

Uuring mitmekesisusest Eesti ettevõtetes

Uuringu aruanne

2015



Kampaania on rahastatud
Euroopa Liidu programmist
PROGRESS (2007-2013).
This campaign is supported by
the European Union Programme
PROGRESS (2007-2013).



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
L OIGUSE INSTITUUT



SOTSIAALMINISTEERIUM



INIMÕIGUSTE KESKUS
HUMAN RIGHTS CENTRE
ЦЕНТР ПО ПРАВАМ ЧЕЛОВЕКА

Uuringut toetati Euroopa Liidu tööhõive ja sotsiaalse solidaarsuse programmi PROGRESS (2007-2013) raames. Täiendav teave: <http://ec.europa.eu/progress>

Väljaandes sisalduv teave ei pruugi kattuda Euroopa Komisjoni vaadete ja seisukohtadega.

Autorid:

Miko Kupts on 2014. aasta märtsist Praxise majanduspoliitika programmi analüütik. Ta on omandanud sotsiaalteaduste bakalaureusekraadi Tartu Ülikoolis majandusteaduse erialal. Hetkel jätkab magistriõpinguid Tartu Ülikoolis Majandusteaduskonnas majanduse modelleerimise ja riigimajanduse erialal.

Mari Rell on Praxises majanduspoliitika programmi analüütik alates 2011. aastast, keskendudes peamiselt tööjõu, ettevõtluse ja konkurentsivõime teemade uurimisele. Ta on lõpetanud Tartu Ülikooli rakendusmatemaatika eriala matemaatiku-statistikuna. Mari omab pikaajalist kogemust majandusanalüütikuna.

Käesoleva töö valmimise on andnud panuse ka Praxise analüütikud Helena Rozeik ja Valentina Batueva

Poliitikauuringute Keskus Praxis on Eesti esimene sõltumatu, mittetulunduslik mõttekeskus, mille eesmärk on toetada analüüsile, uuringutele ja osalusdemokraatia põhimõtetele rajatud poliitika kujundamise protsessi.



Poliitikauuringute Keskus Praxis

Tornimäe 5, III korrus
10145 Tallinn
tel 640 8000
www.praxis.ee
praxis@praxis.ee

Väljaande autoriõigus kuulub Poliitikauuringute Keskusele Praxis. Väljaandes sisalduva teabe kasutamisel palume viidata allikale: Kupts, M., Rell M. „Uuring mitmekesisusest Eesti ettevõtetes“ Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis 2015.

Sisukord

Lühitutvustus	5
Abstract	6
Sissejuhatus	7
1. Uuringu teoreetiline taust ja metoodika	9
1.1. Mitmekesisuse teoreetiline taust	9
1.2. Mitmekesisuse mõõtmise metoodika	11
1.3. Mitmekesisuse seosed rahvusvahelise kogemuse põhjal	13
2. Ülevaade uuringu valimist.....	17
2.1. Ülevaade ettevõtete valimist.....	17
2.2. Ülevaade juhatuse liikmete demograafilistest näitajatest	18
2.3. Mitmekesisus Eesti ettevõtete juhatuses	22
3. Mitmekesisuse ja majandusnäitajate vaheline seos Eesti ettevõtetes	25
Kokkuvõte.....	28
Executive Summary	31
LISA 1. Mitmekesisust käsitlevad rahvusvahelised uuringute tulemuste ülevaade.....	34
Lisa 2. Regressioonanalüüsi tabelid	38
Kasutatud kirjandus.....	41

Tabelite loetelu

Tabel 1. Erinevate mitmekesisuse indikaatorite võimalikud väärtused näidissettevõtete korral (tumedamas kirjas olev number tähistab indeksi poolt kõige mitmekesisemana koheldavat olukorda)	13
Tabel 2. Esialgne ja lõplik ettevõtete valim ning valimi kadu tegevusalade lõikes.....	17
Tabel 3. Lõppvalimisse kuuluvate ettevõtete majanduslikud ja demograafilised näitajad ettevõtte suurusgrupi lõikes.....	18
Tabel 4. Juhatuse liikmete sooline ja vanuseline jaotus (osakaalud) ning arv kokku (inimest).....	18
Tabel 5. Juhatuse liikmete sooline ja hariduslik jaotus ning vastavad rahvastikunäitajad (osakaalud).	19
Tabel 6. Juhatuse liikmete rahvuslik ja hariduslik jaotus ning vastavad rahvastikunäitajad (osakaalud)	19
Tabel 7. Juhatuse liikmete pikaajalise tervisepiirangu olemasolu soo lõikes ning võrdlus vastavate rahvastikunäitajatega (osakaalud)	20
Tabel 8. Juhatuse liikmete pikaajalise tervisepiirangu olemasolu rahvuse lõikes ning võrdlus vastavate rahvastiku näitajatega (osakaalud).....	20
Tabel 9. Juhatuse liikmete pikaajalise tervisepiirangu olemasolu vanusegruppide lõikes ning võrdlus vastavate rahvastikunäitajatega (osakaalud).	21
Tabel 10. Juhatuse liikmete usklikkus soo lõikes ning võrdlus vastavate rahvastikunäitajatega (osakaalud)	21
Tabel 11. Juhatuse liikmete usklikkus rahvuse lõikes ning võrdlus vastavate rahvastikunäitajatega (osakaalud)	22

Tabel 12. Ettevõtete osakaal juhatuses olevate eestlaste, terviseprobleemidega inimeste, usklike ja meeste osakaalu lõikes.....	23
Tabel 13. Analüüsis olevate ettevõtete demograafilised ning mitmekesisuse näitajad ettevõtte suurusgruppide lõikes	23
Tabel 14. Mitmekesisuse indikaatorid ettevõtete suurusgruppide lõikes.....	24
Tabel 15. Regressioonanalüüsi tulemused mitmekesisuse ja ettevõtete majandusnäitajate vahelise seose hindamiseks. Mitmekesisus on mõõdetud indikaatoriga.....	26
Tabel 16. Regressioonanalüüsi tulemused mitmekesisuse ja ettevõtete majandusnäitajate vahelise seose hindamiseks. Mitmekesisus on mõõdetud binaarse tunnusena.....	27

Lühitutvustus

Rahvusvahelised uuringud ei ole jõudnud mitmekesisuse ja ettevõtte majandusnäitajate vahelise seose uurimisel alati sarnastele järeldustele. Ühe levinuma järeldusena saab aga välja tuua, et mitmekesisusest saavad suurimat kasu ettevõtted, kes üritavad aktiivselt luua mitmekesisusega arvestavat töökeskkonda ning kasutavad mitmekesisusest tekkivaid eeliseid teadlikult ära. Käesoleva uuringu eesmärk oli tuvastada mitmekesisuse analüüsimiseks sobivate andmete olemasolu, kirjeldada mitmekesisuse olukorda Eesti ettevõtete juhatustes ning hinnata mitmekesisuse ja ettevõtete majandustulemuste vahelisi seoseid.

Töös koostati mitmekesisuse indeks, mis võtab arvesse Eesti rahvastiku demograafilist struktuuri ning kohtleb mitmekesisuse puudumisenähtust ka olukorda, kus ettevõtte juhatuses on ainult vähemusgrupi esindajad. Mitmekesisuse analüüsimiseks kasutati andmestikku, kus ühendati Äriregistri andmed rahva ja eluruumide loenduse andmetega. Analüüsi on kaasatud kõik Eesti äriettevõtted ja nende juhatused, kus on kaks või enam juhatuse liiget.

Ettevõtete mitmekesisuse olukorra analüüsist selgus, et suur hulk Eesti ettevõtteid ei ole erinevate vaadeldavate tunnuste lõikes mitmekesised. Soo tunnuse puhul ilmnes, et suurte ettevõtete juhatused on oluliselt homogeensemad kui mikroettevõtete juhatused. Samas erinevaid mitmekesisuse tunnuseid silmas pidades võib tõdeda, et mida suurem on ettevõtte, seda heterogeensem on juhatuse tasand. Vaadates seoseid mitmekesisuse ja ettevõtte toimimise efektiivsuse vahel leiti, et vanuselisel ja soolisel mitmekesisusel on positiivne seos ettevõtete kasumimarginaali suurusega. Nendel ettevõtetel, kus ettevõtete juhatus koosneb mõlema soo esindajatest või esineb juhatuse tasandil vanuseline mitmekesisus, on kasumimarginaal kõrgem kui neis ettevõtetes, kus juhatus on vanuse mõttes homogeenne.

Abstract

International studies have not always reached consistent conclusions when examining the relationship between diversity and the financial indicators of companies. However, a common finding that can be highlighted is that diversity is the most beneficial to companies that actively seek to create a work environment that takes into account diversity and to deliberately exploit the advantages resulting from it. This study aims to identify the existence of data suitable for analysing diversity, to depict the situation of diversity in the management boards of Estonian companies, and to assess links between diversity and companies' financial results.

For the purpose of conducting the study, a diversity index was compiled which takes into account the demographic structure of the Estonian population and which treats also situations where the management board of a company consists solely of representatives of a minority group as a lack of diversity. Access to various databases can be considered a strength of the study. The analysis involved all of the Estonian companies whose management boards consist of at least two members.

The analysis revealed that a large number of companies in Estonia are not diverse, considering the various attributes examined. For gender, the analysis showed that the management boards of large companies are significantly more homogeneous than those of micro-companies. On the other hand, the bigger the company the more heterogeneous the management board level in terms of the different attributes of diversity taken together. Looking at the links between diversity and the efficiency of companies, it appears that age and gender diversity correlate positively with the profit margin of a company. Profit margins are higher in companies whose management boards include representatives of both genders or are characterised by age diversity, as opposed to companies whose management boards are homogeneous in terms of age.

Sissejuhatus

Eesti ettevõtetes pole varem mitmekesisust uuritud ning võib öelda, et käesolev töö on esmakordne pilguheit sellesse teemasse. Erinevad uuringud mujal maailmas on näidanud, et mitmekesisuse omaks võtmine ja oma ettevõtte tegevuses ära kasutamine mõjutab positiivselt ettevõtete majandusnäitajaid. Mitmekesisuse uurimiseks on aga esmalt oluline välja selgitada, mida mitmekesisuse all mõistetakse ja kuidas seda mõõta. Teoreetilises kirjanduses liigitatakse mitmekesisust enamasti kaheks: jälgitavaks e. demograafiliseks mitmekesisuseks ning mittejälgitavaks e. kognitiivseks mitmekesisuseks. Jälgitava mitmekesisuse tunnusteks on enamasti sugu, vanus, rass ning rahvus. Mittejälgitava mitmekesisuse tunnusteks on haridus, väärtused, iseloomuomadused jne. Käesolevas töös keskendutakse peamiselt demograafilise mitmekesisuse hindamisele.

Käesoleva töö eesmärk on välja selgitada mitmekesisuse analüüsimiseks sobivate andmete olemasolu, kirjeldada mitmekesisuse olukorda Eesti ettevõtete juhatustes ning hinnata mitmekesisuse ja ettevõtete majandustulemuste vahelisi seoseid.

Uuringu eesmärgi täitmiseks püstitati järgmised uurimisülesanded:

- Koostada põhjalik ülevaade rahvusvahelistest uuringutest, mis on käsitlenud ettevõtte mitmekesisust ja seotust ettevõtete tulemuslikkusega.
- Selgitada välja andmete olemasolu ja koguda statistikat Eestis registreeritud ettevõtete mitmekesisuse kohta juhtkondade tasemel.
- Piisava hulga mitmekesiste ettevõtete olemasolul analüüsida nende mitmekesisuse ja majandusnäitajate vahelist seost.
- Rahvusvaheliste uuringute põhjal luua teoreetiline raamistik, millele toetudes arvatatakse võimalusel numbriliselt välja Eesti ettevõtete poolt kasutamata majanduslik kasu, mis ettevõtteid võiksid potentsiaalselt saada, kui rakendaksid oma ettevõttes mitmekesisuse meetmeid ja poliitikat.

Tuginedes eelnevalt välja toodud uurimisülesannetele antakse töös vastused järgmistele küsimustele: milliste tunnuste abil on võimalik kirjeldada mitmekesisust, milline on olukord seoses mitmekesisusega Eesti ettevõtetes, kas mitmekesisuse ja majandusnäitajate vahel esineb seos ning millised on numbrilised hinnangud mitmekesisuse ja majandustulu vaheliste seoste osas. Lisaks tehakse uuringu käigus ettepanekuid edasiste uurimisvõimaluste kohta.

Mitmekesisuse analüüsimiseks on kasutatud töös ettevõtlusstatistikat Äriregistri (ÄR) andmestikule tuginedes ning rahvastikustatistikat viimasele rahvaloenduse (REL2011) andmestikule tuginedes. REL2011 andmeid kasutati mitmekesisuse demograafiliste tunnuste kirjeldamiseks. Ettevõtete juhatuse liikmete info pärineb samuti Äriregistrist. Kõik arvutused on läbi viidud 2012. aasta majandusnäitajatele tuginedes.

Käesolevas töös on kasutatud parimat ja kvaliteetseimat olemasolevat infot mitmekesisuse kohta, kuna rahvaloenduse andmestik annab võimaluse kaasata erinevaid mitmekesisust kirjeldavaid tunnuseid, mida teised andmestikud ei võimalda, nagu näiteks inimeste usuline veendumus. Äriregister on aga parim võimalik ettevõtlusstatistika andmekogum.

Rahvusvahelistes töödes on vaadeldud mitmekesisust nii ettevõtete juhtkondade tasandil kui ka töötajate tasandil. Käesolevas töös analüüsitakse mitmekesisust juhatuse tasandil, töötajate tasandil

analüüsi läbiviimist piirab andmete puudus. Analüüsi on kaasatud kõik Eesti äriettevõtted, kus on kaks või enam juhatuse liiget¹.

Käesolev uuring annab praktilise ülevaate mitmekesisuse olukorrast ja potentsiaali kasutamise ulatusest Eesti äri sektoris. See teadmine aitab formuleerida lisaargumente, millega ettevõtteid julgustada kasutama rohkem mitmekesisust oma äriliste eesmärkide saavutamiseks, tuues need argumendid neile lähemale.

Uuringuaruanne koosneb kolmest osast. Esimeses osas avatakse mitmekesisuse teoreetiline taust ja kirjeldatakse erinevaid lähenemisi mitmekesisuse hindamise metoodika rakendamisel. Lisaks tutvustatakse enamlevinud käsitlusi mitmekesisuse ja majandustulemuste vahelise seose hindamisel rahvusvahelisele kirjandusele tuginedes. Teises osas antakse ülevaade valimist. Töö kolmandas osas esitatakse empiirilise analüüsi tulemused Eesti ettevõtete näitel, sealhulgas on koostatud mitmekesisuse indeks ning analüüsitud mitmekesisuse ja majandusnäitajate vahelisi seoseid. Uuringu aruanne lõpeb kokkuvõttega.

¹ Valimisse ei ole kaasatud mittetulunduslikud ettevõtlusvormid.

