

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse Instituut

Karina Selistemägi

VASTUTUSTUNDLIK ETTEVÕTLUS MERITON HOTELS AS-S

Magistritöö

Juhendaja: Velli Parts, MSc

Tallinn 2017

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 Karina Selistemägi
“ “ 2017

Töö vastab kehtivatele nõuetele

Juhendaja Velli Parts
“ “ 2017

Kaitsmisele lubatud “ “ 2017

Personalitöö ja -arenduse magistritööde kaitsmiskomisjoni esimees Liina Randman

LÜHIKOKKUVÕTE

VASTUTUSTUNDLIK ETTEVÕTLUS MERITON HOTELS AS-S

Karina Selistemägi

Teadlased on erinevatel aastakümnetel andnud erinevaid definitsioone selle kohta, mida sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus (CSR) tähendab. Kokkuvõtvalt tähendab see seda, et ettevõtte võtab vastutuse looduse, kogukonna, oma klientide, töötajate ning teiste huvigruppide eest ning suhtub oma igapäevases äritegevuses neisse hoolivuse ja austusega.

Personalijuhtidel on oluline roll, et aidata ettevõttel saavutada oma CSR eesmärgid. Töötajate kaasamine on kriitilise tähtsusega. Tänapäeval eelistavad töötajad ettevõtteid, kes jagavad nendega samu põhimõtteid.

Rezidor Hotel Group on üks juhtivaid hotelliettevõtteid maailmas. Kontsernile kuulub üle 483 hotelli. Üks tema uusim liige on Meriton Hotels AS (Park Inn by Radisson Meriton Conference & SPA Hotel), kes peab omaks võtma vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted, mille Rezidor Hotel Group on loonud.

Magistritöö eesmärgiks on uurida, kui hästi Meriton Hotels AS töötajad vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted teavad ja millised hinnangud sellega seotud poliitikatele annavad. Fookuses on järgmised huvigrupid: kliendid, töötajad, keskkond ja kogukond.

Tulemused näitavad, et lisaks klientidele suunatud tegevustele, millele töötajad ülekaalukalt kõrgeimad hinnangud andsid, peavad ettevõtte juhid rohkem tähelepanu pöörama ka teistele huvigruppidele. Kommunikatsioon peab paranema ning töötajaid tuleb CSR tegevustesse kaasata, et paraneks teadlikkus. Erinevad osakonnad vajavad erinevaid koolitusi. Väga oluline on toetada head töö ja eraelu tasakaalu, mille osas arvamused tugevalt lahku läksid.

Märksõnad: sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus (CSR), huvigrupid, Rezidor Hotel Group, vastutustundliku ettevõtluse programm, Meriton Hotels AS

ABSTRACT

VASTUTUSTUNDLIK ETTEVÕTLUS MERITON HOTELS AS-S

Karina Selistemägi

„Responsible business at Meriton Hotels AS“

There is no one specific definition available about what Corporate Social Responsibility (CSR) is. Scientists have offered different definitions, but it is clear, that at the core of the concept is the company, its commitment to behave ethically and operate responsibly to address social and environmental issues concerning all relevant stakeholders, while achieving their business goals. Sustainability is not only important for people and the planet, but is also crucial for business success.

Human Resources managers have an essential role to help a company achieve its CSR objectives. Employee engagement is a critical success factor for CSR performance. Employees are more selective nowadays and prefer to work for companies who appreciate and share their values.

The Rezidor Hotel Group is one of the leading hotel companies in the world. The group has a portfolio of more than 483 hotels. One of its newest member is Meriton Hotels AS (Park Inn by Radisson Meriton Conference & SPA Hotel) who has to adopt the Responsible Business principles that the Rezidor Hotel Group has created.

Based on this, the aim of the master's thesis is to research how employees of Meriton Hotels AS are aware of the principles of the Responsible Business (RB) programme Rezidor has started. The focus of this thesis is on the following stakeholders: clients, employees, environment and community.

The results showed that besides the clients, which employees rated to be the most important for the company, managers should pay more attention to all stakeholders and involve their employees in CSR initiatives. Department-specific trainings could facilitate the optimization of the CSR-performance of the company. It is crucial to encourage a good work and life balance for employees.

Keywords: Corporate Social Responsibility, stakeholders, Rezidor Hotel Group, Responsible Business programme, Meriton Hotels AS

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	3
ABSTRACT	4
SISUKORD	5
SISSEJUHATUS	7
1 TEOREETILINE ÜLEVAADE	9
1.1 Vastutustundliku ettevõtluse mõisted ja erinevad käsitlused	9
1.2 Personalijuhtimise roll CSR praktikate juurutamisel.....	14
1.3 Töötajate kaasamise olulisus vastutustundliku ettevõtluse eesmärkide saavutamisel hotellinduses	17
2 VASTUTUSTUNDLIKU ETTEVÕTLUSE PROGRAMM REZIDOR HOTELLIKETIS	21
2.1 Vastutustundlik ettevõtlus ning keskkonnapoliitika	22
2.2 Vastutustundliku ettevõtluse osakond	24
2.3 Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete juurutamine Meriton Hotels AS personali seas.....	26
3 EMPIIRILINE UURING	27
3.1 Ettevõtte	27
3.2 Meetoodika	28
3.2.1 Küsimustik	28
3.2.2 Andmete analüüsi meetodid	29
3.3 Tulemused.....	29
3.3.1 Tulemused huvigruppide lõikes	30
3.3.2 Soolised ja haridustasemega seotud erinevused.....	33
3.3.3 Erinevused osakondade lõikes	35
3.4 Arutelu ja järeldused	39
KOKKUVÕTE	44
RESUME	47

VIIDATUD KIRJANDUS	50
LISAD	55
Lisa 1 Ankeetküsimustik	55
Lisa 2 Keskmised koondhinnangud ja standardhälbed osakondade lõikes	57

SISSEJUHATUS

Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus¹ (edaspidi CSR) on valdkond, mille teadlased on ära märkinud juba aastakümneid tagasi (Bowen 1953; Carroll 1999 jt), ometi on see laiemat tähelepanu ning järgimist leidnud alles viimasel aastakümnel. Vastutustundlikule ettevõttele ei ole olulised ainult majanduslikud näitajad; lisaks finantstulemustele keskendutakse vastutustundlikus ettevõttes ka töökeskkonnale, partneritele ning ühiskonnale. Oluline on ka keskkonnasäästlik käitumine. Sellistes firmades on selgelt sõnastatud põhimõtted, mida igapäevatoos järgitakse. Olulised märksõnad on ausus ja läbipaistvus.

Personalijuhtimisel on oluline roll, et aidata ettevõtet saavutada oma CSR eesmärged. Töötajate kaasamine on väga oluline edutegur CSR tulemuslikkuse saavutamiseks. Personalijuhtimine on vahend ja võimalus võimendada töötaja osalust ettevõtte sotsiaalse vastutuse strateegias, kuna personaliosakonnal on voli juurutada ideid ning poliitikaid. Kinnistades vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid organisatsioonis, aitavad personalitöötajad juhtkonnal integreerida strateegia eesmärged.

Rezidor on ühe suurema ülemaailmse hotelligrupi Carlson Rezidor Hotel Group liige. Korporatsioonis on selgelt sõnastatud vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted ja loodud eetikakoodeks. Üks uuemaid Carlson Rezidor Hotel Group liikmeid on Meriton Hotels AS (Park Inn By Radisson Meriton Conference & SPA Hotel Tallinn), kes liitus Rezidor hotelligrupiga 01.06.2015. Koostöö toimib juhtimislepingu alusel, mis tähendab seda, et Rezidor müüb hotelli kinnisvara omanikule professionaalset juhtimisteenust. Operaator tegeleb igapäevase juhtimistegevusega; värbab ja koolitab personali ning vastutab rahaliste tehingute korrektsuse eest. Kuigi töötajatele maksab töötasu Meriton Hotels AS, peavad nad tundud brändi esindades omaks võtma uue operaatorfirma ootused ja põhimõtted ning vastavalt sellele igapäevatoos käituma. Seni ei olnud Meriton Hotels AS sõnastanud ei väärtuseid, missiooni ega visiooni, rääkimata juhenditest vastutustundliku ettevõtluse kohta. Nüüdseks on uus olukord/muutunud tingimused olnud kasutuses veidi enam kui 1,5 aastat ning kuna personalijuht on juhtkonnale partneriks, siis kuulub tema vastutusalasse ka töötajate CSR teemadel informeerimine ning koolitamine.

¹ Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus ehk *corporate social responsibility* (CSR)

Antud magistritöö fookuses on CRS Meriton Hotels AS-s. Uurimuse eesmärgiks on välja selgitada, kuivõrd tunnevad Meriton Hotels AS põhilepinguga töötajad Carlson Rezidor Hotel Groupi poolt väljatöötatud vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid ning saada hinnang ettevõtte vastutustundliku ettevõtlusega seotud tegevustele, kusjuures küsimused hõlmavad nelja huvigrupi (töötaja, klient, keskkond ja kogukond).

Lähtudes püstitatud eesmärgist on tööle seatud järgmised ülesanded:

- anda ülevaade vastutustundliku ettevõtluse olemusest;
- kirjeldada personalijuhtimise rolli CSR eesmärkide saavutamisel;
- analüüsida Rezidori veebiraamatukogus saadaolevaid dokumente vastutustundliku ettevõtluse teemadel, teha nendest eesti keelsed kokkuvõtted, mida seni tehtud ei ole. Tegemist on vahendiga, mis aitab tõlgendada uurimistulemusi;
- viia Meriton Hotels AS põhilepinguga töötajate seas läbi ankeetküsitlus ning selgitada välja töötajate arvamused vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete rakendumise kohta organisatsioonis;
- analüüsida uuringu tulemusi kõrvutades neid varasemate uuringute tulemustega.

Magistritöö koosneb kahest osast – teoreetilisest ning empiirilisest osast. Esimeses osas annab autor ülevaade vastutustundliku ettevõtluse mõistetest, erinevatest käsitlustest, personalijuhtimise rollist CSR juurutamisel ettevõttes ning varasemalt läbiviidud uuringutest. Samuti analüüsib töö autor Carlson Rezidor Hotel Group poolt väljaantud vastutustundliku ettevõtluse teemalisi korporatiivmaterjale ning teeb kokkuvõtteid organisatsiooni enda raportitest. Töö empiirilises osas on kirjeldatud uuringu eesmärk, meetod, valim ning lisaks uurimistulemustele lisatud autori järeldused ning ettepanekud hotelli juhtkonnale.

1 TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Vastutustundliku ettevõtluse mõisted ja erinevad käsitlused

Eestis kasutatakse mõisteid vastutustundlik ettevõtlus ja sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus. Antud töös on neid käsitletud sünonüümidenä. Autor kasutab edaspidi vastutustundlikust ettevõtlusest kirjutades ka rahvusvaheliselt tuntud lühendit CSR.

CSR kontseptsiooni arengul on pikk ajalugu selles osas, kuidas see mõjutab organisatsiooni käitumist. Selleks, et hinnata CSR mõju organisatsiooni käitumisele, on vaja mõista selle arengut (Moura-Leite, Padgett 2011).

Sotsiaalne vastutus on valdkond, millest esmakordselt räägiti juba 1950-ndatel.

Esimese teadlasena defineeris CSR mõistet selle tänapäevases tähenduses Howard Bowen (1953) öeldes, et ettevõtjate ühiskondlik vastutus on nende kohustus teostada poliitikat, võtta vastu otsuseid ja järgida oma tegevuses joont, mis lähtub eesmärkidest ja väärtustest, mida ühiskond püüab saavutada (Lember 2006) .

Howard Bowen on veel öelnud, et sotsiaalne vastutus ei ole imerohi kõikide ettevõtete sotsiaalsetele probleemidele, kuid see sisaldab olulist tõe, mis peaks aitama suunata äri tulevikus ning vastata küsimusele, kas ettevõtte on sotsiaalselt vastutustundlik või mitte. Sotsiaalne vastutus paneb ettevõtteid sõnastama strateegiaid, mille põhimõtteid ja tegevussuundi järgides tehakse otsuseid ühiskonda väärtustades (Bowen, 1953).

Carroll (1999) on väitnud, et Howard Bowen tuleks seetõttu nimetada „ vastutustundliku ettevõtluse isaks“.

1950-ndatel puudutati seda uudset teemat üldiselt vähe. Puudusid arutelud, kuidas CSR ettevõttele kasu saaks tuua (Carroll ja Shabana, 2010).

Vastavasisulist kirjandust tuli märkimisväärselt juurde 1960–ndatel. See keskendus küsimusele, mida sotsiaalne vastutus tegelikult tähendab ning milline on tema roll majanduses ja ühiskonnas (Carroll, 1999; Carroll ja Shabana, 2010).

Sotsiaalse vastutuse kontseptuaalsele arengule aitas 1960 kaasa Joseph McGuire (1963). Oma raamatus „Äri ja ühiskond“ väidab ta, et sotsiaalne vastutus eeldab ettevõtelt teatud kohustusi ühiskonnas, mis ulatuvad kaugemale kui majanduslikud ja juriidilised kohustused. (Moura-Leite, Padgett 2011).

Aastal 1967 tuli Keith Davis välja oma sotsiaalse vastutuse kontseptsiooniga, milles ta rõhutas, et ettevõtted ei eksisteeri üksi. Ta püüdis mõista sotsiaalse vastutust kui puzzle, mis tähendas seda, et edukas ettevõtlus saab toimida hästitoimivas ühiskonnas, sest need on

omavahel vastastikuses sõltuvuses. Oma artiklis püüdis ta leida vastust küsimusele, mida on ärimehed ühiskonnale võlgu. Ta leidis, et vajadus SCR järele tekib põhjusel kui kellegi tegudel on eetilised tagajärjed, mis võivad mõjutada teiste huve. Davis kirjutas, et sotsiaalne vastutus areneb märkimisväärselt edasi, rõhutades ettevõtete tegevusi ning nende mõju kogu sotsiaalsele süsteemile. Sotsiaalne vastutus avardab seetõttu inimese silmaringi kogu sotsiaalse süsteemi osas (Davis 1967, Moura-Leite, Padgett 2011).

1970-ndatel rakendasid ettevõtete juhid kümne aasta jooksul traditsioonilisi juhtimise funktsioone. Enamik neist järgis valgustatud omakasu mudelit (the enlightened self-interest model, Ackerman, Bauer 1976), mille põhimõte on, et tehes head läheb äril hästi (*business do well by doing good*). Lähtuti järgmistest punktides:

- Käitudes eetiliselt, saavad ettevõtted konkurentsieelise ja on rohkem austatud.
- Ettevõtjad, kes teevad eetiliselt käitudes lühiajalisi investeeringuid, saavad pikemas perspektiivis kasu (Carroll, 2008).

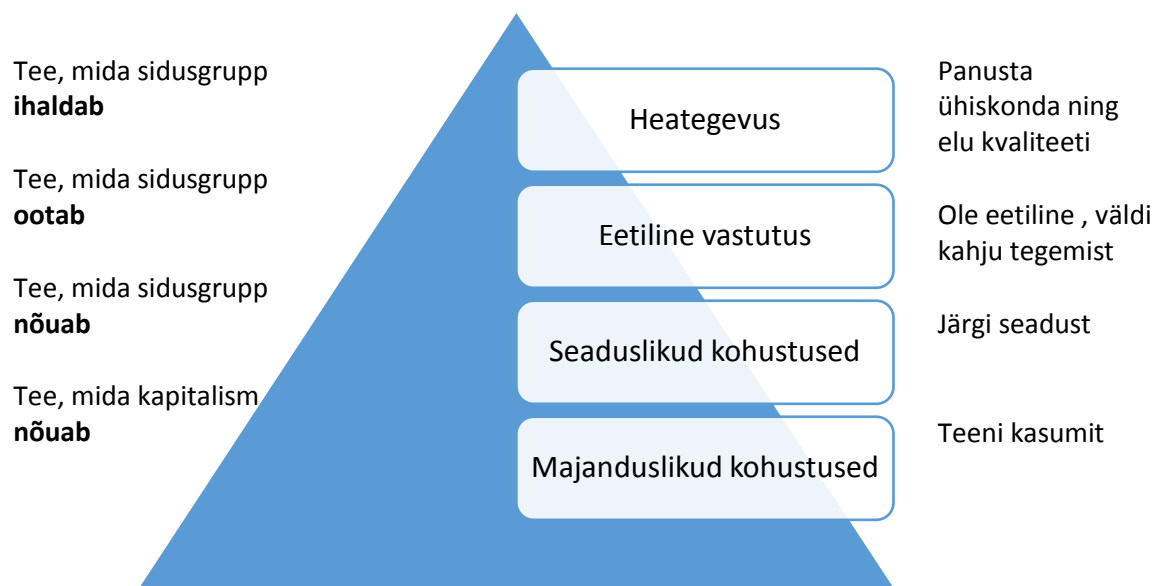
Robert Ackerman oli üks esimesi, kes soovitas, et ettevõtte sotsiaalse püüdluste eesmärgiks peaks vastutuse asemel olema hoopis reageerimisvõime. Ta kirjeldas kolme etappi (Ackerman'i mudel 1976), mille kaudu ettevõtted saavad arendada oma reageerimist sotsiaalküsimustes. Esimeses etapis tuvastavad ettevõtte tippjuhid enda jaoks mõne üldise sotsiaalse probleemi, avaldavad soovi sellega tegeleda ning probleemi lahendada. Teises etapis toimub intensiivne probleemi uurimine, milleks kaasatakse eksperdid, kellelt oodatakse ettepanekuid asjaga tegelemiseks. Kolmas etapp on rakendamine. Juhid suhtuvad sellesse aktiivselt ja kasutavad käimasoleva projekti lahendamiseks oma ettevõttes sõnastatud poliitikaid.

