

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL**

Sotsiaalteaduskond

Tööstuspsühholoogia instituut

Kaisa Piho

**KESKKONNAHOIDLIKKUSE JA VASTUTUSTUNDLIKKUSE  
TÕSTMINE LÄBI ROHELISE PERSONALIJUHTIMISE  
PRAKTIKATE RAKENDAMISE**

Magistritöö

Juhendaja: Taimi Elenurm, *MBA*

Tallinn 2016

Deklareerin, et käesolev magistritöö,  
mis on minu iseseisva töö tulemus,  
on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli  
magistrikraadi taotlemiseks ja selle alusel  
ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi.

Autor Kaisa Piho

“.....“ ..... 2016

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja Taimi Elenurm

“.....“ ..... 2016

Kaitsmisele lubatud “.....“ ..... 2016

Personalitöö- ja arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees professor Mare  
Teichmann

## LÜHIKOKKUVÕTE

### KESKKONNAHOIDLIKKUSE JA VASTUTUSTUNDLIKKUSE TÕSTMINE LÄBI ROHELISE PERSONALIJUHTIMISE PRAKTIKATE RAKENDAMISE

Kaisa Piho

Ettevõtte juhid on järjest enam mõistnud, et personaliosakonna kaasamine strateegiliste otsuste tegemisse on üks viisidest, kuidas tagada ettevõtte keskkonnahoidlik toimimine. Rohelist personalijuhtimist saab vaadelda kolme kontseptsioonina: looduskeskkond, töökeskkond ja sotsiaalselt vastutustundlikud töösuhted. Looduskeskkonna all mõistetakse eelkõige ettevõtte sellist toimimist, mis ei kahjusta ümbritsevat loodust. Töökeskkonda käsitledes saab välja tuua kaks võimalikku lähenemist, millest esimene on loodust säästev töökeskkond ning teine töötajate heaolu ja tervisedendamist toetav töökeskkond. Roheline personalijuhtimine töösuhete ja -korralduse kontekstis tähendab kollektiivseid läbirääkimisi töösuhetes, töötajate kaasamist ning töötajate õiguste eest seismist.

Magistritöö raames viidi läbi kvalitatiivne uuring selgitamaks, milliste personalitöö praktikate rakendamine aitab vastutustundlike organisatsioonide personalitöötajate arvates keskkonnahoidlikkust ja vastutustundlikkust organisatsioonides tõsta. Lisaks selgitatakse, mida on loodus- ja töökeskkonda panustamiseks ettevõtetes juba tehtud ning mida soovitakse tulevikus ära teha.

Uuringu tulemustest selgub, et ettevõtted panustavad loodushoidu läbi erinevate teguviiside ja projektide, millest peamistena toodi välja prügi sorteerimine ja elektrienergia säästmine. Ettevõtetes on kasutusel erinevad Internetipõhised andmebaasid ning e-arveldussüsteemid. Peamiste personalijuhtimise praktikate sidumine keskkonnahoiuga on vastajate arvates ettevõtetes keeruline, kuna täna toimivaid süsteeme ei ole võimalik nii kardinaalselt muuta. Tööandjad peavad oluliseks töötajate tervist ja heaolu, mille tulemusena on ettevõtetes hakatud suurt tähelepanu pöörama töötervishoiule ja -ohutusele. Töötajatele pakutakse tööl värskaid puuvilju ning toetatakse sportimist vastavalt võimalustele. Sotsiaalselt vastutustundlikud töösuhted on ettevõtetes jäänud pigem teiste prioriteetsemate teemade varju, kuid tulevikus nähakse vajadust töötajate teadlikkust antud teemal tõsta.

**Võtmesõnad:** roheline personalijuhtimine, keskkonnahoidlikkus, vastutustundlikkus, looduskeskkond, töökeskkond, sotsiaalselt vastutustundliku töösuhted.

## ABSTRACT

### KESKKONNAHOIDLIKKUSE JA VASTUTUSTUNDLIKKUSE TÕSTMINE LÄBI ROHELISE PERSONALIJUHTIMISE PRAKTIKATE RAKENDAMISE

Kaisa Piho

„Environmental Sustainability and Responsibility Implementation Through Green Human  
Resource Management Practices“

Executives have become increasingly aware that the involvement of human resource department in strategic decisions is one of the ways how to ensure organization's sustainability. Green human resource management can be viewed mainly from three different perspectives: natural environment, working environment and socially responsible employee relations. Natural environment primarily refers to such organization's operations which does not harm the surrounding environment. Green work environment is defined as a workplace that reduces pollution, makes significant contribution to employee welfare and creates supportive work environment for employees. Green human resource management in industrial relation context means collective negotiations in labor relations, employee involvement and standing up for employees' rights.

Qualitative study was conducted to determine which human resource management practices help organizations to increase environmental performance and responsibility. In addition to explain what has already been done in socially responsible organizations to improve natural and work environment and what are companies planning to do in the future.

The survey results showed that companies contribute to preservation of nature through different projects and practices in which most importantly was brought out sorting garbage and saving electricity. Organizations are using more Internet based databases and e-invoice systems. Respondents believe that linking the main HRM practices with sustainability is complex, because it is not possible to radically change systems that are working today. Employers have started to pay close attention to employees' health and safety, which shows that employees' well-being is important for the organizations. Employees are offered fresh fruit at work to promote healthy eating. Socially responsible relations are not a priority for the organizations but employers have realized that it is important to raise employees' knowledge and awareness on this topic in the future.

**Keywords:** green human resource management, environmental sustainability and responsibility, nature and working environment, socially responsible employee relations.

## SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE .....	3
ABSTRACT .....	4
SISSEJUHATUS .....	6
1. ROHELISE PERSONALIJUHTIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	9
1.1 Rohelise personalijuhtimine looduskeskkonna hoidmise ja strateegilise personalijuhtimise edasiarenduse kontekstis .....	11
1.2 Roheline personalijuhtimine töökeskkonna kontekstis.....	17
1.2.1 Roheline töökeskkond.....	17
1.2.2 Töötajate heaolu ja tervisedendamist toetav töökeskkond.....	18
1.3 Roheline personalijuhtimine töösuhete ja -korralduse kontekstis .....	22
1.4 Rohelise personalijuhtimise kriitika ja rakendamise raskused .....	25
2. EMPIIRILINE UURING .....	27
2.1 Vastutustundlikkuse seotus rohelise personalijuhtimisega.....	27
2.2 Uuringu meetodika .....	27
2.3 Küsimustik.....	28
3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU.....	29
3.1 Looduskeskkond .....	29
3.2 Töökeskkond.....	35
3.3 Sotsiaalselt vastutustundlikud töösuhted .....	42
3.4 Arutelu .....	47
KOKKUVÕTE .....	49
RESUME .....	52
VIIDATUD KIRJANDUS .....	54
LISAD .....	59
LISA 1 Uuringu küsimustik.....	59

## SISSEJUHATUS

Majanduse üks peamisi üldteadmisi on, et iga äriettevõtte eesmärgiks on teenida kasumit, mistõttu keskendutakse sellele, et kõik tegutseksid eelkõige maksimaalse kasumi teenimise nimel. Kasumi maksimeerimiseks ettevõttes on palju erinevaid viise ning käesoleva teema raames saab ühe võimaliku viisina tuua välja läbi mõeldud ja analüüsitud personalipoliitika. Ettevõtte juhid on järjest enam hakanud personaliosakonda kaasama ettevõtte eesmärkide püstitamisse ja strateegiliste otsuste tegemisse eesmärgiga tagada ettevõtte jätkusuutlik toimimine. Prins *et al.* (2014) arutlevad, et jätkusuutlikkus on ettevõtjate vastutus selle eest, milliseid jälgi jätab nende tegevus ühiskonnale. Nad lisavad, et jätkusuutlikkus on pidev protsess, kus ettevõtted vabatahtlikult ja süsteemselt integreerivad majanduslikel (kasum), keskkondlikel (planeet) ja sotsiaalsel kaalutlustel (inimesed) oma üldist äritegevust, arvestades kõikide poolte huve ning luues läbi oma tegevuse olulist lisaväärtust. Oluline on siinkohal märkida, et jätkusuutlikku ettevõtluse peamisi märksõnu on selline teguviis, mis rahuldab ettevõtete hetkelised vajadused nii, et nende tegevus võimaldaks ka tulevaste põlvkondadel tehtud tööd jätkata.

Erinevad autorid toovad välja, et rohelist personalijuhtimist käsitledes saab eristada kolme peamist kontseptsiooni: looduskeskkond, töökeskkond ja töötajate huvid. Jackson ja Seo (2010) käsitlevad rohelist personalijuhtimist eelkõige kui strateegilise personalijuhtimise edasiarendust. Teisisõnu keskendutakse kasumi teenimise kõrval ja asemel selle saavutamise loodushoidlikule protsessile.

Teine kontseptsioon – töökeskkond: Marchington ja Grugulis (2000) arendavad edasi tuntud USA teadlase Jeffery Pfeffer käsitlust personalijuhtimise seisukohast kui töötajate tervist, ohutust ja heaolu arvestavat juhtimist.

Kolmanda kontseptsioonina toob Ehnert (2009) välja sotsiaalselt vastutustundliku kui rohelse personalijuhtimise lähenemise. Sotsiaalselt vastutustundliku personalijuhtimise all mõistetakse antud kontseptsiooni kohaselt eelkõige kollektiivseid läbirääkimisi töösuhetes ja töötajate õiguste eest seismist.

Käesoleva magistritöö autor on arvamusel, et ettevõtted, kes on enda personalipoliitika suuna võtnud rohelse personalijuhtimise poole, tagavad enda ettevõtte jätkusuutliku arengu kõigis kolmes eeltoodud aspektis. Oluline on, et ettevõtete juhid enda mõtteviisi ja tegudega

aitaksid kaasa rohelise mõtteviisi juurutamisele, tagamaks, et ettevõtte igapäevane tegevus ja juhtimine oleks kooskõlas nii loodus- ja töökeskkonna kui ka töötajate huvidega.

Antud teemat on maailmas palju, kuid Eestis vähe uuritud. Teema aktuaalsus ettevõtte juhtide ja personalijuhtide seas annab aluse rohelise personalijuhtimise käsitluste tutvustamiseks ning uurimiseks, mille alusel ettevõtted enda personalipoliitikat rohelisena kirjeldavad. Läbiviidava uuringu tulemuste põhjal on võimalik tuua välja konkreetsed tegevused, läbi mille ettevõtted end rohelisena defineerivad.

Magistritöö eesmärk on selgitada, milliste personalitöö praktikate rakendamine aitab vastutustundlike organisatsioonide personalitöötajate arvates keskkonnahoidlikkust ja vastutustundlikkust organisatsioonides tõsta. Alaeesmärgiks on selgitada välja, mida on loodus- ja töökeskkonda panustamiseks ettevõtetes juba tehtud ning mida soovitakse veel tulevikus ära teha. Siinkohal märgib töö autor, et vastutustundlike ettevõtete valimisel uuringusse lähtuti ettevõtte konkreetsetest tegevustest, ettevõttele vastutustundlikkuse eest omistatud märgistest ning mil määral lähtutakse ettevõtte igapäevatoos käesoleva töö teoreetilises osas analüüsitud aspektidest.

Töö teoreetilises osas antakse ülevaade rohelise personalijuhtimise teoreetilistest lähtekohtadest, mille järel toob autor välja antud teema ülevaatliku kriitika. Töö empiirilises osas selgitatakse esmalt vastutustundlikkuse seost rohelise personalijuhtimisega, mille järel uuritakse ja analüüsitakse eesmärgis püstitatud tegevusi. Käesoleva magistritöö väärtuseks on kokkuvõtlik ülevaade rohelise personalijuhtimise teoreetilistest aspektidest ning analüüsitud kokkuvõtte vastutustundlike ettevõtete rohelise personalijuhtimise tegevustest. Töö on kasulik kõikidele personalitöötajatele ja ettevõtte juhtidele, kes on valiku ees, kas ja mil määral ettevõttes rohelist personalijuhtimisest tulenevaid tegevusi rakendada. Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

- Mis on roheline personalijuhtimine ja milliseid käsitlusi saab välja tuua akadeemilise kirjanduse põhjal?
- Milline on rohelise personalijuhtimise kriitika?
- Kas rohelise personalitöö praktikate rakendamine aitab vastutustundlike organisatsioonide personalitöötajate arvates keskkonnahoidlikkust ja vastutustundlikkust organisatsioonides tõsta?
- Mida on loodus- ja töökeskkonda panustamiseks organisatsioonides juba tehtud?

- Mida planeeritakse loodus- ja töökeskkonda panustamiseks veel tulevikus ära teha?

Magistritöö käigus viiakse läbi kvalitatiivne uuring. Andmete kogumiseks kasutatakse ankeetküsitlust ja intervjuusid. Andmeanalüüsi meetoditena kasutatakse kirjeldavat statistikat ning vabavastuste analüüsi meetodina kasutatakse kvalitatiivset sisuanalüüsi.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimeses osas antakse ülevaade uurimisvaldkonnast ning tuuakse välja peamised teoreetilised lähtekohad. Teises osas tuuakse välja vastutustundlikkuse seotus rohelise personalijuhtimisega ning kirjeldatakse uuringu läbiviimise metoodikat. Kolmandas osas analüüsitakse uuringu tulemusi, mille põhjal antakse ülevaade, milliste personalijuhtimise praktikate rakendamine aitab ettevõtetes keskkonnahoidlikkust ja vastutustundlikkust tõsta. Lisaks tuuakse välja ja analüüsitakse aspekte, mis on organisatsioonide poolt loodus- ja töökeskkonda panustamiseks juba tehtud ning mida planeeritakse veel tulevikus ära teha.

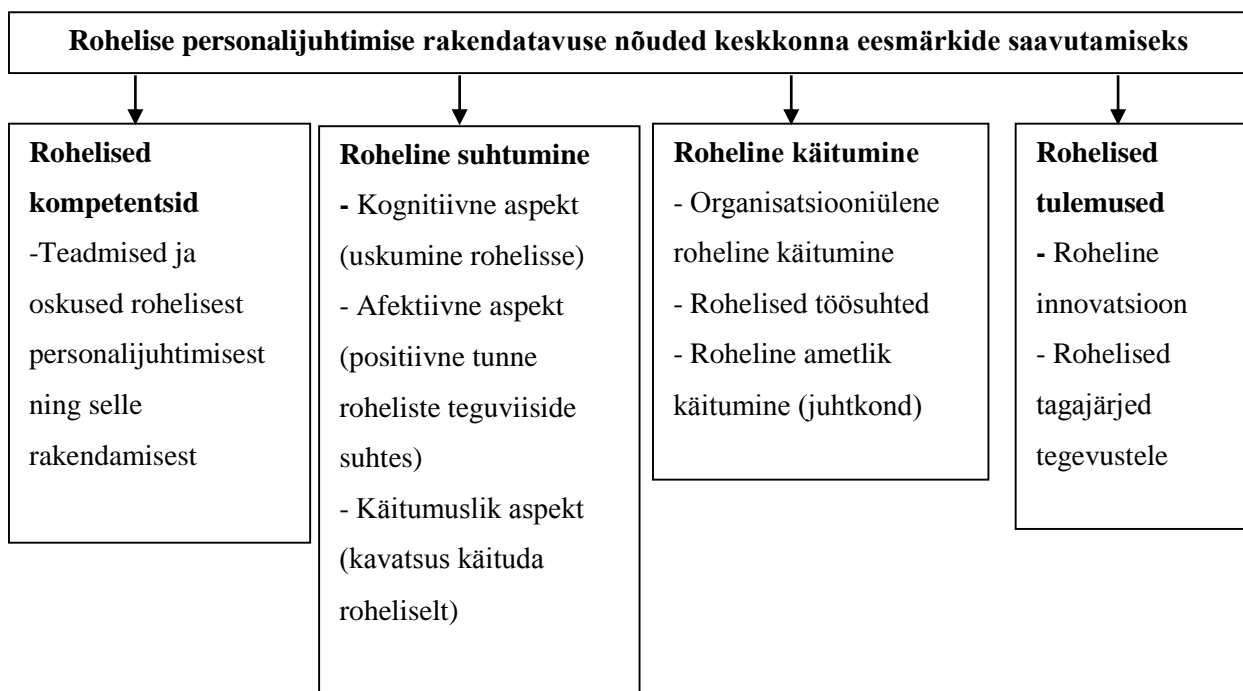


## 1. ROHELISE PERSONALIJUHTIMISE TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Rohelise personalijuhtimise defineerimisega kaasneb tihti palju terminoloogilist segadust, kuna erinevad autorid käsitlevad antud teemat lähtudes erinevatest aspektidest. Oluline on mõistete defineerimisel silmas pidada, et keskkonna mõiste roheline personalijuhtimise kontekstis tähendab lisaks looduskeskkonnale ka inimeste poolt loodud töö- ja elukeskkonda.

Jackson ja Seo (2010) käsitlevad rohelist personalijuhtimist pigem kui strateegilise personalijuhtimise edasiarendust ning looduskeskkonna säästmist ja hoidmist. Strateegilise personalijuhtimise kohaselt on kesksel kohal ettevõtte üldised eesmärgid ja strateegiad ning peamiselt keskendutakse kasumi teenimisele. Rohelise personalijuhtimise käsitluses lisandub siia ja domineerib looduskeskkonna iseärasustega arvestamine ja ümbritseva keskkonna hoidmine. Marchington ja Grugulis (2000) toovad välja Pfefferi seitsme parima praktika teooria, mille kohaselt on kesksel kohal töökoha turvalisus, ettevõtte eesmärkidest lähtuv värbamine, meeskonnatöö, tulemustest sõltuv tasu, koolitus, klassidesse jagamise vähendamine ja info jagamine. Antud lähenemine on saanud suure kriitika osaks, mille kohaselt ei ole taoline lähenemine kasumit taotlevas ettevõtluses rakendatav. Samas saab antud lähenemist vaadelda roheline personalijuhtimise perspektiivist. Seda kinnitab ka Müller-Christ (2011) poolt välja toodud töökeskkonna olulisuse käsitlus töötajate tervise hoidmisel. Tema käsitluse kohaselt on senine personalijuhtimine viinud olukorrani, kus töötajaid pigem kasutatakse ära kui panustatakse nende arengusse. Ta toob sarnaselt Jackson ja Seo (2010) käsitlusele välja, et tänapäeval seisavad personalijuhid valiku ees, kas keskenduda tulemustele (kasumile) või protsessile (mõistes sellega kasule inimeste ja looduskeskkonna jaoks) ning mõlema rakendamine ettevõttes ei ole võimalik. Seetõttu on paljud ettevõtted lisanud oma strateegiasse kestlikkuse ehk jätkusuutlikkuse ning vastutustundlikkuse kontseptsiooni, mis on roheline personalijuhtimise üks peamisi tunnuseid. Samas läheneb Ehnert (2009) antud teemale hoopis sotsiaalselt vastutustundlike töösuhete ja töökorralduse aspektist.

Sõltumata, millist kolmest kontseptsioonist ettevõtte rakendab või soovib rakendada, on oluline, et maksimaalse panuse andmiseks peaksid ettevõtted keskkonnahoiu ja roheline personalijuhtimise mõisted enda jaoks lahti mõtestama ning defineerima. Opatha ja Arulrajah (2014) kohaselt on võimalik tuua välja neli üldist roheline personalijuhtimise aspekti, mis peavad olema keskkonnahoiu eesmärkide saavutamiseks täidetud (vt. Joonis 1).



