

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Jens Joonas Tännav

EETILISE ORGANISATSIOONIKULTUURI SEOS TÖÖTAJA EBAAUSA
KÄITUMISE VÄHENDAMISEL ETTEVÕTTE X NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: teadur Krista Jaakson

Tartu 2022

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

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
1.Eetilise organisatsioonikultuuri ja töötajate ebaausa käitumise teoreetilised käsitlused	5
1.1 Eetilise organisatsioonikultuuri mõiste	5
1.2 Töölase ebaausa käitumise mõiste.....	11
2. Empiirilise uuringu tulemused ja ülevaade.....	15
2.1 Uuringu metoodika, valimi ning läbiviimise kirjeldus	15
2.2 Andmete analüüs ja järeldused	17
Kokkuvõte.....	30
Viidatud allikad.....	32
Summary	42

Sissejuhatus

Organisatsioonikultuur on organisatsiooni süda. Igal organisatsioonil on endale iseloomulik kultuur, mida kujundavad selle töötajad ja juhid. Organisatsioonikultuur pakub ülevaadet töötajate käitumistele, uskumustele ning väärtustel. Puudub kindel kavand ideaalsest organisatsioonikultuurist, iga organisatsioon peab selle looma vastavat enda omadustele ning vajadustele. Ühes võib aga kindel olla – vajalik on tugev juht, kes oleks eeskujuks teistele.

Seda kontseptsiooni on viimaste aastakümnete jooksul hakatud uurima üha enam, sest kõik eelmainitud tegurid mõjutavad organisatsiooni edukust suurel määral. Organisatsioonis, kus on tugev eetiline organisatsioonikultuur, täheldatakse tihti innovatsiooni, töötajate heaolu ja pühendumise kasvu ning töötajate voolavuse kahanemist (Riivari & Lämsä 2014). Vastupidiselt aga, üheks suuremaks probleemiks, mida nõrk organisatsioonikultuur võib põhjustada, on töötajate ebaaus käitumine. *Association of Certified Fraud Examiners* ehk ACFE (2012) poolt läbi viidud uuring viitas sellele, et keskmine ettevõtte kaotab iga aasta umbes viis protsenti oma käivest töötajate tegevuse tõttu. Lisaks rahalisele kahjule, võib antud nähtus kaasa tuua ka mainekahju.

Organisatsioonikultuuri kohta on viimastel aastatel tehtud mitmeid lõputöid nii Tartu Ülikoolis kui ka Tallinna Tehnikaülikoolis (Aunap 2015; Mürsepp 2016; Tammiste 2021; Hints 2018; Lillemets 2018). See viitab teema asjakohasusele ja kõrgendatud akadeemilisele huvile. Svidrenko (2017) uuris oma lõputöös töölase ebaausat käitumist ning selle õigustamist. Gioshivili (2021) uuris samuti eetilise organisatsioonikultuuri ning töötajate ebaausa käitumise vahelisi seoseid.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada seosed eetilise organisatsioonikultuuri ja töötajate ebaausa käitumise vahel ettevõtte X näitel. Antud eesmärkide täitmiseks on autor püstitanud järgmised neli uurimisülesanded:

1. Selgitada eetilise organisatsioonikultuuri olemust teadustööde põhjal;
2. Selgitada töölase ebaausa käitumise mõistet ning seotust organisatsioonikultuuriga;
3. Viia läbi intervjuud ning küsitlus ettevõtte X siseselt;

4. Analüüsida uuringu andmeid ja teha järeldusi eetilise organisatsioonikultuuri ja töötajate ebaausa käitumise seoste kohta.

Käesolev bakalaureusetöö koosneb kahest osast. Esimeses osas antakse ülevaade antud teema teoreetilisest käsitlusest, võttes aluseks erinevate autorite vaatenurgad ning nende alusel loodud mudelid. Töö teine ehk empiiriline osa algab metoodika ja valimi kirjeldamisega. Käesoleva töö uuring viidi läbi kasutades nii kvantitatiivset kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Uuringu objektiks oli rahvusvaheline tootmissektoris tegutseva kontserni Tallinna finantsharu. Metoodika ja valimi kirjeldamisele järgneb tulemuste analüüs.

Märksõnad: organisatsioon, eetiline organisatsioonikultuur, tööalane ebaausus

1.Eetilise organisatsioonikultuuri ja töötajate ebaausa käitumise teoreetilised käsitlused

1.1 Eetilise organisatsioonikultuuri mõiste

Antud alapeatükis defineerib autor eetilise organisatsioonikultuuri olemust ning selgitab selle aktuaalsust ja olulisust. Eetilise organisatsioonikultuuri paremaks mõistmiseks tuleks esmalt määratleda organisatsioonikultuuri mõiste.

Organisatsioonikultuur on laiahaardeline mõiste, mida on püüdnud defineerida mitmed autorid, sestap on selle määratlemisele erinevaid lähenemisi ning selle paremaks mõistmiseks on loodud erinevaid mudeleid. Organisatsioonikultuuri kontseptsioon hakkas juhtimise valdkonnas laialdasemalt levima 1970-ndate lõpus, mil Pettigrew (1979) avaldas artikli, uurides organisatsioonikultuuri tagamaid. Organisatsioonikultuuri aktuaalsuse ning esiletõusu põhjuseks oli neli põhilist nähtust – tehnoloogia tähtsuse kasv, globaliseerumine, multikultuursete organisatsioonide kasv ning jätkusuutlikkusele rajatud kultuuri tõus (Schein 2010). Pettigrew (1979) defineeris organisatsioonikultuuri kui kogumit uskumustest, identiteedist, rituaalidest ning müütidest.

Enim levinud ning aktsepteeritud organisatsioonikultuuri määratlus pärineb Edgar Scheinilt. Schein (2004) kirjeldas organisatsioonikultuuri kui organisatsiooni põhilisi jagatud tõekspidamisi, mis on välja kujunenud suhetest väliskeskkonnaga ja sisemise integratsiooni käigus ning on töötanud piisavalt hästi, et neid õigeks pidada ja uutele liikmetele edasi anda

kui viisi, kuidas mõelda ja käituda. Hofstede (1991) on organisatsioonikultuuri defineerinud kui rühma kollektiivset programmeeritust ühtsele mõtteviisile, mille järgi saab ühte organisatsiooni eristada teisest. DeBode (2013) leiab, et organisatsioonikultuuri mõjutavad töötajate, juhtide omavaheline suhtlus ning organisatsioonisisised käitumisnormid, mis omakorda mõjutavad, kuidas töötajad individuaalselt käituvad. Käsitluste ühiseks jooneks on arusaam, et organisatsioonikultuur on grupipõhine nähtus ning selle toimimiseks peavad liikmed seda ühtselt tajuma.