Selle mudeli puhul võib kahjuks teostus tulla liiga hilja, tihti alles siis, kui valitsus või avalik huvi survestab ettevõtet tegutsema. Selleks hetkeks on aga ettevõtte kaotanud omaalgatuse (Soboń, Wołowiec, 2010).

Mõistmaks erinevaid seisukohti vastutustundliku ettevõtluse kohta, töötas Archie B. Carroll 1979 välja 4 osalise mudeli ning pakkus selle juurde järgmise määratluse:

"... Sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtlus hõlmab majanduslikke, õiguslikke, eetilisi ja ühiskonna poolseid ootuseid ettevõttele antud ajahetkel " (Moura-Leite, Padgett 2011).

Järgmisel joonisel on töö autori poolt tõlgitud Carroll'i CSR mudel.



Joonis 1 CSR mudel (Carroll 1979)

Allikas: autori koostatud

1980-ndatel kasvas äri- ja ühiskondlike huvide omavahelise seose tähtsus ning ettevõtteid olid oma sidusrühmade osas tundlikumad. Teadlased keskendusid selles valdkonnas uutele mõistetele nagu ettevõtte sotsiaalne tundlikkus (*corporate social responsiveness*), ettevõtte sotsiaalne tulemuslikkus (*corporate social performance*), ärietika (*business ethics*), sidusrühmade juhtimine (*stakeholder management*). Olulise panuse kirjandusse andis Thomas M. Jones (1980), kes tõmbas paralleeli poliitilise protsessiga, tuues välja, et CSR protsess peab olema õiglane ning arvestama kõikide sidusrühmade huvidega.

Ka Freeman (1984) tõstis esile eetilise käitumise kasvavat olulisust. Seda tõestasid eetika kursuste kasv ning eetikakoodeksite areng ettevõtetes (R. C. Moura-Leite, R. C. Padgett 2011).

Üks suuremaid akadeemilisi panuseid 1990-ndatel tuli Donna J. Wood poolt, kes vaatas uuesti läbi ettevõtete sotsiaalse tulemuslikkuse mudeli (Carroll 1979, Wartick, Cochran 1985) ning tegi selles muudatused (vt. tabel 1). Tema mudel on palju põhjalikum kui varasemad versioonid, sest kirjeldab ettevõtete sotsiaalset tulemuslikkust läbi tegevuste, mis mõjutavad kõiki sidusgrupe, ühiskonda kui ka ettevõtet ennast (R. C. Moura-Leite, R. C. Padgett 2011).

Tabel 1 CSR mudel (Wood 1999)

Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtted	Sotsiaalse reageerimise protsessid	Saavutuste tulemus ja mõju
Legitiimsus -ettevõtted, kes kuritarvitavad oma võimu ühiskonnas, kaotavad oma võimu	Keskkonna skaneerimine -koguda vajalikku teavet, et mõista ja analüüsida ettevõtte sotsiaalset, poliitilist, õiguslikku ja eetilist keskkonda	Mõju inimestele ja organisatsioonidele
Avalik vastutus -Ettevõtted vastutavad oma esmaste ja teisejärguliste ühiskonda puudutavate valdkondade tulemuste eest	Huvigruppide juhtimine -aktiivne ja konstruktiivne osalus suhetes sidusrühmadega.	Mõju looduslikule ja füüsilisele keskkonnale
Juhtimine - juhid ja töötajad on kohustatud sotsiaalselt vastutustundlikult ja eetiliselt käituma	Avalike suhete juhtimine – protsesside kogum mis võimaldab ettevõttel tuvastada, analüüsida ning tegutseda sotsiaal -ning poliitilistes küsimustes nii, et nendel on oluline tagajärg	Mõju sotsiaalsetele süsteemidele ja institutsioonidele

Allikas: autori koostatud

Tänu interneti ja tehnoloogia arengule 1990-ndate keskel, suurenesid globaalsed suhtlemise võimalused, mis omakorda survestas ettevõtteid edendama sotsiaalset vastutustundlikust. CSR tähtsust suurendas asjaolu, et selleks ajaks olid juba üle poole ettevõtetest aru saanud, et oluline ei ole mitte materiaalne, vaid pigem immateriaalne põhivara, näiteks firma maine ja inimkapital (Waddock, 2008).

Waddock`i (2008) sõnul on CSR`i institutsionaalse infrastruktuuri areng toonud endaga kaasa uued käitumisreeglid, seda eriti suurtele, rahvusvahelistele ettevõtetele. Uute reeglitega seoses tekkis vajadus suurendada ettevõtte vastutust keskkonna-, sotsiaal- ja juhtimise küsimustes, maksimeerimaks aktsionäride huve (Moura-Leite, Padgett 2011).

Alates 1990-ndatest kuni tänapäevani on CSR kontseptsioon laialt kasutatav kõikide ühiskondlike huvigruppide alates valitsusest ja ettevõtetest kuni tarbijate ning mittetulundusühinguteni. Isegi rahvusvaheliselt tuntud organisatsioonid, nagu Maailmapank, ÜRO, Rahvusvaheline Tööorganisatsioon jne. toetavad seda ning julgustavad kontseptsiooniga edasi tegelema (Moura-Leite, Padgett 2011).

Ettevõtte sotsiaalse vastutuse (CSR) olulisus on aastatega tõusnud. Esialgselt tähtsusetu ja kahtlase mõttena näiv teema on täna väga kõrgelt hinnatud (McWilliams et al., 2006). CSR

on muutunud viimastel aastatel laialdaselt aksepteeritud konseptsiooniks ärimaailmas (Carroll,Shabana, 2010).

Allolevas tabelis on autor kokku kogunud erinevaid definitsioone CSR kohta eri aastakümnetest.

Tabel 2 CSR definitsioonid

Autor	Definitsioon
Frederic 1960	...CSR nõuab avalikku huvi ühiskonna majanduse ning inimressursside osas ning tahtmist näha, et neid ressursse kasutatakse laiemalt sotsiaalsetel eesmärkidel, mitte eraisikute ega firmade kitsalt piiritletud huvideks.
Carroll 1979	...sotsiaalne vastutustundlikkus on ühiskonna õiguslikud, majanduslikud ning vabalt valitud ootused ettevõtte suhtes antud ajahetkel.
Drucker 1984	...ettevõtte sotsiaalset vastutustundlikkust võib käsitleda lohe taltsutamisenä. See on kui sotsiaalsed probleemid muudetakse majanduslikuks kasuks, jõukuseks, tootmisjõudluseks, inimeste kompetentsiks ning hästitasuvaks tööks.
Jackson, Hawker 2001	...ettevõtte sotsiaalne vastutus on see, kuidas sa kohtled oma töötajaid, sidusrühmi ja keskkonda.
Hopkins 1998	...ettevõtte sotsiaalse vastutustundlikkuse all mõeldakse ettevõtte sidusrühmade kohtlemist eetilisel või sotsiaalselt vastutustundlikul viisil. Sidusrühmad eksisteerivad nii ettevõtte sees kui väljaspool.
Campbell 2007	...sotsiaalselt vastutustundlikult tegutsevad ettevõtted juhul, kui nad järgivad kahte asja. Esiteks ei tohiks nad teadlikult kahjustada erinevaid huvigruppe, kelledeks on töötajad, tarnijad, kliendid, investorid ning kogukond, kus ettevõtte tegutseb. Teiseks, kui ettevõttega seotud huvigruppidele on kahju tekitatud, tuleb see lahendada kohe kui ettevõttele on selles osas tähelepanu juhitud. See definitsioon kehtestab käitumuslike normide miinimumi ettevõtte ja huvigruppide vahel. Miinimumist allpool on ettevõtte käitumine sotsiaalselt vastutustundetu.

Allikas: autori koostatud

Tabelis väljatoodud definitsioonidest võtab autori arvates CSR olemuse kõige paremini kokku Campbell (2007), kes on ära maininud kõik olulised sidusgrupid, millega sotsiaalselt vastutustundlik ettevõtte arvestama peab. Ühtlasi toob ta välja eetilise käitumise olulisuse igapäevatoos.

Teema kokkuvõtteks võib öelda, et CSR mõiste on läbivalt rõhunud ühiskonnaga arvestamise vajadusele. Selle olulisust on mainitud igal aastakümnel. Erinevad kümnendid on toonud juurde uusi mõisteid. Kui esimesed definitsioonid pidasid oluliseks ennekõike ühiskonda, siis ajaga on nii teooriad kui mudelid täienenud. Eetikale pöörati esimest korda tähelepanu 1960-ndatel ning sellest hetkest muutus eetika järgimine nendele ettevõtetele kohustuslikuks, kes soovisid olla jätkusuutlikud. 1980-ndatel märgiti ära sidusgruppidega arvestamise olulisus. Sellest, et ettevõtte sotsiaalse vastutuse edukus sõltub suurel määral töötajatest, saadi aru alles 1990-ndatel. Tänapäevaks on töötajatega arvestamine endast lugupidavates ettevõtetes loomulik. Sellest, kuidas ettevõtted saavad aidata töötajatel oma eesmärgi täita, tuleb juttu järgmises alampeatükis.

1.2 Personalijuhtimise roll CSR praktikate juurutamisel

Viimase kümnendi jooksul on vastutustundlik ettevõtlus olnud kõrgendatud tähelepanu all. Väljakutsed, mis on tingitud tehnoloogia arengust, kiirest turuolukorra muutustest, teadlikumast tarbijast, seadsid paika lati, kuidas ettevõtted peaksid käituma sidusrühmadega, sealhulgas sotsiaalsetes, majanduslikes ja keskkonda puudutavates küsimustes (Garavan ja McGuire, 2010). Samas tunnevad ka töötajad üha rohkem huvi oma töö tähenduse kohta. Ettevõtetes, kus ei saada selle tähtsusest aru, tekivad probleemid parima tööjõu ligimeelitamisel, säilitamisel ning tööjõu pühendumisega (Bhattacharya et al., 2008, Ferreira, Oliveira 2014)

Vastutustundliku ettevõtluse programmi saab kasutada kui tõhusat strateegiat meelitamiseks andekaid inimesi oma organisatsiooni. Organisatsiooni atraktiivsust peetakse oluliseks aspektiks kõrgelt kvalifitseeritud töötajate ligimeelitamisel ja säilitamisel. Ärijuhid hakkavad aru saama, et tänased töötajad võtavad oma tööandja valikul aktiivsema rolli. Kvalifitseeritud töötajad valivad järjest rohkem töökohti selle põhjal kui hästi nende väärtused haakuvad organisatsiooni omadega. Tööandja võib olla oluline allikas töötaja identiteedi kujundamisel. Töötajad arvavad, et nende käitumine on seotud organisatsiooni identiteediga. Kui ettevõtte investeerib CSR praktikatesse tööl, võtavad töötajad seda signaalina, et nad on organisatsioonile olulised. Kui töötajad tajuvad, et firma järgib

vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid ka väljaspool organisatsiooni, siis loob see kuvandi positiivsest rollist ühiskonnas ja heast ettevõtte mainest. Kuna inimesed soovivad tugevdada oma positiivset minapilti, siis suurema tõenäosusega tahavad nad töötada suurepärase mainega ettevõttes, olles sellest võimalusest rohkem huvitatud kui teisest - madala kvaliteediga firmas, kus ei pöörata tähelepanu ei töötajatele ega ühiskonnale. Sotsiaalse vastutuse algatused loovad ettekujutuse, et firma on usaldusväärne ja aus, suurendades nii ettevõtte mainet (Story, Castanheira, Hartig, 2016).

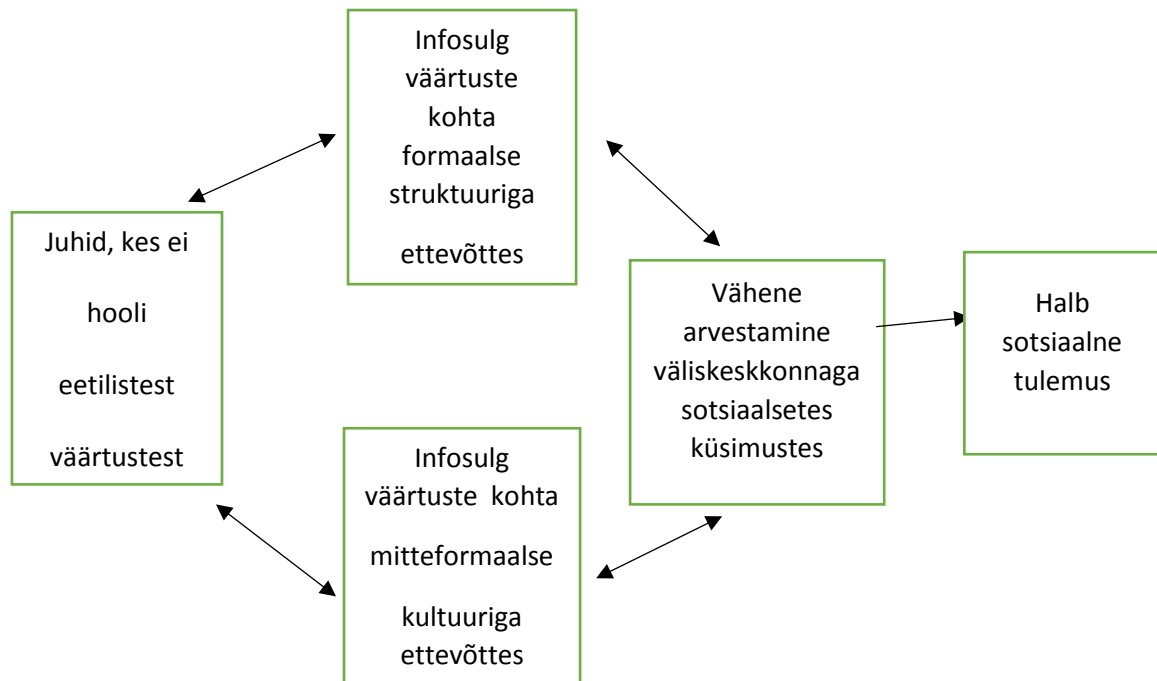
Ettevõtted tunnevad kasvavat survet tegutseda sotsiaalselt vastutustundlikult. Selleks sõnastavad nad eetikakoodekseid, avaldavad CSR raporteid ja aruandeid ning kasutavad sõltumatuid audiitoreid näitamaks kui sotsiaalselt vastutustundlik nende ettevõtte on.

Tagamaks CSR poliitika täitmise positiivset mõju ettevõttele, on oluline leida meetodid, kuidas seda personali seas juurutada, sest eesmärkide täitmine sõltub nende koostööst. Personalijuhtimine mängib siin kriitilist rolli, sest see on üks vahend sidumaks töötajate vajaminev pühendumine ning toetus CSR poliitika ning praktika rakendamiseks.

Personalijuhtimise ja CSR vahel on kaks seost. Ühelt poolt võib personalijuhtimist, kui juhtimisfunktsiooni organisatsioonis, vaadelda kui sotsiaalse vastutuse objekti. Arvatakse, et sotsiaalselt vastutustundlikud organisatsioonid kannavad paremat hoolt oma töötajate eest ning püüavad pidevalt parandada nende töötingimusi ja heaolu. See on kindlasti personalitöötajate valdkond. Teiselt poolt puudutab see kõiki organisatsiooni töötajaid, sest tegelik CSR avaldub igapäevastes tegevustes. Organisatsiooni sotsiaalsed eesmärgid on tugevalt seotud ettevõtte väärtustega (Bučiūnienė, Kazlauskaitė 2012).

Orlitzky ja Swanson (2006) toovad välja 2 ettevõtte väärtuste mudelit - väärtusi eirav (value neglect) ning väärtusi hindav (value attunement). On juhid, kes ei hooli oma otsuste tegemisel ei sotsiaalsetest ega eetilistest väärtustest. Nad ei panusta töötajate teadlikkuse suurendamisesse väärtuste koha pealt ega analüüsi ettevõtte tegevust eetika seisukohast. See toob omakorda kaasa selle, et ettevõtte sotsiaalsed tulemused ei ole head. Teisalt on juhid, kes näitavad nii oma töötajatele kui kõikidele teistele huvigruppidele kui tähtsad on väärtused. Sellises organisatsioonis on tõenäolisem näidata ka paremaid sotsiaalseid tulemusi (Bučiūnienė, Kazlauskaitė 2012).

Järgmisel lehel asuval joonisel on Orlitzky, Swanson (2006) poolt väljatöötatud väärtusi eirava juhtimisstiili mudel, mille autor tõlkis eesti keelde.