**Joonis 1.** Rohelise personalijuhtimise nõuded (autori koostatud Opatha, Arulrajah 2014 põhjal)

Selleks, et olla roheline, peab töötajal olema olulised teadmised nn rohelistest teguritest ja lähenemistest. Siinkohal ei mõisteta roheliste tegurite all personalijuhtimise rohelisi aspekte vaid üldisemat ja laiahaardelisemat lähenemist rohelisele teemaatikale ning sellega seonduvad teadmised ja oskused. Kui töötajal antud teadmised puuduvad, ei ole võimalik olla/muutuda roheliseks töötajaks. (Daily, Huang 2001) Siinjuures on oluline roll personalijuhtimisel, kuna personaliosakond peab tagama organisatsiooni jätkusuutliku keskkonnastrateegiate ja eesmärkide saavutamiseks piisavate kompetentside olemasolu.

Opatha ja Arulrajah (2014) kritiseerivad, et puuduvad empiirilised uuringud, kuivõrd on rohelised kompetentsid töötaja rohelistumisega seotud. Nad rõhutavad, et inimesel peab rohelise töötajana olema õige suhtumine antud teemasse. Õige suhtumise all mõistetakse asjakohaseid uskumusi (kognitiivne), tundeid (afektiivne) ja kavatsust käituda (käitumuslik) rohelisi tegureid järgides.

Järgnevates alapeatükkides annab magistritöö autor põhjalikuma ülevaate eeltoodud kolmest kontseptsioonist, mille järel toob välja rohelise personalijuhtimise kriitika ja rakendamise raskused.

## **1.1 Rohelise personalijuhtimine looduskeskkonna hoidmise ja strateegilise personalijuhtimise edasiarenduse kontekstis**

Varasemalt sõltus ettevõtete edu tugevalt majandusliku väärtuse edendamisest, kuid tänapäeval ainuüksi sellest ei piisa. Tänapäeval on tänu kliimamuutuste, regulatiivsete nõuete ja ühiskondlike nõudmiste suurenemisele paljude organisatsioonide kesksel kohal eelkõige jätkusuutlikkus. Tööandjatele tähendab see lisaks majandusliku edu saavutamise ja kasumi teenimisele ka ettevõtte poolt tekitatud keskkonnamõjude eest vastutamist. Teisisõnu peavad ettevõtted äriotsuste tegemisel hindama ja analüüsima kõiki sotsiaalseid ja keskkondlikke riske ning võimalusi. (Cohen, Taylor *et.al*, 2012)

Ahuja (2015) defineerib looduskeskkonda kui ettevõtete tegevuse mõju keskkonnale ning selle vähendamiseks läbimõeldud tegevused. Ta toob välja, et keskkonna mõju saab vaadelda kahest erinevast aspektist:

1. ettevõtte tegevusest tulenev mõju;
2. ettevõtte pakutavate toodete ja/või teenuste mõju looduskeskkonnale alates tooraine/sisendi hankimisest kuni toote/teenuse kliendini jõudmiseni. Oluline on siinkohal arvestada ka tarbimisjärgseid tegevusi, milleks on pakendi või toote enda edasine kasutus teatud aja möödumisel.

Ettevõtete ja organisatsioonide tegevusest tulenev reostus ja saaste on olnud viimastel aegadel oluliseks kõneaineks nii ettevõtete siseselt kui Euroopa Liidus ja maailmas üldiselt, mille tulemusena on valitsused ja erasektorid kehtestanud erinevaid regulatsioone vähendamaks negatiivset mõju looduskeskkonnale (Martinez-Fernandes *et al.* 2010). Järjest enam on ettevõtted hakanud mõistma enda tegevuse mõju, mille tulemusena pööratakse ettevõtete siseselt suuremat tähelepanu keskkonnajuhtimisele.

Jabbour (2011) defineerib keskkonnajuhtimist kui tervet organisatsiooni hõlmavat uuenduslikku protsessi jätmete vähendamiseks, sotsiaalse vastutuse, konkurentsieelise ja jätkusuutlikkuse saavutamiseks läbi pideva õppimise, arengu ja keskkonnakaitse eesmärkide integreerimise organisatsiooni eesmärkide ja strateegiatega. Cherian ja Jacob (2012) defineerivad taolist lähenemist kui strateegiat, mida ettevõtted rakendavad selleks, et paremini organiseerida ja mõõta ettevõtte tegevusest tulenevaid mõjusid. Daily ja Huang (2001) lisavad, et peamiselt peavad ettevõtted tasakaalustama tööstuslikku kasvu arvestades seejuures ümbritseva keskkonna huve.

Erinevad uuringud (Cherian, Jacob 2012) on näidanud, et taoliste praktikate rakendamine toob ettevõtetele kaasa olulisi eeliseid, mille tulemusena on järjest enam ettevõtete strateegiatel näha sõnapaari „roheline ja jätkusuutlik“. Jabbour (2011) pakub eelisteks ettevõtte tulemuslikkuse paranemine, meeskonnatöö produktiivsuse kasv, organisatsioonikultuuri arenemine ja üldkulude vähenemine. Seega saab järeldada, et keskkonna säästmise tegevuste juhtimine toob ettevõtetele kaasa olulist lisaväärtust, mille tulemusena ettevõtte tulemusnäitajad paranevad.

Kirjeldatud eeliste saavutamisel on võtmeroll personalijuhtimise praktikatel. Lado ja Wilson (1994) defineerivad personalijuhtimise süsteemi kui komplekt erinevaid, kuid omavahel seotud tegevusi, funktsioone ja protsesse, mis on suunatud töötajate ettevõttesse kutsumisele, arendamisele ja hoidmisele ning vajadusel töötaja ettevõttest välja suunamisele. Wehrmeyer (1997) lisab, et töötajad on oluliselt rohkem pühendunud ja rahulolevamad neis ettevõtetes, kes aktiivselt tegelevad keskkonnahoiu küsimustega. Ta toob välja, et vähe leidub inimesi, kes soovivad töötada ettevõttes, mis reostab ja saastab oma tegevusega ümbritsevat keskkonda.

Jabbour, Santos ja Nagano (2010) toovad välja, et maailmas on järjest enam hakatud tähelepanu pöörama looduskeskkonnale ning selle säästmisele, mille tulemusena kaasatakse järjest rohkem ettevõtteid keskkonnahoiu süsteemi läbi roheliste personalijuhtimise praktikate.

Ahuja (2015) toob sisse roheline personalijuhtimise keskkonnajuhtimise ja personalijuhtimise praktikate kombinatsiooni. Taoline lähenemine aitab organisatsioonidel leida alternatiive kulude vähendamiseks. Ta toob välja, et läbi töökeskkonna parema organiseerimise ja roheliste mõtteviisidega arvestamine võimaldab vähendada ettevõtte ökoloogilist jalajälge. Konkreetsete tegevustena saab välja tuua printimise vähendamise kontorites, tööautode kolleegide vahel jagamise, telekommunikatsiooni suurema kasutamise ja videokonverentsid. Tran (2009) lisab, et ettevõtte tegevusi saab lugeda roheliseks kui keskkonnahoiu suurendamiseks minimaliseeritakse ettevõtte energia, vee, materjalide jt ressursside kasutust; kontorites pööratakse tähelepanu prügi sorteerimisele ja tagastatava taara kogumisele ning pööratakse olulist tähelepanu töökeskkonnast tulenevate saastete minimaliseerimisele (peamiselt tootmisettevõtetes).

Ettevõtetes ja organisatsioonides rakendatud personalijuhtimise strateegiaid on seotud ettevõtte kultuuri ja äristrateegiatega. Cherian ja Jacob (2012) seovad keskkonnajuhtimise

ja personalijuhtimise omavahel ettevõtte tööjõu kompetentside, oskuste ja teadmistega. Nad toovad välja, et efektiivse korporatiivse rohelise juhtimise rakendamiseks on oluline arendada nii tehnilisi kui juhtimisoskusi kõikide ettevõtte töötajate seas. Lin *et al.* (2001) kohaselt vaatlevad organisatsioonid aga tööjõuressursi arendamist kui uuenduslikku ja initsiatiivikat vahendit, mis tagab organisatsiooni jätkusuutlikkuse ja konkurentsieelise. Taolise raamistiku loomisel ja arendamisel muutuvad märkimisväärselt oluliseks efektiivsed personalijuhtimise praktikad, milleks on:

1. konkreetne keskkonnateadlikkust sisaldav värbamisstrateegia;
2. hindamis- ja arendamissüsteem, mis hõlmab ka keskkonnateadlikkust ja selle rakendamist hindamisprotsessis;
3. koolitus ja arendustegevused, mis võimaldavad arendada töötajatel uusi keskkonnahoiuga seotud oskusi ja kompetentse.

Jabbour (2011) lisab, et **värbamist ja valikut** on võimalik teostada rohelistest aspektidest lähtudes. Ta toob välja, et talentide ettevõttesse meelitamiseks kasutatakse järjest enam keskkonnahoidu pooldavaid aspekte (sh ettevõtte jätkusuutlikkuse edendamise poliitika, keskkonnahoidu panustamise pühendumus, ametikirjeldustes välja toodud tööohutuse- ja tervise aspektid jmt). Taolise lähenemise rakendamisel peab valiku protsess tagama, et kandidaatide seas on eelistatavamad keskkonnasõbralikud ja keskkonnahoidu pühendunud kandidaadid. Samas toob ta välja, et värbamine antud kriteeriumitest lähtudes on keeruline ning ettevõtted rakendavad sellist värbamise- ja valikumeetodit harva. Wehrmeyer (1997) lisab, et talente küll meelitatakse ettevõttesse läbi rohelise imago kujundamise, kuid lõplik valik tehakse siiski kandidaatide tööalaste kompetentside, mitte nendega seostatavate keskkonnahoiu näitajate põhjal.

Arulrajah, Opatha *et al.* (2015) toovad välja, et rohelistest aspektidest lähtuv värbamine on ettevõtete jaoks proaktiivne ja kulukas. Nad märgivad, et organisatsioonide jaoks on kõige efektiivsem integreerida ettevõtte värbamistavad keskkonnahoiu strateegiaga. Nad lisavad sarnaselt eeltoodule, et töötajaid ei saa värvata üksnes rohelisest aspektidest lähtudes ning pakuvad ühe lahendusena kasutada värbamisel lauseid, mis väljendavad keskkonnahoidu pühendumist. Näitena pakuvad nad: „Soovid olla osa rohelisest tiimist?“ või „Oleme sotsiaalselt vastutustundlik ja keskkonnateadlik ettevõtte!“. Samas märgivad nad, et ettevõtte ei saa korruga rakendada erinevaid rohelistest aspektidest lähtuvaid värbamise praktikaid.

Oluline on siinkohal teha oma valik ning vastavalt sellele ettevõtte värbamistegevused planeerida.

Lisaks värbamise ja valiku tegevustele on võimalik ka **tulemuste hindamist** siduda konkreetsete roheliste eesmärkide ja tööülesannetega. Tulemuste hindamisel käsitletakse ja võetakse arvesse kuivõrd töötajad vastutavad keskkonna ressursside kasutamise ja heitgaaside vähendamise eest ning kuivõrd lähtuvad töötajad oma igapäevastes tegevustes ja tööülesannete täitmisel keskkonnaprobleemidest ja vastavatest regulatsioonidest. Seeläbi on võimalik ettevõtte töötajate teadmisi antud teemal täiendada ning juurutada ettevõttes rohelist mõtlemist. (Sengupta *et al.* 2015)

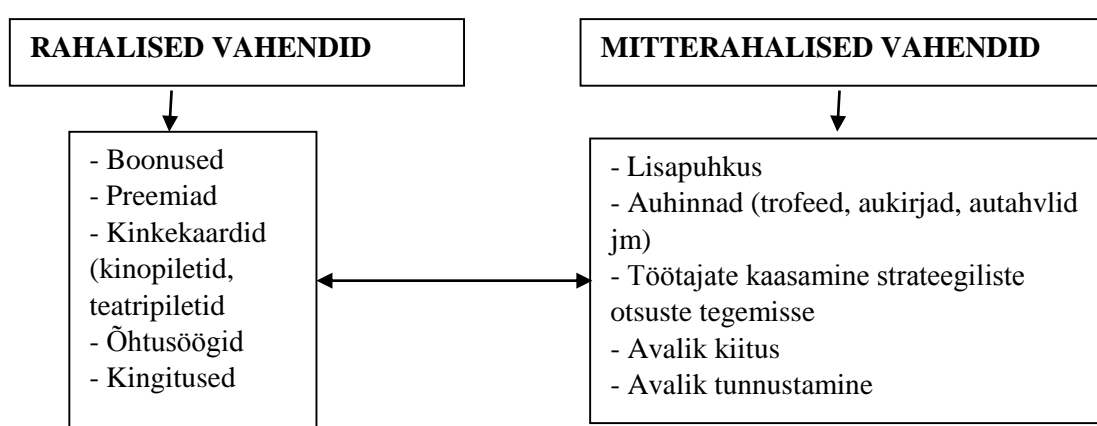
Arulrajah ja Opatha *et al.* (2015) rõhutavad, et töötaja rohelise teguviiside tööalane hindamine on rohelise personalijuhtimise praktikaid rakendades üks võtmefunktsioone ning ilma antud tegevuseta ei ole pikaajaliselt organisatsioonitasandil keskkonnahoidu panustamise tagamine reaalne. Nad toovad välja, et keskkonnahoiu hindamine võib toimuda eraldi hindamisena kui ka koos aastase arenguevestlustega. Selleks, et oleks võimalik antud hindamist töötajate seas läbi viia, on oluline juba varakult töötajatele selgitada ettevõtte keskkonnahoiu reegleid ja tavasid.

Maier ja Vanstone (2005) toovad välja, et jätkusuutliku keskkonnahoidu panustamise tagamiseks tuleks organisatsioonidel luua keskkonnajuhtimise infosüsteem (*Environmental Management Information System*), läbi mille on võimalik efektiivselt jälgida saaste tekkimist, ressursside ja transpordivahendite kasutamist jmt. Oluline on, et organisatsioonid kasutaksid antud süsteemi mitte ainult aruannete koostamiseks vaid reaalsete järelduste tegemiseks ja tegutsemisplaanide koostamiseks. Lisaks rõhutavad nad, et organisatsiooni keskkonnajuhtimise eesmärgid tuleks siduda iga töötaja isiklike tööalaste eesmärkide ja töösoorituse hindamisega.

Govindarajulu ja Daily (2004) väidavad, et tulenevalt personalipoliitikast on võimalik töötajate keskkonnasõbralikkust siduda ettevõtte **kompensatsioonisüsteemiga**. Organisatsioonid võivad töötajaid tunnustada rahaliste või mitterahaliste hüvedega selleks, et julgustada töötajaid keskkonnahoidu panustama, mille tulemusena saavutatakse ettevõttes rohelisem keskkond. Näiteks piisab otsese juhi tagasisidest, et töötajate hoiakud muutuksid keskkonnasõbralikumaks. Sengupta *et al.* (2015) lisavad, et keskkonnasõbraliku ja rohelise mõtteviisiga organisatsioonikultuuri saavutamiseks tuleb uute töötajate koolitus- ja väljaõppe programmis käsitleda muuhulgas ka keskkonnahoiu temaatikat. Nad toovad välja,

et uusi töötajaid tuleks informeerida ettevõtte rohelistest protsessidest ja poliitikatest (sh visioon, missioon), anda ülevaade, millised on jätkusuutliku ja rohelise mõtteviisi boonused ning millised on ettevõtteülesed eesmärgid (näiteks kasvuhoonegaaside vähendamine, roheliste toodete valmistamine jmt). Seeläbi on võimalik ühelt poolt juurutada ettevõttes rohelist mõtteviisi ning teisalt on hiljem kergem töötajate kompensatsioonisüsteemi siduda konkreetsete keskkonna tegevuste eesmärkide saavutamiseks.

Renwick *et.al* (2008) on üldistades jaganud kompensatsioonisüsteemi sidumise keskkonnahoiu eesmärkide saavutamiseks kaheks (vt. joonis 2).



**Joonis 2.** Rahalised ja mitterahalised vahendid kompensatsioonisüsteemi sidumisel keskkonnahoiu eesmärkide saavutamiseks (autori koostatud Renwick *et.al* (2008) teooria põhjal).

Jooniselt 2 loetletud kompensatsioonisüsteemi vahendid on tänapäeval olemas peaaegu iga organisatsiooni motivatsioonisüsteemides. Seetõttu on lihtne neid siduda ka keskkonnahoiu eesmärkide saavutamiseks. Nad lisavad, et väljatoodud vahendeid omavahel kombineerides saab iga organisatsioon leida enda jaoks parima lahenduse. Oluline on siinkohal märkida, et kui töötajaid tunnustatakse vaid rahaliste vahenditega, ei tohi töötajatele tagasiside andmine, kiitmine ja üldine avalik tunnustamine keskkonnahoiu eesmärkide täitmise suhtes tahaplaanile jääda, kuna antud tegevused motiveerivad ka teisi töötajaid enda eesmärkide täitmisesse panustama.

Lisaks eeltoodud värbamise, hindamise ja kompensatsioonisüsteemidele on rohelise personalijuhtimise aspektidest lähtudes väga olulisel kohal töötajate **koolitus- ja arendustegevuste** sidumine keskkonnahoiu temaatikaga. Jackson *et.al* (2011) arutlevad, et

keskkonnahoiu koolituste tagamine ja edasine teadmiste arendamine organisatsiooni iga tasandi töötajatele on rohelise personalijuhtimise kontekstis võtmetähtsusega. Nad toovad välja, et töötajate koolitamisel ja väljaõppel on palju positiivse mõjuga tagajärgi, millest peamisteks on taaskasutamise suurenemine, telekommunikatsiooni edenemine ettevõttes, reisikulude vähenemine ja saaste vähendamine.

Arvestades keskkonnahoiu koolituste positiivseid aspekte, saab väita, et läbi töötajate teadlikkuse tõstmise väheneb negatiivne mõju looduskeskkonnale oluliselt. Jackson *et al* (2011) lisavad, et kõige parem ja efektiivsem viis organisatsioonitasandil keskkonnateadlikkuse tõstmiseks on erinevate teemakohaste seminaride ja töötubade korraldamine. Arulrajah, Opatha *et al.* (2015) kinnitavad, et ilma asjakohase koolituse ja väljaõppeta ei ole võimalik organisatsioonis keskkonnahoiu teematikat rakendada, kuna kõik algab eelkõige töötajatest endist.

Erinevad uuringud (Cherian ja Jacob, 2012; Lloyd ja Crane, 2002) näidanud, et mida tugevamad on ettevõttes rohelise personalijuhtimise praktikad, seda rohkem on ettevõtte võimeline keskkonnajuhtimise süsteeme ja poliitikaid vastu võtma ja rakendama.

Cohen, Taylor *et al* (2012) lisavad rohelise personalijuhtimise kontekstist lähtudes ja töökeskkonda arvestades, et tänapäeval kasutatakse järjest enam termineid roheline töötaja, rohelised karjäärid ja rohelised ametikohad. Nad toovad välja, et jätkusuutliku personalijuhtimise põhimõtete rakendamine on esimene samm kogu organisatsioonikultuuri (sh töökeskkonna) jätkusuutlikuks ja roheliseks muutmisel.