Erinevad autorid on organisatsioonikultuuri kirjeldanud erinevate mudelite läbi. Scheini (2010) poolt välja töödatud organisatsioonikultuuri mudel koosneb kolmest tasemest. Nendeks on artefaktid, väärtused ning veendumused. Artefaktid on organisatsiooni kultuuri omadused, mis on nähtaval laiemale avalikkusele. Nende hulka kuuluvad töötingimused, riietusstiil, keelekasutus ja kombed. Väärtuste ülesandeks on peegeldada organisatsiooni seisukohti, filosoofiat ning eesmärgi. Seda tehakse tihti sõnastades ettevõtte tunnuslause, missiooni ning visiooni. Veendumused iseenesest mõistetakse uskumused ning arusaamad, mida organisatsiooni liikmed ei pruugi endale igapäevaselt teadvustada. Nad näitavad tihti ilmekalt, kuidas ning mille alusel organisatsioonis tööd tehakse ja otsuseid vastu võetakse.

Hofstede (1997) lähtus enda mudeli loomisel eelkõige organisatsiooni juhtimisstiilide erinevusest. Võttes Scheini (2004) mudeli aluseks, töötab Hofstede mudel eelkõige väärtuste tasemel. Hofstede poolt välja töötatud organisatsiooni kultuuri mudel koosneb kuuest dimensioonist:

- *Protsessile versus tulemusele orienteeritus* – protsessile truud organisatsioonid järgivad esmakorras ette nähtuid meetodeid ning töötavad endile tuntud rutiinis, võttes vähem riske. Tulemustele pühendunud organisatsioonid mõtlevad eelkõige eesmärkide täitmisele ning tulemuslikkusele. Seejuures võetakse rohkem riske ning liikmed tihti tajuvad, et nad tunnevad end võõrastes situatsioonides mugavalt.
- *Töötajale versus tööle orienteeritus* – inimestele mõtlev organisatsioon annab töötajatele tunde, et nende probleeme ning soove võetakse arvesse ja nende eest kantakse hoolt. Teisalt tööle anduvas organisatsioonis tunnevad töötajad suurt pinget töö lõpule viia, jäädes ise juhtide silmis sekundaarseks.
- *Avatud versus suletud süsteem* – avatud töökeskkonnas ollakse avatud uutele inimestele ning ideedele. Teisalt suletud süsteemis ollakse kinnisemad nii uute kui ka

juba olemas olevate töökaaslaste suhtes. Uutele ideedele lähenetakse pigem konservatiivselt.

- Normatiivne *versus* pragmaatiline lähenemine – normatiivse kultuuriga organisatsiooni jaoks on esmatähtsad väärtuste ning protsesside järgimine. Pragmaatiline organisatsioon on paindlikum ning töötab eelkõige tulemuste ja kliendi rahulolu nimel.
- Leebe *versus* range õhkkond – rangema kultuuriga organisatsioonid töötavad distiplineeritud ning vastavalt reeglitele, mil leebemas õhkkonnas antakse töötajatele rohkem ruumi improviseerimisele ning enda ideedele.
- Lokalism *versus* professionalism – kirjeldab, mil määral organisatsiooni liikmed samastuvad oma vahetute kolleegidega ning alluvad keskkonna normidele. Professionaalse organisatsiooni liikmed identifitseerivad end eelkõige oma ameti järgi. Lokaliseeritud organisatsiooni liikmed tunnevad, et organisatsiooni tavad hõlmavad nende käitumist nii tööl kui ka kodus.

Luthans (1995) argumenteerib, et organisatsiooni siseselt võib eksisteerida rohkem, kui ainuüks organisatsioonikultuur. Ta leiab, et kõik organisatsiooni liikmed ei pruugi ühtset organisatsioonikultuuri sarnaselt tajuda. Schein (2007) ning Trice ja Beyer (1993) on samuti arutlenud allkultuuride olemasolu üle. Nad on teinud järelduse, et allkultuurid võivad tekkida erinevate meeskondade, ametite, sugude, etnilise päritolu, rahvuse ja hierarhia vahel (Cabana & Kaptein 2019). Schein (1990) märgib, et organisatsiooni kasvades on paratamatu, et ettevõtte liikmed jaotuvad üksustesse ning sealsed kultuurid erinevad üksteisest. Küll on oluline märkida, et kuigi erinevate üksused võivad omada üksteisest erinevaid allkultuure, jagavad nad siiski ka jooni, mis on ühised kogu organisatsioonile (Cameron & Quinn 2006). Allkultuurid võivad tekkida töötajate vahel, kes kogevad sarnaseid kogemusi ja probleeme (Gregory 1983).

Organisatsioonikultuuri on vajalik muuta siis, kui olemasolevad tõekspidamised ning protsessid avaldavad ettevõtte edule negatiivset mõju. Autorid, kes on organisatsioonikultuuri käsitlenud, on kultuuri transformatsiooni osas pigem pessimistlikult meelestatud. Schein nendib, et kultuur on ettevõtte juures kõige raskem omadus, mida muuta. Kultuur võib vastu

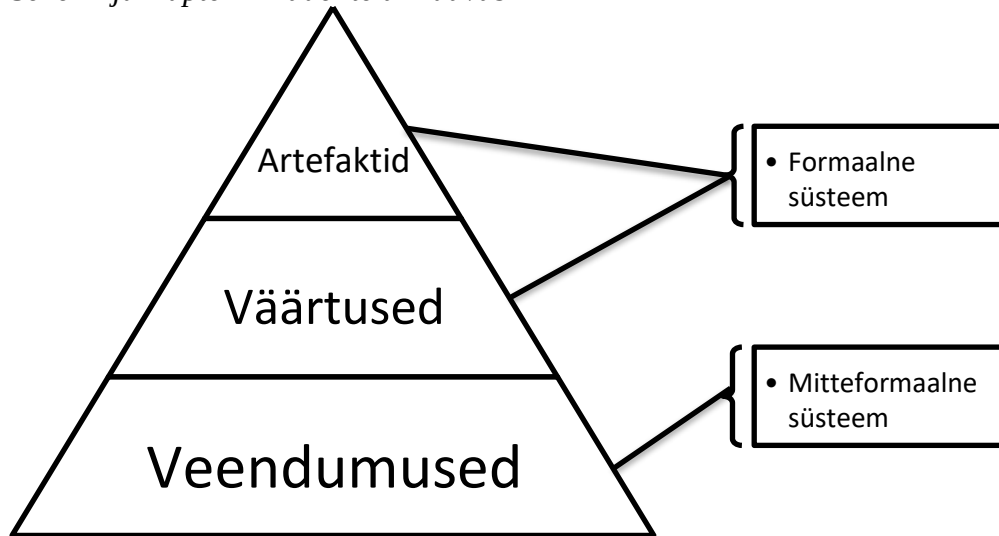
pidada kauem, kui ettevõtte tooted, teenused või juhid (Schein 1992). Brooks (2008) leiab, et organisatsioonikultuuri edukaks muutmiseks on vaja nelja elementi. Tuleb tunda olemasolevat organisatsioonikultuuri, omada arusaama uuendatud kultuuri välja nägemisest, leida innustus muudatuse ellu viimiseks ning edukalt juhtida kultuurimuudatuse omaksvõttu. Alvesson (2002) on välja toonud kolm erinevat organisatsioonikultuuri muutuse tüüpi, milleks on suure projekti elluviimine, igapäevaelu ümberkorraldamine ning orgaaniline muutus. DeBode (2013) toob lisaks välja, et organisatsioonikultuur ümberkujundus võib seisneda erinevates aspektides nagu muutus:

- organisatsiooni strateegias;
- strateegia elluviimis meetodites;
- töötajate ootustes, oskustes ja pädevustes;
- igapäevases töötajate vahelises suhtluses;
- töötingimustes.

