**Kuidas Swedbank mitmekesisusega tegeleb?**

Mare Heinluht, projektijuht ja mitmekesisuse koordinaator Baltikumis, Swedbank

**Meie ettevõtte jaoks pole küsimustki, kas mitmekesisusega tuleb tegeleda või mitte. Tegu on ühega meie personalitöö viiest strateegilisest valdkonnast ja see on tulnud, et jääda. Ei saa eitada, et Swedbankil on Rootsi päritolu ettevõttena mitmekesisusega tegelemisel teatav eelis. Meie jaoks Eestis tähendab see suurepärast võimalust edasijõudnutelt õppida - saame kasutada kogu rahvusvahelise ettevõtte parimat praktikat ja seda enda vajaduste järgi kohandada. Nüüd on meil võimalus seda ka teiega jagada.**

**Mida tähendab mitmekesisus Swedbanki jaoks?**

Kui mitmekesisus Eestis esmakordselt Swedbanki personalitöö teadvusesse tõusis, oli tegemist suhteliselt ebamäärase terminiga. Mida selle all mõeldakse? Esimesed välispartnerite koolitused rääkisid peamiselt soost ja naiste ning meeste vahelisest ebavõrdsusest. Kandma jäi tunne, et see teravik on liiga kitsas ja vaid sellele keskendudes jätame unarusse muud valdkonnad, mis samuti tähelepanu vajavad. Vaadates meie suurt ja mitmekülgset organisatsiooni, tundus loogiline skoopi laiendada.

Meie töötajad on erinevast soost, rahvusest, erinevas vanuses, töötavad nii Tallinnas kui väljaspool, teevad tööd üle riigipiiride, on lapsevanemad, haigete pereliikmete hooldajad, erinevate religioonide esindajad, kõik pole heteroseksuaalsed ja nii mõnelgi on vähenenud töövõime. Soovisime teha enamat, kui üritada pelgalt käskude ja keeldudega ebavõrdust vähendada. Tahtsime muuta organisatsioonikultuuri kaasavamaks, hoolivamaks ning kõigile võrdseid võimalusi ja kohtlemist pakkuvaks.

**Kuidas me mitmekesisusega tegeleme?**

Ilma reaalsete meetmeteta on muudatusi keeruline ellu viia. Struktuurselt rääkides seatakse poliitika ja peamised põhimõtted paika kogu pangagrupi tasandil ja kõigi riikide ülest koostööd juhib mitmekesisuse valdkonnajuht. Igal äriüksusel on vastavalt nende vajadusele mitmekesisuse eesmärgid ja selged ootused, mida jooksvalt mõõdetakse , tegevusplaan ja valdkonnajuht. Baltikumis töötame peamiselt riigipõhiselt, see tähendab, et mitmekesisuse tegevusplaan on osa personalitöö tegevusplaanist ja igas riigis on keegi, kes tegevuste eest vastutab. Samal ajal on selle katuseks Balti-ülene tegevusplaan, jagame praktikaid ja ühendame jõud, kus mõistlik. Mitmekesisust austavad ja toetavad põhimõtted on tänaseks sissekirjutatud kõigisse meie personalitööd puudutavatesse dokumentidesse, s.h. värbamise, tasustamise, koolituse, talendijuhtimise, ettevõtesisese liikumise jm printsiipidesse ja sisekorraeeskirjadesse. Organisatsioonis kehtib nulltolerants diskrimineerimise suhtes - selle kohta kogume tagasisidet iga-aastase töötaja rahuloluuuringu käigus. Hetkel näiteks oleme tegemas veel paremaks diskrimineerimisest raporteerimise süsteemi.

Enne, kui toon näiteid meie konkreetsetest praktikatest ja tegevusvaldkondadest, soovin toonitada kui oluline on mitmekesisust austava mõtteviisi juurutamisel tippjuhtkonna toetus. See väide põhineb nii meie enda kogemusel kui ka uuringutel. Kui sõnum, et mitmekesisus on oluline, ei tule ettevõtte kõige kõrgematelt juhtidelt, kõlavad selleteemalised sõnavõtud õõnsalt ja loodetud muutust ei tule. Juhid peavad juhtima nii sõnades kui eeskujus. Lisaks sellele on oluline, et mitmekesist mõtteviisi kannaks nii ettevõtte bränd kui sise- ja väliskommunikatsioon. Mida rohkem on Eestis ettevõtteid, kes julgevad mitmekesisuse eest seista nii sõnades kui tegudes, seda parem on meie kõigi töökultuur. Swedbank on otsustanud, et tahab ja julgeb seda teha.