Sayed (2015) järgi on Panasonic saavutanud tänu roheliste teguviiside rakendamise olulised eelised eelkõige tänu ökoloogiliste toodete müüginumbrite suurenemisele. Tootmise produktiivsuse suurenemine on saavutatud samuti tänu õhusaaste vähendamise ja tootmisjääkide taaskasutamise. Roheliste teguviiside järgimine on Panasonic ettevõttele toonud kaasa olulist lisaväärtust positiivse korporatsiooni imago kujundamisel ja jätkusuutlikkuse tagamisel.

Käesoleva magistritöö autor järeldab eelnevat kokkuvõttes, et efektiivsete personalijuhtimise praktikate rakendamine ettevõttes toob kaasa olulist lisaväärtust ning ettevõtetel on lihtsam kutsuda tööle uusi töötajaid, neid motiveerida, koolitada ja arendada. Kui ettevõtte strateegiasse on sisse kirjutatud keskkonnahoid ja jätkusuutlikkus, on oluline, et antud aspekte ka järgitakse. Siinkohal mängib olulist rolli personalijuhtimine, kuna



töötajate värbamise, hindamise ja arendamise ning koolitustegevuste protsessid saavad alguse eelkõige personalijuhtimise praktikate kirjeldamisest. Seetõttu on oluline kaasata personaliosakond ettevõtte strateegiliste otsuste tegemisse keskkonnateadlikkuse suurendamiseks ja keskkonna hoidmiseks.

## **1.2 Roheline personalijuhtimine töökeskkonna kontekstis**

Töökeskkonda käsitleb autor järgnevalt kahest erinevast aspektist: töökeskkonna loodust säästva käsitluse järgi ning töötajate heaolu ja tervist edendava kontseptsiooni järgi. Esimene neist kattub osaliselt eelnevalt kirjeldatud käsitlusega, looduskeskkonna hoidmisest, kuid rõhutatakse eelnevalt kirjeldust mitte niivõrd tootmise ja tehnoloogia vaid pigem töökeskkonna puhtust, säästlikkust ja „rohelisust“.

### **1.2.1 Roheline töökeskkond**

Cohen, Taylor *et. al* (2012) toovad välja, et töökeskkonna roheliseks muutmisel mängivad olulist rolli nii ettevõtte juhtide kui ka madalama astme töötajate suhtumine antud teemasse. Nad toovad välja, et kõige enam saavad töötajad ise rohelise töökeskkonna kujundamisel panustada energia kasutamise vähendamise, vee kokkuhoiu, saaste vältimise, prügi sorteerimise, tulede kustutamise ning lähetuste asendamise virtuaalsete kohtumiste näol. Keskkonnahoidu panustamise suurendamise ja seeläbi töötajate kaasamise ühe võimalusena on välja toodud keskkonnahoiu reeglite sisse kirjutamine ettevõtte sisekorraeeskirjadesse, kuid lõplik tulemus sõltub siiski iga töötaja individuaalsest pühendumusest ja panusest.

Ahmad (2015) arutleb, et tänapäeval soovivad paljud organisatsioonid luua enda kontorid ja töökohad eelistatavalt rohelistesse ehitistesse (teatud ka kui ökoloogilised ehitised). Antud trend on üsna uus ning järjest populaarsust koguv, kuna rohelised majad on ehitatud kasutades võimalikult vähe loodusvarasid. Lisaks on antud majade ehitamisel keskendutud peamiselt keskkonnahoiule ning seetõttu on ökoloogiliste majade funktsioonid olulisemalt keskkonnasõbralikumad. Näiteks on antud majade juures võimalik kasutada taastuvenergiat ning taaskasutada sademetest tulenevat vett. Taoliste majade ehitamisse kontorite tarbeks on maailmas panustanud näiteks autode tootja Ford kui ka joogitööstuse suurimaid organisatsioone Pepsico.

Ahmad (2015) lisab, et üldjuhul on kontoritöö üles ehitatud paberile ning printimisele. Järjest enam hakkavad ettevõtted üle minema infotehnoloogilistele lahendustele, mis võimaldab ettevõtetel paberi- ja printerikulu oluliselt vähendada. Antud lähenemise

äärmuslikkus on 100% paberivaba kontori loomine, mis tähendab, et paberi kasutamine on kontoris keelatud või elimineeritud muutes ametlikud dokumendid automatiseeritud töövooks. See tähendab, et järjest enam võetakse kasutusele erinevaid Interneti platvorme ning andmebaase, kus kõiki dokumente säilitatakse. Ta lisab, et taolise paberivaba kontori lisaväärtuseks on ka muuhulgas aja kokkuhoid, mis tavalises kontoris kulub paberist dokumentide otsimisele. Borzykowski (2013) lisab eelnevale, et reaalses elus on paberivabu kontoreid vähe. Ta toob välja näitena ühe Kanada ettevõtte, kes antud lähenemist rakendab. Sealsed töötajad suhtlevad omavahel peamiselt e-maili teel ning märkmeid võib teha tahvelarvutites või *whiteboard* tahvlitel. Sealse ettevõtte juhid märgivad, et paberi kasutamise vähendamine kaitseb otseselt loodusressursse, ennetab reostust ning vähendab vee ja energia raiskamist.

### **2.1.2 Töötajate heaolu ja tervisedendamist toetav töökeskkond**

Erinevalt eeltoodud autoritest toob Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (2012) sisse vastutustundliku töökeskkonna mõiste, mis hõlmab muuhulgas järgmisi aspekte:

1. tööohutus – ergonoomilised töövahendid, korrektne valgustus, tööõnnetuste ärahoidmine, saaste vältimine, õhuniiskuse ja müra õige tase;
2. töötajate tervislike eluviiside edendamine – treeningute kompenseerimine, spordivarustuse soetamise toetamine, tasuta puuviljad jmt;
3. peresõbralikkus, töö- ja pereelu tasakaal – lastehoiu võimaldamine kontoris, kodukontoris töötamise võimalus, tööaja paindlikkus jmt.

Hohnen (2007) defineerib vastutustundlikku ettevõtlust kui ettevõtete viisi luua ettevõttele lisaväärtust integreerides sotsiaalsed, keskkondlikud ja majanduslikud murekohad ettevõtte väärtuste, kultuuri ja strateegiaga, mille tulemusel saavutatakse kasumlik ettevõtte toimimine samas ühiskonna arengusse panustades.

Arulrajah, Opatha *et.al* (2015) toovad välja, et tänapäeval tähendab roheline töökeskkonna juhtimine palju rohkemat kui töö- ja tervishoidu. Seetõttu on paljudes organisatsioonides töö- ja tervishoiuspetsialisti ametikoht nimetatud ümber töö-, tervishoiu- ja töökeskkonnaspetsialistiks. Nad toovad välja, et antud ametikoha võtmeroll on tagada roheline töökeskkond kõigi ettevõtte töötajatele. Töökeskkonda saab nimetada roheliseks, kui ettevõtte kasutab ressursse efektiivselt ja on sotsiaalselt vastutustundlik ning keskkonnasõbralik (SHRM 2009). Toodud ametikohtade ümbernimetamine on oluline nii

looduskeskkonnaga arvestamise kui ka töötajate töökeskkonnaalase juhtimise aspektist. Taolise lähenemise rakendamise tulemusena on paljud ettevõtted seadnud eesmärgiks töötajate stressi ja kutsehaiguste vähendamise, mis on eelkõige tekkinud tulenevalt ohtlikust töökeskkonnast.

Sarnaselt Renwick *et.al* (2008 ja 2013) poolt välja toodud töötajate kaasamise aspektile on Ahmad (2015) väitnud, et töötajate kaasamine rohelistesse algatustesse võimaldab tagada ettevõtte jaoks parimate personalijuhtimise praktikate rakendamise, kuna töötajad saavad kaasa rääkida keskkonnahoidu puudutavate eesmärkide ning ootuste püstitamises. Ta väidab, et töötajale isikliku vastutuse andmine mõjutab positiivselt produktiivsust, töötulemuslikkust, hõlbustab enesekontrolli ning arendab töötajates oskusi iseseisvalt mõelda ja probleeme lahendada. Lisaks on oluline, et kõikide tasandite töötajatel oleks muuhulgas võimalus enda keskkonnahoidu puudutavatest ideedest vabalt rääkida, kuna head ideed ei sünni alati juhtkonna vaid ka lihttöölise tasandil, kes igapäevaselt näiteks tootmises töötavad. Seega on personalitöötajate roll kirjeldatud võimaluse tagamine ning juhtkonna survestamine töötajapoolsete ideede märkamiseks ja elluviimiseks.

Käesoleva magistr töö autor järeldab, et töökeskkonna mõiste võib rohelise personalijuhtimise aspektist lähtudes oluliselt varieeruda ning lõplik lähenemine ja rakendatavus sõltub nii ettevõtte tegevusvaldkonnast, strateegiast kui personaliosakonna kaasatusest strateegiliste otsuste tegemisel.

Opatha ja Arulrajah (2014) toovad välja tööohutusse ja töötervishoidu panustatavate ettevõtete eelised. (vt. tabel 1). Lisaks toovad nad välja võimalikud tagajärjed, kui ettevõttes tööohutusele tähelepanu ei pöörata.

**Tabel 1.** Tööohutusse ja töötervishoidu panustamise eelised ja võimalikud tagajärjed.

<b>EELISED</b>	<b>TAGAJÄRJED</b>
Töötajate ja külastajate ohutus on tagatud	Tööõnnetused
Vähene tööõnnetuste ja tööhaiguste arv	Üldine tööefektiivsuse vähenemine tänu tööõnnetuste tagajärgedega tegelemisele
Ettevõtte hea maine	Ettevõtte halb maine
Seaduste järgimine	Keskendutakse eesmärkide saavutamise asemel tulekahjude kustutamisele
Õnnelikumad ja paremini motiveeritud töötajad	Seaduste rikkumistest tulenevad kaebused ja vastavad karistused ning kohtuprotsessid
Parem tööefektiivsus	Kindlustusmaksete tõus

Allikas: autori koostatud Opatha ja Arulrajah 2014 põhjal

Tabelist 1 on näha, et tööohutusse ja -tervishoidu panustamisel on olulised eelised nii töötajate ohutuse tagamise, ettevõtte hea maine kui parema tööefektiivsuse näol. Seevastu kui organisatsioon ei panusta antud valdkonda piisavalt, tuleb silmitsi seista tööõnnetuste ning nendega kaasnevate probleemidega, mille tulemusel kannatab nii tööefektiivsus kui organisatsiooni maine.

Bamberg (2003) lisab eeltoodud tööohutusse ja töötervishoidu panustamise eelistele:

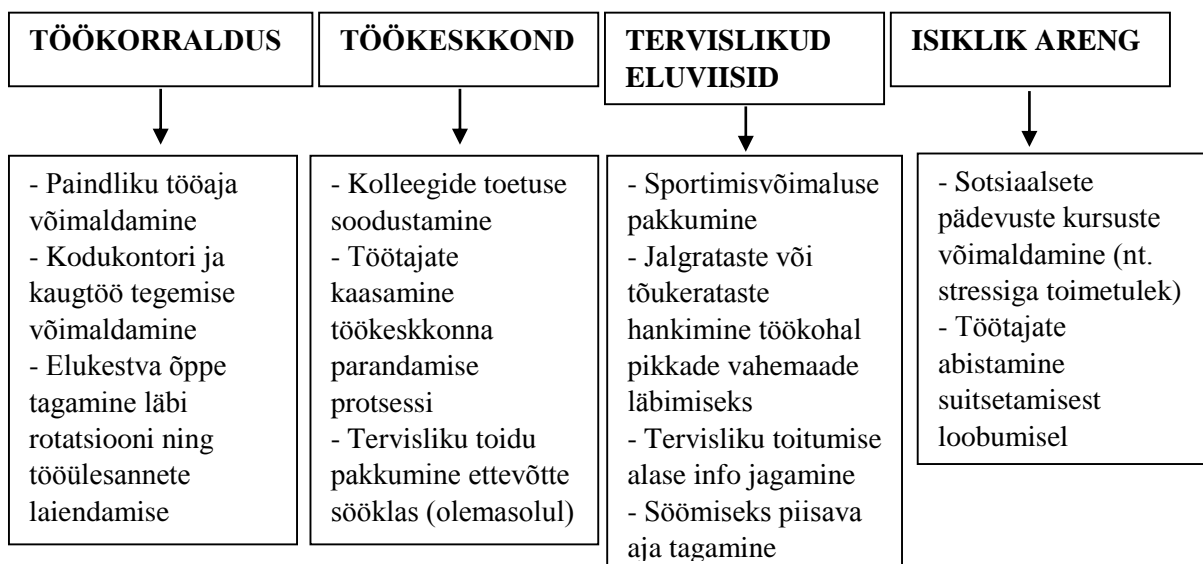
- sotsiaalse vastutustundlikkuse demonstreerimine ja teadlikkus nii klientide kui tulevaste töötajate jaoks;
- töötajate pühendumuse ja kompetentside tõstmine;
- ettevõtte kulude vähenemine tööõnnetuste ja kutsehaiguste vähenemise läbi;
- ettevõtte hea imago ja investorite kindlus;
- klientide jaoks lisaväärtuse loomine.

Žižek ja Mulej (2016) arutlevad, et töötervishoidu panustamine mõjutab otseselt kõiki töötajaid nii individuaalselt (tervis) kui tööalaselt (produktiivsus). Terved, õnnelikud ja motiveeritud töötajad saavutavad positiivsed töötulemused ning on tööalaselt produktiivsemad suurendades seeläbi kogu ettevõtte kasumlikkust. Nad lisavad, et tänapäeval on organisatsioonid teadlikud, et läbi tööohutusse panustamise on võimalik saavutada minimaalne tööõnnetuste ja kutsehaiguste tase.

Tervise Arengu Instituut (2015) on toonud välja, et tööalase ja seeläbi ühiskondliku elu võtmeteguriks on inimeste (sh töötajate) hea tervis. Tööealise rahvastiku ebaterved eluviisid, halb enesetunne ja terviseseisund ei võimalda enamasti tööandjatel kasutada tööjõu täielikku potentsiaali, mis kokkuvõttes mõjutab negatiivselt töötaja elukvaliteeti ja töövõimet. Lisaks on märgitud, et tervisekadu väljendub peamiselt haiguse tõttu kaotatud töötundides, varases pensionile jäämises ning tööealise elanikkonna kõrges suremuses.

Tervisedendamine töökohal tähendab eelkõige tervist väärtustavat ja tervislikke eluviise soodustavat keskkonna loomist töökohal. Töökoha tervist edendavate tegevuste tulemuste hulka kuulub muuhulgas töötajate enesetunde paranemine, töölt puudumise vähenemine, töötajate motivatsiooni tõus ning suurem produktiivsus. Lisaks on uute töötajate värbamine lihtsam ning personali volavus väheneb, kuna tööandjal kujuneb läbi eeltoodud tegevuste positiivne maine. (*Ibid.*)

Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri (2010) kohaselt tähendab töötervise edendamine nii tööandjate, töötajate kui ühiskonna jõupingutusi inimese tervise ja heaolu parandamiseks töökohal. Järgneval joonisel (vt joonis 3) on toodud ülevaatlilikult Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri (2010) poolt välja toodud tegevused, kuidas töötervishoiu edendamiseks parandada töökorraldust ja töökeskkonda ning kuidas panustada nii töötajate tervislike eluviiside arendamisse kui isiklikku arengusse.



**Joonis 3.** Töötervise edendamise võimalused (autori koostatud Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuuri 2010 põhjal)

Töötervise edendamine töökohal ei tähenda endast õigusaktides kehtestatud tervishoiu- ja ohutusnõuete täitmist vaid tööandjate aktiivset panust oma töötajate üldisesse tervislikku seisundisse ja heaolu parandamisse. Siinkohal on äärmiselt oluline kaasata kirjeldatud protsessi kõik ettevõtte töötajad (või töötajate esindajad) ning arvestada nende vajaduste ja seisukohtadega seoses töö ja töökoha korraldamisega. (*Ibid.*)

Käesoleva magistritöö autor järeldab eelnevat kokkuvõttes, et rohelise personalijuhtimise praktikate rakendamine on esimene samm kogu organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamisel. Siinjuures on oluline, et kõik töötajad (eelkõige juhtivtasandi töötajad) oleksid roheliste lähtekohtade poolt ning panustaksid antud lähtekohtade juurutamisse organisatsioonis. Autori arvates on kõige lihtsam ja efektiivsem viis roheliste aspektide juurutamiseks kirjutada need sisse ettevõtte sisekorraeeskirjadesse, kuna seeläbi saab tagada, et kõik ettevõtte töötajad on nendega tutvunud. Kui ettevõtted ei panusta piisavalt töökeskkonna

parendamisse, on sellel ka tõsised ja pöördumatud tagajärjed. Seetõttu on oluline, et organisatsioonid panustaksid töötajate tervise hoidmisesse ja töökeskkonna edendamisse.

### **1.3 Roheline personalijuhtimine töösuhete ja -korralduse kontekstis**

Müller-Christ (2011) on leidnud, et ettevõtetes siiani rakendatud personalipraktikad on viinud olukorrani, kus töötajate arendamise asemel kasutatakse neid pigem ära, mille tulemusena on ettevõtetes levinud tööstress ja läbipõlemine. Seetõttu on järjest enam hakanud ettevõtted rakendama selliseid personalipraktikaid, mis panustavad töötajate tervishoiu, heaolu ja tervise arendamisse. Taoline lähenemine hõlmab endas töökoormuse reguleerimist, töö- ja eraelu tasakaalu saavutamist, rollikonfliktide leevendamist, positiivseid suhtlus- ja juhtimistavasid, tegelemist töökiusamise- ja vägivalla ning eetika temaatikaga.

Rohelise personalijuhtimise areng on viinud ettevõtted olukorrani, kus töösuhted, ametiühingute loomine ja juhtimine on muutunud ettevõtete igapäeva töö üheks osaks. Analüüsides töökorraldust ja suhteid rohelisest aspektist lähtudes, saab väita, et ametiühingud (vabaliikumised, kodanikualgatused) ja töösuhted on ettevõtte keskkonnahoiu juhtimise ja vastavate programmide juurutamisel kriitilise tähtsusega. Ettevõtete jaoks on olulisel kohal ametiühingute poolehoid, mistõttu on järjest enam hakatud rakendama ühiste konsultatsioonide läbiviimist, teadmuse jagamist ja seeläbi ametiühingute tunnustamist. (Arulrajah, Opatha *et.al*, 2015)

Rohelisi töösuhteid ja ametiühingute juhtimist saab vaadelda, rakendada ja analüüsida lisaks eeltoodule ka läbi Renwick *et.al* (2008 ja 2013) poolt pakutud konkreetsete personalijuhtimise praktikate:

1. töötajate kaasamine ja osalemine roheliste ideede genereerimisse;
2. töötajate vabadus eksperimenteerida roheliste ideedega;
3. töötajate kaasamise ja osalemise integreerimine ühistevõrgu (ühiskoristamise) näol;
4. läbirääkimiste pidamine ametiühingutega saavutamaks rohelise töökeskkonnaalaseid kokkuleppeid;
5. ametiühingute esindajate koolitamine vastavalt ettevõtte keskkonnajuhtimise aspektidele.