Eetiline organisatsioonikultuur on vorm organisatsioonikultuurist ning seega sotsiaalselt konstrueeritud nähtus (Schein 1990). Kapteini (2008), Huhtala (2011), Riivari ja Lämsa (2019) määratluste kohaselt on eetiline organisatsioonikultuur juhtide ja töötajate kogemuste, eelduste ja ootuste kogum sellest, kuidas organisatsioon takistab neil ebaausalt käitumast ning kuidas julgustab eetilist käitumist. Kangas (2014) lisab, et eetiline organisatsioonikultuur koosneb formaalsetest ning mitteformaalsetest süsteemidest. Formaalne süsteem koosneb kirjalikult määratletud reeglitest ja protseduuridest nagu etikakodeks. Mitteformaalne süsteem seisneb iseenesest mõistetavatest väärtustest ja normidest, mis avalduvad läbi organisatsiooni eetilise kliima (Kapteini 2011). Joonisest 1 ilmnevad ühised jooned Scheini (2004) ning Kapteini (2011) mudelite vahel.

Joonis 1.

Scheini ja Kapteini mudelite ühilduvus



Allikas: Autori koostatud (Schein 2004; Kaptein 2011)

Eetilise organisatsioonikultuuri paremaks mõistmiseks ja mõõtmiseks on autorid kavandanud erinevaid mudeleid. Üheks enim levinumaks mudeliks on Kapteini (2008) mitmemõõteline CEV (*Corporate Ethical Virtues*) mudel. Kapteini mudel põhineb Solomoni (1992) väärtuste põhilisel ärieetika teorial. Solomoni (1992) teooria kohaselt peavad nii organisatsioonid kui ka töötajad omavad kindlaid iseloomujooni või väärtuseid, et käituda eetiliselt. Nende väärtuste määratlemiseks viis Kaptein (2008) läbi kvalitatiivse uuringu, võttes vaatluse alla 150 juhtumit, mil töötajad või juhid käitusid ebaeetiliselt. Uuringu tulemuste järeldas Kaptein, et eetiline organisatsioon põhineb kaheksal väärtusel. Nendeks on selgus, juhtkonna eeskuju, vahetu juhi eeskuju, teostatavus, toetus, läbipaistvus, arutelu võimalus ning vastutus.

- Selgus (*Clarity*) kirjeldab ulatust, mil määral on eetilise käitumise ootused ja normid selged töötajatele ja juhtidele. Kaptein märgib, et ootused peavad olema konkreetsete ja arusaadavate. Vastasel juhul on suurem tõenäosus töötajate ebaeetilisele käitumisele (Kaptein 1998). Kaptein viitab Bovensile (1998), tuues eraldi välja riski, et töötajad võivad kasutada ebaselgeid juhiseid vabandusena, et käitutakse ebaeetiliselt.
- Juhtkonna eeskuju (*Congruency of management*) selgitab, mil määral järgivad juhtkonna liikmed ise välja töötatud eetikanorme. Juhtkonna käitumine peab olema kooskõlas eetikanormidega, et see ei õõnestaks kommunikeeritud sõnumit. Riivari ja

Lämsa (2014) läbiviidud uuringus selgus, et antud dimensioon loob suurima eelduse innovatsiooniks.

- Vahetu juhi eeskuju (*Congruency of supervisors*) annab ülevaate otseste juhtide käitumisest ning sellest, mil määral on nad eeskujuks oma alluvatele. Võib-olla tähtsamgi, kui juhtkonna eeskuju, on vahetute juhtide eeskuju, kellega töötajad puutuvad kokku igapäevaselt. Kaptein viitab Hegarty ja Simsi (1978), Browni, Treviño ja Harrisoni (2005) ning Schminke, Ambrose ja Neubami (2005) töödele, kes kõik leidsid, et töötajad tihti jäljendavad oma juhtide käitumist.
- Teostatavus (*Feasability*) viitab sellele, kui head võimalused on töötajatele tagatud, et nad saaksid oma kohustusi eetiliselt täita. Kaptein (1998) märgib, et ebaeetiline käitumine leidis tihti aset siis, kui töötajatel puudus piisavalt aega, rahastust, töövahendeid, informatsiooni ja autoriteeti, et oma kohustusi täita. Kaptein viitab oma argumentatsioonis Treviño (1986), kes selgitab, et tugeva ajasurve all inimesed on vähemtõenäolisemad hoolima teiste huvidest ning ootustest. Kaptein (2008) toob lisaks välja Odronez ja Douma (2004) uuringu, mis tugevalt seostab liiga kõrgeid eesmärke ebaeetilise käitumisega.
- Toetus (*Supportability*) näitab, mil viisil organisatsioon julgustab ja motiveerib töötajaid ja juhte eetiliselt käituma. leidis ka Kaptein (1998), et madala rahulolu ning motivatsiooni tasemega töötajad käituvad suurema tõenäosusega ebaeetiliselt. Rahulolematud töötajad, kes tunnevad end alaväärtustatuna, võivad õigustunnet taga otsides teadlikult tekitada organisatsioonile kahju.
- Läbipaistvus (*Transparency*) näitab, mis ulatuses on käitumise ja tegude tagajärjed teada kogu organisatsioonile. Organisatsiooni liikmed peavad teadma, mis on nende või kaastöötajate ebaeetilise käitumise tagajärg. Teadlikkus annab inimestele võimaluse oma käitumises korrekture teha (Kaptein 2008). Kaptein viitab lisaks Zey-Ferrell ja Ferrelli (1982) tööle, mis toob välja, et kolleegid, nende nägemus ning nendega kokku puutumine mõjutavad tugevalt inimeste käitumist.
- Arutelu võimalus (*Discussability*) osutab sellele, kui avatud ollakse organisatsiooni siseselt eetiliste probleemide üle diskuteerima. Suletud iseloomuga organisatsioonis ei olda kriitikale avatud ning seda ei julgustata.

See omakorda loob eeldused ebaeetilisele käitumisele, mil avatud suhtlusega keskkond loob vastupidiselt tugevama eetilise kultuuri (Feldt et al. 2012).

Uuringud on aga näidanud, et juhid hoiduvad aruteludest, mis puudutavad eetikat, kartes, et see mõjutab negatiivselt organisatsioonisest harmooniat, efektiivsust ning nende mainet (Eskola 2017).

- Vastutus (*Sanctionability*) iseloomustab, mis määral töötajad usuvad, et ebaeetilist käitumist pannakse tähele ja karistatakse ning eetilist käitumist premeeritakse. Ebaeetilise käitumise karistamata jätmine õõnestab seatud eetikanorme ning saadab töötajatele sõnumi, et taoline käitumine on aksepteeritav (Ball, Treviño & Sims 1994; Kaptein 2008 kaudu). Kaptein (2008) leiab, et sanktsioonide rakendamine on sama tähtis teistele organisatsiooni liikmetele, kui rikkujale ja ohvrile.

Kuigi eetilise organisatsioonikultuuri käsitlusi on erinevaid. Võib neilt kõigilt leida ühiseid jooni, millega ollakse päri. See on nähtus, mis peegeldab organisatsioonis toimuvat ning kahtlemata osutab liikmetele määravat mõju.

