

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Mari Vavulski

**VASTUTUSTUNDLIKU ETTEVÕTTE
PERSONALISTRATEEGIA JA PERSONALIPRAKTIKAD
EESTI KESKMISTE JA SUURTE ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava Personalijuhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2023

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele selle koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks.

Töö pikkuseks on 11 961 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mari Vavulski

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE.....	4
SISSEJUHATUS	5
1.STRATEEGILINE PERSONALIJUHTIMINE JA VASTUTUSTUNDLIK ETTEVÕTE	8
1.1. Strateegiline personalijuhtimine	8
1.2. Personalijuhtimise ja vastutustundliku ettevõtluse seos	12
1.2.1. Vastutustundliku ettevõtluse mõiste ja praktikad	12
1.2.2. Jätkusuutlik personalijuhtimine	14
1.2.3. Personalijuhtimise roll vastutustundliku ettevõtte strateegia loomisel ja elluviimisel	18
2.UURIMISMETOODIKA	22
2.1. Metoodika	22
2.2. Valim	24
2.3. Andmekogumise meetod	26
2.4. Andmete analüüs	27
3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU JA JÄRELDUSED	28
3.1. Uuringu tulemused ja analüüs	28
3.1.1. Personalijuhtide teadlikkus	28
3.1.2. Vastutustundlikkus personalistrateegias ja personalipraktikates	33
3.1.3. Personalijuhi roll vastutustundlikus ettevõttes	37
3.2. Arutelu, järeldused ja ettepanekud	41
KOKKUVÕTE	47
SUMMARY.....	50
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	53
LISAD	57
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu kava	57
Lisa 2. Juhtumite ristanalüüsi tabel	58
Lisa 3. Vastutustundlike personalipraktikate näited	59
Lisa 4. Lihtlitsents	60

LÜHIKOKKUVÕTE

Vastutustundlik ettevõtlus on toimimisviis, mida järgides tuvastab ettevõtte oma mõjud majanduslike, sotsiaalsete ja keskkonna teemade seas, kavandab tegevused, mis aitavad negatiivseid mõjusid vähendada ja positiivseid suurendada ning rakendab neid. Teoorias on kirjeldatud, et strateegilise personalijuhtimise panus vastutustundliku ettevõtte strateegilises planeerimises on oluline, kuid praktikas on seda teemat vähe uuritud. Töö eesmärgiks on selgitada personalijuhtide kaasatust ja rolli vastutustundliku ettevõtte strateegilises planeerimises ja nende panust vastutustundliku ettevõtte strateegia elluviimisel. Eesmärgi saavutamiseks tehti põhjalik olemasoleva kirjanduse analüüs, kaardistati Eesti vastutustundliku ettevõtluse parimaid praktikaid rakendavad ettevõtted ning viidi kaheksa ettevõtte personalijuhiga läbi intervjuud.

Uuringu valimiga hõlmatud ettevõtete näitel on Eestis vastutustundliku ettevõtlusega tegelemisele suunavateks teguriteks kontserni kui terviku fookus süsiniku jalajälje vähendamisele, ettevõtte tegevusvaldkonna eripäradest tulenevad põhjused (näiteks ettevõtte tegevusega kaasneb oluline negatiivne keskkonnamõju) ja väliste huvigruppide (sh töötsijad) kõrgenenud ootused.

Töö käigus läbi viidud intervjuude tulemusena saab välja tuua, et enamasti toimub ettevõtte vastutustundlikkuse strateegiline planeerimine juhtkonna (sh kontserni) tasandil ning personalijuhi roll on anda sellesse sisendit ning kavandada ja ellu viia sotsiaalsete teemadega (eelkõige personaliga) seotud tegevusi. Samas oli valimis ka ettevõtteid, kus personalijuht ise vastutustundlikkuse tegevuste eest vastutab. Oluline on siinjuhul märkida, et sellistel juhtudel oli vastutustundlikkuse tegevustega tegelemine personalijuhi täiendavaks rolliks selles ettevõttes. Intervjueeritavad tõid välja, et vastutustundlikkus suurendab tööandja atraktiivsust tööturul, mida väljendab töötajate suurem rahulolu, väiksem voolavus, ohutum ja tervislikum töökeskkond ning mitmekesisust väärtustav organisatsioonikultuur.

Võtmesõnad: strateegiline personalijuhtimine, vastutustundlik ettevõtlus, jätkusuutlikkus, keskmised ja suured ettevõtted

SISSEJUHATUS

Personalijuhtimine on aja jooksul muutunud administratiivsest rollist laiemaks ning tänapäeval on personalijuhtimise eest vastutav isik (näiteks personalijuht või personalidirektor, edaspidi personalijuht) ettevõtte inimressursside strateegiline äripartner. Personalijuhi muudab strateegiliseks äripartneriks pidev professionaalsete ja individuaalsete kompetentside arendamine ja nende igapäevategevuses praktiseerimine (Ulrich, 1987).

Personalijuhtidel on oluline roll ettevõtte juhtimismeeskonnas ning enam kui pooltes Eesti juhtimisvaldkonna uuringus (Alas *et al.*, 2015) osalenud ettevõtetes (58%) on ta kaasatud juhatusse või juhtkonda. Personalijuhid osalevad strateegilises planeerimises ning aitavad kujundada äristrateegiat, mis arvestab nii ettevõtte kui töötajate huve. Personaliosakonna strateegiline plaan on personalistrateegia, milles kirjeldatakse organisatsiooni inimressurssi arendamise ja juhtimise viisid saavutamaks seatud eesmärgid. Kui personalijuht suurendab strateegilise äripartneri rolli ning keskendub organisatsiooni ja töötajate käitumise muutuse juhtimisele, siis võivad paraneda ka ettevõtte tulemused (Kuipers & Giurge, 2016).

Ettevõtte töötajad ja teised sidusrühmad ootavad, et ettevõtted käituksid vastutustundlikult. 2020 globaalse talentide trendide raporti (Win with.. , 2021) järgi soovib üks kolmandik töötajatest, et ettevõtted käituksid vastutustundlikult kõigi sidusrühmade suhtes. Personalivaldkonna elukutse tulevikku modelleerinud uuringu järgi peetakse jätkusuutlikkust, missioonile keskendumist ja vastutustundlikku äritegevust üheks viiest suuremast trendist, mis mõjutab personalivaldkonna ametit 2030. aastal. Personalivaldkonna töötajatelt oodatakse oma tegevusega väärtuse loomist kõigile sidusrühmadele, mitte ainult töötajatele (People Profession .., 2020).

Ettevõtte sotsiaalse vastutustundlikkuse (inglise keeles *corporate social responsibility – CSR*) printsiipe järgiv ettevõtte on kaardistanud sidusrühmad, millele oma äritegevuses tähelepanu pöörab eesmärgiga „saavutada tasakaal majanduslike, keskkonnavalaste ja sotsiaalsete ootuste vahel“ (Sidhoum & Serra, 2017, lk 366). Sidusrühmadeks peetakse gruppi inimesi või üksikisikuid, keda organisatsiooni eesmärkide saavutamine mõjutab või võib mõjutada (Freeman

& Mcvea, 2001) ehk need on grupid, kes ühelt poolt on ettevõtte jaoks olulised ja teisalt, kellel on ettevõtte tegevuse üle oluline võim (Carroll, 1991).

Vastutustundliku ettevõtlusena mõistetakse tänapäeval ka ESG kontseptsiooni (inglise keeles *environmental, social, governance*), mille keskmeks on ettevõtte keskkonna-, sotsiaalse ja ühingujuhtimise mõju tuvastamine viisidel, mis aitab saavutada ärieesmärgid ning mõjutab positiivselt ühiskonda ja keskkonda. CSR ja ESG tegevusi kirjeldavad paljud ettevõtted jätkusuutlikkuse strateegia kaudu. Käesolevas töös kasutatakse termineid CSR, ESG ja jätkusuutlikkus ning viidatakse neile nii nagu neid on algallikas nimetatud.

Viimaste aastate trendina on hakanud ilmnema väliste huvigruppide kõrge ootused vastutustundliku ettevõtluse valdkonnas. See ootus ei ole deklaratiivne, vaid sisuline, mistõttu võib olla keeruline värvata ja hoida töötajaid, kui tegutsed äris, mis ei toeta keskkonnasäästlikkust, kus ei pöörata sotsiaalsetele aspektidele tähelepanu või mida ei juhita vastutustundlikult. Strateegilise personalijuhtimise raames on hakatud eristama jätkusuutlikku personalijuhtimist, mida Kramar (2014, lk 1084) defineerib kui „personalistrateegiate ja -praktikate muster, mille eesmärk on võimaldada finants-, sotsiaalsete ja ökoloogiliste eesmärkide saavutamist luues personali kaudu ettevõttele pikaajaliselt väärtust“.

Personalijuhtimise ja vastutustundliku ettevõtluse uurimisel on paljud autorid (Voegtlin & Greenwood, 2015; Jamali *et al.*, 2015; Podgorodnichenko *et al.*, 2020) piirdunud teoreetiliste lähtekohtade kirjeldamisega. Jamali *et al.*, (2015) kirjeldab personalijuhtimise ja CSR koosloome mudelit, milles järgi võiks personalijuhtimisel olla panus nii CSR strateegilises planeerimises, elluviimisel kui ka pidevas parenduses. Voegtlin & Greenwood (2015) ja Jamali *et al.*, (2015) järgi aitavad CSR-i panustada järgnevad personalipraktikad: värbamine ja valik, tulemuslikkuse hindamine, tasustamine, koolitamine ja arendamine. Sarvaiya *et al.*, (2019) on läbi viinud intervjuud 26 Uus-Meremaa CSR ja personalivaldkonna juhiga ja toonud välja personalijuhtimise strateegilise rolli sisemise CSR väljatöötamisel ning laia spektri rolle CSR elluviimisel. Sisemine CSR (Farooq *et al.*, 2017) keskendub töötajate suunamisele, peegeldades arusaamu ettevõtte vastutustundlikust käitumisest töötajate suhtes.

Seega on personalijuhid Eestis kaasatud ettevõtte strateegilisse planeerimisse, kuid puudub teadmine, kui suur on nende kaasatus vastutustundlikkuse strateegilise planeerimise protsessis, samuti on vähe uuritud vastutustundliku ettevõtte personalistrateegiat ja -praktikaid.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada personalijuhtide kaasatus ja roll vastutustundliku ettevõtte strateegia planeerimisse ja elluviimisesse ning selgitada välja vastutustundliku ettevõtte personalistrateegia ja -praktikad.

Magistritöös otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Milline on personalijuhtide teadlikkus vastutustundlikust ettevõtlusest?
2. Millele fokuseerib vastutustundliku ettevõtte personalistrateegia ja kuidas väljendub vastutustundlikkus personalipraktikates?
3. Kuidas on personalijuht kui strateegiline äripartner kaasatud vastutustundliku ettevõtte strateegilisse planeerimisse ja elluviimisesse?

Uurimisküsimustele vastamiseks viis autor läbi empiirilise uuringu kasutades kvalitatiivset uurimismeetodit. Andmete kogumiseks tuvastati Eestis tegutsevad vastutustundliku ettevõtluse parimaid praktikaid järgivad ettevõtted ning viidi läbi intervjuud kaheksa ettevõtte personalijuhiga. Selliste ettevõtetenäiteid käsitleti käesolevas töös 2021. või 2022. aastal Eesti Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi (edaspidi VEF) poolt keskmiste ja suurte ettevõtete kategoorias Vastutustundliku Ettevõtluse märgise saanud (Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum .., 2023).

Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse olemasoleva kirjanduse ülevaade. Teises osas kirjeldatakse empiirilise uuringu etappe ja sisu. Kolmandas osas kirjeldatakse uuringu tulemusi, analüüsitakse neid ja tehakse selle põhjal järeldused ja ettepanekud.

1. STRATEEGILINE PERSONALIJUHTIMINE JA VASTUTUSTUNDLIK ETTEVÕTE

Magistritöö esimeses peatükis kirjeldatakse personalijuhtimise strateegilist rolli ja personalijuhtimise panust vastutustundliku ettevõtte tegevustes. Esmalt selgitatakse strateegilise personalijuhtimise olemust ja personalistrateegia panust personalipraktikate kaudu äristrateegiasse. Seejärel kirjeldatakse vastutustundliku ettevõtluse kontseptsiooni, seotust personalijuhtimisega ja vastutustundlikkust edendavaid personalipraktikaid.

1.1. Strateegiline personalijuhtimine

Personalijuhtimine on kontekstuaalne ja sõltub otseselt ettevõtte vajadustest. Kui veel 20. sajandil oli valdavaks arvamuseks, et personalijuhtimise peamine eesmärk on inimeste juhtimisel, siis 20. sajandi lõpul hakati eristama strateegilist personalijuhtimist, mille levinuimaks definitsiooniks on Wright & McMahan'i (1992, lk 298) „planeeritud inimressursi kasutuselevõtu ja tegevuste muster, mille eesmärk on võimaldada organisatsioonil oma eesmärged saavutada“. Ettevõtte tulemuste saavutamise kõrval toob Schuler (1992) samavõrd olulisena välja strateegilise personalijuhtimise mõju inimkäitumise mõjutamisel. Boxall (2007) järgi on personalijuhtimisel mõju ettevõtte tulemustes kui personalistrateegia lähtub ärieesmärkidest. Lisaks personalipoliitikate ja -tavade omavahelise joondamisele seostab strateegiline personalijuhtimine personalistrateegia kaudu need otseselt organisatsiooni vajadustega (Besma, 2014). Strateegilist personalijuhtimist eristab klassikalisest ootus panustada ettevõtte tulemustesse, teadlikult seostada personalistrateegia äristrateegiaga ja kujundada ärieesmärkide saavutamist toetavad personalipraktikad.

Ettevõtte äristrateegia on mõjutatud erinevatest faktoritest, mida võib vaadelda koosmõjus või eraldi näiteks äritegevuse määde (lokaalne, regionaalne või globaalne haare), soovitud konkurentsieelise kujundamine (kulude optimeerimine või innovatsioon), äritegevuse keerukus (masstooded, omatoode või teenuste äri), millest tulenevalt võib personalijuhtimine ettevõtet oluliselt erineda. Strateegiline personalijuhtimine lähtub arusaamast, et organisatsiooni tõhusus tuleneb organisatsiooni ja selle väliskeskkonna parimast sobivusest (Jackson *et al.*, 2014).

Personalijuhtimise parima sobivuse (inglise keeles *best fit*) järgi peaksid personalistrateegiad lähtuma organisatsiooni kontekstist ning sobivus saavutatakse kui personalistrateegia lähtub äri vajadustest. Sõltuvus konkreetsest ärist ja ärile panuse andmisest on suur, seega võivad samas valdkonnas tegutsevate ettevõtete personalistrateegiad oluliselt erineda. Personalijuhtimise parima praktika (inglise keeles *best practice*) all peetakse silmas universaalseid personalijuhtimise praktikaid, mis võiksid sõltumata valdkonnast avaldada ettevõtte tulemuste saavutamisele positiivset mõju (Purcell, 1999). Personalijuhtimise käsiraamat 2020 käsitleb sellised personalijuhtimise alateemasid nagu strateegiline personalijuhtimine, tööjõu planeerimine, tööanalüüs ja töökujundamine, organisatsioonikultuuri ja töötajakogemuse kujundamine, värbamine ja valik, õppimine ja areng, tulemusjuhtimine, tasustamine, vaimne ja füüsiline tervis töökohal (Tamkõrv, 2020), mida võiks Eesti kontekstis pidada parimaks praktikaks personalijuhtimises.

Jackson *et al.*, (2014) lähtuvad strateegilise personalijuhtimise kirjeldamisel personalijuhtimise ja organisatsiooni süsteemide omavahelistest seosest, millest tulenevalt peab personalijuhtimise korraldamisel arvesse võtma organisatsiooni välis- ja sisekeskkonda, personalijuhtimise süsteeme rakendavaid osapooli ja sidusrühmi, sest nemad annavad hinnangu organisatsiooni tõhususele ja määravad selle pikaajalise edu.

Strateegilist personalijuhtimist rakendavat personalijuhti kirjeldatakse strateegilise äripartnerina. Strateegilise äripartneri jaoks on oluline pidev professionaalsete (nt ärivaldkonna mõistmine, personaliosakonna positsioneerimine ja väärtuspakkumine ärile, muutuste ettenägemine ja proaktiivne reageerimine, juhtide kaasamine) ja individuaalsete (nt strateegiline mõtlemine, ettevõttesisese poliitika mõistmine ja sellest lähtumine, liidriks olemine) kompetentside arendamine ja nende igapäevategevuses praktiseerimine (Ulrich, 1987). Dave Ulrich on aja jooksul sellele lisanud muudatuste juhtimise ning funktsionaalse personalijuhtimise ekspertiisi olulisuse (Ulrich *et al.*, 1995) ning pakkunud välja strateegilise partnerluse mudeli ja kirjeldanud neli personalijuhtimise rolli (Ulrich, 1997), mille järgi on ühtaegu oluline kaasatus strateegilises planeerimises ja järjepidev äri analüüs ning personalitegevuste kohandamine (strateegiline partner), organisatsiooni selliste ressurssidega varustamine ja praktikate kasutuselevõtt, mis aitavad ettevõttes ellu viia soovitud muutused (muutuste agent), töötajate kaasatuse suurendamine läbi töötajate heaolu suurendamise, arenguprogrammide loomise ja töötajate huvide esindamise juhtkonna taseme aruteludes (töötajate tšempion) ning selliste personalitegevuste kasutuselevõtt, mis vähendavad kulu ja aega ning suurendavad efektiivsust (administratiivekspert). Personalijuht

peab nende rollide vahel leidma tasakaalu ja rakendama personalistrateegias eesmärgistatu saavutamiseks mingil määral kõiki.