Joonis 2 Väärtusi eirava juhtimise mudel (Orlitzky, Swanson 2006)

Allikas: autori koostatud

Selleks, et aidata kaasa väärtuste järgimisele, peab ettevõtte valima ja värbama töötajad, kes kannavad samu moraali põhimõtteid, mis on ettevõttele olulised, arendama hindamise süsteemi mis parandab töötaja sotsiaalseid tulemusi, premeerima õige suhtumise eest ning pakkuma koolitusi ning arenemisvõimalusi (Orlitzky, Swanson, 2006). Aguilera jt. (2007) märkisid kui oluline on personaliosakonna roll vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete kommunikeerimisel, sest CSR rakendamine ettevõttes eeldab töötaja võimet mõista oma juhtide sotsiaalset mure ning kvaliteedi tähtsust nendega suhtlemisel. Vountisjarvi (2006) viitab kaheksale tegevusele, mille kaudu personalijuhtimine on seotud CSR eesmärkidega: väärtused ja põhimõtted; koolitused ja personali arendamine; töötajate kaasamine; töö turvalisus; töötaja tervisele ja heaolule mõtlemine; võrdsed võimalused; töö – ja eraelu tasakaal ning tööturul ebasoodsas olukorras oleva grupi integreerimine tööellu. Toetudes eespool mainitud autoritele, võib väita, et organisatsioonides, mis tegelevad tõsisemalt CSR küsimustega, peaks olema ka paremini arenenud personalijuhtimise praktikad, mida võib nimetada ka kui sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtlusega seotud HRM praktikateks. Sellised organisatsioonid on seotud vastutustundliku värbamisega, neil on toimiv koolituse ja karjääri juhtimine, tegeletakse paindliku tööaja ning töökohtade rotatsiooni juhtimisega, kommunikatsioon on heal tasemel, mis tagab parema infovoogu ettevõttes, neil on paremini defineeritud koolitusvajadused, kasumi jagamise skeemid,

töötajaid kaasatakse ja volitatakse, hoolitsetakse töötajate tervise ning heaolu eest, toimivad tööelu-ning eraelu ühendamise praktikad ning pööratakse tähelepanu tööohutusele. Töötajaga seotud CSR tegevused, nagu näiteks ettevõtte investeeringud ja töötaja kaasamine ettevõtte sotsiaalse vastutusega seotud personalijuhtimise praktikatesse, on olulise tähtsusega organisatsiooni poliitikas. Seda eriti tänapäeva dunaamilises töökeskkonnas, kus organisatsioonid puutuvad tavaliselt kokku madala töötajate pühendumise ning kõrge puudumiste indeksiga. Võib väita, et kaasamine CSR küsimustes, eriti kui need on seotud personalijuhtimise praktikatega, omab positiivset mõju töötaja pühendumisele. See omakorda aitab kaasa tööjõu volavuse ja töölt puudumise vähendamisele. Kui ettevõtte hoolib töötajast, siis töötaja oskab seda hinnata. Läbi positiivse sõna luuakse tööandja brändile positiivne kuvand (Bučiūnienė, Kazlauskaitė 2012).

Kokkuvõtteks võib öelda, et kuigi vastutustundliku ettevõtluse mõiste defineeris Bowen esimest korda juba rohkem kui 60 aastat tagasi, jõuti alles 40 aastat hiljem järelduseni, et CSR eesmärgid aitavad kõige paremini ellu viia ettevõttes töötavad inimesed. Seda kinnitab ka antud teemalise teaduskirjanduse ning uuringute kasv viimastel aastakümnetel. Motiveeritud tööjõud, kes saab aru, et ettevõtte kohtleb neid kui oma kallimat vara, on firmale lojaalsemad ning kannavad ka väljaspool töökeskkonda edasi ettevõtte hea maine sõnumit. Kaasamine, sujuv ja õigeaegne ettevõttesisene kommunikatsioon ning arenemisvõimalused on märksõnad, millega vastutustundlik ettevõtte peab kindlasti arvestama. Kui töötajad on rahulolevad, siis võivad sellest ka kõik teised sidusgrupid.

Järgmine alapeatükk annab ülevaate töötajate kaasamise olulisusest CSR programmi hotellis läbiviidud uuringu näitel.

1.3 Töötajate kaasamise olulisus vastutustundliku ettevõtluse eesmärkide saavutamisel hotellinduses

Hotellindus on üks äritegevuse valdkondi, kus vastutustundlikust ettevõtlusele ülemaailmselt järjest enam tähelepanu pööratakse. Seda põhjusel, et hotellide ökoloogiline jalajälg on väga suur. Hotellinduses tuntakse CSR praktikate vastu järjest suuremat huvi, kuid CSR mõju selles valdkonnas on vähe uuritud. Sun-Young Park ja Stuart E. Levy avalikustasid 2013. aastal USA-s hotelli esiliini töötajate seas läbiviidud uuringu tulemused, mille eesmärgiks oli selgitada välja, kuidas esiliini töötajad mõistavad CSR tegevusi hotellis ning kuidas nende arusaamad mõjutavad samastumist organisatsiooni kultuuriga ja nende suhte kvaliteeti ettevõttega (Park, Levy 2014). Esiliini töötajate all peeti silmas töötajaid,

kes puutuvad kliendiga keskmisel või rohkemal määral kokku ning kellel ei ole juhi või superviisori kohustusi.

Kuigi huvi CSR praktikate vastu hotellinduses on kasvav, on praegune arusaam sellest tänu ebapiisavale kirjandusele vähene (Sheldon & Park, 2011). Hotellinduses domineerivad CSR tegevustes keskkonnateemalised või teisiti öeldult „rohelist“ eesmärgid, lähtudes kulusid kokku hoidvatest rohelistest praktikatest nagu rätikute taaskasutamise programm või keskkonna säästlikud lahendused hotellitoas energia ning vee efektiivsemaks kasutamiseks. Kuid CSR hõlmab lisaks keskkonnale teisi sidusgrupe, nagu tarbijad, kogukond ja töötajad (nt Carroll, 1999; Wood, 1991). Seda eriti hotellides, kus ettevõtte suhted oma töötajatega mõjutavad otseselt tarbijate reaktsioone ning ettevõtte kasumlikkust (Park, Levy 2014).

Töötajad aitavad oma igapäevatoos realiseerida CSR eesmärgid, mis on mõjutatud ettevõtte poliitikast, kaasates kogukonda ja keskkonda, milles töötajad ise elavad. Eesliini töötajad on oma ettevõtte väärtuste, uskumuste ning normide saadikud ja praktikud (Park, Levy 2014). See on eriti oluline just hotellinduses, kus tööjõu voolavus on USA Tööstatistikaameti andmetel keskmiselt 76,8 protsenti aastas võrreldes 56,2 protsendiga jaemüügi teenindussektoris aastatel 2001 ja 2010 (USA Bureau of Labor Statistics, 2011). Võttes arvesse suhteliselt kõrget tööjõu voolavuse protsenti hotellinduses ning CSR programmi võimalikku mõju töötajatele, on oluline mõista, kuidas töötajad tajuvad CSR mõju nende suhtumisel ettevõttesse (Park & Levy, 2014).

Enne uuringu läbiviimist testiti küsimusi 15-e ärikooli õppejõu ning kraadi omandanud endiste tudengite peal, et vajadusel küsimustikku täiendada. Lõppuuringus osales 575 esiliini töötajat üle kogu Ameerika, kes pidid vastama 22-le CSR tegevusi puudutavale küsimusele, mis olid seotud keskkonna, kogukonna, töötajate ja klientidega (Park, Levy 2014).

Uuringu tulemustest selgus, et hotellijuhid peaksid lisaks „rohelise“ poliitika arendamisele veel kaugemale minema st töötajad ei samastu ettevõttega vaid läbi keskkonnapoliitika. Rõhku tuleks pöörata ka kogukonnale, töötajatele ning klientidele. Selleks, et CSR tegevustel oleks klientidele ja ühiskonnale positiivne mõju, tuleks hotellinduses teadvustada neid tegevusi, mis on tihedalt seotud eesliini töötajate tööhoiakute ja käitumisega. Seetõttu peaks poliitikate juurutamisel kaasama ka eesliini töötajaid, nendega konsulteerima, potentsiaalsed tegevused koos üle vaatama, vajadusel valikud teha ning neid siis rakendada. Nii saavad hotellid parandada sotsiaalse vastutusega seotud sidet töötajatega ning tugevdada töötaja-töötaja suhete kvaliteeti. Veebipõhiste CSR materjalide olemasolu võib samuti suurendada võimalust töötajaid kaasata. Samas võiks ka igapäevastel koosolekutel

töötajatega rääkida CSR parimatest praktikatest ning analüüsida CSR programmi eesmärkide tulemusi (Park, Levy 2014).

Hotellid osalevad CSR tegevustes ning kajastavad oma põhimõtteid oma hotelli veebilehel (Groschl, 2011). Need meetmed mitte ainult ei aita tugevdada ettevõtte avalikku mainet, vaid meelitavad ka rohkem kliente ennast hotelliga siduma. Hotellid seisavad silmitsi kasvava survega säilitada kasumlikkust ning positiivset kuvandit, mida võib pidada edu kriitilisteks koostisosadeks. See tekib siis, kui ettevõtte on näidanud, et käitub ühiskonnas hea kodanikuna (Dodds, Kuehnel 2010, Wang 2013).

Chung-Jen Wang avalikustas 2013. aastal Taiwanis hotellitöötajate seas läbiviidud uuringu tulemused, mille eesmärgiks oli uurida ettevõtte sotsiaalset käitumist, võttes aluseks Maignan, Ferrell ja Hult (1999) pakutud nelja dimensiooni mudeli.

1. Majanduslik vastutus (st ettevõtete vajadust kasvada ja suurendada majanduslikku rikkust);
2. Eetiline vastutus (st ettevõtete vajadust järgida moraalseid reegleid);
3. Juriidiline vastutus (st ettevõtete vajadust tegutseda vastavalt kehtivale juriidilisele raamistikule);
4. Vabalt valitud vastutus (st ettevõtete vajadus täita lisakohustusi, mis ei tulene seadusest või eetikakoodeksist).

Valimi moodustasid Taiwanis esindatud 46 rahvusvahelise hotelliketi töötajad (Taiwani turismibüoo andmetel oli neid aastal 2011 kokku 70), kelledest 15% kuulusid hotelli juhtkonda, 25% olid keskastmejuhid ning 60% vastanutest eesliini töötajad. Kokku saadi vastuseid tagasi 626, mis moodustas 52 % väljasaadetud ankeetidest. Uuringu tulemused lubavad väita, et klientide lojaalsust mõjutab ning hotelli mainet parandab see, kui hotellis järgitakse vastutustundlikku käitumist pakkudes kõrge väärtusega teenuseid ja tooteid ning häid taaskasutuse lahendusi ja osaletakse kogukonna tegevustes. Lisaks selgus, et töötajad, kes on oma organisatsiooniga rohkem emotsionaalselt seotud, on huvitatud rohkem panustama eetiliste ja jätkusuutlikute tegevuste tööprotsessidesse, aidates seeläbi säilitada ettevõtte kõrge kasumlikkuse ja konkurentsivõime (Wang 2013).

Kokkuvõtteks võib öelda, et tööjõu volavuse määr hotellinduses on võrreldes mõne muu valdkonnaga kõrge. Eesti Panga ekspertide poolt koostatud 2014. aasta esimese poolaasta Tööturu ülevaatest, mis tugineb Statistikaameti andmetele, selgub, et enim vabu ametikohti lisandus just majutuse ja toitlustuse tegevusalal. Võrreldes 2013. ja 2014. aasta I kvartalit

omavahel, oli selles valdkonnas vabu töökohti 2014. aastal 2,4 korda enam kui aasta varem. Nende numbrite taga ei ole loomulikult vaid tööjõu voolavus, vaid ka uued tekkinud töökohad, kuid sellegipoolest on tööjõu voolavusel suur roll. Ettevõtetal, kes soovivad kvaliteetset teenust pakkudes pikaajaliselt turul püsida, on oluline arvestada töötajatega, kes on tegelikult kõikide põhimõtete edasi kandjateks nii tarbijateni, tarnijateni kui terves kogukonnas. Nemat on ettevõtte maine elluviijad ja kujundajad. Vastutustundlik ettevõtlus annab konkurentsieelise. Ettevõtte juhil on võimalik targalt tegutsedes mõjutada nii töötaja kui ka kogu meeskonna hoiakuid, käitumist ja efektiivsust. Selleks, et ettevõtte oleks jätkusuutlik, peavad hotellid lisaks keskkonda säästvate poliitikate rakendamisele, mis on tänapäeva maailmas omandamas järjest suuremat tähelepanu, ka kõikide teiste huvigruppidega arvestama. Alustada tuleks oma enda personalist ning nende heaolust ja arenemisvõimaluste toetamisest. Uute poliitikate juurutamisel on mõistlik nõu küsida nende käest, kes seda oma igapäevatoos rakendama peavad. Nii on suurem võimalus töötajad ettevõttega siduda, sest töötaja oskab hinnata fakti, et tema arvamus loeb.

Kui hotellid kajastavad oma sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid kodulehel ning numbritubades, aitab see luua firmast positiivse kuvandi ka klientidele. Seeläbi on hotellil võimalik saada juurde rohkem lojaalseid kliente, kes samu põhimõtteid toetavad. Endast lugupidav ettevõtte soovib tänapäeval endale positiivset rolli ka kogukonnas. Seetõttu osaletakse heategevuses; algatatakse projekte, toetatakse üritusi, annetatakse. Edukas on hotell, kes vastutab oma otsuste ja tegevuse eest, millel on mõju nii töötajatele, klientidele ja partneritele kui ka kohalikele kogukondadele, keskkonnale ja ühiskonnale laiemalt.

Järgmises peatükis annab autor põhjaliku ülevaate Rezidor Hotel Groupis rakendatava vastutustundliku ettevõtluse programmist ja põhimõtetest.

2 VASTUTUSTUNDLIKU ETTEVÕTLUSE PROGRAMM REZIDOR HOTELLIKETIS

Antud peatükk on oluline Rezidor hotelligrupi vastutustundliku ettevõtluse programmi põhikirjelduse saamiseks ning ühtlasi annab see konteksti uurimistulemuste mõistmiseks.

Rezidor hotelligrupp on üks maailmas kiiremini kasvavaid hotellindusettevõtteid. Kontsernile kuulub üle 400 tegutseva ja arendusjärgus oleva hotelli ehk teisisõnu 105 000 numbrituba rohkem kui 80 riigis. Ülemaailmselt töötab hotelliketis üle 43 000 inimese. 2016 aastal olid 43,9 % töötajatest naised ning 51,1 % mehed. Esindatud oli 155 rahvast.

Rezidor haldab Euroopas, Lähis-Idas ja Aafrikas selliseid kaubamärke nagu Radisson Blu Hotels & Resorts ja Park Inn by Radisson ning sagedastele hotellikülalistajatele mõeldud Club Carlson püsikliendiprogrammi. 2006. aasta novembris registreeriti Rezidor Stockholmi börsil. Rezidori hotelligrupi peakontor asub Brüsselis Belgias.

Tänu oma skandinaavia juurtele (esimene hotell avati 1960 Taanis) ning pärandile on vastutustundlik ettevõtlus (Responsible Business) Rezidor Hotel Group`i pikaajaline traditsioon. Esimene kord sõnastati keskkonnapoliitika põhimõtted aastal 1989 ja sellega oldi üks esimesi rahvusvahelisi hotelliettevõtteid, kes tutvustasid kogu oma organisatsioonis ühte moodi kehtivat programmi. Vastutustundliku ettevõtluse programm võeti kasutusele 2001. aastal tänu kasvavale nõudlusele ja seda nii klientide, töötajate kui omanike poolt. Vastutustundliku ettevõtluse programm põhineb vastutustundliku ettevõtluse poliitikal, mis omakorda on üles ehitatud huvigruppide ootustele ja need põhimõtted on kirja pandud Rezidori korporatiivdokumentides, millele ka järgnev ülevaade tugineb: *Responsible Business Manual, RB Manual Appendices, Responsible Business and Environmental Policy, Regional Responsible Business (RB) Coordinator job description, Responsible Business report 2015, Responsible Business report 2016, Responsible Business (RB) Status Report 2015, Code of Ethics*.

Rezidori vastutustundliku ettevõtluse programm põhineb kolmel põhikomponendil:

- Mõttele keskkonnale (**Think Planet**) ehk eesmärgiks on minimeerida oma ökoloogilist jalajälge
- Mõttele inimestele (**Think People**) ehk hoolitseda nii oma töötajate kui külaliste tervise ja ohutuse eest
- Mõttele koos (**Think Together**) ehk panustada ühiskonda ja järgida ärietikat.

Organisatsioon on lisaks vastutustundliku ettevõtluse ja keskkonna poliitikale sõnastanud veel järgmised standardid ja poliitikad:

- Sponsorluse poliitika;
- Prostitutsiooni vastu võitlemise poliitika;
- Seksuaalset ahistamist ning ebaseaduslikku tegevust tauniv poliitika;
- Ehituse ja renoveerimise juhised järgides vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid;
- Ohutuse ja turvalisuse poliitika. Vastutustundliku Ettevõtluse programm on traditsiooniliselt juba aastaid tervise ja ohutuse küsimustega tegelenud.

Eetikakoodeks on välja töötatud, et aidata töötajatel nende igapäevatoos eetilisel käituda ning õigeid otsuseid teha. Eetikakoodeks on osa vastutustundliku ettevõtluse programmist ja nõ kannab neid aluspõhimõtteid, mille järgimise kõigilt töötajatelt (sh juhtkond) oodatakse. Eetikakoodeksi kümme alateemat on järgmised:

1. Me austame seadust.
2. Me suhtume lugupidamisega kõikidesse inimestesse kõikides situatsioonides.
3. Me mõtleme eetiliselt.
4. Me tegutseme õiglaselt.
5. Me ei diskrimineeri kedagi ühelgi põhjusel.
6. Me oleme ausad ja läbipaistvad.
7. Me oleme oma tööandjale lojaalsed.
8. Me ei kuritarvita Rezidori ressursse.
9. Me mõtleme igas olukorras turvalisusele.
10. Me kanname looduse eest hoolt.