1.2 Töölase ebaausa käitumise mõiste

Majandusteadlased hakkasid ebaaususe vastu huvi tundma 1960-ndate lõpus, mil Becker (1968) avaldas artikli ratsionaalse kuritegevuse teemal. Ebaaus käitumine on oma olemuselt mitmetahuline, mõneti subjektiivne ning keeruliselt määratletav mõiste. Seetõttu on raske pakkuda ühtset definitsiooni. Lihtsustatud määratluse on välja pakkunud Beauchamp ja Bowie (1983), kelle sõnul eetika puudutab headust ja kurjust, õiget ja valet ning selleläbi tegevust, mida me peaksime või mitte ellu viima. Antud definitsioon jätab siiski ruumi sellele, kuidas inimene tõlgendab head ja halba. Tihti viidatakse Scott ja Jehni (1999) definitsioonile, millele vastavalt esineb ebaausus siis, mil inimene rikub teadlikult ja tahtlikult informatsiooni või omandi ülekandmise reegleid, mille läbi tekitatakse kahju teistele osapooltele. Scott ja Jehn ei erista tööalast ja töövälisest ebaausust – tegu, mis on ebaeetiline organisatsiooni siseselt on seda ka organisatsiooni väliselt.

Töölasele kitsendatud ebaaususe määratluse on välja pakkunud Jaakson, Vadi, Bauman-Vitolina ja Sumilo (2017), kelle definitsiooni järgi on töölane ebaausus sihilik käitumine, mis rikub ühiskonna, organisatsiooni või mõne teise sotsiaalse rühma poolt aktsepteeritud norme ja mille eesmärk on saada materiaalet või mittemateriaalset kasu teise osapoole arvelt. Shu (2011) ning Gruysi (2003) käsitus põhineb samuti töötaja tahtlikul käitumisel saada tulu organisatsiooni kulul, rikkudes samaaegselt seatud norme ja reegleid. Hollinger ja Clarki (1982) tegid oma käsitluses vahet vara ja tootmist hõlmaval ebaausal käitumisel. Varaga seonduva ebaausa käitumise alla kuuluvad tahtliku kahju tekitamine organisatsiooni omandile. Tootmist häiriv teguviis hõlmab üleüldist käitumist töökohas nagu aja varastamine, töö pooleli jätmine, töölt puudumine ja hilinemine.

Töölane ebaausus on laialt levinud, kuid keeruliselt mõõdetav nähtus. Keerulisus seisneb eelkõige selles, et andmestik on puudulik ning definitsioon tihti subjektiivne. Enamus töölastest ebaaususe juhtumitest leiab lahenduse organisatsioonisiselt vallandamise, ametis alandamise või muu distsiplinaarkaristuse näol. Sisejuurdluse eesmärk on ära hoida organisatsiooni mainekahju (Beck 2006). Andmestiku puudulikkuse tõttu kasutavad autorid töölase ebaausa käitumise mõõtmiseks juhtumiuuringuid ning enesekohaseid andmeid. KPMG (2008) poolt läbi viidud uuring, milles osales 5056 Ameerika Ühendriikide juhti, näitas, et 74 protsenti osalejatest täheldasid töötajate ebaausat käitumist 12 kuu vältel. Töötajate hinnangul oleks juhtumite avalikustades 46 protsenti rikkumistest tõsiselt kahjustanud organisatsiooni mainet. Sarnase tulemuseni jõuti LRN (2007) poolt läbi viidud uuringus, milles selgus, et 73 protsenti vastanutest olid olnud ebaausa käitumise tunnistajaks.

Põhjuseid, mis võivad töötajat ajendada käituma ebaausalt on mitu. Puudub üks kindel teooria, mis suudaks antud fenomeni lahti seletada. Kolm enam levinud käsitlust põhinevad ratsionaalse valiku, võrdsuse ning organisatsioonikultuuri teooriatel (Hollinger & Davis 2006). Tabel 1 toob ülevaate töölase ebaausa käitumise käsitluste ühistest joontest ning erinevustest.

Tabel 1

Töölase ebaaususe käsitluste võrdlus

Käsitlus	Omadused					Autorid
	individuaalne	kollektiivne	kaalutletud	tahtlik	emotsionaalne	
Ratsionaalse valiku teooria	X		X	X		Hollinger & Clarke, Hayes
Omakapitali teooria	X			X	X	Adams, Gino & Pearce
Organisatsioonikultuur		X			X	Kaptein, Treviño,

Allikas: Autori koostatud (Hollinger & Clarke 1986; Hayes 2007; Adams 1965; Gino & Pearce 2009; Kaptein 2008)

Ratsionaalse valiku teooria kohaselt käitub inimene kaalutletult. Otsust mõjutavad erinevad psühholoogilised ja sotsiaalsed tegurid, mis omakorda sõltuvad võimalustest ning stiimulitest (Cornish & Clarke 1986). Paternoster ja Simpson (1993) selgitavad, et ebaausale teole eelnevalt võetakse arvesse vähemalt üheksat erinevat faktorit. Mõned autorid nagu Greenberg (2002), Beck (2006) ning Ratner ja Miller (2001) on leidnud, et üheks põhistiimuliks on raha. Samas on autoreid, kes väidavad, et raha mängib väiksemat rolli. Hollinger ja Clarke (1986) viisid läbi uuringu, mille tulemusel järeldati, et töötajate ebaaus käitumine ei olnud mõjutatud nende kompensatsioonist. Antud uuring on küll võrdlemisi vana ning viimaste aastakümnete jooksul tõusnud tarbijate võlad võivad selle probleemiks tõstatada (Beck 2006). Üks tähtsamatest teguritest, mis mõjutab ratsionaalset valikut on võimalus tegu toime panna. Töötajad on tihti teadlikud erinevatest turvameetmetest nagu alarmide, paroolide ning kaamerate olemasolust või nende puudumisest. Teatakse, millal töötavad hoolivamad töötajad, kes võivad nende tegudest teatada teistele. Ebaaus käitumine muutub võimaluse küsimuseks (Hayes 2007).

Võrdsuse teoorial põhinevad käsitlused selgitavad, kuidas mõjutavad töötaja ebaausat käitumist rahulolu tööga. Adamsi (1965) teooria järgi hindavad inimesed oma olukorra õiglust, võrreldes panuse ja kasu suhet teistega. Ebavõrdne olukord võib motiveerida inimest muutma oma käitumist, et olukorda enda jaoks parandada (Gino & Pierce 2009). Vastupidiselt, töötajad, kes on oma töökoha ja juhtide suhtes positiivselt meelestatud, on

vähem tõenäolisemad varastama ning ebaausalt käituma (Hollinger & Clarke 2006). Gino ja Pierce (2009) leidsid, et kuigi rahaline omakasu on üks põhilisteks ebaausa käitumise põhjuseks, siis emotsionaalne meelestatus on palju tugevamaks ajendiks.