Strateegilise personalijuhtimise kriitika seisneb nii personalijuhtimise rolli täitvate inimeste väheses ärikogemuses või selle puudumises, fookuse hoidmist efektiivsusel mitte väärtuse loomisel äriks kui ka äri vajadustele mittevastavate personalipraktikate rakendamist, mis võib viia olukorrani, kus juhtkond ei kaasa personaliosakonda sisuliselt (Hammonds, 2005). On välja pakutud, et personalijuhtimise võiks jagada kaheks. HR-A (personalijuhtimise administreerimine) võiks keskenduda kompensatsiooni ja hüvede juhtimisele, alluda finantsjuhile, kes peaks nägema tasu kui talendijuhtimise tööriista mitte kulu. HR-LO (eestvedamine ja juhtimine) fookuses peaks olema inimeste äriks oluliste võimekuste parandamine ja see funktsioon peaks olema otsealluvuses tegevjuhile (Charan, 2014). Strateegilises planeerimises ja tulemuste saavutamisel on oluline kasutada igapäevaselt strateegilist ja ärilist mõtlemist, personalijuhtidele heidetakse ette neile peamiselt tuttava administratiivset rolli täitmist ja strateegiliste oskuste vähesel määral kasutamist (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Kriitika kõrval tuuakse välja, et personalijuhi strateegilise rolli kasutamine võib aidata suurendada tulemuslikkust, kuna fookusesse võetakse organisatsiooni muutumisvõime ja panustatakse selliste muutuste juhtimisse, mis aitab kohandada töötajate käitumist (Kuipers & Giurge, 2016). On tuvastatud, et strateegilisel rollil on oluline ja positiivne mõju ettevõtte tulemuste saavutamisel, samas kui administratiivse rolli puhul seda täheldatud ei ole (*Ibid.*).

Strateegilise äripartneri mõiste seob oleviku tulevikuga, aitab mõista strateegilisi eesmärke ning võtta fookuse nende saavutamiseks. Ulrich & Dulebohn (2015) järgi toimub tulevikuga personalitöötaja organisatsioonisisese väärtuse loomine töötajate ja juhtide teenindamise kaudu, ning laiem väärtusloome kogu organisatsioonile saab olla edukas kui personaliteenused ja tegevused vastavad ka väliste sidusrühmade, sealhulgas klientide, investorite ja kogukonna ootustele. Sidusrühmad on “iga rühm või üksikisik, keda organisatsiooni eesmärkide saavutamise mõjutab või võib mõjutada” (Freeman & Mcvea, 2001). Personaliosakonnalt oodatakse lisaks ettevõtte sisestele sidusrühmadele oma tegevusega ka väliste sihtrühmade jõudmist.

Strateegilise planeerimise raames analüüsitakse organisatsiooni mandaati, missiooni ja väärtuseid, organisatsiooni sisemist ja välist keskkonda, tuvastatakse strateegilised võimalused ja töötatakse välja strateegia, eesmärgid ja tegevuskavad nende saavutamiseks (Bryson *et al.*, 2010).

Personalijuhtimise kaasatus strateegilises planeerimises võib erineda, Golden & Ramanujam (1985) on tuvastanud neli seost:

- a) Administratiivne seos – personalijuhtimine keskendub igapäevaste administratiivse iseloomuga ülesannete täitmisele;
- b) Ühesuunaline seos – personalipraktikad panustavad üksuse või ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisse;
- c) Kahesuunaline seos – personalijuhtimine mõjutab äristrateegia loomet ja personalipraktikad panustavad äritulemuste saavutamisse;
- d) Integreeritav seos - personalijuhtimine on seotud strateegiliste otsustega.

Personalijuhtimise funktsiooni kaasatus erinevatesse teemadesse võib ettevõttes erineda, mistõttu ka ühe ettevõtte sees võivad need seosed erinevates teemades ilmned erinevatel viisidel.

Eesti kaasatakse personalijuhte lisaks äristrateegia elluviimisele ka selle loomisesse. Keskmiselt igas teises küsitatud Eesti ettevõttes on personalijuht kaasatud strateegia väljatöötamisse alates selle protsessi algusest, kolmandikus ettevõtetest kaasatakse ta strateegia väljatöötamise käigus ning igas kaheksandas ettevõttes jääb personalijuht sellest protsessist kõrvale või kaasatakse teda strateegia elluviimisel (Alas *et al.*, 2015). Äristrateegia loomise protsessis osalemine võimaldab personalijuhil anda olulist valdkondlikku sisendit kui ka mõista laiemat äri konteksti (miks ja mille pärast on ettevõtte jaoks lähemas ja pikas perspektiivis oluline).

Äristrateegias seatud eesmärkide saavutamiseks loovad kõik ettevõtte üksused oma strateegilised plaanid. Personaliosakonna strateegiline plaan on personalistrateegia, mis Boxall ja Purcell (2016, lk 26) järgi on „kriitilise tähtsusega majanduslike ja sotsiaalpoliitiliste valikute kogum, mida juhid teevad tööjõu loomisel ja juhtimisel“. Strateegilises personalijuhtimises peetakse oluliseks ühtaegu nii vertikaalse kui ka horisontaalse sobivuse saavutamist. Vertikaalne sobivus viitab ettevõtte äristrateegia ja personalistrateegia sobivusele ning horisontaalne sobivus saavutatakse kui ettevõtte personalipraktikad lähtuvad personalistrateegiast ja on omavahel kooskõlalised (Wright & McMahan, 1992).

Wright *et al.*, (2004) on kirjeldanud personalistrateegia loomisel ka seest-välja ja väljast-sisse lähenemisviisi. Kui seest-välja lähtekohaks on personalifunktsiooni hetkeolukorra kaardistus, mis aitab tuvastada seoseid äri ja viia sisse muudatused personalitegevusse, siis väljast-sisse lähtekohaks on klient, konkurent või muud teemad, mis ettevõtet mõjutavad ja millest lähtudes peab personalistrateegia looma reaalseid lahendusi ja reaalselt väärtust (*Ibid.*). Täna

globaliseerivas maailmas, geopoliitilises olukorras ja erinevate põlvkondade samaaegselt ettevõttes töötamisel võib olla vajadus tulemuste saavutamiseks lähtuda nii seest-välja kui ka väljast-sisse meetodist üheaegselt.

1.2. Personalijuhtimise ja vastutustundliku ettevõtluse seos

1.2.1. Vastutustundliku ettevõtluse mõiste ja praktikad

Ettevõtte sotsiaalne vastutus (inglise keeles *corporate social responsibility – CSR*) tähendab ettevõtte poolset eetiliste kohustuste täitmist ja oma tegevusega sidusrühmadele avalduva mõju arvestamist. Carrolli (1991) järgi täidab CSR ettevõtte seaduseid, arvestab erinevate sidusrühmadega, käitub eetiliselt ja hea korporatiivkodanikuna ning saavutab seejuures omaniku poolt seatud kasumlikkuse. Vastutustundlik ettevõtlus on tänapäeval võrdsustatud akronüümiga ESG (inglise keeles *environmental, social, governance*), mille järgi peab ettevõtte tuvastama oma mõjud majanduslike, sotsiaalsete ja keskkonna teemade seas ning paika panema tegevused, mis aitavad negatiivseid mõjusid vähendada ja positiivseid suurendada. ESG-d rakendavad ettevõtted kirjeldavad oma tegevusi jätkusuutlikkuse kaudu. Võrreldes CSR-iga ei ole ESG puhul eraldi dimensioonina välja toodud sidusrühmi ja vabatahtlikkust, kuid neid käsitletakse ESG alateemade – keskkond, sotsiaalsed teemad ja vastutustundlik juhtimine – all. Kolme termini – CSR, ESG ja jätkusuutlikkus – ühine püüdlus on arvestada ühiskonna ootustega ja sidusrühmade huvidega, kuid kuna neid on teaduskirjanduses käsitletud erinevalt, siis edaspidi viidatakse terminitele nii nagu neile on algallikas viidatud ning üldmõistena kasutatakse terminit vastutustundlik ettevõtte.

Lähtuvalt sidusrühmade ootustest, tegevusvaldkonnast, ettevõtte arengufaasist või muust võtab vastutustundlik ettevõtte oma tegevuses arvesse viit dimensioonini: sidusrühmad, vabatahtlikkus, sotsiaalsed, majanduslikud ja keskkonnavalased tegurid (Dahlsrud, 2008). CSR planeerimisel tuleks lähtuda neist sidusrühmadest, kes on „ettevõtte jaoks olulised ja kes omavad ettevõtte üle võimu“ (Carroll, 1991). Sisised sidusrühmad on omanikud, juhid ja töötajad, mis personalijuhtimise loomuliku fookusena seob vastutustundliku ettevõtluse ja personalijuhtimise. Välised sidusrühmad on kõik muud ettevõtte jaoks olulised osapooled, näiteks kliendid, konkurendid, tarnijad, kogukonnad ja ühiskond laiemalt. Personalijuhtimisel võib, aga ei pruugi nendega puutumust olla, samas viidatakse personalifunktsiooni tuleviku rollile, kus personaliosakond peaks lisaks sisestele sidusrühmadele jõudma ka väliste sidusrühmadeni (Ulrich & Dulebohn, 2015).

Paljud ettevõtted alustavad vastutustundlikkuse rakendamisel välistest sidusrühmadest ning peale kultuurilise kinnistamise saavutamist laiendatakse tegevusi ka sisemistele sidusrühmadele (Sarvaiya *et al.*, 2019). Väline CSR viitab tavadele, mis keskenduvad kohaliku kogukonna, looduskeskkona või tarbijate eest hoolitsemisele (El Akremi *et al.*, 2015 viidatud Farooq *et al.*, 2017). Sisene CSR viitab tavadele, mis keskenduvad sisemise tööjõu (st töötajate) juhtimisele, peegeldades arusaamu ettevõtte vastutustundlikust käitumisest töötajate suhtes, nagu näiteks hoolivus nende karjääri, vajaduste ja hariduse suhtes (Farooq *et al.*, 2017).

Strateegilise CSR elukaar koosneb strateegia väljatöötamisest, CSR elluviimisest ja CSR tegevuste ja tulemuste hindamisest, mis annab uue sisendi strateegia kohandamiseks, vajadusel uute tegevuste elluviimiseks ja seejärel uueks tulemuste hindamiseks (Waddock *et al.*, 2002). Vastutustundlikku ettevõtlust tuleks vaadelda elava protsessina, mida tuleb kohandada ja muuta. Samamoodi võib vaadelda CSR juurutamist ettevõttes kui muudatuse juhtimise protsessi, mille käigus tehakse muutus arusaadavaks, kaasatakse töötajaid, et suurendada nende muudatusega kaasatulemist ning toetatakse muutuste protsessis töötajaid ning juhte (Jamali *et al.*, 2015). Strateegia loomisega samavõrd oluline on selle igapäevane rakendamine – sotsiaalselt vastutustundlike põhimõtete muutmine tõhusateks tegevusteks.

CSR on strateegiline juhul kui see loob ettevõttele ärilist kasu – toetab äritegevuse elluviimist ja tõhustab ettevõtte püüdlusi missiooni täitmisel (Burke & Logson, 1996). Selle loomisel on oluline tuvastada valdkonnad ja töötada välja tegevused, mis on tähenduslikud kõigi äri jaoks oluliste sidusrühmade jaoks. CSR panus äristrateegiasse ei ole vaid rahaline ning laiem väärtusloome on võimalik saavutada kui CSR strateegia on keskne (CSR ja ettevõtte missiooni ja eesmärgid kattuvad), spetsiifiline (ettevõtte saab kasu), proaktiivne (väliste trendide jälgimine ja nendele proaktiivselt reageerimine), vabatahtlik (tegevused, mis ei tulene välistest vastavuse nõudmistest) ja nähtav (äritegevuse jälgitavus ja tunnustus sisemistelt ja välistelt sidusrühmadelt) (Burke & Logson, 1996).

Vastutustundlikkuse sotsiaalse mõõtme seostamisel on Jamali *et al.*, (2015) kasutanud GRI sotsiaalseid indikaatoreid (inglise keeles *Global Reporting Standard*) nagu tööjõu praktikad ja inimlik töö, inimõigused ja ühiskond ning seostanud need järgmiste personalijuhtimisele loomulike valdkondadega: töötervishoid ja -ohutus, õppimine ja areng kui ka mitmekesisuse ja võrdsete võimaluste tagamine ja diskrimineerimise vältimine. Muud rahvusvahelised juhised ja standardid (näiteks sotsiaalse vastutuse standardid ISO 2600 ja SA 8000) toovad samuti välja

töötavad, seejuures SA 8000 kirjeldab seda detailselt läbi töötervishoiu ja -ohutuse, kollektiivlääbirääkimiste, distsiplinaarpraktikate, töötundide, töötasu ja juhtimissüsteemi. Kui GRI sotsiaalsete indikaatorite all keskendutakse vaid inimõigustele, siis ISO 26000 toob sisse ka õiglased tegevuspõhimõtted ja SA 8000 sisustab seda lapstööjõu, sunniviisilise või kohustusliku töö, ühinemisvabaduse ja õiguse ning diskrimineerimise vältimise mõõtmetega. GRI sotsiaalset indikaatorit ühiskond laiendab ISO 26000 kogukonna kaasamise ja arendamise, keskkonna ja tarbijaprobleemidega, samas SA 8000 on selles punktis sisustamata.

Eestis on eeltoodud juhiste ja standardite kõige lähedasem Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (edaspidi VEF) poolt välja antav Vastutustundliku Ettevõtte märgis ning selle raames hinnatavad sotsiaalsed dimensioonid. Tööjõu ja töötavade alapunkti hinnatakse VEF'i märgise protsessis töötajate voolavuse põhjuste analüüsimist, töötajate koolitamist ja arendamist, töötajate tervise ja ohutuse tagamise ning juhtkonna ja töötajate tasustamise põhimõtteid ettevõttes. Inimõiguste aspektist on oluline nii inimõiguste kui töötajate õiguste järgimise põhimõtete olemasolu ettevõttes. Kogukonna aspektist hinnatakse organisatsiooni sotsiaalse mõju hindamist.

Ettevõtete püüdlused seoses jätkusuutlikkusega võivad olla seotud vaid juriidilise vastavuse tagamise, kuid ka teiste ettevõtetega konkurentsipüüdluste püsimiseks konkurentidest lähtuva jätkusuutlikkuse strateegia kujundamine või ka innovaatilise ja proaktiivse jätkusuutlikkuse strateegia loomine (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). Personalijuhtimise kaudu saab koos majanduslike tulemuste saavutamise suurenemise ja töötajate heaolu, sotsiaalset jätkusuutlikkust ning keskkonnaga seotud tulemusi (*Ibid.*).

1.2.2. Jätkusuutlik personalijuhtimine

Jätkusuutlikkuse teema olulisusele personalijuhtimises osundab Eesti Personalijuhtimise aastauuring 2022 (Tuulemäe *et al.*, 2022). Kolmandiku (32%) vastajate seas on üheks töölaual olevaks teemaks jätkusuutlikkus. Peaaegu pooled (45%) vastajatest hindavad, et 2023. aastal on töölaual juurde tulemas jätkusuutlikkuse teema. 41% vastajate jaoks on personalijuhtimise strateegilises fookuses tulevikus mitmekesisus, kaasamine ja jätkusuutlikkus (Tuulemäe *et al.*, 2022).

Strateegilise personalijuhtimise kandev idee on äri mõistmine ja sellest lähtuvalt personalifunktsiooni kohandamine viisil, et personalipraktikad annaksid panuse ettevõtte majandustulemustesse. Strateegilise personalijuhtimise edasiarendusena ja vastutustundlikku

ettevõtlust toetavana defineerisid Thomas & Zaug (2004) jätkusuutliku personalijuhtimise kui „pikaajaliselt orienteeritud kontseptuaalse lähenemisi ja tegevused, mille eesmärk on sotsiaalselt vastutustundlik ja majanduslikult tasuv värbamine ja valik, arendamine, juurutamine ja organisatsioonist väljajuhtimine" (Aust *et al.*, 2020 kaudu, lk 4).

CSR-i toetavate personalipraktikatena on kirjeldatud tulemusjuhtimist, tasustamist, karjääri planeerimist ja voolavuse juhtimist (Jamali *et al.*, 2015). Värbamise ja valiku valdkonnas saab personalijuhtimine väärtust luua tööjõu mitmekesistamise ja sobivate väärtushinnangutega töötajate värbamise kaudu. Tulemusjuhtimise puhul on võimalik luua töötajate tulemuslikkuse hindamiseks mõõdikud, mille saavutamine panustab ettevõtte majanduslike ja sotsiaalsete eesmärkide saavutamisse. Tasustamise valdkonnas on võimalik luua tasusüsteem, milles on võrdväärne tähelepanu nii majanduslikel ja sotsiaalsetel tulemustel kui ka vabatahtlikul sotsiaalsel tegevusel. Töötajate oskuseid saab koolitus- ja arendustegevuste kaudu parandada nii sidusrühmade kaasamise kui kommunikatsiooniga (*Ibid.*).

Jätkusuutlikud personalipraktikad on vertikaalselt joondatud, kui nende loomisel lähtutakse ettevõttes kehtestatud CSR-i, ESG ja/või jätkusuutlikkuse püüdlustest. Kramar (2014) on esile toonud kolm jätkusuutliku personalijuhtimise lähenemist. Esiteks, fookus on personalijuhtimise mõjul majanduslikesse tulemustesse. Teine lähenemine keskendub jätkusuutlikkuse kaudu efektiivsusele ja uurib seoseid personalijuhtimise ja väliste tulemuste vahel. Kolmandas käsitluses on olulised nii majanduslikud, sotsiaalsed ja keskkonna tulemused personalijuhtimises, mida on võimalik saavutada kui jätkusuutlikkus tervikuna on töötaja ja tööandja vahelise töösuhte keskmes (*Ibid.*).

Lisaks personalivaldkonna joondamisele jätkusuutlikkuse strateegia järgi on lisandunud ootus personalist kujundada ettevõttele pikaajaline konkurentsieelis. Kramar (2014) järgi on jätkusuutlik personalijuhtimine „personalile pikaajaliselt positiivselt mõjuvate personalipraktikate kujundamine, mis võimaldab ettevõttel saavutada rahalisi, sotsiaalseid ja ökoloogilisi eesmärke, vähendades samaaegselt negatiivset kaasnevat mõju looduskeskkonnale, inimestele ja kogukondadele“. Jätkusuutlik personalijuhtimine sarnaneb strateegilise personalijuhtimisele, kuna ka sel puhul on eesmärgiks personalifunktsiooni kaudu mõjutada ettevõtte eesmärkide saavutamist, samal ajal meelitada ettevõttesse need inimesed, kes tahavad panustada ja luua keskkond, kus nad tahaksid panustada.

