

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Carol Randlepp

**ESG PRAKTIKATE INTEGREERIMINE
PERSONALIPOLIITIKATESSE JÄTKUSUUTLIKU
TÖÖKESKKONNA ARENDAMISEKS ÜLEMISTE CITY
ETTEVÕTETE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava personalijuhtimine

Juhendaja: Marianne Kallaste, MBA

Kaasjuhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2024

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

Töö pikkuseks on 10 427 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Carol Randlepp 06.05.2024

(kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
1. ESG TEOREETILINE KÄSITLUS	8
1.1. ESG olemus ja trendid	8
1.3. ESG ja vastutustundlik ettevõtlus	12
1.3. Jätkusuutlik personalijuhtimine	14
1.4 ESG raamistikud ja strateegiline personalijuhtimine	17
1.6 Jätkusuutlik töökeskkond	19
2. UURIMISMETOODIKA	21
2.1 Uurimisobjekti tutvustus	21
2.2. Uurimismetoodika	23
2.3. Uurimisvalim	24
2.4. Andmekogumise meetod	24
2.5. Andmete analüüs	26
3. UURINGU TULEMUSED	27
3.1 Ettevõtete ESG ja vastutustundliku ettevõtluse raamistike teadlikkus	27
3.1.2. ESG ja jätkusuutliku personalijuhtimise tähtsus tänases keskkonnas	28
3.1.3. Kompetentsid ESG rakendamiseks ja nende tuvastamine	29
3.2 Ettevõtete ESG strateegilised suunad personalijuhtimise vaatest	29
3.3 Töötajate kaasatus ESG praktikate integreerimisel jätkusuutlikku töökeskkonda	31
3.4. ESG praktikate integreerimise väljakutsed	32
3.5. Ettepanekud Ülemiste Cityle ESG praktikate rakendamisel	33
4. JÄRELDUSED JA ARUTELU	34
KOKKUVÕTE	39
SUMMARY	41
KASUTATUD KIRJANDUS	44
LISAD	51
Lisa 1. Intervjuu küsimused	51
Lisa 2. Juhtumite ristanalüüsi tabel	52
Lisa 3. Lihlitsents	53

LÜHIKOKKUVÕTE

Viimaste aastatega on üha enam fookuses olnud printsiibid, mille alusel strateegilisi muudatusi ellu viiakse, selleks, et töökeskkond oleks jätkusuutlikum. ESG praktikad on loodud selleks, et neid mitme tasandiliselt juhtida ning muudatusi ellu viia. Teooria põhjal saab tuua erinevaid seoseid nii ESGst, CSR praktikatest aga ka jätkusuutliku personalijuhtimise vahel, kuid praktikas on seda nii Eestis kui ka rahvusvahelisel tasandil vähe uuritud, kuna tegemist on võrdlemisi vähe fookuses olnud praktikaga. Käesoleva töö eesmärgiks on välja selgitada ESG praktikate rakendamise võimalused Ülemiste City linnakus tegutsevate ettevõtete näitel ning seostada neid personalipoliitikate elluviimisega, selleks, et toetada jätkusuutlikku töökeskkonda.

Selle eesmärgi saavutamiseks analüüsiti põhjalikult olemasolevat kirjandust, hinnati Ülemiste Citys tegutsevate ettevõtete näitel praktikate elluviimist ning viidi läbi kuus intervjuud erinevatel ametipositsioonidel olevate isikutega, kes teostavad või on teostamas ESG praktikate elluviimist. Intervjuude põhjal saab välja tuua, et ettevõtetel on fookuseks ESG praktikate rakendamine, kuid nende strateegiline ülesehitus ja mõõdikute loomine on veel puudulik või alles loomisel. Uuringu valimis osalesid erineva suuruse ja taustaga ettevõtted, mis andsid hea ülevaate sellest, et ettevõtte puhul ei mängi rolli selle taust, suurus, vanus vaid ESG praktikate rakendamine on fookuseks igale ettevõttele.

Töö käigus läbiviidud intervjuude tulemusena saab välja tuua, et Ülemiste Citys tegutsevate ettevõtete näitel on häid ESG praktikaid, mida on juba ellu viidud või mida planeeritakse ellu viia, kuid samal ajal saab välja tuua, et ettevõtete teadlikkus on sellegipoolest veel madal. ESG praktikate puhul on välja toodud positiivseid tähelepanekuid aga samas ka väljakutseid, mis tulenevad ka Eesti kontekstist.

Võtmesõnad: ESG, CSR, jätkusuutlik personalijuhtimine, vastutustundlik ettevõtlus, jätkusuutlik töökeskkond, kestlikkuse aruandlus.

SISSEJUHATUS

Keskkonna, sotsiaalse vastutuse ning valitsemise (edaspidi ESG) printsiibid on 21. sajandil saanud üheks aktuaalsemaks praktikaks ja suunaks, mille alusel peab organisatsioon tegelema nii jätkusuutlikkuse, sotsiaalsete kui ka riiklike kavadega, mis aitavad olla jätkusuutlikumad ning ühiskonda kaasavad. ESG kolm komponenti hõlmavad endas mitmesuguseid tegureid, mille normatiivide alusel tegutsetakse.

Viimastel aastatel on ettevõtted silmitsi seisnud sellega, et aina enam peab organisatsioon kujundama enda personali - ja ka ettevõtte poliitikaid selliselt, et see kataks kõiki aspekte ning neid ka reaalselt rakendataks. Personalipoliitika on juhised ja reeglid, mida ettevõtte kehtestab töösuhete loomisel, vastavalt regulatsioonidele ja on organisatsiooni eesmärkidest lähtuv. (Indeed 2023)

Euroopa Liidu poolt kinnitatud direktiivi alusel (Euroopa Parlament 2022) on ettevõtted kohustatud esitama kestlikkusearuandlust majandusaasta aruande osana, mis toob ettevõtetele lisakohustusi normatiivide täitmisel. Miltoni läbiviidud uuring toob välja, et Eesti ettevõtete juhtidest ainult 55% on kursis Euroopa Parlamendi poolt välja töötatud direktiiviga. (Milton 2023)

Personalijuhtimise vaatest seisavad ettevõtted silmitsi eksperimenteerimise ja innovatiivsusega, et arendada töökeskkonda. (Malhotra, Pachauri 2022) Personalijuhtidel on tähtis roll ettevõtte juhtimisel ning strateegilisel planeerimisel, mis arvestab nii ettevõtte kui ka töötajate huve. (Vavulski 2023) Ettevõtetele on suurenenud vajadus enda sotsiaalsete ja keskkonna mõjude hindamisel, mis samuti täiendavad ettevõtte mittefinantsilist väärtust. (Schaltegger Hörisch *et al.* 2017)

ESG ja sealhulgas ka vastutustundlik ettevõtlus (*Corporate Social Responsibility*, edaspidi CSR) on printsiibid, mis mõjutavad ettevõtte reputatsiooni ning ka töötajate vaatest nende pühendumust. ESG on tänapäeva ajastu uus "CSR" ning on sellest raamistikust välja kujunenud. (Ignatius 2019) ESG kontseptuaalne kujund on viimastel aastatel loodud hädavajaliku juhtimisstrateegiana, et ettevõtted säiliks ja kasvaksid jätkusuutlikult. (Liang, Lee, Jung 2022) ESG süsteemse

tegelemise kaudu on võimalik ärikasu teenida ning vastutustundlik äritegevus toob paremat mainet, turupositsiooni ning konkurentsieelise töötajate värbamisel. (Zernand-Vilson 2024)

Ülemiste City on Eesti suurim ärilinnak, mis hõlmab endas ligikaudu 500 erineva suurusega ettevõtet ning linnaku esindaja tagasiside põhjal on mitmeid murekohti erineva suurusega ettevõtete kaasamisel, mille kaudu saaksid ka ettevõtted linnaku arendajalt teadmisi ning tuge, kuidas ESG raamistikke töökeskkonnas kasutada. (Ülemiste City 2024)

Eestis on tehtud vähe uuringuid, mistõttu puudub ka laialdasem teadmine, kuidas on kaasatud personalijuhid strateegilise planeerimise protsessi ning on vähe uuritud vastutustundlike ettevõtete personalistrateegiat ja praktikaid ning kuidas neid ellu viiakse. Vavulski (2023) magistritöös on vastutustundliku ettevõtluse raamistikke uuritud, kuid puudub laialdasem arusaamine just ESG praktikate rakendamisest. Eesti kontekstis on seetõttu vähe uuritud ettevõtete ESG poliitikaid, kuna ka aruandluse vaatest oli aastal 2023 15 raporteerimiskohuslast kuid juba aastal 2024 on neid ettevõtteid üle 200. (SEB jätkusuutlikkuse seminari PwC esitlus 2023) Kekkonen, Pesor, Täks (2023) uuringust tuuakse välja, et Eesti ettevõtjad pole kursis rohepöördega (mis on seotud ESG praktikatega) ning intervjuus osalenud leiavad, et teadlikkuse tõstmiseks on vähe tehtud. (Kekkonen *et al.* 2023) Lisatakse, et Eesti ettevõtted näevad rohepööret pigem väljakutsena kui võimalusena.

Uurimisprobleemiks on ebapiisav teadmine või arusaam, kuidas ESG praktikaid personalipoliitikatesse integreerida selliselt, et kujundada jätkusuutlik töökeskkond. (Torres *et al.* 2023) Uurimisprobleemi tõsidust toetab ka töö autori vestlus linnaku arendajatega, kes kinnitab, et ka neil on ebapiisav teadmine, kuidas saaks ESG praktikaid veelgi paremini kogukonnale välja tuua. Ettepanekud ärilinnakule on oodatud, kuna hetkel puudub terviklik kava, kuidas ESG praktikaid kujundada ning integreerida, kaasates ka personalipoliitikate raamistikke.

Antud magistritöö eesmärgiks on välja selgitada ESG praktikate rakendamise võimalused ettevõtete näitel Ülemiste City linnaku ettevõtetes ning seostada neid personalipoliitikate elluviimisega, selleks, et tagada jätkusuutlik töökeskkond. Magistritöö tulemusel saab Ülemiste City linnaku arendajatele tuua ka ettepanekuid organisatsioonide kaasamiseks ning terviklikult linnaku arendamiseks ESG integreerimisel.

Eesmärgi saavutamisel otsitakse vastuseid järgnevatele uurimisküsimustele:

1. Milliseid ESG praktikaid ja jätkusuutliku personalijuhtimise poliitikaid rakendavad Ülemiste City ettevõtted?
2. Kuidas ESG praktikate integreerimine aitab töökeskkonda arendada ja tõhustada?
3. Kuidas saavad ärilinnaku arendajad ettevõtteid ja linnaku kogukonda aidata ESG praktikate rakendamisel?

Käesolev magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses osas antakse teoreetiline ülevaade ESGst, aruandlusest ning personalijuhtimise raamistikest. Teises osas kirjeldatakse empiirilise uuringu läbiviimist, meetodikat ja valimit. Kolmandas osas analüüsitakse uuringu tulemusi, tehakse selle põhjal järeldused ja ettepanekud Ülemiste City esindajatele.

1. ESG TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. ESG olemus ja trendid

Jätkusuutlikkus on viimastel aastatel muutunud üha aktuaalsemaks ning on alguse saanud ÜRO (Ühinenud Rahvaste Organisatsiooni) 2004. aastal vastuvõetud otsusest ESG meetmeid rakendada kõikides sektorites (kuid ennekõike finantssektoris). ÜRO, IFC (International Finance Corporation) ja Šveitsi valitsus kutsusid esile initsiatiivi nimega “Who cares wins” mille eesmärgiks oli toetada finantssektorit ESG integreerimisel, investeerimisotsuse tegemisel ning omaniku ootuste elluviimisel. (IFC, 2004) Juba “Who cares wins” rakendatud programmi raames, mis toimus aastatel 2004-2008 pöörati tähelepanu ESG probleemidele, millega ettevõtted ja ka terviklikuna ühiskond silmitsi seisab, nende alla kuulusid näiteks kohaliku keskkonna reostus ja jäätmemajandus, uued turud jätkusuutlike teenuse ja toodete loomisel, töökeskkonna tervislikkus ja ohutus, tööjõu ja inimõiguste rakendamine ettevõtetes ja nende tarneahelates, ettevõtete läbipaistvuse arendamine ning korrupsiooni ja altkäemaksu vähendamine. (IFC 2004) Programmi raames toodi välja, et perioodil 2004-2008 võeti enamjaolt fookusesse GHG emissioonide ning keskkonna võimaluste kaardistamine, mistõttu jäid ärilise suunitluse ja personalijuhtimise aspektid tahaplaanile. (IFC 2009)

ESG (Environmental, Social, Governance) hõlmab endas laialdasemalt kolme komponenti:

E tähistab keskkonda (*environmental*) ning selle komponendi juures hoitakse tähelepanu nt energia kasutamisele, kliimamuutuse strateegiale ning jäätmete, kasvuhoonegaaside, bioloogilise mitmekesisuse ja süsiniku jalajälje heitkoguse vähendamisele.

S tähistab sotsiaalset vastutust (*social*) ning selle komponendi juures hoitakse tähelepanu näiteks võrdsele palgale ja elamistingimustele, võrdsetele töötingimustele kõigile, töötajate lisaboonuste loomisele, tervislikkuse ja turvalisuse loomisele töökeskkonnas, kogukonna kaasamisele, vastutustundliku tarneahela loomisele ja tööseaduse implementeerimisele.