Ülalmainitud poliitikatega peavad kõik töötajad tutvuma ning seda oma allkirjaga kinnitama.

2.1 Vastutustundlik ettevõtlus ning keskkonnapoliitika

Rezidor Hotel Group üheks eesmärgiks on luua positiivset mõju ühiskonnale pakkudes kvaliteetset teenust arvestades sealjuures keskkonnaga, osaleda kogukonna tegemistes ning olla usaldusväärseks tööandjaks. Igapäevatoos juhitudakse järgmistest põhimõtetest:

- Järgida kõiki õigusakte töö, tervise, turvalisuse, inimõiguste ja keskkonna küsimustes ning tegutseda parimate praktikate järgi kõigis nendes valdkondades;
- Opereerida lapstööjõudu ning sunnitööd kasutamata;

- Pidevalt parandada keskkonnategevuse tulemuslikkust ja vähendada keskkonnamõju oma tegevuses, eelkõige sellistes valdkondades nagu energia, vesi, kemikaalid ja jäätmed;
- Püstitada keskkonnavalaseid ja sotsiaalseid eesmärke ning teha protsessi käigust aruandlusega kokkuvõtteid;
- Teha igas hotellis kindlaks parandamist vajavad valdkonnad vastavalt vastutustundliku ettevõtluse tegevuskavale ning toetada neid inimesi, kes programmi töötajatele tutvustavad;
- Koolitada töötajaid tegema eetilisi valikuid era- ja tööelus ning tõsta nende teadlikust keskkonna säästmise küsimustes;
- Teavitada külalisi ja teha neile Rezidori hotellides vastutustundliku ettevõtluse ja keskkonnavalastes tegevustes osalemine lihtsaks;
- teha koostööd kinnisvaraomanikega leidmaks uuenduslikke lahendusi, mis toetavad ettevõtte majandus-, keskkonna- ja sotsiaalsed eesmärke;
- anda aktsionäridele ja investoritele õigeaegset, täpset ning läbipaistvat teavet vastutustundliku ettevõtlusega seotud riskide ja võimaluste kohta;
- Osta tooteid, millel on väiksem keskkonnamõju ja kasutades tarnijaid, kes näitavad üles keskkonna-, sotsiaal- ja eetilist vastutust;
- Osaleda aktiivselt rahvusvahelises vastutustundliku ettevõtluse äriühingutes, järgida rahvusvahelisi põhimõtteid ning võtta osa mõttekodadest;
- Aidata kohalikku kogukonda, kus tegutsetakse.

Ülalnimetatud põhimõtted on liigitatud huvigruppide alusel ja igale neist on seatud eesmärgid (vt tabel 3).

Tabel 3 Vastutustundliku ettevõtluse programmi eesmärgid

Huvigrupp	Vastutustundliku ettevõtluse poliitika	Eesmärgid
Töötajad	Koolitada töötajaid tegema eetilisi valikuid era- ja tööelus ning tõsta nende teadlikust keskkonna säästmise küsimustes.	*Tõsta töötajate teadlikkust vastutustundliku ettevõtluse kohta. *Luu keskkonnasäästlik töökeskkond.
Kliendid	Teavitada külalisi ja teha neile Rezidori hotellides vastutustundliku ettevõtluse ja keskkonnavalastes tegevustes osalemine lihtsaks.	*Tõsta klientide teadlikkust vastutustundliku ettevõtluse kohta. *Pakkuda CSR tegevusi, milles on lihtne osaleda.

		*Luu tervislik keskkond. *Pakkuda tervislikku, orgaanilist ning ausa kaubamärgi toiduaineid.
Kinnisvara omanikud	Teha koostööd kinnisvaraomanikega leidmaks uuenduslikke lahendusi, mis toetavad ettevõtte majandus-, keskkonna- ja sotsiaalsed eesmärgid	*Informeerida omanikke CSR programmist ning kasutada renoveerimisel ja ehitamisel parimaid CSR praktikaid.
Aksionärid	Anda aktsionäridele ja investoritele õigeaegset, täpset ning läbipaistvat teavet vastutustundliku ettevõtlusega seotud riskide ja võimaluste kohta.	*Kõik hotellid peavad järgima aruandluses CSR põhimõtteid. *Suurendada CSR finantstulemuste aruandlust
Tarnijad	Osta tooteid, millel on väiksem keskkonnamõju ja kasutades tarnijaid, kes näitavad üles keskkonna-, sotsiaal- ja eetilist vastutust	*Tõsta tarnijate arvu, kes täidavad CSR kriteeriumeid tarnijale. *Suurendada toodete arvu, mis vastavad CSR nõudmistele.
Seadused	Järgida kõiki õigusakte töö, tervise, turvalisuse, inimõiguste ja keskkonna küsimustes ning tegutseda parimate praktikate järgi kõigis nendes valdkondades.	*Null vahejuhtumite arv, mis oleks põhjustatud õigusaktide või CSR nõuete eiramise tõttu.
Kogukond	Võtta aktiivne roll ja aidata kohalikku kogukonda.	*omada positiivset mõju kohalikus ja rahvusvahelises kogukonnas
Keskkond	Pidevalt parandada keskkonnategevuse tulemuslikkust ja vähendada keskkonnamõju oma tegevuses, eelkõige sellistes valdkondades nagu energia, vesi, kemikaalid ja jäätmed	Olla ilma kliendile ebamugavust tekitamata: *energiasäästlikum *veesäästlikum *tõhusam jäätmete sorteerimisel.

Allikas: autori koostatud

2.2 Vastutustundliku ettevõtluse osakond

Brüsseli peakontoris on loodud osakond, mille vastutusvaldkonnaks on CSR ehk töötajaid, loodust ja ühiskonda puudutavad küsimused. Osakonna struktuur ja ülesanded on järgmised: **CSR direktor** raporteerib otse Rezidor Hotel Group juhtkonnale.

CSR programmi juht assisteerib direktorit programmi juhtimisel, aruandlusel ja arendamisel.

Regiooni CSR koordinaator aitab oma piirkonnas järgida parimaid praktikaid paremate tulemuste saavutamiseks ning jagab infot. Seda tööd tehakse oma põhitöö kõrvalt.

Teised CSR kontaktid ehk igal hotellil on oma CSR koordinaator. Mõnedes hotellides on nendeks peainsener, kes saab pakkuda nõu tehnilistes aspektides, teistes hotellides personalitöötaja, kes annab kasulikku abi ka teistes personali puudutavates küsimustes.

Igaks aastaks seatakse korporatsiooni poolt CSR eesmärgid ning aasta lõpus peab iga hotell oma tulemused esitama. Aruandlusel on suur osakaal. Selle põhjal valmib igal aastal uus vastutustundliku ettevõtluse raport ning määratakse uue aasta eesmärgid. Rezidor määrab aruandluse parameetrid rangelt vaid valdkondades, kus ettevõtte omab täielikku kontrolli andmete kogumise ja teabe kvaliteedi üle. Märtsis avaldati 2016. aasta vastutustundliku ettevõtluse raport. Autor toob siinjuures välja mõned Rezidori vastutustundliku ettevõtluse programmi suuremad saavutused aastal 2016.

Tabel 4 Vastutustundliku programmi kõrghetked 2016

Think People	<ul style="list-style-type: none"> • 160 hotelli kandsid märki „Turvaline hotell“ • töötajate rahulolu indeks oli 87,9% • tasakaalustatud juhtimine ehk tähelepanu pöörati soolisele võrdõiguslikkusele, julgustades ja arendades naisi juhtideks (Women in Leadership program) • kaheksandat aastat järjest maailma üks eetilisemaid ettevõtteid
Think Together	<ul style="list-style-type: none"> • Heategevuseks anti 1,2 miljonit EUR • Rezidori töötajad tegid oma kogukonnas rohkem kui 29 000 tundi vabatahtliku tööd • Blu Planet rätikute taaskasutamise programm aitas tagada puhta joogivee 8300-le lapsele
Think Planet	<ul style="list-style-type: none"> • Alates aastast 2011 on energiakulud vähenenud 24% • Alates aastast 2007 on vett säästetud 29% • 79% hotellidest kannavad ökomärgist • Rezidori töötajaid istutasid kokku 39000 puud

Allikas: autori koostatud

Aastaks 2020 on kontsern seadnud omale eesmärgiks seista oma valdkonnas inimõiguste eest, panustada kogukonna tegevustesse mõtestatud annetustega ning säästa oma tegevustega keskkonda 10%.

2.3 Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete juurutamine Meriton Hotels AS personali seas

Selleks, et viia läbi soovitud uuring, on vaja kirjeldada, kuidas toetab Rezidor hotelle, kus ta opereerimislepingu alusel tegutseb, vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete juurutamisel. Vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete tutvustamiseks töötajatele on loodud Responsible Business programm, mida järgnevalt tutvustatakse.

Selleks, et töötaja saaks teha oma tööd hästi, tunda rahulolu ning näidata end hea meeskonnaliikmena, pakub ettevõtte koolituste seeriat, mis aitab mõista ettevõtte olemust ning igapäevase isikliku panuse olulisust erinevates valdkondades. Personaliosakond koostöös hotelli peadirektoriga on pidevalt jälgimas peakontorist tulevaid korraldusi ning vastutavad koos selle eest, et vajaminev info ka töötajateni jõuaks.

Ettevõtte on oma põhimõtted kokku võtnud 4D strateegiaga, mis on sõnastatud vastutustundliku ettevõtluse programmi arvesse võttes. 4D lahtiseletatult:

Develop our talent- arendame oma talenti

Delight our guests- rõõmustame oma kliente

Drive our business- juhime oma äri efektiivselt

Deliver our results- saavutame häid tulemusi.

Iga töötaja mängib 4D strateegia elluviimisel rolli, mistõttu on professionaalne ning lojaalne personal väga oluline. Koolituse eesmärgiks on tutvustada Rezidori brändi olemust, anda ülevaade 4D strateegiast ning pakkuda häid näiteid ja juhiseid selle rakendamiseks igapäevatoos.

Teine koolitus, mille kõik töötajad peavad läbima, on Jah, ma suudan! (Yes, I can!) koolitus. Selle käigus rõhutatakse, et iga inimene on tähtis, julgustatakse raamidest välja vaatama, ning tutvustatakse teenindusstandardeid (positiivne, probleemivaba, sõbralik, energias pakatav). Kõik koolitusel osalejaid saavad vastava rinnamärgi, mida peab tööriietel kandma. Tänapäevaks on peakontor teinud muudatuse ning Yes, I can märki kannavad vaid Radisson Blu töötajad. Park Inn by Radisson brändile kujundati uus Happy Makers märk, mis kannab sõnumit, et klient on oluline ja tema rahulolu nimel pingutatakse.

Kõige rohkem pööratakse organisatsioonis tähelepanu vastutustundliku ettevõtluse põhimõtete edastamisele ja järgimisele. Kõik ettevõtte koolitused tuginevad tegelikult just nendele juhenditele. Seetõttu on vastutustundliku ettevõtluse koolitus kõikidele töötajatele

kohustuslik. Suur osa Meriton Hotels AS töötajad on selle läbinud. Koolitusel tutvustatakse eetika koodeksit, räägitakse keskkonna säästmise ning heategevuse teemadel. Heategevusega on tänaseks kokku puutunud ka Meriton Hotels AS. Hotell korraldas doonoripäeva, millest said osa võtta nii töötajad, kliendid kui spetsiaalselt selleks kohale tulnud inimesed. Koostööd tehakse Eesti Laste Turvakeskusega, kellega on ühiselt ette võetud juba mitmeid üritusi. Töötajad on aidanud täita laste jõulukinkide soove. Kohvikus on müügil toode, mille müügist läheb kokkulepitud protsent heategevusse. 2016 aasta lõpus väljastati hotellile Rohelise Võtme märgis, mis näitab, et hotell mõtleb ja tegutseb keskkonnale mõeldes.

Kuna hotellis vahetub teenindav personal sagedamini kui mõnes muus valdkonnas, siis viiakse kõiki ülalmainitud koolitusi läbi ka uutele töötajatele.

3 EMPIIRILINE UURING

Magistritöö raames uuriti kuivõrd tunnevad Meriton Hotels AS põhilepinguga töötajad Carlson Rezidor Hotel Group'i poolt väljatöötatud vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid ning paluti anda hinnang oma tööandja vastutustundliku ettevõtlusega seotud tegevustele, kusjuures küsimused hõlmasid nelja huvigrupi (töötaja; klient; keskkond ja kogukond).

Empiirilise uuringu eesmärgiks on leida vastused järgmistele uurimisküsimustele:

1. Kuidas hindavad Meriton Hotels AS töötajad ettevõtte tegevust vastutustundliku ettevõtlusena nelja huvigrupi (kliendid, töötajad, keskkond ja kogukond) lõikes?
2. Kas ja millised on erinevused hinnangutes sõltuvalt sellest, millises osakonnas töötatakse?
3. Kas töötaja sugu ja haridustase mõjutab hinnanguid sellele, kuidas ettevõtte tegutseb erinevate huvigruppide suhtes sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtluse raames?

3.1 Ettevõtte

Rezidor hotelligrupiga liitunud Park Inn by Radisson Meriton Conference & Spa Hotel Tallinn (Meriton Hotels AS), on 465 toa ja 14 erinevas suuruses konverentsisaaliga üks Tallinna suuremaid ja kaasaegsemaid majutusasutusi ning uuemaid konverentsikeskuseid. Lisaks on hotellis mitu erinevat restorani ja baari, oma pagarikoda, spordiklubi koos veekeskusega ning ilusalong. Kuna tegemist on ennekõike klienditeenindusasutusega, siis töö teevad ära inimesed, kasutades selleks vajaminevaid tehnoloogilisi lahendusi. Kirjeldatavas ettevõttes töötab hetkeseisuga 185 põhikohaga inimest, kelledest 15 on juhid.

Kogu struktuur on esindatud hierarhiana, kus kõige kõrgemaks tasandiks on juhatus, seejärel osakonnad koos juhtide ja nende alluvuses olevate töötajatega.

Park Inn by Radisson Meriton Conference & Spa Hotel Tallinnale omistati rahvusvaheline turismiettevõtete ökomärgis - Roheline Võti (Green Key) 2016 aastal. Rohelise Võtmega tunnustatakse majutusettevõtete keskkonnasõbralikku tegevust ja propageeritakse säästva majandamise põhimõtteid.

3.2 Meetoodika

Andmete kogumiseks viis autor läbi küsitlusuuringu Meriton Hotels AS põhikohaga töötajate hulgas, keda 01.03.2017 seisuga oli 185 (sh kuus juhtkonna liiget, kes küsitluses ei osalenud). Andmeid koguti nii veebipõhise uuringuga, milleks kasutati küsitlustarkvara Surveer kui paberkandjal. Ankeet sai tõlgitud eesti ja vene keelde, lisaks kasutati ankeedi ingliskeelset originaalversiooni, et teha vastamine mugavaks erinevaid keeli rääkivatele töötajatele ning tagada sellega maksimaalne võimalik vastamise protsent.

Autor viis ettevõttes uuringu läbi ajavahemikus 20.03-29.03.17. Eestikeelse veebilingi said ettevõtte need 47 töötajat, kellel on oma isiklik meiliaadress. Läbi mainitud kanali laekus vastuseid tagasi 39. Ülejäänud 132 töötajat said ankeedid paberkandjal, vastavalt oma emakeelele. Autor tegi koostööd osakonnajuhtidega, kes aitasid uuringu perioodil küsimustikke oma osakonnas jagada ning vastuseid koguda. Paberkandjal tagastati 59 küsimustikku, milledest üks oli rikutud. Arvesse minevaid vastuseid sai autor seega kokku 97. See teeb vastamise protsendiks 52,4%.

3.2.1 Küsimustik

Andmete kogumiseks kasutati ankeetküsimustikku (lisa 1), mis koosnes ühest sisulisest osast ning ühest vastajate andmeid puudutavast osast. Küsimustiku aluseks oli Levy ja Park'i poolt 2014.aastal USA hotellides läbiviidud uuringu jaoks väljatöötatud instrument. Küsimustik koosnes 20-st vastutustundlikku ettevõtlust puudutavast väitest ning töötajal paluti hinnata kuivõrd need kehtivad tema tööandja kohta. Vastusevariante oli 5: pole üldse nõus; pigem ei nõustu; ei oska öelda; pigem nõustun ning nõustun täielikult .

Demograafilistest andmetest küsiti vastaja sugu, haridustaset ning osakonda, kus inimene töötab.

