

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ärikorralduse instituut
Organisatsiooni ja juhtimise õppetool

Signe Pärtelpoeg

TÖÖKESKKONNA JÄTKUSUUTLIK JUHTIMINE EESTIS

Bakalaureusetöö

Õppekava TABB02/17, peeriala juhtimine

Juhendaja: Sirje Ustav, PhD

Tallinn 2022

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö 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 7796 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Signe Pärtelpoeg 12.05.2022

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 211251TABB

Üliõpilase e-posti aadress: signe.partelpoeg@hotmail.com

Juhendaja: Sirje Ustav, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE OSA	7
1.1. Jätkusuutlikkuse definitsioon ning olemus.....	7
1.2. Juhi roll jätkusuutlikkus ettevõttes	9
1.3. Ülevaade eelnevatest empiirilistest uuringutest.....	13
2. UURINGU METOODIKA	18
2.1. Uuringu valim ja meetoodika	18
2.1.1. Meetoodika.....	18
2.2. Uuringu valimi kirjeldus.....	19
3. UURINGU JA ANALÜÜS JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD	22
3.1. Uuringu analüüs	22
3.2. Diskussioon ja kokkuvõte.....	29
3.3. Ettepanekud ja mõtted Eesti ettevõtete jätkusuutlikkust juhtimisest.....	31
KOKKUVÕTE	33
SUMMARY	34
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	36
LISAD	40
Lisa 1. Intervjuude transkriptsioon.....	40
Lisa 2. Joonis 4 seletus	85
Lisa 3. Lihts litsents	86

LÜHIKOKKUVÕTE

Tänapäeva aina kiiremini muutuv maailmas on ettevõtluse alustalad ja teooriad pandud proovile, seoses jätkusuutlikkusega. Varasemalt mõeldi jätkusuutlikkusest kui kliima muutusest, siis täna on see pigem süsteemi ümberkujundamise vajadus, et ettevõtte oleks konkurentsivõimelisem. Ka pandeemia andis tõuke kiiremateks muutusteks. Nüüd on vaja need muutused teha ja strateegiad ellu viia kiiremini. Ettevõtetele on surve nii poliitilisel kui ka ühiskondlikul tasandil. Uurimistöö eesmärgina oli analüüsida Eesti ettevõtete jätkusuutlikkuse rakendamist ja oskust ning vajadust ümber kujundada olemasolevaid struktuure, mis suunaks äritegevust eelolevaks aastakümneks oma jätkusuutliku kavandamise ja äristrateegiaga. Uurimisküsimustena vaadati, kuidas ettevõtted rakendasid jätkusuutlikust läbi kolme kriteeriumi: keskkond, majandus ja sotsiaalne valdkond. Uurimistöö viidi läbi intervjuuerides viit erinevat ettevõtet. Ettevõtted olid kõik väga erinevad, alates börsi ettevõttes kuni väikeettevõteteni. Ettevõtted valiti nii seepärast, et oleks variatiivsus. Uurimise käigus selgus, et jätkusuutlikku ettevõtlust järgitakse ja rakendatakse pigem suuremates ettevõtetes kui väikestes. Väikeste ettevõtete jaoks on see pigem ajamahukas. Erinevused tulenevad ka sellest, millega ettevõtte tegeleb ja kui palju puutub kokku erinevate jätkusuutlikke kriteeriumitega, mis on ettevõtte tegevuses olulised valdkonnad.

Võtmesõnad: jätkusuutlik ettevõtte, jätkusuutlik areng, ettevõtte sotsiaalne vastutus, majanduslik edukus, vastutustundlik ettevõtte

SISSEJUHATUS

Tänapäeva kiiresti arenevas ühiskonnas ja pidevas muutuvmas majanduses on muutunud ka mitmedki mõisted ja põhitõed ettevõtte juhtimisest. Kui veel umbes kümmekond aastat tagasi mõeldi jätkusuutlikkusest kui kliima muutusest, siis täna on see pigem süsteemi ümberkujundamise vajadus ja nendest väljakutsetest. Lisaks andis ka pandeemia tõuke kiiremateks muutusteks. Nüüd on vaja need muutused teha ja strateegiad ellu viia kiiremini, et ettevõtted oleks konkurentsivõimelisemad nii riigisiselt kui ka rahvusvaheliselt. Surve ettevõtetele on nii poliitilisel kui ka ühiskondlikul tasandil. See on väljakutse ja selleks vajatakse kompetentseid ja hea strateegia omadustega juhte.

Juhte, kes oskavad hinnata ja analüüsida ettevõtte sotsiaalseid ja keskkonna mõjusid nii ettevõtte siseselt kui ka väliselt. Nad peavad oskama kujundada, turustada ja toota jätkusuutlikku väärtust loovaid teenuseid ja tooteid (Mattera and Gava, 2022). Tänapäeval on ettevõtte eeliseks ja konkurentsivõimelisemaks jätkusuutlik juhtimine ja oskus muutuda vastavalt vajadustele ning rakendada neid vajadusi, kas ettevõtet ümberstruktureerides või muuta tootmist ja teenust.

Pandeemia ajal tekkis võimalus ärimudelid ümber mõelda ja kiirendada ümberkujundamist, pöörates suuremat tähelepanu kaasamisele ja taastumisele. Maailma peatudes võis näha inimtegevuse ulatust keskkonnale ülemaailmselt. Sunny Verghese (2021) sõnul on pandeemia jätkusuutlikkuse kahekordistamiseks olnud tohtu käivitaja, mis algas tervisekriisist, arenes välja nii toiduga kindlustatuse kui ka vaesuse kriisiks (World Business Council for Sustainable Development, 2021)

Jätkusuutlikkusel on kolm haru: keskkond, praeguste ja tulevaste põlvkondade vajadused, ning majandus. Jätkusuutlikkus tähendab, kuidas juhtida pikaajalist kasumit teenivat ettevõtet, kus on kasu nii inimestele kui ka keskkonnale. See pole oluline, milline on tööstusharu või ettevõtluse vorm.

Uurimistöö probleemiks on ettevõtete ressursside raiskamine ja nende äritegevuse kohandamine tuleviku majandusele ja keskkonnale mõeldes. Seda uuringut on vaja, et mõista paremini ettevõtete äristrateegiat nii teoorias kui praktikas, pidades silmas jätkusuutlikkuse tähtsust tänapäeva majandusele. Uurimistöö eesmärgina on analüüsida Eesti ettevõtete

jätkusuutlikkuse rakendamist ja oskust ning vajadust ümber kujundada olemasolevaid struktuure, mis suunaks äritegevust eelolevaks aastakümneks oma jätkusuutliku kavandamise ja äristrateegiaga. Uuring soovib leida vastuseid uurimisküsimustele:

- 1) kuidas on ettevõtjad oma ettevõtte jätkusuutlikkust rakendanud läbi kolme kriteeriumi, milleks on keskkond, majandus ja sotsiaalne valdkond.
- 2) kui palju on nad oma tegevustes seda rakendanud ja kui palju on plaanis sellega tegeleda tulevikus.
- 3) milline on jätkusuutliku juhtimise tähtsus ja selle rakendamine ettevõttes.
- 4) kas on spetsialiseeritud jätkusuutlikule äritavale ja uuendustele või on rakendatud jätkusuutlikke vastutustundlikke juhtimise eeliseid.

Uurimisobjektideks on ettevõtte juhid või vastutavad isikud Eesti ettevõtetes. Kogu uurimuse analüüsi on kaasatud väga erinevate tegevustega ettevõtted, et tagada tulemuste variatiivsust. Uurimist alustati 2022. aasta kevadel, kui seljataga oli kaks aastat viirusega kaasnevalt erinevaid piiranguid ja ettevõtte juhtidel paluti võimalusel töötajatel teatud perioodil ka kodus töötada. Töö koosneb kolmest osast – esimene on teoreetiline, teine osa on uuringu läbi viimine ja kolmandas osas on läbiviidud uuringu ja analüüsi järeldused ning ettepanekud.

Esimeses töö osas tutvustatakse jätkusuutlikkuse definitsiooni ning olemust. Juhi rolli jätkusuutlikkus ettevõttes ja empiiriliste uuringute ülevaadet. Teises osas teeb autor ülevaate uuringu metoodikast ja toob välja uurimuse tulemused. Autor kasutab antud töös kvalitatiivset meetodit ehk teostab saadud andmete põhjal analüüsi. Kvalitatiivse poolstruktureeritud intervjuu annab vastajale suuna, mis laiendab teema-kohaseid küsimusi, mis aitab kaasa analüüsile. Intervjueeritava vastused on selle meetodi kasutamisel spontaansed ja intervjueerides saavad mõlemad osapooled jooksvalt muuta küsimusi ja vastavalt täpsustada vastuseid. Intervjuusid oli planeeritud viis kuni seitse.

Kolmandas osas teeb autor järeldusi vastavalt intervjuudele ja analüüsib neid. Lõpetuseks on tulemuste põhjal diskussioon ja ettepanekud autori poolt.

1. TEOREETILINE OSA

1.1. Jätkusuutlikkuse definitsioon ning olemus

Jätkusuutlikkuse tähendus on tasakaalustatud areng. Areng, mis rahuldab vajadusi praegustele põlvkondadele ja on sihiks tulevastele põlvkondadele nende püüdlusi ohtu seadmata (Brundtland, 1987).

1992. aastal toimus Rio de Janeiro ÜRO keskkonna- ja arengukonverents, kus antud teema võeti arutusele ja sai mõiste. Jätkusuutlikku ja säästva arengu all mõistetakse sihipärast arengut, mille käigus inimeste elukvaliteet on kooskõlas keskkonna talumisvõime ja loodusvaradega. Sihiks on saavutada tasakaal ja jätkusuutlik areng keskkonna-, majandus- ja sotsiaalvaldkonnas ja nende täisväärtuslik elu praeguste ja tulevaste põlvkondade jaoks, sest see hõlmab suurema osa eluvaldkondadest (UN Agenda 21, 2019).

Alus jätkusuutlikkuse kontseptsioonile pandi juba 1960.-1970. aastatel. Kuna juba siis otsiti võimalusi, et lahendada ökoloogilisi probleeme ja säilitada loodukeskkond, mõeldes tulevastele põlvkondadele. Vastutus järeltulevatele põlvkondadele on suur igas valdkonnas ja seda võetakse aasta aastalt tõsisemalt. Väga tähtis on antud valdkondi omavahel sidudes leida parim lahendus ettevõttele ja kogu ühiskonnale, et oleks tulevikku (Purvis, Mao, & Robinson, 2019). Brundtlandi (1987) aruandes „Meie ühine tulevik“ (*Our common future*) on põhiorhk kolmel põhikomponendil:

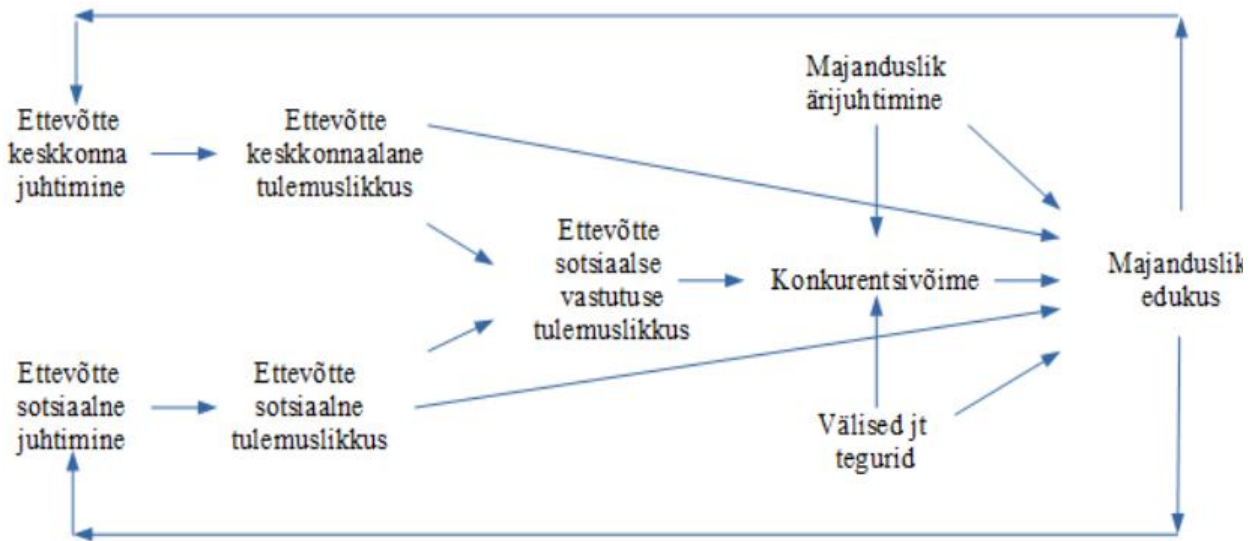
- sotsiaalne võrdsus
- keskkonna kaitse
- majanduslik areng

Seejuures lähtutakse ratsionaalse arengu põhimõttest, et ressursside vajadus oleks õiglaselt tagatud. Nendele kolmele põhikomponendile on lisandunud veel jätkusuutlikkus, mis tähendab, et kaasatud on rahvusvaheline koostöö, ühiskond ja teadus. Jätkusuutlikus on sihipäraselt suunatud areng, kus on kooskõlas inimeste elukvaliteedi parandamine, sotsiaalne õiglus, mis kõik kooskõlas loodusvarade hoidmise ja ökosüsteemide loomisega (Brundtland, 1987). Jätkusuutlikkuse

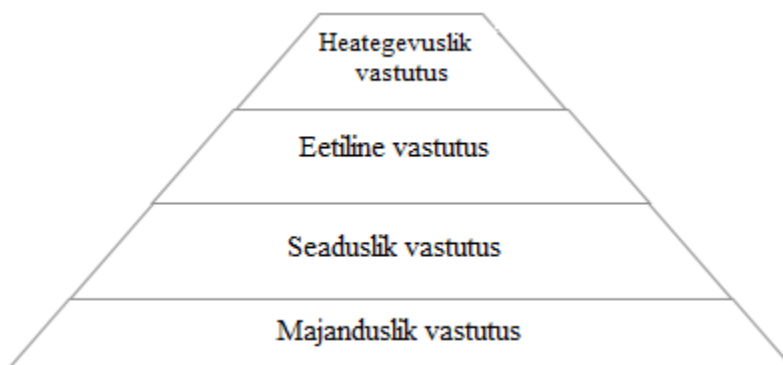
teguritena ei käsitleta vaid rahalisi aspekte, aga ka sotsiaalseid ja ökoloogilisi. See on tasakaal kõigi nende komponentide vahel. Ja neil on neli mõõdet (Brundtland, 1987):

- ökoloogiline
- sotsiaalne
- majanduslik
- institutsionaalne

(Brundtlandi raport, 1987)



Joonis 1. Jätkusuutliku tegevuse juhtimismudel
Allikas: (Schaltegger ja Wagner, 2017)



Joonis 2. Carrolli püramiid. Ettevõtete sotsiaalse vastutuse mudel
Allikas: (Carroll 1991, 42)



Joonis 3. ÜRO tegevuskava 2030 aastaks.
Allikas: Sotsiaalministeerium, Kompetentsikeskus 2021

Säästev areng nõuab tehnoloogia, institutsioonide ja mõtteviiside mitmekesisust. Mitmekesisust tuleks taluda, isegi stimuleerida, kuna see pakub ressursside baasi kohanemiseks ja ümberkorraldamiseks (nt Lister & Kay, 2000; Rammel & van den Bergh, 2003). Toodete pakkumiste mitmekesisus on vajalik ka heterogeensete eelistuste rahuldamiseks ja kohalike olude rahuldamiseks (Kemp et al., 2005).

Kolm põhielementi määratlevad ja juhivad ärimudeleid, mis peavad CSR-i oma strateegilise disaini keskmes: inimesed, planeet ja kasum – neid nimetatakse ka kolmeks P-ks või kolmekordseks põhijooneks (*TBL Triple Bottom Line*) (Mattera ja Gava, 2022). See teoreetiline raamistik ühendab kolm P-d, et luua optimaalne ärimudeli disain, mis pole mitte ainult kasumlik, vaid ka pikaajaliselt jätkusuutlik (Ibid.). Seega, võttes arvesse ettevõtte tegevuse sotsiaalseid ja keskkonnaaspekte, saavad ettevõtted tagada oma edu pikas perspektiivis (Ibid.).

1.2. Juhi roll jätkusuutlikkusest ettevõttes

„Missugused on meie paradigmad tänases ärimaailmas? Kas teeme märkimisväärseid edusamme? Kui mitte, siis mis meid tagasi hoiab? Kas näitame üles läbimurdelist suutlikkust ja tulemusi? Missugused on meie aja aadrilaskmise masti juhtimisvõtted? Et tänases tormilises maailmas ellu jääda ja edukalt toime tulla, on absoluutselt elulise tähtsusega, et oma

paradigmasid regulaarselt ja kriitiliselt läbi vaadataks. Iga uus päev toob uued väljakutsed, mis nõuavad kohast reaktsiooni.“

(Marcum et al, 2005, 8)

Ettevõtte juhtidele on oluline aru saada, et jätkusuutlikus on põhiline viis, kuidas oma ettevõtet muuta elujõuliseks. See parandab ka konkurentsivõimet, tööjõuressursiga kaasnevaid väljakutseid, innovatsiooni ja ausat konkurentsi. Mõelda tuleb süvitsi, lahates kriitiliselt ettevõtte kõiki struktuure. Tihti tuleb mugavustsoonist välja tulla ja see võib olla takistuseks. Kui ettevõtte soovib olla rahvusvaheliselt edukas, siis see on viis, kuidas oma ettevõtte konkurentsivõimet kasvatada.

„Mõtlemine on äritegevuse tuum: see ei suuna mitte üksnes seda, mida luuakse ja käivitatakse, vaid ka seda, mis ellu jääb. See on kui Suur Pauk, mis kõik ülejäänud liikvele lükkab. Kui tahate muuta oma tulemusi, peate esmalt muutma oma mõttemaailma.“

(D. Marcum et al, 2005, 16)

Visioon võib aidata võimaluste kindlaks tegemisel. See on kaart eesmärkide saavutamiseks, võimaluste ja arengute leidmiseks ja nende teostamiseks. Alati peaks läbi mõtlema nii positiivsed kui ka negatiivsed arengusuunad ja mitmeid, mitte vaid üks.

Jätkusuutliku ühingujuhtimise tegevuskava, mis on avaldatud Euroopa Liidu poolt (Euroopa Parlamendi ja Nõukogu Direktiiv 2022/0051 (COD), 2022) tagasiside andmiseks hõlmas järgnevat:

- ettevõtte juhtide hoolsuskohustus (*duty of care*) – arvestama peab kõigi sidusrühmade huvidega, mis on ettevõtte pikaajalise jätkusuutlikkuse seisukohast olulised või esitatud isikute poolt keda see mõjutab (nt töötajad, keskkond jne);
- juhtide kohustus integreerida sidusrühmade huvid ja ettevõtte jätkusuutlikkuse riskid, mõjud ja võimalused ettevõtte strateegiasse – järgides asjakohaseid protseduure – mõõdetavate ja ajaliselt piiratud teaduspõhiste eesmärkidega;
- siduvate eeskirjade määratlemine ELi tasandil, et tugevdada direktorite kohustuste täitmist ettevõtte huvides;
- uus äriühingujuhtimise kord, mis mõjutab näiteks direktorite töötasu;
- ettevõtted võtavad meetmeid nende kahjulike jätkusuutlikkuse mõjude, näiteks kliimamuutuste, keskkonna- ja inimõiguste (sealhulgas töötajate ja laste töö) ära hoidmiseks nende enda tegevuses ja väärtusahelas, tuvastades ja ennetades

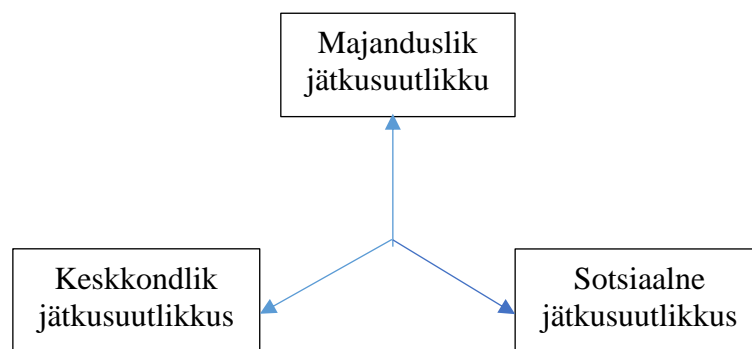
asjakohaseid riske ning leevendades negatiivseid mõjusid – hoolsuskohustus (*due diligence*). Sellise kohustuse võiks kavandada olemasolevate autoriteetsete suuniste põhjal, kasutades ÜRO väljatöötatud ja hiljem OECD laiendatud väljakujunenud määratlusi.

(Euroopa Parlamendi ja Nõukogu Direktiiv 2022/0051 (COD), 2022)

2002. aasta artiklis „*Beyond the business case for corporate sustainability*“ Thomas Dyllick ja Kai Hockerts toovad välja mitmeid tahkusi ettevõtte jätkusuutlikkust juhtimisest ja juhi rollist. Algselt, kui idee välja käidi, siis paljude ettevõtete aktsionärid ja osanikud olid skeptilised, et see neile kasulik on ja toob pigem tulu kui kulu. Nad ei näinud seda pikas perspektiivis. Ettevõttele on olulised kolm võtmetähtsusega elementi:

- Majandusliku, keskkonna ja sotsiaalsete aspektide integreerimine

Ei saa kasutusele võtta vaid ühte nendest, siis on edu lühike. Pikaajalise jätkusuutlikkuse tagamiseks peab integreerima kõiki punkte ettevõtte edaspidisteks eesmärkideks ja tegevusteks.



Joonis 4. Jätkusuutlikkuse kolm mõõdet.

Allikas: John Wiley & Sons, Ltd and ERP Environment, 2002

- Lühi- ja pikaajaliste aspektide integreerimine

Tihti võetakse just arvesse börsiettevõtete jagatavaid kvartaalseid aruandeid, mis aga tegelikkuses ei arvesta pikaajalist jätkusuutlikkust.

- Võetakse arvesse tulu aga mitte kapitali

Pikaajalise jätkusuutlikkusega kaasnevalt tuleks jälgida ka looduslikku ja sotsiaalset kapitali.

Kuna need kolm dimensiooni on kõik erinevad, siis tuleb neile läheneda ka erinevalt.

Lisaks on neil kõigil ka diferentseeritud alamosad.

Majanduslik kapital

Mis aga on ettevõtte varad? Tavaliselt võetakse arvesse põhivahendid, immateriaalne põhivara, raha, muud ekvivalendid, nõuded, siis tegelikult pole asi nii lihtne. Need kõik on ju muutuvad näitajad ajas, ka lühiajas. Põhivara võib hävineda, omandatud aktsiad võivad väärtuse kaotada, kliendid ei tasu arveid või on pankrotti läinud. See kõik on aga üks osa ettevõttest ja selle varast (Dyllik, Hockerts 2002).

Looduslik kapital

Me teame seda juba ammu, et loodusvarad pole lõpmatud. Jah, on mõned, mida me saame juurde toota – vili, kariloomad, kala jne. aga maavarad on need, mida me asendada ei saa ega juurde luua (Ibid.).

Sotsiaalne kapital

Sotsiaalset kapitali on kahte sorti: inimkapital ja ühiskondlik kapital. Inimkapitali all arvestatakse inimeste oskusi ja teadmisi. Motivatsiooni ja lojaalsust. Ühiskondliku kapitali all võetakse arvesse õppimise võimalusi, avalikke teenuseid, ettevõtlust toetavaid struktuure. (Ibid.).

Autori arvates on üks oluline osa ettevõttes töötajad ja nendega seonduv, sest nemad ongi ettevõtte. Näiteks töötaja karjääri planeerimine – see ei ole oluline mitte vaid töötajale, vaid ka tööandjale. Rahulolev töötaja teeb paremini tööd ja vähem vigu. Motiveeritud ja täisväärtuslik töötaja annab endast parima kõigis aspektides. Karjäär on areng, kui töötaja areneb koos ettevõttega, siis ettevõtte õitseb. Ettevõtte juht peab oskama näha potentsiaali oma töötajates ja neid suunama, õpetama ja nägema laiemalt pilti. Autoritaarsed juhtimissüsteemid on igand. Tänapäeval kasutatakse lisaks jätkusuutlikkusele ka vastutustundlikkust ettevõtete hindamisel. Jah, see on suur väljakutse nii tööandjale kui ka töötajale, aga dünaamilisus on võtmesõnaks.

„Kurb tegelikkus on selline, et paljud juhid, eestvedajad ja firmad ei maksa inimestele selle eest, et nad mõtleksid – nad maksavad selle eest (loodavad, paluvad ja ootavad seda), et inimesed nendega nõustuksid.“ (Dave Marcum et al., 2005, 22). Seega innovaativsus on võtmesõnaks jätkusuutlikule mõtlemisele. See ei ole tänapäeval enam trend, vaid vajadus hea juhi hindamisel. Väärtushinnangutele suunatud mõtlemine ja strateegiline mõtlemine on põhioskusteks. Juhi roll ettevõttes ongi eesmärkide saavutamine inimeste (töötajate) kaudu nii, et ettevõtte eesmärgid oleks saavutatud. Kõik eelmainitu on juhi roll, sest tema planeerib, seab visioonid, missioonid ja väärtused. Juht organiseerib nende kõige elluviimist läbi strateegiate ning kontrolli. Juhi kohustuseks on ettevõtte pideva areng ja kõik eelmainitud tegevused.

1.3. Ülevaade eelnevatest empiirilistest uuringutest

Globaliseerimine on tunduvalt tõstnud aktsiaomanike ootusi ja keskkonna probleemide lahendamise on ettevõtete juhtimises suur väljakutse. Kui palju suudab eskaleeruva inimkonnaga maailm vastu pidada kõigi oma varadega. Majanduse kasv ja tootmine on meeletu ning materjalide kasutamine on dramaatiliselt kasvanud. Kasvav ja vananev inimkond arenenud riikides, samas noor ja kasvav populatsioon vaeste rahvaste hulgas tekitavad pingeid maailma majanduses (Albers Mohrman and Lawler III, 2014).

Tegelikkuses saavad aga ettevõtted olla just nii terved ja jätkusuutlikud, kui keskkond ja sotsiaalsed tingimused seda võimaldavad. Varasemalt, esimeses faasis oli jätkusuutlikkust kui filantroopiline mõtlemine. Teises faasis on see aga fokuseerunud majanduse globaliseerumisele ja keskkonna ja sotsiaalsete kuludele, mis majanduse arengus on kasvatanud jõukust (Grayson, Nelson, 2013). Mõned ettevõtted on kolmandas faasis, mille eesmärk on laiendada vastutust lahendamaks süsteemseid probleeme (Albers Mohrman and Lawler III, 2014). Viimast on raskem rakendada, sest tavaliselt kasutatakse seda suurettevõtetes, mis tegelevad industriaalse tootmisega, kus on probleemid suuremad.

Schroeder ja Robinsoni analüüsisid 2010. aastal ettevõtteid, kes rakendasid jätkusuutlikke väärtusi ja nad täheldasid, et see kõik ei ole ühesuunaline vertikaalne protsess. Muutumise edu võti sõltub organisatsiooni sisemisest ümberkujundamisest, strateegia ja väärtuste mõistmisest. Töötajad teevad igapäevaselt otsuseid tööd tehes ja eraelus, millel on nii keskkonna, kui ka sotsiaalne mõju. Organisatsioonid toetuvad oma töötajatele ja nende otsustele igapäevaselt, et parendada tootmisprotsesse ja kujundada keskkonda ja ohutust (Schroeder, Robinson, 2010).

Kahjuks ei ole veel välja töötatud ühtset raportit, mille järgi samaväärselt üle maailma ettevõtteid hinnata, samas on erinevad finants- ja keskkonnaalased mõõdikud, kuid ei ole ühist raporteerimise versiooni (Rodinelli, 2017). Ettevõtted on haaranud oma mõõdikutesse väga erinevaid asju, samas paljud neist arvestavad vaid põhilisi näitajaid. Tegelikult on paljud ettevõtted alles viimastel aastatel hakanud oma raporteid avalikustama (Ibid.).

Ettevõtted võtavad arvesse ka näiteks heategevust, töötajate töötingimusi ja nende parandamist, töötajate õiglast kohtlemist, mis on kui sotsiaalse vastutuse reegel. Lisaks veel ettevõtte juhtimise eetilisuus, õiglased hanked, finantslähbipaistvus, riiklike juriidiliste nõuete täitmine (Rondinelli, 2017).

Rondinelli (2017) toob välja kakskümmend viis kõige globaliseerunumat Transpordivõrgu ettevõtet (TNC ehk Transportation Network Companies), kuidas nad on määratlenud aruandes oma tegevuste kaudu tarneahela keskkonnasõbralikumaks muutmisel, keskkonnavalaseid haldus- ja kaitsetegevusi, filantroopseid heategevusi, sotsiaalselt kasulike toodete ja teenuste väljatöötamist ning äritavade eetikakoodeksite väljatöötamist.

