



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
ÕIGUSE INSTITUUT

MITMEKESISUS ETTEVÕTTES



austame
erinevusi





TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
ÕIGUSE INSTITUUT

MITMEKESISUS ETTEVÕTTES

Teine, täiendatud trükk

Tallinn 2015

Seda väljaannet toetatakse Euroopa Liidu tööhõive ja sotsiaalse solidaarsuse programmi PROGRESS (2007–2013) raames.

Programmi rakendab Euroopa Komisjon. Programm loodi selleks, et toetada rahaliselt Euroopa Liidu eesmärkide rakendamist tööhõive ja sotsiaalse solidaarsuse valdkonnas ning aidata seeläbi kaasa Euroopa 2020 strateegia eesmärkide saavutamisele nendes valdkondades.

Seitsmeaastane programm on suunatud kõikidele huvirühmadele, kes aitavad välja töötada asjakohaseid ja tõhusaid õigusakte ning kujundada tööhõive- ja sotsiaalpoliitikat Euroopa Liidu 27 liikmesriigis, EFTA-EEA riikides ning EL kandidaatriikides ja potentsiaalsetes kandidaatriikides.

Täiendav teave: <http://ec.europa.eu/progress>

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

Autorid: Kelly Grossthal, Kari Käsper, Marianne Meiorg

Toimetaja: Marianne Meiorg

Kujundaja ja küljendaja: Anu Teder

Illustratsioonid: Kristina Timmer

Kaane fotod on tehtud “Austame erinevusi” välimeediakampaania raames. Esikaane fotol on Kaubamaja töötajad ning tagakaane fotol Scandic Hotels Eesti töötajad. Fotode autor on Kalle Veesaar.

Autoriõigus: autorid ning Tallinna Tehnikaülikooli
õiguse instituut, 2015



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



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
L
ÕIGUSE INSTITUUT



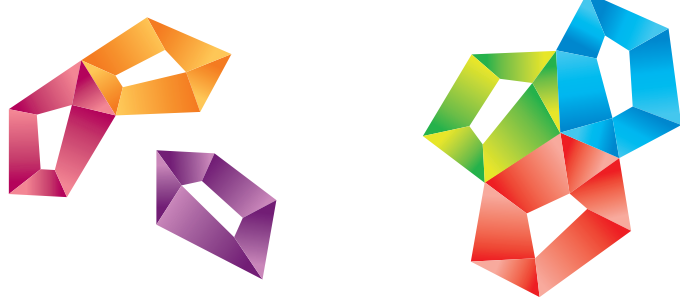
SOTSIAALMINISTERIUM



INIMÕIGUSTE KESKUS
HUMAN RIGHTS CENTRE
ESTONIAN FEDERATION OF JUDICIAL
AND LEGAL PROFESSIONS

SISUKORD

MIS ON MITMEKESISUS ETTEVÕTLUSES?	5
MIKS TEGELEDA MITMEKESISUSEGA?	6
ETTEVÕTTE EDU JA MITMEKESISUSE VAHELINE SEOS.....	8
MIS SEE SIIS ON, MIS TEEB MITMEKESISUSE NII TULUSAKS?.....	10
1. argument – töötajad.....	11
2. argument – innovatsioon ja loovus.....	13
3. argument – kliendid.....	15
TÖÖANDJATE SEADUSJÄRGSED KOHUSTUSED.....	18
KUIDAS MITMEKESISUST EDENDADA?	20
Pea meeles.....	20
Nõuanded 7 lihtsaks sammuks	22
Võimalused ja tugi Eesti ettevõtetele.....	26
MITMEKESISUSE KOKKULEPPED EUROOPA LIIDUS.....	28
MITMEKESISUSE KOKKULEPPEGA LIITUNUD EESTIS.....	32
KÜSIMUSED JA VASTUSED	34
LOE LISAKS	36



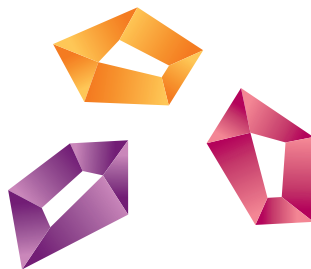
MIS ON MITMEKESISUS ETTEVÕTLUSES?

Kokkuvõtlikult öeldes on tegu kõigis inimestes peituvate eripärade rakendamisega majandusliku edu saavutamiseks. Teisalt tähendab see ka nende eripärade austamist ning organisatsioonikultuuri, mis põhineb võrdsel kohtlemisel.

Inimestena oleme paljuski erinevad: meil on erinevad elukogemused, erinev haridustee ja töökogemused. Samuti oleme erinevatest rahvustest, soost, vanusest – ja just need eripärad annavad igaühele meist unikaalse elukogemuse ja võimaluse panustada.

Kuigi mitmekesisus on ühiskonnas alati olemas olnud, hakati ettevõtlussektoris teemaga aktiivselt tegelema alles peale teist maailmasõda. Nii näiteks loodi Ameerika Ühendriikides 1961. aastal riiklik komisjon, mille eesmärgiks oli parandada naiste staatust tööturul ning 1963. aastal järgnes võrdse palga seadus.

Euroopa Liidus ulatub mitmekesisuse teema ajalugu tagasi aega kui me saime rääkida alles Euroopa Majandusühendusest. 1957. aastal allkirjastatud Rooma lepingusse kaasati võrdse töö eest võrdse tasu põhimõte. Tänapäevaks on Euroopa Liit mitmeid soolist võrdsuslikkust ja muudel alustel võrdset kohtlemist kaitsvaid dokumente ning käivitanud üle-Euroopalise mitmekesisuse kokkulepete võrgustiku. Võrgustikus edendatakse mitmekesisust ettevõtluses koostöös äriühingute ja teiste organisatsioonidega.



MIKS TEGELEDA MITMEKESISUSEGA?

Ettevõtluskeskkond Eestis on muutumas ning ettevõtted seisavad silmitsi mitmete väljakutsetega:

- tööjõupuudus,
- probleemid turu leidmisega,
- rahvastiku vananemine,
- tööjõu väljaränne,
- suletus tööjõule väljaspoolt ELi.

Poliitikauuringute keskus **Praxise** 2012. aasta uuring näitas, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtted näevad esmase ettevõtlust pärssiva tegurina tööjõupuudust (27% vastanutest). Probleeme on just keskastme spetsialistide, tehnikute ja tippspetsialistide leidmise osas.

Tippspetsialisti leidmist pidas 2005. aastal raskeks 46%, 2008. aastal 63% ja 2011. aastal 70% VKEsid.

Samuti tunnistasid ettevõtted, et neil on probleeme uute turgude leidmisega, mis tuleneb eelkõige vähesest teadlikkusest välisurgude klientide maitseelistustest. Samas nähti oma tugevusena paindlikkust praeguste klientide vajadustele reageerimisel.

Ka **Konjunkturiinstituudi** 2012. aastal läbi viidud küsitlus ehitus- ja tööstusettevõtete seas kinnitab kvalifitseeritud tööjõu puudust ja oskamatust leida ekspordiks uusi turgusid. Vajalike teadmistega inimesi ei leita ja millegipärast ei märgata inimesi otsida ka väljastpoolt Eestist.

2012. aasta märtsis kinnitas **Ernst & Young**, et tööjõupuudus Eestis süveneb ja seda vähemalt kuni aastani 2016.

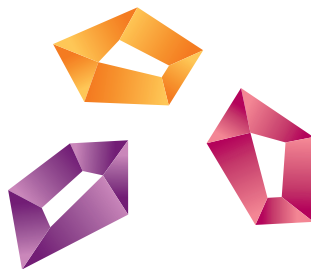
Tööjõuturg ja potentsiaalsete klientide baas muutub seoses demograafiliste muutustega ühiskonnas:

- traditsiooniline tööjubaas, kust väikese ja keskmise suurusega ettevõtted harjumuspäraselt värbavad, on kahanemas;
- Euroopas näitab sündivus langustrendi;
- üle 65 aasta vanuste inimeste arv kahekordistub võrreldes tööealistega;
- puuetega inimesed, rahvusvähemused, vanemaealised ja teised varem tööjõuturul tõrjutud ühiskonnagrupid omandavad üha parema kvalifikatsiooni ja valmisoleku tööjõuturule sisenemiseks;

“Suur kasutamata ressurss on eakad ja puuetega inimesed” – Priit Perens, Swedbank Eesti juht

- avatud maailm, kultuurilised ja demograafilised muutused kasvatavad klientide ringi ja erisuguseid nõudmisi;
- Euroopa Liidu laienemine ja siseturu arendamisega kaasnev töötajate mobiilsus toovad kaasa suurema etnilise mitmekesisuse tööjõuturul.