Voegtlin & Greenwood (2015) kirjeldavad CSR ja personalijuhtimise instrumentaalset ja sotsiaalselt integreerivat kontseptsiooni. Instrumentaalse kontseptsiooni lähtekohaks on kasumi teenimine, kus personalipraktikaid rakendatakse selles ulatuses, mis aitavad kaasa ettevõtte eesmärkide saavutamisele, kuid seejuures ei eeldata, et ettevõtte sotsiaalne tulemuslikkus paraneb (näiteks et aidata värbamisel ligi meelitada talente, motiveerida töötajaid ja suurendada nende pühendumust organisatsiooni eesmärkidele ja koolitada töötajaid, et vältida negatiivset mainekahju). Sotsiaalselt integreeriva kontseptsiooni lähtekohaks on ühiskonnale väärtuse loomine läbi majanduslike ja eetiliste huvide integreerimise. Personalipraktikad kujunevad CSR-ga koosloomes – ühelt poolt kujundatakse sotsiaalselt vastutustundlikud personalipraktikad ning teisalt toetavad personalipraktikad CSR-s seatud eesmärkide saavutamist. Viimase kontseptsiooni kriitika seisneb idealistlikkuses – reaalses olukorras võivad majanduslikud ootused üles kaaluda sotsiaalsed, mistõttu praktikas on vähe tõendust kõikide eesmärkide samaaegse saavutamise kohta.

Personalijuhtimise fookus ja tegevused sõltuvad sellest, kuidas ettevõtte on enda jaoks jätkusuutlikkuse defineerinud. Aust *et al.*, (2020) on välja toonud neli jätkusuutliku personalijuhtimise lähenemisviisi, mis baseerub ettevõtte jätkusuutlikkuse eesmärgil ja personalijuhtimise sisenditel, protsessil ja väljunditel. Kui jätkusuutlikkuse rakendamise algusaastatel keskendusid ettevõtted vaid sotsiaalsele vastutusele ehk majandustulemuste saavutamise avalduvale sotsiaalsele mõjule, siis ajas on dimensioone juurde tulnud (keskkonnavalase, sotsiaalse või mõlema mõjuga arvestamine), millest tulenevalt on käsitlema hakatud sotsiaalselt vastutustundlikku, rohelist, kolmikmõõtmelist ja ühisest hüvest lähtuvat personalijuhtimist (*Ibid.*). Sotsiaalselt vastutustundlik, roheline ja kolmikmõõtmest lähtuv jätkusuutlik personalijuhtimine seavad esikohale ettevõtte majandustulemused, mille kõrval panustatakse ka sotsiaalsete, keskkonnavalaste või mõlema seatud eesmärgi saavutamisse. Uue käsitlusena on sisse toodud ühisest hüvest lähtuv personalijuhtimine, mille puhul on esikohale seatud väliste eesmärkide saavutamine.

Organisatsiooni perspektiivist lähtuvalt saab personalijuhtimine sisendi ning läbi personalijuhtimise tavade, strateegiate ja kultuuri kavandatakse tegevused, mis aitavad eesmarke saavutada (Aust *et al.*, 2020). Jätkusuutliku personalijuhtimise mõju saab mõõta hinnates organisatsioonilisi (töösuhete kvaliteet, töajõu tervis ja heaolu, tootlikkus), sotsiaalseid (töösuhete kvaliteet, organisatsiooni tullakse tööle, organisatsiooni eelistatakse teiste tööandjate hulgas/seas), individuaalseid (töoga rahulolu, töötajate motivatsioon, töö- ja eraelu tasakaal) ja ökoloogilisi

(ressursside kasutamine (energia, paber, vesi), roheliste toodete tootmine ja teenuste osutamine ja tööreisidega seotud kulud) tulemusi (Kramar, 2014).

Personalijuhtimine on CSR-i kaasatud seda enam, mida otsesemalt puutuvad töötajad erinevate sidusrühmadega kokku. Sarviya *et al.*, (2019) järgi püüavad suured ettevõtted ja teenusettevõtted (näiteks telekommunikatsioon, finantssektor, jaekaubandus) adresseerida eelkõige sotsiaalseid teemasid, kuna nende töötajatel on vahetu ja otsene kokkupuude kliendiga. Sellest lähtuvalt võiks neis ettevõtetes kasutusel olla sotsiaalselt vastutustundlik või kolmikmõõtmest lähtuv personalijuhtimine. Mõnevõrra erinev on olukord tootmisettevõtetes, kus oma tegevusega avaldatakse mõju keskkonnale ja/või kasutatakse loodusressursse, mis tähendab fookuse seadmist keskkonnaga seotud aspektidele (*Ibid.*) ja seega võib personalijuhtimise fookus olla rohelise personalijuhtimise rakendamisel.

Sarvaiya *et al.*, (2019) läbiviidud empiirilisse uuringusse kaasatud Uus-Meremaa personalijuhid ja CSR eest vastutavad töötajad toovad välja personalijuhtimise strateegilise rolli sisese CSR'i strateegilisel planeerimisel, kuna selle keskmes on sisemised sidusrühmad, mis on personalijuhtimise peamine sidusrühm. Vastutustundlikkust personalijuhtimisest saab soodustada kui võtta fookus järgmistele alateemadele - töö- ja eraelu tasakaal, sooline võrdõiguslikkus, mitmekesisus, koolitus ja areng, naised juhtkonnas, tervis ja ohutus ning töötajate heaolu. Välise CSR puhul on personalijuhtimise roll seotud eelkõige nende teemadega, mis on otseselt seotud töötajatega (näiteks töötajate vabatahtlik ookeanide puhastamine, finantskirjaoskuse projektides osalemine, päästetöödel kaasalöömine ja prügi sorteerimisega seotud projektd) (*Ibid.*).

Baek & Kim (2021) uurisid rahvusvaheliste Dow Jones Sustainability Index nimekirjas olevate ettevõtete näitel sotsiaalselt vastutustundliku personalijuhtimise praktikat liigitades elluviidud tegevused individuaalsele, organisatsioonilisele ja institutsionaalsele tasandile. Sotsiaalselt vastutustundliku personalijuhtimise individuaalse tasandi keskmes on töötajatega seonduv – ohutus, heaolu, õiglus, karjääri arendamine ja edendamine, mis osaliselt kattub Kramari (2014) käsitlesega. Organisatsioonilise tasandi keskmes on teemad, mis aitavad sotsiaalset vastutust edendada – fookus ettevõtte sisestel sidusrühmadel ja ettevõtte kodakondsuse edendamisel. Lisaks Kramari kirjeldatule tuuakse uue tasandina tuuakse välja institutsionaalsel tasandil põhiväärtuste ja töökoha demokratiseerimise olulisus, mis aitavad saavutada laialdast muutust ettevõttes (Baek & Kim, 2021).

Vastutustundlikus ettevõttes panustavad kõik ettevõtte funktsioonid eesmärkides saavutamisse. Eeskätt sotsiaalsete teemade, kuid ka keskkonna ja vastutustundliku juhtimise puhul võib personalijuhtimise panus olla nii olemuslikult jätkusuutlike personalijuhtimise praktikate (näiteks töötervishoid ja heaolu, töö- ja eraelu tasakaal) edasisel rakendamisel, olemasolevate muutmisel või uute sisustamisel.

1.2.3. Personalijuhtimise roll vastutustundliku ettevõtte strateegia loomisel ja elluviimisel

Eesti juhtimisvaldkonna uuringu (Alas *et al.*, 2015) andmetel kaasatakse personalijuhte ettevõtte strateegia väljatöötamisse alates selle protsessi algusest, strateegia väljatöötamise käigus või strateegia elluviimisel. Samamoodi pakuvad erinevad autorid (Jamali *et al.*, 2015; Sarvaiya *et al.*, 2019) välja nii teoreetilise võimaluse kui ka empiirilise kinnituse personalijuhi rollist nii vastutustundliku ettevõtte strateegilises planeerimises kui tegevuste elluviimisel.

Aust *et al.*, (2020) järgi võib personalijuhtimine aidata ettevõttel saavutada ühte või mitut järgmistest jätkusuutlikkuse eesmärkidest - meelitada ja hoida talenti, olla tunnustatud tööandja, tagada töötajate tervis ja ohutus, arendada olulisi pädevusi ja toetada elukestvaid õpet, toetada töötajate töö- ja eraelu ning töö- ja pereelu tasakaalu, juhtida vananevat tööjõudu, luua töötajates usaldust, suurendada tööandja usaldusväarsust ja parandada püsivaid töösuhteid, muuta vastutustundlik ettevõtlus nähtavaks töötajatele ja kogukondadele, kus nad tegutsevad ja säilitada töötajate ja kogukondade kõrget elukvaliteeti.

Voegtlin & Greenwood (2015) järgi võib personalijuhtimine ja CSR olla kolmel moel seotud – personalijuhtimine võib anda sisendi ettevõtte vastutustundlikkuse strateegiasse, vastutustundlikkuse strateegia võib anda sisendi personalijuhtimisele või on need omavahel integreerunud. Esimesel juhul võimaldab personalijuhtimine CSR-i organisatsioonis ellu viia (CSR strateegia loomine ja personalifunktsioonide kaudu mõju avaldamine CSR-le). Teise käsitluse kohaselt viiakse ellu sotsiaalselt vastutustundlikku personalijuhtimist. Integreeritud käsitluse kohaselt mõjutavad CSR ja personalijuhtimine teineteist vastastikku.

Integreeritud käsitluse puhul on Jamali *et al.*, (2015) osundanud CSR ja personalijuhtimise koosloome mudelile, mille raames kasutatakse nii CSR strateegilises planeerimises kui elluviimisel kõiki Ulrich'i (1997) poolt kirjeldatud strateegilise partnerluse mudeli rolle: strateegiline partner, muutuste agent, töötajate tšempion ja administratiivekspert. Neid rolle (tabel 1) võttes saab personalijuht kaasa aidata personalistrateegia loomisele ja personalipraktikate kujundamisele, mis

aitavad panustada CSR eesmärkidesse, CSR-ga soovitud muutuse juhtimisele, töötajate panuse suurendamisele CSR-s kui ka tõhustada CSR elluviimist (Jamali *et al.*, 2015).

Tabel 1. Strategilise personali partnerluse mudel CSR planeerimisel ja elluviimisel

Strategiline Partner	Defineerib CSR visiooni. Integreerib CSR personalistrateegiasse ja tavadesse/praktikatesse. Toob välja olulised CSR eesmärgid ja mõõdikud. Määrab kindlaks sidusrühmad, kellele CSR strateegia tuleks eelkõige kohandada.
Muutuste Agent	Tõstab töötajate teadlikkust ja valmisolekut mistahes juhtimis- ja kultuurimuutuste osas, et edukalt rakendada CSR -d organisatsioonis.
Töötajate Tšempion	Suurendab töötajate motivatsiooni, kaasatust ja pühendumust CSR -le.
Administratiivekspert	Määratleb vajaliku personalijuhtimise infrastruktuuri ja võimekused. Tegeleb CSR -ga seotud sotsiaalsete ja õiguslike küsimustega. Jälgib ja raporteerib CSR põhilisi mõõtmeid (mitmekesisus, võrdsed võimalused ning töötervishoid ja tööohutus). Haldab CSR planeerimise ja elluviimise infrastruktuuri.

Allikas: Jamali *et al.*, 2015, lk 135

CSR planeerimise faasis peetakse oluliseks personalijuhi strategilise äripartneri rolli, mil luuakse CSR visioon, sõnastatakse vabatahtlikkusest, tsentraalsusest või proaktiivsusest lähtuvad CSR eesmärgid ning tuvastatakse sidusrühmad, kellele CSR strateegia tuleb kohandada (Jamali *et al.*, 2015). Sarvaiya *et al.*, (2019) järgi on personalijuhil oluline roll sisemise CSR väljatöötamisel, kuna sisemisele sidusrühmale (juhile ja töötajale) on suunatud personaliosakonna fookus. Samuti peetakse mitmeid personalivaldkonna tegevusi (nt töötajate heaolu ja tervis, seaduste järgimine töösuhetes) kohustuslikeks CSR teemadeks. Sisemise CSR puhul on personalijuhtimisel juhtiv roll sotsiaalselt vastutustundliku personalistrateegia ja personalipraktikate kujundamisel, välise CSR puhul on personalijuhtimisel toetav roll töötajate ja juhtide kaasatuse suurendamisel (Sarvaiya *et al.*, 2019).

Personaliosakond kujundab vajadusel uued personalipraktikad, kohandab olemasolevad CSR eesmärkidele vastavaks või jätkab seniste CSR-ga vastavuses personalipraktikatega. Sisemise CSR teemadena on käsitletud töö ja eraelu tasakaalu, soovõrdsust, mitmekesisust, koolitust ja arendamist, naisi juhtivatel töökohtadel, töötervishoidu ja töötajate heaolu. Välise CSR puhul on kirjeldatud personalijuhtimise rolli CSR väljatöötamisel vaid neis olukordades, kui CSR funktsioon on osa personaliosakonnast.

Personalijuhtimise funktsioonil nähakse juhtivat rolli järgmises teemades: mitmekesisus, võrdsus, töö- ja eraelu tasakaal ning koolitus ja areng. Podgorodnichenko *et al.*, (2020) toob välja erinevad personalipraktikad (Tabel 2) strateegilise toe, töötajate eeskuju ja sotsiaalse toe rollides. Strateegilise toe rollis on oluline personaliosakonna osalus sisekommunikatsioonis ja töötajatele hääle andmisel lisaks värbamisele ja valikule, koolitusele ja arendamisele, tulemusjuhtimisele ja tasustamisele. Töötajate eeskuju roll kirjeldab erinevaid tegevusi, mille edendamiseks pööratakse tähelepanu töötajatele (näiteks jätkusuutliku tööjõu arendamine, töötajate heaolu, talendi taastamine, varase ande arendamine) ja ollakse seeläbi tööandjana eeskujuks töötajatele vastutustundlikkuse rakendamisel. Sotsiaalse toe rollis on fookus sotsiaalsetele teemadele, millesse panustatakse läbi personalipraktikate nt väheste oskustega töötajate koolitamine, mitmekesisuse suurendamine, elukestev õpe.

Tabel 2. Personalijuhtimise rollid vastutustundlikes ettevõtetes

Strateegiline tugi	Töötajate eeskuju	Sotsiaalne tugi
Värbamine ja valik. Koolitus ja arendamine. Tulemusjuhtimine. Tasustamine. Sisekommunikatsioon. Töötajatele hääle andmine.	Vastutustundlikud juhtimispraktikad. Jätkusuutliku tööjõu arendamine. Mitmekesisus ja kaasamine. Töötaja heaolu. Töökoha turvalisus, karjääri juhitavus. Talendi taastamine. Varajase ande arendamine. Töötajate kaasamine. Heaolu. Töö ja eraelu tasakaal.	Sotsiaalsete teemade lahendamine. Väheste oskustega töötajate koolitamine, vähemuste palkamine. Personalijuhtimise praktikast tulenevate välismõjude arvestamine. Ülekandemõjude vähendamine. Elukestev õpe tööalase konkurentsivõime toetamiseks. Vastutustundlik tööjõu sisseostmine.

Allikas: Podgorodnichenko *et al.*, 2020, lk 7

Kirjapandud deklaratsiooni ja strateegiaga sama oluline on CSR printsiipide igapäevane rakendamine (Jamali *et al.*, 2015). Turner *et al.*, (2019) on välja toonud, et sidusrühmade huvid ja ettevõtte jätkusuutlik tegevus ei pruugi ühtida, mistõttu võidakse tunnetada jätkusuutlikke tegevusi vastuolulistena. Seejuures on selgelt eristuv milleeniumipõlvkond, kes on uuendustele vastuvõtlikumad ja võivad seetõttu väärtustada enam vastuolulisi kui traditsioonilisi tegevusi. Personalijuhtimise puhul võib see mõjutada värbamist ja valikut (ühtaegu positiivselt, sest võib olla suurem hulk kandidaate kui ka negatiivselt kui keskendutakse vaid vastuolulistele tegevustele), volavust (nende töötajate volavus on väiksem, kelle väärtustega vastuoluline tegevus kattub, kuna nad võivad tunnetada tugevamat samastumist ja pühendumust), kompenseerimist (töötaja

väärtustega kooskõla ja eneseteostuse korral võidakse olla valmis panustama väiksema töötasuga), organisatsiooni eetikat (sotsiaalselt, poliitiliselt ja moraalselt ühetaoliselt mõtlevad töötajad, kel võivad olla teatud küsimustes äärmuslikud vaated) ja kommunikatsiooni (töötajad eeldavad asjakohast kommunikatsiooni) (Turner *et al.*, 2019).

2.UURIMISMETOODIKA

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada personalijuhtide kaasatus ja roll ettevõtte vastutustundliku strateegia planeerimisse ja elluviimisesse ning ühtlasi välja selgitada vastutustundliku ettevõtte personalistrateegia ja personalipraktikad.

Magistritöös otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Milline on personalijuhtide teadlikkus vastutustundlikust ettevõtlusest?
2. Millele fokuseerib vastutustundliku ettevõtte personalistrateegia ja kuidas väljendub vastutustundlikkus personalipraktikates?
3. Kuidas on personalijuht kui strateegiline äripartner kaasatud vastutustundliku ettevõtte strateegilisse planeerimisse ja elluviimisesse?

Magistritöö teises peatükis antakse ülevaade töö eesmärgist ja uurimisküsimustest, uuringu läbiviimisest, valimi moodustamisest ning kirjeldatakse andmete kogumise ja analüüsi meetodeid.

2.1. Metoodika

Magistritöös kasutati kvalitatiivset uurimismeetodit ning viidi läbi mitme juhtumi uuring. „Juhtumiuuring on empiiriline meetod, millega uuritakse kaasaegset fenomeni (juhtumit) sügavuti ja selle reaalses kontekstis, eriti kui piirid nähtuse ja konteksti vahel ei pruugi olla ilmselged“ (Yin, 2018, lk 15).

Autor valis juhtumiteks need Eesti keskmised ja suured ettevõtted, kes on saanud aastatel 2021 või 2022 VEF poolt vastutustundliku ettevõtluse märgise. Ühelt poolt need ettevõtted juba tegelevad vastutustundlikku ettevõtlusega ning teisalt tagab nende suurus (keskmised ja suured ettevõtted), et ettevõttes on väljakujunenud personalifunktsioon ja personalijuht. Mitme juhtumi uuringu eesmärk oli luua mitmekülgne sisu ja kontekst mitme juhtumi näitel teooriale mitte keskenduda vaid faktidele.