G tähistab valitsemise vastutust (*governance*) ning selle komponendi juures hoitakse tähelepanu näiteks korporatiivsele juhtimisele, riskijuhtimisele, seadustele allumisele, eetiliste äripraktikate

rakendamisele, huvide konflikti vältimisele, väariklikkuse ja läbipaistvuse tagamisele. (Tech Target 2023)

Käesoleva magistritöö raames keskendutakse sotsiaalsetele meetmetele, mis hõlmavad endast PwC koostatud põhimõtete järgi 4 valdkonda, milleks on: tööjõud, toote ja teenuse vastutus. huvigruppide kaasatus ja sotsiaalsed võimalused. (PwC 2024) Iga valdkonna vaatest on toodud välja järgnevad märksõnad, mis toetavad personalijuhtimist näiteks: tööjõu juhtimine, töötervishoid ja tööohutus, töötajate koolitamine ja arendamine, talendijuhtimine ja talentide hoidmine, töötajate kaasamine, töö ja eraelu tasakaal, mitmekesisus, kaasatus ja võrdne kohtlemine. Lisaks sellele saab tuua täiendavaid märksõnu: tarneahela juhtimine, inimõigused, toote/teenuse ohutus ja kvaliteet, klientide tervis ja ohutus, andmekaitse ja privaatsus, kliendi rahulolu, vastutustundlik investeerimine, suhted ametiasutustega, reputatsiooniküsimused, kogukonnasuhted, kogukonnakaasatus, heategevus, kohalik ja majanduslik sotsiaalne mõju. (PwC 2024)

ESG taust aga tänasel kujul sai alguse aastal 2015, mil ÜRO Peaassamblee võttis vastu uue üleilmse kestliku arengu raamistiku ja tegevuskava, mis kestab aastani 2030 ning sisaldab 17 ülemaailmselt säästva arengu eesmärki ehk SDG-g (*Sustainable Development Goals*), 169 alaeesmärki ning suuniseid nende elluviimiseks. (ÜRO 2024) Chams ja Garcia-Blandon (2019) on ka välja toonud, et need teatud eesmärgid on otseselt seotud jätkusuutliku personalijuhtimisega ning ettevõtted peavad kasutama ka roheline personalijuhtimise raamistikku. (Sitko 2023 lk 255) Tegevuskava taustal nähti ka ette aruandlussüsteemi eesmärkide täitmise jälgimiseks. 2016. aastal võeti vastu “Pariisi kokkulepe”, millega seati muude meetmete kõrval eesmärgiks tugevdada reageerimist kliimamuutustele, ühitades rahastamiskavad kestliku arengu eesmärkidega ülemaailmselt. (ÜRO 2024)

2019. aastal avaldas Euroopa Liidu komisjon teatise “Euroopa roheline kokkulepe” ehk nn *Green Deal*, mille tagajärjel on ESG valdkond arenemas tohutu kiirusega, kus pööratakse tähelepanu ettevõtetele ja investoritele ning eesmärgiks on saada esimeseks kliimaneutraalseks maailmajaoks. (Euroopa Komisjon 2024) 2021. aastal esitas Euroopa Komisjon kestliku rahastamise paketi, mille üheks osaks oli äriühingute kestlikkuse aruandluse direktiivi CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) eelnõu, mille kohaselt peavad ettevõtted hakkama esitama põhjalikumad informatsiooni kestlikkuse kohta. Sealhulgas võetakse arvesse laialt levinud ESG põhimõtteid ja raamistikke. (KPMG 2022) Direktiivi kohaselt peavad alates 2024. aastast esitama suurettevõtted

enda kestlikuse aruandeid. Väikesed ja keskmise suurusega börsil noteeritud ettevõtted peaksid rakendama uusi aruandlusnõudeid 2026. aastast. (KPMG 2024)

Lisaks Euroopa Liidule viib läbi sama ka Ameerika Ühendriikide valitsus, mis kehtestas 2021. aastal määruse, mille alusel peavad ettevõtted hindama enda jätkusuutlikkuse ning kliimamuutuste riske. Määruse eesmärgiks on kaardistada ettevõtete poliitikaid, et saaks üheselt mõista nende mõjutusi, mille kaudu need ettevõtted kliimamuutustele riske kujutavad. Lisaks sellele kuidas kasutatakse süsinikenergiat ja selle ressursse ning milliseid riske see toob kaasa ettevõtetele, kogukondadele ja Ameerika Ühendriikide majandusele terviklikuna. Määruse eesmärgiks on kujundada jätkusuutlik juhtimine, head palgad ning süsinikneutraalsus aastaks 2050. (Ameerika Ühendriikide valitsus 2021) PwC tehtud raportist tuuakse välja, et 90% USAs tegutsevatest S&P 500 börsil noteeritud ettevõtetest esitasid juba jätkusuutlikkuse raporti aastal 2019. (PwC 2021) Selle najal saab hinnata, et ettevõtete vaatest on ESG üha tähtsamal kohal ning ettevõtete jaoks on see kriitiliselt tähtis. Uuringutest on aga ka välja toodud, et ettevõtted kajastavad ESG raportites indikaatoreid, mis on just neile kasulikud. Kuid sellegipoolest toetab aruandlus ettevõtetevahelist õpet ning konkurentidelt õppimine aitab saavutada veelgi paremaid tulemusi. (Tang, Luo 2022)

ESG on üha aktuaalsem tingituna kliimamuutustest ja keskkonnast, organisatsiooni muutustest ning sellest, kuidas investeerimisotsuseid teha. Uuringutes on ka välja toodud, et mida rohkem on ESG muudatusi ja praktikaid rakendatud seda kõrgemalt hinnatakse ettevõtte saavutusi ja seda parem on ettevõtte kasumlikkus. (McKinsey Quarterly 2019) Lisaks sellele on ESG rakendamisel parem kommunikatsioon ja tagasiside kui selle mitte järgimisel. (Missa *et al.* 2015; Tang, Lao 2022)

Ülemaailmselt tuntud audiitorbüroo PwC korraldas 2021 aastal uuringu, mis uuris 325 investorilt üle maailma, kuidas nende investeeringud on seotud ka ESG-ga ning kuidas see mõjutab neid investeerimisotsuste tegemisel. 80% vastanutest hindasid, et ESG oli märgilise tähtsusega nende investeeringute tegemisel ning 70% vastanutest hindasid, et ESG faktor peaks olema ka suunatud ka juhtorgani kompenseerimisse, eesmärkidesse ning 50% vastanutest hindasid, et nad on nõus investeeringutest taganema, kui ettevõtte ei ole piisavaid eesmärke seadnud ESG rakendamiseks. (PwC 2021) Pfeffer (2010) tõi välja, et ettevõtted peavad laiendama enda fookust jätkusuutlikkuse poliitikatel ja keskenduma mitte ainult jääkarude ning jäämägede sulamisel vaid ka inimestele. (Sitko 2023 lk 15)

ESG praktikaid saab hinnata ka ettevõtete tulemuste paranemisel. Tugeva ESG praktikaga ettevõtte puhul loob lisaväärtust B2B ja B2C kliendirahulolu, mille kaudu pakutakse neile jätkusuutlikke tooteid ning seekaudu omandatakse võimekust saavutada tugevamaid kogukonna ja valitsemise suhteid. ESG aitab vähendada ka energiakasutust ning vähendada vee tarbimist. Toetab töötajate motiveeritust ning toob kaasa parema talendijuhtimise läbi sotsiaalse usaldusväarsuse. Suurendab investeringute tulu ning parandab kapitali pikaajalises suhtes ning välditakse investeringuid, mis ei too kasumlikkust just jätkusuutlikkuse vaatest. (Mckinsey Quarterly 2019) Torres *et al.* 2023 hinnangul on ESG ja ka CSR raamistikud kriitiliselt vajalikud praktiliselt muudatuste elluviimiseks. Täiendavalt kasulikud ka selleks, et see ei aita ainult seadustega ning regulatiividega vaid ka töötajate heaoluga jms. Helfaya, Morris, Aboud (2023) uuring 784 Euroopa Liidu ettevõtete näitel toob välja, et CSR raamistikuga ettevõtetel on lihtsam ESG praktikaid ellu viia.

ESG praktikate integreerimisel saab välja tuua positiivseid tulemusi 63% ulatuses juhul kui ESG meetmeid on rakendatud omakapitali parandamiseks ning ainult 8% ulatuses saab välja tuua negatiivseid tulemusi. (Henisz *et al.* 2019) Ettevõtetes kus pole ESG raamistikke rakendatud väheneb klientuur läbi halva praktikate (nt inimõigused, tootmisahel) Kaotatakse ligipääs ressurssidele, mis on tingitud halvast kommunikatsioonist ning töösuhetest. Lisaks sellele on teatud piirangud, mille kaudu on toodet keerulisem müüa, kuna regulatsioonid on nõudlikumad. Ettevõtte puhul võib esineda ka nõ sotsiaalset stigmat, kus talendid ei soovi ettevõttega liituda ning organisatsioon kaotab ka enda talente. (Mckinsey Quarterly 2019)

Miltton New Nordics OÜ tellimisel uuringufirma Norstati poolt läbiviidud uuringus pöörati tähelepanu Eesti ettevõtete juhtide suhtumisse rohepöördesse, millest tuli välja, et ainult 56% ettevõtetest on alustanud enda tegevuse keskkonnasäästlikumaks muutmisega sealhulgas on 47% ettevõtetest toonud välja, et nad ei ole selleks vajadust näinud. (Miltton 2023) Rohepööre on ühiskonna ja majanduse tasakaalukas ümberkujundamine, vähendades inimtegevuse negatiivset mõju keskkonnale, tugevdades ettevõtete konkurentsivõimet ning luues kõrge elukvaliteedi võimalikult paljudele inimestele. (Krustok 2022) Kusjuures Euroopa Liidu kestlikkuse aruandluse direktiivist ei olnud kuulnud 55% vastanutest ning ainult 5% on teinud ettevalmistusi aruandluse ettevalmistuseks. (Miltton 2023)

Lisaks sellele tulenes uuringu tulemusena asjaolu, et 75% ettevõtetest ei ole tajunud survet enda töötajate hulgast, et ettevõtte peaks arendama enda tegevust keskkonna säästlikuse suunas. 33%

ettevõtetest täheldas ka seda, et neil puudub kindlustunne meetmete tulemuslikkuse osas. (Miltton 2023)

Uuringu järelalusena tõi Miltton välja, et keskmine ettevõtja ei tea täpsemalt mis on rohepööre ning mida ta peab täpsemalt tegema. Ühiskondlik surve nii töötajate ja tarbijate poolt on liiga madal aga samas on ettevõtteid kellel on valmidus seda sisemiselt muuta. (Miltton 2023) Sama on toodud Kekkonen, Pesor ja Täks (2023) uuring, mis toob välja, et Eesti ettevõtted ei ole piisavalt teadlikud rohepöörde elluviimisega. (Kekkonen *et al.* 2023)

Samal ajal puudub aga täpsem hinnang sellele, et kuidas need praktikad ja meetmed töötajate tulemustele kaasa aitavad ning kas need täidavad soovitud eesmärke Eestis ja ka üldisemalt Euroopas. (Helfaya, Morris, Aboud 2023) Sustinere poolt välja toodud uuringus kajastatakse seda, et 2022.aastal on ESG raporteerimise tase 2-3x maas meie välisturgudest, kuid sellegipoolest oleme ees Lätist ja Leedust. Sustinere uuringu kaudu toodi välja ka asjaolu, et valmisolek peagi jõustuvate Euroopa Liidu jätkusuutlikkuse aruandluse nõuete täitmiseks on vähene. (Sustinere 2022) Swedpanga poolt 2022. aastal artiklis on juba rõhutatud asjaolu, et Eestis on ESG tegevused laias laastus juurutamata. (Swedbank 2022)

Eesti HR Seltsi ja SinuLabi Eesti personalijuhtimise aastauuring 2022 toodi välja, et kolmandiku (32%) vastajate seas on üheks töölaual olevaks teemaks jätkusuutlikkus. Peaaegu pooled (45%) vastajatest hindavad, et 2023. aastal on töölauale juurde tulemas jätkusuutlikkuse teema. 41% vastajate jaoks on personalijuhtimise strateegilises fookuses tulevikus mitmekesisus, kaasamine ja jätkusuutlikkus (Tuulemäe *et al.* 2022).

Kokkuvõtlikult tagavad ka riigid ja liidud ettevõtete suunitluse ning eesmärgistamise selleks, et saada organisatsioonide poolt soovitud tulemusi, mis tagavad ESG kõikide praktikate integreerimise ettevõtte jätkusuutlikkuse tagamiseks.

1.3. ESG ja vastutustundlik ettevõtlus

Ettevõtete vaatest algas juba 80ndatel korporatiivse sotsiaalse vastutustundlikkuse väljavaade, mida tänase päevani rakendatakse kui CSR. (*Corporate Social Responsibility*) CSR puhul on see väga lähedaselt seotud personalijuhtimisega ning rakendatakse kooskõlas ettevõtete jätkusuutlikkuse eesmärkidega. (Papalexandris 2023) World Business Council defineerib CSRi

kui “pühendumus ärile, mis panustab jätkusuutliku majanduse arendamisele, kaasab töötajaid, nende peresid ja tervet kogukonda” (Jamali, Mirshak 2006)

Cuesta ja Valor (2011) uuringust on välja toodud, et ESG ja CSR on omavahel põimunud ning ESG on uuem laialdasem versioon CSRist. (Buniamin, Ahmadb 2015) Vavulski (2023) magistritöös on samuti välja toodud asjaolu, et sotsiaalne vastutustundlik ettevõtetus on tänapäeval seostatud akronüümiga ESG, mille kaudu peab ettevõtte tuvastama oma mõjusid majanduslike, sotsiaalsete ja keskkonna teemade seas ning paika panema tegevused, mis aitavad negatiivseid mõjusid vähendada ja seeläbi suurendama positiivseid mõjusid. Lisaks sellele toob Vavulski (2023) välja, et võrreldes CSR-iga on ESG dimesioonid erinevad, kuid laias laastus on taust sama. (Vavulski 2023) Tkalac & Sincic (2018) töid välja, et ESG või CSR initsiatiivid mõjutavad positiivselt ettevõtte reputatsiooni ning töötajate pühendumuslikkust. (Malhotra, Pachauri 2022)

CSR on püramiid, mille on loonud Archie Carroll ning on tihedalt seotud ESG raamistikega ja toob tähelepanu ettevõtetele neljas erinevas vastutusvaldkonnas. (Carroll 2021) Nendeks on: majanduslik vastutus, juriidiline vastutus, eetiline vastutus ja heategevuslik vastutus. Püramiidi kaudu saab juhtida personalijuhtimist kõikide aspektide vaatest alljärgnevalt:

1. Majanduslik vastutus - Selle raames peab personaliosakond mõistma majandusmudelit ning aitama leida strateegilisi võimalusi sotsiaalse ja keskkonna mõjudele. Lisaks sellele hõlmab see endast tootmist, kommunikatsiooni ja plaanide koostamist, et see oleks üheselt mõistetav kõikidele osapooltele.
2. Juriidiline vastutus - Personalijuhtimine on võtmesõnaks juriidilistes küsimustes, selleks, et luua sisemisi auditeid, kontrollida parimaid praktikaid tööõiguse valdkonnas ning seeläbi vältida ettevõtet juriidilistest vaidlustest.
3. Eetiline vastutus - organisatsiooni jätkusuutlikku lähenemise vaatest mõjutab see personalijuhtimise vaatest kõiki valdkondi alustades värbamisest, treenimisest, tunnustamisest ja töötajate haldamisest. See omakorda kujundab organisatsiooni eetilisel ihaldusväärseks.
4. Heategevuslik vastutus - Organisatsiooni personalimeeskond saab juhtida erinevaid heategevuslikke programme, mis toetavad vähemusgruppe. Lisaks sellele saab jätkusuutlik organisatsioon toetada töötajaid, kes saavad aidata kohalikku kogukonda ja teha heategevuslikku tööd. (Sitko 2023)

CSR on seostatud ka teooriaga “*Triple Bottom Line*”, mida defineeritakse kui ka 3P. Mudel koosneb kolmest tegurist: 1. Kasumlikkus (*Profit*) 2. Inimesed (*People*) 3. Maa (*Planet*) (Książaka, Fischbach 2017) ning selle eesmärgiks on kujundada vastutus ettevõttele majandusliku, sotsiaalse ja keskkondliku aspektide täitmisel. Cane (2013) on toonud välja, et kui ettevõtte pöörab tähelepanu ainult kasumlikkusele ja planeedile siis see võib mõjutada sotsiaalset aspekti töötajate vaatest ning tõsta töötajate moraali. Veldhuizen (2021) on ka välja toodud, et CSR aitab personalijuhtimise vaatest tõhusalt kaasa ettevõtete strateegilisele üleminekule sotsiaalse vastutuse valdkonnas. (Veldhuizen 2021)

CSR ja jätkusuutlik personalijuhtimine on ESG praktikate alustalaks ning teoreetilise poole pealt loob tugeva aluse ESG praktikate loomiseks, mis kaasab keskkonna, sotsiaalse vastutuse ja valitsemise praktikaid veelgi enam. (Xia 2022) Kokkuvõtlikult saab magistritöö autor tuua seoseid CSR raamistiku ja ESG praktikatel, mis toetavad mitmes erinevas mastaabis personalijuhtimise arendamist.