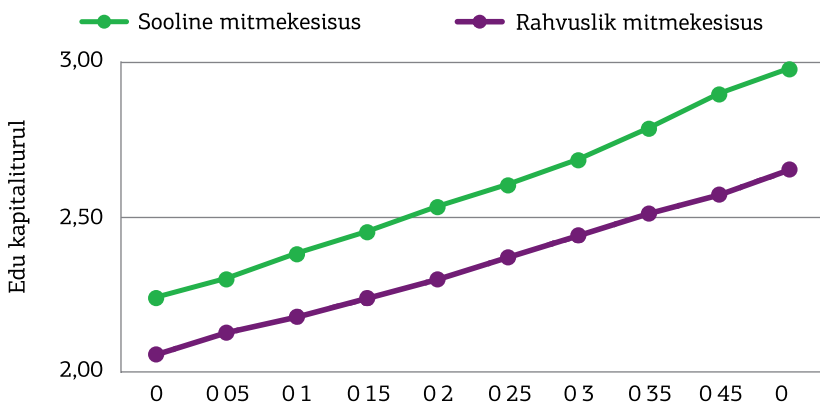
Kõik need muudatused ühiskonnas mõjutavad ettevõtteid ja nende toimimist. Ettevõtted peavad olema värbamises üha nutikamad, et leida töötajaid, kes vastaksid nende vajadustele. Mitmekesine klientuur on samal ajal nõudlikum kaupade ja teenuste ning nende hinna suhtes. Rohkem on ka neid, kes hindavad ettevõtteid selle järgi, kui vastutustundlikud on nad ülejäänud ühiskonna suhtes. Lisaks on Eestis ja Euroopa Liidus vastu võetud mitmeid seadusakte, mis panevad ettevõtetele kohustuse ära hoida diskrimineerimist ja ahistamist.



ETTEVÖTTE EDU JA MITMEKESISUSE VAHELINE SEOS

Mitmed uuringud näitavad, et mitmekesisuse hõlmamine ettevõtte tegevustesse ja kultuuri – protsess, mis on eelkõige tingitud muutuva ettevõtluskeskkonna surve – on osutunud ettevõtetele kasumlikuks.

PHÖNIX-i uuringuga, mis viidi läbi 2011. aastal, uuriti 358 Euroopa ettevõtet 24-st riigist ja 8-st tööstusest (telekommunikatsioon, ravimid, nafta ja kütus, kommunaalteenused, kemikaalid, teras, pangandus ning kindlustus). See näitas, et mida mitmekesisem (soo, rahvuse ja teiste omaduste poolest) on ettevõtte tippjuhtkond, seda edukam on ettevõtte.



Rahvuslik ja sooline mitmekesisus: 0 (mitmekesisust ei ole) kuni 0,5 (maksimaalne mitmekesisus). Edu kapitaliturul: keskmine turu- ja raamatupidamisväärtuse suhe aastatel 2004–2006.

2011. aastal viis PricewaterhouseCoopers Taanis läbi uuringu ettevõttes ISS, mis näitas, et mitmekesised meeskonnad (sama vanuse, soo ja etnilise päritoluga liikmeid maksimaalselt 70%) teenisid 3,7% rohkem kui teised, ühetaolised, meeskonnad.

USAs uuriti 2004. aastal majandusajakirja Fortune koostatud 500 maailma edukaima ettevõtte nimekirjast 353 ettevõtet. Leiti, et ettevõtetes, kus oli kõrgeim naiste osakaal tippjuhtkonnas oli

- aktsiakapitali tasuvus 35,1% kõrgem ja
- aktsionäride kogutulu 34% kõrgem

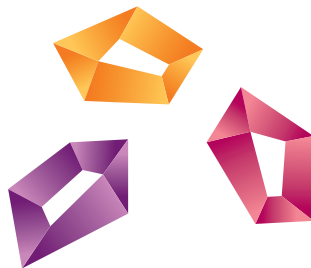
võrreldes ettevõtetega, milles oli kõige madalam naiste osakaal tippjuhtkonnas.

Tulemusi kontrolliti mõlemat pidi. Ühelt poolt oli ettevõtetel, mille tippjuhtkonnad olid kõrgeima naiste osakaaluga, kõrgem aktsiakapitali tasuvus ja aktsionäride kogutulu. Teiselt poolt olid parima majandustulemusega Fortune 500 ettevõtetes naiste osakaal tippjuhtkondades kõrgem kui ettevõtetes, millel olid madalamad majandustulemused.

Mitmekesiste ettevõtete edukust kinnitas ka 2008. aastal läbiviidud uuring 2004. aasta DiversityInc Top 50 ettevõtetega. Nende keskmisi tulemusi aastatel 1998–2003 võrreldi sellest tabelist väljajäänud samaste ettevõtete tulemustega samal perioodil:

- top 50-s olevatel ettevõtetel oli puhaskasum 9,11% ja teistel ettevõtetel 6,46%,
- top 50-s olevatel ettevõtetel oli aktivatulu 6.52% ja teistel 5.10%,
- top 50-s olevatel ettevõtetel oli aktsiakapitali tasuvus 20,20% ja teistel 16,45%.

2015. aastal läbi viidud uuringus “Mitmekesisusest Eesti ettevõtetes” leidis Praxis otsese seose mitmekesisuse ja kõrgema kasumimarginaali vahel. Mida mitmekesisem on ettevõtte, seda kõrgem on kasumimarginaal.



MIS SEE SIIS ON, MIS TEEB MITMEKESISUSE NII TULUSAKS?

- Ettevõtte paranenud maine (69%)
- Ettevõtte võimekus tõmmata ligi ja hoida talente (62%)
- Töötajaskonna suurenenud motivatsioon ja tõhusus (60%)
- Töötajate suurenenud loovus ja innovatsioon (57%)
- Paranenud klienditeenindus ja klientide rahulolu (57%)
- Aitab hakkama saada puudustega tööjõuturul (57%)
- Vähendab kaadrivoolavust ja töölt puudumisi (veidi alla 50%)

Allikas: Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Final Report. Centre for Strategy & Evaluation Services. October 2003.

Seega mitmekesisuse teadvustamine ja võrdse kohtlemise edendamine aitab ettevõtetel püsida konkurentsivõimelisena, soodustab innovatsiooni ning suurendab töötajate ja klientide rahuolu.

3 ARGUMENTI MITMEKESISUSE KASUKS

Tööjõud

Innovatsioon ja loovus

Kliendid

1. argument – töötajad

Mitmekesine töötajaskond on ettevõttele konkurentsieeliseks. **Esiteks** on ettevõtte inimkapital väärtuslikum, kui konkurentidel on seda raske imiteerida. **Teiseks**, mida rohkem on ettevõttes ametikohti, mis nõuavad erinevaid oskusi, teadmisi ja isikuomadusi, seda suurem on valik erinevate juhtimis- oskuste, töötamisstiilide, vaatenurkade, teadmiste ning elukogemuste vahel. Erinevad vaatenurgad on ettevõttele kasulikud – kuna kõik töötajad toovad kaasa oma tausta ja perspektiivi on tulemuseks probleemide laiapõhjaline kaalutlemine ja tõhusamad otsused.

Kui ettevõtte on pühendunud mitmekesisuse säilitamisele ja arendamisele, siis selle tulemusel:

Paraneb ettevõtte töötajaskonna kvaliteet. Mitmekesisust teadlikult saavutada soovivatel ettevõtetel on suurem valik potentsiaalsete talentide vahel, kuna nende otsingud on laiapõhjalisemad. Värbamisotsused tehakse strateegilistel kaalutlustel, nagu kandideerija oskused ja teadmised, mis ta endaga ettevõttesse kaasa toob, ning mitte isiklikele väärtushinnangutele ja kõhutundele toetudes. Töötajate mitmekesisuse väärtustamine soosib ettevõtte maine tõusmist tööandjana, mis omakorda suurendab huvitatud ja kõrgelt kvalifitseeritud talentide hulka.

Mitmekesise töötajaskonna loomisel on oluline, et ettevõtte oskab avanenud võimalusi kasutada. Teadvustades töötajate erinevat tausta ja elukogemusi, saab nende oskusi ja teadmisi tõhusamalt kasutada. Ühelt poolt saab ettevõtte ning teisalt tunneb töötaja ennast väärtustatuna ja osana meeskonnast.