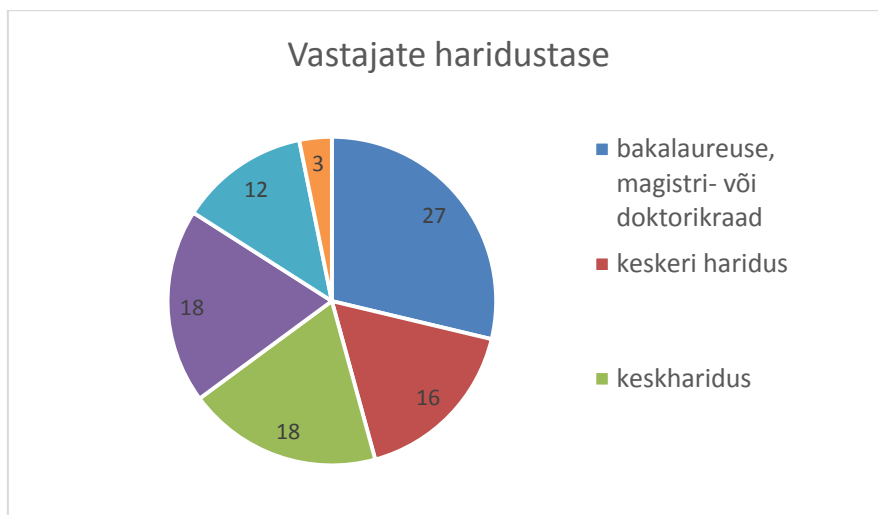
3.2.2 Andmete analüüsi meetodid

Tulemusi analüüsiti statistilise andmetöötlusprogrammi SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) ning tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel abil. Andmete analüüsimisel kasutati sagedusjaotusi. Osakondade lõikes tulemuste võrdlemiseks kasutati hii ruut statistikut. Küsimustikus esitatud väidetele antud hinnangud kodeeriti, andes nendele väärtused 1-5 (1 = ei nõustu üldse, 5 = nõustun täielikult). Tulemuste analüüsimiseks arvutati välja tegurite aritmeetilised keskmised ja standardhälbed. Lisaks kontrolliti korrelatsioonanalüüsi kaudu huvigruppidele antud hinnangute omavahelisi seoseid.

3.3 Tulemused

Kõikidest vastajatest olid 76 % naised (n=74) ning 24 % mehed (n=22).

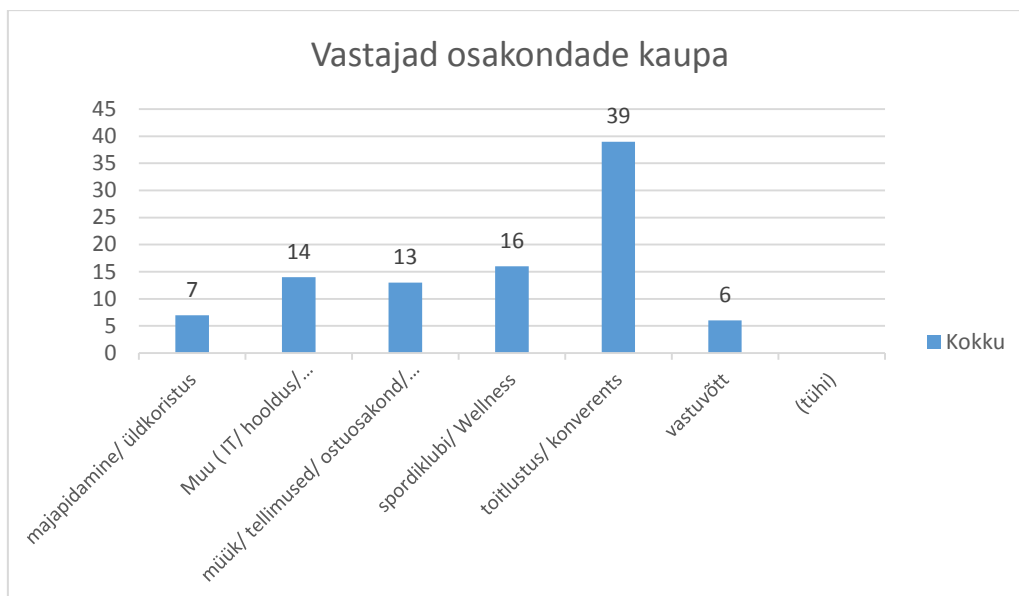
Oma haridustaseme märkis ära 94 vastajat 97-st. Joonisel 3 on sektordiagrammil välja toodud vastajate jagunemine haridustaseme lõikes. Kõige rohkem vastanud töötajatest omavad kõrgharidust. Kesk-, keskeri- ning kutseharidusega töötajaid on ettevõttes väga võrdselt. Vaid 3 inimest vastanutest omab põhiharidust.



Joonis 3 Vastajate haridustase

Allikas: autori koostatud

Osakondade lõikes töötas kõige rohkem vastanutest toitlustuse/konverentsi valdkonnas (n=39). Kuidas jagunesid vastajate arvud teiste osakondade vahel, on näha joonisel 4. Oma osakonna jättis märkimata 2 vastajat.



Joonis 4 Vastajad osakondade lõikes

Allikas: autori koostatud

3.3.1 Tulemused huvigruppide lõikes

Vastutustundlik ettevõtlikus hõlmab erinevaid huvigruppe ja seetõttu on ka autor liigitanud tulemused huvigruppide kaupa, lähtudes esmalt nende protsentuaalsetest jaotustest. Huvigrupid, mida eraldi käsitletakse on järgmised: klient; kogukond; keskkond ja töötaja.

Huvigrupp klient

Vastajad on ülekaalukalt nõus, et klientidele mõeldakse ning neile pööratakse palju tähelepanu. Nt. küsimusele, kas kliendi rahulolu on tööandjale oluline, vastas 89,7%, et sellega ollakse pigem või täielikult nõus. Väitega, et tööandja pakub klientidele kvaliteetseid tooteid ja teenuseid nõustus 87,6% vastajatest. Sama kõrge protsendiga (87,6%) olid vastajad pigem või täielikult nõus küsimusega, et kliendi kaebustega tegeletakse ning neile vastatakse. Kliendi huvigrupile suunatud küsimustest eristus üks teistest tugevamalt, millele ei osatud vastata ning millega nõustumise protsent oli väiksem kui teistel küsimustel. Küsimuses sooviti teada, kas tööandja austab tarbija õigusi ja ehk teeb ka tegelikult rohkem kui seadusega nõutud. Selle väitega ei nõustunud 15,6% vastajatest ning 37,5% ei osanud öelda, kas see on nii või mitte.

Huvigrupp kogukond

Kogukonna huvigrupi puhul anti kõige ühtlasemalt vastusteid variandile „ei oska öelda“. Kuigi 46,3% töötajatest oli pigem või täielikult seda meelt, et ettevõtte toetab heategevust, oli 41,1% ka neid, kes ei osanud selle väite kohta midagi öelda. Samuti ei osanud ligi 47%

vastajatest öelda, kas ettevõtte arvestab otsuseid tehes kogukonna huvidega. Sellega, et ettevõtte julgustab töötajaid osalema kogukonna tegevustes olid nõus 61,9% vastajatest. Kas ettevõtte teeb aktiivset koostööd teiste rahvusvaheliste organisatsioonidega arendamiseks CSR-i, ei teadnud 42,7%. Et see nii on, nõustusid pigem või täielikult 53,1% töötajatest.

Huvigrupp keskkond

Väitega, et ettevõtte soovib oma tegemistes olla keskkonnasäästlik, nõustusid 64,6% vastanutest. Sarnaselt jagunesid protsendid küsimuse osas, kas tööandja kasutab keskkonda säästvaid tooteid/teenuseid. Sellega nõustumise protsent oli 62,5%. Kas ettevõtte peab esitama CSR teemalisi raporteid, ei teadnud 60,8% vastajatest. Töötajad ei osanud vastust anda ka küsimusele, kas nende ettevõtte toetab keskkonnasäästlikke algatusi. „Ei oska öelda“ vastas 62,5% vastajatest. 55,7% arvas, et nende tööandja julgustab kliente hotellis kasutusel olevate programmide kaudu keskkonda säästma, samas ei teadnud 35,1%, kas see nii on või mitte.

Huvigrupp töötajad

Alljärgnevas tabelis 5 on reastatud protsentuaalsed tulemused selle kohta, kuidas jagunesid vastajate hinnangud töötajaid puudutavatele küsimustele.

Tabel 5 Töötajaid puudutavate vastuste protsentuaalne jaotus

Küsimus	ei nõustu üldse või pigem ei nõustu, %	ei oska öelda, %	pigem nõustun või nõustun täielikult, %
Tööandja maksab töötajatele õiglast palka	51,5	19,6	28,9
Tööandja pakub turvalist ja head töökeskkonda kõikidele töötajatele	27	16,5	56,7
Tööandja kohtleb töötajaid õiglaselt ja lugupidavalt	27,8	14,4	57,7
Tööandja toetab töötajate erialast enesearendamist	27,8	15,5	56,7
Tööandja toetab erinevate poliitikatega töötajate töö ja eraelu tasakaalu	32	33	35
Tööandja arvestab äriotsuseid tehes töötajate huvidega	40,2	30,9	28,9

Allikas: autori koostatud

Kolme küsimuse puhul olid vastused kõikide variantide puhul sarnase protsentuaalse väärtusega. Üle poolte vastajatest on seda meelt, et töökeskkond, kus nad töötavad on hea ja turvaline. Sellega oli pigem või täiesti nõus 56,7% vastajatest. Täpselt sama kõrgelt hinnati väidet, et tööandja toetab töötaja enesearendamist. Suhteliselt samasuguselt vastati ka

küsimusele tööandja õiglase ning lugupidava suhtumise kohta töötajatesse. Sellega olid 57,7% vastajatest pigem või täielikult nõus. Küsimus palga kohta sai kõige negatiivsema hinnangu. 51,6% oli seda meelt, et töötasu, mida tööandja neile maksab ei ole õiglane. Küsimusele vastas „ei oska öelda“ 19,6% vastajatest. Erimeelsusele jäädi kõige kindlamalt küsimuse puhul, mis puudutas tööandja poolt töö- ja eraelu tasakaalu toetamist. Vastused jagunesid peaaegu, et võrdselt kolmeks. Oli neid, kes arvasid, et tööandja toetab töö ja eraelu tasakaalu oma poliitikatega (35%). Väitega ei nõustunud 32% töötajatest ning 33% ei teadnud, milline seisukoht võtta.

Võrreldes hinnangute keskmisi huvigruppide lõikes (vt tabel 6) ilmnas, et huvigrupi klient puhul hindasid töötajad ettevõtte sotsiaalselt vastutustundlikku tegutsemist kõige kõrgemalt ja huvigrupi töötajate osas oli hinnang kõige madalam. Friedmani testiga sedastati, et huvigruppidele antud hinnangutes eksisteerivad statistiliselt olulised erinevused. Nimelt on huvigrupile klient antud hinnangud oluliselt kõrgemad kui huvigruppidele kogukond ja keskkond antud hinnangud ning kõik kolm mainitud erinevad omakorda töötajate huvigrupile antud hinnangust (hii ruut=92,673, df=3, p<0.001). Friedmani test toetub eelistussuhtele ja selle alusel määratud astakutele ning teststatistiku suuruse üle otsustamiseks vajalike kriitiliste lävede hindamisel kasutatakse lähendit hii-ruut jaotusega (Tooding, 2015, 191).

Tabel 6 Hinnangud huvigruppide lõikes

Huvigrupp	N	X	St. hälve	Min.	Max.
Klient	93	4,01	0,647	1,8	5
Töötaja	93	3,09	0,907	1	5
Kogukond	93	3,40	0,665	1	5
Keskkond	93	3,45	0,670	1	5

Allikas: autori koostatud

Tulemus tähendab sisuliselt, et töötajate meelest on klient ettevõtte jaoks esmatähtis, seejärel väärtustatakse kogukonda ja keskkonda ning kõige madalamalt hinnatakse töötajate heaks tehtavaid pingutusi (viiepallisel skaalal oli vastusevariandi 3 tähendus 'ei oska öelda' ja $x=3,09$ standardhälvega 0,907 viitab sellele, et ca 70% vastate hinnangud jäävad vahemikku kahest neljani ehk siis osa töötajatest pigem ei nõustu sellega, et hotell nende heaks pingutab ja osad pigem nõustuvad). Tulemused lubavad väita, et klientide osas käitub ettevõtte oluliselt vastutustundlikumalt võrreldes teiste huvigruppidega.

Analüüsid, kuidas on seotud vastused huvigruppidele antud hinnangutes leiti, et kõigi alaskaalade tulemused olid positiivses mõõdukas seoses (vt tabel 7). Kõige tugevam seos oli keskkonna ning kogukonna vahel ($r= 0,739$) ning tugevuselt teine seos oli seos on veel töötaja ja kliendi huvigruppidele antud hinnangute vahel ($r=0,637$).

Tabel 7 Korrelatsioonanalüüs

	klient	töötaja	kogukond	keskkond
klient	1	0,637** p=0,000	0,457** p=0,000	0,440** p=0,000
töötaja	0,637** p=0,000	1	0,506** p=0,000	0,493** p=0,000
kogukond	0,457** p=0,000	0,506** p=0,000	1	0,739** p=0,000
keskkond	0,440** p=0,000	0,493** p=0,000	0,739** p=0,000	1

* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,05$

** Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,01$

Allikas: autori koostatud

Üldpildina lubab korrelatsioonanalüüs väita, et hinnates ettevõtte sotsiaalselt vastutustundlikku tegutsemist kalduvad hinnangud huvigruppide lõikes olema läbivalt positiivses seoses ehk siis nende töötajate meelest, kes hindavad ettevõtte tegevust ühe huvigrupi lõikes kõrgemalt, hindavad ettevõtte tegevust teiste huvigruppide suhtes samuti kõrgemalt. Märkimist väärib, et keskkonnale ja kogukonnale antud hinnangud on omavahel tugevamalt seotud, mis tähendab, et ettevõtte tegevust nende kahe huvigrupi suhtes tajutakse tihedamalt omavahel seotuna ehk kui väärtustab üht siis väärtustab ka teist.

3.3.2 Soolised ja haridustasemega seotud erinevused

Autor soovis teada, kas meestöötajate hinnangud küsimustele erinesid naistöötajate omadest. Keskmiste erinevuste leidmiseks kahe rühma vahel kasutati t-testi. T-testi tulemused näitasid, et enamuse CSR-i puudutavate küsimuste puhul meeste ja naiste vastustes statistiliselt olulist erinevust ei esinenud. Vaid kahe küsimuse osas oli meeste ja naiste hinnangute keskväärtustes statistiliselt oluline erinevus. Tulemustest selgub, et naised olid rohkem seda meelt, et äriotsuseid tehes lähtub ettevõtte kogukonna huvidest ($p=0,063$). Mehed andsid kõrgema keskmise väite, et tööandja arvestab äriotsuseid tehes töötajate huvidega ($p=0,077$).

Allolevas tabelis on nende kahe küsimuse vastused eraldi välja toodud.

Tabel 8 Vastuste erinevused mehed vs naised*

Küsimus	Sugu	N	x	St.hälve	St.viga	Olulisustõenäosus, t-stat.
Tööandja arvestab äriotsuseid tehes kogukonna huvidega	Naine	74	3,22	0,91	0,11	p=0,063; t=1,883
	Mees	22	2,77	1,15	0,25	
Tööandja arvestab äriotsuseid tehes töötajate huvidega	Naine	75	2,65	1,03	0,12	p=0,077; t=1,791
	Mees	22	3,14	1,36	0,29	

* Tulemus on statistiliselt oluline usaldusnivool $p < 0,10$

Allikas: autori koostatud

Üheks uurimisküsimuseks oli, kas töötaja haridustase mõjutab hinnanguid sellele, kuidas ettevõtte tegutseb erinevate huvigruppide suhtes sotsiaalselt vastutustundliku ettevõtluse raames. Tabelis 9 on esitatud töötajate hinnangud huvigruppide lõikes vastavalt haridustasemele

Tabel 9 Hinnangud haridustaseme järgi huvigruppide lõikes

Huvigrupp	Haridustase	N	x	St.hälve
Klient	Keskharidus	36	4,2	0,518
	Kutse-ja keskeriharidus	32	3,8	0,790
	kõrgharidus	28	4	0,626
Töötaja	Keskharidus	36	3,4	0,780
	Kutse-ja keskeriharidus	33	2,8	0,885
	kõrgharidus	28	3,1	0,962
Kogukond	Keskharidus	35	3,5	0,708
	Kutse-ja keskeriharidus	32	3,2	0,640
	kõrgharidus	28	3,5	0,601
Keskkond	Keskharidus	35	3,5	0,700
	Kutse-ja keskeriharidus	31	3,3	0,690
	kõrgharidus	28	3,5	0,593

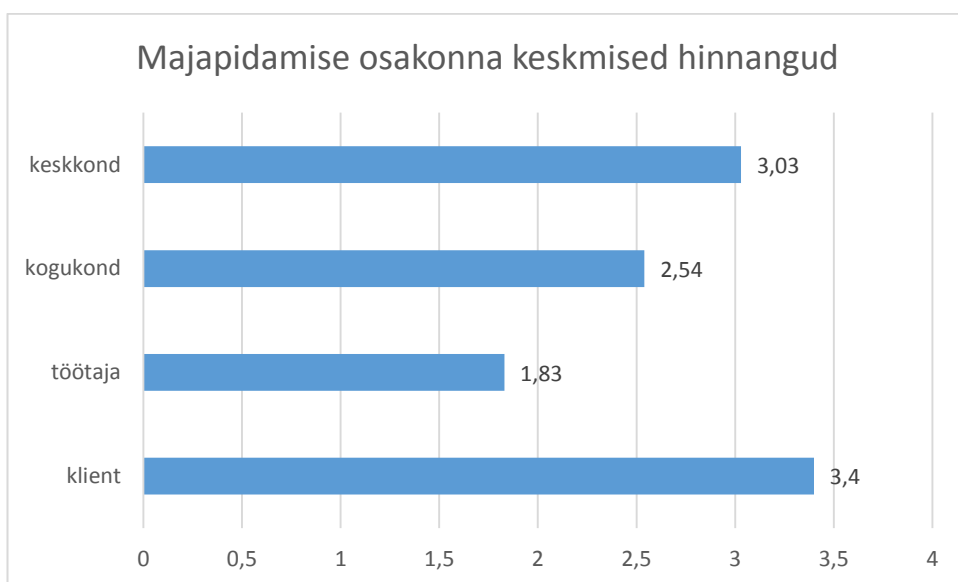
Allikas: autori koostatud

Analüüsid tulemusi töötajate haridustaseme lõikes leiti, et nii huvigrupi klient kui huvigrupi töötaja puhul olid kõrgharidusega töötajate hinnangud oluliselt kõrgemad kui kutse-või keskeriharidusega ning keskhariduse/lõpetamata kõrgharidusega töötajate hinnangutest (vastavalt $F=3,766$, $p=0,027$ ja $F=5,259$, $p=0,007$).

