

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Ettevõtetmajanduse instituut

Maren Mäesalu-Bakradze

**TEENINDAJATE EBAAUSA KÄITUMISE
ENNETAMISVÕIMALUSED JA SEOS
INDIVIIDI NING ORGANISATSIOONI
VÄÄRTUSTEGA JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE
NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendajad: teadur Krista Jaakson ja prof. Maaja Vadi

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2014. a.

..... õppetooli juhataja

.....

(õppetooli juhataja nimi ja

allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Töölase ebaausa käitumise teoreetilise alused ja ennetamine jaekaubanduses.....	7
1.1. Töölane ebaaus käitumine, vormid ja motiivid.....	7
1.2. Indiviidi ja organisatsiooni väärtused ebaausa käitumise mõjuritena.....	14
1.3. Teenindajate ebaausa käitumise eripära ja ennetamine jaekaubanduses	21
2. Teenindajate ebaausa käitumise empiirilise uuring Eesti jaekaubandusettevõttes.....	31
2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus	31
2.2. Uuringu tulemused.....	39
2.3. Soovitused ebaausa käitumise ennetamiseks jaekaubanduses	51
Kokkuvõte.....	59
Viidatud allikad.....	62
Lisad.....	67
Lisa 1. Küsimustik	67
Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik.....	71
Lisa 3. Empiirilise uuringu tabelid: ebaaus käitumine.....	72
Lisa 4. Empiirilise uuringu tabelid: ebaausad käitumisviisid	72
Lisa 5. Empiirilise uuringu tabelid: korrelatsioonid ebaausa käitumise esinemise tõenäosuse ja individuaalsete väärtuste vahel.....	73
Lisa 6. Empiirilise uuringu tabelid: individuaalne väärtus ausus asetuse ja ebaausate käitumisviiside vahelised seosed	75
Lisa 7. Empiirilise uuringu tabelid: organisatsiooni põhiväärtustest lähtuvalt.....	76
Summary	77

SISSEJUHATUS

Me kõik arvame, et me teame, mis on *ausus* ja väärtusena võib *ausust* pidada kõrgelt hinnatuks kuid sellele vaatamata kohtame me enda ümber ebaausat käitumist. Kuigi me vaistlikult teame, mis on ebaaus käitumine, ei ole seda sugugi lihtne üheselt ja kõiki valdkondi hõlmavalt defineerida. Kõige lihtsam on ebaausale käitumisele mõelda kui teguviisile, mis ei ole lubatud. Üleüldiselt teadaolevalt ei ole lubatud valetada, varastada, petta kuid neid teguviise, mis liigituvad ebaausa käitumise alla on palju rohkem. Ebaaus käitumine sõltub paljuski kehtestatud normidest, konkreetsest situatsioonist ja kontekstist, milles hinnang antakse.

Organisatsioon on üks kontekst, raamistik, mille sees saab teiste käitumisviiside hulgas rääkida tööalasest käitumisest ja ka tööalasest ebaausast käitumisest. Tööalase ebaausa käitumise all võib mõelda tööaja kuritarvitamist, ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamist, töövahendite tahtlikku lõhkumist jm. Võib öelda, et tõenäoliselt puutuvad kõik organisatsioonid oma igapäevatoos suuremal või vähemal määral kokku ebaausa käitumisega oma töötajate poolt.

Organisatsioonid iseenesest ei ole ebaausad, ebaausus organisatsioonis tuleneb selle töötajate otsustest ja tegevusest (Hall, 2006). Töötajad vastutavad paljude kui mitte enamuse ettevõttes tekkivate kahjude eest (Hayes, 2008). Erinevates maailma riikides läbi viidud uuringu põhjal selgus, et 75 % ettevõtetest on viimase aasta jooksul vähemalt ühe korra kokku puutunud olukorraga, kus nende endi töötajad on korraldanud mõne pettuse (Global Fraud Report 2013/2014). Eestis ei ole sarnast küsitlust läbi viidud kuid pole alust arvata, et siingi situatsioon teistsugune on.

Töötajate ebaaususe probleem on pidevalt päevakorral ja organisatsioonid teevad selle ennetamiseks ning avastamiseks suuri jõupingutusi, tihtipeale ka rahalisi kulutusi. Siiski pole senini suudetud avastada tõhusaid ning alati töötavaid lahendusi ebaaususe

probleemi ennetamiseks ja tegeleda tuleb pigem tagajärgedega. Kuigi kahjusid, mida ettevõtted kannavad oma töötajate ebaausa käitumise tõttu, hinnatakse erinevates artiklites ja uurimustes kõrgeks, räägitakse harva konkreetsetest summadest ning antud teemasse suhtutakse äärmise ettevaatlikkuse ja delikaatsusega.

Jaekaubanduses tehakse järjepidevalt samme ebaaususe probleemi ennetamiseks kuid ülemaailmsetes jaekaubanduskettides tehtud küsitluste tulemused näitasid, et 94 % jaekaubandusettevõtetest võis täheldada petmiste juhtude kasvu viimase aasta jooksul (Global Fraud Report 2013/2014). Eesti massimeedias on samuti kajastatud töötajate poolsete varguste olulisust kaupluste materiaalsete kadude hulgas kuid konkreetsed uuringud selle kohta puuduvad. Kirjeldatud tendents viitab vajadusele leida uusi ning tõhusamaid vahendeid ja lahendusi ebaaususe ennetamiseks jaekaubanduses.

Teadlased on püüdnud välja selgitada, millised tegurid on vajalikud, et ebaaus käitumine avalduks. On soovitatud, et ebaausus avaldumiseks on vaja kolme faktori olemasolu: võimalus, vajadus ja eneseõigustus (Wilson, 2004). Antud lähenemine võtab arvesse nii situatsioonist kui ka töötaja isikuomadustest tulenevad tegurid kuid lahenduste osas ollakse erinevatel seisukohtadel. Ühe võimalusena on leitud, et väärtused võivad määratleda olukorda, seada eesmärged ning juhtida käitumist (Rohan, 2000) ja seeläbi on käitumise ennetamisel välja pakutud organisatsiooni väärtuste (Schein, 2004) ja indiviidi väärtuste (Bardi ja Schwartz, 2003) uurimist ja analüüsimist.

Antud magistr töö eesmärk on uuringu tulemuste põhjal teha ettepanekuid kuidas jaekaubandusettevõttes ebaausat käitumist ennetada, arvestades indiviidi ja organisatsiooni väärtusi. Uurimisülesanded, mis aitavad töö eesmärki saavutada, on järgmised:

- avada töölase ebaausa käitumise mõiste ning määratleda töölase ebaaususe erinevad vormid ning käitumise motiivid;
- selgitada organisatsiooni väärtuste ja indiviidi väärtuste roll töölase ebaausa käitumise mõjurina;
- anda ülevaade töölase ebaausa käitumise ennetamisest kirjanduse põhjal;
- uuringu valimi moodustamine ja uuringu läbiviimine;

- läbiviidud uuringu tulemuste analüüsimine ja järelduste tegemine organisatsiooni väärtuste ning indiviidi väärtuste rolli kohta töölase ebaausa käitumise mõjurina;
- tulemuste põhjal teha ettepanekuid ebaausa käitumise ennetamisvõimaluste kohta jaekaubanduses.

Magistritöö jaguneb kaheks peatükiks, millest esimene keskendub kirjandusel põhinevale arutelule. Esimese osa esimeses alapeatükis defineeritakse töölase ebaaususe mõiste, kirjeldades selle vorme ja motiive. Esimese osa teises alapeatükis kirjeldatakse indiviidi ja organisatsiooni väärtuseid ebaausa käitumise mõjuritena tuues esile nii individuaalsete väärtuste, organisatsiooni väärtuste kui organisatsiooni ja indiviidi ühilduvate väärtuste roll.

Kolmandas alapeatükis keskendutakse ebaausa käitumise eripäradele ja ennetamisele jaekaubanduses.

Teise peatüki esimene osa keskendub antud töö raames läbiviidud uuringu meetodika ja valimi kirjeldamisele. Teise peatüki teises alapeatükis viiakse läbi andmeanalüüs ning tuuakse välja olulisemad tulemused ebaaususe kohta üldiselt ja selle seotuse kohta erinevate väärtustega. Viimane alapeatükk keskendub soovitude andmisele, kuidas ebaausat käitumist jaekaubanduses ennetada. Uuringu raames viidi läbi küsitlus Eesti jaekaubandusketi kuue Tallinnas asuva kaupluse klienditeenindajate hulgas ja tulemuste paremaks tõelgendamiseks kaks intervjuud antud jaekaubandusketi juhtivate töötajatega. Küsitluse andmed on kogutud kvantitatiivsel meetodil ja intervjuude andmed kvalitatiivsel meetodil, mistõttu järelduste tegemisel toetutakse nii kvalitatiivsele andmeanalüüsile kui intervjuueeritavate hinnangutele ebaausa käitumise ning selle ennetamise kohta jaekaubanduses.

1. TÖÖALASE EBAAUSA KÄITUMISE TEOREETILISED ALUSED JA ENNETAMINE JAEKAUBANDUSES

1.1. Tööalane ebaaus käitumine, vormid ja motiivid

Kuigi ebaausa käitumise kohta üldiselt on kirjanduses leida palju erinevaid käsitusi, võib siiski öelda, et ebaausus mõistena ei ole väga hästi defineeritud. Scott ja Jehn (1999) on öelnud, et üks põhjustest, miks ebaaususe kohta ei ole ühtset definitsiooni, on see, et ebaausus ei ole lihtsalt defineeritav. Hinnang sellele, kui ausaks või ebaausaks me mingit tegu peame, sõltub ühiskondlikest ja organisatsioonilistest teguritest aga ka hindaja ja käituja isikuomadustest, situatsiooni karakteristikutest ja teo tagajärgedest (Vadi *et al.*, 2013). Üldjoontes võibki öelda, et ebaaususe defineerimisel on väga oluline kontekst, mis tähendab keskkonda, kus hinnang antakse ja mis seeläbi dikteerib norme ning isiklik vaatepunkt, mis sõltub indiviidi personaalsetest omadustest ning situatsioonispetsiifilistest näitajatest.

See, mida võib pidada aususeks või ebaaususeks on paljuski filosoofiline küsimus. Ausust on defineeritud kui keeldumist teeselda, et faktid reaalsusest on midagi muud kui nad tegelikult on ja võib öelda, et ebaausus esindab vastupidist (Vadi *et al.*, 2013). Scott ja Jehn (1999) on välja töötanud spetsiifilisema definitsiooni ebaaususe kirjeldamiseks ja selle järgi on ebaausus see, kui kehtestatud normide järgi vastutav inimene vabatahtlikult ja kavatsuslikult rikub tavapäraseid informatsiooni edasiandmise või omandi ülekandmise reegleid ja tekitab sellega võimalikku kahju teistele inimestele. Võib öelda, et ebaaus käitumine on tahtlik tegevus, see tähendab, et ebaausalt käituja on teadlik oma tegevuse ebaaususest ja sellise käitumise tagajärjel kannatab keegi kahju.

Ebaaususe definitsioon on ühesugune nii organisatsioonide sees kui ka neist väljas pool, see tähendab, et midagi, mis on ebaaus organisatsiooni kontekstis on seda ka väljaspool organisatsiooni (Scott ja Jehn, 1999). Organisatsiooni sees toimuv ebaaus käitumine ehk tööalane ebaaus käitumine viitab ebaeetilistele käitumisviisidele, mis avalduvad tööalastes situatsioonides, see tähendab, et ebaausat käitumist saab käsitleda osaliselt ebaeetilise käitumise kontekstis, kuid ebaaus käitumine on kitsam konseptsioon ja puudutab personaalselt indiviidi ja tema käitumist organisatsioonis ning hõlmab ainult osasid ebaeetilise käitumise vorme ja karakteristikuid (Shu *et al.*, 2011).

Vaikimisi peetakse ebaeetilise käitumise üheks põhitunnuseks organisatsioonis seda, et ta sisaldab selliseid käitumisviise, mis kahjustavad organisatsiooni fundametaalseid huve (Kaptein, 2008). Vastuolu organisatsiooni huvidega on selline komponent, mida võib pidada ka tööalse ebaausa käitumise tähtsaks osaks ja näiteks Shu *et al.* (2011) on antud teemat käsitlenud ja defineerivad ebaausat käitumist, kui indiviidile endale kasu toovat käitumist, mis ei ole kooskõlas organisatsioonis kehtestatud standardite ja reeglitega. Sarnaselt näevad töötajate ebaausat käitumist ka Gruys ja Sackett (2003) öeldes, et see on organisatsiooni liikme igasugune tahtlik tegevus, mida organisatsioon ise näeb olevat vastuolus oma õiguslike huvidega, kusjuures siinkohal on silmas peetud vaid neid tegevusi, mille puhul töötajal on teadlik kavatsus petta. Tähtis tugipunkt ebaausa käitumise mõistmisel ongi see, et see on indiviidi personaalne käitumisviisi ning oluline on, et sellel on ka personaalne motiiv (Ashfort ja Anand, 2003). See on kitsendus võrreldes ebaeetilise käitumisega, mis on laiem mõiste ja võib olla ajendatud ka organisatsiooni, kolleegide või klientide kasu saamisest (*Ibid.*). Erinevatele autoritele (Grover, 1993; Scott ja Jehn., 2003; Gruys ja Sackett, 2003, Ashfort ja Anand, 2003; Vadi *et al.*, 2013) toetudes võibki välja tuua tööalase ebaausa käitumise karakteristikud, mis on esitatud tabelis 1.

Selleks, et käitumuslikust aspektist aru saada, mida tähendab tööalane ebaaus käitumine, tuleb üldistest definitsioonidest spetsiifilisemate käsitluste poole liikuda ja välja tuua, millised on tööalase ebaausa käitumise vormid ja avaldumisviisid. Ebaausus on erinevate autorite (Scott ja Jehn, 1999; Analoui, 1995; Hollinger, 1986) poolt defineeritud

Tabel 1. Töölase ebaausa käitumise karakteristikud, avaldumisvormid ja avaldumisviisid

Karakteristik		Autor
Vastuolus organisatsiooni huvidega		Kaptein (2008), Shu <i>et. al</i> (2011), Gruys ja Sackett (2003)
Rikub info või omandi ülekandmise reegleid		Scott ja Jehn (1999)
Seondub organisatsiooni vara või protseduuridega		Hollinger ja Clark (1983)
Tekitab kahju organisatsioonile või teistele indiviididele		Scott ja Jehn (1999)
Inimest on võimalik organisatsioonisiseste kriteeriumite ja normide järgi süüdlaseks pidada		Scott ja Jehn (1999)
Teadlik kavatsus		Gruys ja Sackett (2003), Scott ja Jehn (1999)
Tahtlik tegevus		Gruys ja Sackett (2003), Scott ja Jehn (1999)
Personaalne kasu		Shu <i>et. al</i> (2011)
Personaalne motiiv		Ashfort ja Anand (2003)
Käitumise vorm	Käitumisviis	Autor
Petmine	Tööandja eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine	Hollinger ja Clark (1986), Scott & Jehn (1999)
	Tööaja kuritarvitamine	Hayes (2008), Scott ja Jehn (1999), Hollinger ja Clark (1986)
	Ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamine	Analoui (1995), Hayes (2008)
	Kliendi eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine	Hollinger ja Clark (1986), Scott ja Jehn (1999)
Varastamine	Ettevõtte vara vargus	Analoui (1995), Beck (2006), Crossen (1993), Hayes (2008), Scott ja Jehn (1999)
	Raha vargus	Analoui (1995), Beck (2006), Crossen (1993), Scott ja Jehn (1999)
	Kliendi rahaline petmine	Analoui (1995), Beck (2006), Crossen (1993)
Sabotaaž	Ettevõtte vara tahtlik kahjustamine või lõhkumine	Analoui (1995), Hayes (2008)
Negatiivne käitumine	Ettevõtte maine kahjustamine	Analoui (1995), Crossen (1993), Hollinger ja Clark (1986)
	Kliendiga ebaviisakas suhtlemine	Hayes (2008), Hollinger ja Clark (1986)

Allikas: autori koostatud

mutidimensionaalsena sisaldades erinevaid käitumisvorme ja neid vorme on ka erinevalt grupeeritud. Näiteks Hollinger'le ja Clark'ile (1983) toetudes jaguneb töötajate ebaaus käitumine peamiselt kaheks: varaga seonduv ebaaus käitumine ja protseduuridega seonduv ebaaus käitumine. Scott ja Jehn (1999) jagavad ebaausa käitumise varguseks ja pettuseks. Näiteks Analoui (1995) aga kategoriseerib ebaausaid käitumisviise suhteliselt laialt ja spetsiifilisemalt, nimetades töövahendite isiklikuks otstarbeks kasutamist, varastamist, sabotaaži ettevõtte vara suhtes, koostööd mitte soosivaid käitumisviise, häirivaid käitumisviise ja distsiplineerimatust. Kuna erinevaid kategoriseeringuid on palju ja, et üheselt mõista, millist käitumisviisi millise kategooria alla paigutada, võetakse antud töös aluseks Jaakson *et al.* (2013) uuringus kasutatud laiem kategoriseering, mis jagab ebaausa käitumise petmiseks, varastamiseks, sabotaažiks ja negatiivseks käitumiseks. Kõikide nende vormide alla liigitub palju erinevaid näiteid ebaausa käitumise kohta, mida antud töös nimetatakse ebaausateks käitumisviisideks. Kõiki ebaausaid käitumisviise ei ole võimalik antud magistr töö piiratud mahu tõttu käsitleda ning osad ebaausad käitumisviisid võiksid lahterduda erinevate ebaausa käitumise vormide alla ja nii tehti selguse mõttes kirjanduse põhjal valikuline jaotus, mis on välja toodud tabelis 1.

Üldiselt võetakse ebaausa käitumise hindamisel aluseks konkreetne tegu kuid ka käitumise kavatsus kui käitumist ennustav näitaja on paljude töökohapõhiste käitumisviiside uuringute keskmes (Kish-Gephart *et al.*, 2010). Rest'i (1986) nelja astmeline eetilise otsuse tegemise mudeli järgi läbib inimene mitmeid etappe enne, kui jõuab eetilise või ebaeetilise otsuseni (*Ibid*). Selline protsess viib moraalse kavatsuseni ja lõppeb moraalse teo või käitumisega. Ebaeetiline kavatsus Resti'i (1986) järgi peegeldab inimeste valmidust ennast siduda ebaeetilise käitumisega (*Ibid*). Levinud järeldus, mis Resti mudelist tehakse, on see, et kavatsus eelneb vahetult käitumisele ja kui konkreetset käitumist ei ole võimalik uurida, siis sobivad uurimiseks ka kavatsused (Kish-Gephart *et al.*, 2010). Ka põhjendatud tegutsemise teooria ja sellest tuletatud planeeritud käitumise teooria keskmes on indiviidi kavatsus teatud viisil käituda ja nende järgi eelneb kavatsus vahetult käitumisele ja käitumine on muutuja, mis sõltub kavatsusest (Ajzen, 1991). Kavatsus on oluline käitumise ennustaja (*Ibid*) ja uuringud on üldiselt toetanud positiivset seost kavatsuse ja käitumise vahel (Hagger *et al.*, 2002). Teisalt on paljudes uurimustöodes

leitud, et kuigi kavatsus on väga oluline käitumise ennustaja, siis ainult kavatsuse põhjal ei saa teha otsuseid käitumise kohta (Kish-Gephart *et al.*, 2010). Kuigi eelneva põhjal võib öelda, et kavatsus ebaausalt käituda võib viia ebaausa käitumiseni, kuid ei pruugi seda alati teha, siis antud töö kontekstis käsitletakse ebaausat kavatsust käitumise ennustajana ning selle põhjal tehakse järeldusi.

Töökohal esinevate ebaausate käitumisviiside võimalike põhjustajate üle on arutletud aastakümneid ja üldiselt liigitatakse neid indiviidist sõltuvateks faktoriteks ja konkreetsest organisatsioonist tulenevateks faktoriteks (Jones ja Kavanagh, 1996). Kui esimesed püüavad selgitada, miks *osad* töötajad käituvad organisatsioonis ebaausalt ja viitavad sellega erinevatel ajahetkedel ja situatsioonides korduvatele käitumismustritele; siis teised vastukaaluks üritavad selgitada, millised organisatsiooni omadused loovad suuremaid eeldusi töötajate poolse ebaausa käitumise avaldumiseks ja on seega pigem situatsiooni spetsiifilised (Greenberg ja Scott, 1996). Ebaausat käitumist soodustavaid tegureid võib üldiselt käsitleda läbi Cressey (1953) loodud petturluse kolmnurga, mida järgnevalt kasutataksegi ebaausa käitumise põhjuste analüüsimiseks. Cressey (1953) loodud petturluse kolmnurga kohaselt on vajalik kolme teguri olemaolu: vajadust petta; võimalust petta ja võimet õigustada petturlust enda ees ning kõikide nende kolme teguri koosmõjul avaldub ebaaus käitumine kõige suurema tõenäosusega. Nende kolme teguri valguses käsitletakse järgevat tööalast ebaausat käitumist.

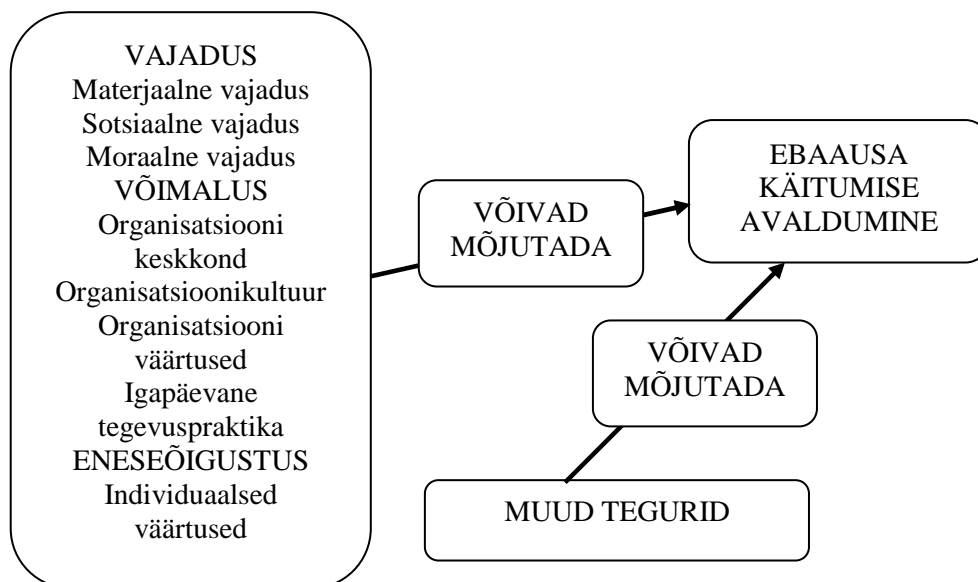
Vajadus või surve ebaausalt käituda võib olla materiaalne, sotsiaalne või moraalne (Becker *et al.*, 2006). Greenberg ja Barling (1999) ütlevad, et töötajad varastavad oma ettevõttelt, kuna neil on selleks konkreetne rahaline vajadus, sarnaselt on Harris ja Ogbonne (2011) oma ebaausa käitumise põhjustega tegelevas uuringus leidnud, et kõige sagedamaks tööga šaboteerimise tagamaaks on materjaalsed põhjused. Lisaks rahalistele vajadustele võivad töötajad ebaausalt käituda ka sotsiaalse vajaduse tõttu, mis tuleneb suhetest organisatsioonis (Greenberg ja Barling, 1999). Hayes (2008) on otseselt välja toonud, et tööandja vastu suunatud ebaaus käitumine võib olla osaliselt seotud negatiivsete tunnetega, mida toimepanija oma otseste ülemuste, kolleegide või koguni terve ettevõtte vastu tunneb. Samas Jones ja Kavanagh (1996) uuringus väljendub, et paljud töötajad varastavad kättemaksuks, kui töötaja tunneb, et teda on

koheldud ebaõiglaselt, siis võib tekkida sotsiaalne surve samaväärse käitumisega vastata. Lisaks võib surve võib olla ka moraalne, olles seotud tõekspidamistega, mis sunnivad tööandjat petma. Töötaja kaaslased ja juhtivad töötajad võivad täiesti otseselt mõjutada tema ebaausat käitumist organisatsioonis, sealjuures need mõjutajad võivad olla nii organisatsiooni sisesed kui ka organisatsiooni välised (Jones *et al*, 1996). Võib öelda, et ebaausaid käitumisi võidakse ellu viia sooviga kellegi heakskiitu ära teenida, kellegi teise eeskuju järgides (Hayes, 2008). Vajadust või survet, ükskõik millisel moel see siis ka ei avalduks, võib käsitleda kui töötaja personaalset motiivi ebaausalt käituda. Varasemale tuginedes peab siiski silmas pidama, et ebaaus käitumine on töötaja enda vabatahtlik ja teadlik tegevus ning survet ei saa sellele tuginedes käsitleda kui peale sunnitud käitumisviisi.