Kolmas teooriate kogumik, millel seisneb ka antud töö fookus, käsitleb ebaausat käitumist organisatsiooni tasemel. Organisatsioonikultuur seab paika organisatsioonisesed käitumisharjumid ning reeglid, käitumises mehhanismid, mis juhib ja kontrollib töötajate käitumist (Robbins 2010). Mida tugevam on organisatsiooni sisene eetiline kultuur, seda vähem tõenäoliselt näitavad töötajad ebaausat käitumist. Tõhusal eetilisel organisatsioonikultuuril on tugev positiivne korrelatsioon ettevõtte edukusega – on täheldatud innovatiivsuse, töötajate heaolu ja pühendumise kasvu ning töötajate voolavuse kahanemist. (Riivari & Lämsä 2014; Kangas 2017; Hunt, Wood & Chonko 1989; Cabanena & Kaptein, Huhtala 2014). Tähtsaks teguriks on juhtide tegevus. Töötajad lähtuvad valikuid langetades tihti oma juhtidest, keda peetakse eeskujuks (Mayer et al. 2009). Eetilist käitumist julgustavad juhid teevad seda läbi eeskujuliku käitumise ning töötajatega kahepoolse suhtluse (Brown et al. 2005). Lisaks on tähtis, kuidas juhid reageerivad ebaeetilisele käitumisele. Kui töötajaid ei karistata ebaeetilise käitumise eest, siis see annab teistele signaali, et taoline tegevus on vastuvõetav (Ball et al. 1994). Eelnevatest teguritest kajavad ilmekalt läbi Kapteini väärtused: juhtide eeskuju, arutelu võimalus ning vastutus. Kolleegide mõju ei ole vähem olulisem. Mitmed autorid on täheldanud organisatsiooni siseste allkultuuride olemasolu. Sageli muutuvad nad ametlikest reeglitest ning juhistest mõjusamaks (Parilla et al 1989; Hollinger & Davis 2006 kaudu).

Eelnevast selgub, et väärtuspõhine juhtimine on üks suurimaks võtmeks, et tagada tugev organisatsioonikultuur ning hoida töötajate ebaausust võimalikult madalal tasemel. Juhid peavad olema eeskujuks kogu organisatsioonile, looma võimaluse avatud suhtluseks, tunnustama eeskujuliku käitumist ning võtma vastutusele reeglite rikkujad. Lisaks on juhtide kanda värbamise protsess, kus tuleb välja valida sobiv kandidaat. Sobiv kandidaat peab vastama nõuetele nii kompetentsilt kui ka väärtuste põhiselt, sest töötajad esindavad tervet organisatsiooni (York 2014). Kandidaate on üldiselt mitu ning sestap on õige inimese valimine keeruline. (Perri 2015)

Nii organisatsioonikultuuri kui ka ebaausa käitumise mõiste käsitleti ning lähenemisi on mitu, küll aga on selge, et organisatsioonikultuuril on tahtmata suur roll ebaausa käitumise julgustamisel või ära hoidmisel. Ebaausa käitumise taga tihti ei ole niivõrd materiaalse kasu jahtimine, kui seda on organisatsiooni sisene kultuur, mille on loonud juhtkond ning töökaaslaed.

2. Empiirilise uuringu tulemused ja ülevaade

2.1 Uuringu metoodika, valimi ning läbiviimise kirjeldus

Käesoleva töö empiiriline osa põhineb kvantitatiivsel ning kvalitatiivsel uurimismeetodil. Uuring viidi läbi rahvusvahelise tööstuskontserni Eesti finantsharus. Ettevõtte on tegutsenud üle saja aasta ning tänaseks tegutseb enam kui sajas riigis üle maailma. Aastal 2021 oli ettevõtte palgal üle saja tuhande töötaja ning käive ulatus ligi 28 miljardi euron.

Antud töö kvantitatiivsete andmete kogumiseks valis autor ankeetküsitluse meetodi. Ankeetküsitlus on kiire andmete kogumise viis, mis pakub autorile ligipääsu suuremale valimile, mis eeldatavasti annab hea ülevaate ettevõtte olukorrast ning mille abil on võimalik teha üldistusi. Küsitluse vastuste abil kaardistatakse ettevõtte nelja erineva üksuse eetilise organisatsioonikultuuri tase, püüdes leida vastus sellele, kas nõrgema kultuuriga üksustes on aususe olukord kehvem või millises aspektis tekivad erinevused. Uuring viidi läbi 2022. aasta veebruaris veebipõhiselt. Uuringu läbiviimisel kasutati DeBode (2013) CEVMS-SF (*Corporate Ethical Virtues Model Scale – Short Form*) küsimustiku, mis omakorda on lühendatud versioon Kapteini (2008) CEV mudelist. Küsimustikule vastasid 65 töötajat neljast erinevast üksusest. Töö tundliku laadi tõttu garanteeriti nii ettevõttele kui ka töötajatele anonüümsus. Vastanute esinduslikkuse hindamiseks paluti töötajatel märkida ära oma sugu, vanus, staaž, positsioon ja üksus. Küsimustikule vastati likerti kuue palli skaalal, kus 1 tähistas väitega üldse mitte nõustumist ning 6 täielikult nõustumist. Lisa vastusevalikuna oli vastajal võimalik valida „ei oska öelda“. Ettevõtte igapäevaseks suhtluskeeleks on inglise keel ning esineb töötajaid, kellel puudub Eestiga seonduv taust. Sestap viidi ankeetküsitlus läbi inglise keeles.

Vastanute demograafilised ning ettevõttega seotuse andmed on välja toodud tabelis 2. Uuringus osalesid ettevõtte nelja üksuse töötajad, nendeks on *Accounts Payable (AP)*, *Accounts Receivable (AR)*, *General Accounting (GA)* ning *Human Resources (HR)*. Küsitlusele vastasid vastavalt 27, 18, 9 ja 11 üksuse liiget. Küsimustikule vastamisele jäid üllatavalt passiivseks mehed. Kuigi võib öelda, et ettevõttes on tõesti rohkem naissoost töötajaid, siis küsimustikule vastanute sooline jaotus on liialt kallutatud.

Tabel 2

Küsimustikule vastanute isiklikud andmed

Sugu	AP	AR	GA	HR	Kokku vastajaid	Osakaal vastanutest (%)
Naine	24	13	9	11	57	86%
Mees	3	5	0	0	8	14%
Vanus						
kuni 24	6	6	1	1	14	22%
25-34	11	10	4	5	30	46%
35-44	8	2	3	2	15	23%
45-54	0	0	0	3	3	5%
55-64	2	0	1	0	3	5%
Üle 65						
Staaž						
kuni aasta	7	5	2	2	16	25%
1-3 aastat	6	7	5	2	20	31%
3-6 aastat	11	6	1	7	25	38%
6-10 aastat	2	0	1	0	3	5%
üle 10 aasta	1	0	0	0	1	2%
Positsioon						
Spetsialist	18	13	7	6	44	68%
Vanemspetsialist	6	4	1	3	14	22%
Keskastme juht	2	1	1	1	5	8%
Juht	1	0	0	1	2	3%

Allikas: Autori koostatud

Tulemustest selgub, et ligi kaks kolmandikku kollektiivist moodustavad noored, alla 35-aastaste vanusegruppi kuuluvad töötajad. Küsitlusele vastanute seast puudusid vanusegrupi „üle 65“ esindajad. Neljandik töötajatest on ettevõttesse kuulunud vähem kui aasta. Vaid 7% vastanutest olid ettevõttes töötanud üle kuue aasta. See võib viidata üsna kõrgele voolavusele. Kuigi sellest ei tasu põhja panevaid järeldusi teha, on kõrge voolavus märk nõrgast organisatsioonikultuurist (Kangas 2017).