1. Uuringu teoreetiline taust ja metoodika

1.1. Mitmekesisuse teoreetiline taust

Mitmekesisuse defineerimisel ei ole ühte kindlat lähenemist. Ühe võimaliku viisina määratletakse mitmekesisust läbi poliitilise huviobjekti. Sellisel juhul defineeritakse mitmekesisust läbi nende tunnuste, millele pööratakse tähelepanu erinevate võrdsete võimaluste tagamiseks suunatud poliitikate ja tegevuste raames (Herring 2009). See on siiski küllaltki kitsas lähenemine, mis jätab arvesse võtmata väga palju tunnuseid, mis inimesi teineteisest tegelikult eristab. Mitmekesisuse laia definitsiooni kohaselt saab mitmekesisuse aluseks olla iga tunnus, mille abil inimene võib jõuda järelduseni, et keegi teine on temast erinev (Dos Reis *et al.* 2007).

Mitmekesisust liigitakse enamasti kaheks: jälgitavaks e. demograafiliseks mitmekesisuseks ning mittejälgitavaks e. kognitiivseks mitmekesisuseks. Jälgitava mitmekesisuse tunnusteks on enamasti sugu, vanus, rass ning rahvus. Mittejälgitava mitmekesisuse tunnusteks on haridus, väärtused, iseloomuomadused jne. Jälgitava mitmekesisuse puhul on tegu tunnustega, mida on tavaliselt väga kerge märgata ja mõõta ning seetõttu on jälgitav mitmekesisus ka enamasti suuremas huviorbiidis kui mittejälgitav mitmekesisus (Erhardt *et al.* 2003). Jälgitava ja mittejälgitava mitmekesisuse kohta kasutatakse ka mõisteid pealistasandi ja sügavatasandi mitmekesisus. Eelnevad nimetused tulenevad eeldusest, et demograafiliste tunnuste mitmekesisusest tulenev mõju langeb ajas ning kognitiivsete tunnuste mitmekesisusest tulenev mõju on ajas kasvav. Inimesed õpivad üksteist aja jooksul paremini tundma ning esmakohtumisel kergesti jälgitavad tunnused nagu sugu ja rahvus kaotavad oma tähtsuse ning inimeste tegelik erinevus peaks avalduma läbi väärtushinnangute ja iseloomuomaduste. (Ely 2004)

Teoreetiline kirjandus ei anna ühest vastust, kas töötajate mitmekesisus on ettevõtetele kasulik või mitte. Informatsiooni- ja otsustusteooriast leidub argumente, et mitmekesisemad meeskonnad on väidetavalt loovamad ning innovaatilisemad, kuna erineva taustaga inimesed võivad näha asju oluliselt teiste nurkade alt ning jõuda seeläbi rohkemate lahenduste ja ideedeni (Ely 2004). Samas on mitmekesisemates meeskondades suurem konfliktide tekkimise oht, mis pärsib ühiste otsusteni jõudmist. Eelnev võib muuta mitmekesise meeskonna otsustusprotsessi oluliselt aja- ja ressursikulukamaks kui homogeensetes meeskondades. Lisaks on välja toodud, et ettevõttele on kulukam arvestada paljude erinevate töötajate vajaduste ning soovidega. (Erhardt *et al.* 2003)

Mitmed erinevad psühholoogia alases kirjanduses esitatud teooriad juhivad tähelepanu mitmekesisusest tulenevale võimalikule negatiivsele mõjule. Sarnasuse külgetõmbavuse paradigma (*similarity attraction paradigm*) väidab, et inimesed eelistavad olla teiste samasuguste inimeste läheduses ning sarnasuse tajumine muudab inimeste teineteisesse suhtumise positiivsemaks. Töötajal, kes erineb oluliselt teistest töötajatest, on vähem häid suhteid oma töökaaslastega ning seetõttu on ka tema integratsioon töökeskkonda nõrgem, tuues kaasa kõrgema lahkumiskriisi. Sotsiaalse kategoriseerimise (*social categorization*) ja sotsiaalse identiteedi (*social identity*) teooriad väidavad, et individid jagavad ennast ümbritsevad inimesed kergesti vaadeldavate tunnuste alusel (näiteks sugu ja rahvus) erinevatesse gruppidesse. Inimesed kalduvad kogema positiivsemana suhtlust just endaga samasse gruppi kuuluvate inimestega. (Sacco *et al.* 2005)

Organisatsiooni psühholoogia vaatenurgast saab välja tuua inimese ja organisatsiooni kooskõla sobivuse teooria (*supplemental person- organization fit*), mille kohaselt sarnasus töötaja ja töökeskkonna vahel toob kaasa töötaja parema töösoorituse. Sealjuures on üheks olulisemaks

töökeskkonda kujundavaks teguriks kaastöötajad ning nende demograafilised tunnused. Huvitumise-
valimise-lahkumise teooria (*attraction-selection-attrition*) kohaselt on organisatsioonidel loomulik
kalduvus liikuda homogeense töökeskkonna poole, kuna uued töötajad, kes erinevad oluliselt
olemasolevatest töötajatest, ei ole huvitatud sellisesse töökeskkonda tööle asumisest. Samuti ei ole
organisatsioon huvitatud töötajate värbamisest, kes erinevad oluliselt olemasolevast tööjõust. Ning
isegi kui organisatsioonis on erineva taustaga inimesi, on oht nende lahkumiseks, kuna mida vähem
on nendega sarnaseid inimesi, seda rohkem konflikte neil teiste töötajatega tekib. (Sacco *et al.* 2005)

Mitmekesisusest tulenevate konfliktide tekkimise oht on suurem madala mitmekesisusega
organisatsioonides. Kui ettevõttes on ainult mõned üksikud töötajad, kes erinevad teistest
märgatavalt, siis on neil oluliselt kergem tunda ennast töökeskkonda mittedobival. Barjäärid, mis
takistavad efektiivset koostööd, hakkavad mitmekesisuse kasvades lagunema. Mida rohkem on
erineva taustaga töötajad, seda raskem on nende jagamine selgelt piiritletud gruppidesse.
Gruppidevaheliste selgete piirjoonte puudumine muudab kommunikatsiooni avatumaks ja kergendab
erineva taustaga inimeste kaasamist. Eelneva seisukoha järgi on seega mitmekesisusest tuleneva
negatiivse mõju vähendamiseks vaja mitmekesisust suurendada. (Richard *et al.* 2004)

Mitmekesisusest tuleneva mõju suund ja tugevus sõltub eeldatavasti olulisel määral ka
organisatsioonilisest kontekstist. Organisatsiooni strateegia, kultuur, tööprotsesside korraldus jne.
mõjutavad oluliselt töötajate igapäevast koostööd ja kommunikatsiooni. Ettevõtted, mille strateegia
on suunatud uute toodete ja turgude leidmisele, saavad rohkem kasu mitmekesisest tööjõust kui
ettevõtted, mis toodavad kindlaid tooteid kitsale turusegmendile. Samuti võib eeldada, et
mitmekesine tööjõud tuleb kasuks kasvavale ettevõttele, mis on orienteeritud innovatsioonile ja
paindlikkusele. Samas ettevõtte, mis on oma elutsükli jõudnud küpsusfaasi ning on seadnud oma
peamiseks eesmärgiks kõrgema efektiivsuse saavutamise, võib mitmekesisuse juhtimisega kaasnevate
kulude tõttu mitmekesise tööjõu olemisest hoopis kaotada. (Ely 2004)

Olulisel kohal on ka töötajate ja juhtide koolitamine mitmekesisusega arvestamiseks ning selle
juhtimiseks. Üksteise vastu mõistva suhtumise arendamine, stereotüüpide äratundmise ja vältimise
õpetamine aitavad soodustada mitmekesise meeskonna kommunikatsiooni ning vähendavad
mitmekesisusest tulenevat võimalikku negatiivset mõju ning soodustavad positiivse mõju avaldumist.
Mitmekesisuse alaste koolituste ja tegevuste läbiviimisel on aga oht, et kui töötajad ei saa aru või ei
nõustu vastavate tegevuste läbiviimise põhjustega, siis võivad läbiviidavad tegevused hoopiski
halvendada gruppidevahelist suhtlemist. Tekib nn sotsiaalne lõks, mis tähendab, et probleemi
lahendamisele suunatud tegevused hoopiski võimendavad seda probleemi. Selle vältimiseks on väga
olulisel kohal organisatsiooni selge ja eesmärgistatud kommunikatsioon. (Ely 2004)

Teooriale tuginedes saab öelda, et mitmekesisuse seos ettevõtte majandusnäitajatega on
mitmetahuline, ning teoreetilisest kirjandusest ei ole ühtset seisukohta oodatavast mõju suurusest ja
suunast. Esineb seisukohti, mis toetavad väidet, et mitmekesisus mõjub ettevõtte tegevusele
positiivselt. Kuid leidub ka vastupidiseid seisukohti, mille kohaselt on mitmekesisus konfliktide
allikaks, mis pärsib ettevõtte igapäevast normaalset toimimist. Lisaks sõltub mitmekesisuse ja
ettevõtte edukuse vaheline seos ettevõtte strateegiast, ettevõttes valitsevast kultuurist ning üldisest
suhtumisest mitmekesisuse temaatikasse.

1.2. Mitmekesisuse mõõtmise meetodika

Mitmekesisuse mõõtmiseks koostatakse vastavasisuliselt indikaatoreid. Enamasti mõõdetakse mitmekesisust erinevate tunnuste lõikes eraldi indikaatoritega ning ei koostata ühte tervikindikaatorit, mis väljendaks mitmekesisuse taset kokku (vaata lisa 1). Ühest küljest on põhjuseks tulemuste raskem tõlgendamine, kuna intuiitselt on keeruline seletada indikaatori olemust, mis koosneb mitmest erinevast osaindeksist. Samuti varjab tervikindeks ära osaindeksite väärtused. Näiteks kahel ettevõttel võib tervikindeks näidata mõõdukat mitmekesisuse taset. Samas esimesel ettevõttel on väga kõrge sooline mitmekesisus, kuid puudulikul tasemel rahvuseline mitmekesisus. Teisel ettevõttel on nii sooline ja rahvuseline mitmekesisus keskpärasel tasemel. Sellises olukorras ei anna tervikindeks piisavalt informatsiooni ettevõtete tegelikust erinevusest mitmekesisuse osas. Lisaks on probleemiks ka indikaatori täpse arvutustehnilise meetodi valimine. Oluliseks otsustuskohaks on siinjuures kaalude kasutamine. Kas kõiki mitmekesisuse indikaatoreid koheldakse võrdselt või omistatakse mõnele indikaatorile suurem kaal sõltub olulisel määral uurija subjektiivsetest kaalutlustest. Samuti avaldab ka indikaatorite väärtuste igasugune korrigeerimine mõju tervikindikaatori väärtusele kui ka selle tõlgendamise lihtsusele. Lisaks räägib ühe tervikindikaatori koostamise vastu ka probleem, et mitte kõik eraldiseisvad indikaatorid ei pruugi avaldada ettevõtte majandusnäitajatele sama suurt või suunalist mõju. Eelnevast tulenevalt pööratakse järgnevalt tähelepanu ainult eraldiseisvate indikaatorite levinumatesse arvutamise tehnikatele.

Mitmekesisuse indikaatorite arvutamise kohta ei ole standardset lähenemist. Lähenemised võivad erinevate autorite käsitluses oluliselt varieeruda ning esineb tihti ka autoripoolseid levinud meetodikate kohandamisi vastavalt enda vajadustele. See muudab mitmekesisuse uuringute tulemuste otsese võrdlemise väga keerukaks või isegi võimatuks. Erinevad uuringud võivad sarnaselt rääkida mitmekesisuse ja ettevõtete majandusnäitajate vahelisest seosest, kuid samal ajal on mitmekesisuse mõõtmisel kasutatud väga erinevaid tehnikaid. Sellele asjaolule tuleb uuringutega tutvumisel väga teravalt tähelepanu pöörata, et ei tehtaks viga võrreldamatute tulemuste võrdlemisega.

Üks kõige lihtsamaid lähenemisi mitmekesisuse mõõtmisel on kohelda mitmekesisust binaarse tunnusega - mitmekesisus kas esineb või ei esine. See lähenemine sobib kasutamiseks kui vaatluse all on piisavalt palju mitmekesisuseta üksuseid (juhatas, osakond, kontor jne) ning üksuste liikmete arv on väga väike, mis tähendab, et pideva indikaatori kasutamise loobumisest ei tulene suurt kadu indikaatori variatiivsuses. Ehk teisisõnu, kui keskmine vaatluse all olev üksus on 4 liikmeline, siis sisuliselt on võimalik saada maksimaalselt kuni 4 erinevat väärtust ning on-ei ole tüüpi tunnuse kasutamisega ei saa minna palju olulist informatsiooni kaduma.

Teiseks arvutuslikult ning tõlgendamisel lihtsaks lähenemiseks on mitmekesisuse mõõtmisel kasutada mitmekesisuse indikaatorina vähemusgrupi osakaalu. See lähenemine toimib ainult siis, kui vähemusgrupp on oluliselt alaesindatud. Vaadates juhatuses olevate naiste ja meeste arvu saaks sellist lähenemist kasutada ainult siis, kui esineb väga vähe juhtkondi, kus naiste arv on meeste arvust suurem. Indeksi maksimaalne väärtus saavutatakse olukorras, kus juhatuses on ainult naised, mis aga tegelikult ei peegelda kaugeltki mitmekesisust olukorda. Sellise meetodi juures on väga suur oht, et mitmekesisuse mõju hindamise asemel hinnatakse hoopis vähemusgruppi kuuluvate isikute seost ettevõtte majandusnäitajatega võrreldes enamusgrupis olevate isikutega ning mitte mitmekesisuse mõju võrreldes mitte mitmekesisuse olukorraga.

Kolmandaks levinuks mitmekesisuse indeksi arvutamise meetodiks on Blau (1977) heterogeensuse indeks. Indeksi arvutamise valem on esitatav kujul:

$$RD_j = 1 - \sum_{i=1}^n P_i^2$$

kus

- RD_j – mitmekesisuse indeks ettevõttes j ;
- P – inimeste proportsioon vastavas mitmekesisuse tunnuse kategoorias;
- i – ettevõttes j olevate erinevate mitmekesisuse tunnuse kategooriate arv.

Blau heterogeensuse indeksi kasutamine soolise mitmekesisuse mõõtmiseks toimub järgnevalt: oletame, et ettevõttes on 25% naisi ning 75% mehi. Arvutuslikult leitakse indeksi väärtus kujul $1 - (0,25^2 + 0,75^2) = 0,375$. Täiesti võrdse 50-50 jaotuse korral kujuneks indeksi väärtuseks 0,5. Indeksi väärtus 0 sümboliseerib täiesti homogeenset olukorda, ehk olukorda, kus mitmekesisus puudub täielikult. Suurem indeksi väärtus tähendab ka suuremat mitmekesisuse astet. Antud meetodika miinuseks on üldise demograafilise olukorraga mittearvestamine. Oletame, et riigis elab kahest rahvusest inimesi proportsiooniga 70-30. Kas mitmekesisem on ettevõtte, kus töötajate rahvuseline struktuur on 70-30 või ettevõtte, kus antud struktuur on 50-50. Blau heterogeensuse indeks kohtleb mitmekesisemana 50-50 struktuuriga ettevõtet, kuid see ei pruugi olla alati soovitud olukord.