Võimaluse tekkides ebaausalt käitumine on oluline element mõistmaks, miks osad töötajad organisatsioonis ebaausalt käituvad (Greenberg ja Scott, 1996; Clark, 1997). Vajadus tegevuse motivaatorina ei lähe üle konkreetseks teoks (näiteks varguseks või muuks ebaausaks käitumiseks), kui selleks ei ole sobivat võimalust (Wilson, 2004). Võimalust tööalase ebaausa käitumise kontekstis võib käsitleda kui organisatsiooni füüsilise keskkonna ja organisatsioonikultuuriga seotud asjaolude kasutamist selleks, et ebaausalt käituda (Beck, 2006). Kui organisatsiooni füüsiline keskkond annab ebaaususeks võimaluse läbi materiaalsete vahendite, siis organisatsioonikultuur annab võimaluse läbi üldiste tõekspidamiste, normide ja väärtuste (Posner, 2010). Organisatsiooni väärtused on siin oluline tegur, mis mõjutab indiviidi käitumist organisatsioonis, organisatsiooni väärtustest lähtuvalt otsustatakse igal konkreetselt juhul, mis on õige ja, mis vale, millist käitumist soositakse ja millist mitte (Posner, 2010). Võib öelda, et organisatsioonikultuur ja väärtused annavad töötajale signaali, missugused käitumisviisid on lubatud. Speed (2003) nendib aga, et väärtuste välja ütlemisest üksi ei piisa selleks, et ebaausaid käitumisviise ära hoida, sest need võivad tegevuspraktikast tunduvalt lahknedes, organisatsioonilises kontekstis võib öelda, et läbi igapäevase tegevuspraktika tekib võimalus ebaausateks tegudeks ning ka nende varjamiseks.

Selleks, et töötaja saaks ebaausalt käituda, peab ta suutma oma ebaausaid tegusid iseenda ees õigustada (Wilson, 2004). Arley ütleb, et selline õigustus hakkab pihta

individuaalsetest väärtustest, mis lubavad või siis ei luba teatud viisil käituda (Arley, 2012), ka Greenberg ja Barling (1996) on leidnud, et on olemas seos indiviidi personaalsete väärtuste ja ebaausa käitumise vahel. Inimese väärtused on kui standardid, mis näitavad talle sobivaks peetavaid käitumisviise ning nende järgmine võimaldab endast lugu pidada (Vadi, 2006). Antud seisukohad on kooskõlas mõnede varasemalt välja toodud ebaausa käitumise karakteristikutega ja siit võib järeldada, et kui töötaja enda jaoks juba midagi õigustab, siis on tema tegevus tahtlik ja ta on ka teadlik sellest, et käitumisviis on ebaaus. Kokkuvõtvalt käsitleb ebaausat käitumist mõjutavaid tegureid tabel 1.



Joonis 1. Töölase ebaausa käitumise võimalikud mõjutajad (autori koostatud).

Cressey (1953) järgi on petturluse avaldamiseks vajalik kõigi kolme nimetatud eelduse olemasolu, kui kasvõi üks eeldustest puudub, siis petturlus suure tõenäosusega ei avaldu (Soltani, 2014). Kui esindatud on nii võimalus kui ka vajadus, kuid inimese personaalsete väärtuste kohaselt ei ole ebaaus käitumine tolereeritud, siis ebaausa käitumise avaldamise tõenäosus on minimaalne (Brown *et al.*, 1985). Siit võib järeldada, et ebaaus käitumine avaldub kõige tõenäolisemalt siis, kui kõik kolm eelpool nimetatud individipõhise ebaausa käitumise põhjustajat on esindatud. Lisaks eelpool toodud teguritele on kirjanduses välja toodud veel palju teisigi mõjutajaid,

näiteks Greenberg ja Barling (1996) on oma uurimuses viidanud ka isiku loomupärasele kalduvusele ebaausalt käituda, Crino (1994) igavusele ning neid mõjutajaid võiks erinevate autorite arvamuste kohaselt välja tuua veel mitmeid.

Eelneva põhjal võib välja tuua, et väärtused omavad rolli ebaausa käitumise mõjutajatena, organisatsioonilised väärtused annavad või siis ei anna võimaluse ebaausalt käituda ning individuaalsed väärtused lubavad või ei luba ebaausalt käituda. Väärtused on üheks valiku tegemise kriteeriumiks (Vadi, 2006) ja kuna tööalane ebaaus käitumine on töötaja teadlik tegevus, siis võib öelda, et töötajate teadlik valik ebaausalt käituda on seotud nende väärtustega. Järgnevas alapeatükis keskendutaksegi väärtuste temale ja sellele, kuidas organisatsiooni väärtused ja indiviidi väärtused võivad ebaausat käitumist mõjutada.

1.2. Indiviidi ja organisatsiooni väärtused ebaausa käitumise mõjuritena

Inimeste suhtumine ja vaade maailmale on erinev ning see, mida me tähtsaks või ebaoluliseks peame on indiviiditi erinev ehk teisisõnu, me väärtustame kõik erinevaid asju erinevalt. Kui me mõtleme individuaalsete väärtuste peale, siis peame silmas seda, mis on meile elus oluline (Schwartz, 2006B). Kuid väärtused ei ole ainult individuaalsed ja nad on ka olulised, et mõista sotsiaalpsühholoogilisi fenomene (Schwartz ja Bardi, 2001). Igal organisatsioonil ja sotsiaalsel keskkonnal on omad väärtused. Väärtused on nii sotsiaalselt kui ka individuaalselt jagatud konseptsioon sellest, mis on hea, ihaldatav ja õiglane (Suar ja Kuntia, 2010). Nii ongi, et lisaks individuaalsetele väärtustele mõjutavad meid ka need väärtused, mis on nendel sotsiaalsetel keskkondadel, kus me osalised oleme.

Väärtus on vastupidav uskumus, et teatud viisil käituda või teatud viisil eksisteerida on personaalselt või sotsiaalselt eelistatum, kui käituda või eksisteerida mõnel teisel viisil (Rokeach, 1973). Väärtused määravad ära, kuidas võiks või peaks käituma (Suar *et al*, 2010), mõjutades inimekäitumise kõiki aspekte (Rokeach, 1973). Väärtused on tunnetuslikud ja toimivad kui printsiibid või standardid, mida kasutatakse otsustamiseks olulise üle elus ning, mis juhivad meie mõtteid ja ka käitumist (Rohan,

2000). Väärtused annavad meile raamid, mille sees me sooviksime oma tegude ja käitumisega olla ning millele tuginedes me teeme otsuseid.

Inimesed omavad ühesuguseid väärtusi aga nende väärtuste tähtsuste võib indiviiditi erineda (Schwartz, 2006B). Väärtus, mis omab olulist tähtsust ühe inimese jaoks, võib olla täiesti tühine teise jaoks (Bardi ja Schwartz, 2003). Nii ongi inimesed erinevad ka vastavalt sellele, mida nad tähtsaks peavad. Kui tegemist on mitmete väärtustega, siis moodustavad need väärtussüsteemi, milles väärtused on positsioneeritud hierarhiliselt (Aimre, 2001). Kuigi inimesed erinevad oma väärtusprioriteetidelt, on üldine väärtussüsteem universaalne, mis sisaldab piiratud arvu väärtusi (Rokeach, 1973; Schwartz 1996). Väärtussüsteemis on uskumused eelistatavate käitumisviiside või lõppseisundite järgi korrastatud suhtelise tähtsuse alusel (Rokeach 1973). See tähendab, et väärtussüsteem on üles ehitatud sellisel, et valitseb väärtuste hierarhia– ühed väärtused on teistest prioriteetsemad. Väärtussüsteem on ajas suhteliselt stabiilne, kuid samas piisavalt ebastabiilne, et lubada mõningaid ümberkorraldusi väärtuste järjestuses tulenevalt indiviidi isiklikest kogemustest (Rokeach, 1973). Sellest tulenevalt ongi iga indiviidi väärtuste süsteemi ülesehitus ja püsivus teistest erinev.

Shalom Schwartz (2006) on erinevatest uuringutest välja toonud kuus peamist väärtusi iseloomustavat tunnusjoont, mis esinevad paljudes käsitlustes:

- väärtused on uskumused, mille mõju avaldub siis, kui nad aktiveeritakse;
- väärtused peegeldavad ihaldatavat eesmärki ja soove, mille täitmise suunas inimesed liiguvad ning, mis seeläbi motiveerib käitumist;
- väärtused on konkreetsete situatsioonide ülesed, tegemist on abstraktsete eesmärkidega;
- väärtused on standardid ja kriteeriumid, mis juhivad valikuid ja käitumise ning olukordade hindamist;
- väärtused on reastatud vastavalt sellele, kui olulised nad üksteisega võrreldes on;
- mitme erineva väärtuse tähtsustmete koosmõju mõjutab käitumist.

Kirjanduse põhjal (Rohan, 2000) võib kokkuvõtvalt öelda, et saavutatud on teatud üksmeel, et väärtused ja väärtussüsteemid juhivad meie mõtteid ja tõekspidamis ning nad toimivad kui satndardid, mille põhjal me oma otsuseid langetame.

Erinevates uuringutes on seostatud väärtusi käitumisega. Osad uuringud (Rokeach, 1973) on näidanud, et väärtused juhivad käitumist, samas on leitud (Kristiansen ja Hotte, 1996), et väärtused juhivad käitumist harva ja mitte kõikide inimeste puhul. Paljudes uuringutes (Rokeach, 1973; Schwartz, 1996) seostatakse üksikuid käitumisviise teatud tüüpi väärtustega. Siiski on siiani ebaselge, kas väärtused on seotud käitumisega üldiselt või on ainult osad väärtused seotud teatud käitumisviisidega (Bardi ja Schwartz, 2003). Üldises plaanis ollakse põhimõttelisel eriarvamusel, kas väärtused mõjutavad käitumist või mitte (Torelli ja Kaikati, 2009). Inimesed teavad üldiselt, mis on neile oluline (Bardi ja Schwartz, 2003) ja kuigi loomulik viis on mõelda väärtuspõhisest käitumisest (Bardi *et al.*, 2003), siis paljud empiirilised uuringud on tõestanud, et väärtuste ja käitumise seos on sageli nõrk ja mõjutatud lisaks veel teistest faktoritest (Torelli ja Kaikati, 2009). Lisaks esindab enamik käitumisviise rohkem kui ühte väärtust, mis teeb keeruliseks konkreetsete käitumisviiside seostamise kindla väärtusega (Bardi *et al.*, 2003). Seega ei ole tõestatud, et leidub konkreetseid ja üheseid väärtuste ning käitumise vahelisi seoseid. Teatud väärtused võivad olla seotud teatud käitumisviisidega ning üks käitumisviis võib olla mõjutatud ka mitmetest väärtustest või ei pruugi see üldse väärtustest mõjutatud olla.

Samas on paljud uuringud näidanud, et käitumine on mitmete erinevate faktorite tulemus ning väärtused on üks nendest faktoritest (Thomas, 2013). Rokeach (1973) on oma uuringus leidnud, et väärtus on tunnetus soovitatavast ja ta ütleb, et inimene teab läbi tunnetuse, millisel viisil ta peab käituma. Käitumuslik osa väärtustest väljendub selles, et väärtus käitub kui muutuja, mis aktiveerumisel viib teoni, ainult väärtuse olemasolu ei mõjuta inimese käitumist (*Ibid*). Schwartz (2006) seevastu nimetas väärtusi motivatsiooniliseks konstruktsiooniks ning eristas 10 erinevat väärtuste tüüpi, iga tüüp esindab erinevat motivatsioonilist komponenti ja on seotud erineva abstraktse eesmärgiga. Väärtused võivad kujundada erinevate sündmuste arengut läbi selle, et nad on assotsatsioonid nende abstraktsete eesmärkidega (Rohan, 2000). On leitud, et

väärtused kui motivaatorid võivad määratleda olukorda, seada eesmärgid ning juhtida käitumist (Rohan, 2000). Kõik inividid omavad väärtusi, mis mõjutavad käitumist, kuid väärtused ise ei vii otse tegudeni vaid mõjutavad, motiveerivad ja annavad võimalusi käitumisteks.

Eelneva põhjal võib öelda, et ei saa eeldada, et väärtuste ja käitumise vahel on otsene seos, kuid väärtused omavad käitumisele modereerivat rolli. Inimese väärtused on üheks valiku tegemise kriteeriumiks ja läbi valikute käitumist suunav jõud. Ebaaus käitumine käitumisviisina on seega samuti väärtuste poolt mõjutatud ning Jaakson *et al.* (2013) sõnul sobib sellesse konteksti väärtuse *ausus* analüüs. Nagu juba varasemalt käsitletud, siis iga inimene seab väärtused enda jaoks tähtsuse alusel järjekorda, nii tekib igale indiviidile omane väärtuste süsteem ning kuhu selles süsteemis paigutub väärtus *ausus*, võib indiviiditi olla väga erinev. Samuti ei saa eelneva põhjal kindlalt väita, et väärtuse *ausus* tähtsaks pidamine viib ausa käitumiseni.

Vadi (2013) on kirjeldanud, et väärtuse *ausus* olulisust saab illustreerida Rokeachi (1973) laenatud pliiatsi tagastamise testi abil. Küsitlutele jagati testid ja pliiatsid, peale testi täitmist tagastas 39% testi täitjatest koos küsitlusega ka selle täitmiseks saadud pliiatsi, 61% testi täitjatest pliiatsit ei tagastanud. Need, kes pliiatsi tagastasid omistasid küsitluse andmete põhjal väärtusele *ausus* oluliselt kõrgemat tähtsust kui need, kes pliiatsit ei tagastanud. Tulemustest järeldati, et esineb seos individuaalse väärtuse *ausus* ja eetilise käitumise vahel (Vadi, 2013). Samas on uuringud jõudnud kohati täiesti erinevatele seisukohtadele, kui näiteks Grover (1993) leidis, et väärtuse *ausus* mõju eetilisele käitumisele on ebaoluline siis Mudrack (1994) on jõudnud järeldusele, et väärtus *ausus* on ainuke väärtus, mis omab olulist rolli eetilise käitumise kavatsusele. Vadi *et al.* (2013) leidsid, et kui *ausus* on inimese jaoks oluline, siis on tal eelsoodumus eetiliselt käituda, veelgi enam, kui indiviid peab väärtust *ausus* enda jaoks oluliseks, siis suure tõenäosusega peab ta seda oluliseks väärtuseks ka kaastöötajate jaoks ning ootab neilt vastavat käitumist (Vadi *et al.*, 2011). Antud magistriritöös püütakse leida seoseid kas töötajad, kes omistavad väärtusele *ausus* suhteliselt kõrget tähtsust, kaaluvad ebaausat käitumist väiksema tõenäosusega kui need töötajad, kes omistavad väärtusele *ausus* suhteliselt madalamat tähtsust.

Igal organisatsioonil ja sotsiaalsel keskkonnal on omad väärtused, Grady (2006) määratleb organisatsiooni väärtusi kui abstraktseid ideid, mis juhivad organisatsiooni mõtlemist ja tegevust ning esindavad neid alustalasid, millele organisatsioon on loodud. See, mida kokkuleppeliselt väärtustatakse organisatsioonis, kujundab kogu organisatsioonikultuuri ja väärtused asuvad selle kõige keskmes (Beljajev, 2007), kas Schein (2004) on leidnud, et väärtused on organisatsioonikultuuri ja juhtimise kriitiliselt tähtis element mõjutades nii individuaalset kui ka organisatsioonilist käitumist. Organisatsiooni väärtused loovad arusaamise sellest, mida väärtustatakse teel ettevõtte põhieesmärkide saavutamise poole ehk, millised käitumisviisid on lubatud eesmärkide saavutamiseks, nad seostuvad organisatsiooni visiooni ja missiooniga (Kitsing, 2006) ning Suar ja Kuntia (2010) on lisanud, et väärtused on osa eeskirjadest, poliitikast ja tavadest, et säilitada terviklikust ja ühtset arusaama organisatsiooni toimimisest kõikide töötajate jaoks. Autor ütleb eelneva kokkuvõtteks, et organisatsiooni väärtused on kui raamistik, mis kujundab ja viib töötajateni arusaamu sellest, kuhu organisatsioon teel on, millised on eesmärgid ja, mil viisil töötajad võivad käituda, et nende eesmärkideni jõuda.

Valitseb teatav konsensus, et organisatsiooni keskkond mõjutab ebaeetilist käitumist töösituatsioonides ning kuna ebaaus käitumine on osa ebaeetilisest käitumisest, siis leiab töö autor, et siinkohal võib ebaausat käitumist käsitleda ebaeetilise käitumise kontekstis. Eetikakoodeksi ja selgelt sõnastatud väärtuste mõju organisatsiooni keskkonnas avalduvatele käitumisviisidele on siinkohal üks uuritumaid valdkondi (Kaptein, 2011; Shu *et al.*, 2011). Shu *et al.* (2011) leidsid, et kui töötaja on eetikakoodeksit lugenud, siis vähenes pettuste arv oluliselt. Kuid ainult eetikakoodeksi olemasolu üksinda ei mõjuta eetilisi otsuseid (Kish-Gephart *et al.*, 2010), eetikakoodeks on vahend, mis muu hulgas peaks selgitama organisatsiooni olulisi väärtusi (Coughlan, 2005). On tõendeid selle kohta, et selgelt sõnastatud organisatsiooni väärtused omavad eetilisele käitumise mõju (Posner, 2010). Antud magistr töö kontekstis omab tähtsust, kas töötajad, kes töötavad organisatsioonis, mis peab selgelt sõnastatult oluliseks väärtust *ausus*, kaaluvad ebaausat käitumist väiksema tõenäosusega kui need töötajad, kes töötavad organisatsioonis, mis on sõnaliselt väärtuset *ausus* ei tähtsusta.

Grady (2006) leiab ka, et nagu individuaalsed väärtused kujundavad meie otsuseid töövälistes situatsioonides, võtame me oma väärtused kaasa ka organisatsioonidesse, kus me töötame ja nii on organisatsioonid segu määratletud organisatsioonilistest väärtustest ja sellest töötavate indiviidide väärtustest. Nii mõnedki juhtide poolt tehtavad kriitilised otsused sisaldavad nende personaalseid väärtusi, näiteks olukordades, kus on vaja valida kuidas jagada aega perekondlike ja organisatsiooniliste kohustuste vahel või milliseid käitumisviise pahaks panna või milliseid soosida (Posner, 2009). Selles valguses on organisatsiooni väärtused ja indiviidi väärtused vastastikusel seoses, kus mitte ainult organisatsiooni väärtused ei mõjuta indiviidi personaalseid väärtusi vaid indiviidide personaalsed väärtused mõjutavad ka organisatsiooni väärtusi ning juhtivate töötajate väärtused võivad mõjutada ka nende alluvate arusaamu organisatsiooni väärtustest.

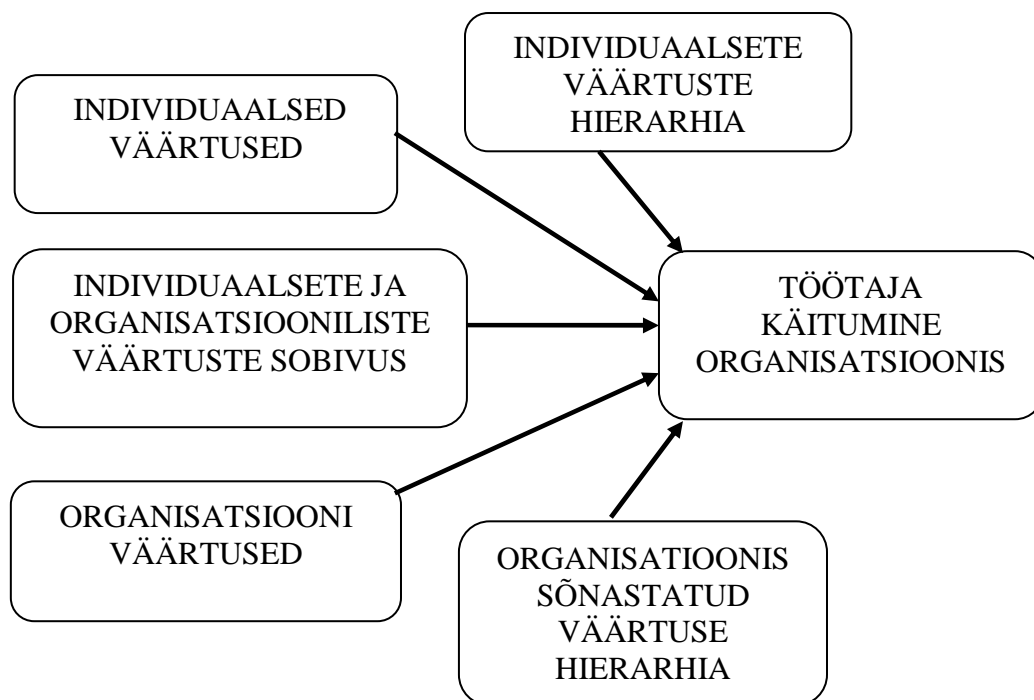
Paljud uuringud (Edwards ja Cable, 2009) on rõhutanud individuaalsete väärtuste ja organisatsiooniliste väärtuste ühildumise olulistust. Nende uuringute keskmes on nõ. *jagatud väärtused* ja seda nii individuaalsel kui ka organisatsioonilisel tasemel (Posner, 2010). Kristof ütleb, et inimese ja organisatsiooni sobivus ilmneb kui vähemalt üks pool edastab seda, mida teine vajab või nad jagavad sarnaseid põhiomadusi või mõlemat (Kristof, 1996). Bretz ja Judge (1994) nimetavad oma uurimuses neli omaduste kogumit, mille kaudu saab kirjeldada inimese ja organisatsiooni sobivust:

- individuaalsete teadmiste, oskuste ja võimete sobivus töö nõuetega;
- individuaalsete vajaduste ja organisatsiooni struktuuri vaheline sobivus;
- individuaalsete väärtuste ja organisatsioonikultuuri (organisatsiooni väärtuste) sobivus;
- individuaalse iseloomu ja tajutud organisatsiooni kuvandi sobivus.

Käesolevas töös keskendutakse ka inimese ja organisatsioon sobivusele väärtuste alusel ja sellele, kuidas see omab mõju käitumisele organisatsioonis. Juba Lerman (1968) tõi uurimistulemuste põhjal välja, et olukorras, mil indiviidi enda väärtused on teravas vastuolus sellega, milliseid väärtusi ta arvab kaaslastel olulised olevat, luuakse pinnas ebaseaduslikuks käitumiseks. Chatman (1991) tõi inimese ja organisatsiooni sobivuse uurimisse sisse väärtustel põhineva sobivuse mõiste (Edwards ja Billsberry,

2010) ning väärtuseid ja väärtuste sarnasust on mitmed uurijad pidanud inimese ja organisatsiooni sobivuse keskseks elemendiks (Kristof, 1996; Edwards ja Cable, 2009). Need uuringud toetavad arusaama, et individuaalsete väärtuste ja organisatsiooniliste väärtuste kattumine mõjutab positiivselt suhtumist töösse ja töötulemusi (Posner, 2010) aga ka seda, et madal sobivus indiviidi väärtuste ja organisatsiooni väärtuste vahel võib mõjutada inimest käituma ettevõttele kahjulikult (Kraimer, 1997). Võib öelda, et valitsevad teatud eriarvamused selles osas, kas organisatsiooni väärtuste ja indiviidi väärtuste mitte kattumine omab lihtsalt negatiivset mõju töötulemustele või võib see mõjutada ka inimest käituma otseselt organisatsiooni kahjustavalt. Ja kuna ka juba varasemalt on käsitletud, et teatud väärtused võivad olla seotud teatud käitumisviisidega ning üks käitumisviis võib olla mõjutatud ka mitmetest väärtustest või ei pruugi see nendest üldse mõjutatud olla, siis leiab autor, et ka teatud kattuvate väärtuste puhul võib käitumist mõjutavaid kattuvaid väärtusi olla üks või mitmeid või ei pruugi neid üldse olla.