**Kuidas saada töötajad mitmekesist mõtteviisi toetama?**

Ka mitmekesisuse eest võitlevad inimesed peavad ju aktsepteerima inimeste õigust arvamuste mitmekesisusele (kui nad just iseenda põhimõtetega vastuollu minna ei tihka ☺), kuid enne kaotusega leppimist on meil kasutada mõned mõjusad vahendid, mis peamiselt jagunevad kaheks: *business case* ja inimlik hoolivus. Mitmekesisuse kasu ärile uuritakse maailmas üha rohkem ja ka kõige suuremad skeptikud ei saa lõpuks tosinate uuringute vastu vaielda. Teisalt on mitmekesisusel äärmiselt lihtne ja inimlik aspekt – me kõik erineme üksteisest mõnede kaasasündinud või omandatud tunnuste tõttu ja tsiteerides Swedbanki peadirektor Robert Kitti: „Eesti on liiga väike, et ühtegi inimest maha jätta.“ Just nendele põhimõtetele on ehitatud üles meie Baltikumi ülene sisekoolitus „Millist väärtust loob mitmekesisus?“, mille on tänaseks läbinud enamik juhte kolmes riigis. Tõele au andes on mitmekesisuse koolitused korporatiivmaailmas omandanud teatud kurikuulsuse, kuid ilma koolituse vormis teemat avamata ning emotsionaalset kontakti saavutamata pole läbimurre teadlikkuses võimalik. Meie eesmärgiks oli erineda senistest auditoorsetest koolitustest ning panna osalejad ühe päeva jooksul kaasa mõtlema, arutlema, kogemusi vahetama, eksperimenteerima, mängima ja mitmekesisust ise kogema. Mitmekesisust käsitletakse koolitusel laiemalt kui vaid sooline erinevus, räägitakse kuidas see mõjutab äri ja avatakse psühholoogiat. Oleme selle koolituse üle tõeliselt uhked ja soovime 2018. aasta jooksul viia koolituse järgmiste valdkonna- ja projektijuhtideni Baltikumis ning lõpuks ka kõigi töötajateni.

**Millest koosneb Swedbanki mitmekesisuse tegevusplaan?**

Paneme palju rõhku teadlikkuse suurendamisele - olime ühed Mitmekesisuse kokkuleppe esimestest allkirjastajatest Eestis. Lööme võrgustiku tegevuses aktiivselt kaasa ja tähistame igal aastal aprillis mitmekesisuse päeva nii siseürituste kui väliskommunikatsiooniga. Absoluutseks hügieenifaktoriks Swedbankis on põhjendamatusoolise palgalõhe kaotamine, mille oleme tänaseks viinud peaaegu nullini. Ent kuidas takistada selle uuesti tekkimist? Kindlad palgavahemikud, nelja silma printsiip palga määramisel, mitte kandidaadi palgaootuse numbrist kinni hoidmine ja lapsehooldaja naasmisel tema palga ülevaatamine. Samuti on meile oluline sooline tasakaal juhtide seas ja meeskondades. Me jälgime seda järelkasvu planeerimisel – võtmeisikute järelkasvuvaramus peab olema nii mehi kui naisi, talendi- ja arenguprogrammidesse valime mõlemast soost osalejaid ning samamoodi planeerime muid koolitus- ja arenguvõimalusi. Lapsehooldajatele pakume võimalusi jääda samasse inforuumi, kus aktiivsed töötajad: - nad saavad sisemisi infokirju ja tööpakkumisi ning on kutsutud töötajate üritustele. Juhtidel ja personalipartneritel on kohustus lapsehooldajatega sidet hoida. Korraldame neile karjääriseminare ja Liivalaia peamajas on avatud lastehoid kõige pisematele.

21. Sajandil on nii pereinimestele kui kõigile teistele oluline paindlik tööaja ja –koha korraldus, mis võimaldab ühildada tööelu eraeluga. Rahvusvahelise ettevõttena peame panema rõhku välismaalastest töötajate sisseelamisele ja nendele suunatud kommunikatsioonile. Kui veel rääkida töötajate leidmisest, siis näeme, et vakantside täitmisel võitleme tihti soostereotüüpide ja müütidega ühiskonnas. IT-sse on raske leida naisi, kuid veel keerulisem oli kõigest kaks aastat tagasi leida kliendinõustaja (endise ametinimetusega teller) positsioonile mehi. Kuvand ühiskonnas oli, et kliendinõustaja pangas on noor, kogenematu (blond) naisterahvas, kes tegeleb peamiselt klienditeenindusega. Kliendinõustaja ametikoht on tegelikult üks kõige nõudlikumaid pangas, kuna töötaja peab olema kõigi panga toodete ja teenuste ekspert. Soolise tasakaalu tõstmiseks kontorites viisime läbi suunatud kampaania, kus kommunikatsioonis olid kuvatud mehed ja oma tööandja reklaame näitasime näiteks kinodes enne põnevusfilme. Samuti viisime lisaks läbi tööandjabrändi kampaania, kus oli kujutatud meie töötajaskonna mitmekesisust.

Oleme õppinud, et erinevate sihtgruppide kõnetamisel ja mitmekesisuse kuvandi loomisel on väga olulised nii visuaalne keel kui sõnad, mida kasutame. Hea kampaania võib luua püsiva järellainetuse. Tööjõureformi valguses sai meie eriliseks südameasjaks vähenenud töövõimega inimestele töö pakkumine. Pangas töötab juba mitmeid tublisid inimesi, kel on vähenenud töövõime või mõni erivajadus. Hea meelega võtame neid juurde, kui amet ja kompetentsid omavahel sobivad. Siin on meie headeks koostööpartneriteks Eesti Töötukassa ja Eesti Puuetega Inimeste Koda.

Tõttöelda pole kirjapandu sugugi kõik, mida Swedbank mitmekesisuse vallas teeb. Sestap saate meie suurematest selle valdkonna projektides lähemalt lugeda Personalipraktikust ka tulevikus. Neile, kes pole selle valdkonnaga veel teadlikult tegelenud või on selles takerdunud, soovitan hoolikalt läbi mõelda, mis on teie organisatsiooni spetsiifilised vajadused ja saavutatavad eesmärgid. Samuti küsige endalt, missugused reaalsed ja konkreetsed tegevused aitaksid setud eesmärkideni jõuda. Kui organisatsioon ei ole varem teadlikult mitmekesisusega tegelenud, kuid tunnete, et seda oleks vaja, on kindlasti oluline, et valdkonnal on pühendunud eestvedaja, ning mitmekesine mõtteviis on esmalt tippjuhtkonnale südamelähedaseks saanud.