Suureneb töötajate motivatsioon ja rahulolu tööga. See juhtub üksnes juhul, kui töötajaid julgustatakse seisukohti välja ütleva ja ettevõtte arengusse panustama ning kõikide panuseid väärtustatakse ka reaalselt. Taolise sisekliima loomine ettevõtte sees vähendab riski, et ettevõtte tööd segavad sallimatusest tulenevad konfliktid või et töötaja pöördub ametivõimude poole diskrimineerimiskaebusega. Paranenud keskkonnaga suureneb töötajate rahulolu tööga ja motivatsioon ettevõtte arengusse panustada veelgi.

Swedbanki personalidirektor täheldas 2012. aastal, et tööturul on toimunud suur muutus ning “üha enam tunnetavad tööandja ja töövõtja üksteist kui

võrdväärsed partnerit, kellel on oma ootused, vajadused, võimalused ja piirangud. /.../ Ning eduka koostöö nimel ollakse valmis üksteise vajadusi enam märkama ja respekteerima /.../ Seda peegeldavad nii tööandjate valmisolek suuremaks paindlikkuseks, inimeste arendamiseks kui ka töötajate poolne stabiilse töösuhte suurem väärtustamine.” (Swedbank: *tööjõupuudus takistab arengut*. E24.ee, 05.08.2012.)

CV Keskuse tööturu-uuring 2012. aasta märtsis näitas samuti, et rahalised faktorid, nagu palk ja muud soodustused on oma lemmiktööandja määratlemise juures tagaplaanil. Selle asemel hindavad tulevased töötajad eelkõige ettevõtte stabiilsust, isiklikke arenguvõimalusi ja töökeskkonda ning tegutsemisvabadust.

Vähenevad kaadrivoolavus ja puudumised. Kaadrivoolavust vähendab eelkõige suurenenud rahulolu tööandjaga ja teadmine, et iga inimene on ettevõttele väärtuslik. See tõstab töötajate lojaalsust ettevõtte suhtes ning vähendab tõenäosust, et töötaja otsib uue töökoha. See omakorda aitab kokku hoida uute töötajate värbamis- ja koolituskuludelt, sest pole vaja tihti uusi inimesi palgata ja koolitada.

2011. aastal viis PricewaterhouseCoopers Taanis läbi uuringu ettevõttes ISS, mis näitas, et mitmekesisustes meeskondades oli vähem töölt puudumisi ja kõrgem töötajate rahulolu.

Belgia keskmise suurusega ettevõttes Railgourmet oli aastaid tagasi suur kaadrivoolavus lihttöötajate tasemel (30% aastas) ja töötajatevahelised konfliktid, millel oli otsene mõju ettevõtte majandustulemustele. Juhtkond koostas ettevõtte mitmekesisuse edendamise plaani, mille raames toimusid koolitused sallivuse ja mitmekesisuse teemal, ettevõtte võimaldas töötajatel õppida hollandi keelt ja parandas oluliselt sisekommunikatsiooni. Täna on kaadrivoolavus nullilähedane.

“Kui sa kohtled töötajaid austusega ja ennetad nende vajadusi, siis saad vastutasuks nende osaluse ja lojaalsuse, mis omakorda tõstab produktiivsust” – Mark Palmer-Edgecumbe, Google Europe mitmekesisuse juht

2. argument – innovatsioon ja loovus

“Minu koopiad, tegemas samu asju – me ei suuda siis midagi saavutada, midagi ei juhtu.” – Mindaugas Ubartas, Tele2 Eesti juht

“Me vajame inimesi, kes on koostöös head ja näevad piiridest kaugemale.” – Carolina Waters, British Telecom, mitmekesisuse, inimeste ja poliitika juht

Ettevõttel on vaja innovatsiooni, et pidevalt muutuv keskkonnas ellu jääda. Samasse toimimisviisi kinni jäädes jääb ettevõtte alla konkurentidele, kes käivad kaasas muutustega ühiskonnas ja tehnoloogias. Seetõttu peab ettevõtte otsima pidevalt uusi ja teistsuguseid viise, et teenida kliente, jõuda uutele turgudele ja tuua ettevõttele kasumit.

Näiteks British Telecom avas Suurbritannia turu arenguid arvestades infonumbri spetsiaalselt Aasia päritolu klientidele, mis tänaseks toob sisse miljoneid. Seda ideed ei oleks tulnud, kui klienditeeninduses ei oleks olnud Aasia päritolu töötajaid, kes nägid sellise teenuse järele vajadust.

Innovatsioon nõuab uusi ideid ja “väljaspool kasti” mõtlemist, mida saab pakkuda just mitmekesine töötajaskond:

Ettevõtted peaksid nende käsutuses olevat ressursi kasutama maksimaalselt. Erineva tausta ja seisukohtadega töötajate abil saavad nad läbi mõelda ettevõtte eesmärgid ja tegevused. Töötajad aitavad uuesti defineerida turgusid, tooteid, strateegiaid, missioone, äripraktikaid ja -kultuuri.

Suurenenud loovus ja uuenduslikud lahendused. Kui kõik töötajad on sarnase taustaga, kipuvad nad mõtlema sarnaselt ning leidma sarnaseid lahendusi. Innovaatiliste toodete ja teenuste välja töötamiseks on erinevad vaatenurgad, lähenemised ning loovus aga olulised väärtused.

Fakt, et inimene on enamikest teda ümbritsevatest inimestest erinev, toob temas esile avatuma ja lahkneva, isegi mässulise, mõtlemise, mistõttu ta kahtleb tõenäoliselt rohkem traditsioonides, reeglites ja piirides ning otsib vastuseid kohtadest, kuhu teised ei pruugi taibata vaadata. Siinkohal ei olegi oluline, milles erinevus seisneb, kas geograafias, etnilises päritolus, sotsiaalses taustas, ametialases või organisatsioonikultuuris.

Uuringud näitavad, et esialgu toovad paremaid lahendusi homogeenised rühmad, kuid mõne aja pärast annavad heterogeensed rühmad innovaatilisemaid lahendusi – selle ajaga saavad nad üle oma välistest erinevustest ja õpivad kasutama teineteise teadmisi, väärtusi ja kogemusi ühise eesmärgi nimel. Selle saavutamisel on suur roll ka asjatundlikul mitmekesisuse juhtimisel meeskonna tööle kaasa aitamises ja selleks vajaliku soodsa pinnase loomises.

Mitmekesised meeskonnad leiavad probleemidele lahendusi edukamalt. Keerukad ülesanded nõuavad mitmekesiseid oskusi, teadmisi ja informatsiooni. Hoolikalt valitud mitmekesine töötajaskond täidab neid vajadusi ning lisaks toob kaasa uusi lähenemisi ja vaatenurki. Seetõttu on probleemi analüüsimine erinevatest aspektidest sellisele meeskonnale loomulik. See toob kaasa tõhusama lahenduse, kuna tasandatakse teineteise võimalikke nõrkusi.



Näiteks noored toovad uusi ideid ja värsket mõtlemist, kuid vanemad on realistlikumad ja kogenumad ning oskavad kriitilisemalt hinnata uute ideede potentsiaali.

2003. aastal algatas IBM töökeskkonna mitmekesisuse ja kaasatuse strateegia. Selle tulemusel värbas IBM 2004. aastal Euroopas, Lähis-Idas ja Aafrikas kokku 152% rohkem puuetega inimesi kui 2003. aastal. Strateegia elluviimine tõi kaasa innovatiivsust puuetega inimestele suunatud toodetes ja teenustes (nt rääkiv veebibrauser nägemispuudega inimestele).

“Tiim peab olema heterogeenne, võimalikult erinevate oskustega, peab suutma erinevate olukordadega hakkama saama” – Tiit Paananen, Skype Eesti juht

3. argument – kliendid

Mitmekesisus ühiskonnas kasvab ja edukas ettevõtte peaks sellega kaasas käima, et säilitada või suurendada oma turuosa. Traditsioonilised turud ei anna enam konkurentsieelist, kuid uute turgude vallutamine võib ettevõttele keeruliseks osutuda.

Mitmekesine töötajaskond aitab jõuda mitmekesisema ja sellest tulenevalt suurema kliendibaasini. Ühelt poolt tagab mitmekesisusega teadlikult tegelemine seda, et ettevõtte on avatud uutele turgudele. Kui on tekkinud harjumus näha tavapärasest kaugemale, on sellisel ettevõttel oma toote või teenuse turustamiseks kergem avastada uusi turgusid.

Tihenened hotellituru situatsioonis soovis Scandic hotellikett Rootsis enda teenuseid tarbima meelitada senisest erinevaid kliente. Scandic palkas puuetega inimeste vajadusi mõistva inimese, kes tegi koostööd puuetega inimeste esindusorganisatsioonidega ja seniste klientidega, pakkudes näiteks tasuta ööbimisi, et mõista olemasolevaid takistusi. Uurimistöö tulemusena investeeris Scandic oma personali koolitamisesse ja puuetega inimeste värbamisse ning hotellide ligipääsetavamaks muutmisesse. Selle tulemusel sai Scandic aasta jooksul juurde 15 000 ööbimist ja 100 uut lepingulist äriklienti.