Tabel 1. CSR, GRI kattuvuse tabel

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse tegevustes on teatatud	
Tegevus sagedus	Kattuvuse
Ettevõtte keskkonna juhtimine	21
Tervise- ja ohutusstandardid	21
Keskkonnakaitse	20
Kogukonna majanduslik / sotsiaalne areng	19
Sotsiaalselt orienteeritud toote / teenuse arendamine	18
Dialoog sidusrühmadega	18
Eetikakoodeks / ettevõtte käitumine	17
Mitmekeesisuse hoidmine / edendamine	17
Töötajate oskuste arendamine	17
Töötajate tööstandardid / heaolu	16
Finantsarvestus / läbipaistvus	16
Filantroopia / heategevus	16
Alternatiivne energiakasutus	16
Hea ühingujuhtimise standardid	14
Inimõiguste põhimõtted	12
Toetus töötajate kogukonna vabatahtlikele teenustele	12
Tarnija käitumiskoodid	12
Tarbijaohutus	7
Õiglane hüvitis ja hüvitised	6
Vastutustundlikud turustusstandardid	4
Ausa hanke koodeks	3

Allikas: Rondinelli, 2017.

Buallay, Fadel, Alajmi, ja Saudagaran uurisid 2021. aastal oma uuringus "*Sustainability reporting and bank performance after financial crisis: Evidence from developed and developing countries*" peale 2008. aasta majanduskriisi 882 panka arenud ja arengumaadest 11 aasta jooksul. Sõltumatu muutujana võeti arvesse keskkonna-, sotsiaalsed- ja juhtimise hindamine (ESG). Sõltumatute muutujatena varade tootlus, omakapitali tootlus ja Tobini Q (ettevõtte turuväärtus jagatud varade asendusmaksumusega). Uuriti jätkusuutlikku aruandluse ja panga tulemuslikkuse vahelisi seose mõõtmiseks panga- ja riigipõhiseid kontrollmuutujaid. Selle uuringu tulemusel

tehtud järeldused näitavad, et ESG parandab pankade raamtupidamisarvestust ja turupõhist jõudlust arenenud riikides, samuti toetades väärtuse loomise teooriat (Buallay et al., 2021).

Eeldatakse, et pankadel on ettevõtete sektori jätkusuutlikkuses kahekordne roll. Sisemist rolli praktiseeritakse nende sisemiste toimingute kaudu nagu kõik teisedki ettevõtted, samal ajal kui välist rolli praktiseeritakse ESG riskide kaasamise kaudu nende laenu- ja investeerimisotsustesse (Buallay et al., 2021). Mõned pangandussektori empiirilised uuringud näitavad sotsiaalse vastutuse avalikustamise (Platonova et al., 2018; Simpson ja Kohers, 2002; Cornett et al., 2016), ettevõtte juhtimise (Aebi et al., 2012) ja keskkonna olulise positiivset mõju. sõbralikkus (Jo et al., 2015) pankade finantstulemuste kohta. Nizam et al. (2019) teatavad, et pangad, kes kaasavad keskkonnariski laenuotsustesse, siis see avaldab märkimisväärselt mõju nende ROE-le.

Kirjandus integreeritud aruandluse mõju kohta ettevõtte käitumisele ja tulemuslikkusele on lai. Pangandussektori uuringute tulemused on aga endiselt ebaselged (Nazim et al., 2019). Uuringuid ESG mõju kohta pankade tegevusele on laialdaselt uuritud, kuid arengumaade panku eiratakse (Paltrinieri et al., 2020). Vaatamata kasvavale huvile on tehtud vähe katseid võrrelda nende tõhusust jätkusuutlikkuse aruandlus arengu- ja arenenud riikides.

Buallay et al., 2021 aasta uuringu panus on kolmekordne. Esiteks, oma metaanalüüsis Wang et al. (2016) täheldas arenenud ja arengumaade ettevõtteid võrdlevate uuringute haruldust. Teiseks, annab see uusi tõendeid integreerimise mõju kohta aruandluses ja pangandustulemustes, kasutades 882 panka 80 riigist, 11 aastat peale 2008. aasta finantskriisi.

Kolmandaks, erinevalt enamikust selle valdkonna uuringutest, mis kasutavad traditsiooniliselt fikseeritud või vaba efektiga regressiooni, kasutatakse selles uuringus ökonomeetrilist hinnangut. Juhtkonna tasandil annab see uuring teavet jätkusuutlikkuse rolli kohta aruandluses pankade tegevuse kohta. Pangad võiksid kasutada seda teavet oma jätkusuutlikkuse strateegia kohandamiseks, et luua paremaid finants- ja turutulemusi. Akadeemiliselt heidab see uuring valgust vähestele varasematele empiirilistele uuringutele, mis võrdlevad jätkusuutlikkuse aruandluse mõju pankade finants- ja turutulemustele arenenud ja arengumaades (Ibid.)

Empiirilise analüüsi tulemusel leiti, et hüpoteeside aktsepteerimiseks või tagasilükkamiseks võetud hindamistehnikale vastati kahele küsimusele: kas arenenud ja arengumaade pankade vahel on jätkusuutlikkuse aruandluse mõju turu toimimisele oluline erinevus? Kas jätkusuutlikkuse aruandluse mõjus finantstulemustele on oluline erinevus? (Buallay et al., 2021).

Uuring (Ibid.) käsitleb ühte küsimust, mis tõstatub peaaegu kõigis ettevõtete spetsialiseerumisvaldkondades, nimelt seda, kas sotsiaalselt vastutustundlik olemine tasub

ettevõtetele end ära annab parema jõudluse ja muutub seega väärtuse loomise allikaks. On palju avaldatud uuringuid, mis viitavad positiivsele seosele nende valdkondade vahel (Ibid.). Samuti on väljakujunenud teooriad ja argumendid, mis toetavad väidet otsese seose kohta sotsiaalse jõudluse ja väärtuse loomisel (Ibid.). Väidetakse, et sellel on tugev äriiline põhjendus, ettevõtted peavad olema sotsiaalselt pühendunud. Koos varade kasvu ja suurusega, mis investeeritud sotsiaalselt vastutustundlikesse fondidesse ja institutsioonidesse, kes on teatanud oma pühendumisest integreeritud aruandlusele, toetab see empiiriline tõend positiivset seost, mida sageli kritiseeritakse kui "kinnituskallutatust" (Ibid.)

Selle probleemi lahendamiseks valiti valim 80 eri riigi pankadest ja keskenduti pangandussektorile kolmel põhjusel. Esiteks on vähe uuringuid, mis uuriksid pankade käitumist sotsiaalsete tulemustega, teiseks on pangad saanud karmi kriitikat oma rolli pärast 2008. aasta finantskriisis (Ibid.). Kolmandaks, pankadel on kahekordne roll sotsiaalsete tulemuste edendamisel nii oma tegevuse kaudu kui ka siis, kui nad kasutavad ESG-riski ühe laenuandmise ja investeerimise kriteeriumina (Ibid.).

Ühe võimaliku asjaoluna võib välja tuua, et mõned investorid on nõus maksma lisatasu sotsiaalselt vastutustundliku investeringu eest, mis aitab kaasa teistele sidusrühmadele ja on kooskõlas ka ÜRO inimarengu eesmärkidega. Teine võimalik põhjus on see, et sotsiaalsesse projektidesse investeerimisel võib olla keskmiselt ja pikas perspektiivis positiivne mõju ettevõtte tegelikule tegevusele ja selle väärtusele. Neid järeldusi ei tohiks lugeda ka absoluutseks tõendiks peamiste sidusrühmade huvide eiramise äritegevuse vastu. Kindlasti ei tohiks pangad seda tõlgendada kui põhjust, miks nad ei arvesta oma peamiste sidusrühmade huvidega peale oma aktsionäride.

Buallay, Fadel, Alajmi, Saudagaran, (2021) uuring annab aga pankuritele võimaluse mitte kasutada lihtsalt otseteed parandada oma ESG jõudlust üldise parema jõudluse saavutamiseks. Siiski, kõige rohkem tulemustele oluline mõju ettevõtetele, aga ka nendele varahalduritele, kes on võtnud kohustuse kaasata oma kapitali jaotamise otsustesse jätkusuutlikkuse tegurid, on see, et ESG reitingule tuginemine vähendab tõenäoliselt tulemuslikkust ja kahjustab turuväärtust. Selle probleemi edasiseks uurimiseks tuleb tulevastes uuringutes keskenduda ESG üksikutele komponentidele, mis koosnevad 120 indikaatorist ja nende mõjudest panga tulemustele, näiteks panga tööjõuga seotud huvipakkuvatele küsimustele.

Väärtust loovaks tegevuseks võib osutada ka panga pühendumine oma töötajatele, võrreldes näiteks lihtsalt sotsiaalsete algatuste rahastamisega, millest saab kasu vaid osa ühiskonnast. (Buallay, et al., 2021).

Ayako toob (2021) välja, et tegelikult on väga oluline roll hoopis keskmistel ja väikestel ettevõtetel, sest nemad on majanduskasvu alustalaks ja nad moodustavad 80% majanduskasvust. Arengumaades ja uuemates tööstusriikides annavad sellise suurusega ettevõtted teadaolevalt suurema osa tööd inimestele, täpsemalt pakutakse tööd kaupade tarnijatele ja teenuste osutajatele suurematele organisatsioonidele (Ibid.). Sellega kaasnevalt parandatakse kasumlikkust, kiirendatakse kvaliteedi ümberkujundamise protsesse, edendatakse töötajate moraali ja vähendatakse töötajate voolavust (Ibid.). Ka Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni hinnangul moodustavad väiksed ja keskmised ettevõtted umbes 90% ettevõtetest ja annavad tööd umbes 63% maailma tööjõust (Ayoko, 2021). Samas on väikestel ettevõtetel raske püsida konkurentsisis nii kodu kui ka maailmaturul. Väiksed ja keskmised ettevõtted on aga väga olulised majanduslike ja sotsiaalmajanduslike eesmärkide saavutamiseks ning ka vaesuse leevendamiseks.

2. UURINGU METOODIKA

Bakalaureusetöö eesmärgiks on Eesti ettevõtete jätkusuutlikkusest ja oskusest kohandada ning ümber kujundada olemasolevaid struktuure, mis suunaks äritegevust eelolevaks aastakümneks oma jätkusuutliku kavandamise ja äristrateegiaga. Eesmärk on selgitada välja Eesti ettevõtete jätkusuutliku juhtimise rakendamist. Kas on spetsialiseeritud jätkusuutlikule äritavadele ja uuendustele või on rakendatud jätkusuutlikke vastutustundlikke juhtimise eeliseid. Sellest tulenevad ka uurimusküsimused:

- 1) kuidas on ettevõtjad oma ettevõtte jätkusuutlikkust rakendanud läbi kolme kriteeriumi, milleks on keskkond, majandus ja sotsiaalne valdkond.
- 2) kui palju on nad oma tegevustes seda rakendanud ja kui palju on plaanis sellega tegeleda tulevikus.
- 3) milline on jätkusuutliku juhtimise tähtsus ja selle rakendamine ettevõttes.
- 4) kas on spetsialiseeritud jätkusuutlikule äritavale ja uuendustele või on rakendatud jätkusuutlikke vastutustundlikke juhtimise eeliseid.

2.1. Uuringu kirjeldus ja meetodika

2.1.1. Meetodika

Autor kasutab antud töös fenomenoloogilist lähenemist ehk uurib jätkusuutlikku juhtimist Eesti ettevõtete näitel. Kvalitatiivne poolstruktureeritud intervjuu annab vastajale suuna, millest rääkida ja mis anna hiljem analüüsile mitmeid lisaväärtusi. Kuna kõik ettevõtted, kellega intervjuu on planeeritud on erinevad ja intervjuueeritavad on erinevatel ametikohtadel, siis küsimused on suunatud igale ettevõttele erinevalt.

Intervjuueeritava vastused on selle meetodi kasutamisel spontaansed ja intervjuueerides saavad mõlemad osapooled jooksvalt muuta küsimusi ja vastaja vastavalt täpsustada vastuseid. Intervjuusid oli planeeritud viis. Intervjuueeritavad olid välja valitud sihitud valimi alusel, et saada variatiivsust erinevatest tööstusharudest, erineva suuruse ja tunnustega ettevõtetest. Intervjuud on suunatud eelkõige spetsiifiliselt ettevõtte tegevust arvestavalt, et selgitada just nende personaalset

lähenemist antud töö teemaga. Lisaks, sõltub asjaoludest, kellega on võimalik ettevõttes intervjuud teha. Samuti on oluline ettevõtte suurus ja kas ettevõtte on börsi ettevõtte või väikeettevõtte. Esmaseks sammuks uuringu tegemisel oli eelnevalt töös väljatoodud artiklite, teadustööde ja empiirilise kirjanduse läbitöötamine. Intervjuu algküsimumused koostati erinevate jätkusuutlikkuse teooria artiklite läbi töötamisel (e.g. Brundtland, 1987, Dyllik, Hockerts 2002, Rodinelli, 2017), mille põhjal moodustati jätkusuutlikkuse põhimõistete alusel kõige sobilikumad küsimused, et saavutada uuringu eesmärki.

2.2. Uuringu valimi kirjeldus

Lühituvustus ettevõtetest, kellega viidi läbi intervjuud.

1. Antalis AS – ettevõtte on asutatud 1992 aastal. Antralis on nr. 1 paberite, tööstusliku pakendi ja reklaammaterjali hulgimüüja Eestis, aastaid on ettevõtte omanud üle 40% Eesti turust. Ettevõtte kuulub Antalise gruppi, mille peakontor on Pariisis. Antalise Grupp aga kuulub Jaapani kontserni Kokusai Pulp & Paper. Hetkel töötab ettevõttes 59 inimest. Ettevõttel on 3500 toodet laosortimendis. Ettevõtte 2022 I kvartali käive oli 15,2 milj. eur Äriregistri andmete põhjal.

Ettevõttel on erinevaid sertifikaate ja märgiseid. FSC (*The Forest Stewardship Council*), PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes*) serfitifikaadid ja Ecolabel Euroopa Liidu märgis. Antalis on vastu võtnud ka CSR tegevuskava, mis põhineb neljal põhilisel tegevusalal mida mõõdetakse vastavate mõõõdikutega, samuti on ettevõttel ISO 26000 strateegia, mis on kooskõlas rahvusvaheliste standarditega (Antalis, 2022).

CSR neli põhimõtet on:

1. Juhtimine
 - a. Sotsiaalne vastutuse põhimõtted, aruandlus ja korrespondentide võrgustik
 - b. Ärieetika
2. Loodusvarad
 - a. Jälgitavus ja vastutustundlik tarneahelda juhtimine
 - b. Energia
3. Töötajaskond
 - a. Tervishoid ja turvalisus
 - b. Koolitus ja praktika
4. Toote pakkumine

a. Keskkonna-alane vastutus

Antalise frimakultuur on lihtne – me oleme üks tiim. Nelja põhiväärtust väljendab ingliskeelne lühend TEAM: meeskonnavaim, delegeerimine ja usaldus, vastutus ning valmisolek muutusteks. (Antalis, 2022).

2. Anobion Hulгимүүги OÜ – ettevõtte on asutatud 1999 aastal. Ettevõtte põhitegevusalaks on paberi, kirjatarvete, koolikaupade ja kodutekstiili hulгимүүк. Ettevõttes on 9 töötajat. Ettevõtte 2022 I kvaratli käive oli 573 tuhat eurot Äriregistri andmete põhjal. Ettevõtte kuulub Eesti kodanikele.

3. Harju Elekter AS – ettevõtte asutati 1982. aastal, Elektrotehnika osa 2005. aastal ja on börsiettevõtte. Ettevõtte aktsiatega kaubeldakse Nasdaq Balti börsil. Harju Elekter on enam kui 50-aastase kogemusega rahvusvaheline tööstuskontsern, mis keskendub elektrijaotuslahenduste projekteerimisele, tootmisele ja paigaldamisele. Harju Elektri kliendid on peamiselt suured taristu-, tööstus-, merendussektori ja elektrijaotusvõrgu teenuseid pakkuvad ettevõtted Põhjamaades. Ettevõttel on tütarettevõtteid lisaks Eestile veel Soomes, Rootsis ja Leedus.

Ettevõttes töötab 402 töötajat. Ettevõtte on teinud ja avaldanud Jätkusuutlikkuse aruande 2021. Milles käsitletakse ESG vaadet ehk keskkonna-, sotsiaalse mõju ja juhtimise teemades. Ettevõtte arvestab ka jätkusuutlikkuse punkte. Ettevõttel on mitmeid sertifikaate ja standardeid vastavalt oma tegevuse tõttu aga ka erinevad ISO-d (ISO 45001:2018, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015). Lisaks sai Leedu ettevõtte AQAP-2110-2016 sertifikaadi, mis võimaldab osaleda NATO hangetes.

Harju Elekter annab Tallinna Tehnikaülikooli Arengufondi kaudu välja omanimelisi stipendiume elektroenergeetika ja mehhatroonika erialal üliõpilastele. Lisaks toetatakse noortesporti ning kohalikku kogukonda Keilas. Lisaks on ettevõtte olnud ka kuldsponsor tudengivormeli meeskonnale. 2017. aastast on kontsern aastaaruande koostamisel järginud rahvusvahelielt kõrgelt tunnustatud ja laialt lasutatud *Global Reporting Initiative* (GRI) standardi nõudeid, tehes seda „Core“ tasandil.

Harju Elektri jaoks on fookuses:

- kvaliteetse toote pakkumine;
- ohutu ja tervist toetava töökeskkonna kujundamine;
- aus ja eetiline ärikultuur ning tugevad majandustulemused;
- innovatsioon ja arendustegevus nii toodetes kui ka protsessides;
- hea kliendikogemus ja kõrge rahulolu tagamine;

- töötajate püsiv koolitamine ja arendamine;
 - koostöö haridusasutuste ja erialaliitudega;
 - ökoloogilise jalajälje vähendamine;
 - küberturvalisus;
 - ühiskondlik osalus.
3. RV kiirkullerteenuste firma – ettevõtte on asutatud Eestis 1992. aastal. Põhitegevusalaks on posti- ja kullerteenused ning tolliagentide tegevus. Hetkel töötab ettevõttes 160 töötajat. Ettevõtte 2022 I kvartali käive oli 8,8 miljonit eurot Äriregistri andmete järgi. Ettevõttel on erinevad programmid, mis puudutavad nii keskkonda, kliente kui ka oma töötajaid. Ettevõttel on kindlad sihid 2050. aastaks muuta oma tegevus võimalikult keskkonda säästvaks.
4. Tradehouse OÜ – ettevõtte on asutatud 2002. aastal, Ettevõtte põhitegevusalaks kosmeetika ja tualettarvete jaemüük. Ettevõtte omanikuks on praegusel hetkel BaltCap investeerimisfond. Tradehouse's töötab 163 inimest. 2022 I kvartali käive oli ettevõttes 2,98 miljonit eurot. Ettevõtte asutati algselt pereettevõttena ja aja möödudes on see kasvanud. Tradehouse alustas juuksuritoodete müügiga veebipoes, kuid paari aastaga avati pood Pro Kapitali hoones Tallinnas, kus müüdi tooteid nii professionaalidele kui ka tavatarbijale. 2008-2018 aastatel avati poode tesites suurimates Eesti linnades. 2013. aastal avati koolituskeskus, 2017 hakkas ilmuma iluajakiri Tradehouse (ilmub kord kvartalis). 2018. aasta lõpus omandas Tradehouse osaluse Eesti looduskosmeetika tootmisettevõttest LUUV. Ettevõtte inimesed on veendunud, et sellised kodumaised hindamatud ressursid nagu mets, vesi, turvas, jne (Tradehouse, 2022). Annavad väikestele kosmeetikatoodete pakkujatele väliskonkurentide ees suure eelise (Ibid.).

Kümme aastat on ettevõtte välja andnud noorsportlase stipendiumi, millega toetatakse kuni 26-aastaste sportlaste eettevalmistust ja osalemist kohalikel ning rahvusvahelistel võistlustel. Ettevõtte on olnud nimisponsor ka tervisejooksu ja kõnni sarjas. Samuti on toetatud mitmeid tele, teatri- ja filmiprojekte.

3. UURINGU ANALÜÜS JA JÄRELDUSED NING ETTEPANEKUD

3.1. Uuringu analüüs

Antud peatüki eesmärk on analüüsida intervjuusid ning autor teeb järeldused ja ettepanekud. Analüüsides intervjuusid, siis enamuses ettevõtteid olid siiski juba alustanud jätkusuutlikkuses selle kõige kolme osa osas - keskkond, sotsiaalne ja majanduslik. Kõik aga sõltub ettevõtte suurusest ja võimalustest. Mida suurem on ettevõtte, seda rohkem on võimalusi ja seda suuremalt sellega tegeletakse. Järgnevalt on välja toodud analüüs intervjuudest vastavalt uuringu küsimustest lähtuvalt keskkonna, majandusliku ja sotsiaalse vastutuse juhtimise valdkonnas ning mil määral on jätkusuutlikkust rakendatud ettevõttes.

Keskkonna jätkusuutlikkus

Kõige väiksem firma kellega tehti intervjuu oli Anobion. Nende jaoks ei ole oluline omada sertifikaate. Jah, nad vaatavad kellelt nad kaupa sisse ostavad Kuna tekstiil tuleb väljas poolt Euroopa Liitu, siis need tooted on sertifitseeritud ja vastavad EU nõuetele. Muidu ei oleks võimalik neid EU-s turustada. Pakendamine on kahjuks see, millele kulub päris palju kilet aga praegu ei ole veel midagi paremat välja mõeldud. Toodet millega saaks asendada toodete pakendamist, et see ei saaks kahju ja oleks sama kvaliteetne, kui ta tehastest välja saadetakse.

Antalise põhitoode mida ta müüb on paber ja pakend. Ka paberi hind on seoses energiakriisi ja sõjaga Ukrainas kasvamas märgatavalt. Juba praegu on näha puidu hindade mitmekordset tõusu. Ka paberi kasutamine on maailmas vähenenud ja väheneb veelgi digiajastuga kaasnevalt. Seepärast on ettevõttel ka välja mõeldud juba uued suunad millest antakse teada lähitulevikus. Ettevõtte jaoks on väga oluline keskkonda ja ettevõtte püüab jälgida maksimaalselt seda kellelt ostetakse kauba edasimüügiks, kuigi see otsus tuleb põhiliselt ematööstuses, siis ka seal arvestatakse sellega oluliselt. Kogu kontsernile on oluline keskkond ja selle hoidmine. Seepärast on ka ettevõttel mitmeid keskkonna sertifikaate.

Harju Elektri kohta käiv informatsioon on seoses sellega, et ettevõtte on börsiettevõtte kasutatud informatsiooni tohib jagada vaid avalikult olevatest andmetest, siis sai intervjuus viidatud, et ettevõtte kohta käivat informatsiooni saab ettevõtte Jätkusuutlikkuse

Harju Elektri jaoks on oluline, et läbi tegevuste oleks ettevõtte tõhusam ja rakendaks rohkem innovaatilisi tehnoloogiaid. Ettevõtte panustab põhitegevusala jätkusuutlikkuse arendusse, mis aitab kaasa kliimaeesmärkide täitmisele. Kliendi jaoks on eesmärgina on seatud vanade seadmete välja vahetamine uute ja keskkonnasõbralikumate vastu. Kuigi ettevõtte ei saa tagada millist elektrit klient tarbib, siis püüdlused järjest enam rohelist energiat tarbida kasvab.

2017. aastast on Harju Elekter oma aruandluses järginud GRI (Globaalse Aruandlusalgatuse) põhimõtteid, mis aitavad organisatsioonil rõhuda jätkusuutlikkuse olulisusele ning tagada parem ESG-alane kommunikatsioon oma huvipooltele. 2021. aastal pöörduti Harju Elektris jätkusuutlikkuse vaates keskkonnamõõtme all tähelepanu taastuenergia võimaluste kasutamisele, jätmete negatiivse keskkonnamõju vähendamisele ning toote elukaare analüüsile. (Harju Elekter, Jätkusuutlikkuse aruanne 2021)

RV kiirekullerfirmal on moodustatud isegi spetsiaalne ametikoht, kes tegeleb jätkusuutlikkusega. Ettevõtte on seadnud pikaajalised sihtmärgid igale oma tegevusele. *Kuna ettevõtte kasutab palju just kütust kauba tarnimisel, siis sellega on seonduvalt eesmärk 2050 null süsiniku emissioon.* See tähendabki seda, et ühelt poolt ettevõtte panustab raha sellesse, et protsessid võimalikult süsinikuvabaks saada ja ettevõtte investeerib täna juba ka elektriautodesse. See on ettevõtte jaoks suur ja oluline asi mille käigus peab kõik oma tegevused ümber organiseerima. See on pikk protsess ja seetõttu on alustatud juba praegu, nt. töötajate teadlikkuse tõstmisega, koolitustega.

Samuti pakutakse klientidele võimalust paki saatmisel teha roheline tegu ja peale mitme paki saatmist istutatakse puu. *Go Green teenus, millega jälgitakse kliendi ökoloogilist jalajälge ja aasta lõpus antakse kliendile ülevaade, kui palju ta on oma valikutega vähendanud mõju keskkonnale.* Ettevõtte jaoks on sellised kliendid väga olulised, kelle jaoks on oluline jätkusuutlik tegevus. Samuti vaadatakse kellega tehakse koostööd ja valitakse välja ikka need ettevõtted, kelle jaoks on see kõik ka oluline. *Korporatsioonis on kõik sellised tegevused ette antud, millised standardid ja kriteeriumid peavad olema alltöövõtjatel ja koostööpartneritel.*

Suuruselt teine uuringus osalenud ettevõtte Tradehouse on oma tegevustes samuti juba tegevusi muutnud ja on veel plaane ka edaspidiseks parendusteks ning muutusteks. Näiteks poodides on kanistrites toode ja on ise oma topside ja pudelitega võimalik ostma minna, et ei peaks jälle uut taarat kasutama. Samuti on pakendamisel asendatud kile paberiga ja mitmed pakendid on võimalikult lihtsad, et neid saaks ka edaspidi taastootmisel kasutada, sest mida rohkem on

trüktivärvi või muid ilusaid reklaame pakendil peal, seda vähem saab seda pakendit uuesti kasutada. Lisaks kõigele läheb kile ja muu plast pakendamine väga kalliks, sest see on naftaprodukt ja seoses energiakriisi ja sõjaga Ukrainas on nende hinnad vägagi kiires muutuses, kallinemas. Loomulikult on see looduse ja keskkonna mõttes vägagi positiivne.

Tradehouse soovib, et nende portfellis olevad ettevõtted oleksid nagu nii-öelda kui mitte süsinikuneutraalsed, siis vähemalt väga teadlikud sellest, et kuidas nad käitlevad oma jäätmeid ja on teadlikud muudest keskkonnaga seotud tegevustest. *Kosmeetikatööstus oma loomult on hästi keskkonda kurnav, sest on väga palju pakendeid. Pakendid pakendatakse pakenditesse, need veelkord pakendisse pakendatud. See on sellele tööstusele üks hästi iseloomulik joon.* Ettevõtte eesmärk olekski see, et kuidas pakendit, käidelda nii, et ei tekiks liigjäätmeid ja et need pakendiliigid saaks sorteeritud. Covidi ajal telliti palju kaupa ja toitu koju, see on aga keskkonda kurnav, sest väga palju kasutati pakendeid. Poodi minnes saad kasutada aga oma kotti või nõusid.

Ettevõtte paigaldab koos Cleveroniga oma pakiautomaadid poodide juurde, et ei oleks kolmnurk tarnimist. Muidu toimuks tarneahel nii - pood saadab kullerile ja kuller viib automaati, vaid klient saab otse ise automaadist, mis on 24/7 avatud. Peterburi mnt.-l on see juba kasutusel ja toimib väga hästi. E-kaubandus ei ole tegelikult nii keskkonnasõbralik, kui see esmapilgul tundub. *Kosmeetika toodete väljapanek poes nõuab palju valgust ehk energia ressursi rohkem, kui mõni teine kaup.* Valgustuse osas kasutatakse palju energiasäästlikku valgust, et vähendada energia kasutamist. *Oluline on töötajate teadlikkuse tõstmine ja koolitamine, vahel ka lihtsalt meeldetuletus lihtsates asjades saab kokku hoida ja paremini keskkonda kaitsta.* Samuti vaadatakse, kellelt ostetakse kaupa sisse. Seetõttu osteti ka LUUV, sest see on väike Eesti ettevõtte, kes teeb looduskosmeetikat ja omab öko märgist. Ettevõttele on oluline toetada kohalikke väikseid ettevõtteid. Kui Peterburi maanteel uus hoone valmis, kuhu ka Tradehouse kolis, siis ehitamisel võeti arvesse mitmeid tegureid, et vähendada energia kasutamist.

Majanduslik jätkusuutlikkus

Anobion ei ole teinud mingisuguseid aruandeid ega oma ka ISO sertifikaate, ei ole jälginud otseselt jätkusuutlikkuse mõõdet ja seetõttu ei osanud ka ettevõtte omanik midagi selles osas arvata, et kas mitte osalemine selles on kuidagi ettevõttele kahjulik või kasulik. Pigem ongi väikeettevõttel seda raskem arvutada.

Antalise üks suur pluss on see, et ettevõttes on töötajate keskmine staaž umbes 15 aastat. See on ettevõtte jaoks üks suuremaid väärtusi. Antalis kasutab jätkusuutlikkuse tasuvuse arvestamiseks nii BSC, kui mitmeid muid mõõdikuid mille alusel arvutatakse erinevaid andmeid. Neid andmeid kasutatakse ettevõttearendustegevuste elluviimiseks. Vastavalt vajadusele

muudetakse need kiiremini lühiajaliselt või planeeritakse pikemas perspektiivis neid muutusi. Oleneb projekti suuruselt, sest siis on vaja arendada kontserni põhiselt ja muutused toimuvad kogu kontserni siseselt ja need on samas ajaliselt ajamahukamad. Kohapeal otsustatakse rohkem administratiivsed asju.