Yin'i (2018) järgi võivad juhtumiuuringud olla uurivad, kirjeldavad või selgitavad. Käesolevas töös:

- 1) *Selgitatakse* välja personalijuhtide teadlikkus vastutustundlikust ettevõtlusest;
- 2) *Uuritakse* personalijuhtide kaasatust vastutustundliku ettevõtte strateegilises planeerimises ja elluviimisel ning *kirjeldatakse* vastutustundliku ettevõtte personalistrateegiat ja personalipraktikaid.

Uurimistöö esimeses etapis analüüsis autor teaduskirjandust, et tuvastada, kuidas personalijuht strateegilise äripartnerina panustab strateegilise planeerimisse, mida tähendab vastutustundliku ettevõtte kontseptsioon ja millised personalipraktikad edendavad vastutustundlikku ettevõtlust. Teaduskirjandusele tuginedes koostas autor intervjuu kava, mis sisaldab 18 küsimust ja on leitav töö lisast 1.

Intervjuu küsimused 1-5 põhinevad strateegilise personalijuhtimise põhimõtetel, mille kohaselt peab personalijuht endas ühtaegu arendama nii professionaalseid kui individuaalseid kompetentse, mis võimaldaks äri tervikolemusest aru saada, et kujundada pikaajaline visioon personalifunktsioonile, mis looks ettevõttes väärtust pikajaliselt (Ulrich, 1987). Strateegilise personalijuhtimise järgi on ettevõtte strateegiasse panustamiseks oluline organisatsiooniülese vaate omamine, oskus seada eesmärged, mis toetavad ärieesmärkide saavutamist ning kujundada personaliteenused, mis loovad lisaväärtust ja valmistavad organisatsiooni ette muutuseks.

Intervjuu küsimused 6-11 põhinevad seniste vastutustundliku ettevõtluse ja personalijuhtimise teadustöödel (Voegtlin & Greenwood, 2015; Jamali *et al.*, 2015; Podgorodnichenko *et al.*, 2020), mille kohaselt saab vastutustundlikkust integreerida järgmistesse personalipraktikatesse: värbamine ja talendi juhtimine, koolitus- ja arendustegevus, mitmekesisus, õiglus ja kaasatus ning tasustamine. Küsimustega uuritakse konkreetseid näiteid ning samuti väljakutseid, mida personalijuhid oma töös on seni kogenud.

Intervjuu küsimuste 12-18 kaudu uuritakse personalijuhi kaasatust vastutustundlikkuse strateegilises planeerimises ja elluviimisel ettevõttes. Personalijuhi kaasatus ettevõtte strateegilises planeerimises võib olla nii strateegia väljatöötamisel kui elluviimisel seejuures roll võib olla administratiivne, ühesuunaline, kahesuunaline või integreeritav (Golden & Ramanujam, 1985). Samuti võib personalijuhtimise roll avalduda Ulrich'i (1997) kirjeldatud strateegilise partnerluse kaudu strateegilise partnerina, muutuste agendina, töötajate tšempionina ja/või

administratiiveksperdina. Senises teaduskirjanduses on välja toodud, et CSR juurutamist ettevõttes tuleks käsitleda kui muudatuse juhtimist (Jamali *et al.*, 2015), mistõttu uuritakse personalijuhi rolli töötajate kaasamisel, juhtide toetamisel kui ka CSR muudatuse juhtimise protsessis. Viimaseks uuritakse senist personalijuhtimise mõju vastutustundlikkuse eesmärkidesse (Kramar, 2014) ning personalijuhtide hinnangut vastutustundlikkuse mõjust personalijuhtimise rollile tulevikus.

Magistritöö raames viidi läbi mitme juhtumi uuring, mille esimese etapi tegevusteks on defineerimine ja disainimine, selles etapis valitakse juhtumid ja luuakse andmete kogumise protokoll (Yin, 2018, lk 58).

Juhtumite valiku aluseid on kirjeldatud eespool ning nendeks on Eesti keskmised ja suured ettevõtted, kes on saanud aastatel 2021 või 2022 VEF poolt vastutustundliku ettevõtluse märgise. Andmete kogumiseks kasutas autor lisaks intervjuude läbiviimisele personalijuhtidega ka ettevõtete kodulehtedel olevat infot ja majandusaasta aruandeid.

Juhtumiuuringu teine etapp koosneb ettevalmistusest, andmete kogumisest ja analüüsist, mil viiakse läbi individuaalsed juhtumiuuringud ja kirjutatakse individuaalsed juhtumiraportid (Yin, 2018, lk 58). Autor viis ajavahemikus 24. märts 2023 kuni 21. aprill 2023 läbi intervjuud kaheksa ettevõtte personalijuhiga MS Teams keskkonnas, heli- ja videosalvestas intervjuud ning koostas kõigi intervjuude kohta transkriptsioonid (juhtumi protokollid).

Juhtumiuuringu kolmandas etapis toimub analüüs ja kokkuvõtete tegemine, selles etapis tehakse ka juhtumitevahelised järeldused, vajadusel muudetakse teooriat, kirjeldatakse poliitilisi mõjusid ja kirjutatakse juhtumite ristanalüüsi raport (Yin, 2018, lk 58). Läbiviidud intervjuude transkriptsioonide põhjal koostas autor juhtumite ristanalüüsi tabeli, mida kirjeldatakse lähemalt töö alapeatükis 2.4 ja mis on leitav töö lisast 2.

2.2. Valim

Autor moodustas mittetõenäosusliku ja ettekavatsetud valimi, mille „liikmed valib uurija, lähtudes oma teadmistest, kogemustest ja eriteadmistest mõne grupi kohta“ Öunapuu (2014, lk 143). VEF tunnustab vastutustundlikke ettevõtteid märgisega. 2021.aastal väljastas VEF keskimise ja suure ettevõtte kategoorias märgised 26 ettevõttele ja 2022.aastal 21 ettevõttele (Vastutustundliku

Ettevõtluse Foorum .., 2023). Valimi loomisel rakendas autor kahte välistust. Lõplikust valimist on välja jäetud ettevõtted, kus töötas 2021.a majandusaasta aruannete andmetel vähem kui 100 töötajat (kokku 11 ettevõtet), et tagada selliste ettevõtete ni jõudmine, kus on personalijuht. Teiseks on valimi hulgast välja jäetud need ettevõtted (kokku 12 ettevõtet), mida on analüüsitud konsultatsiooniettevõtte Sustinere poolt koostatud Eesti 100 suurima ettevõtte ESG aruandluse uuringus, et vältida varasemates magistritöodes kasutatud valimite kattuvust. Seega üldvalimi moodustavad 24 ettevõtet.

Autor kogus läbi ettevõtete kodulehtede, LinkedIn'i ja avaliku internetiotsingu ettevõtete personalijuhtide meiliaadressid ning edastas neile meili või LinkedIn sõnumi teel intervjuu kutse. Positiivse vastuse intervjuudes osalemiseks andsid kaheksa ettevõtte personalijuhid, mis moodustab magistritöö valimi (tabel 3).

Tabel 3. Magistritöö valim

Ettevõte	Tegevusal a EMTAK alusel	Ettevõtte omanike struktuur	Keskmine töötajate arv Eestis	Müügi- tulu Eestis (mln €)	Intervjueeritava kood
Ettevõte A	Jagu H	Välismaa ettevõtte Eesti tütar­ettevõtte	alla 250	alla 40	personalijuht A
Ettevõte B	Jagu G	Välismaa ettevõtte Eesti tütar­ettevõtte	üle 250	üle 40	personalijuht B
Ettevõte C	Jagu M	Eesti emae­ettevõtte	alla 250	alla 40	personalijuht C
Ettevõte D	Jagu F	Välismaa ettevõtte Eesti tütar­ettevõtte	üle 250	üle 40	personalijuht D
Ettevõte E	Jagu O	Eesti riigiasutus	üle 250	üle 40	personalijuht E
Ettevõte F	Jagu H	Välismaa ettevõtte Eesti tütar­ettevõtte	alla 250	alla 40	personalijuht F
Ettevõte G	Jagu G	Välismaa kontserni Eesti tütar­ettevõtte	alla 250	üle 40	personalijuht G
Ettevõte H	Jagu N	Välismaa kontserni Eesti tütar­ettevõtte	alla 250	alla 40	personalijuht H

Allikas: Autori koostatud ettevõtete 2021.a majandusaasta aruannete ja intervjuude põhjal

Valimisse kuuluvate ettevõtete keskmine vanus on 28 aastat, seejuures kõige noorem ettevõtte on loodud 21 ja vanem 31 aastat tagasi. Kuna valimisse on kaasatud pika tegevusajalooga ettevõtted, võivad nad olla jõudnud CSR rakendamisel lisaks ettevõtte välisele CSR-le ka sisemiste sidusrühmade ja sisemise CSR-ni.

Kuus valimi ettevõtet on välismaa kontserni Eesti tütarettevõtted, kellele kehtib jaanuaris 2023 jõustunud kestlikkusaruandluse direktiiv (*Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD*), mille alusel oodatakse neilt Euroopa Komisjoni juhiste alusel järgmiste sotsiaalse kategooria teemade avalikustamist „mis mõjutavad inimestega seotud tegureid kogu ökosüsteemi ulatuses: tööjõud, väärtusahela töötajad, mõjutatud kogukonnad, tarbijad/lõppkasutajad“ (*Corporate sustainability .., 2023*). Seega on neil ettevõtetel kohustuslik 2024.a majandusaasta aruandes avalikustada ka jätkusuutlikkuse aruanne.

Üks ettevõtte on Eesti emasettevõtte, millel on tütarettevõtted kolmes lähiregiooni riigis. Üks ettevõtte on riigiasutus. 21-st võimalikust Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (EMTAK) tegevusalast on valimis kaetud 6. Valimisse kuuluvate ettevõtete keskmine töötajate arv Eestis on 208, suurim töötajate arv ettevõttes on 801 ja väikseim 109. Ettevõtete keskmine müügitulu Eestis ulatus 50 miljoni euroni, suurima müügituluga ettevõtte müügitulu ulatus üle 100 miljoni euro.

2.3. Andmekogumise meetod

Andmete kogumiseks kasutati sotsiaalsetes uuringutes laialdaselt omaks võetud andmekogumismeetodit – poolstruktureeritud intervjuud, millega „saab uurida varjatud nähtusi ja nende tunnuseid. Intervjuu kavandamisel pannakse kirja konkreetsete teemad ja üldist laadi küsimused ning küsimuste järjekord ning potentsiaalselt uute küsimuste küsimine otsustatakse intervjuu käigus“ (Õunapuu, 2014, lk 172).

Intervjuud on juhtumiuuringute üks olulisemaid allikaid ja neid kasutatakse sagedamini kui küsitlusi (Yin, 2018, lk 118). Vastutustundliku ettevõtluse käsitlus personalijuhtimises on vähe uuritud valdkond, mistõttu aitab intervjuude läbiviimine koguda magistritöö eesmärgi saavutamiseks vajalikku andmestikku, samas kui küsitluste kasutamine aitab kontrollida väljakujunenud praktika varieeruvust, mida käesoleval juhul on varasemate teadustööde raames empiiriliselt vähe kogutud ning seetõttu ei loo kvantitatiivse meetodi kasutamine lisaväärtust.

Autor edastas intervjuu kutse 24-le personalijuhile, positiivse vastuse intervjuudes osalemiseks andsid kaheksa ettevõtte personalijuhid. Varasemad uuringud viitavad, et ligikaudu 12 intervjuu läbiviimine on piisav usaldusväärse andmestiku kogumiseks (Guest *et al.*, 2006). Magistritöö raames viidi läbi kaheksa intervjuu, mis teeb uuringus osalemise määraks 33,33%.

Peale nõusoleku saamist intervjuu läbiviimiseks ja enne intervjuud edastati intervjuueeritavatele intervjuu kava. Kõik intervjuud viidi läbi MS Teams keskkonna kaudu ning heli- ja videosalvestati. Intervjuueeritavate vastuste osas tagati konfidentsiaalsus ja anonüümsus. Et vähendada intervjuueeritavate enesetsendruuri, ei ole magistritöös viidatud intervjuueeritavatele isikuliselt. Intervjuude väljavõtete tegemisel on kasutatud viiteid Ettevõtte A, Personalijuht B jne.

2.4. Andmete analüüs

„Andmeanalüüs on uuritava nähtuse tunnuste mõõtmise või registreerimisega kogutud andmetes sisalduva informatsiooni ilmutamine“ (Õunapuu, 2014, lk 182). Andmeanalüüs algas peale esimese intervjuu läbiviimist, mis võimaldas järgnevate intervjuude jaoks küsimusi täpsustada ja/või korrigeerida. Peale intervjuu toimumist need transkribeeriti.

Kvalitatiivse uurimistöö andmeanalüüsile on iseloomulik „andmestikus sisalduva varjatud informatsiooni ilmutamine ning andmete kogumise ja analüüsi paralleelsus“ (*Ibid.*). Tehnilistest võtetest saab kasutada mustrite sobitamist, seletuste leidmist, ajalise tendentside väljatoomist, loogiliste mudelite väljatöötamist ja juhtumite ristanalüüsi (Yin, 2018, lk 201). Autor kasutas juhtumite analüüsimiseks juhtumite ristanalüüsi võtet, mille eesmärk on „säilitada kogu juhtumi terviklikkus ja seejärel võrrelda või sünteesida selliste juhtumite mis tahes juhtumisiseseid mustreid“ (Yin, 2018, lk 196).

Intervjuude transkriptsioonide alusel ja uurimisküsimuste järgi loodi intervjuude ristanalüüsi tabel, mis keskendub eri juhtumite sarnasuste ja erinevuste väljaselgitamisele. Juhtumite ristanalüüsi tabelisse koondati kõik olulised vastused ja on leitav töö lisast 3. Juhtumite ristanalüüsi tabel on aluseks magistritöö tulemuste analüüsimiseks, järelduste ja ettepanekute tegemiseks.

3. UURINGU TULEMUSED, ARUTELU JA JÄRELDUSED

Magistritöö kolmandas peatükis esitatakse läbiviidud uuringu tulemused ja nende analüüs ning magistritöö arutelu ja järeldused.

3.1. Uuringu tulemused ja analüüs

Magistritöö raames viidi läbi kaheksa intervjuud personalijuhtidega. Personalijuhid olid avatud oma senist kogemust ja praktikat jagama ning huvitatud teiste ettevõtete kogemustest õppima. Kokkuvõtte ja analüüs intervjuude tulemustest on esitatud järgnevates töö alapeatükkides vastavalt uurimisküsimustele.

3.1.1. Personalijuhtide teadlikkus

Ettevõtetes on vastutustundlik ettevõtlus defineeritud jätkusuutlikkuse (ettevõtted A, D, F, G), vastutustundlikkuse (ettevõtte B, ettevõtte H), vastutustundliku ettevõtluse (ettevõtte E, G) või ühiskondliku vastutusena (ettevõtte C). Ettevõtted kasutavad jätkusuutlikkuse ja vastutustundliku juhtimise termineid koos, seejuures jätkusuutlikkuse fookus on põhitegevuse jätkusuutlikuks ja/või keskkonnasäästlikuks muutmisel ning vastutustundliku juhtimise kaudu kirjeldatakse põhiväärtuseid, tööviise ning panustamist töötajatesse, kogukonda ja ühiskondlikesse tegevustesse. Intervjueeritud ettevõtete puhul on kõige värskemad vastutustundlikkuse rakendajad ettevõtted B ja E, kus sellega on alustatud viimastel aastatel, teistel ettevõtetel on pikem kogemus. Kuigi sellega on alustatud alles hiljuti, on ettevõtete fookus nii sisemistel kui välistel sidusrühmadel ning seega ei pea paika (Sarvaiya *et al.*, 2019) väide, mille kohaselt alustavad ettevõtted välistest sidurühmadest ja sisemiste sidurühmadeni jõutakse küpses CSR faasis.

Personalijuhid tõid välja järgmised põhjused jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkusega tegelemiseks:

- 1) Kontsernis on keskkonnajalajälje vähendamine või süsinikuneutraalsuse saavutamine seatud eesmärgiks (personalijuht A, B, D, E, F, G ja H);
- 2) Välistes sidurühmad sh töötajad ootavad seda (personalijuht B, D, F);

- 3) Ettevõtte tegutseb valdkonnas, millega kaasneb saastamine (Ettevõtte A, F);
- 4) Konkurentsivõime kannatab kui jätkusuutlikkusega mitte tegelda (personalijuht B);
- 5) Jätkusuutlikkus on loomulik äritegemise viis 21.sajandil (personalijuht F);
- 6) Personali jätkusuutlikkuse tagamiseks (personalijuht E).

Intervjuude raames rõhutasid personalijuhid enim seda, et tuleb anda oma panus planeedi heaolusse, Pariisi kliimakokkuleppesse ning juhul kui ettevõtte tegevus toob kaasa keskkonna saastamise, siis tuleb saastamist vähendada ning tekkivat kahju kompenseerida. „Oluline on märkida, et me ei ole läinud seda teed, et oleksime teinud rohelisi teenuseid, vaid läbi kogu põhitegevuse oleme tuvastanud mõjukohad ja tegeleme negatiivse mõju vähendamisega“ (personalijuht F).

Mitmetes intervjuudes kõlas läbi vajadus jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse teemaga tegeleda konkurentsivõimest tulenevalt, ühelt poolt on see seotud äritegevusega laiemalt, sest tarnijad ja kliendid eelistavad vastutustundlikke partnereid (personalijuht B, samas nende kliendid ja tarnijad selle kohta veel ei küsi). Teisalt on see seotud ka tööturu olukorraga, kus töötaja jaoks on üha olulisem lisaks tööle ka ettevõtte, kuhu tööle minnakse (väärtused, juhtimiskultuur, missioon) (personalijuht C, E, F, G, H). Personalijuht E järgi on oluline personali jätkusuutlikkuse tagamine, ettevõttes on staažikas töötajaskond ja jätkusuutlikkus ei ole tagatud kui töötajad otsustavad lahkuda. Samavõrd oluliseks peeti väliste sidusrühmade ootuseid. Personalijuht C tõi näite, et nemad värbavad ülikoolist ning kuna noorte jaoks on keskkonnateemad ja jätkusuutlikkus oluline, siis on see ka nende jaoks oluline.