1.3. Jätkusuutlik personalijuhtimine

“Personalijuhtimine on protsess, mis koosneb omandamisest, treenimisest, hindamisest ja töötajate kompenseerimisest, mis omakorda hõlmab endas tööjõu suhteid, tervist ja heaolu ning võrdõiguslikkust. “ (Dessler 1999 lk 2)

Kombineerides personalijuhtimist ka jätkusuutliku personalijuhtimisega on seda defineeritud kui “personalijuhtimine, mille eesmärgiks on saavutada sotsiaalsed, keskkondlikud ja ärilised eesmärgid, kus kaastakse ja juhitakse töötajaid spetsiifiliselt meetodil selle nimel, et ettevõttel oleks jätkusuutlik tulevik. (Sitko 2023 lk 3) Jätkusuutlik personalijuhtimine annab suunitlused, kuidas ettevõtted peaksid olema jätkusuutlikumad enda töötajate juhtimisel. Lisaks sellele kasutatakse jätkusuutliku personalijuhtimise raamistikus CSR teooriat. (Diaz-Carrion *et al.* 2018)

Jätkusuutlik personalijuhtimine on tähtis teema, mis on vajalik ettevõtetele uute poliitikate loomisel ja praktikate läbiviimisel. Rompa (2011) artiklis on välja toodud välja kolm teemat jätkusuutlikku personalijuhtimise arendamiseks: 1. Jätkusuutlik uute töötajate tagamine läbi treeningute, talendijuhtimise ning parema töö-elu balansseerimise 2. Hea suhtumine töötajatesse vältimaks töötajate lahkumist, rahulolematust, stressi ja moraali kadumist. 3. Töötajate kaasamine CSR praktikatesse, kuna läbi selle tõstetakse töötajate eetilist vaadet keskkonda ja ühiskonda ning see aitab organisatsioonidel implementeerida jätkusuutlikke praktikaid. (Papalexandris 2022)

Diaz - Carrion *et al.* (2019) läbiviidud CSR raportite uuringus, mis hõlmas endast 153 erinevat Euroopa ettevõtet Saksamaalt, Hispaaniast, Rootsist ja Ühendkuningriikidest tõi välja, et mitte ühtegi jätkusuutlikku personalijuhtimise mudelit on sellisel kujul rakendatud. Uuringutest toodi ka välja, et Põhjamaine piirkond saavutas kõrgeima tulemuse jätkusuutlikke praktikate rakendamisel järgnevas valdkonnades: 1. Personali komplekteerimine 2. Treenimine 3. Tulemusjuhtimine ja karjäärijuhtimine 4. Kompensatsioonid 5. Töö- ja eraelu balanseerimine ja mitmekesisuse toetamine 6. Töölane tervis ja ohutus (Sitko 2023) Ikhid *et al.* 2021 uuringus, mis on tehtud Nigeeria ettevõtete kohta, saab tuua positiivseid seoseid, kus kaasatakse CSRI ning see on üha enam tuntud just noorema generatsiooni hulgas. (Sitko 2023)

Sitko (2023) on välja toonud 10 põhiargumenti, miks jätkusuutlik personalijuhtimine on vajalik.

1. Inimesed ja nende tööjõud on vajalik organisatsiooni edukuseks;
2. Valesti üles ehitatud personalijuhtimine võib kaasa tuua väga halva mõju töötajatele, kogukonnale, keskkonnale ja organisatsioonile endale, mistõttu on tähtis, et personalijuhtimine on õigesti üles ehitatud;
3. Organisatsioonid seisavad silmitsi muutliku demograafiaga, mis tõttu peab leidma uusi viise, kuidas töötajate heaolu toetada pikaajaliselt;
4. Tihe tööjõuturg mõjutab konkurentsi talendijuhtimise valdkonnas, kus jätkusuutlik personalijuhtimine aitab seda vältida;
5. Jätkusuutlik personalijuhtimine aitab organisatsioonidel üles ehitada positiivset reputatsiooni;
6. Pikaajaliste perspektiivide tunnustamine aitab mõjutada investorite ja huvirühmade nõudmisi;
7. Jätkusuutliku personalijuhtimise praktikatel on positiivne tulem klientide rahulolul ja innovatsioonil;
8. Jätkusuutlik personalijuhtimine aitab tulla toime konkurentsiga ning luua trende teistele ettevõtetele, mida nemad saavad järgida;
9. Jätkusuutlik personalijuhtimine aitab järgida muutliku seadusandlusega;
10. Jätkusuutlik personalijuhtimine on õige asi, mida tänapäeval teha.

ESG vaatest on sotsiaalne dimensioon ehk inimeste juhtimine kõige tähtsam. See annab võimaluse näidata tulemusi, olla liidriks ning tugevdada positsiooni strateegilise partnerluse vaatest, kuna see aitab ka kujundada kasumliku opereerimise ettevõttele. (Papaalexandris 2022) Praktilisest vaatest saab ka jätkusuutlikku personalijuhtimist kirjeldada kui pikaajalist sotsiaalset ja majanduslikult

efektiivset lähenemist, kus on võrdne värbamine, arendamine, säilitamine ning inimeste hea kohtlemine. (Papalexandris 2022) Erinevates regioonides saab välja tuua erinevaid lähenemisi, kuidas jätkusuutlikku personalijuhtimist integreerida. Ladina-Ameerika puhul toetab Davila ja Elvira (2018) läbiviidud uuring, kus toodi välja näited tööandja loodud võimalustest jätkusuutliku personalijuhtimise loomisel. Näiteks 1. Koolitusprogrammid, mis on mõeldud tervele kogukonnale. 2. Stipendiumid töötajate lastele 3. Tervisekindlustus töötajate peredele 4. Kogukonna toetamine looduskatastroofide tagajärjel 4. Kogukonna toetamine läbi infrastruktuuri arendamise ning tervise teenuste loomise. 5. töö- ja eraelu balanseerimise programmid, mis toetavad paindlikku tööaega (Sitko 2023 lk 278) Ladina-Ameerika puhul on suurimaks väljakutseks ebavõrdsus, kuna paljud inimesed elavad vaesus ja seal eksisteerib nõrk institutsiooniline raamistik. (Hernandes- Pozas *et al.* 2021; Sitko 2023 lk 277)

Lähis- Ida on tuntud erinevate poliitiliste, usu ning majanduskeskkonna poolest, mistõttu on fookuses ebavõrdsus naiste suhtes. Seetõttu peavad selle piirkonna personalijuhid looma praktikaid just ennekõike naistele mis toetavad võrdseid võimalusi värbamisel ja selekteerimisel, stereotüüpide väljakutseid, mentorlust naistele ning vanemapuhkuse ja perekondlike poliitike väljatöötamist, kuna antud regioonides neid eksisteerib kõige vähesemal määral. (Sitko 2023 lk 287) Sellegipoolest on toodud ka positiivseid näiteid jätkusuutlikku personalijuhtimise praktikatest Jordaanias, kus Ababneh (2021) uuris personalijuhtimise mõju 4- ja 5-tärni hotellides ning kust toodi välja positiivseid mõjuaspekte organisatsiooni poliitike ja praktikate rakendamisel. (Sitko 2023 lk 289) Ali ja Guha (2018) on välja toonud, et personalijuhtimise puudusteks Aasia regioonis on 1. Ebaefektiivne värbamispraktika 2. Limiteeritud tööandja bränding 3. Limiteeritud partnerlussuhted valdkonna ja haridusasutuste vahel 4. Vähene strateegiline planeerimine personalispetsialistide poolt 5 Nõrgad protsessid ja vähene tähelepanu juhtimise arendamisele ja edu saavutamisele. (Sitko 2023 lk 293) Samuti on Lõuna-Aasia piirkonnas soolist ebavõrdsust. Seevastu aga Hiinas on aina enam rakendatud CSR-i praktikaid ettevõtetesse ning kuna Hiina tootmisettevõtted on suuresti seotud ka ülemaailmsete brändidega siis on valitsus hakanud looma erinevaid seadusandlusi parema töökeskkonna loomiseks ning juhendeid jätkusuutlikkuse tagamiseks. (Sitko 2023 lk 297)

Seetõttu on tähtis ettevõtetes järgida jätkusuutlikke raamistike laialdasemas mastaabis, et saavutada efektiivsemad tulemused uute strateegiate rakendamisel.

1.4 ESG raamistikud ja strateegiline personalijuhtimine

ESG puhul on välja toodud, et personalijuhtimine on kriitiliseks aluseks korporatiivide jätkusuutlike poliitikate ja praktikate integreerimiseks. WCED (*World Commission on Environment and Development*) tõi 1987. aastal välja, et jätkusuutlik arendamine otsib vajadusi olevikust olenemata kompromisside tegemisest ja võimekusest tutvuda tulevikuga. (Riigikogu kantselei 2014)

ESGI ja juhtimisel on märkimisväärne mõju strateegilisele personalijuhtimisele. Ettevõtted, mis on vastuvõtnud ESGle fokuseeriva personalijuhtimise lähenemise on paremini positsioneeritud talendijuhtimises ning leiavad seeläbi lihtsamalt kvalifitseeritud töötajaid. Personalijuhid peavad ESGd kaasama üleüldises strateegias, et veenduda selles, et organisatsioon tegeleb vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutlikkusega. (Muhamad Atik Mohd Ali, 2023) Integratsioon ESG printsiipide ja personalijuhtimise praktikatel on viimastel aastatel veelgi tähtsam ning Ali (2023) on välja toonud ka ettepanekud, kuidas neid omavahel ühildada. Ben-Amar *et al.* 2017, Holden *et al.* 2017 on samuti täheldanud, et jätkusuutlikkust on võimalik edendada lähtudes sotsiaalsetest normidest. (Liang, Lee, Jung 2022)

Esiteks peavad organisatsioonid defineerima konkreetsed ESG eesmärgid, mis ühilduvad nende jätkusuutlikkuse strateegiaga. See aitab luua personalijuhtidele ja töötajatele konkreetse teekaardi selle mõistmiseks ja suurema visiooni kaasamiseks. (Muhamad Atik Mohd Ali 2023) Perez *et al.* 2022 toob välja, et kõik aspektid ESG juures ei ole organisatsioonidele prioriteetsed ning iga teema juures ei ole võimalik neid täies mahus juhtida, mistõttu leiab ettevõtte strateegilise suuna, mis kaasab komponente aga lähtub prioriteetsusest. (Perez *et al.* 2022) Teiseks peab hindama olemasolevaid personalijuhtimise praktikaid, kus saab aimu ka sellest, kuidas saab ESG praktikaid juba olemasolevatesse protsessidesse integreerida. Kolmandaks luua talendi värbamise protsess on kriitilise tähtsusega personalipraktikate ja ESG eesmärkide ühildumisel. Uute talentide värbamisel on vaja välja tuua organisatsiooni pühendumuse jätkusuutlikkusele, mis omakorda toetab uute inimeste leidmist, kes jagavad organisatsiooniga sama ideoloogiat ning saavad seeläbi paremini panustada. (Muhamad Atik Mohd Ali 2023) Neljandaks on vaja implementeerida ESG-ga seotud koolitus ja arendusprogramme, mis toetavad õpikogemust töötajatele ning aitavad neil paremini aru saada sellest, kuidas implementeerida ESG praktikaid nende igapäevatoos. Näiteks töötoad, seminarid. (Muhamad Atik Mohd Ali 2023) Perez *et al.* (2022) täiendab samuti, et sellised meetmed on tavapärase praktika juures vajalikud.

Viiendaks on vaja kujundada mitmekülgne töökultuur ja kaasatus, mis kaasab kõiki töötajaid nende praktikate rakendamisel. Lisaks sellele on vaja olla pidevalt kursis ESG poliitikate ja praktikatega. (Muhamad Atik Mohd Ali, 2023)

Lisaks sellele on toodud välja organisatsiooni tegevuste vaatest, et ESG juhtimistegevused vajavad efektiivset tootlust. (Jin, Kim 2022) Kui ettevõtte juhtkond implementeerib ESG tegevusi, muutusi kultuuris, töödes ja protsessides siis on vaja tagada pühendumus ning mõõdikud ka investoritele selleks, et tegevustel oleks ka positiivne tulem. (Cornell and Shapiro 2021). Lõuna-Korea näitel on tegemist riigiga, kus on ESG juhtimine väga aktuaalne, kuid puudub vähene andmestik ESG vaatevinklisse just töötajate vaatest ning ühe uuringu läbiviimisel tõid Ben-Amar ja Belgacem (2018) välja, et ESG juhtimine vajab efektiivset jõudlust. Huang (2021) tõi välja, et ettevõtete vaatest on esmatähtis tunnustada ESG tegevusi just töötajate vaatest ning kui aktiivsed nad on. (Jin Kim 2022)

Sama uuringu raames toodi välja, et ESG tegevuse tunnustamine mõjutab positiivselt töö tulemuslikkust, vahendades muutusi toetavat käitumist, uuenduslikku organisatsioonikultuuri ja töökoha loomist. See tähendab, et ettevõtte töötajate tegevused ja keskkonna kujundamine on seotud ettevõtte muutuste, innovatsiooni ja ESG tegevuse tunnustamisel põhineva töötulemusega ning on seotud töö tulemuslikkusega. Seega võivad need positiivselt mõjutada ettevõtte tulemuslikkust ja väärtuse loomist. (Jin Kim 2022) Pider (2000) uuringu näitel tuuakse välja, et ESG tegevused on tähtsad ettevõtte rahalise ja sotsiaalse väärtuse parandamiseks, kuigi need saavad esile kutsuda muutusi ja innovatsiooni organisatsioonisiselt ning mõjutada töötajate töökorraldust. (Jin Kim 2022) Ojasoo (2024) käsitleb samuti, et ESG süsteemse tegelemise kaudu on võimalik äriksa teenida ning vastutustundlik äritegevus toob paremat mainet, turupositsiooni ning konkurentsieelise töötajate värbamisel. (Zernand-Vilson 2024)

Tulles ka ESG vaatest sotsiaalse komponendi juurde on toodud artiklitest välja, et üha enam on noorem generatsioon sotsiaalsete hüvede ja mitmekülgse poolt. Uuring, mis viidi läbi noorema generatsiooni töötajate hulgas tõi välja, et nooremate hoiak ettevõtete suunas, kes rakendavad rohkem ESG vaatest sotsiaalseid aspekte on nende jaoks atraktiivsemad ja neid ettevõtteid hinnatakse rohkem. Selle kaudu on püsib see generatsioon pikemalt kui vanem generatsioon ning talendijuhtimine on paremini suunatud. (Lee, Luppi *et al.* 2023)

Mckinsey Quarterly poolt väljatoodud uuringus toodi välja ka asjaolu, et kui organisatsioonis on sotsiaalne mõju positiivne, siis seekaudu paraneb ka töö rahulolu. Töötajad hindavad ka ettevõtete puhul seda, kui nad annavad nõ "tagasi". Näitena saab tuua Austraalia panga, kus viidi läbi

programm mille käigus valiti töötajad, kelle boonus maksti välja heategevus organisatsioonidele. Selle tulemusena oli programmi valitud töötajate heaolu suurem, kui nende oma keda ei valitud. (Mckinsey Quarterly 2019) Epstein (2008) toob välja, et jätkusuutlikkuse puhul on 4 põhjust, miks seda peab implementeerima: 1. Regulatsioonid 2. Kogukonna suhted ja nende hoidmine 3. Kulu vähendamine ja käibe kasvatamine 4. Sotsiaalsed ja moraalsed kohustused.

