

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kristel Kõiv

**ETTEVÕTTE SOTSIAALSE VASTUTUSE RAKENDAMINE  
(PWC EESTI ETTEVÕTETE NÄITEL)**

Magistritöö

Õppekava juhtimine ja turundus, peeriala juhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud magistritöö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 10421 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kristel Kõiv .....

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: TATMM111282

Üliõpilase e-posti aadress: kristelkoiv@hotmail.com

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. ETTEVÕTTE SOTSIAALNE VASTUTUS.....	8
1.1. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsioon .....	8
1.2. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse teoreetilised käsitlused .....	12
1.3. PwC võrgustiku sotsiaalse vastutuse strateegia rakendamine .....	19
2. EMPIIRILINE UURING.....	23
2.1. Uuringu meetodika .....	23
2.2. Uuringu valim.....	24
3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED.....	27
3.1. Uuringu tulemused ja analüüs .....	27
3.1.1. Töötajate teadlikkus ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes.....	27
3.1.2. Töötajate hoiakud ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes .....	31
3.1.3. Töötajate ootused ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes.....	36
3.2. Arutelu ja järeldused.....	42
KOKKUVÕTE .....	45
SUMMARY .....	48
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	51
LISAD .....	55
Lisa 1. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse püramiid .....	55
Lisa 2. PwC globaalse sotsiaalse vastutuse rakendamise suunad.....	56
Lisa 3. PwC Eesti ettevõtete sotsiaalse vastutuse kirjeldus.....	58
Lisa 4. Küsimustik PwC Eesti ettevõtete töötajatele.....	59
Lisa 5. Vastajate hinnangud väidetele seoses ootusega ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisele .....	68
Lisa 6. Lihtlitsents .....	69

## LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö teema on „Ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamine (PwC Eesti ettevõtete näitel)“.

Magistritöö uurimisprobleemiks on asjaolu, et sotsiaalse vastutuse efektiivseks rakendamiseks tööandjana puudub ettevõttel teave, millised on töötajate ootused selles küsimuses. Töö eesmärk on esitada ettepanekuid töötajate huve arvestavate sotsiaalse vastutuse rakendamise põhimõtete koostamiseks. Eesmärgi saavutamiseks uurib autor PwC Eesti töötajate teadlikkust, hoiakuid ja ootusi ettevõtte sotsiaalse vastutuse suhtes. Andmete kogumiseks kasutab autor kvantitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt ankeetküsimustikku.

Lisaks uurib autor ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni ning selle teoreetilisi käsitlusi, pöörates enim tähelepanu huvirühmade teooriale. Samuti annab autor ülevaate sotsiaalse vastutuse strateegia rakendamisest PwC võrgustiku ettevõtetes.

Uuringu tulemustest selgub, et PwC Eesti ettevõtete töötajad sooviksid olla rohkem informeeritud ja kaasatud ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisel. Seejuures ei ole tegevustes osalemise puhul enamiku vastajate jaoks määrav, et nad tingimata saaksid kaasa rääkida sotsiaalse vastutuse eesmärkide seadmisel ja tegevuste planeerimisel. Siiski on aktiivsema osalemise eelduseks see, et sotsiaalse vastutuse rakendamisel oleks kaetud kõik valdkonnad, mis võimaldaksid rahuldada erinevate huvidega töötajate nõudeid. Et aja puudumine on peamine barjäär ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes osalemisel, on soovituslik leida rohkem võimalusi, kuidas sotsiaalse vastutuse tegevustes osalemine aitaks kaasa tööalaste eesmärkide saavutamisele. Kuigi uuringus osalejad ei väljendanud keskmiselt tugevat nõustumist ettevõtte sotsiaalse vastutustundlikkuse olulisusega tööandja valikul, näitavad tulemused, et sotsiaalset vastutust olulise või pigem olulisena hindavad töötajad on valmis keskmisest pikemalt oma karjääri siduma PwC-ga, keda nad hindavad sotsiaalselt vastutustundlikuks.

Võtmesõnad: ettevõtte sotsiaalne vastutus, vastutustundlik ettevõtlus

## SISSEJUHATUS

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse teema on olnud uurimisobjektiks juba enam kui viiskümmend aastat. Euroopa Komisjon on ettevõtte sotsiaalset vastutust defineerinud kui “ettevõtja vastutust tema tegevusega ühiskonnale avalduva mõju eest” (Euroopa Komisjon 2011). Vastustundlikult tegutsev ettevõtja peaks oma tegevuses lisaks majanduslikult kasulikule tegutsemisele järgima ka regulatsioone ja eetika norme ning muid ühiskonna jaoks olulisi aspekte, mis puudutavad näiteks keskkonda ja sotsiaalvaldkonda ning ka erinevate sidusrühmade huve.

Erinevates riikides tehtud uuringute tulemused näitavad valdavalt vastutustundliku ettevõtluse rakendamise kaasnemat positiivset mõju nii ettevõtte konkurentsivõimele kui ka kvalifitseeritud töötajate leidmisele, nende pühendumisele ja tööga rahulolule (Turban ja Greening 1997; Turban ja Greening 2000; Bhattacharya *et al.* 2008; Lis 2012; Burbano 2016; Lis 2018, Rup *et al.* 2013, Lim ja Greenwood 2017). Seega on ettevõtte sotsiaalne vastutus üks neist väärtustest, mille lõimitust eduka ettevõtte strateegiasse võiks tänapäeval pigem eeldada. Samas on näiteks Eestis tegutseval Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumil (VEF) selle töö koostamise ajal vaid 71 liiget (Liikmelisus 2020). Kuigi VEF-i liikmelisus ei ole ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise eeldus, on liikmelisusega kaasnev sertifikaat ja märgis üks viis tõendada ettevõtte strateegiasse lõimitud vastutustundlikku tegutsemist.

2015. aastal Eesti väikeste ettevõtete seas läbi viidud uuringust selgub, et ettevõtte sotsiaalse vastutuse põhimõtete järgi tegutsemiseks puudub nii piisav teadlikkus kui ka motivatsioon, lisaks eksisteerivad ka barjäärid nagu rahaliste, inim- ja ajaressursi nappus ning välise toetuse vähesus (Lissejenko 2015, 61-62). Samas on tööturule aktiivselt sisenemas Z-põlvkond, kelle jaoks muude ootuste kõrval muudab tööandja atraktiivseks ka see, kui ettevõtte tegutseb vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetest lähtuvalt (Pits 2016, 41).

Maailma suurim ärikonsultatsiooniteenuseid pakkuv PwC organisatsioon peab ettevõtte sotsiaalset vastutust oma südameasjaks. Sotsiaalse vastutuse rolli näeb ettevõtte nii oma igapäevastes tegevustes, keskkonnasõbralikus käitumises kui ka abivajajate aitamises (Ettevõtte ... 2020).

Eestis tegutseb PwC kaubamärgi all kolm ettevõtet: AS PricewaterhouseCoopers, AS PricewaterhouseCoopers Advisors ja Advokaadibüroo PricewaterhouseCoopers Legal OÜ (siinses uuringus ühisnimetusena *PwC Eesti ettevõtted*). Globaalsel tasandil kokku lepitud PwC võrgustiku sotsiaalse ettevõtluse strateegia järgimist on PwC Eesti ettevõtted tunnustanud, kuid kohalikest oludest lähtuvat täpsemat strateegiat formuleerinud ei ole. Samuti ei ole PwC Eesti ettevõtted taotlenud VEF-i indeksi läbimist.

Konsultatsiooniteenuseid pakkuva ettevõtte olulisim vara on kvalifitseeritud töötajad. Tööjõuturul võistlevad ettevõtted igapäevaselt selle nimel, kuidas leida parimaid spetsialiste ja neid pikemaajaliselt hoida. Ka viimati avaldatud AS PricewaterhouseCoopers läbipaistvusaruanne toob globaalsete töötajate küsitluste tulemustest esile järelduse: „... otsime pidevalt uusi võimalusi töö- ja eraelu paremaks tasakaalustamiseks ning samuti otsime muid viise, et motiveerida oma personali parandama töösuhte kestust“ (AS PricewaterhouseCoopers... 2019).

Toetudes eespool viidatud uuringutele võib väita, et sotsiaalse vastutuse põhimõtete rakendamine ettevõttes on üks viis, mis aitab töötajaid organisatsiooniga rohkem siduda ning motiveerib neid panustama kvaliteetsemalt ja pikemaajalisemalt ettevõtte eesmärkide täitmisesse. Samas näitab Metaxase ja Tsavdaridou (2010) uuring, et efektiivne ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamine ei saa järgida kindlaid reegleid ja peaks olema kohandatud vastavalt riigi kultuurile, vajadustele ning eripäradele. Seega, kuigi PwC globaalsel tasandil kokku lepitud sotsiaalse vastutuse põhimõtted saavad olla eeskujuks kohalike strateegiate loomisel, tuleb vastavalt ka PwC Eesti sotsiaalse vastutuse eesmärgid ja tegevused kujundada kohalikest eripäradest ja töötajate ootustest lähtuvalt.

Magistritöö uurimisprobleem on asjaolu, et sotsiaalse vastutuse efektiivseks rakendamiseks tööandjana puudub ettevõttel teave, millised on töötajate ootused ettevõtte sotsiaalse vastutuse suhtes. Tänaeni sellel eesmärgil PwC Eesti ettevõtetes uurimusi tehtud ja andmeid kogutud ei ole. Seega puudub indikatsioon, kas ja kuidas on ettevõttel mõistlik tänastele tegevustele täiendavalt panustada, et kujundada paremini töötajate ootustest lähtuvad sotsiaalse vastutuse rakendamise põhimõtted. Ootuste paremaks mõistmiseks on oluline aru saada ka selle lähtekohtadest ehk millised on töötajate teadlikkus ja hoiakud sotsiaalse vastutuse küsimustes. Tulenevalt eelnevast on töö eesmärk uurida PwC Eesti ettevõtete töötajate teadlikkust, hoiakuid ja ootusi ettevõtte sotsiaalse vastutuse suhtes ning uuringu tulemustest lähtuvalt esitada ettepanekuid töötajate huvidele vastavate sotsiaalse vastutuse rakendamise põhimõtete koostamiseks.

Töö eesmärgist lähtuvalt püstitab autor järgmised uurimisülesanded:

- selgitada ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni ning analüüsida selle teoreetilisi käsitlusi,
- selgitada ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamist PwC võrgustiku ettevõtetes,
- korraldada empiiriline uuring PwC Eesti ettevõtetes, et selgitada töötajate teadlikkust, hoiakuid ja ootusi ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisel,
- analüüsida ja tõlgendada uuringu tulemusi ning nendest tehtavatele järeldustele tuginedes esitada ettepanekuid PwC Eesti ettevõtete töötajate huve arvestavate sotsiaalse vastutuse rakendamise põhimõtete kujundamiseks.

Empiirilise uuringu läbiviimisel kasutab autor kvantitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt ankeetküsitlust. Lähtuvalt püstitatud uurimisülesannetest on koostatud küsimustik, mille valimis on PwC Eesti ettevõtete juhid ja töötajad.

Töö põhiosa koosneb kolmest peatükist, mis on jaotatud alapeatükkideks. Esimeses peatükis analüüsib autor ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni ja selle teoreetilisi käsitlusi – pöörab eelkõige tähelepanu huvirühmade teooriale ning institutsionaalsele teooriale ja varasematele uuringutele, mis haakuvad siinse tööga. Samuti annab autor ülevaate sotsiaalse vastutuse strateegiast PwC-s globaalsel tasandil ning selle kohalikust rakendamisest.

Töö teine peatükk käsitleb uuringu metoodikat ja valimit. Kolmandas peatükis esitab autor uuringu tulemused ja analüüsi, arutelu ja järeldused. Kokkuvõttes on esitatud järeldustest tulenevad ettepanekud, mida on võimalik kasutada töötajate huvidele vastavate sotsiaalse vastutuse rakendamise eesmärkide kujundamisel ning tegevuste planeerimisel.

# 1. ETTEVÕTTE SOTSIAALNE VASTUTUS

Käesolevas peatükis käsitleb autor ettevõtte sotsiaalse vastutuse teoreetilist ja empiirilist tausta. Kuna uuritava teema kohta leiab väga palju erialaseid allikaid, märgib töö autor, et on esitanud uurimisprobleemiga haakuvatest teoreetilistest seisukohtadest ja uurimuste tulemustest valiku, mis on tema hinnangul asjakohane käesoleva töö eesmärgist lähtuvalt ning mis on ühtlasi aluseks ka magistritöö raames läbi viidud uuringus kogutud andmete analüüsimisel ja tõlgendamisel.

## 1.1. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsioon

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni rajajaks peetakse Howard R. Bowenit (Carroll 1999; Martínez *et al.* 2015), kes 1953. aastal avaldas raamatu „Ettevõtja sotsiaalsed vastutused“ (*Social Responsibilities of the Businessmen*). Bowen (2013, 3-5) arutleb oma raamatus, et kuigi ettevõtjad sageli ei suuda mõista seost oma eraõiguslike otsuste ja avaliku heaolu vahel, on järjest enam ilmne, et valikuvabadusel ja võimu delegeerimisel, mida ettevõtjad rakendavad, vaevalt lubatakse jätkuda ilma mõningase sotsiaalse vastutuse võtmiseta. Miljonite ettevõtjate ületamatu otsustusvabadus, mis iseloomustab meie vaba ettevõtluse süsteemi, saab olla õigustatud siis, kui see ei ole hea ainult ettevõtte omanike ja juhtide jaoks, vaid on hea kogu ühiskonna jaoks. Samas mõnab Bowen, et ei ole üksmeelt selle osas, millised on sotsiaalsed kohustused, mida ettevõtjalt võiks eeldada. (*Ibid.*)

Samuti leidis Peter Drucker (1984), et selleks, et ettevõttel saaks hästi minna, peab ta ka head tegema („*do good to do well*“). Sotsiaalsed vajadused tuleb muuta kasumlikeks ärivõimalusteks, et täita sotsiaalse vastutuse ülim eesmärk: luua kapital, mis suudaks finantseerida homseid töökohti. Kui see eesmärk jääb täitmata, ei ole võimalik täita ka teisi sotsiaalseid kohustusi. (*Ibid.*)

Ettevõtja sotsiaalse vastutuse terminit selgitab Bowen (2013, 6) viitega ettevõtja kohustusele järgida poliitikaid ja tegevussuundi ning teha otsuseid, mis on soovitatavad seoses ühiskonna eesmärkide ja väärtustega. Davis (1960, 71) märgib, et sotsiaalne vastutus sisaldab nii sotsiaalmajaduslikku kui ühiskondlik-inimlikku poolt – seejuures tuleks viimasele senisest enam



tähelepanu pöörata. Sotsiaalse vabaduse hind on selle vastutustundlik kasutamine (Davis 1960, 76).

Sotsiaalsetele väärtustele rõhuva ettevõtte vastutuse suurimaks oponentiks on peetud Friedmani, kes oma 1970-ndal aastal avaldatud artiklis „Ettevõtte sotsiaalne vastutus on kasumi suurendamine“ (*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*) argumenteerib, et ettevõtte kui juriidiline isik ei saa kanda sotsiaalset vastutust – seda saab teha ettevõtte juht. Eraomandil põhinevas vabas ettevõtluses on ettevõtte juht töötaja ettevõttes, mis kuulub selle omanikele. Juhil on otsene vastutus oma tööandjate ees. See vastutus on äri juhtimine vastavalt nende soovidele, mille eesmärk on teenida võimalikult palju raha, järgides samal ajal ühiskonna põhireegleid, mis põhinevad nii seadustel kui eetilistel tavadel. (Friedman 1970)

Erinevalt autoritest, kes rõhuvad Friedmani seisukohta käsitledes vaid tema artikli pealkirjale, märgib Carroll (1991, 43), et vaadeldes Friedmani avaldust tervikuna, ei ole see nii kategooriline. Sellest võib järeldada, et ettevõtte sotsiaalne vastutus koosneb kolmest komponendist: kasum, seadustele vastavus ja eetilised tavad (*Ibid.*). Kuigi kasumi suurendamine on Friedmani (1970) hinnangul ettevõtte ainus eesmärk, möönab ta samas, et selle saavutamise peab alati toimuma vastavalt mängureeglitele, mis tähendab ka tegutsemist kookõlas seaduse ja eetika normidega.

Carroll (1979, 499) lisab majanduslikele, õiguslikele ja eetilistele kohustustele juurde ka neljanda komponendi: heategevus – selleks, et sotsiaalse vastutuse definitsioon saaks adresseerida ettevõtte kõiki kohustusi ühiskonnas. Hiljem, 1991. aastal avaldatud artiklis Carroll ekstraheeris neljaosalist definitsiooni ja sõnastas selle uuesti ettevõtte sotsiaalse vastutuse püramiidi vormis (Carroll 2016, 4). Püramiidi eesmärk oli eristada sotsiaalse vastutuse kõiki aspekte ja illustreerida iga aspekti olemust neljaosalises raamistikus. Püramiid valiti kui lihtne, intuitiivne ja ajaproovile vastu pidanud geomeetriline kujund. Püramiidi põhja paigutati majanduslik vastutus, kuna see on äritegevuse põhiline nõue. Täpselt nagu hoone taldmik peab olema tugev kogu hoone toetamiseks, peab ettevõtte kasumlikkus olema tugev, et toetada muid ühiskonna ootusi. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse taristu on üles ehitatud tugevale ja jätkusuutlikule äritegevusele. (*Ibid.*)

Järgmisel viisil esitab autor kokkuvõetult Carrolli tõlgenduse sotsiaalse vastutuse mõiste neljast komponendist (Carroll 1991, 40-41):

1. Majanduslik vastutus. Oluline on järjepidevalt maksimeerida kasumit, pühenduda kasumlikule tegutsemisele, hoida tugev konkurentsipositsioon, kõrge efektiivsuse tase, defineerida edu pideva kasumlikkusega.
2. Juriidiline vastutus. Oluline on tegutseda viisil, mis vastab valitsuse ootustele ja regulatsioonidele, olla seadusekuulekas, täita oma õiguslikke kohustusi ning pakkuda tooteid ja teenuseid, mis vastavad vähemalt minimaalsetele kehtestatud nõuetele.
3. Eetiline vastutus. Oluline on tegutseda kooskõlas ühiskondlike kommete ja eetiliste normidega, tunnustada ning austada uusi või arenevaid eetika- ja moraalinorme ühiskonnas, mitte ohtu seada eetilisi norme, et saavutada ettevõtte eesmärgid, defineerida ettevõtte tegutsemine hea kodanikuna moraalsete ja eetiliste tegevuste kaudu ning aru saada, et sellised tegevused ulatuvad kaugemale tegutsemisest kooskõlas seaduste ja regulatsioonidega.
4. Heategevuslik vastutus. Oluline on tegutseda kooskõlas ühiskonna ootustega heategevusele, abistada kujutavat- ja lavakunsti, juhtide osalemine oma kogukonna vabatahtlikes ja heategevuslikes tegevustes, pakkuda tuge era- ja avalikele haridusasutustele ning abistada vabatahtlikult neid projekte, mis edendavad kogukonna elukvaliteeti.

Carroll (1991, 42) selgitab veel, et heategevust eristab eetilisest vastutusest asjaolu, et seda ei oodata ettevõttelt eetilises või moraales mõttes. Heategevus on pigem ettevõtte enda äranägemise järgi toimiv ja vabatahtlik tegevus ning ettevõtteid, kes ei panusta heategevusse määral, mida soovib kogukond, ei käsitleta seetõttu ebaeetilistena. Samas on siiski oluline teha vahet eetilisel ja heategevuslikul vastutusel, kuna mõned ettevõtted tunnevad, et nad on sotsiaalselt vastutustundlikud üksnes seetõttu, et käituvad kui head kodanikud. Kuigi heategevus on väga kõrgelt soovitud ja hinnatud, on see siiski vähem tähtis, kui teised kolm sotsiaalse vastutuse komponenti. Mõnes mõttes see on nagu kirss tordil – või püramiidil. (*Ibid.*) Carrolli sotsiaalse vastutuse püramiid on kujutatud lisas 1.

Samas märgib Carroll (1991, 42), et kuigi ettevõtte sotsiaalse vastutuse nelja komponenti on arutelu eesmärgil käsitletud eraldi, ei ole nad üksteist välistavad ja ettevõtte majanduslikke kohustusi ei peaks kõrvutama muude kohustustega. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse ja huvirühmade vaatenurk tunnustab neid pingeid organisatsiooni reaalsusena, kuid keskendub püramiidile tervikuna ning sellele, kuidas ettevõtte võiks oma otsuste, tegevuste ja programmidega täita kõiki neid komponente (*Ibid.*, 42-43).

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsioon on olnud ajas muutuv ning ka praegu on kasutusel erinevaid nimetusi, mida eri institutsioonid ja autorid on sisustanud erinevalt.

Terminite osas on eesti keeles lisaks ettevõtte sotsiaalsele vastutusele samatähenduslikuna kasutusel ka „vastutustundlik ettevõtlus“ ja „ettevõtte ühiskondlik vastutus“. Inglise keeles on vastutustundliku ettevõtlusena kasutusel *corporate responsibility* ehk *CR*, *corporate social responsibility* ja *corporate sustainability and responsibility* ehk *CSR*, *responsible business*, *creating shared value* või muu. (Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum 2012, 12)

Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumi järgi on vastutustundlik ettevõtlus „ettevõtte majandusliku, keskkonna- ja sotsiaalse mõõtme loomulik ja vabatahtlik integreerimine ettevõtte igapäeva tegevusse, juhtimisse ja äristrateegiasse“ (Vastutustundlik... 2020).

Aastal 2001 avaldatud Rohelises Raamatus määratles Euroopa Komisjon ettevõtte sotsiaalse vastutuse kui „põhimõtte, mille kohaselt ettevõtjad lõimivad sotsiaal- ja keskkonnaküsimused vabatahtlikult oma äritegevusse ja suhetesse huvirühmadega“ (European Commission 2001).