Töötaja ebaausa käitumise võimalikud väärtuspõhised mõjutajad toodud välja tabelis 2. Kokkuvõtvalt võib öelda, et nii individuaalsed väärtused, organisatsiooni väärtused, nende väärtuste hierarhia kui ka nende väärtuste ühildumine võivad aga ei pruugi mõjutada ebaausat käitumist organisatsioonis. Teatud väärtused ning nende oluliseks pidamine võib viia ebaausa käitumiseni, kuid kindlalt ei saa väita, et on olemas konkreetne seos. Antud töö kontekstis omab tähtsust, kas töötajad, kes omistavad väärtusele *ausus* suhteliselt kõrget tähtsust ja töötavad organisatsioonis, mis peab selgelt sõnastatult oluliseks väärtust *ausus*, kaaluvad ebaausat käitumist väiksema tõenäosusega kui need töötajad, kes omistavad väärtusele *ausus* suhteliselt madalamat tähtsust ja töötavad organisatsioonis, mis on sõnaliselt väärtust *ausus* ei tähtsusta.



Joonis 2. Töölase ebaausa käitumise võimalikud väärtuspõhised mõjutajad (autori koostatud).

Lisaks väärtuse *ausus* testimisele uuritakse ka, kas mõningad teised Rokeach'i (1973) poolt nimetatud väärtused (näiteks *vastutustundlikkus*, *kujutlusvõime* või *rõõmsameelsus*) omavad ebaausale käitumisele mõju juhul, kui need väärtused ühilduvad ettevõtte ja töötaja vahel.

1.3. Teenindajate ebaausa käitumise eripära ja ennetamine jaekaubanduses

Iga töökeskkond on tundlik töötajate poolt sooritatud ebaausa käitumise suhtes. Jaekaubanduse valdkonnas võib leida palju käsitusi selle kohta, kuidas ennetada ebaausat käitumist kuid enamik nendest käsitlustest keskendub spetsiifilisemalt varguse ennetamisele, ka Hayes (2008) leiab, et jaekaubandussektor on eriti tundlik töötajate poolse varguse suhtes, kuna töötajad on otses kontaktis kaupade tutvustamise ja müümisega ning neil on seeläbi lihtne võimalus organisatsioonile kuuluvat vara omastada. Iga töökeskkond on teisest mõnevõrra erinev ning ka ebaausa käitumise seisukohalt võib erinevates valdkondades leiduda erinevusi. Speed (2003)

toob üldistavalt välja tähtsamad faktorid, mille pärast on jaekaubandussektor erilisel suure riskiga valdkond ebaaususe esinemiseks:

- töötajad jaekaubanduses on mõnevõrra nooremad kui teistes valdkondades, mis teeb neid seetõttu vastuvõtlikumaks;
- paljud jaekaubanduse töötajad töötavad osalise tööajaga, mis vähendab nende seotust organisatsiooniga;
- palgad jaekaubanduses on suhteliselt madalad, mis annab aluse ebaausa käitumise eneseõigustusele;
- töö iseloom jaekaubanduses on selline, et töötajad on seotud otseselt kaupade ja rahaga, mis annab võimaluse ebaaususeks.

Neid faktoreid võib käsitleda üldise taustasüsteemina, rääkides ebaausa käitumise eripärast jaekaubanduses. Ei saa väita, et ainult need tegurid muudavad jaekaubanduses ebaausa käitumise riski eriti suureks ning samuti ei saa väita, et need tegurid on otseseks eelduseks ebaausale käitumisele jaekaubanduses, kuid Speed (2003) on koondanud erinevatest uurimustest enamlevinuid riskikohad ning esitanud koondtulemuse. Et avada jaekaubanduse eripära laiemalt käsitletakse antud peatükis, samamoodi nagu varem teoorias käsitleti ebaausa käitumise ilmnemise eeldusi, läbi Cressey (1953) loodud petturluse kolmnurga. Järgnevalt kasutataksegi sama põhimõtet, et selgitada ebaausa käitumise eripära jaekaubanduses.

Hayes (2008) märgib, et osade töötajate puhul on ebaausus nende endi meelest lubatud teatud tingimustel ja neid tingimusi võib käsitleda läbi Cressey (1953) loodud petturluse kolmnurga, mille kohaselt on petturluseks vajalik kolme teguri olemasolu: võimalus, vajadus ning eneseõigustus. Kui kasvõi ühte nendest teguritest ei eksisteeri, siis ebaaus käitumine suure tõenäosusega ei avaldu (Wilson, 2004). Hollingeri (1989) järgi on vaja ebaausa käitumise ilmnemiseks, Cressey (1953) kolmnurga kohandusena, kolme teguri olemasolu: motivatsiooni ja eneseõigustust, võimalust ning väikest vahelejäämise riski (Hayes, 1993). Hayes'i (1993) arvamusel sobib see mudel eriti hästi kasutamiseks iseloomustamiseks ebaausust jaekaubanduses. Hollinger (1989) toob motivatsiooni ja eneseõigustust silmas pidades välja neli faktorit, millele tuleks keskenduda (Hollinger (1989), läbi Hayes, 1993) ja nelja faktorit järgnevalt käsitletaksegi.

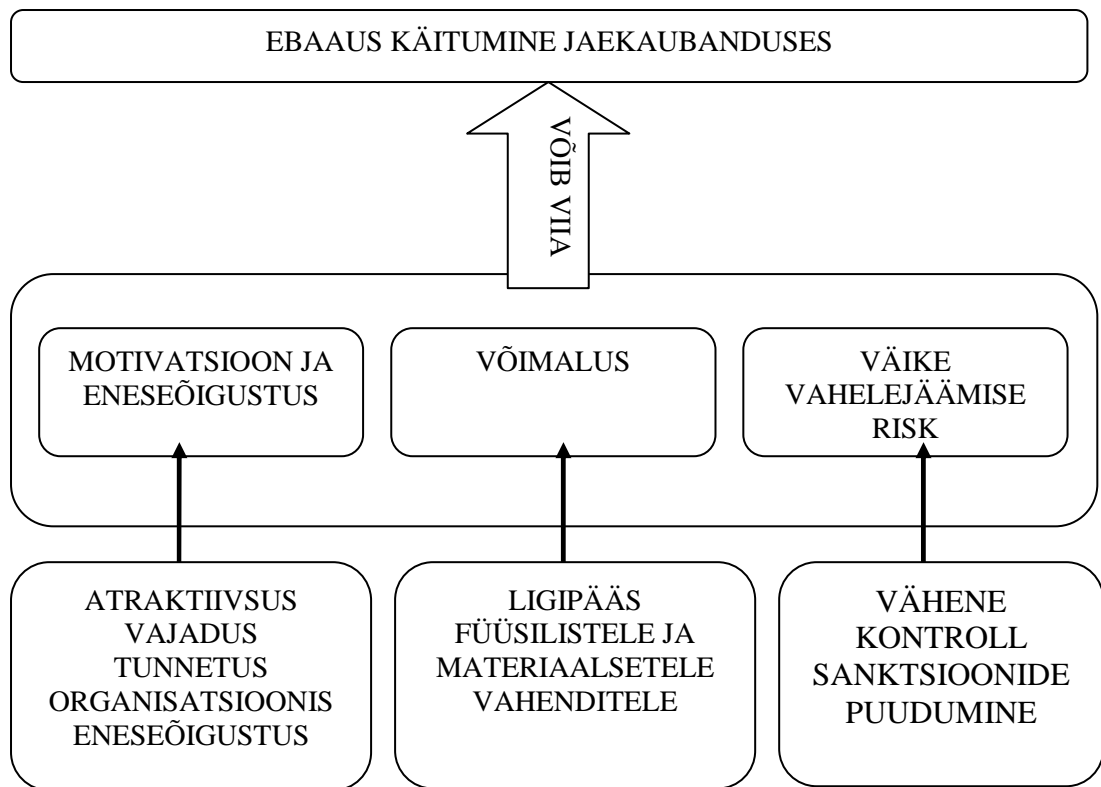
Esimene faktor on atraktiivsus, organisatsioonil on midagi, mis on töötaja meelest väärt varastamist (Hayes, 1993). Teiseks peab olema vajadus varastada (Hayes, 1993), see on motivatsioon ebaausaks käitumiseks ja seda võivad põhjustada mitmed erinevad faktorid (Wilson, 2004). Greenberg ja Barling (1996) ütlevad, et töötajad varastavad oma ettevõttelt, kuna neil on selleks konkreetne rahaline vajadus, mida võivad tingida madalad palgad jaekaubanduses (Speed, 2003). Samas Hollinger on leidnud, et töötaja poolne vargus on harva tingitud tema majanduslikust olukorrast ja on pigem seotud isiklike ning tööalaste suhetega (Hollinger, 1983). Kolmas aspekt puudutab seda, kuidas töötaja ennast organisatsioonis tunneb. Kui töötaja tunneb end organisatsioonis nõ. võõrkehana, ta ei ole organisatsioonile pühendunud või ta tunnetab, et tema ülemus ei ole pühendunud temale, siis võimalus ebaaususe avaldamiseks suurem (Hayes, 1993). Neljas aspekt puudutab eneseõigustust, kuidas töötaja saab oma süütunnet leevendada (Hayes, 2008). Palgad jaekaubandussektoris on suhteliselt madalad, mis loob töötajale võimaluse enda ebaausat tegu õigustada (Speed, 2003), kuid see ei ole ainus alus eneseõigustusele. Osad töötajad suudavad oma tegusid enda jaoks ratsionaliseerida moraalselt aksepteeritavateks (Hayes, 2008). Õigustused jaekaubanduses võivad Wilsoni (2004) järgi tuleneda vastutuse eitamisest (mina ei ole süüdi, nad jätsid kassasahtli lahti), kahju tegemise eitamisest (summa on nii väike, et organisatsioon ei kannu sellest mingit kahju), kättemaksust (ülemustel on kõrge palk), abivalmidusest teiste suhtes (mul on vaja haiget ema toetada) või sellest, et arvatakse, et omatakse õigust ebaausalt käituda (Wilson, 2004, näited töö autori poolt). Kui suhteliselt suur hulk töötajaid leiab lihtsalt oma ebaausatele tegudele õigustuse võib märgata, kuidas selline käitumisviis leiab organisatsioonis laiemat kasutamist (Hollinger, 1989).

Beck (2006) leiab, et kuigi paljude uurimustööde keskmes on leida põhjuseid, mis töötajad organisatsioonides ebaausalt käituvad, siis oluline oleks pöörata tähelepanu ka sellele, kuidas nad seda teha saavad. Wilson (2004) arutleb, et võimalus on kõige tähtsam element petturluse kolmnurgas ning paljud vargused ja muud kuritööd organisatsioonis saavad just sellest alguse. Beck (2006) toob oma ebaausa käitumise võimalusi jaekaubanduses analüüsisivas töös välja kuus konkreetset tegevusvaldkonda jaekaubandusüksuses, kus ebaaus käitumine kõige rohkem avaldub: kassategevused, laotegevused, müügisaali tegevused, kauba tagastamise tegevused, jaotustegevused,

tegevused kaupluse kontoris. Üle 68% ebaausa käitumise juhtudest leidis aset kassas ja enamus neist olid seotud raha varastamisega (Beck, 2006). Eelnevast võib järeldada, et võimalus jaekaubanduses tekib ligipääsust füüsilistele ning materiaalsetele vahenditele, mis on töötajatele tööpetsiifika seisukohast lähtuvalt usaldatud. Samas peab täheldama, et sellist võimalust omavad peaaegu kõik jaekaubanduse töötajad ja mitte kõik neist ei otsusta seetõttu ebaausalt käituda.

Ebaausa teoga vahelejäämise ja sellele järgnevate sanktsioonide ja karistuse madal või olematu risk loob eelduse ebaausaks käitumiseks (Hayes, 2008). Risk vahele jääda ja saada karistatud/häbistatud oma perekonna ja töökaaslaste ees peaks olema suurem kui potentsiaalne võimalus vahele jääda (Hayes, 1993). Leitakse, et kontroll töötajate tegevuse üle jaekaubanduses on suhteliselt madal ja keegi ei pööra otsest tähelepanu üksikute töötajate tegevusele (Wilson, 2004). Kuigi Speed tõi oma uuringu tulemustel välja, et ainult 15% töötajatest arvas, et ei jää vahele kui sooritavad mõne ebaausa teo (Speed, 2003), siis Beck märkis, et jaekaubandusettevõtte töötajatel oli tekkinud kuvand, kus nad arvavad, et jaekaubandusettevõttes on lihtne sooritada vargust, nii et seda koheselt või üldse ei avastata (Beck, 2006). Suhteliselt vähesed töötajad tegid kassast raha varastamise puhul selle varjamiseks mingeid konkreetseid samme, sest nad hindasid vahele jäämise riski väga madalaks (Beck, 2006). Veelgi enam, Speed'i uuring näitas, et 70% töötajatest arvas, et ebaausa käitumisega vahelejäämine toob kõige halvemal juhul kaasa töökaotuse ja nad leiaksid lihtsalt uue töö (Speed, 2003). Need tulemused annavad aluse arvata, et ebaaus käitumise eeldus jaekaubanduses tekib ka läbi selle, et töötajad ei usu, et ebaausus paljastatakse ja kui see peakski juhtuma, siis tõsiseid sanktsioone sellele ei järgne.

Nagu juba eelnevalt öeldud, võivad töötajate ebaausa käitumise ilmnemisel rolli mängida nii töötajate motivatsiooni ja eneseõigustust, võimalust kui ka väikene vahelejäämise risk (Hayes, 1993), kõik need soodustavad tegurid on välja toodud joonisel 3.



Joonis 3. Ebaausa käitumise võimalikud põhjustajad jaekaubanduses (autori koostatud).

Ebaausa käitumise jälile saamiseks, ennetamiseks ja kontrollimiseks tuleks luua olukord, kus neid ebaausat käitumist soodustavaid tegureid ilmneks võimalikult vähe. Greenberg ja Barling (1996) propageerivad ebaausa käitumise ennetamist personalivaliku kaudu või täpsemalt teatud töötajakandidaatide välistamise kaudu, peamine fookus oleks sellisel juhul võimalike vahendite leidmisel, mis aitaksid avastada kandidaate, kellel on suurem kalduvus varastada ja selle abil eeldatavasti selekteerida välja kõige ausamad ja usaldusväärsemad kandidaadid. Selliseid tegevusi on eelnevad uurijad nimetanud palkamisele eelnevaks sobivuse kontrolliks (Crossen 1993; Hayes 2008; Greenberg ja Barling, 1996) ja Kidwell (2005) leiab, et nende tegevuste tulemusena tuleks ebasobivad kandidaadid välistada enne nende palkamist.

Palkamisele eelneva sobivuse kontrolli all peetakse silmas kõiki neid tegevusi, mille abil on juba enne kandidaadi palkamist võimalik selgeks teha, kas antud töötaja sobib valitud ettevõttesse (Greenberg ja Barling, 1996). Võib öelda, et kuigi organisatsioonid ei saa kunagi päris kindlad olla, keda palgatakse, siis omades

palgatava kohta võimalikult palju eelnevat informatsiooni, on kindalim viis võimalike ebasoovitavate käitumisviiside ennetamiseks. Sääraste palkamisele eelnevate sobivuse kontrollimise vahenditena on kirjanduses välja toodud taustakontrolli, aususteste, tööintervjuud, organisatsiooni eetikakoodeksi tutvustamist jm. Crossen (1993) on välja toonud, et ettevõtte eetilise kliima loomisel on kõik palkamisele eelnevad kontrollid on väga olulised, kuid tihti peale tagaplaanile jäävad faktorid.

Eelnev käitumine võib olla tugevaks indikaatoriks tuleviku tegude kohta, seepärast kasutatakse kandidaadi võimalike käitumismustrite ennustamiseks taustakontrolli (Hayes, 2008). Ka Greenberg ja Barling toetavad sama seisukohta öeldes, et taustakontrolli üheks põhjanevaks eelduseks on see, et varasem ebaausa käitumise ajalugu aitab ennustada tulevasi ebaausaid tegevusi (Greenberg ja Barling, 1996). Hayes (2008) toob välja, et taustakontroll võimaldab saada teada nii positiivseid kui negatiivseid omadusi kandidaadi kohta tema eelnevatelt tööandjatelt. Veelgi enam, tõhus taustakontroll võimaldab tema sõnul muuhulgas jälile saada ka liiklusrikkumistele, kuritegudele, hariduslike dokumentide ja ametitunnistuste võltsimisele ja kõikidele teistele riskikäitumistele (Hayes, 2008). Autor leiab, et kõik sellised ebaausa käitumise ilminguid peaksid tööandale olema informatsiooniks, millise inimesega võib tegemist olla

Greenberg ja Barling (1996) koondavad kokku taustakontrollil kasutamise kitsaskohad:

- enamikele ettevõtte sees toimunud ebaausa käitumise intsidentidele ei saada jälile;
- isegi kui töötaja tabatakse, siis tavaliselt seaduslikult väärtegu ei registreerita ja järgneb ainult töökoha poolne karistus;
- üha raskem on saada informatsiooni kandidaadi kohta taustakontrolli käigus tänu erinevatele privaatsust ja isikuandmeid kaitsvatele seadustele.

Eestis seadustega otseselt ei reguleerita töötajate taustakontrolli tegemist, tööle kandideerija ja samuti ka töötaja kohta andmete kogumist reguleerib aga isikuandmete kaitse seadus. Andmekaitseinspektsiooni abistav juhendmaterjal isikuandmete töötlemise kohta töösuhetes ütleb, et üldiseks aluseks kandidaatide isikuandmete

töötlemisele on kandidaadi nõusolek ja töötlemisluba tohib paluda ainult selliste andmete kohta, millele tööandjal on õigustatud huvi (Isikuandmete kaitsmine..., 2011). Jaekaubanduses võib eeldada, et tööandjal on õigustatud huvi saada teada, kas töötaja on endisel töökohal pannud toime ebaausaid käitumisi, samas selle teabe kogumiseks tuleb saada luba tööle kandideerijalt.

Viimastel aastatel Eestis ja mujal maailmas läbi viidud uuringud näitavad, et tööandjad kasutavad sotsiaalmeedia kanaleid aina rohkem selleks, et kontrollida tööle kandideerivate isikute tausta (Suder, 2013). Võib arvata, et ka jaekaubanduses kasutatakse sotsiaalmeediat laialdaselt, et saada esmast infot kandidaadi kohta. Andmekaitseinspektsiooni abistav juhendmaterjal isikuandmete töötlemise kohta töösuhetes ütleb, et keelatud ei ole koguda tööle kandideerija kohta seda infot, mida ta ise on avalikustanud avalikes kanalites, küll aga tuleb kandideerijat sellisest andmete kogumise viisist teavitada (Isikuandmete kaitsmine..., 2011). Samas võib avalikest kanalitest kogutud informatsioon olla kandideerija enda poolt moonutatud, et avaldada muljet sõpradele, perele aga ka võimalikule tööandjale (Suder, 2013). See tähendab, et sotsiaalmeediast saadav informatsioon ei pruugi alati olla sobiv viis kogumaks andmeid töötaja kohta.

Lisaks taustakontrollile on ebaausate töötajate tuvastamiseks välja pakutud ka tööintervjuud (Hayes, 2008). Kuigi Greenberg ja Barling väidavad, et intervjuu ei ole usaldusväärne viis elimineerimaks ebausaldusväärseid kandidaate (Greenberg ja Barling., 1996), siis Hayes (2008) pakub välja intervjuerimise meetodi, mis annab rohkem informatsiooni töötaja aususe või ebaaususe kohta. Selle kohaselt tuleks iga kandidaati intervjuerida vähemalt kahel korral soovitatult kahe erineva intervjuerija poolt. Intervjuul esitatavad küsimused peaksid olema avatud vastustega, mis lubaksid kandidaadil pikemalt oma mõtete ja ideede üle arutleda (Hayes, 2008). Samas tõdeb Hayes (2008), et tõenäoliselt sellisel intervjuul siiski otseselt ebaausust tuvastada võimalik ei ole, küll on aga võimalik jälgida kandideerija põhjendusi, selgitusi ja ehk ka eneseõigustust teatud väljapakutud situatsioonidele ja selle põhjal intuiitiivselt järeldusi teha.

Kui taustakontrolliga on eemaldatud kõik ilmselgelt ebasobivad kandidaadid ning tööintervjuu põhineb paljuski subjektiivsetel hinnangutel, siis sobival viisil testimine

võib anda objektiivseid hinnanguid selle kohta, kas inimesel on kalduvus ebaausalt käituda (Greenberg ja Barling, 1996). Uute töötajate valimises kasutatakse sõltuvalt ametikohtast ja töö iseloomust erinevat liiki teste: isikuomaduste, vaimsete ja füüsiliste võimete, tööoskuste kontroll konkreetse tööülesande lahendamise näol ja üheks võimaluseks ebaausate kandidaatide välja selgitamiseks on ka nii öelda aususetestid. Need testid põhinevad eeldusel, et kandidaate, kellel on suurem kalduvus varastada, on lihtne identifitseerida (Greenberg ja Barling, 1996). Üks suuremaid vastuolusid ausustestide kasutamises on see, et tehes aususetesti on põhjendamatu eeldada, et ebaausad inimesed vastavad ausust puudutavatele küsimustele ausalt, eriti kui see puudutab nende endi eelnevat ebaausat käitumist (Grossen, 1993). Lisaks soovitab Eesti andmekaitseinspeksioon kaaluda igasuguse testimise vajalikkust ja eelistada sellele muude meetodite (tööintervjuu, taustakontroll) kasutamist (Isikuandmete kaitsmine..., 2011). Ka Vadi (2006) leiab, et isikuomadustel põhinev värbamine, sh aususe testimine, on keeruline ja lisaks seadusandlikult reguleeritud valdkond, seetõttu on mõtekam inimeselt küsida pigem arvamust selle kohta, kui oluliseks töötaja kaaslased ausust peavad ja mil määral ta ennast teistega sarnaseks peab.

Nagu juba varasemalt töös nimetatud, siis eetikakoodeksi olemasolu avaldab organisatsioonis ebaausa käitumise kavatsustele mõju (Kaptein, 2011; Shu *et al.*, 2011). Tutvustades ametikohta ja organisatsiooni peaks intervjuuerija kandidaadile tutvumiseks esitama ka eetikakoodeksi, selline taktika selgitab juba algusest peale kandidaatidele eetilist käitumist ja annab neile teada, et hoolimata teiste töötajate võimalikust ebaausast käitumisest on ettevõttes normiks aus käitumine (Crossen, 1993). Baumer ja Rosenbaum (1984) on leidnud, et organisatsioonides, kus viiakse läbi hoolikaid ja laiaulatuslikke palkamisele eelnevaid kandidaatide hindamisi, on üleüldine töötajate ebaausate tegude esinemissagedus väiksem (Greenberg ja Barling, 1996). Samas tuleb ebaausa käitumise vältimiseks lisaks eelnevale kandidaatide kontrollimisele pidevalt töötada ka juba olemasolevate töötajate seas ebaausa käitumise vähendamise ja monitooringuga.

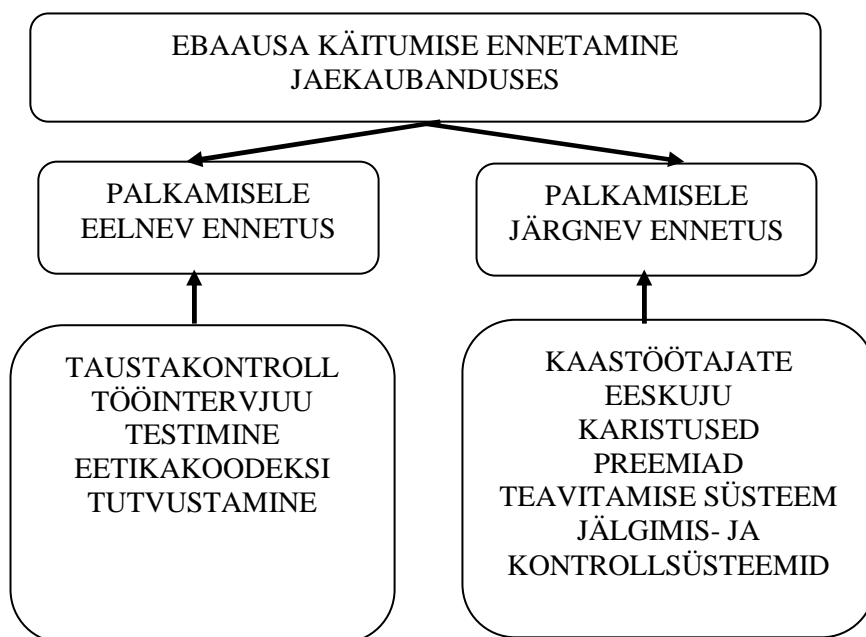
Ebaausa käitumise ennetamise eesmärk peaks olema luua süsteemid ja protseduurid, mis sellise käitumisviisi keeruliseks muudavad. Tööandja peaks kindlustama, et töötajad on kogu aeg teadlikud organisatsiooni käitumisstandarditest ja ka sellest,

millist kasu toob nende standardite järgi käitumine (Hayes, 1993). Organisatsiooni selgelt sõnastatud aususe printsiip saadab töötajatele ühese sõnumi ebaususe käitumise lubamatuse kohta (Hayes, 2008). Võib öelda, et organisatsioonis tuleks kultuur, mis on igati kooskõlas eetikakoodeksi ja siseskorraeskirjadega ning, mis ka juba olemasolevatele töötajatele pidevalt meelde tuletaks ebaususe käitumise mitte tolereerimist.