Lopez-Gabrales & Valle-Cagrera (2020) tõid välja, et ettevõtete püüdlused jätkusuutlikkuse raames võivad olla nii juriidilise vastavuse tagamine, konkurentsivõime püsimine või innovaatilise ja proaktiivse jätkusuutlikkuse strateegia kujundamine. Kuuele uuringu valimisse kuuluvale ettevõttele hakkab kehtima CSRD regulatsioon (nende müügitulu, töötajate arvu või bilansimahu tõttu), millest lähtuvalt peavad nad oma tegevuse vastavusse viima regulatsiooniga, mille oluliseks eelduseks on jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõõdikute seadmine ja nende kohta info avalikustamine. Esimesed kestlikkusaruanded tuleb esitada 2025. aastal 2024 majandusaasta kohta. Kõik uuringu valimisse kuuluvad kontserni ettevõtted avaldavad jätkusuutlikkuse aruandeid juba praegu.

Personalijuhtide vastuseid analüüsidest leiab kinnitust, et regulatsioonidele vastavusega sama oluline on ühtaegu nii konkrentsis püsimine kui püüdlus läbi jätkusuutlikkuse strateegia ettevõttele innovaatiline konkrentsieelis luua. Viimase näiteks on ettevõte H, kus soovitakse olla kõige vastutustundlikum ettevõte oma tegevusvaldkonnas või ettevõte F, mille püüdlus on saada jätkusuutliku tarnimise rahvusvaheliseks referentsiks.

Vastutustundliku ettevõtluse keskmes on keskkonna ja sotsiaalne dimensioon, ettevõtetes A, B, C ja H on fookuses ka majanduslikud ja ettevõtetes D ja E juhtimise teemad, seega tuvastatav on kattuvus Dahlsrud'i (2008) analüüsis välja toodud dimensioonidega ning ettevõtete püüdlusi saab pidada kolmikmõõtmest lähtuvateks (Aust *et al.*, 2020). Keskkonna teemad on sõnastatud kas väga laialt (mõju keskkonnale, keskkonnakaitse, looduskeskkond, meie planeet) või kitsamalt (kliimamuutuste vastased meetmed, süsinikuemissiooni vähendamine ja ringäri). Sotsiaalsete teemade fookuses on inimesed ja kogukonnad. Ettevõttes B on inimestega seonduvate teemade fookus tervisel ja heaolul. Majanduslike teemadega püütakse saavutada ihaldusväärse partneri maine, mis aitab parandada majandustulemusi ja fookuses on äri võimaldavad teemad. ESG kontseptsioonist lähtuvad ettevõtted on kirjeldanud juhtimise teemade all head valitsemist ning eetikat ja valvsust, kuid ESG kontseptsioon ja termin leiab vähest kasutust (ettevõte A ja E). Kõik fookusteemad intervjueritud ettevõtete näitel on koondatud keskkonna, sotsiaalsete, majanduslike ja juhtimise dimensioonide alla tabelis 4.

Tabel 4. Vastutustundlikkuse ja jätkusuutlikkuse fookusteemad ettevõtetes

Keskkonna dimensioon	Sotsiaalne dimensioon	Majanduslik dimensioon	Juhtimise dimensioon
Planeet (meie planeet (2), me hoolime planeedist) Keskkond (2), ka mõju keskkonnale Kitsamalt: Kliimamuutuste vastased meetmed, süsinikuemissiooni vähendamine (2), ringäri	Inimesed (meie inimeste heaks, meie inimesed, inimeste jätkusuutlikkus), kirg parendada Kitsamalt: Tervis ja heaolu Sotsiaalsed teemad, ka sotsiaalne ja ühiskondlik ja mõju ühiskonnas Kogukonnad, ka meie kogukondade heaks, meie kogukonnad	Meie ettevõtete heaks Tööstus, uuendus ja taristu Äri ja kliendid Kasvame tugevamaks Oleme ihaldusväärne partner	Hea valitsemine Eetika ja valvsus

Allikas: Autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal

Sotsiaalsetest teemadest on Eestis suurem fookus töötervishoiul ja -ohutusel, mitmekesisusel, kaasamisel ja võrdsete võimaluste loomisel ja talendi juhtimisel (tabel 5), seega kinnitust leiab Jamali *et al.*, (2015) väljatoodud personalijuhtimise valdkondade kattuvus.

Tabel 5. Enam levinud sotsiaalsed alateemad ettevõtetes

Sotsiaalne alateema	Ettevõtted
Töötervishoid ja -ohutus, ka tervis ja heaolu	Ettevõtte A, B, C, D, F, H
Mitmekesisus, kaasamine, võrdsed võimalused	Ettevõtte A, C, D, E, F
Talendi juhtimine, ka järelkasv ja rahvusvaheline liikuvus	Ettevõtte E, F, G
Õppimis- ja arenguvõimalused, ka elukestev õpe	Ettevõtte C, H
Personali jätkusuutlikkus	Ettevõtte E, G

Allikas: Autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal

Võrreldes erinevate juhiste ja standardite sotsiaalsete alateemade praktikat leiab vähest kasutust fookus kollektiivläbirääkimistele, distsiplinaarpraktikatele, lapstööjõule ja diskrimineerimise vältimisele ning kattuvus on oluliselt täpsem VEF märgise raames hinnatavate alateemadega.

Vastutustundlikkus väljendub sotsiaalsetes teemades läbi töötajate pühendumuse ja rahulolu uurimise ja võrdsete võimaluste loomise. Rahulolu uuritakse regulaarselt ning uuringutesse on lisatud küsimusi, millega kaardistatakse töötajate ootuseid ja hinnangut senisele tegevusele. Lisaks pööratakse ettevõtetes olulist tähelepanu rahulolu uuringute raames esile kerkinud teemadega tegelemiseks. „Me soovime oma töötajatele anda hääle ning selleks vaatavad tiim ja juht üheskoos üle, millistele tegevustele tuleks tähelepanu pöörata aasta jooksul. Juhte hinnatakse muuhulgas selle alusel, kuidas on kokkulepitud rahuolu uuringu järgseid tegevusi ellu viidud“ (personalijuht H).

Samuti on ühes ettevõttes seniselt rahulolu uurimiselt üle mindud pühendumuse uurimisele, sest tekkis kahtlus, kuivõrd usaldusväärse sisendi rahulolu uuring annab. „Rahulolu läks uuringu põhjal aasta aastalt ainult paremaks. Käisime juhtkonnaga tugevustel põhineva juhtimise koolitusel ja saime viite Gallup Q12 pühendumuse uuringule. Oleme selle nüüd ettevõttes kasutusele võtnud ja tulemused ei ole enam üldse nii roosilised kui varem“ (personalijuht F).

Oluline on välja tuua, et esineb ka ettevõtteid või ametikohtade gruppe ettevõtetes (eelkõige lihtsamad tööd), mille puhul töötajad spetsiifiliselt jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse kohta tööintervjuudel ei küsi (Ettevõtte B, D, G ja H).

Töötajate teavitamine käib läbi nende kaasamise inforuumi (siseleht paber kandjal (ettevõtte B), regulaarne uudiskiri (ettevõtte C), sisekommunikatsioonikanal, mis on kättesaadav ka mobiili läbi kaudu (ettevõtte F), siseveeb (ettevõtte H)), koolitus- ja arendustegevuste kaudu (uue töötaja sisseelamise programmid (kõik ettevõtted), jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundliku ettevõtluse teemade lisamine koolitustele või spetsiifiliste rohekoolituste pakkumine) kui ka vabatahtlikesse tegevustesse kaasamine või nendesse panustamise võimaldamine (ettevõtte A, B, C, F, G ja H). Ettevõttes C kasutatakse *townhall meeting* formaati, kus kogu regioonile tuuakse erinevatel teemadel rääkima huvitavaid esinejaid. „Ühel viimatisel üritusel käis rääkimas Eesti LGBT Ühingu esindaja LGBT+ sihtgruppi (lesbide, geide, biseksuaalsete, transsooliste ning muu seksuaal- ja sooidentiteedi ja eneseväljendusega) kuuluvate inimeste ootustest ja vajadustest, mis aitab meil kõigil neid inimesi paremini mõista“ (personalijuht C).

Välise sidusrühmade teavitamine toimub tavapärase turundus- ja kommunikatsioonitegevuse kaudu, info ettevõtete tegevuste ja tulemuste kohta on kättesaadav kodulehekülgedel ning ettevõtete jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse raportid on avalikud (intervjueeritud ettevõtetest puudus see ettevõtete D ja E puhul, kuid kõikide väliskontserni kuuluvate ettevõtete aruanded olid nende kodulehtedel kättesaadavad). Ettevõtte A üheks lubaduseks on aastas 1% puhaskasumiga toetada ühiskondlikku tegevust, seega toimub välise sidusrühma teavitamine ka selle võimaluse tutvustamise kaudu.

Intervjueeritud personalijuhid mõtestavad teadlikult konkurentsiolukorra enda jaoks lahti, analüüsides muuhulgas ettevõtte siseste ja välise uuringute tulemusi ning kohandavad sellest lähtuvalt ettevõtte väärtuspakkumist töötajatele. Ennast arendatakse jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundliku ettevõtluse teemadel vajaduspõhiselt. Olulisel kohal on protsessi läbi tehes õppimine ja personalijuhid viitasid nii VEF märgisele kui ka teistele (Peresõbralik Tööandja, Mitmekesisuse Kokkulepe). Nendes osalemine loob arusaamise, milliste teemadega on ootus tegeleda ning saadud tagasiside loob raamistiku edasiseks tegevuseks (personalijuht B, D, E, F). Personalijuhtidel on ka häid kogemusi konsultantide kaasamisega (Personalijuht B, D, E). Väliskontserni ettevõtetes on spetsiaalsed jätkusuutlikkuse töörühmad, milles osalemine ja materjalidele, poliitikatele ja teadmistele ligipääs avardab silmaringi (ettevõtte A, F, G). Lisaks spetsiifilistele materjalidele tellivad suured kontsernid laiema tausta uuringuid ja analüüse, mis kirjeldavad tulevikustsenaariume ja/või regulatsioonide/tegevuste mõju konkreetsele tegevusvaldkonnale, mis aitab paremini mõista, mis on pikaajaliselt oluline ja kuhu fookust seada.

3.1.2. Vastutustundlikkus personalistrateegias ja personalipraktikates

Jätkusuutlikkus ja/või vastutustundlik ettevõtetus on osa ettevõtete äristrateegiast, mistõttu see eraldi dimensioonina ei leia kajastust personalistrateegias, vaid soovitud põhimõtted ning eesmärgid toetavad tegevused on integreeritud personalipraktikatesse. Intervjuueeritud personalijuhtide ühiseks eesmärgiks on talentide ligimeelitamine ja hoidmine ning sellest lähtuvalt on personalistrateegiate keskmes töötaja kogemus (alateemadena ka hästi töötavad meeskonnad, mitmekesisus ja võrdsete võimaluste tagamine, rahulolu, paindlikud töösuhted ja organisatsiooni väärtused), töötajate arendamine (alateemana talentide juhtimine, järelkasv, oskuste arendamine ja kompetentside edendamine ning kaasamine), töötajate tervis ja heaolu (alateemadena ka tööohutus) ja töötajate tulemuslikkus. Ettevõtete personalistrateegiate fookus ühtib Aust *et al.*, (2020) järeldusega, mille kohaselt aitab personalijuhtimine ettevõttesse meelitada ja hoida talenti, saavutada tunnustatud tööandja maine, panustada töötajate tervisesse ja ohutusse, teadlikult arendada järelkasvu ning suurendada töötajates usaldust ja tööandja usaldusväärsust. Heaks näiteks strateegilise juhtimise praktilisel tasandil on ettevõtte F, kus nii äristrateegia kui funktsioonide strateegiad on kirjeldatud viie sidusrühma vaates: omanikud, töötajad, kliendid, partnerid ja kogukonnad, mis tagab ka läbi personalifunktsiooni kõikidele ettevõtte jaoks olulistele sidusrühmadele väärtusloome.

Intervjuude tulemusel loodi värbamise ja talendi juhtimise, koolitus- ja arendustegevuse, mitmekesisuse, õigluse ja kaasatuse ning ettevõtete poolt kasutatavate stiimulite kohta koondtabel, mis on leitav töö lisast 4. Kui varasem teaduskirjandus toob välja, et sisemiste CSR teemade fookuses on tervis ja heaolu (Farooq *et al.*, 2017), siis Eesti keskmistes ja suurtes ettevõtetes on levinud, et jätkusuutlikkus ja/või vastutustundlikkus väljendub nii töötajate värbamisel (võrdne kohtlemine, väärtustega sobivate töötajate värbamine) ja arendamisel (võrdne kohtlemine, kaasamine) kui ka tasustamisel (eesmärkides sisaldub jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõõde) ning motiveerimisel (eesmärkide saavutamisest sõltuv tulemustasu, vabad päevad vabatahtliku töö eest, tööandja tervisekindlustus). Pikalt jätkusuutlikkust ja/või vastutustundlikkust rakendanud ettevõtete näitel oli personalijuhtidel mõnevõrra keeruline välja tuua konkreetseid tegevusi või põhimõtteid, sest tänaseks on need juurdunud personalitöö põhiprotsessidesse. Personalipraktikate fookuses on nii individuaalne kui organisatsiooni tasand, esimesel juhul töötaja heaolu ja talendi juhtimine ning teisel juhul jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõttelaadi edendamine (Baek & Kim, 2021).

Värbamisega on jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõõde seotud läbi väärtuste – uute inimeste valikul lähtutakse muuhulgas tööotsija ja ettevõtte väärtuste sobivusest. Mõningate ametikohtade värbamisel toimub teadlik jätkusuutlikkuse teemade tutvustus (personalijuht G). Värbamist peab toetama tööandja bränding. „Ettevõttes on vaja kujundada värbamispehmed, mis tuginevad ettevõtte väärtustele ja viimaste alusel saab värvata just neid töötajaid, kes ettevõttesse sobivad, võttes seejuures aluseks ka kompetentsimudeli. Kõik see peab kajastuma tööandja brändingus“ (personalijuht E).

Värbamisprotsessis koheldakse kõiki kandidaate võrdselt olenemata nende rahvusest, rassist, nahavärvist, religioonist või muust uskumusest (Personalijuht A, B, D, E, F).

Võrdse kohtlemise põhimõte kajastub ka **talendi juhtimise** praktikates, millest lähtuvalt teavitatakse kandideerimisvõimalustest majasiseselt ning ettevõttes A, C ja F eelistatakse võimalusel majasiseseid kandidaate. Töötajatele pakutakse võimalusi töösiirdeks (ettevõtte A ja F). Samuti hinnatakse süsteemselt töötajate kompetentse ning töötajate arenguplaanid põhinevad puudulike kompetentside toetamisel (personalijuht H). Esineb ka näiteid, kus inimeste juhtimisel lähtutakse eelkõige nende tugevustest. „Ettevõttes on fookuses ÜRO Säästva Arengu eesmärk 8 – Inimväärne töö ja majanduskasv – seega oleme suunatud selle poole, et juhime inimesi läbi nende tugevuste ning koolitame juhte tugevustele põhinevas juhtimises. Selleks oleme alates eelmisest aastast läbi viimas *gallup strength finder* teste, mis näitavad ära, millistes osakondades meil millised tugevused on“ (personalijuht F).

Ettevõttes C värvatakse uued töötajad ülikoolist ning talentide arengut toetatakse nii läbi tööülesannete kui arenguvõimaluste ja koolituste pakkumise. Talendi juhtimist ja värbamist toetab läbimõeldud ja ootustele vastav tööandja väärtuspakkumine, milleks sisendit kogutakse töötajate rahulolu uuringutest, väliste trendidega kohanemiseks järgitakse tööturu uuringuid.

Inimeste teadlikkus jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse teemal on endiselt madal (personalijuht A, B, C ja H). Seetõttu on **töötajate koolitamise ja arendamise** fookus koolituste kõrval ka üldise teadlikkuse suurendamisel. Teadlikkuse tõstmiseks kasutatakse eelmises alapeatükis kirjeldatud teavitamise viise. Koolituste puhul saab eristada sisse-elamise koolitusi ja spetsiifilisi rohe- ja või jätkusuutlikkuse komponendiga koolitusi. „Oleme välja töötanud spetsiaalse rohekoolituse, mille esimene osa on teoreetiline ning sellele järgneb praktiline osa. Kui

emaettevõtte on eesmärgiks seatud, et 80% töötajatest peab selle läbima, siis mingites osakondades oleme jõudnud 100%-ni“ (personalijuht A).

Kuna jätkusuutlikkus ja/või vastutustundlikkus on integreeritud äristrateegiasse, siis juba uue töötaja sisse-elamise programmi raames tutvustatakse töötajatele ettevõtte jaoks olulisi teemasid (personalijuht B, C, E, F, H). Sisse-elamise programm sisaldab kohtumist tegevjuhi ja jätkusuutlikkuse juhiga, kus fookuses on ettevõtte strateegia ja väärtused, sh jätkusuutlikkuse ambitsioonid ja tegevused.

Jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse suur fookus on ka töötajate tervisel ja heaolul. Ettevõtetes, kus töökeskkond sisaldab erinevaid ohte (nt tööstuslikud masinad, töö keemiliste materjalidega) on tööohutuse teemadest rääkimine osa igapäevatööst, nt teavitatakse töötajaid realiseerunud intsidentidest, võetakse tööpäeva alguses 5 minutit, mille jooksul toimub põhitõdede ülerääkimine (Ettevõtted A, B, D, E, F). Samuti pakutakse töötajatele erinevaid vaimse tervise teenuseid (näiteks psühholoogiteenus, kursused vaimse tervise teemal, vaimse tervise toetus).

Mitmekesisuse, õigluse ja kaasatuse praktikad saab tinglikult jagada kaheks: mitmekesisus ning õiglus ja kaasatus. Tegevused ja fookus mitmekesisuse suunal sõltuvad sellest kui rahvusvaheline on Eesti ettevõtte töötajaskond. Õiglus ja kaasatus sõltuvad organisatsioonikultuurist ning personalitöös on tavapärane nende põhimõtete järgimine.

