendamisele, vaid vastupidiselt intensiivistab nende olemasolu ühiskonna tasandil.

„Kui meil ei oleks uut koalitsiooni, siis ma ütleks, et ma ei taju neid stereotüüpe, aga ma hakkaks kujutama, et ma tajun.“ (Intervjuu 3)

„Praegu võimule astuv üks partei illustreerib just klassikalisi stereotüüpe.“ (Intervjuu 4)

Lisaks eelnimetatutele tõid intervjuueeritavad välja ka järgnevad stereotüüpsed lähenemised, et mees mõjub oma rollis esinduslikumana ja naiste osas ollakse arvamusel, et nad ei ole võimelised tegema keerulisi, rangeid otsuseid. Tunnetatakse veel, et naised peetakse liialt emotsionaalseks selleks, et nad saaksid olla head juhid. Kardetakse näägutavat naist, kes ei suuda argumenteerida, kuid tööelus see üldjuhul nii ei ole. Lisaks toodi välja ühiskonnas iganenud väärtusarusaamad, et naiste koht on eelkõige kodus kasvatades lapsi. Antud stereotüübi tugevust kinnitavad ka Diehl ja Dzubinski (2016) tuues välja, et kui naine on lapseootel, siis eeldatakse, et ta jääb pikemaks ajaks koju laste eest hoolitsema, kuigi see nii ei pruugi olla.

„Me eksisteerime veel keskkonnas kus on väga palju iganenud väärtusarusaamade ja kultuurilise taustaga inimesi, kes ikka endiselt arvavad, et naise koht on kodus pliidi ees ja peaks lapsi kasvatama ja tihtipeale ei tajuta seda, et neid asju saab ju koos teha aga mingil põhjusel tundub, et meeste hinnangul ei ole see võimalik, sest ta näeb seda rolli teistsugusena.“ (Intervjuu 9)

Intervjuudest kajastus ka, et ühiskonnas siiski toimuvad muutused paremuse suunas ning tõenäoliselt järgnevad põlvned näevad ka juhtimistasemel naisi tavalisena.

„Presidendigi käest on küsitud alles hiljuti, et kas Eestlased näevad presidendina naist? Kersti Kaljulaid tõi sellise näite, et täna juba lasteaedades joonistavad lapsed presidenti kleit seljas. Uus põlvkond hakkab seda asja teisiti nägema. Ma arvan, et tänastel lastel ei teki küsimust, et miks president on naine.“ (Intervjuu 7)

Teadmatus naiste olulisusest osas olid kaheksa tippjuhti kümnest arvamusel, et Eestis peaks olema rohkem naistippjuhte kuna ühiskonnas tervikuna on enamus juhtkondades kas ainult mehed või on enamus mehed. Peamisteks põhjusteks toodi välja: erinevus rikastab, 40/60 protsendi ambitsiooni konteksti ei ole Eesti veel saavutanud, meesjuht ei

ole parem kui naisjuht ja vastupidi, naiste detailsus ja laiem vaade, tasakaalu ja sisemise stabiilsuse, psühholoogilise turvalisuse tagamine ettevõttes.

„Sul peab olema juhtide tiimis psühholoogiline turvalisus kohal. Seda saab tekitada erinevat moodi. Kui Sul seda pole, siis tiim töötab, aga ei pruugi töötada nii hästi. Naisterahvad loomupäraselt on väga head selle tekitamiseks. See on kahitlemata see, kus mitmekesisus tiimis aitaks kaasa. Kuulamisoskus on see, mida naised suudaksid rohkem kolleegidele õpetada. See on jälle see, mis toob välja väärtusliku info ja Sa teed paremaid otsuseid.“ (Intervjuu 10)

Lisaks toodi välja, et mida mitmekesisem on meeskond, seda paremad on ettevõtte tulemused. Ka varasematest uuringutest selgub, et antud seisukoht peab paika. Adleri (2009) uuringul kolleegidega, millest selgus, et ettevõtete edu ja naiste esindatus organisatsioonide tipptasemel juhtimises on korrelatsioonis ning need firmad, kus oli kõrgemal tasemel enam naisi teenisid 34% rohkem tulu kui tööstusharus keskmiselt. Samale tulemusele jõudis ka Credit Suisse Research Institute, mille 2014 aasta raportist kajastub, et firmad, kus oli vähemalt üks naine juhatuse liikmete seas, olid viimase dekaadi jooksul teeninud investoritele keskmiselt 3,3% rohkem tulu aasta kohta kui vaid meestest koosneva juhatusega ettevõtted.

Intervjuudest kajastus ka, et kui varasemalt ei ole organisatsioonis olnud juhtivatel kohtadel naisi, siis puudub võrdlusmoment ning ei osata naiste panust organisatsioonile hinnata. Ka teoorias on välja toodud seisukoht, et mehed valivad juhtivatele kohtadele üldjuhul mehi ja eelistatavalt enda sarnaseid (Wahl *et al.* 2005).

„Ma näen enda organisatsiooni näitel, et kui palju kasulikku sealt tegelikult tuleb. Võib-olla esimese hooga kui teha see otsus, et kas võtta mees või naine, on keeruline hinnata seda nõ panust. /.../. Seda tuleb päris tihti ette, et mehed vaatavad väga ratsionaalset ühtpidi ja naised lähenevad teemadele kuidagi mingisuguse nurga alt. Nii, et ma igal juhul arvan, et see tuleb kindlasti kasuks. /.../ Eriti veel kui vaatame haridustaset ja kõike seda poolt, kus naised lähevad ikkagi oluliselt kiirema tempoga eest ära aga mingil põhjusel nende see nõ ühiskonna tasandil väärtustamine nii kiire tempoga järele ei tule. Oleks nagu aeg.“ (Intervjuu 9)

Kuuest intervjuust kajastus, et mitmekesisust peetakse ettevõttes oluliseks kuna väga meestekeskne juhtimiskultuur on ühte äärmusesse kaldu ning see on arengut ja edu pärssiv asjaolu. Meeskonna komplekeerimisel püütakse valida inimesed, kes juhti täiendavad, mitte nende kloone. Võttes tööle enda sarnaseid isikuid, siis eksisteerivad pimedad alad mida keegi ei näe. Mida mitmekesisem on juhtimisseltskond, seda mitmekesisemad on ka strateegiad ja tegevuskavad, paratamatult ka edukamad.

„Näiteks kui kõik on mehed, samasugused ja väga tulemustele orienteeritud, siis kahtlemata võib see olla väga tugev tiim teatud ajani, aga suure töenäosusega mingil ajal on selles tiimis probleem, sest mitmekesisus, mis tuleneb inimeste erinevatest arvamustest, pole esindatud. Naised suurendavad organisatsiooni tugevust.“ (Intervjuu 10)

„Ühesuguses tiimis, väga homogeenses on üks arvamus ehk siis tegelikult ei näe, mis valikud ja mis risksid on. Kui kõik on ühe arvamusel, ühesugused, kõik agressiivsed, siis jääb analüütikast ja tasakaalukusest puudu. Ehk peab otsima erinevaid inimitüüpe, tegelikult ka erineva vanusega ja erinevast soost inimesi.“ (Intervjuu 4)

Lisaks selgus ka, ettevõtte sisestest uuringutest on selgunud, et meesjuht ei ole parem kui naisjuht ja vastupidi. Mõlemas on nõrgemaid ja mõlemas on tugevamaid, seega ei ole esine põhjust miks peaks olema meesjuhte rohkem. Vaadates juhtimispüramiidi, siis mida üles poole, seda rohkem on meesjuhte. Tasakaal oleks loomulik, kuid juhul kui organisatsiooni eesotsas on ainult mehed, siis on naistel keeruline nendega konkureerida ja tippjuhi tasemele jõuda.

„Kui meil on kõik ainult mehed eesotsas, siis sul läheb vaja väga suurt tahet ja kindlameelsust, et ise ka sinna üles rühkida. Sest ühiskonna üldised arvamused pigem ei toeta seda, pigem poistele õpetatakse, et nad saavad juhtideks aga tüdrukud saavad kellekski teiseks. Arvan, et /.../... oleksid eeskujuks ka järgnevatele põlvkondadele. See on selline järk-järguline protsess.“ (Intervjuu 5)

Kaks intervjuueeritavat olid seisukohal, et soo pärast ei peaks olema naisjuhte rohkem. Ja selleks ei ole vaja hakata lisapingutusi tegema. Üheks põhjuseks võib-olla, et ei tajuta piisavalt, millist rolli omab sugu töökohal (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 188) ning

ühtlasi leiab kinnitust arusaam, et kui üldsus, sh Euroopa Parlament toetab kvootide pooldamist, hääletades 2013 aastal kohustuslike kvootide poolt, siis reaalsuses seda lähenemist üldjuhul ei pooldata. (Grant Thornton, 2019, lk 6). Oli ka juhte, kes arvasid, et vajadusel võib ka osaliselt forsseerides ja kunstlikult ehk kvootidega naiste osakaalu tippjuhtimises suurendada.