Teisalt on mitmekesisel ettevõttel lihtsam uuele turule siseneda kui ühetahelisel ettevõttel. Erinev töötajaskond meelitab ettevõtte tooteid ja teenuseid tarbima erinevaid kliente läbi oma kogukonnasuhete ja teadmiste nende eelistustest.

Mitmekesisuse poliitika ettevõttes toob kaasa ettevõtte kaubamärgi parema maine. Samuti suurendab tõenäoliselt huvi nende seas, kes seni ettevõtte toodetele ja teenustele külmaks jäänud.

Näiteks tuli Dove mõned aastad tagasi välja kampaaniaga, mis kandis selgelt mitmekesisuse filosoofiat ja sõnumit ning väärtustas erinevusi. Kampaania tõi Dove-ile kaasa 700%-lise tõusu toodete müügil.

BBC mitmekesisuse juht, Amanda Rice, tunnistab, et ka BBC mitmekesisuse poliitika taga on soov meelitada BBC-d vaatama uusi inimesi. Seda saab saavutada üksnes siis, kui BBC teab nende huve ja täidab vajadusi.

Seda saab BBC teada üksnes otsesuhtluses nendega ja läbi töötajate, kellel on nende potentsiaalsete vaatajatega sarnane taust.

Suureneb klientide rahulolu ettevõtte tööga. Parem klienditeenindus tuleneb sellest, et töötajaskond peegeldab paremini ettevõtte klientuuri ja omab seetõttu kliendibaasist rohkem teadmisi.

Mitmekesine töötajaskond suudab erinevate klientidega luua paremaid ja kindlamaid suhteid. See aitab omakorda ettevõttel vähendada kommunikatsioonikulusid, sest töötajatel on klientidega otsekontakt. Ka kliendid tunnevad ennast mugavamalt suheldes inimestega, kes on nendega sarnased ning on seega vastavale teenusepakkujale lojaalsemad.

Näiteks aastaid tagasi avastas Swedbank, et kaotavad eakaid kliente. Tuli välja, et eakad kartsid valdavalt noorte telleritega varustatud esindustesse siseneda, sest ei tundnud, et noored neid ja nende muresid mõista võiksid. Sama probleemiga seisis silmitsi ka British Telecom Suurbritannias – ka seal ei suutnud eakad noorte klienditeenindajatega kontakti leida.

Mõlema vastus probleemile oli lihtne: palgata klienditeenindusse eakamaid inimesi, kes oskavad vanemate klientidega suhestuda ning kelle juurde ka kliendid ise ei karda pöörduda.

Mitmekesine töötajaskond oskab kliente abistada ja nende vajadusi ennetada. Nad mõistavad klientide valikuid ja suudavad kaasas käia nende valikute muutustega. Erinevate klientide erinevaid vajadusi paremini täita suutev ettevõtte ongi edukam. Selleks, et ettevõtte suudaks vastata klientide vajadustele, peab ta suutma reageerida kiiresti nii klientide soovidele, konkurentide tegevusele kui majandusmuutustele. Mitmekesine ettevõtte on oma olemuselt paindlikum ja dünaamilisem, mis on selge konkurentsieelis.



Kuidas me saame mõista oma kasutajate vajadusi, kui meie töötajaskond ei tea nende vajadusi? – Mark Palmer-Edgecumbe, Google Europe mitmekesisuse juht

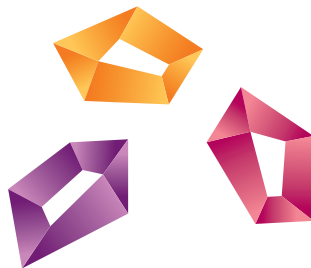
Näiteks 40% British Telecom töötajatest on naissoost. Majanduslikust aspektist on see loogiline, kuna uuringute kohaselt teevad 80% ostudest naised, kes ühtlasi kasvatavad tavaliselt ka järgmist põlvkonda jne. “Meil on naisi vaja BT igal tasandil, et BT tegevus nendega arvestaks.” – Carolina Waters, British Telecom, mitmekesisuse, inimeste ja poliitika juht

Lõppkokkuvõttes tähendab suurem klientide rahulolu ettevõttele ka paremat mainet, mis omakorda suurendab kliendibaasi.

Mitmekesisuse kasu ettevõtte sees ja väljas

	Väline		Sisemine
Kliendid/ turud	Suurem turuosa Kergem siseneda uuele turule Tihedamad kliendi- suhted	Töötaja	Suurenenud produk- tiivsus Suurenenud motivat- sioon ja lojaalsus
Osanikud	Paranenud hinnang Suurem atraktiiv- sus	Meeskond	Grupi tõhusus ja koos- töövõime on suurene- nud Uute töötajate lisandu- mine on lihtsam
Tööturg	Tööturule on parem ligipääs Paranenud maine tööandjana	Organisat- sioon	Suurem avatus muu- tustele Keeruka organisatsiooni suurenenud tõhusus
Kogu- kond	Paranenud maine		

Allikas: <http://www.diversityatwork.net/>



TÖÖANDJATE SEADUSJÄRGSED KOHUSTUSED

Lisaks majanduslikule kasule toob mitmekesisuse arendamine ettevõttes kasu ka õiguslikus mõttes, kuna aitab ettevõttel täita seadustest tulenevaid kohustusi ilma lisatööta. Peamised seadused, lisaks Eesti Vabariigi Põhiseadusele, mis mitmekesisuse temaatikat otseselt puudutavad, on võrdse kohtlemise seadus ja soolise võrdõiguslikkuse seadus. Need seadused kaitsevad diskrimineermise eest soo, rahvuse (etnilise kuuluvuse), rassi, nahavärvuse, usutunnistuse või veendumuste, vanuse, puude või seksuaalse sättumuse alusel. Võrdse kohtlemise seadusest, soolise võrdõiguslikkuse seadusest ja teistest seadustest tulenevad tööandjate kohustused on lähedalt seotud ja mõnevõrra ka kattuvad eduka mitmekesisuse arendamise eeldustega.

Nii seaduste kohaselt kui ka mitmekesisuse arendamise seisukohalt on oluline tagada töötajatele töökohal turvaline töökeskkond, mis on vaba diskrimineerimisest ja ahistamisest. Mitmekesisuse seisukohast on oluline, et ettevõtte sisekorraeeskirjad ja muud juhised oleksid läbipaistvad ja vabad igasugustest eelarvamustest. Samuti on tööandja huvides tagada kõikide protsesside ja reeglite läbipaistvus ja ausus, et vältida arusaamatusi ja konflikte.

Seega ühelt poolt aitab mitmekesisusega tegelemine vältida lisasammude tegemist, et viia ettevõtte töökorraldus kooskõlla võrdse kohtlemise seaduse ja soolise võrdõiguslikkuse seadusega. Teiselt poolt on see ka võimalus vähendada diskrimineerimisalaste töövaidluste riski, mis võib negatiivselt mõjuda ettevõtte mainele nii tööandjana kui klientide hulgas.

Tööandjate seadusjärgne ülesanne on *vältida* diskrimineerimist võrdse kohtlemise seaduses keelatud alustel alates värbamisprotsessist kuni töölt vabastamiseni, sh koolitamisest, edutamist, tasustamisest ja preemiast. Tööandjad on kohustatud kaitsma töötajaid diskrimineerimise eest, mis võib toimuda nii kaastöötajate kui ka klientide või muude organisatsiooni sihtgruppide poolt.

Seadus rõhutab sellise kaitse proaktiivsust – vajalike meetmete rakendamist. Sellisteks proaktiivseteks meetmeteks võivad olla näiteks käitumisjuhised, organisatsiooni sisekorraeskirjades sätestatud diskrimineerimist keelavad normid või ahistamisjuhtude lahendamise reeglid ja/või võimalikud distsiplinaarkaristused.

Eduka mitmekesisuse aluseks on samuti taoliste juhtumite vältimine ja töötajate kaitsmine. Eelkõige seetõttu, et nende tulemusel halveneb ettevõtte sisekliima, töötaja kaotab motivatsiooni ning töötajate soov ja julgus ettevõtte arengusse panustada kannatab.