Rahvusvahelistes ettevõtetes on mitmekesisus üks fookustest. Kuivõrd Eesti tütarettevõtetes on tööl vähe rahvuseid ja nad on kontserni mõistes väikesed (alla 500 töötaja), siis neil ei ole kohustust järgida kontserni eesmärke. Samas esineb ettevõtteid, kus mitmekesisus ja võrdsus on seatud eesmärgiks ka kohalikul tasandil (ettevõtted A, C, D, F), eelkõige naiste osakaalu suurendamine juhtivatel ametikohtadel ja palgavõrdsus. Naiste osakaalu suurendamiseks jagavad naisjuhid ettevõttes C oma kogemust (nn *women empowerment*) juhi teekonnal, pakkumaks inspireerivat kogemuslugu teistele naistele. Samuti leidub ettevõtteid, kus keskendutakse muude vähemuste indikaatorite (vanuseline, rahvuslik, muu vähemusgrupi mitmekesisus ettevõttes) jälgimisele. Kuid esineb näiteid ka ettevõtete kohta, kus mitmekesisust täna veel ei eesmärgistata ega mõõdeta (ettevõtted B, E, G).

Mitmekesisuse teemade osas eristuvad ettevõtted E ja F, kes on vastavalt liitunud „Austame erinevusi“ ja „Mitmekesisuse kokkuleppega“, mille raames tuleb ellu viia tegevuskava ja/või

osaleda liikumise erinevates tegevustes. Sellest tulenevalt viiakse ettevõttes läbi erinevaid kampaaniaid, koolitusi ja seminare, näiteks ettevõttes F on viimasel kahel aastal toimunud kontserni tasandil DEI (mitmekesisuse, võrdõiguslikkuse ja kaasamise, inglise keeles *diversity, equality, inclusion*) nädal. „DEI nädala raames tõstetakse emaettevõtte tasandil fookusesse erinevad teemad: LGBT+, neuro erivajadustega lapsed, vaimne tervis, vanuseline mitmekesisus, rahvuslik mitmekesisus“ (personalijuht F).

Mitmekesisuse fookus võib olla ka Eesti-siseste kultuuriliste erinevuste vähendamisel (ettevõtte E) või teatud rahvuste teadlikumal värbamisel. „Meie varasem värbamine tugines põhimõttele, et töö eeldab eelkõige eesti ja inglise keele oskust, seega vene keele oskusega kandidaatidele me üldse tähelepanu ei pööranud“ (personalijuht C).

Kuna ettevõtete äristrateegias kajastub jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõõde, siis sisaldub see ka äriüksuste ja töötajate isiklikes eesmärkides. Eesmärgistamise kaudu jõuab jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõõde ka **tasustamise** ning tulemustasu on levinud tasustamise viis. Personalijuhid B, C ja D tõid üldise motivatsioonipaketi täiendusena välja ka töötaja tervisekindlustuse pakkumise töötajatele. Samuti kasutatakse ettevõtetes vaba aja andmist ühiskondlikusse tegevusse panustamiseks. Ettevõttes A on kokku lepitud kindel protsent kasumist, mille ulatuses finantseeritakse erinevaid ühiskondlikke projekte, seejuures on töötajatel endil võimalik neid projekte välja pakkuda. Ettevõttes A ja C on töötaja motivatsioonipaketi üheks osaks keskmise töötasuga vabad päevad (1-3). Paljudes ettevõtetes käiakse ka meeskondlikult panustama ühiskondlikusse tegevusse, näiteks abistatakse Toidupanka (ettevõtte B), käiakse abiks varjupaikades (ettevõtte C), jõulude eel tehakse lastekodulastele pakke (ettevõtte C) või annetakse liikumispuudega lastele läbi tervisliku liikumistegevuse (ettevõtte F), mis võib töötaja isiklike väärtustega sobivuse korral anda talle lisamotivatsiooni ettevõttes töötamiseks. Samuti esineb ettevõtteid, kus kõikidele ettevõtte töötajatele (sh juhtidele) kehtib sama motivatsioonipakett (personalijuht E).

Jätkusuutliku personalijuhtimise alaliikide järgi saab uuringusse kaasatud ettevõtete personalipraktikaid pidada kolmikmõõtmest lähtuvaks (Kramar 2014). Ettevõtete keskkonna fookus on kaetud läbi koolitus- ja arendustegevuse, mille raames suurendatakse töötajate üldist teadlikkust jätkusuutlikkuse teemadest ning pakutakse spetsiaalseid rohekoolitusi. Tasustamises kajastub keskkonna mõõde läbi jätkusuutlikkuse ja äristrateegia integreerituse, millest tulenevalt on jätkusuutlikkuse eesmärgid jõudnud töötajate isiklike eesmärkide tasandile ning läbi

tulemusliku tegevuse antakse panus majandustulemustesse. Sotsiaalne mõõde kajastub personalijuhtimise praktikates läbi väärtuste ja tegutsemispõhimõtete (teadlik kaasamine, võrdne kohtlemine).

Kinnitust leiab ka Podgorodnichenko *et al.*, (2020) kirjeldatud vastutustundlikku ettevõtlust toetav strateegiline tugi, kuna personalipraktikad nagu värbamine ja valik, koolitus ja arendamine, tulemusjuhtimine ja tasustamine kujundatakse personaliosakonna poolt jätkusuutlikkust ja/või vastutustundlikkust järgivaks. Personalijuhtidel on oluline roll sisekommunikatsioonis, olles sisuosakonnaks kommunikatsiooni osas. Töötajate eeskuju rollist leidsid kasutust jätkusuutliku tööjõu arendamine (läbi järelkasvu) ning fookuse seadmine töötajate heaolule, kaasamisele, töö ja eraelu tasakaalu pakkumisele. Vähem praktilisi näiteid esines sotsiaalse toe rollis, kus senised teaduskirjanduse näiteid on välja toodud väheste oskustega töötajate koolitamise (sisemiste kandidaatide eelistamine ja arenguvõimaluste pakkumine) kui ka elukestva õppe (staažikate töötajate järjepidev arendamine) näitel.

Väljakutsena näevad personalijuhid inimese tasandile jõudmist ning üldise teadlikkuse taseme suurendamist (personalijuht B, E ja H). Kui noorema generatsiooni jaoks on planeedi tulevik ülioluline, siis vanema generatsiooni kultuuriline ja maailmatunnetuslik vaade võib oluliselt erineda (personalijuht C ja E). Väljakutseid pakub ootuste juhtimine, töötajad ootavad muutuseid kiirelt, kuid suurtes väliskontsernides võib mõnikord ka väike muutus palju aega võtta (personalijuht A). Esineb ka individuaalsed väljakutsed, milleks on nii enda kehtestamine, muudatuste juhtimine kui ka argumenteerimine (personalijuht D ja G). Ülioluline on omada informatsiooni, mis toetavad sinu ettepanekuid seoses vastutustundlikkuse algatustega – millal ja mis kasu see ettevõttesse tuua võib, et juhtkonnale muudatus sisustada ja „maha müüa“. Personalijuht F tõi välja aga hoopis teise mõõtme – Eesti maksusüsteem alusel on töötajatesse investeerimine kulukas (erisoodustusmaks), senised maksusüsteemi pakutavad võimalused on juba ära kasutatud. Personalijuht H lisas sinna ka riigi enda tegevuste mõõtme – Baltikumis peaks riigid vähem rääkima rohepöördest ning rohkem keskenduma praktilistele tegevustele, mis võimaldaks rohepööret ellu viia (näiteks prügi sorteerimine ja ringmajandus, roheline elektripakett, mis oleks päriselt roheline).

3.1.3. Personalijuhi roll vastutustundlikus ettevõttes

Intervjuude tulemusena saab välja tuua, et esineb näiteid ettevõtete kohta, kus personalijuht vastutab jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse tegevuste eest, olles seeläbi kaasatud ka

nende teemade strateegilisse planeerimisse (personalijuhid B, E ja F). Kuid enamasti toimub jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse teemade strateegiline planeerimine toimub kontserni tasandil (personalijuht võib anda sisendit) ning personalijuhide roll on kohaliku tasandi sotsiaalsete tegevuste kavandamises ja elluviimises (personalijuhid A, C, D, H ja G). Viimasel juhul on tuvastatav Golden & Ramanujam (1985) ühesuunaline seos, mille järgi personalipraktikad panustavad jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse strateegiasse ning esimesel juhul kahe-suunaline seos, kuna siis osalevad personalijuhid ka strateegilises planeerimises. Oluline on viimase puhul välja tuua, et kuigi personalijuht osaleb strateegilises planeerimises, siis seda eeskätt talle lisandunud rolli, mitte personalijuhhi rolli tõttu.

Kui personalijuht vastutab vastutustundlikkuse ja/või jätkusuutlikkuse eest, siis ta täidab Jamali *et al.*, (2015) Strateegilise Partneri rolli (personalijuht B, E, F), mis väljendub ettevõtte vastutustundlikkuse ja/või jätkusuutlikkuse visiooni kujundamises, eesmärkide seadmises ja tegevuste kavandamises. Samuti täidavad kõik personalijuhid Administratiiveksperti rolli (Jamali *et al.*, 2015), sest kõik tegevused, mille eest vastutab personaliosakond, tuleb personalijuhil oma meeskonnaga ellu viia. Kui teaduskirjanduses viidatakse personalijuhhi administratiivsele rollile keskendumist kui suurt puudust (Ulrich & Dulebohn, 2015), siis vastutustundlikkuse ja/või jätkusuutlikkuse raames on strateegilise rolli kõrval samavõrd oluline administratiivsete tegevuste elluviimine, sest vaid selliselt saab muutus ettevõttes ellu viidud.

Valdav enamus uuringu valimisse kuuluvatest ettevõtetes on kontserni tütarühingud (kaheksast kuus), kus strateegiline planeerimine toimub emavõtte tasandil, mistõttu on tavapärane, et kohaliku ettevõtte personalijuhtimine saab sisendi CSR strateegiast (Voegtlin & Greenwood, 2015). Ettevõttes B, C ja E on personalijuhtide rolli laiendatud vastutustundlikkuse teemadega, millest tulenevalt on neil oluline roll kogu vastutustundliku tegevuse strateegilises planeerimises ning neis ettevõtetes saab pidada personalijuhtimist ja CSR-i integreerunud kontseptsioonideks (*Ibid.*).

Jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse juhtimismudel võib ettevõtte eri osades, üldjuhul vastutab ettevõttes jätkusuutlikkuse tegevuste eest selleks määratud juht (ettevõtte A, C, H) või on ülesanded jagatud mitme spetsialisti vahel. Juhtudel, kus personalijuhile on tulnud täiendav jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse roll on selle põhjuseks olnud personalijuhtide initsiatiivikus ja huvi teema vastu või varasem sobiv taust.

Töötajate kaasamise headeks näideteks on lisaks personali rahulolu, pühendumuse ja/või ettevõtte tervise uuringutele spetsiifiliste jätkusuutlikkuse uuringute/küsitluste läbiviimine (personalijuht C). Samuti on levinud töötajate kaasamine parendusprotsessidesse – koos analüüsitakse, kus on protsesside valukohad ja leitakse lahendused nende ületamiseks (Ettevõtte A, B, E). Olulisel kohal on töötajatele ka selle perspektiivi tutvustamine, et tulevikus ei pruugi nad enam tänast tööd ise teha. „Kaasame töötajad teadlikult innovatsiooniprojektidesse ja protsessidesse, kus inimtööd asendab robot või mõni tehnoloogiline lahendus eesmärgiga anda töötajale signaal, et edaspidi peavad tööoskused olema teistsugused ning senist tööd tuleb tegema hakata teisel viisil“ (personalijuht A).

Töötajaid kaasatakse ka organisatsiooni struktuurimuudatuse kavandamisse. „Töötajatega jagati uue struktuuri esmast drafti, mille järel oli kaks nädalat tagasiside andmiseks. Mõnedes meeskondades pandi tagasiside kokku ka meeskondlikult. Kõikide ettepanekute saamise järel jagati ettepanekud kaheks – esimesed grupi moodustasid need, mida arvestati ja teise need, millega ei arvestatud, kuid mille puhul toodi ühtlasi välja, miks ei saanud arvestada või millal oleks võimalik neid arvestada“ (personalijuht E).

Personalijuhid kasutavad kaasamise meetodid võimaldavad tuvastada töötajate ootused ning kaasata neid selliste muutuste protsessi, mida ettevõtte vastutustundlikkuse raames saavutada soovib (Jamali *et al.*, 2015). Töötajate kaasamise näidete põhjal saab pidada täidetuks strateegilise partnerluse mudeli rollidest nii Muutuste Agendi kui ka Töötajate Tšempioni rolle (*Ibid.*). Esimesel rolli puhul on oluline teadlikkuse ja kaasatuse suurendamine, mille näiteks on teadlik sisekommunikatsioon, kohandatud arendustegevus sh uue-töötaja sisse-elamise koolitus, sisemiste sidusrühmade kaasamine teadlikkuse ja tegevuste kaudu ning vabatahtliku ja ühiskondliku tegevuse pakkumine töötajatele. Teisel juhul on üldlevinud praktikaks pühendumuse uurimine ja analüüs, et kujundada ettevõtte tegevusi töötajate ootustele vastavaks ning seeläbi suurendada töötajate motivatsiooni.

Juhte toetatakse läbi teadlikkuse suurendamise ja koolitus- või arenguprogrammide. Fookuses on nii esmatasandijuhtidele kontserni strateegia ja väärtuste tutvustamine kui ka juhtide vastutustundlike juhtimispõhimõtete arendamine (tugevustel juhtimine, kaasamine). Ettevõttes A on juhtidel kohustuslik läbida spetsiaalne roheline koolitusprogramm. Lisaks koolitus- ja arendustegevusele tõid personalijuhid välja ka juhtide teadlikkuse tõstmise (millist kasu annab jätkusuutlikkusega tegelemine) (Ettevõtte B, E) ja nn moraalimajaka rolli täitmise kirjeldades

soovitud käitumist organisatsioonis ning juhtides soovimatule käitumisele ja tegevustele tähelepanu juhtides (personalijuht C, E, H).

Vastutustundlikkuse ja/või jätkusuutlikkuse kui **muudatuste ettevalmistamisel** on olulisel kohal kommunikatsioon, mille keskmes on miks küsimuste küsimine (miks meile jätkusuutlikkus), neile vastuste andmine (sest see ..) ja progressi näitamine. Samuti aitab kaasa juhtrühmade loomine. Hea näide on ettevõttes C, kus jätkusuutlikkuse juhtrühm on moodustatud vabatahtlikkuse alusel töötajatest, kes teemasse usuvad, kuid tasu neile seal osalemise eest ei maksta. Samuti peeti oluliseks muudatuste juhtimisel selle planeerimist ja teadlikult selleks aja võtmist. Töötajatelt tagasisidet küsides on oluline tagasisidestada saabunud ettepanekuid, näiteks ettevõtte E küsis struktuurimuudatusele töötajate tagasisidet, laekunud ettepanekud jagati roheliseks ja punaseks, millest viimased ei läinud käiku ja said kirjaliku selgituse põhjuste kohta. Muudatuste juhtimise protsessis on keskmiste ja suurte ettevõtete puhul kõige olulisem keskastmejuhtide tasand, sest nemad on otsekontaktis töötajatega ning nende suhtumine kujundab töötajate suhtumise teemasse.

Personalijuhtimise mõju hindamisel lähtutakse nii organisatsioonilistest, sotsiaalsetest, individuaalsetest kui ökoloogilistest tulemustest (Kramar, 2014). Organisatsioonilistest kerkivad esile töötajate tervise ja heaoluga seonduvad teemad, sotsiaalsetest ettevõtte atraktiivsus tööturul, individuaalsetest tööga ja töökeskkonnaga rahulolu ja töö- ja eraelu tasakaal ning ökoloogilistest eelkõige rohelised tooted ja teenused, jätkusuutlikud protsessid, rohekontor kui ka ressursside kasutamise vähendamine ja saastavate ressursside asendamine. Kinnitust leiab, et töötajad väärtustavad teadlikku ja kaasavat personalijuhtimist ning võimalust töötada ettevõttes, mis panustab parema keskkonna loomisesel (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020). Personalijuhi roll on hoida tööandja väärtuspakkumine konkurentsivõimelisena ning uuendada tööandja brändingut, mis aitaks meelitada uusi talente ettevõttesse.

Personalijuhid näevad tuleviku **personalijuhi rolli vastutustundlikkusega** seoses erinevate nurkade alt. Personalijuht peab kohanema oma töötajaskonnaga (personalijuht F), üha enam tuleb lähtuda individuaalsetest vajadustest ning asjaolust, et töötajad võivad teravalt tunnetada ebaõiglust, mistõttu peab olema avatud ja paindlik. Personalijuht H järgi peavad personalijuhid tagama, et kõigil oleks võrdsed võimalused. Vastutustundlik ettevõtlus ei ole asi iseeneses ja personalijuht E järgi on tuleviku strateegilise personalijuhi laual palju vastutustundlikust ettevõtlusest läbipõimunud teemasid (juhtimine, värbamine, koolitamine, arendamine, tasustamine, tunnustamine). Personalijuht B hinnangul ei tohiks vastutustundliku ettevõtlusega

tegelev roll jääda vormide täitjaks, vaid ettevõtte peavad suutma leida viisi, kuidas see roll ettevõttesse väärtust looks. Viimase kümne aasta jooksul on personalijuhtimine ja personaliosakonna täidetavad rollid palju muutunud ning personalijuht D toob välja, et personalijuhtimine on üha spetsialiseeritum ning tekib juurde kitsaid rolle (nt tööõnne spetsialist, tasuspetsialist, värbaja, motivatsioonipaketiga tegelev töötaja jne). Personalijuht C toob sisse ka erinevate generatsioonide esinemise ettevõttes ning vajaduse kaasata ning saada heakskiit vastutustundlikkuse teemadele ka vanemalt generatsioonilt. Personalijuhid G ja H toovad sisse nii tulevaste põlvkondade kõnetamise kui ka üldise teadlikkuse suurendamise.

3.2. Arutelu, järeldused ja ettepanekud

Uuringu tulemusena leidis kinnitust, et personalijuhtide ühel töölaual olevaks teemaks on jätkusuutlikkus (Tuulemaa *et al.*, 2022). Personalijuhi koordineerida ja vastutada on eelkõige sotsiaalsed (ennekõike personaliga seonduvad teemad), kuid juhtudel, kus personalijuht koordineerib ise ka jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse tegevusi, siis võib personaliosakond tegeleda nii kogukonna tegevuste kui ka vastavuse tagamise teemadega. Kolm intervjuueeritud personalijuhti vastutavad ka jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse tegevuse eest. Sellisesse rolli määramise põhjusteks oli nii personalijuhi isiklik soov teemaga tegeleda kui ka varasem sobilik taust (näiteks kvaliteedijuhtimine, kvaliteedistandarditega töö). Lisaks kvaliteedijuhtimise tundmisele on oluline ka vastavuse ja turunduse ning kommunikatsiooni tundmine, mistõttu iga personalijuht ei pruugi sobida seda rolli täitma.