Ka teaduskirjandus toetab antud seisukohta, et mitmekesisus on väga oluline tuleviku ettevõtte jaoks ning ettevõtte, mis ei ole sooliselt tasakaalustatud ei ole jätkusuutlik (Grant Thornton, 2019, lk 3,6) ning selle tagamine on ka ettevõtte kohustus (KPMG, 2019)

Teine teema, mida antud magistritöö autor intervjuudes puudutas olid indiviidivälised barjäärid, mida saab analüüsi struktureerimise eesmärgil jagada viide erinevasse kategooriasse: klaaslagi, meeste dominatsioon, pere-ja tööelu ühildamine, naiseeskujude vähesus, klaasist kalju, tokenism. Tekkinud mustreid illustreerib tabel 7.

Tabel 7. Indiviidivälised barjäärid teemaplokid ja koodid

| Teema | Alateema | Tekkinud koodid intervjuudest | |
|---------------------------------------|----------------------------|--|---|
| INDIVIIDIVÄLISED BARJÄÄRID | Klaaslagi | <ul style="list-style-type: none"> • Mustri tuvastamine • Teadlikkuse küsimus | <ul style="list-style-type: none"> • Nõudlus tippjuhi kohale • Ajas esineb üha vähem, eeskujuks Skandinaavia riigid |
| | Meeste dominatsioon | <ul style="list-style-type: none"> • Sugu ei oma tähtsust • Otsuste tegemist mõjutavad: positsioon, inimese pagas, otsustusprotsess, arvamuse avaldamine, parim idee või seisukoht, põhjendus, organisatsiooni-kultuur | <ul style="list-style-type: none"> • Kõikidel peab olema võimalus oma arvamusele • Sõltub juhust, juhtimiskultuurist |
| | Naiseeskujude vähesus | <ul style="list-style-type: none"> • Mustri tuvastamine • Eeskujuks otsene naisjuht • Naiseeskujude puhul oluline: tasakaal nõudlikkuse ja eestvedamise vahel • Kombinatsioon hoolivusest, inimlikkusest ja nõudlikkusest • Arvamuse kujundamise võimekus | <ul style="list-style-type: none"> • Otsustamise võimekus, sh raskete otsuste tegemise võime • Inimeste mõjutamise ja kaasamise oskus • Asjade lihtsustamise oskus selgitamisel |
| | Pere- ja tööelu ühildamine | <ul style="list-style-type: none"> • Paindliku tööaja ja kodust töötamise võimaldamine • Paindliku tööaja võimalus uue generatsiooni töötajate jaoks vajalik • Kodust töötamise võimalus • Haigete lastega kodus viibimine | <ul style="list-style-type: none"> • Piirangud teatud positsioonidel • Konfidentsiaalsuse piirangud • Lapsehoolduspuhkuse jagamine vanemate vahel • Paindlikkus mujal sektorites suurem • Tippjuht 24/7 tööl |
| | Klaasist kalju, tokenism | <ul style="list-style-type: none"> • Kvootide järgimine formaalsel, mitteformaalsel kujul või ei järgita üldse • Kriisiolukorras oluline inimtüüp ja kogemus | |

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Klaaslae olemasolu ettevõttes seitsme tippjuhi arvates ei esine, kuid kolme tippjuhi arvates on see teadlikkuse küsimus ning meestekeskse juhtimises võib see jääda ka tähelepanuta. Teooriast selgub samuti, et klaaslage ei pruugita tajuda, kuna need on nähtamatud, tehislikud barjäärid, mis on suunatud naiste võimaluste vähendamiseks (International Labour Organization, 2007). Näitena võib tuua kahe intervjueeritava kogemuse:

„See on hästi palju teadlikkuse küsimus, see on see kust see kõik algab. Me oleme seda selgelt teadvustanud oma mitmekesisuse töös. Hea illustratsioon on kui võtta püramiid ükshaaval lahti /.../... siis esimestes kihtides on rohkem naisi mingil põhjusel. Siis tulevad järgmised kihid, mis lähevad juba meeste poole kaldu ja siis tulevad ülemised kihid. Tegelikult see illustreerib, et juhtide populatsioonis on rohkem naisi aga mida edasi, siis on näha, et see tasakaal läheb paigast ära ja siis läheb uuesti paika.“
(Intervjuu 4)

„Niikaua kui on see kontsentratsioon paigast ära, et on liiga palju meesjuhte, siis detailid jäävad tähelepanuta. Keegi isegi ei märka, et keegi on olukorras kus on klaaslagi ees. Sellised olukorrad võivad tekkida.“ (Intervjuu 9)

Lisaks tunnetati, et ajas on see muutunud paremuse poole ning väga paljud mõjutused tulevad Skandinaaviamaadest eriti Rootsist, kus rakendatakse kvootide järgimist. Klaaslae vältimiseks on ühes organisatsioonis antud personaliosakonnale suunis, et igal positsioonil võiks lõppvooru jõuda vähemalt üks mees ja üks naine ning ühtlasi rakendatakse järelkasvuprogramme. Teiselt poolt toodi välja nõudluse olemasolu, et kas naised soovivad tippjuhi ametipositsiooni selle raskuse tõttu.

„Ma ei ütle, et keegi oleks takistanud võimekatel naistel juhiks saada kui nende kvalifikatsioon on vastav. Pigem tuleb küsimus, et kuidas naised tahaksid sellistel kohtadel olla.“ (Intervjuu 2)

Meeste dominatsiooni osas oldi ühesel arvamusel, et otsuste langetamisel sugu ei oma tähtsust, mõjutajatena toodi välja: positsioon, roll, milline on konkreetse inimese pagas ehk millised on tema suhted ja kui palju teda kuulatakse. Lisaks millised on

otsustuprotsessid ja organisatsioonikultuur. Oluliseks peeti julgust arvamust välja öelda ning seda põhjendada kuna üldjuhul on otsustamisel määravaks parim seisukoht, idee.

Lisaks toodi esile, et see sõltub palju ka juhust ja juhtimisstiilist, sellest kas inimestel lastakse oma arvamust avaldada. Kõnealustes organisatsioonides on üleüldiselt tippjuhtimise tasandil arutelu pooldav juhtimine, seega meesjuhtide liigne enesekindlus, mille tõid esile Huang ja Kisgen (2012) otsustamisprotsessis ei ole mõjutavaks teguriks. Kinnitusena ühe intervjuueeritava kogemus:

„See tuleneb hästi palju juhtist ja tema juhtimisstiilist, et kas ta aktsepteerib sellist asja või mitte. Selgelt olen selle seisukoha pooldaja, et kõik tiimiliikmed peavad panustama, neil peab olema oma arvamus ja neil peab olema võimalus ka seda välja öelda. Ja olen pidanud seda koguaeg oluliseks. Kui oled kutsutud koosolekule, siis sõltumata positsioonist või soost, kõigil on võimalus oma arvamust avaldada.“ (Intervjuu 6)

Teoorias toodi välja, et meeste dominatsiooni korral on naistel juhupositsioonile kandideerimine oluliselt keerulisem ning seetõttu sobivad juhikandidaadid võivad oma kandidatuuri mitte üles seada (KPMG, 2015), kuid arvestades, et töös osalenud ettevõtetes peetakse naiste osalemist juhtimises oluliseks, siis neis antud barjääri ei esine.

Naiseeskujude vähesuse osas vastasid kaheksa juhti, et neil on olnud naiseeskujusid, kellest kolmel on olnud eeskujuks ka otsene juht. Naiseeskujusid peeti väga oluliseks just naiste seas, kuna tänu nendele tundsid naised suuremat julgust ka ise tippjuhi positsioonile pürgida. Ka varasemad uuringud kinnitavad, et just samast soost eeskujud on väga olulised. Järgnev põlvkond tugineb eeskujudele ning poisid on enim mõjutatud meessoost eeskujudest ja tüdrukud naiseeskujudest (Gras-Velazquez *et al.* 2009). Lisaks toodi ka kirjanduses välja, et naiste kajastamine eeskujudena ühiskonnas on väga oluline, et vältida alateadlikke eelarvamusi, traditsioonilisi oletusi (Oliver Wyman, 2016, lk 6).

„Arvan, et naiseeskujud on hästi olulised järgmistele põlvkondadele just, et eeskujud oleksid olemas ja nad oleksid esil ja nad räägiksid sellest. See on hästi oluline, sest see kasvatab järgmist põlvkonda peale. Meie ühiskonnas on asjad liikumas õiges suunas. Aga nüüd on küsimus, et kas nad liiguvad piisavalt kiiresti.“ (Intervjuu 5)

Eeskujude puhul hinnati kõige enam: tasakaalu saavutamist eestvedamise ja nõudlikkuse vahel; kombinatsiooni hoolivusest, inimlikkusest, nõudlikkusest; arvamuse kujundamist; otsustamise võimekust, raskeid otsuste tegemise võimet; inimeste mõjutamise, kaasamise oskust; asjade lihtsustamise oskust selgitamisel. Lisaks peeti oluliseks, et kuidas ennast, üksust ja tegemisi nähtavaks teha, kuna selles on üldjuhul mehed pädevamad.

„Mehed räägivad uhkusega oma saavutustest isegi siis kui nad ei olegi nii silmapaistvad. Naised ütlevad, et tänu juhusele sai kõik toimuda.“ (Intervjuu 2)

Samas kahel juhul ei ole oma karjääri jooksul eeskujusid sh naiseeskujusid esinenud. Ühel juhul ei ole see omane, et võetakse kedagi eeskujuks ja teisel juhul vaadatakse mõlema soo puhul, et mis mõtteid või oskusi saab ka ise rakendada.