Bissing-Olson *et.al* (2013) toovad välja võimalikud tegevused, kuidas saab töötaja vabatahtlikult roheliste ideedega töökohal eksperimenteerida:

- joogiveena tarbida kraanivett, mitte külmkapis hoitud pudelivett;
- kasutada kahepoolset printimist;
- tulla tööle jalgsi või ühistranspordiga;
- kontoris tarbida võimalikult palju naturaalselt valgust;
- tuua võimalikult palju taimi tööruumidesse;
- reguleerida lambid nii, et kõik lambipirnid ei peaks korraga põlema;
- taaskasutada kilekotte ja pudeleid;
- kasutada võimalikult vähe õhukonditsioneerit ning hoida rohkem aknaid lahti.

Harris ja Tregidga (2012) defineerivad rohelisi tegevusi kui kõikide organisatsiooni liimete panust senise käitumise muutmisesse läbi roheliste teguviiside järgimise. Nad lisavad eeltoodule, et töötajad peaksid teineteist mõjutama ja motiveerima roheliselt käituma läbi erinevate töötubade korraldamise ning üksteisele eeskujuks olemise. Olulisel kohal on ka kolleegide vaheline teadmuse jagamine roheliste aspektide ja teguviiside suhtes.

Erinevalt eeltoodust käsitleb Ahmad (2015) töösuhteid kui personalijuhtimise valdkonda, mille kohaselt peab töötaja ja tööandja vahel olema usaldusväärse suhe. Ta lisab, et töösuhted mõjutavad oluliselt töötaja motivatsiooni kui ka töötaja produktiivsust üldisemalt. Positiivsed töösuhted on immateriaalne ja kestav vara, mis võib olla iga ettevõtte konkurentsieeliseks.

Töötajate kaasamisel on olulised eelised nii töö produktiivsuse kui töötajate pühendumuse tõusu näol, mis kokkuvõttes aitab parendada töötajate tervist ja ohutust töökohal. Parim viis töötajate kaasamiseks on rakendada ettevõttes olemasolevaid kommunikatsioonikanaleid. See tähendab, et töötajatega on võimalus keskkonnaalaste probleemide aruteluks näiteks iganädalaste koosolekute raames. Oluline on siinjuures töötajate tagasiside ja ideedega pidevalt kursis olla, kuna kord kvartalis või aastas töötajate arvamust antud teema kohta küsida ei ole tulemuslik ning ei vii eesmärkide täitmiseni. (Renwick, 2008)

Arulrajah, Opatha *et al.* (2015) toovad rohelisi töösuhteid analüüsides sisse rohelise distsipliini juhtimise mõiste, mis Wehrmeyer (1996) arvates on ettevõtte keskkonnajuhtimise eesmärkide saavutamise eelduseks.

Arulrajah, Opatha *et al.* (2015) lisavad, et rohelise töötajate käitumise ja seeläbi keskkonnajuhtimise eesmärkide saavutamise tagamiseks on oluline ettevõttes rakendada ka distsipliini juhtimise tavadid. Antud termini all mõistetakse eelkõige kindlate regulatsioonide ja eeskirjade kehtestamist, mille täitmata jätmisel on tõsised tagajärjed. See tähendab, et kui töötaja eksib keskkonnavalaste reeglite ja regulatsioonide vastu, rakendatakse tema suhtes distsiplinaarmeetmeid (hoiatus, seletuskirja kirjutamine, töölt kõrvaldamine jmt). Lisaks reguleerivad taolised reeglid töötajate seotust keskkonnajuhtimisega ning tagavad ettevõtte keskkonnajuhtimise kooskõlastatuse riigi üldiste keskkonnapoliitika aspektidega.

Jackson ja Seo (2010) järgi on keskkonda panustamine ja keskkonnajuhtimises osalemine siiani olnud iga töötaja vabatahtlik soov. Töötajate käitumist töökohal mõjutavad väga erinevad aspektid, millest kõige olulisemad on tööalased eesmärgid ja tööandjapoolne tunnustamine. Nad toovad välja, et kui töötajad on pühendunud ning samastuvad organisatsiooniga, kus nad töötavad, on võimalik läbi pühendumuse ja töötajate kaasamise viia ellu ka keskkonnajuhtimise alased tegevused ning seeläbi saavutada ka püstitatud eesmärgid. Seega on oluline mõista, et distsiplinaarsete karistuste rakendamine ei pruugi igas organisatsioonis toimida ning võib tuua kaasa oodatust vastupidised tulemused.

Sayed (2015) kohaselt on India kõige rohelisem ettevõtte Tata Metaliks Limited, kus panustatakse töötajatesse olulisel määral läbi kindla tööaja määramise. Tööajaks on 9-17:30 ning töötajatel on lubatud etteantud tööajast kõrvale kalduda kuni pool tundi. See tähendab, et tööle on lubatud tulla 30 minutit varem või töölt lahkuda 30 minutit hiljem. Töötajad, kes soovivad töötada etteantud tööaegadest erineval ajal, peavad selle eelnevalt kinnitama otsese juhiga. Lisaks on laupäeval töötamine rangelt keelatud. Taolise tööaja piiritlemisega tagab ettevõtte, et töötajad on puhanud ning töö- ja pereelu on tasakaalus. Pärast taolist lähenemise rakendamist märkasid ettevõtte juhid olulist tõusu töötajate produktiivsuses, mis omakorda mõjutas positiivselt kõiki ettevõtte tulemusnäitajaid.

Käesoleva magistritöö autor on arvamisel, et iga ettevõtte koos juhtkonna ja töötajatega on erinev ning paljuski oleneb tööandjate juhtimisstiilist. Distsiplinaarkaristuste rakendamine võib olenevalt ettevõttest ja olukorrast olla õigustatud, kuid peaks siiski olema pigem erand kui reegel. Läbi töötajate kaasamise, tunnustamise ja nende arvamustega arvestamise on keskkonnavalaste eesmärkide saavutamine võimalik.



## 1.4 Rohelise personalijuhtimise kriitika ja rakendamise raskused

Rohelise personalijuhtimise käsitluste kohta on palju kriitikat, kuna tihti ollakse arvamusel, et taoline lähenemine ettevõtetes ei ole rakendatav või on palju segadust tekitav. Järgnevalt toob töö autor välja rohelise personalijuhtimise kriitika, mille põhjal on võimalik arutleda antud teema vajakajäämist ja võimaluste üle.

Rohelise personalijuhtimise rolli mõistmisel on peamiseks takistuseks inimeste senine teadlikkus, hoiakud ja suhtumine keskkonnahoidu. Teadlased on tänaseni kogunud piisavalt tõendeid näitamaks, et planeet Maa on muutumas viisil, mis kujutab erinevaid ohte eelkõige meid ümbritsevale loodus- ja elukeskkonnale. Kliimamuutuste võimalike põhjustena saab siinkohal välja tuua looduskeskkonna hoidmise teadmuse puudumise, ebakindluse ja skeptilisuse, ebausaldusväärsed informatsiooni allikad, otsese vastutuse ja tagajärgede puudumise ning vastumeelsuse muuta isiklike eluviise. Lisaks on inimeste seas levinud arusaam, et kliimamuutustega peab tegelema valitsus ning üksikinimesed ei saa antud teemasse panustamiseks midagi ära teha. (Lorenzoni *et al.* 2007)

Jackson ja Seo (2010) lisavad, et kuna inimeste seas on levinud hoiakud, et nende panus looduskeskkonda ja seeläbi jätkusuutlikkuse tagamisel on igapäevastes tegevustes minimaalne. Peamiselt ollakse taoliselt arvamusel, kuna koheselt ei ole inimeste tegevuse tagajärgi silmaga näha või tunda. Taolist suhtumist ja hoiakuid on inimeste seas keeruline muuta ning seetõttu nähakse taolistes käitumistes olulist takistust roheliste põhimõtete juurutamisel organisatsioonis.

Roheliste personalijuhtimise praktikate rakendamine organisatsioonis sõltub suuresti nii ettevõtte juhtide kui personalitöötajate suhtumisest ja teadlikkusest. Kui personalitöötajad on keskkonnahoiu küsimustes ükskõiksed, ei ole roheliste praktikate rakendamine võimalik. Seega on oluline, et tulevikus ei keskenduta vaid strateegilise ja jätkusuutliku personalijuhtimise praktikate sidumisele vaid pigem on olulisel kohal leida ettevõttesse roheliste praktikate juurutamiseks vajalike hoiakute ja teadmistega töötajaskond. (*Ibid.*)

Keskkonna jätkusuutlikkuse sidumisel personalijuhtimise praktikatega saab välja tuua personalijuhtimise süsteemide keerukuse. Iga ettevõtte kui ka indiviidi tegevus jätab endast kas positiivse või negatiivse jälje õhu ja vee kvaliteedile, vee saastamisele, taimede elueale, loomade elupaikadele jmt aspektidele. Inimeste mõjusid ümbritsevale keskkonnale ei ole võimalik arvudesse panna. Seega on roheliste personalipraktikate väljatöötamisel oluline mõista ettevõtte üldise äritegevuse, tarneahela, jaotusprotsesside ning toote eluea mõju

ümbritsevale keskkonnale. Siinkohal tuleb märkida, et kõikide tegevusalade, töösutsharude ning valdkondade mõju ümbritsevale keskkonnale erineb märkimisväärselt. Seega on keeruline luua ühtseid personalipraktikate süsteeme, mis arvestaks ja toimiks kõikides ettevõtetes. Lisaks on keskkonnaalaste eesmärkide püstitamine ja saavutamine samuti keerukas, kuna ei mõisteta ettevõtte tegevusvaldkonna iga aspekti mõju ning ei arvestata nendega eesmärkide püstitamisel. (Jackson, Seo 2010)

Ehnert (2006) arutleb, et jätkusuutlikkust seostatakse tihti ainuüksi personalijuhtimisega, mille tulemusena on tekitanud küsimusi mõisted „keskkonda säästva töö süsteemid“, „keskkonda säästev personalijuhtimine“ ja „keskkonda säästev majandamine läbi personalipraktikate“. Ta toob välja, et ettevõtete keskkonnahoidu panustamise uurimisel leidub palju teoreetikuid ja praktikuid, kelle seisukohad tihti ei ühti.

Jabbour (2011) lisab, et roheline personalijuhtimise defineerimisega kaasneb palju terminoloogilist segadust, kuna kõik ettevõtted ei mõista jätkusuutlikkust, rohelisust ja keskkonda panustamist sarnaselt. Seega on keeruline tagada, et roheline personalijuhtimise praktikate väljatöötamisel ja sidumisel ettevõtte tegevusalaga saavad kõik töötajad nendest üheselt aru. Lisaks tekitab ebaselge mõistete defineerimine ja kasutamine samas valdkonnas tegutsevate ettevõtete vahel segadust, kuna rohelisus ja jätkusuutlikkus võib olla igal ettevõttel enda jaoks sobivalt defineeritud. Lisaks võib taoline terminoloogiline segadus viia olukorrani, kus erinevate situatsioonide analüüsimisel kasutavad erinevad ettevõtted sarnaseid mõisteid.

Käesoleva magistritöö autor on arvamisel, et roheline personalijuhtimine kui termin tekitab palju segadust, kuna ei ole olemas ühtset definitsiooni selle selgitamiseks. Seevastu võib leida palju teadusartikleid, kus on antud teemat väga erinevalt käsitletud. Seni, kuni teoreetikud ja praktikud ei ole jõudnud kasutatavate terminite ja definitsioonide selgitamisel kokkuleppele, tekitab antud teema uurimine ka edaspidi palju segadust. Lisaks on keeruline siduda rohelised aspektid organisatsioonis hetkel toimivate personalijuhtimise süsteemidega nii, et tulemus oleks efektiivne ja rakendatav.

## **2. EMPIIRILINE UURING**

### **2.1 Vastutustundlikkuse seotus rohelise personalijuhtimisega**

Erasektori ettevõtete tegevused mõjutavad märkimisväärselt töötajaid, kliente, partnereid, investoreid, omanikke ja valitsust. Ettevõtte on hakanud järjest enam märkama, et nii isiklikku kui ühiskonna heaolu saab oluliselt parandada kui mõistetakse ja analüüsitakse, millist mõju avaldab nende tegevus loodusele ja töötajate heaolule erinevate otsuste vastuvõtmisel. Erinevad uuringud (Hohnen 2007) on näidanud, et ettevõtte juhid on hakanud mõistma, et vastutustundlik ettevõtlus tähendab edukat äri, mis omakorda toob endaga kaasa nii majanduslike ja strateegiliste eesmärkide saavutamise kui ettevõtte hea maine. Seega saab vastutustundlikku ettevõtlust seostada jätkusuutliku ettevõtlusega, kuna Prins *et al.* (2014) kohaselt on jätkusuutliku ettevõtluse üks peamisi omadusi praeguste vajaduste rahuldamisel arvestada tulevaste põlvkondadega. Teisisõnu on olulisel kohal selline ettevõtte tegutsemine, mis peab silmas ja analüüsib ettevõtlusega kaasnevaid mõjusid ümbritsevale keskkonnale kui ka arvestab tulevaste põlvkondade huvidega.

Käesoleva magistritöö esimeses peatükis selgitab autor, kuidas rohelisest personalijuhtimisest lähtuv personalipoliitika aitab kaasa ettevõtte jätkusuutliku arengule. Vastutustundlikuid ettevõtteid saab lugeda jätkusuutlikeks ning see annab aluse antud ettevõtete uurimiseks rohelise personalijuhtimise kolme eelnevalt kirjeldatud käsitluse elementide rakendamise seisukohast.

### **2.2 Uuringu metoodika**

Magistritöö autor koostas esmalt teoreetilise ülevaate, mille käigus kirjeldati ja analüüsiti rohelise personalijuhtimise kolme peamist kontseptsiooni. Nende seisukohtade alusel koostas autor küsimustiku ja intervjuu skeemi ning viis läbi kvalitatiivse uuringu vastutustundlike organisatsioonide personalitöötajate seas perioodil 18.04. – 29.04.2016. Läbiviidava uuringu eesmärgiks on leida vastused järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kas rohelise personalitöö praktikate rakendamine aitab vastutustundlike organisatsioonide personalitöötajate arvates keskkonnahoidlikkust ja vastutustundlikkust organisatsioonides tõsta?
2. Mida on loodus- ja töökeskkonda panustamiseks organisatsioonides juba tehtud?
3. Mida planeeritakse loodus- ja töökeskkonda panustamiseks veel tulevikus ära teha?

Uuringu valimiks on selektiivne valim, mille puhul uuritavad ettevõtted valitakse välja vastavalt teoreetilises osas analüüsitud vastutustundlikkuse, jätkusuutlikkuse ja roheliste tunnustele Vastutustundliku Ettevõtluse Foorumiga (edaspidi: VEF) ühinenud ettevõtete ning juhuvalikusse kaasatud teiste ettevõtete hulgast. Küsimustik saadetakse laiali eelnevalt selekteeritud ettevõtte personalitöötajatele. Kui e-maili teel ei õnnestunud kontakti leida, võeti personalitöötajatega ühendust telefoni teel. Uuring viidi läbi nii intervjuude kui küsimustiku täitmise teel olenevalt saavutatud kokkuleppest. Kui organisatsioon vastas küsimustele kirjalikult võeti vastajaga ühendust ka telefoni teel täpsustavate küsimuste esitamiseks.

### **2.3 Küsimustik**

Magistritöö autor koostab küsimustiku lähtudes esimeses peatükis käsitletud teooriast ning Jackson ja Seo (2010) poolt pakutud küsimustest rohelise personalijuhtimise uurimiseks ja rakendamiseks. Küsimustik (Lisa 1) saadetakse laiali VEF-iga ühinenud ettevõtetele ning autoir poolt sihtvalimi alusel valitud võrdlusgrupi ettevõtetele e-maili teel. Kui ettevõtte personalijuhid e-mailile ei vasta, võtab autor ühendust telefoni teel ning vajadusel lepitakse kokku kohtumine täiendava intervjuu läbiviimiseks või täpsustavate küsimustele vastamiseks. Küsimustik on avatud küsimustega. Pärast küsimustike tagasisaamist ja intervjuude läbiviimist kodeeris autor saadud vastused ning analüüsis andmeid kasutades Exceli programmi ja sisuanalüüsi meetodit. Analüüsitehnikana rakendatakse juhtumisülel ehk horisontaalset analüüsi, mille korral vaadeldakse samal ajal mitut analüüsitava juhtumit, milleks antud töö raames on intervjuud ja küsimustike vastused. Küsimustik on jagatud tulenevalt teooriast kolmes grupiks: looduskeskkond, töökeskkond ja tööalased suhted.

### **3. LÄBIVIIDUD UURINGU TULEMUSED JA ARUTELU**

Autor valis uuringus osalemiseks ettevõtted, kes lähtuvad enda igapäevatoos vastutustundlikkuse ja rohelise personalijuhtimise aspektidest. Esimene valiku kriteerium oli kuulumine VEF-i. Teise grupi valimi moodustamiseks võeti ettevõtete tegevust kajastavad dokumendid kodulehekülgedel, kus oli kirjeldatud konkreetseid tegevusi keskkonda panustamisel ning vastutustundliku ettevõtluse eest omistatud märgiseid ja auhindu.

Uuringus osalemise palvega pöörduti 25 ettevõtte personalitöötaja poole, kust positiivse tagasiside saadi 15-lt ettevõttelt, mis teeb vastanute osakaaluks 60%.

Tulemuste analüüsimise lihtsustamiseks on autor analüüsi vastavalt küsimustikule jaganud kolmeks osaks: looduskeskkond, töökeskkond ja tööalased suhted. Tulemuste selgemaks analüüsiks on autor intervjuudes vastajate poolt välja toodud seisukohad märkinud tekstis kaldkirjas. Sarnaste vastuste tõttu ei too autor välja kõigi uuringus osalenud personalitöötajate arvamusi iga punkti kohta, vaid ainult enam levinumad.

Viimases alapeatükis toob autor välja läbiviidud uuringu tulemuste vastavuse teoreetilises osas käsitletud seisukohtadega.

#### **3.1 Looduskeskkond**

##### **Juhtimistavad keskkonnasäästliku käitumise ergutamiseks**

Uuringust selgus, et kõigi tasandi töötajate rohelise käitumise ergutamiseks peavad ettevõtte juhid personalitöötajate sõnul olema eeskujulikud oma käitumisviiside ning hooliva suhtumisega keskkonna ja looduse osas. Toodi välja, et palju sõltub nii juhtide kui ka töötajate hoiakutest ja suhtumisest.

*„Kui juhid suhtuvad juba alguses loodushoidu hästi, on töötajaid kergem rohelistesse tegevustesse kaasata. Mida ükskõiksem on inimene looduse suhtes, seda raskem on tööandjal seda hoiakut muuta.“*

Lisaks ollakse arvamusel, et juhtimisstiil peab olema toetav ja arvestav, kus töötajaid väärtustatakse ning nende arvamusega arvestatakse. Oluliseks peeti, et juhid ise oma käitumise ja eeskujuga aitaksid kaasa roheliste juhtimistavade juurutamisel, kuna seeläbi tulevad ka töötajad erinevate projektidega kergemini kaasa.

*„Juhtimisstiil peab olema kaasav ja töötajatega arvestav. Tänapäeval ei toimi käsen-poon-lasen stiilis juhtimine, kuna sel juhul lähevad inimesed ettevõttest lihtsalt minema. Töötajatesse peab panustama, neid peab kaasama ja hoidma, sest me saame äristrateegiaid ellu viia ainult läbi oma enda töötajate.“*

Juhtidest järgmine oluline aspekt on töötajate enda soov ja motiveeritus midagi ära teha.