Uuringusse kaasatud ettevõtte peavad ühtmoodi oluliseks nii majanduslikke, sotsiaalseid kui keskkonna tulemusi, mistõttu jätkusuutliku personalijuhtimise liigituse alusel saab nende ettevõtete püüdluseid pidada kolmikmõõtmest lähtuvaks (Aust *et al.*, 2020) ning personalijuhtimine saab panustada kõikidesse mõõtmetesse. Ettevõtetes on kasutusel nii jätkusuutlikkuse kui ka vastutustundlikkuse mõisted, seejuures jätkusuutlikkust kasutatakse juhtudel kus ärimudel täna veel ei ole jätkusuutlik ning vastutustundlikkust juhtudel, kus fookuses laialdane muutus kogu äritegevuses, mitte ainult põhitegevuses. Seejuures personalipraktikates kajastub pigem vastutustundlikkuse mõõde ehk ettevõtte soov teatud põhimõtteid personalile suunatud tegevustes järgida, näiteks keskkonnateemadel teadlikkust tõsta, koolitada ja käitumist suunata, sotsiaalsetel teemadel põhimõtetest nagu tagasiside võimalused, pühendumuse uurimine,

võrdsuse ja õigluse edendamine lähtuda ning juhtimises vastutustundlikke väärtuseid igapäevaselt organisatsiooni- ja juhtimiskultuuris rakendada.

Vaatamata erinevate terminite kasutusele on fookused ettevõtetes peamiselt keskkonnal ja sotsiaalsetel teemadel, kuid tuuakse välja ka majanduslikke faktoreid ja juhtimisteemasid (Dahlsrud, 2008). Ettevõtted tegelevad teemaga eeskätt välise keskkonna tõttu – välised sidusrühmad ootavad suurtelt ettevõtetelt vastutustundlikku tegevust, noor põlvkond ootab keskkonnahoidlikku tegevust ja samuti kaasnes mitme intervjuus osalenud ettevõtte tegevusega keskkonna saastamine. Tööotsijate ja töötajate jaoks on lisaks olulised töö paindlikkus ning töö- ja eraelu tasakaal. Ootustele vastamiseks peaksid tööandjad need teemad oma väärtuspakkumisse lisama ning teadlikult tööandja brändingus kasutama. Kui teaduskirjanduses viidatakse jätkusuutlikkusega tegelemise põhjuste seas juriidilise vastavuse tagamisele (Lopez-Cabrales & Valle-Cabrera, 2020), siis personalijuhid kirjeldasid seda kui võimalust konkurentsis püsida (leida üles efektiivsuse kohad ja/või vastata töötajate ootustele) või luua innovaatilist konkurentsieelist (kolmes ettevõttes on seatud eesmärgiks saavutada liidri positsioon jätkusuutlikkuse teemades).

Uuringu tulemuste järgi seonduvad töötajatega eelkõige sotsiaalsed teemad, kus fookuseeritakse lisaks tervise ja heaolu tagamisele ka mitmekesisuse, kaasamise ja võrdsete võimaluste loomisele ning talendi juhtimisele, vähem toodi välja õppimis- ja arenguvõimalusi ja personali jätkusuutlikkust. Eestis ei ole veel liialt levinud järgmised rahvusvaheliste juhiste ja standardite (GRI, sotsiaalse vastutuse standardid ISO 2600 ja SA 8000) sotsiaalsed teemad: inimõigused, kollektiivlääbirääkimised, distsiplinaarpraktikad, lapstööjõud ja diskrimineerimise vältimine. Kuivõrd uuringus osalesid personalijuhid, siis see ei tähenda automaatselt, et ettevõtted nende teemadega ei tegele, vaid need võivad olla väljaspool personalijuhi fookust. Näiteks võivad need teemad liigutada tarneahela konteksti (inimõigused, lapstööjõud), tegevusvaldkonnast tulenevalt ei pruugi neis valdkondades olla Eestis aktiivseid ametiühinguid kui ka võivad need teemad olla ettevõttes käsitletud üldpoliitikate tasandil (nt eetikakoodeks), mis eeldab soovitud põhimõtete alusel käitumist kõikidelt töötajatelt.

Ettevõtete personalistrateegiad lähtuvad äristrateegiast ning uuringu valimi ettevõtete näitel ei ole jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse fookus ettevõttes muutnud personalistrateegiat. Endiselt on ettevõtete peamiseks eesmärgiks personalistrateegia kaudu tööandja atraktiivsuse suurendamine tööturul ning jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõõde kajastub eeskätt personalipraktikates (Besma, 2014).

Vastutustundlikkuse edendamiseks tuleks alustada selle lahtimõtestamisest (mida see meie ettevõttes tähendab) ja seejärel viia vajalikud põhimõtted neisse personalipraktikatesse, mis aitavad vajalikku muudatust saavutada. Üha rohkemate töötajate jaoks on lisaks töö sisule oluline organisatsioon, mistõttu teadlik tööandja väärtuspakkumine, väärtuste ja organisatsioonikultuuri tugevdamine ja vastutustundlik juhtimiskultuur võivad luua just sellist töökeskkonda, kuhu töötajad tulevad ja pikalt panustavad (Aust *et al.*, 2020).

Kinnitust leidis, et jätkusuutlikkust ja/või vastutustundlikkust edendatakse värbamise ja talendi haldamise, koolitamise ja arendamise, mitmekesisuse, võrdsuse ja õigluse suurendamise ning tasustamise ja tunnustamise kaudu (Jamali *et al.*, 2015; Sarvaiya *et al.*, 2019), mistõttu kui senini pole vastutustundlikkuse teemadega ettevõttes veel tegeletud, siis tasuks alustada eeskätt neist. Ettevõtetes kasutatakse töötajate kaasamist ja lähtutakse võrdse kohtlemise põhimõttest, uuritakse regulaarselt rahulolu ja integreeritakse organisatsioonikultuuri uuenenud ettevõtte väärtused. Kirjeldatud tegevused on mõnevõrra loomulikud põhimõtted personalijuhtimises, mistõttu pikalt jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkusega tegelenud ettevõtete personalijuhtidel oli keeruline välja tuua jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõõdet. Mõju poolel jälgitakse töötervishoiu ja -ohutuse indikaatoreid kuid ka töötajate rahulolu paranemist, tööjõu voolavust ning mitmekesisust ettevõttes.

Positiivne on, et vastutustundlikkusega seoses on praktiliselt kasutuses elukestva õppe kontseptsioon ning töötajaid kaasatakse protsessidesse, mis võimaldavad neil mõista, kuidas töö tulevikus muutub ning milliste uute oskuste omandamine on vajalik, et olla tööturul pikaajaliselt konkurentsivõimeline. Kui ettevõttes on vajalik saavutada laialdane jätkusuutlikkuse muutus tasuks kaaluda lisaks teoreetilisele õppele ka praktilisi tegevusi, häid tulemusi on andnud spetsiaalsete kombineeritud rohekoolituste läbiviimine ettevõtetes.

Mõnevõrra uueks personalipraktikaks saab pidada mitmekesisust, mille raames jälgitakse nii soolist tasakaalu ametikohtade sh juhtivate ametikohtade vahel, palgavõrdsust kui ka muude vähemuste kaasamist ettevõttesse. Seejuures on oluline välja tuua, et mitmekesisust tuleb vaadelda kontekstis. Näiteks teatuid töid teevad mehed (nt autoremont, hooldus) samas kui teisi pigem naised (nt tekstiilitööstlus ja -puhastus), mistõttu rangete soomõõdikute rakendamine ei pruugi anda soovitud efekti. Mitmekesisus tähendab aga palju rohkemat kui soovõrdsus, mistõttu näiteks kolmekeelse (eesti, vene ja inglise) töötajaskonna puhul võib olla ülioluline luua nii

juhendmaterjal kui ka teha kommunikatsiooni ettevõttesse kolmkeelsena, mis võib konkreetse ettevõtte puhul olulisema efekti anda.

Uuringu tulemusel ei pea paika väide, et alles küpseks CSR faasis jõutakse sisemiste sidusrühmadeni (Sarvaiya *et al.*, 2019). Kolm uuringus osalenud ettevõtet on alles viimaste aastate jooksul hakanud teadlikult lähtuma jätkusuutlikkusest ja/või vastutustundlikkusest oma tegevuses. Nende fookus on alates algusest olnud nii sisemistel kui välistel sidusrühmadel. Kõikide ettevõtte jaoks oluliste sihtrühmadega arvestamine (Carroll, 1991) võib olla ettevõtte jaoks ressursimahukam (rohkem funktsioone ühtaegu panustamas), kuid võimaldab saavutada tulemusi korraga mitme sidurühma suunal. Samas leiab tõestust väide, et personalijuhtimine on suunatud pigem sisemise CSR-i edendamisele, kuna see sidusrühm on ka personalijuhtimise peamine sidusrühm.

Personalijuhid osalevad jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse strateegilises planeerimises eelkõige sisendi andmise kaudu. Juhtudel, kus personalijuht ise koordineerib jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse tegevusi, on tema osalus strateegilises planeerimises suurem, kuid ka neil juhtudel on otsustavas rollis kontserni jätkusuutlikkuse juhtrühm või kohaliku ettevõtte juhtrühm. Seega võib valdavaks pidada ühesuunalist seost, mille alusel personalijuhtimine kohandatakse jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse strateegia järgi ning juhtudel, kus personalijuht ise on koordineerimas jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse tegevusi, ilmneb ka kahesuunaline seos (Golden & Ramanujam, 1985). Samuti kehtib Voegtlin & Greenwood (2015) kirjeldatud seos, mille järgi annab personalijuhtimine sisendi CSR strateegiasse kui ka CSR strateegia loob raamistiku personalitegevustele.

Jätkusuutlikkus ja/või vastutustundlik juhtimine on uus norm, millesse ettevõtted teadlikult panustavad. Mida suurem hulk ettevõtteid vastutustundlikkust ja jätkusuutlikkust rakendama asub, seda suurem on surve neile, kes seda veel ei rakenda, mistõttu tuleb mõista, mida see kontseptsioon endast kujutab ning kuidas personalijuhtimise kaudu sellese väärtust luua. Magistritöö väärtus seisneb vastutustundlike personalipraktikate kirjelduses Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete näitel. Uuringusse kaasatud keskmised ja suured ettevõtted on seotud välismaa kontsernidega, mistõttu nende praktikad on kasutuses olnud juba pikemalt ning võimaldab luua arusaama, kuidas personalijuhtimise kaudu panustada vastutustundlikkuse edendamisse ettevõttes.

Kuivõrd vastutustundliku ettevõtluse kontseptsioon lähtub ettevõtte eripäradest – sidusrühmade ootustest, tegevusvaldkonna piirangutest ja võimalustest, siis on võimalik teemat edasi uurida mõne sektori näitel, kaasates valimisse lisaks keskmistele ja suurtele ka väikseid ettevõtteid, luues võrdluspildi valdkonna praktikatest. Uuringu raames ei uuritud erinevate personalipraktikate mõju vastutustundlikkusele. Seega on võimalik uurida nii personalipraktikate mõju, mõnda uuemat personalipraktikat sügavuti, näiteks mitmekesisus, õiglus ja kaasamine ning samuti saab kaardistada töötajate tunnetus vastutustundlikkusest või vastutustundetusest ettevõttes.

Magistritöö raames viidi läbi kaheksa intervjuud kuue erineva sektori ettevõtte ja riigiasutusega. Uuringu piiranguks saab pidada mugavusvalimi kasutamist, mis ei võimalda töö tulemusi üldistada laiemalt kui Eestis VEF märgise saanud keskmistele ja suurtele ettevõtetele. Kuigi kaheksa intervjuuga koguti piiratud andmestik sisendit analüüsiks, saab seda töö eesmärgi saavutamiseks pidada piisavaks (teatud teemade ja näidete kordumine vastustes).

Magistritöö raames läbiviidud uuringu põhjal saab välja tuua, et vastutustundlikkust aitavad edendada järgmised tegevused:

- 1) Ettevõtte väärtustesse integreeritakse vastutustundlikkuse mõõde, mis loob ootused töötajatele, lähtekoha värbajatele ning kohustuse ettevõttele igapäevases tegevuses neist lähtuda ning teadlikult organisatsioonikultuuri kujundada;
- 2) Tähelepanu pööratakse töötervishoiu ja -ohutuse kõrval laiemalt töötajate tervisele ja heaolule, näiteks pakutakse paindlikku tööaeg, vaimse tervise tugiteenuseid (ja toetust), tööandja tervisekindlustust ning võimalusi töö- ja eraelu tasakaaluks (lastetoad töö).
- 3) Tegeletakse teadlikult talendi hoidmine ja juhtimisega, selleks viiakse läbi kompetentside hindamist, pakutakse vabanevaid ametikohti ettevõttes laiemalt, luuakse võimalusi töösiirdeks, karjäärivõimalusi regiooni üleselt ning luuakse arenguprogramme.
- 4) Teadlikkuse suurendamine on fookuses, seda toetab lisaks sisekommunikatsioonile spetsiifiliste rohekoolituste pakkumine kui ka ühiskondlikus tegevuses osalemise toetamine (sh võimaldades vaba aega);
- 5) Kui mitmekesisusele juba tähelepanu pööratakse, siis eelkõige naiste-meeste osakaalule ametikohtade lõikes ning palgalõhe vähendamisele;
- 6) Oluline on õiglane ja võrdne kohtlemine nii värbamisel (ei eelista kedagi), talendi juhtimisel (pakkudes võimalusi karjääriredelil), arendamisel ning tasustamisel (samaväärne töötasu sarnastel ametikohtadel ja sarnased soodustused).

- 7) Tasustamisel on levinud tulemustasustamise kasutamine (jätkusuutlikkuse mõõde kajastub äristrateegias ja sealt kandub töötaja individuaalsetesse eesmärkidesse) kui ka täiendatud on motivatsioonipaketti tööandja tervisekindlustuse vaimse tervise toetuse ning vabade päevadega ühiskondlikkuse tegevusse panustamiseks.

Paljusid olemuselt vastutustundlikke põhimõtteid järgitakse personalipraktikates juba täna (kaasamine, võrdne kohtlemine, rahulolu ja pühendumuse uurimine), mistõttu ei pruugi vajalik olla uute personalipraktikate kasutuselevõtt, vaid tuleb kaardistada, kuidas tänased praktikad võimaldavad vajalikku sisendit koguda ning mil määral seni kokkulepitud põhimõtteid ettevõttes järgitakse.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada personalijuhtide kaasatus ja roll ettevõtte vastutustundliku strateegia planeerimises ja elluviimises ning vastutustundliku ettevõtte personalistrateegia ja -praktikad. Töös lähtuti strateegilisest personalijuhtimise mõistest, mille järgi personalijuhtimise efektiivsus avaldub kui personalitegevused kujundatakse äristrateegiast lähtuvalt. Strateegilise äripartnerina tuleb personalijuhil keskenduda strateegilisele juhtimisele andes sisendit ettevõtte strateegialoomesse ja arvestada strateegiliste suundadega personalistrateegias ja -praktikate kujundamisel.

Vastutustundlikkust saab edendada värbamise ja valiku, arendamise, tulemusjuhtimise, tasustamise, karjääri planeerimise, voolavuse juhtimise, töö- ja eraelu tasakaalu, mitmekesisuse ning tervise ja ohutuse kaudu. Nendele teemadele fokuseerimine võimaldab meelitada ja hoida talenti, saavutada tunnustatud tööandja maine ning tagada töötajate ohutus ja tervis. Vastutustundlikkuse mõõde võib avalduda sobivate väärtushinnangutega töötajate palkamises, arendustegevuse keskmesse võetakse uute vajalike oskuste õpetamine ning tasustamisel saab arvestatada töötajate panust vastutustundlikkuse eesmärkidesse. Vastutustundlikuks peetakse ettevõtet, kus on tuvastatud olulised sidusrühmad ning seatud eesmärgid, mis arvestavad kõikidele olulistele sidusrühmadele avaldavat majanduslikku, sotsiaalset ja keskkonna mõju.

Magistritöös läbiviidud mitme juhtumi uuring põhineb intervjuudel Eestis parimaid vastutustundlikkuse praktikaid rakendavate ettevõtete (2021.a ja 2022.a VEF Vastutustundliku Ettevõtluse Märjise saanud keskmised ja suured ettevõtted) personalijuhtidega. Valim moodustati 24 ettevõtte baasil, millest kaheksa ettevõtte personalijuhiga viidi läbi intervjuud.

Valimiga hõlmatud ettevõtetes on vastutustundlik ettevõtlus osa loomulikust äritegevusest ning personalijuhid on kõrgel tasemel teadlikud vastutustundlikkust ettevõtlusest ja oma rollist tegevuste kavandamisel ja elluviimisel. Ettevõtetel on soov oma süsiniku jalajälge vähendada, arvestada väliste sidusrühmadega ja vastata noore generatsiooni keskkonahoidlikkuse ootusele. Intervjuudest selgus, et ESG ja CSR terminid leiavad praktikas vähest kasutust – ettevõtte

põhitegevuse tasandil kasutatakse jätkusuutlikkuse mõistet ning juhtimise tasandil mõistet vastutustundlik ettevõtetus. Kuigi ettevõtetes on veel tegevusvaldkondi ja ametikohti, kus jätkusuutlikkus ja vastutustundlikkus ei ole seni töötajate jaoks olulisel kohal olnud (lihtsam töö), oodatakse üldiselt tööandjalt paindlikku töökeskkonda, töö- ja eralu tasakaalu ning õiglast ja võrdset kohtlemist. Töötajaid teavitatakse vastutustundlikkuse initsiatiividest regulaarse sisekommunikatsiooni käigus. Personalijuhid õpivad vastutustundlikkuse teemades erinevaid protsesse läbi tehes – jätkusuutlikkuse kogukonnad ja materjalid kontserni tasemel või erinevate indeksite (VEF, Peresõbraliku Tööandja Märkis, Mitmekesisuse kokkulepe) hindamise protsessis osalemine.