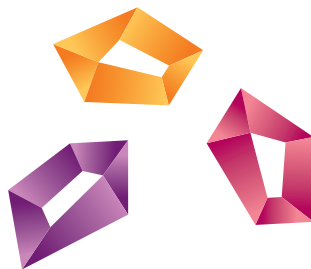
Tööandjatel lasub kohustus *teavitada* oma töötajaid nii töötaja õigustest kui ka enda kui tööandja kohustustest, mis on võrdse kohtlemise seaduses ja soolise võrdõiguslikkuse seaduses sätestatud. Teavitamise viis on tööandja otsustada, selle ainsaks kriteeriumiks on teavitamise sobivus töötajatele. See kohustus peegeldab selgelt ka eduka mitmekesisuse aluspõhimõtet, mille kohaselt peaks ettevõtte töökeskkonda puudutavad eeskirjad olema selged ja läbipaistavad ning kõikidele arusaadavad.

Võrdse kohtlemise *edendamist* tuleks käsitleda ühe osana organisatsiooni ja personali juhtimisest, mida viiakse ellu andmekogumisel ja töötlemisel, toodete ja teenuste väljatöötamisel ning suhtekorralduses, tööle valimisel ja võtmisel, personali arendamisel, organisatsiooni kultuuri ja identiteedi kujundamisel.

Tööandjate kohustus on *analüüsida*, kuidas nende otsused töö tasustamise, teiste töötingimuste, koolituste, karjääri ja edutamise kohta on mõjutanud, mõjutavad või võivad mõjutada haavatavatesse gruppidesse kuuluvaid töötajaid. Ühte või teise gruppi kuuluva(te) inimes(t)e ebasoodsama olukorra põhjuseks võib olla ka mingi tava või tegevus, mida organisatsioonis peetakse neutraalseks ja endastmõistetavaks. Seetõttu peavad tööandjad läbi vaatama tööde tasustamise alused ja kriteeriumid, töötajatele esitatavad kvalifikatsiooni ja muude oskuste nõuded, töötamise tingimused, pidades seejuures nõu kõigi osapooltega.

Tööandjad vastutavad ka selle eest, et töökeskkonnas *ei esineks mingisugust ahistamist*. Igasugust ahistamist mittesalliva töökeskkonna loomisel on suur roll küll tööandjatel, aga ka töötajatel endil. Seetõttu on oluline senine tabuteema ühiselt läbi arutada ja vastavates käitumisstandardites kokku leppida. Selleks et tööandja saaks oma kohustusi täita, peavad ahistamise ohvrid teadma, kuidas ja kelle poole pöörduda ning millised ametlikud ja mitteametlikud võimalused ahistamise lõpetamiseks on rakendatavad.

Albrant, M., Meior, M. ja Papp Ü.-M. (2012).
Võrdse kohtlemise seaduse käsiraamat.
 Tallinn: Tallinna Tehnikaülikool.



KUIDAS MITMEKESISUST EDENDADA?

Pea meeles

Ühelt poolt ei ole mitmekesisuse saavutamine ja hoidmine kerge. See võib lõhkuda seni ühetaolise töötajaskonna sidusust, sest inimesed loovad kergemini suhteid sarnaste inimestega ning kipuvad teisi välja jätma.

Kahtlemata on ühetaolist töötajaskonda lihtsam juhtida, koostööd lihtsam saavutada ja konflikte tekib vähem. Mitmekesine töötajaskond võib tõsta kommunikatsioonikulusid, nii rahalises kui muu mõttes, sest erinevad töötajad ei pruugi teineteist niivõrd kergesti mõista kui ühetaolised.

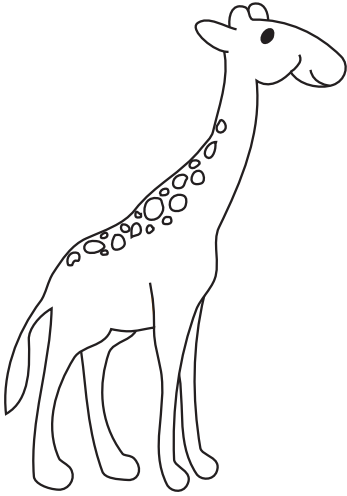
Samuti võivad töötajad, keda on palgatud kindlale turule juurdepääsu saavutamiseks, tunda ennast ära kasutatuna.

Teiselt poolt on mitmekesisus potentsiaalselt suur konkurentsieelis, kuid vaid siis, kui sellega tegeletakse pühendunult ja seda osatakse juhtida.

Kui ettevõttes hinnatakse innovaativisust, strateegilist planeerimist ja töötulemusi, siis toob mitmekesisus kasu.

Sama oluline on mitmekesisuse arendamisel ka õigete otsuste tegemine. Kas need erinevad inimesed ikka tõesti toovad uut informatsiooni, seovad kliente ettevõttega? Kas ettevõtte tõesti suudab ligi meelitada ja seejuures ka hoida talente? Kas ettevõtte ikka oskab tema valduses olevat ressursi – mitmekesiseid töötajaid – ärieduks rakendada? Rakendamise edukusel pole muud saladust, kui et reaalselt arvesse võtta oma ettevõtte eripära ja ära kasutada töötajates peituvaid erinevusi.

Kokkuvõttes on määrav see, kas ettevõtte on valmis muutuma. Kujuta ette, et sinu ettevõtte on kaelkirjaku maja. Võrdsed võimalused, näiteks seadusandluse surve, on taganud selle, et kaelkirjak laiendas oma maja



välisust ja kutsus majja sisse elevandi. Kuid kaelkirjaku maja ei ole elevandile parim enne kui ka seal sees ei tehta muudatusi. Ilma nende parandusteta jääb maja kaelkirjaku omaks ja elevant ei saagi ennast seal koduselt tunda.

Ettevõtte edu mitmekesisuse edendamisel oleneb suuresti ettevalmistusest. Töötajad tulevad tööle küll võimaluste tõttu, kuid nad jäävad ettevõttesse üksnes siis, kui nad tunnevad sellega sidet ja neil tekib teatav kuulumise tunne. Seetõttu on oluline, et pühendumus mitmekesisusele väljenduks ettevõtte väärtushinnangutes ja käitumishinnangutes ning ei ole üksnes personalitöötajate ja -poliitika teema. Sel-

lega peab kindlasti olema kaasas juhtkond, kes on pühendunud ning toetab mitmekesisust nähtavalt ja aktiivselt. Samas tuleb töötada ka selle nimel, et töötajad ise mõistaksid ja toetaksid mitmekesisuse põhimõtet.

Pea meeles, et mitmekesisuse arendamine ja hoidmine on pika-ajaline protsess ja mitte ühekordne projekt. Anna mitmekesisele töötajaskonnale aega arenemiseks. Uuringud näitavad, et alguses on ühetaolised grupid tõhusamad kui mitmekesised grupid, kuid mõne aja pärast muutuvad mitmekesised grupid ühetaolistest tõhusamaks. Juht peab andma aega, et töötajad hakkaksid mõistma, kuidas teineteise väärtused ja lähenemismustrid aitavad ühise (ehk ettevõtte) missiooni täitmisele kaasa. Samuti peavad grupi liikmed õppima teineteisega koos töötama ja teineteist usaldama. Kulud tõenäoliselt ületavad kasu, kui pühendumine sellele on üksnes pinnapealne või kui mitmekesisuse arendamist nähakse kui projekti või programmi, mitte osana organisatsioonikultuurist.

Nõuanded 7 lihtsaks sammuks

Samm 1 – tee otsus pühenduda oma ettevõttes mitmekesisusele

Kõik algab loomulikult otsuse tegemisest liikuda oma ettevõttega arengus samm edasi ning olla valmis vajalike muutuste elluviimiseks:

- Anna oma otsusest teada ettevõtte siseselt.
- Pane Mitmekesisuse kokkulepe välja kõigile tutvumiseks, nt teadete-tahvlil, ettevõtte ajalehes või ajakirjas, intranetis.
- Teavita sellest ka ettevõttest väljaspool, nt lisaks pressiteatele lisa mitmekesisuse alaleht ka ettevõtte veebilehele.

Samm 2 – loo mitmekesisuse töögrupp

Too kokku grupp töötajad nii juhtide kui tavatöötajate seast, kelle osalusel oma ettevõttes mitmekesisust arendama hakkad. Töögrupi ülesanne on defineerida, mida tähendab mitmekesisus sinu ettevõttele ja mis on kõigi ootused sellele. Samuti on grupi ülesanne koostada ettevõtte vajadustele vastav mitmekesisuse plaan ning ühtlasi jälgida plaani täideviimist ja hinnata edusamme. Soovitav on kaasata mitmekesisuse nõustaja, kui ettevõttes ei ole teemaga varem kokku puutunud inimesi.