Harju Elektris on oluline roll jätkusuutlikkuse integreerimisel äriprotsessidesse, mis toimub juhtkonna eestvedamisel ning tähtis osa on ka kõigil töötajatel. *Organisatsioonis vastutab iga töötaja oma tööloiguse kvaliteedi, keskkonna ja tööohutuse eest. Inimeste teadlikkust tõstetakse koolitamise ning oluliste teemade fookuses hoidmise abil, mida toetavad juhtidele ja töötajatele mõeldud õppeprogrammid ning avatud organisatsioonikultuuri ja sisekommunikatsiooni arendamine.* Juhtimissüsteemide (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) põhimõttest lähtuti 2021. aastal kontserni ettevõtete jätkusuutlikkuse teemade juhtimisel. *Jätkusuutlikkuse juhtpõhimõtteid ja tegevuskava on kavandatud kontserniülelises ühtlustada 2022. aastal. Ühtlasi määratakse siis kord, kuidas kõrgemal juhtimistasemel võetakse arvesse jätkusuutlikkust otsuste tegemisel ning millised komiteed vastutavad keskkonna ja sotsiaalse mõju teemade eest.*

Harju Elektri kontserni äritegevuses lähtutakse, *organisatsiooni väärtustest; fookusteemadest; lühi- ja pikaajalistest strateegilistest eesmärkidest; ausatest ja läbipaistavatest juhtimispõhimõtetest; integreeritud juhtimissüsteemi (kvaliteet, töökeskkond ja -ohutus, keskkond) põhimõtetest; kehtivatest riiklikest seadustest ja õigusnormidest; ettevõtte põhikirjast ja käitumiskoodeksist; avaliku ettevõtte väärtuspaberibörsi Nasdaq Tallinn nõuetest; Hea Ühingujuhtimise Tava (HÜT) juhustest; ja aktsionäride ja investorite võrdse kohtlemise põhimõttest.*

RV kiirkullerfirma jaoks on olulised mitmed aspektid. Kuna ettevõttes on palju töötajaid, siis koolitatakse ettevõtte töötajaid pidevalt ja tõstetakse nende teadlikkust jätkusuutlikkusest, see on ka korporatiivse ettevõtte üks plusse. Ja kindlasti on see ettevõttele kasulik nii lühi- kui ka pikaajalises plaanis. Et oleks võimalikult vähe raiskamist erinevates ettevõtte tegevustes. *Lisaks see, et ka kõrgemad ülemused käivad kõige lihtsamaid töid vaatamas, et kuidas need toimivad. Selle protsessi käigus kogutakse infot tööde parendamiseks ja muutmiseks. Mitte vaid ettevõtte juhtimiseks vaid ka näiteks kulleri töö paremaks muutmiseks töötajale. Ettevõttes jälgitakse töid KPI-ga ehk key performance indicator. Mõnel osakonnal on isegi 20 või 30 erinevat indikaatorit, mida jälgitakse. Ettevõtte on võtnud seisukoha, et kogu ettevõtte heade tulemuste saavutamiseks peab igaüks andma endast parima, me oleme tiim.*

Tradehouse jaoks on üks suur kulu toodete pakendamine ja kui seda kulu saab vähendada, siis on juba väga oluline samm ettevõtte jaoks. Samuti pannakse iga poe juurde pakiautomaadid,

et klient saaks 24/7 ise oma tooted kätte. Ettevõtte ei ole võtnud kasutusele kindlat programmi või aruandlust, mille alusel arvestada jätkusuutlikkuse tasuvust.

Sotsiaalne jätkusuutlikkus

Anobioni töötajad on keskmiselt 10 aastase staažiga ja väga vähe vahetub töötajaid. Hiljuti läks ettevõttest ükstöötaja omal soovil ära. Ettevõtte arvates oli see isegi hea, sest siis vaadati üle uuesti erinevad protsessid ja ka selle ametikoha tegevused. Lisaks on vahel hea, kui on uued inimesed, kes tulevad oma mõtete ja ideedega, mis võivad olla väga kasulikud, sest see uus inimene vaatab neid asju hoopis uue külje pealt. Ettevõtte maksab preemiad tulemuste eest. Ettevõtte toetab vahel spontaanselt inimesi, kellel on abi vaja. Süstemaatiliselt sellega ei tegeleta.

Antalise sotsiaalne vastutus on peaaesjalikult CO2 suunal, suuremaid samme aga ettevõtte teinud ei ole teinud, vaikselt koostatakse pikka plaani. Ettevõtte korraldab suve ja talvepäevi oma töötajatele. Nende on tegevused mille käigus õpitakse püksteist rohkem tundma ja mõistma, sest distantstöö võimaldamine viib meeskonnatunde laiali ja tasakaal kipub ära nihkuma. Selliste sünduste ja koosolekutega tõmmatakse uuesti inimesed kokku, see on ka osa ettevõttekultuurist. *Tehakse õiget asja õiges suunas ja nendele inimestele, kes on ettevõttes nende väärtuste ja põhimõtetega langenud kokku.*

Harju Elektri jaoks on oluline toetava töökeskkonna loomine ja heade töötingimused. Ettevõtte jaoks on oluline olla hinnatud tööandja töötajale. *Sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtte väärtustame ja arendame oma töötajaid, pakkudes neile uusi väljakutseid ja rakendades samal ajal järelkasvu planeerimise tegevusi. Töötajate areng liigub professionaalsuse, paindlikkuse, iseseisvuse ja kliendile orienteerituse suunas.*

Harju Elektris on mitmeid staažikaid oma ala professionaalide ning noortele tipptegijatele atraktiivne ettevõtte. *Kolleegilt kolleegile üle antav tarkus ja kogemus tagab seniste tugevuste jätkumise ning uute ja innovaatiliste praktikate kasutuselevõtu.* Kontserni töötajate igakülgne toetamine, personali arendustegevuse, kogemuste jagamine ja meeskondade tugevdamine on seatud eesmärgiks. Ettevõttes viiakse läbi iga aasta arenguvestluseid, mille käigus selgitatakse välja töötaja vajadused koolitustele ning saadakse tagasisidet.

Kahesuunaline suhtlus on koostöös väga oluline, mistõttu on töötajate tagasisidel ettevõtte organisatsioonikultuurile väga tähtis osa. Töötajate arvamuse väljaselgitamiseks viidi 2021. aasta jooksul esimest korda läbi kontserniülene lühiuuring, mis keskendus töö, töökaaslaste, juhtimiskultuuri ja arenguvõimaluste rahulolu mõõtmisele.

Pandeemiaga kaasnevalt on ühiskonnas süvenenud vaimse tervise probleemid, sest isolatsioonis ja kodukontoris oldud aeg vähendas kontakte, mis on raskendanud koostööd ja

pannud inimesi end tundma üksikuna. Ettevõtte on pidanud tegema ka seoses sellega töökorralduslikke muudatusi. *Töötajate toetamiseks on Harju Elektri ettevõtetes tehtud erinevaid uuringuid, viidud läbi seminare ja jagatud vaimse tervise toetamise teemalisi materjale. Julgustatakse juhte oma meeskonnaliikmetega avatud suhtlusele, et luua kontakt, kus töötajad saavad oma muredest juhile rääkida. Inimesed, kelle tööülesanded seda võimaldavad, töötavad kodukontoris kombineeritult kontoritööga. Koostöös töötajaga hinnatakse ära kodukontori töötingimused, tuginedes riskianalüüsile ja kodukontoris töötamise juhenditele.*

Harju Elektris töötavad eri kultuuri-, hariduse ja ametialase taustaga inimesed, ettevõtte jaoks on oluline, et seetõttu ei toimuks diskrimineerimist töökohal, olenemata töötaja ea, soo, usu, päritolu, puude, perekonnaseisu või muude asjaolude tõttu. Käitumiskoodeksiga on ettevõtte kõik sellised teemad paika pannud kontserni üleselt.

Harju Elekter aktsepteerib oma töötajate kuulumist ametiühingutesse, kontserni viiesettevõttes on sõlmitud ametiühingu kokkulepped.

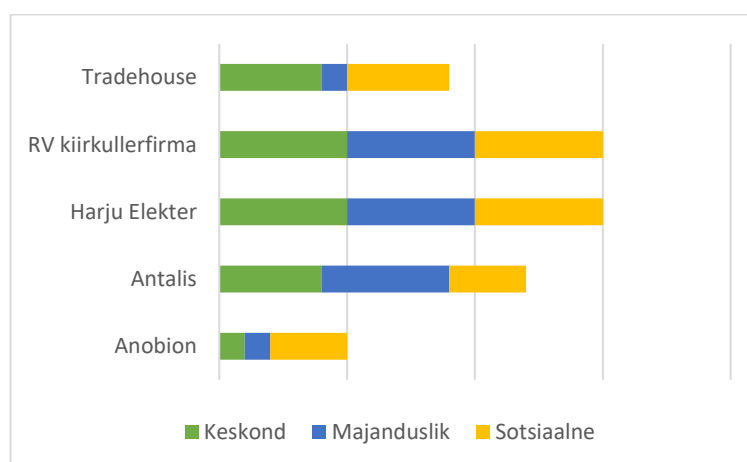
RV kiirkullerfima mitmetes protsessides kaasatakse palju töötajaid ja selleks on loodud ka erinevad variandid, kuidas saab töötaja tagasisidet anda ja ettevõtte tööd parendada. Töötajate ettepanekuid võetakse arvesse ja neid kuulatakse. See on tegelikult töötaja jaoks oluline, et oled osa tiimist ja saad anda oma panuse. Covidiga kaasnevalt on muutunud mõned töökorraldused nagu ka enamuses ettevõtetes, et osad inimesed töötavad kodus ja vahel käivad kontoris. *Ettevõtte soosib mitmekülgset töötamise võimalust ja see on inimeste motivatsioonile pigem positiivselt mõjunud, igatahes on tagasiside selles osas rahulolu selles osas kasvanud. Kuigi ettevõtte tootlikkus on koguaeg olnud väga heal tasemel. Lisaks veel Covidi ajal tõusnud mahud suurendasid tootlikkust veelgi ja samas tõi see välja erinevad asjaolud. Näiteks teenindaja peab kõne vastu võtma etteantud aja jooksul aga pakkide koguse suurenemisega kasvas ka kõnede arv. Kliendi rahuolu peab olema ka tagatud ja seetõttu on ka töötajate hulk kasvanud.*

Ettevõtte on panustanud väga olulistesse sotsiaalsetesse programmidesse. Töötaja võib minna vabatahtlikuks õpetajana arengumaadesse, selleks on isegi Go Teach programm loodud ettevõttes. Go Help (koostöö ÜRO-ga) pannakse kokku organisatsiooni sees ja see programm on tehtud katastroofi piirkondade abistamiseks. Samuti aidatakse ka Eestis vabatahtlikuna tegutsemist. Loomulikult kasutatakse seda ettevõtte turundamisel ja see on ka üks osa sellest. Ehk siis turundatakse oma ettevõtet läbi sotsiaalsete programmide, mis on kasulik erinevatele osapooltele. Lisaks teeb ettevõtte ka oma töötajatele üritusi. Kuigi sellest sõltuvalt, et ettevõtte on rahvusvaheline ja tihti peab käima niigi komanderingutes, siis on sellega juba need koosolemised tehtud. Juba töö käigus on mitmeid erinevaid üritusi ja koosviibimisi. Ettevõttes tähistatakse

erinevate valdkondade päevi, kus tänatakse ühte kindla valdkonna töötajaid üle maailma erinevates kontorites, näiteks finantstiimi. Sellised asjad annavad aga väga palju motivatsiooni töötajatele. Seetõttu on ka Eesti ettevõttes keskmine tööstaaž 7-8 aastat.

Tradehouses muutus Covidiga seoses see, et inimesed, kes said ka kodus tööd teha, siis teevad seda osaliselt ka nüüd edasi kodus. On inimesi, kes seda teha ei taha ja käivad ikka kontoris. Töötamise paindlikkus on motiveeriv. Ettevõtte töötajaid kuulatakse ära ja võetakse arvesse mõtteid ja ideid, mis aitavad kaasa jätkusuutlikkuse edendamisel. Töötajatelt oodatakse ettepanekuid, mis aitavad ettevõttel paremaks muutuda. *Kümme aastat on ettevõtte välja andnud noorsportlase stipendiumi, millega toetatakse kuni 26aastaste sportlaste ettevalmistust ja osalemist kohalikel ning rahvusvahelistel võistlustel. 2019. aastast on Tradehouse MTÜ Stamina korraldatud tervisejooksu ja -kõnni sarja nimisponsor. Aastate jooksul on Tradehouse pannud õla alla paljudele tele-, teatri- ja filmiprojektidele.* Seoses Ukraina sõjaga koguti hügieeni tarbeid, et aidata põgenikke. Sellised sotsiaalsed programmid aitavad kaasa ka ettevõtte turundamisel. Samas ei tehta neid vaid tulu saamise eesmärgil vaid seepärast, et need on südamelähedased teemad. Ettevõtte töötajaid koolitatakse vastavalt vajadusele ja oma ametikohast lähtuvalt.

Uuringu intervjuude analüüs põhjal tehtud Joonis 5, mis näitab kui palju intervjueritav ettevõtte kasutab jätkusuutlikku juhtimist ettevõttes. Kriteeriumid joonise tegemiseks on lahti seletatud Lisa 2.



Joonis 5.

Allikas: Autori koostatud (Lisa 2).

3.2. Diskussioon ja kokkuvõte

Keskkonna jätkusuutlikkus

Keskkonna jätkusuutlikkuse seisukohalt, kui võtta läbilõige kõigist viiest ettevõttest, siis on väga oluline, kui suure ettevõttega on tegemist ja kas ta on börsi ettevõtte või on väikeettevõtte. Mida suurem ettevõtte, seda enam on panustatud erinevatesse tegevustesse ja keskkonda vähem kurnavatesse tootmisesse. Finantsilised võimalused mängivad suurt rolli. Harju Elekter, kes oli intervjueeritavatest kõige suurem ettevõtte ja nemad on panustanud kõige enam ettevõttes keskkonna jätkusuutlikkusele. Samuti on RV kiirkullerteenuseid osutav ettevõtte, kellel on spetsiaalsed programmid ja nad tegelevad väga tõsiselt keskkonna probleemide lahendamisega, kusjuures on ainuke ettevõtte, kellel on tõsiselt pikk plaan oma tegevuste muutmiseks jätkusuutlikuks.

Kui vaadata aga teisi ettevõtteid, siis igauks panustab omamoodi vastavavalt võimalustele oma tegevusalas. Tahtmist on ja tegutsetakse tasa ja targu, samas pole kirja pandud eesmärke. See, et ettevõtte ka ilma kirja panemata juba kõige sellega tegeleb on suur boonus. Kui võtta arvesse maailma olukorda, siis võiks need tegevused olla tunduvalt kiiremini kasutusse võetud, kui seda praegu tehtud on.

Majanduslik jätkusuutlikkus

Ettevõtte majandusliku jätkusuutlikkuse arvestuse pidamises ja planeerimises, kui palju on need jätkusuutlikud tegevused kasu toonud või võivad tuua, võiks olla parem, kuigi intervjueeritavatest kolm viiest seda tegid. Neid arvestab intervjueeritavatest Harju Elekter, Antalis ja RV kiirkullerfirma. Kui vaadata nende ettevõtete profiili, siis kõik on rahvusvahelised. Eesti ettevõtted, kelle omanikud on eestlased, pole aga sellele rõhku pannud. See on aga mingil määral arusaadav, sest Anobion, kes on väikeettevõtte 9 töötajaga, oleks selline majandusarvestus koormav ja ressursimahukas ning ta ei anna erilist infot ettevõtjale, mis võiks muuta tegevusi, sest väikeettevõtjana oled sa tihti sunnitud fookuseerima ellujäämisele. Kui aga vaadata Tradehousi, siis ettevõtte on kiire kasvuga ja peamised eesmärgid on olnud teised, kui jätkusuutlikkuse arvestamine. See ei tähenda, et tavapärastest finantsaruannetes ei vaadata kuluartikleid, mis on läinud ka selliste tegevuste peale, mida võib võtta, kui jätkusuutlikkuse kulunormide optimeerimisena.

Sotsiaalne jätkusuutlikkus

Autori arvates on üks oluline osa ettevõttes töötajad ja nendega seonduv, sest nemad ongi ettevõtte. Üheks aspektiks on näiteks töötaja karjääri planeerimine – see ei ole oluline mitte vaid töötajale vaid ka tööandjale. Rahulolev töötaja teeb paremini tööd ja vähem vigu. Ettevõtte juht peab oskama näha potentsiaali oma töötajates ja neid suunama, õpetama ja nägema laiemalt pilti. Intervjueeritavates ettevõtetes on näha, et kui inimene ise on sellest huvitatud, siis selles osas probleemi pole ja ukSED on avatud.

Kõigist ettevõtetest, väljaarvatud Tradehouse, on töötajate staaž vägagi pikk. Tradehouse'i osas aga on see mõistetav, sest ettevõtte on kiiresti kasvav, mis tähendab palju uusi inimesi ja põhilisteks töötajateks on naised. Tihti toob see endaga aga kaasa selle, et keegi läheb dekreeti või on muud perekondlikud olukorrad, kus tuleb tööd vahetada. See omakorda aga muudab statistikat tööstaaži osas tugevalt.

Lisaks Covidiga tekkinud olukord, kus väga kiire hoo sai sisse kodukontorite variandid või osaliselt kodust töötamise võimalused, mis kindlasti pereinimestel on mingil määral andnud rohkem võimalusi perega koosolemiseks. Lisaks kõik ühiskondlikud sotsiaalsed programmid, mida ettevõtted pakuvad näitab ära ka seda, et hoolitakse ja antakse võimalusi nõrgematele. Panustatakse noortesse, sporti ja tervisesse, mis on üks väga oluline osa töökeskkonnas, mida mitmed ettevõtted toetavad nii oma töötajate osas kui ka stipendiumide ja muude variantidega.

Uuringu eesmärgina esitatud küsimused jätkusuutlikkuse kohta said vastuse ja kokkuvõtteks võib öelda, et uurimistöö tulemused olid palju positiivsemad, kui esialgu oli oodatud. Ettevõtjatest neli oli rakendanud vähemalt ühte kriteeriumi, milleks oli keskkond. Majanduslikku aruandlust kasutas kolm erinevat ettevõtte ja sotsiaalses osa neli. Neljal ettevõttel on plaan oma tegevusi veel arendada läbi kontrollmehhanismide ja üks ettevõtte ei kasuta eraldi arvestus ning üks ettevõtte ei näe hetkel selleks vajadust, sest on ettevõtte jaoks pigem koormav kohustus. Ettevõtted võtavad jätkusuutlikku juhtimist tõsiselt ja näevad selle rakendamist ettevõtte kasumlikkuse suurendamiseks pikemas plaanis. On näha tendentsi jätkusuutlikkus on ettevõtete äristrateegia osa juba praegu, aga seda rakendatakse vastavalt ettevõtte suurusel ja võimalustele, vähemal määral ka nende turu situatsioonist olenevalt. Lootuses, et see info, mis saadi ettevõtete kohta on alles algus ja ettevõtted jätkavad planeeritud suunal või leiavad endale veel paremaid viisid, kuidas teatuid protsesse parendada oma tegevustes.

3.3. Ettepanekud ja mõtted Eesti ettevõtete jätkusuutlikust juhtimisest

Jätkusuutlikkus on muutumas oluliseks ettevõtluse osaks ja mitte vaid keskkonna mõttes, vaid ka sotsiaalses ja majanduslikus. See puudutab enam ka töötajaid mitte vaid ettevõtte juhte. Ja just töötajate kaasamine ja nende poolne osavõtlikkus on väga oluline osa selles muutuses.

Väiksed ettevõtted võiksid olla julgemad, sest see võib kaasa aidata tunduvalt suuremate eesmärkide saavutamisel. Kui palju on neid väikseid ettevõtteid, kes siiski on endale südameasjaks võtnud jätkusuutlikku mõtlemise? Kas ka ühe, kahe või kümneliikmelises ettevõttes on võimalik väikeste ressurssidega kasutusega seda kõike teha? Kui uuringutest on selgunud, et maailmas üldse ongi väikeste ettevõtete roll tegelikkus majanduslikus arengus suur, siis mis see kokku võrdub. Jah, jätkusuutlikkuse rakendamine võib olla ajakulukas ja vajada rohkem ressursi ja raha, kui väike ettevõtte seda suudab aga ehk siiski ka väiksed muudatused annavad kokkuvõttes parema tulemise keskkonnale, ettevõttele nii majanduslikus osas kui ka sotsiaalses.

Erinevused on ka selles, millega ettevõtte tegeleb ja kui palju puutub kokku erinevate jätkusuutlikke osadega, mis on ettevõtte tegevuses olulised osad. Põhiliseks olid keskkonna alased tegevused nagu näiteks pakendite käitlemine, pakendamine, transport, energiasäästlikud materjalid. Tradehouse'i intervjuust selgus, et inimeste teadlikkuse tõstmist tuleb teha teinekord vaikselt ja tasa ja targu, sest varasemad harjumused on nii sisse kulunud ja tihti on raske neid koheselt muuta. Samuti ei pruugi töötaja alati kohe aru saada, mis on see lõppeesmärk, mida saavutada soovitakse ja milliseks see tegelikult kujuneb, tekib ka tõrksus. Kui saadakse oma hirmudest üle ja nähakse seda tulemust, siis ollakse samas paadis. Tänapäeval kasutatakse lisaks jätkusuutlikkusele ka vastutustundlikkust ettevõtete hindamist.

Eestis võiks juba koolis olla õppeaineid, mis käsitlevad jätkusuutlikkust, et maast madalast lastele seda harjutada. Lapsed on väga nutikad ja kui nad edaspidi ellu lähevad, siis see mõtteviis on juba õige ja nii on palju lihtsam tulevikus hakkama saada erinevatel tasanditel, ükskõik mida õpitakse või kuhu tööle minnakse. Et see muutuks, võtab aega, paar põlvkonda minimaalselt. Ülikoolid saaksid juba praegu aga näiteks lisada õppeaineid, mis laseks astuda need esimesed sammud selles suunas, et on olemas professionaalid, kes saaks aidata ettevõtteid, kellel endal ei ole seda võimalust, et palgata inimene või luua eraldi töökoht.

Samas aga võiks ka näiteks sisse osta jätkusuutlikkuse juhtimise või arvestuse teenust, kui ühe lahendusena. See annaks ettevõttele kindlasti eelise konkurentide ees. Kuna maailm on

pidevas muutuses ja seoses tehnoloogia kiire arenguga on muutused kiired, siis ei piisa vaid vanamoodsatest lihtsatest otsustest, mis võeti vastu finantstulemuste järgi. Ettevõtte parema strateegia loomiseks ja läbiviimiseks ning riskide maandamiseks on vaja indikaatoreid. Tuleb arvestada nii keskkonna emissioonist kuni soolise tasakaaluni ja tarneahela ärieetikani. Ühiskonnas teadlikkus kasvab ja sellega kaasnev surve ka ettevõtetele. Kui ettevõtted ei suuna oma tegevusi jätkusuutlikkuse suunas, siis on see neile tulevikus suur risk. Riigi tasemel on vastu võetud jätkusuutlikkuse programm, mida püütakse jälgida. See on ambitsioonikas ja autori loodab, et riik suudab end kehtestada.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö käigus viidi läbi uuring, Eesti ettevõtete jätkusuutlikkusest juhtimisest, mis suunaks äritegevust eelolevaks aastakümneks oma jätkusuutliku kavandamise ja äristrateegiaga. Bakalaureusetöö eesmärgi saavutamiseks on uuriti ettevõtetelt, mil määral on nad jätkusuutlikkust rakendanud läbi kolme kriteeriumi, milleks on keskkond, majandus ja sotsiaalne valdkond. Uuringu käigus intervjueriti viit erinevat Eesti ettevõtet ning uuriti jätkusuutlikkuse põhitõdede rakendamist nende ettevõtte peastruktuuridele ja äritegevusele, pidades silmas valmisolekut järgmisteks aastakümneteks.

Uuringu läbiviimiseks ja intervjuerimiseks valiti sihilikult täiesti erinevad ettevõtted alates börsiettevõttest kuni üheksa töötajaga väikeettevõteteni. Samuti on ettevõtete tegevusalad erinevad, mis annab tunduvalt laialdasema arusaama ja teadmise, kuidas Eestis rakendatakse jätkusuutlikkust ja millised ettevõtted seda jälgivad ning milliste mõtete ja ideedega on ettevõtted neid kriteeriume juba implementeerinud enda äristrateegiasse.

Autor kasutas antud töös fenomenoloogilist meetodikat ehk uuris jätkusuutlikku juhtimist Eesti ettevõtete näitel. Kvalitatiivne poolstruktureeritud intervjuu andis vastajale suuna, millest rääkida ja aitas saada laialdasemat informatsiooni. Kuna kõik ettevõtte esindajad, kellega intervjuu tehti, olid erinevatel ametikohtadel ja küsimused olid suunatud igale ettevõttele erinevalt.

Töö autor leiab, et jätkusuutlikku ettevõtlust järgitakse ja rakendatakse pigem suuremates ettevõtetes kui väikestes. Väikeste ettevõtete jaoks on see ajamahukas ja ei anna nii palju tagasi kui suurematele ettevõtetele. Erinevused on ka selles, millega ettevõtte tegeleb ja kui palju puutub kokku erinevate jätkusuutlikke kriteeriumitega, mis on ettevõtte tegevuses olulised valdkonnad. Põhiliseks olid keskkonnaalased tegevused, nagu näiteks pakendite käitlemine, pakendamine, transport ja energiasäästlikud materjalid.

Lootuses, et see info, mis saadi ettevõtete kohta on alles algus ja ettevõtted jätkavad planeeritud suunal või leiavad endale veel paremaid viisid, kuidas mingeid protsesse parendada oma tegevustes ja jätkusuutlikkust paremini rakendada.

SUMMARY

SUSTAINABLE MANAGEMENT OF THE WORK ENVIRONMENT IN ESTONIA

Signe Pärtelpoeg

In the course of the bachelor's thesis, a study was conducted on the sustainability management of Estonian companies, which would guide business activities for the next decade with its sustainable planning and business strategy. In order to achieve the goal of the bachelor's thesis, research was conducted into what extent companies have implemented sustainability through three criteria, which are the environmental, the economical and the social sphere. In the course of the survey, five different Estonian companies were interviewed and the application of sustainability principles to the main structures and business activities of their company was examined, keeping in mind the readiness for the coming decades.

Completely different companies, from a listed company to a small company with nine employees, were deliberately selected to conduct the survey and interview. The fields of activity of companies are also different, which provides a much broader understanding and knowledge of how sustainability is implemented in Estonia and which companies monitor it, and with what thoughts and ideas companies have already implemented these criteria in their business strategy. The author used a phenomenological methodology in this work, ie they studied sustainable management on the example of Estonian companies. A qualitative semi-structured interview gave the respondent a direction to talk about and helped to obtain more wide-range information. Because all the company representatives interviewed were in different positions and the questions were addressed to each company differently.

The author of the paper finds that sustainable entrepreneurship is followed and implemented in larger companies rather than small ones. For small businesses, this is time-consuming and does not yield as much in return as for larger businesses. There are also differences in what the company does and how much it is exposed to different sustainable criteria, which are

important areas in the company's operations. The main activities were environmental activities, such as packaging handling, packaging, transport and energy-efficient materials.

It is hoped that the information that has been obtained about companies is just the beginning and that companies will continue in the planned direction or find even better ways to improve any processes in their operations and better implement sustainability.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

Antalis AS, (2022).

Kättesaadav: www.antalis.ee/esileht (Viimati kättesaadav: 05.05.2022)

Albers Mohrman, S. and E. Lawler III, E. (2014), "Designing organizations for sustainable effectiveness : A new paradigm for organizations and academic researchers", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 1, pp. 14-34.

Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0007>

Anobion Hulgimüügi OÜ, (2022)

Kättesaadav: www.anobion.ee (Viimati kättesaadav: 12.05.2022)

Ayoko, O. (2021). „SMEs, innovation and human resource management“. *Journal of Management & organization*, 27(1), Volume 27, Issue 1, January 2021, pp. 1-5.

Kättesaadav: <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.8>

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*.

Kättesaadav:

http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/mgmt_standards.pdf (19.11.2016)

Bruntland, 1987. Report

Kättesaadav: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Buallay, A., Fadel, S.M., Alajmi, J. and Saudagaran, S. (2021), "Sustainability reporting and bank performance after financial crisis: Evidence from developed and developing countries", *Competitiveness Review*, Vol. 31 No. 4, pp. 747-770.

Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/CR-04-2019-0040>

Carroll A.B. (1979). A Three – Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, Vol 4, Nr. 4, 497-505

Kättesaadav: <https://www.jstor.org/stable/257850>

Dyllik T., Hockerts K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*; Mar/Apr 2002; 11, 2; ABI/INFORM Global pg. 130

Kättesaadav: <https://instruct.uwo.ca/business/bus020-mwf/acs410/reading14.pdf>

Eesti Riigikantselei (2022). Ülemaailmsed säästva arengu eesmärgid

Kättesaadav: <https://www.riigikantselei.ee/valitsuse-too-planeerimine-ja-korraldamine/valitsuse-too-toetamine/saastev-areng> (Viimati kättesaadav: 01.05.2022)

- Euroopa Parlamendi ja Nõukogu Direktiiv 2022/0051 (COD), mis käsitleb äriühingute kestlikusalast hoolsuskohustust ja millega muudetakse direktiivi (EL) 2019/1937 (2022)
Kättesaadav: https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Ariuhingute-kestlik-uldjuhtimine_et (Viimati kättesaadav: 12.05.2022)
- Grayson, D. & Nelson, J. (2013). *Corporate Responsibility Coalitions: The Past, Present, and Future of Alliances for Sustainable Capitalism*. Redwood City: Stanford University Press.
Kättesaadav: <https://doi.org/10.1515/9780804787109>
- Goffee, R., Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*
Kättesaadav: <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>
- Harju Elekter AS, (2022)
Kättesaadav: <https://harjuelekter.com/et/> (Viimati kättesaadav: 05.05.2022)
- Harju Elekter. (2022). Jätkusuutlikkuse aruanne
Kättesaadav: <https://harjuelekter.com/wp-content/uploads/2022/04/HE-Jatkuusuutlikkuse-aruanne-2021.pdf>
- Hansen E. G. (2010) Responsible Leadership Systems: An Empirical Analysis of Integrating Corporate Responsibility into Leadership Systems. *Springer Science & Business Media*.
Kättesaadav: https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=WPHXp1Urbf4C&oi=fnd&pg=PR9&ots=tOHo3eT_hO&sig=H0D_rZuLvDKKeyorJS6vjrDBao8&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Huselid M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal* Vol. 38, No. 3, pp. 635-672
Kättesaadav: <https://www.jstor.org/stable/256741>
- Mattera, M. and Gava, L. (2022), "Facing TBL with IoT: creating value and positively impacting business processes", *Social Responsibility Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 178-201.
Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/SRJ-02-2020-0074>
- Mattera, M., Soto Gonzalez, F., Alba Ruiz-Morales, C. and Gava, L. (2021), "Facing a global crisis - how sustainable business models helped firms overcome COVID", *Corporate Governance*, Vol. 21 No. 6, pp. 1100-1116.
Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0309>
- Marcum D., Smith S., Khalsa M. (2005) Äriühingute mõtlemine. Tallinn: Äripäeva kirjastus ja Väike Vanker.
- OECD, Common Reporting Standard (CRS)
<https://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/common-reporting-standard/>
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. Three pillars of sustainability: in search of conceptual

- origins. *Sustain Sci* **14**, 681–695 (2019).
 Kättesaadav: <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>
- Reichwld. R. (2010). Responsible Leadership System: An Empirical Analysis of Integrating Corporate Responsibility into Leadership Systems
 Kättesaadav:
https://www.researchgate.net/publication/301549167_Responsible_Leadership_Systems_-_Integrating_Corporate_Responsibility_into_Leadership_Systems_An_Empirical_Analysis_in_Multinational_Corporations
- Rondinelli, D.A. (2007), "Globalization of Sustainable Development: Principles and Practices in Transnational Corporations", *Multinational Business Review*, Vol. 15 No. 1, pp. 1-24.
 Kättesaadav: <https://doi.org/10.1108/1525383X200700001>
- Schaltegger S., Hörisch J., (2017) In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy- or Profit-Seeking? *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, No. 2, pp. 259-276
 Kättesaadav: <https://www.jstor.org/stable/45022244>
- Schaltegger S. (2011). Sustainability as a driver for corporate economic success: Consequences for the Development of Sustainability Management Control. *Society and Economy*, Vol. 33, No. 1 (2011), pp. 15-28
 Kättesaadav: <https://www.jstor.org/stable/90002239>
- Schaltegger, S. & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business Cases for Sustainability. In: S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. Das Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (pp. 245-252). Berlin/Heidelberg: Springer
 Kättesaadav: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2265385
- Schroer, D., Robinson, A. (2010) Solving the unsolvable: How to address complex politically-charged transorganizational problems; *Organizational Dynamics*, Volume 46, Issue 4, October–December 2017
 Kättesaadav: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.05.006>
- Siller. M. (2014). Jätksuutlik ettevõtlus – kuidas see enda kasuks tööle panna. Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium.
 Kättesaadav: https://www.employers.ee/wp-content/uploads/images_Seminari-etteknaded_Jatksuutliks_ettevotlus_Marko_Siller.pdf
- The United Nations, *Agenda 21* (1992), The programme for the further implementation of Agenda 21 (1997) *Investing in development: a practical plan for achieving the Millennium Development Goals* (2005) and the *Johannesburg plan of implementation* (2005).
 Kättesaadav: <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>
http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/POIToc.htm
- Tradehouse OÜ, (2022)
 Kättesaadav: www.tradehouse.ee (Viimati kättesaadav: 05.05.2022)
- World Business Council for Sustainable Development, *2050 Vision: Time to Transform* (2021).
 Kättesaadav: <https://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision-2050-Time-to-Transform/Resources/Time-to-Transform> (Viimati kättesaadav: 12.05.2022).

World Commission on Environment and Development, *Our common future* (Oxford: Oxford University Press, 1987).

Kättesaadav <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

World Business Council for Sustainable Development. BCSO contributions to sustainable development (2011)

Kättesaadav: <http://www.un.org/en/sustainability/>

LISAD

Lisa 1. Intervjuude transkriptsioon

Ettevõtted on töös järgnevate koodide alusel:

Eestis: Kristjan Lorentson (K.T.) Tradehouse OÜ, tugiteenuste juht. Üleskirjutus (27.04.2022)

S: Kas sa ise oskad öelda, kui palju sinu rolli on selles firmas, mis mõjutab seda jätkusuutlikkus teil?

K.T.: No praegu on, me oleme keskendunud hästi palju muidugi sellele, et mis on just selle keskkonnaga seotud jätkusuutlikkus. Et meil oli just hiljuti, kuna nüüd enamik osaluse omanik, siis on ka väga teadlikult ajanud seda teemat. Nad tahavad, et nende portfellis olevad ettevõtted oleksid nagu nii-öelda kui mitte süsinikuneutraalsed, siis vähemalt väga teadlikud sellest, et kuidas nagu käidelda oma jäätmeid ja kõik muu. Siis ma ei tea, näiteks palju sa kursis oled, et kosmeetikatööstus oma loomult on hästi keskkonda kurnav, sest on hästi palju pakendeid. Pakendid pakendatakse pakenditesse, neid veelkord pakendis pakendada. See on selline tööstusele üks hästi iseloomulik joon. Ja nüüd meie eesmärk olekski see, et kuidas, nagu vaadata sinna sisse, et kuidas sellest pakendi, kuidas käidelda niimoodi, et tegelikult ei tekiks niisugust nagu liigjäätmeid ja et need pakendiliigid saaks nagu sorteeritud ja nagu see kõik klapiks. Samamoodi me teeme e-kauplusega äri, eks ole, ja e-kaupluse-le iseloomulik on samamoodi hästi - et kui me nüüd näiteks oleme siin ka sellel Covidi perioodil, nagu kuidagi hästi õnnelikud olnud selle üle, et me saame koju tellida toitu ja kõik. Siis tegelikult on hästi pakendid keskkonda kurnav ja ei ole väga jätkusuutlik. Sellepärast kõik pakendatakse pakk-kastidesse, seal pakkematerjalid kilekottidesse sellepärast, et sealt midagi välja ei lekiks.

S: Samas pood võid minna oma kotiga, eks ju?

K.T.: Täpselt. Ja pluss veel see, et kui me räägime üldse nagu laiemalt, siis poodides kõik on kilepakendites pakendatud, et see on nagu, see on niisugune kaasaja nagu teema. Ja nüüd, mis meil on nagu teadlikult olemegi teinud seda, et näiteks e-kauplustes meie väljasaadetavad pakendid ei kasutaks kile pehmendus seda, mis, mille sisse tooteid pannakse, eks ole. Nüüd selle asemel meil

seal jõupaber, et ta on selline kergesti ümber töödeldud või juba tehtud paber. Samamoodi on need pappkarbid on, nad ei ole seal lamineeritud, neid ei ole - neil on küll logo peale trükitud, aga suhteliselt minimaalselt, on sisuliselt see kõige tavalisem pruun papp. Ta on hästi töökindel, ta võib olla tehtud taaskasutatud materjalidest, ta ei jää kole, eks ole, et seal on väga palju boonuseid endal, miks nagu minna selle hästi lihtsa versiooni peale. Sest ma olen ise näinud, kuidas väga paljud poed kasutavad prinditud lamineeritud karpe, sellepärast et ta on ilusam nii-öelda kliendikogemus, kui sa avad nagu kasti, et see on nagu kaunim. Aga noh, ta tegelikult on see, et sa paned sinna kõvasti rohkem energiat ja see tekib nagu jääde tegelikult. Ta ei ole nagu keskkonnasõbralik. Et see on üks teema, mille poole me oleme liikunud. Teine asi on see, et meil on hästi palju plastpakendit. Nagu ütleme näiteks šampoonipudel. Šampoonipudel on ju kasutatakse korra ja visatakse minema. Tegelikult oleks võimalik teha selliseid asju, mis on praegu päris trendikas. Kosmeetikatooteid saaks taas täita. Et kanistritega tuleb sul poodi ja sealt pumbaga nagu täita. Meie sinnamaani veel jõudnud ei ole. Ma tean, et Eestis on minu teada Biomarket on vist hakanud nüüd hakkan testima. Teised kauplused ei ole isegi mõtlema hakanud selle peale, minu meelest. Aga meil on praegu nüüd see, me tahame sinna jõuda, neil tekiks nagu partner, kes seda plast jäadet taaskasutab mingi materjali tootmiseks. Siin on igasuguseid variante, kes teevad seal neid terrassilaudasid. Näiteks tehakse plastist, mis kestavad hästi kaua ja on väga keskkonnasõbralik. Selles mõttes taaskasutatakse saadud plastist ümber töödeldud aialippe mingeid selliseid asju. Et see on praegu nagu üks suund, et me proovime selle pakendimahtu nagu vähendada ja teisest küljest seda nagu ümber töödelda, et meil ei tekiks nagu sellist ära viskavat pakendit.

S: Aga kas see nagu rahaliselt ka kuidagi on soodsam selle võrra? Mingisugused asjad, lihtsamad materjalid?

K.T.: No selles mõttes, et kui me räägime pakkematerjalidest, siis tegelikult ta justkui nagu on soodsam. Üks hetk, paigaldame kauplustesse - meil tuleb pakiautomaadid, inimesed kiiremini asja kätte saaks. Me tahame sinnamaani jõuda omadega, et ei oleks ainult läbi nagu nii-öelda tarnevahendaja, eks ole, võimalik asju kätte saada. Saaks niimoodi, ta saab kauplusest otse pakkida. See on selline tore plaan minu arust.

S. See on jälle samas see, nagu vähendada mingisugust igasuguseid muid liigseid tegevusi.

K.T.: Jah, ta läheb nagu siin teemasse ka, et kui mõtleme, et kuidas nagu e-kaubandusest nii-öelda pakk liigub. Meie siin pakime selle kokku, siis kuller korjab selle peale, läheb pakendikeskusesse ja siis sealt tagasi kliendile. See klient on võib-olla siin kõrvalmaja, et siis ei ole nagu mõistlik tegelikult see niisugune nagu mingi kolmnurka üldse teha. Pigem on mõistlik see niimoodi teha,

pakime ta kokku, paneme kilekotti või veel paberkotti, kuidas klient soovib ja paneme kohe pakiautomaat. Inimene tuleb õhtul pärast tööd, tuleb läbi, võtad kõpsti pakiautomaadist selle.

S: Sa võid selle kümnele inimesele.

K.T.: No absoluutselt. Ei pakiautomaati, meil mahuks sinna kõvasti tellimusi. Tegelikult siin all Peterburi teel, meil on see juba mõnda aega ja see toimib tegelikult päris hästi.

S: Et ise tulevad järgi siia?

K.T.: Jah, see on 24/7. Selle pakiautomaadi koodiga, ta toksib sisse, ukсед lähevad lahti, ta läheb ja võtab sellesama koodiga oma paki välja ja ongi olemas.

S: See on see Cleveroniga?

K.T.: Jah, Cleveroniga koostöös on see. Nemad on siis tarninud meile need pakiautomaadid ja siis nad ühendatakse koodiga ära. See on päris hea süsteem. Me tahame nüüd Nauticasse seda käima, saada. Tulevikus võiks ta tegelikult iga kaupluse juures olla, kuskil eeskojas, et inimene saab väljas 24/7, ligi. Saabki tulla, näiteks tööpäev lõpeb ära, ta tuleb autoga, sõidab mööda või jalutab lihtsalt mööda poest ja võtab oma pakki, mis on hommikul näiteks tellinud. Et see on ka, see on ka selline, nagu vähendada seda jalajälge, kuidas kaup liigub, et see on minu arust natukene selline nagu illusioon - e-kaubandus. Justkui see oleks nagu kuidagi eriti keskkonnasõbralik, aga tegelikult on see rohkem-

S: Pakendeid on rohkem teinekord.

K.T.: Kullerid vuravad ringi kogu aeg, üks ole. See kõik on ju kütus, see kõik on energia põletamine, selles mõttes ta on. Ja kuhu me pooleli jääme?

S: Ja me rääkisime nendest pakenditest ja nendest asjadest. Tegelikult ma arvan, et praegu ma sain päris hea ülevaate. Selles mõttes, et see on selline, ongi edaspidine nihukene juhtimise roll, et mõelda selle peale, et kuidas saada seda, siis on ka keskkond. Samas on ka see, et nagu kõik, et teema ka rahaliselt, ma arvan, et kokkuvõtteks tuleb ettevõttele palju tulusam.

K.T.: Jah, et see rahaline aspekt on näiteks, tegelikult on küll niimoodi, et ütleme näiteks kilepakkematerjalid on odavam kui paber.

S: Kindlasti.

K.T.: See petrokemikaal- nüüd see muidugi on muutunud. Ütleme seoses Ukraina kriisiga ja kõik see. See sõda seal on nagu selle hinna nagu üles visanud. Ja nüüd plasttooted on kindlasti nagu kallimaks läinud. Aga suures plaanis muidu see tendents oli ikkagi niimoodi, et see plast on odavam tegelikult nagu taaskasutatavast materjalist.

S: Kas siis Ukrainas on mingid nihukesed tehased, mis tootsid seda?

K.T.: See on ka seotud sellega, et vene naftat blokeerib.

S: Tootmise osa siis.

K.T.: Eks ta lihtsalt on kõik on selle naftakemikaalide ja nendest töödeldakse toore. No ja nüüd on see odav toore justkui nagu kadunud, mis tekitab selle, et toorme hinna lööb üles, siis läheb kõik plasttooted ka. Kõik need kilekotid, kõik asjad. Kõik, mis on praegu naftakemikaalidest, nafta tootmisest tehakse kõik, on nagu kallimaks läinud kõvasti. Aga muidu ta oli jah niipidi. Nüüd muidugi Euroopa Liit ka muudab seda skeemi, selles mõttes maksustavad näiteks plastpakendit. Mis tähendab seda, et on see rahaline selline nurk, surve, sa lähesid nagu nii-öelda taaskasutatava materjalile. Selles mõttes, nüüdseks. Ma arvan, suures plaanis see raha on, kas üks sama või isegi on see taaskasutatav nagu mõistlikum rahaliselt. Kindlasti on mõistlikum näiteks, kui me räägime kullerteenusest, et me pakume alternatiive, et inimene saab ise järgi tulla. See kindlasti rahaliselt oluliselt mõistlikum selles mõttes, et me kullerteenuse vahendaja seal vahepeal ei maksa. Pluss veel kiirus, see tegelikult on palju kiiremini saab tellimus valmis.

S: Teil on endal pakkimisel ka endal need asjad?

K.T.: Selles mõttes, et niikuinii laos pakitakse, korjatakse asju kokku, et nüüd on lihtsalt vahe sellest, kas ta läheb pappkarpi ja ootab kullerteenuse peale korjet või ta läheb kohe pakiautomaati ja inimene saab ise järgi tulla. Seal on nagu kaks suunda. Siis teine selline keskkonnateema, mis ma mõtlesin, et mis võib olla mõistlik katta, on see, et meil on ju kauplustes. Noh, me oleme ju suured energiatarbijad, sest kosmeetika kaupluses on selline asi, mida, mis nõuab hästi palju valgust ja seal on hästi palju suund valgust. Mis tähendab seda väga palju valgusteid, suurt hektarite arv. Ja samamoodi meie uus see peahoone ja ladu, eks ole, need on suured maja ja siin on ju noh, siin on niimoodi, et kui talvel on vaja kütta, siis see on ju kõik on mingi elektriga juhitud. Põhimõtteliselt suvel jahutada on samamoodi, elektrit muudkui põletad nagu mõnuga. Ja siis ongi niimoodi, et me näiteks, kus see maja siia rajati, siis see oligi see, et me siin rääkisime erinevate tarnijatega. Näiteks need kardinad, mis meil on paigaldatud, need on tegelikult sellised, et ta kiirgab seda sooja tagasi. Et see mõte oli siis selles, näiteks, kui meil on suvel hästi-hästi palav, keerame need kardinad kinni, küll pimedad, aga noh, mingi valgus tuleb sealt läbi.

S: Samas on see, et ekraani taga oled, siis on jälle nagu vangis ja liigne valgus ei ole hea.

K.T.: See valgus intensiivsus tegelikult ei olegi nagu hea, sest ekraani taga, nad ei jaga nagu ära seda, sest päikesevalgus on nii ere. Et siis ongi, keerame lamellid ette ja see nagu vähendab seda ventilatsiooni- ja jahutuse koormust, sellepärast et tegelikult meie maja ei kuumene nii ülesse. Ja noh, talvel on samamoodi, et kui, meil on siin näiteks on maja niimoodi ehitatud, et tal on küll avatavad aknad, aga tegelikult, me proovime mitte avada, et aga oleks pigem see, et ta on praegu reguleeritud just läbi nende küttesüsteemide ja siin kõik need ukseriimid on meil talverežiimid. Selles mõttes, et ta peaks nagu, loomulikult me kasutame energiat, seda vältida ei saa, aga vähem kasutaks. Maja katusele on meil isegi paigatud minu arust päikesepaneelid. Aga nende kasutegur

on lihtsalt see ta suvel aitab päris kõvasti, aga talvel on ta tagasihoidlik. Aga seda päikesevalgust on nii vähe. Aga suvel on ta muidugi mõistlik, et näiteks, et ongi see, et kui on palju energiat, läheb jahutamise peale, tegelikult suvel on see väga mõistlik kasutada hoopis päikeseenergiat.

S: Aga selle kõige keskel tahtsin veel küsida, kas teised ettevõtte töötajad on, kas need on nagu lihtne kaasata kõige selle nagu jätkusuutlikkuse poole?

K.T.: No see on, minu arust on see selline nagu teadlikkuse tõstmise küsimus. Näiteks ka see, et need kliimaseadmeid siis ma lähengi ja ma räägin põhimõtteliselt inimene inimese haaval läbi, et kuidas seda kliimaseadet on mõistlik kasutada. Sest muidu on niimoodi, et oh, õuest tulen, palav, ma lähen külma seadme juurde, keeran kaheksateist. Masinad huugavad ainult ja siis ma unustan ta sinna ja siis ongi, pärast on, et oi, miks toas nii külm on. Inimesed unustavad väga lihtsalt sihukseid asju ära. Et pigem ongi see, et ära pane kaheksateistkümne peale, panen kakskümmend kaks, panen kakskümmend üks. Oota, läheb viisteist minutit ja sul tuba juba jahedam on ju. Need süsteemid, neil on alati mingid lõtkud, et ta ei ole nagu mingi ma ei tea, paneb propelleri tööle ja tuul puhub. See päris nii ei tööta, et suured tsentraalset süsteemid on, nad on võimsad. Aga nad võtavad hetke aega, seal on nagu automaatikat, mis päevad nagu aru saama, mis sul toas toimub, siis hakkavad reageerima. Nii, et selline teadlikkuse tõstmine on siis, näiteks samamoodi on see prügi sorteerimisega. Meil laojuhataja on ka, nüüdseks on see kõik juba paigas, aga alguses oli ka ikka sa pead ikka käima inimestele, et ära viska sinna, viska sinna. Ütled ühe korra, teise korra ja siis on juba jääb meelde ja inimesed hakkavad aru saama. Ja nad näevad ise ka, et nii ongi mõistlikum sellepärast, et need ühte liiki pakendid tõmbad sa ühte kotti kokku ja nad lähevad sul ühte konteinerisse ja sul ongi ilusti ära sorteeritud prügi, ja papipressi lähevad papipakendid ja sihukene.

S: Aga näiteks ka ütleme, siin nende üldse nagu, kui mingi müügitööd teha ka reklaami osas või mingeid selliseid asju. Seal kasutada nagu selliseid materjale, võimalusi, reklaame, mis näiteks, et kunagi anti paberi peal reklaami, eks ju. Et kuidas teil on, kas teil olete mõelnud, et kuidas oleks mingi selline asi, mille pealt nagu just seda?

K.T.: Sihukest printreklaami tegelikult, selles mõttes, et seda ei olegi mõistlik toota. Ta on kallis. Ta on lühikese elueaga selles mõttes, et see info vananeb jube kiiresti. Et pigem on see digitaalne meedia, on selles mõttes nagu tänuväärne, et meil on kauplustes ka, et meil on küll- me toodame bannereid ja mingitele reklaame, aga need on pigem sellised pika eluajaga mingi brändi reklaam. Mitte selline üldine reklaam, et ta ei ole nagu selle toote reklaam või selle allahindluse reklaam või midagi sellist, sest see kustub nädala pärast ära ja siis ta on nagu me ei saa kasutada enam. Samamoodi on, kui meil on vaja selliseid hetke pakkumisi teha, meil nagu ekraanid. Me paneme ekraanidele. Selle ekraanil saab neid lihtsasti muuta. Tsentraalselt juhivad ja sinna saab

marketing teha mida iganes. Samamoodi on sotsiaalmeedia kasutamine. Et see tänapäeval ikka ta jõuab praktiliselt iga inimeseni ja nii, et siis suuremal-vähemal määral. See lihtsalt ta on palju mõistlikum kanal, kui kasutada printreklaami või välimeediat. Välimeedia veel bussijaamades, aga selle ka niimoodi, et tal on oma mõju, aga tegelikult sotsiaalmeedia, selline digitaalmeedia jõuab isegi palju paremini kohale.

S: Selles mõttes, et töötajad ise on nagu ka, et nagu kaasa minemas nende tänapäeva igasuguste asjadega väga lihtsalt. Et ei ole nagu, et kuidagi mingi, kasutaks seda teist nagu varasemalt on olnud, et aga mis ei ole ikka kõige.

K.T.: Eks ikka inimestele on ju see, et ma olen alati nii teinud, et ma tahaks nii edasi teha. Et see on nagu alati sellega. Aga ma ei tea, minu kogemus on see, et seda peab nagu väikeste nõksudena tegema. Et kui me täna proovime natukene teha niipidi nügida ja siis natuke teistpidi natuke veel ja natuke veel ja siis sa vaatad kolme nädala pärast tagasi, siis saad aru, et nüüd teeme juba hoopis teistmoodi asju. Et see, aga ta ei tohiks olla nagu šokeerivalt suur. Sest siis inimestel on lihtsalt harjumine, võtab veel aega ja see on niisugune stress, tekib sellest, et pigem võiks olla niisugune lõksutamine nagu niimoodi vaikselt ja nagu inimestele ära seletada. Kui asjad on nagu selgitatud, mis toimuma hakkab, siis nad kardavad neid vähem. Kardetakse neid asju, mida ei tea, millest ei saa aru, ja see tekitab hirmu ja see tekitab siukest tõrksust ja tõrjet. Et ta on lihtsalt niisugune, nügima peab tüki haaval. Tibu sammudega.

S. Ja siis kas see, nagu need viimane paar aastat, ütleme ka selle pandeemia kõige selle Covidi ja muude asjadega, et kas see on ka nagu muutnud mingisugust mingite, asjade integreerimist? Ütleme selline muutmine sisemiselt ja oma väljundite osas, et kas see on nagu ka mingisugust muutust nagu rohkem nagu tõuganud kiiremini?

K.T.: No hästi siin nähtaval olnud, mis pandeemia Tradehouse'ile mõjus, oli see e-kaubanduse läbimüük nagu pani ikka rõõmsalt üles. Selles mõttes oligi inimestel see, meil ju osad kauplused läksid alguses kinni lausa, et selles oligi nagu töötajad kõik oli see oligi see viiruseoht. Kauplus pandi kinni ja siis oli see ka, et isegi kauplus pärast lahti tehti ja maskides seal käia sai, siis olid väga paljud töötajad, kes haigeks jäid. Siis oli, samamoodi jälle hapukurgi hooaeg, eks. Et mis sa seal kaupluses teed, kui sul ühtegi müüjat ei ole. Et ja siis e-kauplusesse suunati väga palju klientuuri ja see nagu tegelikult päästis päeva. Selles mõttes, et sellele nagu toimis. Teisest küljest jälle näiteks ettevõtte siseselt muutus samamoodi, et kui muidu oli väga selge seisukoht, et meil on kontor. Inimeste peavad kontoris tööl käima. Siis nüüd on selline, et see nagu valikuline, et osades töö positsioonides, okei laost pakkida sa kodus ei saa, aga kontoritööd, mingit müügitööd, admin tööd on täiesti võimalik kodust arvuti tagant teha. Sa ei peagi nagu nii-öelda välja tulema. Ja samas seega väga selgelt joonistus välja selle, et inimesed lähevad kodus üksinda hulluks peast,

on ikka vahepeal pead nagu kontaktpäevi ka tegema, et päris metslaseks mitte muutuda. Et see tuli ka nagu väga hästi välja, et ongi niimoodi.

S: Ma tean ka müügisekretäre, need olid ka kodus ja kes ütlesid juba, et ma tahan juba tööle minna. Tavaliselt enim olen mina, ma isiklikult olin selline, et issand kui hea, kui saaks nagu kodus tööd teha, kunagi oli täiesti niimoodi. Nüüd ma olen kaheksa aastat seal kodus. Saaks vahepeal välja minagi mina,

...

K.T.: See on huvitav, kuidas see pandeemia on nagu hästi palju nagu kuidagi joonistanud sihukseid huvitavaid jooni välja, et kui me muidu kõik arvasime, et saaks ainult kodus töötada, siis nüüd tuleb välja, et ega me tegelikult ei tahagi kogu aeg kodus töötada. Et see ongi selline-

S. Inimene on sotsiaalne olend.

K.T.: Et osad inimesed on sellised, kes tahaks kogu aeg kontoris pigem teha, osad sellised, kes pigem hoiavad kodu poole, osad on kuskil seal vahel peal. Et see peakski olema nagu, et see paindlikkus peab nagu olema rohkem. Aga nüüd ongi see, et Eesti tööturg muutus kardinaalselt tänu sellele selles mõttes, et nüüd ongi niimoodi, et inimesed eeldavad, et see ongi normaalne.

S: Tööle tulevad, eks ju, et siis on juba selline, et kas ja mis.

K.T.: Et sellel on ka kindlasti nagu keskkondlik nagu jalajälg, selles mõttes, et ega siis see, et ma nüüd kodus töötan, arvutiga ei ole nagu keskkonnasurve vaba, eks ole. Selles mõttes, et samamoodi ligipääs internetile, elektritarbed, kõik sihused asjad, et need kõik on muutunud. Et me teame, ma olen lugenud, kuidas Google'i nagu serverite mahud järjest suurenevad, aga see tähendab ka seda, et nad tarbivad järjest rohkem elektrit ja neil on eraldi elektrijaamad, mis toidavad Google'i serverite parke, nii et see kõik on ju keskkondlik jalajälg. Selles mõttes, et see ei ole nagu, lihtsalt kuskilt ei tule.

S: Ja siin ongi just mõeldud, vot need serverid ju tihtipeale nüüd ju meres, eks ju, siin sellepärast et kuidas seda kasutada, seda soojaenergiat, mis sealt tuleks.

K.T.: Seal ongi, aga õnneks ongi see, et on võimalik mingit taastuvaid energiasid kasutada. Siis ta nagu jällegi ja ta on kindlasti võib-olla vähem kui see, et autoga iga päev tööle sõidab, istud kontoris ja samamoodi elektrit tarbid ja et ta on nagu selline, ta nagu vähendab seda nagu suures pildis.

S: No samas on ka see, et inimesed, kes kodus, kellel lapsed, see on ju ka erinev. Või kes on lihtsalt üks, see on, kõik on selline hästi erinev. Ma tean, mul on üks sõbranna, töötab linnas, nendel on ka, et ta ei ole ka iga päev seal. Aga kodus on tal niimoodi, et oma kontor oma majas, uks kinni, lapsed teavad, et ei tülita et siis on ka, et pere ja selle elu ka, et sellepärast osad võib-olla pagevad jälle tööle.

K.T.: No see ongi kõikidel ei ole seda võimalust, eks ole, kui on kõik kahetoaline korter ja kolm last, siis.

...

S: Kui selles mõttes, et kui te varem juba nagu ütleme ka neid jätkusuutlike asju, kas selle olete teinud siin mingisugused, kas see on aidanud seda pandeemia üleminekut nagu paremini, mõtlesite te varem mingisuguseid juba neid asju, et seda kas see nagu aitab seda nagu lihtsamalt?