Lisaks konkreetselt sõnastatud eetikakoodeksile on oluline ka teiste töötajate eeskuju. Varasemates uuringutes on ilmnenu, et näiteks kaupluse juhtkonna suhtumisel ja käitumisel võib olla tugev mõju sellele, milliseid käitumisviise töötajate arvates peetakse vastuvõetavaks (Beck, 2006). Juhtkond võib tahtmatult käituda mitmeti mõistetavalt ja teatud situatsioonides eetikakoodeksiga mitte kooskõlas olevalt (Crossen, 1993). Siinkohal tuleks rõhku pöörata sellele, et juhtkond viiks kõiki tööprotseduure ellu reeglitepärast ning oleks pidevalt teadlik, et nende suhtumised ja käitumine on otseseks eeskujuks alluvatele (Beck, 2006). Veelgi enam, et ennetada soovimatute käitumisviiside avaldumist soovib Crossen (1993) premeerida eetilise käitumise eest ning karistada ebaetilise käitumise eest.

Crossen (1993) soovib luua konkreetne süsteem selleks, et töötajad teaksid kuidas teavitada ebasobivatest käitumisviisidest ning neil oleks arusaamine, kuidas selliseid juhtumeid käsitletakse ja, mis konkreetselt teavitaja ja teo sooritaja jaoks järgneb. Kollektiivis ollakse tihti teadlikud, et keegi on sooritanud ebaususeid tegusid kuid puudub võimalus või ei teata protseduuri, kuidas sellisest tegevusest teavitada, konkreetne süsteem võimaldaks ebaususeid kiiremini tuvastada. Enamlevinuks ebaususe käitumise ennetamise viisiks jaekaubanduses peetakse jälgimis- ja kontrollsüsteemide olemasolu, kus ennetamise aluseks on võimaluse vähendamine või kõrvaldamine (Kidwell, 2005). Selline lähenemine pakub paljusid konkreetseid füüsilisi võimalusi ebaususe käitumise jälgimiseks ja avastamiseks: elektroonilised jälgimisseadmed, turvamehed ja turvakontroll, pisteline kassakontroll, inventuurid, testitud jne. (Crossen, 1993; Hayes, 2008; Kidwell, 2005) ning Wilson on oma uuringus välja toonud, et 52% töötajatest pidas selliseid ebaususe käitumise ennetamise viise kõige efektiivsemateks (Wilson, 2004). Speed'i (2003) arvates kõrvaldab hea turva- ja kontrollsüsteem ahvatluse ebaususe käituda, sest vahelejäätamise võimalus on

suurem. Kõikidest ebaausa käitumise ennetamise võimalustest annab ülevaate joonis 4.



Joonis 4. Ebaausa käitumise ennetamise võimalused jaekaubanduses (autori koostatud).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et töötajate ebaausa käitumise ilmnemisel jaekaubanduses mängivad rolli nii töötajate motivatsiooni ja eneseõigustust, võimalus kui ka väikene vahelejäämise risk (Hayes, 1993). Ebaausa käitumise jälile saamiseks, ennetamiseks ja kontrollimiseks tuleks luua olukord, kus neid ebaausat käitumist soodustavaid tegureid ilmneks võimalikult vähe ja ebaausa käitumise ennetamiseks jaekaubanduses kasutatakse nii palkamisele eelnevat kui ka palkamisele järgnevat ennetustööd (Joonis 3). Kogu ennetustöö kokku võiks anda tulemuse, kus ebaaususe esinemine jaekaubanduses on minimaalne. Kahjuks aga reaalsus selline ei ole ja kõiki ebaausaid käitumisviise kõikide töötajate puhul ennetada ikkagi võimalik ei ole.

2. TEENINDAJATE EBAAUSA KÄITUMISE EMPIIRILINE UURING EESTI JAEKAUBANDUSETTEVÖTTES

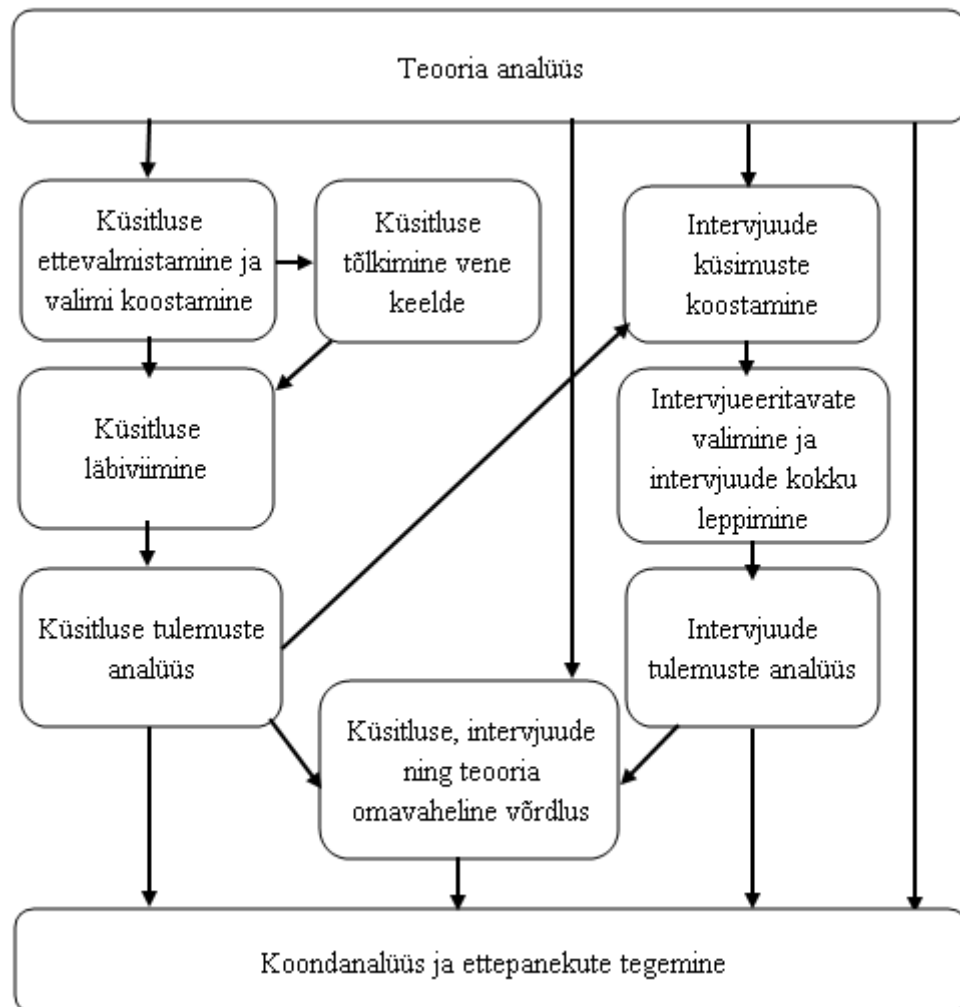
2.1. Metoodika ja valimi kirjeldus

Antud magistritöö empiirilises uuringus koguti andmeid ebaausat käitumist mõjutavate tegurite kohta teenindajate töös rõhuga indiviidi ja organisatsiooni väärtustel. Empiirilise uuringu ettevalmistamise olulisim osa oli töö teoreetilise materjaliga, et koguda eelnevat informatsiooni tööalase ebaausa käitumise kohta ning selle seotuse kohta indiviidi ja organisatsiooni väärtustega. Peale teoreetilise osa analüüsi teostas töö autor empiirilise uuringu Eesti ühes suuremas jaekaubandusketis ning viis läbi intervjuud jaekaubandusketi juhtivate töötajatega. Järgnevat antakse ülevaade uuringu metoodikast ning kirjeldatakse valimit.

Uuring koosnes neljast etapist: teooria analüüs, küsitluse läbiviimine ning tulemuste analüüs, intervjuude läbiviimine ja analüüs ning koondanalüüsi koostamine ja ettepanekute tegemine, need etapid on välja toodud joonisel 5. Küsitluse teostamiseks valiti anonüümselt täidetav küsimustik, mis vormistati paber kandjal nii eesti kui vene keeles. Küsimustiku algne variant oli eestikeelne kuid antud valimi iseloomust lähtuvalt oli vajalik ka venekeelne variant, küsimustik tõlgiti ka vene keelde. Tõlkimiseks kasutati nii öelda edasi- tagasi tõlkimise meetodit, kus kõigepelt tõlgiti küsimustik vene keelde ja siis tagasi vene keelest eesti keelde. Eesti keelest vene keelde tõlke tegi töö autor ning vene keelest tagasi eesti keelde tõlkis küsimustiku isik, kelle emakeel on vene keel. Sellisel viisil tõlkimine võimaldas aru saada, kas küsimustikud on mõemas keeles ühte moodi mõistetavad.

Küsimustik põhines Jaakson *et al.* (2013) artiklil. Küsimustiku alguses kirjeldati fiktiivset Eesti teenindusettevõtet. Edasi paluti hinnata kirjeldatud ettevõtte töötajate ebaausa käitumise vormide esinemise tõenäosust skaalal 1 kuni 7 (1- täiesti

ebatõenäoline; 7- väga tõenäoline). Küsimustikul oli kaks erinevat varianti, kus varieerusid hüpoteetilise ettevõtte põhiväärtused. Hüpoteetilise ettevõtte põhiväärtustel oli küsimustikes kaks erinevat komplekti, mis jaotati töötajatele juhuslikkuse alusel.



Joonis 5. Empiirilise uurimuse kirjeldus (autori koostatud).

Üks komplekt ettevõtte põhiväärtustest rõhutas ausust läbi selliste väärtuste nagu ausus, vastutus ja professionaalsus. Teine komplekt aga oli aususe osas neutraalne, sisaldades loovust, rõõmsameelsust ning toodete kvaliteeti. Et kirjeldus oleks võimalikult realistlik, on selle koostamise aluseks võetud reaalse ettevõtte tutvustused ja põhiväärtused. Et olla kindel, et küsimustiku täitjad loevad põhjalikult läbi hüpoteetilise ettevõtte kirjelduse, paluti neil esimese küsimusena hinnata, kuivõrd realistlikuks nad peavad ettevõtte kirjeldust tänases Eestis. Küsimustik on esitatud antud magistritöö lisa 1.

Et hinnata individuaalseid väärtuseid, kuulusid küsimustiku juurde kirjaklambriga ühendatud sedelid 18 Rokeach'i tugiväärtusega (Rokeach, 1973), mida vastajatel paluti enda jaoks tähtsuse järjekorda panna. Sedelid paluti ankeedi instruksioonis ümber järjestada nii, et isiklikult vastajale kõige tähtsam väärtus paluti asetada kõige peale, selle alla oluliselt järgmine, kuni kõige vähem olulisemani. Väärtuseid tähistavate valgete sedelite hulgas oli ka üks rohelist värvi tühi sedel, mis paluti asetada kõige lõppu, st. vähim olulise väärtuse taha (esialgu oli see sedel väärtuste pakis keskel). Värvilise sedeli eesmärk oli hinnata, kas küsitletav on aru saanud, mida ta antud ülesandes tegema peab ja on tegelikult ka väärtusi järjestanud. Antud meetodit kasutati väärtuste järjestamiseks seetõttu, et küsimustiku koostaja arvates mõtestab vastaja väärtuseid füüsiliselt järjestades seda tegevust rohkem ja vastused tulevad tema tegelikele arusaamadele lähedasemad. Samuti on vastajal võimalus järjestust lihtsalt muuta, kui talle peaks hiljem tunduma, et midagi on muuta vaja.

Ebaausate käitumisviiside esinemise tõenäosust hinnates paluti vastajatel kujutleda, et nad on kümne klienditeenindaja vahetud juhid eelpool kirjeldatud Eesti jaekaubandusettevõtte kaupluses. Selline kujutlus oli vajalik, sest probleem on väga delikaatne ja võimaldas vastajatel hinnata situatsiooni, mis ei ole seotud konkreetselt selle ettevõttega, kus nad töötavad. Püüti luua võimalikult lähedane situatsioon sellele, mis võiks ette tulla ka ettevõttes, kus küsitlus läbi viidi, ja kus küsitletavad saaksid vastates toetuda situatsioonidele, mis on nende või nende kolleegidega töökohas juhtunud, kuid samas minimeerida vastuste sotsiaalse soovitatavuse efekti.

Küsitluses paluti hinnata kuivõrd tõenäoliseks vastajad peavad petmise, varastamise, sabotaaži ja negatiivse käitumise spetsiifilisi käitumisviise selle kaupluse klienditeenindajate hulgas. Teema delikaatsuse tõttu ei palutud hinnata enda käitumist vaid seda, kui tõenäolised on sellised käitumisviisid vastaja hinnangul kogu kollektiivi hulgas. Tähelepanu juhiti ka sellele, et kõik uuringu all olevad käitumisviisid lähtuvad eeldusest, et need on teenindajatele mingil viisil kasulikud ja neid tehakse teadlikult. Tabelis 2 on välja toodud, millised ebaausad käitumisviisid missugust ebaausa käitumise vormi peegeldavad.

Tabel 2. Küsitluses kasutatud tööalase ebaausa käitumise vormid ja käitumisviisid

Tööalase ebaausa käitumise vorm	Tööalased ebaausad käitumisviisid
Petmine	Tööaja kuritarvitamine (hilinemine, ettenähtust pikemad lõunapausid, looderdamine jms) Ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamine (telefon, arvuti, printer jms) Kliendi eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine (toote kvaliteedi, tarneaja vms kohta) Tööandja eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine (reeglite rikkumisest teavitamata jätmine, andmete võltsimine jms)
Varastamine	Ettevõtte vara omastamine (raha varastamine kassast, kauba kõrvale toimetamine jm) Kliendi rahaline petmine endale kasulikult (allahindluste “unustamine”, tagastusraha valestiarvestamine jms)
Sabotaaž	Ettevõtte vara tahtlik kahjustamine või lõhkumine
Negatiivne käitumine	Kliendiga ebaviisakas suhtlemine (nt hoolimatu, üleolev, solvav vms verbaalne või mitteverbaalne käitumine) Ettevõtte maine kahjustamine (nt. tööandja halvustamine klientide, sõprade või tuttavate kuulates)

Allikas: autori koostatud.

Kõik küsimustikud olid suletud eraldi valgetesse ümbrikutesse, mis edastati üksuste juhtidele, kes jaotasid need laiali oma üksuse töötajatele. Üksuste juhid informeerisid töötajaid küsitluse eesmärgist, sellest, et küsitlus on vabatahtlik (kokkuleppeliselt ei kuulunud antud ettevõttes küsitluse täitmisele kulunud aeg tööaja sisse). Täidetud küsimustikud tagastati eelnevalt kokkulepitud isikute kätte. Uuring viidi läbi ajavahemikul 04.02 - 04.03.2013 aastal.

Tulemuste paremaks mõistmiseks ja järelduste tegemiseks viidi käesoleva magistritöö raames läbi kaks individuaalset poolstruktureeritud intervjuud. Poolstruktureeritud intervjuu eesmärk on anda vastajale võimalus olla avameelsem ning rääkida tegelikest situatsioonidest. Poolstruktureeritud intervjuu eeliseks peab töö autor samuti seda, et intervjuu käigus oli võimalus küsimusi ümber sõnastada, et täpsemalt küsimuse

eesmärki vastajani viia ning juurde on võimalus küsida ka täpsustavaid lisaküsimusi. Mõlemad intervjuud lindistati, et hiljem oleks võimalik läbi viia detailsemat analüüsi. Intervjuu keskmiseks pikkuseks oli 57 minutit. Mõlemad intervjuueeritavad töötasid küsitluse ja intervjuu ajal uuringu all olevas ettevõttes, ühe vastaja staaž ettevõttes on 7 aastat ja teisel 4 aastat. Intervjuu endise kaupluse juhataja (oli kaupluse juhataja perioodil kui uuring läbi viidi, uuring teostati ka tema kaupluses) ja praeguse jaekaubandusjuhiga viidi läbi 17.04.2014 (Intervjuu 1) ja intervjuu kaupluse juhatajaga viidi läbi 22.04.2014 (Intervjuu 2). Poolstruktureeritud intervjuu küsimused on välja toodud antud magistritöö lisan 2.

Intervjuudes küsiti informatsiooni ebaausa käitumise ja selle ennetamise kohta jaekaubanduses ning uuriti kuivõrd ollakse teadlikud ettevõtte väärtustest ning paluti anda personaalne hinnang nende mõjule seoses töötajate käitumisega. Poolstruktureeritud intervjuu jagunes neljaks osaks: ebaaus käitumine jaekaubanduses ja konkreetsed näited; individuaalsete väärtuste ja organisatsiooni väärtuste teadlikkus ning hinnanguline mõju käitumisele; erinevused ebaausates käitumisviisides tingituna allüksusest või demograafilistest näitajatest; ebaaususe ennetamise olemasolevad ja ettepanekulised viisid jaekaubanduses.

Uuringu tulemuste analüüsimiseks kasutati statistikaprogramme XLSTAT ja IBM SPSS Statistics 22, intervjuude puhul teostati sisuline analüüs. Autor kasutas Spearman'i korrelatsiooni uurimaks seoseid erinevate ebaausate käitumisviiside ja väärtuste järjestamise vahel. Gruppide võrdlemiseks kasutati Mann-Whitney U testi, kui võrreldi kahte gruppi, ja Kruskal-Wallise dispersioonanalüüsi, kui võrreldi rohkem kui kahte gruppi.

Uuring viidi läbi ühe suurema Eesti jaekaubandusketi kuues Tallinnas asuvas kaupluses. Antud jaekaubanduskett omab Eesti turul pikka ajalugu ning kauplustevõrk on laiendatud üle kogu Eesti, Eestist väljaspool kauplusi ei omata. Kaupluste suurused varieeruvad pisikestest kodulähedastest poodidest kuni suurte hüpermarketiteni, ketti kuulub üle 350 müügi- ja teenindusüksuse. Uuringu läbiviimise perioodil töötas valimisse kuulunud kauplustes ettevõtte personaliosakonnast saadud andmete põhjal kokku 267 töötajat, siia hulka ei ole arvestatud rasedus-, sünnitus- ja

lapsehoolduspuhkusel olevaid töötajaid. Küsimustikule vastas 101 töötajat, kasutuskõlbmatuid vastuseid ei olnud. Vastanute osakaal oli seega ligi 38%.

Tabelis 3 on välja toodud küsitluses osalenud kaupluste töötajate arvud uuringus osalenud kaupluste kaupa ja vastav osalusprotsent. Uuringus osalemise aktiivsus erines kaupluste lõikes drastiliselt, kui keskmiseks osalusprotsendiks oli 38%, siis kõige aktiivsema osalejate arvuga kaupluses oli see 76% ja kõige väiksema aktiivusega kaupluses 19%. Selline erinevus uuringus osalemiseks on kindlasti seotud töötajate motiveeritusega uuringus osaleda.

Tabel 3. Uuringus osalenute arvud kaupluste lõikes

Kauplus	Töötajate arv	Osalejate arv	Osalusprotsent
Kauplus A	25	19	76%
Kauplus B	37	7	19%
Kauplus C	72	16	22%
Kauplus D	40	10	25%
Kauplus E	56	25	45%
Kauplus F	37	24	64%
Kokku	267	101	38%

Valimi mahu kalkulaatori alusel (<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>) on usaldusnivool 95% garanteeritud uuringutulemuse täpsus $\pm 7,7\%$.

Allikas: Ettevõtte personaliosakonna andmed; autori arvutused.

Motivatsiooni uuringus osalemiseks sai antud uuringu puhul mõjutada suuresti kaupluse juhataja. Kui kaupluse juhataja tundis huvi ja vajadust uuringut piisavalt tutvustada või muutis testi täitmise ajalises mõttes töötaja jaoks võimalikuks, siis kindlasti mõjus see osalusprotsenti tõstvalt. Osalusprotsenti võis mõjutada ka kaupluse rahvuslik koosseis. Et vastajad saaksid küsimustikust võimalikult hästi aru, oli see koostatud eesti ja vene keeles (79% tagastatud küsitlustest olid eesti keelsed ja 21% vene keelsed) Pooled poodidest, kus küsitlus läbi viidi asuvad Tallinnas Lasnamäe linnaosas ning eraldi võib välja tuua, et nendes poodides oli tagastatud küsitlustest umbes 65% vene keelsed ja 35% eesti keelsed, samas kui mujal Tallinna

linnaosades asuvates poodides oli tagastatud küsitlustest ainult 14% vene keelsed ja ülejäänud eesti keelsed. Tõenäoliselt tehti enamuses kauplustes suulist tutvustust ainult eesti keeles. Eesti Vabariigi seadus nõuab teenindus- ja müügitöötajad B1 keeletaset (RT, 2011), mis eeldab riigikeele valdamist sellisel tasemel, et mõistetakse vaevata kõike kuuldu ja loetu. Kuna organisatsiooni personaliosakonnast ei olnud võimalik saada andmeid kaupluste töötajaskonna rahvusliku koosseisu kohta, siis otsesid järeldusi teha ei saa, võib ainult oletada, et võõral teemal mitte emakeelne tutvustus võis venekeelsetele töötajatele jääda ebapiisavaks ning vähendada motivatsiooni uuringus osaleda.

Tabelis 4 on välja toodud valimi jaotus soo, vanuse, staaži, haridustaseme ja rahvuse lõikes võrrelduna uuringus osalenud kaupluste töötajate üldprofiiliga. Valimi jaotus soo alusel on väga sarnane ettevõtte töötajate soolisele profiilile. Ettevõtte 267-st töötajast umbes 90% on naised ja ülejäänud mehed, sama kajastab ka valim. Vastanute vanus jäi vahemikku 18-62 aastat, keskmine vanus oli 38,1 aastat, mis on mõnevõrra madalam ettevõtte andmetel nende töötajate keskmisest vanusest. Antud tulemus viitab sellele, et küsimustikule olid kõrgemini motiveeritud vastama pigem nooremad inimesed.

Ettevõtte andmetel on töötajate keskmine staaž nende ettevõttes 3,6 aastat, vastanute keskmine staaž ettevõttes oli 3,2 aastat, mis on jällegi mõnevõrra madalam. Keskmine vanus ja staaž on tõenäoliselt omavahel seotud, kui vastanute keskmine vanus oli madalam, siis on igati mõisteta, et ka nende staaž ettevõttes on mõnevõrra lühem. Ettevõtte personaliosakonna andmetel ei tööta neil ühtegi töötajat, kellel ei oleks vähemalt põhiharidust, põhiharidusega töötajaid osakaal ettevõttes oli küsitluses osalenutega võrdväärne. Suurima osakaalu küsitluses osalenutest moodustasid keskharidusega töötajad ja nende osakaal on ka ettevõttes protsentuaalselt kõige suurem. Küsitluses ei olnud hariduse variandina eraldi välja toodud kutseharidust, ettevõttes on ka kutseharidust omavate töötajate osakaal suur.

Erinevus ettevõtte andmete ja küsitluse tulemuste vahe tuleb sisse rakenduskõrghariduse juures, kus ettevõtte andmetel töötab neil 5 rakenduskõrgharidusega inimest kuid küsitluses on selle haridustaseme omale märkinud 10 vastanut. Antud situatsioonil võib olla mitu selgitust: töötajad võivad

olla töötamise aja jooksul oma haridustaset tõstnud ja ettevõtet ei ole sellest informeeritud, töötajad võivad ekslikult kutseharidust pidada võrdväärseks rakenuskõrgharidusega või võib olla tegemist ka ebaausate vastustega küsitluses. Kokkuvõtvalt võib öelda, et 87% küsitletutest omas kõrgemat haridust kui põhiharidus ja kõige rohkem ettevõtte töötajatest omab keskharidust (64%).