Samm 3 – vii läbi siseaudit

Enne konkreetsete plaanide tegemist on vaja saada ülevaade ettevõtte olukorrast. See saab olema nõ alguspunkt, mille valguses saab tehtud arenguid hinnata. Esialgu on see vajalik, et identifitseerida ettevõtte vajadused ja eesmärgid, mida soovitakse mitmekesisuse arendamisega saavutada.

Mida on vaja teada?

- Eri rahvused,
- Sooline jagunemine,
- Puuetega inimeste arv,

- Vanuseline koosseis,
- Igapäevase juhtimispraktika tugevused ja nõrkused (SWOT) – sh, mis toimib mitmekesisuse arendamiseks ja hoidmiseks ning mis mitte,
- Ettevõtte tegevused, mis juba toetavad mitmekesisuse arendamist ja nende tegevuste tulemused.



Eesti ettevõtetes on juba täna mitmeid mitmekesisust soosivaid tegevusi ja töökorraldusi: paindliku tööaja pakkumine, erineva keeleoskusega töötajate palkamine ja nende integreerimine töökeskkonda, tasuta keelekursused, produktiivsuse edendamine läbi mitmesuguste motivatsiooni tõstvate meetmete ja tööks parima töötaja leidmine lähtudes tema oskustest ja haridustasemest, mitte värbaja instinktiivset ja eelarvamustest.

Samm 4 – mitmekesisuse plaani loomine

Mitmekesisuse plaan aitab koondada töögrupi ja ettevõtte juhtkonna mõtteid ja tegevusi mitmekesisuse arendamiseks. See on alusdokument, millele saavad ettevõtte, selle töötajad ja kliendid viidata ja millest oma tegevustes lähtuda.

Mitmekesisuse plaan peab seadma selged eesmärgid, mida saaks mõõta ja jälgida. Lisaks eesmärkidele peaks see sisaldama ka konkreetseid tegevusi ja sellega kaasnevate kulude hindamist. Alguses ei tasu kõike korraga planeerida. Alustada tasub samm-sammult ja siis järk-järgult laiendada.

Mõned näited tegevusteks:

- Ettevõtte poliitika läbivaatamine, et muuta see võimalikult läbipaistvaks, selgeks ja kättesaadavaks – värbamises, koolituses, edutamises, tunnustamises.
- Värbamismeetodite ülevaatamine:
 - Töötajate värbamiskanali laiendamine – leida üles tõhusamad kanalid tavapäraste asemel.
 - Sihtgrupipõhine värbamine – uuringud näitavad, et naised ja vähemusrupid reageerivad hästi värbamiskuulutustele, kus on

naiste ja vähemusgruppide pildid. Samuti reageerivad vähemused positiivselt värbamiskuuulutustele, kus on ära toodud ettevõtte sõnumid, mis väljendavad kaasatust ja teemasid, mis on vähemustele olulised.

- Värbamise alustamine varakult – keskkooli lõpetanute ja tudengite kaasamine läbi praktika ning suuremate ettevõtete puhul tudengitele stipendiumite andmine.
- Koolitused mitmekesisuse kohta personalitöötajatele, kõigi taseme juhtidele ja ülejäänud töötajatele
 - Erinevatel teemadel nagu kultuuride erinevused, ahistamine ja vägivald töökohal või mitte-diskrimineerimise seadusandlus, kindlasti peaksid need muuhulgas käsitlema ja avama alateadvuslikke eelarvamusi.
 - Koolitamine võib toimuda juba nagunii toimuvate koolituste raames, rõhutades mitmekesisuse kuulumist ettevõtte üldsesse poliitikasse.
- Nõustamised ja mentorlus ettevõtte siseselt, nt vanemad töötajad on noorematele mentoriks või vastupidi.
- Juhendid juhtidele.
- Mitmekesisuse peatüki lisamine ettevõtte aastaaruandesse.
- Ettevõtte sisekorraeeskiri, mis sisaldab mitmekesisuse ja võrdse kohtlemise põhimõtet, keelab diskrimineerimise ja ahistamise ning sisaldab korda taoliste kaebuste menetlemiseks.

Planeeri mitmekesisuse plaani sisse ka tegevused võimalike konfliktide ärahoidmiseks või nendega tegelemiseks. Mitmekesisuses ettevõttes on konfliktid paratamatud, mistõttu peaks ettevõtte nendeks valmis olema. Kindlasti pane paika selge kaebuste menetlemise süsteem ja anna sellest kõigile teada.

Igasugune diskrimineerimise või ahistamisjuhtum peab leidma kohese hukkamõistu ja süüdlase vastutuselevõtu. Vastasel juhul muutub ettevõtte sisekliima häirivaks ja takistab mitmekesisusest kasu lõikamist. Töötajatel peab alati olema võimalus kellegi poole pöörduda ja nad peavad olema veendunud, et nad võivad seda teha.

Samm 5 – sisemine kommunikatsioon

Mitmekesisus peaks olema osa ettevõtte kultuurist. Eesmärgid ja regulaarsed ülevaated arengutest peaksid olema kommuniqueeritud töötajatele, juhtidele, klientidele erinevates keeltes ja vormides, näiteks ettevõtte siselehes, regulaarsetel koosolekutel, teadetetahvlitel jm.

Kommunikatsioon on igas ettevõttes oluline ning seda olulisem on see mitmekesisuses ettevõttes. Oluline eeldus mitmekesisuse edukusele on avatud suhtlus, milles väljendub austus kõigi töötajate vastu. Juhtkonnal tasub regulaarselt kohtuda nn “mitmekesiste” töötajatega, et kuulda nende muresid ja teha tegevusplaanis muudatusi kui vaja.



Samm 6 – hinda oma plaani täitumist

Kindlasti tuleb plaanile anda esimene hinnang ühe aasta möödumisel. Kas eesmärgid on realiseerunud? Kuidas saaks plaani täiendada või parandada?

Plaani saab hinnata andmete, fookusgruppide või küsitluste põhjal. Samuti saab sisse tuua ka välise hindaja.

Samm 7 – kommuniqueeri oma edu ka väljaspoole

Mitmekesisuse plaani rakendamisel saavutatud edusammudest teavitamine aitab kaasa ettevõtte välisilme ja maine kujunemisele. See äratav uute talentide ja klientide tähelepanu. Samuti motiveerib see töötajaid. Välise kommunikatsiooni tulemusel saab ettevõtte tuntuks kui mitmekesisust ja inimõigusi austav ja edendav tööandja, partner ja teenusepakkuja.

- Kasuta ära uut meediat – Facebook, Twitter jms, et teada anda oma mitmekesisusega seotud tegevustest ja ühtlasi suurendada sellest teadlikkust;
- Lisa mitmekesisusega seotud tegevused ja tulemused oma aastaaruandesse või sotsiaalse vastutustundlikkuse aruandesse;
- Jaga oma edulugu aruteludes ja konverentsidel;
- Ettevõtte logo ja sõnumid võivad samuti sisaldada pühendumust mitmekesisusele.

Võimalused ja tugi Eesti ettevõtetele

Kui ettevõtte juht on otsustanud mitmekesisust oma ettevõttes arendada, siis sellele on võimalik saada tuge kogu protsessi vältel.

1. **Mitmekesisuse kokkulepe.** Tegu on Eestis tegutsevate ettevõtete vabatahtliku kokkuleppega, millele alla kirjutades võtavad ettevõtted kohustuse järgida võrdsete võimaluste põhimõtteid ning astuda konkreetseid samme mitmekesisuse arendamiseks oma ettevõttes. Kokkuleppega liitunud ettevõtted märgitakse ära kokkuleppe kodulehel www.austameerinevusi.ee

2. **Konsultatsioonid.** Koolitame ja arendame omalt poolt mitmekesisuse nõustajaid, kes aitavad ettevõtte konfidentsiaalsust austades hinnata selle olukorda mitmekesisuse eesmärkidest lähtuvalt, ja aitavad koostada konkreetset tegevuskava – mitmekesisuse plaani.

3. **Mitmekesisuse plaan.** Lähtuvalt ettevõtte vajadustest ja eesmärkidest koostatakse plaan, mis aitab edendada mitmekesisust oma ettevõttes. Soovi korral aitavad nõustajad ettevõttel ja tema töötajatel leida ettevõttele sobivaimad eesmärgid ja tegevused. Nõustajad saavad ettevõttel aidata ka mitmekesisuse plaani koostada, kuid selle koostajaks võivad olla ka ettevõtte enda inimesed.

4. **Koolitused.** Toimuvad mitmed koolitused mitmekesisuse erinevate aspektide arendamiseks ja mitmekesisuse haldamiseks ettevõtte erineva taseme juhtidele ja teistele töötajatele. Koolitused annavad praktilisi näpunäiteid mitmekesisuse arendamiseks ja hoidmiseks ettevõttes ning nende hulgas on koolitusi nii alustavatele kui edasijõudnutele.