Personalijuht ja -osakond on seotud vastutustundlikkuse sotsiaalsete teemadega. Selliste teemade keskmes on töötervishoid ja -ohutus, mitmekesisus, kaasamine ja võrdsete võimaluste loomine, talendi juhtimine ja arenguvõimaluste pakkumine. Juhtudel, kus personalijuht vastutab ka vastutustundlikkuse ja/või jätkusuutlikkuse koordineerimise eest, võib personaliosakond tegeleda ka kogukonna (väliste huvigruppide) kaasamise tegevustega. Vastutustundlikkuse mõõde kajastub personalipraktikates läbi teadvustatuma kaasamise, rahulolu ja pühendumuse uurimise, teadlikkuse tõstmise ja koolitamise ning motivatsioonipakettide täiendamise. Mitmekesisus seondub eelkõige soolise võrdsuse tagamisega, kuid ka erinevate vähemusgruppide kaasamisega. Väljakutseid esineb madala üldise teadlikkusega ja vanema generatsiooni umbusuga või vähese huviga teema vastu.

Personalijuhid annavad vastutustundlikkuse strateegilisse planeerimisse sisendit ning panustavad tegevuste elluviimisesse. Paaris ettevõttes on personalijuhi vastutada vastutustundlikkuse ja/või jätkusuutlikkuse teemad. Töötajate kaasamine toimub läbi kommunikatsiooni, parendusprotsessides ja ühiskondlikes tegevustes osalemise. Juhtide toetamisel on oluline fookus nende käitumise modelleerimisel ja fookuse suunamisel inimeste juhtimisele. Vastutustundlikkus võib aidata suurendada tööandja atraktiivsust tööturul, mis väljendub läbi töötajate suurema rahulolu, väiksema voolavuse, minimaalse arvu tööõnnetuste ja väheste haigustundide ning naistele ja meestele võrdsete võimaluste loomise edutamisel ja tasustamisel.

Magistritöö raames tuvastatud praktilised näited personalitegevuses võivad olla heaks lähtekohaks vastutustundlikkuse integreerimiseks personalipraktikatesse nii neis ettevõtetes, kus seda veel ei tehta kui ka ettevõtetes, kus sellega juba tegeletakse. Oluline on defineerida mõju ulatus – kas tegevustega soovitakse töötaja individuaalse käitumise muutumist (teadlikkuse tõstmine, rohelised

või muud koolitused, vabatahtlik tegevus), tööandja tähelepanu fokusseerimist mingite põhimõtete järgmiseks (võrdne ja õiglane kohtlemine, rahulolu ja pühendumuse uurimine, tervise ja heaolu tagamine) või laiemat muutust kogu ettevõttes (väärtused, organisatsioonikultuur ja juhtumiskultuur).

Käesoleva magistritöö tulemuste kasutamisel on oluline arvestada valimist tulenevate piirangutega. Töö valimis on hõlmatud VEF märgise saanud keskmisi ja suuri ettevõtteid, mistõttu ei pruugi olla võimalik töö tulemuste üldistamine kõigile keskmistele ja suurtele ettevõtetele.

Edasiste uurimistöödena võiksid olla väärtuslikud personalipraktikate mõjusid (võttes fookuse mõnele Eestis vähe uuritud ja uudsele teemale – näiteks mitmekesisus, võrdsus, kaasatus ja kuuluvus) ning konkreetsete sektorite praktikaid (näiteks tööstusettevõtted *versus* teenusettevõtted) analüüsivad tööd.

SUMMARY

HUMAN RESOURCE STRATEGY AND PRACTICES OF RESPONSIBLE COMPANIES: EXAMPLES FROM ESTONIAN MEDIUM AND LARGE ENTERPRISES

Mari Vavulski

The aim of the master's thesis was to determine the involvement and role of Human Resource (hereinafter HR) managers in the planning and implementation of responsible corporate strategy, as well as responsible HR strategy and practices. The study was based on the concept of strategic human resource management, which states that the effectiveness of HR management is manifested when HR activities are aligned with business strategy. As a strategic business partner, HR managers should focus on strategic management by providing input to the company's strategy development and considering strategic directions in the design of HR strategy and practices.

Responsibility can be promoted through recruitment and selection, development, performance management, compensation, career planning, talent management, work-life balance, diversity, and health and safety. Focusing on these topics enables attracting and retaining talent, achieving a reputable employer brand, and ensuring employee safety and health. The dimension of responsibility can be manifested in hiring employees with appropriate values, prioritizing the teaching of new necessary skills in development activities, and considering employees' contributions to responsibility goals in compensation. A responsible company is characterized by identifying significant stakeholders and setting goals that take into account the economic, social, and environmental impact on all relevant stakeholders.

The multiple case study conducted in the master's thesis was based on interviews with HR managers from companies in Estonia that implement best responsible practices (medium and large companies that received the Responsible Business Label in 2021 and 2022). The sample consisted of 24 companies, and interviews were conducted with eight HR managers.

In the included companies, responsible business is part of their natural business activities, and HR managers are highly aware of responsibility in business and their role in planning and implementing activities. Companies have the desire to reduce their carbon footprint, consider external stakeholders, and meet the environmental expectations of the younger generation. From the interviews, it became clear that the terms ESG (Environmental, Social, and Governance) and CSR (Corporate Social Responsibility) are not widely used in practice. Instead, the concept of sustainability is used at the level of core business activities, and the term responsible business is used at the management level. Although there are still areas and positions in companies where sustainability and responsibility have not been important for job seekers (easier jobs), employers generally expect a flexible work environment, work-life balance, and fair and equal treatment. Employees are informed about responsibility initiatives through regular internal communication. HR managers learn about responsibility topics through various processes, such as participating in sustainability communities and materials at the corporate level or participating in evaluation processes of different indices (Responsible Business Label, Family-Friendly Employer Label, Diversity Charter).

HR managers and departments are involved in social topics related to responsibility. These topics include occupational health and safety, diversity, inclusion and equal opportunities, talent management, and providing development opportunities. In cases where HR managers are responsible for coordinating responsibility and/or sustainability, HR departments may also engage in community involvement activities with external stakeholders. The dimension of responsibility is reflected in HR practices through enhanced inclusion, satisfaction and commitment surveys, raising awareness and training, and enhancing motivation packages. Diversity is primarily linked to ensuring gender equality, but also includes the inclusion of various minority groups. Challenges arise from low general awareness and skepticism or lack of interest among older generations.

HR managers provide input to strategic planning for responsibility and contribute to the implementation of activities. In some companies, HR managers are responsible for responsibility and/or sustainability topics. Employee engagement takes place through communication, improvement processes, and participation in community activities. Supporting leaders is important in terms of modeling behavior and directing their focus towards people management. Responsibility can help increase the attractiveness of employers in the labor market, resulting in higher employee satisfaction, lower turnover, minimal work accidents, and equal opportunities for women and men in promotion and compensation.

When using the results of this master's thesis, it is important to consider the limitations arising from the sample. The sample of the study includes medium and large enterprises that have received the Responsible Business Label, hence it may not be possible to generalize the findings of the thesis to all medium and large enterprises.

Further research could focus on the impact of valuable HR practices (with a focus on some less studied and novel topics in Estonia, such as diversity, equality, inclusion, and belonging) and analyze practices specific to particular sectors (e.g., industrial companies versus service companies).

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R., Eomois, E., Furman, J., Kaarelson, T., Rillo, M., Uudelepp, A. (2015) Eesti juhtimisvaldkonna uuring 2015. Tallinn: Civitta ja Estonian Business School.
- Aust, I., Matthews, B., Muller-Camen, M. (2020) Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30 (3), 100705.
- Baek, P., Kim, T. (2021) Socially Responsible HR in Action: Learning from Corporations Listed on the Dow Jones Sustainability Index World 2018/2019. *Sustainability*, 13(6), 3237.
- Besma, A. 2014 Strategic Human Resource Management and its Impact on Organizational Performance. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5 (1), 95-102.
- Boxall, P., F. (2007) *The goals of HRM*, in (eds) Boxall P, Purcell J and Wright P, *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, 48-67.
- Boxall P., F., Purcell, J. (2016) *Strategy and Human Resource Management*, 4th edition, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Bryson, J., M., Frances, S., B., Kaifeng, Y., (2010) The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521.
- Burke, L. and Logsdon, J.M. (1996) How Corporate Social Responsibility Pays Off. *Long Range Planning*, 29, 495-502.
- Carroll, A., B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Charan (2014) It's time to split HR. *Harvard Business Review*. Kasutatud: 20.03.2023 <https://hbr.org/2014/07/its-time-to-split-hr>
- Chartered Institute of Personnel and Development (2020) *People Profession 2030: A collective view of future trends*. Kasutatud 8.jaanuar 2023 https://www.cipd.co.uk/Images/people-profession-2030-report-compressed_tcm18-86095.pdf
- Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- European Commission (2023) Corporate sustainability reporting. Kasutatud 20. märts 2023 https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en

- Farooq, O., Rupp, D., E. Farooq, M. (2017) The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: the moderating role of cultural and social orientations. *The Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- Freeman, R., Mcvea, J. (2001) A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.263511.
- Global Reporting Initiative (2023) *GRI Standards English Language*. Kasutatud 20.03.2023 <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>.
- Golden, K., Ramanujam, V. (1985). Between a dream and a nightmare: On the integration of human resource management and strategic business planning process. *Human Resource Management*, 24(4), 429-452.
- Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. 2006. How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18, 59-82.
- Hammonds, K., H. (2005) *Why We Hate HR*. Kasutatud 8.jaanuar 2023 <https://www.fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr>.
- ISO (2023) *ISO 26000 Social Responsibility*. Kättesaadav 20.märts 2023 <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>.
- Jackson, S., E., Randall S. Schuler, R., S., Jiang, K. (2014) An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management, *The Academy of Management Annals*, 8:1, 1-56
- Jamali, D., R., Dirani, A., M., E., Harwood, I., A. (2015) Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24 (2), 125-143.
- Kramar, R. (2014) Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:8, 1069-1089.
- Kuipers, B., S., Giurge, L., M. (2016): Does alignment matter? The performance implications of HR roles connected to organizational strategy, *The International Journal of Human Resource Management*.
- Kivimägi, M. (2022) *Eesti 100 suurima ettevõtte ESG aruandluse uuringu tulemused*.
- Lopez-Cabrales, A., Valle-Cabrera, R. (2020) Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30, 100689.
- Mercer (2021) *Win with empathy. Global talent trends 2020* Kasutatud 8. jaanuar 2023 <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends/2021/gl-2021-gtt-global-eng-mercer.pdf>.

- Purcell, J. (1999), 'Best practice or best fit: chimera or cul-de-sac', *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 26-41.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., McAndrew, I. (2020) The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30 (3), 100685.
- Sarvaiya, H., Arrowsmith, J., Eweje, G. (2019) Exploring HRM involvement in CSR: variation of Ulrich's HR roles by organisational context. *The International Journal of Human Resource Management*. 32 (21), 4429-4462.
- Schuler, R., S. (1992) 'Strategic human resource management: linking people with the strategic needs of the business', *Organisational Dynamics*, 21 (1), 18-32.
- Sidhoum, A., A., Serra, T. (2017) Corporate Sustainable Development. Revisiting the Relationship between Corporate Social Responsibility Dimensions. *Sustainable Development*, 26, 365-378.
- Social Accountability International (2023) *SA8000 Standard*. Kättesaadav 20.märts 2023 <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
- Tamkõrv, K. (2020) *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE.
- Turner, M., R., McIntosh, T., Reid, S., W., Buckley, M., R. (2019) Corporate implementation of socially controversial CSR initiatives: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 29 (1), 125-136.
- Tuulemäe, A., Vabrit-Raadla, M., Tamme, H., Spelman, S. (2022) *Eesti HR Seltsi ja SinuLabi Eesti Personalijuhtimise aastauuring 2022*. Kasutatud 20.märts 2023 <https://drive.google.com/file/d/143ATDEzrc8Tja55oSTUfyTnOu4v1ETg/view?usp=sharing>.
- Ulrich, D. (1987) Organizational capability as a competitive advantage. Human Resource professional as strategic partners. *Human resource planning*, 10 (4) 169-184.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K. Lake, D.G. (1995) Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 34, 473-495.
- Ulrich D (1997), 'Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results', *Human Resource Management*, 36 (3), pp 303-20.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
- Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (2023a) *VEF jagas välja 2022. aasta vastutustundliku ettevõtluse märgised*. Kasutatud 20.märts 2023 <https://csr.ee/uudised/vef-jagas-valja-2022-aasta-vastutustundliku-ettevotluse-margised/>.

- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197
- Waddock, Sandra & Bodwell, Charles & Graves, Samuel. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*. 16. 132-148.
- Wright P M., McMahan G., C. (1992), 'Theoretical perspectives for SHRM', *Journal of Management*, 8 (2), 295-320.
- Wright, P., M., Snell, S., A., Jacobsen, H., H. (2004), 'Current approaches to HR strategies: inside-out versus outside-in', *Human Resource Planning*, 27 (4), 36-46
- Õunapuu, L. (2014) *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool.
- Yin, R., K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. (6th ed) Sage Publications.

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu kava

Personalijuhtide teadlikkus vastutustundlikust ettevõtlusest

1. Miks on ettevõttele vastutustundlikkus (jätkusuutlikkus) oluline?
2. Millised on vastutustundliku ettevõtte (jätkusuutlikkuse) peamised komponendid?
3. Milliseid muutuseid olete märganud viimastel aastatel töötajate või töötajate arvamuses seoses vastutustundlikkusega (jätkusuutlikkusega)?
4. Kuidas teavitate vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) initsiatiividest töötajaid ja väliseid sidusrühmi?
5. Kuidas olete arendanud ennast vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) teemadel?

Vastutustundlikkus ettevõtte personalistrateegias ja senised personalipraktikad

6. Kuidas on ettevõtte personalistrateegia ja vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) strateegia omavahel seotud?
7. Kuidas olete integreerinud vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) kaalutlused värbamise ja talendi praktikatesse?
8. Millistel vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) teemadel ja kuidas arendate ja koolitate töötajaid?
9. Kuidas edendate ettevõttes mitmekesisust, õiglust ja kaasatust ning millised kohustused nendes teemades on seotud personaliosakonnale?
10. Milliseid stiimuleid pakute töötajatele, kes panustavad vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) eesmärkide saavutamisse?
11. Kas olete kokku puutunud väljakutsetega vastutustundliku ettevõtluse (jätkusuutlikkuse) rakendamisega? Kui jah, siis millised need olid ja kuidas neid lahendasite?

Personalijuhi kui strateegilise äripartneri panus vastutustundliku ettevõtte strateegilises planeerimises ja elluviimisel

12. Milline roll, ülesanded ja vastutusvaldkonnad on personalijuhil seoses vastutustundliku ettevõtlusega (jätkusuutlikkusega)?
13. Kuidas kaasate töötajaid planeerimisel ja elluviimisel?
14. Kuidas suurendate organisatsioonis teadlikkust vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) teemadest?
15. Kuidas toetate juhte vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) teemades?
16. Kuidas olete organisatsiooni vastutustundlikkuse (jätkusuutlikkuse) muutuseks ette valmistanud?
17. Milline on senine personalijuhtimise mõju vastutustundlikkusega (jätkusuutlikkusega) seotud eesmärkide saavutamisele?
18. Kuidas näete tulevikus personalijuhi rolli vastutustundliku ettevõtlusega (jätkusuutlikkusega) seoses?

Lisa 2. Juhtumite ristanalüüsi tabel

Viide:

(https://drive.google.com/file/d/1JuQSsT6IVAxGhFfU2_qVtbiXoFy9sWsL/view?usp=sharing)

Allikas: Autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal

Lisa 3. Vastutustundlike personalipraktikate näited

Personalipraktika	Näited
Värbamine ja talendi haldamine	<p>Väärtustesse jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse mõõtme lisandumine, mis võimaldab värvata „õigeid“ töötajaid.</p> <p>Värbamisel kandidaatide võrdne kohtlemine.</p> <p>Tööandja brändingus ja väärtuspakkumisega potentsiaalsete ja olemasolevatele töötjate ootustele vastamine (sh ootuste kaardistamine).</p> <p>Majasiseste kandidaatide eelistamine edutamisel.</p>
Arendamine ja koolitamine	<p>Erinevatel jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundlikkuse teemadel info jagamine, koolitused, esinejate toomine, tulemuste ülevaatamisel jätkusuutlikkuse tulemustest rääkimine – üldine teadlikkus suurendamine.</p> <p>Spetsiaalsete rohekoolituste väljatöötamine ja pakkumine.</p> <p>Sisse-elamise koolitused sisaldavad keskkonnaeesmärke ja inimõiguste alateemasid, samuti tutvustatakse väärtuseid ja töötajalt oodatavat käitumist.</p>
Mitmekesisuse, õigluse, kaasatuse edendamine	<p>Teadlik naiste-meeste osakaalu jälgimine juhtivatel kohtadel.</p> <p>Teadlik meeste-naiste palgalõhe jälgimine.</p> <p>Muude mitmekesisuse mõõdikute jälgimine – vanuseline, rahvuslik, muud vähemusgrupid.</p> <p>Töötajate teadlik kaasamine, nt uued tehnoloogiad, struktuurimuudatused vm.</p> <p>Üle-organisatsiooni sama motivatsioonipaketi pakkumine kõikidele töötajatele ja juhtidele.</p>
Tasu ja muu motivatsioon	<p>Tulemustasu makstakse eesmärkide saavutamisel, kuhu on integreeritud ka jätkusuutlikkuse ja/või vastutustundliku ettevõtluse dimensioon.</p> <p>Ametikohtade hindamine ja samaväärse tasu maksmise põhimõtete järgimine.</p> <p>Töötajatele pakutakse tööandja tervisekindlustust.</p> <p>Töötajatele võimaldatakse keskmise palgaga vabu tööpäevi, et panustada ühiskondlikkusse tegevusse.</p> <p>Isiklike väärtustega kattuvate ühiskondlike projektide algatamine ja/või neisse panustamise toetamine vaba ajaga.</p>

Allikas: Autori koostatud läbiviidud intervjuude põhjal

Lisa 4. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Mari Vavulski

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Vastutustundliku ettevõtte personalistrateegia ja personalipraktikad keskmiste ja suurte ettevõtete näitel“, mille juhendaja on Merle Ojasoo,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktidele 1.1. jq 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.