3.3.3 Erinevused osakondade lõikes

Uuringuga sooviti teada saada kas ja millised on erinevused hinnangutes sõltuvalt sellest, millises osakonnas töötatakse (lisa 2).

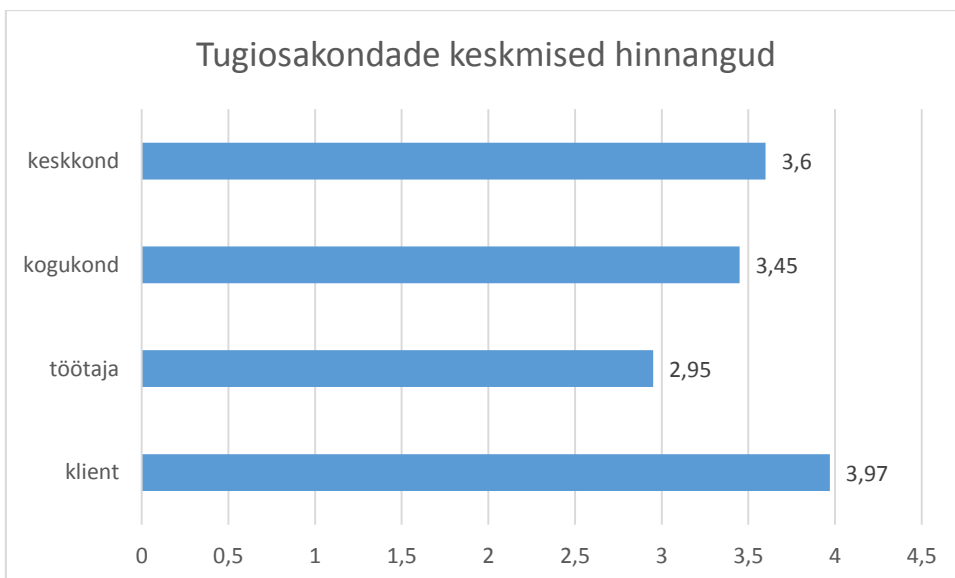
Majapidamise osakond hotellis hindas kõige kõrgemalt tegevusi, mis on suunatud klientidele ($x=3,4$). Kõikidest osakondadest andsid nemad kõige negatiivsemad hinnangud töötajatega seotud küsimustele ($x=1,83$). Keskmisest madalamad tulemused olid ka kogukonda puudutavate küsimuste kohta ($x=2,54$). Need kaks olid kogu uuringu kõige madalamad hinnangud. Võib eeldada, et kuna koristustöötajate palgad on ühed väiksemad, kuid samas on töö füüsiline ja raske, siis see võibki põhjustada nende negatiivse häälestuse tööandja suhtes. Keskkond, mille erinevate programmidega majapidamine igapäevaselt kokku puutub, sai keskmiseks hinnanguks viiepallisüsteemis 3,03.



Joonis 5 Majapidamise/üldkoristuse osakonna keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud

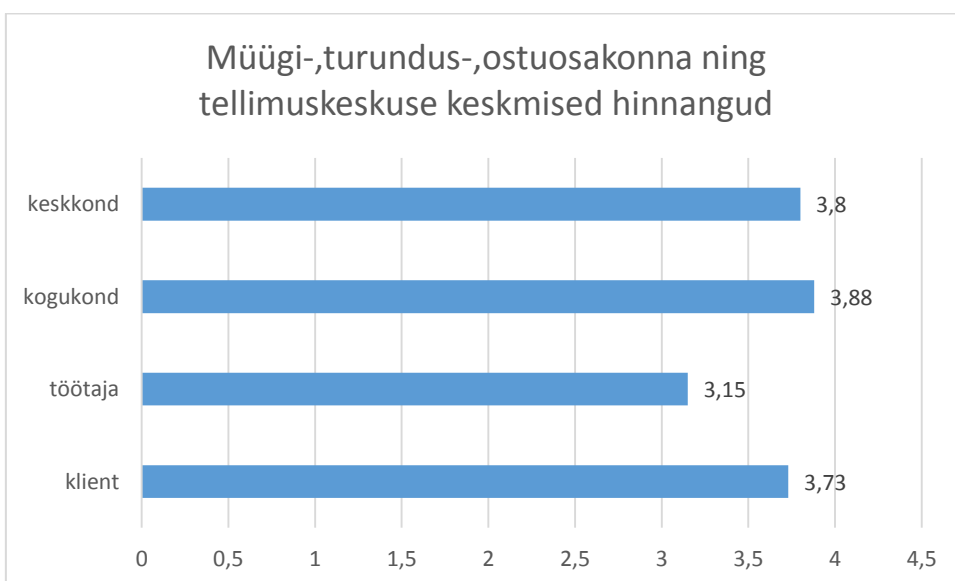
Tugiosakonnad (IT, hooldus, raamatupidamine, personaliosakond) andsid samuti kõige kõrgema keskmise klientidele suunatud tegevustele ja poliitikatele ($x=3,97$). Keskkond sai nendelt järgmise tulemuse ($x=3,6$) ning kohe järgnes kogukond ($x=3,45$). Kõige madalam hinnang anti töötajate tingimuste kohta ning see jäi nii, nagu majapidamiselgi alla keskmise ($x=2,95$).



Joonis 6 Tugiosakondade keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud

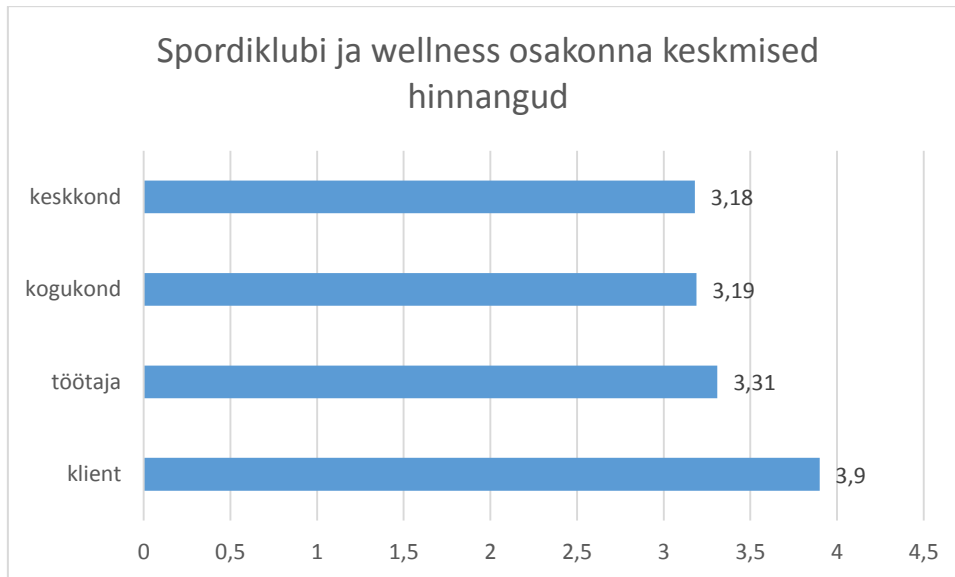
Hotelli tellimuskeskus, turundus, ostu- ning müügiosakonna keskmised hinnangud on välja toodud joonisel 7. Nemad hindasid kõige kõrgemalt tegevusi, mis puudutavad kogukonda ($x=3,88$), sellele järgnes kohe keskkond ($x=3,8$). Kliendiga seotud tegevused said hinnangute põhjal kolmanda koha ($x=3,73$). Võib eeldada, et müügiga ja klientidega tegelevate inimeste jaoks on klient esikohal, seetõttu on nad ka oma partnereid puudutavate otsuste suhtes kriitilisemad kui teised. Töötajate olukorda ettevõttes hindasid ka nemad, sarnaselt eelmistele osakondadele, kõige madalamalt ($x=3,15$).



Joonis 7 Müügi-, turundus-, ostuosak. ning tellimuskeskuse keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud

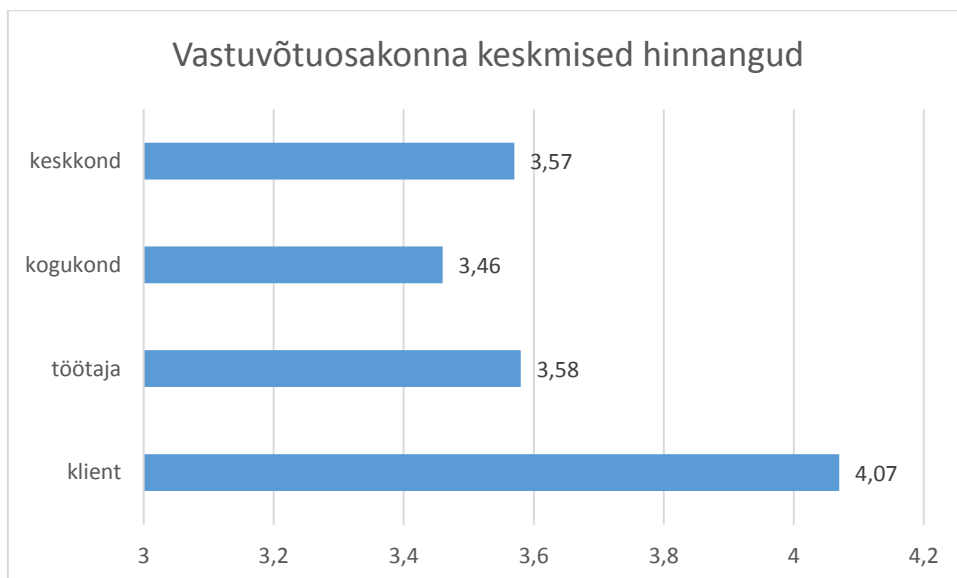
Spordiklubi-ja Wellness osakonna töötajad näitasid oma tulemustega, et nende arvates on vastutustundliku ettevõtluse tegevused kõige rohkem suunatud hotelli kliendile ($x=3,9$). Suhtumist töötajatesse hinnati järgmise koha vääriliselt ($x=3,3$). Kogukonda ning keskkonda puudutavad keskmised olid sarnased ($x=3,2$).



Joonis 8 Spordiklubi ja wellness osakonna keskmised hinnangud

Allikas : autori koostatud

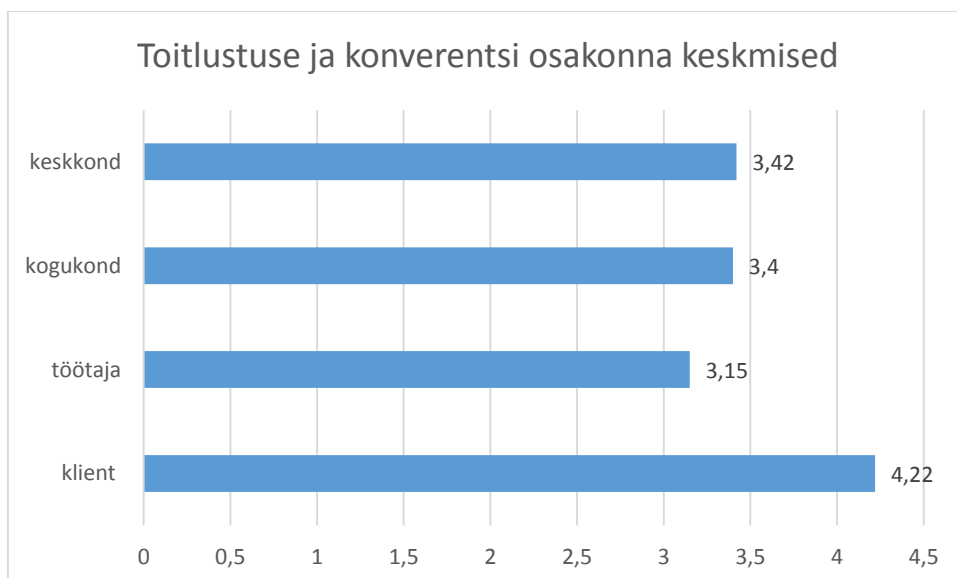
Vastuvõtuosakond andis kõikidele huvigruppidele ühed kõrgemad keskmised. Nende arvates on kõige rohkem tehtud vastutustundliku ettevõtluse programmi raames kliendi heaolu nimel ($x=4,07$). Oma töökeskkonda ning töötingimusi hinnati 3,6 palli vääriliselt. Rohelised, keskkonnale suunatud tegevused said keskmiseks 3,6 palli ning ka ettevõtte panust kogukonna toetamiseks hinnati üle keskmise ($x=3,5$).



Joonis 9 Vastuvõetusosakonna keskmised hinnangud

Allikas: autori koostatud

Uuringus näitasid kõrget osalemise aktiivsust toitlustuse- ning konverentsiosakonna töötajad (n=39). Nende vastuste osakaal mängib seetõttu koondtulemustes suurt rolli. Alloleval joonisel on näha, kuidas jagunesid nende hinnangud huvigruppide lõikes.



Joonis 10 Toitlustuse ja konverentsiosakonna keskmised

Allikas: autori koostatud

Tulemustest selgus, et ka osakondade lõikes oli enamus sellel arvamusel, et klientide huvigrupile on suunatud kõige rohkem vastutustundliku ettevõtlusega seotud tegevusi, vaid müügiosakond hindas seda huvigruppi madalamalt. Kliendid on tähtsad ning ettevõtte teeb kõik, et klient ennast hästi tunneks ning tagasi tuleks. Keskkonna säästmise ning kogukonna toetamise olulisus on üldiselt töötajatele teada. Tööandja tegevused ja poliitikad, mis on suunatud töötajatele, olid kõige kõikuvama tulemusega. Seda saab ilmselt põhjendada sellega, et erinevate tööülesannetega töötajad näevad ka töökeskkonda ning võimalusi erinevalt.

Võrreldes huvigruppidele antud hinnanguid osakondade lõikes leiti, et kõigi nelja huvigrupi puhul olid majapidamise osakonna töötajate hinnangud madalamad kui teiste osakondade hinnangute keskmised (vastavale klient $F=2,771$, $p=0,023$; töötajad $F=3,817$, $p=0,004$, kogukond $F=5,165$, $p=0,001$, keskkond $F=2,163$, $p=0,05$), kuid keskkonna huvigrupi puhul olid majapidamise ja spordiklubi töötajate hinnangud sarnased (ja teistest madalamad).

3.3 Arutelu ja järeldused

Peatükis analüüsitakse kirjaliku aruteluna magistritöö tulemusi, tehakse järeldused ja ettepanekud. Kuna uuringu tulemused on antud töös esitatud huvigruppide lõikes, siis jätkab töö autor ka aruteluga samas võtmes.

Huvigrupp klient

Tulemustest selgub, et kliendid on ettevõttele esmatahtsad ning nende heaolu nimel nähakse vaeva. Ligi 90% kõikidest vastajatest olid seda meelt, et klientide kaebustega tegeletakse ning neile pakutakse kvaliteetseid tooteid ja teenuseid. See tulemus kattub Rezidori ootustega, sest nii on sõnastatud ka kliente puudutavad eesmärgid. Osakondade lõikes asetati kliendid samuti enamustel juhtudel esikohale. Seda kinnitas vastajate kõrgeim keskmine hinnang antud huvigrupile. Vaid müügiosakond oli selle huvigrupi puhul kriitilisem, jättes kliendid kogukonna ja keskkonna huvigruppide järel alles kolmandale kohale. Seda võib tõlgendada ehk sellega, et müügiinimeste töötulemused on otseselt seotud kliendi rahuloluga. Nemad on need, kes saavad klientidelt otsest tagasisidet ja peavad sellele reageerima. Kuna oma kliendile soovitakse parimat, siis võib müügiinimestele jääda mulje, et ettevõtte jätab midagi tegemata või võiks teha veel rohkem. Müügiinimeste töö eesmärgiks on saada endale lojaalne kliendibaas. Nende huvi on, et klient tuleks tagasi.

Magistritöös varasemalt kirjeldatud uuringu tulemused, mille Wang viis läbi Taiwani hotellides aastal 2013, lubasid väita, et kui hotellis järgitakse vastutustundlikku käitumist

ja pakutakse kõrge väärtusega teenuseid, siis mõjutab see klientide lojaalsust. Kui kõrvutada käesoleva uuringu tulemused varasema uuringuga, siis võib arvata, et mõeldes kliendile, kindlustab Meriton Hotels AS endale lojaalse kliendibaasi ning tagab sellega ettevõtte jätkusuutlikkuse.