„Ma ei ole enda karjääri jooksul kokku puutunud mõne väga hea naisjuhiga, kelle alluvuses on mul olnud võimalus töötada. Paralleelselt, kõrvalt ma olen küll märganud väga toremaid võtteid mida keegi teeb, aga, et tervikuna ma vaatan peale, et see on vinge naisjuht, et selline ma tahaksin olla, siis paraku ma sellist ei ole näinud. Pigem on kõikidest midagi noppida, pigem noppidagi kõiki neid häid mõtteid ja oskusi mis kellelgi teisel on.“ (Intervjuu 9)

Pere ja tööelu ühitamise osas käsitleti intervjuudes kahte erinevat aspekti: paindlikku tööaega ja haigete lastega kodus viibimise võimalust. Kõik uurimusse kaasatud intervjuueeritavad kinnitasid, et neil väärtustatakse pere olemasolu ja võimaldatakse paindlikku tööaega ning kodust töötamist, kuid tuleb arvestada, et see ei ole võimalik kõikidel ametikohtadel töö iseloomu ja andmete konfidentsiaalsuse tõttu. Selle soosimiseks on arendatud ja arendatakse uusi programme nii, et saaks ka kokkuleppel kodust tööd teha. Samuti uuringute tulemusena pakutakse tänapäeval töötavatele vanematele peamise hüvena välja töötamist paindlikkel aegadel (Grant Thornton, 2014). Toetatakse ka kodus viibimist haigete lastega ja töötaja haigestumisel. Osad ettevõtted kompenseerivad haiguspäevi, mil riik ei maksa või makab vähem. Kodukontori eelisena toodi välja, et töötaja saab rahulikult süveneda, kui avatud kontor seda ei võimalda. Ka teaduskirjanduses on välja toodud, et pere- ja tööelu osas olev tasakaal on otsese mõjuga nii isiklikule kui ka ärilisele edukusele (Jennings ja McDougald, 2007), kuna

uurimustöös olevad ettevõtted pööravad sellele tähelepanu, siis tänu sellele on naistel suurem võimalus pere- ja tööelu osas tasakaalu saavutamiseks.

„Me tegelikult ikka väga aktiivselt oleme sellega tegelema, et meie töövahendid võimaldaksid kodust töötamist. Kui teenindad kliente või töötled väga tundlikku infot, mille puhul me ei taha, et seda tehakse majast eemal, lihtsalt selle info leviku pärast. Küll aga saab seal anda paindlikku tööaega. Seda ei saa rakendada kontoris, mis on lahti kellaajast kellaajani aga kõikidel muudel positsioonidel pigem võimaldame ja julgustame. Kui me vaatame seda, mis uus generatsioon töötajaid tuleb peale, siis nende soov niimoodi töötada peaaegu muudab selle juba kohustuslikuks. Kui seda ei suuda pakkuda, siis Sul lihtsalt ei ole töötajaid ühel päeval.“ (Intervjuu 4)

Teisalt võib märgata, et võrreldes teiste sektoritega on panganduses vähem paindlikkust andmete konfidentsiaalsuse ja töö iseloomu tõttu.

„Panganduses on vähem paindlikkust kui mujal sektorites. Ilmselt see tekib sellest, et on delikaatsed andmed klientide ja tehingute kohta, millele ligipääs on kas täiel määral või mingil määral kodust piiratud.“ (Intervjuu 2)

Lisaks eelnevale toodi välja, et takistusi naistele karjääris tekitatakse ühiskonnas teadmatusega, näiteks lapsehoolduspuhkuse praegune süsteem ei toeta naistel karjäärivõimalusi kuna annab tööalaselt eelise meestele. Seda kinnitavad ka varasemad uuringud, et peamiselt perega seonduvate kohustuste tõttu on naistel karjääri jooksul rohkem katkestusi (Eagly ja Carli, 2007).

„Rootsi ühiskonnas on vanemapuhkuse mõtestatus teisiti tehtud. /.../... seal on kohustuslik, et üks vanematest võtab vähemalt kolm kuud. Kui üks vanematest ei võta seda kolme kuud, siis teine seda kasutatud ei saa. Seetõttu on väga tavaline, et ka mees võtab vähemalt kolm kuud. See on üks koht kust karjääri vahe tekib. Oled mitme lapsega kodus ja tegelikult mehed samal ajal nõ teevad karjääri, saavad uusi väljakutseid, uusi kogemusi“ (Intervjuu 4)

Samas selgus kolmest vestlusest ka, et kõrgema taseme juhid on sisuliselt 24/7 tööl ning seetõttu võib-olla olukord, et naised ise ei soovi tippjuhi positsioonil töötada või on see perekohustuste tõttu keerulisem.

„Kui me võtame nüüd kõrgema taseme juhte, siis paratamatult võib öelda, et oleme sisuliselt 24/7 tööl. /.../... arvan, et see on ka üks aspekt mis hoiab naisi tagasi karjääriredelil üles ronimast. Meil on palju võimekaid naisi, tarku naisi aga nüüd tekib küsimus, kas nad tahavad nii palju oma eraelu ohverdada selle töö nimel. See on selline paratamatus mis käib selle tööga kaasas. Ma arvan, et see on tegelikult selline päris asi, mis naisi tagasi hoiab. See on nõ negatiivne aspekt karjääri tegemise juures, juhiks olemise juures.“ (Intervjuu 5)

„Ühelt poolt tõesti me räägime, et me tahame olla tippjuhtidena meestega võrdsed aga me ei saa kunagi unustada seda, et meil tegelikult on kodus lapsed ja meil on pere.“ (Intervjuu 9)

Toodi välja ka, et meeste osaluse suurendamine töö- ja pereelu ühitamises aitaks tõenäoliselt kaasa võrdsuse ja tööhõive suurendamisele, seda kinnitab ta teooria (Poliitikauuringute keskus Praxis, 2013). Lisaks eelpool mainitule selgus teooriast, et paindlike tööaegade kõrval saaksid ettevõtted veel naiste toetamiseks ära teha, näiteks pakkuda osalise ajaga töögraafikuid, organisatsioonisisest lastehoiuteenust või teenuse toetamist (KPMG, 2019)

Klaasist kalju ja tokenismi osas selgus, et naisi ei ole teadaolevalt üheski organisatsioonis võetud juhtivatele kohtadele kriisiolukorras või investoritele soolise võrdsuse tõestamiseks. Kvoote järgitakse kas formaalsel (sisaldub mitmekesisuse poliitikas) või mitteformaalsel kujul või ei järgita üldse. Uuringu tulemuse põhjal võib järeldada, et värbamisel valikut tehes lähtutakse eelkõige sellest milline inimene ise on ja selle alusel valik teha ning organisatsioonid ei saa endale lubada olukorda, et kui mees kandidaat on tugevam ja valitakse soo tõttu naiskandidaat.

„See ei saa olla ka kunstlik, et kui hakkad seda kiirkorras tegema, siis tõenäoliselt teed mingeid rumalusi.“ (intervjuu 4)

Aga kindlasti see, et meil on päris palju naisjuhte, on kindlasti ka selline asi, mida me püüame muule maailmale näidata. Me kindlasti püüame seda ka oma investoritele näidata. Sest paratamatult see tänases maailmas, tänases keskkonnas on oluline. Ühest küljest sooline võrdõiguslikkus, kogu mitmekesisuse teema, jätkusuutlikus. Kõik need

pehmemad väärtused on mujal maailmas ka päevakorda tõusnud ja kindlasti meie püüame ka seda välja näidata. Aga, et me kedagi valiksime nüüd ainult selle pärast, seda ma ei ole näinud.“ (Intervjuu 5)

Kirjanduses toodi välja, et naisi valitakse juhtkonda vaid kvootide täitmise või naiste olemasolu näitamise tõttu (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 190), siis uuringu järgi see paika ei pidanud. Sama tendents oli ka klaasist kalju puhul, et naisi ei palgatud juhipositsioonidele vaid kriisiolukorra tõttu (Diehl & Dzubinski, 2016, lk 189; Bruckmüller & Branscombe 2010, lk 449). Kriisiolukordades valiku tegemisel toodi välja, et oluline on tippjuhi puhul inimtüüp ja tema varasem kogemus mitte sugu.

„Kriisiolukorras otsitakse mingeid inimtüüpe ja kogemust. Kas naisi või mehi, see ei ole teadlik valik olnud. Olen ise näinud mitut kriisi. Pigem kiire otsustamine, probleemide lahendamise kogemus ja oskus. Tegelikult tiimi käima panek.“ (Intervjuu 4)

Kolmas teema on individipõhised barjäärid. Antud teema puhul tuli vestlustest intervjuueeritavatega välja mustreid, mida saab analüüsi struktureerimise eesmärgil jagada viide erinevasse kategooriasse: madal enesehinnang, kõrge riskikartlikkus, hirm sotsiaalse halvaks panu ees, nõrk läbirääkimisoskus, suhtevõrgustiku takistus. Antud teemaploki alla tekkinud tulemusi illustreerib tabel 8.