Neljas levinud meetod mitmekesisuse mõõtmiseks, mis võtab arvesse ka populatsiooni demograafilist jaotust, on mitmekesisuse asümmeetriline indeks (Herring 2009). Indeksi arvutamine on kujul:

$$AID = (1 - S) \text{ kui } S > P$$

$$AID = (1 - P) \text{ kui } P \geq S$$

kus

- AID – mitmekesisuse asümmeetriline indeks;
- S – enamusgrupi osakaal ettevõttes;
- P – enamusgrupi osakaal populatsioonis.

Mitmekesisuse asümmeetrilise indeksi korral toimub näiteks rahvuselise mitmekesisuse mõõtmine järgnevalt: oletame, et riigis elab kahest rahvusest inimesi proportsiooniga 70-30. Kui ettevõttes on vähemusgruppi kuuluvaid töötajaid 20%, on indeksi väärtuseks 0,2 ($P=0,7$; $S=0,8$; $S>P$, seega indeksi väärtus on $1 - 0,8 = 0,2$). Indeksi väärtus 0 tähistab täielikult homogeenset olukorda. Indeksi maksimumväärtuseks on $1 - P$, ehk antud näite puhul 0,3 mis tähistab võrdsust. Antud indeksi kriitikaks saab tuua asjaolu, et täielikult mitmekesiseks loetakse igat olukorda, kus vähemusgrupi osakaal ettevõttes on võrdne või suurem vähemusgrupi tegeliku osakaaluga ühiskonnas. Antud indeks kohtleb seega mitmekesisena ka olukorda, kus ettevõttes töötavad ainult vähemusgrupi esindajad.

Käesolevas töös on otsustatud kasutada kohaldatud lähenemist, mis võtab arvesse Eesti rahvastiku demograafilist struktuuri ning kohtleb mitmekesisuse puudumisena ka olukorda, kus ettevõtte juhatuses on ainult vähemusgrupi esindajad. Kuna käesolevas töös vaatluse all olevad ettevõtete juhatused on küllaltki väikesed, tihti ainult kaheliikmelised, siis kasutatakse tulemuste kontrollimiseks analüüsis lisaks ka mitmekesisuse binaarset tunnust.

Järgnevas tabelis 1 on esitatud erinevate mitmekesisuse indikaatorite suurused rahvuslise mitmekesisuse mõõtmiseks näidisolukordades. Rahvusel on kaks võimalikku väärtust - eestlane ning mitte-eestlane ning lihtsustamise huvides eeldatakse, et eestlased moodustavad ühiskonnas 70%².

TABEL 1. ERINEVATE MITMEKESISUSE INDIKAATORITE VÕIMALIKUD VÄÄRTUSED NÄIDISETTEVÕTETE KORRAL (TUMEDAMAS KIRJAS OLEV NUMBER TÄHISTAB INDEKSI POOLT KÕIGE MITMEKESISEMANA KOHELDAVAT OLUKORDA).

Ettevõtte	Eestlaste osakaal juhatuses	Mitmekesisuse indikaator				
		Binaarne mitmekesisus	Vähemusgrupi osakaal	Blau heterogeensuse indikaator	Mitmekesisuse asümmeetriline indeks	Töös kasutatav lähenemine
A	100%	0	0	0	0	0
B	80%	1	0,2	0,32	0,2	0,2
C	70%	1	0,3	0,42	0,3	0,3
D	60%	1	0,4	0,48	0,3	0,2
E	50%	1	0,5	0,5	0,3	0,1
F	20%	1	0,8	0,32	0,3	0
G	0%	0	1	0	0,3	0

Allikas: autorite arvutused

Tabel 1 illustreerib hästi erinevusi levinud mitmekesisuse mõõtmise meetodikate vahel. Oluliselt ei erine mitte ainult indikaatori võimalikud suurused vaid ka olukorrad, mida indikaator kohtleb maksimaalse võimaliku mitmekesisusena. Tabelis toodud viis erinevat lähenemist erinevad kõik omavahel selles osas, mida loetakse kõige mitmekesisemaks olukorraks.

1.3. Mitmekesisuse seosed rahvusvahelise kogemuse põhjal

Kirjanduse ülevaate koostamine oli etapiviisiline ning selle protsessi eesmärgiks oli saada võimalikult objektiivne ülevaade olemasolevast empiirilisest materjalist. Otsing viidi läbi tuginedes järgmistele andmebaasidele:

- EBSCO Discovery Service;
- Scopus;
- Google Scholar;

Otsingu etapid olid järgmised:

- Esmalt viidi läbi otsing kindlaksmääratud fraasidega;
- Seejärel sõeluti artikleid pealkirja põhjal, välistades selgelt mitteasjakohased tulemused;
- Kolmandas etapis tehti artiklite seast valik lühikokkuvõtte (*abstract*) põhjal.

Kõige sagedasemateks uurimisobjektideks on eranditult sooline ja rassiline/rahvuseline mitmekesisus. Üheks põhjuseks on soo ja rassi/rahvuse tunnuse kerge kättesaadavus. Teiseks põhjuseks soolise ja rassilise mitmekesisuse sagedasemaks uurimiseks on neile kõrgendatud tähelepanu pööramine ka võrdse kohtlemise seisukohast. Mitmekesisusega kaasneva mõju väljatoomist kasutatakse tihti toetamaks võrdse kohtlemise edendamist. Lisaks on küllaltki tavaliseks uurimisobjektiks ka

² Tegemist on ainult käesoleva näite puhul tehtud lihtsustusega, analüüsis on kasutatud tegelikku proportsiooni.

mitmekesisus vanuse, organisatsiooni või grupi staaži, haridusliku või töökogemusliku tausta lõikes. On küllaltki haruldane leida eelpool nimetatata tunnuste lõikes läbiviidud mitmekesisuse uuringuid. Peamiseks põhjuseks on andmete kättesaadavuse probleem. Isikuomaduste jms uurimiseks ei ole võimalik kasutada olemasolevaid andmeallikaid, kuid suuremamahuliste küsitluste läbiviimine on väga aja- ja ressursimahukas. Seksuaalne sättumus, usuline kuuluvus jms on jällegi väga tundlikud tunnused ning nende tunnuste kogumine, salvestamine ja analüüsimine võib jääda mitmete eetiliste ja legalsete takistuste taha.

Järgnevalt on esitatud süntees mitmekesisuse alaste uuringute olulisematest järeldustest ja tulemustest erinevate mitmekesisuse tunnuste lõikes. Süntees põhineb lisa 1 olevas tabelis kirjeldatud empiirilistel uuringutel ning kahel meta-analüüsil (Horwitz *et al.* 2007, Dos Reis *et al.* 2007).

Rassiline/rahvuseline mitmekesisus

Isiku tasandil on leitud, et rassiline erinevus juhi ja alluva vahel mõjutab juhi poolt alluva tööle antavaid hinnanguid negatiivselt. Rassilise erinevuse tajumine vähendab ka inimeses soovi ennast antud organisatsiooniga pikaajalist siduda ning suurendab lahkumise riski. Töötaja lahkumise risk on suurim uute töötajate puhul ning väheneb töötaja staaži kasvades. Mitmekesisites meeskondades on suurem emotsionaalse konflikti tekkimise oht. Sarnaselt töölt lahkumise riskiga on ka siinkohal leitud, et konflikti tekkimise tõenäosus väheneb ajas. Lisaks on veel leitud, et mitmekesisite meeskondade töösooritus paraneb aja jooksul rohkem kui sarnastes meeskondades ning mitmekesised meeskonnad on efektiivsemad kui boonuste süsteem on grupi ja mitte indiviidipõhine.

Organisatsiooni tasandil on leitud mitmeid erinevaid efekte. Organisatsiooni töötajate rassilise struktuuri sarnasus klientide struktuuriga aitab ettevõttel saada rohkem kliente, kuid samas ei ole mitmed uuringud leidnud seost klientide rassilise struktuurile vastavuse ning ettevõtete kasumite vahel. Rahvuse või rassilise mitmekesisuse ja ettevõtete edukuse vahel on leitud nii positiivseid kui ka negatiivseid seoseid sõltumata sellest, kas vaadatud on töötajate, juhtide või omanike rassilist või rahvuselist mitmekesisust. Leitud on ka tõendeid, et rassilise mitmekesisuse ning ettevõtte edukuse vaheline seos sõltub organisatsiooni strateegiast. Kasvule orienteeritud ettevõtete tootlikkus oli parem mitmekesisemates ettevõtetes. Samas tootmist vähendavates ettevõtetes oli madalam tootlikkus just mitmekesisemates ettevõtetes. Innovatsioonistrateegiale pühendumine võimendab mitmekesisusest tulenevat positiivset mõju, suuremate riskide võtmine aga mõjub mitmekesisusest tulenevale efektile negatiivselt. Mitmekesisus mõjutab tootlikkust sarnaselt nii individualistliku kui ka kollektivistliku kultuuriga organisatsioonides. Vähem mitmekesisite ettevõtete töötajad on produktiivsemad individualistliku kultuuriga ettevõtetes.

Sooline mitmekesisus

Mitmed autorid ei ole leidnud seost meeskondade soolise mitmekesisuse ja meeskonna soorituse vahel. Sooline erinevus teistest töötajatest suurendab töölt lahkumise riski. Tööstaaži kasvades risk lahkumiseks väheneb. Samas on ka leitud vastupidist, et suurem sooline mitmekesisus suurendab pühendumist, rahulolu ning soovi jääda organisatsiooni osaks. Mitmekesisuse alastes programmides osalemise kohta on leitud vastakaid hinnanguid. On tuvastatud, et mitmekesisuse koolitustes osamine parandab mitmekesisite meeskondade töösooritust, kuid on leitud ka negatiivseid seoseid. Juhtide-alluvate vahelised erinevused mõjutavad juhtide poolt alluvale antavaid hinnanguid negatiivselt. Leitud mõju on suurem naisalluvate puhul. Mitmekesisites gruppides on naistel suurem soov töölt lahkumiseks kui meestel.

Organisatsiooni tasandil on täheldatud, et juhtkonna sooline mitmekesisus parandab ettevõtete efektiivsust mõõdetuna varade ja investeeringute tootlikkusega. Mitmekesisuse mõju on positiivsem innovaatilisemates ettevõtetes ning negatiivsem riskantsemalt käituvates ettevõtetes. Veel on leitud, et sooline mitmekesisus aitab organisatsioonil paremini oma eesmäärke/missiooni täita, kuid samas võib suurendada ettevõtte tööjõuvoolavust.

Vanuseline mitmekesisus

Töötajatel, kes erinevad vanuse poolest teistest töötajatest, on suurem töölt lahkumise risk. Töölt lahkumise risk on suurem uutel töötajatel ning väheneb tööstaaži kasvades. Sarnaselt soolise ja rassilise mitmekesisusega mõjub ka alluva ja juhi suur vanuseline erinevus negatiivselt juhi poolt alluvale antud hinnangutele. Meeskonna vanuseline mitmekesisus võib suurendada ka tööjõu voolavust.

Organisatsiooni tasandil mõjub vanuseline mitmekesisus negatiivselt ettevõtte finantstulemustele ning sarnaselt meeskonnasisesele mitmekesisusele suurendab ka organisatsiooniüleselt mõõdetud vanuseline mitmekesisus tööjõuvoolavust. Mitmekesisuse suurenemine vähendab ka tehtavate innovatsioonide arvu. Positiivse efektina on täheldatud ettevõtte efektiivsuse kasvu kui vanuseline mitmekesisus kasvab. Vanuselise mitmekesisuse mõju võib sektoriga erineda. Näiteks toiduainete tööstuses leiti pikaajaline negatiivne mõju ettevõtte aktsiahinnale, naftatööstustes oli efekt aga positiivne.

Kollektiivis olemise kestus

Suured erinevused meeskonnas olemise staažis põhjustavad suurema tõenäosusega meeskonnaliikmete vahel emotsionaalseid konflikte, mis vähendavad meeskonna sooritusvõimet. Kui konfliktide teket suudetakse vältida, siis mõjub meeskonna staaži mitmekesisus meeskonna sooritusele positiivselt.

Staaži mitmekesisus juhtkonna tasandil võib aidata parandada ettevõtte finantsnäitajaid, kuid on leitud ka vastupidist mõju, seda eriti kiiresti muutuvates sektorites. Mitmekesisus juhtide tasandil avaldab positiivset mõju kodumaistes ettevõtetes, kuid mõjub ettevõtte finantsnäitajatele negatiivselt rahvusvahelistes ettevõtetes.

Tööstaažiline mitmekesisus

Erinevused alluva-juhi tööstaažis mõjuvad negatiivselt alluvale antavates hinnangutes. Mitmekesisus meeskonnaliikmete tööstaažis suurendab tööjõu voolavust. Sarnast seost juhtkonna tasandil ei leitud. Juhtkonna suurem mitmekesisus on positiivses seoses käibe ja tootmisvõimsuse kasutamise ja ettevõtte suurema rahvusvahelistumisega. Mitmekesisus töötajate tööstaažis organisatsiooni tasandil mõjub negatiivselt ettevõtte finantsnäitajatele. Mõju on suurem ettevõtetes, kus meeskonnatööl on väga tähtis roll ning väiksem ettevõtetes, kus meeskonnatööle suurt rõhku ei panda.

Hariduslik mitmekesisus

Suurem hariduslik mitmekesisus parandab meeskonna sooritusvõimet, kuid ainult kasvustrateegiat rakendavates ning klientidele suunatud ettevõtetes. Seos oli negatiivne organisatsioonides, kus oli väga töötajakeskne kultuur. Meeskonna suurem hariduslik mitmekesisus võib suurendada ka töötajate lahkumise riski.

Juhtkonna tasandil leiti sarnaselt meeskonna tasandiga seos, kus suurem mitmekesisus tõstab lahkumiskiski. Juhtide hariduslik mitmekesisus suurendab ettevõtte strateegia mitmekesistamist,

parandab keskkonnamuutustele reageerimiseks tehtavate otsuste kvaliteeti, kuid alandab otsustuskiirust. Juhtide mitmekesisuse ja ettevõtte innovatsioonivõimekuse vahel seos puudub.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et mitmekesisuse alased uuringud on jõudnud väga paljude erinevate tulemusteni. Vahel leitakse erinevate mitmekesisuse tunnuste vahel positiivne mõju, siis jälle negatiivne või ei leita mingit seost. Võib aga väita, et suur osa uuringutest juhivad tähelepanu organisatsiooni strateegia ja kultuuri olulisele rollile mitmekesisusest avalduva mõju tekkimisele. See võib olla ka põhjuseks, miks sarnaste hüpoteesidega uuringud kord saavad kinnitust ja kord mitte. Kui organisatsiooniline kontekst mängib mitmekesisusest tuleneva mõju avaldumisel olulist rolli, siis võib sellega mitteamestamine viiagi vastakate tulemuste leidmiseni. Lisaks saab väita, et organisatsiooni tasandil mitmekesisuspoliitikate rakendamine aitab kaasa mitmekesisusest avalduva positiivse mõju esiletoomisele ning negatiivse mõju vähendamisele.