Kvalitatiivse uuringu jaoks võeti kasutusele pool-struktureeritud intervjuud. Intervjuu võimaldab vastajal olla nüansirikkam, mis on antud delikaatse teema juures äärmiselt oluline. Intervjuud viidi läbi ettevõtte finantsharu eelnevalt nimetatud nelja üksuse juhtidega. Intervjuud viidi läbi 2022. aasta aprillis keskkonna Zoom vahendusel. Intervjuud lindistati antud keskkonna abil ning hiljem transkribeeriti tekstiks. Tagamaks intervjuueeritavate anonüümsust, ei ole transkribeeritud tekstid nähtaval käesoleva töö lisades. Intervjuu tuumküsimused on saadaval lisades. Olgu mainitud, et AR ja HR üksuste juhid on kõrgema astmega juhid ning AP ja GA juhid on hiljuti ametikõrgenduse läbi astunud oma positsioonile. See andis hea ülevaate, kuidas tajuvad organisatsioonis toimuvat pikemaajaseid juhid ning kuidas värsked juhid, kes töötavad spetsialistidega igapäevaselt.

2.2 Andmete analüüs ja järeldused

Käesoleva alapeatüki eesmärgiks on pakkuda ülevaade CEVMS-SF küsimustiku ja pool-struktureeritud intervjuude tulemustest ning anda neile analüüsi järgne hinnang. Jätkamaks kvantitatiivsest uuringust saadud tulemuste analüüsiga, tegi autor kindlaks, et saadud tulemused on usaldusväärsed ning neis leidub sisemine reliaablus. Selleks arvutati välja Cronbach'i alpha iga dimensiooni lõikes (vt tabel 3). Cronbach'i alpha mõõdab sisemist reliaablust ehk näitab kui tugevalt on küsimused rühmadena seotud. Kui Cronbach'i alpha koefitsient ületab künnise, saab küsimuste tulemusi käsitleda gruppina. Andmeid võib lugeda usaldusväärseks, kui Cronbach'i koefitsient ületab 0.7 piiri. (Statistics How To 2014)

Tabel 3 näitab, et kaheksast dimensioonist seitsmes on vastuvõetava tasemega sisemine reliaablus, sest Cronbach'i alpha on suurem kui 0.7. See tähendab, et seitsmes dimensioonis on küsimused dimensioonide mõõtmiseks sobivad ning nende vastuseid saab käsitleda koos. Paraku on vastutuse dimensioonis nõrk reliaablus ning valitud küsimused antud dimensiooni mõõtmiseks ei päde. Siin kohal on oluline ära märkida, et koguni 23% vastustest selles dimensioonis oli „ei oska öelda“. See võib viidata töötajate süstemaatilisele oskamatusse anda küsimustele ühene vastus. Sellegi poolest jätab autor antud dimensiooni selle töö raames välja, sest ei ole võimalik kinnitada dimensiooni sisemise reliaabluse kvaliteeti.

Tabel 3

Cronbach'i Alpha tulemused dimensioonide lõikes

Dimensioon	Cronbach's Alpha	Tulemus
Selgus	0.728	Aktsepteeritav
Vahetu juhi eeskuju	0.740	Aktsepteeritav
Juhtkonna eeskuju	0.856	Hea
Teostatavus	0.777	Aktsepteeritav
Toetus	0.818	Hea
Läbipaistvus	0.892	Hea
Arutelu	0.806	Hea
Vastutus	0.509	Kehv

Allikas: Autori koostatud

Dimensioonide vaheliste erinevuste vaatlemiseks arvutas autor välja seitsme vaadeldava dimensiooni miinimumi, maksimumi, keskmise ning standardhälbed. Nagu eelnevalt mainitud, kasutati küsitluses 6-palli likerti skaalat. Üks tähistamas väitega mitte üldsegi nõustumist ning kuus märgistamaks täielikku nõusolekut. Lisaks uuris autor, milline osamäär dimensioonide vastustest jäid kategooriasse „ei oska öelda“. Dimensioonide miinimumid olid valdavas osas võrdsed ühega. Seda välja arvatud juhtkonna eeskuju ning läbipaistvuse dimensioonides, kus miinimum vastuseks oli kaks. Vaadeldes maksimum tulemusi, oli igas dimensioonis vähemalt üks vastus võrdne kuue ehk suurima võimaliku valikuvõimalusega. Nagu miinimumi ja maksimumi tulemused viitavad, oli kõikidel dimensioonidel vastuseid mõlemast äärmusest. Tähtis on uurida, kui suur oli vastuste tegelik varieeruvus ning kui paljud töötajad näevad organisatsioonikultuuri erinevates ekstreemsustes. Selgelt kõige väiksema varieeruvusega oli juhtkonna eeskuju dimensioon (std. dev=0.85). Suurima standardhälbega oli arutelu dimensioon, kus vastav kordaja oli umbes 1.2. Ülejäänud dimensioonide kordaja jäi kordaja 1 lähedusse ehk sarnasesse vahemikku. Kõikide dimensioonide keskmine tulemus on küllaltki kõrge – ulatudes 4.995-st (läbipaistvus) kuni 5.398-ni (selgus). Huvitav on ära märkida, et läbipaistvusel, mis on kõige madalama keskmisega dimensioon, on samuti vaieldamatult enim vastuseid, kus töötaja ei ole suutnud ühest vastust anda ning on otsustanud kasutada „ei oska öelda“ võimalust (26,15%). Kõige kõrgema keskmise dimensiooni ehk selgusel oli vaid 1 vastus, mille tulemus oli „ei oska öelda“ ehk vaid 0,38% kogu vastustest. (Tabel 4)

Tabel 4

Eetilise organisatsioonikultuuri dimensioonide statistika

	N	Min	Max	Keskmine		
				Statistiline	Standardviga	Standardhälve
Selgus	65	1	6	5.398	0.059	0.952
Vahetu juhi eeskuju	65	1	6	5.384	0.064	1.016
Juhtkonna eeskuju	65	2	6	5.347	0.056	0.854
Teostatavus	65	1	6	5.355	0.066	1.063
Toetus	65	1	6	5.067	0.066	1.050
Läbipaistvus	65	2	6	4.995	0.075	1.046
Arutelu	65	1	6	5.020	0.075	1.175

Allikas: Autori koostatud

Huvitav on ära märkida, et läbipaistvusel, mis on kõige madalama keskmisega dimensioon, on samuti vaieldamatult enim vastuseid, kus töötaja ei ole suutnud ühest vastust anda ning on otsustanud kasutada „ei oska öelda“ võimalust (26,15%). Kõige kõrgema keskmise dimensiooni ehk selgusel oli vaid 1 vastus, mille tulemus oli „ei oska öelda“ ehk vaid 0,38% kogu vastustest. (Tabel 5) Organisatsioonile peaks olema oluline, et nende töötaja oskab selgelt hinnata ennast ümbritsevat töökeskkonda. Kui töötajad ei suuda süstemaatiliselt vastata samadele küsimustele, viitab see sellele, et kommunikatsioonis on tekkinud selgeid puudujääke.