Tabel 8. Indiviidipõhised barjäärid teemaplokid ja koodid

| Teema | Alateema | Tekkinud koodid intervjuudest |
|---|--|---|
| INDIVIIDI- PÕHISED BARJÄÄRID | Madal enesehinnang | <ul style="list-style-type: none"> • Mustri tuvastamine • Oskused/omadused, mida hindavad naised enda juures • Oskused/omadused, mida hindavad mehed enda juures • Mehed on paremad „enesemüüjad“ võrreldes naistega |
| | Kõrge riskikartlikkus | <ul style="list-style-type: none"> • Mustri tuvastamine • Otsuste puhul naiste ja meeste jaoks oluline • Hirmu tunne ajas väheneb |
| | Kartus eksida sh hirm sotsiaalse halvakspanu ees | <ul style="list-style-type: none"> • Mustri tuvastamine • Eksimise lubamine |
| | Nõrk läbirääkimisoskus | <ul style="list-style-type: none"> • Ei tulene soost • Üldistatult on mehed osavamad läbirääkijad • Sugude vahel läbirääkimisel erinevusi ei täheldata • Tuleb omada seisukohta, mitte arvamust • Naistel on eelis kuna ootused nende suhtes on üldjuhul madalad |
| | Suhtevõrgustiku takistus | <ul style="list-style-type: none"> • Mustrite loomine (on lihtsam, ei ole) • Sõltub inimtüübist • Pere ja lapsed takistavaks teguriks |

Allikas: autori koostatud kogutud andmete põhjal

Madala enesehinnangu osas selgus intervjuueeritavate hulgas, et tippjuhtimise tasemel meestel ja naistel ei osine suuri erisusi. Juhid, kes ei soovi kõrgemat ametipositsiooni töid põhjenduseks, et mida kõrgemale juhtimistasandil liigutakse, seda vähem on võimalik oma erialaga tegeleda ja seda strateegilisem on juhtimine ning see on nende teadlik valik.

Naised hindavad enda juures järgmisi omadusi ja oskusi, milleks on: eestvedamine sh inspireerimine (ühtse eesmärgi nimel tööle panemine), töötajatele väärtusliku tunde tekitamine, kuulamis ja kordineerimisoskus, õigete inimeste valimine nende tundmine, koostööle orienteeritus, analüütiline mõtlemine ja julgus otsuseid vastu võtta. Kõikide naiste puhul joonistus välja, et nende jaoks on oluline omada teadmisi ja kogemusi valdkonnast.

Mehed hindavad enda juures omadusi ja oskusi, milleks on: olulisust ebaolulisusest eristada, tulemuste saavutamist läbi inimeste, vajalikel hetkedel hästi kontsentreeritult ja kiiresti otsustada, valikute ellu viimine, kommunikatsioon ja ettevõtte saadikuks olemine. Lisaks inimeste eestvedamine ja juhtimine, koostöö teiste juhtidega. Kõikide meesjuhtide puhul joonistus välja, et oluliseks peeti struktureeritud ja strateegilist mõtlemist.

Mis puutub soo jaotusesse tippjuhtimise tasemel, siis esinevad mõlemal sarnased oskused ja omadused, kuid erinevuseks on, et naiste jaoks on väga oluline omada teadmisi ja kogemusi valdkonnast, samas mehed pidasid kõige olulisemaks struktureeritud ja strateegilist mõtlemist. Toodi välja ka, et naised pööravad tõenäoliselt liiga palju rõhku valdkonna tundmise vajalikkusele.

*„Lõpuks ei oska ükski inimene seda uut tööd, mida tegema lähed, ikka õpid kohapeal.“
(Intervjuu 9)*

Lisaks eelnevale toodi välja, et mehed on julgemad ja paremad „enesemüüjad“ võrreldes naistega. Naised on sageli väga tagasihoidlikud ja omavad selles osas madalamat enesehinnangut ning tõenäoliselt saab see alguse lapsepõlvest ning on seotud ühiskonna üldiste seisukohtadega, et mehi toetatakse avalikult rohkem ning nad on kasvanud selle teadmisega, et neis saab nõ „karja juht“. Sama tendentsi toetab ka teooria, mille kohaselt naistel on vaja kõrgemat enesehinnangut võrreldes meetega, et saada endale kõrgem töökoht (Keller *et al.* 2015).

„Kui naisel on mingisugused oskused, teadmised, kogemused, siis ta ei ole liiga hea „enesemüümisel“. Piltlikult rääkides võib öelda, et kui naine ja mees kandideerivad ühele kohale, siis naine on see, kes võtab endalt pool maha ja mees on see kes nõ „valetab“ pool juurde. /.../ näen, et see peab päris elus paika. /.../... neid naisi, kes oleksid võimelised enamaks on päris palju aga lihtsalt nad ei astu ise seda sammu, sellepärast, et neil ei ole lihtsalt seda enesekindlust.“ (Intervjuu 5)

„See on see tüüpiline lugu, mida väga palju räägitakse, et kui naine vaatab töökuulutust ja kui mees vaatab töökuulutust. Kui mees vaatab, et seal on 10 punkt. Seitset ma sellest ei tea, aga kolme ma selle eest tean, siis ta kohe läheb kandideerib. Aga kui naine

vaatab sama kuulutust, et ma seitset tean ja kolme ei tea, siis järelikult ma ei kandideeri. Ma arvan, et seal taga on väga palju.“ (Intervjuu 7)

Kõrge riskikartlikkuse osas selgus, et intervjueeritud naistippjuhtide riskikartlikkus on sarnane meestippjuhtidega, kuna tippjuhi tasemel peab paratamatult riske võtma. Kuid ollakse arvamusel, et keskmiselt on mehed siiski nõus rohkem suuremaid riske võtma. Lisaks toodi välja, et pragune finantssektori olukord, kus arutlusel on rahapesutõkestamisega seonduvad teemad, siis peab juhi positsioonil väga läbi mõtlema, et mida ja kuidas teed. Seetõttu on väga oluline naiste kaasamine tippjuhtimise tasandil, kuna varasemast teaduskirjanduse põhjal elasid finantskriisi üle paremini ettevõtted, kus oli naisjuhte, kes aitasid vähendada meessoost tegevjuhtkonna mõju riskantsetele otsustele (Chen et al. 2017). Ka varasem kirjandus ühtib eelnevate seisukohtadega, et naised eelistatult väldivad riskirohkeid olukordi (Beckmann ja Menkhoff, 2008).

„Risk on oht ja risk on võimalus. Kogu organisatsioon tegeleb riskidega iga päev. Kui see maastik on tuttav, siis ma pigem ei ole riskikartlik. Ma isegi julgustan riske võtma, kui need on teadlikult võetud.“ (Intervjuu 4)

„Mehed on keskmiselt ikkagi rohkem nõus võtma suuremaid riske kui naised. Juhtimises paratamatult pead mingeid riske võtma, aga nüüd on küsimus, et kuhu sa selle piiri tõmbad. Pigem naised ma arvan, ei lähe liiga suuri riske võtma. Niipalju kui ma olen lugenud ka uuringuid finantssektori kohta, see on ka asi mis on uuringutest välja tulnud.“ (Intervjuu 5)

Kartus eksida sh hirm sotsiaalse halvakspanu ees osas selgus, et uuringus osalenud naistipjuhid tunnevad hirmu eksida rohkem kui meestipjuhid. Otsuste puhul on naiste jaoks oluline teada valdkonnast ja asjast. Ka teooria kinnitab seisukohta, et naised ei soovi teha otsuseid ebakindlas olukorras (Beckmann ja Menkhoff, 2008). Meeste puhul on otsuste tegemisel oluline teha vahet otsustel ja tagajärgedel ning aidata valida lahendusi. Soolist sarnasust arvestades saab välja tuua, et mõlema jaoks peeti oluliseks, et inimene võib eksida, aga siis loomulikult oma eksimusest õppides, oma tegevusplaani muutes, minna selle eesmärgi suunas, mis algselt oli kokku lepitud. Samas toodi välja, et naised on altimad vabandama.

„Ma arvan, et see on üks hea omadus mis naistel on tavaliselt meeste ees, et naistel ei ole probleemi vabandada ja minna eluga edasi. Mõni jääb võib-olla siia kinni, et nüüd mul on enesekindlus veel kehvem peale seda kui midagi halvasti läheb aga üldises plaanis naistel on see, et olgu läks nihu aga vabandan siis. Vabandamine on nii lihtne asi, töötajad annavad sulle andeks. See on nii inimlik öelda ja siis on võimalik sealt edasi minna.“ (Intervjuu 9)

Neljas vestluses kajastus, et otsustamise puhul tekib kõige suurem kahju kui otsust vastu ei võta. Pigem tasub see risk võtta ja otsus teha, kuna keegi ei tee kunagi eksimatuid otsuseid. Selgus ka, et ajas hirmu tunne väheneb, nooremata kardetakse rohkem ning vanemas eas mõistetakse, et võib-olla see ei olegi kõige olulisem.