Aastal 2011 esitas Euroopa Komisjon ettevõtja sotsiaalse vastutuse uue mõiste – see on „ettevõtja vastutus tema tegevusega ühiskonnale avalduva mõju eest“. Selle vastutuse kandmise eelduseks on kohaldatavate õigusaktide ning sotsiaalpartnerite vaheliste kollektiivlepingute austamine. Et sotsiaalset vastutust täielikult kanda, peaksid ettevõtjad panema paika, kuidas lõimida sotsiaalseid, keskkonnaalaseid, eetilisi, inimõiguste ja tarbijakaitse alaseid aspekte oma majandustegevusse ja kesksesse strateegiasse tihedas koostöös huvirühmadega ning pidades silmas:

- ühiseväärtuse loomise maksimeerimist omanike/aktsionäride ning muude huvirühmade ja ühiskonna kui terviku jaoks;
- võimaliku kahjuliku mõju tuvastamist, ärahoidmist ja leevendamist. (Euroopa Komisjon 2011)

Lisaks sellele, et mõiste sisu on kümme aastat hiljem oluliselt täpsustatud ja kaasajastatud, on märkimisväärne, et sellest on välja jäänud sõna „vabatahtlik“.

Martínez *et al.* (2016, 13) hinnangul on arvestades varasemate autorite järeldusi ja huvirühmade ning institutsionaalseid lähenemisi eespool esitatud Euroopa Komisjoni definitsioon kõige

sobivam ettevõtte sotsiaalse vastutuse definitsioon. „Euroopa Komisjoni kontseptsioon rõhutab huvirühmade olulisust, vajadust luua neile väärtust nagu ka vajadust vastata keskkonna või institutsionaalsele survele, püüdes ennetada organisatsiooni tegevuse tagajärgi“ (Martínez *et al.* 2016, 13.). Autor nõustub selle seisukohaga ning lähtub kõne all olevast käsitlusest ka siinses töös.

## 1.2. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse teoreetilised käsitlused

Institutsionaalne teooria ja huvirühmade teooria on kaks peamist teooriat, mis on aidanud arendada, konsolideerida ja omandada ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni ning juhtimisfilosoofiat, mis on vajalik ja oluline organisatsiooni eduks (Martínez *et al.* 2016).

Martínez *et al.* (2016) on leidnud, et alates seitsmekümnendatest on rahvusvahelised organisatsioonid nagu Majandusarengu komitee (*Committee for Economic Development*) püüdnud demonstreerida, et sotsiaalselt vastutustundlikkust kui juhtimismudelit saab kasutada, et tagada ettevõtte kasv ja jätkusuutlikkus.

Institutsionaalse teooria vaatepunktist on sellised initsiatiivid kontseptsiooni rakendamist toetavad, kuna kujundavad vastavalt keskkonda, milles ettevõtted tegutsevad. Campbell (2017, 962) osutab, et organisatsioonid käituvad sotsiaalselt vastutustundlikult seda enam, mida enam nad on silmitsi tugevate riiklike regulatsioonidega, tööstuse kollektiivse eneseregulatsiooniga, valitsusväliste ühenduste ja teiste sõltumatute organisatsioonidega, kes nende üle järelevalvet teostavad ning normatiivse institutsionaalse keskkonnaga, mis ergutab sotsiaalselt vastutustundlikku käitumist. Veelgi enam, ettevõtete sotsiaalselt vastutustundlik käitumine avaldub tõenäolisemalt juhul, kui ettevõtted kuuluvad tööstus- või töötajate ühendustesse ning asuvad institutsionaliseeritud dialoogi. (*Ibid.*)

DiMaggio ja Powell (1983 viidatud Martínez *et al.* 2016, 10) toovad välja, et ettevõtted kohanevad oma keskkonnas tõhusamalt ning saavutavad legitiimsuse ja sellest tulenevad soodustused kui nad: (i) arvestavad õiguslikku ning poliitilist survet, mida rakendavad välised organid, nagu valitsus (*coercive isomorphism*); (ii) matkivad kõige edukamate ettevõtete protsesse, meetodeid ja strateegiaid (*mimetic isomorphism*); (iii) teevad koostööd professionaalidega, et suurema kindlusega adresseerida ettevõtte probleeme (*normative isomorphism*).

Allen (1992, 264) arutleb, et alates suurte äri korporatsioonide evolutsioonist 19. sajandi lõpul on meie mõtteviisis domineerinud vahelduva eduga kaks mittekooskõlalist kontseptsiooni ettevõtetest. Esimeses neist nähakse ettevõtet kui aktsionäride eraomandit. Ettevõtte eesmärk on edendada nende omanike eesmärke (peamiselt kasvatada nende rikkust) ning juhtide kui omanike agentide eesmärk on truult edendada omanike finantshuve. Allen nimetab seda ettevõtte kui vara kontseptsiooniks (*property conception of the corporation*), kuna see näeb ettevõtet aktsionäride eraomandina. Teine kontseptsioon näeb ettevõtet sotsiaalse institutsioonina (*corporation as a social institution*). Selle kohaselt ei ole ettevõtte vaid eraviisiline, kuna seda varjundab ka avalik eesmärk. Ettevõtte asutatakse ja saab jätkata oma tegevust juriidilise isikuna ainult valitsuse nõusolekul. Valitsuse institutsioonid annavad ettevõttele juriidilise isiku staatuse, iseloomuliku piiratud vastutuse ja alalise eluea. Selle kontseptsiooni kohaselt on seda avalikku kaasaaitamist õigustatud riigi huviga edendada üldist heaolu. Seega võib ettevõtte eesmärgi all mõelda üldise heaolu edendamist. Juhtkonna ülesanded ulatuvad kaugemale sellest, et tagada investoritele õiglane tulu, hõlmates lojaalsuskohustust kõigile neile, keda ettevõtte huvitab või mõjutab. Seda seisukohta saab märgistada mitmel viisil: juhtimis-, institutsionalistlik- või sotsiaalse üksuse kontseptsioon. Selles nägemuses on ettevõtte ise võimeline kandma juriidilisi ja moraalseid kohustusi. (*Ibid.* 264-265)

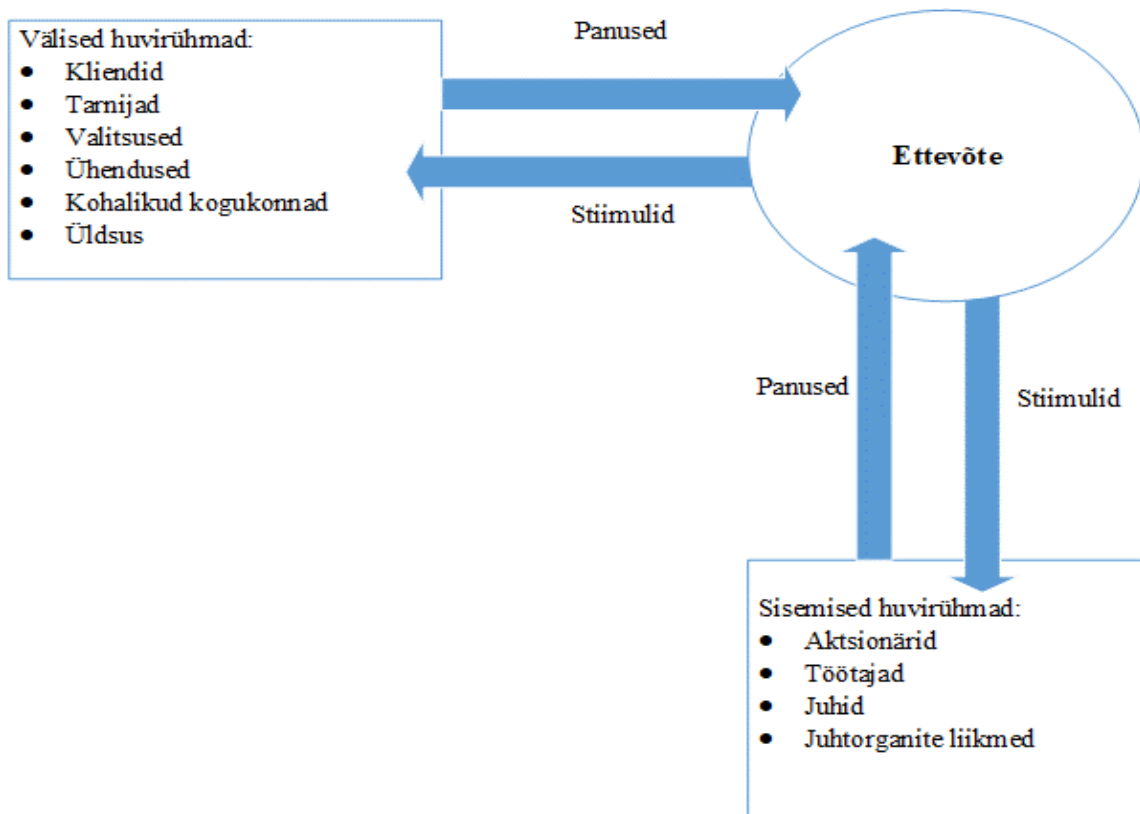
Sotsiaalse vastutuse lähenemine keskendub tugevalt ettevõttele ja selle kohustustele. Sellest erinev on huvirühmade teooria, mis vaatleb eri rühmasid, mille suhtes ettevõttel on kohustused. Peamine lähtepunkt on see, et ettevõtteid ei juhita üksnes nende osanike huvides, vaid on hulk eri grappe või huvirühmasid, kellel on samuti ettevõtte suhtes õigustatud huvid. (Crane ja Matten 2010, 61)

Freeman (2010, 31) kirjutas oma raamatus „Strateegiline juhtimine: huvirühmade lähenemine“ (*Strategic Management: A Stakeholder Approach*), et sõna „huvirühm“ ilmus esmakordselt juhtimisalases kirjanduses *Stanford Research Institute* (SRI) memorandumis aastal 1963, olles mõeldud üldistama mõistet aktsionär (*stockholder*) – ainus grupp, kellele juhtkond peab reageerima. Seega oli huvirühma kontseptsioon algselt defineeritud kui „grupid, kellele toetuseta organisatsioon ei saaks eksisteerida“. Nende gruppide nimekirja kuulusid algselt aktsionärid, töötajad, kliendid, tarnijad, laenuandja ja ühiskond. SRI teadlased väitsid, et kui juhid ei mõista nende huvirühmade vajadusi ja muresid, ei suuda nad formuleerida ettevõtte eesmärke, mis tagavad ettevõtte püsijäämise. (Freeman 2010, 31-32)

Huvirühma defineeris Freeman (2010, 25) kui „iga grupp või üksikisik, kes võib mõjutada või keda võivad mõjutada ettevõtte otsused ja eesmärkide saavutamine“. Sellest definitsioonist lähtudes esitasid Crane ja Matten (2010, 62) täpsema versiooni: „Ettevõtte huvirühm on üksikisik või grupp, keda ettevõtte kahjustab või kes saab ettevõttest kasu; või kelle õigusi ettevõtte võib rikkuda või peab järgima“.

Hill ja Jones (2001, 43) jagavad huvirühmad kaheks: sisemised ning välimised. Sisemised huvirühmad on osanikud ja töötajad, seal hulgas kõik juhid ning nõukogu liikmed. Välimised huvirühmad moodustavad kõik teised üksikisikud ja grupid, kellel on mingi nõue ettevõtte suhtes. Tüüpiliselt kuuluvad sinna gruppi kliendid, tarnijad, valitsused, ühendused, kohalikud kogukonnad ja avalikkus. Kõik huvirühmad on ettevõttega vahetussuhtes, kus iga huvigrupp varustab ettevõtet vajaliku ressursi või panusega ja vastutasuks ootab oma huvide rahuldamist (stiimuleid). Aktsionärid kindlustavad ettevõttele kapitali ja vahetuseks ootavad enda investeringule kohast tasu. Töötajad varustavad ettevõtet oma töö ja oskustega ning vastutasuks ootavad samaulatuslikult sissetulekut, tööga rahulolu, tööga tagatust ja häid töötingimusi. Kliendid pakuvad ettevõttele tulu ning vahetuseks soovivad kõrge kvaliteediga usaldusväärseid tooteid, mis on oma hinda väärt. Tarnijad varustavad ettevõtet kaupadega ja vastu ootavad tulu ning usaldusväärseid ostjaid. Valitsused pakuvad ettevõttele reegleid ning regulatsioone, mis juhivad äritegevust ja ausat konkurentsi ning vastu ootavad, et ettevõtted järgiksid neid reegleid. Ühendused aitavad ettevõtteid tulemuslike töötajatega ja vastutasuks tahavad soodustusi oma liikmetele proportsionaalselt nende panusega ettevõttesse. Kohalikud kogukonnad pakuvad ettevõtetele kohalikku taristut ja vastu soovivad ettevõtteid, kes on vastutustundlikud kodanikud. Üldsus annab ettevõtetele riikliku infrastruktuuri ja vastu püüab saada kindlust, et ettevõtte olemasolu parandab elukvaliteeti. (Hill ja Jones 2001, 44)

Hill ja Jones ettekujutus ettevõtte ja tema huvirühmade vahetussuhtest on kujutatud joonisel 1.



Joonis 1. Ettevõtte ja tema huvirühmad vahetussuhtes  
Allikas: Hill ja Jones (2001, 44)

Oma strateegia koostamisel peab ettevõtte huvirühmade nõudeid arvesse võtma, muidu võivad huvirühmad katkestada oma toetuse (*Ibid.*). Samuti mõjub huvirühmade toetusele negatiivselt, kui ettevõtte on oma sotsiaalse vastutuse strateegias vastuoluline – näiteks eelistab ta väliseid huvigruppe sisemistele. Sellist tegevust tajuvad töötajad kui ettevõtte silmakirjalikkust (*corporate hypocrisy*), mis omakorda põhjustab emotsionaalset kurnatust ning suurendab tööjõu voolavust. (Scheidler *et al.* 2019) Ka Freeman (2010, 107) on välja toonud, et ettevõtte strateegia järjepidevuse (*consistency*) küsimus on üks põhielemente ettevõtte suhtes oma keskkonnaga. Ettevõtte strateegia formuleerimine aitab selgelt sõnastada ettevõtte väärtused ning kindlustada, et need vastavad nende gruppide ootustele, kellel on ettevõttega seoses mingi huvi. Adresseerides neid küsimusi otsekoheselt ja kindlameelselt viisil, on võimalik vältida halvimat, mis on levinud paljudes ettevõtetes: enesepettus (*self-deception*). Enesepettus ilmneb siis, kui me ei esita raskeid küsimusi ausalt ja ei hinda täpselt enda väärtusi ning pilti huvirühmadest, kellega kokku puutume. Käitume teistmoodi kui ütleme. Enesepettus on vahe väärtustes, mida me pooldame võrreldes väärtustega, mis tegelikult kehtivad ja see on üks peamine põhjus, miks tekib usalduskriis juhtkonna ning huvirühmade vahel. (Freeman 2010, 107-108) Samas möönavad Hill ja Jones (2001, 45), et ettevõttel puudub üldjuhul võimalus arvestada kõigi huvirühmade nõuetega ning

mõnel juhul võivad nende huvide eesmärgid olla omavahel konfliktis – siis peab ettevõtte tegema valiku ja eelistama huvirühmi, kes on ettevõtte perspektiivis olulisemad ja omistama kõrgeima prioriteedi strateegiatele, mis rahuldavad nende huve. Ettevõtte strateegia pärast on vaja muretseda, sest ühingu püsijäämine sõltub ettevõtte ja selle juhtide väärtuste, huvirühmade ootuste ja ühiskondlike probleemide vahele sobitumisest, mis omakorda määrab ettevõtte võime oma tooteid müüa (Freeman 2010, 107). Huvirühmade lähenemine sobib raamistikku, mis püüab täita lünka strateegia formuleerimise ja rakendamise vahel (*Ibid.*, 152).

Käesoleva töö eesmärgist lähtuvalt annab autor alljärgnevalt ülevaate uurimusest ettevõtte ja töötajate vahetussuhtest ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise kontekstis.

Bhattacharya *et al.* (2008, 38) osutavad, et ettevõtte sotsiaalse vastutuse kasutamist sisemise turunduse tõhusa hoovana piiravad neli asjaolu. Esiteks, suhted töötajatega hoitakse ametlikud ning neid ei teavitata selgelt ja järjepidevalt ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise programmide pürgimuste ulatusest ja üksikasjadest. Teiseks, ettevõtted kujundavad oma sotsiaalse vastutuse strateegiad arvestamata detailselt töötajate mitmekesiseid vajadusi, mida sellised programmid saaksid täita. Kolmandaks, ettevõtted ei mõista täielikult psühholoogilisi mehhanisme, mis seovad nende sotsiaalse vastutuse programmid eeldatava positiivse vastutusega töötajatelt (näiteks: ettevõtet toetav käitumine, suurem tööviljakus, pikem töösuhe jne). Viimasena, nad leidsid, et ettevõtted on võtnud otsustavalt ülalt-alla lähenemisviisi oma sotsiaalse vastutuse programmide formuleerimisel, rakendamisel ja haldamisel, sageli võimaldades osaleda, mitte kaasata töötajaid nende endi tingimustel. (*Ibid.*)

Nende sisemiste barjääride üle arutlevad autorid teemade kaupa alljärgnevalt (*Ibid.*):

- *Töötajate vähene teadlikkus ja osalemine ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes.*

Uuring viitab, et enamikule töötajatest jäävad kaugeks tööandja sotsiaalse vastutusega seotud saavutused. Kuigi paljudel töötajatel on ebamäärane arusaam, et nende tööandja on sotsiaalset vastutustundlik, teavad nad vähe või üldse mitte midagi konkreetsetest tegevustest, millesse ettevõtte panustab.

- *Piiratud arusaamine töötaja vajadustest, mida ettevõtte sotsiaalne vastutus täidab.*

Kirjanduse põhjal võib väita, et konkreetse töökoha edu tuleneb suuresti sellest, mil määral see vastab töötajate peamistele vajadustele. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse programmi kaudu on võimalik rahuldada kõrgema taseme psühholoogilisi vajadusi tähenduslikult, kuid ettevõtted ei ole selle võimaluse kasutamisel väga agarad. See ei ole ka üllatav, sest töötajate vajaduste tuvastamine



ei ole lihtne ning kõigile korruga sobivat lahendust üldjuhul ei ole. Esialgsed uuringud näitavad, et on vähemalt neli põhivajadust, mille täitmisel töötajad otsivad lähedust tööandja sotsiaalse vastutuse tegevustega:

- luua võimalusi enese arendamiseks – näiteks tegevuste kaudu, mis ei ole seotud igapäevaste tööülesannetega, kuid aitavad kaasa karjääri edendamisele;
- parandada töö- ja eraelu ühendamist – näiteks läbi tööandja initsiatiivide, mis toetavad ka töötaja enda sotsiaalset kogukonda;
- ühendus ettevõttega – luues lähema koostöö ja kollektiivse tulemuse võimalusi töötajatele, kes asuvad erinevates asukohtades või muidu tööalaselt kokku ei puutu;
- luua „maine kilp“ – ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevused aitavad töötajatel hajutada negatiivse tunde, mis võib tekkida väliste huvirühmade rünnakust ettevõtte mainele.

- *Puudulik arusaamine ettevõtte sotsiaalse vastutuse tasuvusest töötaja kaudu.*

Läbi viidud uuring toetab arusaama, et töötajad samastavad ennast ettevõttega, kui nad usuvad, et see on sotsiaalselt vastutustundlik. Ettevõtet toetava käitumise väljunditena saab eristada kahte kategooriat: sisemised (nagu suurem pühendumine ja kõrgem moraal) ning välimised (nagu töölt puudumise vähenemine ja töösuhte pikenemine). Töötajad on ka märkinud, et nende tööandja pühendumine sotsiaalselt vastutustundlikule käitumisele inspireerib neid rohkem töötama, olema produktiivsem ja keskenduma rohkem kvaliteedile.

- *Ülevallt-alla lähenemine ettevõtte sotsiaalsele vastutusele.*

Enamus ettevõtteid näevad sotsiaalse vastutuse arendamist, rakendamist ja juhtimist ülevallt-alla protsessina. Teisisõnu, juhtkond otsustab, mida toetada ja kuidas. Strateegilisem lähenemine ettevõtte sotsiaalsele vastutusele tagab suurema omanditunde töötajate algatustele. Töötajad ihkavad mängida olulisemat rolli – olla ettevõtte sotsiaalse vastutuse väärtuse kaasloojad.

Nende barjääride ületamine on võimalik ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia kaudu, mille osas autorid soovivad juhtidel võtta järgmised viis sammu (*Ibid.*):

1. Tuua töötajad lähemale ettevõtte sotsiaalse vastutuse alastele tegevustele. Seejuures on kõige olulisem roll kommunikatsioonil: ettevõtted peavad informeerima töötajaid sotsiaalse vastutuse programmidest konkreetselt, sidusalt ja järjepidevalt. Lisaks tuleb julgustada töötajaid aktiivselt osalema, pakkudes neile selleks eri võimalusi. Samuti, sarnaselt teiste töökohaga seotud aspektidega, peaks ka sotsiaalse vastutusega seotud tegevuste kohta andma konstruktiivset tagasisidet viisil, mis julgustavad töötajat ja võimaldavad tal anda maksimaalselt suur panus isiklikult ja tööalaselt.