*„Juhtide töö on sellised inimesed tööturult üles leida.“ „Panustame palju sellesse, et meil oleks pädev töötajaskond, vaatame pidevalt üle töötajate ametikirjeldused, motiveerime ja arendame oma töötajaid.“*

### **Looduskeskkonna hoidmiseks rakendatavad meetmed ja nende kasulikkus**

Uuringus osalenud ettevõtted panustavad loodushoidu palju läbi erinevate strateegiate, projektide ja algatuste.

Kõik 15 vastajat tõid välja, et kontorisis on võimalus olmeprügi ja taaskasutatavat prügi sorteerida tänu vastavate prügikastide olemasolule. Lisaks panustavad kõik vastajad kontorites elektrienergia tarbimise vähendamisse läbi säästupirnide kasutamise, tulede kustutamise ning arvuti jt kontoritehnika väljalülitamise.

Enamus (n=9) uuringus osalenutest tõid välja, et ettevõttes on kasutusel e-arveldussüsteemid ja personaliandmebaasid vähendamaks paberite printimist ning soodustamaks paberivaba kontori propageerimist.

Tootmisettevõtete personalijuhid (n=5) tõid välja, et panustavad loodushoidu peamiselt läbi keskkonnasäästliku tootmistehnoloogia kasutamise, võimalusel tootmisjääkide taaskasutamise ja ohtlike tootmisjäätmete seadusepärase utiliseerimise.

Õhusaaste vähendamiseks propageeritakse ettevõtetes rattaga tööl käimist tänu rattaparklate loomisele (n=2). Ametiautode kasutamisel eelistatakse järjest enam diiselsõidukeid ja elektriautosid bensiinimootoriga sõidukitele ning ettevõtetes võimaldatakse töötajatele ökoloogilise sõidu õpet.

Töötajate keskkonnateadmuse tõstmiseks korraldatakse viies ettevõttes töötubasid ning propageeritakse ja võimaldatakse töötajatel osaleda erinevates hariduslikes ja keskkonnavalastes projektides.

## **Millist kasu näevad ettevõtted looduskeskkonda ja tervislikku töökeskkonda panustamisest**

Kõik uuringus osalenud olid arvamisel, et keskkonnahoidlik käitumine toob nende ettevõttele kasu ja lisab olulist lisaväärtust. Peamiselt põhjendati antud küsimust väitega, et keskkonnahoidu panustamine näitab ettevõtte üldist hoolivust ning avaldab positiivset mõju ettevõtte brändile ja kuvandile, mis omakorda on atraktiivne tulevaste töötajate jaoks. Ettevõtted, kes on tänapäeval atraktiivsed tööandjad, on antud staatuse saavutanud eelkõige läbi töötajatesse panustamise, väärtustamise ja kaasamise.

Ettevõttes roheliste teguviiside propageerimine on uuringu kohaselt mõjutanud positiivselt töötajate omavahelisi suhteid (n=2).

*„Töötajad on rohkem pühendunud, nad on rõõmsamad ja käivad töövälisel ajal palju koos. Osaletakse üheskoos kodanikualgatustes ning korraldatakse ühiselt sportlike perepäevi. Selle tulemusena on töötajate omavaheline suhtlemine silmaga nähtavalt paranenud, mille tulemusena on ka tööalane koostöö ja suhtlemine oluliselt parem.“*

Positiivse kasuna toodi välja ka, et keskkonda panustamine ja vastutustundlik käitumine nii töötajate, partnerite kui klientidega tagab ettevõttele olulise konkurentsieelise (n=5).

*„Keegi ei taha töötada või teha koostööd ettevõttega, kes petab, valetab ja reostab loodust. See ei ole mõeldav ning seetõttu algavad ka meie partnersuhted põhjaliku taustauuringuga. Omame ka konkurentide ees olulist eelist tänu oma vastutustundlikule käitumisele.“*

Vastajad (n=10) tõid välja, et kasu teenimine ei saa olla vastutustundliku ettevõtluse peamisi eesmärke. Pigem keskendutakse sellele, millist väärtust loob ettevõtte keskkonnahoidlik käitumine ühiskonnale üldisemalt.

*„Me ei ole kunagi jälginud, millist kasu selline käitumisviis meie ettevõttele toob. Pigem on siiski oluline see, millist kasu toob meie tegevus loodusele, meie töötajatele ja ka kohalikule omavalitsusele.“*

Läbi keskkonnahoidliku käitumise jõuab teadmine loodushoiust erinevate positsioonidega töötajateni ning aitab leida uusi ja innovaatilisi tehnilisi võimalusi tulevikuks.

## **Kas ja kuidas lähtutakse keskkonnasäästlikust hoiakust töötajate värbamisel ja hindamisel**

Enamasti (n=9) ollakse arvamusel, et inimesi valides ja värvates ei saa sajaprotsendiliselt lähtuda kandidaadi keskkonnahoidu panustamisest. Pigem toodi välja, et oluline on kandidaadi sobivus ja väärtushinnangud.

*„Värvates on kindlasti oluline aspekt, et ettevõtte ja kandidaadi mentaliteet ühtiksid ning väärtustatakse sarnast, kuid see ei ole kindlasti esmane kriteerium.“*

Leiti, et noorema generatsiooni inimeste seas on keskkonnahoidu panustamine hea missioonitunde näitaja.

*„Keskkonnahoidlik ja vastutustundlik käitumine on kindlasti kandidaadi jaoks meie ettevõttes eelis, kuid lõplik valik tehakse siiski kandidaadi kompetentside ja kogemuste põhjal. Ainuüksi prügi sorteerimisest ja rattaga sõitmisest ei piisa, et ametipositsioonil edukalt hakkama saada, kuid kindlasti me arvestame sellega lõpliku valiku tegemisel.“*

Vastajad (n=8) tõid välja, et ettevõtte hea maine toetab värbamist. See tähendab, et kui kandidaadil on valida, kas kandideerida ettevõttesse, kus käitatakse töötajatega vastutustundlikult, või ettevõttesse, kus kasutatakse töötajaid ära, siis langeb otsus kindlasti esimese variandi kasuks. Seega ollakse üldiselt arvamusel, et keskkonda panustamine on kandidaadi valikul ja värbamisel tugevaks eeliseks, kuid ei taga kandidaadile konkursi võitu, kuna ametikohtadel hakkama saamiseks on vaja omada ka muid kompetentse.

Töötajate tulemuste hindamisel keskkonnahoidu panustamisega ollakse arvamusel, et pigem on taolise süsteemi rakendamine võimalik, kuid see oleneb ettevõttest, tegevusvaldkonnast ning juba olemasolevatest ja toimivatest süsteemidest (n=8).

*„Meie ettevõttes hetkel sellist süsteemi ei rakendata, kuid üritatakse suunata pigem kasutama elektroonseid vahendeid. Hindamissüsteemi osana hetkel ei näe võimalust, kuna antud teema teadlikkus ettevõtte töötajate seas peaks esmalt tõusma.“*

Taolise süsteemi rakendamine on komplitseeritud ning nõuab suurt eeltööd nii töötajate teadmuse tõstmisel, kaasamisel kui ka hindamissüsteemi väljatöötamisel. Enamasti (n=12) ollakse siiski arvamusel, et sellega tegelemine ei ole ettevõtete jaoks prioriteediks ning pigem üritatakse töötajaid kaasata keskkonnahoidu panustamisel vabatahtlikult.



*„Esmalt peame tagama, et kõik töötajad oleksid keskkonnanahoiu temaatikaga ühtemoodi kursis. See nõuab suurt tööd. Me ei taha panna inimesi sundolukorda, kus kõik peavad tulemuste saavutamiseks keskkonnanahoidu panustama. Usun, et see pigem tõukaks inimesi eemale, kuna paljude jaoks on antud teema võõras.“*

Üldiselt ollakse arvamusel (n=12), et keskkonnanahoiu sidumine tulemuste hindamisega on võimalik, kuid pigem on see tuleviku eesmärk. Täna nõuaks see väga suurt tööd ja palju aega ning hetkel ei ole antud teemaga tegelemine ettevõtete jaoks prioriteediks. Toodi ka välja (n=2), et ettevõtteid on siiani näinud väga palju vaeva täna toimivate hindamissüsteemide juurutamisel ning nende muutmine tooks kaasa suurt pahameelt nii juhtkonna kui töötajate tasandil.

*„Loomulikult oleks see hea, kui saaksime ka keskkonnanahoiu temaatika näiteks arenguestlustega siduda, kuid hetkel on meil olulisemaid näitajaid, mida jälgida. Sel juhul peaksime kogu organisatsiooni töö ümber korraldama.“*

Vastajate seas oli ka arvamusi, et täna alustavad ettevõtteid võiksid antud teemasse süveneda ja võimalikult palju enda strateegiatesse ja organisatsioonikultuuri üldisemalt keskkonnanahoid sisse kirjutada (n=4).

*„Sel juhul on juba eos suur töö tehtud ning siis on kergem töötajate hindamist keskkonna teemaga seostada, sest siis on nad juba tööle tulnud selle ideega, et selles ettevõttes käivad asjad nii. Suurtes ettevõtetes on toimiva süsteemi taoline muutmine võimatu.“*

Keskkonnanahoiu temaatikat arutatakse muude teemade kõrval ka koosolekutel (n=6) ning paaris ettevõttes ka arenguestlustel.

*„Kindlasti me tunnustame ja märgime ära inimesi, kes on keskkonnanahoidu panustamisega silma jäänud, kuid me ei seo seda otseselt meie hindamissüsteemiga. Pigem arutame koosolekutel või teinekord ka kord aastas toimuvatel arenguestlustel.“*

Seega ollakse pigem arvamusel, et keskkonnanahoidu panustamist on tulemuste hindamisega keeruline siduda, kuna kõikides organisatsioonides on juba väljatöötatud ja toimivad süsteemid ning antud teemaga võiksid põhjalikumalt tegeleda täna alustavad ettevõtteid.

Sarnaselt eeltooduga on vastajate arvates ka töötaja keskkonna- ja loodushoidliku mõtteviisi sidumine ettevõtte kompensatsioonisüsteemiga keeruline ning pigem selle teemaga ei tegeleta (n=10).

*„Töötasude süsteem on piisavalt kompleksne juba täna ning ettevõtte soovib liikuda pigem lihtsama süsteemi suunas.“*

Keskkonnahoiu sidumine töötasudega on vastajate (n=11) arvates tänases olukorras võimatu.

*„See nõuaks samuti suurt tööd. Ma isegi ei oskaks pakkuda, kuidas see võiks toimida. Meil on palgasüsteem üsna keeruline, kuna palju sõltub töötajast endast ning tulemuste saavutamisest. Kui see veel siduda mingite keskkonna näitajatega, siis läheb asi hoopis segaseks.“*

Vastajad (n=13) on arvamusel, et selline lähenemine ei toimi, kuna palkade maksmine on niigi paljudes ettevõtetes keeruline temaatika ning keskkonnahoidliku käitumise eest täna kindlasti palka ei maksta.

*„See nõuaks ka palju lisa ressursi nii palgafondi kui personalitöötajate suhtes. Kust see raha tuleb ja kes siis kontrollib, kes kuidas keskkonnahoidu panustab. See kõik nõuab suurt süsteemi taha ning selle loomiseks täna ettevõtetel ressursse ei ole.“*

Enamus (n=13) vastajaid tõid välja, et vastutustundlikkuse temaatika on põnev ning kõik panustavad nii, kuidas oskavad ja vastavalt olemasolevatele ressursidele, kuid see kõik nõuab eelkõige aega ning rahalisi ressursse.

*„Kui vaadata ettevõtete palgasüsteeme kümne aasta pärast, siis on ehk rohkem selles vallas juba ära tehtud.“*

Seega on vastajad arvamusel, et keskkonnahoidliku käitumisviisi sidumine kompensatsioonisüsteemiga on täna keeruline, millesse ei panustata ning pigem soovitakse olemasolevaid süsteeme muuta lihtsamaks ja läbipaistvamaks.

### **Töötajate koolitamine ja arendamine looduskeskkonna säästmiseks**

Peamiselt (n=10) toodi välja, et looduskeskkonna hoidmiseks soovitakse tulevikus rohkem panustada töötajatele loodus- ja keskkonnahoiu teemaliste koolituste korraldamisse, et teadmused töötajate seas tõsta.

Planeeritakse vahetada ametiautode park keskkonnasäästlikumate sõidukite vastu (n=2) ning propageerida rohkem rattaga, jalgsi või ühistranspordiga tööle käimist (n=4).

Vastajad (n=6) töid välja, et oluline on ka klientide teadmuse tõstmine antud teema suhtes ning seetõttu planeeritakse tulevikus rohkem vastutustundlikkuse alast teavet jagama erinevate töötubade, infopäevade kui ka loengute raames.

Planeeritakse järjest enam järgida ja läbi töötada vastava valdkonna ISO standardid (n=2).

### **Kokkuvõtte looduskeskkonna hoidmise kohta ettevõttes**

Looduskeskkonna alapeatüki kokkuvõtteks saab öelda, et ettevõtted panustavad keskkonnahoidu palju läbi erinevate tegevuste ja projektide. Iga ettevõtte on enda jaoks leidnud sobiliku väljundi, kuidas loodushoidu panustada ning loodust enda teguviisidega säästa. Ettevõtted on veendunud, et nende teguviis toob kaasa olulist lisaväärtust ning loob väärtust ühiskonnale terviklikult. Vastajad olid arvamusel, et nii oluliseks ei peeta mitte konkreetset kasu saamist vaid pigem ühiskonda panustamist. Inimeste valimise ja värbamise seisukohalt olid vastajad ühel arvamusel, et keskkonnahoidlik käitumisviis on kandidaadi jaoks eeliseks, kuid kindlasti ei taga see positsiooni ettevõttes. Oluline on siiski ka ametikoha spetsiifilised kompetentsid ning üldine sobivus ettevõttesse. Töötajate tulemuste hindamisel olid samuti vastajad sarnasel arvamusel, et see nõuab suurt tööd ning pigem peaksid antud teemasse süvenema alustavad ettevõtted, kuna juba toimivaid süsteeme on peaaegu võimatu nii kardinaalselt muuta. Keskkonnahoidliku käitumise sidumisel kompensatsioonisüsteemiga olid vastajad arvamusel, et täna ei ole see võimalik ning ettevõtted soovivad pigem liikuda lihtsama süsteemi poole. Lisaks nõuaks see palju lisaressurssi nii palgafondi kui personali arvelt.

Looduskeskkonna hoidmiseks planeerivad uuringus osalenud ettevõtted tulevikus peamiselt panustada õhusaaste vähendamisse, keskkonnahoiu alase teadlikkuse tõstmisesse nii töötajate kui ka klientide seas.

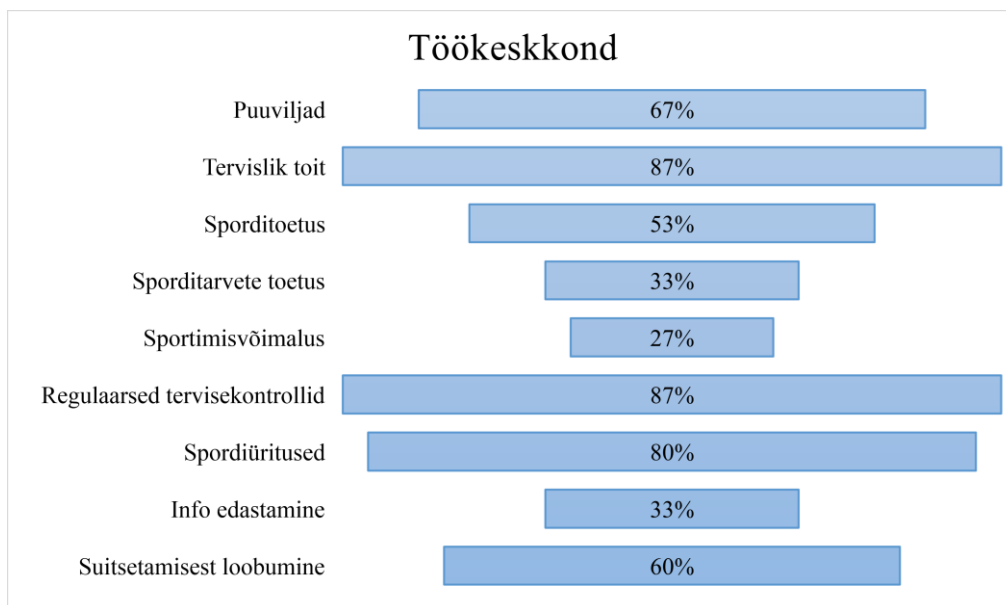
### **3.2 Töökeskkond**

Uuringu tulemustest selgus, et kõikide (n=15) vastajate organisatsioonides on keskkonnahoiu alased aspektid sisse kirjutatud uue töötaja käsiraamatusse, sisekorra eeskirjadesse või on ettevõttes kinnitatud kindel protsess/kord, kus on punktideni lahti kirjutatud kõik keskkonda puudutavad tegevused. Seega saab järeldada, et ettevõtted panustavad antud teemasse ning tagavad, et kõik töötajad oleksid keskkonnaalaste eesmärkide ja tegevustega üheselt kursis. Kõik (n=15) vastajad töid välja, et antud eeskirju ja kordasid tutvustatakse igale uuele töötajale vastava juhi eestvedamisel.

Uuringu tulemustest selgus, et kõikides ettevõtetes on antud teemaga tegelemiseks kindel ametipositsioon. Ainukese erinevusena selgus, et ettevõtetes on antud positsioon erinevalt nimetatud, kuid peamiselt on selleks siiski töökeskkonna spetsialist või töö- ja tervishoiuspetsialist.

### Töötervishoid

Graafikul on toodud uuringus osalenud personalitöötajate protsentuaalne jagunemine erinevate töötervishoiu aspektide lõikes.



**Joonis 4.** Uuringu tulemused töötervishoiu aspektide kohta (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Uuringu tulemustest selgus, et 67% vastajatest väitsid, et töökohal on ettevõtte poolt värsked puuviljad. Enamasti toodi välja, et puuviljad on paigutatud ühiskasutatavasse kööki, kus kõigil on võimalus sealt meelepärane kaasa võtta. Olenevalt ettevõttest toodi välja, et puuviljad on paigutatud vastavalt sellele, kus töötajad ettevõttes liiguvad.

*„Oleme paigutanud puuviljad sinna, kus töötajad need kõige paremini kätte saavad. Olenevalt osakonnas on need erinevatel kohtadel. Me tahame, et töötaja saaks näiteks õuna võtta kaasa mööda minnes, et ta ei peaks sellele eraldi kuskile järele minema.“*

Peamiselt vastutab värske puuviljade olemasolu eest sekretär või büroojuht, kes tellib need kindla ettevõtte käest. Väiksemate ettevõtete puhul selgus, et värsked puuvilju käib sekretär ise poest ostmas.

*„Meie sekretär jookseb iga esmaspäeva ja kolmapäeva hommik poodi puuvilju tooma. See on tema enda soov ja tahe ise poes ostmas käia. Loomulikult maksab puuviljade eest siiski ettevõtte. Hea tunne on küll tööle tulla ja pirn hommikul laualt kaasa haarata. Hea, et keegi selle eest hoolitseb ja on selle endale südameasjaks võtnud.“*

Enamus vastajatest (87%) tõid välja, et töökohal on võimalik tervislikult toituda. Peamiselt põhjendati seda asjaoluga, et ettevõttes on olemas kööginurk, kus kõik soovijad saavad endale meelepärase toidu valmistada.