Tulles tagasi PwC poolt määratletud sotsiaalsete meetmete juurde (täpsemalt kirjeldatud pkt 1.1.) ning eelnevalt kajastatud jätkusuutliku personalijuhtimise, rohelise personalijuhtimise ning CSR raamistikule saab tuua otseseid seoseid omavaheliste praktikate integreerimiseks. ESG vaatest on praktikad otseselt hallatavad ning just nende elluviimiseks kasutatakse raamistikke, mida on käesoleva töö autor eelnevates peatükkides välja toonud. ESG praktikate rakendamise puhul personalipoliitikates saab tuua erinevaid positiivseid seoseid, mis toetavad jätkusuutlikku ja strateegilist juhtimist selliselt, et kujundada efektiivsem töökeskkond.

1.6 Jätkusuutlik töökeskkond

Töökeskkond on Akob *et al.* (2020) hinnangul miski, mis on mõjutatud erinevatest teguritest, näiteks ümbritsev keskkond kus inimene töötab, töömeetod, mida kasutatakse ja selle mõju nii grupis kui ka individuaalselt. Kokkuvõtlikult on uuringutest ka välja toodud, et töökeskkond on tähtis töörahulolu kujundamisel ning ülesannete veelgi efektiivsemalt täitmisel. (Syafil 2021) Uuringutest on välja toodud, et mida parem on töökeskkond, seda suurem on ka töötajate rahulolu. (Taheri *et al.* 2020)

Jätkusuutlik töökeskkond on miski, mis on olnud viimastel aastatel muutustes. COVID-19 pandeemia on mõjutanud keskkonda ning toonud erinevaid muutusi töökultuuri loomisele. Ennekõike tõi suurimaid muutusi kaugtöö või hübriid töö, mis andis ka ilmingut sellele, et informatsiooni oli keerulisem lahendada ning tekkisid nn „silotornid“ töötajate vahele. (Chafi *et al.* 2021) Wiklund -Engblom *et al.* (2023) toob välja, et „tark“ töötamine ja töökeskkond on miski, mis on juba kontseptuaalselt välja kujunenud 2000ndate aastate alguses.

Kylili *et al.* 2020 uuringus pöörati ka tähelepanu COVID-19 pandeemia ning kaugtööle ning millega targad linnad pidid silmitsi seisma. Tark linn on kompleksne süsteem, mis hõlmab endas ja protsessib informatsiooni, et genereerida majanduslikku kasu aga samal ajal heaolu ja kasu kodanikele. (Martin *et al.* 2018; Silva *et al.* 2018) Kaugtöö puhul on just hea efekt energia ja

keskkonna mõjudel, mis on jätkusuutlikku töökeskkonna loomisel heaks alustalaks. (Kylili *et al.* 2020)

Kuigi uuringutest on toodud vähe seoseid jätkusuutlikku töökeskkonna loomisest siis käesoleva magistr töö raames saab tuua seoseid targa linna ja kaugtöö vahel, mis aitavad jätkusuutlikku töökeskkonna loomisele kaasa. Näiteks efektiivne jäätmemajandus, vähene süsinikemissoon, andmestik ja selle analüüsimine, ja tark liikluskorraldus. (Kylili *et al.* 2020)

2. UURIMISMETOODIKA

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on uurida Ülemiste City kogukonnas tegutsevate ettevõtete kaudu, millised teadmised on ettevõtetel ESG-st ning kas ja millisel mahul seostatakse neid ettevõtete personalipoliitikatega jätkusuutliku töökeskkonna loomiseks. Lisaks sellele soovib töö autor välja selgitada ettevõtete kaudu, kuidas ESG praktikaid integreeritakse ning kuidas saab linnaku arendaja ettevõtteid ja kogukonda arendada praktikate rakendamisel.

Antud magistritöö raames otsitakse vastuseid järgmistele uurimisküsimustele:

1. Milliseid ESG praktikaid ja jätkusuutliku personalijuhtimise poliitikaid rakendavad Ülemiste City ettevõtted?
2. Kuidas ESG praktikate integreerimine aitab töökeskkonda arendada ja tõhustada?
3. Kuidas saavad ärilinnaku arendajad ettevõtteid ja linnaku kogukonda aidata ESG praktikate rakendamisel?

Järgnevates peatükkides annab töö autor ülevaate meetodikast, valimist ning uuringu tulemustest, sealhulgas kirjeldatakse andmete kogumise ning analüüsi meetodeid.

2.1 Uurimisobjekti tutvustus

Käesoleva magistritöö raames analüüsitakse ettevõtteid mis tegutsevad Ülemiste City linnakus. 2005. aastal alustas Ülo Pärnits projektiga, mille eesmärgiks oli luua intellektuaalne keskkond Eesti talentidele, mis veaks Eesti majandust ning oleks tark ärilinnak. (Ülemiste City 2024) 2024. aastaks on linnakust kasvanud keskkond, kus töötab-, õpib- ja elab üle 16 00 talendi. Ülemiste Citys tegutseb pea 500 ettevõtet, mis teenivad tänaseks kogukäivet enam kui 2 miljardit aastas. Äriettevõtete tööjõumaksude laekumise poolest on Ülemiste City panus Eesti majandusse Tallinna ja Tartu järel kolmandal kohal. Ülemiste Citysse on koondunud Eesti IT-ettevõtete koorekiht, kes ekspordivad kolmveerand oma toodangust, mis on ülejäänud Eestiga võrreldes poole rohkem ja moodustab tervelt 1/3 kogu Eesti IT-sektori ekspordist.

Ülemiste City plaanide kohaselt on järgneva 5 aastaga on see mitmekesine kogukond pea kahekordistumas. (Ülemiste City 2024)

Ülemiste City kui linnaku arendajana on kaardistanud teenuste hea tava kokkulepped, mille kaudu antakse ülevaade tegevustest, mida Ülemiste City kui linnaku arendaja teeb linnaku toetamiseks. Näiteks on uuendusmeelne ja arendab linnakut lähtudes talentide kui ka teenuseosutajate ootustest ja vajadustest; aitab kaasa ja innustab teenuseosutajaid koostööle ja sünergiale; soodustab jäätmekäitluse edendamist linnakus, pakkudes juhendamist, koolitusi ja vahendeid. (Ülemiste City 2024)

Lisaks sellele on seatud eesmärgid ka teenuse osutajatele, nagu näiteks: suhtub heaperemehelikult linnaku keskkonda, hoides puhtust oma teeninduspinnal ja vahetus läheduses; kogub linnakus jäätmeid liigiti: on uuendusmeelne ja arendab teenust vastavalt kliendi ootustele ja vajadustele. (Ülemiste City 2024)

Targa linna omaduste näol saab tuua ka seoseid Ülemiste Cityga. Silva *et al.* 2018 on toonud välja, et targa linna puhul on märksõnadeks on; 1. Jätkusuutlikkus, mille alla kuuluvad: Infrastruktuur ja valitsemine, energia ja kliimamuutus, reostus ja jäätmed, sotsiaalne, majanduslik ja tervise heaolu; 2. Elu kvaliteet ehk finantsiline ja emotsionaalne heaolu; 3. Nutikus, mis hõlmab endas majandust, sotsiaalsust ja keskkonda; 4. (Mohanty *et al.* 2016)

(Carlvalho 2025; Joss *et al.* 2019) hindavad samuti, et väljakutsed mida millega targad linnakud silmitsi seisavad on tihtilugu samades kategooriates.

2023. aastal lansseeris Ülemiste City Green City teenuse, kus on personaliseeritud informatsioon ettevõtetele, mis aitab nende ressursside tarbimist ülevaatlikult jälgida ja analüüsida. See on kasulik tööriist neile, kes tegelevad oma ettevõttes mitte üksnes rohepöörde elluviimisega, vaid ressursside kasutamise planeerimise, monitoorimise ja raporteerimisega. Keskkonna kasutajateks on ettevõtete jätkusuutlikkuse eestvedajad (sh personalijuhid), finantsjuhid, analüütikud ja büroojuhid. Ülemiste City eesmärgiks on suunata linnaku ettevõtteid selle kasutamisesse, mis on heaks tööriistaks jätkusuutliku ettevõtte arendamiseks. (Ülemiste City 2024)

2.2. Uurimismetoodika

Magistritöö raames kasutatakse kvalitatiivset uurimismeetodit ning uuringus kasutati juhtumiuuringu meetodit. Kvalitatiivne uurimistöö rõhutab tavaliselt inimeste ja kultuuride mõistmist vaadeldavas ajas ja kohas. (Õunapuu 2014 lk 57)

Juhtumiuuringuga uuritakse sügavuti üht või mitut indiviidi, programmi, sündmust, tegevust või protsessi. Uuriija kogub teatud aja jooksul üksikasjalikku informatsiooni, kasutades mitmesuguseid andmekogumise meetodeid. (Creswell 2009; Õunapuu 2014) Juhtumiuuringus (*case study*) uuritakse ilmingut tema loomulikus keskkonnas ning see sobib siis, kui piirid ilmingu ja konteksti vahel ei ole selged. (Laherand 2008)

Intervjuudes kasutatakse avatud lõpuga küsimusi. Vastused sisaldavad kirjeldusi, vabu arvamuse avaldusi ja hinnanguid. (Õunapuu 2014) Selle kaudu on parem analüüsida erinevate personalijuhtimise raamistike. Juhtumeid läbiva analüüsi korral keskendutakse eri juhtumite sarnasuste ja erinevuste väljaselgitamisele. (Strömpl 2014)

Poolstruktureeritud intervjuu on vestlus, mille käigus intervjuueerija teab täpselt, mida soovib teada saada ning on eelnevalt kaardistanud valdkonnad, millele soovitakse vastuseid leida. (Õunapuu 2014)

Kuna ESGd ei ole uuringutes palju käsitletud ning ka Eestis läbiviidud uuringute põhjal suurel mahul ettevõtetel ülevaadet ESG aruandlusest ning praktikate rakendamisest on autor otsustanud läbi viia poolstruktureeritud intervjuu, mille kaudu saab ka vajadusel ettevõttele teadmisi tutvustada ning seeläbi hinnata ettevõtte esindajate teadlikkust ESG praktikate rakendamisel.

Teoreetilisele osale tuginedes on käesoleva magistritöö autor koostanud intervjuu kava, mis sisaldab 10 küsimust ja on käesoleva magistritöö Lisa 1.

Intervjuu küsimuste puhul lähtuti eelnevast teoriast ning uuringutest, mida on käsitletud (Jin, Kim 2022; Sitko 2023; Muhamad Atik Mohd Ali, 2023; Perez *et al.* 2022) ning mis toob välja seosed ESG praktikate rakendamisel, kuidas need mõjutavad töökeskkonda ja millised väljakutsed sellega kaasnevad. Küsimustega soovitakse välja selgitada, milline on ettevõtete tänane teadmine ESG praktikatest ning kuidas on neid integreeritud. Lisaks sellele uurida, kuidas on võimalik linnaku arendajal kogukonda kaasata ning seeläbi ka targa linna eesmärke saavutada, mida on välja toodud Silva *et al.* 2018 läbiviidud teadustöös.

Intervjuud viidi läbi perioodil 01.03.2024-12.04.2024 platvormi MS Teams vahendusel, mida salvestati ning mille kohta koostati hiljem transkriptsioonid kasutades Tekstiks.ee lehel olevat ümbertöötlemise platvormi. (Olev, Alumäe 2022)

Viimasena koostas autor juhtumite ristanalüüsi tabel, mis on leitav käesoleva magistritöö lisast 2 ning mida kirjeldatakse lähemalt ptk 3.4

2.3. Uurimisvalim

Valimi puhul lähtutakse 6 erineva suurusega ettevõttest, mille raames on tehtud koostööd Ülemiste City esindajatega. Laherand (2008) on täheldanud, et valimi suuruse puhul on sobiv suurus selline, kui selle abil saab anda adekvaatse vastuse uurimisküsimustele. (Laherand 2008 lk 67)

Valimi puhul kaardistati Ülemiste Citys tegutsevate ettevõtete nimekiri, mille kaudu pöördui erinevate personalijuhtide, ESG juhtide või esindajate poole läbi e-maili või Linkedini kutse. Valimi esialgseks suuruseks määratleti 27 erineva valdkonna ning eri suurusega ettevõtet. Eesmärgiks oli valida erineva suurusega ja erinevate valdkondadega ettevõtted, et saada mitmekesine valim ja ülevaade praktikatest. Positiivse vastuse uuringuks osalemiseks andis 6 ettevõtet, kellega viidi läbi intervjuu. Magistritöö autor lisab, et seoses suurenenud töömahuga ettevõtetes oli märkimisväärselt keerulisem saada ettevõtetelt nõusolekut uuringus osalemiseks. Intervjuusid läbiviidus tõdeb aga magistritöö autor, et valimi suurus oli piisav käesolevate praktikate kaardistamiseks ning kuna tulemused hakkasid korduma, siis ei leitud põhjust valimi suurendamiseks käesoleva magistritöö käigus

2.4. Andmekogumise meetod

Antud magistritöö käigus kasutati andmekogumise meetodina poolstruktureeritud intervjuud, mille eesmärgiks on leida kindlad mustrid ja täheldused teooria abil (Berg 2017 lk 23)

Magistritöö raames edastati e-maili või Linkedini teel kutse 27-le personalijuhile või ettevõtte esindajale, mille raames andis positiivse vastuse 6 ettevõtte esindaja. Laherand (2008) on täheldanud, et valimi suuruse puhul on sobiv suurus selline, kui selle abil saab anda adekvaatse vastuse uurimisküsimustele. (Laherand 2008 lk 67) Uuringu läbiviimisel osalesid ettevõtete poolt erinevatel ametipositsioonidel olevad võtmeisikud. Vastavalt ka ettevõtte suurusele ning tegevusalale osalesid uuringus: talendijuht, personalijuht, personali- ja kvaliteedijuht, äriarendusjuht ning jätkusuutlikkuse juht.

Nõusoleku saamisel viidi intervjuud läbi MS Teams vahendusel ning vastavalt ka ettevõtte esindaja soovile edastati intervjuu küsimused. Intervjueeritavate vastuste osas tagati konfidentsiaalsus ning anonüümsus. Läbiviidud intervjuude põhjal on koostatud ettevõtete valim, mis on leitav käesoleva töö Tabelist 1.

Tabel 1. Magistritöö valim

Ettevõtte	Ettevõtte asutamisaasta	Töötajate arv	Müügitulu (aastas)	Intervjueeritava märksõna	Valdkond
Ettevõtte A	1997	20	16,2milj €	Esindaja A	Kinnisvara arendus
Ettevõtte B	1996	354	85milj €	Esindaja B	Telekommunikatsioon
Ettevõtte C	2006	37	1,6 milj€	Esindaja C	Raamatupidamisteenus
Ettevõtte D	1998	291	91,6milj €	Esindaja D	IKT lahendused
Ettevõtte E	1992	544	180 milj tuh €	Esindaja E	Kaubandus
Ettevõtte F	1997	26	3,2milj €	Esindaja F	Tööhõive agentuuride tegevus, ärinõustamine

Allikas: E-äriregistri andmetel 2022. aasta majandusaasta aruannete põhjal. Tabel koostatud autori poolt.

Magistritöö valimi puhul on ettevõtted, kes esindavad erinevaid sektoreid, mis annab hea ülevaate käesoleva magistritöö uuringu läbiviimiseks. Magistritöö valimi puhul on tegemist ettevõtetega mis on tegutsenud rohkem kui kümme aastat ning valimist kolme ettevõtte käive ületab kümne miljoni eurose müügitulu piiri ning kaks ettevõtet mille aastane müügitulu on üle ühe miljoni euro.

2.5. Andmete analüüs

Käeoleva magistr töö raames viidi läbi esmaselt pilootuuring, mille eesmärgiks oli hinnata intervjuus esitatud küsimuste järjestust ning neid seejärel korrigeerida. Kuna tegemist oli poolstruktureeritud intervjuuga, siis see andis võimaluse intervjuu modifitseerimiseks ja vajadusel ka täiendamiseks.