2. Ülevaade uuringu valimist

2.1. Ülevaade ettevõtete valimist

Ettevõtete valimisse kuuluvad kõik 2012. aastal tegutsenud Eesti äriettevõtted, kus on kaks või enam juhatuse liiget. Kokku oli selliseid ettevõtteid 38 514. Vaatluse alt eemaldati kõik ettevõtted, mille kasumi või käibe suuruse kohta informatsioon puudus. Samuti jäid vaatluse alt kõrvale kõik ettevõtted, mille juhatuse liikmete seas oli inimesi, kelle kohta ei olnud 2011. aasta rahva ja eluruumide loenduses vastet. Enamasti oli probleemiks äriregistrise vigaselt sisestatud või puudulik³ isikukood. Kokku eemaldati puuduva informatsiooni tõttu valimist ligi 14 000 ettevõtet, mis moodustab 36% esialgsest ettevõtete arvust (vt tabel 2).

TABEL 2. ESIALGNE JA LÕPLIK ETTEVÕTETE VALIM NING VALIMI KADU TEGEVUSALADE LÕIKES

Tegevusala	Ettevõtteid algses valimis	Ettevõtteid lõplikus valimis	Valimi kadu
Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük	1 466	1 269	13,4%
Mäetööstus	75	60	20,0%
Töötlev tööstus	2 692	2 101	22,0%
Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	122	108	11,5%
Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	159	134	15,7%
Ehitus	3 412	2 922	14,4%
Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	6 357	4 630	27,2%
Veondus ja laondus	1 947	1 531	21,4%
Majutus ja toitlustus	1 138	898	21,1%
Info ja side	1 730	1 290	25,4%
Finants- ja kindlustustegevus	601	309	48,6%
Kinnisvaraalaane tegevus	2 754	1 990	27,7%
Kutse-, teadus- ja tehnikaalaane tegevus	4 498	3 566	20,7%
Haldus- ja abitegevused	1 818	1 302	28,4%
Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus	456	402	11,8%
Haridus	510	469	8,0%
Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	753	638	15,3%
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	994	828	16,7%
Tegevusala märkimata	7032	0	100%
Kokku	38 514	24 447	36,5%

Allikas: Äriregister, autorite arvutused

³ Enamasti tegu välismaalastest juhtidega, kes moodustasid esialgsest valimist kokku ligi 10%.

Tabelis 3 on esitatud analüüsi kaasatud ettevõtete kirjeldav statistika. Ligi 89% ettevõtetest on mikroettevõtted, ehk väiksemad kui 10 töötajaga ettevõtted. Oodatult on mikroettevõtted ka oma majandusnäitajate kui ka keskmise juhatuse liikmete arvu poolest teistest ettevõtetest oluliselt tagasihoidlikumad.

TABEL 3. LÕPPVALIMISSE KUULUVATE ETTEVÕTETE MAJANDUSLIKUD JA DEMOGRAAFILISED NÄITAJAD ETTEVÕTTE SUURUSGRUPI LÕIKES

Ettevõtte suurus ⁴	Ettevõtete osakaal	Kasumis olevate ettevõtete osakaal	Keskmine kasum	Keskmine kahjum	Keskmine käive	Keskmine juhatuse liikmete arv	Tööjõukulud ühe töötaja kohta	Ettevõtte vanus esmakande järgi
Mikro	89,30%	70,80%	50 722	37 192	283 676	2,29	13 147	9,43
Väike	8,80%	78,40%	352 657	112 346	2 365 791	2,52	13 633	13,21
Keskmine	1,60%	80,10%	1 120 787	438 144	12 700 000	2,86	15 772	15,39
Suur	0,30%	77,80%	8 578 270	2 211 951	88 500 000	3,69	15 674	14,81

Allikas: ärireister, autorite arvutused

Kuna väga suure osa Eesti ettevõtete puhul on tegemist väikese töötajate arvu ning tagasihoidliku ulatusega majandustegevusega ei ole ka otsest vajadust kaasata ettevõtte juhtimisse mitut inimest. Sellest tulenevalt on kõige sagedasemaks juhatuse suuruseks 2 inimest, mis võib aga raskendada mitmekesisuse analüüsimist, kuna väikestes juhatustes ei pruugi tekkida juhtide iseloomustavates tunnustes piisavalt variatiivsust.

2.2. Ülevaade juhatuse liikmete demograafilistest näitajatest

Analüüsi kaasatud ettevõtete lõplikus valimis on ettevõtete juhatuse liikmeid kokku 77 709, neist 30% on naised ning 70% mehed⁵. Ettevõtete juhatuses on meeste osakaal suurem kui rahvastikus tervikuna (mehi 45%, naisi 54%)⁶. Juhatuse liikmetest 61% on vanuses 30-49 ning naiste ja meeste osas olulist erinevust pole (vt tabel 4).

TABEL 4. JUHATUSE LIIKMETE SOOLINE JA VANUSELINE JAOTUS (OSAKAALUD) NING ARV KOKKU (INIMEST)

Vanusegrupp	Juhatuselised liikmed		
	Mees	Naine	Kokku
20–29	14%	14%	14%
30–39	34%	32%	34%
40–49	27%	27%	27%
50–59	16%	18%	16%

⁴ Siin ja edaspidi on ettevõtete suurusgrupid töös defineeritud järgnevalt: mikro – 0-9 töötajat, väike – 10-49 töötajat, keskmine – 50-249 töötajat, suur – 250+ töötajat

⁵ Valimist eemaldati kõik välismaalastest juhatuse liikmed, kes moodustasid esialgselt valimist 11%.

⁶ Siin ja edaspidi võrdleme näitajaid rahvastikuga näitajatega, kuhu on arvestatud elanikud, kes on vanemad kui 17 aastased. Andmete allikas on REL2011

60–69	7%	7%	7%
70–79	2%	2%	2%
80 ja vanemad	0%	0%	0%
Arv kokku	54 705	23 004	77 709
Osakaal kokku	70%	30%	

Allikas: Statistikaamet, autorite arvutused

Kõrgharitud inimeste osakaal juhatuse liikmete seas on suurem võrreldes kogu rahvastikus kõrgharidusega inimeste osakaaluga. Juhatuse liikmete seas on 59% neid, kellel on kõrgharidus ning 36% on üldkesk- või kutsekeskharidusega. Sealjuures naistel, kes on juhatuse liikmed, on kõrgharidus 70% ning kesk- ja kutseharidus 27% ning meeste puhul on vastav proportsioon 55% ja 40%. Kogu rahvastikust on 32% ehk kolmandik neid kellel on kõrgharidus ning valitseb olukord, kus kõrgharidusega naiste osakaal on suurem - ligi neljandik (26%) mehi ning üle kolmandiku (37%) naisi on kõrgharidusega (vt tabel 5).

TABEL 5. JUHATUSE LIIKMETE SOOLINE JA HARIDUSLIK JAOTUS NING VASTAVAD RAHVASTIKUNÄITAJAD (OSAKAALUD).

	Juhatusel liikmed			Rahvastik 17+		
	Mees	Naine	Kokku	Mees	Naine	Kokku
Üldpõhiharidus või vähem	4%	2%	3%	19%	18%	18%
Põhiharidus või vähem ja kutse	1%	1%	1%	7%	3%	5%
Üldkeskharidus	20%	13%	18%	19%	19%	19%
Keskharidus ja kutse	20%	14%	18%	28%	22%	25%
Kõrgharidus	55%	70%	59%	26%	37%	32%
Teadmata	1%	1%	1%	2%	1%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Statistikaamet, autorite arvutused

Võrreldes kogu rahvastikuga on juhatuse liikmete seas enam eestlasi - kogu rahvastikus on eestlaste osakaal 68%, juhatuse liikmete seas on see näitaja 78%. Teiste rahvuste esindajaid on 23% sh venelasi on 17% ning muude rahvuste esindajaid 6%. Kui vaadelda haridustaset koos rahvusega, siis võib välja tuua, et kõrgharitud inimeste osakaal on teistest rahvustest juhatuse liikmete seas mõnevõrra kõrgem (65%) võrreldes eestlastest juhatuse liikmetega (57%). Kogu rahvastiku võrdluses on märgata samas suurusjärgus erisus ehk muude rahvustest inimeste seas on enam kõrgharitud inimesi (vt tabel 6).

TABEL 6. JUHATUSE LIIKMETE RAHVUSLIK JA HARIDUSLIK JAOTUS NING VASTAVAD RAHVASTIKUNÄITAJAD (OSAKAALUD)

	Juhatusel liikmed				Rahvastik 17+			
	Eestlane	Venelane	Muu	Kokku	Eestlane	Venelane	Muu	Kokku
Üldpõhiharidus või vähem	4%	3%	2%	3%	20%	16%	15%	18%
Põhiharidus või vähem ja kutse	1%	1%	1%	1%	6%	3%	3%	5%

Üldkeskharidus	19%	14%	12%	18%	19%	19%	18%	19%
Keskharidus ja kutse	18%	17%	15%	18%	25%	25%	23%	25%
Kõrgharidus	57%	65%	65%	59%	30%	36%	39%	32%
Teadmata	1%	1%	4%	1%	1%	2%	2%	1%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Statistikaamet, autorite arvutused

Rahvaloenduse andmed võimaldavad analüüsida ka olukorda inimeste hinnangu osas oma tervislikule seisundile. Nimelt, andsid inimesed hinnangu, kas nende igapäevategevusi piirab pikaajaliste terviseprobleemide olemasolu. Kui kogu rahvastikust vastas 35% inimesi, et selline piirang neil esineb, siis juhatuse liikmete seas on see osakaal madalam, neist 18% on igapäevategevusi piiranud pikaajalise terviseprobleemi olemasolu. Sealjuures soo ja rahvuse lõikes erisust praktiliselt ei ole (vt tabel 7 ja 8).

TABEL 7. JUHATUSE LIIKMETE PIKAAJALISE TERVISEPIIRANGU OLEMASOLU SOO LÖIKES NING VÕRDLOS VASTAVATE RAHVASTIKUNÄITAJATEGA (OSAKAALUD)⁷

	Juhatusel liikmed			Rahvastik 17+		
	Mees	Naine	Kokku	Mees	Naine	Kokku
Keeldub vastamast	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Teadmata	2%	1%	2%	2%	2%	2%
Jah	18%	17%	18%	32%	37%	35%
Ei	80%	81%	80%	66%	61%	63%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Statistikaamet, autorite arvutused

TABEL 8. JUHATUSE LIIKMETE PIKAAJALISE TERVISEPIIRANGU OLEMASOLU RAHVUSE LÖIKES NING VÕRDLOS VASTAVATE RAHVASTIKU NÄITAJATEGA (OSAKAALUD)

	Juhatusel liikmed				Rahvastik 17+			
	Eestlane	Venelane	Muu	Kokku	Eestlane	Venelane	Muu	Kokku
Keeldub vastamast	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Teadmata	1%	2%	4%	2%	2%	2%	2%	2%
Jah	18%	19%	19%	18%	34%	37%	40%	35%
Ei	81%	80%	77%	80%	65%	61%	58%	63%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Statistikaamet, autorite arvutused

Andmetest võib välja tuua küllalt ootuspärase seose - tervisega seotud piirangud ilmnevad vanuse kasvades, seda nii juhatuse liikmete seas kui ka üldiselt rahvastikus. Juhatusel liikmete puhul on märgata, et alates vanusegrupist 50-59 kasvab hüppeliselt nende osakaal, kellel on pikaajaline

⁷ Rahvaloendusel esitati küsimus, kas igapäevategevusi piirab pikaajalise terviseprobleemi olemasolu.

tervisepiirang mis takistab igapäevategevusi. Kui see nooremates vanusegruppides jäi vahemikku 12-16%, siis 50 aastastel ja vanematel jääb see osakaal 28-38% vahemikku ning 70+ aastastest juba pooled kinnitavad pikaajaliste terviseprobleemide olemasolu. Rahvastikunäitajates kasvab pikaajalise terviseprobleemidega inimeste osakaal varem, juba vanusegrupis 40-49 on 25% neid, kelle on pikaajaline terviseprobleem (vt tabel 9).

TABEL 9. JUHATUSE LIIKMETE PIKAAJALISE TERVISEPIIRANGU OLEMASOLU VANUSEGRUPPIDE LÖIKES NING VÕRDLUS VASTAVATE RAHVASTIKUNÄITAJATEGA (OSAKAALUD).

Juhatusel liikmed									
	10–19	20–29	30–39	40–49	50–59	60–69	70–79	80 ja vanemad	Keskmine
Keeldub									
vastamast	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Teadmata	3%	3%	2%	1%	1%	1%	1%	0%	2%
Jah	14%	12%	11%	16%	28%	38%	51%	65%	18%
Ei	83%	84%	87%	82%	71%	61%	48%	35%	80%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Rahvastik 17+									
	10–19	20–29	30–39	40–49	50–59	60–69	70–79	80 ja vanemad	Keskmine
Keeldub									
vastamast	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Teadmata	3%	4%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	2%
Jah	11%	14%	16%	25%	40%	54%	69%	77%	35%
Ei	85%	82%	82%	74%	58%	45%	30%	21%	63%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Statistikaamet, autorite arvutused

Mitmekesisuse üks tunnustest on inimeste jaotumine usklikteks ja mitteusklikeks. Kogu rahvastiku võrdluses ei saa välja tuua, et juhatuse liikmed oleksid usklikumad. Juhatusel liikmetest 23% meestest ning 31% naistest on usklikud, kogu rahvastikust vastavad osakaalud on 24% ja 35%. Soo lõikes eristades on usklikumad pigem naised, rahvuse lõikes eristades on usklikke enam muudest rahvustest juhatuse liikmete hulgas, kus see osakaal on üle 50%. Eestlastest juhatuse liikmete hulgas on usklikte osakaal 19% (vt tabel 10 ja 11).