*„Keegi ei sunni meil rämpstoitu sööma. Kõik algab ikka endast. Kui soovitakse lõunaks süüa salatit ja lihalõiku, siis selleks on võimalused olemas.“*

Suuremate ettevõtete puhul toodi põhjenduseks, et ettevõttes või ettevõtte vahetusläheduses on olemas söögikoht, kus iga töötaja saab endale meelepärase toidu valida.

Vaid ligikaudu pooltes (53%) uuringus osalenud ettevõtetes makstakse töötajatele sporditoetust. Peamiselt toodi välja, et töötajatele kompenseeritakse teatud ulatuses spordikeskuste külastused. Lisaks julgustavad ettevõtted töötajaid osalema rahvaspordiüritustel kompenseerides täielikult või osaliselt teatud ürituste osavõtumaksud. Sporditoetuse mittemaksmisel toodi põhjenduseks, et ettevõtte korraldab töötajatele ise spordiüritusi.

*„Kahjuks ei ole meil võimalust töötajatele sportimiseks raha anda, kuid oleme ise aktiivsed ja korraldame omaalgatuslikult sportlike kokkusaamisi.“*

Peale ühisürituste korraldamise toodi välja, et kompensatsioonisüsteemis ei ole sporditoetus ette nähtud, kuid ettevõtted siiski panustavad läbi erinevate preemiate, mille kasutus jääb töötaja enda otsustada. Sportimist toetatakse ka vabade päevade andmisega. See tähendab, et kui meeskonnad on ise korraldanud sportliku kokkusaamise näiteks reedest pühapäevani, siis võimaldab tööandja töötajatel reedese päeva vabaks võtta. Siinkohal aga toodi välja, et kõik sõltub siiski töötajatest endist, kuna töö ei tohi vaba päeva tõttu kannatada.

Sporditarvete toetuse maksmine ei ole samuti tööandjate seas levinud. Kõikide vastajate seas 33% maksavad töötajatele sporditarvete toetuse. Siinkohal mõeldakse sporditarvete toetuse all näiteks jalgratta, suuskade, uiskude jms sportimiseks vajalike tarvete soetamist. Peamiselt toodi välja, et toetust makstakse, kuid kõik oleneb siiski summast.

*„Spordialasi on nii palju erinevaid, lohesurfi varustus on kordades kallim kui tavalise ratta ostmine. Seetõttu oleme pannud paika kindlad summad, mille ulatuses ühe aasta jooksul saab toetuse maksmise avalduse esitada.“*

Ettevõtted, kes antud toetust maksavad, tõid välja, et töötaja peab siiski ise vajaliku varustuse esmalt ära ostma ning seejärel ettevõttele vastavakohase avalduse kirjutama koos ostukviitungiga.

*„Kuna summad on siiski suured, soovime kindlasti näha ka ostu kinnitavat dokumenti. Siis on selge, et raha saadakse ikka õige asja eest.“*

Toetuse mittemaksmisel toodi peamiselt põhjenduseks, et eelarve ei luba või ei nähta taolise toetuse maksmisses vajadust.

Sportimisvõimaluse on ettevõtete seas oma töötajatele loonud 27% ettevõtetest. Siinkohal mõeldakse sportimisvõimaluse all näiteks jõusaali vm olemasolu ettevõttes. Tulemustest selgus, et ettevõtted on loonud töötajatele töökohtades sportimisvõimalused vastavalt vajadusele. Kui töötajate seas on jõusaalis käijaid, siis on ettevõtte poolt jõusaal ka loodud. Kui soovijaid ei ole, ei näe ettevõtted selleks vajadust.

*„Lähtume eelkõige töötajate vajadustest. Kui meil ei ole inimesi, kes tahavad töö juures trennis käia, ei ole selle võimaluse loomiseks ka vajadust. Kui see vajadus tekib, siis saame juba edasi arutada.“*

Lisaks toodi välja, et antud teemat on ettevõtetes tihti arutatud, kuid alati on jäänud see töötajate huvipuuduse taha. Tihti ei soovita töö juures trennis käia, kuna pärast pikka tööpäeva soovitakse eelkõige koju minna ning töökeskkonnast eemale saada.

Regulaarseid tervisekontrole töötajatele korraldab 87% vastajatest. Siinkohal arutleti, et tervisekontrollide korraldamine näitab töötajatele, et tööandja hoolib nende tervisest. Lisaks toodi välja, et see on iga aasta toimuv traditsioon, mille töötajad on väga hästi vastu võtnud. Ettevõtted, kes otseselt töötajate tervisekontrole ei korralda, tõid välja, et nad panustavad töötajate tervisesse teiste aspektide kaudu. Näitena toodi, et töötajatel on kaks korda aastas võimalus töökohal verd annetada tänu koostööle Verekeskusega.

Enamus vastajatest (80%) tõid välja, et korraldavad enda töötajatele regulaarselt spordiüritusi peamiselt suve- ja/või talvapäevade raames. Lisaks korraldavad meeskonnad ise sportlike kokkusaamisi näiteks ratta- või kanuamatkade näol. Tööandjad on arvamusel,

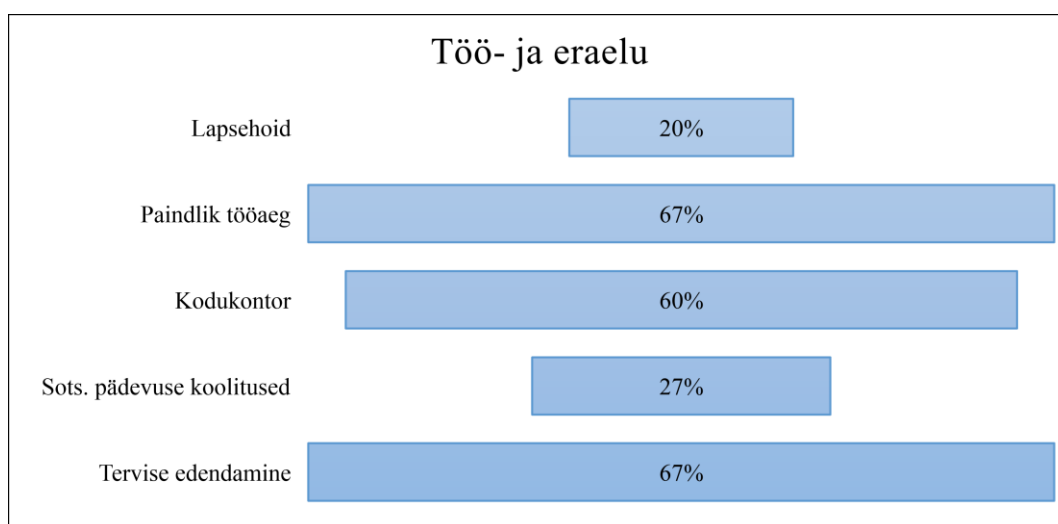
et sportlike ürituste korraldamine toob ettevõtetele kaasa olulist lisaväärtust, kuna võimalus looduses sportides koos aega veeta parandab töötajate koostöö- ja suhtlemisuskust.

Üks peamisi vajakajäämisi on uuringu tulemuste põhjal info edastamine töötajatele alkoholi, uimastite ja tubaka tarvitamise tagajärgede kohta. Vastajatest 33% panustavad töötajate teadmuse tõstmisesse antud teema osas. Peamiselt jagatakse töötajatele vastavasisulisi voldikuid või ajakirju ning kutsutakse neid üles antud teemadesse süvenema. Lisaks toodi välja, et suvepäevade raames on tehtud töötubasid, kus käsitletakse tubaka ja alkoholi tarvitamise mõjusid ja tagajärgi inimese organismile. Ettevõtte, kes antud teemasse ei panusta, tõid välja, et tänapäeval on teemakohase info kättesaamine lihtne ning kellel on huvi, on ka tahtmist see info enda jaoks üles leida.

Erinevalt info jagamise ja teadmuse tõstmisele panustavad tööandjad töötajate suitsetamisest loobumisse läbi erinevate programmide. Näiteks on töötajatel võimalus siduda ettevõttega vastavakohaline leping, mille rikkumisel kaasnevad töötajaga eelnevalt kokkulepitud tagajärjed. Uuringust selgus, et tööandjad julgustavad töötajaid osa võtma ka vastavatest tugigruppidest, milles osalemine tööandjate poolt kompenseeritakse kas aja või rahaga.

### Töötajate töö- ja eraelu tasakaalustamisse panustamine

Lisaks tervise aspektidele uuriti vastajate käest, kui palju panustavad ettevõtte töö- ja eraelu tasakaalustamisse ning stressi jm sotsiaalsete pädevustega toimetulekutesse. Uuringu tulemused on toodud järgneval graafikul.



**Joonis 5.** Töö- ja pereelu aspektide uuringu tulemused (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Jooniselt 5 on näha, et lapsehoiu teenust pakub oma ettevõttes 20% vastajatest ehk 3 ettevõtet 15-st. Väiksemates ettevõtetes toodi välja, et tehakse koostööd ettevõtte lähedal asuvate lapsehoidudega, mis on töötajate seas saanud head vastukaja. Kuna tänapäeval on suureks probleemiks lastele varakult lasteaia koha leidmine, toetab ettevõtte töötajaid tasulise lapsehoiu teenuse osalise kompenseerimisega. Suurtes ettevõtetes toodi aga välja, et taoline lähenemine ei ole võimalik, küll aga on mõeldud eraldi lastetoa loomist ja kasvataja palkamist, kuid tihti jääb teostus siiski rahaliste vahendite puudumise tõttu tahaplaanile.

Enamus (67%) ettevõtetest vastasid, et töötajatele võimaldatakse paindlikku tööaega. See tähendab, et töötaja ei pea kindlatel kellaaegadel tööle tulema ja töölt koju minema.

*„Meil ei ole graafikuga töö. Töötajad enamasti ise vaatavad, kuna täpselt tulevad, kuid peaasi, et töö oleks tehtud.“*

Lisaks toodi välja, et palju sõltub ametikohast. Tootmistööline ei saa käia tööl siis kui soovib, kuid näiteks personalitöötaja tööaeg on paindlikum. Sama kehtib ka kodukontori võimaluse kohta. Vastajad tõid välja, et kui ametipositsioon kodukontorit võimaldab, siis ei nähta põhjust, miks seda oma töötajatele keelata. Oluline on siinkohal märkida, et kõik sõltub ettevõttest ja ametipositsioonist. Kõik ettevõtted ei võimalda töötajatel kodus töötamist, mida põhjendati peamiselt koosolekute toimumise ning pideva infovahetusega, mistõttu on parem, et töötaja viibib kontoris.

Sotsiaalse pädevuse koolitusi võimaldavad oma töötajatele 27% vastanutest, millest võib järeldada, et tööandjad ei panusta piisavalt tööst tingitud stressiga toimetulekusse. Ettevõtted, kes vastasid antud küsimusele eitavalt, tõid välja, et see on teema, millega kindlasti tulevikus peab tegelema, kuid on hetkel pakilisemate probleemide varju jäänud. Ettevõtted, kes antud teemasse panustavad, tõid välja, et tulemus on silmaga näha ning rahulolu uuringutest on selgunud, et töötajate toimetulek stressiga on oluliselt paranenud. Rohkem võetakse aega iseendale ning tööalaseid muresid koju kaasa ei võeta.

Töötajate tervise edendamisse panustavad 67% vastanutest. Tervisedendamisse töökohal panustatakse läbi sportimisvõimaluste loomise või sportlike ühisürituste korraldamise.

*„Meie meeskond on ühtehoidev ja korraldame koos sportlike ja tervislike eluviise propageerivaid üritusi.“*

Neli personalitöötajat tõid välja, et panustavad töötajate tervisedendamisse läbi tervislikult toitumise info jagamise.



*„Kutsume oma töötajaid üles tervislikult toituma ning jagame selleks kollektiivide vaheliselt ka erinevaid retsepte, mida kodus katsetada.“*

Tulevikus planeerivad enamus (n=11) ettevõtteid panustada töötajate koolitamisega, kuidas tööstressiga jmt igapäevaselt toime tulla.

*„Meie töö on hästi intensiivne, seega tahame, et töötajad teaksid, kuidas stressiga toime tulla ja oma mõtteid korrastada.“*

Soovitakse panustada sotsiaalsetesse ja psühholoogilistesse koolitustesse igapäevaste muredega toimetulekuks, eneseharimiseks ja sotsiaalse pädevuse tõstmiseks.

### **Kokkuvõte töötervishoiu ning töö- ja pereelu tasakaalustamise kohta**

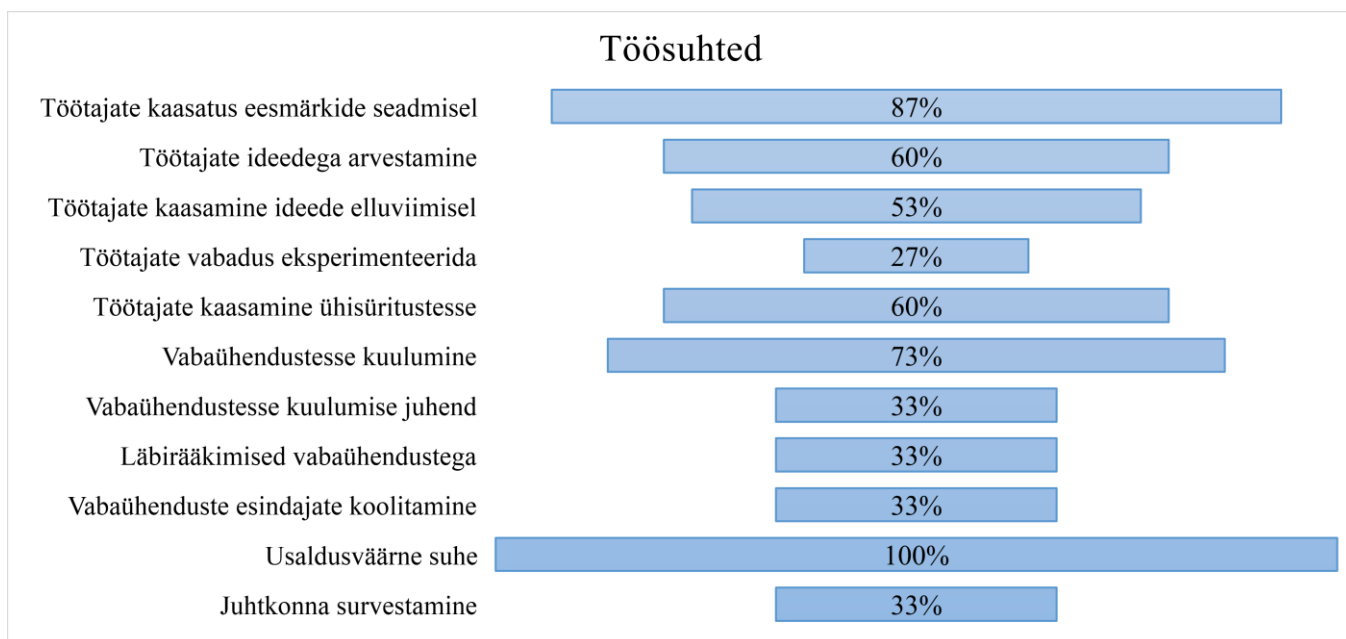
Tööandjad pigem pakuvad töötajatele värskaid puuvilju ning töötajatel on võimalus töökohal tervislikult toituda. Sporditoetust makstakse olenevalt ettevõttest erinevalt, kuid üldiselt toetatakse töötajate sportimist võimalusel rahaliste vahenditega, kuid ka vaba aja vm ettevõttele sobilike vahenditega. Sportimisvõimalused on töötajate jaoks loodud nendes ettevõtetes, kus nähakse selleks vajadust ning tööandjad korraldavad töötajatele spordiüritusi peamiselt suve- ja/või talvapäevade raames. Uuringust selgus, et töötajatele pigem ei jagata infot alkoholi, tubaka ja uimastite tarvitamise tagajärgede kohta, kuna teemakohaseid infomaterjale on võimalik huvilistel endal üles leida, kuid suitsetamisest loobumisse tööandjad pigem panustavad vastavalt võimalustele.

Töö- ja pereelu tasakaalustamisse panustavad ettevõtted oluliselt vähem kui töötervishoidu. Tööandjad pakuvad töötajatele olenevalt ametikohast paindlikku tööaega ning kodus töötamise võimalust. Palju panustatakse ka töötajate tervise edendamisse läbi sportlike ja tervislike eluviiside propageerimise. Sotsiaalse pädevuse koolitusi võimaldavad töötajatele vähesed ettevõtted, kuid kasu antud tegevusest on personalitöötajate arvates märkimisväärne.

Tulevikus planeerivad ettevõtted eelkõige panustada töötajatesse läbi erinevate sotsiaalsete pädevuste koolituste. Seega saab väita, et tööandjad on teadlikud töötajate töö intensiivsusest ning stressiga toimetulek on tänasel päeval töötajate jaoks probleemiks.

### 3.3 Sotsiaalselt vastutustundlikud töösuhted

Sotsiaalselt vastutustundlikuid töösuhteid uurides paluti personalitöötajatel esmalt anda hinnang, kas kindlad aspektid on ettevõttes esindatud või mitte. Tulemused on toodud joonisel 6.



**Joonis 6.** Sotsiaalselt vastutustundlikud töösuhted (autori koostatud uuringu tulemuste põhjal)

Uuringus osalenud personalitöötajatest 87% vastasid, et töötajad saavad keskkonnaalaste eesmärkide ja ootuste püstitamisel kaasa rääkida. Peamiselt toodi välja, et antud teemat arutatakse koosolekutel või muudel koosviibimistel. Suurte ettevõtete personalitöötajad tõid välja, et töötajate arvamusega arvestatakse strateegiliselt oluliste keskkonnalaste otsuste tegemisel vähe.

*„Kodanikualgatuste jms temaatika osas oleme alati töötajate arvamustega arvestanud. Kahjuks strateegiliste küsimuste osas me alati ei saa töötajate arvamust küsida, kuna keskkonnaalaste otsuste osas sõltub palju juhtidest. Tihti tuleb mängu ka ärisaladuste jms temaatika. Kõike lihtsalt ei saa alati töötajatega jagada.“*

Keskkonnahoidu panustamise küsimustes pigem arvestatakse töötajate ideedega (60%).

*„Head ideed ei sünni alati juhtkonna tasandil. Paljud ideed tulevad meil just töötajate seast.“*

Peamiselt toodi välja, et töötajad soovivad osaleda koos kollektiiviga erinevatel kodanikualgatustel ning töötajad ise kutsuvad kolleege üles ka töövälisel ajal prügi sorteerima ja elektrienergiat kokku hoidma.

*„Meil töötajad võrdlevad enda elektriarveid, et kellel on kuu lõikes väiksem arve. Tore on näha, et keskkonnaalane kokkuhoid töötajatele korda läheb.“*

Taoliste ideedega on personalitöötajate arvates kerge kaasa minna ning ei nõua ettevõtte poolt suuri ressursse. Pigem peetakse oluliseks töötajate enda soovi ja tahet keskkonda panustada.

*„Kui töötaja tuleb meie juurde ideega, kuidas saaks keskkonda panustada, siis loomulikult me arutame koos selle läbi ning võimalusel teeme idee teoks.“*

Ligikaudu pooltes (53%) ettevõtetes kaasatakse töötajaid keskkonnahoiu ideede elluviimisel.