Pilootuuringut kasutati ka andmete saamiseks. Intervjuud viidi läbi helisalvestisega, mis hiljem transkribeeriti. Transkribeerimist kasutatakse kvalitatiivses andmeanalüüsis helisalvestita teksti vormiliseks muutmiseks, mis võimaldab andmeid analüüsida. (Linno 2024) Transkribeerimiseks kasutati Tekstiks.ee platvormi. (Olev, Alumäe 2022)

Intervjuude transkriptsioonide põhjal ning seostades neid uurimisküsimustega loodi ristanalüüsi tabel, mille kaudu selgitatakse välja küsimuste põhjal sarnasused ja erisused. Juhtumite ristanalüüsi tabelisse koondati kõik intervjuus käsitletud küsimuste vastused ja on leitavad töö lisast 2. Juhtumite ristanalüüsi tabel on käesoleva magistr töö uuringu tulemuste analüüsimiseks, järelduste ja sealhulgas ettepanekute tegemise aluseks.

3. UURINGU TULEMUSED

Käesoleva magistritöö kolmandas peatükis tehakse ülevaade uuringu läbiviimisest nende tulemustest ning ettepanekutest.

Ettevõtete esindajad pooldasid enda praktikate jagamist ning töid välja ka tähelepanekuid kogu kogukonna arendamiseks ja kaasamiseks. Intervjuud viidi läbi 6 ettevõtte esindajatega, kes tegutsevad Ülemiste City linnakus. Uuringus osalesid personalijuhid, äriarenduse juht, talendijuht, ning jätkusuutlikkuse juht, kes andsid ülevaate ettevõtte senistest tegevustest just personalipoliitikate aga ka üleüldiselt ESG suunal. Ettevõtete sektorite taust, suurus ja töötajate arv oli varieeruv ning andis hea ülevaate erinevate valdkondade tegevustest.

3.1 Ettevõtete ESG ja vastutustundliku ettevõtluse raamistike teadlikkus

Kõikide intervjueritud ettevõtete puhul on mõlematest terminitest kuuldud ning sellega on ka juba mõningal määral süvenetud. Ettevõtte A toob välja, et kuna ESG on seotud ka aruandluskohustusega ja ettevõttel seda kohustust veel ei ole, siis pole suuremas mastaabis sellega tegeletud. Kuigi saab välja tuua, et ettevõttel on erinevad aktsioonid ja meetmed, mis on mõlema raamistikuga seotud ning nendega tegeletakse igapäevaselt.

Ettevõtte B puhul on sellest aastast ametis jätkusuutlikkuse juht, kes on nendega juba eelnevalt tegeleenud, kuna ettevõttel lausub ka aruandluskohustus. Lisaks sellele on ettevõtte emaettevõtte Rootsi börsil noteeritud ning raporteerimiskohustus on olnud ligikaudu 5 aastat. Ettevõtte B esindaja osaleb ka ESG juhi arenguprogrammis, mis toetab raamistike elluviimist.

Ettevõtte D toob aga välja, et kuigi termin „jätkusuutlikkus“ on olnud ettevõttes juba pikemat aega siis ESG ja CSR terminite kasutamine on olnud laialdasemalt fookuses alates 2023. aastast.

Ettevõtte C toob aga välja, et ka nende fookuses on ESG ja CSR võrdlemisi uus ning esindaja toob ka välja, et eesmärgiks on arendada ettevõttel uut teenust, mis toetab ka teisi ettevõtteid raporteerimiskohustusel või raamistiku elluviimisel.

Ettevõtte E puhul saab aga välja tuua, et ettevõtte on väga kursis ESG ja CSR raamistikega, kuna ettevõttes koostatakse iga aastast jätkusuutlikkuse raporti, mille alusel on loodud ka kindlad mõõdikud, mille alusel muudatusi ellu viiakse. Magistritöö autor lisab, et intervjuu raames kombineeriti küsimusi ja vastuseid ka ettevõtte jätkusuutlikkuse raportist esitletud informatsiooniga.

Ettevõtte F nendib, et ettevõtte on enam-vähem kursis raamistikega, kuid mitte sellisel tasandil. Näiteks toob esindaja välja, et ettevõtte osaleb vastutustundlikkuse indeksi märgise täitmisel ning praegu on fookuseks rohekontori formaat, mille tõttu peab raamistikega end kurssi viima.

3.1.2. ESG ja jätkusuutliku personalijuhtimise tähtsus tänases keskkonnas

Ettevõtete vaatest on see väga oluline, kuna eesmärgiks ei ole ainult maakera kaitsmine ja parema keskkonna loomine vaid ka see, et töötajate heaolu ja tervis oleks hästi tagatud. Ettevõtte D esindaja toob välja: „Tihtilugu jõuavad meieni potentsiaalsed kandidaadid, kes on juba läbipõlenud, mistõttu on meie fookuses hoida töötajaid ka selliselt, et ka nemad oleksid pikas perspektiivis jätkusuutlikud“

Ettevõtte C esindaja toob aga välja, et ESG puhul on väga palju raamistikke või põhimõtteid, mida on ka paljud ettevõtted juba rakendanud. ESG on ka selline, et kui S ja G komponendid on loodud, siis toimib E juba selle lahutamatu osana. Esindaja C toob ka välja, et kui ettevõtte täna ESGga ei tegele, siis võetakse ettevõttelt nn äritegevuse pilet, kuna siis pole ettevõtte enam piisavalt atraktiivne.

Esindaja B hindab ka ESG vajalikkust selliselt, et ettevõtte ei tohiks olla ainult kasumi ja käibega sõber, vaid peab igas otsuses ka hindama seda, kuidas see mõjutab meie maakera ning ühiskonna tulevikku.

Ettevõtte E ja F täheldavad, et jätkusuutlik juhtimine on väga vajalik ning tähtis on ka selle mõju, mida me teeme ja kuidas me seda järgmistele generatsioonidele edasi anname.

Seetõttu on ettevõtted A-F ühisel arusaamal, et ESG ja jätkusuutlik personalijuhtimine on vägagi aktuaalne ja vajalik tänapäeva ühiskonnas ning ettevõtted peavad olema vägagi teadlikud nende integreerimisel jätkusuutlikku töökeskkonda.

Kui hinnata ESG rakendamiste vajalikkust siis on ettevõtted kohati sarnasel arvamusel. Esindaja A toob välja, et ettevõtted peavad hindama millised ressursid on olemas ning mida saab ka realselt ellu tuua. Samuti hindab seda ka esindaja C, kes toob välja, et ESG peaks olema kindlasti ka äriliselt kasumlik.. Esindaja B lisab, et raporteerimise puhul peab analüüsima numbreid ning leidma uusi võimalusi ärikulude vähendamiseks ja uute ärisuundade loomiseks.

„Maailm on väga palju sinna suunda liikumas, et meie kultuurid, praktikad ja mõttelaad muutub“ sellise mõtte on toonud välja esindaja D, kes lisab, et uute generatsioonide puhul peab asju vaatlema hoopis teisest vaatenurgast ja ESG praktikate integreerimine peab olema juba üks ettevõtte osa.

Ettevõtte B ja C aga toovad välja, et kindlasti on raskemas seisus väikeettevõtjad, kellele võib olla antud suund liiga bürookraatlik (ka just aruandluskohustuse vaatest) kuid ettevõtted seisavad juba täna silmitsi sellega, et antud teemaga on vaja end kurssi viia olenemata ettevõtte suurusest.

3.1.3. Kompetentsid ESG rakendamiseks ja nende tuvastamine

Intervjueeritavate puhul toovad esindajad A, B ja C välja, et väga tähtis on selles valdkonnas teadlikkuse tõstmine. Esindaja A toob ka välja, et personalijuhtide puhul on vaja arendada analüütilist oskust ning kuidas on neid võimalik mõõta, sest nende puhul on palju asju tulnud tunnetuslikult.

Esindaja B toob välja, et personalijuhtide puhul peab kompetentsi tõstma ka ESG kõikides valdkondades, alates ringmajandusest lõpetades energiatõhususega, kuna need on juba vajalikud instrumendid töötajate värbamisel ja terve tööelu kaasamisel. Esindaja D toob aga ka välja, et mitte ainult personalijuhtidel ei ole vaja kompetentse kaardistada vaid seda on vaja teha kõikide juhtide puhul. Täiendavalt on vaja kaardistada inimese kompetentsi, et ta oleks piisavalt hea juht ning suudaks ka meeskonda juhtida. Selle kaudu toetab Ettevõtte D juhte vaimse tervise ja arendamise kujul, mis toetab seda, et juht oskaks inimesi lugeda ja kuulata.

Ettevõtte E puhul saab välja tuua, et personalijuhi enda huvialaks on olnud jätkusuutlikkus, mistõttu on esindaja enda kompetentse selles valdkonnas arendanud. Esindaja toob aga välja, et selle vastutusala tõttu on kannatada saanud teised strateegilised suunad, mida personalijuhtimise vaatest peab ellu viima aga tõdeb, et see on vajalik järgnevate aastate puhul. Ettevõtte F aga pole kompetentse kaardistanud kuna tegemist on võrdlemisi väikse ettevõttega.

3.2 Ettevõtete ESG strateegilised suunad personalijuhtimise vaatest

Kõikide ettevõtete puhul on olnud ESG juba fookuseks, kuid strateegiliste suundade kaardistamisel ei ole kõik ettevõtted selleni veel jõudnud. Näiteks saab tuua ettevõtte A, kus pole strateegilisi eesmärke sellisel kujul seatud, kuid on tähelepanu pööratud vaimsele, füüsilisele ja sotsiaalsele tervisele, selleks, et töötajate motivatsioonipakett oleks võimalikult hea. Töötajatele pakutakse võimalusi enda arendamiseks olenemata valdkonnast ning sellele pööratakse aina rohkem tähelepanu. Hinnatakse ka võimaluste loomist (näiteks vaimse tervise abi) ja kui palju on seda töötajad kasutanud. Keskkonnamõjude vaatest on nendele vähem tähelepanu pööratud. Kuna

ettevõtte A on ka kindlasti linnaku ettevõtetele eeskuju rolliks siis on loodud erinevaid meetmeid ka kõikidele (näiteks trepikäigud atraktiivsemaks, et suurendada nende kasutust jms)

Ettevõtte B toob aga välja strateegilised eesmärgid, mis on sellel aastal fookuseks: Ringmajandus; Taastuenergiatõhusus; Lastekaitse ja privaatsus digivaldkonnas; Talendijuhtimine; Juhtimiskvaliteedi tõstmine.

Antud strateegilised eesmärgid on seotud ka emaaettevõttega, kes on juba vastavas valdkonnas tegutsenud mitmeid aastaid. Seetõttu kasutatakse ka juba läbiproovitud meetodeid. Antud suunad vaatest luuakse tegevuskava, mida toetab jätkusuutlikkuse juht. Käesoleva magistritöö raames on ettevõtte B strateegiline kava alles algusfaasis, kus kaardistatakse veel täiendavaid eesmärke ja mõõdikuid.

Ettevõtte D on loonud strateegilise suuna peal 3 mõõdikut, mida hinnatakse, milleks on: Inimeste heaolu; Klientide rahulolu; Finantstulemused.

Strateegiliselt ei ole suuremat personalipoliitikat loodud, kuid see on töös ning ettevõtte tegutseb kõikides valdkondades ka selliselt, et nende tegevused liigituvad tegelikult ESG alla.

Näiteks toob Esindaja D välja, et strateegiliselt on väga palju pööratud tähelepanu vaimse tervise teadlikkuse tõstmisele. „*Vaimse tervise jälgimine on nagu igaõhtune hambapesu*“ Ettevõtte pakub erinevaid arstiabi lahendusi läbi Documental mobiilrakenduse kaudu, mis võimaldab töötajatel saada kiiret abi, kui seda on vaja. Esindaja D toob ka välja, et ettevõttes on väga laialdane motivatsioonipakett, mis toetab inimeste heaolu. Väga laialdased sportimisvõimalused, enda teadmiste arendamisvõimalused, tervisekindlustus jne, mis on tegelikult juba ühed enimlevinumad tegurid, mida ettevõtted pakuvad. Lisaks sellele on ettevõtte D arendanud väga suuresti ka enda programme, mis võimaldavad töötajatel pidevalt teadmisi juurde arendada ning toetab ka juhte töötajate motiveerimisel ja koolitamisel. Ettevõtte toetab ka heategevuslikke sündmusi või aitab nendele kaasa, näiteks puude istutamine, oma teadmiste jagamine jms. Ettevõtte puhul on ka huvitav töötaja elukaare kujundamine läbi rotatsiooni, mis tähendab seda, et kui töötaja on huvitatud töökoha vahetamisest, siis leitakse uus ametipositsioon oma ettevõtte sees, et talente hoida. Kõikide meetmete puhul on aga ka tähtis, et asju tehakse mõistliku kuluga ning ei ole ettevõttele finantsiliselt liiga kurnav.

Ettevõtte C pole käesoleva magistritöö valmimise hetkeks strateegilist kava välja töötanud, kuid esindaja C toob välja, et 2024. aasta oktoobriks on plaanis seda kaardistada ning seda tehakse mitme aastase plaaniga. Esindaja C hindab juba täna, et kindlasti on strateegias suureks osaks jätkusuutlikkus, sealhulgas jalajälje ja digiprügi vähendamine. Juba ka täna on ettevõtte C oma kõikides otsustes teadlikum ning võetakse arvesse jätkusuutlikkuse aspekti.

Ettevõtte F pole strateegilisi suundasid kaardistanud ning muudatusi pole ellu sellisel mahul viidud.

Eeltoodust saab välja tuua aga ettevõtte E, kes on väga laialdases mahus ESG strateegilisi suundi kaardistanud ning ka ellu viinud. Lähtudes nende jätkusuutlikkuse raportist saab välja tuua, et eesmärkide alustalaks on ÜRO säästva arengu eesmärgid. Ettevõtte E on fookusesse võtnud kolm, milleks on: inimväärne töö ja majanduskasv, kliimameetmed, ülemaailmne koostöö eesmärkide saavutamiseks. Nende eesmärkide najal lähtutakse ka emaettevõtte eesmärkidest. Lisaks eelnevatele on ka: hea tervis ja heaolu, tööstus innovatsioon ja taristu ning kliimameetmed. Kogu ettevõtte eesmärgiks on olla aastaks 2025 süsinikneutraalne. Personalijuhtimise vaatest saab välja tuua järgnevad eesmärgid: investeerida inspireeriva ja turvalise töökeskkonna tagamisse, kohalike kogukondade toetamisse, töötajate psühhosotsiaalsete tegurite leevendamisse jne. Ettevõttel E on oma eetikakoodeks, millega on kursis töötajad ja ka koostööpartnerid ning lisaks sellele on eesmärgiks luua „vilepuhuja“ kanal, mis võimaldab töötajatel anonüümselt teavitada ahistamisest, ebaeetilisest või häirivast käitumisest. Lisaks eeltoodule on eesmärgiks haiguskulude vähendamine.

Kokkuvõtlikult saab hinnata, et kuigi kõik ettevõtted on mingilgi määral ESG praktikaid rakendanud, puuduvad enamikel strateegilised suunad, mis on ka kombineeritud konkreetsete mõõdikutega. Kuid sellegipoolest saab välja tuua, et uuringus osalenud ettevõtted on kaardistamise alguses ning 2024. aasta lõpuks on suunad paremini üles ehitatud ning selle poole ka liigutakse. Täiendavalt saab juurde lisada, et valimist 1 ettevõtte juba esitab jätkusuutlikkuse raportit ning on mõõdikute ja strateegilise suuna pealt muutusi ellu viimas.