K.T.: Ja see keskkondlikkuse näiteks ütleme, kui me räägime nüüd ütleme, lihtsalt mõtlen just selle peal praegu, et pakendid. Näiteks pakkematerjalide kasutamine laos ja kõik selline, et see oli ikkagi meil enne juba. Ja see oli lihtsalt tulenevalt sellest, et see teadlikkus ikkagi inimestel oli juba ka ju eelnevalt olemas, et inimesed saavad aru, et see plast ei lagune ja see kuhjub kuhugi prügimäele, et siis ongi see, et ikkagi meil alguses oli küll, jah, me hakkasimegi kilematerjalidega pihta ja siis saime hästi kiiresti aru, et see ei ole nagu mõistlik. See kile, ta ju ei juhtu temaga midagi, paber on see põletatud pliidi all ära või ta läheb pärast komposti või mida iganes, ta laguneb ära. Et see läks päris kiiresti tegelikult, et see ümberlülitamine.

S: Et nagu enne olid juba nihukesed mõtted, juba vaikselt tegutsesite. Siis tuli see, et siis oli juba mingisugune ettevalmistus oli olemas. Mingi strateegia oli juba nagu peas olemas.

K.T.: Ja selles mõttes, et seal oli niisugune, minu arust näiteks lao puhul oli see selline nagu intuiitiivne kuidagi. Selles mõttes, et inimesed lihtsalt, nagu nad olid juba sellises kohas, et selliste pakkematerjalide puhul, et ta on nagu mõistlik minna seda teed, et see nagu see suur pilt on ikkagi, seda on haamerdatud ka päris mitu aastat juba.

S. See lihtsalt natukene seda protsessi?

K.T.: Võib-olla tõesti jah, et see pandeemia osana? Ma ei oska nüüd öelda jah, et kuidas taaskasutust ja keskkonnasõbralikkus nagu muutus. Minu arust kõige suurem muutust Tradehouse'is seoses pandeemiaga oli just see, et hakati kodus tööd tegema. Sellepärast, et kontorisse justkui nagu ei saanud tulla kokku ja siis oli kõik läks nagu Slack ja meili ja see Teams - nihukse asjad tulid, mida enne kasutati hästi vähe. Et see nagu muutus.

S. Kas te nagu nende mingite tulemuste, nagu siis kokkuvõtmiseks enda jaoks. Kas te olete mingisugust arvutusi või mingit programmi kasutate, mingisugust väljundit selle kohta? Näiteks balance score card'i või mingisuguseid asju? Et te oskate nagu arvutada seal mingit? Kas kui kiiresti mingi ladu, lao pöörlemiskiirust või mingisuguseid muid asju? Mis näiteks mingisugused, kas see, kui inimesed kodus töötasid, kas te nagu neid toetust ka selle võrra, et nad kodust töötasid? Või lisaks nagu, et okei kodus kasutate oma interneti näiteks, või kasutate oma lauda või kuidas nagu mingisugused mingisuguseid selliseid?

K.T.: Töövahenditest oli nii palju, et inimestel on kõik sülearvutid, üks ole. Sellega nad töötavad nii kodust kui kontoris. Kontoris on lihtsalt mingi lisaakraan, tõenäoliselt siin on ju, et minu teada mingit kodus töötamise toetust otseselt nagu sellist ei olnud. See muidugi teema jälle, ma ütlen, et see on nagu minust natukene väljapoole, sest ma küll tulin hiljem siia. Et siis selle pandeemia ajal ma siin ei ole toimetanud.

S: Ja sa ei ole kuulnud ka?

K.T.: Minu arust on see, mis mina nagu tean, on see, et neil on nagu sülearvutid, töötasid siis kodust ja seal oli seal oli küll jah, niimoodi, et kogu see pandeemia oli niisugune suur segadus alguses. Keegi ei saanudki aru, et mis nagu toimuma hakkab täpselt ja siis nagu reorienteeriti nendele e-tellimustele hästi tugevalt, kuna kauplused läksid algus kinni, siis kõik kaup, mida inimestel vaja oli, tuli sisuliselt läbi lao nagu otsetellimustest.

S: Aga nagu näiteks, et kedagi kontoris ei olnud, siis oli ka ju elektriarved ju selle võrra vähemad, sest see oli ka kevad juba siis, oli ka kütteperiood veel küll, et mingisugused sellised kulud läksid nagu vähemaks selle võrra.

K.T.: Nojah, selles mõttes, et see kontoreid meil siiski alles, et tal on nagu püsikulu ikkagi selles mõttes, et maksame sellele arendajale, see on nagu nii-öelda meie jaoks ehitatud rendipind. Ja siin on, küte töötab ka siiski inimesi see üldse ei ole, üks ole.

S: Aga ma ikkagi noh, ütleme ka, arvutid ikkagi mingil määral võtavad ju selles mõttes ekraanid ja muu.

K.T.: Kõige suuremad arved on ikkagi küte ja ventilatsioon. Et see arvutite ja valgustite osakaal on tagasihoidlik sellepärast, et valgustid on kõik, on seal mingid LED-valgustid. Need võtavad vähe voolu, arvutid oma olemuselt on ka ikkagi nii väiksed tarbijad, et isegi nagu-

S: Selles mõttes vahet ei olnud.

K.T.: See efekt on nagu, see on minimaalne selles mõttes. Arvuti energiatarve on nii pisike, et see suur, kes ampsab, on küte ja ventilatsioon sellel majal peamiselt.

S: Nii et niikuinii pakkimine toimus, ladu toimus, et selles mõttes, et enne kui ei ole sellist otsest niimoodi, et mingisugust programmi, mida võiks nagu mille järgi saaks aru, et kas midagi annab näiteks sama moodi, pakendite muutmine?

K.T.: No see, mis nagu programmis selle erinevate arvestust peab, et mis oli nagu ennem ja pärast pandeemiat või seda või üldse nagu ei ole. Meil on muidugi müügiprogrammides, millest me näeme seda, et kuidas see on mõjutanud, aga seal on väga selge on see, et kui pood läheb kinni, siis müüki ei ole. Et, aga samas on ilmselgelt näha, kuidas see müük nagu üles läheb, mingid sihuktsed asjad, aga need on sellised teadmised, mida ma arvan, et me võime programmi nagu eeldada, täpsed numbrid on iseasi.

S: Et lihtsalt saab nagu finantsaruannetest vaadata, lihtsalt need tulevad sealt välja.

K.T.: See, et nagu etapp, pigem tuleb niipidi nagu mingit eraldi tarkvara meil nagu selle jaoks ei ole, mis nagu võrdleks mingisuguseid perioode. Seda nagu nii ei ole.

S: Kas te olete iseendale seda reklaaminud ka, et seda mingisugust rohelist jalajälge tahate jätta rohkem või mingisugust jätkusuutlikkust nagu? Kas te seda olete nagu reklaamides kasutanud? Kuidagi turundanud sellega ka?

K.T.: Ikka jah, et selles mõttes, et näiteks, et kui see pakendimuutus toimus, siis oli see, et biolagunevad materjalid on, et kuidas pakkimismaterjalide kauplus, siis me seda puudutasime. Selles mõttes marketing on ikkagi, nagu tabanud neid momente, me anname nagu, et see ei ole meie peamine müügiargument, millega sõidame sisse inimestele, vaid pigem see on selline asi, mida jõuame sinnani, et me jõuame selle organiseeritud, et see on niisugune nagu sisemine arusaam, et peame asju nii tegema ja loomulikult me informeerime ja me nii-öelda ratsutame selle laine harjal, kui see asi nagu lauale tuleb. Aga ta ei ole nagu eesmärk, nagu omaette selles mõttes, et me peame nüüd teeme ruttu pudelite taaskasutuse sellepärast saaks marketingi kampaaniat teha, et see ei ole nagu eesmärk siin olla.

S. Seda ka, et kas näiteks teie ettevõtte töötajad on kaasatud ettevõtte põhiväärtuste määratlemisel?

K.T.: No selle, ta natukene minu jaoks kõlab nagu abstraktselt see küsimus, aga noh, ma arvan, et see, selles mõttes nagu on, eks ole, et kui me kui me räägime näiteks, oletame, et me räägime sellest, et kuidas laos asju teha, siis juhataja on nagu väga tihedas kontaktis inimestega, kes seal töötavad selles mõttes nagu igapäevaselt. Nad suhtlevad ja ta annab päris hästi teada, mis üldine nagu seisukoht on, et kuidas võiks asju ajada. Seal on muidugi see, et ta oleks nagu nii-öelda töökorralduslikult mugav on nagu hästi oluline. Aga samas ongi ka näiteks nad samamoodi see pakkematerjalide vahetamine, et see oli, see oli ka nagu selles mõttes, et ladu oli ka nagu, nad olid ka nagu seal taga, mitu korda meile on öeldud niimoodi. Kuule, aga kas nende kilepakkimise asemel, et äkki kasutaks hoopis paberit. Signaal tuleb nagu niipidi, et ta ei ole nagu ainult see, et see pigem on see, et ta, võib-olla neid tuleb signaale erinevast kohast. Korralduslikult võtab natukene aega, et me peame nagu asju nagu ümber sättima ja see võtab pisut aega, aga see surve, ei olnud ka nagu surve, aga see nagu ettepanek tuli nagu mitmest suunas. Ta ei olnud kindlasti, ainult et juhtkond mõtles, et võiks nii teha, vaid see on ka inimesed ise. Kuule, ma vaatame, et me siin pakendame kile, kile ja mull, kas või oleks mõistlikum paberisse panna. Selliseid signaalid tulevad ka.

S: See on oma töötajad, nagu see on nagu see, et juhtkond võtab kuulda. Okei, huvitav. Vaatame, mõtleme.

K.T.: Et ta tuleb üsna nagu mitteformaalselt. Räägitakse, kuule, me võiks nagu asju võib-olla niimoodi teha, et ja see, see nagu koguneb kuidagi või nagu ta kumuleerub, eks ole, siis, ja siis mingi hetk ongi, et kuule, et meil on niisuguseid signaale tulnud, et äkki me korraldame nagu selle nagu ümber. Et see tundub nagu mõistlik, et ta on natukene siukest tüüpi teema, et niisugune natukene kuskil õhtul räägitakse.

S. Et ei ole nagu päris niimoodi-

K.T.: Foorumit otseselt nagu selle jaoks ei ole.

S: Lähete ütlete ülemusele, tead, et teeme niimoodi hoopis, et see oleks nagu parem võib olla.

K.T.: Lähuvad tavaliselt juhataja juurde, ütleme, laos ja siis ka kontori pool, näiteks minu juurde tullakse ka palju, et kuule, ma ei tea, mulle tundub, et umbes need sildid, see, teeme neid teistmoodi või midagi. Et nagu niisugust infot tuleb küll sisse.

S: Tihtipeale nagu tegelikult ongi, et alt nähakse neid vigu rohkem kui ülevalt ei oskagi mõelda nende peale ja see ongi tegelikult õige samas.

K.T.: Ja seda me ootame ka tegelikult, et see info tuleks sealt. Selles mõttes, et mina ei paki kaste ning mina ei tea, kuidas on mõistlik ja kuidas see nagu välja näeb, et selles mõttes loomulikult nagu ootamegi seda infot sealt, et ta peaks tulema nippidega.

S: Siis. Kas teil ettevõtte toetab ka mingisuguseid sotsiaalseid programme või mingisuguseid?

K.T.: Meil on päris aktiivselt osaletud igasuguste spordiväljunditest, näiteks on seal see tervisejooks, siin noorsportlaste stipendium on näiteks, et see on nagu seotud natukene sellega, et juhtkonnas inimesed ise nagu spordiga seotud. Laura, eks ole. Kivimaad olid, et see tuleb nagu sellest traditsioonist natukene. Aga seal on veel neid, et ta ongi nüüd seal. Jällegi ma olen natukene vale inimene selle jaoks, selles mõttes mina, ma ei ole kursis nende programmidega täpselt, aga ma tean täpselt, et see sporditeema oli küll ja näiteks siin, see on nüüd küll aastaid tagasi võis, mulle nagu meenub, üks selline, kus olid, nad kogusid spordijalanõusid noorsportlastele. Et seal on ju, et kui nad jäänud teevad profitasemel sporti, siis neil neid jalanõusid kulub palju ja need on kallid tegelikult ja siis oligi. Need, teised profid, kes on nagu ma ei tea, kaks korda kasutanud oma tenniseid, neile enam neid vaja ei ole, et siis nad tooks nagu siia ja noored saaksid nagu kasutada.

K.T.: Täpselt, et selles mõttes, et noortele on see, ma arvan, suureks abiks, et sa ei pea nagu 150, 180 euro eest ostma sihukseid jalanõusid, kõigil ei olegi sihukest võimalust. Et selles mõttes, et selliseid asju ikka nagu tehakse, see tuleb ka väga palju tulebki niimoodi nagu töö käigus, et kuskilt jälle tuleb mingi signaal, et kuule, et see mõte oleks nagu hea. Näiteks siin ukrainlastega oli ka hügieenivahendeid, me panime kokku mingisuguseid pakke, et selles mõttes, et ikka loomulikult nagu haaratakse sihukseid sotsiaalsete teemasid ka.

S: Kas see nagu teil endal aitab ka turunduse poole pealt?

K.T.: No ikka, jah. Eks nad käivad käsikäes, no aga teisest küljest, et see mõte on ikkagi selles, et mitte jällegi, et ainult teha seda sellepärast, et me teeme kampaaniat, vaid sellepärast, et meil on mingi teema ühiskonnas praegu ja me kõnetame ka ja me räägime ka oma osa, anname oma signaali välja. Kohal olla.

S: Kas teil on arenguestlused ka?

K.T.: Jah, ikka on.

S: Siis on nagu pannakse koolitus paika, kes tahab kuhugile koolitusele minna?

K.T.: No seal ongi niimoodi, et esiteks jah, et seal oleneb ka nüüd nagu ametipositsioonist natukene on ju, et mis nad nagu näevad, mis nad teevad. Selles mõttes, et mis nende töö on, et see tagasi peegeldada. Et nad saaks aru ka sellest, et mis on nende töö, mis on nende eesmärgid ja siis ongi see, mis on need vajakajäämised, et kus nagu, mis on sellised pudelikaelad, et kas seal on küll mingisugune koolitus otseselt, on seal mingisugune vahendite teema? Noh, mis iganes võib seal olla.

S: Mingeid enesearendavaid on ka sellised?

K.T.: No meil on tegelikult ju koolituskeskus siin küll. Meil väga palju on seda omad töötajad käivad ja vaatavad või nagu võimalust vähegi on, siis nad on sellist, mingit iluerialased koolitused. Siis on ka selliseid, näiteks meil oli hiljuti juhtimisega seotud koolitused keskastme juhtidega just, et kuidas nagu nii-öelda oma tiimidest paremini aru saada ja kuidas omavahel ka nagu sünkroniseerida, et ei oleks nagu igaüks ajab oma rida. Ja sellised on ikka olnud, jällegi nüüd viimase kolme-nelja aasta kohta ma ei oska täpselt öelda, mis siin on olnud, aga ma tean, et seda on nagu kogu aeg nagu kedratud seda ketast ka, et ikkagi, et üritada nagu teha midagi, et inimestel nagu silmad säraks, et ei oleks sihuke nina maas ringi ilmas.

S: Mingid keelekoolitused tehakse?

K.T.: Keelekoolitused olid seotud küll ja me pakkusime võimalust inimestele, kes teevad keelekoolituse kursus läbi, teevad edukalt eksamid, siis nagu ettevõtte kompenseerib, aga see väga ei võtnud vedu. See alguses tundus küll jube hea mõte, inimesed kangesti nagu, et jaa teeme, teeme, aga eks ta siis üks argipäev natukene sumbus ära, ma kahtlustan. Et see on tavaliselt need keelekoolidel on ju see häda, et neil on need ajad on sihukesed naljakad ja seda alati ei sobi. Kui ka inimesed graafikutega tööl käivad-

K.T.: Tehakse nagu hilisemalt ka, aga siis väsisin, tööpäev selja taga, siis ma käisin kunagi hispaania keeles niimoodi, et see on minu arust algas kell kuus või midagi. see oli vanalinnas selle hispaania kultuuri mingisugune keskus, see on nüüd võib-olla kolinud ja seal aastaid tagasi. See oli ka niimoodi, et töölt tuled tead, siis kappasin sinna keeltekooli ja siis istud nagu zombi seal.

S: Kas teil on nagu töötajatel mingisugused miinimumnõuded pandud nagu tööle asumisel või mingisugused oskused või põhiteadmised, mis peavad olema teatud positsioonide, näiteks?

K.T.: Oleneb positsioonist, eks ole. Siin on küll, näiteks ütleme, müügitöodes peaks olema ikkagi nagu demonstreerida, et sa suudad nagu müüa, et seal peaks olema mingisugust, nagu mingisugune nagu eelnev rada. Et me näeme, et see on nagu inimene suudab müüa. Siis mingid sihukse, sest meil on see, et kuna meil enamuse keskastme juhte on eestikeelsed ja nende, ütleme võõrkeeltele, siis ka näiteks vene keele oskus on suhteliselt kesine, et siis meil on tavaliselt see, et me eeldame, et mingil tasemel peab inimene võimeline eesti keeles suhtlema. See ei ole, ta ei pea olema tema esimene keel on, aga tal peab olema võimekus eesti keeles suhelda, sellepärast, et muidu lihtsalt töökorralduslikult läheb väga keeruliseks. Et seal on nagu mõningad, aga ütleme sihukest mingit diplomi järgi me küll ei otsi inimesi, et pigem on, võtame ikkagi selle järgi, et mis tähendab siinamaani teinud on. Tihtipeale me proovime teha sihukseid, ülesande püstitusi, mida ta saab kohapeal niimoodi nobedalt teha, et nagu näidata tema probleemlahendamise oskuste sihukeste asjaga. Aga üldiselt mingisugust nagu otsest, et tal peab mingi, ma ei tea, mingi kõrgharidus olema sihukest asja pole me nagu teinud.

S: Kas teil on mingid rahvusvahelised standardid, ka ISO standardid, mis te näiteks kasutate?

K.T.: Toodete puhul ikka. Selles mõttes, see on ju Euroopa Liidu reguleeritud selles mõttes, et kosmeetikatooteid ei olegi võimalik Euroopa turul-

S: Need on kodulehel teil ka olemas? Välja toodud?

K.T.: Ta on nagu niimoodi, et ütleme, need tooted, mis on Euroopa Liidus müügil, need on juba reguleeritud seadustega, et nad peavad nendele standarditele vastama. ... Kui on sellised nagu ütleme, meditsiinilise toimega tooted, siis need peavad olema nagu Ravimiameti kaudu registreeritud. Aga ütleme, tavakosmeetikatoode ei pea. Et ta on, pigem on see, et ta peab olema Euroopa nõuetele vastav. Seal siis terve rida standardeid, millele ta peab vastama ja see on nagu nii-öelda, see tootja peab siis kindlustama seda ja see tuleb sealt dokumentatsiooniga kaasa, aga ta ei, me ei pane seda veebi välja. Selles mõttes, et ta on ikkagi nagu, ta nii-öelda, sest meie kui müüa ja siis tarnija vaheline lepingu osa.

S: Aga need ökoleibelid? Need on ka ikkagi ju toote peal olemas?

K.T.: Ja tavaliselt need ongi, ökoleibelid ja ütleme niisugune ökoloogilised tooted, neid ei ole, ka neil ei ole ühtset standardit, kuidas neid tehakse, neil on erinevate riikide kaupa on erinev ja neid on määratlused on erinevad. Et siis neil pannakse küll leibel pudelile peale, aga see tavaliselt on siis veebist materjalid kättesaadavad, et mida see leibel tegelikult tähendab.

S: No neil on need numbrid peal. Ma lihtsalt olen vilja ostnud ja müünud ja siis mahevilja teemaga seoses tean.

K.T.: Ja kuidas, nagu määratletakse mahevili, eks ole. No kosmeetikatoodel on sarnane, aga ta annab näiteks niimoodi, et need on nagu sellised konsortsiumid, kes on kehtestanud, näiteks Saksamaal, et vot see on nüüd ökoloogiline ja siis ta defineerib, mida see tähendab ja siis ta paneb selle templi peale. Itaalias tähendab ökoloogina hoopis midagi muud. Et ta jah, et kuigi minu teada EU liigub selles suunas, et nad tahavad nagu defineerida seda, mis asi see ökoloogiline on, et ta ei oleks niimoodi, et Itaalias tähendab ökoloogiline seda, et pool on naftakemikaalid ja Saksamaal tähendab üks protsent, et seal on nagu väga suur vahe.

S: Oskad sa sellist asja ka öelda, et kui pikalt umbes inimesed töötavad selles mõttes, et keskmine nihukene staaž?

K.T.: Vot niimoodi kestmist ei oska praegu tõmmata siin.

S: Aga on nagu sellist, nagu töötajate liikuvust on palju või on enamuse suurem osa ikkagi samad inimesed?

K.T.: Meil on töötajate liikuvust, aga see tuleb minu arust natukene rohkem nagu sellest, et see ettevõtte on tegelikult viimased, sihukene viis aastat on siin nagu jõudsasti kasvanud ja pigem on see, et me oleme nagu üritanud kogu aeg inimesi juurde palgata? Ja, vot selle arvelt tuleb liikuvust, inimesed tulevad sisse, proovivad, saavad aru, et päris nende teema pole ja lähevad minema. Meil tuleb järgmine inimene sisse niimoodi, et selle arvelt on liikumist olnud küll. Aga üldiselt on see, et kui inimene tuleb siia tööle, et siis ta nagu ei lähe siit kohe ära, kui talle nagu sobib, meeldib, et siis ta nagu jääb. Et see, meil ei ole nagu minu arust väga suure liikuvusega.

S: See on nagu perekond. Selline, et kas omavahel saab läbi või ei saa. Sellepärast, et see on, tegelikult sa oledki juba päris palju tunde tegelikult ju siin, nende inimestega suhtled, et sa pead nagu, mingil tasandil saama omavahel läbi, eks.

K.T.: Täpselt nii, aga, see on vist liikumist nagu on olemas, meil on personalispetsialist, kes tegeleb inimeste sisse-välja kantimisega on ju, et temal on nagu tööd jätkub nii-öelda. Aga see tuleb nagu selle arvelt, et see ettevõtte on piisavalt suur, erinevad osakonnad, kes üritavad, näiteks salongi, et neil on vaja lisatööjõudu, ajutist tööjõudu, siis inimesed liiguvad küll. Aga ega see ei ole nagu see, et jah, et ma ei tea, mingi iga paari kuu tagant kollektiiv välja vahetub, sihukest asja ei ole.

S: Noh, lihtsalt põhimõtteliselt on ju see, et tegelikult inimene, et sisse elada, võtab aasta tegelikult aega.

K.T.: Ja meil on õppimislõtk on ka suhteliselt pikk. Näiteks ütleme, müügiinimesed, neil on see teema, et seda tootevalikut üldse nagu mingil määral vallata ja aru saada ja osata soovitada, siis tegelikult see võtab aega. See valik on hästi lai ja mahukas ja ta on tegelikult need kosmeetikatooted on suhteliselt spetsiifilised, et kuna nad on mõeldud väga suuresti proffidele kasutamiseks, millel on jaeväljund. Siis seal on väga palju erinevaid nagu asju, millest peab nagu

aru saama, et sa oskad toodet üldse sobitada. Et see nagu selline lihtsalt, et üks lõhnab hästi, et see nagu ei tööta meie puhul, et ta peab oskama nagu, mis juuksetüübile, kuidas, mis efekti ta annab, et ta peab nagu aru saama.

S: Et selles mõttes, et need inimesed tulevad ja proovivad, need on lihtsalt, sellepärast nad ikkagi neile ei sobinud see töö, mitte sellepärast, et ei ole keskkond siin nagu nende jaoks nagu?

K.T.: Seal on erinevad põhjused. Paraku on nii, et näiteks naisterahvastel on tihtipeale ka see, et kuidas kombineerid, eriti kui noored lapsed, eks ole, kuidas kombineerida oma elu nende laste koolides ja lasteaedades käimisega. Siin tihtipeale võivad mingid errorid tekkida. Meil on enamus personalist on naisterahvad, et selles mõttes, et meil on see nagu, sõlmel jooksev teema kogu aeg, et kuidas seda öelda kodust ja tööelu omavahel kombineerida.

S: Kas teil tehakse mingisuguseid suve-, talvapäevi, näiteks?

K.T.: Ikka tehakse, ikka. Organiseeritakse.

S: Inimesed võtavad osa?

K.T.: Jah, me sõidame niimoodi välja. Siis seal on mingi sportmängud, ujumine ja sihukesed asjad, et selles mõttes neid on.

S: Et see võtab nagu selle vahest selliseid nagu pinge võib-olla maha ja aitab rohkem nagu kaasa ja kõigele, eks?

K.T.: Et siis on ka näiteks see, et näeb nagu teistest osakondadest inimesi ka, ei ole enam ainult see oma kollektiiv, vaid sa näed teisi kaupluseid teistest linnadest. Tekib nagu mingisugune ühist osa kasvatada seal jah, et see on, see on nagu mõistlik.

Annikalt Alt. RV kiirkullerteenuste firma. Üleskirjutus (29.04.2022)

S: Ma ei hakka siin seda ettevõtte nime kirjutama. Aga sa, kas oled nagu keskastme juht seal?

A.A.: Jah.

S: Okei, et sinust on veel üleval pool ka seal?

A.A.: Jah, meil on tegevdirektor ja mina allun otse tegevdirektorile. Siis on juhtkonna liikmed, kus on siis kuus erinevat nii-öelda põhitegevust. Aga mina olen siis nii-öelda olen nagu satelliit seal nende vahel, et minul on oma tiim, kus meil on kvaliteedispetsialistid. Teiselt poolt, kuna me oleme väga kliendikeskne organisatsioon, siis meil on MPA lead ehk inimene, kes siis tegeleb hommikust õhtuni kliendi tagasisidekorjamisega. Ehk et kuidas me suudaksime jätkusuutlikku teenust pakkuda oma klientidele, nii et nemad väga rahul oleks ja et nad kogu aeg meile tagasisidet annaksid. Et jah, eestikeelne ametinimetus ongi mul vist pideva paranduse juht või midagi sellist.

S: Pideva parandust juht? Väga huvitav, ma kirjutan selle endale üles.

A.A.: Aga jah, et selles mõttes ma ise kasutan tavapäraselt inglisekeelset varianti – *Head of Continuous Improvement*. See nagu korporatsiooni siseselt ütleb rohkem, et igal maal on põhimõtteliselt funktsioon olemas. Et aga nüüd sellest aastast siis ongi nagu eraldi funktsioon loodud, ehk ma tulingi, sellele uuele ametikohale ehk et just seda jätkusuutlikku tegevust-

S: Et enne sellist ametit ei olnud?

A.A.: Oli, need tegevused olid nii-öelda integreeritud teiste inimeste töösse. Aga nüüd siis alates sellest aastast, siis ongi minu ametikoht, mille eesmärk ongi kogu selle asja fokuseerimine.

S: Kas te olete seal Eestis, mis on see jätkusuutliku, selles-?

A.A.: Jah, indeksis. Selles mõttes, et me oleme-

S: See organisatsioon ka veel seal Telliskivi 60, kui ma ei eksi, oli seal.

A.A.: See, kui sa mõtled seda jah, seda jätkusuutlik ettevõtluse indeks. Me oleme ka varasematel aastatel saanud sealt nii-öelda pärjatud hõbemärgisega, vist isegi kaks korda. Aga nüüd selles voorus osalesime ka ja ma just paningi selle ankeedi siin kokku mõni aeg tagasi, mis oli ka päris suur väljakutse.

S: Arvata võib.

A.A.: Aga tänu sellele ja ma olen siis meie korporatsiooni kohta lugenud interneti läbi. Et meie tegelikult väga palju materjale on ka avalikult kättesaadav kõikidel huvilistele, et selles suhtes kogu meie grupil on jätkusuutlik tegevus - majandustegevus on ka hästi oluline. Lisaks, meil täna siin ka Eesti ettevõttes näiteks on see, et meil on kolm ISO standardit, mille alusel me siis oma jätkusuutlikku tegevust toimetame.

S: 9001, 14 000-?

A.A.: 14 001 ja 50 001. Ehk meil on lisaks sellele üldisele kvaliteedijuhtimissüsteemile, on ka keskkonna- ja energiajuhtimissüsteem. Ja meil ongi ülejäämine nädal tulemas audit.

S: Kes seda teeb, büroo Veritas?

A.A.: Ei, meil on tegelikult globaalne. Meile on audiitor, DNV, mis iganes see pikk nimetus veel sinna juurde käib. Aga meile tulevad leedukad tegema. Kuna meie nii-öelda regiooni kuulub siin, mis iganes Euroopa osad me oleme, et meil on kümme maad, et siis erinevatel aastatel tullakse ja vaadatakse kolme erinevat maad ja siis üks sertifikaat kehtib nagu kogu sellele Euroopa regioonile. Et selles mõttes, kui nüüd Eestis peaksid olema nii suured mittevastavused, et me ei suuda tõendada oma jätkusuutlikku tegevust-

S: Siis on kogu Baltimaad umbes?

A.A.: Siis põhimõtteliselt kõik kümme regiooni võivad jääda sellest sertifikaadist ilma nii kaua, kui nad ei ole.

S: See on ikka väga suur vastutus.

A.A.: Jaa, on küll, jah.

S: Alguses eriti veel, tuled siia-.

A.A.: Jah, aga selles mõttes süsteem on toiminud, et ettevõttega Eestis on tegutsetud pea 30 aastat ja seda tegevust on hallatud kogu selle aja. See on ikkagi kaasas käinud, et ütleme niimoodi, et ikkagi tegemist on sellise kaasaegse organisatsiooniga. Ja meil on ka just kvaliteedijuhtimise mõistes on hästi palju erinevaid tööriistu, mis tegelikult aitavad oma tegevusi tänapäevaselt ellu viia. Alates mingitest cemba kvootidest-

S: Mis asjad need on?