„Olen nagu näinud ka, et meil kohati jooksevad välja organisatsioonis inimtüübid, kes ei julge väga otsuseid vastu võtta, mis tähendab seda, et nad koguvad lõpmatuseni infot ja veeretavad seda asja. Olen näinud, et selline käitumine toob kõige hullemad tagajärjed kaasa. Ma olen endale teadvustanud, et mingi mõistliku aja jooksul ikka pean otsuse vastu võtma, isegi kui mul ei ole võimalik kogu infot kätte saada.“ (Intervjuu 5)

Nõrga läbirääkimisoskuse puhul leidis antud töö autor teoreetilises osas eelnevate uurimuste põhjal, et naised on vähem tõenäolised enda eest seisma ja oma soovidest märku andma ning läbirääkimisi alustama (Bowles *et al.* 2007). Seda ei kinnitanud kaheksa intervjuueeritavat, kuna nad olid arvamusel, et läbirääkimisoskus ei tulene soost. Pigem on oluline valdkond, teadmised, taust ja positsioon, argumendid. Samas tõid nad välja, et eksisteerib tunnetus, et mehed on keskmiselt osavamad ja jõulisemad läbirääkijad.

„Võib-olla see vahe seal ikkagi on, et mehed kipuvad võitlema. Ja see on nõrkus, sest läbirääkimiste lõpp-tulemus, et mõlemad tunneksid, et see on võit - on mingi kompromiss. Ja võib-olla mõnikord on naistega lihtsam leida kompromissi, aga ei pruugi. Võib olla ka vatupidi. Aga mul on tunne, et natukene on naised altimad kompromissile, mis tähendab, et annad oma seisukohast natukene järgi, siis teine annab järgi, siis sina annad järgi ja lõpuks jõutakse selleni, et OK, oleme mõlemad rahul.“

*Meestel võib-olla kipub olema nii, et ma tegin jube hea diili ja tema ei teinud.“
(Intervjuu 10)*

„Kui on vaja jõuda ühisele arvamusele, siis on pigem halb minna ruumi oma arvamusega. Või väga veendunud arvamusega. Sa üldiselt võiksid omada mingisugust seisukohta aga pead olema ka valmis, et sa pead tulema välja sealt ruumist mingi teise arvamusega. Mõni nimetab seda nõrkuseks, aga mina pigem tugevuseks. Kui lähed ruumi oma arvamusega, mis võib ka vale olla ja kui sealt tuled oma arvamusega välja, siis võid seda hiljem kahetseda. /.../ Pigem on argumendid mis loevad.“ (Intervjuu 4)

Lisaks toodi välja ka naiste sooline eelis läbirääkimisel. Juhul kui on mees vastas, siis on ootused naistele natukene madalamad ning see annab teatud eelise. Eeldatakse, et naised on natukene „pehmemad“ ja võib-olla mitte nii kompetentsed, kuigi ei nähta valdkondi, et kus ollakse meessoost kolleegidega nõrgem.

Suhtevõrgustiku takistuse osas pooled analüüsis osalejad olid arvamusel, et naistel on naistega ja meestel on meestega üldjuhul lihtsam luua suhtevõrgustikke, kuna samasoolisel on sarnasemad huvid ja hovid. Liskas toodi välja, et naistel on takistavaks teguriks perekond, kuna töö välist ühist vaba aja veetmist on tänu sellele vähem. Teoreetilise osa varasemad uuringud kinnitavad samuti antud seisukohta, tuues välja, et meestel on lihtsam koguga nn sotsiaalset kapitali ehk ehitada suhtevõrgustikke (Broadbrige, 2010). Kinnitusena võib esile tuua kolme intervjuueeritava kogemuse.

„Kindlasti märksa lihtsam, kuna minu ametikohal tüüpiline juht on keskealine meesterahvas, siis üldjuhul kui on mingid konverentsid või üritused, siis pigem seda tüüpi inimesed koonduvad kokku.“ (Intervjuu 5)

„Võib-olla on nii, et kui on juht ja naine, siis esimese asjana on kodu ja perekond, juba selle pärast jääb vähem aega. Kui võrrelda, siis meestega on lihtsam luua suhtevõrgustikke, et kui on tiimides ka naised, siis kõiki asju ei saa koos teha. Ei lähe näiteks koos sauna. Võib muidugi minna ka, aga mingid piirid see ikkagi seab. Kas on lihtsam luua suhtevõrgustikke. Ma ei näe takistusi, miks naised ei võiks luua. Naised-naistega suhtevõrgustikud on võib-olla veel tugevamad kui mehed-meestega.“ (Intervjuu 10)

Lisaks tõi Grant Thornton (2019, lk 12) välja, et üheks suurimaks probleemiks karjääriredelil tõusmiseks on ligipääsu puudumine sotsiaalsetele võrgustikele mis intervjuueeritavate hinnangul tippjuhi tasemel nii palju rolli ei mängi, kuna sellele positsioonile otsitakse eelkõige kindlat inimtüüpi ja oskusi.

Intervjuude põhjal võib järeldada, et finantsvaldkonnas Eestis järgitakse häid juhtimistavasid ning mitmekesisuse teemaga tegeletakse teadlikult tippjuhtimise tasandil. Selgus, et peamisteks naisi takistavateks teguriteks on naiste endi tagasihoidlikkus ning enese vähene väärtustamine. Oluliseks teguriks peeti ka naiste töölt eemal olekut laste tõttu, kuna see annab eelise meestele. Naisi saaks toetada lapsehoolduspuhkuse süsteemi muutmisega, et ka mehed oleksid teatud aja lastega kodused. Lisaks on naiste toetamisel karjääriredelil oluline organisatsioonipoolne (teadlikkus värbamisel, järelkasvuprogrammi kaasamine, paindlik tööaeg, kaugtöö soosimine) ja ühiskonnapoolne panus (eeskujude olemasolu).

KOKKUVÕTE

Sooline mitmekesisus juhtimises annab organisatsioonile võimaluse teha tasakaalustatud otsuseid, mis tõenäoliselt mõjutavad positiivselt ettevõtte tulemusi. Käesolev magistritöö andis ülevaate naistippjuhtide osakaalu hetkeolukorra kohta ja selgitas välja tegurid, mis takistavad naistel tippjuhiks saamist Eesti finantssektori näitel.

Magistritööl oli viis uurimisülesannet. Esmalt soovis autor avada tippjuhi töö olemust, selle muutust ajas, naiste osakaalu tippjuhtide seas ning erinevusi meestippjuhtidega. Olulisemad tulemid antud uurimisülesande puhul olid esiteks, et tippjuhtide puhul on olulisemad inimressursiga seonduvad ja kontseptuaalsed oskused. Teiseks aspektiks, et juhtimise muutustes on üha olulisemad pehmemad väärtused ning esile on tulnud just pigem naistele omistatavad oskused – teistega arvestamine, koostöö, tagasihoidlikkus, kõrgem eetiline eesmärk, mitmekesisus. Seega on tekkinud vajadus mittetraditsiooniliste, sageli naistega seostatavate, oskustega juhtide järele. Kolmanda tulemusena võib välja tuua, et globaalselt on viimase kahe aasta jooksul kasvanud juhtkondade arv, kus eksisteerib vähemalt üks naine, kuid naisjuhtide osakaal ei ole siiski viimaste aastate jooksul märgatavalt muutunud.

Teiseks uurimisülesandeks oli autor püstitanud naistippjuhtide vähesust takistavate tegurite analüüsimise. Selleks vaatles autor 35 uurimust, mis leidsid naisjuhte takistavaid tegureid. Antud tegurid jagunesid kolmeks teemaks: kultuurilised tõekspidamised (ühiskonna tasand), individivälised barjäärid (organisatsiooni tasand), individipõhised barjäärid (üksiksiku tasand). Antud tulemused näitavad, et barjäärid esinevad kõigil kolmel tasandil ehk naistippjuhtide osakaalu suurendamiseks peavad panustama ühiskond, ettevõtted ja ka naised ise.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli uurimisprotsessi ja intervjuuplaani koostamine. Uurimisprotsess sisaldas: teooria läbitöötamist, intervjuu küsimuste ettevalmistamist, valimi koostamist, intervjuude läbiviimist, transkribeerimist, nende kodeerimist ja tulemuste analüüsi ning sünteesi teoreetilise osaga. Töö autor valis sisendinfo saamiseks kvalitatiivse meetodi läbi poolstruktureeritud individuaalintervjuude.

Neljanda uurimisülesande täitmiseks viidi läbi kümme intervjuud finantsvaldkonna tippjuhtidega. Vestlused salvestati, transkribeeriti, kodeeriti ja jagati saadud koodide alusel alateemade alla.