3.3 Töötajate kaasatus ESG praktikate integreerimisel jätkusuutlikku töökeskkonda

Töötajate kaasatuse puhul on ettevõtetel erinevaid hinnanguid. Näiteks toob välja ettevõtte D, et nende ettevõttes on kaasatus väga suur ning uute praktikate elluviimisel tulevad töötajad enamasti sellega kaasa. Kuigi toob välja esindaja D, et on ka asju, millega töötajad ei ole kaasa läinud, näiteks terviserada kontoris, kus olid erinevad sportlikud trenžöörid. Esindaja D toob ka aga välja, et kõikide praktikate puhul on olnud kaasatus ka seetõttu hea, kuna need on väga tugevalt ka ettevõtte sisseelamisprogrammidesse, personalipoliitikatesse sisse integreeritud. Ettevõtte D viib läbi ka seminare ja töögrupe ning töötajate osavõtt on väga suur. Ettevõtte B toob aga välja, et kaasatus ja teadlikkus on väga väike. Ettevõttes on läbi viidud küsitlus töötajate teadmiste kaardistamiseks, mille tulemusena toodi välja, et väga paljud pole ESGst sellisel kujul kuulnud.

Esindaja B lisab, et 2022. aastal viidi läbi jätkusuutlikkuse projekt, mille käigus valiti ettevõttest 4 inimest ning mille raames korraldati erinevaid üritusi, kus tutvuti ettevõtetega, käidi Toidupangas ning käsitleti erinevaid teemasid nagu digiprügi, toidu raiskamine, CO2 heited reisimisel jms. Kuna ka ettevõtte B on tegevuste kaardistamise faasis, siis toovad nad välja, et töötaja kaasamiseks peab kindlasti välja tooma meetmete mõju ja selle kasumlikkuse ka pikemas perspektiivis.

Ettevõtte A esindaja toob välja, et igasuguste praktikate rakendamisel uuritakse töötajatelt, kas neil on selle vastu huvi. Lisaks sellele erinevate meetmete puhul kommenteeritakse seda juba varakult ning töötajad peavad nendega kaasa tulema, näiteks ruumist lahkudes kustutada tuled või prügi sorteerimine. Samalaadset lähenemist toob välja ka esindaja C, kus oodatakse väga töötajate ettepanekuid ning lisaks sellele on tegutsenud ettevõttes kvaliteediring, kuhu on kaasatud igast meeskonnast üks liige.

Ettevõtte E esindaja toob välja, et töötajaid kaasatakse väga. Näitena saab tuua igakuised infokirjad, kus jagatakse tegevustest informatsiooni ja uudiseid ning räägitakse lähemalt ESG raamistikest ning miks neid on vaja ellu viia. Hinnatakse väga töötajate arvamust ning meeskond toetab praktikate elluviimist.

Ettevõtte F esindaja täheldab, et kuigi on soov töötajaid kaasata, siis kahjuks suure töömahu tõttu ei ole see senimaani olnud võimalik.

3.4. ESG praktikate integreerimise väljakutsed

Kõik ettevõtted tõdevad, et ESG praktikate integreerimisel on kindlasti väljakutseid. Esindaja A toob välja, et kõige suuremaks takistuseks on inimeste mõtteviisi ja harjumuste muutmine. Esindaja C aga tõdes, et igale muutusele seistakse tihtilugu vastu. Kuigi enamikul praktikate integreerimisel tõdetakse, et need on juba elementaarsed, näiteks töötajate tunnustus, läbipaistvus, võrdne kohtlemine, siis laialdasemate muutuste korral on töötajate vastupanu suurem. Esindaja C on näiteks leidnud ka sellele lahenduse sellisel kujul, et töötajad, kes on vastupanu näidanud kaasatakse töögruppidesse vastuolu vältimiseks, kuna grupi kaudu arendatakse teadlikkust.

Ettevõtte B esindaja hindab, et kõige suurem väljakutse ESG praktikate rakendamisel on nii igapäevane tegutsemine aga samal ajal ka pikemas perspektiivis tegutsemine, mis mõjutab kõiki järgnevaid generatsioone. Täiendavalt ka bürokraatia, mis võib minna liiga koormavaks ning selle kaudu võivad praktikate rakendamisel õiged väärtushinnangud kaduda. Kõiki praktikaid mõjutab ka majanduslik ja ühiskondlik olukord (majanduslangus, sõda jms)

Ettevõtte E toob välja, et suurimaks väljakutseks on olnud ajaline ressurss, mida kõikide projektide elluviimisel on vähe olnud. Samas toob esindaja välja, et praktikate elluviimise puhul on olnud meeskond vastuvõtlik ning suuremaid takistusi tekkinud ei ole.

Ettevõtte F esindaja täheldab aga asjaolu, et takistus on tulnud ligipääsetavusega kontoripinnale, täpsemalt ligipääsu nendele inimestele, kellel on vähenenud liikumisvõime, kuid koostöös üürileandjaga leiti sellele lahendus. Muid takistusi ei täheldatud.

3.5. Ettepanekud Ülemiste Cityle ESG praktikate rakendamisel

Kõikide ettevõtete puhul tõdetakse, et kogukonna esindaja/üürileandja võiks luua veel täiendavaid projekte jätkusuutlikkuse teadlikkuse tõstmiseks ning luua erinevaid projekte töötajate kaasamiseks. Ettevõtte B kiidab juba läbiviidud projekte nagu näiteks ringmajanduse projekt Ringoga või Green City teenus, mida on Ülemiste City viimase aasta jooksul lansseerinud.

Ettevõtte E kiidab Alma Tominga hoones kujundatud trepikodasid, mis on interaktiivsed, ning kaasavad töötajad ja motiveerivad inimesi neid liftide asemel kasutama. Kuid kõik esindajad on seisukohal, et kogukonnas on vaja veelgi enam tõsta teadlikkust, mitte ainult töötajate vaid ka ettevõtete vaatest. Kuna Ülemiste Cityl on ka juba HR võrgustik ning turundajate võrgustik, siis oodatakse kindlasti ka jätkusuutlikkuse või ESG võrgustikku, mis koondaks endas erinevaid spetsialiste ning toetaks praktikate elluvijaid. Lisaks sellele luua häkatone, kus kaasata erinevaid spetsialiste ja juhte, mille kaudu saaks ESG teemasid käsitleda.

Ülemiste City esindaja tähelepanekul uuriti ka olemasoleva Green City teenuse kohta ning kas ettevõtte on sellega kursis. Enamike ettevõtete puhul sai välja tuua, et mingis mahus on teadmine teenuse osutamisest olemas, kuid näiteks ettevõtte E ja F esindajad ei olnud sellega kursis, kuid tänu intervjuule sai esindajate teadlikkust tõsta. Täies ulatuses oli teenusega kursis ainult ettevõtte B esindaja, kes tõi ka tagasisidena välja, et teenuse puhul on raske hinnata meetoodika tausta, mis võib tekitada raskusi auditeerimisel.

Esindaja A toob välja, et kindlasti saaks andmeid veelgi enam automatiseerida ning parandada ka andmete kvaliteeti. Esindaja D ei olnud teenusega kursis, kuid tões, et ettevõttes võib olla teine ametipositsioon, kes antud teenusega tegeleb.

Kokkuvõtlikult saab öelda, et ettepanekuid Ülemiste Cityle oli, toetavad ka seda, et kuigi linnak on suuremas mahus aktsioone läbi viinud siis tunnevad ettevõtte puudust praktikate jagamisest ning spetsialistide toest, mis aitaks elluvijatel murekohti paremini adresseerida.

4. JÄRELDUSED JA ARUTELU

Käesoleva magistritöö läbiviidud uuringuga saab välja tuua, et ESG praktikad ning jätkusuutlik personalijuhtimine on väga aktuaalne ettevõtete puhul, kes tegutsevad Ülemiste City linnakus. Uuringus osalenud ettevõtted toovad välja, et tegelikult on ESG praktikaid või jätkusuutlikku personalijuhtimist ellu viidud ka varem ning seda pole eelnevalt seostatud terminiga ESG. Ellu viidud praktikaid toetab ka personalijuhtimise aastauuring, kus toodi välja, et 2023. aastal on personalijuhtide lauale tulemas jätkusuutlikkuse teema. (Tuulemäe *et al.* 2022)

Magistritöö raames viidi läbi kuus intervjuud kuue erineva sektori ettevõtte asutusega ning uuringus osalesid enamjaolt ettevõtete personalijuhid. Kahel intervjuul osales ka jätkusuutlikkuse spetsialist ning büroojuht. Kuue intervjuuga koguti piisavalt praktikaid ja tähelepanekuid töö eesmärgi saavutamiseks ning uurimisküsimuste vastuste saamiseks, kuna vastused hakkasid teatud teemade ja näidete puhul korduma. Sellegipoolest tõdeb magistritöö autor, et teemat saab veel uurida ning laiendada valimit, selleks, et kaasata rohkem ettevõtteid, kes peavad näiteks 2024. aastal kestlikkuse aruandluse raportit esitama või ettevõtted kellel on loodud ESG juhi ametipositsioon.

Uuringu raames osalenud ettevõtete puhul uuriti milliseid ESG praktikaid ja jätkusuutliku personalijuhtimise politikaid rakendavad Ülemiste City ettevõtted, mille kaudu toodi erinevaid tähelepanekuid. Kuigi strateegilises suunas ei ole veel tegevuskavasid ega mõõdikuid kõikidel loodud siis on ettevõtted nii ESG kui ka äriühingute kestlikkuse aruandluse direktiiviga, olenemata sellest, kas ettevõttel lausub raporteerimiskohustus või mitte. Jin ja Kim (2022) on välja toonud, et kuigi ESG on vägagi aktuaalne, siis puudub selles valdkonnas piisav andmestik, et selle mõjusid hinnata, mida saab ka välja tuua käesoleva magistritöö uuringu läbiviimisel.

Lisaks sellel pööratakse praktikate puhul tähelepanu teatud eesmärkidele, mis on ka esindatud ÜRO kestliku arengu raamistikus ning mille kohta on ka välja toodud, et need eesmärgid on otseselt seotud jätkusuutliku personalijuhtimisega. (Chams, Garcia-Blandon *et al.* 2019)

Strateegilise suuna puhul on aga täheldanud ettevõtted, et see on kas sellel aastal või tulenevatel aastatel fookuses ning üha enam tehakse otsuseid hinnates jätkusuutlikku ja vastutustundlikku aspekti. Samas on ka ettevõtteid, kes on juba kaardistanud mõõdikud ning need on tihedalt seotud personalipoliitikate elluviimisega. Näiteks on seda täheldanud ettevõtte B, kes hindab ka seda, et strateegilises võtmes peavad tegevuskavad olema pikaajalised ning toetama ka majanduslikku lähenemist. Näitena saab välja tuua ka ettevõtte E, kes on juba jätkusuutlikkuse raportit esitanud ning on määratlenud ka konkreetsed raamistikud, mille alusel iga-aastaseid muudatusi ellu viiakse. Papalexandris (2022) on samuti välja toonud, et jätkusuutlik personalijuhtimine on pikaajaline

sotsiaalne ja majanduslikult efektiivne lähenemine. Sitko (2023) argumentide puhul on samuti tähtis jätkusuutlikku personalijuhtimist ellu viia just selle eesmärgi tõttu, et inimesed ja nende tööjõud on vajalik organisatsiooni edukuseks. Uuringu tulemusena täheldasid seda ka osalenud ettevõtted, ennekõike ka ettevõtte D, kes tõi välja, et ka personalijuhtimise vaatest peab olema inimeste juhtimine jätkusuutlik ning tööd tehakse selle nimel, et ei tekiks töötajate hulgas läbipõlemist ning töötaja oleks ka pensioni ikka jõudes täisväärtuslik ühiskonnas tegutsev indiviid. See omakorda tõstab ettevõtte atraktiivsust ning parandab töötajate pühendumuslikkust, mida on rõhutanud Tkalac & Sincic (2018) Ka Rompa (2011) on selle puhul välja toonud, et selle arendamiseks on vaja head töö-elu balansseerimist, stressi ja moraali kadumist, ja vältida töötajate lahkumist ja rahulolematust. Torres *et al.* 2023 uuringu põhjal on tähtis osa CSR ja ESG raamistikel, mis omakorda toetab jätkusuutlikku töökeskkonna loomist. Näitena saab välja tuua uuringus ettevõtte D, kes kasutab sellisel juhul rotatsiooni ettevõttes, et talente hoida ning pakkuda neile võimalust ametipositsiooni vahetamiseks. Seda toetab ka Sitko (2023) toodud põhiargumendid, mis toovad välja, et inimesed ja nende tööjõud on vajalik organisatsiooni edukuseks ja kui personalijuhtimine on valesti üles ehitatud siis võib see endaga kaasa tuua väga halva mõju töötajatele, kogukonnale ja keskkonnale. Jin ja Kim (2022) on samuti hinnanud, et ESG juhtimistegevus vajab ka efektiivset tootlust, siis sellel peab olema ka positiivne tulem.

Täiendavalt toetab mõtet ka Pfeffer (2010) kes tõi välja, et ettevõtted peavad laiendama enda fookust mitte ainult jäämägede sulamisel vaid ka inimestele. (Sitko 2023 lk 15) Muhamad Atik Mohd Ali (2023) on samuti kirjeldanud, et selleks, et kujundada mitmekülgne töökultuur, mis kaasab ka kõiki töötajaid on vaja olla pidevalt kursis ESG poliitikatega ja praktikatega, selleks, et neid töökeskkonda veel paremini integreerida.

Siinkohal saab aga välja tuua, et personalijuhid osalevad väga palju strateegilises planeerimises sõltuvalt ka ettevõtte fookustest ning seetõttu peavad personalijuhid aina enam olema kursis ESG praktikatega ning nende sidumisega praktikas. Ettevõtted, kus personalijuht ei ole ise initsiatiivi näidanud on sellele vähem tähelepanu pööranud, kuid sellegipoolest tõdevad ettevõtete esindajad, et lisateadmisi on vaja selles valdkonnas juurde omandada. Eestis on ka juba olemas toetavad programmid, mida on ka läbinud käesolevas uuringus osalenud esindajad. Siinkohal tõdeb magistritöö autor, et valimi suurendamisel saab kindlasti täiendavaid tähelepanekuid tuua ettevõtete puhul, kus ESG strateegilist elluviimist viib läbi jätkusuutlikkuse spetsialist või ESG juht. Käesoleva magistritöö raames oli ainult ühel ettevõttel jätkusuutlikkuse spetsialisti ametipositsioon loodud või tegevuskavad sellele ametikohale koondatud, kes koordineerib ESG praktikate elluviimist. Kuna käesoleva uuringu raames osalenud ettevõtete puhul on vähe

täheldatud strateegilisi elluviimisi, siis on keeruline luua seoseid jätkusuutlikkuse spetsialisti ja jätkusuutliku personalijuhtimise vahel ning kuidas on võimalik seda erinevast aspektist toetada.

Elvira (2018) läbiviidud uuringu puhul saab tuua seoseid ettevõtte E näidete puhul, kus on tähtsal fookusel ka kogukonna toetamine ja kaasamine, mistõttu saab ka välja tuua, et erinevad meetmed on kasutusel Eesti ettevõtete hulgas. Näitena saab tuua ka eetikakoodeksi, mida rakendatakse nii töötajatele kui ka koostööpartneritele, mis annab aimu ka sellest, et ESG peab olema tagatud igas aspektis.