TABEL 10. JUHATUSE LIIKMETE USKLIKKUS SOO LÖIKES NING VÕRDLUS VASTAVATE RAHVASTIKUNÄITAJATEGA (OSAKAALUD)

	Juhatusel liikmed			Rahvastik 17+		
	Mees	Naine	Kokku	Mees	Naine	Kokku
teadmata	2%	1%	2%	3%	2%	2%
jah	23%	31%	26%	24%	35%	30%
ei	58%	49%	55%	59%	49%	54%
ei soovi vastata	17%	19%	17%	14%	15%	14%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Statistikaamet, autorite arvutused

TABEL 11. JUHATUSE LIIKMETE USKLIKKUS RAHVUSE LÖIKES NING VÕRDUS VASTAVATE RAHVASTIKUNÄITAJATEGA (OSAKAALUD)

	Juhatuse liikmed				Rahvastik 17+			
	Eestlane	Venelane	Muu	Kokku	Eestlane	Venelane	Muu	Kokku
teadmata	1%	2%	4%	2%	2%	2%	2%	2%
jah	19%	50%	47%	26%	20%	51%	53%	30%
ei	64%	25%	28%	55%	65%	29%	29%	54%
ei soovi vastata	16%	23%	21%	17%	13%	17%	16%	14%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Allikas: Statistikaamet, autorite arvutused

Kokkuvõtvalt saab Eesti ettevõtete juhatuse liikmeid mitmekesisuse mõttes iseloomustada soo, vanuse, rahvuse, usuliste tõekspidamiste ning igapäevatoimetulekut takistavate terviseprobleemide olemasolu osas. Lisaks vaatlesime ka juhatuse liikmete hariduslikku taust. Võib öelda, et juhatuse liikmete seas on enam mehi ning suurem on eesti rahvusest inimeste osakaal kui Eestis rahvastikus tervikuna. Juhatuseliikmetest enam kui 61% on vanuses 30-50 aastat, ning kõrgharitud inimeste osakaal juhatuse liikmete seas on kõrgem. Juhatuseliikmete puhul pikaajalised takistavad terviseprobleemid ilmnevad hilisemas eas, samas nende usulised veendumused ei eristu Eesti elanikega võrreldes.

2.3. Mitmekesisus Eesti ettevõtete juhatuses

Järgnevalt on esitatud esialgne kirjeldav ülevaade mitmekesisusest Eesti ettevõtete juhatuses. Mitmekesisust vaadeldakse järgnevate tunnuste lõikes:

- sugu – kategooriad mees/naine;
- rahvus – kategooriad eestlane/muu. Rahvus on inimese enda poolt määratletud;
- vanus – mõõdetud noorima ja vanima juhatuse liikme vanuse vahel;
- tervis – kategooriad pikaajaline terviseprobleem puudub/kogeb pikaajalist terviseprobleemi. Inimese subjektiivne vastus küsimusele: „Kas Teil on mõni pikaajaline haigus või terviseprobleem“;
- usk – kategooriad usklik/mitteusklik. Inimese subjektiivne vastus küsimusele: „Kas Te peate omaks mõnda usku“.

Soo, rahvuse ja vanuse puhul on tegu teiste poolt kergesti jälgitavate tunnustega ning need võivad oluliselt mõjutada inimestevahelist suhtlust ja võimupositsiooni. Tegemist on empiirilises kirjanduses väga põhjalikult uuritud mitmekesisuse tunnustega. Usu puhul on tegemist oluliselt varjatuma tunnusega ning usu mõjukanal on tõenäoliselt erinev demograafilistest tunnustest nagu seda on sugu, rahvus ja vanus. Usk võib endaga kaasa tuua oluliselt teistsuguse mõttemaailma ning väärtushinnangud. Tavaliselt ei ole võimalik usu tunnust jälgida ning antud töö kontekstis on tegu küllaltki unikaalse võimalusega. Samuti on ka tervisenäitajat tavaliselt väga keeruline analüüsi kaasata. Käesolevas töös võimaldab neid tunnuseid kaasata rahvaloenduse andmetiku kasutamine.

Tabelis 12 võib näha, et on väga suur hulk ettevõtteid, mis ei ole erinevate vaadeldavate tunnuste lõikes mitmekesised. Rahvuse korral on tervelt 91% ettevõtetes juhatuses kas ainult eestlased või ainult muust rahvusest isikud. Kõigest 9% ettevõtetest on juhatuses eestlased koos teise rahvuse esindajaga. Teiste tunnuste osas on erineva taustaga inimeste vahel juba oluliselt suurem ühisosa. Tervise ja usu tunnuse juures on vastavalt 30% ja 23% selliseid ettevõtteid, kus erineva taustaga juhid kokku puutuvad. Soo puhul puudub mitmekesisus 55% ettevõtetes sh 45% ettevõtetest on ainult meeste juhitud ning 9% on ainult naiste poolt juhitud. Ühisosa juhatuse tasandil meeste ja naiste vahel tekib seega 45% ettevõtetest ning neid võib pidada mitmekesisisteks.

TABEL 12. ETTEVÕTETE OSAKAAL JUHATUSES OLEVATE EESTLASTE, TERVISEPROBLEEMIDEGA INIMESTE, USKLIKE JA MEESTE OSAKAALU LÕIKES

	Eestlaste osakaal juhatuses	Terviseprobleemidega inimeste osakaal juhatuses	Usklike inimeste osakaal juhatuses	Meeste osakaal
Vaadeldava tunnuse osakaal	Ettevõtete osakaal			
100%	75,1%	4,9%	19,5%	45,6%
51-99%	1,7%	2,0%	2,4%	8,1%
50%	6,0%	20,0%	15,5%	32,8%
1-49%	1,2%	7,9%	4,9%	3,9%
0%	16,0%	65,1%	57,6%	9,5%
Mitmekesisuseta ettevõtete osakaal	91%	70%	77%	55%

Allikas: äriregister, REL 2011, autorite arvutused

Vaadeldes mitmekesisust ettevõtete suurusgruppide lõikes saab välja tuua, et mikroettevõtete juhatused on keskmiselt nooremad kui suuremates ettevõtetes⁸. Vanuselise mitmekesisuse juures võib märgata seost, et suuremate ettevõtete juhatused on heterogeensemad. Keskmise suurusega ettevõtete juhatuseliikmed on keskmiselt 3 aastat suurema vanuse vahega kui mikroettevõtetes. Ligi 25% ettevõtetest on juhatuse noorima ja vanima liikme vanuse vahe 18 aastat või rohkem.

TABEL 13. ANALÜÜSIS OLEVATE ETTEVÕTETE DEMOGRAAFILISED NING MITMEKESISUSE NÄITAJAD ETTEVÕTTE SUURUSGRUPPIDE LÕIKES

Ettevõtte suurus	Keskmine juhatuseliikme vanus	Keskmine noorima ja vanima juhatuseliikme vanuse vahe	Kõrgharidusega juhtide osakaal
Mikro	41,41	9,74	0,57
Väike	44,61	10,84	0,62
Keskmine	45,88	13,06	0,77
Suur	44,47	12,81	0,92

Allikas: äriregister, REL 2011, autorite arvutused

⁸ Ettevõtete jaotus suurusgruppidesse põhineb töötajate arvil: mikroettevõtted on suurusega 0-9 töötajat, väikesed ettevõtted on suurusega 10-49 töötajat, keskmised vastavalt 50-249 töötajat ning suured 250 ja enam töötajat.

Järgnevalt on alapunktis 1.2 esitatud metoodikale tuginedes arvatud vastava mitmekesisuse tunnuse põhjal mitmekesisuse indikaatorid. Indikaatorite väärtused on esitatud tabelis 14 ettevõtete suurusgruppide lõikes. Suurem indikaator viitab kõrgemale mitmekesisuse tasemele. Tabelist võib näha, et rahvast, tervist ja usku kirjeldavad mitmekesisuse indikaatorid kasvavad ettevõtte suuruse kasvades, ehk suuremate ettevõtete juhatused on antud tunnuste osas mitmekesisemad kui väiksemate ettevõtete juhatused. Soo puhul hakkab aga mõneti üllatuslikult silma hoopis vastupidine seos. Suuremate ettevõtete juhatused on oluliselt homogeensemad kui mikroettevõtete juhatused. Ühe eeldatava põhjusena võib näiteks välja tuua naiste osaluse väikeste pereettevõtete juhtimisel.

TABEL 14. MITMEKESISUSE INDIKAATORID ETTEVÕTETE SUURUSGRUPPIDE LÕIKES

Ettevõtte suurus	Mitmekesisuse indikaator			
	Sugu	Rahvus	Tervis	Usk
Mikro	0,209	0,012	0,062	0,026
Väike	0,153	0,015	0,078	0,035
Keskmine	0,15	0,028	0,09	0,048
Suur	0,137	0,038	0,093	0,083

Allikas: äriregister, REL 2011, autorite arvutused

Kokkuvõtvalt võib öelda, et Eesti ettevõtete juhatused on töös vaadeldavate mitmekesisuse tunnuste lõikes küllaltki homogeensed, ehk mitmekesisus esineb ainult piiratud arvu ettevõtete seas. Ettevõtte suuruse ja mitmekesisuse vahel kehtib enamast positiivne seos ehk suuremad ettevõtted on mitmekesisemad. Ainult soolise mitmekesisuse juures võib märgata vastupidist – suuremate ettevõtete juhatustes on vähem naisi.

3. Mitmekesisuse ja majandusnäitajate vaheline seos Eesti ettevõtetes

Mitmekesisuse mõõtmiseks kasutati kahte tüüpi indikaatorit:

1. mitmekesisus on mõõdetud arvestades mitmekesisuse tunnuse esinemise osakaalu;
2. mitmekesisus on mõõdetud binaarse jaotuse alusel.

Esimene indikaator võtab arvesse Eesti rahvastiku demograafilist struktuuri ning kohtleb mitmekesisuse puudumisenähtena ka olukorda, kus ettevõtte juhatuses on ainult vähemusgrupi esindajad. Binaarset indikaatorit kasutatakse tulemuste kontrollimiseks, kuna vaatluse all olevad ettevõtete juhatused on küllaltki väikesed (tihti ainult kaheliikmelised). Binaarse tunnuse korral on vanuseliseks mitmekesisuseks loetud olukorda, kus ettevõtte juhatuses on vähemalt 2 erinevast põlvkonnast inimest, ehk kahe juhatuselise liikme vanuse vahe on vähemalt 18 aastat.

Ettevõtte majandusnäitajatest võeti vaatluse alla ettevõtte käive, kasum ning kasumimarginaal (kasumi ja käibe suhe). Muutujate valikul lähtuti esmajoones kaalutlustest, et käive peegeldab ettevõtte turupositsiooni, kasum on lähend ettevõtte jätkusuutlikkusele ning kasumimarginaal näitab ettevõtte efektiivsust. Kuid analüüsitava muutujate valik oli olulisel määral kitsendatud ka andmete kvaliteedist. Mitmekesisuse ja ettevõtte edukuse vahelise seose hindamiseks on püstitatud järgmisel kujul regressioonvõrrandid:

$$EK_i = \alpha + \beta_1 M_i + \beta_2 XEV_i + \beta_3 XSD_i + u_i$$

kus

EK_i – vaatluse all olev ettevõtte majandusnäitaja (käive, kasum või kasumimarginaal)⁹

M_i – mitmekesisust mõõtvad tunnused;

XEV_i – ettevõttega seotud tunnused (ettevõtte töötajate arv, majandustegevusala, ettevõtte vanus, ettevõtte asukoht, põhivara ja omakapitali suurus, juhatuseliste liikmete arv);

XSD_i – võrrandisse lisatud juhatuseliste liikmete sotsiaaldemograafilisi tunnuseid kirjeldavad muutujad (juhatuseliste liikmete keskmine vanus, osatud võõrkeelte arv, kõrghariduse osakaal);

u_i – jääkliige.

Mitmekesisuse ja ettevõtte edukuse vahelise seose hindamiseks viidi läbi kokku kuus erinevat regressiooni.

Järgnevalt on esitatud analüüsi tulemused ainult mitmekesisuse tunnuste lõikes, regressioonanalüüsi terviklikud tabelid koos kontrollmuutujate (kontrollmuutujateks on kõik tunnused peale mitmekesisuse tunnuste) väärtustega on esitatud lisa 2. Kontrollmuutujate osas olid tulemused ootuspärased. Sektor ja ettevõtte asukoht on olulised tegurid käibeerinevuste kirjeldamises ning oluliselt vähemtähtsad kasumi ennustamises. Kõrgharitud juhtide suurem osakaal ettevõtte juhatuses on positiivselt seotud ettevõtte kasumi ja käibega, kuid seos kasumlikkusega puudub.

⁹ Käive ja kasum on mudelis logaritmitud kujul

Tabelis 15 on toodud välja hinnatud seos mitmekesisuse indikaatorite ja ettevõtte majandusnäitajate vahel.

Mitmekesisuse seos käibe ja kasumiga

Mitmekesisuse muutujad on võrreldavuse huvides standardiseeritud. See ei muuda seose olulisust, kuid mõjutab hiljem seose numbrilist tõlgendamist. Tulemustest selgub, et nii vanuseline, sooline ja tervise seisundit arvestav mitmekesisus on negatiivselt seotud ettevõtte käibe suurusega. See tähendab näiteks, et mida suurem on juhatuse liikmete vanuseline vahe, seda madalam on ettevõtte käive. Samuti on käive madalam ettevõtetel, mille juhatused on meeste-naiste jaotuse poolest võrdsemad. Usulise mitmekesisuse ja käibe vahel on näha positiivset seost. Kasumi kirjeldamisel on statistiliselt oluline ainult soolise mitmekesisuse näitaja. Soolise mitmekesisuse ja kasumi vahel on sarnaselt käibe juures leituga negatiivne seos. Siinjuures on seose tugevus ligi poole väiksem kui käibe juures. Seega võib väita, et kasum on mitmekesisuse olemasolust oluliselt vähem mõjutatud kui käive.

Mitmekesisuse seos kasumimarginaaliga

Mudel, kus sõltuvaks muutujaks oli kasumimarginaal, tuvastas positiivse seose vanuselise ja soolise mitmekesisusega, ehk kõrgema kasumimarginaaliga ettevõtete juhatused on võrdse meeste ja naiste osakaaluga ning vanuse poolest heterogeensemad. Kasumimarginaaliga on nõrk positiivne seos ka rahvuselisel mitmekesisusel.

TABEL 15. REGRESSIOONANALÜÜSI TULEMUSED MITMEKESISUSE JA ETTEVÕTETE MAJANDUSNÄITAJATE VAHELISE SEOSE HINDAMISEKS. MITMEKESISUS ON MÕÕDETUD INDIKAATORIGA.

Mitmekesisuse tunnus	Sõltuv muutuja		
	Käive	Kasum	Kasumimarginaal
vanus	-0,051***	-0,005	0,0084***
sugu	-0,123***	-0,066***	0,0066***
rahvus	0,008	0,016	0,0042*
tervis	-0,040***	-0,007	0,0010
usklik	0,056***	0,010	-0,0019
R^2	0,61	0,64	0,19
N	10944	7804	7804

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Allikas: äriregister, REL 2011, autorite arvutused

Regressioonikoefitsientide arvuline tõlgendamine näiteks soolise mitmekesisuse ja kasumimarginaali vahelise seose korral toimub järgnevalt: soolise mitmekesisuse indikaatori muutus keskmisest ühe standardhälbe võrra kõrgemaks toob kaasa kasumimarginaali 0,66 protsendipunktise kasvu¹⁰.

Intuiitiivselt on aga kergem tõlgendada koefitsientide arvulisi väärtusi kui mitmekesisus on mõõdetud binaarse tunnusena. Tabelist 16 on näha, et kasutades mitmekesisuse hindamiseks binaarset tunnus on seoste olulisus ning suund jäänud suuresti muutumata. Ebaoluliseks muutus ainult rahvuselise

¹⁰ Käibe ja kasumi võrrandite korral toimub mitmekesisuse indikaatori protsentuaalse mõju leidmine kujul $e^{\beta} - 1$, kus β on sõltuva muutuja arvuline väärtus

mitmekesisuse ja kasumimarginaali vaheline seos, kuid see oli statistilise ebaolulisuse piiri lähedal ka juba eelmises mudelis.