Uuringus osales kõige rohkem kõrgharidusega inimesi. Tulemusi haridustaseme järgi analüüsid selgus, et kõrgharidusega töötajad andsid kliendi huvigrupile kõrgema keskmise hinnangu kui kutse- või keskeriharidusega ning keskharidusega töötajad. Seda saab autori arvates põhjendada sellega, et suure tõenäosusega on paljud siia gruppi kuuluvad töötajad ametis ettevõtte administratsioonis, kus paljude ametikohtade puhul on kõrgharidus nõutud. Need inimesed puutuvad igapäevaselt kokku otsustega, mis ettevõtte kliente mõjutavad. Nad osalevad koosolekutel ning on vahetult poliitika juurutamise juures. Seda teooriat lubab kinnitada fakt, et veebipõhise küsitluse saanud vastajate protsent oli oluliselt kõrgem paber kandjal ankeedi vastajate omast. Oma isiklikud meiliaadressid Meriton Hotels AS-s on vaid kontoritööd tegevatel inimestel.

Huvigrupp kogukond

Kogukonda puudutavaid tegevusi hinnates on positiivne see, et üle poolte töötajatest olid teadlikud ja kindlad selles, et ettevõtte tegeleb heategevusega, samuti nõustus üle 60%, et ettevõtte julgustab töötajaid osalema kogukonna tegevustes, samas ei teadnud üle 40% vastajatest, kas nende ettevõtte toetab kuidagi heategevust, millisel määral osaletakse kogukonna tegemistes või kas ettevõtte teeb koostööd teiste rahvusvaheliste organisatsioonidega arendamaks vastutustundlikku ettevõtlust. See on kõrge protsent kui võtta arvesse, et Rezidor panustab ülemaailmselt väga suurelt just kogukonna töös osalemisse. Teooriaosas on samuti mainitud, et sotsiaalne vastutus eeldab ettevõtelt teatud kohustusi ühiskonnas, mis ulatuvad kaugemale kui majanduslikud ja juriidilised kohustused. Rezidori peatükis kirjutab autor kontserni 2016 aasta CSR raportitest, kus oli väljatoodud kui palju raha annetati aasta jooksul heategevuseks, kui palju tegid hotelliketi töötajad oma kogukonnas vabatahtliku tööd ning kui palju puhast joogivett said sellest puudust tundvad lapsed. Seetõttu võib eeldada, et antud uuringus selgunud tulemused ei ole päris need, mida peakontor oma hotellidelt ootab. Organisatsioon on maailmas tuntud kui helde heategija, abivajajaid aidatakse läbi erinevate programmide ja seetõttu peab iga Rezidori hotelliketis töötav inimene olema teadlik, kuidas ühiskonda panustatakse.

Meriton Hotels AS puhul tundub antud juhul puudu olema ennekõike selgitustööst, mida on ettevõttel võimalik väga lihtsalt parandada. Kuna kõrge vastajate arv jäi kindlaks vastusele „ei oska öelda“, viitab see infosulule või teadmatusele. Eriti tuleb tähelepanu pöörata

majapidamise ning spordiklubi ja Wellness osakonna töötajatele, kes andsid kogukonna küsimustele kõige madalama keskmise hinnangu. Autor on antud magistr töö teooriaosas kirjeldanud, kuidas Meriton Hotels AS lühikese aja jooksul juba mitme heategevusprojektiga kokku puutunud on, seetõttu on suhteliselt kõrge teadmatuses olevate töötajate arv ootamatu tulemus. Seda saab lisaks võimalikule infosulule seletada hotellinduses esineva suure tööjõu voolavusega, millele on siin töös varasemate uuringute peatükis viidatud. Kuigi vastutustundliku ettevõtluse koolitusi korraldatakse ettevõttes pidevalt, on vähemalt uuringu läbiviimise hetkel olnud suure tõenäosusega tööl inimesi, kes polnud seda veel läbinud või siis ei ole koolituste tase piisav.

Analüüsidest meeste ja naiste vastuseid eraldi, eristus paar küsimust, millel oli statistiliselt oluline erinevus. Üheks oli see, et naised nõustusid enam kui mehed, et äriotsuseid tehes lähtub ettevõtte kogukonna huvidest. Kui proovida leida sellele tulemusele selgitust, siis võib arvata, et naised on tundlikumad selles osas, mis puudutab kogukonda. Seetõttu on nad vastuvõtlikumad kõiges, mis kogukonnaga seondub ja mis omakorda avaldub naiste paremates teadmistes.

Osakondade lõikes seadis müügiosakond huvigrupi kogukond teistest ettepoole. Müügiinimesed on üldjuhul aktiivsed ja head suhtlejad. Nende kohustus on esindada ettevõtet ka väljaspool hotelli. Autori arvates võib kõrge hinnangu taga olla põhjus, et tänu oma tööle puutuvad nad kogukonnaga rohkem kokku kui teised hotelli osakonnad.

Huvigrupp keskkond

Rezidor on oma keskkonnapoliitikas seadnud eesmärgiks pidevalt parandada keskkonnategevuse tulemuslikkust ning vähendada keskkonnamõju oma tegevuses. Positiivne on, et üle 60% töötajatest oli nõus, et Meriton Hotels AS soovib oma tegemistes olla keskkonnasäästlik ning, et tööandja kasutab keskkonda säästvaid tooteid ja teenuseid. Üle poole vastajatest arvas, et nende tööandja julgustab kliente hotellis kasutusel olevate programmide kaudu keskkonda säästma. Töötajad ei olnud kursis, kas ettevõtte peab esitama CSR teemalisi raporteid. Tegelikult selgub varasemast peatükist, et Rezidor on püstitanud igale hotellile omad eesmärgid, millega ja kui palju aasta jooksul säästa tuleb. Iga aasta lõpus esitavad hotellid oma tulemused peakontorile, mille alusel valmib audiitorite poolt kinnitatud kõiki hotelle hõlmav CSR aastaaruanne. Mõnevõrra üllatav on autori arvates majapidamise osakonna madal keskmine hinnang keskkonna säästmist puudutavate küsimuste kohta. Igapäevatoos peaksid just nemad olema selle sõnumi kandjaks. Majapidamise osakond on kaasatud nii vee kui elektri säästmise programmi ja nad peavad seda oma töös väga täpselt järgima. Samuti peaksid töötajad olema kursis, et hotellile

omistati 2016 aasta sügisel rahvusvaheline turismiettevõtete ökomärgis - Roheline Vöti (*Green Key*). Rohelise Vötmega tunnustatakse majutusettevõtete keskkonnasõbralikku tegevust ja propageeritakse säästva majandamise põhimõtteid. Rezidori üheks eesmärgiks on pidevalt koolitada oma töötajaid keskkonna säästmise küsimustes. Antud juhul tundub, et koolitada ja infot on vaja jagada rohkem, kui seda seni tehtud on. Märkimist väärib, et keskkonnale ja kogukonnale antud hinnangud on omavahel tugevamalt seotud, mis tähendab, et ettevõtte tegevust nende kahe huvigrupi suhtes tajutakse tihedamalt omavahel seotuna ehk kui väärtustab üht siis väärtustab ka teist. Kui töötajad ei tea, mida nendelt oodatakse või millega ettevõtte seotud on, siis on raske eesmärkidest kinni pidada. Seda kinnitab teine uuring, mida antud magistritöös varasemalt kajastatud on. Park ja Levi jõudsid oma uuringuga järeldusele, et töötajad aitavad oma igapäevatoos realiseerida CSR eesmäärke, kaasates kogukonda ja keskkonda, milles töötajad ise elavad.

Huvigrupp töötaja

Osakondade lõikes andsid 6-st osakonnast 4 kõige madalamad hinnangud töötaja huvigrupile. Vaatamata sellele oli üle poole vastajatest seda meelt, et töökeskkond, mida Meriton Hotels AS pakub, on hea ja turvaline. Sama kõrgelt hinnati väidet, et tööandja toetab töötaja enesearendamist ning, et tööandja kohtleb neid õiglaselt ning lugupidavalt. Huvigrupi keskmist hinnangut mõjutasid negatiivselt peamiselt 2 küsimust. Üle poole vastajatest ei nõustunud, et palk, mida tööandja neile maksab on õiglane. Kindlalt jäadi erimeelsusele selles osas, mis puudutas tööandja poolt töö- ja eraelu tasakaalu toetamist. Vastused jagunesid peaaegu, et võrdselt kolmeks. Oli neid, kes arvasid, et tööandja toetab töö ja eraelu tasakaalu. Sama palju oli neid, kes ei nõustunud sellega aga ka neid, kes ei teadnud, milline seisukoht võtta.

Rezidor soovib olla hea tööandja ning pakkuda oma hotellides turvalist ja kaasaegset töökeskkonda. Igal aastal viiakse kõikides keti hotellides läbi veebipõhine rahulolu uuring. Vastuseid analüüsitakse peakontoris ning tulemused saadetakse hotellide peadirektoritele ja personalijuhtidele. Punktide osas, mis on saanud madalama hinnangu, nõutakse sekkumist. Vastutustundliku ettevõtluse raportist selgub, et aastal 2016 oli töötajate rahulolu indeks Rezidori hotellides 88%. Käesolevas uuringus tulemused nii positiivsed ei ole. Suures osas mõjutab selle huvigrupi keskmist hinnangut töötasu küsimus. Töötajate käest ei küsitud mitte kas nad saavad piisavalt palka, vaid kas nende töötasu on õiglane. Autori arvates võib madala hinnangu taga olla küsimuse valesti tõlgendamine. Kui ettevõtte maksab oma töötajatele valdkonna keskmist palka, siis ta käitub õiglaselt. Küll soovitab autor pöörata tähelepanu töötajate töö ja vaba aja tasakaalu toetamisele, mille osas arvamused väga

erinesid ning vaadata kriitilise pilguga üle hetkel toimiv süsteem. Osakondade lõikes hindas seda küsimust kõige madalamalt majapidamise osakond ning toitlustuse/konverentsi osakond. Tegemist on küll osakondadega, kes käivad tööl ka nädalavahetustel ning pühadel, kuid vaatamata sellele on siin oht, et nende töökoormus on liiga suur ning aeg tööst taastumiseks ebapiisav. Sellega võib eriti probleeme olla turisminduse kõrghooajal, millal töökoormus tavalisest suurem on.

Töö autor nõustub varasemalt kirjeldatud Park ja Levi uuringu tulemustega. Nemad leidsid oma tulemustes, et töötajate kaasamine on vajalik selleks, et CSR tegevustel oleks positiivne mõju. Hotellinduses tuleks teadvustada neid tegevusi, mis on tihedalt seotud töötajate tööhoiakute ja käitumisega. Seetõttu peaks töötajatega konsulteerima ning potentsiaalsed tegevused koos üle vaatama. Nii saavad hotellid parandada oma sotsiaalse vastutusega seotud sidet töötajatega ning tugevdada töötaja-töötaja suhete kvaliteeti. Seda sama peaks rakendama ka Meriton Hotels AS. Lisaks klienti, keskkonda ning kogukonda puudutavatele tegevustele peab ettevõtte tagama töötajate heaolu, sest nemad on tegelikult eesmärkide elluviijad.

Autori arvates on läbiviidud uuringust ettevõttele praktiline kasu. Uuringu tulemuste põhjal soovib töö autor ettevõtte juhtkonnal pöörata tähelepanu järgmistele aspektidele:

- Vaadata üle, milline on sõnum, mida soovitakse töötajatele edastada seoses huvigruppe kogukond ning keskkond puudutavate tegevustega.
- Pöörata suuremat tähelepanu sellele, kuidas tagada töö-ja eraelu parem tasakaal ning saavutada selles küsimuses töötajate parem hinnang.
- Kasutada ära uuringust saadud tulemused ja info ning tegeleda kitsaskohtadega osakonniti, et soovitud lõpptulemus CSR eesmärkide elluviimisel kogu hotellis edukam ja ühtlasem oleks.
- Vaadata üle koolitusplaan ja teha muudatused selles osas, mis parendamist vajavad.
- Kaasata töötajaid ja suhelda omavahel rohkem, et väheneks nende töötajate protsent, kes Rezidorile olulistest küsimustes seisukohta ei oska võtta.

Lisaks kaasnevad magistritööga ettevõttele Rezidori CSR materjalidest eestikeelsed kokkuvõtted, mida seni tehtud ei olnud.

KOKKUVÕTE

Magistritöö raames uuriti kuivõrd tunnevad Meriton Hotels AS põhilepinguga töötajad Rezidor hotelligrupi poolt väljatöötatud vastutustundliku ettevõtluse põhimõtteid. Uuringus paluti anda hinnang oma tööandja vastutustundliku ettevõtlusega seotud tegevustele, võttes aluseks huvigrupid: töötaja; klient; keskkond ja kogukond. Eesmärgi täitmiseks loodi teoreetiline alus, mis võimaldas vastutustundliku ettevõtlusega seonduvat paremini mõista. Seejärel viidi läbi uuring, esitati tulemused ning tehti nendele tuginedes järeldused ja ettepanekud. Andmete kogumiseks kasutati nii veebipõhist kui paber kandjal ankeetküsitlust, andmeanalüüsi meetoditena kasutati kirjeldavat statistikat, korrelatsioon- ja dispersioonanalüüsi.

Vastutustundliku ettevõtluse puhul ei ole ühte kindlat definitsiooni. Paljud autorid on eri aastakümnetel teemat käsitlenud erinevatest aspektidest lähtudes. Peamiselt on keskendunud sotsiaalsele dimensioonile, mis hõlmab ettevõtte tekitatud mõju erinevatele huvigruppidele. Samuti rõhutab nendega koostöö tegemist ja arvestamist ehk ettevõtte võtab vastuse selle eest, kuidas tema tegevus mõjutab ühiskonda kui ka loodus- ja majanduskeskkonda.

Töötajate kaasamine vastutustundliku ettevõtlusega seotud tegevustesse on olulise tähtsusega. Seda eriti tänapäeva töökeskkonnas, kus ettevõtted seisavad silmitsi madala töötajate pühendumisega. Võib väita, et töötajate kaasamine, eriti kui need on seotud personalijuhtimise praktikatega, omab positiivset mõju töötaja pühendumisele. See omakorda aitab kaasa vastutustundliku ettevõtluse eesmärkide täitmisele.

Rezidor hotelligrupp on maailma üks suuremaid ja kiiremini arenevaid hotelliettevõtteid. Keskkonnapoliitika põhimõtted allkirjastati 1989. aastal, olles sellega üks esimesi rahvusvahelisi hotelliettevõtteid, kes kogu oma organisatsioonis ühte moodi kehtivat programmi tutvustasid. Tänu kasvavale nõudlusele klientide, töötajate kui omanike poolt, võeti vastutustundliku ettevõtluse programm kasutusele aastal 2001.

Meriton Hotels AS (Park Inn by Radisson Meriton Conference & SPA Hotel Tallinn) on Rezidori hotelligrupi üks uuemaid liikmeid ja seotud operaatorlepingu alusel. Töötajad on kohustatud järgima organisatsiooni põhimõtteid ning aitama kaasa eesmärkide saavutamisele. Uuringus osalemise aktiivsus oli 52,4%, mis tähendab, et oma arvamust avaldasid natuke rohkem kui pooled ettevõtte töötajatest.

Töötajad andsid ülekaalukalt kõrgemad keskmised hinnangud kliendile suunatud tegevustele. Osakondade lõikes vaadatuna asetati samuti kliendid enamjaolt hinnangute järgi esikohale, vaid müügiosakonna hinnang oli teistest madalam. Vastajate arvates nähakse

kliendi heaolu nimel vaeva, kaebustega tegeletakse ning klientidele pakutakse kvaliteetseid tooteid ja teenuseid.

Üle poolte vastajatest olid nõus sellega, et ettevõtte soovib olla oma tegemistes keskkonnasäästlik ning kasutab selleks sobivaid tooteid, kuid suur protsent oli ka neid, kes ei teadnud, kas ettevõtte toetab keskkonnasäästlikke algatusi või peab oma vastutustundliku ettevõtluse tulemustest raporteerima. Ootamatult madal hinnang anti keskkonda puudutavatele küsimustele majapidamisosakonna poolt, kes oma igapäevatoös keskkonda säästvaid põhimõtteid peaks järgima.

Rohkem kui pooled töötajatest olid nõus, et ettevõtte julgustab oma töötajaid osalema kogukonna tegevustes, samuti teadsid pooled vastajatest, et tööandja teeb rahvusvaheliste organisatsioonidega koostööd, aga suurem protsent kui mõne muu küsimuse puhul oli neid, kes ei osanud vastata. Vaid vähem kui pooled töötajatest olid seda meelt, et ettevõtte toetab heategevust ning suur osa ei osanud selle väite kohta midagi öelda. Samuti ei teadnud ligi pooled vastajatest, kas ettevõtte arvestab otsuseid tehes kogukonna huvidega.

Üle poole vastajatest olid seda meelt, et töökeskkond, mida Meriton Hotels AS pakub, on hea ja turvaline, tööandja toetab töötaja enesearendamist ning tööandja kohtleb neid õiglaselt ja lugupidavalt. Erimeelsusele jäädi küsimuse puhul, mis puudutas tööandja poolt töö- ja eraelu tasakaalu toetamist. Oli neid, kes arvasid, et sellega ei ole probleemi, osad ei osanud seisukohta võtta, aga võrdselt oli ka neid, kes ei olnud olukorraga rahul. Töötajad ei nõustunud, et palk, mida tööandja neile maksab on õiglane.

Analüüsides tulemusi töötajate haridustaseme lõikes leiti, et nii huvigrupi klient kui huvigrupi töötaja puhul olid kõrgharidusega töötajate hinnangud oluliselt kõrgemad kui kutse-või keskeriharidusega ning keskhariduse/lõpetamata kõrgharidusega töötajate hinnangud. Võrreldes huvigruppidele antud hinnanguid osakondade lõikes leiti, et kõigi nelja huvigrupi puhul olid majapidamise osakonna töötajate hinnangud madalamad kui teiste osakondade hinnangute keskmised. Keskkonna huvigrupi puhul olid majapidamise ja spordiklubi töötajate hinnangud sarnased ja need olid teistest osakondadest madalamad.