Viimaseks ehk viiendaks uurimisülesandeks oli kaardistada intervjuude põhjal tegurid, mis takistavad naistel tippjuhiks saamist finantssektori näitel. Takistavad tegurid saab jagada kolmeks: ühiskonna, organisatsiooni ja üksikisiku tasandiks. Ühiskonna tasandi barjääride osas selgus intervjuude tulemusena, et mehi tajutakse üldjuhul juhtidena ning põhjusena toodi välja ajalooline taust. See toob endaga kaasa olukorra, et naised peavad rohkem pingutama, et nõ „esialgsest barjäärist“ üle saada. Juhtimisstiilide osas oldi arvamusel, et see on isiksusepõhine ja sugu seda ei mõjuta. Piiranguid hariduses ei ole märgatud, pigem peetakse seda valikukohaks, hoiakuks. Soolisi stereotüüpe tajutakse ühiskonna tasandil, tänu neile peavad naised samuti rohkem pingutama. Lisaks tajutakse mitmekesisuse olulisusest organisatsiooni tasandil ning seetõttu ollakse arvamusel, et naistippjuhte peaks olema Eestis rohkem, sest ühiskonnas tervikuna on enamasti juhtideks mehed. Organisatsioonitasandi barjääride osas toodi välja viis kategooriat: klaaslagi, meeste dominatsioon, pere-ja tööelu ühildamine, naiseeskujude vähesus, klaasist kalju, tokenism. Klaaslae olemasolu ettevõtetes seitsme tippjuhi arvates ei esine, kuid kolme tippjuhi arvates on see teadlikkuse küsimus. Meeste dominatsiooni osas oldi ühesel arvamusel, et otsuste langetamisel sugu ei oma tähtsust, sõltub pigem juhust ja juhtimisstiilist. Naiseeskujude vähesuse osas vastasid kaheksa juhti, et neil on olnud naiseeskujusid, kellest kolmel on olnud eeskujuks ka otsene juht. Pere ja tööelu ühildamise osas kõik uurimusse kaasatud intervjuueeritavad kinnitasid, et neil väärtustatakse pere olemasolu ja võimaldatakse paindlikku tööaega ning kodust töötamist neneel positsioonidel kus see on võimalik. Klaasist kalju ja tokenismi osas selgus, et naised ei ole teadaolevalt üheski organisatsioonis võetud juhtivatele kohtadele kriisiolukorras või investoritele soolise võrdsuse tõestamiseks. Kvoote järgitakse kas

formaalsel (sisaldub mitmekesisuse poliitikas) või mitteformaalsel kujul või ei järgita üldse. Üksikisiku tasandi barjääride kohta toodi samuti välja viis kategooriat: madal enesehinnang, kõrge riskikartlikkus, kartus eksida sh hirm sotsiaalse halvaks panu ees, nõrk läbirääkimisoskus, suhtevõrgustiku takistus. Madala enesehinnangu osas selgus intervjueeritavate hulgas, et tippjuhtimise tasemel ei esine meestel ja naistel erinevusi. Kõrge riskikartlikkuse osas selgus, et intervjueeritud naistippjuhtide riskikartlikkus on samal tasemel meesjuhtidega, kuigi ollakse arvamusel, et keskmiselt on mehed siiski julgemad riske võtma. Kartus eksida osas selgus, et uuringus osalenud naised tunnevad hirmu eksida rohkem kui mehed. Nõrga läbirääkimisoskuse osas oli kaheksa intervjueeritavat arvamusel, et see ei tulene soost, pigem on oluline valdkond, teadmised, taust, positsioon, ja argumendid. Samas tõid nad välja, et eksisteerib tunnetus, et mehed on keskmiselt osavamad ja jõulisemad läbirääkijad. Suhtevõrgustiku takistuse osas pooled analüüsis osalejad olid arvamusel, et naistel on naistega ja meestel on meestega üldjuhul lihtsam luua suhtevõrgustikke, kuna samasoolisel on sarnasemad huvid ja hovid.

Finantsvaldkonna kohta võib välja tuua, et antud valdkonnas järgitakse häid juhtimistavasid, lisaks mõjutab neid ettevõtteid Skandinaaviamaade taust, kus juhtimiskultuur on väga liberaalne ja naisi toetav. Üldjuhul ollakse arvamusel, et nendes ettevõtetes on paremini kui Eesti ettevõtluses keskmiselt. Kuid, et naiste osakaalu tippjuhtimises suurendada selgus intervjuude käigus, et tuleks ümber teha lapsehoolduspuhkusel viibimise süsteem, et mehed oleksid nõ kohustatud olema mingi osa ajast lapsehoolduspuhkusel. See lühendaks otseselt naiste karjäärikatkestusi, lisaks kaotaks tööandja mõtte töötaja värbamisel sugu arvestada, sest ei ole üheselt mõistetav kas lapsehoolduspuhkusele või haige lapsega koju jääb mees- või naistöötaja. Veel selgus, et edukatel naistippjuhtidel on arvamuseliidrina oluline roll sest positiivsed eeskujud innustavad, tekitavad tunde, et oled ka selleks võimeline. Oluliseks peeti ka meedia ja poliitikute eeskujut, et juhina ei peetaks ainult meest kuna tajumine algab meediaruumist. Organisatsioonid saavad omalt poolt naisi toetada hoides teadlikkust tippjuhtimise tasandil ning pakkudes kaugtöö võimalust, paindlikku tööaega ning täiendavaid vabu päevi lastega kodus viibimiseks. Pöörates naistele teadlikult tähelepanu ja soodustada nende kandideerimist (lõppvoorus vähemalt üks naine), pakkuda mentorlust, juhiprogrammidesse naiste kaasamine. Lisaks on oluline, kuidas

kasvatatakse lapsi. Mida neile väiksest peale õpetatakse ja mis seisukohti sisendatakse. Oldi arvamusel, et tulevikus muutub juhtimiskultuur Eestis ka mitmekesisuse suunas võttes eeskujuks Euroopa Liidu tasakaalupunkti 60/40 protsenti.

Kuigi Eesti finantssektori ettevõtted väärtustavad mitmekesisuse olemasolu ning enamuses töös käsitletud ettevõtetest tegeletakse tasakaalu leidmise ja selle hoidmisega teadlikult tippjuhtimise tasandil, siis autor leiab, et ühiskonna tasandil võib minna veel aastaid või aastakümneid enne kui saavutatakse tasakaal. Kiire lahendusena toodi välja kvootide kehtestamine, kuid üldjuhul oldi arvamusel, et see on liiga kunstlik ning sellisel kujul tehtud otsused ei pruugi organisatsiooni jaoks olla parimad.

Intervjuude tulemuse põhjal on magistritöö autori arvates oluline tulevikus antud teemat uurida ka teistes valdkondades, kuna vestlustest selgus, et keskmistes Eesti ettevõtetes esineb juhipositsioonidel väga vähe naisi ning peamiselt on juhtideks keskealised meesterahvad. Intervjuude tulemusel selgus ka, et naistel esineb tõenäoliselt madalama taseme juhipositsioonil organisatsioonipõhiselt klaaslage, seega on tulevikus võimalik antud teemat edasi uurida ka keskastme ja esmatasandi juhtide seas. Lisaks on võimalus antud magistritöö tulemusi kinnitada kvantitatiivse küsimustikuga tippjuhtide hulgas.

Antud töö on ka piirangud, mis on tingitud empiirilises osas tehtud uurimuse tõttu, kuna igast ettevõttest on kaasatud üks kuni kolm esindajat ning uurimuse aluseks on kvalitatiivsed pool-struktureeritud intervjuud. Seega jätab see ruumi subjektiivsele arvamusele ega pruugi esindada ettevõtte ja kõikide seal töötavate inimeste seisukohti.

VIIDATUD ALLIKAD

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics* 94 (2009) 291–309, 19, 296-297.
- Adler, R. D. (27. February 2009. a.). Profit, the name is... woman? *Pacific Standard*.
- Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be boys gender, overconfidence and common stock investment. *Quarterly Journal of Economics*, 32.
- Beckmann, D., & Menkhoff, L. (2008). Will Women Be Women? Analyzing the Gender Difference among Financial Experts. 21, lk 370, 374.
- Bianchi, S. M. (2000). *Is Anyone Doing the Housework? Trends in the gender division of household labor*. Kasutamise kuupäev: 25. January 2019. a., allikas https://watermark.silverchair.com/79-1-191.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9kKhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAaj0wggI5BgkqhkiG9w0BBwagggIqMIICJgIBADCCAhh8GCSqGSIB3DQEHATAeBgIghkgBZQMEAS4wEQQMRNb5zyyPowXOrLVCAgEQgIIB8PfhYIAsxocOQhWd7X7JC7rRaoHkwzRoBb1p09J4IZvuSD
- Boiko, O. (2015). The effects of skills on the gender wage GAP in Estonia: an analysis based on pиаac data. 79, 1-79.
- Bowles, H. R., Babcock, L., & Lai, L. (2007). Social incentives for gender differences in the propensity to initiate negotiations: Sometimes it does hurt to ask. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103 (2007) 84–103, 20, ?
- Broadbridge, A. (2010). Social capital, gender and careers: evidence from retail senior managers. *An International Journal, Vol. 29 Issue: 8, pp.815-834*, 828.
- Bruckmüller, S., & Branscombe, N. R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*. *British Journal of Social Psychology*, 19, 449.
- Burges D., B. E. (1999). *Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination*. Kasutamise kuupäev: 26. February 2019. a., allikas <https://psycnet.apa.org/buy/2000-03912-006>
- Cabrera, E. F. (2006). Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International Vol. 12 No. 3, 2007, Vol. 12 No. 3, 2007*, 218.
- Catalyst. (2009). *Women MBAs*. New York: Catalyst.
- Catalyst. (2019). *Pyramid: Women in S&P 500 Companies*. Catalyst.
- Catalyst. (2019). *Women CEOs of the S&P 500*. New York: Catalyst.
- Chapman, J. B. (2017). Comparison of male and female leadership styles. *The Academy of Management journal*, ?
- Chen, J. L., Chen, J., Leung, W. S., Song, W., & Goergen, M. (2017). Why female board representation matters: The role of female directors in reducing male CEO overconfidence in corporate decisions. *Cardiff, CF10 3EU*, 83, 39.