A.A.: Liinsüsteemid - need on kõik need, mis tagavad selle, et klient saab selle meie poolt lubatud teenuse temale sobival viisil, ajal ja kohas kätte. Selles mõttes seda kindlasti ei saa endale lubada need ettevõtted, kellel ei ole seda rahvusvahelist tausta taga. Meie nii-öelda korporatsioon, siis panustab nendesse tegevustesse, üle maailma, et kõik toimuks nagu ühtemoodi, et päris suuri summasid.

S: Okei, kelle firma tegelikult on nüüd see? Kes see omanik on? Mis riigis?

A.A.: Ettevõtte loodi USAs ja miks ta loodi, oligi see, et kuna ütleme siis kuuekümnendatel hästi palju aega läks selle peale, et kaup ja dokumentatsioon liikusid üheskoos. Ehk, et kui üks pool pani kaubad teele San Franciscos ja siis teine pool sai kätte alles kolme, nelja kuu pärast kuskil teises maailma otsas. Siis oligi see, et siis hakati alles neid tollideklaratsioone pabereid ehk realselt kliendini jõudis ta poole aasta pärast. Et miks siis meie ettevõtte loodi, oligi tegelikult see, et kui kaup teele pandi, siis tegelikult dokumendid ja dokumentatsioon pandi kiiremini teele - ehk et selleks ajaks, kui kliendini kaup jõudis, olid juba need tolliformaalsused tehtud. Ehk asi läks kiiremaks. Aga selles mõttes Eestis on ju meie-, ütleme grupi ettevõtteid rohkem, aga jah, konkreetselt täna mina räägin sellest, mis on seotud lennutranspordiga. Ehk ekspressteenusega. Lisaks on veel maanteeteenus.

S: Jah, seda ma tean. Okei, aga Eestis võtab siis kõige suurem juht vastu neid otsuseid, kõike siin. Kes see on siin direktor? Eesti osas või on siis kuidas see siis on? Tuleb temal veel kord omakorda küsida

A.A.: Need liinid on meil päris pikalt. Ütleme niimoodi, et selleks Eesti juht võtab vastu neid otsuseid, mis on tema, mis maapõhised ja mis nagu temale ette antud mingites määrades. Jah, et selles mõttes selleks, et näiteks uut keskkonnasõbralikku kontorit ehitada, siis selleks peab olema kõigepealt Kesk-Euroopa luba ja siis kogu selle, meie osa kontserni luba sinna topi välja. Et, et selles mõttes nagu korporatsioonis ikka, et koridorid on pikad. Ühtepidi on see pluss, teistpidi on see miinus.

S: Protsessid võivad teinekord aeglasemad olla selle võrra.

A.A.: No ikka jah, oleneb selle protsessi suuruselt ja selles mõttes, et meil on hästi palju nõudeid ettevõttesiseselt või ütleme siis grupiseselt, et nad igasugused samasugused sõnavõttud mingitel teemadel ja seda tohib ainult teha nii-öelda ettevõtte juht. Et selles suhtes nagu hästi-hästi piiratud.

S: Kas siin on selliseid asju, mida te ilma sealt küsimata võite teha.

A.A.: Jah, kõik, mis puudutab selliseid maapõhiseid asju. Selles mõttes, mis ei vaja suuri investeeringuid, mis ei ole otseselt seotud ettevõtte mainega. Kui me näiteks tahame mingitesse erinevatesse liitudesse kuhugile kuuluda, siis see on näiteks see koht, kus me peame küsima ka kõrgemalt või Euroopast luba. Et, me saaksime, et me jõuaks sinna, et meie kõikide nende väljaitlemiste kohta oleks kontroll. Kuna me oleme börsiettevõtte, on seal need hästi ranged piirangud. Et me ei tohi omapead kuskil midagi teha, midagi rääkida, midagi toimetada.

S: Ma küsin natukene majandusliku poole pealt ka. Kas selline jätkusuutlik nii-öelda majandamine, mida te teete siin, püüate teha ja parandada kogu aeg. Kas sa oskad öelda, kas nagu majanduslikult ettevõttele kasulik ka?

A.A.: Lõppkokkuvõttes kindlasti. See ongi ju see, et miks me neid protsessi parendame ongi see, et teha oma õigeid asju õigel ajal, õiges kohas. Me tegelikult, need investeeringute mõte on, esiteks on see. Ütleme niimoodi, et meil näiteks keskkonnaeesmärk 2050 on see, et meil oleks null süsiniku emissioon. See tähendabki seda, et ühelt poolt, et me panustame raha sellesse, et me teeme oma protsessid võimalikult süsinikuvabaks ja me investeerime täna ka elektriautodesse. Aga see ongi see, et me peame kõik oma tegevused seeläbi ümber organiseerima.

S: See on selline pikem protsess.

A.A.: Ta ongi pikem protsess, aga teine pool ongi see, et meil on see energia standard, mille alusel me toimetame, see tähendab seda, et me peame hästi palju tegelema töötajate teadlikkuse tõusuga ehk iga kilovatt-mingisugust elektri, iga kilodžaul soojust. Me ikkagi raiskamisega ei tegele.

S: Samas ongi siis, et töötajad ise on ka huvitatud sellest, nagu ma aru saan.

A.A.: Jälle see korporatsiooni nii-öelda hea pool on siin see, et esiteks, meil on hästi palju panustatakse töötajate teadlikusse. Meil on erinevaid neid koolitusprogramme ehk kuidas siis see, et töötaja teadlikkus suureneks seeläbi ka ettevõtte majanduslik seis paraneks ehk me püüame seda igasugust raiskamist võimalikult alla viia.

S: Aga kas on sellist asja ka olnud, et näiteks mingi madalamal astmel töötaja - tema töö käigus lihtsalt mida suuremad ülemused alati kõik ei pruugigi aru saada, et näiteks mingi autojuht ise avastab, et äkki nii oleks paremini teha? Kas tema nagu mingeid ettepanekuid võetakse arvesse ka?

A.A.: Vot, seesama cemba, mida ma siin nimetasin. Need cemba kvoodid - ta tegelikult on selline tagasisidestamise süsteem, mille üks põhimõte on see, et juhid käivadki regulaarselt nii ise seal

vaatamas, kuidas erinevad tasemed töötavad. Selle käigus koguvad seda infot, et kuidas nii-öelda võib-olla kullerile oleks lihtsam oma tööd teha. Sellest jääb ka nii-öelda alati jälg maha, ehk et seda vaadatakse ka, kui ühes riigis on midagi hästi tehtud, et siis kantakse kohe üle ka järgmisetele. Kas teises riigis on samamoodi võimalik siis oma protsesse parandades jõuda mingi tulemuseni. Ja teiseks on meil ka erinevaid neid teavitusviise. Nii et ühesõnaga, et me tegelikult töötajaid kaasame hästi palju erinevatesse teemadesse. Tegelikult jällegi meil neid juhtimistasandeid on küll päris palju, aga ikkagi seeläbi tuleb ka sellist tagasisidet hästi palju sest, et üks teine on selline koosolekute süsteem, mis meil toimib. Olenevalt osakonnast või siis sellest funktsioonist on see, et kas igapäevaselt alustatakse tööpäeva tiimi koosolekuga, kus ikkagi vaadataks eelmise selle päeva näitajaid, mis olid hästi või siis peaks nagu parandama või siis korra nädalas või korra kuus, et selles mõttes, et töötajad on kogu aeg kaasas ja sealt tegelikult ka nendel koosolekutel tulevad üles erinevad need asjad. Kuidas näiteks mingisugused KBI-d võib-olla ei ole täidetud, - sealt tuleb siis see tagasiside, mida me peaksime teistmoodi tegema. Kuidas seda-

S: Teil on ilmselt sellist asja ei ole nagu balance score card?

A.A.: Igal osakonnal on oma need KPI-d.

S: need on siis mõõdikud, millega mõõdetakse?

A.A.: Jah, et nad ongi tegelikult key performance indicatorid. Väga jälgitakse, ütleme, et meil siin mõnel osakonnal on 20, 30 mõõdikut, mida nad jälgivad. Selles mõttes, periooditi valitakse mõned konkreetsemad. Võib-olla siis jälle, kui mingid asjad on hästi, siis võetakse järgmised fookusesse. Et osad on need, mis on globaalsed - need, mis tulevad siis nii-öelda, ma ei tea, Euroopa tasandit ja osad on siis need, mida me siin ise määrame endale, et selles mõttes. Ja kõik on alati kuidagi omavahel seotud.

S: Ja ära fikseeritud. Ma küsin selle peale ka vahepeal, kas näiteks Covid muutis ka midagi teil?

A.A.: Jah, muidugi.

S: Paremaks nagu selles mõttes? Või andis lihtsalt hoogu juurde veel nende asjade muutmiseks, mida ta oleks võib-olla pikema perioodi jooksul teinud, nüüd võib-olla kiiremini tehtud?

A.A.: Covidiga tuli see nagu igal pool mujalgi, et kodukontorid läksid väga siis töösse. Et ühelt poolt kiirendas ja seda, ütleme niimoodi, et tuli kiiresti töötajad ette valmistada selleks, et neil oleks võimalik seda kodus teha. Need, need funktsioonid, mis said kodus töötamist lubada, need tänase päevani töötavad, sest üllatus-üllatus, on inimesi, kellel meeldib kodus töötada ja on neid, kellele ei meeldi.

S: Kusjuures sa oled kolmas, kellega ma räägin ja kõik räägivad sedasama juttu, et osad vahest tahavad kontorisse ja osad ütlevad, et ma olengi kodus. Inimene on sotsiaalne olend.

A.A.: Ütleme niimoodi, et me ikkagi oleme oma protsessid niimoodi üles ehitanud, et mingi aeg ikkagi tuleb aeg-ajalt kontoris ka käia. Aga need, kes saavad kaugtööd teha ja kellel see sobib, et me oleme seda ka võimaldanud. Ja teiselt poolt ongi, et ega see organisatsiooni kultuur kipub ka nagu balansist välja minema kui kedagi kontori ei ole. Selles suhtes, meil on ikkagi leitud see selline kuldne kesktee, et kõik pooled on rahuldatud ja see on tõstnud ka tegelikult seda töötjate tagasisides nende rahulolu indeksit. Et tootlikkusega on see, seda ei saa rohkem tõsta, sest see on meil kogu aeg seal rohelises.

S: Rahulolu tekitab ikkagi sellist positiivset motivatsiooni.

A.A.: Meie puhul on see, et mis nüüd Covidiga kaasa tuli, et meil õnnestus siis olla selles sektoris või selles tegevuses, mille mahud tõusid, sest inimeste see kodus olemine ja me ei teadnud klientide tarbimisootust, see tegelikult ju oli vesi meie veskile. Et selles suhtes tootlikkus on tõusnud jah, et meie kuller peab tegema rohkem tööd, sest pakkide kogused on suuremad. Aga teistpidi on jah, et klienditeenindus ei saa oma tööd kuidagi seda mahtu suurendada, sest seal on ka jälle ette antud, et näiteks, ütleme, et on teatud aeg, kui klienditeenindaja peab selle kõne vastu võtma. Me ju jälgime tegelikult ka seda kliendi rahulolu lisaks töötaja rahulolu. Need on need ühed mõõdikud, mis peavad olema täidetud, mida nagu jälgitakse nii meie enda poolt kui siis korporatsiooni tasandil. Aga mida ma veel Covidi kohta tahtsin veel öelda

...

Ühesõnaga Covid mõjus neile hästi ja tänu sellele, et meie mahud on kasvanud, on siis ka töötjaid juurde tulnud. See pool ka, selles suhtes on töötajate rahulolu hästi oluline. Tööjõu voolavust pigem positiivses suunas, et inimesed tulevad juurde siin näiteks laiendanud, et tänu sellele loodi ka kindlasti minu töökoht.

...

S: Teil on muidugi kindlasti see paika pandud nagu keskkonna mõttes, et partnerid, kellega te mingit koostööd teete, et need oleksid ka-?

A:A.: Jah, ikka tänu sellele ISO standarditele me ju jälgime seda, kes on meie partnerid, kas nad täidavad neid nõudeid, mis me olene neile esitanud. See on ka, mis nagu korporatsioonist ette on antud. Ka see, et, me ei saa mingeid suvalisi endale võtta, vaid et nad peavad olema mingite kindlate kriteeriumitele vastama ja kindlasti, kui me teeme mingisuguseid valikuid, et siis ei me võta esimest ettejuhtuvat, vaid et meil on ikkagi kolm võrdlevat pakkumist, kui partnereid valime. Aga jällegi, et seal on omad nõuded ees.

S: Kas ressursitootlikus – kui palju rolli mängib?

A.A.: Mängib väga palju rolli. Seda me kogu aeg jälgime, monitoorime.

S. Kui palju teil muidu töötjaid on?

A.A.: 160 on vist tänasel hetkel umbes Eestis.

S: Kas teil on mingi sotsiaalse vastutuse programm ka?

A.A.: Mida sa mõtled sotsiaalse vastutuse programmi osas?

S: No näiteks, et toetate, ütleme niimoodi. Kas te näiteks toetate kedagi midagi, mingisuguseid organisatsioone?

A.A.: Globaalselt on meil isegi välja töötatud erinevad sellised üksused. Meil näiteks on Go Teach - niisugune ettevõtmine, kus meie korporatsioonis töötavad vabatahtlikud võivad minna kolmandatesse riikidesse vabatahtlikult õpetama neid elanikke seal. Siis meil on näiteks Go Help - see on meie ettevõtte sellised tiimid, mis kokku pannakse, käivad siis selle programmi raames erinevaid katastroofiirkondades aitamas. Siis olid veel mõned ja tegelikult siin Eesti põhiselt on see, et me väga toetame oma töötajate aktiivsust vabatahtliku töös. Meil on ka ette nähtud vaba päev neile, kes siis oma vabatahtliku tööd kuskil mõnes organisatsioonis panustab.

S: Kas see on lihtsalt organisatsioonisiselt teavad inimesed või teatakse rohkem globaalselt ka seda, et sellel ettevõttel on?

A.A.: Jah, sellega meil erinevad need PR, meie osad siis tegelevad. Aga, see ei ole, ütleme niimoodi, et me Eestis seda otseselt ei turunda, vaid see on ikkagi see kas Euroopa või siis järgmine level. Me räägime sellest kogu aeg sisenemiselt, aga niimoodi väljapoole mitte. Aga mõttes ka see, et meil on näiteks klientidele on välja töötatud toode Go Green. Meie nendele klientidele, kes seda toodet kasutavad, siis jälgime nende ökoloogilist jalajälge ja siis aasta lõpus anname neile selle ülevaate, kui palju nad seda toodet kasutades on vähendanud oma mõju keskkonnale. Selle kohta saab kõik meie kodulehelt päris palju infot.

S: Selles mõttes, et see on nagu ütleme, on ka kasumlik siis ettevõttele. Selles mõttes, et ta toob võib-olla kliente juurde?

A.A.: Jah, selles mõttes me ikkagi ka fokusseerime ennast just nendele klientidele, kelle jaoks on oluline see jätkusuutlik tegevus.

S: Siis koolitusi on vastavalt sellele, mis teil omal nagu vaja on? Või on ka mingisuguseid selliseid, kellelegi makstakse näiteks mingi ülikool, mingid selliseid asjad kinni? Nagu muud koolitused, mis otseselt tööga ei olegi või rohkem enesearendavad?

A.A.: Meil on tegelikult korporatsiooni poolt on. Esiteks, meil on hästi palju selliseid mentori koolitusi ehk neid, mis tuleb igal töötajal läbida. Ütleme, kui sa ettevõttesse tööle tuletad, siis olenevalt positsioonist võib-olla kuni kümme koolitust, mis tuleb sul läbida esimese töökuu jooksul. Ehk seal on kindlasti on keskkonnakoolitus sees, siis see compliance - milliseid nõudeid sisemiselt peame täitma, siis on diversity inclusion - ehk kõik, mis on jätku- või siis inimeste kaasamise ja siis mitmekesisusega seotud. Ühesõnaga, seal on pikk list neid erinevaid asju. Aga

see Go Green näiteks, see koolitus tegelikult hõlmab kõiki töötajaid. Et see on see koolitus, mida, kus me - ühesõnaga, see on korporatsioonist. Ta on e-koolitus ja ta tsirka kahetunnine, aga tegelikult seal käiakse läbi nii need meie muidugi globaalsed eesmärgid, regionaalsed eesmärgid ja meie siis need ettevõtte eesmärgid, mis ongi seotud näiteks looduskeskkonnaga. Et lisaks koolitusele on, aga inimesed füüsiliselt ei jõua, sest et tõesti, et see, et meil on täna see, ütleme kogu selle meie korporatsioonile on oma teadusarenduskeskus. Seal tõesti sul tuleb nagu erinevaid. Esiteks seal on ka nii-öelda juhtidele omad koolitused, koolitajatele omad koolitused.

S: Kõik on juba sees. Nii palju on seda kõike.

A.A.: Tegelikult küll, jah. Sul on igal töötajal ise võimalik valida endale lisakoolitused. Nii selle raames, kui siis, mida me oleme toetanud, on see, et kuna meil on inglise keele nõue, et siis inglise keele õpet näiteks me oleme toetanud, kui seda on vaja.

S: Nagu keeleõpe on oluline?

A.A.: Jah, sest meil ütleme, et eesti-siseselt on küll töökeel on eesti keelaga, aga väga on palju-

S: Rahvusvaheline ettevõte.

A.A.: -on vaja teha koostööd muude üksustega. Pluss, meie kliendid on valdavalt muukeelsed. Ehk meie klienditeenindaja näiteks peab kõnet kõnele ka suutma vahetada nii inglise keele vene keele vastu kui eesti keele vastu, et see nõue näiteks on olemas. Ei saa klienditeenindajana töötada, et kui sul ei ole ühte sellest kolmest keelest fluent.

S: Kas teil on ka arenguestlused?

A.A.: Jah, nüüd on arenguestluste süsteem. On needsamad performance dialogue'id. See, mida tehakse nii-öelda mõõdikute jälgimiseks ja selle osakonna tulemust jälgimiseks. Pluss, on töötajate arengut toetavat või et see töötajatele tagasisidestamine - nende mõtete kuulamine ja nende edastamine. Selles mõttes meil on hetkel need üks kord aastas. Aga meil on uus personalijuht, kes ka kindlasti nüüd aitab kaasa mõelda, et kas see süsteem on piisav, et üks kord aastas või ikkagi peaks hakkama mõtlema selle peale, et äkki peab kuidagi tihedamini hakkama tegema.

S: Kas teil on mingid määratletud põhiteadmised ja oskused, mis peavad olema teatud tööde tegemisel mingid miinimumnõuded näiteks?

A.A.: Nagu ma sulle nimetasin siin, klienditeenindajad-

S: Autojuhid siis, transpordi mingisugused?

A.A.: Kõik töötajad, kes laos töötavad, nende kohta, kuna see on otseselt seotud ju ka pakkide vastuvõtmisega edasisaatmisega, et siis nendel on omad nõuded. Nüüd kindlasti ei saa meil töötada alaealised teatud ametikohtadel. Tegelikult on meil nõudeid päris palju.

S: Aga siis mingisuguseid asju saate siis siin ise ka nagu? Ütleme, tuleb mingite oskustega tuleb, aga siis siin nagu antakse juurde?

A.A.: Jah, oleneb ametikoolest täiesti. Et selles mõttes on neid ametikoolest, kus sa sisened nii-öelda vähem kogenumana, siis saad sa töökäigus. Mis meil on, ongi see, et kullerite puhul näiteks ongi see, et nõue sul peavad olema autojuhiload ja siis sealt edasi riigikeele oskus kindlasti ja see, et sa suudad klientidega suhelda. Siis ongi, et palju on näiteid sellest, et kui inimene tuleb kas lattu madalamale positsioonile või kulleriks ja sealt edasi tegelikult juba areneb ettevõtte siseselt edasi. Meil on väga palju neid näiteid.

S: Sisemist sellist liikumist on ka?

A.A.: Jah, et meil täna ka, ütleme siis tippjuhtkonnas on kolm-neli inimest, kes nii-öelda, et on tulnud alates klienditeenindajast, laotöötajast. Nad on väga pika staažiga, aga tegelikult seda väga toetatakse. Et kui vähegi potentsiaali nähakse, et siis-

S: Siis on nagu hea, no ta teab ise nüüd kõige nooremas eas, kuidas on ka. Nagu positiivne.

...

S: See on ka, kui - see on küll juhtidele on küsimus, aga ... kui palju nagu oluline, et nagu kõik need töötajad on samal lainel ja innukad nagu uute ettepanekute osas? Ütleme ka jätkusuutlikkusele ja muudel teemadel üldse?

A.A.: No ei, see on kõigi vastutus meil. Ütleme nii, et täna ongi see minu tiimi vastutus, et kõik, et luua need võimalused, et kõik töötajad saaksid ühtemoodi tagasisidet anda. Ma tegelikult olen ma ka, ütleme, et erinevaid ettevõtmisi plaaninud siin, et kuidas nagu seda infot koguda kõikidelt töötajatelt ja siis me oleme oma siseveebi ehk täna vorminud selleks, et võimalikult ühe klikiga sa saad mingid oma mingit ettepanekuid, kas siis selle energia kokkuhoiu osas või mingite protsesside parandamise osas, mingite muude tagasisidestamise osas anda. Eks see algab kõik juhust - kui avatud see juht on sellele oma töötaja tagasisidele. Aga alati töötajatel on ka võimalus nii-öelda siis personali või minu poole pöörduda asjadega, kui ta ei taha näiteks juhiga rääkida.

S: ... Kas see viimane küsimus, kas oskad öelda, kui palju on keskmiselt töötajate staaž?

A.A.: Ma arvan, et need, kes on pikalt olnud siin, see töötajate staaž on mingisugune seitse, üheksa aastat.

S: Miinimum?

A.A.: Jah, meil on inimesi, kes on siin 30 aastat töötanud. Ja siis on neid, kes on uusi tulnud. Kuna personal teeb igakuiselt seda ülevaadet - oli viimati juttu sellest, et see oli kuskil peaks ikka kümnekond aastat. Seitse kuni üheksa, umbes sinna vahele jäi ta.

S: No ikka korralik aeg.

A.A.: Jah, et sa tuled siis ja jääd siia.

S: Palk on hea ja tingimused on head. Kas te mingeid suve- või talvapäevi tehakse?

A.A.: Oli talvel oli seal mingisugune üritus, aga noh, ega siin koroonajal on kõik asjad. Et meil on sellised, mitte ainult Eesti üritused, vaid pigem on siin, ma ei tea, 2015 vist olid suuremad mingisugused Euroopa- ülesed, mingid ma ei tea mingi jalgpalli turniir. Meil on ka hästi palju liikumist, kuna meil on palju ka selliseid töögrupp, et ütleme nii, et meil siin on sada kuuskümmend inimest. Teistes riikides on tuhandetes inimesi. Jälle see Eesti väiksus täna siin on see, et ka kui üks inimene kuhugi läheb kuhugile mingisse töögrupp on ju, et mis iganes teemadel toimetab, et siis tõenäosus, et sa pead kuskil teises riigis käima ja mingisugust oma sisendit andma, on väga suur. Et üldiselt ei jäägi mahti mingiteks suvemängudeks või mingiks meelelahutuseks, sest sul on nagu võimalus siin erinevates asjades nii palju kaasa lüüa, kas või needsamad Go Teach ja Go Help. Ongi, et sa lihtsalt näed-

S: Teised väljad, teistmoodi väljundid.

A.A.: Et sul ei ole mitte nagu Eestis sai ei tee mingisugust personaliüritust, aga seal nagu lähedki läbi töö, tegelikult saad nende inimestega riikidest ja sa saad tegelikult oma sellesama teadmise või selle tunnetuse kokku grupist nagu sealtkaudu. Selles suhtes, kui sind huvitav töötajate kaasamine toimib, meelelahutust on piisavalt. Me tähistame tegelikult ka neid, selliseid, oma mingeid valdkondlike päevasi. Näiteks oli just finantsi nädal. Aga see on jälle globaalne, et tegelikult igasse maasse saadeti jälle, et tänage oma finantstiimi. Ja siis on meie, meil on näiteks ka klienditeenindajate nädal. Siis ka klienditeenindajate tiim või see üksus teeb jälle mingisuguse oma team buildingu ürituse. Selles mõttes, et need võimalused on kõik olemas. Lihtsalt anna teada, mida vaja on ja kätt ette ei panda.

S: Et oleks rohkem nagu motivatsiooni ja tegemist ja kõike sellist tahtmist.

A.A.: Jah, sedasama seda koostegemist. Kõik tunneksid seda, et nad saavad panustada, sest nad realselt saavad ka seda teha, kui vähegi mahti on. Et ei ole üldse mingi probleem mingisuguse asja raames sinna Džomolungma ronida. Näiteks nüüd on tulemas selline bold-to-pole üritus, kus tegelikult iga riik siis teeb samme ja see nende sammude kogu kogumise peale siis minnakse, istutatakse kuskile mingisuguseid puid.

S: Mingi hulga, siis sellest arvust?

A.A.: Just, et mida rohkem siin riigis kõik töötavad, oma samme teevad, kokku loevad. Siis seda rohkem puid istutatakse. See on see, mis selle korporatsiooniga hea asi on.

Aivo Vellamäe (A.V.). Antalis AS, tegevjuht. Üleskirjutus (27.04.2022)

S: Mis sina arvad, milline on juhi roll tänapäeval jätkusuutlikus juhtimises?

A.V.: Oma eeskujuga olemas. Ja juht on ka meeskonnamängija. See punkt, kuhu poole pöördutakse, kust poolt ka kindlasti saab tagasi minna. Ütleb, et suur, suur roll on eestvedamine ja ka eeskuju ees.

S: Maxis ma tean ja ka Antalis eks ju, et seda ma tean, et on inimesed, on ju ka kaasatud kõike sellesse tegelikult ju ka sellesse süsteemi.

A.V.: MAP, tänane uue lehe pealt võid sealt organisatsiooni väärtuste ketta leida. Ma vaatasin, jääb ju tagasisidet, mis endas kõike kätkeb ja sisaldab.

S: Et see oli juba nagu ennem, et selles mõttes, et need on ikkagi edasi läinud asjad?

A.V.: Aga seal kaasaegsemas võtmes kokku võetud väärtused, mis on hoiakud, mis on meie tegevusplaanid, kuidas me seda vastutust võtame. Siis neli niisugust põhi rida. See, mis oli MAPi ajal, oli MAPi ajal. Ütleme see kultuur on ikkagi palju muutunud. MAPi ajaline kultuur oli pigem selline, kuidas öelda, selline inglise kultuuri külvamine. Siis Antalis on olnud prantslaste ärikultuuri külvamine, mis ei tähenda, et kõik on üks ühele üle võetud. Aga proovitud on peale suruda. Aga täna on jälle mingi uus, nüüd on jälle põhjamaakultuuri vaikselt tagasi nügida. Et selline ratsionaalne ja mitte üle administreerimine. Selline üle administreerimine, prantsusliku administreerimist oli võib-olla natukene rohkem.

S: Bürokratiat siis?

A.V.: Teda võib bürokraatia taha peita juhul, kui asjast ei saa aru. Asja sisu enda jaoks lahti mõtestada. Sisust aru saades, siis ei ole see bürokraatia, vaid see protsesside ja tegevuste teadlik ja sihipärane toimetamine ja teisest otsas järelvalve või kontroll.

S: Kas sa nagu arvad, et kõik see, mis te teete, selline teie süsteem ja kõik see juhtiv, kas see on nagu aidanud seda ka, et see ettevõtte on olnud nagu edukas?

A.V.: Mina olen enda jaoks defineerinud, aeg-ajalt avastanud ennast sellest teadmisest, et sa suudad lihtsat asja keeruliselt teha, siis sa oled tugev.

S: Ilmselt nii on.

A.V.: Väga lihtsalt teed lihtsalt asju, siis on ka konkureerival organisatsioonil sind väga lihtne üle lüüa. Sest siis on üksikud, kas mõõdikud või tegevused, mida saab võrrelda ja siis teha paremini. Aga kui sa teed selle asja keerukuselt, siis puudub arusaamine. Siis ei ole võrreldav ja nii ruttu jõuda järele, et mis siis see põhjus on? Miks me paremad oleme. Miks me teeme, mida me teeme

siis nii palju teistmoodi olgugi, et lihtsa kauba puhul. Et sul on Indias toode ja sul on ka India toode, on ju peaaegu sama. Páris nii ei ole, et see, seal see tugevus tuleb välja, et lihtsaid asju saab teha keeruliselt.

S: Kas need viimased paar aastat ütleme on muutnud mingisuguseid strateegiaid, asju?

A.V.: Loomulikult on. Tekkis Covid, siis oli vaja hoida meeskonda ja tagada organisatsiooni toimimine. Ja muutus töötegemise kultuur. Ega meie suur eesmärk ja strateegia on ikka olla number üks partner oma klientidele. Et see ei ole selles mõttes muutunud, aga kuidas me teenindame või kas me saame teenindatud? See mingil määral muutus. Tegevus läks, mingit pidi juba ära defineerinud, paremaks muutunud, kuid me töötame. Aga teisest otsast, me muutusime natukene kultuuri mõistes, töökultuuri mõistes paindlikumaks, et töötame ka täna üsna palju kodukontoritest, nendes rollides, kes saavad seda endale lubada. Sisuliselt ei ole büroo töötajal ei ole ühelgi vahet, et kõik saavad täna juba teha, et selles mõttes selline infotehnoloogiline valmidus pandi proovile ja see tegelikkus oli olemas.