5. **Kogemuste jagamise platvormid.** Mitmekesisuse kokkuleppest saab kogemuste jagamise ja ühiselt võrdse kohtlemise arendamise platvorm. Lisaks igal aastal toimuvale pidulikule kokkuleppega liitumise tseremooniale toimuvad praktilised töötoad, kus ettevõtted saavad kodumaiseid ja välismaiseid kogemusi jagada ning nendest õppida. Samuti koguneb kolm korda aastas kokku Euroopa mitmekesisuse kokkulepete teabevahetusplatvorm, et vahetada ideid ja parimaid tavasid.

Mitmekesisuse kokkulepe

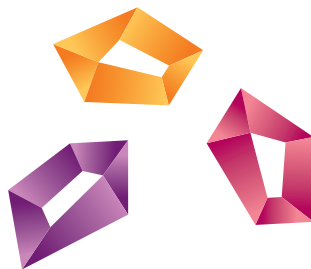
Võttes arvesse Eesti ühiskonna mitmekesisust;

Teadvustades mitmekesisusega arvestamise võtmetähtsust ettevõtete ja organisatsioonide edu tagamisel, sealhulgas innovatsiooni ja loovuse edendamisel, uute ja senisest erinevate klientide, teenusetarbijate ja partnerite leidmisel ning kiirel reageerimisel muutustele;

Tuletades meelde, et põhiseaduse ja teiste seaduste kohaselt on igasugune diskrimineerimine keelatud.

Oleme kokku leppinud järgnevas:

1. Väärtustame oma organisatsioonis teineteise austamist, mitmekesisust ja võrdse kohtlemise põhimõtet.
2. Tõstame organisatsiooni juhtimises keskele kohale mitmekesisusega arvestamise, kindlustades selle laia mõju läbi kõigi organisatsiooni tegevuse aspektide.
3. Edendame personalipoliitikat, mis tagab kõikide töötajate potentsiaali kasutamise ja võrdse kohtlemise, olenemata soost, rassist või etnilisest päritolust, rahvusest, nahavärvusest, vanusest, puudest, seksuaalsest sättumusest ning usulistest ja poliitilistest veendumustest.
4. Teeme pingutusi, et ühiskonna mitmekesisus peegelduks meie töötajate seas.
5. Kaitseme oma töötajaid diskrimineerimise eest.
6. Teavitame töötajaid nende õigustest ja kohustustest võrdse kohtlemise põhimõtte rakendamisel.
7. Loomme oma organisatsioonis töötajatele ja klientidele võimalused võrdse kohtlemise põhimõtte rikkumisest teavitamiseks ning tagame diskrimineerimisjuhtumite erapooletu ja tõhusa lahendamise.
8. Sõnastame oma organisatsioonis põhimõtted võrdse kohtlemise valdkonna edendamiseks ja mitmekesisusega arvestamiseks ning tagame nende järjepideva ja tulemusliku edendamise viisil, mis kaasab erineva tausta, kvalifikatsiooni ja kogemusega töötajaid.
9. Jälgime regulaarselt käesolevas kokkuleppes toodud eesmärkide saavutamise edenemist.
10. Anname teada nii töötajatele, klientidele kui avalikkusele mitmekesisuse kokkuleppe liikmelisusest ja edusammudest selle täitmisel.



MITMEKESISUSE KOKKULEPPED EUROOPA LIIDUS

Austria

Austria mitmekesisuse kokkulepe algatati 2010. aasta novembris Föderaalse kaubanduskoja, Viini kaubanduskoja ja mitmekesisuse konsultatsiooni firma Pausser & Wondrak poolt. Algselt allkirjastasid selle 11 ettevõtet, sh Hewlett-Packard, IBM Austria, Microsoft Austria ja UniCredit Bank Austria. Kahe kuu pärast oli allkirjastanute arv kahekordistunud.



www.charta-der-vielfalt.at

Belgia (Pealinna Brüsseli regioon)

Mitmekesisuse kokkulepe Pealinna Brüsseli regioonis algatati 2005. aasta detsembris Töö- ja majandusministri poolt koostöös Brüsseli Ettevõtete Ühingu ja Pealinna Brüsseli regiooni ministriga. Kokkuleppega käib tavaliselt kaasas mitmekesisuse tegevuskava ja märgis.

2010. aasta lõpuks oli kokkuleppega ühinenud 144 ettevõtet, sh Axa, Manpower ja L'Oréal.



REGION DE BRUXELLES-CAPITALE
BRUSSELS HOOFDSTEDELIJK GEWEST

www.diversite.irisnet.be

Hispaania

Hispaania mitmekesisuse kokkulepe algatati 2009. aasta märtsis Mitmekesisuse haldamise Euroopa instituudi poolt koostöös Võrdsete võimaluste ministeeriumiga.

2012. aastaks oli kokkuleppega liitunud üle 365 ettevõtte, sealhulgas pangad (nt Banco Santander), ülikoolid (nt Universitat Oberta de Catalunya) ja hotellid (nt NH Hoteles).



www.fundaciondiversidad.org

Iirimaa

Mitmekesisuse kokkulepe algatati 2012. aasta oktoobris 11 organisatsiooni poolt, sh Dell, Dublin Bus, Sodexo ja Dublin City University.



www.equalitystrategies.ie

Itaalia

Itaalia võrdsete võimaluste kokkulepe algatati 2009. aasta oktoobris ettevõtete sotsiaalse vastutuse teemaga tegeleva Fondazione Sodalitase eestvedamisel. Kokkulepet toetab Võrdõiguslikkuse asutuste võrgustik, Itaalia Tööministeerium ja Võrdsete võimaluste ministeerium.

Kokkuleppega oli 2012. aastaks liitunud 80 ettevõtet, sh Banca Popolare di Milano, IBM Italia, Pirelli ja Poste Italiane.



www.cartapariopportunita.it

Luksemburg

Luksemburgi mitmekesisuse kokkuleppe algatas 2012. aasta septembris Institut pour le Mouvement Sociétal koostöös Luksemburgi vastuvõtu ja integratsiooni bürooga ning Deutsche Bank-i, PwC, RBC Investor Services ja Sodexo-ga, kes olid ka esimesed allkirjastajad.



www.chartediversite.lu

Poola

Poola mitmekesisuse kokkuleppe algatati 2012. aasta veebruaris Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi poolt koostöös Võrdse kohtlemise valitsusesindaja büroo, Poola inimõiguste kaitse büroo ning Puuetega inimeste valitsusesindaja bürooga.

Mitmekesisuse kokkuleppele on teiste seas alla kirjutanud Aviva, British American Tobacco Polska, Deloitte Polska, L'Oreal Polska ja Nutricia. Kokkuleppega saavad ühineda kõik organisatsioonid, ka näiteks vabataühendused ja ülikoolid.



www.kartaroznorodnosci.pl

Prantsusmaa

Prantsusmaa mitmekesisuse kokkuleppe algatati esimese taolise Euroopas 2004. aasta oktoobris. Algataja oli Axa juht Claude Bébear.

Praeguseks on kokkuleppega ühinenud ligi 3000 ettevõtet, sh L'Oreal, Carrefour ja BNP Paribas.



www.diversity-charter.com

Rootsi

Rootsi mitmekesisuse kokkuleppe algatati 2010. aastal 10 ettevõtte initsiatiivil. Need ettevõtted olid Volvo Cars, Novartis, L'Oreal, Skanska, Axford, A-Search, Sodexo, Scandic, Lectia ning Managing Diversity.



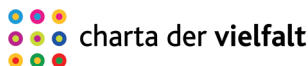
Diversity Charter in Sweden

www.diversitycharter.se

Saksamaa

Saksamaa mitmekesisuse kokkuleppe algatati 2006. aasta detsembris Maria Böhmeri ja föderaalvalitsuse Migratsiooni, põgenike ja integratsiooni voliniku kaasabil. Kokkuleppe on avatud nii erasektorile kui avalikule sektorile.

Koheselt allkirjastasid kokkuleppe Daimler, Deutsche Bank, BP ja Deutsche Telekom. Liitunute arv on nüüdseks tõusnud üle 870.



<http://charta-der-vielfalt.de>

Soome

Soome mitmekesisuse kokkulepe algatati 2012. aasta veebruaris FiBS (Finnish Business & Society) poolt koostöös Töö ja majanduse ministriumiga.

Aasta lõpuks olid ühinenud kokkuleppega 19 ettevõtet ja organisatiooni, sh advokaadibüroo Borenius, Deloitte, ISS, L'Oréal, ManpowerGroup ja Scandic Hotels.