- Cialdini, R. B., & Trost, M. R. (1998). Social influence: social norms, conformity, and compliance. 159.
- Credit Suisse Research Institute. (2014). The CS Gender 3000: Women in Senior Management. 23,19.
- Daft, R. L. (2008). New Era of Management, Second Edition. rmt: R. L. Daft, & P. G. Lane, *New Era of Management, Second Edition* (Kd. 815, lk 3,6,7). Mason: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2011). Leadership. rmt: R. L. Daft, *Leadership* (lk 8). South-Western, Cengage Learning.
- Daft, R. L., Kendrick, M., & Vershinina, N. (2010). Management. rmt: R. L. Daft, M. Kendrick, & N. Vershinina, *Management* (lk 7,10). United Kingdom: Thomas Rennie.
- Diehl, A. B., & Dzubinski, L. M. (2016). Making the Invisible Visible: A Cross-Sector Analysis of Gender - Based Leadership Barriers. *Wiley Periodicals, Human Resource Development Quarterly*, vol. 27, no. 2, 26, ?
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders* (Kd. 149). Boston: Harvard Business School Press.
- Eurostat. (2017). Only 1 manager out of 3 in the EU is a woman...". *Eurostat newsrelease*, 4, 1-2.
- Ferrary, M. (2009). Why women managers shine in a downturn. *Financial Times*, 2, 1.
- Finantsinspektsioon. (2019). Pangandussektori III kvartali 2018 ülevaated. *Finantsinspektsioon*.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and Leadership: Selection, Development, Leadership Style and Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2017, Vol 53(I) 32-65, 34, ?
- Grant Thornton. (2014). Women in business: from classroom to boardroom. *Grant Thornton International Business Report 2014*, 15.
- Grant Thornton. (2015). Women in business: the path to leadership. *GrantThornton An instinct for growth*, 5,9.
- Grant Thornton. (2016). Women in business: turning promise into practice. *Grant Thornton International Business Report 2016*, 24.
- Grant Thornton. (2019). Women in business: building a blueprint for action. *Grant Thornton An instinct for growth*, 4,5,6,12,15-16.
- Gras-Velazquez, A., Joyce, A., & Debry, M. (2009). Women and ICT: Why are girls still not attracted to ICT studies and careers? -White Paper. European Schoolnet. *European Schoolnet*, 25, 3.
- Guiso, L., Monte, F., & Zingales, L. (2008). Culture, Gender, and Math. *EDUCATIONFORUM*, 1165.
- Havinal, V. (2009). Management and Entrepreneurship.
- Heilman, M. (2001). *Description and prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women's Ascent Up the Organizational Ladder*. Kasutamise kuupäev: 26. February 2019. a., allikas [http://www.business.uwm.edu/gdrive/Ragins_B/Diversity%20Course%20BUSA%20DM%20441/Readings/Heilman,%202001%20Gender%20Stereotypes%20\(Grad%20s\).pdf](http://www.business.uwm.edu/gdrive/Ragins_B/Diversity%20Course%20BUSA%20DM%20441/Readings/Heilman,%202001%20Gender%20Stereotypes%20(Grad%20s).pdf)
- Helemäe, J. (2006). *Soolise võrdõiguslikkuse monitooring 2005*. Tallinn: Tallinna Ülikool.

- Huang, J., & Kisgen, D. J. (2012). Gender and Corporate Finance: Are Male Executives Overconfident Relative to Female Executives? *Journal of Financial Economics* 108, 822-839, 49, 23.
- Huddy, L. T. (1993). Gender Stereotypes and the Perception of Male and Female Candidates*. *American Journal of Political Science*.
- Hyde, J. S. (2005). The Gender Similarities Hypothesis. *American Psychological Association, Vol. 60, No. 6, 581–592, 12, ?*
- International Labour Organization. (2007). ABC of women workers rights and gender equality. rmt: I. L. Organization, *ABC of women workers rights and gender equality* (lk 94). Geneva: International Labour Office.
- Kalda, T. (2014). Soostereotüüpide roll personali valikul.
- Kariv, D. (2013). Female Entrepreneurship and the New Venture Creation. An International Overview. rmt: D. Kariv, *Female Entrepreneurship and the New Venture Creation* (lk 84,201). London: Routledge.
- Katz, R. L. (1974). Skills of an Effective Administrator.
- Keller, A. C., Meier, L. L., Gross, S., & Semmer, N. K. (2015). Gender differences in the association of a high quality job and self-esteem over time: A multiwave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 2015, Vol. 24, No. 1, 113–125, 123.*
- Kotkas, M. (1999). Juhtimise alused. Tallinn.
- KPMG. (2015). Moving Women Forward into Leadership Roles. *KPMG Women's Leadership Study, ?*
- KPMG. (2019). The call to act. Women in alternative investments. 6,13,14,23,30.
- Kuuts, M. (2012). *Meeste ja naiste palgalõhe reservatsioonipalgas Eesti tööturul*. Tartu: Tartu Ülikool.
- Kurtulus, F. A., & Tomaskovic - Devey, D. (2012). Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEO-1 Records. *The Annals of the American Academy, 25, 173,176,177.*
- Marshall, J. (1984). Women managers: travellers in a male world. rmt: J. Marshall, *Women managers: travellers in a male world*. Chichester: John Wiley Sons.
- McGowana, P., Redeker, C. L., Cooper, S. Y., & Greenan, K. (2012). Female entrepreneurship and the management of business and. *Entrepreneurship & Regional Development, Vol. 24, Nos. 1–2, January 2012, 53–72, 61.*
- McKinsey & Company. (2015). The power of party: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. rmt: J. Woetzel, A. Madgavkar, K. Ellingrud, E. Labaye, S. Devillard, E. Kutcher, et al., *The power of party: how advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth* (lk 2,9). McKinsey Global Institute.
- McKinsey & Company. (2017). Women Matter, Time to Accelerate: Ten Years of Insights Into Gender Diversity. rmt: G. Desvaux, S. Devillard, E. Labaye, S. S. Sultan, C. Kossoff, A. Zelicourt, et al., *Women Matter, Time to Accelerate: Ten Years of Insights Into Gender Diversity* (Kd. 82, lk 14, 31). McKinsey Global Institute.
- McKinsey&Company. (2007). Women Matter. Gender diversity a corporate performance driver. 15.
- Musu-Gillette, L., de Brey, C., McFarland, J., Hussar, W., Sonnenberg, W., & Wilkinson-Flicker, S. (2017). *Status and Trends in the Education of Racial and*

- Ethnic Groups 2017 (NCES 2017-051)*. Washington: U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics???
- Oakley, J. G. (2000). *Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs*. Kasutamise kuupäev: 26. January 2019. a., allikas <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006226129868>
- Oliver Wyman. (2016). *Women in Financial Services 2016*. *Marsh&McLennan Companies*, 59, 3,6,8.
- Peni, E., & Vähämaa, S. (2010). Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, Vol. 36 No. 7, 2010, 17, 629,638.
- Poliitikauuringute Keskus Praxis. (2013). Eesti vanemapuhkuste süsteemi analüüs. *Poliitikauuringute Keskus Praxis*, 19-20.
- Poliitikauuringute Keskus Praxis. (2015). Sooline palgalõhe Eestis. Taustainfo uute lahenduste väljatöötamiseks vanale probleemile. 9.
- Prügl, E. (2012). "If Lehman Brothers Had Been Lehman Sisters...": Gender and Myth in the Aftermath of the Financial Crisis. *International Political Sociology (2012)* 6, 21–35, 15, ?
- Pukkonen, L. (2016). *Töö- ja koduelu seosed: allikad ja tegurid*. Tartu.
- Raghavan, A. (2009). Terminated: Why the Women of Wall Street Are Disappearing. *Forbes Magazine*.
- Riigi teataja. (20. March 2019. a.). *Soolise võrdõiguslikkuse seadus*. Allikas: <https://www.riigiteataja.ee/akt/110012019019>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*. *British Journal of Management*, Vol. 16, 81–90, 10, 86,87.
- Sabic, P., & Henslovitz, D. (2016). How Times Have Changed? Transatlantic CEO Gender Gap analysis of the S&P Euro 350 and S&P 500. 6.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B. (2004). *Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison*. Kasutamise kuupäev: 27. January 2019. a., allikas http://doras.dcu.ie/20695/1/2003_Sczesny_et_al_Sex_Roles.pdf
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). Why So Few Women Directors in Top UK Boardrooms? Evidence and Theoretical Explanations*. *Corporate Governance*, 483.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity*, 38, ?
- Sotsiaalministeerium. (2010). *Naised & mehed. Võrdsed õigused, võrdne vastutus*. Kasutamise kuupäev: 24. January 2019. a., allikas https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/Ministeerium_kontaktid/Valjaanded/naised_mehed_seadus.pdf
- Statistikaamet. (2007-2017). *RV114: Elussündinud. Aasta ning ema vanuserühm*. Tallinn: Statistikaamet.
- Statistikaamet. (2018). *TT2119: Hõivatud soo ja ametiala pearühma järgi*. Tallinn: Statistikaamet.
- The Boston Consulting Group. (2017). *The Mix That Matters*. 23, 4,7,9.
- Vadi, M. (2004). *Organisatsiooni käitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus.
- Wahl, A. H. (2005). Sugupoolte aspekt organisatsioonis. rmt: A. H. Wahl, *Sugupoolte aspekt organisatsioonis* (lk 6,82,92,93, 108, 145). Sotsiaalministeerium 2005.