Tabel 4. Valimi demograafilised andmed

Tunnused		Töötajate arv	Protsentuaalne töötajate arv	Vastajate arv	Protsentuaalne vastajate arv
Sugu	Naine	240	90%	89	88%
	Mees	27	10%	10	10%
	Sugu märkimata			2	2%
Keskmine vanus aastates		43,2		38,1	
Keskmine staaž aastates		3,6		3,2	
Haridustase	Kõrgharidus	24	9%	13	13%
	Rakenduskõrgharidus	5	2%	10	10%
	Kutseharidus	97	36%		
	Keskharidus	113	42%	65	64%
	Lõpetamata keskharidus	28	11%	8	8%
	Haridustase märkimata			5	5%
Rahvus	Eestlane			79	78%
	Venelane			21	21%
	Rahvus märkimata			1	1%
Kokku		267	100%	101	100%

Allikas: Ettevõtte personaliosakonna andmed; autori arvutused.

Üldistavalt võib öelda, et empiirilise uurimuse läbiviimise tulemusena koguti piisav hulk andmeid ning valitud analüüsimise meetodid andsid ülevaate jaekaubanduses

ebaausat käitumist mõjutavate tegurite kohta väärtuste perspektiivis. Järgnev alapeatükk keskendub antud uuringu raames kogutud andmetele ning nende analüüsimisele.

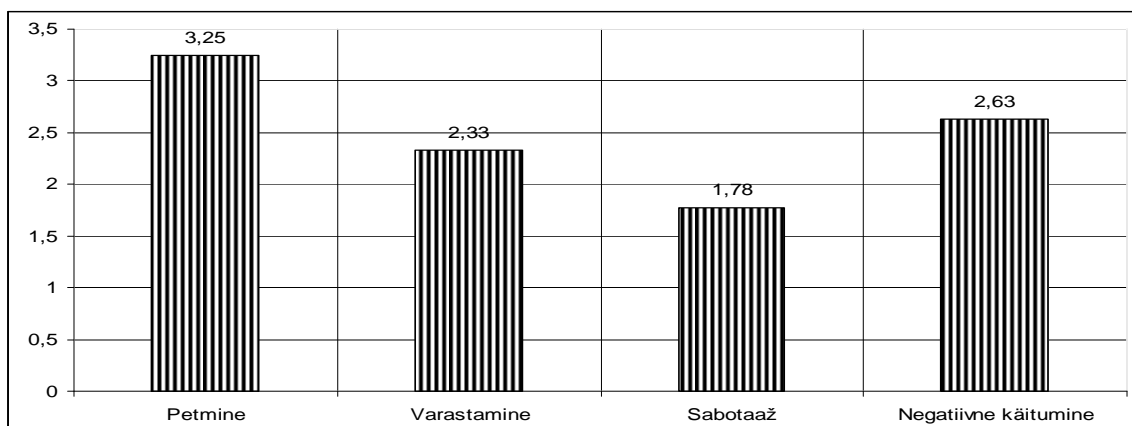
2.2 Uuringu tulemused

Antud alapeatükis käsitletakse organisatsiooni väärtuste ja indiviidi väärtuste seoseid erinevate ebaaususe vormidega lähtuvalt antud töö raames läbiviidud empiirilisest uuringust. Kõigepealt tuuakse välja üldine ebaausate käitumisviiside tõenäosus ja analüüsitakse individuaalse väärtuse ausus ja organisatsioonilise väärtuse ausus olulisust ebaausa käitumise kavatsuse mõjurina. Seejärel tuuakse välja olulisemad tähelepanekud kaupluste lõikes. Kõikide eelnimetatud punktide juures tuuakse välja ka intervjuude analüüsimisel saadud tulemused.

Uuringus paluti hinnata kirjeldatud ettevõtte töötajate ebaausa käitumise vormide esinemise tõenäosust skaalal 1 kuni 7 (1- täiesti ebatõenäoline; 7- väga tõenäoline). Keskmiseks tulemuseks arvestades kõikidele ebaausatele käitumisviisidele antud hinnanguid oli 2,5. Joonis 6 peegeldab töötajate arvamust erinevate laiemate ebaausate käitumisviiside kategooriate tõenäosuse kohta. Üldistatud pilt keskmiste tulemuste põhjal näitab, et kõikide ebaausa käitumise vormide tõenäosus on antud uuringu alusel jääb 1,78 ja 3,25 vahele. Võib välja tuua, et osasid ebaaususe vorme peetakse suhteliselt tõenäolisemateks kui teisi. Varastamist (2,33) ja sabotaaži (1,78) võib pidada ebatõenäolisemaks võrreldes petmise (3,25) ja negatiivse käitumisega (2,65). Kruskal-Wallis testi järgi on gruppide omavaheline erinevus ka statistiliselt oluline ($p < 0.001$) (Lisa 3).

Töö teoreetilises osas on välja toodud, et jaekaubandus on eriti tundlik töötaja poolse varguse suhtes (Hayes, 2008) ja ka intervjuust jaekaubandusjuhiga tuli välja, et kõige tervamaks töötajate ebaaususega seotud probleemiks selles konkreetses jaekaubandusettevõttes, on oma töötajate poolne varastamine. Antud uuring siiski seda väidet ei kinnita ning tulemuste põhjal võib öelda, et põhiliseks probleemiks on petmine. Jaekaubandusjuht arvab, et see, miks töötajad ise on petmise tõenäosust kõige kõrgemaks hinnanud, on seotud sellega, et petmine näib justkui kergema

ebaaususe vormina ja seda tunnustada julgevad varastamisega võrreldes rohkem töötajaid (Intervjuu 1).



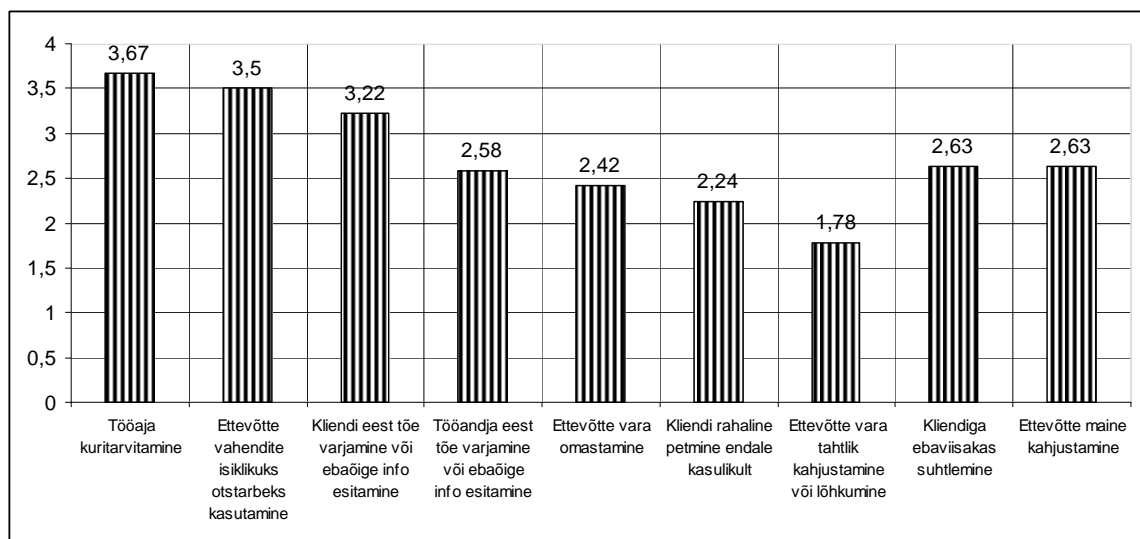
Joonis 6. Ebaaususe vormide esinemise tõenäosus uuringu tulemuste põhjal (1- täiesti ebatõenäoline; 7- väga tõenäoline) (autori kogutud andmed ja arvutused).

Intervjuul kaupluse juhatajaga selgus, et tema hinnangul on kõige teravamaks probleemiks selles konkreetses jaekaubandusüksuses negatiivne käitumine klientidega ja seeläbi ettevõtte maine kahjustamine. Selle konkreetse probleemi olemasolu on lisaks kaupluse juhataja arvamusele välja selgitatud ka sisekontrolli poolt sisse viidud kontrollostude sooritamise süsteemi abil (Intervjuu 2). Kumbki intervjuueeritav ei pidanud sabotaaži oluliseks probleemiks selles jaekaubandusettevõttes, kuigi mõningaid sabotaaži kahtlusi on esinenud (Intervjuu 1). Üldises plaanis võib olulisteks ebaausa käitumise vormideks selles jaekaubandusettevõttes pidada varastamist, petmist ja negatiivset käitumist, sabotaaži probleemi võib pidada nii teooria, uuringutulemuste kui ka intervjuude põhjal pigem teisejärguliseks.

Arvestades, et ebaausal käitumisel on palju erinevaid vorme, siis valis autor välja erinevad spetsiifilised tööalased ebaausad käitumisviisid ja uuris nende tõenäolisest pidamist teenindajate hulgas. Joonis 7 peegeldab valitud spetsiifiliste tööalaste ebaausate käitumisviiside tõenäosust küsitletute hulgas. Kõige tõenäolisemaks ebaausaks käitumisviisiks peetakse selle uuringu tulemusena tööaja kuritarvitamist. Samas võib ka täheldada, et neljast kolme pettuse alla liigituva ebaausa käitumisviisi: tööaja kuritarvitamine, ettevõtte vahendite isiklukuks otstarbeks kasutamine ja kliendi eest tõe varjamine on suhteliselt tõenäolisemad kui teised käitumisviisid. Sabotaaž on

kõige ebatõenäolisem ja välja võib tuua ka suurima tööalase ebaausa käitumisviisi tõenäosuse erinevuse (1,89), mis on petmise ja sabotaaži kategooriate vahel (Lisa 4).

Küsitluse põhjal võib öelda, et kõik ebaausa käitumise viisid, mis on seotud rohkem materiaalsete väärtustega, vara lõhkumise või lubamatu vara ülekandmisega ühelt isikult teisele, on selle ettevõtte kliente teenindajate arvates pigem ebatõenäolised. Jaekaubandusjuht arvab, et töötajate jaoks on elementaarne ja enesest mõistetav, et varaga seotud ebaausad käitumisviisid ei ole lubatud. Ta ütleb, et organisatsioonis puuduvad selgesõnalised juhised, mis ütleksid otse, millised käitumisviisid on lubatud või keelatud, osad nendest normidest on kehtestatud juba läbi Eesti seadusandluse (eriti varastamise ja sabotaažiga seotud käitumisviisid) ja kuna seadused kuuluvad täimisele kõikide inimeste poolt, siis nende eraldi rõhutamisele organisatsioonis rõhku ei pöörata (Intervjuu 1). Antud tulemus võib viidata sellele, et sabotaaž ja varastamine on selle organisatsiooni kliente teenindajate hulgas arusaadavalt ebaausa käitumise hulka liigitatud tegevused ja paljud teenindajad saavad sellest üheselt aru.



Joonis 7. Ebaausa käitumise esinemise tõenäosus (1- täiesti ebatõenäoline; 7- väga tõenäoline) (autori kogutud andmed ja arvutused).

Teisalt võib oletada, et osasid kirjeldatud ebaausaid käitumisviise (näiteks tööaja kuritarvitamine) ei taju organisatsiooni töötajad otseselt ebaaususena või ei peeta selles ettevõttes neid otseselt ebaaususeks: ei teadvustata endale, et tegemist on ebaaususega või käitutakse mingil põhjusel grupiviisiliselt teadlikult ebaausalt.

Jaekaubandusjuht nendib, et töötajad tihti ei taju, et kehtestatust hiljem tööle tulemine või varem lahkumine oleks kuidagi ebaaus, pigem on see seotud sellega, kas võimaldatakse või ei võimaldata sellisel viisil käitumist. „*Kõige teravamalt on tööaja kuritarvitamise probleem jaekaubanduses seotud teadliku tööaja mitteefektiivse kasutamisega*“ (Intervjuu 1). Kui tööpäeva algust ja lõppu on võimalik väga konkreetselt määratleda, siis tööpäeva jooksul sooritatut hinnata on tihti oluliselt keerulisem. Jaekaubandusüksuses on palju erinevaid valdkondi, mille tegevusulatus on väga lai ning lisaks on kõik kauplused mõnevõrra erinevad nii et konkreetseid standardeid sooritusele seada on väga keeruline. „*Kuna jäigad standardid puuduvad, siis on töötajatel võimalus personaalseteks tõlgendusteks ning siin lähtub igäiks osaliselt juba ka enda väärtustest ja iseloomuomadustest*“ (Intervjuu 1). Kõikidele tegevustele ei olegi võimalik seada ühtseid standardeid, mis annab võimaluse erinevate ebaausate käitumisviiside mitte ebaausaks pidamisele.

Petmine ebaausa käitumisviisina ei ole selles jaekaubandusettevõttes väga rangelt piiritletud ja eeldatakse pigem, et teatud petmise viiside mitte kasutamine on elementaarne ja seda ei peagi konkreetselt sõnastama või pidevalt meelde tuletama. „*Petmise sooritamisele ja sellega vahele jäämisele järgneb harva suurem karistus kui personaalne jutuajamine üksuse juhiga või noomitus*“ (Intervjuu 1). „*Ka üksuste juhtiv personal näitab oma käitumisega, et teatud petmise kategooriasse kuuluvad käitumisviisid ei ole ebaausad*“ (Intervjuu 2). Siit võib oletada, et osad ebaausad käitumisviisid võivad olla varjatult või ka varjamatult aksepteeritud, kas juhtkonna, kollektiivi või ka ettevõtte enda poolt näiteks läbi selle, et ettevõtte ei ole töötajatele selgelt väljendanud, mis on lubatud ja mis on keelatud ning mida tähendab ebaausus selles organisatsioonis.

Jaekaubandusjuht ütleb, et teenindajatel ei olegi selliseid töövahendeid, mida nad saaksid isklikuks otstarbeks kasutada ja kui midagi peakski olema, siis organisatsioon ei reguleeri täna seda, et nad ei tohiks sellist tegevust teha ja seda ka ei kontrollita (Intervjuu 1). „*Kassaarvutites töötab ainult kassaprogramm ja muid tegevusi seal teha ei saa, kõik vahendid, mis teenindajatele töö tegemiseks on eraldatud on väga spetsiifilised ja neil puudub isikliku kasutuse otstarve*“ (Intervjuu 2). Kui antud töös eeldati, et kõik välja toodud üheksa konkreetset käitumisviisi on üldiselt kõikides

organisatsioonides ebaausaks käitumiseks liigitatud tegevus, siis intervjuude tulemus näitab, et see ei pruugi alati nii olla. Võib öelda, et organisatsiooniti võib erineda, millistele ebaausate käitumisviisidele rõhku pööratakse ja, mida üldse ebaaususeks peetakse või mida on vajalik ebaaususeks pidada.

Küsitluse üheks osaks oli isiklike väärtuste järjestamine, kus 18 erinevat väärtust paluti panna tähtsuse järjekorda. Kui küsimustikule vastas 101 töötajat, siis väärtusi järjestas 93 töötajat. Osadel küsimustikel oli täidetud vaid küsimustik ja värvilise sedeli paiknemise järgi oli tuvastatav, et väärtusi pole järjestatud. Tabelis 5 on välja toodud arvud, mitu korda on antud väärtust paigutatud esimesele kohale, esimesele kuni viiendale kohale või kümnendale kuni kaheksateistkümnendale kohale ja mitu protsenti see moodustab kõikide järjestajate hulgas, tabeli viimases lahtris on välja toodud kuidas erinevad väärtused korreleeruvad väärtusega *ausus*, tärniga on märgistatud ainuke statistiliselt oluline korrelatsioon.

23% küsitletutest paigutas väärtuse *ausus* esimesele kohale ja 66% küsitletutest pidas väärtust *ausus* enda jaoks viie tähtsama väärtuse hulgas olevaks. Esimesele kohale paigutati 16% ulatuses veel väärtust *vastutus*. Välja võib tuua veel ka väärtused *kohusetundlikkus* ja *viisakus*, neid väärtusi paigutati esimesele kohale nelja protsendi vastanute poolt, samas esimesele kuni viiendale kohale paigutati neid väärtusi vastavalt 52% ja 45% vastanute poolt. Kõige vähemoluliseimaks väärtusteks antud väärtuste hulgas pidasid küsitluses osalenud *vastutust*. Väärtuste struktuuris ei leitud olulisi seoseid väärtuse *ausus* ja teiste väärtuste vahel, negatiivset korrelatsiooni võib märgata väärtuse *ausus* ja väärtuse *ambitsioonikus* vahel, samas on Vadi ja Jaakson (2011) aasta samalaadses uuringus täheldanud negatiivset korrelatsiooni hoopis väärtuse *ausus* ja väärtuste *avatus*, *võimekus* ja *kujutlusvõime* vahel.

Töö autor pidas oluliseks uurida, kas individuaalsete väärtuste ja erinevate ebaausate käitumiste hinnangute vahel leidub seoseid (Joonis 8). Joonisel 8 on näha ainult need seosed, mis on statistiliselt olulised ($p < 0,01$ ja $p < 0,05$) (Lisa 5). Antud uuringu põhjal selgub, et näiteks väärtus *ausus* ja ka mõned teised individuaalsed väärtused ei ole statistiliselt oluliselt seotud ühegi ebaausa käitumisviisiga. Neljal väärtusel on aga seos kahe ebaausa käitumisviisiga. Tähelepanuväärne on ka see, ükski väärtus, millel

leidus mitu statistiliselt olulist seost ebaausate käitumisviisidega, ei leidunud neid seoseid sama laiema ebaaususe kategooria sees.

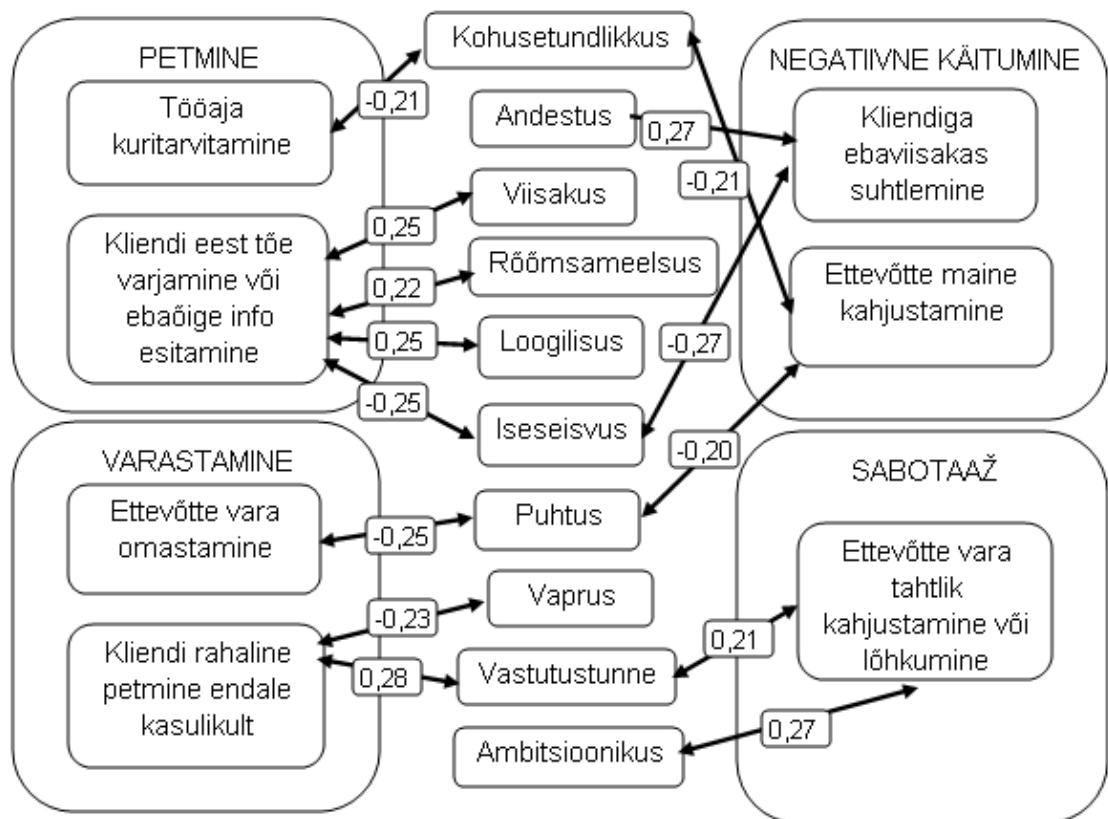
Tabel 5. Individuaalsete väärtuste järjestus ja korrelatsioon väärtusega *ausus*

Väärtused	Paigutuste arv kohale 1	% kõikidest vastanutest	Paigutuste arv kohale 1-5	% kõikidest vastanutest	Paigutuste arv kohale 10-18	% kõikidest vastanutest	Korrelatsioon väärtusega <i>ausus</i>
Ausus	21	23%	61	66%	18	19%	1
Vastutus	15	16%	53	57%	77	83%	-0,009
Abivalmidus	7	8%	25	27%	57	61%	-0,182
Ambitsioonikus	6	6%	24	26%	43	46%	-0,211*
Intellektuaalsus	5	5%	22	24%	59	63%	0,097
Armastus	5	5%	21	23%	47	51%	-0,06
Röömsameelsus	5	5%	14	15%	22	24%	-0,054
Enesekontroll	4	4%	23	25%	56	60%	-0,048
Iseseisvus	4	4%	28	30%	55	59%	-0,098
Võimekus	4	4%	24	26%	55	59%	-0,004
Kohusetundlikkus	4	4%	48	52%	54	58%	-0,104
Viisakus	4	4%	42	45%	46	49%	0,143
Loogilisus	2	2%	13	14%	60	65%	0,016
Kujutlusvõime	2	2%	8	9%	44	47%	0,019
Vaprus	2	2%	12	13%	16	17%	-0,044
Avatus	1	1%	16	17%	58	62%	0,084
Andestus	1	1%	12	13%	45	48%	-0,093
Puhtus	1	1%	19	20%	25	27%	-0,143

* $p < 0,05$ (2-tailed)

Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused

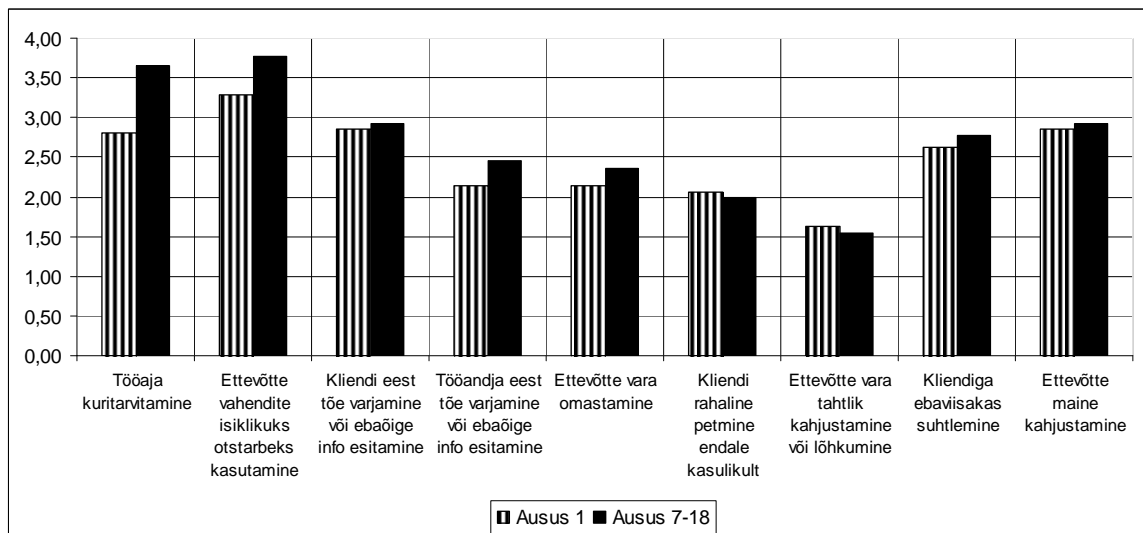
Ebaausatest käitumisviisidest ei oma petmise kategooriasse kuuluvad ettevõtte vahendite isiklikus otstarbeks kasutamine ja tööandja eest tõe varjamine ning ebaõige info esitamine, statistiliselt olulisi seoseid ühegi individuaalse väärtustega. Kõige rohkem olulisi seoseid (viis seost) leidub petmise ja erinevate väärtuste vahel, kõige vähem (kaks seost) sabotaaži ja väärtuste vahel. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kõik väärtused ei ole seotud kõikide ebaausate käitumisviisidega, teatud väärtused on nõrgalt seotud teatud käitumisviisidega, samas võib üks individuaalne väärtus olla seotud erinevate käitumisviisidega. Kõik ebaausad käitumisviisid ei ole tingimata seotud väärtustega, tõenäoliselt võivad siin rolli mängida ka muud tegurid. Üks ebaaus käitumisviis võib olla mõjutatud ka mitmetest erinevatest väärtustest.