TABEL 16. REGRESSIOONANALÜÜSI TULEMUSED MITMEKESISUSE JA ETTEVÕTETE MAJANDUSNÄITAJATE VAHELISE SEOSE HINDAMISEKS. MITMEKESISUS ON MÕÕDETUD BINAARSE TUNNUSENA.

Mitmekesisuse tunnus	Sõltuv muutuja		
	Käive	Kasum	Kasumimarginaal
vanus	-0,194***	-0,008	0,023***
sugu	-0,247***	-0,133***	0,013***
rahvus	0,018	0,074	0,012
tervis	-0,073**	-0,016	0,0001
usklik	0,124***	0,012	-0,007
	R^2	0,61	0,64
	N	10944	7804

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Allikas: Äriregister, REL 2011, autorite arvutused

Tabel 16 põhjal saab välja tuua, et näiteks ettevõtetes, kus juhatas koosneb mõlema soo esindajatest, on käive ligi 22% madalam kui ettevõtetes, kus on esindatud ainult ühe soo esindajad. Siinkohal on aga antud seose sees tõenäoliselt peidus ka asjaolu, et naised on suuremate ettevõtete juhtkondades tugevalt alaesindatud ning puhtalt mitmekesisusest tulenevat mõju on väga keeruline isoleerida. Kasumimarginaali, ehk siis näitaja osas, mis mõõdab efektiivsust, on siiski kasulik kui ettevõtte juhatas koosneb mõlema soo esindajatest. Kasumimarginaal on sel juhul 1,3 protsendipunkti kõrgem võrreldes sooliselt mittemitmekesiste ettevõtetega.

Leitud tulemuste põhjal järelduste tegemisel tuleb olla siiski ettevaatlik, kuna tegemist on üldisel tasemel mitmekesisuse olukorda kaardistava uuringuga. Nii teoreetilises kui ka empiirilises kirjanduses on leitud, et mitmekesisuse mõju suurus ja suund on väga tugevalt seotud organisatsioonilise kontekstiga. Ettevõtte strateegia ning ettevõttes valitsev organisatsiooniline kultuur võivad mõjutada mitmekesisusest tekkivat mõju. Paindlik tööaeg, ahistamisvastased eeskirjad, mittediskrimineerivad edutamise ja tasustamise süsteemid jms on vaid mõned näited, mis on seotud mitmekesisusest tuleneva positiivse mõju suurendamise ja negatiivse vähendamise. Samuti on leitud, et mitmekesisusest kasu lõikamisel on väga oluliseks tegevuseks töötajate koolitamine erinevustega arvestamiseks ning stereotüüpide kasutamise vältimiseks.

Et hinnata mitmekesisusega kaasneva mõju täit potentsiaali tuleks järgmisena välja selgitada, kas ja kuidas Eesti ettevõtted arvestavad mitmekesisusega. Analüüsist selgus, et suur osa Eesti ettevõtetest on vaadeldud mitmekesisuse tunnuste lõikes homogeensed. Tervelt 55% ettevõtete juhatustes on ainult mehed või naised, 75% ainult eestlased. Teadmata, kas sellised juhtkonnad on üldse valmis igapäevaselt kohustusi jagama vastassugupoolega või teisest rahvusest isikutega, ei saa ka hinnata, kas mitmekesistumine toob nende jaoks kaasa positiivseid või negatiivseid ilminguid.

Käesolev töö piirdus ainult mitmekesisuse analüüsiga ettevõtete juhatuse tasandil. Ettevõtte juhatas määrab aga ära ainult ühe osa ettevõtte edust. Et mitmekesisuse ja ettevõtete edukuse vahelisi seoseid paremini mõista ning mitmekesisuses peituvat potentsiaali enam esile tuua vajab tulevikus ka ettevõtete töötajate pool põhjalikku kaardistamist ning analüüsi. Hetkel piirab seda piisavalt kvaliteetsete andmete puudus.

Kokkuvõte

Tallinna Tehnikaülikooli õiguse instituut veab eest algatust, mille põhifookus on võrdse kohtlemise edendamise Eestis, sealhulgas tegeletakse rassismi, puuetega inimeste õiguste ja erinevate teiste mitmekesisusega seotud teemadega. Viimasel kahel aastal on tegeletud mitmekesisuse arendamisega ettevõtetes. Ellu on kutsutud erinevate organisatsioonide vaheline „Mitmekesisuse kokkulepe“ ja koostatud varasemate rahvusvaheliste uuringute põhjal ülevaateid, miks ja kuidas mitmekesisus ettevõtetele majanduslikult kasulik on. Eestis analoogseid uuringuid tehtud pole, mistõttu puudus seni täpne ülevaade, milline on olukord mitmekesisusega Eesti ettevõtetes ja kas sellel on oluline seos ettevõtete majandustulemustega.

Käesoleva uuringu eesmärk oli tuvastada mitmekesisust kirjeldavate andmete olemasolu, kirjeldada mitmekesisuse olukorda Eesti ettevõtete juhatustes ning hinnata mitmekesisuse ja ettevõtete majandustulemuste vahelisi seoseid. Selleks tutvuti rahvusvaheliste uuringutega, mis käsitlevad mitmekesisuse ja majandusnäitajate vahelisi seoseid, koguti statistikat Eesti ettevõtete mitmekesisuse osas, koostati mitmekesisuse indeksid ning teostati statistiline analüüs mitmekesisuse ja olulisemate majandusnäitajate vaheliste seoste kohta.

Rahvusvahelised uuringud ei ole jõudnud mitmekesisuse ja ettevõtte majandusnäitajate vahelise seose uurimisel alati sarnastele järeldustele. Uuringute tulemused on väga mitmekülgsed, leides tõendeid nii mitmekesisuse kahjulikest kui ka kasulikest efektidest. Ühe levinuma järeldusena saab aga välja tuua, et mitmekesisuse mõju sõltub olulisel määral organisatsioonilisest kontekstist. Mitmekesisusest saavad suurimat kasu ettevõtted, kes loovad aktiivselt mitmekesisusega arvestavat töökeskkonda ning kasutavad mitmekesisusest tekkivaid eeliseid teadlikult ära. Samas kui mitmekesisuse eiramine võibki viia olukorrani, kus see hakkab takistama ettevõtte arengut.

Mitmekesisuse indikaatorite arvutamise kohta ei ole loodud standardset lähenemist. Kasutatav meetodika võib erinevate autorite käsitluses oluliselt varieeruda, mis muudab mitmekesisuse uuringute tulemuste otsese võrdlemise väga keerukaks või isegi võimatuks. Erinevad uuringud võivad sarnaselt rääkida mitmekesisuse ja ettevõtete majandusnäitajate vahelisest seosest, kuid samal ajal on mitmekesisuse mõõtmisel kasutatud erinevaid tehnikaid. Sellele asjaolule tuleb uuringutega tutvumisel väga teravalt tähelepanu pöörata, et ei tehtaks viga võrreldamatute tulemuste võrdlemisega.

Käesolevas töös on kasutatud mitmekesisuse indeksi korral nn kohaldatud lähenemist, mis võtab arvesse Eesti rahvastiku demograafilist struktuuri ning kohtleb mitmekesisuse puudumisenähtena ka olukorda, kus ettevõtte juhatuses on ainult vähemusgrupi esindajad. Kuna vaatluse all olevad ettevõtete juhatused olid küllaltki väikesed, tihti ainult kaheliikmelised, siis kasutati tulemuste kontrollimiseks lisaks ka mitmekesisuse binaarset indikaatorit.

Varasemates uuringutes on olnud kõige sagedasemateks mitmekesisuse uurimisobjektideks sooline, rassiline ja rahvuseline mitmekesisus. Lisaks on analüüsitud mitmekesisust ka inimeste vanuse, haridusliku või töökogemusliku tausta lõikes. Siiski on mitmekesisuse uurimisel üks põhiprobleem olnud andmete kättesaadavus ja nende kvaliteet.

Käesoleva uuringu tugevuseks võib pidada ligipääsu mitmekülgsetele andmebaasidele. Mitmekesisuse analüüsimisel kasutati Äriregistri andmeid, mis võimaldas vaatluse alla võtta kõik Eesti ettevõtted ning 2011. aasta rahva ja eluruumide loenduse andmeid, mis lubas analüüsida teiste demograafiliste näitajate seas ka tervise ja usu tunnuseid, mille kohta informatsiooni kogumine on tavaliselt väga

keeruline kui mitte võimatu. Uuringus olid analüüsi kaasatud kõik Eesti äriettevõtted ja nende juhatused, kus on kaks või enam juhatuse liiget. Kokku analüüsiti mitmekesisuse osas ligi 25 000 ettevõtte juhatuse andmeid. Mitmekesisuse analüüsimisel olid uuringus vaatlusel all järgmised tunnused: sugu (mees ja naine), rahvus (eestlane ja muu rahvus), vanus (mõõdetud noorima ja vanima juhatuse liikme vanuse vahega), tervis (pikaajaline terviseprobleem puudub/kogeb pikaajalist terviseprobleemi) ning usuline seisund (usklik ja mitteusklik).

Uuringu tulemused näitavad, et võrreldes Eesti rahvastiku üldiste näitajatega (inimesed alates vanusest 17), on juhatuse liikmete seas enam mehi ning eesti rahvusest juhatuse liikmeid. Neist enam kui 60% on vanuses 30-50 aastat. Pikaajalised takistavad terviseprobleemid ilmnevad hilisemas eas ja nende usulised veendumused ei eristu võrreldes Eesti elanikega.

Ettevõtete mitmekesisuse olukorra analüüsist selgus, et suur hulk Eesti ettevõtteid ei ole erinevate vaadeldavate tunnuste lõikes mitmekesised. Soo tunnuse alusel saab pidada mitmekesiseks 45% ettevõtteid. Alla kolmandiku on ettevõtteid, kus juhatuse liikmed eristuvad tervise tunnuse osas ning 23% ettevõtetes on juhatuse liikmete seas nii usklikke kui ka mitteusklikke inimesi. Rahvuse korral on tervelt 91% ettevõtetes juhatuses kas ainult eestlased või ainult muust rahvusest isikud ning seega kõigest 9% ettevõtetest on juhatuses eestlased koos teise rahvuse esindajaga. Analüüs näitas ka seda, et mida suurem on ettevõtte seda heterogeensem on ka juhatuse tasand erinevaid mitmekesisuse tunnuseid silmas pidades. Samas soo tunnuse puhul oli seos vastupidine – suurte ettevõtete juhatused on oluliselt homogeensemad kui mikroettevõtete juhatused.

Ettevõtete mitmekesisuse ja majandusnäitajate vaheliste seoste analüüsimisel võeti vaatluse alla ettevõtete müügikäibe, kasumi ning kasumimarginaali näitajad. Muutujate valikul lähtuti esmajoones kaalutlustest, et käibe peegeldab ettevõtte turupositsiooni, kasum on lähend ettevõtte jätkusuutlikkusele ning kasumimarginaal näitab ettevõtte efektiivsust. Analüüsitavaid muutujate valik oli olulisel määral kitsendatud andmete kvaliteedist.

Tulemustest ilmnes, et mitmekesisuse ning käibe ja kasumi suuruse vahel on valdavalt negatiivne seos. Käibe korral leiti negatiivse seose olemasolu soolise, vanuselise ja rahvuseline mitmekesisusega. Lisaks on sooline mitmekesisus ka kasumiga negatiivses seoses. Vastupidine tulemus leiti käibe ja usulise mitmekesisuse vahel – ettevõtted, kus juhatuses on erineva usulise vaatega juhid, on käibe 13 protsenti suurem. Vaadates seoseid mitmekesisuse ja ettevõtte toimimise efektiivsuse vahel leiti, et vanuselisel ja soolisel mitmekesisusel on positiivne seos ettevõtete kasumimarginaali suurusega. Nendel ettevõtetel, kus ettevõtete juhatuse koosneb mõlema soo esindajatest, on kasumimarginaal 1,3 protsendipunkti kõrgem võrreldes ettevõtetega, kus juhatuse koosneb ainult ühe soo esindajatest. Ettevõtetes, kus esineb juhatuse tasandil vanuseline mitmekesisus on kasumimarginaal 2,3 protsendipunkti kõrgem kui neis ettevõtetes, kus juhatuse on vanuse mõttes homogeenne.

Ka rahvusvahelisel tasandil on kinnitust leidnud tõsiasi, et mitmekesisuse rakendamine ettevõtetes mõjutab positiivselt organisatsiooni tulemuslikkust. Seda nii organisatsiooni siseselt – mitmekesisust arvessevõtvad ettevõtted on avatumad, paindlikumad, uuenduslikumad – kui ka mitmekesisust rakendades paraneb ettevõtete majanduslik tulemuslikkus, ennekõike efektiivsus. Tulemuste põhjal saame öelda, et Eesti ettevõtete juhatuse liikmete sooline, vanuseline ja rahvuseline erinevus ei too koheselt kaasa suuremaid käibe või kasuminäitajaid, kuid ettevõtte juhatuse liikmete sooline ja vanuseline erinevus avaldab positiivset mõju ettevõtte efektiivsemale toimimisele, kajastudes kõrgemates kasumimarginaalides võrreldes nende ettevõtetega, kus vastavat mitmekesisust ei esine.

Teiste riikide kogemus näitab, et mitmekesisusest saavad kõige rohkem kasu ettevõtted, kes teadlikult töötavad mitmekesistamise nimel. Käesolev uuring kinnitab, et mitmekesisus võib olla ettevõtete

konkurentsieelis ja võimalus eristuda, kuid kas seda tehakse teadlikult või mitte, selle uuringuga vasta. Selgitamaks, kas ettevõtted võtavad arvesse mitmekesisuse aspekte organisatsiooni juhtimisel ja arendamisel, on vajalik kasutada täiendavaid analüüsimeetodeid näiteks juhtumianalüüsi. Eestis ei ole seni sellist informatsiooni ettevõtete kohta kogutud. Mitmekesisuse kasulikkus nii ettevõtetele kui ühiskonnale tervikuna ilmneb läbi mitmekesisuse teadliku juhtimise, seega tervikliku pildi saamiseks tuleb edasistes uuringutes kindlasti ka sellel valdkonnale tähelepanu pöörata.

Executive Summary

Tallinn Law School is leading an initiative whose main focus is the promotion of equal treatment in Estonia. This initiative also addresses racism, the rights of persons with disabilities and various other issues related to diversity. The past two years were dedicated to the development of diversity in companies. This initiative has contributed to the entry into a Diversity Agreement between various organisations and to the preparation of reviews of why and how companies financially benefit from diversity, based on previous international studies. Similar studies have not been conducted in Estonia in the past and thus there has been no accurate picture to date of the situation of diversity in Estonian companies or of whether there is a significant link between diversity and the financial results of companies.