2. Kasutada ettevõtte sotsiaalse vastutusega seotud otsuste tegemiseks tingimuslikku sisendi-väljundi lähenemist. See võimaldab näha, kuidas töötajad saavad kasu ettevõtte sotsiaalse vastutuse initsiatiividest ning kas ja kuidas see kandub üle ettevõtte jaoks soodsateks tulemusteks. Siinkohal on lisaks töötaja põhivajaduste rahuldamisele oluline arvestada ka töötaja- ja ettevõtte spetsiifilisi tegureid, mis võivad sotsiaalse vastutuse mõju suurendada või lahjendada.
3. Mõista ja täita töötaja vajadusi jagades töötajad eri rühmadesse lähtuvalt sotsiaalse vastutuse olulisusest nende jaoks ning suunata neile konkreetse segmendi põhiseid programme, et nendele erinevatele vajadustele vastata.
4. Tugevdada töötajate samastumist ettevõttega. Meie uuring näitab, et sotsiaalne vastutus võib oluliselt tugevdada samastumist, kuna see avaldab ühemõttelisemalt kui muud ettevõtte püüdlused, mis on ettevõtte väärtused või „hing“.
5. Kaasata töötajad ettevõtte sotsiaalse vastutuse väärtuse kaasloojatena sotsiaalse vastutuse programmide planeerimisel, kujundamisel ja rakendamisel, tehes neist pigem osalejad kui pealtvaatajad.

Bode *et al.* (2015, 1717) on leidnud, et töötajate osalemine ettevõtte sotsiaalsetes initsiatiivides on positiivselt seotud töösuhte pikenemisega. Veelgi enam, selle tulemuseni jõuti konservatiivses kontekstis – kasumile suunatud ärinõustamise valdkonnas, kus oli väike tõenäosus, et sotsiaalne mõju kõnetab jälgitavaid töötajaid. Uuringus osalenud konsultandid olid vabatahtlikult nõus ka palgakärbetega, et osaleda ettevõtte sotsiaalsetes algatustes ning tõenäosus, et nad osalemise järgselt jäid ettevõttesse tööle, oli suurem, kui konsultantidel, kes ei osalenud sotsiaalsetes initsiatiivides. (*Ibid.*)

Carnahan *et al.* (2017) jõudsid oma uurimuses järeldusele, et ettevõtte sotsiaalne vastutus on oluline mõjur töösuhte pikendamisel töötajate puhul, keda juhib töö tähenduslikkuse otsing. Töötajatele, keda motiveerivad muud tegurid, nagu näiteks materiaalne kasu, ei ole pruugi sellest kasu olla. Üllatava leiuna toovad nad oma uuringu tulemustest välja asjaolu, et uuringus vaadeldud advokaadibüroode puhul oli ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevused ja suurem tööjõu voolavus konkureerivate büroode suunal omavahel vastastiku seotud. Autorid esitavad selle selgituseks kaks põhjendust. Esiteks, ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevused võimaldavad ligi meelitada parema kvalifikatsiooniga töötajaid (Turban 2000) ja advokaadibürood, kes teevad *pro bono* tööd, pakuvad sageli oma töötajatele paremat väljaõpet (Burbano *et al.* 2018). Seega on võimalik, et ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevused aitavad tal ligi meelitada ja kasvatada parema kvaliteediga talente,

kes on atraktiivne sihtmärk konkurentidele, kes suudavad jälgida ettevõtte investeringuid sotsiaalse vastutuse tegevustesse. Teiseks, ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevused ei pruugi olla atraktiivsed kõigile advokaatidele ja juhtidele ning seega liiguvad nad teise bürosse. (Carnahan *et al.* 2017)

Arenenud riikide kogemus näitab, et ettevõtte sotsiaalse vastutuse kui „pehme“ väärtuse roll on tööandja atraktiivsuse komponendina järjest enam kasvamas. 2018. aastal Saksamaal avaldatud uuringu (Lis 2018) tulemustest et potentsiaalse tööandja atraktiivsuse hindamisel pidasid vastajad kõige olulisemaks just ettevõtte sotsiaalsest vastutustundlikkust, millele järgnesid tasustamispoliitika, intellektuaalsed väljakutsed ja asukoht. Lis möönab, et see tulemus näitas uut trendi tööandja valiku kontekstis, kuna varasemad uuringud on otsustava tegurina rõhutanud tasustamispoliitikat, on „pehmed“ tegurid nagu ettevõtte sotsiaalne vastutus muutunud üha olulisemaks. Seejuures pidasid ettevõtte sotsiaalse vastutuse kriteeriumit võrdselt kõige olulisemaks nii uuringus osalenud mehed kui naised. Olulisuselt järgmine tegur oli meeste jaoks töötasu ning naiste jaoks intellektuaalsed väljakutsed. (Lis 2018)

Eneli Pits (2016) on oma magistritöös „Z-põlvkonna ootused tulevasele töökeskkonnale, tööviisile ja tööandjale“ uurinud, mis on Eesti gümnasistide jaoks kõige tähtsam tulevase töö juures. Uuringu tulemusena selgus, et eelkõige hindab Z-põlvkond (sündinud pärast 1996 aastat) töö juures kõige kõrgemalt töötasu, seejärel vaheldusrikkust, töö- ja eraelu tasakaalu, koolitus- ja arenguvõimalusi ning töö mõtestatust. Lisaks kõikidele eelnevatele ootustele muudab Z-põlvkonna jaoks tööandja atraktiivseks ka see, kui ettevõtte tegutseb vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetest lähtuvalt. (*Ibid.*) Seega võib saada ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamine tööandjana konkurentsieeliseks järjest enam ka Eestis.

### **1.3. PwC võrgustiku sotsiaalse vastutuse strateegia rakendamine**

Maailma suurima ärikonsultatsiooni pakkuva organisatsiooni PwC kaubamärgi all tegutseb Eestis kolm ettevõtet: audiitorteenuseid osutav AS PricewaterhouseCoopers, nõustamisteenuseid osutav AS PricewaterhouseCoopers Advisors ja õigusteenuseid osutav Advokaadibüroo PricewaterhouseCoopers Legal OÜ. Töötajate arv kolmes ettevõttes kokku on 220 ning 30. juunil 2019 lõppenud majandusaasta käive oli kokku ligi 14,3 miljonit eurot (AS PricewaterhouseCoopers... 2019).

PwC eesmärk on luua ühiskonnas usaldust ja lahendada olulisi probleeme. PwC väärtused ühendavad enam kui 276 000 inimest üle maailma, defineerides, kuidas me käitume, millesse usume ja kuidas oma ideid ellu rakendame. (PwC eesmärk ja väärtused 2020)

PwC globaalses visioonis 2020. aastaks on sõnastatud neli strateegilist valikut, millele oma tegevuses keskendutakse (The What ... 2020):

1. Olla juhtiv kindlustandvate teenuste osutaja: asjakohane ja abivalmis, et suurendada klientide, regulaatorite ja asutuste usaldust.
2. Olla mitmekülgne organisatsioon: tugevalt kaasatud ja tõhusalt toimiv valitsevatest kuni tärkavate majandusteni üle maailma.
3. Olla kliendile suunatud organisatsioon, mis kasutades ära meie ekspertide laialdasi teadmisi pakub klientidele kvaliteeti ja terviklahendusi strateegiast täitmiseni.
4. Olla tehnoloogial põhinev uuendaja, kasutades tehnoloogiat äri ümberkujundamiseks, uuendamiseks ja laiendamiseks, relevantsuse suurendamine uuenduste ja liitude kaudu.

PwC igapäevane äritegevus on olulises ulatuses reguleeritud erinevate seadustega, ometi ei suuda seadused reguleerida eetilise käitumise häid tavasid. Samas ootavad ettevõtte kliendid meilt mitte ainult seadustele vastavust, vaid ka kindlustunnet, et suudetakse pakkuda jätkusuutlikult laitmatu kvaliteediga usaldusväärset teenust. Kõrged eetilised standardid on PwC maine alustalaks, aidates hoida nii kliente kui olla töötajatele väärrikaks tööandjaks. PwC eetilise käitumise head tavad on sõnastatud PwC *Code of Conduct*'i ehk käitumiskoodeksi kogumikuna, mis mõtestab need lahti nelja dimensiooni kaudu: PwC maine hoidmine, professionaalne käitumine, üksteise austamine, ühiskondlik vastutustundlikkus (*Corporate Social Responsibility*). (Eetika 2020)

PwC globaalne sotsiaalse vastutuse strateegia on kohandatud professionaalseid teenuseid osutava ettevõtete võrgustiku spetsiifilistele tugevustele ja võimalustele. See on kujundatud ka nii, et võimaldaks PwC ettevõtetel rakendada oma oskuseid viisil, mis on mõjusad, annavad mõõdetavaid tulemusi ja loovad pikaajalist väärtust äri ja ühiskonnale. Peamised suunad strateegia rakendamiseks on kokkuvõetult järgmised (Living our Purpose ... 2017):

- Panustame ühiskonda oma oskuste ja kogemustega.
- Toetame üleminekut jätkusuutlikumale ühiskonnale.
- Aitame lahendada olulisi sotsiaalseid probleeme enda kogukondades.
- Tunnustame ja austame tavasid ning traditsioone riikides, kus tegutseme.

- Austame oma planeedi piiranguid ja tegutseme ennetavalt, et vähendada oma äritegevuse mõju. Aitame sama teha ka oma klientidel.
- Osaleme dialoogis, mis aitab kujundada seadusandlust ja regulatsioone viisil, mis kaitseb avalikku huvi ja meie eesmärki.
- Toetame õigusriigi põhimõtteid suhtlemisel regulaatoritega.
- Vastame viivitamata valitsusasutuste ja ametnike teabenõuetele, nagu seda nõuavad kehtivad seadused ja ametialased kohustused.
- Soodustame ja toetame kaasalöömist kogukonna tegevuses.
- Hoolime, austame ja toetame rahvusvaheliselt deklareeritud inimõigusi.
- Oleme vastutustundlikud maksumaksjad.

Täpsemalt on PwC globaalse sotsiaalse vastutuse strateegia rakendamise suunad esitatud lisas 2.

Carrolli (1979 ja 1999) järgi sisaldab ettevõtte sotsiaalne vastutus üheaegselt ettevõtte majanduslikku, õiguslikku, eetilist ja heategevuslikku vastutust. Analüüsides PwC globaalset strateegiat ettevõtte sotsiaalse vastutuse teooria kontekstis, leiab strateegiasse lõimitud elemente kõik sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni osadest.

Globaalsest strateegiast lähtudes on sõnastatud ka PwC võrgustiku globaalsed väärtused: tegutse ausalt (*Act with integrity*), muuda midagi paremaks (*Make a difference*), hooli (*Care*), tööta üheskoos (*Work together*), kujuta uuesti ette võimalikku (*Reimagine the possible*). (AS PricewaterhouseCoopers... 2019)

Lisaks PwC globaalsetele väärtustele ja eesmärgile on PwC Eesti ettevõtted kasutusele võtnud PwC võrgustiku standardid, sealhulgas käitumiskoodeksi ja nendega seotud reeglid, mis selgelt kirjeldavad meie partneritelt, töötajatelt ja teistelt huvigruppidele oodatavat käitumist – käitumist, mis võimaldab meil võita avalikkuse usaldust. Kõikidele võrgustiku ettevõtetele kehtivad võrgustiku standardid hõlmavad erinevaid valdkondi, sealhulgas eetikat ja äritegevust, sõltumatust, rahapesu tõkestamist, monopolide vastast tegevust ja ausat konkurentsi, korruptsioonivastast tegevust, teabekaitset, ettevõtte ja partnerite maksusid, sanktsiooniõigust, siseauditit ja tehinguid siseringi inimestega. Meie jaoks on väga tähtis toimida vastavuses eelmainitud eetikanõuetega ning me püüame need nõuded omaks võtta ja mitte lihtsalt neid järgida. (*Ibid.*)

PwC Eesti on enda sotsiaalse vastutuse rollides samuti märkinud kõigi selle kontseptsiooni teoreetilistes käsitlustes nimetatud komponentide olulisust. Kokkuvõetult on seal hulgas välja toodud järgmised valdkonnad ja tegevused:

- Eesti ettevõtluskeskkonna läbipaistvamaks ja usaldusväärsemaks muutmine igapäevase tegevusega;
- aus ja eetiline tegutsemine;
- osalemine kutseühendustes ja seadusloomes;
- teadmiste jagamine koolitustel ja seminaride;
- stipendiumid ülikoolis õppimiseks asendus- või lastekodudest pärit noortele;
- osalemine heategevuses nii rahalise toetusega kui vabatahtliku tegevusega;
- hoolimine töötajatest, neile parimate töötingimuste ja hüvede pakkumine;
- keskkonnasõbraliku mõtteviisi propageerimine. (Ettevõtte ... 2020)

PwC Eesti ettevõtete sotsiaalse vastutuse kirjeldus on esitatud lisas 3.

Carroll (1991, 43) märkis sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni kokkuvõtvalt, et pragmaatiliselt ja juhtimise termineid kasutades peab sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte püüdma olla kasumlik, seadusekuulekas, eetiline ning hea kodanik. Tuginedes strateegiadokumentidele, deklareeritud väärtustele, rakendatavatele põhimõtetele ja avalikule aruandlusele saab järeldada, et PwC Eesti ettevõtted on lõiminud sotsiaalselt vastutustundliku tegutsemise ka enda igapäevasesse tegevusse.

Kui avalikustatud aruanded ja info annavad hea ülevaate kasumliku, seadusekuuleka ja eetilise tegutsemise kohta, siis ülevaade ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise tegevustest hea kodanikuna kättesaadav ei ole.

## 2. EMPIIRILINE UURING

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks viis autor läbi empiirilise uuringu, et välja selgitada PwC Eesti ettevõtete juhtide ja töötajate teadlikkus, hoiakud ja ootused ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise suhtes. Käesolevas peatükis annab autor ülevaate uuringu metoodikast ning valimist.

### 2.1. Uuringu metoodika

Andmete kogumiseks kasutas autor kvantitatiivset uurimismeetodit, täpsemalt ankeetküsimustikku. Küsimustik on esitatud lisas 4.

Küsimustik oli koostatud *Google Forms* uuringukeskkonnas. Küsimustiku koostamisel lähtus autor osaliselt varasemast uurimusest „Ettevõtte sotsiaalne vastutus Eesti väikese suurusega ettevõtetes“, mille eesmärk oli küsimustiku abil hinnata väikese suurusega ettevõtete teadlikkust sotsiaalse vastutuse küsimustest ja pakkuda lahendusi selle tõstmiseks (Lissejenko 2015). Samuti leidis autor magistritöö jaoks asjakohaseid küsimusi Maailmapanga korraldatud projekti „*Enabling a Better Environment for CSR in CEE (Central and Eastern Europe) Countries Project*“ raames tehtud uurimuse „*What Does Business Think About Corporate Social Responsibility?*“ kokkuvõtetest (What... 2004-2005).

Käesoleva uuringu küsimustik koosneb viiest jaotisest. Esimeses jaotises tutvustab autor küsimustiku eesmärgi. Teise jaotise eesmärk on kaardistada vastajate taustaandmed: ametipositsioon, tööstaaž ettevõttes, vanus ja sugu. Kuigi algselt oli kavas vaadelda uurimisobjekti ka teenusliinide (audiitorteenused, maksuteenused, õigusteenused, nõustamisteenused, tugiüksused) põhiselt, loobus autor selle tunnuse kohta andmete kogumisest, kuna koosmõjus ametipositsiooniga ei oleks selle tunnuse kasutamine taganud kõigi uuringu valimisse kuulunud isikute anonüümsust. Samuti, kuna PwC Eesti ettevõtetes koordineeritakse sotsiaalse vastutuse rakendamist teenusliinide üleselt, on teenusliinide lõikes analüüsimisest olulisem uurida selle teemaga seotud küsimusi ametipositsioonide eri tasemete lõikes PwC Eesti ettevõtete üleselt.

Küsimustiku kolmas, neljas ja viies osa on koostatud eesmärgiga uurida vastavalt töötajate teadlikkust, hoiakuid ning ootusi seoses sotsiaalse vastutuse rakendamisega PwC Eesti ettevõtetes.

Küsimustikus on kokku kakskümmend küsimust. Valdavalt on kasutatud suletud, valikvastustega küsimusi ja poolavatud küsimusi. Poolavatud küsimuste puhul (küsimused 7, 11, 13, 14, 17, 18) on suletud, valikvastustega küsimus avatud vaba vastuse reaga „muu“, kuhu vastaja saab lisada vastuse, mida küsimustiku koostaja ei ole ette näinud.

Hinnangute mõõtmiseks on kasutatud Likerti-tüüpi vastus-skaalaga väited, mille suhtes vastajad peavad hindama oma nõustumise või mittenõustumise määra. Likerti skaala on üks sagedamini kasutatav liitskaala, millega mõõdetakse hoiakuid ja nende tugevust (Õunapuu 2014, 166). Vastamise paindlikkuse tõstmiseks (*Ibid.*, 163) on hinnangute andmisel (küsimused 6, 10, 16) lisatud valikud „nii ja naa“, mis väljendab vastaja neutraalsust ning „ei oska öelda“, mis väljendab info või seisukoha puudumist. Vastuste analüüsimiseks on nõustumist või mittenõustumist käesolevas töös hinnatud järgmisel skaalal: 0 – Ei ole nõus, 1 – Pigem ei ole nõus, 2 – Nii ja naa, 3 – Pigem olen nõus, 4 – Olen nõus. Väide „Ei oska öelda“, mis autori hinnangul väljendab info või seisukoha puudumist, on üldjuhul võrdsustatud neutraalse hinnanguga „Nii ja naa“, välja arvatud juhtudel, kus see on analüüsitavatest andmetest välja jäetud, et vältida üksikute äärmuslike hinnangute mõju tulemustele – näiteks hinnangute kaalutud keskmise arvutamisel kogu valimi kohta. Korrelatsioonikordaja abil hindas autor mõningate hinnangute omavahelise seose tugevust.

Kahekümnest küsimusest kolm (küsimused 9, 15, 20) ei ole vastamiseks kohustuslikud. Need on avatud küsimused, kus vastajal on võimalik iga uuritava valdkonna kohta (teadlikkus, hoiakud, ootused) soovi korral lisada kommentaar seoses selles teemablokis esitatud küsimustega.

## **2.2. Uuringu valim**

PwC Eesti ettevõtetes oli 09.04.2020 seisuga oli kokku 220 töötajat (sealhulgas juhid). Uuringu valimi moodustasid nendest 192 töötajat (sealhulgas 10 praktikanti), kelle töösuhe oli aktiivne. Valimist jäid välja 28 töötajat, kellel oli uuringu läbiviimise ajal töösuhe peatatud (peamiselt lapsehoolduspuhkuse või õppepuhkuse tõttu). (PwC Eesti siseveeb 2020)

Andmete kogumiseks kasutatud küsimustik oli vastajatele avatud 3. aprillist kuni 9. aprillini 2020. Vastajaid oli kokku 74, mis moodustas 39% valimisse kuulunud isikutest.



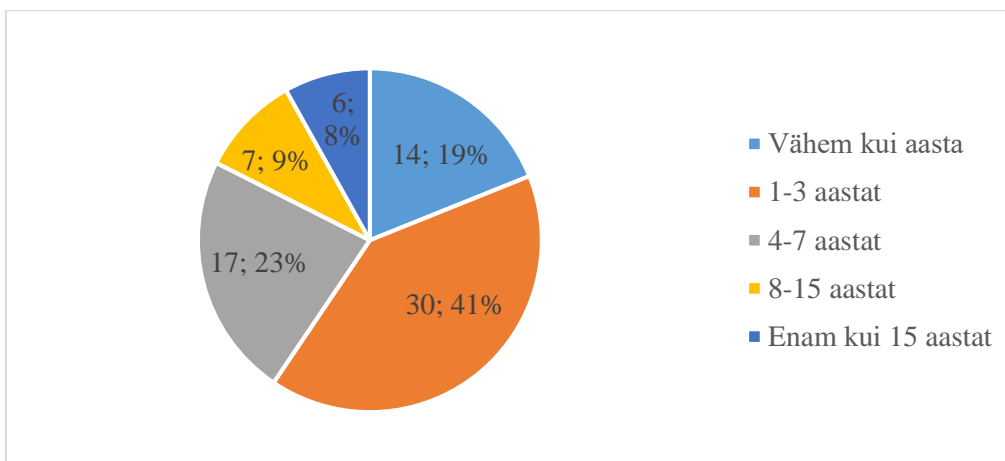
Uuringule vastanutest 55 olid naised ja 19 mehed, seejuures oli naiste aktiivsus ka suurem – küsimustikule vastas 43% naistest ja 30% meestest. Ametipositsioonide järgi olid kõige aktiivsemad vastajad assistendid, kellest osales uuringus 80%, järgnesid partnerid ja direktorid (50%) ning valdkondade juhid (45%). Samas moodustasid need kolm rühma kokku vaid umbes kolmandiku küsimustikule vastajatest (33%) ning vastajate enamuse (51%) moodustasid konsultandid (27%) ja vanemkonsultandid (24%), kes moodustavad ka PwC Eesti ettevõtete töötajatest kõige suurema osa (kokku 60%). Paraku oli nende aktiivsus uuringus osalemisel töötajatest kõige madalam, vastavalt 32% ja 35%. Sellest väiksem oli vaid praktikantide aktiivsus (30%). Ülevaade uuringus osalemisest ametipositsioonide lõikes on esitatud tabelis 1.