Tabel 5

Vastuse „ei oska öelda“ osamäär dimensioonide lõikes

	"Ei oska öelda" osamäär (%)
Selgus	0.38%
Vahetu juhi eeskuju	1.92%
Juhtkonna eeskuju	9.23%
Teostatavus	0.38%
Toetus	1.92%
Läbipaistvus	26.15%
Arutelu	5.77%

Allikas: Autori koostatud

Küsitlus sisaldas lisaks eelnevatele küsimuste gruppidele veel kaheksandat dimensiooni – vastutust. Dimensioon uuris, mis määral usuvad töötajad, et ebaeetilist käitumist karistatakse ning eetilist käitumist toetatakse. Paraku ei osutunud Cronbach'i kordaja piisavalt kõrgeks, et saaks tulemuste sisemist reliaablust lugeda piisavalt tugevaks. Siiski leiab autor, et tasub ära märkida asjaolu, et 60-l korral 260-st ei osatud kindlat

hinnangut olukorrale anda. Lisaks jäi silma antud dimensioonis ning selgelt küsitluse kõige madalam keskmine näitaja, kui AR üksuse liikmed hindasid seda, kui tõenäoliselt saavad ebaeetiliselt käituvad töökaaslased karistada ($M=3.55$). Võrreldes üksustega nagu AP ($M=4.93$) ja HR ($M=5.17$) on vahe märgatav. (Lisa C) See viitab selgele üksuste vahelistele erinevustele, kuidas antud küsimust töötajad vaatlevad. See avab ukse mõtteviisile, et ebaausal käitumisel puuduvad tagajärjed. Nagu eelnevalt mainitud, leidis Hayes (2007), et võimalus ebaausat tegu toime panna on tähtsaks teguriks otsuste langetamisel.

Selgitamaks välja, kas jätkata mitte- või parameetriliste analüüsiga, viis autor dimensioonide lõikes läbi normaaljaotuse testi. Selleks kasutas autor Kolmogorov-Smirnov'i testi. Tabelist on näha, et kõigi seitsme dimensioon on madalam, kui 0.05 (Tabel 6). See viitab normaaljaotuse puudumisele ning seetõttu jätkab autor andmete analüüsimist, kasutades mitteparameetriliste teste nagu Wilcoxon, Kruskal-Wallis ning Mann-Whitney U-test.

Tabel 6

Kolmogorov-Smirnov'i test üksuste lõikes

	Kolmogorov-Smirnov	
	Statistik	p-väärtus
Selgus	0.1963	0.0114
Vahetu juhi eeskuju	0.2400	0.0009
Juhtkonna eeskuju	0.1991	0.0125
Teostatavus	0.2154	0.0040
Toetus	0.1512	0.0007
Läbipaistvus	0.1731	0.0005
Arutelu	0.1607	0.0003

*Tulemused on olulised tasemel $p<0.05$

Allikas: Autori koostatud

Kuna ankeetküsitlusele vastanute seas on selgelt täheldatav nihe mees ning nais vastajate seas, uuris autor, kas nende vastused erinevad üksteisest märgatavalt. Sellisel juhul tuleks edasisi tulemusi võtta teatava reservatsiooniga. Varasemad uuringud on viidanud, sellele et naised käituvad töökohas reeglina eetilisemalt kui mehed (Wahn 2003). Käesoleva uuringu võtmes tähendaks see seda, et uuringu tulemused oleksid nihkes ning demonstreeriks ekslikult tegelikkusest tugevamat organisatsioonikultuuri. Et sellele

küsimusele vastust saada, kasutas autor Mann-Whitney U-testi. Erinevused vastustes on statistiliselt olulised, kui p-väärtus on suurem kui 0.05. Tabelist selgub, et mitte ühelgi seitsmest dimensioonist, ei ole sugude lõikes statistiliselt olulisi erinevusi. (Tabel 7) Sestap võib autor jätkata tulemuste analüüsi, kartmata et meeste passiivne küsimustikule vastamine halvaks tulemuste usaldusväärsust.

Tabel 7

Mann-Whitney U-test sugude lõikes

	p-väärtus
Selgus	0.9343
Vahetu juhi eeskuju	0.6494
Juhtkonna eeskuju	0.7594
Teostatavus	0.1044
Toetus	0.7346
Läbipaistvus	0.1922
Arutelu	0.2394

*Tulemused on olulised tasemel $p < 0.05$

Allikas: Autori koostatud

Uurimaks, kas ettevõttes X esineb selgelt probleemsemaid dimensioone, viis autor läbi Wilcoxon'i testi. Tulemustest selgub, et kõige madalama keskmise dimensiooni ehk läbipaistvusel on statistiliselt oluline erinevus koguni nelja dimensiooniga (Tabel 8). Töötajatel on oluline teada, et tegudel on tagajärjed. Sestap on oluline, et ettevõttes toimuv oleks piisavalt läbipaistev selle suhtes, millist käitumist tunnustatakse ning mille ees karistatakse. Töötajad, kes näevad organisatsiooni läbipaistvana, tajuvad tõenäolisemalt seda ka õiglasemana. Õiglane organisatsioonikultuur soodustab suuremat pühendumust. (Salazar 2017) Tuletame meelde, et 26% selle dimensiooni küsimuste vastustest osutasid „ei oska öelda“ kategooriasse ehk töötajad ei suutnud süstemaatiliselt vastata. Sellest võib tõlgendada seda, et kas paljud pole teadlikud neist ümbritsevatest juhtumitest ning tagajärgedest või ei suudeta hinnata, kuidas juhtkond võib vastavates olukordades käituda. Mõlemat pidi viitab see sellele, et reeglite rikkumiste tagajärjed ei ole piisavalt läbipaistvad. See võib luua kujundi, mille kohaselt leiavad töötajad, et ebaeetiline käitumine on aktsepteeritav (Ball et al. 1994).

Arutelu dimensioonil oli kolm statistiliselt olulist erinevust teiste dimensioonidega. Ettevõtte sisene kommunikatsioon ning üksteise mõistmine on vaieldamatult üks tähtsamaid osasid eetilise organisatsioonikultuuri loomisel. Organisatsioonid peaksid töötajatele looma

erinevaid kanaleid ja foorumeid, mille abil oleks võimalik avaldada enda arvamust, ideid ja kogemusi eetikat puudutavatest teemadest. Need arutelud peaksid looma keskkonna, kus on võimalik rääkida murede, õppida võimalikest vigadest ning avaldada konstruktiivset tagasisidet teistele. (Riivari 2017)

Autor soovib siinkohal siiski rõhutada, et mõlemal dimensioonil olid head keskmised tulemused. Pelgalt erinevused kõrgeima tulemustega dimensioonidega, ei tähenda, et olukord oleks veel muret tekitav. Küll annab see hea ülevaate sellest, mida annaks parandada. Intervjueerides AR üksuse juhti, koorus vestlusest välja, et pidevalt püüeldakse selle poole, et organisatsioon oleks läbipaistev ning avatud. Ta leidis, et just nende abil on võimalik tööalast ebaaust vähendada. „*Oluline on avatus, aus suhtumine, avatud tagasiside nii üles- kui allapoole. See toetab psühholoogilise turvatunde teket ja eemaldab põhjuse, miks keegi üldse tahaks halvasti käituda.*“ (Juht A 2022)