Kui hinnata ESG praktikate vajalikkust, siis on ettevõtted kõik hinnangul, et ühel või teisel moel on ESG praktikad väga olulised ning ka tänased praktikad on välja kujunenud CSRist, mida toetab ka Vavulski (2023) uuring ning Torres *et al.* 2023 uuring. Veldhuizen (2023) põhjal saab samuti lisada, et CSR aitab personalijuhtimise vaatest tõhusalt kaasa personalijuhtimise strateegilisele üleminekule. Seda toetab ka käesolev magistritöö uuring, kus ettevõtetel kes on ka CSR praktikaid rakendanud saavad tõhusamalt ESG raamistikule üle minna.

Mckinsey Quarterly (2019) uuringus, mis toob välja, et ettevõtted, kus on tugevad ESG praktikad loovad paremaid lisaväärtusi tulemuste paranemisel ning tõuseb nii B2B ja B2C kliendirahulolu.

Ali (2023) ESG praktikate ja personalipoliitikate integreerimise kohta saab ka välja tuua, et uuringus osalenud ettevõtted on ka samuti mõningatest ettepanekutest juba lähtunud. Näitena saab tuua ESG-ga seotud koolitus ja arendusprogramme töötubade ja seminaride kujul, mida on läbi viinud ettevõtted B, C, D ja E.

Seetõttu saab välja tuua, et targa ärilinnaku puhul on kindlasti antud praktikad olnud fookuseks ning ESG on nüüdseks termin, mille kaudu saab neid omavahel siduda. Ojasoo (2024) on samuti välja toonud, et organisatsiooni jätkusuutlikku ja keskkonna säästva strateegia poole liikumine on suur muudatus, mis on organisatsiooniülene ning erinevaid huvigruppe kaasav. (Zernand-Vilson. 2024)

Muhamad Atik Mohd Ali (2023) põhjal saab tuua seoseid selle osas, et ettevõtete personalijuhid peavad ESGd kaasama üleüldises strateegias, et veenduda selles, et organisatsioon tegeleb vastutustundliku ettevõtluse ja jätkusuutlikkusega.

Jätkusuutlikku töökeskkonna puhul on ka hinnatud seda, millises keskkonnas töandja tegutseb. Käesoleva magistritöö raames analüüsiti Ülemiste Citys tegutsevaid ettevõtteid ning nende praktikate elluviimist, mistõttu saab tuua välja ka positiivseid seoseid jätkusuutlikku töökeskkonna loomisel, mida toetavad Kylili *et. al* 2020; Silva *et. al* 2018; Martin *et. al* 2018.

Kõikide uuringus osalenute ettevõtete puhul saab täheldada, et peavad lähtuma prioriteetsusest ning strateegilistest suundadest, mida ja millisel mahul ellu viia, mida toetab ka Perez *et. al* 2018.

Käesolevas uuringus osalenud ettevõtete puhul saab hinnata, et ESG praktikate elluviimisel ei ole seoseid ettevõtte vanuse või suurusega, vaid see on seotud pigem ettevõtte üldise huvi või vajadusega (näiteks ettevõtted B, D, E) Ettevõtete puhul on kindlasti kestlikkuse aruandluse raport järgnevatel aastatel fookuseks ning see aitab ka konkurentidelt õppida ning teha veelgi paremaid tulemusi mida on ka välja toonud Tang ja Luo. (2022)

Hinnates magistritöö valimit saab välja tuua positiivseid seoseid sellega, et kuigi Kekkonen, Pesor, Täks (2023) uuringus ei olnud Eesti ettevõtted kursis rohepöördega, siis saab käesoleva magistritöö raames välja tuua, et Ülemiste Citys tegutsevad ettevõtted on juba mingis mahus kursis ESG praktikate elluviimisega ning omavad sellest ülevaadet. Seda kindlasti toetab ka asjaolu, et tegutsetakse nn targa linna all, mis juba ka teoreetilise kirjanduse põhjal toetab praktikate elluviimist läbi tegevuste, mida linnakus ellu viiakse (Ringo ringmajanduse projekt, Green City teenus, energiaefektiivsed hooned jms) (Silva *et al.* 2018)

Uuringu puhul saab ka välja tuua, et pikemas perspektiivis on fookuses andmete analüüsimine ja sellest lähtuvalt otsuste tegemisel. Analüüsitakse kõiki andmeid, mis on seotud nii jätkusuutliku personalijuhtimisega ning ESG praktikate integreerimisega. Näiteks haiguslehtede vähendamine, tööjõu voolavus, koolituste läbimine, psühholoogi vastuvõttud jne. Seetõttu on oluline luua erinevad koolitus ja arendusprogrammid, mis on seotud ESG-ga ning toetavad õpikogemust selle najal, et paremini praktikaid igapäevatoosse siduda. (Perez *et al.* 2022)

Kokkuvõtlikult saab läbiviidud uuringu põhjal tuua järgnevaid tähelepanekuid ESG praktikate integreerimisel:

- 1) ESG praktikate integreerimine on strateegiliseks fookuseks ning on seotud äritegevuse arendamise, parendamisega ning selle näitel saab tuua positiivseid seoseid;
- 2) ESG praktikate näited varieeruvad ettevõtete vahel ning iga ettevõtte on võtnud oma strateegilise suuna, mille kaudu praktikaid töökeskkonda integreeritakse;
- 3) ESG praktikate puhul ei oma rolli ettevõtte sektor, taust, vanus või muu komponent vaid lähtutakse kõikidest aspektidest elluviimisel;
- 4) Ettevõtetel on teadlikkuse suurendamine fookuses, mille kaudu soovitakse kaasata nii töötajaid kui ka koostööpartnereid;
- 5) Analüütilisus on tähtis aspekt otsuste elluviimisel ning ka ettevõtte kaudu muudatuste elluviimisel, selleks, et tagada ka kasumlik äritegevus;
- 6) Paljusid praktikaid on ellu viidud ilma teadmista, et see on seotud just ESG raamistikuga, mistõttu saab hinnata, et ettevõtted on praktikate integreerimisega algusfaasis.
- 7) Mõõdikute loomisel on vaja ettevõtetel täiendavat tuge, mida toetavad Eestis loodud programmid (ESG juhi arenguprogramm jms)

Targa ärilinnaku puhul saab tõdeda, et Ülemiste City linnak on loonud erinevaid praktikaid, mille kaudu toetada linnaku arengut ja tagada jätkusuutlik töökeskkond. Ülemiste City on lansseerinud Green City teenuse, mis toetab samuti ettevõtteid praktikate elluviimisel, kuid teadlikkust on vaja täiendavalt tõsta, Lisaks sellele saab uuringus osalenud ettevõtete põhjal tuua välja järgnevaid ettepanekuid.

1. Luua ESG programm, kus kutsutakse vastava valdkonna spetsialiste esinema;
2. Luua erinevaid koostöörühmasid, kus ESG praktikaid analüüsida ja hinnata ning tõsta seeläbi ka teiste ettevõtete teadlikkust; (Näiteks häkatonid, võrgustik)
3. Soodustada rohkem ettevõtete vahelist koostööd ja erinevaid aktsioone;
4. Luua paremat kommunikatsiooni linnaku arendaja ja ettevõtete vahel ning kaasata ettevõtteid rohkem tegevustesse;
5. Kajastada veelgi enam Green City teenust ettevõtetele ning seeläbi ka arendada platvormi selliselt, et metoodikat saab paremini kasutada igapäeva töös.

Magistritöö autor tõdeb, et käesolevas uuringu läbiviimist saab edasi arendada, uurimaks kõigi kolme ESG komponendi praktikaid. Töös täheldati ka keskkonna ja valitsemise suunalt erinevaid praktikaid, kuid sellegipoolest on võimalik antud teemat veelgi laiemalt käsitleda.

KOKKUVÕTE

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada Ülemiste Citys tegutsevate ettevõtete näitel ESG praktikate rakendamisi ja võimalusi, selleks, et kujundada jätkusuutlik töökeskkond. Lisaks sellele oli eesmärgiks leida tähelepanekuid, kuidas ESG aitab personalipoliitikaid tõhustada, kuidas Ülemiste City saab organisatsioone paremini kaasata ning ESG paremini protsessidesse integreerida.

Käesoleva töö raames lähtuti ESG praktikatest ja jätkusuutliku personalijuhtimise raamistikest ning otsiti vastuseid uurimisküsimustele, selleks, et luua ka ettepanekuid Ülemiste City linnaku arendajatele.

ESG on viimastel aastatel võetud laialdasemalt fookusesse, mis on tulenenud CSR raamistikest ning omab endas keskkonna, sotsiaalse ja valitsemise komponente, millega peavad ettevõtted silmitsi seisma. Jätkusuutlik personalijuhtimine selle juures toetab ka personalijuhtide suunitlusi ja strateegiliselt pööratakse sellele aina rohkem tähelepanu. Ettevõtte kes neid praktikaid enda töökeskkonda integreerib tõstab enda atraktiivsust töötajate ja ka koostööpartnerite hulgas. ESG puhul saab tuua positiivseid seoseid ettevõtete kasumlikkuse tõstmisel, töötajate heaolul ning paremat vastukaja kogukondade kaasamisel.

Käesoleva magistritöö raames viidi läbi juhtumiuuringus, mille raames kaasati Ülemiste Citys tegutsevad ettevõtted. Ülemiste City on Eesti suurim ärilinnak või tark linnak, kus tegutseb 500 erineva suurusega ettevõtet ning töötab 16 000 talenti. Targa linnaku puhul on ellu viidud erinevaid meetmeid ESG vaatest. (Ringo ringmajanduse projekt, Green City teenus, energiaefektiivsed hooned jms.) Valim moodustati 27 erineva suuruse ja valdkonnaga ettevõttest, millest kuue ettevõtte esindajatega viidi läbi intervjuud.

Käesoleva magistritöö uuringus osalenud ettevõtted on võtnud fookuseks jätkusuutlikkuse ja ESG praktikate rakendamise integreerimise ning uuringus osalenud ettevõtted on juba raporteerimisega alustanud või see on eesmärgiks 2024.ndal aastal. Täiendavalt hõlmab ettevõtteid ka mõõdikute loomine, mille alusel tulemusi hinnatakse.

Uuringus osalenud ettevõtete näitel saab hinnata, et tähtis roll on analüütilisel hindamisel, mis omakorda toetab muudatuste elluviimist sellisel, et praktikate puhul oleks ka kasumlik tulem.

Ettevõtted hindavad, et ESG ja CSR raamistikega on ka juba eelnevalt tegeletud, kuid neid ei ole seostatud nende terminitega, kuid samas on ka ettevõtteid, kes on esitanud ka jätkusuutlikkuse raporti, mis hõlmab endas kõiki komponente.

Töötajaid soovitakse kõikidesse protsessides kaasata, luues selleks uusi ametipositsioone, programme, tõstetakse teadlikkust läbi kommunikeerimise ning viiakse läbi kõiki meetmeid, mis mõjutavad töötajaid igapäevaselt ka väiksemal tasandil.

ESG praktikate integreerimise puhul ei toeta elluviimist ettevõtte sektor, taust, vanus või muu komponent vaid see sõltub ettevõtte esindaja enda initsiatiivikusest ja muudest teguritest (kestlikkuse aruandlus, soov konkurentidest eristuda, trendid)

Väljakutsetena saab välja tuua vähese teadlikkuse, töötajate kaasamise ning *know-how* jagamise, mis on käesolev magistritöö raames osalenud ettevõtete vahel olnud vähene või puudulik.

Lisaks sellele saab välja tuua ka ettepanekuid Ülemiste City linnaku arendajatele, mille kaudu saab luua täiendavaid võrgustikke, häkatone, tööühmasid ja kaasata ettevõtete esindajaid rohkem ESG praktikate integreerimisse, selleks, et terviklikuna tagada ka jätkusuutlik töökeskkond.

Käesoleva magistritöö raames toodi välja erinevaid praktikaid, mida ettevõtted rakendavad, mis on heaks alustalaks ettevõtetele, kes on alles praktikate kaardistamise faasis ning vajavad täpsemaid teadmisi, kuidas seda ellu viia, kuna iga-aastaga tõuseb raporteermiskohustusega seotud ettevõtete arv. Sealhulgas peab mõistma strateegiliselt, milliseid praktikaid soovitakse ellu viia ning luua nendele kindlad mõõdikud, et tulemused oleksid ka efektiivsed nii töötajatele, kui ka organisatsioonile. Praktikate rakendamise eelduseks on ka ärikasum.

Tähelepanu pööratakse ka valimi suurusele ja selle piirangutele. Magistritöö autori hinnangul on mõistlik valimit suurendada, et teha ka paremaid üldistavaid näiteid, seostades neid ka targa linnaku eripäraga või võtta arvesse konkreetsete valdkondade praktikad mida kasutatakse. (näiteks IT-tehnoloogia sektor) Kuna uuringus osalenud ettevõtete puhul on ESG praktikate integreerimise kaardistamine algusfaasis, siis saab seda järgnevatel aastatel lähemalt uurida.

SUMMARY

INTEGRATION OF ESG PRACTICES IN HR POLICIES FOR DEVELOPING A SUSTAINABLE WORK ENVIRONMENT AS AN EXAMPLE OF ÜLEMISTE CITY COMPANIES

Carol Randlepp

The aim of the master's thesis was to find out the applications and opportunities of ESG practices on the example of companies operating in Ülemiste City in order to create a sustainable working environment. In addition, the goal was to find observations on how ESG helps to improve HR policies, how Ülemiste City can better involve organizations and better integrate ESG into processes.

Within the framework of this work, ESG practices and sustainable human resource management frameworks were followed and answers to research questions were sought in order to create proposals for the developers of Ülemiste City business campus.

In recent years, ESG has taken a broader focus, which has resulted from CSR frameworks and has environmental, social, and governance components that companies have to face. Sustainable HR management also supports the orientations of HR managers and is receiving more and more strategic attention. A company that integrates these practices into its work environment increases its attractiveness among employees and partners. ESG can bring positive links in increasing the profitability of companies, the well-being of employees and a better response to community engagement.

Within the framework of this master's thesis, a case study was carried out, in the framework of which companies operating in Ülemiste City were involved. Ülemiste City is the largest business campus or smart campus in Estonia, where 500 companies of different sizes operate and 16,000 talents work. In the case of the smart campus, various measures have been implemented from the point of view of ESG. (Ringo's circular economy project, Green City service, energy-efficient buildings, etc.) The sample was selected from 27 companies of different sizes and fields, of which interviews were conducted with representatives of six companies which vary in different sizes and fields.

The integration of ESG practices can bring a variety of positive connections that support the profitable business management of the company and sustainable HR management. The companies participating in this master's thesis study have focused on integrating sustainability and the implementation of ESG practices, and the companies participating in the study have already started reporting or this is the goal in 2024. In addition, companies also include the creation of metrics by which results are evaluated.

Based on the example of the companies that participated in the survey, it can be assessed that analytical evaluation plays an important role, which in turn supports the implementation of changes in such a way that practices also have a profitable outcome.

Companies appreciate that the ESG and CSR frameworks have already been dealt with beforehand, but they have not been associated with these terms, but there are also companies that have also submitted a sustainability report that covers all the components.

The aim is to involve employees in all processes by creating new occupations, programmes, raising awareness through communication and carrying out all measures that affect employees on a daily basis even at a smaller level.

In the case of the integration of ESG practices, the implementation is not supported by the company's sector, background, age or other component, but depends on the initiative of the company representative himself and other factors (sustainability reporting, desire to stand out from competitors, trends)

The challenges include a lack of awareness, employee involvement and know-how sharing, which has been low or incomplete between the companies that participated in this master's thesis.