The study conducted by Praxis aims to identify the existence of data that indicate diversity, to depict the situation of diversity in the management boards of Estonian companies, and to assess links between diversity and companies' financial results. To this end, the authors examined international studies on links between diversity and financial indicators, collected statistics on diversity in Estonian companies, compiled diversity indices and performed a statistical analysis of links between diversity and key financial indicators.

Theoretical literature generally distinguishes between two types of diversity: observable or demographic diversity; and non-observable or cognitive diversity. The attributes of observable diversity usually include gender, age, race and ethnicity. Non-observable attributes of diversity are, for example, education, values and character traits. The study focuses mainly on the evaluation of demographic diversity in the management boards of Estonian companies.

International studies have not always reached consistent conclusions when examining the relationship between diversity and the financial indicators of companies. Indeed, the results of studies vary significantly, finding evidence of both harmful and beneficial effects of diversity. However, a common finding that can be highlighted is that the impact of diversity is largely dependent on the organisational context. Diversity is the most beneficial to companies that actively seek to create a work environment that takes into account diversity and to deliberately exploit the advantages resulting from it. Ignoring diversity, on the other hand, can lead to a situation where it obstructs the development of the company.

There is no standardised approach to the calculation of diversity indicators. The methodology used can vary considerably across authors, which makes a direct comparison of the results of diversity studies very difficult or even impossible. Different studies can agree on the links between diversity and companies' financial indicators, while the techniques used for measuring diversity have been different. This fact must be given due attention when examining studies so as to not end up comparing incomparable results.

This study uses an adjusted approach to the diversity index, which takes into account the demographic structure of the Estonian population and which treats also situations where the management board of a company consists solely of representatives of a minority group as a lack of diversity. Since the management boards of the companies observed are rather small, often consisting of just two members, a binary diversity indicator was also used to verify the results.

Gender, racial and ethnic diversity have been the most common focus in previous studies on diversity. However, diversity in terms of age, educational background and work experience has been analysed as well. The availability and quality of data have been two of the main problems affecting studies of diversity.

Access to various databases can be considered a strength of this study. To analyse diversity, the authors relied on the data entered in the Commercial Register, which made it possible to observe all of the companies operating in Estonia, and the Population and Housing Census data of 2011, which enabled the authors to also analyse health and religion as attributes of diversity among other demographic indicators. Collecting information about these attributes is usually very difficult, if not impossible. The analysis performed during the study involved all of the Estonian companies whose management boards consist of at least two members. In total, data on the management boards of nearly 25,000 companies were analysed for their diversity. The analysis examined the following attributes: gender (male/female); ethnicity (Estonian/other); age (measured as the difference between the ages of the youngest and oldest members of the management board); health (no long-term health problems/experiencing long-term health problems); and religiousness (believer/non-believer).

The results of the study indicate that compared to the general characteristics of the Estonian population (people from the age of 17), there are more men and Estonians among members of management boards. More than 60% are aged 30-50. Long-term health problems that prevent work occur later in life, and religious beliefs do not differ from those of the Estonian population in general.

The analysis revealed that a large number of companies in Estonia are not diverse, considering the various attributes examined. 45% can be regarded as diverse in terms of gender. Less than a third of companies have a management board whose members differ in terms of state of health, and in 23% of companies the members of the management board include both believers and non-believers. As to ethnicity, the management boards of as many as 91% of companies include only Estonians or only persons of another ethnicity, and in just 9% of companies does the management board include both Estonians and people of another ethnicity. The analysis also showed that the bigger the company the more heterogeneous the management board level in terms of the different attributes of diversity taken together. Then again, the relationship is the opposite in regard to gender – the management boards of large companies are significantly more homogeneous than these of micro-companies.

The analysis of links between diversity and financial performance looked at the indicators of sales, profit and profit margin. The choice of variables was driven primarily by the assumption that sales reflect a company's market position, profit is a proxy of the company's sustainability and the profit margin shows the efficiency of the company. The choice of variables analysed was significantly narrowed by the quality of the data.

The results showed that the correlation between diversity and the amounts of sales and profits is predominantly negative. For sales, the analysis revealed a negative correlation with gender, age and ethnic diversity. In addition, gender diversity is also negatively correlated to profits. The opposite result was found between sales and religious diversity: sales are 13% higher in companies whose management boards include members with different religious views. Looking at the links between diversity and efficiency of companies, it appears that age and gender

diversity correlate positively with the profit margin of a company. The profit margin is 1.3% higher in companies whose management boards include representatives of both genders compared to companies where the management board includes only men or only women. In companies with management boards characterised by age diversity the profit margin is 2.3% higher than in companies where the management board is homogeneous in terms of age.

It has been confirmed at the international level that diversity has a positive effect on the performance of an organisation. This is true both internally (companies that take into account diversity are more open, more flexible and more innovative) and in terms of improved financial performance and especially efficiency. Based on the results, we can state that the gender, age and ethnic diversity of the management board members of Estonian companies do not lead immediately to an increase in sales or profit figures, but gender and age diversity among management board members has a positive impact on the performance of companies, which is reflected in higher profit margins compared to companies that do not display such diversity.

The experience of other countries shows that diversity is the most beneficial to companies that deliberately work towards diversification. This study has confirmed that diversity can be a competitive advantage for companies and an opportunity for them to stand out, but the study does not answer the question of whether diversity is consciously pursued. Additional methods of analysis need to be used to determine whether companies consider diversity aspects when managing and developing their organisation. The information necessary for an analysis of such companies has not yet been collected in Estonia, and the area of deliberate management of diversity should be addressed in order to obtain a comprehensive picture.

LISA 1. Mitmekesisust käsitlevad rahvusvahelised uuringute tulemuste ülevaade

Autor	Analüüsitav väljundnäitaja	Mitmekesisuse tunnus	Andmed ja metoodika	Põhitulemus
Ahern et al. (2012)	Ettevõtte väärtus mõõdetuna ettevõtte turuväärtuse ja võlakooomuse suhtena ettevõtte koguaradesse	Juhatuse sooline mitmekesisus mõõdetuna naiste osakaaluga	Andmed: 248 Norra Aktsiaseltsi 2001 – 2009. a andmed Metoodika: Regressioonanalüüs, instrumentmuutuja meetod	Juhatuse mitmekesisus mõjutab negatiivselt ettevõtte väärtust
Campbell et al. (2008)	Ettevõtte väärtus mõõdetuna ettevõtte turuväärtuse ja võlakooomuse suhtena ettevõtte koguaradesse	Juhatuse sooline mitmekesisus mõõdetuna binaarse tunnuse ning Blau heterogeensuse indeksiga	Andmed: 69 Hispaania ettevõtte 1995 – 2000. a andmed Metoodika: Instrumentmuutuja meetod	Juhatuse sooline mitmekesisus mõjutab positiivselt ettevõtte tegevuse tulemuslikkust kui mitmekesisus on mõõdetud Blau heterogeensuse indeksiga. Binaarse tunnusega mõõdetud mitmekesisusel ei ole seost ettevõtte väärtusega
Chapple et al. (2014)	Ettevõtte aktsia väärtus	Juhtkonna sooline mitmekesisus mõõdetuna kategoorilise tunnusega: mitte ühtegi naist, 1 naine, rohkem kui üks naine	Andmed: 577 Austraalia ettevõtte 2004 – 2011. a andmed. Metoodika: Regressioonanalüüs, dünaamiliste paneelidandmete mudel	Juhtkonna soolise mitmekesisuse ja ettevõtte aktsia väärtuse vahel ei ole seost.
Chin et al. (2015)	Tarneahela toimimise efektiivsus mõõdetuna klientide/partnerite rahulolu, tarnete ajalise täpsuse jms	Ettevõtte sooline mitmekesisus mõõdetuna binaarse tunnusega	Andmed: Malaisia elektroonikatööstuse suurettevõtte andmed Metoodika: Hierarhiline regressioonanalüüs	Ettevõtte sooline mitmekesisus ei mõjuta ettevõtte tarneahela toimimise efektiivsust
Ely (2004)	Juhtide hinnang harukontorite sooritusele. Mõõdetud käibe, klientide rahulolu, müüdü teenuste arvu jt seatud eesmärkide täitmisega	Soo, rassi, vanuse ja tööstaaži mitmekesisus panga harukontorite lõikes. Soolist mitmekesisust mõõdeti naiste osakaaluga, rassilist mitmekesisust Blau heterogeensuse indeksiga ning vanuse ja tööstaaži mitmekesisuse väljendamiseks kasutati variatsioonikoefitsienti	Andmed: Ühe USA panga 486 harukontori 7500 töötaja andmed 1999. a kohta. Metoodika: Hierarhiline regressioonanalüüs	Soolisel ja rassilisel mitmekesisusel ei ole seost panga harukontorite edukusega. Mitmekesisus tööstaaži ja vanuse lõikes mõjus kontorite sooritusele negatiivselt. Negatiivne mõju oli väiksem harukontorites, kus meeskonnatöö tase oli kõrgem. Mitmekesisusega arvestamist õpetavates treeningprogrammides osalemine oli nõrga positiivse mõjuga kontori edukusele

Autor	Analüüsitav väljundnäitaja	Mitmekesisuse tunnus	Andmed ja meetodika	Põhitulemus
Erhardt et al. (2003)	Varade ja investeringute tulusus	Kombineeritud naiste ja vähemusrühvuste osakaal ettevõtte juhatuses (naiste ja vähemusrühvuste esindajate arv jagati juhatuse liikmete koguarvuga)	Andmed: 1997-1998. aastate küsitlusandmed 112 USA suurettevõtte juhatuse koosseisu kohta. Finantsnäitajad aastate 1993 ja 1998 kohta Metoodika: Korrelatsioonanalüüs, regressioonanalüüs	Mitmekesisus on positiivses seoses nii varade kui ka investeringute tulususe näitajaga. 1%-line naiste ja vähemusrühvuste osakaalu tõus ettevõtte juhatuses toob kaasa vastavalt 0,32% ja 0,25% tõusu ROA ja ROI näitajates.
Gonzales (2013)	Ettevõtte kasumimarginaal ning töötajate ja netokäibe suhe	Töötajate rassiline mitmekesisus mõõdetuna Blau heterogeensuse indeksiga	Andmed: USA restoraniketi 51 restorani Metoodika: Hierarhiline regressioonanalüüs	Rassiline mitmekesisus mõjutab ettevõtte majandusnäitajaid positiivselt ainult mitmekesisuses kogukondades. Indikaatori väärtuse suurenemine ühe standardhälbe võrra toob kaasa kasumimarginaali ligi 1 protsendipunktilise tõusu. Mitmekesisuse ja ettevõtte majandusnäitajate vahel ei ole seost, kui ettevõtte asub homogeenses kogukonnas.
Herring (2009)	Käive, klientide arv, turuosa, kasum	Sooline ja rassiline mitmekesisus mõõdetuna mitmekesisuse asümmeetrilise indeksina	Andmed: 506 USA ettevõtte 1996-1997. a andmed Metoodika: Regressioonanalüüs	Rassiline mitmekesisus on positiivses seoses käibe, klientide arvu, turuosa ja kasumiga. Sooline mitmekesisus on positiivses seoses käibe, klientide arvu ning kasumiga
Jasmin et al. (2013)	Omakapitali tootlikkus	Juhatuse sooline mitmekesisus mõõdetuna Blau heterogeensuse indeksiga	Andmed: 151 Saksamaa börsiettevõtte 2000 – 2005. a andmed Metoodika: Regressioonanalüüs	Juhatuste sooline mitmekesisus suurendab omakapitali tootlikkust kui juhatuses on vähemalt 30% naisi. Kui naiste osakaal juhatuses on alla 10% siis soolise mitmekesisuse tõustes omakapitali tootlikkus väheneb.
Kochan et al. (2003)	Juhtide hinnang töögruppide/osakondade sooritusele, meeskonnaliikmetele makstud boonused, harukontorite majanduslikud näitajad	Sooline ja rassiline mitmekesisus, mida mõõdeti töörühmade/osakondade/harukontorite löikes. Mitmekesisuse tunnuse täpne ülesehitus avaldamata	Andmed: 4 USA Fortune 500 edetabelisse kuuluva ettevõtte andmed. Vaatluse all kokku üle 45 000 töötaja. Metoodika: Kvantitatiivne meetodika esitamata	Sooline ja rassiline mitmekesisus on positiivselt seotud meeskondade sooritusega kui ettevõtete personalistrateegia toetab mitmekesist töökeskkonda. Meeskondade vahelist konkurentsi soodustavas keskkonnas mõjub sooline ja rassiline mitmekesisus meeskondade sooritusele pärssivalt. Mitmekesisusega arvestamise koolitustel osalemine kaotab ära mitmekesisusest tuleneva negatiivse mõju.

Autor	Analüüsitav väljundnäitaja	Mitmekesisuse tunnus	Andmed ja metoodika	Põhitulemus
Lückerath-Rovers (2011)	Omakapitali, käibe ja kapitaliinvesteeringute tulusus	Juhatuse sooline mitmekesisus mõõdetuna binaarse tunnusega ning naiste osakaaluna	Andmed: 99 Hollandi ettevõtte 2005 – 2007. a andmed Metoodika: Regressioonanalüüs	Juhatuse sooline mitmekesisus mõõdetuna nii binaarse tunnuse kui ka naiste osakaaluna toob kaasa ettevõtte kõrgema omakapitali tootlikkuse. Mitmekesisus olemasolu suurendab omakapitali tootlikkust ligi 56%. Teistele näitajatele mõju puudub.
Nielsen <i>et al.</i> (2013)	Varade rentaablus	Tippastme juhtide rahvuseline mitmekesisus mõõdetuna Blau heterogeensuse indeksiga.	Andmed: 146 Šveitsi ettevõtte 2001 – 2008. a andmed. Metoodika: Hierarhiline regressioonanalüüs	Rahvuseline mitmekesisus on varade rentaablusega positiivses seoses. Mitmekesisusest tulenev mõju on suurem pikema staažiga juhtkondades ning rahvusvahelistes ettevõtetes.
Qian <i>et al.</i> (2013)	Ettevõtte poolt tehtud innovatsioonide arv	Tippastme juhtide ekspertiisvaldkonna mitmekesisus mõõdetuna Blau heterogeensuse indeksiga	Andmed: 122 Hiina kõrgtehnoloogia ettevõtte Metoodika: Regressioonanalüüs	Mida rohkem on tippastme juhtide seas erineva ekspertiisvaldkonnaga inimesi, seda kõrgem on tehtavate innovatsioonide arv. Mõju on väiksem kui ettevõttes valitseb kõrge konkurentsitaseme ning ebakindluse määraga organisatsiooniline kliima.
Randøy <i>et al.</i> (2006)	Ettevõtte turuväärtus, varade tootlikkus	Juhatuse sooline, rahvuseline ja vanuseline mitmekesisus mõõdetuna soo ja rahvuse osakaaludena, vanuse variatsiooniga ning ühtse tervikindikaatorina	Andmed: 154 Taani, 144 Norra, 161 Rootsi ettevõtte 2005. a andmed Metoodika: Regressioonanalüüs	Ettevõtte majandusnäitajate ning erinevate mitmekesisuse indikaatorite vahel ei ole seost.
Richard <i>et al.</i> (2004)	Kasum ühe töötaja kohta, omakapitali tootlus	Pankade tipp- ja keskastme juhtide rassiline ja sooline mitmekesisus. Mõõdetud Blau heterogeensuse indeksiga	Andmed: 153 USA panga 1998. a andmed Metoodika: Regressioonanalüüs	Mitmekesisuse mõju panga majandusnäitajatele sõltub organisatsioonilisest kontekstist. Kõrge innovaatilisematel pankadel on majandusnäitajate ja mitmekesisuse vahel U kujuline seos. Ehk paremad majandusnäitajad on nendel innovaatilisematel pankadel, kus rassiline ja sooline mitmekesisus on kas madal või kõrge. Kõrge riskivõtmisega pankadel on aga seos vastupidine – edukamad on mõõdukalt mitmekesised pangad.
Sabri <i>et al.</i> (2014)	Ettevõtte väärtus mõõdetuna ettevõtte turuväärtuse ja võlakooormuse suhtena ettevõtte koguvaradesse	Juhatuse sooline mitmekesisus mõõdetuna binaarse tunnusega ning naiste osakaaluga	Andmed: 105 Prantsusmaa börsiettevõtte 2009 – 2011. a andmed	Soolise mitmekesisuse ja ettevõtte väärtuse vahel ei ole seost kui mitmekesisust mõõdetakse binaarse tunnusega. Kasutades mitmekesisuse mõõtmiseks naiste osakaalu tunnust leidsid.