Tabel 1. Küsimustikule vastajate arv ja osakaal ametipositsioonide järgi

Ametipositsioon	Vastajate arv	Töötajate arv	Vastamise aktiivsus (%)
Partner/direktor	7	14	50
Valdkonna juht	9	20	45
Juht	9	24	38
Vanemkonsultant	18	57	32
Konsultant	20	57	35
Vanem(assistent)	8	10	80
Praktikant	3	10	30
Kokku	74	192	-

Allikas: Meie inimesed (2020); autori arvutused

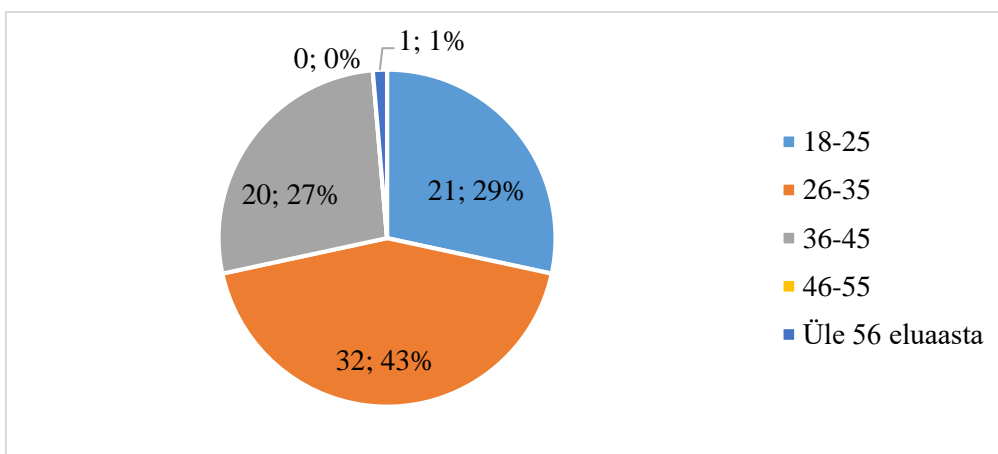
Täiendavalt on valimi kohta välja selgitatud uuringus osalejate tööstaaž PwC-s ja vanus. Joonisel 2 on esitatud vastanute jagunemine tööstaaži järgi, millest on näha, et kõige suurema osa vastajatest moodustasid töötajad, kelle tööstaaž PwC-s jääb vahemikku 1–3 aastat (30). Järgnesid töötajad, kelle staaž jäi vahemikku 4–7 aastat (17), vähem kui aasta (14), 8–15 aastat (7) ja enam kui 15 aastat (6).



Joonis 2. Vastajate (n=74) jagunemine tööstaaži järgi

Allikas: autori koostatud

Kõige enam oli vastajaid vanuserühmas 26–35 eluaastat (32). Järgnesid vanusevahemik 18–25 (21) ja 36–45 (20). Vanusevahemikus 46–55 ei olnud ühtegi vastajat ning vanuses üle 56 eluaasta oli üks vastaja. Joonisel 3 on välja toodud vastajate vanuseline jaotus.



Joonis 3. Vastajate (n=74) jagunemine vanuserühmade järgi

Allikas: autori koostatud

Küsimustikule vastajate hulgas olid esindatud organisatsiooni kõigi tasandite töötajad, uuringus osalemise aktiivsuse määr erinevate ametipositsioonide lõikes varieerus vahemikus 30–80%. Ka tööstaaži pikkust arvestades olid esindatud kõik erineva tööstaaži pikkusega rühmad. Vastajate vanuse tunnust arvestades ei olnud proportsionaalselt esindatud vastajad vanuses üle 46 eluaasta.

### **3. UURINGU TULEMUSED JA JÄRELDUSED**

Antud peatükis esitab autor uuringu tulemused ja analüüsi, arutleb uuringu tulemuste üle ning esitab nendest lähtuvad järeldused.

#### **3.1. Uuringu tulemused ja analüüs**

Käesolevas peatükis analüüsib autor 74 PwC Eesti ettevõtete töötaja vastuseid ankeetküsimustikule, et mõista vastajate teadlikkust, hoiakuid ja ootusi ettevõtte sotsiaalse vastutuse suhtes.

##### **3.1.1. Töötajate teadlikkus ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes**

Uuringu tulemused töötajate teadlikkuse osas näitavad, et enamuse küsimustikule vastanud töötajaid – 71 vastajat 74-st on varem kuulnud ettevõtte sotsiaalsest vastutusest. Selguse huvides oli küsimuse juures täpsustatud, et samatähenduslikuna kasutatakse ka näiteks termineid "ettevõtte ühiskondlik vastutus" ja "vastutustundlik ettevõtlus".

Et mõista, kuidas töötajad hindavad oma teadlikkust ettevõtte sotsiaalsest vastutusest oli koostatud neli Likerti-tüüpi vastus-skaalaga väidet, mille kohta vastajad pidid hindama oma nõustumise või mittenõustumise määra. Väited puudutasid vastaja teadmisi ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustest, nõustumist PwC Eesti ettevõtete sotsiaalse vastutustundlikkusega ning ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevustega seotud info kättesaadavust.

Kõige kõrgemalt hindasid vastajad nõustumist väitega, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud. Samas oli see ka väide, millele anti kõige ühtlasem hinnang kõigi vastajate poolt läbivalt, s.t ei olnud märkimisväärseid erinevusi ametipositsioonide lõikes või sõltuvalt tööstaažist. Standardhälve 0,82 kinnitab, et selle väite osas on vastajad kõige enam ühel nõul.

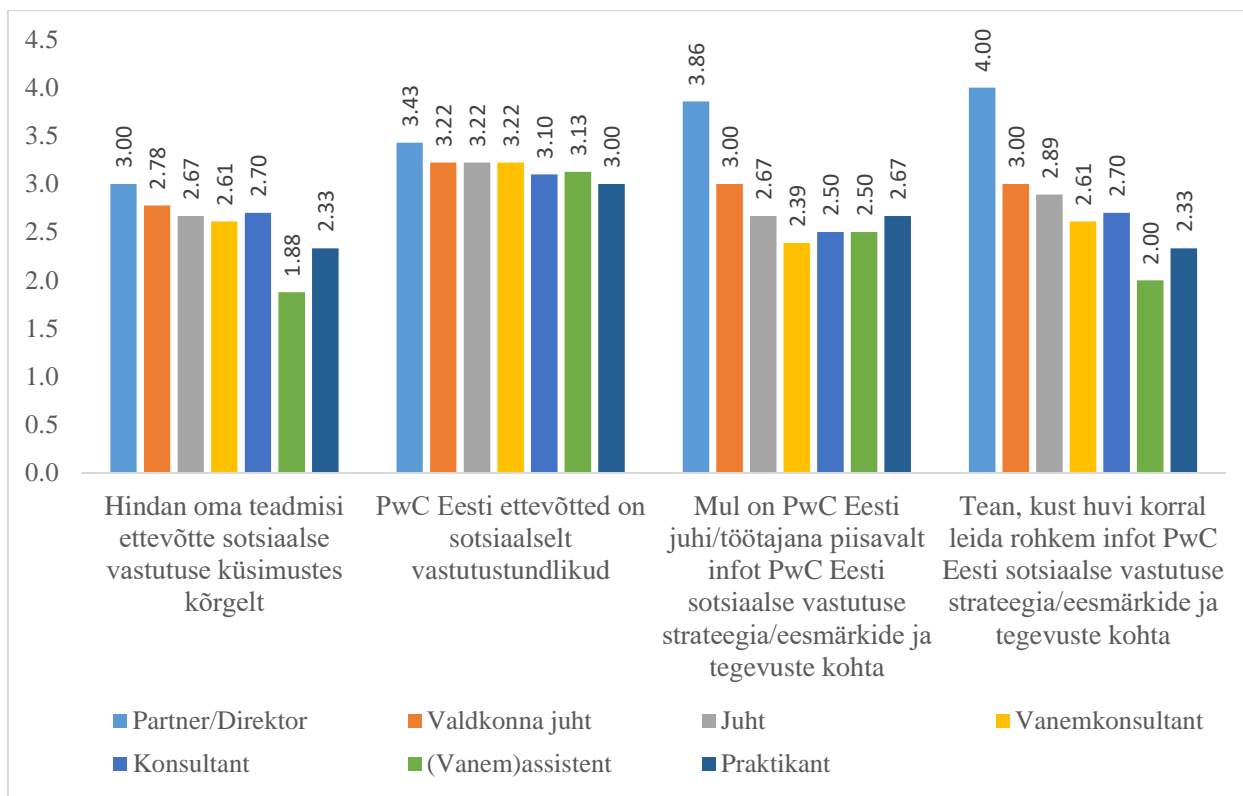
Vastajate hinnangud erinesid kõige enam väidete osas, mis puudutasid piisava info olemasolu ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevuste kohta ( $SD=1,16$ ) ja teadlikkust, kust huvi korral leida rohkem infot nendes küsimustes ( $SD=1,26$ ). Samas näitas nende kahele väitele antud vastuste omavahelise seose mõõtmise tugeva positiivse lineaarse korrelatsiooni olemasolu ( $r=0,77$ ). Tabelisse 2 on koondatud teadlikkust puudutavate hinnangute tulemused.

Tabel 2. Vastajate (n=74) hinnangud väidetele ettevõtte sotsiaalse vastutusega seotud teadlikkusest

Väide	Hinnangute jaotus						Hinnangute kaalutud keskmine (v.a. ei oska öelda)	SD
	0 - Ei ole nõus	1 - Pigem ei ole nõus	2 - Nii ja naa	3 - Pigem olen nõus	4 - Olen nõus	Ei oska öelda		
Hindan oma teadmisi ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes kõrgelt	2	10	21	23	18	0	2.61	1,08
PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud	0	3	7	31	30	3	3.24	0,82
Mul on PwC Eesti juhi/töötajana piisavalt infot PwC Eesti sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevuste kohta	1	15	11	22	23	2	2.71	1,16
Tean, kust huvi korral leida rohkem infot PwC Eesti sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevuste kohta	3	13	11	18	29	0	2.77	1,26

Allikas: autori arvutused

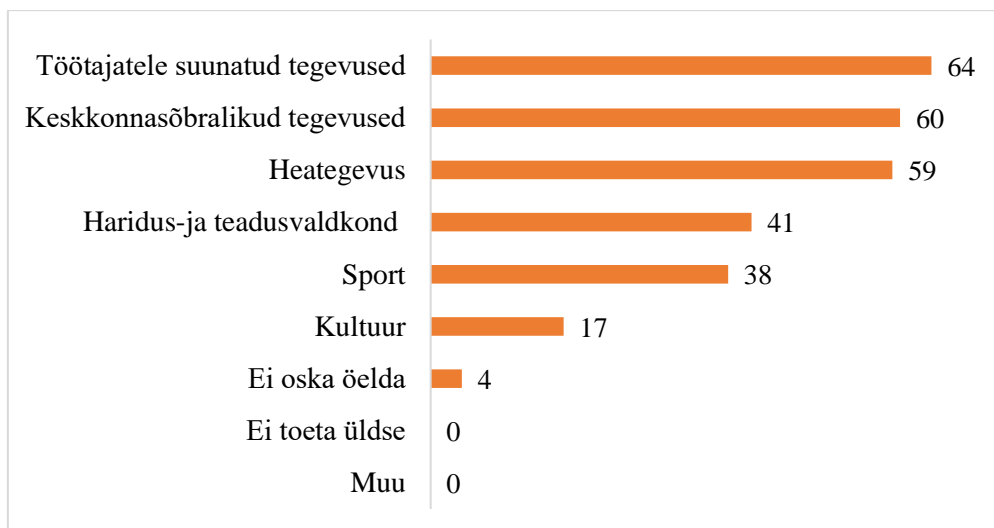
Analüüsid hinnanguid teadlikkusele ametipositsioonide lõikes selgub, et positsioonide hierarhias kõrgemal olevad töötajad üldjuhul hindavad kõrgemalt ka oma teadlikkust ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes. Eriti puudutab see väiteid piisava info omamisest PwC Eesti sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevuste kohta ning teadmist, kust huvi korral leida rohkem infot nendes küsimustes. Seejuures kõige suurem erinevus teadlikkuse hindamises on viimase väite puhul („Tean, kust huvi korral leida rohkem infot PwC Eesti sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevuste kohta.“), kus (vanem)assistendid on hinnanud oma teadlikkust keskmiselt „nii ja naa“, samas kui kõik partnerid ja direktorid selle väitega täielikult nõustusid. Ülevaade hinnangutest (skaalal 0 - Ei ole nõus – 4 - Olen nõus) teadlikkusele ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes ametipositsioonide lõikes on esitatud joonisel 4.



Joonis 4. Hinnang teadlikkusele ettevõtte sotsiaalsest vastutusest ametipositsioonide lõikes  
Allikas: autori koostatud

Järgnevalt paluti uuringule vastajatel märkida valdkonnad, mida neile teadaolevalt PwC Eesti toetab või on toetanud sotsiaalselt vastutustundliku ettevõttega. Valikutes oli välja toodud kuus valdkonda (haridus- ja teadusvaldkond, keskkonnasõbralikud tegevused, kultuur, sport, heategevus, töötajatele suunatud tegevused) ning ka valikud „ei oska öelda“, „ei toeta üldse“ ja „muu“, mille juures vastajal oli võimalik lisada vastusevariant, mida küsimustiku koostaja ei olnud ette näinud. Sellist võimalust keegi ei kasutanud, samuti ei olnud ükski vastaja märkinud valikut „ei toeta üldse“.

Uuringule antud vastustele tuginedes on toetatud valdkondadest vastajatele kõige rohkem silma jäänud töötajatele suunatud tegevused, mida erinevates kombinatsioonides koos teiste valdkondade toetamisega oli märkinud kokku 64 vastajat. Sellele järgnesid väikese vahega keskkonnasõbralikud tegevused (60 vastajat) ja heategevus (59 vastajat). Kõigi küsimustikus loetletud valdkondade toetamist oli märgitud üheksas vastuses. Täpsem ülevaade tegevustest, mida töötajatele teadaolevalt PwC Eesti toetab või on toetanud, on esitatud joonisel 5.



Joonis 5. Valdkonnad, mida vastajatele (n=74) teadaolevalt PwC Eesti toetab või on toetanud  
Allikas: autori koostatud

Teadlikkuse osas soovis autor ka kontrollida, kas kõik töötajad on kursis võimalusega, et PwC Eesti pakub töötajatele tasustatud aega vabatahtlikuks tegevuseks. Valdav osa vastajatest, 74-st vastajast 72 vastas sellele küsimusele jaatavalt.

Teadlikkust puudutavate küsimuste teemablokis esitatud küsimuste kohta kommentaari jätmise võimalust kasutas neli vastajat. Tähelepanekud olid järgmised:

- „Tegelikult on mul töötajana vähe informatsiooni. Näiteks on siiani ebaselge, kas punktis 8 toodu tähendab, et võin lihtsalt (juhiga kooskõlastatult) ühe kolmapäeva kontorist puududa ja teha endale meelepärast heategevust või peaks see olema koos teiste töökaaslastega (korra aastas tavaliselt korraldatakse üks heategevuslik üritus nt 10 inimest Toidupangas).“
- „PwC küll toetab töötajate sportimisvõimalusi ja viib töötajaid ka teatrisse, kuid leian, et see ei ole valdkonna toetamine, vaid töötajate toetamine. Valdkonna toetamine oleks minu arvates näiteks mingi kultuurisündmuse rahaline toetamine või spordivõistluse toetamine.“
- „Ma tean, et tehakse tasuta tööd toetusena, aga kas eraldatakse reaalselt raha nendeks tegevusteks.“
- „Korraldasin ka ise heategevusprojekte, mida finantseeris PwC.“

Esimese tähelepaneku osas möönab autor, et teadlikkus vabatahtlikuks tegevuseks tasustatud aja kasutamise võimalusest on organisatsioonis valdav, kuid selle tingimuste kohta siseveebist täpsemalt infot ei leia. Kuigi assistendid on alati abivalmid aitama selliste küsimuste tekkimisel, võiks kõne all olev info olla lisabarjäärideta hõlpsasti leitav kõigile.

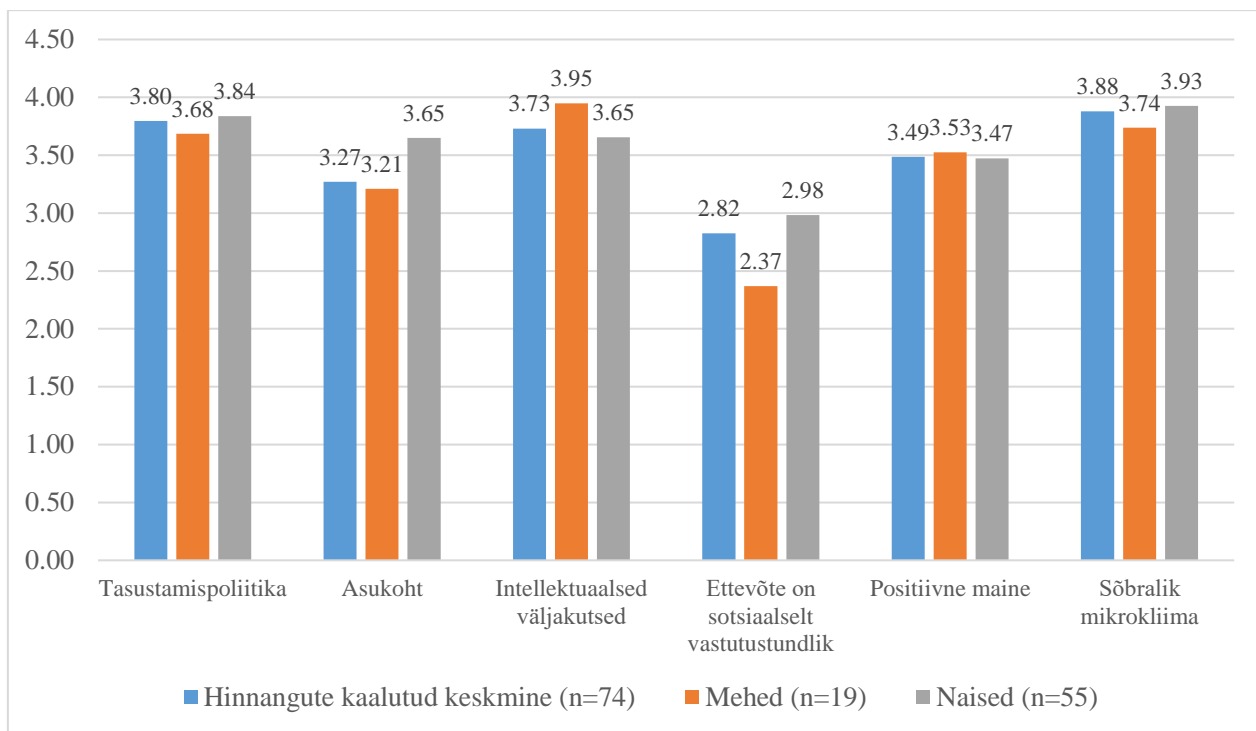
Teine kommentaar toob välja asjaolu, et ilmselt ei olnud vastajate jaoks üheselt mõistetav see, et sportimisvõimalused ja -soodustused ning teatri ühiskülastused töötajatele ei ole mõeldud vastavalt spordi ja kultuuri valdkonna toetamisena, vaid töötajatele suunatud tegevustena. Seda ebaselgust tuleb arvesse võtta vastuste analüüsimisel ning sama küsimustiku kasutamisel edaspidi ka täpsemalt selgitada.

Kolmanda ja neljanda kommentaari põhjal saab järeldada, et mõne vastaja jaoks tähendab toetus just rahalist panust. See on aga vaid üks võimalik viis oma panus ühiskonda anda. Toetus võib olla ka mitterahaline, näiteks enda aja ja oskusteabe tasuta panustamine. Nii on märgitud ka PwC ettevõtte sotsiaalse vastutuse kirjelduses: „Lisaks rahalisele toetusele tegutsevad ka meie töötajad vabatahtlikena, panustades oma aega ja teadmisi.“ (Ettevõtte ... 2020)

### **3.1.2. Töötajate hoiakud ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes**

Hoiakute uurimise sissejuhatavas küsimuses paluti töötajatel hinnata erinevate kriteeriumite olulisust tööandja valikul. Keskmiselt hindasid vastajad tööandja valikul kõige olulisemaks kriteeriumiks sõbralikku mikrokliimat. Sellele järgnevad tasustamispoliitika ja intellektuaalsed väljakutsed. Kõige madalamalt hindasid vastajad nõustumist väitega, et tööandja valikul on neile oluline, et ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik. On tähelepanuväärne, et viimaseks jäänud teguri osas erinevad vastused kõige enam ( $SD=0,91$ ), samas kui sõbraliku mikrokliima olulisuses on vastajad üsna üksmeelsed ( $SD=0,33$ ).

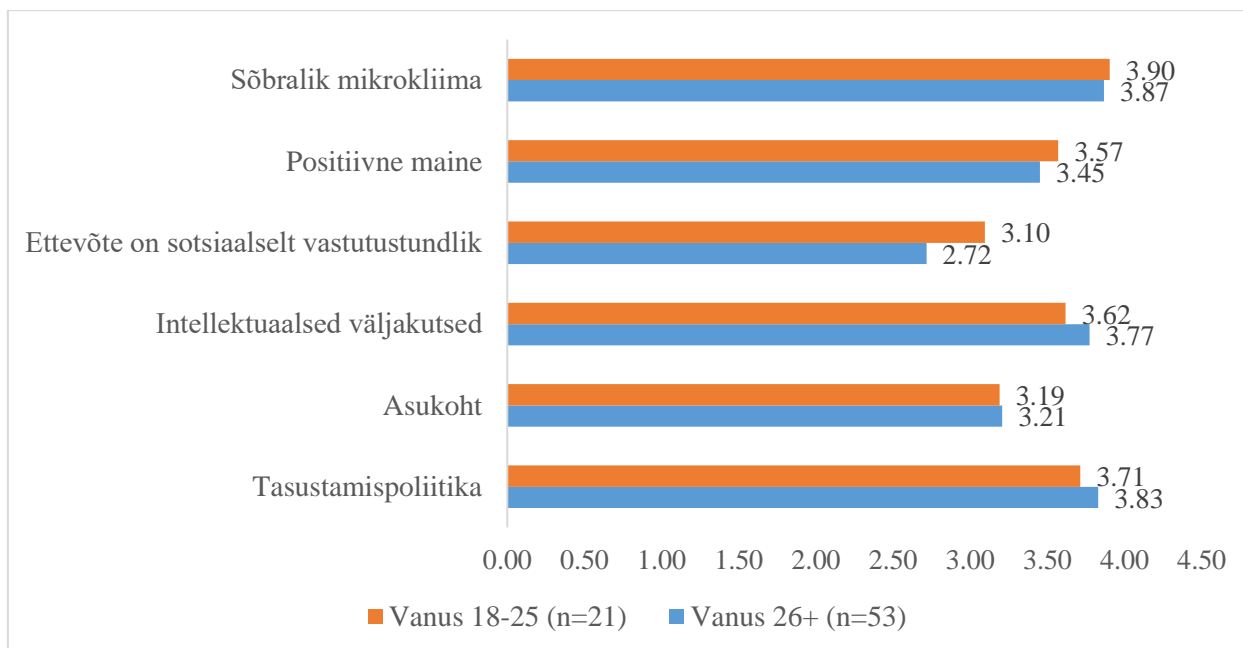
Käesoleva uuringu soopõhises võrdluses on mehed kõige tugevamalt nõustunud intellektuaalsete väljakutsete olulisusega, millele järgneb sõbralik mikrokliima. Naiste hinnangul on olulisim sõbralik mikrokliima ning sellele järgneb tasustamispoliitika. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse kriteeriumi olulisusega ei ole täielikult nõustunud ükski küsimustikule vastanud mees, pigem oluliseks pidas seda 63% vastanud meestest. Naistest pidas ettevõtte sotsiaalset vastutustundlikkust oluliseks 29% ning pigem oluliseks 45%. Ülevaade kõigi vastajate kaalutud keskmisest hinnangust (skaalal 0 - Ei ole oluline – 4 - On oluline) ja soopõhistest hinnangutest erinevate kriteeriumite olulisusele tööandja valikul on esitatud joonisel 6.