In addition to this, proposals for the developers of Ülemiste City campus can also be highlighted, through which additional networks, hackathons, working groups can be created and representatives of companies can be more involved in the integration of ESG practices, in order to ensure a sustainable working environment as a whole.

This master's thesis highlighted the different practices that companies implement, which are a good foundation for companies that are still in the process of mapping practices and need more detailed knowledge on how to implement it, as the number of companies involved in reporting obligations increases every year. This includes strategically understanding what practices you want to implement and creating solid metrics for them so that the results are also effective for both employees and the organization. However implementing practices should be profitable.

Attention shall also be paid to the sample size and its limitations. In the opinion of the author of this master's thesis, it is reasonable to increase the sample in order to make better generalizing

examples, also associating them with the specifics of the smart campus or taking into account the practices of specific areas that are used. (e.g. IT technology sector) As the mapping of the integration of ESG practices is in the early stages for the companies participating in the study, it can be further investigated in the coming years.

KASUTATUD KIRJANDUS

A. Kylili, N. Afxentiou, L. Georgiou, C. Panteli, P. Morsink-Georgalli, A. Panayidou, C. Papouis, P. A. Fokaides (2020) „The role of Remote Working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic, Energy Sources, Part A: Recovery, Utilization, and Environmental Effects“ Link kättesaadav: <https://doi.org/10.1080/15567036.2020.1831108> 27.04.2024

A.Carroll (2021) “Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct’s Development and Future” Link kättesaadav: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/00076503211001765> 27.02.2024

A. Helfaya, R. Morris, A. Aboud (2023) „Investigating the Factors That Determine the ESG Disclosure Practices in Europe“ Link kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/6/5508> 01.05.2024

A.Kekkonen, R. Pesor, M.Täks (2023) „Stepping towards the Green Transition: Challenges and Opportunities of Estonian Companies“ Link kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/5/4172> 27.04.2024

A.Tuulemäe, M. Vabrit-Raadla, H. Tamme, S. Spelman (2022) [Eesti-personalijuhtimise-aastauuring-2022-2.pdf](#) Link kättesaadav: 27.02.2024

B. Nathali Silva, M. Khan, K. Han (2018) „Towards sustainable smart cities: A review of trends, architectures, components, and open challenges in smart cities“ Link kättesaadav: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2210670717311125?fr=RR-7&ref=pdf_download&rr=86ad976ae80ac7ef 27.03.2024

B. Silva, M. Khan, K. Han (2018) “ Towards sustainable smart cities: A review of trends, architectures, components, and open challenges in smart cities” Link kättesaadav: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210670717311125?ref=pdf_download&fr=RR-7&rr=85c3266609b55c24 27.02.2024

C. C. Lee, J. L. Luppi, T. Simmons, B. Tran, R. Zhang (2023) “ Examining the Impacts of ESG on Employee Retention: A Study of Generational Differences” Link kättesaadav: <https://www.proquest.com/docview/2850797162?pqorigsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals> 27.02.2024

D. Jamali, R. Mirshak (2006) "Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context" Link kättesaadav: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9168-4> 27.02.2024

E. Veldhuizen (2021) Nijmegen Radboud Ülikool, lõputöö "Briding the gap between sustainable HRM & firm performance" Link kättesaadav: <https://theses.uibn.ru.nl/server/api/core/bitstreams/9223625e-f1ed-4d05-9e74-6414bee75c1f/content> 27.02.2024

Euroopa Komisjon (2024) "Euroopa roheline kokkulepe: siht saada esimeseks kliimaneutraalseks maailmajaoks" Link kättesaadav: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_et 27.02.2024

Euroopa Parlament "Euroopa Parlamendi ja nõukogu direktiiv ..." (2022) Link kättesaadav: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> 27.02.2024

G. Dessler (1999) „Essentials of Human Resource Management“ 2. H. Lune, B L.Berg (2017) „Qualitative Research Methods for the Social Sciences“ Link kättesaadav: <http://law.gtu.ge/wp-content/uploads/2017/02/Berg-B.-Lune-H.-2012.-Qualitative-Research-Methods-for-the-Social-Sciences.pdf> 26.03.2024

Henisz W., Koller T., Nutall R. McKinsey Quarterly (2019) "Five ways that ESG creates value" Link kättesaadav: <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/2319/1/Five-ways-that-ESG-creates-value.pdf> 27.02.2024

E-äriregister (2024) Link kättesaadav: <https://ariregister.rik.ee/est> 06.05.2024

I.Krustok (2022) "Rohepöore kohalikul tasandil" Link kättesaadav: <https://kliimaministeerium.ee/media/9649/download> 27.02.2024

Indeed Editorial Team (2023) „What are HR policies?“ Link kättesaadav: <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/hr-policies> 06.05.2024

IFC (2004) „Who Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World“ Link kättesaadav: https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf 26.03.2024

IFC (2009) „Who Cares Wins, 2004–08“ Link kättesaadav: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/444801491483640669/pdf/113850-BRI-IFC-Breif-whocares-PUBLIC.pdf> 26.03.2024

J. Strömpl (2014) Tartu Ülikool „Juhtumiuurimus“ Link kättesaadav: <https://samm.ut.ee/juhtumiuurimus/> 27.04.2024

J. Xia (2022) “A Systematic Review: How Does Organisational Learning Enable ESG Performance (from 2001 to 2021)?” Link kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/24/16962> 27.02.2024

Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72, 243-262. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9168-4>

KPMG (2024) “Euroopa Liit astus suure sammu edasi kestlikkuse aruannete osas” Link kättesaadav: <https://kpmg.com/ee/et/home/insights/2023/04/euroopa-liit-astus-suure-sammu-edasi-kestlikkuse-aruannete-osas.html> 27.02.2024

L. Luo Q. Tang (2022) “The real effects of ESG reporting and GRI standards on carbon mitigation: International evidence” Link kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.3281> 27.02.2024

L. Luo, Q. Tang (2022) „The real effects of ESG reporting and GRI standards on carbon mitigation: International evidence“ Link kättesaadav: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/bse.3281> 26.03.2024

L. Pérez, D. Hunt, H. Samandari, R. Nuttall, D. Bellone (2022) „How to make ESG real“ Link kättesaadav: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/how-to-make-esg-real/> 27.04.2024

M. Linno (2024) Tartu Ülikool „Transkribeerimine“ Link kättesaadav: <https://sisu.ut.ee/kvalitatiivne/transkribeerimine/> 01.05.2024

M. Basalamah, A. As'ad (2021) „The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction“ Link kättesaadav: <https://goldenratio.id/index.php/grhrm/article/view/54/59> 27.04.2024

M. Ali (2023) “ Exploring the Organizational Impact of ESG Leadership in Strategic Human Resource Management” Link kättesaadav: https://www.researchgate.net/publication/376080938_Exploring_the_Organizational_Impact_of_ESG_Leadership_in_Strategic_Human_Resource_Management_SHRM 27.02.2024

M. Chafi, A. Hultberg, N. Yams (2022) „Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment“ Link kättesaadav: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/294> 27.04.2024

M. Epstein (2008) „Making Sustainability Work“ Link kättesaadav: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781351280129/making-sustainability-work-marc-epstein> 27.04.2024

M. Zernand-Vilson (2024) „*Personalijuhtimise käsiraamat*“ MTÜ Eesti Personalijuhtimise ühing PARE 283

M. Vavulski (2023) Tallinna Tehnikaülikool “Vastutustundliku ettevõtte personalistrateegia ja personalipraktikad Eesti keskmiste ja suurte ettevõtete näitel” Link kättesaadav: <https://digikogu.taltech.ee/et/Item/84a8699a-528a-43a7-83c4-a09ddcbc7fca> 27.02.2024

Mathis S., Stedman C., Tech Target (2023) “*What is environmental, social and governance (ESG)?*” Link kättesaadav: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG> 27.02.2024

Miltton (2023) Uuring ettevõtete suhtumisest rohepöördesse

Minsuck J., Boyoung K., (2022) “The Effects of ESG Activity Recognition of Corporate Employees on Job Performance: The Case of South Korea” Link kättesaadav: <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/7/316> 27.02.2024

N. Cane (2013) “What is the Triple Bottom Line?” Link kättesaadav: <https://natecate.wordpress.com/2013/04/10/what-is-the-triple-bottom-line/> 27.02.2024

N. Papalexandris (2023) “Sustainable Development and the Critical Role of HRM” Link kättesaadav: <https://sciendo.com/article/10.2478/subboec-2022-0013> 27.02.2024

Olev, Aivo; Alumäe, Tanel. "Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service". Baltic J. Modern Computing, Vol. 10 (2022), No. 3, pp. 409–421
<https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14> 27.03.2024

P. Curşeu, J. Semeijn, I. Nikolova (2021) „Career challenges in smart cities: A sociotechnical systems view on sustainable careers“ Link kättesaadav:
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726720949925> 27.04.2024

P. Księżaka, B. Fischbach (2017) “Triple Bottom Line: The Pillars of CSR” Link kättesaadav:
<https://apcz.umk.pl/JCRL/article/download/JCRL.2017.018/14857> 27.02.2024

PwC P. Gassman, C. Herman, C. Kelly (2021) “Are you ready for the ESG revolution?” Link kättesaadav:
https://www.pwc.com/gx/en/issues/reinventing-the-future/take-on-tomorrow/download/pwcSB_2021-06-15-Are-you-ready-ESG-revolution.pdf 27.02.2024

PwC “ESG ja vastutustundlik ettevõtlus” (2024) Link kättesaadav:
<https://www.pwc.com/ee/et/meie-teenused/esg-ja-vastutustundlik-ettevotlus.html> 27.02.2024

R. Diaz-Carrion, M. Lopez-Fernandez, P. M. Romero-Fernandez (2018) „Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective“ Link kättesaadav:
https://www.researchgate.net/publication/325607919_Developing_a_sustainable_HRM_system_from_a_contextual_perspective 26.03.2024

R. Taheri, Md. Miah, Md. Kamaruzzaman (2020) „Impact of Working Environment on Job Satisfaction“ Link kättesaadav: <https://ejbmr.org/index.php/ejbmr/article/view/643/362>
27.04.2024

Rafael Sitko (2023) “Sustainable Human Resource Management: *Using HRM to achieve long-term social environmental and business goals*” lk 3;6;255; 33-34; 11-13

Riigikogu Kantselei (2014) „Jätkusuutlik areng“ Link kättesaadav:
https://www.riigikogu.ee/wpcms/wp-content/uploads/2015/01/Teemaleht_12_2014.pdf
27.03.2024

S. Buniamin, N. Ahmadb (2015) “An integrative perspective of environmental, social and governance (ESG) reporting: A conceptual paper” Link kättesaadav:
<https://repo.uum.edu.my/id/eprint/17547/1/009-ICAS2015%209-16.pdf> 27.02.2024

Sustinere (2022) “ESG ja jätkusuutlikkuse raporteerimine: Eesti 100 mõjukama ettevõtte aastaaruannete uuringu tulemused” Link kättesaadav: <https://media.voog.com/0000/0040/1930/files/Sustinere%20ESG%20aruandluse%20uuringu%20tulemused%2C%202022%2C%20EE.pdf> 27.02.2024

Sustinere (2022) *ESG ja jätkusuutlikkuse raporteerimine: Eesti 100 mõjukama ettevõtte aastaaruannete uuringu tulemused* Link kättesaadav: <https://media.voog.com/0000/0040/1930/files/Sustinere%20ESG%20aruandluse%20uuringu%20tulemused%2C%202022%2C%20EE.pdf> 27.02.2024

Swedbank, M. Tamm (2022) “ESG on tulnud ettevõtete igapäeva, et jääda” Link kättesaadav: <https://blog.swedbank.ee/ettevotlus/esg-on-tulnud-ettevotete-igapaeva-et-jaada> 27.02.2024

The White House (2021) “Executive Order on Climate-Related Financial Risk” Link kättesaadav: <https://www.whitehouse.gov/briefing-room/presidential-actions/2021/05/20/executive-order-on-climate-related-financial-risk/> 27.02.2024

L.Torres, D.Ripa, A.Jain, J. Herrera, S. Leka (2023) „The potential of responsible business to promote sustainable work – An analysis of CSR/ESG instruments“ Link kättesaadav: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753523000930> 01.05.2024

Ülemiste City (2024) „Oodatud tulemused ja eesmärgid“ Link kättesaadav: <https://ucuuringud.eek.ee/?page=eesmargid> 26.03.2024

Ülemiste City (2024) „Green City teenus: Panustame rohelisse tulevikku“ Link kättesaadav: <https://www.ulemistecity.ee/roheline-tulevik/> 27.03.2024

Ülemiste City (2024) „Meist. Tulevikulinn, kus õnnestuda“ Link kättesaadav: <https://www.ulemistecity.ee/meist/> 27.03.2024

ÜRO (2024) “The Paris Agreement: What is the Paris Agreement?” Link kättesaadav: <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement> 27.02.2024

ÜRO “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development” (2024) Link kättesaadav: <https://sdgs.un.org/2030agenda> 27.02.2024

Y. Liang, M. Lee, J. Jung (2022) „Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance“ Link kättesaadav: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.887776/full> 27.04.2024

Y.Malhotra, V. Pachauri (2022) “*Employee Engagement in ESG Practices: A Way to Sustainability*” Digital Disruption and Environmental, Social & Governance Link kättesaadav https://books.google.ee/books?hl=en&lr=&id=cDSnEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA34&dq=esg+n+hr+management&ots=9W41Dh0y4y&sig=c9bDbA5Pk_3sO_n2Xf_TqDDBRkGA&redir_esc=y#v=onepage&q=esg%20in%20hr%20management&f=false 25.03.2024

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

1. Miks on teie arvates ESG ja *jätksuutlik personalijuhtimine* vajalik tänapäeva ühiskonnas?
2. Kui palju olete kursis ESG ja CSRi raamistikega? (Kui ettevõtte esindaja ei ole kursis, siis teen kiire ülevaate)
3. Milliseid personalijuhtide kompetentse on vaja ESG rakendamiseks ja kuidas olete neid kompetentse tuvastanud?
4. Millised on Teie ettevõtte ESG strateegilised suunad personalijuhtimise vaatest? Kuidas olete neid kaardistanud?
5. Millisel määral peaks Teie arvates ettevõtted ESG praktikaid rakendama?
6. Milliseid ESG praktikaid olete juba ellu viinud ja kas nendel on olnud ka mõõdetavad tulemused?
7. Kuidas kaasate töötajaid ESG praktikate elluviimisel ja kuidas hindate töötajate kaasatust?
8. Mida võiks Teie üürileandja/kogukonna esindaja ehk Ülemiste City teha, et ESG praktikate rakendamine oleks veelgi parem?
9. Kas teil on esinenud takistusi ESG praktikate rakendamisel? Kui jah, siis kuidas leidsite neile lahenduse?
10. Green City teenus - Kui palju olete kursis Ülemiste City pakutava Green City teenusega ja mida Te sooviksite sealt juurde?

Lisa 2. Juhtumite ristanalüüsi tabel

Juhtumite ristanalüüsi tabel on edastatud koos käesoleva tööga.

Lisa 3. Lihtlitsents

Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Carol Randlepp

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) enda loodud teose ESG praktikate integreerimine ettevõtete personalipoliitikatesse jätkusuutliku töökeskkonna arendamiseks Ülemiste City näitel,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Marianne Kallaste ja kaasjuhendaja Merle Ojasoo,
(juhendaja nimi)

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

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

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

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

06.05.2024

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