*„Kui töötaja tuleb ise meie juurde ideega midagi ära teha, siis kaasame tema selle idee elluviimisesse, kuid kahjuks on nii, et kui algatus tuleb meie poolt, on ideega kaasatulejaid vähem.“*

Siinkohal toodi välja, et kui keskkonnahoiu ideed tulevad kas juhtide või vastava ameti töötajate poolt, siis töötajaid ideede elluviimisesse ei kaasata.

*„Töötajateni jõuab juba valmis üritus ehk kutse tulla kohale näiteks puid istutama, kuid elluviimise poolest töötajaid me ei kaasa.“*

Uuringu tulemustest selgus, et vähestes ettevõtetes (27%) on töötajatel võimalus erinevate roheliste ideedega eksperimenteerida.

*„Tihti jääb meil asi kontrolli taha. Juhid ei taha kontrolli kaotada ning seetõttu ei luba töötajatel isetegevust teha. Kõik tuleb siiski kooskõlastada.“*

Lisaks toodi välja, et töötajatele ei juleta anda liigset vabadust, kuna sel juhul võivad töötajad sellist vabadust hakata ära kasutama.

*„Meil oli juhust, kus andsime selles osas töötajatele vabad käed, kuid tulemus oli hoopiski negatiivne, kuna töötajad ei olnud kogu korralduslikku poolt läbi mõelnud.“*

Töötajaid kaasatakse keskkonnaalastesse ühisüritustesse enamuses ettevõtetes (60%).

*„Me korraldamegi keskkondlikke üritusi meie enda töötajate jaoks.“*

Peamiselt toodi välja, et puude istutamise ja ühiste koristuste eesmärk on töötajate kaasamine ja meeskondade vahelise suhtluse parandamine. Seega on taolistel üritustel töötajate osavõtt ja töötajate kaasamine väga oluline. Personalitöötajad, kes vastasid antud küsimusele eitavalt, tõid põhjenduseks:

*„Siinkohal me ei saa väita, et kaasame kõiki töötajaid. Meil sõltub palju ametikohast ja osakondadest.“* „Oleme suur ettevõtte ning kõikide töötajate kaasamine taolistesse üritustesse ei ole võimalik. Meie töökorraldus ei võimalda seda. Küll aga panustavad töötajad meeskondade siseselt ning vastavalt võimalustele.“

Uuringus osalenud personalitöötajate seast 73% tõid välja, et nende ettevõtetes töötab inimesi, kes kuuluvad loodushoiu, tervisedendamise ja töökeskkonna parandamisega seotud vabaühendustesse või osalevad kodanikualgatustes.

*„See on iga inimese vaba valik. Meie seda kuidagi ei kontrolli või ei reguleeri.“* „Iga inimene ise teab, mida töölt vabal ajal teeb ning mis ühendustesse kuulub.“

Märgiti, et kuna tegemist on tootmisettevõttega, siis on töötajate poolt valitud töötajate esindaja, kes kuulub ka ametiühingusse.

*„Meil on ametiühingutega seotud aspektid kõik reguleeritud vastavalt seadustele.“*

Enamasti ollakse arvamusel, et vabaühenduste temaatikaga tegelemine ei ole ettevõtete jaoks prioriteet, kuna tulemustest selgus, et vaid viies ettevõttes (33%) on töötajate vabaühendustesse ja kodanikualgatustesse kuulumise aspektid kirjeldatud kindlas juhendis.

*„Meil on vastav juhend selleks, et kõik oleks töötajatele üheselt arusaadav ning ei tekiks arusaamatusi.“*

Toodud viie ettevõtte personalitöötajad väitsid, et lisaks olemasolevatele juhenditele peetakse vabaühendustega (sh ametiühingutega) läbirääkimisi saavutamaks roheline töökeskkonnaalaseid kokkuleppeid. Lisaks koolitatakse kirjeldatud viies ettevõttes vabaühenduste- ja liitude esindajaid keskkonnasäästlikkuse- ja juhtimise vallas. Vabaühenduste juhendite ja seadusandlusega arvestamise tulemusena survestavad vastavad liikumised viie ettevõtte juhtkondi töötajate arvamusega arvestama.

Kõik (n=15) ettevõtte personalitöötajad olid arvamusel, et töötaja ja tööandja vahel on usaldusväärne suhe.

*„Meil ei ole usaldusega kunagi probleeme olnud.“ „Raske on ette kujutada olukorda, kus tööandja ja töötaja vahel ei oleks usaldusväärset suhet.“*

Seega saab järeldada, et tööandjate jaoks on usaldusväärne suhe töötajatega olulisel kohal, millesse panustatakse ja väärtustatakse.

### **Keskkonnahoiu ja töökeskkonna reeglite rakendamine**

Enamus (n=9) personalitöötajaid tõid välja, et hetkel ei ole konkreetseid keskkonna reegleid tulevikuks paika pandud.

*„Eks kõik selgub jooksvalt. Hetkel ei ole meil mingeid eesmärke selles osas seatud.“*

Märgiti, et palju oleneb juhtidest ja sellest, kuidas keskkonnahoid tulevikus ettevõtte äri ja strateegiliste eesmärkidega ühildub.

*„Ettevõtte osas on plaan tulevikus nähtav olla ühiskondlikel ühisaktsioonidel.“*

Toodi välja, et kuna ettevõtted panustavad järjest enam keskkonnahoidu, siis on vastavad reeglid veel väljatöötamisel.

*„Ma ei tahaks siinkohal meid reeta. Meil on keskkonnahoidmiseks reeglid tegelikkuses olemas, kuid mitte kinnitatud.“*

Suur enamus (n=13) tõid välja, et kui ettevõttes hakatakse keskkonnahoiu ja töökeskkonna reegleid välja töötama ja rakendama, tuleb kindlasti nõu pidada ka töötajatega.

*„Kui me soovime enda töötajaskonda hoida, peame kindlasti ka nende arvamusega selles osas arvestama.“*

Märgiti, et peamiselt töötavad vastavad reeglid välja juhtkond ning seejärel saadetakse töötajatele kooskõlastamiseks, mille järel võetakse reeglid enamuse nõusolekul vastu.

Pigem ollakse arvamusel (n=10), et formaalse karistuse vahendid ei ole lahendus, kuidas inimesi stimuleerida keskkonnahoidlikult käituma.

*„Keskkonnahoidlikkus on teema, mida peab kõigepealt töötajatele tutvustama ning looma selles osas uusi teadmisi. Me ei saa oodata, et kõik kohe uute reeglitega nõustuvad ja täitma hakkavad. See oleks väga diktaatorlik lähenemine.“*

Sellest tulenevalt märgiti ka, et antud vahendeid ei ole mõistlik terve organisatsiooni ulatuses rakendada, kuna pigem toob see kaasa töötajate pahameele.

*„Kui me hakkame terves organisatsioonis kohe reeglitele ja tagajärgedele rõhuma, ei jää meile ühtegi töötajat.“*

Pigem ollakse arvamusel, et töötajatel tuleks ise lasta seada keskkonnavalaseid eesmärke ja toetada nende täitmist.

Tulevikus ei planeerita sotsiaalsete töösuhete valdkonna parandamiseks ära teha. Valdav enamuse (n=13) märkisid, et antud valdkond ei ole tööandjate jaoks prioriteeks.

*„Täna ei ole sellele valdkonnale rõhuasetus ning jääb tähtsamate strateegiliste eesmärkide varju.“* „Soovime tulevikus antud teemasse rohkem panustada ja töösuhetest rohkem rääkida nii juhtkonna kui töötajate tasandil.“

### **Sotsiaalselt vastutustundlike töösuhete kokkuvõte**

Töötajaid pigem kaasatakse keskkonnahoiu eesmärkide ja ootuste püstitamisel ning enamasti arvestatakse töötajate keskkonda panustamise ideedega. Sõltuvalt idee autoritest ja ürituse iseloomust enamasti kaasatakse töötajaid keskkonnahoiu ideede elluviimisel. Selgus, et vähestes ettevõtetes on töötajatel vabadus roheliste ideedega eksperimenteerida, kuna peamiselt ei soovi juhid kontrolli kaotada. Töötajaid kaasatakse keskkonnavalastesse ühisüritustesse, kuna peamiselt korraldataksegi vastavaid üritusi eelkõige töötajate kaasamise ja keskkonda panustamise eesmärgil. Vabaühendustega (sh ametiühingutega) seonduv ei ole ettevõtetes väga selgelt paigas ning vaid viiel ettevõttel on olemas kindlad juhendid. Märgiti, et vabaühendustega peetakse läbirääkimisi ja tulenevalt suudavad antud läbirääkimised juhtkonda mõjutada vaid viies ettevõttes.

Keskkonnavalaste reeglite rakendamise teemal märgiti, et hetkel ei ole antud valdkonna reegleid ettevõttes tulevikuks paika pandud ning kõik oleneb ettevõtte strateegilistest eesmärkidest. Märgiti, et kui ettevõttel on plaan uusi reegleid kehtestada või kehtivaid reegleid muuta, tuleb sellega seoses ka töötajate arvamust küsida. Formaalse karistuse elementide rakendamist ettevõttes ei pooldata, kuna keskkonnahoidlikkus peaks olema vabatahtlik. Sotsiaalsete töösuhete valdkond ei ole hetkel ettevõtete jaoks prioriteediks ning pigem jääb see teiste olulisemate teemade varju. Tulevikus planeerivad ettevõtted antud teemasse rohkem panustada ning töötajate teadlikkust tõsta.

### 3.4 Arutelu

Rohelise personalijuhtimise kontseptsiooni esimeseks oluliseks osaks on **looduskeskkonna** hoidmine. Tran (2009) kohaselt saab ettevõtte tegevusi nimetada roheliseks, kui keskkonnahoiu tagamiseks vähendatakse ettevõtte energia, vee jt ressursside kasutust. Läbiviidud uuringust selgus, et praktika kinnitab teoreetilisi seisukohti, kuna kõik vastajad kinnitasid võimalust kontorites olmeprügi ja taaskasutatavat prügi sorteerida. Samuti panustavad uuringus osalenud ettevõtted kõik elektrienergia tarbimise vähendamisse läbi säästupirnide kasutamise, tulede kustutamise ning arvuti jt kontoritehnika väljalülitamise.

Teooriat ja uuringu tulemusi kõrvutades võib järeldada, et roheliste teguviiside järgimine toob ettevõttele kaasa olulist lisaväärtust brändi ja kuvandi kujunemisele. Seda kinnitab asjaolu, et kõik uuringus osalenud ettevõtted hindasid seda oluliseks, mis omakorda suurendab oluliselt atraktiivsust uute töötajate jaoks.

Teoreetilisest osast selgus, et erinevate autorite (Jabbour, 2011; Arulrajah, Opatha *et al.*, 2015) kohaselt on värbamist ja valikut võimalik teostada rohelistest aspektidest lähtudes, kuid selle keerukuse tõttu kasutavad ettevõtted seda praktikat harva. Käesolevast uuringust selgus samuti, et inimest valides ja värvates ei saa lähtuda ainult kandidaadi keskkonnahoidu panustamisest. Pigem oldi arvamusel, et prioriteetsed on kandidaadi sobivus antud ametikohale ja tema väärtushinnangud.

Uuringu tulemuste kohaselt on keskkonnahoiu sidumine töötasudega vastajate arvates tänases olukorras võimatu. Oldi arvamusel, et hetkel selline lähenemine ei toimi ning keskkonnahoidliku käitumise eest tänases olukorras kindlasti palka ei maksta. Govindarajulu ja Daily (2004) järgi on tulenevalt personalipoliitikast võimalik töötajate keskkonnasõbralikkust siduda ettevõtte kompensatsioonisüsteemiga, kuid praktika näitab, et töötaja keskkonna- ja loodushoidliku mõtteviisi sidumine ettevõtte kompensatsioonisüsteemiga on keeruline ning pigem selle teemaga ei tegeleta. Seega võib järeldada, et uuringusse kaasatud organisatsioonides keskkonna- ja loodushoidu kompensatsioonisüsteemides veel ei rakendata.

Jackson *et al.* (2011) leiavad, et keskkonnavalane arendustegevus ja koolituste tagamine on iga tasandi töötajatele rohelise personalijuhtimise kontekstis võtmetähtsusega. Sama tulemuse andis käesolev uuring, kus enamus vastajaid sooviksid ühe enam panustada töötajate loodus- ja keskkonnahoiu teemaliste koolituste korraldamisse, et keskkonnavalaseid teadmisi töötajate seas tõsta.

Rohelise personalijuhtimise kontseptsiooni teiseks oluliseks osaks on **roheline töökeskkond**. Arulrajah, Opatha, *et al.* (2015) järgi tähendab tänapäeval roheline töökeskkonna juhtimine palju rohkemat kui töö- ja tervishoidu. Seetõttu kuulub paljudes organisatsioonides töö- ja tervishoiuspetsialisti või töökeskkonnaspetsialisti ülesannete hulka ka töökeskkonna monitoorimine.

Žižek ja Mulej (2016) hinnangul saavutab terve, õnnelik ja motiveeritud töötaja töökohal oluliselt paremaid tulemusi, kui haige ja kurnatud töötaja. Töötervishoidu panustamine mõjutab otseselt kõiki töötajaid nii individuaalselt (tervis) kui tööalaselt (produktiivsus). Tänapäeval on organisatsioonid teadlikud, et läbi tööohutusse panustamise on võimalik hoida tööõnnetuste ja kutsehaiguste tase minimaalsena. Kõik uuringus osalenud ettevõtted kinnitasid, et panustavad ettevõtte töötajate heasse tervisesse. Regulaarseid tervisekontrolle korraldab 87% vastajatest ning ülejäänud 13% panustavad muul moel, millest võib järeldada, et teoreetilised seisukohad kinnitavad ettevõtetes igapäevaselt toimuvat.

Kolmandaks oluliseks roheline personalijuhtimise aspektiks on **töösuhted**. Ahmad (2015) järgi peab töötaja ja tööandja vahel olema usaldusväärse suhe ning töötajate kaasamine mõjutab positiivselt töötaja produktiivsust ja pühendumust. Käesolevas uuringus osalenud organisatsioonide personalitöötajate hinnangul saavad keskkonnaalaste eesmärkide ja ootuste püstitamisel kaasa rääkida.



## KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja, milliste personalitöö praktikate rakendamine aitab vastutustundlike organisatsioonide personalitöötajate arvates keskkonnahoidlikkust ja vastutustundlikkust organisatsioonides tõsta. Lisaks uuriti, mida on loodus- ja töökeskkonda panustamiseks ettevõtetes juba tehtud ning mida soovitakse tulevikus veel ära teha.

Uuringus osalenud personalitöötajate hinnangul on keskkonnahoidlikkuse tõstmisel ettevõttes olulisel kohal juhtide hoiak, suhtumine ja konkreetsete teguviisid keskkonnahoiu aspektides. Toodi välja, et ettevõtte juhid peavad olema eeskujulikud oma käitumisviiside ning hooliva suhtumisega keskkonna ja looduse osas.

Looduskeskkonna hoidmiseks panustavad ettevõtted läbi erinevate projektide ja algatuste. Peamiselt toodi välja prügi sorteerimine ja elektrienergia tarbimise vähendamine kontoris. Lisaks on paljudes ettevõtetes kasutusel e-arveldussüsteemid ja Internetipõhised personaliandmebaasid vähendamaks paberite printimist. Töötajate teadmuse ja seeläbi keskkonnahoidlikkuse tõstmiseks korraldatakse teatud ettevõtetes töötajatele töötubasid ning võimaldatakse töötajatel osaleda erinevates hariduslikes ja keskkonnavalastes projektides. Vastajad olid arvamusel, et loodushoidu panustamine toob ettevõttele kaasa olulist lisaväärtust kui ka loob väärtust ühiskonnale tervikuna. Toodi välja, et kõige olulisem ei ole mitte kasu saamine vaid pigem panus ühiskonda.

Valiku ja värbamise suhtes olid vastajad arvamusel, et loodushoidlik ja vastutustundlik käitumine on kandidaadi jaoks eeliseks, kuid lõplik valik tehakse siiski töötajate kompetentside ja sobivuse põhjal. Tulemuste hindamise seisukohalt olid personalitöötajad arvamusel, et keskkonnahoidlikkuse sidumine seniste tulemushindamise süsteemidega nõuab suurt tööd. Toodi välja, et täna alustavad ettevõtted võiksid antud teema juba algselt ettevõtte tulemushindamise juhenditesse sisse kirjutada, kuna juba toimivaid süsteeme kardinaalselt muuta ei ole võimalik. Keskkonnahoidlikkuse sidumisel ettevõtte kompensatsioonisüsteemiga ei nähta võimalust, kuna ettevõtete kompensatsioonisüsteemid on niigi keerulised ning pigem soovitakse liikuda lihtsamate ja läbipaistvamate süsteemide poole. Oluline on iga ettevõtte jaoks leida endale sobiv lahendus, kuidas kõige paremal viisil personalitöö praktikaid enda personalisüsteemiga siduda nii, et töötajate keskkonnahoidlikkust ja vastutustundlikkust tõsta. Looduskeskkonna hoidmiseks

planeeritakse tulevikus peamiselt panustada õhusaaste vähendamisse, keskkonnanahoiu alase teadlikkuse tõstmisesse nii töötajate kui klientide seas.

Töökeskkonda käsitleti kahe erineva aspekti kaudu: tervishoid ja töötajate töö- ja eraelu tasakaalustamisse panustamine. Keskkonnanahoidlikkuse ja vastutustundlikkuse tõstmiseks läbi töökeskkonna tõid vastajad välja, et keskkonnanahoidlik aspektid on kõikides ettevõtetes sisse kirjutatud vastavasse juhendisse, mida tutvustatakse igale uuele töötajale tagamaks, et kõik ettevõtte töötajad on keskkonnanahoidlike eesmärkide ja tegevustega üheselt kursis. Tööandjad panustavad töötajate tervishoidu palju läbi tervisliku toitumise propageerimise ja töötajatele värskete puuviljade pakkumise. Olenevalt ettevõttest toetatakse töötajate sportimist läbi sporditoetuse ja/või sporditarvete toetuse maksmise ning sportimisvõimaluse loomise. Märgitakse, et töötajatele pigem ei jagata infot alkoholi, tubaka ja uimastite tarvitamise tagajärgede kohta.

Töö- ja pereelu tasakaalustamisse panustavad ettevõtted personalitöötajate arvates oluliselt vähem kui tervishoidu. Olenevalt ametikohast pakuvad tööandjad töötajatele paindlikku tööaega ja kodus töötamise võimalust. Sotsiaalse pädevuse koolitusi võimaldavad töötajatele vähesed ettevõtted, kuid kasu toodud koolitustest on personalitöötajate arvates märkimisväärne, kuna töötajad oskavad paremini stressiga toime tulla ning igapäevaselt enda aega töö ja kodu vahel jagada. Märgitakse, et sotsiaalne pädevus on teema, millesse soovitakse tulevikus rohkem panustada eesmärgiga tõsta töötajate teadlikkust.

Kõikidest eeltoodud personalipraktikatest panustatakse personalitöötajate hinnangul kõige vähem keskkonnanahoiu ja reeglite rakendamisse. Töötajaid pigem kaasatakse keskkonnanahoidlike eesmärkide ja ootuste püstitamisel, kuid roheliste ideedega eksperimenteerimine on töötajatel lubatud vähestes ettevõtetes. Põhjuseks toodi peamiselt välja, et juhid ei soovi kontrolli kaotada ning kõik tegevused tuleb siiski enne kooskõlastada. Keskkonnanahoidlik ühisüritused on peamiselt korraldatud ettevõtte töötajate jaoks eesmärgiga tõsta töötajate teadlikkust ja vastutustundlikkust keskkonna ja loodushoiu suhtes. Seega kaasatakse töötajaid erinevatesse ühisüritustesse.