Joonis 8. Ebaausa käitumise esinemise tõenäosus ja indiviidi väärtuste vahelised seosed (Autori kogutud andmed ja arvutused).

Edasi uurib töö autor individuaalse väärtuse *ausus* olulisust ebaausate käitumisviiside esinemise tõenäosuse juures. 93 küsitluses osalenud teenindajat järjestas oma individuaalsed väärtused, nendest moodustati analüüsi jaoks kaks gruppi. Esimesse

gruppi kuulus 21 vastanut, kes seadis väärtuse *ausus* 18 väärtuse hulgas esimesele kohale ehk siis pidasid väärtust *ausus* oluliseimaks väärtuseks. Teise gruppi kuulus 26 küsitletut, kes seadsid väärtuse *ausus* 18 väärtuse hulgas 7-18 kohale ehk siis pidasid väärtust *ausus* ebaolulisemaks teiste väärtustega võrreldes. Jooniselt 9 tuleb välja, et teenindajad, kes seadsid väärtuse *ausus* teiste väärtuste hulgas esimesele kohale, peavad üldiselt sama tõenäoliseks või mõnevõrra tõenäolisemaks teatud ebaausa käitumise vormide sooritamise tõenäosust. Samas võib öelda, et enamuse ebaausate käitumisviiside puhul ei ole erinevus märgatav. Ainuke statistiliselt oluline erinevus tuli välja töötaja kuritarvitamise osas (Mann-Whitney $p < 0,056$) (Lisa 6). Antud tulemus viitab sellele, et väärtuse *ausus* tähtsaks pidamine omab rolli töötaja kuritarvitamise tõenäosusele, kuid ülejäänud uuritud ebaaususe vormidele isiklik väärtus *ausus* statistiliselt olulist mõju ei oma.

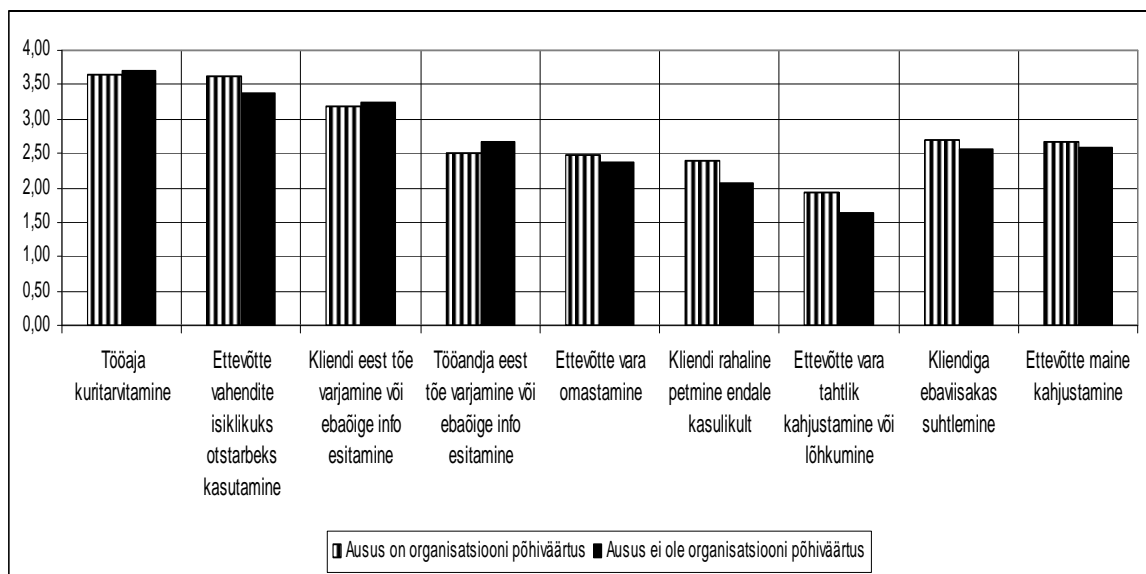


Joonis 9. Ebaausa käitumise vormide esinemise väärtuse *ausus* tähtsuse alusel (1-täiesti ebatõenäoline; 7- väga tõenäoline) (Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused).

Jaekaubandusjuht ütleb, et individuaalsete väärtuste analüüsimisega kõnealusel organisatsioonis palkamisele eelnevalt ega ka palkamisele järgnevalt otseselt ei tegelda. „Palkamisel tehakse kahtluse korral taustakontrolli, aga üldjuhul võetakse aluseks mõte, et kõik inimesed on ausad ning eranditega tegeleb sisekontroll juba töö käigus“ (Intervjuu 1). Ka antud magistr töö teoreetilises osas on välja toodud, et töötajate väärtuste testimine on keeruline ja seadustega reguleeritud valdkond ning

lisaks soovib Eesti andmekaitseinspeksioon kaaluda igasuguse testimise vajalikkust ja eelistada sellele muude meetodite kasutamist (Isikuandmete kaitsmine..., 2011).

Töö autor pidas vajalikuks uurida, kas ettevõtte põhiväärtustel võib olla mõju erinevate ebaaususe vormide avaldumise tõenäosusele. Küsimustikud olid ettevõtte põhiväärtuste seisukohast kahte tüüpi: 52 täidetud küsimustikest sisaldasid põhiväärtusi, mis rõhutasid ausust läbi väärtuste ausus, vastutus ja professionaalsus, 49 täidetud küsimustikku aga oli *aususe* osas neutraalsed, sisaldades loovust, rõõmsameelsust ning toodete kvaliteeti. Joonisel 10 on välja toodud võrdlevalt keskmine nende küsimustike osas, kus *ausus* kuulus organisatsiooni põhiväärtuste hulka ja, kus *ausus* ei kuulunud organisatsiooni põhiväärtuste hulka. Jooniselt 10 võib näha, et olulisi erinevusi nende vastuste vahel, kus *ausus* kuulus või ei kuulunud organisatsiooni põhiväärtuste hulka, täheldada ei saa. Ka Mann-Whitney testi tulemus kinnitab, et keskmised ei ole oluliselt erinevad (Lisa 7).



Joonis 10. Ebaausa käitumise esinemise tõenäosus organisatsiooni põhiväärtustest lähtuvalt (1- täiesti ebatõenäoline; 7- väga tõenäoline) (Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused).

Kui rääkida varastamisest või sabotaažist, mille avaldumine muidu on suhteliselt ebatõenäoline, siis nendes ettevõtetes, kus *ausus* on põhiväärtus, on sellele ebaausa käitumisviisi tõenäosus kõrgem nendest, kus *ausus* ei ole põhiväärtus. Organisatsioonis, kus *ausus* on põhiväärtus, üheksa ebaausa käitumisviisi lõikes kuue

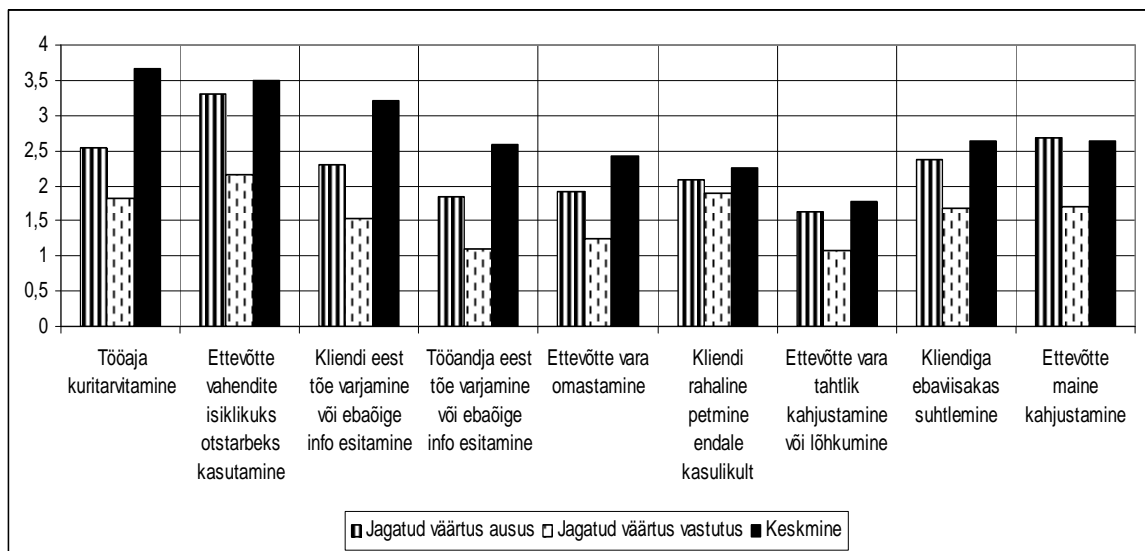
käitumisviisi puhul tõenäosus ebaausale käitumisele mõnevõrra madalam, kui nendes, kus *ausus* on põhiväärtus. Kuid samas erinevused ebaausa käitumise soodumusele arvesse võttes ettevõtte põhiväärtuse *ausus* olemasolu, on väga väiksesed ja statistiliselt mitteolulised, siis võib eeldada, et ettevõtte väärtus *ausus* ei mängi siiski ebaausa käitumise puhul uuringu all olevas ettevõttes suurt rolli.

Intervjuudest selgus, et organisatsioonil on olemas sõnastatud põhiväärtused, aga teadlikkus organisatsiooni väärtustest on suhteliselt madal. „*Olen teadlik, et organisatsioonil on olemas põhiväärtused aga nimetada ei oska praegu ühtegi*“ (Intervjuu 1). Jaekaubandusjuht ütleb, et organisatsiooni konseptsioon näeb ette, et kõik teenindajad peavad teadama ettevõtte väärtusi ja neile viiakse läbi atesteerimisi, kus on vajalik muuhulgas teada ka ettevõtte väärtusi. „*Selliseid atesteerimisi on aga teostatud alles lühikest aega ja pikema staažiga töötajad neid läbinud ei ole*“ (Intervjuu 1). „*Tõenäoliselt on väärtused paberil sõnastatud ja uutele töötajatele neid esmastel koolitustel võib olla ka tutvustatakse kuid vanematele töötajatele sellekohast koolitust tehtud pole ja seega nad väärtustega kursis ka ei ole*“ (Intervjuu 2). *Mina isiklikult ei ole kuulnud midagi ettevõtte väärtustest ja arvan ka, et suurem osa minu alluvatest ei ole neist teadlikud* (Intervjuu 2). Võib öelda, et kõik antud organisatsiooni töötajad organisatsiooni põhiväärtustega väga hästi kursis ning kogemuse puudumise tõttu ei osanud paljud neist organisatsiooni väärtustele tähelepanu pöörata ka küsitluse ajal, mis võib olla põhjuseks, et näiteks ettevõtte väärtuse *ausus* olulisus välja ei joonistunud. Veel võib järeldada, et ettevõtte kirja pandud väärtuste teadmine ei oma käitumisele olulist rolli.

Kaupluse juhataja arvas, et ei saa öelda, et töösituatsioonides käitutaks organisatsiooni väärtuste järgi. Ei tunnetata, et organisatsiooni väärtused saaksid kuidagi mõjutada töötajate endi või kaastöötajate käitumist. „*Kui ma teaksin sõnaliselt neid väärtusi, aga tegevuspraktikas need ei kajastu ja juhtkonna käitumine neid ei peegelda, siis nad töökäitumisele rolli ei oma*“ (Intervjuu 2). Jaekaubandusjuht leidis, et organisatsiooni väärtused on täna sõnad paberil, millel sisulist tausta ei ole. „*Iga inimene käitub oma sisemise reeglistiku järgi ja väliseid norme, organisatsiooni väärtuste näol, teenindajatele peale suruda on suhteliselt keeruline. Organisatsiooni väärtused ei oma minu hinnangul nii tähtsat rolli kui isiklikud väärtused*“ (Intervjuu 1). Võib

öelda, et kõnealusel organisatsioonis ei olda teadlikud väärtuste funktsioonidest ning nende võimalikust mõjust käitumisele. Veelgi enam, arvamus, et organisatsiooni väärtuste olemasolu ja teadlikkus võiks käitumises midagi muuta, ei leia poolehoidu. Samas kui väärtused peegelduksid tegevuspraktikas või juhtkonna eeskujus, siis võiksid nad käitumise suunamisel rolli omada.

Vähene kattuvus indiviidi väärtuste ja organisatsiooni väärtuste vahel võib mõjutada inimest käituma ettevõttele kahjulikult (Kraimer, 1997). Antud magistritöö koostamisel eeldati sellest tulenevalt, et kui organisatsiooni põhiväärtus on *ausus* ja individid seab väärtuse *ausus* enda jaoks tähtsusele esimesele kohale, siis on hinnang ebaausa käitumise tõenäosusele madalam. Antud uuringus oli 13 ankeeti, kus individid olid väärtuse *ausus* paigutanud teiste väärtuste hulgas esimesele kohale ja ka organisatsiooni väärtuseks on kirjelduses nimetatud *ausust*. Antud tulemus viitab, et kui nii organisatsioon kui individid peavad oluliseks väärtust *ausus*, siis on keskmise põhjal suurema osa ebaausatele käitumisviisidele soodumus protsentuaalselt madalam (Joonis 11), ainuke statistiliselt oluline erinevus on olemas tööaja kuritarvitamise osas (Kruskal Wallis $p < 0,009$).



Joonis 11. Ebaausa käitumise tõenäosus jagatud väärtuse *ausus* ja jagatud väärtuse *vastutus* alusel võrreldes keskmisega (1- täiesti ebatõenäoline; 7- väga tõenäoline). (Allikas: autori kogutud andmed ja arvutused)

Lisaks *aususele* toodi küsimustikes organisatsiooni väärtustena välja veel ka *vastutustunnet* ja *rõõsameelsust*. Selliseid vastuseid, kus nii organisatsiooni väärtus oli *rõõsameelsus* kui ka töötaja pidas *rõõsameelsuse* oma väärtuste hulgas esimesel kohal olevaks, leidis ainult kaks ja see ei võimalda valimi väiksuse tõttu antud väärtuse kohta analüüsi teha. Kui aga analüüsida ühilduvat väärtust *vastutus* (Joonis 8), siis antud uuringus oli 8 ankeeti, kus indiviid oli väärtuse *vastutus* paigutanud teiste väärtuste hulgas esimesele kohale ja ka organisatsiooni väärtuseks on kirjelduses nimetatud *vastutust*. Jooniselt 8 võib täheldada, et ühilduvus väärtuse *vastutus* alusel ei oma ebaausa käitumise tõenäosusele samasugust rolli kui väärtuse *ausus* ühildumine, mõlema väärtuse puhul puuduvad ka statistiliselt olulised erinevused. Keskmiste tulemuste põhjal võib aga öelda, et väärtus *vastutus* jagatud väärtusena on olulisem ebaausa käitumise mõjutaja kui väärtus *ausus*. Indiviidi väärtuste ja organisatsiooni väärtuste sobivusega otselt uuringu all olevas organisatsioonis ei tegeleta. „*Palju sõltub sellest, mida inimene ise enda kohta räägib ja kuidas ta intervjuerialle tundub*“ (Intervjuu 1). Kokkuvõtvalt võib öelda, et osade väärtuste tähtsaks pidamine mõjutab rohkem käitumist kui teiste ja teatud käitumisviisidele tõenäosusele omavad väärtused olulisemat rolli kui teistele, samas jaekaubanduse praktikas jagatud väärtuste põhjal teenindajate kohta otsuseid ei tehta.

Kaupluste lõikes ei tulnud välja statistiliselt olulisi erinevusi ebaausa käitumise tõenäosuse osas. Kõikide ebaausate käitumisviiside tõenäosuse keskmine tulemus ei erine oluliselt erinevates kauplustes. Samas kui vaadata eraldi erinevaid ebaausa käitumise viise, siis on erinevused siiski olemas kuid need ei ole statistiliselt olulised. Kaupluste lõikes on erinevuse aluseks individuaalsed erinevused ja see, mismoodi on kollektiiv juhitud, juhi individuaalsed väärtused ja nende üle kandmine kollektiivile on siin väga oluline (Intervjuu 2). „*Konkreetses kaupluses valitsev kliima kujundab arusaamisi, käitumist ja väärtusi, inimene kohandab oma tööväärtusi kollektiivi järgi*“ (Intervjuu 1). „*Teatud individuaalsed põhiväärtused on kõigutamatud, kuid osad väärtused muutuvad vastavalt keskkonnale*“ (Intervjuu 1). Jaekaubandusjuht arvab, et mitte kõik töötajad problemaatilisemates kauplustes (kauplused, kus on ettevõttesiseselt täheldatud suuremat oma töötajate poolse ebaaususe probleemi) ei käitu ebaausalt kuid on neid, kes järgivad halba eeskujut. Ettevõtte põhiväärtused jõuavad teenindajateni läbi vaheisikute, kelleks on kaupluste juhatajad, osakondade

juhid, nende personaalsest väärtuste tõlgendusest ja käitumisest oleneb, kuidas kollektiiv ettevõtte põhiväärtustest aru saab ning kui tähtsaks ausa käitumise alustalaks väärtusi peab.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et olulisteks ebaausa käitumise vormideks jaekaubanduses võib pidada varastamist, petmist ja negatiivset käitumist, sabotaaži võib pidada pigem teisejärguliseks probleemiks. Kõik väärtused ei ole seotud kõikide ebaausate käitumisviisidega, teatud väärtused on seotud teatud ebaausate käitumisviisidega. Üks väärtus võib olla seotud mitmete käitumisviisidega ja üks käitumisviis mitmete väärtustega. Antud tulemuste põhjal ei saa väita, et kõik ebaausad käitumisviisid on tingimata seotud väärtustega, ebaaususe avaldumisel võivad rolli mängida ka teised tegurid.

2.3 Soovitused ebaausa käitumise ennetamiseks jaekaubanduses

Antud magistritöö uuringu tulemuste põhjal võib välja tuua mitmeid ideid ja soovitusi, kuidas ebaausat käitumist jaekaubanduses ennetada. Ebaaus käitumine võib avalduda erinevates vormides ja erinevad vormid sisaldavad endas mitmeid ebaausaid käitumisviise. Käesolevas magistritöös vaadeldi üheksat erinevat ebaausat käitumisviisi ja nende seotust indiviidi ning organisatsiooni väärtustega. Antud peatükk jaguneb kaheks, esimeses osas annab autor soovitusi üldiselt ebaausa käitumise ennetamiseks jaekaubanduses ja peatüki teises osas antakse soovitusi lähtuvalt indiviidi ja organisatsiooni väärtustest.

Magistritöö raames teostatud uuringu põhjal või öelda, et osasid ebaausa käitumise vorme võib jaekaubanduses pidada tõenäolisemaks kui teisi. Sabotaaži võib petmise, varastamise ja negatiivse käitumise kõrval pidada ebaoluliseks. Kui keskmine ebaaususe esinemise tõenäosus uuringu põhjal oli 2,5 (1-täiesti tõenäoline; 7-väga tõenäoline), siis sabotaaži tõenäosus oli 1,78. Ka intervjuudest selgus, et sabotaaži ennetamiseks jaekaubanduses mingit eeltööd ei tehta, samas ei nähta selleks ka vajadust, sest probleem pole terav. Järgnevalt jäetakse ka antud magistritöös sabotaaži

ennetamisele soovitude andmine kõrvale ja tegeldakse edasi vaid petmise, varastamise ja negatiivse käitumise ennetamisega seotud ettepanekute tegemisele.

Antud magistritöö uuringu põhjal võib väita, et kõige enamlevinumaks ebaausa käitumise vormiks jaekaubanduses on petmine. Petmise, kui ühe ebaausa käitumise vormi, erinevate käitumisviiside all käsitleti tööaja kuritarvitamist, ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamist ja kliendi ning tööandja eest tõe varjamist või ebaõige info esitamist. Tööaja kuritarvitamise probleem oli vastajate hinnangul kõige tõenäolisem (3,67) ning intervjuudest tuli välja, et sellel probleemil on jaekaubanduses kaks tahku: tööaja mitteefektiivne kasutamine (looderdamine, tahtlik venitamine) ja kehtestatud tööaja normide rikkumine (tööle hilinemine, varem lahkumine, ettenähtust tihedamad või pikemad pausid). Varasemad sarnased uuringud on näidanud aga, et kõige olulisemaks ebaaususega seotud probleemiks jaekaubanduses on varastamine (Hayes, 2008). Varastamise vormi juures käsitleti ebaausate käitumisviisidena ettevõtte vara omastamist ja kliendi rahalist petmist. Antud töö raames läbi viidus küsitluse põhjal ei tulnud välja, et vastajad oleksid pidanud varastamist kõige tõenäolisemaks ebaausa käitumise viisiks (esinemise tõenäosus 2,33) kuid intervjuudest selgus, et jaekaubanduse peetakse oma töötaja poolset vargust kõige suuremaks töötajatega seotud ebaaususe probleemiks. Uuringu tulemustest selgus, et ka negatiivne käitumine (2,63) ebaausa käitumise vormina ja täpsemalt käitumisviisidest kliendiga ebaviisakas suhtlemine (2,63) või ettevõtte maine kahjustamine (2,63) on oluline probleem. Ka Intervjuudes hinnati kliendiga ebaviisakat suhtelmist väga laialt levinud probleemiks, samas kui konkreetseid ettevõtte maine kahjustamise juhtusid ei osatud nimetada.

Eelpool nimetatud ebaausate käitumisviiside põhjustajatena nähti intervjuudes vähest või puudulikku kontrolli, kontrollitulemuste ebaregulaarset jälgimist, konkreetsete sanktsioonide puudumist seoses ebaausate käitumisviisidega või nende halba kommunikeerimist, juhtivate töötajate eeskuju, puudulikult tutvustatud käitumiseeskirju, ja konkreetsete standardite puudumist töösooritusele. Ka töö teoreetilises osas on välja toodud, et kontroll töötajate tegevuse üle jaekaubanduses on suhteliselt madal (Wilson, 2004), ebaausa teoga vahelejäämise ja sellele järgnevate sanktsioonide ja karistuse risk on madal või olematu (Hayes, 2008), kaupluse

juhtkonna suhtumisel ja käitumisel võib olla tugev mõju sellele, milliseid käitumisviise töötajate arvates peetakse vastuvõetavaks (Beck, 2006) ja töötajad peaksid kogu aeg olema teadlikud organisatsiooni käitumisstandarditest ja ka sellest, millist kasu toob nende standardite järgi käitumine (Hayes, 1993). Sellest tulenevalt teeb töö autor järgnevad üldised ettepanekud ebaausa käitumise ennetamiseks ja kaubanduses:

1. konkreetsed ebaausad käitumisviisid tuleks selgelt normidena või standarditena sõnastada, need peaksid erandideta olema kõikidele töötajatele kommuniqueeritud ja ka kõikidele töötajatele täitmiseks;
2. kehtestatud normide ja standardite täitmist tuleks jälgida ning jälgimise tulemusi peaks ka regulaarselt kontrollima, tulemused ei tohiks jääda ainult videolintidele või raportitesse, neid tuleks analüüsida;
3. ebaausa käitumise normide ja standardite rikkumisega kaasnevad sanktsioonid ja karistused peaksid olema piisavalt ranged, et olla motivaatoriks sellisest käitumisest hoidumiseks ning need peaksid olema kõigile töötajatele teada;

Käesoleva magistr töö uuringu tulemusena võib öelda, et kõik uuritud individuaalsed väärtused ei ole ühtmoodi seotud erinevate ebaausa käitumise viisidega, samas võib täheldada teatud individuaalsete väärtuste nõrka seost osade ebaausate käitumisviisidega. Ka Jaakson *et al.* (2013) artiklis on leitud, et individuaalsetel väärtustel on ebaausat käitumist modereeriv roll ja osad väärtused omavad tähtsust ebaausa käitumise tõenäosuse juures. Bardi *et al.* (2003) on leidnud, et enamik käitumisviise esindab rohkem kui ühte väärtust ja keeruline on seostada käitumisviise kindlate väärtustega. Antud magistr töö uuringu tulemusena võib teha samalaadse järelduse ja öelda, et üks ebaaus käitumisviis võib-olla mõjutatud mitmetest erinevatest väärtustest, samas ei pruugi aga mõnda käitumisviisi mõjutada ükski väärtus.