MONIMUOTOISUUSVERKOSTO
DIVERSITY CHARTER FINLAND

[http://www.fibsry.fi/
monimuotoisuusverkosto](http://www.fibsry.fi/monimuotoisuusverkosto)

Taani

Taani mitmekesisuse kokkulepe ühendab mitmeid regionaalseid ja kohalikke kokkuleppe algatusi. Esimene kokkulepe sõlmiti Kopenhaagenis, kus kahe aasta jooksul liitus 500 organisatsiooniga. Kopenhaagenile järgnesid ruttu ka teised linnad, sh Aarhus ja Odense, kus on kokku ligi 640 allakirjutanut.



<http://www.mangfoldighedscharter.dk>

Tšehhi

Tšehhi mitmekesisuse kokkulepe sai alguse 2014. aastal Töö- ja Sotsiaalministri algatusel ja 21 ettevõttega. Ettevõtete seas olid muuhulgas IB, Microsoft, Sodexo ja O2.



www.diverzita.cz/

MITMEKESISUSE KOKKULEPPEGA LIITUNUD EESTIS

(2014. AASTA LÕPU SEISUGA)



ASTANGU
Astangu Kutser rehabilitatsiooni Keskus



BALTIC
RELOCATION
SERVICES



British Embassy
Tallinn



CLAUDIUS ÕIGUSBÜROO
CLAUDIUS LAW OFFICE

CONCORDIA
ADVOKAADIBÜROO • ATTORNEYS-AT-LAW



EDELWEG

Eesti Energia



Eesti Keele Instituut

ETS Logistika

éolane
Tallinn



Eesti Personalijuhtimise Ühing



Eesti Töötukassa



KAMINAPUUD

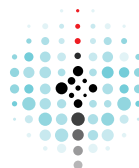


KÕUE MÕIS



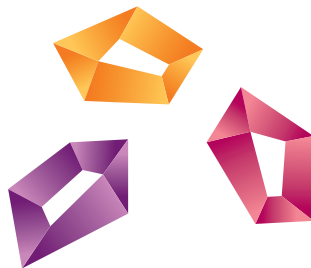


SOTSIAALKINDLUSTUSAMET



TALLINNA
TELETORN





KÜSIMUSED JA VASTUSED

Milline on mitmekesisuse teema terminoloogia?

Mitmekesisus on Eestis ettevõtlust puudutavas terminoloogias üsna uus termin. Inglise keeles on kasutusel sõna *diversity*. Mitmekesisusest rääkides kasutatakse ka väljendeid “mitmekesisuse juhtimine” (*diversity management*), “mitmekesisuse ärijuhtum” (*business case for diversity*), „mitmekesisuse tee-kond” (*diversity journey*), “võrdsus ja mitmekesisus” (*equality and diversity*) või “mitmekesisus ja kaasamine” (*diversity and inclusion*).

Mida mitmekesisus ei tähenda?

Mitmekesisus ei ole ainult suurtele ettevõtetele, see ei ole keeruline ega nõua palju aega. Enam kui rahalist panust, eeldab see juhtkonna soovi teemaga tegeleda ja mõista sellest tõusvat kasu.

Mitmekesisuse edendamise tegelemine ei tähenda, et ettevõtteid sunnitakse võtma tööle inimesi, keda nad ei soovi ega vaja või et nende tegevust hakatakse veelgi rohkem reguleerima. Vastupidi – see aitab ettevõttel täita juba niigi talle seadustega pandud kohustusi.

Mida tähendab võrdne kohtlemine?

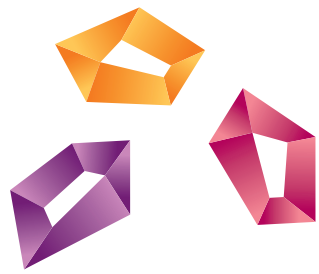
Võrdse kohtlemise põhimõtte tähendab, et inimesi ei diskrimineerita tunnuse alusel, mis talle on omistatud. Eesti seaduste järgi on nendeks tunnusteks rahvus, rass, nahavärvus, usutunnistus või veendumus, vanus, puue, seksuaalne sättumus ja sugu. Diskrimineerimine leiab aset siis, kui mõne nimetatud tunnuse tõttu koheldakse ühte isikut teisest halvemini.

Kas see tähendab siis seda, et kartes kedagi diskrimineerida, pean kindlasti tööle võtma nimetatud gruppidesse kuuluvaid inimesi?

Kindlasti mitte, tööandjana on ainult loomulik, et soovite oma ettevõttesse palgata parimaid. Võrdse kohtlemise põhimõtte vastu eksite siis, kui jätate parima kandidaadi palkamata vaid seetõttu, et ta on näiteks naine, või liiga noor või puudega. Ühtepidi rikute te sellise käitumisega seadust, kuid teisalt jätate eelarvamuste tõttu kasutamata tohutu potentsiaali.

Kas Eestis on ka häid näiteid ettevõtetest, kes mitmekesisuse põhimõtteid igapäevaselt kasutavad?

Kuigi Eestis astutakse alles esimesi samme, on siiski olemas päris palju häid näiteid: nii on Kaubamaja teadlik personalipoliitika hinnanud erinevast vanusest töötajaid ja töötajad on seetõttu Kaubamajale ka äärmiselt lojaalsed; ehitusfirma Skanska soosib ja toetab naisinseneride tööd; Swedbank hoolitseb selle eest, et nende juures tahaks töötada igauks, eraldi on töölinimene, kelle vastutada on ka ettevõtte mitmekesisuse poliitika.



LOE LISAKS

Euroopa Komisjon (2005). *The Business Case for Diversity*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, aadressil: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=666&langId=en>.

Euroopa Komisjon (2008). *Continuing the Diversity Journey. Business practices, perspective and benefits*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, aadressil: http://ec.europa.eu/culture/documents/continuing_diversity_journey.pdf.

Knouse, S. B. & Smith, P. (2008). *Issues in diversity management*. Louisiana: Defense Equal Opportunity Management Institute.

Managing diversity: linking theory and practice to business performance. Resource summary. Chartered Institute of Personnel and Development, 2005, aadressil: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/managing-diversity-business-performance.aspx>.

Mor Barak, M.E. (2010). *Managing Diversity. Toward a Globally Inclusive Workplace*.

Stanley F. Slater, Robert A. Weigland, Thomas J. Zwirlein. *The business case for commitment to diversity*. Business Horizons (2008) 51, 201–209, aadressil: <http://diversitybdf.forumprofi.de/download/file.php?id=33>.

Thomas, K.N. (2005). *Diversity dynamics in the workplace*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.

Uuringud

Avery, D.R. & McKay, P.F. (2006). *Target practice: An organisational impression management approach to attracting minority and female job applicants*. Personnel Psychology, 59, 157–187.

Hagemeier, W., Holst, A. ja Eden, M. (2010). *Talent & Organization Performance II. Vive la différence!*, Outlook, juuni 2010, aadressil: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Outlook_Vive_la_difference_Talent_management.pdf.

Kaarna, R., Masso, M. ja Rell, M. (2012). *Väikese ja keskmise suurusega ettevõtete arengusuundumused*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis, addressil: http://www.praxis.ee/fileadmin/tarmo/Projektid/Innovatsiooni_poliitika/VKE_aengusuundumused_aruanne.pdf.

Kuuts, M. Ja Rell, M. (2015). *Uuring mitmekesisusest Eesti ettevõtetes*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis.

Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises. Final Report. Centre for Strategy & Evaluation Services, October 2003, addressil: <http://www.cses.co.uk/upl/File/CostsBenefFullRepEN.pdf>.

The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversity. Catalyst, 2004, addressil: <http://www.catalyst.org/file/44/the%20bottom%20line%20connecting%20corporate%20performance%20and%20gender%20diversity.pdf>.

Watson, W.E., Kumar, K. & Michaelsen, L.K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36, 590–602.

Vaata lisaks:

Diversity @ Work koduleht: <http://www.diversityatwork.net/>

Euroopa Komisjoni koduleht mitmekesisusest:
http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/index_en.htm

Vaata ka brošüüri

“Mitmekesisus avalikus sektoris”

Tallinn, 2015

Kui soovid rohkem infot mitmekesisuse edendamise kohta organisatsioonis,
siis võta meiega ühendust

www.erinevusrikastab.ee

www.facebook.com/MitmekesisuseKokkulepe

www.facebook.com/VõrdneKohtlemineKoolid

www.youtube.com/user/ErinevusRikastab



ISBN 978-9949-23-761-6



9 789949 237616 >