Autor	Analüüsitav väljundnäitaja	Mitmekesisuse tunnus	Andmed ja meetodika	Põhitulemus
			Metoodika: Instrumentmuutuja meetod	autorid, et suurem mitmekesisus mõjub ettevõtte väärtusele negatiivselt.
Sacco et al. (2005)	Tööjõu voolavus, ettevõtte kasum (käive – muutuvkulud)	Sooline, vanuseline ja rassiline mitmekesisus. Soolist ja rassilist mitmekesisust mõõdeti Blau heterogeensuse indeksiga. Vanuse puhul võrreldi töötaja vanust grupi keskmise vanusega	Andmed: Ligi 3500 USA restorani 255 tuhat töötajat Metoodika: Struktuursete võrrandite mudel. Kestusanalüüs	Töötajad, kes erinevad teistest meeskonnaliikmetest soo, rassi või vanuse poolest on suurema voolavusega. Risk töökohta vahetada on suurim esimeste kuude jooksul. Aja jooksul erinevusest tulenev mõju kaob. Kui meeste osakaal on 90% siis naiste tõenäosus töölt lahkumiseks on 2% suurem kui siis kui naisi ja mehi oleks võrdselt. Rassiline mitmekesisus on negatiivselt seotud ettevõtte kasumlikkusega. Sooline ja vanuseline mitmekesisus ei mõjuta ettevõtte kasumit. Töötajate ja klientide sarnane demograafiline profiil ei mõjuta ettevõtte kasumit.
Smith et al. (2006)	Lisandväärtuse ja kasumi suhe käibesse	Juhatuse sooline mitmekesisus mõõdetuna naiste osakaaluna	Andmed: 2500 Taani ettevõtte 1993 – 2001. a andmed Metoodika: Regressioonanalüüs, instrumentmuutuja meetod	Juhatuse sooline mitmekesisus mõjub positiivselt lisandväärtuse ja käibe suhtele ainult siis kui juhatuses olevatel naistel on kõrgharidus. Muudel juhtudel mitmekesisuse ja ettevõtte majandusnäitajate vahel seost ei ole.
Taieb et al. (2013)	Ettevõtte sotsiaalse tegevuse tulemuslikkus mõõdetuna keskkonnasäästliku käitumise, inimõiguste edendamise, kogukondliku vastutuse jms	Juhatuse soo, vanuse, rahvuse, tööstaaži ja organisatsiooni staaži mitmekesisus mõõdetuna ühtse tervikindeksiga	Andmed: USA 95 suuret ettevõtet 2005. a. andmed Metoodika: Regressioonanalüüs	Juhatuse mitmekesisus tõstab ettevõtte sotsiaalse tegevuse tulemuslikkust. Sooline mitmekesisus mõjutab ettevõtte sotsiaalsel tegutsemisel positiivselt, vanuseline mitmekesisus aga negatiivselt. Teistel tunnustel eraldiseisvalt mõju ei olnud.

Lisa 2. Regressioonanalüüsi tabelid

TABEL 1. REGRESSIOONANALÜÜSI TULEMUSED MITMEKESISUSE JA ETTEVÕTETE MAJANDUSNÄITAJATE VAHELISE SEOSE HINDAMISEKS. MITMEKESISUS ON MÕÕDETUD BINAARSE TUNNUSENA.

	Sõltumatu muutuja	Mudeli sõltuv muutuja		
		Käive	Kasum	Kasumimarginaal
Mitmekesisuse tunnus	Vanus	-0.1943***	-0.0082	0.0228***
	Sugu	-0.247***	-0.1328***	0.013***
	Rahvus	0.0176	0.0739	0.0124
	Tervis	-0.0731**	-0.0166	0.0001
	Usk	0.1244***	0.0115	-0.007
Sektor (Võrdlusgrupp põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük)	Mäetööstus	0.4895**	0.6962**	0.0178
	Töötlev tööstus	1.0053***	0.1409*	-0.1155***
	Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	0.4541**	-0.0344	-0.0096
	Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	-0.035	0.4919**	-0.0437
	Ehitus	1.178***	0.4409***	-0.1062***
	Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	1.4143***	0.0254	-0.1543***
	Veondus ja laondus	1.0468***	0.2203***	-0.1159***
	Majutus ja toitlustus	0.968***	0.0875	-0.1301***
	Info ja side	0.2366***	0.2288**	-0.0137
	Finants- ja kindlustustegevus	-0.271*	0.1009	0.0463*
	Kinnisvaraalaane tegevus	-0.7622***	-0.4171***	0.0478***
	Kutse-, teadus- ja tehnikalaane tegevus	0.1297**	0.0542	-0.0155
	Haldus- ja abitegevused	0.0919	0.1865**	-0.0194
	Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus	0.2299*	0.0665	-0.0253
	Haridus	1.0889***	0.4905***	-0.0968***
	Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	-0.0588	-0.129	-0.0308**
Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	0.4755***	-0.0813	-0.0887***	
Maakond (võrdlusgrupp Harjumaa)	Hiiu maakond	-0.5994***	-0.1138	0.0177
	Ida-Viru maakond	-0.2674***	-0.1704**	0.0056
	Jõgeva maakond	-0.1803*	-0.0119	0.0287**
	Järva maakond	-0.2888***	-0.0166	0.0364***
	Lääne maakond	-0.3643***	-0.0701	0.0139
	Lääne-Viru maakond	-0.3071***	-0.0323	0.0137
	Põlva maakond	-0.5107***	-0.1193	-0.0057
	Pärnu maakond	-0.2206***	0.0602	0.0254***
	Rapla maakond	-0.2578***	-0.2163**	0.0082
	Saare maakond	-0.4503***	-0.1914*	0.0247**
	Tartu maakond	-0.0591	0.0946*	0.0112*
	Valga maakond	-0.6058***	-0.1075	0.0493***
	Viljandi maakond	-0.15*	-0.0894	0.0093
Võru maakond	-0.453***	-0.0387	0.0299**	

Ettevõtte vanus	0.0075**	-0.0628***	-0.0075***
Töötajate arv	0.0001***	0	-0.0003***
Materiaalne põhivara	0.1895***	0.0118	-0.0138***
Omakapital	0.5729***	0.9694***	0.0287***
Juhatuses suurus	0.2277***	0.0568**	-0.0148***
Juhatuses keskmine vanus	-0.0079***	-0.0125***	-0.0002
Võõrkeelte oskus	0.0158	0.0257	-0.0017
Kõrgharitude osakaal	0.0845**	0.1116**	-0.0009
Konstant	2.7394***	-0.6293***	0.1721***

*** p<0,01; ** p<0,05 ; * p<0,1

Allikas: äriregister, REL 2011, autorite arvutused

TABEL 2. REGRESSIOONANALÜÜSI TULEMUSED MITMEKESISUSE JA ETTEVÕTETE MAJANDUSNÄITAJATE VAHELISE SEOSE HINDAMISEKS. MITMEKESISUS ON MÕÕDETUD INDIKAATORIGA.

	Sõltumatu muutuja	Mudeli sõltuv muutuja		
		Käive	Kasum	Kasumimarginaal
Mitmekesisuse tunnused	Vanus	-0.051***	-0.0047	0.0084***
	Sugu	-0.1226***	-0.0658***	0.0066***
	Rahvus	0.008	0.0155	0.0042*
	Tervis	-0.0397***	-0.0065	0.001
	Usk	0.0558***	0.0099	-0.0019
Sektor (Võrdlusgrupp põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük)	Mäetööstus	0.4995**	0.6935**	0.018
	Töötlev tööstus	1.0073***	0.1396*	-0.1159***
	Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine	0.4555**	-0.0405	-0.0105
	Veevarustus; kanalisatsioon, jäätme- ja saastekäitlus	-0.0242	0.4926**	-0.0445
	Ehitus	1.1812***	0.4405***	-0.1066***
	Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont	1.4174***	0.0241	-0.1544***
	Veondus ja laondus	1.0428***	0.2194***	-0.1152***
	Majutus ja toitlustus	0.9733***	0.0884	-0.1305***
	Info ja side	0.2467***	0.2286**	-0.0147
	Finants- ja kindlustustegevus	-0.2677*	0.1048	0.046*
	Kinnisvaraala tegevus	-0.7588***	-0.418***	0.0473***
	Kutse-, teadus- ja tehnikalaane tegevus	0.1354**	0.0544	-0.016
	Haldus- ja abitegevused	0.0976	0.1863*	-0.0199
	Avalik haldus ja riigikaitse; kohustuslik sotsiaalkindlustus	0.2432**	0.0674	-0.0271
	Haridus	1.1042***	0.4904***	-0.0979***
	Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne	-0.0495	-0.1291	-0.031**
	Kunst, meelelahutus ja vaba aeg	0.4777***	-0.0805	-0.0889***
Maakond (võrdlusgrupp Harjumaa)	Hiiu maakond	-0.6006***	-0.1116	0.0179
	Ida-Viru maakond	-0.2708***	-0.17**	0.0057
	Jõgeva maakond	-0.181*	-0.0095	0.0287**
	Järva maakond	-0.2943***	-0.0164	0.0373***
	Lääne maakond	-0.3657***	-0.0728	0.0147
	Lääne-Viru maakond	-0.3076***	-0.0343	0.0135

Põlva maakond	-0.5103***	-0.1223	-0.0057
Pärnu maakond	-0.2171***	0.0597	0.0251***
Rapla maakond	-0.2575***	-0.2146**	0.0081
Saare maakond	-0.4451***	-0.1921*	0.0243*
Tartu maakond	-0.0597	0.0933*	0.0111*
Valga maakond	-0.6032***	-0.1095	0.049***
Viljandi maakond	-0.1561*	-0.0912	0.0095
Võru maakond	-0.4603***	-0.0404	0.0299**
Ettevõtte vanus	0.0074**	-0.0629***	-0.0074***
Töötajate arv	0.0001***	0.0001	-0.0003***
Materiaalne põhivara	0.19***	0.0118	-0.0138***
Omakapital	0.573***	0.9693***	0.0285***
Juhatusesuurus	0.1776***	0.0368	-0.014***
Juhatuses keskmine vanus	-0.0082***	-0.0125***	-0.0002
Võõrkeelte oskus	0.0169	0.0256	-0.0017
Kõrgharitud osakaal	0.0843**	0.1116**	-0.001
Konstant	2.7046***	-0.6385***	0.1844***

*** $p < 0,01$; ** $p < 0,05$; * $p < 0,1$

Allikas: äriregister, REL 2011, autorite arvutused

Kasutatud kirjandus

Ahern, K. R., Dittmar, A., K. The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 2012, vol. 127, pp. 137–197

Blau, P. Inequality and heterogeneity - a primitive theory of social structure. Free Press, 1977, 318 p

Campbell, K., Mínguez-Vera, A. Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 83, no. 3, pp. 435–451

Chapple, L., Humphrey, J. E. Does Board Gender Diversity Have a Financial Impact? Evidence Using Stock Portfolio Performance. *Journal of Business Ethics*, 2014, vol. 122, no. 4, p 709-723

Chin T. A., Tat, H.H. Does gender diversity moderate the relationship between supply chain management practice and performance in the electronic manufacturing services industry? *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, 2015, vol. 18, no. 1, pp. 35-45

Dos Reis, C. R. D. A., Castillo, M. A. S., Dobon, S. R. Diversity and business performance: 50 years of research. *Service Business*, 2007, vol 1, pp. 257 – 274

Ely, R. J. A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 2004, vol. 25, no. 6, pp. 755 – 780

Erhardt, N. L., James D., Werbel, J. D., Shrader, C. B. Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. *Corporate Governance*, 2003, vol 11, no 2, pp. 102 – 111

Gonzalez, J. A. Matchmaking: community and business unit racial/ethnic diversity and business unit performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 2013, vol. 24 no. 21, pp. 4063-4081

Herring, C. Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity. *American Sociological Review*, 2009, vol 74, pp. 208 – 224

Horwitz, S. K., Horwitz, B. I. The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytical review of team demography. *Journal of Management*, 2007, vol. 33, pp. 987 - 1015

Jasmin, J., Kerstin, P., Karin, V. Gender Diversity in the Boardroom and Firm Performance: What Exactly Constitutes a 'Critical Mass?' *Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 118, no. 1, pp. 61-72

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D. The effects of diversity on business

Lückerath-Rovers, M. Women on board and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 2011, pp. 1–19

Nielsen, B. B., Nielsen, S. Top management team nationality diversity and firm performance: a multilevel study. *Strategic Management Journal*, 2013, vol 34, pp. 373 – 382

Qian, C., Cao, Q., Takeuchi, R. Top management team functional diversity and organizational innovation in china: the moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 2013, vol 34, pp. 110 – 120

Randøy, T., Oxelheim, L., Thomsen, S. A Nordic perspective on corporate board diversity. Working paper, Nordic Innovation Centre, 2006, pp. 1–32

Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 2004, vol. 47, no. 2, pp. 255–266

Sabri, B., Rey, D., Nguyen, D. K. Does board gender diversity improve the performance of French listed firms? *Gestion 2000*, 2014, vol. 31, no. 2, pp. 259 – 269

Sacco, J. M., Schmitt, N. A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects. *Journal of Applied Psychology*, 2005, vol. 90, no. 2, pp. 203 – 231

Smith, N., Smith, V., Verner, M. Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2006, vol. 55, no. 7, pp. 569–593

Taïeb, H., Gokhan, T. Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 2013, vol. 112, no. 3, pp. 463-479



2015