Joonis 6. Vastajate hinnang erinevate tegurite olulisusele tööandja valikul  
Allikas: autori koostatud

Asjaolu, et Z-põlvkonda (sündinud pärast 1996 aastat) kuuluvad noored hindavad ettevõtte sotsiaalset vastutustundlikkust olulisemaks kui varasemad põlvkonnad, leidis siinses uuringus kinnitust. Kuigi ettevõtte sotsiaalse vastutustundlikkuse kriteeriumi olulisust tööandja valikul hindasid teiste kriteeriumite kõrval madalamalt ka vastajad vanusevahemikus 18–25 aastat (n=21), ei olnud erinevus võrreldes teiste kriteeriumite olulisusega antud juhul nii märkimisväärne. Samas oli see kriteerium, kus võrreldavate vanuserühmade (vanusevahemik 18-25 aastat ja vanus üle 26 aasta) hinnang kriteeriumi olulisele erines kõige enam. Üllatava tulemusena märkis Pits (2016, 40), et tugevat tööandja mainet ei pidanud Z-põlvkond sugugi oluliseks. Käesolev uuring sellist järelust ei kinnitanud, kuna enamus vastajad vanusevahemikus 18-25 pidasid positiivset mainet oluliseks (13 vastajat) või pigem oluliseks (7) kriteeriumiks. Ühe vastaja hinnang ettevõtte maine olulisusele oli neutraalne (ei oska öelda). Ülevaade võrreldud vanusegruppide hinnangutest erinevate kriteeriumite olulisusele tööandja valikul on esitatud joonisel 7.

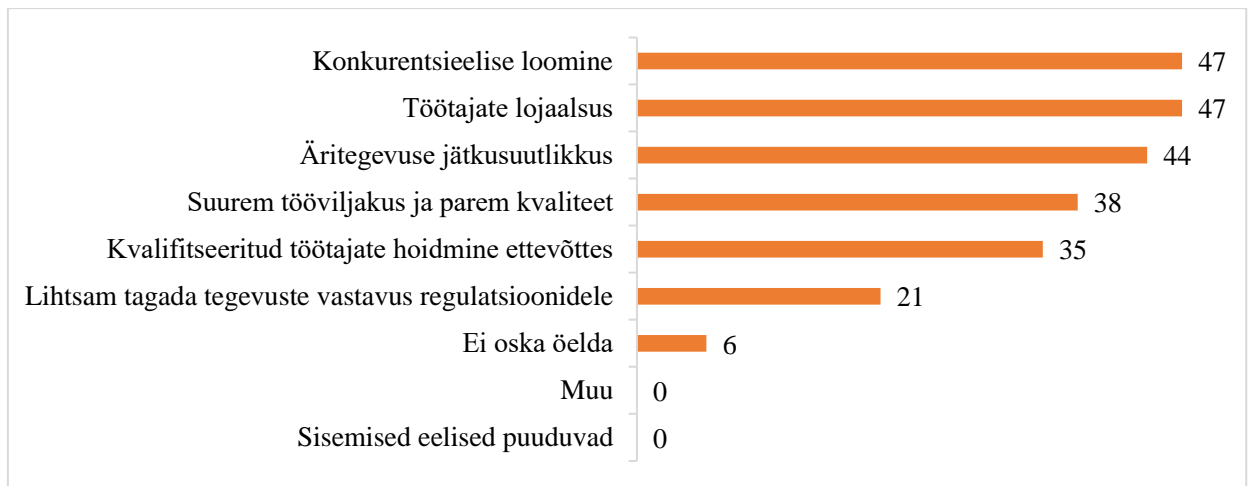




Joonis 7. Vastajate (n=74) hinnang erinevate tegurite olulisusele tööandja valikul erinevate vanusegruppide lõikes

Allikas: autori koostatud

Järgnevalt paluti vastajatel hinnata, millised on sotsiaalse vastutuse põhimõtete rakendamise eelised ettevõtte jaoks. Kõige enam märkisid vastajad eelistena töötajate lojaalsust ja konkurentsieelise loomist, mida erinevates kombinatsioonides teiste valikutega oli märkinud kokku 47 vastajat 74-st. Järgnes äritegevuse jätkusuutlikkus, mida tõi esile 44 vastajat, suurem töövõime ja parem kvaliteet 38 vastajat, kvalifitseeritud töötajate hoidmine ettevõttes 35 vastajat ja lihtsam tagada tegevuste vastavus regulatsioonidele 21 vastajat. Küsimuse üks eesmärk oli selgitada, kas töötajate arvamused ettevõtte sotsiaalse vastutuse põhimõtete rakendamise muude võimalike sisemiste eeliste hulgas aitab siduda töötajaid ettevõttega (töötajate lojaalsus) ning parandada töösuhte kestust (kvalifitseeritud töötajate hoidmine ettevõttes). Täpsem ülevaade on esitatud joonisel 8.



Joonis 8. Vastajate (n=74) hinnang sotsiaalse vastutuse põhimõtete rakendamise sisemistest eeliste kohta

Allikas: autori koostatud

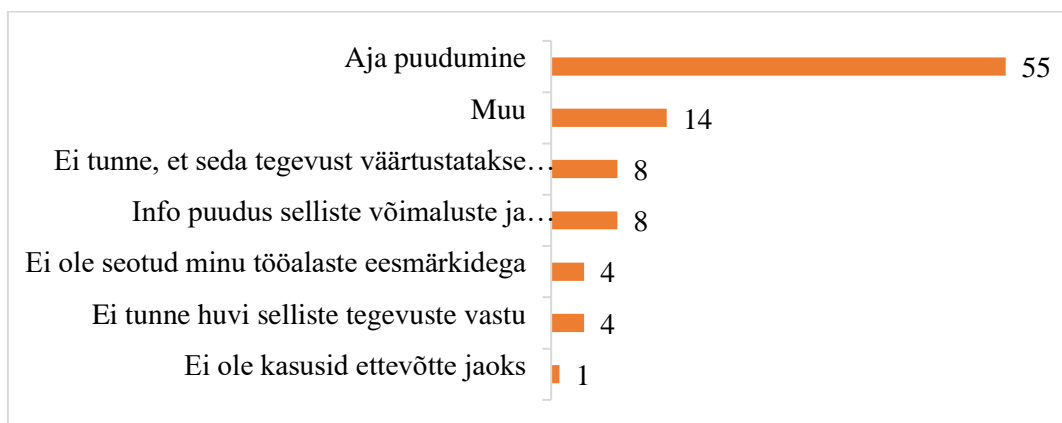
Et paremini mõista töötajate hoiakuid ettevõtte sotsiaalse vastutuse alases tegevuses osalemise kohta, uuriti vastajatelt, kas nad on viimase aasta jooksul kasutanud PwC Eesti pakutud tasustatud aega vabatahtlikuks tegevuseks ning millised on olnud takistused sotsiaalse vastutuse alases tegevuses osalemisel. Osalemist puudutava jah-ei küsimuse statistilisest analüüsist jäi välja töötajate rühm, kelle tööstaaz PwC-s on olnud vähem kui üks aasta, et mitte moonutada tulemusi vastajate tõttu, kellel objektiivsetel põhjustel ei ole veel olnud võimalik osaleda. Kokku oli selliseid vastajaid 14, mis tähendab, et antud küsimuste osas analüüsis autor 60 vastust. Tulemused näitavad, et tööandja poolt pakutud võimalust on kasutanud vaid 18 küsimustikule vastajat, kes on töötanud PwC-s enam kui aasta. Üldistatult tähendab see, et umbes 70% PwC Eesti ettevõtete töötajatest on jätnud kasutamata tööandja poolt loodud soodsa võimaluse ühiskonna jaoks panustada, täiendavalt oma igapäevasele tööle.

Sotsiaalse vastutuse alastes tegevustes osalemise takistustena nimetati ülekaalukalt aja puudumist. Selle asjaolu tõi välja 74-st vastajast 55. Järgmise valikuna märkisid 14 vastajat muid põhjuseid. Kokkuvõetult olid selle valiku kohta esitatud kommentaarid alljärgnevad:

- Osalen aktiivselt, annan panuse omal käel/väljaspool tööd/isiklikust vabast ajast.
- Ei ole sobinud aeg või tegevused/projekt, mida on pakutud.
- Ei ole olnud isiklikku motivatsiooni osaleda.
- Pakutud tegevused on pigem haruldased/võimalusi vabatahtlikuks tegevuseks on pigem raske leida.

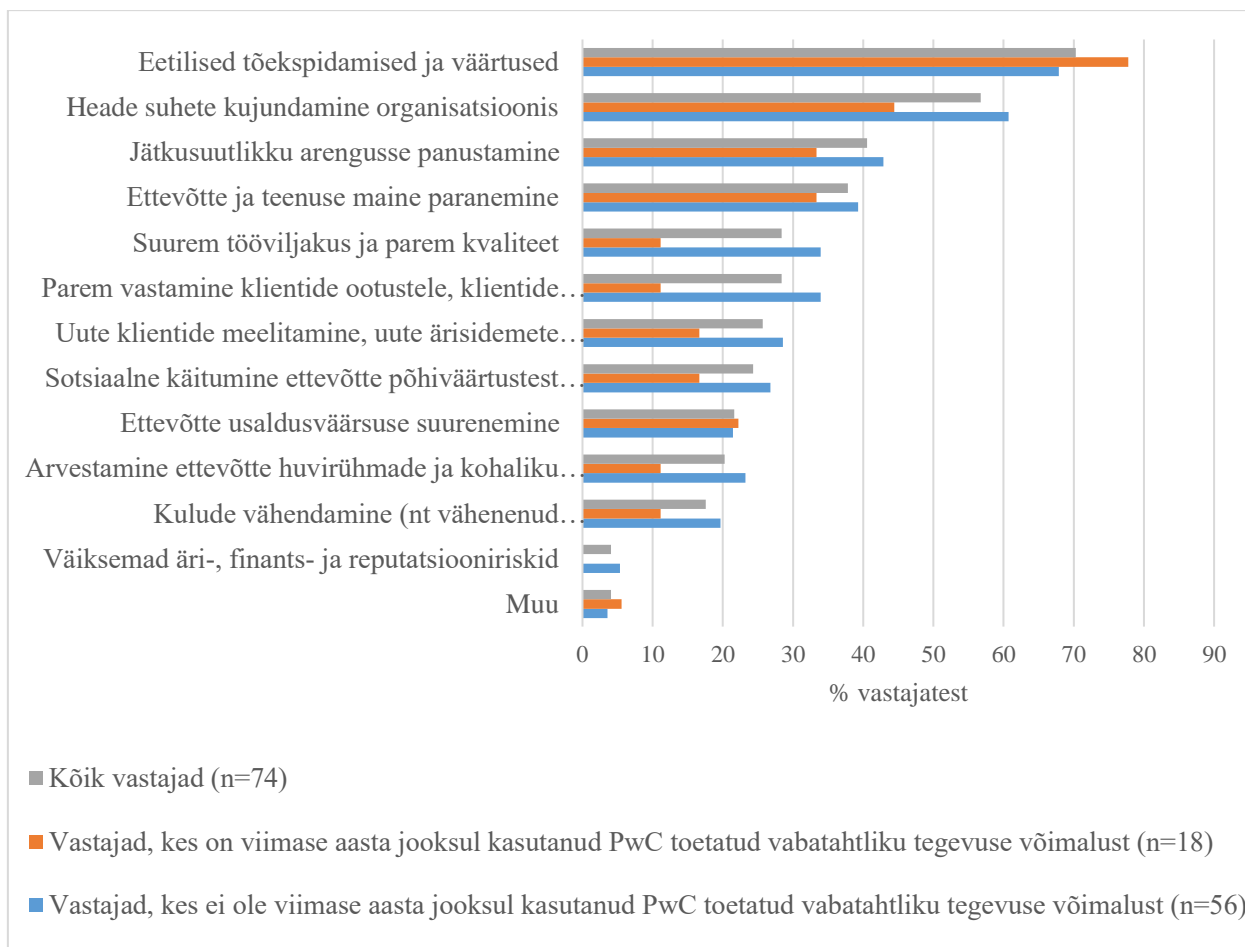
- Ei ole ettevõttes veel pikalt töötanud, mistõttu pole võimalust selleks tekkinud.
- Ei ole olnud prioriteet ajaplaneerimisel. Kipub ka ununema, et selline võimalus on.
- Täpsemalt nõ üleliigse tööaja puudumine - ei jõua tavatundidegagi valmis, siis ei jää muuks aega / keegi ei tee minu tööd PwC-s ära, kui sooviks teha vabatahtliku tööd tööajal.

Ülevaade vastajate arvamusest sotsiaalse vastutuse tegevustes osalemist takistavate asjaolude kohta on esitatud joonisel 9.



Joonis 9. Vastajate (n=74) arvamus asjaoludest, mis on neil takistanud osalemast sotsiaalse vastutuse alastes tegevustes  
Allikas: autori koostatud

Järgnevalt analüüsis autor vastuseid sotsiaalse vastutuse tegevusi motiveerivate tegurite kohta. Seejuures on eraldi vaadeldud vastajate rühma, kes on viimase aasta jooksul kasutanud PwC toetatud vabatahtliku tegevuse võimalust (n=18, „aktiivne rühm“) ja vastajate rühma, kes seda teinud ei ole (n=56, „mitteaktiivne rühm“). Aktiivse rühma puhul on ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustesse panustamisel ülekaalukaks motivaatoriks eetilised tõekspidamised ja väärtused. Kuigi mitteaktiivne rühm hindab ka neid tegureid kõige enam, ei ole vahe teiste teguritega, mis neid motiveerivad, nii märkimisväärne. Samas joonistub välja, et mitteaktiivne rühm leiab aktiivsest rühmast oluliselt motiveerivamana sellised tegurid nagu suurem tööviljakus ja parem kvaliteet ning klientide ootustele vastamine – kokkuvõetult motiveerivad/motiveeriksid neid aktiivse rühmaga võrreldes rohkem tegurid, millel on seos töötulemustega. Joonisel 10 on esitatud ülevaade teguritest, mis vastajate hinnangul on neid motiveerinud või võiks lähitulevikus motiveerida ettevõtte sotsiaalse vastutusega tegelema.



Joonis 10. Vastajate arvamus teguritest, mis on neid motiveerinud või võiks motiveerida lähitulevikus sotsiaalse vastutusega tegelema  
Allikas: autori koostatud

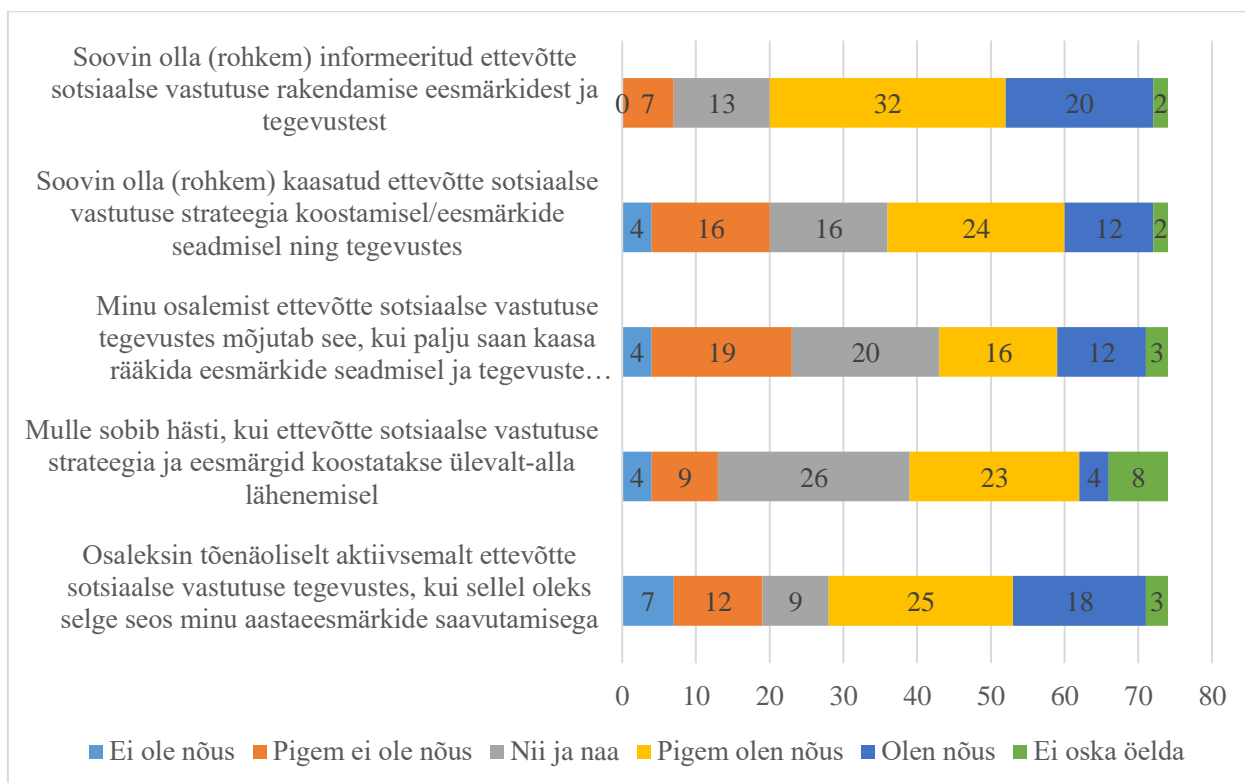
Hoiakuid käsitlevas teemablokis kommentaari jätmise võimalust ei kasutanud ükski vastaja.

### 3.1.3. Töötajate ootused ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes

Ootuste osas paluti vastajatel esmalt anda oma hinnang väidetele, mis käsitlevad ootusi informeeritusele ja kaasatust ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes.

Hindamiseks esitatud väidete osas nõustusid vastajad kõige tugevamalt väitega, et nad soovivad olla (rohkem) informeeritud ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise eesmärkidest ja tegevustest. Selle väitega nõustus või pigem nõustus kokku 52 vastajat 74-st. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse eesmärkide seadmisel ja tegevuste planeerimisel osalemise soovi suhtes oli kõige enam vastajaid pigem nõus (74-st vastajast 24), kuid erinevalt soovist olla informeeritud, jagunesid vastajad siin võrdsemalt erinevate hinnangute vahel: pigem ei ole nõus 16, nii ja naa 16, pigem on

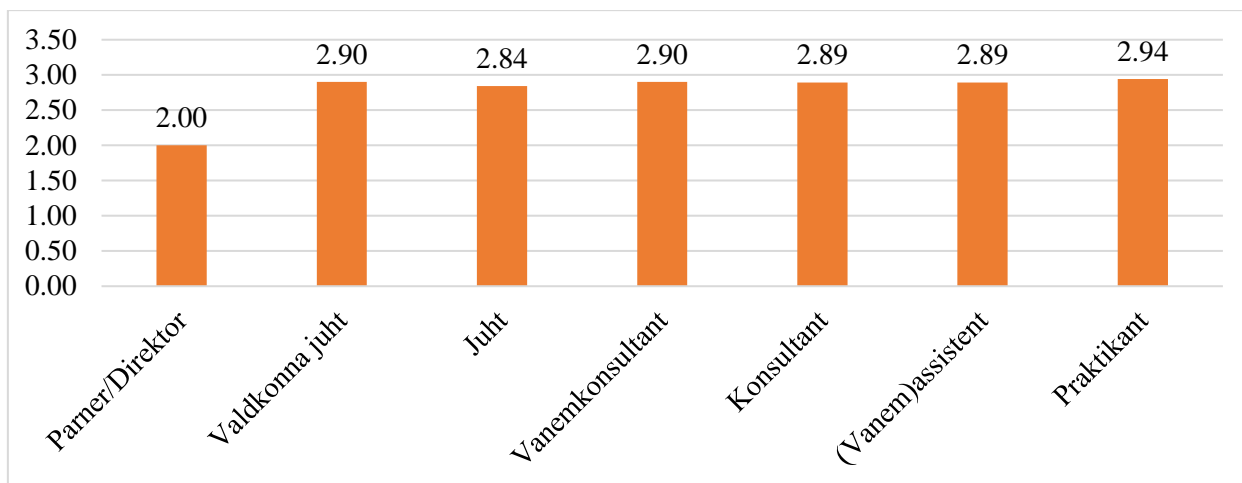
nõus 24 ja on nõus 12 vastajat. Neile kahele väitele antud hinnangute omavahelist seost iseloomustab keskmise tugevusega positiivne korrelatsioon, kus korrelatsioonikordaja  $r=0,61$ . Hinnangud (skaalal 0 - Ei ole nõus – 4 - Olen nõus) ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisega seotud ootustele on koondatud joonisele 11. Vastuste arvuline jaotus hinnangute lõikes, hinnangute keskmised väärtused ja standardhälve (SD) on esitatud lisan 5.