S: Aga olite nagu enne, kui selle peale mõelnud siin, et võiks midagi sellist juba teha või lihtsalt see oli, see oli nihukene äkilisem?

A.V.: Ootus oli, tahe oli, organisatsiooni valmidus, osadel inimestel on hästi kõrge, osadel on hästi madal. Aga me käisime seal kõvera läbi ja me oleme tublid, organisatsioon hakkas rohkem kokku hoidma või need sihused suured, suured ühiskonda raputavad juhtumid tulid, et siis hakkasime nagu seda parema eesmärgi pärast tööle. Enne seda oli võib-olla niisugune, et igaüks teadis, mida teeb ja natuke nagu mures, et miks niisugused muutused on. Aga nihused suured radikaalsed muutused, et need hoopis sakutasid ja tõmbasid seda, ühendasid meid rohkem. Et okei, et kui meil on üksteisega kõrvuti ühes majas ei ole tööd tegemas, siis klientide jaoks, mis on meie väärtus, on vaja ära teha ka distantisilt, niimoodi kahjuks ei ole ühes punktis tööd tegemas. Et keskkonna mõistes, et kui töökeskkond mõelda, siis töökeskkond - meie infotehnoloogiline valmidus oli olemas, see sai teist sorti lähenemise, aga see pidas vastu.

S: Kas te nagu turundate kuidagi sellist, seda kõike, et te olete selline ettevõtte, kus on pikaajaliselt töötavad inimesed või mingeid sellist infot?

A.V.: Mitte väga. Värbamishetkel.

S: Aga toodete osas näiteks, et mingit tooted on see, ma ei teagi, mis te praegu siin on teil pakendi tulnud juurde?

A.V.: Ajas on pakend juurde tulnud, portfell on laiemaks läinud, aga no eks turundust teeme ikka. Turundus on liikumas ka rohkem selliseks virtuaalseks, ütleme niimoodi. Meil võib-olla sellist toodet ei produtseeri, millegiga ennast turundada. Aga oma teenust turundame läbi sotsiaalmeedia kanalite, pluss siis klassikaline koduleht ja e-pood ja ütleme viimase kahe aastaga, siis covid ajal

parendamise kõvasti kodulehte ja e-teeninduse keskkonda. Täna viimastes lõpufaasides, kus me tuleme üsna, üsna kohe-kohe Eesti turul lõppkliendi jaoks online-maksega, et täna meil veel ei ole. Et see on selline suurem muutus.

S: Kas te sellist balance score card'i või mingit sellist asja ka teete?

A.V.: Ikka teeme, see on alles. Need ei ole ainukesed mõõdikud, neid mõõdikuid on veel palju ja seda suurandmeid, millest mõõdikute sisu tekib või mida me tahame muuta, neid on palju ja need ei mahu balance score card'i ära, see on ainult jäämäe tipp. Et tegelikkuses on kõikidel funktsioonidele oma mõõdikud veel sügavamal.

S: Aga kas see tuleb, nagu teile endalt või tuleb sealt ülevalt poolt Prantsusmaalt?

A.V.: See on mõlemapoolne tahe ja küsimus on rohkem selles, et kuna me oleme gruppi osa, siis grupi huvi on erinevad üksused samadele alustele viia teatud tasandil, aga operatiivtasandil on veel kohalikke mõõdikuid ka juures, mida saab siis mõõta või mis seal siis operatiivtasandilt olulised. Sellist eesmärki üks-üheselt ei defineeri niimoodi, aga neid mõõdikuid, mida me siis kas mõõdame või tahame paremaks saada, need tulevad ka formaadist laua peale. Selles mõttes põhimõtteliselt on PI meil täiesti olemas ja see on aidanud suurema väärtusega. Ütleme PI kõrval balance score card, see on selline õhuke. See ei ole nii sügav kui suurte andmetega tööd tehes läbi siis ... et selles keskkonnas suuri andmemahutusi, mida analüüsime palju.

S: Ja siis on nagu mingid tegevused ka selle järgi siis?

A.V.: Jah, on lühiajalised, kiired tegevused, mida siis, kust väga kiiresti muutuja ja on mingid pikemad eesmärgid, mida me siis kas tahame muuta või võtame kokku ja hakkame muutma. Väga suured muutused, siis tekib sellest ka projekt. Et, neid võib hästi lihtsaks, kolme tasandisse defineerida. Projektid reeglina ei ole kohapealsed arendused, vaid need on siis üle regiooni seotud, pluss kindlasti grupi poolt, toetatud, initsieeritud, sest me oleme ikka nii integreeritud üksteise külge, et siin võiks öelda ühe ettevõtte põhiliselt ei toimu palju midagi.

S: Et mingid otsused on siitpoolt, aga siis mingitel ikkagi kusagilt täitsa ülevalt vastvalt asja suurusele?

A.V.: Mitmel tasandil, et kas siis siin kohapeal tasand parajasti sihuke tavaline operatiiv. Mingeid suuri strateegia muutusi siit ei teki. Aga siis on ... dimensioon ja siis ... dimensioon. Nendest dimensioonidest ikka läbi minna, initsiatiiv peab ikka siit poolt tulema või siis vastupidi tuleb ülevalt poolt, kui on sealpoolne vaade. Kui siit on vaja midagi viia ja kui see on väärtust organisatsioonile, siis tehakse ära.

S: Et kuulatakse ära selle mõttes?

A.V.: Seda ikka. Mitte ainult seda, aga kohtutakse ja räägitakse ka.

S: Kas need tooted, mis need praegu teil on? Kas on, kui selles mõttes, et nad on jätkusuutlikkuse mõttes on ka keskkonnaosas, kas te valiti ka, keda te võtate? Või on nagu need ka ülevalt poolt tulevad ettenähtud? Või vastavalt riigi vajadusele?

A.V.: Tooted on valdkonnast, mida saavutada tahame, aga üldiselt standardite ja nõudeid kõikidelt toodetelt, mida meie kaudu siis turule liiguvad, eks nad peavad olema sertifitseeritud. Tootjad peavad olema keskkonna ja ühiskonnavastutust kandvad organisatsioonid. Nad ei saa olla väga väikesed või siis väga, kuidas öelda robustselt tootvad organisatsioonid. Selles mõttes on jällegi grupi tasandil on kokku lepitud, millised eeltingimused peab tarnija kvalifitseeruma. Alati, et tema poolt pakutavat sortimenti meie kaudu müüa. Ja kuna sihukse kolm-neli suurt ärivaldkonda meil on - paber, pakkematerjalid ja reklaammaterjalid, siis nad nende taga on igal pool omad tööstused. Aga nendele siis juba ostjad teevad oma, kuidas öelda kaardistamise ja kontrolli, kui kellega on ühte lauda minek. Ega väga suuresti me portfellis nagu ülisuuri muutusi ei tee, et need tarned on konsolideerunud hästi palju. Kõige nende sortimenti paiskame, jällegi grupp tegeleb sellise konsulteerimisega, et kui on leitud, defineeritud sortiment, mida me tahame müüa, siis sellele vastab mingisugune hulk tootjaid, kes neid tooteid toodavad ja tootjad peavad siis vastama meie püstitatud nõuetele. Kui nendele nad vastavad, siis järgmine tase, et meie tagame, et samasugust head taset kannab edasi turule, sest et me võtame selle vastutuse, et me ei kauple asjadega, mis on loodust kurnavad tooted või loodust kurnates toodetud kaubad.

S: ... Palju praegu üldse töötajaid on?

A.V.: 59.

S: Kas teil on mingisugust sotsiaalse vastutuse programmi on ka?

A.V.: Eks me ikka teeme. Grupil, see on sihuke grupi juhtimine. Rääkisin, sotsiaalne vastutusel on nagu igasugune, see on üldine osa väärtustest ja hoiakutest juba. Liigume sellises, ütleme see üldine Euroopa Liidu suund, et püüame rohelisemaks minna, eks me selles osas. Üks asi on toodetega teha parendusi. Teine asi on, et see keskkond, proovime teha parendusi, et see jalajälg jääks väiksem, kui toimetame ja töötame. Meil ei ole väga suuri radikaalseid muutusi selles majas siin toimunud, aga natuke parendame. On need siis siin valguste välja vahetamine toimunud või kliima keskkonna mõistes paremaid tingimusi loonud. Seda sõnumit kanname klientidele edasi läbi rohelisema turundusmõttega. Siis nagu toodete klassifitseerimise, mis on rohelisemad, neil on, nendel on kõigil serdid taga. Mis on vähem rohelised, need me lükkame sortimendist välja ja väga ei paku. Et see meie niisugune sotsiaalne vastutus peaaesjalikult on, et CO2 emiteerimise mõõtmise suunda, me ei ole siin veel suuri samme teinud, aga selline pikk plaan hakkab tekkima.

S: Tunnete, et nagu klient, nagu valib ka mingit selles mõttes, kui tahab teada?

A.V.: Väidetavalt jah ja näeme selles sellist survet ja nõudlust juhul, kui on rahvusvaheliselt grupi ettevõtted meie klientideks. Siis jah, ja kui kohalikul tasandil ettevõtjad, siis ei ole veel päris sinna jõutud. Aga see ei tähendab, et nad ei tegele sellega. Ja meil tuleb sama lugu, et tegelen, aga need ei ole sellised kampaania korras, ühe kahe nädala või kuuga tehtavad harjutused, vaid pikemaajalised. Nendega tegeleme, neid näiteid nagu see sama CO2 teema tuleb ja ega mingisugusest masinapargist muudatused on alles sellised, et masinad on uued ja kaasaegsed. Vaatame üle küll mingid kriteeriumid, et kurnaks vähem, kui nii saab öelda.

S: See on ettevõttele kasumlik ka see, et nagu panustada teed ja sa saad ise nagu sellest rohkem kasu, vaata.

A.V.: No see kõigi ootused, et oleks kasulikum kõigile. Päeva lõpuks me peame selle ise kinni maksma. Kodanikena ja tarbijatele ja selleks me ei ole veel jõudnud. Sedasi seoses sõjasündmustega, väga selgelt hakkame nägema. Ja ühiskonna suurim mure on see, enam ei jaksa oma põhivajaduste teenindamisega hakkama saada nüüd. Dilemmade küsimused. Rohelise tooted on kallimad, aga kui ma seda lubada ei saa, kui see on nagu luksuskaup, siis ma seda ei eelista.

S: Tradehouse'is hommikul oli sama, mis ta ütles, et plastpakend läheb kallimaks naftatoode, eks ju. Et niहुksed asjad.

A.V.: Paber läheb ka. Energiast sõltuv.

S: Viljaga, kuna ma ju läksin viljafirmasse. Töötasin, ostsin, müüsin vilja. Siis tegelikult on sama, vaata kui need väetised ja kõik nad siis, kui suur vahe on, sellel hektaril, kas on mahepõld või tavalise väetisega ... et see on nagu mitmekordne vahe.

S: Ma küsin hoopis inimeste kohta. Ma ei mäleta minu ajal, kas oli, aga on teil praegu mingid miinimumnõuded, kui inimese tööle võtate? Millised oskused, teadmised või mingisuguseid peab tal olema? Või on see oleneb töökohast.

A.V.: Ei no loomulikult ta oleneb ametikohast, mida me soovime täita. Ja ametikoha täitmise eelduseks on ikka ka oskused ja ametijuhend. Ametijuhendis siis ülesanne, mida täidab, aga selle ametiülesannete täitmiseks on eeldatavalt teadmised ja oskused ja kompetentsid. Need defineerime vahetult enne siis veel üle, sest üldjuhul nad on defineeritud, aga siis ta tuleb niisugune siiski värske.

S: See on täpselt sellest ühest kohast kinni nii-öelda siis?

A.V.: No kuna meil ei ole pakkuda kümnele või viiele inimesele täpselt ühesugust tööd. Siis selles, et kui seal on selle kolme, neljal on ühesugune töö, siis nendel on ühesugused tingimused, eelnõuded. Oleme juba erinevad, kus meil on vägagi igas punktis ainult üks parimal juhul kaks. Siis need nõudmised seal on ka täpselt siis ühele või kahe, et isegi müügiinimesed ei saa.

Üldnõudmised on, aga kui me läheme nüüd tahaks nagu sinna taha seda jõudu ka saada, siis juba läheb ju väga spetsiifiliseks, küsime kompetentsust selles vallas või seda kogemust.

S: Arenguestlused ikka on?

A.V.: Ikka, loomulikult.

S: Teete koolitusi ja kõike muid asju?

A.V.: No koolituskava on meil ja koolituskava tekib arenguestluste käigus. Ja on ka kokkulepe, et kes siis, kui sellest koolituskavast ei tule piisavalt sisu, siis alati võib juurde tuua uusi soovet, mis siis konkreetselt selle erialaga seotud või siis sealt annab hiljem edasi viia laiemale auditooriumile.

S: Suve-talvepäevad?

A.V.: Jah, need on osa sellisest sotsiaalsest organisatsiooni sotsiaalsest keskkonnast tingitud. Teineteise paremale mõistmisele vajalikud tegevused, sest distantstööde võimaldamine viib meeskonnatunde natuke teise koha. Tasakaal, mõnikord kipub ära nihkuma. Selliste sünduste ja koosolekutega tõmmatakse, tõmmatakse uuesti inimesed kokku. Need on nagu osa kultuurist.

S: Aga on nagu töötajad ka huvitatud sellest? Ütleme, niskene, ma saan aru, et siin on hästi palju inimesi, päris mitmed, kes on pikalt olnud tööl, eks ju? Et nad on ise ka nagu huvitatud sellest, et siin olla kõik ja üldse kõike seda hakkad seda rohelist mõtlemist juurde sinna veel lisaks?

A.V.: Kui see neid ei köidaks, siis oleks nad juba ammu tagajalgadele ... Ega muutuste läbi viimine ja eelnev kommunikeerimine ja siis eestvedamine ja teostamine. See on pikad teed, mida käia, et need ei käi nagu väga ruttu ja lühidalt. Reaktsioonid nende muutuste peale servast serva on neid, kes on alati kaasas ja neid, kes alati aeglasemalt reageerima, aga üldjoones see, mida me siin teeme - teeme õiget asja õiges suunas ja nendele inimestele, kes siin on nende väärtuste ja põhimõtetegea langenud kokku.

Kaia- Kristina Kirikal (H2). Harju Elekter AS, Ettevõtte jätkusuutlikkuse ja kvaliteedijuht.
Taimi Kauler (H). Harju Elekter AS personalijuht. Üleskirjutus (02.05.2022)

S: Nii kõige pealt küsin ära, siis palju teil töötajaid on?

H: Ma saan praegu töötajate arvu öelda nüüd eelmise kvartali lõpuga. Kas meil on ... ümardan, ei hakka täpsustama? Räägime grupist üldiselt, kaasa arvatud Leedu, Soome?

S: Ei, võtame ikka Eesti. Eestist räägime.

H: 402. On siis 31.03 seisuga.

S: Kuidas teil need ettevõtte omanikud on? Kes seal nagu täpsemalt on? Omanik või nõukogu? Või kuidas börsi ettevõtte?

H: Börsi ettevõtte. Ja börsiettevõttel on siis kõik aktsionärid. Kõige suurem omanik on Harju KEK ja siis on seal investeerimisfonde ja siis hakkavad juba eraisikud tulema, et meil on tegelikult see info on meil olemas ka kodulehel. Kodulehel peaks olema see info.

H2: Aasta see annual report.

H: Jah, sealt võib ka võtta. Siis on võib-olla mõistlik kasutada ka eelmise aasta lõpunumbreid, et need saab sealt kätte. ... Siis on mõistlik võtta võib-olla ka töötajate arv sealt, kasutada nagu eelmisel aastal kõiki andmeid, et siis on nad kõik ühe daatumiga.

S: Kes teil on, kes põhilisi otsuseid vastu võtab? Ettevõttes siin?

H: Me räägimegi Eestis, meil on täna neli erinevat juriidilist isikut on selle numbrite sees ja tegelikult ikkagi ütleme, on mingid kontserni ülesed otsused, mida teeb siis kontserni juhtkond. Aga enamus otsuseid teevad ikkagi iga ettevõtte juht, kes teeb siin.

S: See lihtsalt läheb nagu tavaliselt?

H: Jah, absoluutselt ja siis suuremates ettevõtetes on ikkagi siis nii-öelda juhtgrupp, kus siis on kas siis valdkondade juhid või protsessi juhid, kes siis sinna juhtgruppi kuuluvad, kes siis ka ikkagi oluliste otsuste puhul on siis kaasatud.

S: Kindlasti on teie ettevõttel erinevaid rahvusvahelisi standardeid mingisuguseid, mille järgi te toimite?

H2: ISO 9001, 14 001 ja 45 001.

S: Ettevõtte jätkusuutlikkust, kas teil on mingid programmid või asjad, mille järgi te seda jälgite ?

H2: Me jälgimegi, seda ... alusel, mis nagu see aruandluse pool ja ongi see aasta raport. See aasta tegime esimest korda ka nagu jätkusuutlikkuse aruande eraldi, seal ongi need fookusteemad, millele keskendutakse, kus ongi personali teemad.

S: See kõik tuleb aastaaruandes välja?

H2: jah, kõik need põhiteemad on seal olemas.

...

S: Siis kas teil on, nagu, küsin töötajate osas, et te teete mingisuguseid koolitusi kindlasti? Et on sellised, mis on, nagu tööga seoses? Aga, kas te teete selliseid ka nagu inimese enda arendavaid koolitusi näiteks? H: No aga oleme teinud vaimse tervise osas olnud vaimse tervise sellise videokoolitused, mida said kõik inimesed kasutada.

Selliseid muid, ütleme nii, et päris heegeldamist ja kudumist ei õpeta, et pigem nagu kui on meeskonnatöö koolitused, siis seal on alati ka selliseid pehmeid teemasid sees. Et mis on küll paari viimase aasta mure, on see, et me nii-öelda grupi koolituste hulk on minimaalseks viidud viiruse

tõttu, sellepärast et need püüame, nagu mitte selliseid suuri inimkogunemisi teha. Nüüd praegu saame natuke jälle vahepeal teha. Aga, selle tõttu on päris palju asju nagu ära jäänud. Mis me olemegi teinud selliste videokoolitusena just sellepärast, et inimene saab vaadata igäüks eraldi, et ta ei peaks siis nagu grupis olema.

H2: Igal pool on ka need koolitusplaanid igal ettevõttel.

S: Arenguestluse põhjal?

H2: Arenguestluse tulemusel saadki teada mingid isiklikud vajadused, näiteks Exceli koolitused või ongi vaja juhil juhtimiskoolituste mentor coachingut. See tulebki kõik nagu selle vaatele, et kas suuremat grupi koolitused või inimese nagu personaalse - vastavalt vajadusele.

S: Kas te teete nagu mingit tagasisidet, välja arvatud, nagu ütleme siis arenguestlus, mis on personaalne? Kas teete mingisuguseid, ütleks nagu anonüümsemalt või mingit sellist olete ka teinud?

H: Rahulolu ja meil on praegu just nii kaua, kui vaatasime siin Kaiaga, ütlesin, et meil on siamaani olnud selliselt, et üle aasta on meil selline, ütleme nii, et päris mahukas rahulolu. Ta ongi organisatsiooni terviseuuring tegelikult ehk et seal on kõik, ta on natukene laiem kui lihtsalt töörahulolu, aga ta on organisatsiooni terviseuuring, seda me oleme teinud iga kahe aasta tagant. Täpselt aasta tagasi oli siis uuring ja et seda me oleme ka päris palju aastaid teinud, et aga nüüd me täna oleme sellel seisukohal, et võib-olla me peaksime seda kuidagi veidi muutma. Et minema natukene võib-olla selliseks paindlikumaks tegema võib-olla sagedamini ja väiksemate osade kaupa, et mitte teha sellist mammut uuringut.

S: See on siis aja- ja ressursimahukas?

H: Ta on aja ja ressursimahuks ja tänapäeval lihtsalt see keskkond või kõik on nii kiires muutumises, et see kahe aastane sagedus ei ole piisav ja sellisel juhul nende jätkutegevustega läheb nagu keeruliseks,

S: Et siis on juba äsja muutunud.

H: Jah, et me peame kuidagi operatiivsemalt suutma mingeid asju plaanida ja siis nagu kohe nende konkreetsete teemadega tegeleda. Et see saab olema ilmselt see aasta.

S: Covidi aeg ilmselt veel eriti muutis kõiki?

H: Jah, oli vaja natukene kiiremini tegutseda

H2: Ootused on muutunud.

S: Teil oli ka ilmselt, et kontori poole peal, siis need, kes said, siis need tegid kodus tööd ja nüüd on praegu nagu jäänud ka, et osaliselt teevad või ikkagi tagasi täiesti kontoris?

H: Ikkagi päris palju on kodukontoris.

H2: Sihuke hübriid.

S: Siiamaani neljas vestluses kõigis kohtades, kes kõik niimoodi, et ta nagu selles mõttes, et osad inimesed tahavadki tulla kontorisse vahepeal just nagu suhelda ja olla ja teised on, samas on, see tahavad kodus olla, sõltub väga palju ka sellest, kellel on pered ja kuidas need asjad on.

H: Päriskodus on ikkagi nagu pigem vähem, et pigem jah see hübriidvariant, inimesed on ikka osaliselt kontoris.

S: Et see nagu pani kohe kiiremini muutma kõike seda olukorda, et teil enne ka mõeldud selle peale juba või juba toimus see?

H: Me tegelikult oli see, meil olid kõik tehnilised võimalused. Ehk meil ei olnud seda üldse keeruline rakendada. Pigem oli see inimeste harjumuses ja, aga ma arvan, et selle esimese kevadega saime kõik sellise päris korraliku õppetunni, et tegelikult on võimalik asju nii korraldada kaugel ka.

H2: Pigem rohkem see, et ma ei tea, midagi lugeda ja ennast harida, sest kodukontoreid, kus ta töötab, et üksinda, aga ei olnud seda, ta on, siis on koosolek, et siis ma saan ka kodus olla. Seda nagu seda harjumust polnud varem. Ta leidis, et kui koosolek, siis kõik samas ruumis koos.

H: Aga tööriistad olid meil kõik olemas selles mõttes, et olime põhimõtteliselt päevapealt valmis, selle töökorralduse üle viima, et see ei olnud nagu probleem.

S: Inimestele endale, nagu see on andnud kuidagi mingisugust seda, et pean ennast nüüd natuke rohkem kontrollima, et kodus saaks kõik asjad tehtud või sellist nagu rohkem positiivset on nagu tulemust ka sellega tulnud? Või kuidas on?

H: Seal on seda kodukontoritega on alati minu arvates kaks poolt. Et see tõi sellise vaimse tervise teema rohkem veel lauale ehk et seda tuli nagu rohkem jälgida, et inimesed ei unustaks ennast tööle. Et seal natuke sellist tuge minu meelest vaja olnud ikkagi. Ja me oleme siin erinevaid artikleid siseveebi pannud, igast erinevaid projekte veel teinud, et just selle koha pealt, et kodus on oht ületöötada, nii nagu uuringutki praegu näitavad.

S: Tean omast käest, olen viimased kaheksa aastat kodus töötanud.

H: Et see oht on olemas, tähendab endal peab hea distsipliin olema ja rutiin olema ja need tööriistad tuleb aidata inimestel leida, kuidas teha. Ta pigem annab inimesele sellise võimaluse tõesti paindlikult, seal on omad positiivsed küljed ka väga palju.

H: Kui seal nagu mingi periood, siis ei ole probleem, aga kui inimene nagu kogu aeg jooksvalt satub sellesse rattasse, ta ei oska seda tasakaalu ise hoida.

H: See enesejuhtimise oskused, aitan inimestes areneda.

S: Kas te teete nagu suve-, talvepäevi ka?

H: Jõulupidu on meil jälle ära jäänud kaks aastat. Et suvepäevad jäid eelmise aasta ka ära?

H2: Ei jäänud. Üle-eelmise aasta jäid ära.

H: Eelmine aasta ei jäänud ära, võtsime kätte. Tänavu aasta peaksid ka toimuma, praegu on plaanid maas. Aga meil oli selle aasta esimeses kvartalis oli Covidi haigestumus kõige kõrgem üldse.

H2: Siis kui see Omicron tuli.

H: Siis meil tekkis nii palju esimeses kvartalis ehk et siis meil siis jaanuaris planeeritud päris ilus üritus, aga see jäi ära.

S: Kas teil on mingi töö nagu erinevaid soodustusi, mingeid asju teete oma töötajatele? Mingid sporditoetused või mingid muud, ma ei tea, just lugesin siin mingit hamba ravi, mingi ettevõtte näiteks maksab?

H: Meil on sporditoetus on meil päris palju aastaid juba olnud, aga sellest aastast me nüüd lisasime seda, et iga töötaja saab valida, kas ta võtab sporditoetuse või võtab ta tervisekindlustuse.

S: See on siis lisatervisekindlustus?

H: Jah, lisatervisekindlustus. See on päris arvestatava summa eest on võimalik põhimõtteliselt käia tasuliste eriarstide juures, hambaravid. See teenuste osa, mis kuulub kindlustuse poolt kompenseerimisele on päris lai. Et seda me pakume inimestele. Siis pakume täiendavat puhkust vastavalt staažine tekib lisapuhkus. Et see on meil olnud ka päris palju aastaid ikka juba, siis on igasugused sellised klassikalised asjad - tööjuubelid, lapse sünn ja kõik need, kuhu siis inimesi meeles peetakse juubelit ja nii edasi. Meil on mõlemas majas selline tervisetuba, kus on siis massaažitool ja ronimissein ja seal suuremas ettevõttes on veel mingisugused asjad seal. Kuna inimestel on ka sundasendites, et siis selle läbi nad saavad puhkepausidel minna sinna, kas massaažitooli või rippuda seinal, või mis igatahes, mis neil siis vaja on. Siis me oleme teinud selliseid erinevaid täiendavaid terviseprojekte, et neil on töötervishoiuteenuse osutaja, pakub natuke enam kui selline, mida seadus nõuab, no pakume rohkem. Pluss, me siis lisaks oleme teinud kord aastas inimestele selliseid täiendavaid tervisepäevasid, et meil reedel oli just tervisepäev, kus siis on naistele pühendatud tervisepäev, kus sai erinevate pakettide vahel siis valida natukene täpsemalt ja oma kolesterooli ja D-vitamiini, rauda ja mingeid asju saab kontrollida, selliseid asju oleme teinud. Siis ma toetame igati liikumist, meil on läbi ... keskkonna suviti sellised käimisüritused ja talvel siis igakuiselt mingit väljakutsed siis inimestele. See muidugi puudutab rohkem kontori poolt, et see, kes päev otsa füüsilist tööd teeb, see ei taha nagu vabatahtlikult kõndima minna. Aga, aga just kontori poole peal, et ta on need liikumisüritused. Neid teeme.

H2: Päris palju.

S: Päris palju, jah. Et selles suhtes, et töötajate eest hoolitsetakse korralikult.

H: Ma tahaks loota, sest minu jaoks on see väga oluline.

S: Aga seda on nagu näha ka, et inimesed on nagu tahavad tulla tööle, tahavad olla siin ettevõttes, et on niisugused pika staaži on paljudel?

H: Jah, meil on pigem pikaajalise staažid olnud. Et ma arvan, et sealt sellest samast aastaaruandest minu meelest staažipakk ka sees olema. Pigem on pikaajalised staažid ja et neil on isegi olnud siin, täna meil seda muret ei ole, et voolavus oli liiga madal, värsket verd on ju ka vaja. Et pigem ma näen, et neid täna nagu minu meelest tasakaalus.

H2: Ja või vaata, see ma ise olin aasta aega eemal ja siis tulin elektrotehnikasse tagasi ja vist üks või kaks inimest oli aastaga ära läinud. Aga väga palju juurde polnud ka tulnud. Aga nüüd on nagu selline normaalne - natuke nagu vanemad ära läinud ja ka uut verd tulnud.

S: Et töö kasvuga pigem, kui on tulnud?

H: Saame rahul olla praegu, ei ühele ega teisele poole kaldu.

H2: Värbamise vaates on sihuke kolm korda elektrotehnika nagu Harju elektrile, kõikidel nagu teiste ettevõtetele. Et aga pigem on nagu raske, aga nojah, see juba kõikide oskustöolistega tavaline.

S: Jah, see on tavaline, mis on nagu meil ikkagi puudu.

H: Meil on ikkagi ka tööliste hulgas on ikkagi oskustöölised. Me küll õpetame kohapeal välja ja kõik, aga enamasti on ikkagi vaja mingeid eeldusi. Oskustöölisi praegu turul palju ei ole. Natuke mängib kindlasti asukoht meil rolli - Tallinn on nii lähedal. Seal tööandjad on nii palju, et Tallinnast siia poole ei hakka nagu vaeva nägema.

S: See võtab natuke aega. Kas teile ukrainlasi on ka tulnud?

H: No meil oli selles mõttes seal mingis osas natukene olnud Ukraina renditööjõudu ka enne. Täna oleme siis toetanud just nende inimeste peresid, et me oleme need aidanud Eestisse, aidanud sisse elada ja olema siis ka neid pereliikmeid praegu tööle võtnud. Et vist mõlemas ettevõttes on praegu kolm inimest niimoodi, aga kui ma ei eksi, on kolm ukrainlannat tulnud viimase kuu jooksul.

S: Teil on mingid sotsiaalsed programmid ka muidu? Te aitate kedagi? Näiteks Tradehouse, neil on need jooksu, kunagi olid vist Swedbank, tegi vist?