Keskkonnanahoidlike reeglite rakendamisel toodi välja, et muudatuste korral küsitakse töötajate arvamust, kuna vastasel juhul võivad muudatused kaasa tuua suuri probleeme. Formaalse karistuse elementide rakendamist personalitöötajad ei poolda, kuna keskkonnanahoidlikkus ja vastutustundlikkus loodushoiu suhtes peab olema töötaja vaba tahe ning reeglitega ei saa töötajate hoiakuid muuta.

Vabaihendustesse kuulumine ja kodanikualgatuses osalemine ei ole ettevõtetes personalitöötajate arvates selgelt määratletud. Sotsiaalsete töösuhete valdkond ei ole personalitöötajate arvates ettevõtete jaoks hetkel prioriteediks. Tulevikus planeerivad ettevõtted peamiselt panustada vabaihendustesse kuulumise reguleerimisse ja läbinähtavaks muutmisesse.

Läbiviidud uuringu tulemused annavad kokkuvõtliku ülevaate, milliseid personalijuhtimise praktikaid ettevõtted on keskkonnahoidlikkuse suurendamiseks rakendanud. Uuringu tulemused ei ole üldistatavad kõikide vastutustundlikele ja VEF-iga liitunud ettevõtetele, kuna käesolev uuring hõlmas endast kirjeldatud ettevõtetest vaid väikest osa. Tulemused aitavad personalitöötajatel paremini mõista roheline personalijuhtimise kontseptsiooni. Tulevikus on soovitatav viia läbi põhjalikum ja suurema valimiga uuring ainult VEF-iga liitunud organisatsioonides ning võrdluseks tuua ettevõtteid, kes end roheliselt ei määratle. Lisaks on tulevikus soovitatav uurida käesolevas töös arutletud aspektide omavahelist seotust ning tuua välja tegurid, mis mõjutavad töötajate roheliselt käitumist.

## **RESUME**

Organizations argue how to be green, socially responsible and sustainable. One way is to involve human resource department in decision making processes. Green human resource management is topic which have been largely researched in the world, but not so much in Estonia. As greening is one of the main topics of organizations` everyday work, it is important to research how are companies contributing in nature, environment and employees` well-being as becoming socially responsible and sustainable organizations.

The objective of the Master`s thesis is to bring out which human resource management practices can help organizations to become more environmentally responsible and sustainable. Also to bring out what kind of projects and activities are organizations doing today and what are they planning to do in the future to help organizations increase their environmental responsibility.

To achieve the objective of the research, a qualitative survey was conducted among the human resource managers/specialists who are working in socially responsible companies. Survey request was sent to 25 personal managers and 15 answered positively. Survey was conducted by questionnaire and interviews. Content analysis was used to analyze survey data.

The results showed that companies are contributing in different ways to increase their sustainability. Most common way to do that is to sort out the garbage and reduce consumption of electricity in the office. In addition, many companies are using e—invoice systems and Internet based personnel databases in order to reduce paper printing. It was determined that contributing in company`s environmental responsibility and sustainability will result in significant added value and create value for the society as a whole. It was pointed out that the most important is not the beneficiary but rather the contribution to society.

In selection and recruitment selection perspective results showed that the preservation of the nature and responsible behavior is an advantage for the candidate, but the final choice will be made on the basis of employees` competence and suitability. It was pointed out that integrating existing evaluation system and green evaluation system are not easy and it requires a great deal of work. Results showed that linking organization`s compensation system and green reward system is not possible, because today`s compensation systems are

already confusing and companies rather seek to move towards simpler and more transparent system. It is important for every organization to find a suitable solution for raising environmental responsibility and sustainability through human resource management practices. Environmental management plan for the future is mainly to contribute to the reduction of air pollution and raising employees` and clients` environmental awareness.

Results showed that employees are more involved in environmental protection goals and expectations if they have a saying in setting them, but companies struggle to give employees a freedom to experiment with green ideas. The main reasons that was brought out was that leaders do not want to lose control and all activities should be considered first. But it was marked that employers are organizing different public voluntary environmental events to raise employees` awareness and sense of responsibility with respect to the environment and nature conservation.

Employers contribute to health of workers a lot through promoting healthy eating tips and offering fresh fruits in the offices. Balancing work and family life is a topic which is argued and specified significantly less than worker`s health topic. It was noted that social competence is also a theme which needs more human resource personnel attention to raise awareness among employees. Membership in non-governmental organization and civic participation is not clearly defined in the organizations. Social employee relations are also not covered because it is not a business priority. In the future companies are planning to contribute mainly to regulate belonging in non-governmental organizations and making all regulation clear and visible to employees.

There is not a right and wrong answer which practices to implement, it is important to find best solution for every company taking under the consideration every aspect of already existing systems and practices.

It is recommended to research how are nature environment, work environment and socially responsible employee relations related and what factors are affecting employees` behavior in becoming a green employee.

## VIIDATUD KIRJANDUS

- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business and Management*, Vol. 2: 1030817. (Online) <http://cogentoa.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Ahuja, D. (2015). Green HRM: Management of People Through Commitment Towards Environmental Sustainability. *International Journal of Research in Finance and Marketing*, Vol. 5(7). (Ebscohost.com)
- Arulrajah, A.A., Opatha, H.H.D.N.P., Nawaratne, N.N.J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lanka Journal of Human Resource Management*, Vol. 5, No. 1 (Emeraldinsight.com)
- Bamberg, S. (2003). How Does Environmental Concern Influence Specific Environmentally Related Behaviors? A New Answer to an Old Question. *Journal of Environmental Psychology*, 23, 21-32. (Emeraldinsight.com)
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S., Zacher, H. (2013). Relationship Between Daily Affect and Pro-Environmental Behavior at Work: The Moderating Role of Pro-Environmental Attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 156-175. (Online) <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.1788/epdf>
- Borzykowski, B. (2013, June). *How One Company Went Completely Paperless*. The Globe and Mail, June 14. (Online) <http://www.theglobeandmail.com/technology/tech-news/how-one-company-went-completely-paperless/article12522284/>
- Cherian, J., Jacob, J. (2012). A Study of Green HR Practices and Its Effective Implementation in the Organization: A Review. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 21. (Online) <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/19506/13897>
- Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M. (2012). *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, United States of America, 2012. (Online)

<https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/4-12%20csr%20report%20final%20for%20web.pdf>

- Daily, B., Huang, S. (2001). Achieving Sustainability through Attention to Human Resource Factors in Environmental Performance. *Journal of Applied Business Research*, 23(1), 95-109. (Emeraldinsight.com)
- Ehnert, I. (2006). *Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, Theoretical Approaches and Outlines for an Emerging Field*. 21<sup>st</sup> EIASM SHRM Workshop, Aston, Birmingham, 2006. (Online)  
<http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A2-06-004-IC.pdf>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable HRM. A Conceptual and Exploratory Analysis*. University of Bremen. Physica-Verlag, Berlin, Heidelberg. (Ebscohost.com)
- Euroopa Tööohutuse ja Töötervishoiu Agentuur (2010). Töötervise edendamine: nõuanded töötajatele, Belgia, 2010, ISSN 1725-7026. (Online)  
<https://osha.europa.eu/et/tools-and-publications/publications/factsheets/94>
- Govindarajulu, N., Daily, B.F. (2004). Motivating Employees for Environmental Improvement. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 104, Iss. 4. (Emeraldinsight.com)
- Harris, C., Tregidga, H. (2012). HR Managers and Environmental Sustainability: Strategic Leader or Passive Observers? *The international Journal of Human Resource Management*, 23(2), 236-254. (Online)  
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2011.561221>
- Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. International Institute for Sustainable Development, Canada. (Online)  
[http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf)
- Jabbour, C.J.C. (2011). How Green are HRM Practices, Organizational Culture, Learning and Teamwork? A Brazilian Study. *Industrial and Commercial Training*, Vol 43, Iss. 2. (Emeraldinsight.com)
- Jabbour, C.J.C., Santos, F.C.A., Nagano, M.S. (2010). Contribution of HRM Throughout the Stages of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to

- Companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.21, No.7, 1049-1089. (Ebscohost.com)
- Jackson, S.E., Renwick, D.W.S., Jabbour, C.J.C., Camen, M.M. (2011). State-of-the-Art and Future Direction of Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Research in Human Resource Management*, Vol. f25, No. 2.
- Jackson, S.E., Seo, J. (2010). The Greening of Strategic HRM Scholarship. *Organization Management Journal*, 7:4, 278–290. (Ebscohost.com)
- Lado, A.A., Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantages: A Competency Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19. (Emeraldinsight.com)
- Lin, B., Jones, C., Hsieh, C. (2001). Environmental Practice and Assessment: A Process Perspective. *Industrial Management and Data Systems*, 101(2). (Emeraldinsight.com)
- Lloyd, C.H., Crane, A. (2002). The Greening of Organizational Culture. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 (3), 214-234. (Emeraldinsight.com)
- Lorenzoni, I., Nicholson-Cole, S., Whitmarsh, L. (2007). Barriers Perceived to Engaging with Climate Change among UK Public and Their Policy Implications. *Global Environmental Change* 17: 445-459. (Online) [https://srecablog.files.wordpress.com/2014/08/lorenzoni\\_2007-barriers-to-cc-public-policy.pdf](https://srecablog.files.wordpress.com/2014/08/lorenzoni_2007-barriers-to-cc-public-policy.pdf)
- Maier, S., Vanstone, K. (2005). *Do Good Environmental Management Systems Lead to Good Environmental Performance?* Ethical Investment Research Services (EIRIS), Ltd, London, Oct. 2005. (Online) <http://www.eiris.org/files/research%20publications/emspperformanceoct05.pdf>
- Marchington, M., Grugulis, I. (2000). Best Practice Human Resource Management: Perfect Opportunity or Dangerous Illusion? *The International Journal of Human Resource Management*, 11:6, 1104-1124. (Ebscohost.com)
- Martinez-Fernandez, C., Hinojosa, C., Miranda, G. (2010). *Greening Jobs and Skills: Labour Market Implications of Addressing Climate Change*. Local Employment and



Economic Development Programme, OECD. (Online)  
<http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Documents/cf506303-648c-47e2-9a52-6e1c800d4749.pdf>

Müller-Christ, G. (2011). *Sustainable Management. Coping With the Dilemmas of a Resource-oriented Management*. Physica-Verlag, Berlin, Heidelberg. (Ebscohost.com)

Opatha, H.H.D.N.P., Arulrajah, A.A. (2014). *Green Human Research Management: Simplified General Reflections*. International Business Research, Vol. 7, No. 8. (Online)  
<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/viewFile/38976/21572>

Prins, D.P., Beirendonck, V.L., Vos, D.A., Segres, J. (2014). *Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the Respect Openness Continuity (ROC)-model*. Management Review, 25(4), 263-284. (Ebscohost.com)

Renwick, D.W.S., Redman, T., Maguire, S. (2008). Green HRM: A Review, Process Model and Research Agenda. University of Sheffield Discussion Paper. (Online)  
[http://www.sheffield.ac.uk/polopoly\\_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf](http://www.sheffield.ac.uk/polopoly_fs/1.120337!/file/Green-HRM.pdf)

Renwick, D.W.S., Redman, T., Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Review*, Vol. 15, 1-14.

Sayed, S. (2015). Green HRM – a Tool of Sustainable Development. *Indian Journal of Applied Research*, Vol. 5(6). (Online)  
[http://www.worldwidejournals.com/ijar/file.php?val=June\\_2015\\_1432987252\\_223.pdf](http://www.worldwidejournals.com/ijar/file.php?val=June_2015_1432987252_223.pdf)

Sengupta, S., Sengupta, N. (2015). *Green HRM: A Tool for Organizational Sustainability*. Proceeding of the Fourth International Conference on Global Business, Economics, Finance and Social Science (GB15 Kolkata Conference). (Online)  
[http://globalbizresearch.org/Kolkata\\_Conference/docs/KOLKATA/3.%20%20Management%20and%20Marketing%20PDF/3.%20%20Management%20and%20Marketing%20PDF/K512.pdf](http://globalbizresearch.org/Kolkata_Conference/docs/KOLKATA/3.%20%20Management%20and%20Marketing%20PDF/3.%20%20Management%20and%20Marketing%20PDF/K512.pdf)

Society for Human Resource Management (SHRM). (2009). Green Workplace: Survey brief. (Online)

[Research/SurveyFindings/Articles/Documents/SHRM%20Green%20Workplace%20Survey%20Brief.pdf](#)

Žižek, S.Š., Mulej, M. (2016). Creating a Healthy Company by Occupational Health Promotions as a Part of Social Responsibility. *Kybernetes, Vol. 45 (2), 223-243* (Emeraldinsight.com)

Tervise Arengu Instituut (2015). Tervise Edendamine Töökohal, 05. märts 2015. (Online)  
<http://www.tai.ee/et/tegevused/tervise-edendamine/tervise-edendamine-tookohal>

Tran, B. (2009). Green Management: The Reality of Being Green in Business. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science, Vol. 14, No. 27.* (Online)  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1549703](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1549703)

Vastutustundliku Ettevõtluse Foorum (2012). Vastutustundlik Ettevõtlus Eestis, näidete kogumik, Ecoprint AS, Eesti.

Wehrmeyer, W. (1997). *Going Green is Good for Business and for HR Staff.* Management Development Review, Vol. 10(1), 30-31. (Emeraldinsight.com)

## LISAD

### LISA 1 Uuringu küsimustik

Hea vastutustundliku ettevõtte personalitöötaja!

Käesoleva uuringu eesmärgiks on selgitada välja, kas rohelise personalitöö praktikate rakendamine aitab VEF-iga liitunud organisatsiooni personalitöötajate arvates keskkonnahoidlikkust ja vastutustundlikkust organisatsioonides tõsta. Alaeesmärgiks on selgitada välja, mida on loodus- ja töökeskkonda panustamiseks ettevõtetes juba tehtud ning mida soovitakse veel tulevikus ära teha.

Teie vastused on anonüümsed ning kasutatakse vaid üldistuste tegemiseks.

#### 1. Keskkonnakaitse ja loodushoid

- a. Milliseid lähenemisviise ja juhtimisvahendeid peaks Teie organisatsioonis rakendama, et ergutada kõigi tasandi töötajaid keskkonnasäästlikult käituma?
- b. Millised on Teie organisatsioonis reaalsetelt tehtavad tegevused keskkonnahoiu tagamiseks?
- c. Kas ja millist kasu toob Teie arvates keskkonnahoidlik käitumine Teie organisatsioonile?
- d. Kas Teie arvates on võimalik inimesi valida ja värvata lähtudes sellest, kas ta panustab keskkonnahoidu või mitte? Palun põhjendage!
- e. Kas Teie arvates on võimalik töötaja töötulemuste hindamine siduda keskkonnahoidu panustamisega? Palun põhjendage!
- f. Kas Teie arvates on võimalik siduda töötaja keskkonna- ja loodushoidlik mõtteviis ettevõtte kompensatsioonisüsteemiga? Palun põhjendage!
- g. Palun tooge välja, milliseid tegevusi kavandate tulevikus looduskeskkonna hoidmiseks personalijuhtimise valdkonnas?

#### 2. Töökeskkond

- a. Kas Teie organisatsioonis on keskkonnahoiu alased juhendid (paberi, vee kasutamise minimaliseerimine, prügi sorteerimine jmt) kirjutatud sisekorraeeskirjadesse või mõnda muusse dokumenti? Palun põhjendage!
- b. Milline ametipositsioon vastutab Teie ettevõttes seadustest tulenevate tööohutuse regulatsioonide täitmise eest?
- c. Palun märkige, kas järgnevas tabelis toodud väited kehtivad Teie ettevõtte kohta.

	<b>JAH</b>	<b>EI</b>
Töökohal on värsked puuviljad		
Töökohal on võimalus tervislikult toituda		
Tööandja maksab sporditoetust		
Tööandja maksab sporditarvete toetust		
Tööandja pakub sportimisvõimalust		

Tööandja poolt on korraldatud korrapärased tervisekontrollid		
Ettevõtte korraldab enda töötajate jaoks spordiüritusi		
Tööandja edastab oma töötajatele infot alkoholi/uimastite/tubaka tarvitamise tagajärgede kohta		
Töötajaid abistatakse suitsetamisest loobumise		
Tööandja pakub lapsehoiu võimalust		
Tööandja võimaldab paindlikku tööaega		
Tööandja pakub kodukontori võimalust		
Tööandja võimaldab stressiga toimetuleku vm sotsiaalse pädevuse kursusi		
Tööandja toetab tervise edendamist töökohal		

Soovi korral põhjendage enda seisukohti:

\_\_\_\_\_

- d. Palun tooge välja, milliseid tegevusi sooviksite tervema töökeskkonna ning töö- ja pereelu ühildamise vallas veel tulevikus rakendada.

3. Sotsiaalselt vastutustundlikud töösuhted

- a. Palun märkige, kas järgnevas tabelis toodud väited kehtivad Teie ettevõtte kohta.

	<b>JAH</b>	<b>EI</b>
Töötajad saavad kaasa rääkida keskkonnaalaste eesmärkide ja ootuste püstitamisel.		
Keskkonnahoidu panustamise küsimustes arvestatakse töötajate ideedega.		
Töötajaid kaasatakse keskkonnahoiu ideede elluviimisel.		
Töötajatel on vabadus lihtsamate roheliste ideedega eksperimenteerida (nt. omaalgatuslik koristamine, prügi sorteerimine jmt)		
Töötajaid kaasatakse keskkonna alastesse ühisüritustesse (puude istutamine, ühiskoristamine jm)		
Teie ettevõttes töötab inimesi, kes kuuluvad loodushoiu, tervise edendamise ja töökeskkonna parandamisega seotud vabaühendustesse / osalevad nimetatud kodanikualgatustes		
Teie ettevõttes on töötajate vabaühendustesse ja kodanikualgatustesse kuulumise aspektid kirjeldatud kindlas juhendis		
Vabaühenduste, kodanikualgatuste ja -liitude (sh ametiühingutega) peetakse läbirääkimisi saavutamaks rohelise töökeskkonna alaseid kokkuleppeid		
Vabaühenduste ja -liitude esindajaid koolitatakse keskkonnasäästlikkus ja -juhtimise aspektide vallas		
Tööandja ja töötajate vahel on usaldusväärne suhe		

Vabaühendused ja kodanikualgatuslikud liikumised survestavad juhtkonda töötajate arvamusega arvestama		
--	--	--

Soovi korral põhjendage enda seisukohti:

---

- b. Milliseid keskkonnahoiu ja terve töökeskkonna hoidmise reegleid peaks Teie organisatsioonis tulevikus veel rakendatama?
- c. Kas ja mil määral tuleks antud reeglite loomisel kaasata Teie organisatsiooni töötajaskond?
- d. Millised on formaalse karistuse vahendid, mille abil stimuleerida inimesi keskkonnahoidlikult käituma?
- e. Kui suures ulatuses on Teie organisatsioonis Teie arvates õige eeltoodud elemente rakendada?
- f. Milliseid tegevused tuleks Teie ettevõttes veel tulevikus sotsiaalsete töösuhete valdkonna parendamiseks ära teha?

**Aitäh Teie panuse eest!**