Joonis 11. Vastajate (n=74) hinnangud ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisega seotud ootustele

Allikas: autori koostatud

Kuna teadlikkust puudutavas analüüsis joonistus selgelt välja kõrgemal ametipositsioonil olevate töötajate kõrgem hinnang piisava informeerituse osas ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise eesmärkidest ja tegevustest, siis vaatles autor ametipositsioonide lõikes ka töötajate ootusi informeeritusele. Tulemused kinnitavad, et partnerid ja direktorid, kes hindavad kõrgelt piisava info olemasolu PwC sotsiaalse vastutuse eesmärkide/strateegia ja tegevuste osas on rohkema informatsiooni vajalikkuse suhtes neutraalsed. Samas ülejäänud töötajad soovivad nendes küsimustes pigem rohkem informeeritud olla. Joonis 12 annab ametipositsioonide lõikes ülevaate vastajate hinnangust (skaalal 0 - Ei ole nõus – 4 - Olen nõus) soovile olla rohkem informeeritud ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise eesmärkidest ja tegevustest.



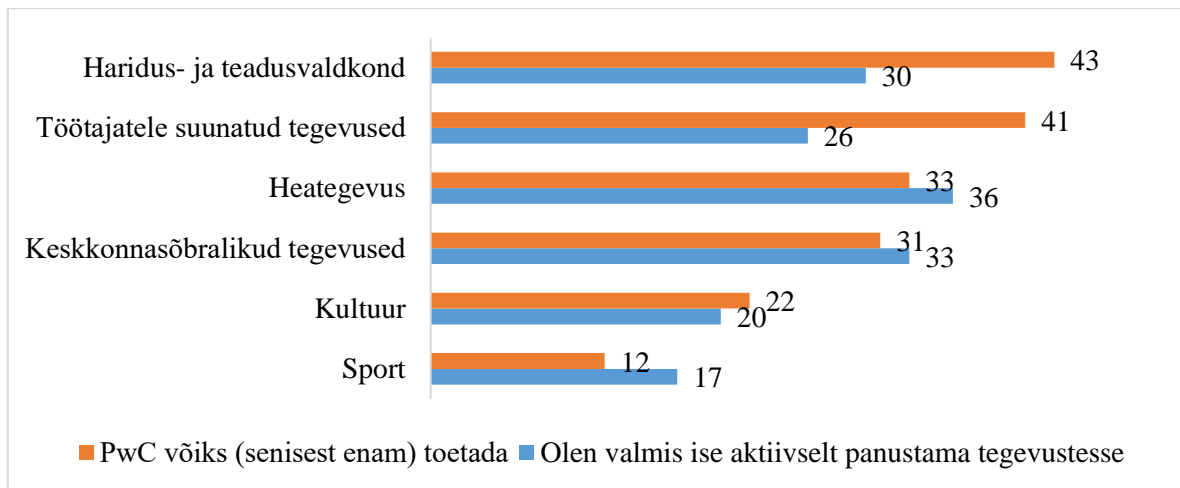
Joonis 12. Vastajate (n=74) hinnang ootusele olla (rohkem) informeeritud ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise eesmärkidest ja tegevustest ametipositsioonide lõikes  
Allikas: autori koostatud

Valdkonnad, mille toetamises vastajad näevad PwC Eesti ettevõtetel suuremat rolli, on haridus- ja teadusvaldkond (nt stipendiumid, koolitamine) (43 vastajat) ning töötajatele suunatud tegevused (41 vastajat). Ise on vastajad valmis aktiivselt panustama eelkõige heategevuses (36 vastajat) ja keskkonnasõbralikes tegevustes (33 vastajat).

Kui vaadelda vastajate valmisolekut ise aktiivselt panustada ühte või mitmesse tegevusse seoses ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisega, siis 64 vastajat ehk 86% märkisid vähemalt ühe valdkonna, milles on valmis ise aktiivselt osalema. Samas nagu eespool selgus, on vaid umbes 30% vastajatest, kes on töötanud PwC-s enam kui aasta, kasutanud tööandja pakutud tasustatud aega vabatahtlikuks tegevuses. Seega üldistatult hinnates on olnud tegelik (mõõdetav) panus ligi kolm korda väiksem kui ootustele vastav panus.

Vastajaid, kes ei nimetanud ühtegi valdkonda, milles nad oleks valmis ise aktiivselt panustama, oli kokku 10. Seejuures jagunesid need vastused omakorda täpselt pooleks – viis vastajat arvasid, et nad ei soovi ise aktiivselt osaleda ja viis vastajat ei osanud vastata. Nelja vastaja hinnangul ei peaks ka PwC Eesti ettevõtteid midagi (rohkem) toetama, kuna panustame juba piisavalt.

Joonisel 13 on esitatud ülevaade valdkondadest, millesse panustamist ootavad vastajad tööandjalt ning valdkonnad, kuhu nad on valmis ise aktiivselt panustama.



Joonis 13. Vastajate (n=74) arvamus valdkondadest, mida PwC Eesti võiks (senisest enam) toetada ja mille toetamise tegevustes oleks nad valmis ise aktiivselt osalema  
Allikas: autori koostatud

Ettepanekud muu tegevuse osas, mida PwC Eesti ettevõtte võiks (senisest enam) toetada sotsiaalselt vastutustundliku ettevõttena, olid kokkuvõetult järgmised.

- Toetada noori valdkondades, kust kasvaks peale sobilike oskustega töötajaid.
- Noorte (kooliõpilaste) majandusteadmiste kasvatamine
- Kultuuriüritused, seal hulgas ka töötajatele kultuurse ajaveetmise võimaluste loomine
- Teater
- Prügi sorteerimine kontoriruumides

Üks vastaja, kes leidis, et PwC Eesti ettevõtte ei peaks midagi rohkem toetama, kuna panustame juba piisavalt, põhjendades seda järgmiselt: „Olemasolev programm tagab töötajatele piisava võimaluse tegeleda erinevate elualadega, mida iga töötaja vajalikuks peab.“

Viimasena paluti kõigil vastajatel märkida, kui pikalt nad seostavad veel oma karjääri töötamisega PwC-s. Selle küsimuse peamine eesmärk oli hinnata, kas ettevõtte sotsiaalse vastutuse põhimõtete rakendamisel võib olla positiivne mõju töötaja oodatava töösuhte pikkusele. Sellisele seosele on varasemates uurimustes viidanud näiteks Bhattacharya *et al* (2008) ja Bode *et al.* (2015). See seos eeldab muidugi, et ettevõtte sotsiaalne vastutus on teema, mis on töötaja jaoks tähenduslik (Carnahan *et al.* 2017).

Autor analüüsis vastajate keskmist eeldatavat töösuhte pikkust arvestades nende hinnanguid väitele, kas ettevõtte sotsiaalne vastutus on nende jaoks oluline kriteerium tööandja valikul ning

hinnanguid PwC Eesti ettevõtete sotsiaalse vastutustundlikkuse kohta, et leida võimalikke seoseid PwC Eesti ettevõtete sotsiaalse vastutuse tajumise ja töötajate arvatava töösuhte pikkuse vahel. Nende hinnangute järgi jagas autor vastajad erinevatesse rühmadesse. Vaadeldavate rühmade keskmise eeldatava PwC-s karjääri jätkamise pikkuse välja selgitamiseks, asendas autor vastuste valikud skaalal: 0 – vähem kui aasta, 1 – 1-3 aastat, 3 – 3-5 aastat ja 5 – üle viie aasta. Seega on arvutuses arvesse võetud ja tulemustes kajastuv vastajate poolt väikseim eeldatav aeg selle kohta, kui pikalt nad seostavad veel oma karjääri töötamisega PwC-s.

Analüüsi tulemusel selgus, et märkimisväärselt kõige pikema PwC-s jätkamise ajaga on vastajate rühm, kelle jaoks ettevõtte sotsiaalne vastutus on tööandja valikul (pigem) oluline kriteerium ja kes on (pigem) nõus, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud (n=46). Erinevus kõige lühemalt PwC-s karjääri jätkamist eeldava rühmaga on minimaalselt 0,81 aastat. Sellesse rühma kuuluvad vastajad, kelle jaoks ettevõtte sotsiaalne vastutus tööandja valikul (pigem) ei ole oluline või on neutraalne kriteerium ja kes (pigem) ei ole nõus või on neutraalsed, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud (n=6). Kaalutud keskmine minimaalne tulemus kõigi vastajate (n=74) lõikes oli 2,26 aastat. Ülevaade vastajate rühmadest ja nende rühmade arvatud kaalutud keskmisest minimaalsest töösuhte pikkusest PwC-st on esitatud tabelis 4.

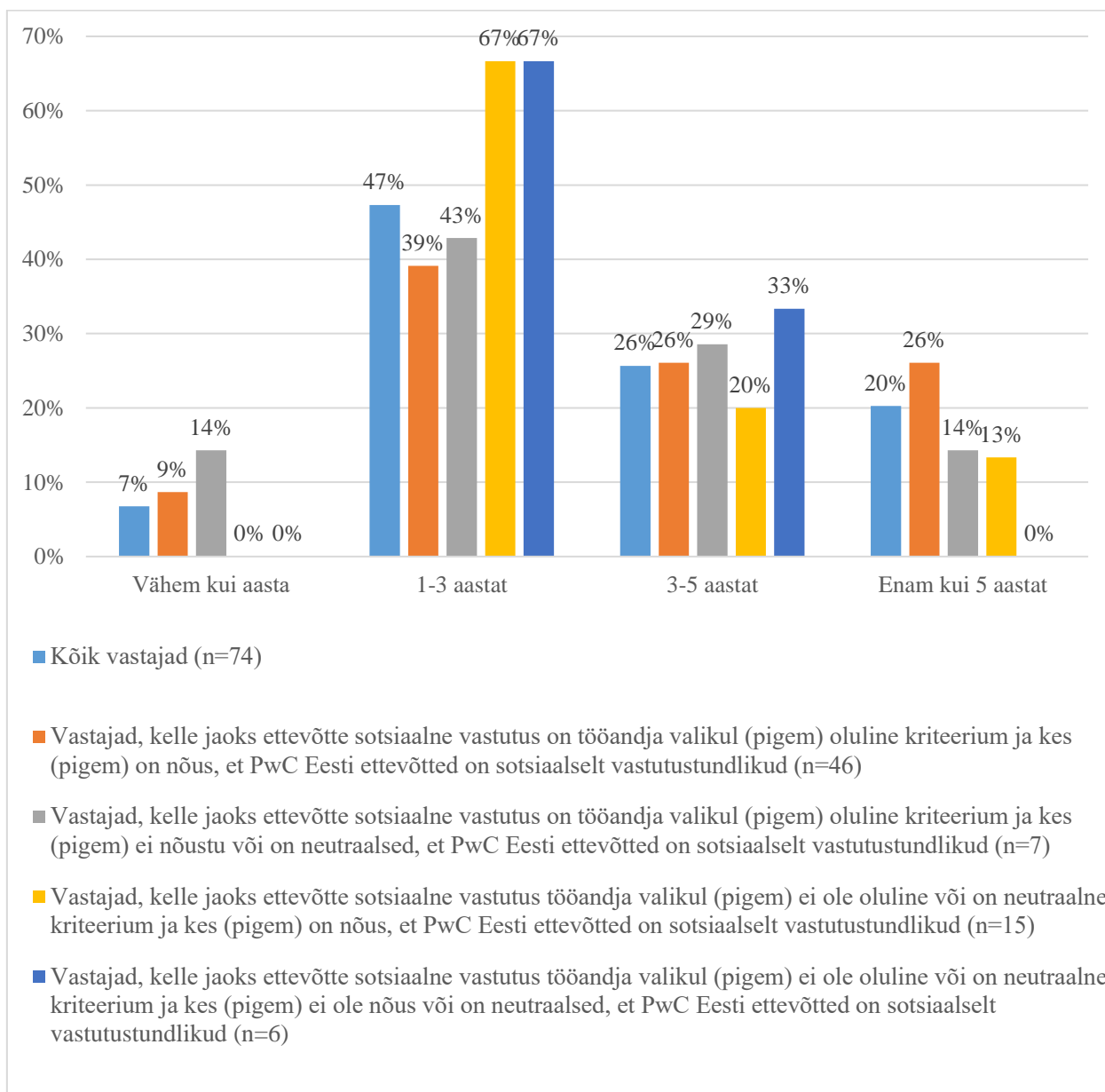
Tabel 4. Vastajate arvatav keskmine minimaalne töösuhte jätkumine PwC-s, arvestades hinnanguid ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes

Vastajate rühm	Eeldatav kaalutud keskmine minimaalne töösuhte jätkumine
Kõik vastajad (n=74)	2,26 aastat
Vastajad, kelle jaoks ettevõtte sotsiaalne vastutus on tööandja valikul (pigem) oluline kriteerium ja kes (pigem) on nõus, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud (n=46)	2,48 aastat
Vastajad, kelle jaoks ettevõtte sotsiaalne vastutus on tööandja valikul (pigem) oluline kriteerium ja kes (pigem) ei nõustu või on neutraalsed, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud (n=7)	2,00 aastat
Vastajad, kelle jaoks ettevõtte sotsiaalne vastutus tööandja valikul (pigem) ei ole oluline või on neutraalne kriteerium ja kes (pigem) on nõus, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud (n=15)	1,93 aastat
Vastajad, kelle jaoks ettevõtte sotsiaalne vastutus tööandja valikul (pigem) ei ole oluline või on neutraalne kriteerium ja kes (pigem) ei ole nõus või on neutraalsed, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud (n=6)	1,67 aastat

Allikas: autori koostatud



Joonisel 14 on eri rühmade lõikes täpsemalt esitatud ülevaade vastajate arvamusest, kui pikalt nad seostavad veel oma karjääri töötamisega PwC-s.



Joonis 14. Vastajate arvamus sellest, kui pikalt nad seostavad oma karjääri PwC-ga, arvestades hinnanguid ettevõtte sotsiaalse vastutuse suhtes

Allikas: autori koostatud

Analüüsid täiendavalt kõigi vastajate (n=74) hinnanguid PwC Eesti ettevõtete sotsiaalsele vastutustundlikkusele ja arvamusi karjääri jätkamise kohta PwC-s, selgus, et nende kahe tunnuse vahel on vaid nõrk positiivne korrelatsioon ( $r=0,22$ ). Seega ei ole antud juhul võimalik üheselt järeldada, et mida enam tajus vastaja ettevõtet sotsiaalselt vastutustundlikuna, seda pikemalt seostas ta enda karjääri jätkamist töötamisega PwC-s.

### 3.2. Arutelu ja järeldused

Käesoleva töö eesmärk oli esitada ettepanekuid PwC Eesti ettevõtete töötajate huve arvestavate sotsiaalse vastutuse rakendamise põhimõtete koostamiseks, et seeläbi tagada efektiivsem sotsiaalse vastutuse rakendamine tööandjana. Eesmärgi saavutamiseks uuris autor PwC Eesti ettevõtete juhtide ja töötajate teadlikkust, hoiakuid ja ootusi ettevõtte sotsiaalse vastutuse suhtes. Andmete kogumiseks läbi viidud uuringus osales 74 isikut ehk 39% PwC juhtidest ja töötajatest, kelle töösuhe oli uuringu läbiviimise ajal aktiivne. Vastajate hulgas olid esindatud organisatsiooni kõigi tasandite töötajad, uuringus osalemise aktiivsuse määr erinevate ametipositsioonide lõikes varieerus vahemikus 30–80%. Saavutatud vastamise määr on autori hinnangul piisav, et pidada kogutud andmeid järelduste tegemiseks esinduslikuks.

Uurides juhtide ja töötajate teadlikkust ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes selgus, et enamus vastajaid on nõus või pigem nõus, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud. Selline arusaam oli läbivalt ühtne. Hinnangutest teadlikkuse küsimustes eristus enim partnerite ja direktorite tugev nõustumine väitega, et neil on piisavalt informatsiooni PwC Eesti sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevuste kohta ning teavet, kust nendes küsimustes leida lisainfot. Seda hinnanguliselt kõrget teadlikkust kinnitas ka ootuste uurimine, mille tulemuste kohaselt partneritel ja direktoritel oli teistest väiksem huvi rohkema informatsiooni järgi. See viitab ettevõtte sotsiaalse vastutusega seotud info ebaühtlasele jaotusele organisatsioonis ning vajadusele seda teemat sisekommunikatsioonis rohkem adresseerida. Bhattacharya *et al.* (2008, 42) märgivad sarnaselt, et vajadus tuua töötajad lähemale ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustele on nende uuringu kõige selgem järeldus. Eelkõige tähendab see selget ja järjepidevat kommunikatsiooni, mis sisaldab nii strateegia põhjendusi kui programmide üksikasju, nende toimimist, ettevõtte ressursse, mida sellele eraldatakse, sellega seotud väljakutseid ning kõige olulisemana – programmide edu. Samuti peavad ettevõtted julgustama aktiivset osavõttu sotsiaalse vastutuse tegevustest. Seejuures peaks töötajate kaasamiseks pakkuma konkreetseid võimalusi viisil, mis ei takistaks nende igapäevaste ülesannete täitmist. Veelgi parem, kui ettevõtted leiavad võimaluse muuta ettevõtte sotsiaalses vastutuses osalemine töötaja ülesannete lahutamatuks osaks. Viimaks, nagu ka muude tööga seotud aspektide puhul, peavad ettevõtted andma objektiivset ja konstruktiivset tagasiside sotsiaalse vastutuse alaste tegevuste tulemuslikkuse kohta viisil, mis julgustab ja võimaldab töötajatel anda parim võimalik panus isiklikult ja tööalaselt. (*Ibid.*)

Kolm valdkonda, mille toetamisest PwC Eesti poolt on küsimustikule vastajad enim teadlikud, on töötajatele suunatud tegevused, keskkonnasõbralikud tegevused ja heategevus. Valdkond, mida PwC Eesti võiks (senisest enam) toetada on vastajate hinnangul haridus- ja teadusvaldkond, mida märkis 43 vastajat 74-st ning peaaegu sama oluliseks peeti ka töötajatele suunatud tegevusi, mida märkis 41 vastajat. Need on ka valdkonnad, kus ootus ettevõtte panusele on suurem kui valmidus ise aktiivselt panustada – erinevalt heategevusest ja keskkonnasõbralikest tegevustest, kus see olukord on vastupidine. Ettevõtte suuremat panust oodatakse ka kultuuri valdkonnas. Ühe vastaja hinnangul näiteks on ettevõtte töötajatele suunatud tegevuste osas olnud väga spordi-keskne, mis on tervitav, kuid soovitakse rohkem näha ka kultuuri toetamist - nii otse valdkonnale suunatud toetuse või tegevustena kui ka töötajatele suunatud tegevuste kaudu. Seega on olemas nõudlus erinevate valdkondade toetamiseks ning seda peaks arvesse võtma ka sotsiaalse vastutuse rakendamise põhimõtete koostamisel ja tegevuste planeerimisel.

Küsimustikule vastajatest 97% on kursis, et PwC Eesti pakub töötajatele tasustatud aega tegevuseks vabatahtlikuna. Paraku on ainult 30% vastajatest seda võimalust viimase aasta jooksul kasutanud. Barjääridest tuuakse seejuures ülekaalukalt esile aja puudumine (74% vastajaid). Seega, soovides töötajaid senisest enam kaasata ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia rakendamisele, peaks muu hulgas mõtlema võimalikele lahendustele, kuidas ettevõtte sotsiaalse vastutuse alane tegevus muutuks ka üheks komponendiks, mida arvestatakse ajaplaneerimisel. Üks võimalus on siduda sotsiaalse vastutuse tegevustes osalemine aastaeesmärkidega, mille soodustava mõjuga olid nõus või pigem nõus enamik (kokku 58%) vastajatest. Sellele ideele lisab toetust ka asjaolu, et vastajad, kes seni ei ole aktiivselt osalenud sotsiaalse vastutuse rakendamise tegevustes, peavad motiveerivatest teguritest lisaks üldiselt hinnatud teguritele (nagu eetilised põhimõtted ja head suhted organisatsioonis) tähtsaks ka tegureid, mis on selgemalt seotud tööalaste eesmärkide saavutamise (nagu parem kvaliteet ja parem vastamine kliendi ootustele).

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse rolli organisatsiooni atraktiivsusele tööandjana vastajad kõrgelt ei hinnanud – esitatud kuuest tegurist sai selle olulisus kõige madalama hinnangu. Kuigi vahed ei olnud suured, kujunes pingerida järgmiselt (alustades olulisemast): sõbralik mikrokliima, tasustamispoliitika, intellektuaalsed väljakutsed, positiivne maine, asukoht, ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik. Uuringule vastanud meeste jaoks oli kõige olulisem intellektuaalsed väljakutsed, millele järgnes sõbralik mikrokliima. Naiste hinnangul on olulisim sõbralik mikrokliima ning sellele järgneb tasustamispoliitika.