H: Selliseid suuri reklaamüritusi me üldiselt ei tee. Et meie sponsorlusprogrammid, mis on kindlasti seal aastaaruandes ka kõik ilusti välja toodud, aga nad on eelkõige olnud kool, kohaliku kogukonna toetamine, noorte hariduse ja spordi toetamine, Tallinna Tehnikaülikooli kuldsponsor, tehnika ülikooli stipendiaadid on olnud.

S: Olete tundnud ka, et see, nagu on teile endale ja ettevõttele tagasi toonud?

H: Mulle tundub, see võib olla nagu varasematel aastatel, tõi rohkem tagasi, eriti mis puudutab näiteks tudengite toetamine ja meil on vormel, tudengivormeli toetamisel. Ütleme nii, et päris pikalt sellel ametikohal töötanud juba ja esimest, ütleme siin kümnekond aastat tagasi,

stipendiaate tuli meile võib-olla rohkem tööle, kui täna tuleb. Aga, seal on, ma arvan, et seal pigem ongi see et, lihtsalt neid huvitavaid väljakutseid on hästi palju. On hästi palju selliseid tõsiseid innovatsiooniga tegelevaid ettevõtteid. Stat-up'e ja kõike selliseid, mis ikkagi hästi palju neid noori insenere nagu kõnetavad.

H2: Kui vaadata näiteks, kas või Harju elekter, tudengi jaoks on igal pool ... Harju elekter, mis asi, kuskil Keilas.

H: Selles mõttes see nii nagu nii palju ei ole, aga, nad on alati olnud hästi, nüüdki meil oli kavas tudengivormeli käiski meil külas siin nädal aega tagasi. Noored, tegelikult hästi hea meelega tulevad ja tutvuvad, tahavad meist teada. Aga seal siis tekibki see, et kellel on võib-olla selline väiksem innovatsiooni ambitsioonikus, tahabki lihtsalt inseneritööd teha. Nemad on meie sihtgrupp, aga need, kes tahavad maailma ringi tegema hakata, et läbi meie päris maailma ringi teha ei õnnestu.

S: Kas teil on ka sellist asja, et kui tuleb inimene tööle oma mingit, ütleme niimoodi karjääri redel, et on alumisel kusagil positsiooni? Et te näete temas potentsiaali ja siis ta nagu ise ka aitab tal kujundada ütleme siis seda nii-öelda karjääri siis seal?

H: Me selles mõttes tegelema sellega, aga arvestades meie ettevõtete suurusi, siis meil ei ole mingit sellist, kui me räägime suurtest organisatsioonidest. Täna elektrotehnika on meie Eesti suurem ettevõtte, seal on selline suurusjärk 250 töötajat. Et päris sellist karjääri arendamise süsteemi ei ole meil mõistlik teha, sest, meil ei ole nii palju neid kohtasid, kuhu neid arendada.

H2: See on case by case. Näiteks tootmistöö, ma ei tea kvaliteedikontrolöriks, näiteks meil kvaliteediinsener oli üks, kes oli enne kvaliteedikontrolör, automaatikainsener, kontrolörid hästi. Et nagu need liikumisi seal nagu täitsa võimalik, kas või tootmisest kontori poole peale. Enda vaates töötasin juhtimissüsteemis spetsialistina siis kvaliteedijuhina, kontserni grupi jätkusuutlikkuse kvaliteedijuht.

H: Et siis nagu case by case, ei ole midagi.

S: Et te näete, et inimene isikuliselt juba selline?

H2: Et kui me teeme nagu värbamisi või loome ametikohti, siis me teeme alati sisemist konkursi. Inimestel on alati võimalik, iseenesest märku anda, kes huvi tunneb, või kui meil on keegi juba, keda me oleme märganud ise, siis me võtame nendega ühendust ja pakume, et selline variant, et kas sa tahaksid.

S: Et ei ole see, et kohe, et väljast võib olla uus inimene, et pigem seest? Et siis juba nagu inimene teab juba seda süsteemi. Kui teile mõni töötaja, ütleme seal tavaline töötaja näeb, et mingid asjad võiks olla teistmoodi tema arvates, et mis nagu lihtsustaks mingeid mingeid protsesse või midagi teeks? Kas see on nagu see, et tema ütleb oma ülemusele või kellelegi neid arvestatakse ka?

H: Kas parandusettepanekuid. Ühelt poolt parandusettepanekud ja teiselt poolt siis ka ettepanekud, see läheb natuke teise valdkonda küll, aga põhimõtteliselt on see ka töötajate tagasiside.

H2: See on integreeritud, nõnda erinevatesse protsessidesse, üks ole. Üks on see, kui ta näeb, et seda toodetakse natukene ökonoomiliselt. See on üldiselt tootparandusettepanekute register, ongi näiteks tööohutus, näeme ohtlikku olukorda, intsidenti, siis ta saab ka selles süsteemis teada anda. Aga võib-olla on muud teemad, siis ei ole veel tegelikult täielikult ettepanekute registrit umbes selles vaates nagu ei ole. Aga kindlasti mingi hetk ta peaks tulema, aga ka pigem nagu ongi sihukesed usalduslikud suhted. Tulebki ülemusele otse teemasid tõstatada.

S: Et nagu töötajaga ikkagi nagu selle koha pealt ka arvestatakse tema mõtteid?

H: Me pigem ootame, et sealt tuleks. Sest nemad näevad seda ju otse paremini.

S: Võib-olla teine ei kujutagi ette, et midagi sellist võib olla, üks?

...

S: Ma küsin natukene seda keskkonnateemat. Et kui te näiteks kasutate mingeid partnereid, kas te vaatate ka, kellega tegemist on või, või on mingid nõudmised, et tal oleks mingit?

H2: Kui me räägime üldse, tegelikult tarned ja teenusepakkujad on samadel põhimõtetel, et kui tekiks selline suurem koostööpartner, siis kontrollitakse kõiki neid koode, registrikoode, et ega ta ei ole võlglane, maksuvõlglane. Kuidas tal see käitumine on olnud, seda kontrollitakse. Kui rääkida töökeskkonna keskkonna vaatest, siis käsitleme nõuded nagu teenusepakkujaid, kes on nagu meie nii-öelda pinna peal, et kuidas ka meie nii-öelda riske teaksid, oleksid kõik koolitatud, kõik need eeltingimused täidetud. Elektrotehnikavaatlused, kui tulebki näiteks keegi remontima või koristama, siis ta juhtimissüsteemi vaates on nagu sama töötaja, ehk siis saab samamoodi ka selle sissejuhatava koolituse või kui me nagu näeme, et kui näiteks ongi keegi, kes tulebki mingit allhanget tegema. Ei kannu näiteks isikukaitsevahendeid, jalanõusid, siis ta saab seal nagu märkuse, pluss meil on olemas elektrotehnikast teenusepakkujate tabeli hindamine, kus on keskkond ja töökeskkond, siis selle alusele hindame, seal saavadki anda kehvema hinde.

S: Et see on nagu hästi oluline, et sealtpoolt ka, kui keegi tuleb mingeid, siis on. Et teil on siis need ISOd ja kõik asjad, see jätkusuutlikkus programmis, te osalete ka selles? Mis on see Eestis on tehtud, see MTÜ?

H2: Ei osale. Keskkonna ja töökeskkonna vaates me niimoodi ei ole.

S: Seal Telliskivis muidu nad on kontor, seal on MTÜ, kus on jätkusuutlikkuse, programm 2035. See on nagu selline riiklik, see riiklik programm järgi, et oleks seda jätkusuutliku kõik need samad need kolm osa, et majanduslik, keskkondlik ja siis sotsiaalne, nagu siis töötajad.

H: Me vist liigume rohkem standardite järgi praegu.

...

H: Selles mõttes ongi see, et see aastaaruanne nagu ongi nagu tehtud just selle jätkusuutlikkuse nii-öelda standardite vaates, need on juba sinna sisse lisatud. Siis tegelikult saab sealt tõesti hästi palju informatsiooni.

H2: See ongi nagu mõeldud külalistele.

...

Indrek Sildam (I.S.). Anobion OÜ, müügidirektor. Üleskirjutus (05.05.2022)

S: Küsin selliseid sotsiaalselt puudutavaid küsimusi alguses. Töötajaid oli siis kaheksa, pluss üks, enamvähem?

I.S.: Tegelikult 8, üks on projekti põhiselt.

S: Kas teil on ettevõttes üldse sellest jätkusuutlikkusest räägitud või mõeldud selle peale?

I.S.: Süstemaatiliselt ikka ju mõtlevad juba natuke tuleviku peale. Väga süstemaatiliselt loomulikult mitte. Et see, inimesed elavad oma ju tavaliste elu, ega siis ei mõtle kogu aeg, mis mul pension tuleb ja niimoodi, umbes midagi sellist.

S: Et igapäevateemad on nagu rohkem tähtsamad?

I.S.: Ei, no sa ikkagi mõtled selles mõttes võib-olla lühemas perspektiivis ette, et aasta kuni kaks, aga mitte rohkem. Sellist pikka plaani nagu siin Euroopas on, seda ei ole. See on pigem nagu kohustus, millega tegelikult ei taha keegi kaasa minna, aga sellepärast et see on väga kulukas. Väga paljudel puhkudel.

S: Võib-olla kindlasti.

I.S.: Eriti väikestele firmadele. Suurtel firmadel, nad on nii suure turuosaga, et nad võivad ükskõik mida teha, neil jääb turuosa ikka alles. Väikestel firmadel on kogu aeg, et lisa mingi asi juurde, see võtab jälle sul ressursi.

S: Näiteks need ISO standardid, standardi saamiseks maksab päris korraliku raha tegelikult, eks?

I.S.: Jah, see no kas sul on veel üks päev, muud töötajad, see oli see küsimus? Töö eeskirjad on olemas, lepingu järgi peavad olema, aga meil ei ole sellist asja loodud, kuna see on liiga keeruline. Mitte eeskirjad, vaid tööjuhend, juhend. Aga see tööjuhendi loomine nii väikesel firmal on absoluutselt ebaratsionaalne tegevus.

S: Ma võin sulle anda.

I.S.: Sa võid võtta mingisuguse juhendi, mis realselt tegelikult ei anna mitte midagi, see võib olla bürookraatlik täide. Aga miks reaalne töötav juhend, sellise loomine on väga suur kulu.

S: Põhi vorm mul valmis, võin sulle anda neid. Aga nagu sa ise oled mõelnud selle peale, aga mõni töötaja tulnud sinu juurde selliste mingite ettepanekutega? Näiteks midagi mingites asjades näiteks muutusi teha või midagi?

I.S.: No ikka, igapäevase töös ikka keegi midagi pakub välja.

S: Ja siis, nagu te võtate, kuulate, mõtlete ja teete muudatusi?

I.S.: Kuulame, mõnikord teeme, mõnikord ei tee, vastavalt, kas see on nagu optimaalne või mitte. Vahest on see tema ettepanek võib-olla on hea, aga seda ei ole võimalik realiseerida, sest asjad on omavahel seotud. Kus ühe asja viid ellu, see võib mõjutada teisi protsesse niimoodi, et tegelikult ei saa seda ühte ellu viia, siis kukub teine osa kokku.

S: Nagu see, et võib-olla puudub see üldine ülevaade asjadest? Sina mõtled, ettepaneku tegija, tema vaatab oma seisukohast, aga tegelikult on üldine selline ülevaade, siis sina võib-olla ütled, et ei, on ju? Aga mis sa arvad, et nagu see selline roll üldse, kas sa mõtled, et võiks ükskord midagi, sa ei pea, ütleme paberite järgi ka tegema, aga ka näiteks, et kui sa ise nagu teed mingit seal oma oma juhtimises või mingites asjades teed muudatusi? Mitte see, et kusagil siin ISO standardeid võtad ja teed, et kas sa nagu enda jaoks mõtled seda mingisugust, oled mõelnud üldse ka kunagi?

I.S.: Muudatuste tegemisest.

S: Jah, ma mõtlen niimoodi, et sa mõtled, et vot see on nagu töötaja suhtes kunagi võib-olla hea? Või ütleme, selles mõttes, et tema oleksin siin kauem tööl või näiteks keskkonna osas?

I.S.: Töötajate osas, mis muudatused, mida kindlasti aeg-ajalt, anname suuremaid vastutusi. Tegelikult töötajatele meeldib, kui neid usaldatakse, antakse rohkem vastutust.

S: Kas need töötajad on siis kauem töötanud, keda sa niimoodi?

I.S.: No, ikka jah.

S: Mis teil keskmine, muidu on umbes tööstaaž?

I.S.: Ma arvan, et üle kümne aasta.

S: Üle kümne aasta? Selles mõttes, et ettevõttes on töötajaid pikalt tööl, et niisama ei vahetunud?

I.S.: Jah, väga harva. Üks töötaja läks see aasta ära üle pika aja.

S: See oli ka mingi oma lihtsalt tahtmisel või tervisehäda?

I.S.: Oma tahtmisel, ta ütles, et tahab midagi muud.

S: Et lihtsalt oli vahetust vaja. Selge, aga et sellist keskkonna mõttes ja kõik niimoodi?

I.S.: Töökeskkonna mõttes? Ettepanekuid?

S: Ma mõtlen üldse nagu sellist, nagu kõik need asjad kokku? Ka keskkonna mõttes, näiteks kui pakite asju või midagi selles mõttes? Et ei kasutaks mingi tuleviku suhtes, et seda plastmassi näiteks vähem, kilet vähem või näiteks niimoodi, see osa näiteks?

I.S.: Sageli meie protsessis, me ei tee seda selle mõttega, ma arvan, et mingit heategu teha, siin maailmas, sest nende, need asjad, nii-öelda tunduvad keskkonnasõbralikud, sest nad on väga sageli tegelikult ei ole keskkonnasõbralikud.

S: On ühte ja teist.

I.S.: No seal on pakendi puhul on kindlasti väga palju selliseid asju, mis ostjale võib tunduda keskkonnasõbralik. Tegelikult reaalselt see on ainult näiline, seda tehakse selleks, et bränd näeks keskkonnasõbralik, puhtalt. See on enamus nii. Kui sa võtad isegi kasvõi seal pakendi puhul, siis kasutatakse väga sageli väga paksu kartongi, näiteks tootel. Väga palju värvi pannakse sinna peale.

S: Siis sa ei saa kasutada seda, sest see on värvidega, eks?

I.S.: Ja, ütleme kasutamine kartongpakendid, väga paksust kartongist ja samal ajal saaks toote väga õhukese kilega pakendada ja see oleks hoopis keskkonnasõbralikum, ma oleks selles suht kindel.

S: Nüüd läheb niikuinii kallimaks, kilepakend eriti.

I.S.: Jah, nüüd ongi ühes teema on see, et kui pakendist rääkida, et nagu müügil olev nagu müügi pakendit püütakse hoida natuke võib-olla naturaalsem. Aga seda, transpordipakendid seda ei saa ikka väga eriti muuta. Põhimõtteliselt need otsused tulevad juba turu olukorrast lähtuvalt. Mitte see, et ma tahan need tohutult keskkonnasäästlik olla, sest nendel protsessidel on väga raske ise otseselt mõju avaldada. See on päris raske.

S: No, väiksel ettevõtjal kindlasti.

I.S.: Sa teed lihtsalt seda turuolukorra tõttu. Sageli teed mingi otsuse, mis tõstab toote hinda tarbija jaoks, mis kokkuvõttes on -

S: on kahjumlikum.

I.S.: Nojah, et tarbijad vahest aktsepteerivad, vahest mitte. Mõnikord see näilisus tegelikult toimib, et selles mõttes ma selle peale mõtlen.

S: Pilt on ilus, aga?

I.S.: Sa teedki nagu nii-öelda väliselt keskkonnasõbraliku pakendi. Ja kirjutad, et see on veel keskkonnasõbralikum materjalist, näiteks FSC sertifitseeritud kartongist pakend tehtud ja kõik puha, aga tegelikult seal taga, kui teha mingist muust materjalist, oleks ta tegelikult vähem ressursi kulukas. See üks asi on see ressursi kulutatavus selle pakendi peal, eks ole? Palju sa energiat kulutasid pakendi tootmiseks.

S: Paberil läheb ikka vist muidugi, ilmselt.

I.S.: Vesi ja samas sa pead metsa kasvatama.

S: Seda puitu on vähe ikkagi, mis paberil tegelikult on.

I.S.: Kasutatakse erinevaid tselluloosi muidugi, tänapäeva kõik võimalikke. Jah, selles mõttes see on ka muutunud.

S: Oled sa muidu käinud paberi tehases?

I.S.: Väga suures ei ole, väiksemates.

S: Ma olen seal Metsää, kus on see ralli seal Soomes? Seal tehakse Serla paberit.

I.S.: Jah, et ma ütleks, väike ettevõtte on väga raske siin mingit trende näidata. Sa käid seda teed, mis enam-vähem piiritletakse. Piirid sulle paigas, kuidas teepiirid ütlevad?

I.S.: Kas selle Covidiga ka mingisuguseid muudatusi tegite? Mingites asjades seal? Et rohkem inimesed kodus töötavad või seal, kes on laotöötajad, ilmselt ei saanud seda teha.

I.S.: Meie firmas laotöötajaid üldse ei ole, meil on ainult kontoritöötajad. Muud teenused on kõik ostetud. Ennem meil oli nagu endal, aga umbes 25-30 inimest, siis me selle lõpetasime ära. Aga muidu see on muutus küll, et kuna inimesed on kontoris kokku ei saanud, siis pidi hakkama teistmoodi suhtlema. See on nagu oluline muutus.

S: Aga see oli nagu enne juba ka nagu vaikselt? Et inimesed liikusid või lihtsalt nüüd siis nagu sellega hakkas rohkem olema seda?

I.S.: No ennem ikkagi inimesed käisid kontoris rohkem tööl. Osa ikka liikusid, aga sellegipoolest aeg-ajalt me kõik kontoris. Aga nüüd on inimesi, kes peaaegu kaks aastat ei käinud kontoris. No üldse ei käi enam kontoris. Ei ole nagu sellist vajadust olnud. Aga siis, mis me muutsime, oli see, et me iga päev teeme koosoleku kell kümme, kogu firma on koos, kes vähegi ei ole seotud millegagigi.

S: Siis kohapeal või seal Zoomis või kusagil?

I.S.: Jah.

S: Okei, et siis Zoomis ütlesid iga hommik igaühele tere vähemalt.

I.S.: Me räägime konkreetselt asjadest iga päev läbi kõik, mis toimumas on.

S: Et kes midagi teeb ja oleks mingi ülevaade?

I.S.: Jah, igaüks oleks nagu teadmine, mis toimumas on. See on nagu selline kohustuslik, et sest ei tohi puududa niisama. Selles mõttes sa pead teatama, kui ei osale.

S: Kõik on nagu nõus sellega?

I.S.: Jah.

S: Aga nagu nüüd on rohkem kontoris ka hakatud käima tagasi? Või mõned inimesed ei tahagi tulla?

I.S.: Natukene käib, aga ikkagi kontoris käib võib-olla alla 50% ajast inimesi.

S: Oled sa näiteks täheldanud sellist asja, et see nagu vaimselt ka töötajale mõjub, et nad kodus on? Positiivselt või negatiivselt?

I.S.: Tundub, et nad on enam-vähem rahul selle olukorraga. No ma arvan, et see, et me iga päev teeme koosoleku, see aitab neid hoida nagu seotud, muidu võib-olla tunneks liiga üksinda. See on, ma arvan, probleem küll sageli, et inimesed kaotavad juba kontakti firmaga. Istuvad kodus ja teevad süüa ja tegelevad lastega, vahepeal tuleb meelde, et peaks tööd ka tegema. Kodukontoritöö mõnes mõttes on kindlasti vähem efektiivne, ma olen selles päris kindel, mõnes mõttes. Sõltuvalt muidugi inimesest, aga natuke ka kodustest tingimustest, sest kui sul lapsed on kodus, siis väga ei ole võimalik tööd teha.

S: See on sada protsenti kodustest tingimustest ja inimesest, kaks asja. Tegelikult viiskümmend, viiskümmend. Et ütlen nii palju vahele, et Harju Elekter näiteks, nemad hakkasid tegema. Kohe tegidki nagu selliseid nõustamise, vaimse nõustamise päevi ja on võimalik minna niisuguse psühholoogi juurde või selles mõttes, et kes kodus olid. Samas on see, et erinevates ettevõtetes on niimoodi, et kellel on pere, lapsed, see oleneb hästi palju, kas ta käib kontoris või mitte, ja kui palju ta käib. Mõni tahabki kodust ära tulla sealt laste juurest. Ja mõni tahab lihtsalt ollagi kontoris, et suhelda näiteks ka teistega mingites asjades. Ja siis on nagu vastupidi. Kes on introverdid, kes tahavadki kodus olla rohkem. Aga samas üks asi, mis on paljudele probleemiks, on see, et inimesed unustavad kella ära ja tehakse vahest ka nädalalõppudel tööd või õhtul hilja saadetakse kell üksteist näiteks emaile. Et on täiesti inimesest kinni. Et jah, ma saan aru, kui ongi vahest, et sa päeval perega teed mingeid asju siin või lastega, siis teed õhtul oma töö, on selliseid inimesi, kes unustavad ennast ära. Et see on nagu välja tulnud, et tegelikult see on nii äärmusest kinni, kinni inimesest endast ja muudest asjaoludest, perekonnast. Et seda ma võin öelda sulle. Et see kõik ongi harjumuse asi.

I.S.: Kõige parem on mingi kombineeritud variant, kus inimesed käivad ikkagi paar päeva nädalas kontoris.

S: Absoluutselt. Seda on, nagu paljud teevad ka tegelikult nii. Et see on nagu mõistlikum niimoodi. Aga sa ise, sa oled nagu mõelnud ka selle peale, kui sul need töötavad nii pikalt on? Et on see, nagu sinu ettevõttele nagu hea olnud? Et selles mõttes, et see kui sul inimesi kogu aeg nagu vooriks läbi, et siis on see? E tegelikult võtab inimesel üks aasta aega see, et sisse elada, öeldakse.

I.S.: Jah, see on nii ja naa, mingi protsent inimesi peab muutuma. Ma arvan, et see, et üks inimene vahepeal ära läks, oli positiivne tegelikult.

S: Nagu värsket veri tuleb?

I.S.: Just ja läbi selle hakatakse protsessi uuesti läbi vaatama. Vaja näiteks selle inimese töö analüüsida ja vaadata, mis ta tegi ja mis võib-olla tegemata jäi ja kuidas see töö ära jagada ja ja vaadata hoopis uue pilguga asju.

S: Muidu lihtsalt nagu kogu aeg vana sama selle peal kõik?

I.S.: Selles mõttes vahest mingid firmad teevadki puhtalt rotatsiooni. Tõstavad inimesi ühest kohast teise. See ka üsna levinud praktika.

S: Ja sina alustasid seal oma firmas põhimõtteliselt nullist. Selles mõttes, et sa alustasid see kõige tavalisemate töödega, neid asju, oled kõik need protsessid ise läbi teinud, mis teil ettevõttes on?

I.S.: Nojah, ma olen ise see asutaja.

S: Jah, et siis sa nagu tead kõik, mis seal võivad olla?

I.S.: Umbes jah.

S: Eks aja möödudes mingid igasugused asjad muutuvad, eks ju?

I.S.: Jah, eks mingeid töid võib-olla oskavad teised inimesed paremini teha kui mina, kindlasti. See ongi tegelikult mõte, et inimesed teevad seda tööd, mis neile enamvähem sobib.

S: Kui sa tooteid tood nagu maale, kas sa oled mõelnud ka, kuidas need toodetakse? Või kuidas sul on? Näiteks mõtlen, et just tekstiiliosas.

I.S.: No ikka oleme mingil määral kursis, kuidas nüüd need vaadatakse. Mis mõttes?

S: Ma mõtlen selles mõttes, et seal ei oleks nagu need ettevõtted, kelle käest ostate, et nad ei oleks nagu mingeid väga hullud keskkonnahävitajad? Ja samas nagu mingit, ütleme siis inimeste osas, seal ei oleks nagu mingeid selliseid alapalgalisi väga selliseid nagu siin on osades kohtades maailmas?

I.S.: Et me ei ole mingit sellisel kujul küll ei tööta, nagu IKEA või need, kes kontrollimas käivad.

S: Ei, ma seda ei mõtlegi. Lihtsalt nagu ise teavitad, teadvustad ennast.

I.S.: Noh, sealt, kus meie asju ostame, nad üldiselt, need inimesed on enam-vähem inimväärset elavad ja töötavad. Võiks öelda. Aga ega muidugi võib-olla neile alltöövõtjad mingis osas teistmoodi võivad olla. Keegi seda ei tea. Eriti, kui Türgist, siis seal võib olla näiteks süürlased või sellised, keda odavalt kasutatakse ära.

S: Et sina nagu kõike ei kontrolli? Ei saagi kontrollida neid asju seal, mis seal toimub? Sina näed nagu sellel teisel tasandil.

I.S.: Need firmad, kellel on igal, palju välismaa partnereid ja selles mõttes, et me ei saa nagu öelda, et seal oleks midagi halvasti.

S: Mõistlik, aru saadav.

I.S.: Ja, see on enam-vähem sertifitseeritud on neil ka.

S: See on nagu tegelikult oluline ja see tähendab seda, et siis on ikkagi kontrollid käivad seal ja auditeid tehakse, eks ju? Et see on nagu ikkagi selles mõttes kontrollitud mingil määralgi.

I.S.: Lapstööjõu kasutamist nagu näiteks sertifikaat, ma ei mäleta nime, lapstööjõu kasutamise kohta.

S: No neid on seal nii palju erinevaid neid sertifikaate.

I.S.: Paar tükki on sellised, mida vist rõhutatakse.

S: No üks on see keskkonna oma, 14 000.

I.S.: See on reeglina nendel firmadel kõikidel olemas, kellega me töötame. Need on sihukesed hästi suured ettevõtted, mis tegelevad nende värvimisega-

S: Seal peavad olema keskkonna suhtes ...

I.S.: Nad ei saa muidu välismaale kaupa müüa.

S: Müüa, eriti Euroopa liitu veel, eriti ka. See on oluline asi ju tegelikult. Teil on muid mingid väärtused ja visioonid ka kirja pandud? Kodulehel ma ei leidnud.

I.S.: Ei ole. Kodulehekülge ei ole ammu tegelikult kohendanud.

S: Siis peaks kohandanud. Ma vaatasin, seal ei ole võõsid näiteks, ma ei leidnud.

I.S.: Selles mõttes, et meil on see kauplus, kus, milles tooted väljas, aga võib-olla see kodulehekülje teema, mingi hetk võtame ette, aga praegu on prioriteetsemad teemad. Muidugi võiks ju parem väljapoole näha, aga me kliente see hetkel väga ei puuduta.

S: Sina oled siis see, sina otsustad? Või oli sul see vend vist? Teine see ettevõtte, kes juhatuses on?

I.S.: No tema on tegelikult juhatuses üksinda, kui ametlikult võtta juhatust.

S: Kes teil nagu need põhiotsuseid vastutab, sina võib koos?

I.S.: Mulle kuulub üle viiekümne protsendi firmast.

S: Et siis on sul ikka rohkem jalg maas?

I.S.: Kui vaja otsuseid vastu võtta, et siis ma võtan.

S: Teie olete kahekesi omanikud?

I.S.: Omanike on veel. Neli omanikku..

...

S: Ja kõik on siis eestlased, siis?

I.S.: Jah.

S: Aga ise mõtled ja arvad, kui need inimesed, kes sul töötavad, kas need inimesed, need on pikaajalised seal töötanud, et need on nagu oma ala professionaalid, eks ju juba selles asjas? Nad teavad seda kõike. Mis sa arvad, kas see nagu ettevõttele nagu rohkem tulu toonud või see, et

näiteks tuleb see värsket verd andev inimene sinna ettevõttesse või rohkem seda, et siis tema võib-olla hoopis aitab seda kaasa?

I.S.: Peab tasakaalus olema, aga ma arvan, tuumik peaks olema ikkagi alati püsiv. Mingisugune väike osa firmast võiks muutuda.

S: On vahepeal natuke õlitada, aga siis läheb jälle samas nagu.

I.S.: Aga tuumik, ma arvan, peaks olema stabiilne meie tüüpi ettevõttes.

S: Siis igaüks teab, mis vasak käsi teeb või parem käsi teeb.

I.S.: Suhted on pikaajalised.

S: Et ka nagu perekond?

I.S.: Mõnes mõttes jah. Mõtlen omavahelised suhted, need ei ole küll isiklikus plaanis, me ei suhtle eriti. Aga nagu klientide ja firma vahelised suhted on ka pikaajalised. Seal on nagu on hea, kui nende töötajad ei muutu kogu aeg.

S: Et siis nagu hoitakse, seda suhet nagu omavahel seal. Aga tiim olete selles mõttes siis?

I.S.: Nagu tiim, jah.

S: See on oluline.

Lisa 2. Joonis 5 seletus

Kui palju intervjueeritav ettevõtte kasutab jätkusuutlikkust ettevõtte juhtimises.

	Keskkond	Majanduslik	Sotsiaalne
Anobion	1	1	3
Antalis	4	5	3
Harju Elekter	5	5	5
RV kiirkullerfirma	5	5	5
Tradehouse	4	1	4

1 üldse mitte (pole mõelnud rakendada)

2 plaanib rakendada

3 mingil määral rakendatud

4 jah (rakendanud)

5 kasutab aruandlust (rakendanud, teeb aruandlust ka)

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Signe Pärtelpoeg

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

_____ Töökeskkonna jätkusuutlik juhtimine Eestis _____,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on _____ Sirje Ustav _____,
(juhendaja nimi)

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

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

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

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

_____12.05.2022_____ (kuupäev)

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