Varasemates uuringutes (Jaakson *et al.*, 2013, Vadi, 2013) on järeldatud, et teatud väärtuste olulisuse aste omab tähtsust käitumisele üldiselt ja ka ebaausa käitumise tõenäosusele. Antud magistr töö tulemuste põhjal võib väita, et väärtuse *ausus* tähtsaks pidamine omab erinevate ebaausate käitumisviiside tõenäosusele ja kaubanduses erinevatele ebaausa käitumise viisidele erinevatt tähtsust. Kui

enamike käitumisviiside lõikes tuli välja, et statistiliselt olulisi seoseid väärtuse *ausus* tähtsusastme ja ebaausa käitumisviisi tõenäosuse vahel ei leidu, siis töötaja kuritarvitamise osas oli statistiliselt oluline seos olemas.

Intervjuudest selgus, et jaekaubanduses ei pöörata individuaalsetele väärtustele ebaausa käitumise ennetamisel palju tähelepanu. Samas kui jälgida jaekaubanduse tööpakkumisi klienditeenindajatele, siis on pea kõikides nendes selle kõrval, mida kandidaat peab oskama teha, sees ka, et sobiva teenindajakandidaadi eelduseks on *ausus* (aeg-ajalt tuakse veel välja väärtusi *rõõmsameelsus*, *kohusetunne*, *vastutusvõime* jne.). See viitab sellele, et otsitakse õigete väärtushinnangutega töötajaid ja seeläbi võib ka öelda, et väärtus *ausus* on jaekaubanduses väga oluline individuaalne väärtus. Ka Speed (2003) on välja toonud, et jaekaubandussektor on eriliselt suure riskiga valdkond ebaaususe esinemiseks. Teenindajakandidaat jaekaubanduses peaks kandideerimisel ise hindama oma sobivust antud töökohale ka väärtuspõhiselt. Kandidaadi individuaalsest hinnangust oma väärtustele edasi aga ei minda, sest intervjuudest selgus, et jaekaubanduses *aususe* testimisega kandidaatide hulgas ei tegeleta, vaid eeldatakse, et kõik tööle kandideerijad on ausad. Ka Eesti andmekaitseinspeksioon (Isikuandmete kaitsmine..., 2011) soovib eelistada testimisele muude meetodite kasutamist.

Töö teoreetilises osas on välja pakutud mitmeid võimalusi ebaausa käitumise ennetamiseks arvestades individuaalseid väärtusi: tööintervjuu, ausustestid, taustakontroll. Siiski võib täheldada, et ebaausa käitumise ennetamine arvestades individuaalseid väärtusi on keeruline protsess, mis tugineb pigem hindaja intuitsioonile. Grossen (1993) on arvamusel, et ebaausad inimesed ei pruugi *ausust* puudutavatele küsimustele ausalt vastata, eriti kui see puudutab nende endi eelnevat ebaausat käitumist. Siit võib järeldada, et *aususe* testimine ja testimistulemuste tõlgendamine on subjektiivne ning selle põhjal objektiivseid järeldusi tuleviku käitumise kohta teha on raskendatud. Samas saab *aususe* kohta küsimusi esitada ka mitte otseselt, Vadi (2006) soovib küsida kui oluliseks töötaja arvates tema kaaslased *ausust* peavad ja mil määral vastaja ennast teistega sarnaseks peab. Vaevalt, et keegi ennast otseselt ebaausaks tunnistab, raskuspunkt on sellel, kuidas küsimust

esitada, et võimalikult suure tõenäosusega saaks vastuse, mida võiks pidada indiviidi *aususe* seisukohast iseloomustavaks.

Kuigi töö autor pooldab mõtet, et individuaalseid väärtusi tuleks palkamisele eelnevat testida, siis eelnevale toetudes konkreetselt sellist soovitusi anda ei saa ja testimise tulemuslikkus ei ole samuti kinnitatud. Autor leiab aga, et kui jaekaubanduses otsitakse töötajaid siiski väärtuspõhiselt, siis võiks kaudseid küsimusi *aususe* kohta siiski tööintervjuul esitada. Eelnevast tulenevalt teeb töö autor järgneva soovitusena ebaausa käitumise ennetamiseks jaekaubanduses:

4. tööintervjuul võiks kandidaadile esitada küsimuse, et millised väärtused on nende hinnangul heale teenindajale vajalikud ja antud vastust analüüsida seoses töötaja kohta kogutud muude andmetega.

Antud magistritöös uuriti ka, kas organisatsiooni väärtustel võiks olla roll ebaausa käitumise tõenäosusele. Kuigi töö teoreetilises osas on välja toodud, et organisatsiooni väärtused on oluline tegur, mis mõjutab indiviidi käitumist organisatsioonis (Posner, 2010), siis antud töö uuringu põhjal ei leitud, et organisatsiooni väärtustel oleks oluline roll ebaausa käitumise tõenäosusele. Ka Jaakson *et al.* (2013) samalaadses uuringus on leitud, et organisatsiooni väärtused ei omanud peaaegu mingisugust tähtsust ebaausa käitumise tõenäosusele. Organisatsiooni väärtuste üheks edasi andjaks ja tutvustajaks peaks olema organisatsiooni eetikakoodeks (Coughlan, 2005), on leitud ka, et selgelt sõnastatud organisatsiooni väärtused omavad mõju käitumisele (Posner, 2010). Intervjuudest selgus, et kuigi organisatsioonil on olemas kirja pandud väärtused (eetikakoodeks puudub), siis üldine teadlikkus organisatsiooni väärtuste olemusest on madal. Võib järeldada, et kuigi organisatsiooni väärtustel võib olla teoreetiliselt roll ebaausa käitumise tõenäosusele, siis võib arvata, et see ei avaldu tingimustes, kus töötajad ei ole organisatsiooni väärtustest teadlikud. Sellest tulenevalt teeb töö autor järgneva soovitusena:

5. Et organisatsiooni väärtuste abil ebaausat käitumist ennetada, tuleks leida võimalusi jaekaubanduses teenindajate teadlikkuse tõstmiseks organisatsiooni väärtustest.

Samas tuli intervjuudest välja, et ainuüksi organisatsiooni väärtuste teadmine ei oma käitumisele mõju. Intervjuudes nenditi aga, et kui väärtused peegelduksid kaastöötajate ja juhtkonna eeskujus, siis võiksid nad ebaausate käitumisviiside ära hoidmisel rolli omada. Sarnaselt on Speed (2003) öelnud, et organisatsiooni igapäevane tegevuspraktika annab võimaluse ebaausateks tegudeks ning nende varjamiseks. Jaakson *et al* (2004) on leidnud, et töötajate igapäevane tegevus on mõjutatud organisatsiooni enda poolt määratletud väärtustest ning need väärtused väljenduvad töötajate jaoks eelkõige juhi käitumises. Võib öelda, et selleks, et organisatsiooni igapäevane tegevuspraktika ei annaks töötajatele võimalusi ebaausalt käituda on oluline, et organisatsiooni juhtivad töötajad oleksid hästi teadlikud organisatsiooni väärtustest ja käituksid vastavalt nendele.

6. Et organisatsiooni väärtused avaldaksid rolli ebaausa käitumise ennetamisele, peaksid need kajastuma organisatsiooni liikmete, eelkõige juhtkonna, igapäevases tegevuses.

Individuaalsete väärtuste ja organisatsiooniliste väärtuste kattuvuse ala võib nimetada jagatud väärtusteks ja käesolevas töös uuriti ka, kas jagatud väärtustel võiks olla mõju ebaausa käitumise tõenäosusele. Kristof (1996) on pidanud väärtusi ja väärtuste sarnasust inimese ja organisatsiooni sobivuse keskseks elemendiks ja Kraimer (1997) on leidnud, et madal sobivus indiviidi väärtuste ja organisatsiooni väärtuste vahel võib mõjutada inimest käituma ettevõttele kahjulikult. Autor on arvamusel, et indiviidi ja organisatsiooni sarnased või kattuvad väärtused avaldavad mõju ebaausa käitumise tõenäosusele. Kuigi antud magistr töö uuringus leiti statistiliselt oluline tõenäosus vaid jagatud väärtuse *ausus* ja tööaja kuritarvitamise vahel, siis üldine ebaausa käitumise tõenäosuse dünaamika erinevate käitumisviiside osas näitas, et jagatud väärtuste korral on pea kõikide ebaausate käitumisviiside tõenäosus madalam. Intervjuudest selgus, et jaekaubanduses jagatud väärtuste põhjal teenindajate kohta otsuseid ei tehta ja see viitab autori arvates kasutamata võimalusele ebaausat käitumist ennetada. Eelnevale toetudes teeb töö autor järgneva soovitus:

7. Palkamisel võiks pöörata tähelepanu sellele, et teenindajad peaksid oluliseks samu väärtusi, mida organisatsioon oluliseks peab.

Kõik autori soovitusel võtab kokku tabel 6 ning esitab ka nende seotuse teooria ja uuringuga.

Tabel 6. Autori soovitusel seostatuna teooria ja uuringuga

Teooria	Uuringu tulemused		Autori soovitusel ebaausa käitumise ennetamiseks ja kaubanduses
	Küsitlus	Intervjuu	
Crossen (1993), Hayes (1993), Kaptein (2011), Shu <i>et al.</i> (2011)	Ebaausate käitumisviiside esinemise tõenäosused ja kaubanduses	Vähene kontroll, kontrollitulem. ebaregulaarne jälgimine, sanktsioonide puudumine või halb kommunikats., juhtivate töötajate eeskuju, puudulikult tutvustatud käitumiseeskirjad, standardite puudumine	Konkreetsed ebaausad käitumisviisid tuleks selgelt normidena või standarditena sõnastada, need peaksid olema kõikidele töötajatele kommuniqueeritud ja kõikidele töötajatele täitmiseks.
Beck (2006), Wilson (2004)			Kehtestatud normide ja standardite täitmist tuleks jälgida ning jälgimise tulemusi peaks ka regulaarselt kontrollima, tulemused ei tohiks jääda ainult videolintidele või raportitesse, neid tuleks analüüsida.
Hayes (2008), Wilson (2004)			Ebaausa käitumise normide ja standardite rikkumisega kaasnevad sanktsioonid ja karistused peaksid olema piisavalt ranged, et olla motivaatoriks sellisest käitumisest hoidumiseks ning need peaksid olema kõigile töötajatele teada.
Isikuandmete kaitsmine.(2011), Speed (2003)	Osad indiv. väärtused omavad seoseid osade ebaausate käitumisviisidga	Individuaal. väärtustele ei pöörata ebaausa käitumise ennetamisel tähelepanu	Tööintervjuul võiks kandidaadile esitada küsimuse, et millised väärtused on nende hinnangul heale teenindajale vajalikud ja antud vastust analüüsida seoses töötaja kohta kogutud muude andmetega.
Kaptein (2011), Shu <i>et al</i> (2011), Posner (2010)	Organisatsiooni väärtused ei oma tähtsust ebaausate käitumisviiside tõenäosusele	Teadlikkus org. väärtuste olemusest on madal	Et organisatsiooni väärtuste abil ebaausat käitumist ennetada, tuleks leida võimalusi teenindajate teadlikkuse tõstmiseks organisatsiooni väärtustest.
Speed (2003), Beck (2006), Crossen (1993)		Juhtkonna käitumine ja tegevus	Et organisatsiooni väärtused avaldaksid rolli ebaausa käitumise ennetamisele, peaksid need kajastuma org. Liikmete ja juhtkonna, igapäevases tegevuses.
Edwards <i>et al.</i> (2009), Kristof (1996), Lerman (1968), Kraimer (1997)	Dünaamika: jagatud väärtused omavad mõju ebaausa käitum.	Jaekaubanduses jagatud väärtuste põhjal teenindajate kohta otsuseid ei tehta	Palkamisel võiks pöörata tähelepanu sellele, et teenindajad peaksid oluliseks samu väärtusi, mida organisatsioon oluliseks peab.

Allikas: autori koostatud

Antud magistritööl on kindlasti ka piirangud, sest ebaausa käitumise tõenäosuse hindamise juures ei hinnatud mitte konkreetseid tegusid vaid kasutati teenindajate

spekulatiivseid arvamusi selle kohta, kuidas nende kolleegid teatud situatsioonides võiksid käituda. Kuna hinnata ei palutud seda ettevõtet, kus teenindaja töötab ja vastajatele tagati ka anonüümsus, siis seeläbi loodeti luua situatsioon, kus vastaja saaks vastata võimalikult lähedaselt sellele, mida ta tegelikult arvab, ilma et peaks kartma, et sellega kaasneb talle mingi vastutus. Vaatamata sellele võis leida vastajaid, kes ei vastanud vastavalt oma tegelikule arvamusele või ei süvenenud küsimustikku piisava tõsidusega, et anda tegelikku peegeldavaid vastuseid, otsesed tõendid selle kohta küll puuduvad. Teine piirang võis tuleneda sellest, et küsitlus viidi läbi ühe organisatsiooni kilenditeenindajate hulgas ning organisatsiooni kultuur ning keskkond võisid uuringu tulemustele mõju omada. Kolmandaks piiranguks võib tuua selle, et vastajate arv ei olnud piisavalt suur, et kõikide ebaausa käitumise viiside kohta statistiliselt olulisi seoseid leida.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuigi antud magistritöö põhjal omavad ainult osad individuaalsed ja organisatsioonilised väärtused olulist rolli ebaausa käitumise tõenäosusele jaekaubanduses. Uuringu ja intervjuude koos analüüsimisel leiti teatud ebaausate käitumisviiside suurem tõenäosus, mis võimaldas anda üldisi soovitusi ebaausa käitumise ennetamiseks jaekaubanduses.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli uuringu põhjal välja selgitada erinevate ebaausa käitumise vormide ja ebaausate käitumisviiside tõenäosus jaekaubanduses ja selle seotus indiviidi ning organisatsiooni väärtustega ning tulemuste põhjal teha ettepanekuid, kuidas jaekaubandusettevõttes ebaausat käitumist ennetada.

Magistritöö teoreetilises osas analüüsis autor ebaausa käitumise olemust ning tõi välja, et tööalane ebaaus käitumine on multidimensionaalne konseptsioon, mis puudutab indiviidi ja tema käitumist organisatsioonis ning sellel on oma karakteristikud, läbi mille teatud käitumisviise organisatsioonis saab ebaausaks pidada. Arutleti ka, et teatud eelduste olemasolul avaldub ebaaus käitumine väiksema tõenäosusega ning ühena nendest eeldustest nähti individuaalseid väärtusi ja organisatsiooni väärtusi. Lisaks toodi välja jaekaubanduses ebaausa käitumise eripära ning arutleti võimalike ennetusviiside üle.

Töö empiirilises osas kasutas autor kvantitatiivset ja kvalitatiivset uurimismeetodit. Magistritöö raames läbi viidud kvantitatiivne uuring teostati eesti ja vene keeles ning see keskendus ebaausat käitumist mõjutavatele teguritele teenindajate töös pöörõhuga indiviidi ja organisatsiooni väärtustel. Uuring viidi läbi ühe suurema Eesti jaekaubandusketi kuues Tallinnas asuvas kaupluses ja küsimustikule vastas 101 töötajat. Lisaks kvantitatiivsele uuringule viidi läbi kaks poolstruktureeritud intervjuud jaekaubanduse juhtivate töötajatega, et tulemusi paremini mõista ning järeldusi teha. Uuringu ja intervjuude tulemuste põhjal tehti ettepanekuid, kuidas jaekaubandusettevõttes ebaausat käitumist ennetada võttes arvesse indiviidi ja organisatsiooni väärtusi.

Kuigi erinevaid ebaausad käitumisviise jaekaubanduses on palju, siis antud töö mahu piiratuse tõttu tehti valik ja, et paremini mõista ebaausa käitumise olemust jaekaubanduses, uuriti nelja erineva ebaausa käitumise vormi raames üheksa ebaausa käitumisviisi seotust indiviidi ja organisatsiooni väärtustega. Uuringu tulemusena selgus, et olulisteks ebaausa käitumise vormideks jaekaubanduses võib pidada varastamist, petmist ja negatiivset käitumist, sabotaaži võib pidada pigem teisejärguliseks probleemiks. Kõik ebaausad käitumisviisid jaekaubanduses ei ole tingimata seotud individuaalsete väärtustega kuid osasid käitumisviise võivad individuaalsed väärtused mõjutada, kusjuures üks väärtus võib olla mõjutajaks mitemetele ebaausatele käitumisviisidele ja üks ebaaus käitumisviis võib olla mõjutatud mitmetest väärtustest. Samuti tuleb täheldada, et ei leitud seoseid organisatsiooni väärtuste ja ebaausa käitumise tõenäosuse vahel jaekaubanduses.

Võrreldes omavahel teoreetilise ja empiirilise osa tulemusi ning isiklike järeldusi, pakkus autor välja mitmeid erinevaid soovitusi, kuidas jaekaubanduses ebaausat käitumist ennetada ning antud tulemused esitati koondtabelina. Peamisteks ettepanekuteks on:

1. konkreetsed ebaausad käitumisviisid tuleks selgelt normide või standarditena sõnastada, need peaksid erandideta olema kõikidele töötajatele kommuniqueeritud ja ka kõikidele töötajatele täitmiseks;
2. kehtestatud normide ja standardite täitmist tuleks jälgida ning jälgimise tulemusi peaks ka regulaarselt kontrollima, tulemused ei tohiks jääda ainult videolintidele või raportitesse, neid tuleks analüüsida;
3. ebaausa käitumise normide ja standardite rikkumisega kaasnevad sanktsioonid ja karistused peaksid olema piisavalt ranged, et olla motivaatoriks sellisest käitumisest hoidumiseks ning need peaksid olema kõigile töötajatele teada;
4. tööintervjuul võiks kandidaadile esitada küsimuse, et millised väärtused on nende hinnangul heale teenindajale vajalikud ja antud vastust analüüsida seoses töötaja kohta kogutud muude andmetega;
5. et organisatsiooni väärtuste abil ebaausat käitumist ennetada, tuleks leida võimalusi jaekaubanduses teenindajate teadlikkuse tõstmiseks organisatsiooni väärtustest;

6. et organisatsiooni väärtused avaldaksid rolli ebaausa käitumise ennetamisele, peaksid need kajastuma organisatsiooni liikmete, eelkõige juhtkonna, igapäevases tegevuses;
7. palkamisel võiks pöörata tähelepanu sellele, et teenindajad peaksid oluliseks samu väärtusi, mida organisatsioon oluliseks peab;

Autor arvab, et antud magistritöö omab väärtust nii sellele konkreetsele ettevõttele kus uuring läbi viidi kui ka jaekaubandusettevõtetele üldiselt. Oma töötajate ebaausus jaekaubanduses on pidevalt päevakorral, kuid samas väga delikaatne teema, millele viitab ka see, et antud magistritöös ei saa avaldada konkreetseid andmeid selle kohta, millises ettevõttes uuring läbi on viidud. Kuigi väga keeruline on hinnata, kui suuri kahjusid ettevõtted kannavad tänu ebaausatele töötajatele, siis probleemist mitte rääkimisega seoses võib üleüldse hoomamata ja olulise tähelepanuta jääda kahjude hulk, mida oma töötajate poolne ebaaus käitumine tekitada võib. Autor leiab, et antud magistritöö väärtus selle konkreetse ettevõtte jaoks, kus uuring on läbi viidud, on väga informatiivse loomuga sest sellise informatsiooni kogumisega tavapäraselt selles ettevõttes ei tegeleta. Antud töö põhjal saab ettevõtte teada oma teenindajate üldistatud arvamuse ebaausa käitumise tõenäosuse kohta ja ka juhtivate töötajate arvamuse ning tõlgenduse.

Samas võimaldavad magistritöö tulemused ja soovitused autori arvates saada ka ülevaate ebaausast käitumisest ja selle väärtuspõhistest ennetamisvõimalustest jaekaubanduses. Kuna intervjuudest selgus, et jaekaubanduses ei kasutata hetkel ebaausa käitumise ennetamisel individuaalsetest ja organisatsioonilistest väärtustest tulenevaid võimalusi, siis leiab autor, et antud soovitused võiksid juhtida tähelepanu sellest tulenevatele ebaausa käitumise ennetamise viisidele ja anda juurde mõtteainet ning uusi võimalusi kuidas saaks ebaausat käitumist jaekaubanduses ennetada. Samas leiab autor, et soovituste järgimisel tuleks arvestada, et ettevõtted on erinevad nii oma ebaausa käitumise ennetamise vajadustelt kui ressurside olemasolult ning soovituste kasutamise vajalikkust ja ulatust tuleks hinnata just kooskõlas konkreetse ettevõttega olukorraga.

VIIDATUD ALLIKAD

- Aimre, I.** Sotsioloogia. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus, 2001.
- Ajzen, I.** The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, Vol. 50, 179–211.
- Ametniku, töötaja ning füüsilisest isikust ettevõtja eesti keele oskuse ja kasutamise nõuded [<https://www.riigiteataja.ee/akt/123042013011>] 14.01.2014
- Analoui, F. Workplace sabotage: its styles, motives and management. *Journal of Management Development*, 1995 Vol. 14, No. 7, 48-65.
- Ashforth, B. E., Anand, V. (2003). The normalization of corruption in organizations. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 25, 1-52.
- Bardi, A., Schwartz, S. H.** Values and behavior: Strength and structure of relations. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2003, Vol. 29, 1207–1220.
- Beck, A.** Staff Dishonesty in the Retail Sector: Understanding the Opportunities. *ECR Europe*, 2006.
- Becker, D, J. Connoly, P. Lentz, J. Morrison.** Using the Business Fraud Triangle to Predict Academic Dishonesty among Business Student. *Academy of Educational Leadership Journal*, 2006, Vol. 10, No. 1, 37-53.
- Beljajev, R.** Milleks organisatsioonile põhiväärtused? 2007 [<http://www.director.ee/milleks-organisatsioonile-phivrtused/>]12.04.2014.
- Bretz, R. D., Judge, T. A.** Person-organization fit and theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior*. 1994, Vol. 44, No. 1, 43-54.
- Brown, T. S., Pardue, J.** Effectiveness of Personell Selection Inventory in reducing drug store theft. *Psychological Reports*, 1985, vol 56, 875-881.
- Clark, C. V.** Situational crime prevention: successful case studies. *Harrow and Heston: Guilderland, New York*, 1997.

Coughlan, R. Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision-Making Process. *Journal of Business Ethics*, 2005, Vol. 59, 45-53.

Crossen, B. R. Managing Employee Unethical Behavior without invading Individual Privacy. *Journal of Business and Psychology*, 1993, Vol. 8, No. 2, 227-243.

Edwards, J. A., Billsberry, J. Testing a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 2010, Vol. XXII, No 4, 476-493.

Edwards, J. R., Cable, D. M. The Value of Value Congruence. *Journal of Applied Psychology*, 2009, Vol. 94, No. 3, 654–677.

Global Fraud Report 2013/2014.
[http://www.kroll.com/media/KRL_FraudReport201314_USLetterPRESS_REVISD_10182013.pdf] 14.04.2014.

Grady, J. M. A Simple Statement: A Guide to Nonprofit Arts Management and Leadership, Portsmouth, NH, 2006

Greenberg, L., Barling, J. Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 1999, Vol. 20, 897-913.

Greenberg, L., Scott, K. S. Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. *Research in Organizational Behavior*, 1996, Vol. 18, 111-156.

Gruys, M. L., Sackett, P. R. Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 2003, Vol. 11, 30-42.

Grover, S. L. Lying, Deceit, and Subterfuge: A Model of Dishonesty in the Workplace. *Organization Science*, 1993, Vol. 4, No. 3, 478-495.

Hagger, M.S., N. Chatzisarantis, S.J.H. Biddle. A meta-analytic review of the Theories of Reasoned Action and Planned Behavior in physical activity: predictive validity and the contribution of additional variables. *J Sport Exer Psychol.* 2002, Vol 24, 3–32.

Hall, K. The psychology of corporate dishonesty. *Australian Journal of Corporate Law*, 2006, Vol. 19, 268-286.

Harris, L. C., Ogbonna, E. Motives for service sabotage: an empirical study of front-line workers. *The Service Industries Journal*, 2011, Vol. 32, No. 13, 2027-2046.