Samas näitab arenenud riikide kogemus, et ettevõtte sotsiaalse vastutuse kui „pehme“ väärtuse roll on tööandja atraktiivsuse komponendina järjest enam kasvamas. Samuti tuleb silmas pidada, tööturule on sisenemas järjest enam Z-põlvkonna noori, kelle jaoks ettevõtte tegutsemine vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetest lähtuvalt on tööandja valikul oluline kriteerium (Pits 2016, 41). Käesoleva uuringu tulemused kinnitasid, et Z-põlvkonna noored peavad ettevõtte sotsiaalset vastutustundlikkust keskmiselt olulisemaks kriteeriumiks tööandja valikul kui varasemad põlvkonnad. Seega oleks tulevikku vaadates mõistlik ettevõtte sotsiaalse vastutuse eesmärgid ja sellest lähtuvad tegevused pigem rohkem kui vähem läbi mõelda ning süsteemsemalt kommenteerida. Bhattacharya *et al.* (2008, 38) märgivad, et spetsiifilisus, millega ettevõtte toetab või tegeleb sotsiaalsete algatustega, muudab oluliselt seda, kuidas töötajad seda tajuvad.

Autor analüüsis lähemalt töötajate arvamust, kui pikalt nad seostavad oma karjääri töötamisega PwC-s seoses nende hinnangutega ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes. Analüüsi tulemustest järeldub, et ettevõtte sotsiaalse vastutuse tajumine mõjutab positiivselt seda, kui pikalt seostavad töötajad oma karjääri jätkumist PwC-s. Keskmisest pikemalt seostavad oma karjääri PwC-ga need vastajad, kelle jaoks ettevõtte sotsiaalne vastutus on (pigem) oluline kriteerium tööandja valikul ning kelle hinnangul PwC Eesti ettevõtte (pigem) on sotsiaalselt vastutustundlikud. Kuigi uuringu tulemused näitavad ettevõtte sotsiaalse vastutuse tajumise positiivset mõju töösuhte pikenemisele, on nende kahe tunnuse omavaheline seos nõrk.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk oli esitada ettepanekuid töötajate huve arvestavate ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise põhimõtete koostamiseks. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks uuris autor ettevõtte sotsiaalse vastutuse kontseptsiooni ja ettevõtte sotsiaalse vastutuse teoreetilisi käsitlusi, andis ülevaate ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia rakendamisest PwC võrgustikus ning viis läbi ankeetküsitluse PwC Eesti ettevõtete töötajate seas, et uurida teadlikkust, hoiakuid ja ootusi ettevõtte sotsiaalse vastutuse suhtes. Autori hinnangul said töö eesmärgid täidetud ning uurimuse teoreetilise osa ja empiirilise uuringu tulemuste analüüsimine võimaldas jõuda alljärgnevate olulisemate järelduste ning nendest tulenevate ettepanekuteni.

1. Küsimustikule vastanud töötajad nõustusid valdavalt väitega, et PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud. Piisava info omamist ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevuste kohta ning teadmist, kust huvi korral leida lisainfot neil teemadel, hindasid partnerid ja direktorid teistest märkimisväärselt kõrgemalt. Teiste ametipositsioonide esindajad leidsid, et sooviksid olla pigem rohkem informeeritud sotsiaalse vastutuse strateegiast/eesmärkidest ja tegevustest. Seega peaks töötajate ootustele vastates pakkuma võimalust olla senisest enam selgelt ja järjepidevalt informeeritud ning aktiivselt kaasatud ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisel. Sotsiaalse vastutuse rakendamist puudutav teave võiks olla hõlpsalt kättesaadav kõigile töötajatele (näiteks eraldi alamleht siseveebis).
2. Ajapuudus on valdav tegur, mis enamike uuringus osalejate arvamusel on neid takistanud ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes osalemast. Lisaks sellele, et proovida leida lahendusi ajapuuduse leevendamiseks, tuleks siinkohal kaaluda ka võimalusi leida rohkem sotsiaalse vastutuse rakendamisega seotud tegevusi, mis aitaksid kaasa tööalaste eesmärkide saavutamisele. Samuti, kui ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes osalemine sisalduks ühe indikaatorina aasta eesmärkide seas, võetaks seda suurema tõenäosusega arvesse ka aja planeerimisel.
3. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevuste sidumine tööalaste eesmärkidega oleks mitmete uuringus osalejate arvamusel ka tegur, mis motiveeriks neid osalema sotsiaalse vastutuse

tegevustes. Sellest olulisemad motivaatorid on siiski eetilised tõekspidamised ja väärtused ning heade suhete kujundamine organisatsioonis. Seega, kuigi ühiskonda panustamise eesmärgil on tänuväärseid nii töötaja omal käel tegutsemine kui ka ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamises osalemine, on viimane organisatsiooni vaatest siiski olulisem – muuhulgas ka seetõttu, et aitab kaasa heade suhete kujundamisele organisatsioonis. Sellele nõudmisele vastamiseks on soovitatav pakkuda töötajatele senisest rohkem võimalusi panustada ühistegevuse kaudu erinevatesse projektidesse, mis võimaldab ühendada sarnaste huvide ja väärtustega töötajaid, kes muidu tööalaselt võibolla kokku ei puutuks. See omakorda aitab kasvatada töötaja kontaktide võrku organisatsioonis ning kokkuvõttes ka rohkem siduda teda organisatsiooniga.

4. Lisaks aja puudusele esitati ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes osalemise barjäärina ka väheseid valikuid või teadmatust nende tingimustest ning sobiva aja ja tegevuse pakkumise puudumist. Siinkohal on jälle olulised märksõnad kommunikatsioon ja kaasamine. Kuigi maksimaalse kaasamise huvides oleks eelistatud, et ettevõtte suudab pakkuda igale huvitatule piisaval hulgal ja sobival ajal valikuid talle sobivates valdkondades ja tegevustes, siis kõigile nõudmistele vastamise ootus oleks ülemäära ebaproportsionaalne organisatsiooni suhtes. Siiski võiks leida võimalusi pakkuda rohkem organisatsiooniüleseid projekte (nagu on kirjeldatud eelmises punktis) ja samas jätkata töötajate oma initsiatiivi toetamist. Et hea mõte ei jääks selle realiseerimise tingimuste kohta info puuduse tõttu teostamata, peaks teave ettevõtte soodustatud ja toetatud sotsiaalse vastutuse tegevuste ja kasutamise tingimuste kohta olema hõlpsalt leitav kõigile töötajatele.
5. Eelneva kahe punktiga haakub ka uuringus osalejate ootus valdkondadele, mida PwC Eesti võiks toetada, ja valdkondadele, milles vastajad ise oleks valmis aktiivselt panustama. Kui kõige rohkem oodatakse ettevõtte toetust haridus- ja teadusvaldkonnale ning töötajatele suunatud tegevustele, siis ise ollakse enim valmis panustama heategevusse ja keskkonnasõbralikesse tegevustesse. Samas oodatakse ettevõttelt spordi valdkonna kõrval suuremat panust ka kultuuri valdkonnas. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse eesmärkide seadmisel ja tegevuste planeerimisel peaks arvestama, et need kataks võimalikult suure osa valdkondadest, millesse panustamist töötajad on oluliseks pidanud.
6. Kuigi uuringus osalejad on ettevõtte sotsiaalse vastutustundlikkuse olulisust tööandja valikul hinnanud madalamalt kui muid kriteeriume (sõbralik mikrokliima, tasustamispoliitika, intellektuaalsed väljakutsed, positiivne maine, asukoht), selgus uuringu tulemusi analüüsides, et sotsiaalset vastutust olulise või pigem olulisena hindavad

töötajad on valmis keskmisest pikemalt oma karjääri siduma PwC-ga, keda nad hindavad sotsiaalselt vastutustundlikuks. Samuti järeldus uuringust, et Z-põlvkonna jaoks on vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete järgi tegusemise olulisus tööandja valiku kriteeriumina suurem, kui varasematel põlvkondadel. Seega on oluline, et PwC oleks (jätkuvalt) sotsiaalselt vastutustundlik nii olemasolevate kui ka võimalike uute töötajate silmis. Selle eelduseks on järjepidev kommunikatsioon ja kaasamine ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise küsimustes.

Eelpool loetletud järeldused ja ettepanekud annavad sisendi PwC Eesti ettevõtetele töötajate ootusi arvestavate ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise põhimõtete kujundamiseks. Viimane on hea võimalus, kuidas töötajaid rohkem siduda organisatsiooniga ning seeläbi motiveerida neid kvaliteetsemalt ja pikemaajaliselt panustama ettevõtte eesmärkide saavutamisse, pakkudes samal ajal töötajatele võimalust lisada tööle tähendust, mis ulatub kaugemale igapäevasest tegevusest.

Käesolev uuring on esimene sarnane PwC Eesti ettevõtetes ning soovides veelgi täpsemalt teada töötajate ootusi mõne sotsiaalse vastutuse rakendamisega seotud aspekti suhtes, annaksid autori hinnangul lisaväärtust uurimused, mis käsitleksid mõnda spetsiifilisemat aspekti seoses töötajate ootustega või selle uuringuga võrreldes võtaks arvesse teistsuguseid tegureid andmete analüüsimisel ja järelduste tegemisel.

Siiski järeldus käesoleva uurimuse tulemustest selgelt, et töötajatel on ootus olla rohkem kursis ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisega ning ka ise aktiivselt selles osaleda, kui selleks leidub nende huvidele vastav ja ajaplaani sobiv võimalus.

# SUMMARY

## IMPLEMENTING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (BASED ON THE EXAMPLE OF PwC FIRMS IN ESTONIA)

Kristel Kõiv

The research problem of the master's thesis is the fact that for the effective implementation of corporate social responsibility (CSR) as an employer, PwC firms in Estonia do not have information about the employees' expectations in this matter. The aim of the thesis is to present proposals for the development of principles for the implementation of CSR that takes into account the interests of employees. To achieve this goal the author sets the following research tasks:

- to examine the concept of CSR and analyse its theoretical approaches,
- to examine the implementation of CSR in the PwC network,
- to conduct an empirical study in PwC Estonian firms in order to examine the awareness, attitudes and expectations of employees concerning the implementation of CSR,
- to analyse and interpret the results of the study and based on the conclusions drawn from them, to submit proposals for the development of principles for the implementation of CSR that take into account the interests of the employees of PwC Estonian firms.

To conduct the empirical study the author uses a quantitative research method in the form of a questionnaire. Based on the research tasks the sample of the empirical study includes all the managers and employees of PwC Estonian firms.

The thesis consists of three chapters. In the first chapter, the author analyses the concept of CSR and its theoretical approaches - paying particular attention to stakeholder theory and institutional theory and previous research related to the thesis. The author also gives an overview of the PwC global CSR strategy and its local implementation.

The second chapter of the thesis deals with the methodology of the study and the sampling. In the third chapter, the author presents the results of the research and analysis, discussion and conclusions of the study. In summary, the proposals arising from the conclusions are presented, which can be used in formulating the goals and planning activities of implementing CSR which respond to the interests of the employees.



This master's thesis reached the following findings and suggestions.

1. The employees who responded to the questionnaire mostly agreed with the statement that PwC Estonian firms are socially responsible but noted that they would rather be more informed about the CSR strategy/goals and activities in this matter. To respond to this expectation, employees should be more clearly and consistently informed and actively involved in the implementation of CSR. Information on the implementation of CSR should be easily accessible to all employees (for example, a separate sub-page on the intranet).
2. Lack of time is a major factor which, according to most respondents, has prevented them from participating in CSR activities. In addition to trying to find solutions to manage time constraints, consideration could also be given to finding more activities related to the implementation of CSR that contribute to the achievement of professional goals. Also, if participation in CSR activities were included as one of the indicators among the annual targets, it would be more likely to be taken into account in time planning.
3. Linking CSR activities to professional objectives is also considered by many respondents to be a factor in motivating them to participate in CSR activities. However, the most important motivators are ethical beliefs and values and the development of good relationships in the organisation. Thus, although both the employee's own actions and the participation in the implementation of CSR are grateful for the purpose of contributing to society, the latter is more important from the organisation's point of view - partly because it contributes to good relations within the organisation. In order to meet this demand, it is advisable to offer employees more opportunities to contribute through joint activities, which will make it possible to bring together employees with similar interests and values who might not otherwise meet professionally. This in turn helps to grow the network of contacts among the employees and, ultimately, to connect them more with the organisation.
4. Additional barriers to the lack of time as a barrier to participation in CSR activities, few choices or lack of knowledge of their conditions and the lack of suitable time and activities were noted. The key words are communication and involvement. Opportunities could be found to offer more cross-organisational projects (as described in the previous section) while continuing to support the initiative of the employees. For this purpose, the information on the CSR activities promoted and supported by the PwC Estonian firms should be easily available to all employees.
5. The previous two points are also related to the respondents' expectations of the areas that PwC Estonian firms could support and the areas in which the respondents themselves

would be ready to actively contribute. While the firms' support is most expected in the field of education and research, as well as in activities aimed at employees, the employees themselves are most willing to contribute to charity and environmentally friendly activities. CSR objectives and activities should as much as possible take into account the areas in which employees have considered it important to contribute.

6. Although the respondents rated the importance of CSR in the choice of employer lower than other criteria (friendly microclimate, remuneration policy, intellectual challenges, positive reputation, location), the analysis of the survey revealed that employees who value CSR link their careers to PwC, which they consider to be socially responsible. The study also concluded that for the Z generation, the importance of acting in accordance with the principles of CSR as a criterion for choosing an employer is higher than for previous generations. It is therefore important that PwC is socially responsible in the eyes of both existing and potential new employees. This presupposes consistent communication and involvement in the implementation of CSR.

The conclusions and proposals listed above provide input to design and implement CSR goals and activities that take into account the expectations of employees. The latter is a good way to connect employees more with the organisation and thus motivate them to contribute to the achievement of the company's goals in a high-quality and longer-term way, while providing employees with the opportunity to add meaning to their work that goes beyond day-to-day tasks.

This study is the first similar in PwC Estonian firms, and in order to find out more about employees' expectations regarding some aspects of CSR implementation, the author believes that added value would be provided by the studies that would address some more specific aspects of employees' expectations compared to this study or would take into account different factors in analysing the data and drawing conclusions. However, it is clear from the results of this study that employees expect to be more informed about the implementation of CSR and to take an active part in it themselves, if there is an opportunity that suits their interests and is suitable with their schedule.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Allen, W. T. (1992). Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation. *Cardozo Law Review*, 14, 261-291.
- AS PricewaterhouseCoopers. (2019). *Läbipaistvusaruanne 1. juuli 2018-30. juuni 2019*. Kättesaadav: <https://www.pwc.com/ee/et/home/Labipaistvusaruanne/L%C3%A4bipaistvusaruanne%202019.pdf>, 16.03.2020.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent. *MIT Sloan Management Review*, 49 (2), 37-44.
- Bode, C., Singh, J., Rogan, M. (2015). Corporate Social Initiatives and Employee Retention. *Organization Science*, 26 (6), 1702–1720.
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessmen (New Edition)*. Iowa City, USA: University of Iowa Press.
- Burbano, V. C. (2016). Social Responsibility Messages and Worker Wage Requirements: Field Experimental Evidence from Online Labour Marketplaces. *Organization Science*, 27 (4), 1010-1028.
- Burbano, V. C., Mamer, J., Snyder, J. (2018). *Pro Bono* as Human Capital Learning and Screening Mechanism: Evidence from Law Firms. *Strategic Management Journal*, 39, 2899-2920.
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 946-967.
- Carnahan, S., Kryscynski, D., Olson, D. (2017). When Does Corporate Social Responsibility Reduce Employee Turnover? Evidence from Attorneys Before and After 9/11. *Academy of Management Journal*, 6 (5), 1932-1962.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July-August, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.

- Crane, A., Matten, D. (2010). *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (5<sup>th</sup> ed). New York, USA: Oxford University press Inc.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2 (3), 70-76.
- DiMaggio, P., Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited Institutional Isomorphism and Collective Nationality in Organisational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Drucker, P. F. (1984). A New Look at Corporate Social Responsibility. *McKinsey Quarterly*. Autumn 1984 (4), 17-28.
- Ettevõtte sotsiaalne vastutus*. PricewaterhouseCoopers AS. Kättesaadav: <https://www.pwc.com/ee/et/pwc-eestis/ettevotte-sotsiaalne-vastutus.html>, 16.03.2020.
- Eetika*. PwC Estonia siseveeb. Kättesaadav: <https://sites.google.com/pwc.com/siseveeb/eetika>, 11.04.2020.
- European Commission. (2001). *Green Paper - Promoting a European Framework for corporate social responsibility*. 18.07.2001.
- Euroopa Komisjon. (2011). *Uuendatud strateegia aastateks 2011–2014 ettevõtja sotsiaalse vastutuse valdkonnas*. 25.10.2011.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (2<sup>nd</sup> ed). New York, USA: Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *The New York Times Magazine*, September 13. Kättesaadav: <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>, 07.04.2020.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R. (2001). *Strategic Management Theory. An Integrated Approach* (5<sup>th</sup> ed). Boston, USA: Houghton Mifflin Company.
- Kim, S-Y., Park, H. (2011). Corporate Social Responsibility as an Organizational Attractiveness for Prospective Public Relations Practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103 (4), 639-653.
- Lee, E. M., Park, S-Y., Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66 (10), 1716-1724.
- Liikmelisus*. Vastutustundliku Ettevõtjate Foorum. Kättesaadav: <http://www.csr.ee/liikmed/>, 16.03.2020.
- Lim, S. L., Greenwood, C. A. (2017). Communicating Corporate Social Responsibility (CSR): Stakeholder Responsiveness and Engagement Strategy to Achieve CSR Goals. *Public Relations Review*, 43, 768-776.

- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue*, 23 (3), 279-295.
- Lis, B. (2018). Corporate Social Responsibility's Influence on Organizational Attractiveness: An Investigation in the Context of Employer Choice. *Journal of General Management*, 43 (3), 106-114.
- Lissejenko, J. (2015). *Ettevõtte sotsiaalne vastutus Eesti väikese suurusega ettevõtetes*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- Living our Purpose and Values. PwC's Code of Conduct*. (2017). Kättesaadav: <https://www.pwc.com/gx/en/ethics-business-conduct/pdf/living-our-purpose-and-values-pwc-code-of-conduct-2017.pdf>, 11.04.2020.
- Martínez, J. B., Fernández, M. L., Fernández, P. M. F. (2016). Corporate social responsibility: Evolution through institutional and stakeholder perspectives. *European Journal of Management and Business Economics*, 25 (1), 8–14.
- Metaxas, T., Tsavdaridou, M. (2010). Corporate Social Responsibility in Europe: Denmark, Hungary and Greece. *Journal of Contemporary European Studies*, 18 (1), 25-46.
- Meie inimesed*. PwC Estonia siseveeb. Kättesaadav: <https://sites.google.com/pwc.com/siseveeb>, 09.04.2020.
- Pits, E. (2016). *Z-põlvkonna ootused tulevasele töökeskkonnale, tööviisile ja tööandjale*. (Magistritöö) TalTechi majandusteaduskond, Tallinn.
- PwC eesmärk ja väärtused*. PwC Eesti. Kättesaadav: <https://www.pwc.com/ee/et/tootamine-pwcs/meie-vaartused.html>, 11.04.2020.
- Rup, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66 (4), 895-933.
- Scheidler, S., Edinger-Schons, L. M., Spanjol, J., Wieseke, J. (2019). Scrooge Posing as Mother Teresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms. *Journal of Business Ethics*, 157 (2), 339-358.
- Turban, D. B., Greening, D. W. (1996). Corporate Social Performance and Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Turban, D. B., Greening, D. W. (2000). Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39 (3), 254-280.
- The What: Vision 2020*. PwC siseveeb. Kättesaadav: <https://pwc-spark.com/groups/why-what-how/pages/the-what-vision-2020>, 11.04.2020.
- Vastutustundlik ettevõtlus*. Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum. Kättesaadav: <http://www.csr.ee/vastutustundlik-ettevotlus/>, 16.03.2020.

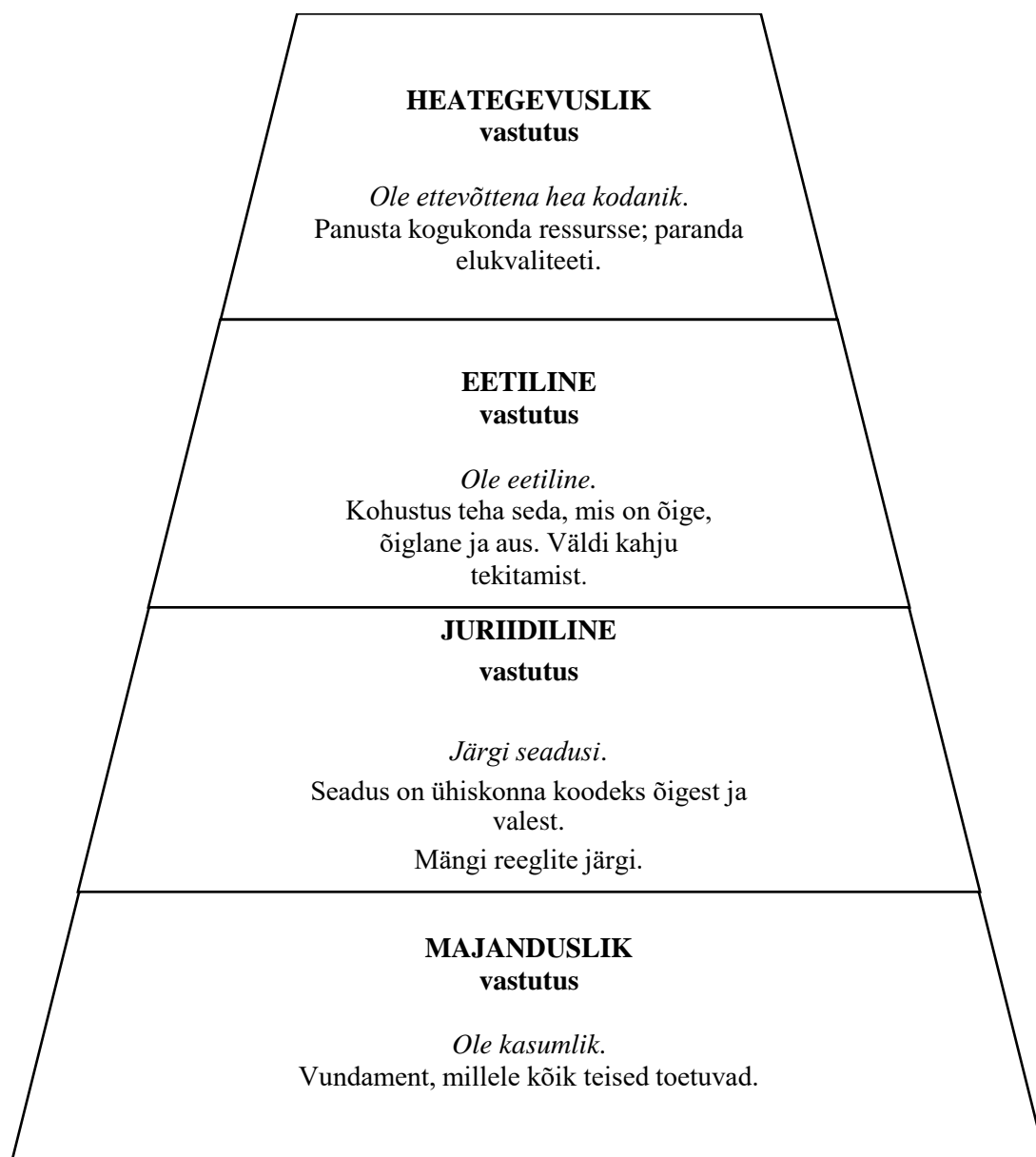
Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (2012). *Vastutustundlik Ettevõtlus Eestis: näidete kogumik*. Tallinn: AS Ecoprint.