LISAD

Lisa 1. Palgatöötajad soo ja tegevusala (EMTAK 2008) järgi

| Näitaja | Sugu | Tegevusala (EMTAK 2008) | 2 014 | 2 015 | 2 016 | 2 017 | 2 018 |
|----------------------|-----------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Palgatöötajad, tuhat | Mehed ja naised | Tegevusalad kokku | 568 | 581 | 584 | 591 | 594 |
| | | Finants- ja kindlustustegevus | 8 | 9 | 11 | 12 | 12,20 |
| | Mehed | Tegevusalad kokku | 280 | 289 | 289 | 291 | 293 |
| | | Finants- ja kindlustustegevus | 2 | 2 | 3 | 4 | 4 |
| | Naised | Tegevusalad kokku | 288 | 292 | 294 | 300 | 301 |
| | | Finants- ja kindlustustegevus | 6 | 7 | 8 | 8 | 8 |

Allikas: Statistikaamet

SUMMARY

REASONS FOR THE LACK OF FEMALE LEADERS BASED ON ESTONIAN FINANCIAL ENTERPRISES

Triin Rebane

According to Statistics Estonia 2018 data, there were around 2/3 male and 1/3 female managers in Estonia and in European Union as well. The number of women in senior management is low all over the world. Fortune 500's 2018 companies and S&P 500 2019 companies had less than 5% female CEOs (Catalyst, 2019). In Europe, the S&P Euro 350 companies have had a 100% increase in female CEOs from 2009 to 2016 – from 2 to 4 per cent.

During the 2009 World Economic Forum there came up the topic if there had been the credit crisis if Lehman Brothers would have been "Lehman Sisters ", as the female managing style is much cautious. That raised the issue of gender equality in Wall Street and other financial centres around the world (Prügl, 2012). Ferray (2009) investigated CAC 40 stock index companies in France and found that the more women are on the board of directors, the less the company's value decreased during the 2008 crisis.

The literature on management claims that the board's diversity is likely to be positively related to corporate performance. This hypothesis was tested by Adler (2009) with colleagues by studying the Fortune 500 companies. They also found that there is a correlation between the success of companies and the representation of women in the top management of the organisations. Companies with at least 15% women among top managers earned 50% higher return on equity, compared to companies with less than 10% female senior managers.

Kurtulus and Tomaskovic - Devey (2012, p. 173, 176, 177) conducted research among with 20,000 private companies in various sectors in the United States, and came to the conclusion that if female representation in senior management increases, it is also reflected in the middle management positions. Unlike men, female senior managers motivate women within the organisation to apply for managerial positions and are also more likely to hire female employees from outside the organisation. In some countries, there is set the minimum quota for women in the board of directors of large companies -

Iceland and France (40%), Norway (40% or more, depending on the size of the company), Italy (33%), Germany (30%) (The Boston Consulting Group, 2017, page 9). Also, based on the Standard & Poor's data, female managers are less likely to be absent from work than men, and the more diverse the management is, the less absent are also men (Adams & Ferreira, 2009, p. 296-297).

Taking the above into account, increasing the proportion of women in senior management is necessary for society as a whole, for businesses and also for the employees. Despite the recent progress over two decades, increasing the number of women in senior management is too slow. (Grant Thornton, 2019, p. 15). Therefore, the author considers it essential to pay more attention to the lack of women leaders.

The goal of this Master's thesis is to find out the factors, based on the Estonian financial sector, that prevent women from becoming top managers. The following research tasks were set to achieve the goal:

- To describe the nature of senior management's work, the change over time, the proportion of women in senior management, and the differences between male and female managers
- Analyse the obstacles of female leaders
- To prepare the research and interview plan for conducting in-depth interviews with senior managers in the financial sector
- Conducting semi-structured interviews with top executives of Estonian financial companies to understand the reasons why there is a lack of women among the management
- Mapping the factors that lead women to become senior managers in the financial sector

The Master's thesis consists of two interrelated parts. The theoretical part is based on previously published articles and research. The empirical part of the thesis describes a research process based on qualitative semi-structured in-depth interviews with top managers of Estonian financial companies to understand their attitudes towards management and leadership. In the analysis, data was systematised and results synthesised, addressing barriers to female leadership, and comparing results with research.

The thesis had five research tasks. First, the author wanted to open up the nature of senior management's work, its change over time, the proportion of women among top managers, and the differences between male and female leaders. The most relevant results for this research task were that senior management skills are different from low and middle managers, softer values, the skills attributed to women, have become increasingly important, and over the last two years, there has been an increase in the number of managing boards with at least one woman, but the proportion of female managers has not changed significantly in recent years. For the second research task, the author analysed the factors behind the lack of women leaders. For this, the author looked at 35 studies about the obstacles of female leaders. The obstacles were divided into three themes: on the level of society, non-individual barriers (on the organisational level), individual-based barriers. Results show that barriers are present at all three levels. To increase the share of women leaders society, organisations and women themselves must contribute. The third research task was putting together the research process and the interview plan. The research process included: theory work, preparation of the interview questions, sample selection, conducting interviews, transcription, coding and analysis of the results and theoretical part of synthesis. For the input, the author chose a qualitative method through semi-structured individual interviews. To carry out the fourth research task, ten interviews with top management in the financial sector were conducted. Conversations were recorded, transcribed, encoded, and subdivided into sub-themes/categories based on the codes received. The fifth research task, based on the interviews, was to map out the factors (on all 3 levels: society, organisation and individual) that prevent women from becoming top managers on the example of the financial sector and to make proposals to increase the proportion of women.

At the level of social barriers, men were perceived as leaders, and the historical background was mentioned as the reason. This leads to a situation where women need to make more effort to overcome the "initial barrier". In regards to leadership style, it was thought that it is personality-based and gender-neutral. It was also pointed out that on average, women have a more inclusive, collaborative, rational, empathetic and intuitive style. There are no limitations in education, but rather it is considered a choice, an attitude. At the same time, it was pointed out that women put too much emphasis on

education and leave the experience behind and that it gives men an advantage on the labour market. Gender stereotypes are perceived at the level of society.

From the organisational level barriers these categories were highlighted: glass ceiling, male domination, integration of family and work life, lack of female role models, glass cliff, tokenism. Seven top managers thought that there does not exist a glass ceiling, three senior managers stated that this is a matter of awareness. About male domination, it was unequivocal that gender is irrelevant in decision-making. It depends a lot on the manager and management style, whether people are allowed to express their opinions. Concerning the lack of female role models, eight leaders said they had female role models, three of whom had been their direct managers. Two different aspects were discussed on family and working life integration: flexible working hours and the possibility of staying home with sick children. The glass cliff and tokenism were stated not to be present. It was pointed out that it would be helpful to change the situation if men were on parental leave equal to women, it would directly shorten the career breaks of women. Then the employer would not need to consider gender when hiring, as it is not possible to predict whether the childcare leave or with the sick child will stay home male or female worker. Also, it was pointed out that successful women leaders play an essential role as opinion leaders. Media and politicians were considered to be important too, not showing that only men are regarded as leaders. It was pointed out that long distance working and additional free days to stay with children at home should be offered. It was considered necessary to consciously pay attention to the proportion of women in management, to encourage them to apply for positions, to be mentors for them, and to set up follow-up programs. To allow flexible working hours and staying home with sick children, the wage growth of mothers on parental leave, combined with overall wage growth, should also be considered. Guidance should be given to staff so that for each final hiring round there should be least one woman and one man. This points the attention to diversity during recruitment.

On individual-level five barriers were mentioned: low self-esteem, high risk aversion, fear of making mistakes, including fear of social disapproval, weak negotiating skills, limits to networking. With regards to low self-esteem, the interviewees found that men did not have higher ambitions than women at the top management level. The risk

aversion level was the same for males and females, although most believed that on average men are more likely to take risks. Fear of making mistakes, including the fear of social resentment, revealed that the women consider themselves more fearful. In terms of weak negotiating skills, eight interviewees thought that this was not due to gender, but rather the domain, knowledge, background, position, and arguments are essential. At the same time, they pointed out that there is a presence of cognition that men are more talented and powerful negotiators. Half of the participants pointed out that networking is much easier for women with women and for men with men because the same gender persons have similar interests and hobbies. It was pointed out that influencing the role of female leaders starts with how the children are raised, what girls are taught from a small age, what standpoints they are given. Encouraging women is vital, as they are generally more modest. Besides, the presence of female role models is essential – women in top management should speak out more to encourage others.

There are also limitations in this thesis, due to the research done in the empirical part, as from each company the author involved one to two representatives (three in one case) and the study is based on qualitative semi-structured interviews. Thus, it leaves room for subjective opinion and may not represent the views of the company and all the people working there.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Triin Rebane,

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

„Naistippjuhtide vähesuse põhjused Eesti finantsettevõtete näitel“,

mille juhendaja on Eneli Kindsiko,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Triin Rebane
23.05.2019