- Hayes, R.** Employee Theft Control. *Orlando: Prevention Press*, 1993.
- Hayes, R.** Strategies to Detect and Prevent Workplace Dishonesty. *ASIS International Foundation*, 2008.
- Hollinger, R. C., Clark. J. P.** Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity and Employee Teft. *Social Forces*, 1983, Vol. 62, No. 2, 398-418.
- Hollinger, R. C.** Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior*, 1986, Vol. 7, 53-75.
- Jaakson, K., Masso, J., Vadi, M.** The Drivers and Moderators for Dishonest Behavior in the Service Sector. In T. Vissak, M. Vadi (Edc.) *(Dis)Honesty in management: Manifestations and Consequences*, 2013, 169-193.
- Intervjuu 1.** Autori intervjuu. Helisalvestis. 17.04.2014
- Intervjuu 2.** Autori intervjuu. Helisalvestis. 22.04.2014
- Isikuandmete kaitmine töösuhetes,** 2011
[\[http://www.tooelu.ee/UserFiles/Sisulehtede-failid/Teemad/tooleping/Isikuandmete_tootlemine_toosuhetes_abistav_juhendmaterjal_AKI.pdf\]](http://www.tooelu.ee/UserFiles/Sisulehtede-failid/Teemad/tooleping/Isikuandmete_tootlemine_toosuhetes_abistav_juhendmaterjal_AKI.pdf) 14.04.2014.
- Jones, G. E. & Kavanagh, M. J.** An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 1996, Vol. 15, 511-523.
- Kaptein, M.** Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal of Management*, 2008, Vol. 34, No. 5, 978-1008.
- Kish-Gephart J. J., Harrison D. A., Treviño L. K.** Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*. 2010, Vol. 95, No. 1, 1-31.
- Kitsing, M.** Õppeasutuse sisehindamine. *Haridus- ja teadusministeerium*, 2008, 146 lk.
- Kraimer, M. L.** Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 1997, Vol. 7, No. 4, 425-447.
- Kristiansen, C. M., Hotte, A. M.** Morality and the self: Implications for the when and how a value-attitude-behavior relations. In C. Seligman, J. M. Olson, M. P. Zanna, (Eds.), *The Psychology of Values: The Ontario Symposium, Vol. 8* (pp. 77-105). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

- Kristof, A.** Person-Organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1996, Vol. 49, 1-49.
- Lerman, P.** Individual Values, Peer Values and Subcultural Delinquency . *American Sociological review*, 1968, Vol. 33, No. 2, 219-235.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., Adkins, C. L.** The Measurement of Work Value Congruence: A Field Study Comparison. *Journal of Management*, 1992, Vol. 18, No. 1, 33-43.
- Mudrack, P.** Are the Elderly Really Machiavellian? A Reinterpretation of an Unexpected Finding. *Journal of Business Ethics*, 2004, Vol. 13, No. 9, 757-758.
- Posner, B. Z.** Values and the American Manager: A Three-Decade Perspective. *Journal of Business Ethics*, 2009, Vol. 91, 457-465.
- Posner, B. Z.** Another Look at the Impact of Personal and Organizational Values Congruency. *Journal of Business Ethics*, 2010, Vol. 97, 535-541.
- Rohan, M.** A Rose by Any Name? The Values Construct. *Personality and Social Psychology Review*, 2000, Vol. 4, No. 3, 255-277.
- Rokeach, M.** The Nature of Human Values. *New York: The Free Press*, 1973.
- Speed, M.** Reducing Employee Dishonesty: In Search of the Right Strategy. *Security Journal*, 2003, Vol. 16, No. 2, 21-48.
- Schein, E. M.** Organizational culture and leadership. (3-s trükk). Jossy-Bass, 2004.
- Schwartz, S. H.** Value Priorities and Behavior. Applying a Theory of Integrated Value Systems, 1996
[<http://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/10226/368/1/2Psico%2007.pdf>] 29.03.2014.
- Schwartz, S. H.** Basic Human Values: An Overview, 2006B
[<http://151.97.110.134/Allegati/convegno%207-8-10-05/Schwartzpaper.pdf>] 29.03.2014.
- Schwartz, S. H., Bardi, A.** Value Hierarchies across Cultures: Taking a Similarities Perspective. *The Journal of Cross Cultural Psychology*, 2001, Vol. 32, 268-290.
- Scott, E. D., Jehn, K. A.** Ranking Rank Behaviors: A Comprehensive Situation-Based Definition of Dishonesty. *Business and Society*, 1999, Vol. 38, No. 3, 299-328.

- Scott, E. D., Jehn, K. A.** Multiple Stakeholder Judgments of Employee Behaviors: A Contingent Prototype Model of Dishonesty. *Journal of Business Ethics*, 2003, Vol. 46, 235-250.
- Shu, L. L., Gino, F., Bazerman, M. H.** Dishonest Deed, Clear Conscience: When Cheating Lead to Moral Disengagement and Motivated Forgetting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2011, Vol. 37, No. 3, 330-349.
- Soltani, B.** The Anatomy of Corporate Fraud: A Comparative Analysis of High Profile American and European Corporate Scandals. *Journal of Business Ethics*, 2014, Vol. 251–274.
- Suar, D., Khuntia, R.** Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 2010, Vol. 97, 443-460.
- Thomas, T. P.** The Effect of Personal Values, Organizational Values, and Person-Organization Fit on Ethical Behaviors and Organizational Commitment Outcomes among Substance Abuse Counselors: A Preliminary Investigation, 2013 [<http://ir.uiowa.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4877&context=etd>] 30.03.2013.
- Torelli, C., Kaikati, A.** Values as Predictors of Judgments and Behaviors: The Role of Abstract and Concrete Mindsets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, Vol. 96, No. 1, 231–247.
- Vadi, M. & Jaakson, K.** The Dual Value of Honesty among Russians in Selected Former Soviet Countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 2011, Vol. 18, 55-70.
- Vadi, M., Vissak, T.** The Nature of (Dis)Honesty, Its Impact Factors and Consequences. In T. Vissak, M. Vadi (Eds.) *(Dis)Honesty in management: Manifestations and Consequences*, 2013, 5-19.
- Vadi, M., Jaakson, K.** The Importance of Value Honest: determining factors and some hints to Ethics. *Tartu Tartu Univ. Press* , 2006.
- Wilson, R. A.** (2004). Employee Dishonesty: National Survey of Risk Managers on Crime. *Journal of Economic Crime Management*, Vol. 2, No. 1.

LISAD

Lisa 1. Küsimustik

HEA UURIMUSES OSALEJA!

Suur tänu, et nõustusid uurimuses osalema!

Antud küsimustiku abil püüame mõõta ebaausat käitumist mõjutavaid tegureid teenindaja töös. Küsitlus on anonüümne ja selle tulemusi kasutatakse vaid teadusuuringu jaoks. Ankeedis ei ole ühtegi nõ "nipiga" küsimust ja kuna ootame just Sinu arvamust, ei saa ka vastused olla "õiged" või "valed". Palun vasta järjest kõikidele küsimustele, kui oled läbi lugenud alljärgneva stsenaariumi. Kui vähegi võimalik, kasuta vastamisel skaalat 1-7. Varianti "Ei oska öelda" kasuta vaid juhul, kui Sul tõepoolest puudub arvamus.

Stsenaarium

Kujutle, et Sa oled kümne klienditeenindaja vahetu juht ühes Eesti jaekaubandusettevõtte kaupluses. Tegemist on suhteliselt tuntud kaubandusettevõttega, mis on Eestis tegutsenud juba ligi 20 aastat ning mis kuulub suurde rahvusvahelisse kontserni. Ettevõtte tegutseb üle Eesti suuremates linnades ja tema kauplused on avatud kõigil päevadel nädalas. Ettevõtte eesmärk on saada omas valdkonnas turuliidriks ning ettevõtte väärtusteks on loovus, rõõmsameelsus ning toodete kvaliteet (teises variandis: ausus, vastutus ja professionaalsus).

Küsimused:

1. Kuivõrd realistlik on Sinu arvates ülaltoodud kirjeldus tänases Eestis? Märgi sobiv vastuse variant

1 2 3 4 5 6 7 Ei oska öelda
Täiesti ebarealistlik Väga realistlik

Lisa 1 järg

2. Kuivõrd tõenäoliseks pead Sa alljärgnevaid klienditeenindajate käitumisviise selles kaupluses? Kõik alltoodud käitumisviisid lähtuvad eeldusest, et need on

teenindajatele mingil viisil kasulikud ja neid tehakse teadlikult. Märki sobiv vastuse variant.

2.1. Tööaja kuritarvitamine (hilinemine, ettenähtust pikemad lõunapausid, looderdamine jms)

1	2	3	4	5	6	7	Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline						Väga tõenäoline	

2.2. Ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamine (telefon, arvuti, printer jms)

1	2	3	4	5	6	7	Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline						Väga tõenäoline	

2.3. Kliendi eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine (toote kvaliteedi, tarneaja vms kohta).

1	2	3	4	5	6	7	Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline						Väga tõenäoline	

2.4. Tööandja eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine (reeglite rikkumisest teavitamata jätmine, andmete võltsimine jms).

1	2	3	4	5	6	7	Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline						Väga tõenäoline	

2.5. Ettevõtte vara omastamine (raha varastamine kassast, kauba kõrvale toimetamine jm)

1	2	3	4	5	6	7	Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline						Väga tõenäoline	

2.6. Kliendi rahaline petmine endale kasulikult (allahindluste “unustamine”, tagastusraha valesiarvestamine jms)

1	2	3	4	5	6	7	Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline						Väga tõenäoline	

Lisa 1 järg

2.7. Ettevõtte vara tahtlik kahjustamine või lõhkumine

1 2 3 4 5 6 7 Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline Väga tõenäoline

2.8. Kliendiga ebaviisakas suhtlemine (nt hoolimatu, üleolev, solvav vms verbaalne või mitteverbaalne käitumine)

1 2 3 4 5 6 7 Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline Väga tõenäoline

2.9. Ettevõtte maine kahjustamine (nt. tööandja halvustamine klientide, sõprade või tuttavate kuuldes)

1 2 3 4 5 6 7 Ei oska öelda
Täiesti ebatõenäoline Väga tõenäoline

***PALUN KONTROLLI, ET OLED VASTANUD KÕIKIDELE KÜSIMUSTELE!
SUUR TÄNU! VAATA PALUN KA VIIMAST LEHEKÜLGGE.***

Lõpetuseks mõned küsimused Sinu enda kohta

1. Sugu 1 Mees
2 Naine

2. Vanus _____ aastat

3. Staaž oma ettevõttes _____ aastat

4. Haridus 1 Kõrgharidus (sh omandamisel)
2 Rakenduskõrgharidus (sh omandamisel)
3 Keskhariidus (sh omandamisel)
4 Lõpetamata keskhariidus

5. Ümbrikust leiad ka sedelid väärtuseid tähistava 18 sõnaga. Järjesta palun need väärtused ENDA JAOKS TÄHTSUSE JÄRJEKORRAS. Sulle isiklikult kõige olulisem väärtus aseta kõige peale, selle alla olulisuselt järgmine jne, kuni kõige vähem olulisemani. **Kõige lõppu, st vähim olulise väärtuse taha aseta värviline sedel.** Järjestatud väärtused kinnita kirjaklambriga ja koos täidetud küsimustikuga sule suurde ümbrikusse. Suletud ümbrik toimeta kokkulepitud kohta, kus küsimustikud kokku kogutakse.

Lisa 1 järg

Kujutlusvõime (loov, hooliv)	Ambitsioonikus (püüdlük, tööriigaja)
Iseseisvus (eneseusk, enesekindel)	Avatus (vastuvõtlikkus uuele)
Intellektuaalsus (tarkus, refleksiivsus)	Võimekus (kompetentsus, efektiivsus)
Loogilisus (ratsionaalne, korrastatud)	Rõõmsameelsus (lõbus, muretu)
Armastus (õrnus, tundeküllus)	Puhtus (siivsus, korralikkus)
Kohusetundlikkus (alluvus, ustavus)	Vaprus (julgus seista oma tõekspidamiste eest)
Viisakus (kombekas)	Andestus (valmidus teisi mõista)
Vastutustunne (usaldatav)	Abivalmidus (valmidus töötada teiste heaolu tagamiseks)
Enesekontroll (talitsetud)	Ausus (aval)

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuu küsimustik

Demograafiliste andmete kogumine

Ebaaus käitumine jaekaubanduses

1. Milliseid töötajate poolt teostatud ebaausaid käitumisviise peate jaekaubanduses kõige laialdasemalt levinuteks?
2. Mida peate täna jaekaubanduses kõige tavalisemaks ebaausa käitumise tekkimise põhjuseks? Miks osad töötajad teie hinnangul petavad, varastavad jne.?

Indiviidi väärtused ja organisatsiooni väärtused ebaausa käitumise mõjuritena

3. Kas jaekaubandusettevõttes, kus Teie töötate, on Teile teada oleval olemas põhiväärtused? Kas te oskate neid väärtusi nimetada?
4. Kas teie hinnangul on teenindajad organisatsiooni põhiväärtustega kursis?
5. Mil viisil saavad teenindajad teada, mis on organisatsiooni põhiväärtused? Millal ja kelle poolt organisatsiooni põhiväärtusi uutele teenindajatele selgitatakse?
6. Kas teie hinnangul võiks ettevõtte põhiväärtuste teadvustamisel olla mõju ebaausate käitumisviiside ennetamisele?
7. Kas kõnealuses organisatsioonis tegeldakse palkamisele eelnevalt mingil viisil ka indiviidide väärtuste uurimisega? Kas sellisel uuringul võiks olla tulemusi ebaausa käitumise ennetamisel?

Erinevused ebaausates käitumisviisides tingituna allüksusest või demograafilistest näitajatest

8. Mis teie hinnangul võib olla põhjuseks, et osades allüksustes (kauplustes) on teatud käitumisviisidele soodumus kõrgem?
9. Kas teie hinnangul võiks demograafilistel näitajatel (vanus, rahvus, sugu jne.) olla mõju ebaausate käitumisviiside avaldumisele?

Ebaausa käitumise ennetamine jaekaubanduses

10. Missugustel viisidel täna jaekaubanduses ebaausat käitumist püütakse ära hoida (ennetatakse)? Kas tegeldakse pigem ennetamisega või tagajärgedega?
11. Missugustel viisidel, mida täna kõnealuses organisatsioonis ei kasutata, võiks veel ebaausat käitumist ennetada ja, mis taksitab, et seda ei tehta?

Lisa 3. Empiirilise uuringu tabelid: ebaaus käitumine

Kirjeldav statistika						
	N	Miinumum	Maksimum	Keskmine	Standardhälve	Variatiivsus
Petmine	399	1	7	3,25	1,765	3,117
Varastamine	200	1	7	2,33	1,45	2,102
Sabotaaž	99	1	5	1,78	0,954	0,909
Negatiivne käitumine	199	1	7	2,63	1,488	2,215

Lisa 4. Empiirilise uuringu tabelid: ebaausad käitumisviisid

Kirjeldav statistika						
	N	Min	Maks	Keskm	Standardhälve	Variatiivsus
Tööaja kuritarvitamine	101	1,0	7,0	3,673	1,674	2,802
Ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamine	100	1,0	7,0	3,500	1,789	3,202
Kliendi eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine	100	1,0	7,0	3,220	1,862	3,466
Tööandja eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine	98	1,0	7,0	2,582	1,546	2,39
Ettevõtte vara omastamine	100	1,0	7,0	2,420	1,545	2,387
Kliendi rahaline petmine endale kasulikult	100	1,0	7,0	2,240	1,349	1,821
Ettevõtte vara tahtlik kahjustamine või lõhkumine	99	1,0	5,0	1,778	0,954	0,909
Kliendiga ebaviisakas suhtlemine	100	1,0	7,0	2,630	1,522	2,316
Ettevõtte maine kahjustamine	99	1,0	7,0	2,626	1,461	2,134

Lisa 5 järg

2.5	korr. koef.	,113	- ,019	,147	-,102	,026	,109	,024	,110	,038	- ,048	- ,251*	- ,142	- ,010	,091	,065	-,012	,021	- ,113
	Sig. (2- tailed)	,281	,856	,159	,332	,808	,296	,820	,293	,715	,647	,015	,173	,928	,385	,536	,908	,839	,280
	Vastajaid	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
2.6	korr. koef.	,004	,010	,195	-,012	- ,059	- ,014	- ,011	,140	- ,083	- ,150	- ,045	,068	- ,232*	- ,052	-,132	,280**	,095	- ,004
	Sig. (2- tailed)	,971	,922	,062	,907	,577	,892	,914	,181	,426	,151	,667	,519	,025	,623	,208	,007	,367	,968
	Vastajaid	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
2.7	korr. koef.	- ,047	,029	,267**	-,084	,001	- ,015	- ,002	- ,049	- ,119	- ,131	,008	- ,022	- ,189	,088	-,004	,213*	,097	,099
	Sig. (2- tailed)	,653	,785	,010	,424	,993	,886	,986	,641	,257	,212	,938	,833	,070	,402	,970	,041	,355	,347
	Vastajaid	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
2.8	korr. koef.	,020	- ,056	,119	,272**	,039	,070	- ,079	- ,032	,102	,015	,195	,011	- ,017	- ,071	,269**	-,127	,023	,083
	Sig. (2- tailed)	,849	,592	,256	,008	,708	,507	,452	,760	,333	,890	,061	,918	,869	,497	,009	,225	,827	,428
	Vastajaid	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93
2.9	korr. koef.	- ,004	,036	,100	-,202	- ,001	- ,036	- ,007	,079	,096	,040	- ,204*	- ,207*	- ,004	- ,052	,192	-,010	,020	,115
	Sig. (2- tailed)	,970	,730	,341	,053	,990	,733	,947	,453	,357	,701	,049	,046	,971	,622	,065	,922	,846	,273
	Vastajaid	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93

2.1- tööaja kuritarvitamine; 2.2- Ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamise; 2.3- Kliendi eest töö varjamise või ebaõige info esitamise; 2.4- Tööandja eest töö varjamise või ebaõige info esitamise; 2.5- Ettevõtte vara omastamine; 2.6- Kliendi rahaline petmine endale kasulikult; 2.7- Ettevõtte vara tahtlik kahjustamine või lõhkumine; 2.8- Kliendiga ebaviisakas suhtelmine; 2.9- Ettevõtte maine kahjustamine

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lisa 6. Empiirilise uuringu tabelid: individuaalne väärtus *ausus* asetuse ja ebaausate käitumisviiside vahelised seosed

	Tööaja kuritarvitamine	Ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamine	Kliendi eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine	Tööandja eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine	Ettevõtte vara omastamine	Kliendi rahaline petmine endale kasulikult	Ettevõtte vara tahtlik kahjustamine või lõhkumine	Kliendiga ebaviisakas suhtlemine	Ettevõtte maine kahjustamine
Mann-Whitney U Asymp. Sig. (2- tailed)	185,500 ,056	229,500 ,345	268,500 ,922	238,000 ,435	239,500 ,451	254,000 ,664	253,000 ,629	262,500 ,817	272,000 ,982

Grupeeriv tunnus: individuaalse väärtuse *ausus* asetuse kohale 1

Lisa 7. Empiirilise uuringu tabelid: organisatsiooni põhiväärtustest lähtuvalt

Kirjeldav statistika- ausus ei ole org. põhiväärtus						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
2.1	49	1	7	3,69	1,686	2,842
2.2	49	1	7	3,37	1,716	2,946
2.3	48	1	7	3,25	1,941	3,766
2.4	47	1	7	2,66	1,723	2,969
2.5	48	1	6	2,35	1,495	2,234
2.6	48	1	6	2,06	1,245	1,549
2.7	48	1	4	1,63	,841	,707
2.8	48	1	7	2,56	1,443	2,081
2.9	48	1	7	2,58	1,528	2,333
Kirjeldav statistika- ausus on org. põhiväärtus						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
2.1	52	1	7	3,65	1,679	2,819
2.2	51	1	7	3,63	1,865	3,478
2.3	52	1	7	3,19	1,805	3,256
2.4	51	1	6	2,51	1,377	1,895
2.5	52	1	7	2,48	1,603	2,568
2.6	52	1	7	2,40	1,432	2,049
2.7	51	1	5	1,92	1,036	1,074
2.8	52	1	7	2,69	1,603	2,570
2.9	51	1	6	2,67	1,409	1,987

2.1- tööaja kuritarvitamine; 2.2- Ettevõtte vahendite isiklikuks otstarbeks kasutamine; 2.3- Kliendi eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine; 2.4- Tööandja eest tõe varjamine või ebaõige info esitamine; 2.5- Ettevõtte vara omastamine; 2.6- Kliendi rahaline petmine endale kasulikult; 2.7- Ettevõtte vara tahtlik kahjustamine või lõhkumine; 2.8- Kliendiga ebaviisakas suhtelmine; 2.9- Ettevõtte maine kahjustamine

SUMMARY

PREVENTION OF DISHONEST BEHAVIOUR OF EMPLOYEES AND THE SHARED VALUES BETWEEN THE EMPLOYEES AND THE ORGANISATION IN THE RETAIL COMPANY

Maren Mäesalu-Bakradze

It is a popular belief that people tend to know what “honesty” means. Moreover, despite the fact that honesty is considered of great value, we still face dishonesty around us. It is clear that instinctively we know what dishonest behaviour is about; nevertheless it is not so easy to define the notion clearly. The current master’s thesis is based on Scott and Jehn’s (1999) method of determining and describing dishonesty, dishonesty occurs when a responsible actor voluntarily and intentionally violates some convention of the transfer of information or property, and, doing so potentially harms a valued being.

Probably all organisations encounter to a certain extent dishonest behaviour by their employees. The dishonest behaviour is constantly a question at issue and organisations put effort into prevention and discovering the problem; often in terms of finances. Nevertheless, it has not been discovered possibly effective methods and final solutions for preventing the problem of dishonest behaviour in the first place; therefore the companies mostly deal with serious consequences. In the retail business constantly the ultimate steps are being taken but based on the research conducted among worldwide retail chains 94% of retail companies acknowledged the increase of dishonest behaviour during the previous year (Global Fraud Report 2013/2014). Therefore, it is in urgent need of finding new and effective means for preventing dishonest behaviour in the retail business.

Up to now scientist have been trying to clarify the factors for exposing dishonesty but diverse standpoints are offered. One of the way of preventing dishonest behaviour has been implied by determining and exploring compatibility of the values hold in the

company and by the employees. In the current thesis it is of high importance whether the employees who attribute to the value of “honesty” relatively highly and work in the organisation which also clearly formulates the importance of “honesty” reckon that the probability of dishonest behaviour is low compared to the employees who attribute to the value of “honesty” relatively low importance and work in the organisations what shows neutral attitude towards “honesty”.

The main aim of the current master’s thesis is to offer suggestions based on previous research how the prevention of dishonest behaviour in the retail company could be applied to shared values of individual’s and organisation’s.

For reaching the research goals better, the following tasks have been set:

- defining the concept of professional dishonest behaviour and determining the forms and motives of dishonest behaviour;
- explaining the role of shared values of individual’s and organisation’s affecting dishonest behaviour;
- giving an overview of the ways of preventing dishonest behaviour based on the previous publications and researches;
- forming the sample of the current research and conducting it;
- analysing the results from the research carried out and drawing possible conclusions based on the shared values of individual’s and organisation’s affecting possible dishonest behaviour in the organisation;
- offering possible suggestions and solutions for preventing dishonest behaviour in the retail organisations.

The current master’s thesis is divided into two parts. The first part focuses on the discussions and findings based on the former publications. The notion of professional dishonesty is defined; various forms and motives are presented; relations between dishonest behaviour and individual’s and organisation’s values are described; individual’s values as well as organisation’s values in the joint case are portrayed and finally preventing dishonest behaviour and its behavioural peculiarities in retail business are concentrated on.

The second paragraph focuses on the undertaken research in the course of the current thesis. The methods and the sample are described, the data is analysed and the major conclusions are reached. The research of the present master's thesis was conducted in six retail shops in an Estonian chain shop company in Tallinn engaging 101 questionnaires filled in by the employees of the company.

The main results of the research are that major forms of dishonest behaviour in retail companies are stealing, cheating, and negative behaviour; sabotage is a secondary consideration. All forms of dishonest behaviour in the retail business are not necessarily connected to the values; nevertheless some of the behavioural patterns can influence it. It is also important to note that one certain value could turn into an influential factor to various dishonest behaviour forms as well as one dishonest behaviour could be influenced by several values.

For clarifying the research findings and interpreting the results thoroughly in terms of broader conclusions two top executives were interviewed.

In conclusion, only some values of individual's and organisation's uphold significant role of the probability of dishonest behaviour in retail companies. The detailed analyses conducted between the research and interviews resulted in finding higher probability in determining dishonest behaviour. General recommendations of preventing dishonest behaviour in a retail company were presented.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Maren Mäesalu-Bakradze (sünnikuupäev: 10.03.1982)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Teenindajate ebaausa käitumise ennetamisvõimalused ja seosed indiviidi ning organisatsiooni väärtustega jaekaubandusettevõtte näitel”, mille juhendajad on Krista Jaakson ja Maaja Vadi,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus 22.05.2014.