Meeste ja naiste vastustes puudus üldiselt statistiliselt oluline erinevus. Vaid kahe küsimuse osas oli meeste ja naiste hinnangute keskväärtustes statistiliselt oluline erinevus. Tulemustest selgus, et naised olid rohkem nõus, et äriotsuseid tehes lähtub ettevõtte kogukonna huvidest. Mehed andsid kõrgema keskmise väite, et tööandja arvestab äriotsuseid tehes töötajate huvidega.

Autori arvates on läbiviidud uuringust ettevõttele praktiline kasu. Vaatamata sellele, et Meriton Hotels AS koolitab oma töötajaid regulaarselt, ilmnesid kitsaskohad, millele on vaja tulevikus rohkem tähelepanu pöörata. Osakondade lõikes tehtud analüüs annab ülevaate, millistes küsimustes ühe või teise osakonnaga rohkem suhelda. See on hea vahend, et soovitud lõpptulemus vastutustundliku ettevõtluse eesmärkide elluviimisel kogu hotellis edukam ja ühtlasem oleks. Töötajatega peaks rohkem arvestama ning neid uute poliitikate juurutamisse kaasama. Samuti tuleb leida tasakaal töötajate töö- ja eraelu vahel. Täiendavalt kaasnevad magistritööga Rezidori CSR materjalidest eesti keelsed kokkuvõtted, mida seni tehtud ei olnud.

Uuringu tulemused ei ole üldistatavad kõikidele Rezidori hotellidele, kuna tegemist on ühe organisatsiooni põhise uuringuga, kuid kattusid suures osas varasemate uuringutega, mida töös käsitleti. Tulemused võivad olla abiks teistele hotellidele, kes oma igapäevatoos vastutustundliku ettevõtluse põhimõtetest juhinduvad. Selleks, et vastutustundliku ettevõtluse tegevustel oleks kõikidele huvigruppidele positiivne mõju, tuleks hotellinduses teadvustada neid tegevusi, mis on tihedalt seotud töötajate tööhoiakute ja käitumisega.

RESUME

„ Responsible business at Meriton Hotels AS“
Karina Selistemägi

The aim of this Master's Thesis was to research to what extent employees of Meriton Hotels AS are aware of the principles of Responsible business, which the Rezidor Hotel Group has created and expects to be followed by all hotels that represent their brand. The thesis focused on the following stakeholders: clients, employees, environment and community. A theoretical framework was developed to facilitate understanding of the concept of Corporate Social Responsibility (CSR), explain the role of Human Resources manager, create higher employee engagement and commitment, give an overview about earlier studies in the hospitality industry and introduce the Responsible Business program Rezidor has been using since 2001.

In addition, the following research questions were posed:

1. To what extent do the employees of Meriton Hotels AS value the company's CSR activities regarding customers, employees, environment and community?
2. Are there differences between employees' evaluations of Meriton's CSR activities and are they covariant with which department they are representing?
3. Does the employee's sex and education level affect their assessment of how the company operates toward different stakeholders in relation to the socially responsible business programme?

The empirical part of the thesis includes the research, results, discussion and conclusions. Questionnaires were forwarded to all current full-time employees of Meriton Hotels AS to collect data. Methods of analysis consisted of descriptive statistics, analysis of variance and correlation analysis.

The results showed that 90% of employees agreed that the company's main focus is on the client. Customer satisfaction is highly important and the hotel is taking good care of its clients by offering them high-quality services and products. In this category, the sales and marketing department gave lower scores compared to the other departments. This may be related to the fact that sales people are more critical about activities toward customers. since their results depend on customer satisfaction.

More than half of respondents agreed that the company wants to save the environment with its activities and uses appropriate products to achieve that, but there was also a significant percentage of those who did not know whether the company supports environmentally

responsible business initiatives. An unexpectedly low rating was given by the housekeeping department, who, more than any other department, have to follow green policies in their daily work.

More than half of the respondents were of the opinion that the company encourages its employees to participate in community activities, and they knew that the hotel cooperates with international organizations. This result can be explained by the events that the company has organized with the help of employees to support the community. Nearly 50% of the respondents knew that the company supports charities. However, there was a big part of those who did not know how to answer. Also, nearly half of the respondents did not know whether the company takes the interests of the community into account while making decisions. The responses of men and women were analyzed separately and no major gender-based differences in opinions were found. Only a couple of answers differed - for example, women were more certain that the company's business decisions are based on the interests of the community. To try to find an explanation to this result, it can be assumed that women are more sensitive to this topic and more open-minded to everything that is related to the community.

Lowest assessments were given to those policies which affected the employees' interests. Despite this, more than half of the respondents believe that the working environment that the company provides is good and safe. The fact that the company encourages employees to develop their skills and careers and treats them fairly and respectfully was given an equally high evaluation. Disagreements arose on the question of employer's support of proper work and life balance. One third agreed that the company supports that, another third could not take a position whether to agree or not, and there was also an equal number of those employees who were not happy with the current situation. Employees did not agree with the statement that the company offers fair and reasonable salaries.

By analyzing the results by level of education, it was found that people with higher education gave significantly higher ratings to the questions regarding clients and employees. Housekeeping department had the most negative opinions about company policies towards all the stakeholders.

The following research has a practical value for the company. Meriton Hotels AS educates its employees on a regular basis to achieve the targets Rezidor is expecting from them. Still, the results confirmed that there are different topics which need to be dealt with more

carefully and it turned out that different departments need different trainings. There seems to be a lack of communication, for example, regarding the policies concerning community and the environment. Managers should pay more attention to all stakeholders and involve their employees in CSR initiatives. It is extremely important to find a good balance between employees work-life to keep both parties satisfied. In addition, this study includes a summary of Rezidor's responsible business programme which has so far not been presented in the Estonian language.

VIIDATUD KIRJANDUS

- Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate social responsiveness*. Reston, VA: Reston Publishing
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. and Ganapathi, J. (2007), “*Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations*”, *Academy of Management Review*, Vol. 32 No. 3, pp. 836
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. and Korschun, D. (2008), “*Using corporate social responsibility to win the war for talent*”, *MIT Sloan Review*, Vol. 49 No. 2, pp. 37-44.
- Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York, NY.
- Brief, Brett, Raskas, Stein (1997), “*Feeling Economically Dependent on One's Job: Its Origins and Functions With Regard to Worker Well-Being*”, *Journal of Applied Social Psychology*, Volume 27, Issue 15, August 1997, Pages 1303–1315
- Bučičūnienė, Kazlauskaitė, (2012), “*The linkage between HRM, CSR and performance outcomes*”, *Baltic Journal of Management*, Vol. 7 Iss 1 pp. 5 – 24
- Campbell, J. L. (2007) ‘*Why Would Corporations Behave In Socially Responsible Ways? An Institutional Theory Of Corporate Social Responsibility*’, *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 3, pp. 946–967
- Carroll, A.B. (1979), “*A three-dimensional conceptual model of corporate performance*”, *Academy of Management Review*, Vol. 4, pp. 497-505.
- Carroll, A.B. (1999), “*Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct*”, *Business and Society*, Vol. 38, pp. 268-95.
- Carroll, A.B. (2008), “*A history of corporate social responsibility: concepts and practices*”, in Crane, A., McWilliams, A., Matten, M., Moon, J. and Siegel, D. (Eds), *The Oxford*

Handbook of Corporate Social Responsibility, Oxford University Press, Oxford, pp. 19-46.

Carroll, A.B. and Shabana, K.M. (2010), "*The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice*", International Journal of Management Reviews, Vol. 12 No. 1, pp. 85-104.

Davis, K. (1967), "*Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society?*", Business Horizons, Vol. 10 No. 4, pp. 45-50.

Dodds, R, Kuehnel, J. (2010), "*CSR among Canadian mass tour operators: good awareness but little action*", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 Nos 2/3, pp. 221-244.

Drucker, P F. (1984) '*The New Meaning Of Corporate Social Responsibility*', California Management Review, Vol. 26, pp. 53-63.

Ferreira, Real de Oliveira , (2014)," *Does corporate social responsibility impact on employee engagement?*", Journal of Workplace Learning, Vol. 26 Iss 3/4 pp. 232 – 247

Frederick, W.C. (1960), "*The growing concern over business responsibility*", California Management Review, Vol. 2 No. 4, pp. 52-61.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.

Garavan, T.N. and McGuire, D. (2010), "*Human resource development and society: human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations*", Advances in Developing Human Resources, Vol. 12 No. 5, pp. 487-507.

- Groschl, S. (2011), “*Diversity management strategies of global hotel groups a corporate web site based exploration*”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23 No. 2, pp. 224-240.
- Hopkins M. 1998. *The Planetary Bargain: Corporate Social Responsibility Comes of Age*. Macmillan: London.
- Jackson P, Hawker B. 2001. *Is Corporate Social Responsibility Here to Stay?* <http://www.cdforum.com/research/icsrhts.doc>
- Jones, T.M. (1980), “*Corporate social responsibility revisited, redefined*”, *California Management Review*, pp. 59-67
- Lember Uku (2006) „*Ettevõtte ühiskondlik vastutus, vastutustundlikud investeeringud ja nende seos finantstulemustega Eesti institutsionaalsete investorite pilgu läbi*“ Tartu Ülikool
- Levy, S.E. and Park, S-Y. (2011), “*An analysis of CSR activities in the lodging industry*”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 147-154.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. and Hult, G.T.M. (1999), “*Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 4, pp. 455-469
- McGuire, J. (1963), *Business and Society*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Moura-Leite, Padgett, (2011), “*Historical background of corporate social responsibility*”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 7 Iss 4 pp. 528 – 539
- Orlitzky, M. and Swanson, D.L. (2006), “*Socially responsible human resource management*”, in Deckop, John R. (Ed.), *Human Resource Management Ethics*, Information Age, Greenwich, CT.

- Orsolya Soosaar, Natalja Viilmann (2014), *Tööturu ülevaade 2/2014*, Eesti Pank
https://www.eestipank.ee/sites/eestipank.ee/files/publication/et/Tooturg/.../2_2014.pdf
- Russell (2010), “*CEO and CSR: business leaders and corporate social responsibility*“
<https://openair.rgu.ac.uk/bitstream/10059/506/1/Ellina%20Russell%20%20PhD.pdf>
- Sheldon, P. and Park, S-Y. (2011), “*An exploratory study of corporate social responsibility in the US travel industry*”, *Journal of Travel Research*, Vol. 50 No. 4, pp. 392-407.
- Soboń Janusz, Wołowiec Tomasz (2010) „ *Corporate social responsibility as a new ethical management formula*“, College of Business in Nowy Sacz
- Story, Castanheira, Hartig (2016),“*Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management* ”, *Social Responsibility Journal*, Vol. 12 Iss 3 pp. 484 – 505
- Sun-Young Park Stuart E. Levy , (2014),“ *Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees* ”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 Iss 3 pp. 332 – 348
- Taiwan Tourism Bureau (2011), *Report on Tourist Hotel Operations in Taiwan*, Taiwan Tourism Bureau, Taipei.
- Tooding,. L-M. (2015). *Andmete analüüs ja tõlgendamine sotsiaalteadustes*, Tartu Ülikooli Kirjastus.
- US Bureau of Labor Statistics (2011), “*Job openings and labor turnover survey*”,
<https://www.bls.gov/jlt/home.htm>
- Vountisjarvi, T. (2006), “*The European context for corporate social responsibility and human resource management: an analysis of the largest Finnish companies*”, *Business Ethics: A European Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 271-91.

Waddock, S. (2008), *“Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility”*, Academy of Management Perspectives, pp. 87-108.

Wang (2014), *“Do ethical and sustainable practices matter?”*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 26 Iss 6 pp. 930 – 947

Wartick, S.L. and Cochran, P.L. (1985), *“The evolution of the corporate social performance model”*, Academy of Management Review, Vol. 10, pp. 758-69.

Wood, D.J. (1991), *“Corporate social performance revisited”*, Academy of Management Review, Vol. 16, pp. 691-718.

LISAD

Lisa 1 Ankeetküsimustik

Allolevalt on esitatud 20 vastutustundlikku ettevõtlust ning selle mõju nii keskkonnale, töötajatele, kogukonnale kui ka tarbijatele puudutavat väidet. Anna palun oma personaalne hinnang, kuivõrd antud väited kehtivad sinu tööandja kohta. Märki sobivaima vastusevariandi juurde rist.

1. Kliendi rahulolu on tööandja jaoks väga oluline

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

2. Tööandja üks olulisim põhimõte on pakkuda klientidele kõrge kvaliteediga tooteid ja teenuseid

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

3. Tööandja reageerib klientide kaebustele

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

4. Tööandja pakub turvalist ja head töökeskkonda kõikidele töötajatele

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

5. Tööandja lähtub äriotsuseid tehes kliendi huvidest

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

6. Tööandja austab tarbija õigusi (teeb tegelikult rohkem kui seadustega nõutud)

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

7. Tööandja kohtleb töötajaid õiglaselt ja lugupidavalt

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

8. Tööandja toetab töötajate erialast enesearendamist

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

9. Tööandja toetab erinevate poliitikatega töötajate töö ja eraelu tasakaalu

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

10. Tööandja arvestab äriotsuseid tehes kogukonna huvidega

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

11. Tööandja toetab kohalikke heategevusorganisatsioone (rahalised annetused/ sündmuste sponsoreerimisega/ tasuta kaupu ja teenuseid pakkudes).

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

12. Tööandja eelistab kasutada tooteid ja teenuseid, mille negatiivne mõju keskkonnale on väiksem

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

13. Tööandja maksab töötajatele õiglast palka

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

14. Tööandja püüab oma tegevuses olla keskkonnasäästlik

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

15. Tööandja toetab rahaliselt erinevaid keskkonnasäästlikke algatusi

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

16. Tööandja julgustab erinevate algatuste ja programmide kaudu kliente keskkonda säästma

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

17. Tööandja julgustab töötajaid aktiivselt osalema kohaliku kogukonna tegevustes (nt doonoripäevad, jõulude ajal kingituste tegemine, metsaistutamine)

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

18. Tööandja esitab keskkonnasäästliku käitumise kohta aruandeid

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

19. Tööandja teeb aktiivselt koostööd rahvusvaheliste organisatsioonidega, mis edendavad vastutustundlikku ettevõtlust

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

20. Tööandja arvestab äriotsuseid tehes töötajate huvidega

Pole üldse nõus <input type="checkbox"/>	Pigem ei nõustu <input type="checkbox"/>	Ei oska öelda <input type="checkbox"/>	Pigem nõustun <input type="checkbox"/>	Nõustun täielikult <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--

Lõpetuseks mõned andmed Sinu kohta. Sobivaim vastusevariant märgi palun ristiga

Osakond, kus Sa töötad: Toitlustus/ Konverents <input type="checkbox"/> Vastuvõtt <input type="checkbox"/> Majapidamine <input type="checkbox"/> Müük/ Tellimused ostuosakond, turundus <input type="checkbox"/> Spordiklubi/ Wellness <input type="checkbox"/> Muu (hooldus, raamatupidamine, IT, personaliosakond,) <input type="checkbox"/>	Haridustase: Põhiharidus <input type="checkbox"/> Keskkharidus <input type="checkbox"/> Lõpetamata kõrgharidus <input type="checkbox"/> Kutseharidus <input type="checkbox"/> Keskeri haridus <input type="checkbox"/> Bakalaureuse, magistri- või doktorikraad <input type="checkbox"/>
Sugu: Mees <input type="checkbox"/> Naine <input type="checkbox"/>	

Lisa 2 Keskmised koondhinnangud ja standardhälbed osakondade lõikes

Osakond	huvigrupp	N	min	max	x	st.hälve
majapidamine/ üldkoristus	klient	7	2,60	4,60	3,40	0,83
	töötaja	7	1,00	3,00	1,83	0,84
	kogukond	7	2,00	3,50	2,54	0,62
	keskkond	7	2,60	3,80	3,03	0,45
Muu (IT/ hooldus/ raamatupidamine/ personaliosakond)	klient	14	2,20	5,00	3,97	0,66
	töötaja	14	1,17	4,83	2,95	0,99
	kogukond	14	2,00	4,75	3,45	0,67
	keskkond	14	2,40	5,00	3,60	0,67
müük/ tellimused/ ostuosakond/ turundus	klient	14	1,80	5,00	3,73	0,88
	töötaja	14	1,33	4,67	3,15	0,77
	kogukond	14	2,50	5,00	3,88	0,57
	keskkond	13	2,00	5,00	3,80	0,81
spordiklubi/ Wellness	klient	16	2,80	4,60	3,90	0,48
	töötaja	16	1,67	4,17	3,31	0,67
	kogukond	16	1,25	3,75	3,19	0,59
	keskkond	16	1,60	3,60	3,18	0,49
toitlustus/ konverents	klient	38	2,20	5,00	4,22	0,57
	töötaja	39	1,33	5,00	3,15	0,92
	kogukond	37	1,00	4,50	3,40	0,61
	keskkond	37	1,00	5,00	3,42	0,69
vastuvõtt	klient	6	3,80	4,80	4,07	0,37
	töötaja	6	3,00	4,17	3,58	0,43
	kogukond	6	3,25	3,75	3,46	0,19
	keskkond	6	3,20	4,00	3,57	0,27