What Does Business Think About Corporate Social Responsibility? Part I. Attitudes and Practices in Estonia, Latvia and Lithuania. Enabling a Better Environment for CSR in CEE Countries Project. Kättesaadav: [http://www.lm.gov.lv/upload/darba\\_devejiem/csr\\_060220\\_estonia\\_latvia\\_lithuania.pdf](http://www.lm.gov.lv/upload/darba_devejiem/csr_060220_estonia_latvia_lithuania.pdf), 22.03.2020.

Õunapuu, L. (2014). Kvantitatiivne ja kvalitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu: Tartu Ülikool.

## LISAD

### Lisa 1. Ettevõtte sotsiaalse vastutuse püramiid



Allikas: Carroll (1991, 42)

## Lisa 2. PwC globaalse sotsiaalse vastutuse rakendamise suunad

Peamised suunad PwC globaalse sotsiaalse vastutuse strateegia rakendamiseks on järgmised (Living our Purpose ... 2017):

- Panustame ühiskonda oma oskuste ja kogemustega, et aidata lahendada ühiskonnas olulisi probleeme, seal hulgas eetika, aususe ja usaldusega seotud küsimused, mis on olulised, et toetada jätkusuutlikku ja kaasavat majandust.
- Toetame üleminekut jätkusuutlikumale ühiskonnale pakkudes teenuseid, mis aitavad ümber kujundada äritegevust ja kodanikuühiskonda, annavad panuse laiematele arengueesmärkidele ja vähendavad keskkonnamõju.
- Aitame lahendada olulisi sotsiaalseid probleeme enda kogukondades panustades oma professionaalse ekspertiisiga ja tehes koostööd teiste organisatsioonidega, et saavutada maksimaalne tulemus.
- Tunnustame ja austame tavasid ning traditsioone riikides, kus tegutseme. Kui need tavad ja traditsioonid lähevad vastuollu PwC käitumiskoodeksiga, konsulteerime PwC siseselt, kuidas tegutseda kooskõlas käitumiskoodeksi põhimõtetega ning olla samal ajal lugupidav kohaliku kultuuri ja traditsioonide suhtes. Meie eesmärk on saavutada oma huvirühmade usaldus näidates hoolivust, avatust ja ausust ning keskendudes järjepidevalt eetikale ja kvaliteedile.
- Austame oma planeedi piiranguid ja tegutseme ennetavalt, et vähendada oma äritegevuse mõju. Aitame sama teha ka oma klientidel.
- Osaleme dialoogis, mis aitab kujundada seadusandlust ja regulatsioone viisil, mis kaitseb avalikku huvi ja meie eesmärki.
- Toetame õigusriigi põhimõtteid suhtlemisel regulaatoritega. Teeme lugupidavalt ja otsekoheselt koostööd valitsusasutuste ja teiste pädevate asutustega. PwC nimel on nende asutuste kontaktideks selleks vastavalt määratud partnerid, direktorid ja töötajad.
- Vastame viivitamata valitsusasutuste ja ametnike teabenõuetele, nagu seda nõuavad kehtivad seadused ja ametialased kohustused.
- Soodustame ja toetame kaasalöömist kogukonna tegevuses. Me ei esinda oma isiklikke poliitilisi kuuluvusi ega vaateid nii nagu need oleks PwC omad ning järgime kehtivaid aruandlusnõudeid. Väldime PwC ressursside kasutamist (või sellise mulje loomist, et PwC toetab või kiidab heaks mõnda konkreetset poliitilist positsiooni või erakonda / kandidaati, heategevusorganisatsiooni, toodet või konkreetset religiooni; või vastandub sellele) ilma nõusolekuta.



- Hoolime, austame ja toetame rahvusvaheliselt deklareeritud inimõigusi. Töötame selle nimel, et hoida ära kaastegevust inimõistuste rikkumisel. Järgime kehtivat tööseadusandlust ning rahvusvaheliselt tunnustatud tööõiguse põhimõtteid.
- Oleme vastutustundlikud maksumaksjad. Haldame kõiki oma asjakohaseid sise- ja välismakseid täpselt, heas usus ja õigeaegselt. Taotleme maksuplaneerimise algatamist ja koostame avaldusi kui see ei kahjusta PwC mainet. Kohaldame oma võrgustiku ettevõtete, partnerite, töötajate ja klientide suhtes globaalset maksekäitumise kodeksit (*Global Tax Code of Conduct*).

### **Lisa 3. PwC Eesti ettevõtete sotsiaalse vastutuse kirjeldus**

Me teame, et maailma paremaks paigaks muutmiseks on vaja rohkemat kui kauneid sõnu ja häid kavatsusi. Kestva mõju jaoks on vaja reaalset tegutsemist. See võib tulla mitmes erinevas vormis – rahaline toetus, keskkonnasõbralik käitumine ja abivajajate aitamine on ainult mõned võimalikest valikutest.

Lisaks oma klientide ootuste täitmisele ja ületamisele tunneme me ka laiemat vastutust – see, mida me iga päev teeme, aitab muuta Eesti ettevõtluskeskkonda läbipaistvamaks ja usaldusväärsemaks ning leevendada probleeme ühiskonnas.

Oleme uhked, et viime oma äritegevust läbi ausalt ja eetilisel, osaleme kutseühendustes ja seadusloomes ning jagame oma teadmisi koolitustel ja seminaridel.

Me usume, et igaühel on õigus heale haridusele, et ehitada vundament edukaks tulevikuks. Selleks toetame noorte ja andekate asendus- või lastekodudest pärit inimeste hariduslikke püüdlusi, pakkudes neile stipendiume ülikoolis õppimiseks ning ka täiendavat nõu personaalselt juhendajalt.

Me aitame neid, kellel on seda enim vaja. Osaleme mitmes heategevuslikus algatuses, muuhulgas toetame ka Eesti Toidupanka. Lisaks rahalisele toetusele tegutsevad ka meie töötajad vabatahtlikena, panustades oma aega ja teadmisi.

Me hoolime neist, kellega koos töötame – austame ja hindame oma kolleege, jagame tööga seotud teadmisi ja kogemusi, hindame tervislikkust ja propageerime sportlikku ja aktiivset eluviisi. Pingutame, et pakkuda parimaid töötingimusi ja hüvesid koos positiivse, toetava õhustiku ja võrdsustundega. Jätkuvate jõupingutuste tulemusena pälvisime auväärse teise koha Unistuste Tööandja 2016 võistlusel.

Me mõtleme ja tegutseme roheliselt. Oleme tähelepanelikud meid ümbritseva keskkonna suhtes nii kontoris kui ka mujal. (Ettevõtte ... 2020)

## Lisa 4. Küsimustik PwC Eesti ettevõtete töötajatele

*Jaotis 1/5-st*

### Küsimustik PwC Eesti ettevõtete töötajatele

Hea vastaja!

Olen Tallinna Tehnikaülikooli majandusteaduskonna tudeng ja kirjutan magistritööd teemal "Ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamine (PwC Eesti ettevõtete näitel)". Magistritöö eesmärk on uurida PwC Eesti töötajate teadlikkust, hoiakuid ja ootusi ettevõtte sotsiaalse vastutuse suhtes ning kui see on uuringu tulemustest lähtuvalt asjakohane, esitada ettepanekud töötajate tõhusamaks kaasamiseks ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisel.

Olen väga tänulik, kui leiad aja, et vastata küsimustele ja anda oma panus minu magistritöö valmimisse. Vastused on anonüümsed ning tulemusi kasutatakse üksnes üldistatud kujul. Vastamiseks kulub umbes 10 minutit.

Küsimuste tekkimise korral palun võtta minuga ühendust e-posti aadressil [kristelkoiv@hotmail.com](mailto:kristelkoiv@hotmail.com) või [kristel.koiv@pwc.com](mailto:kristel.koiv@pwc.com).

Heade soovidega  
Kristel Kõiv

\* Kohustuslik

*Jaotis 2/5-st*

### Üldandmed

1. Ametipositsioon organisatsioonis \*

*Märkige ainult üks valik.*

<input type="checkbox"/>	Partner/Direktor
<input type="checkbox"/>	Valdkonna juht (Senior Manager)
<input type="checkbox"/>	Juht (Manager)
<input type="checkbox"/>	Vanemkonsultant (Senior Associate/Senior Consultant)
<input type="checkbox"/>	Konsultant (Associate/Consultant)
<input type="checkbox"/>	Vanem(assistent)
<input type="checkbox"/>	Praktikant
<input type="checkbox"/>	Muu _____

2. Tööstaaž PwC-s \*

*Märkige ainult üks valik.*

<input type="checkbox"/>	Vähem kui aasta
<input type="checkbox"/>	1-3 aastat
<input type="checkbox"/>	4-7 aastat
<input type="checkbox"/>	8-15 aastat
<input type="checkbox"/>	Enam kui 15 aastat

3. Vanus \*

*Märkige ainult üks valik.*

<input type="checkbox"/>	18-25
<input type="checkbox"/>	26-35
<input type="checkbox"/>	36-45
<input type="checkbox"/>	46-55
<input type="checkbox"/>	Üle 56 eluaasta

4. Sugu \*

*Märkige ainult üks valik.*

<input type="checkbox"/>	Mees
<input type="checkbox"/>	Naine
<input type="checkbox"/>	Ei soovi vastata

*Jaotis 3/5-st*

**Teadlikkus**

5. Kas olete varem kuulnud ettevõtte sotsiaalsest vastutusest (samatähenduslikuna kasutatakse ka näiteks termineid "ettevõtte ühiskondlik vastutus" ja "vastutustundlik ettevõtlus")? Palun valige teile sobiv vastusevariant. \*

*Märkige ainult üks valik.*

<input type="checkbox"/>	Jah
<input type="checkbox"/>	Ei

6. Palun hinnake, mil määral nõustute järgmiste väidetega. \*

*Märkige ainult üks valik iga rea kohta.*

Väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen nõus	Ei oska öelda
Hindan oma teadmisi ettevõtte sotsiaalse vastutuse küsimustes kõrgelt						
PwC Eesti ettevõtted on sotsiaalselt vastutustundlikud						
Mul on PwC Eesti juhi/töötajana piisavalt infot PwC Eesti sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide ja tegevuste kohta						
Tean, kust huvi korral leida rohkem infot PwC Eesti sotsiaalse vastutuse strateegia/eesmärkide kohta						

7. Missuguseid valdkondi PwC Eesti toetab või on toetanud sotsiaalselt vastutustundliku ettevõttena? Palun valige kõik variandid, mis teile teadaolevalt on asjakohased. \*

*Märkige kõik sobivad.*

<input type="checkbox"/>	Haridus- ja teadusvaldkond (nt stipendiumid, teadustegevuse toetamine, koolitamine)
<input type="checkbox"/>	Kultuur
<input type="checkbox"/>	Sport
<input type="checkbox"/>	Heategevus
<input type="checkbox"/>	Keskkonnasõbralikud tegevused
<input type="checkbox"/>	Töötajatele suunatud tegevused (nt töötingimused, koolitused, heaolu)
<input type="checkbox"/>	Ei toeta üldse
<input type="checkbox"/>	Ei oska öelda
<input type="checkbox"/>	Muu _____

8. Kas olete teadlik, et PwC Eesti pakub töötajatele tasustatud aega tegevuseks vabatahtlikuna? \*

*Märkige ainult üks valik.*

<input type="checkbox"/>	Jah
<input type="checkbox"/>	Ei

9. Kommentaar

*Soovi korral lisa oma kommentaar eelnevate küsimustega seoses.*

---



---

*Jaotis 4/5-st*

### **Hoiakud**

10. Palun hinnake, kui olulised on teie jaoks alljärgnevad kriteeriumid tööandja valikul. \*

*Märkige ainult üks valik iga rea kohta.*

Kriteerium	Ei ole oluline	Pigem ei ole oluline	Nii ja naa	Pigem on oluline	On oluline	Ei oska öelda
Tasustamispoliitika						
Asukoht						
Intellektuaalsed väljakutsed						
Ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik						
Positiivne maine						
Sõbralik mikrokliima						

11. Millised on sotsiaalse vastutuse põhimõtete rakendamise sisemised eelised ettevõtte jaoks? Palun märkige kõik variandid, mis teie hinnangul on asjakohased PwC Eesti ettevõtete suhtes. \*

*Märkige kõik sobivad.*

<input type="checkbox"/>	Äritegevuse jätkusuutlikkus
<input type="checkbox"/>	Konkurentsieelise loomine
<input type="checkbox"/>	Lihtsam tagada tegevuste vastavus regulatsioonidele
<input type="checkbox"/>	Suurem tööviljakus ja parem kvaliteet
<input type="checkbox"/>	Töötajate lojaalsus
<input type="checkbox"/>	Kvalifitseeritud töötajate hoidmine ettevõttes
<input type="checkbox"/>	Sisemised eelised puuduvad
<input type="checkbox"/>	Ei oska öelda
<input type="checkbox"/>	Muu _____

12. Palun märkige, kas olete viimase aasta jooksul kasutanud PwC Eesti poolt pakutud tasustatud aega vabatahtlikuks tegevuseks \*

*Märkige ainult üks valik.*

<input type="checkbox"/>	Jah
<input type="checkbox"/>	Ei

13. Mis, teie arvamusel, on teid takistanud osalemast sotsiaalse vastutuse alases tegevuses (välja arvatud töötajatele suunatud tegevused). Palun valige loetelust kõik sobivad variandid. \*

*Märkige kõik sobivad.*

<input type="checkbox"/>	Info puudus selliste võimaluste ja tingimuste kohta
<input type="checkbox"/>	Ei tunne huvi selliste tegevuste vastu
<input type="checkbox"/>	Ei ole kasusid ettevõtte jaoks
<input type="checkbox"/>	Ei ole seotud minu tööalaste eesmärkidega
<input type="checkbox"/>	Ei tunne, et seda tegevust väärtustatakse ettevõttes piisavalt
<input type="checkbox"/>	Aja puudumine
<input type="checkbox"/>	Muu _____

14. Palun märkige alljärgnevast loetelust need (peamised) faktorid, mis on teid motiveerinud või võiksid motiveerida lähitulevikus sotsiaalse vastutusega tegelema. \*

*Märkige kõik sobivad.*

<input type="checkbox"/>	Jätkusuutlikku arengusse panustamine
<input type="checkbox"/>	Eetilised tõekspidamised ja väärtused
<input type="checkbox"/>	Sotsiaalne käitumine ettevõtte põhiväärtustest lähtudes/seotus põhitegevusega
<input type="checkbox"/>	Arvestamine ettevõtte huvirühmade ja kohaliku kogukonnaga
<input type="checkbox"/>	Suurem tööviljakus ja parem kvaliteet
<input type="checkbox"/>	Heade suhete kujundamine organisatsioonis
<input type="checkbox"/>	Parem vastamine klientide ootustele, klientide lojaalsuse suurenemine
<input type="checkbox"/>	Uute klientide meelitamine, uute ärisidemete loomine
<input type="checkbox"/>	Ettevõtte ja teenuse maine paranemine
<input type="checkbox"/>	Väiksemad äri-, finants ja reputatsiooniriskid
<input type="checkbox"/>	Kulude vähendamine (nt vähenenud kaadrivoolavus, stabiilne püsiklientuur, vähenenud jooksevkulutused)
<input type="checkbox"/>	Ettevõtte usaldusväarsuse suurenemine
<input type="checkbox"/>	Muu _____

15. Kommentaar

*Soovi korral lisa oma kommentaar eelnevate küsimustega seoses.*

---



---



## Jaotis 5/5-st

**Ootused**

16. Palun hinnake, mil määral nõustute alljärgnevate väidetega seoses PwC Eesti ettevõtete sotsiaalse vastutuse rakendamisega. \*

*Märkige ainult üks valik rea kohta.*

Väide	Ei ole nõus	Pigem ei ole nõus	Nii ja naa	Pigem olen nõus	Olen nõus	Ei oska öelda
Soovin olla rohkem informeeritud ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise eesmärkidest ja tegevustest						
Soovin olla (rohkem) kaasatud ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia koostamisel/eesmärkide seadmisel ning tegevustes						
Minu osalemist ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes mõjutab see, kui palju saan kaasa rääkida eesmärkide seadmisel ja tegevuste planeerimisel						
Mulle sobib hästi, kui ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia ja eesmärgid koostatakse ülevalt-alla lähenemisel						
Osaleksin tõenäoliselt aktiivsemalt ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes kui sellel oleks selge seos minu aastaeesmärkide saavutamise						

17. Missuguseid valdkondi võiks PwC Eesti (senisest enam) toetada sotsiaalselt vastutustundliku ettevõttena? Palun valige kõik variandid, mis teie hinnangul on asjakohased. \*

*Märkige kõik sobivad.*

<input type="checkbox"/>	Haridus- ja teadusvaldkond (nt stipendiumid, teadustegevuse toetamine, koolitamine)
<input type="checkbox"/>	Kultuur
<input type="checkbox"/>	Sport
<input type="checkbox"/>	Heategevus
<input type="checkbox"/>	Keskkonnasõbralikud tegevused
<input type="checkbox"/>	Töötajatele suunatud tegevused (nt töötingimused, koolitused, heaolu)
<input type="checkbox"/>	Ei peaks midagi (rohkem) toetama, panustame juba piisavalt
<input type="checkbox"/>	Ei oska öelda
<input type="checkbox"/>	Muu _____

18. Palun märkige, millises valdkonnas olete valmis ise aktiivselt panustama seoses sotsiaalse vastutuse tegevustega. \*

*Märkige kõik sobivad.*

<input type="checkbox"/>	Haridus- ja teadusvaldkond (nt koolitamine, teadustegevusse panustamine)
<input type="checkbox"/>	Kultuur
<input type="checkbox"/>	Sport
<input type="checkbox"/>	Heategevus
<input type="checkbox"/>	Keskkonnasõbralikud tegevused
<input type="checkbox"/>	Töötajatele suunatud tegevused (nt töötingimused, koolitused, heaolu)
<input type="checkbox"/>	Ei soovi ise aktiivselt panustada
<input type="checkbox"/>	Ei oska öelda
<input type="checkbox"/>	Muu _____

19. Palun märkige, kui pikalt seostate oma karjääri veel töötamisega PwC-s? \*

*Märkige ainult üks valik.*

<input type="checkbox"/>	Vähem kui aasta
<input type="checkbox"/>	1-3 aastat
<input type="checkbox"/>	3-5 aastat
<input type="checkbox"/>	Enam kui 5 aastat

20. **Kommentaar**

*Soovi korral lisa kommentaar eelnevate küsimustega seoses.*

---

---

**Lisa 5. Vastajate hinnangud väidetele seoses ootusega ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamisele**

Väide	Hinnangute jaotus						Hinnangute kaalutud keskmine (v.a. ei oska öelda)	SD
	0 - Ei ole nõus	1 - Pigem ei ole nõus	2 - Nii ja naa	3 - Pigem olen nõus	4 - Olen nõus	Ei oska öelda		
Soovin olla (rohkem) informeeritud ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamise eesmärkidest ja tegevustest	0	7 (9%)	13 (18%)	32 (43%)	20 (27%)	2 (3%)	2.90	0,92
Soovin olla (rohkem) kaasatud ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia koostamisel/eesmärkide seadmisel ning tegevustes	4 (5%)	16 (22%)	16 (22%)	24 (32%)	12 (16%)	2 (3%)	2.33	1,15
Minu osalemist ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes mõjutab see, kui palju saan kaasa rääkida eesmärkide seadmisel ja tegevuste planeerimisel	4 (5%)	19 (26%)	20 (27%)	16 (22%)	12 (16%)	3 (4%)	2.18	1,15
Mulle sobib hästi, kui ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegia ja eesmärgid koostatakse ülevalt-alla lähenemisel	4 (5%)	9 (12%)	26 (35%)	23 (31%)	4 (5%)	8 (11%)	2.21	0,92
Osaleksin tõenäoliselt aktiivsemalt ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes, kui sellel oleks selge seos minu aastaeesmärkide saavutamise	7 (9%)	12 (16%)	9 (12%)	25 (34%)	18 (24%)	3 (4%)	2.49	1,28

Allikas: autori koostatud

## Lisa 6. Lihtlitsents

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>**

Mina, Kristel Kõiv

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ettevõtte sotsiaalse vastutuse rakendamine (PwC Eesti ettevõtete näitel)“,

mille juhendaja on Merle Ojasoo,

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

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi 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.

---

<sup>1</sup>*Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.*