Tabel 8

Wilcoxon test dimensioonide lõikes

Dimensioon	Selgus	Vahetu juhi eeskuju	Juhtkonna eeskuju	Teostatavus	Toetus	Läbipaistvus	Arutelu
Selgus	.						
Vahetu juhi eeskuju	0.4737	.					
Juhtkonna eeskuju	0.8136	0.4030	.				
Teostatavus	0.8953	0.0542	0.7502	.			
Toetus	0.0302	0.0051	0.0674	0.1135	.		
Läbipaistvus	0.0119	0.0034	0.0315	0.0118	0.5742	.	
Arutelu	0.0253	0.0084	0.0525	0.0245	0.7863	0.8288	.
Keskmine	5.398	5.384	5.347	5.355	5.067	4.995	5.020

*Tulemused on olulised tasemel $p < 0.05$

Allikas: Autori koostatud

Edasi analüüsis autor üksuste vahelisi erinevusi eel nimetatud dimensioonide lõikes. Kuna üksuste valimid on väikesed, puudus normaaljaotus ning vaadeldavaid gruppe on neli, siis kasutas autor mitteparametrilist Kruskal-Wallis'e testi. Kruskal-Wallis'e test näitab, kas vaadeldava nelja üksuse vahel on statistiliselt olulisi erinevusi. Tulemused on statistiliselt olulised, kui p-väärtus on madalam kui 0.05. Testi hüpoteesid on järgnevad:

- H_0 : Valimi mediaanid on võrdsed
- H_1 : Valimi mediaanid ei ole võrdsed

Tulemustest selgus, et teostatavus oli ainuke dimensioon, kus nullhüpoteesi võis ümber lükata. See ei tähenda, et üksuste mediaanid oli teistes dimensioonides täiesti võrdsed. Reeglina nad seda ei olnudki. Näiteks toetuse dimensioonides olid kõik mediaanid üksteisest erinevad (vt tabel 9). Küll aga, ei olnud nende dimensioonide p-väärtus piisavalt madal, et hüpoteesi ümber lükata.

Eetilise käitumise üheks alustalaks on teostatavus. Töötajatele peavad olema tagatud vajalikud vahendid, et oma tööülesandeid korrektselt ning eetiliselt täita. Ettevõtte lõikes võib saadud tulemusi lugeda eeskujulikuks, kuid sellegi poolest joonistub tabelist selgelt välja, et AP ning HR üksuste tulemused on reeglina kõrgemad, kui AR ja GA üksustel. Teostatavuse üks tähtis element on ressursside olemas olek, üks tähtsamateks nendest on aeg. Intervjueerides madalaima tulemuse saanud GA juhti, märkis ta ära, et üksukse suurimaid probleeme on ajavargus ning sellest tulenev tööjaotuse ebavõrdsus (Juht D 2022). Töötajale, kellele langeb suurem töökoormus, tekib suurem ajasurve ning seetõttu on tööülesannete korrektselt ning eetiliselt täitmine keerulisem. Samuti võib ebavõrdsusest tööjaotusest tekkida töötajatel konfliktid nii omavahel kui ka juhtidega.

Tabel 9

Kruskal-Wallis test üksuste lõikes

Dimensioon	AP Mediaan	AR Mediaan	GA Mediaan	HR Mediaan	p-väärtus
Selgus	5.75	5.5	5.5	5.5	0.92991
Vahetu juhi eeskuju	5.75	5.57	5.67	5.75	0.6715
Juhtkonna eeskuju	5.63	5.25	5.5	5.58	0.3364
Teostatavus	6	5.38	5.25	5.75	0.03255
Toetus	5.25	4.88	5	5.5	0.437
Läbipaistvus	5	5.25	5	5	0.9914
Arutelu	5	5	5.25	5.5	0.8249

*roheline tähistab dimensiooni kõige kõrgemat ning oranž kõige madalamat tulemust

Allikas: Autori koostatud

Olgugi, et Kruskal-Wallis'e testi tulemusena on vaid teostatavuse dimensioonis statistiliselt oluline erinevus, joonistub tabelist ilmekalt välja, et seitsme dimensiooni lõikes

on viiel korral kõige madalam tulemus AR üksusel (Tabel 9). Paraku ei selgunud intervjuust AR üksuse kõrgema astme juhiga ühene vastus, miks tulemused just sealses üksuses kõige madalamad on. Küll tasub ära mainimist, et selgelt madalaima tulemusega on toetuse dimensioon (MED=4.88). Toetuse dimensioonis küsiti, millised suhted on töötajatel omavahel ja juhtidega ning kui pühendunud ollakse organisatsioonile (vt lisa A). Intervjuust selgus, et töötajad ei teata töökaaslaste reeglirikkumist ilma, et oleks olnud varajasem omavaheline konflikt (Juht A 2022). See viitab sellele, et pigem tehakse seda isiklikest huvidest tingituna, kui organisatsiooni heaolule mõeldes. Lisaks mainis juht, et töötajate omavahelisi konflikte tekib paratamatult ikka, kuid ühisemele leidmise asemel pigem välditakse suhtlust (Juht A 2022).

Lisaks näitas Kruskal-Wallis'e testi tulemused, et seitsmest dimensioonist neljas oli üksuste lõikes kõrgeim mediaan AP üksusel, GA jäi üldiselt keskmikuks ning HR üksusel jagus tulemusi igasse kategooriasse.. Sestap otsustas autor läbi viia üksuste vahelise Mann-Whitney U-testi, et näha kui olulised on üksuste omavahelised erinevused teostatavuse dimensioonis. Testi hüpoteesid on järgnevad:

- H_0 : Valimi mediaanid on võrdsed
- H_1 : Valimi mediaanid ei ole võrdsed

Testi tulemustest on näha, et AP üksuse teostatavuse dimensioon erineb statistiliselt oluliselt AR ja GA üksustest ning vastupidi. HR üksuste teostatavuse dimensioon ei erine teistest üksustest piisavalt, et pidada seda statistiliselt oluliseks. (Tabel 10)

Tabel 10

Mann-Whitney U-test tulemused üksuste vahel

Üksused	AP	AR	GA	HR
AP	.			
AR	0.0123	.		
GA	0.0325	0.9792	.	
HR	0.5927	0.125	0.1883	.

*Tulemused on olulised tasemel $p < 0.05$

Allikas: Autori koostatud

Nagu eelnevalt viidatud, viis autor läbi pool-struktureeritud intervjuud ettevõtte nelja üksuse juhiga. Intervjuude eesmärgiks oli saada parem arusaam, kuidas ning millisena hindavad üksuste juhid nii organisatsiooni, kui ka enda üksuse töötajate käitumise eetilistust. Intervjuud koosnesid kolmest põhilisest osast – kuidas juhid määratlevad tööalast ebaausust ning selle alla käivaid tegevusi, milline on olukord nende üksustes ning milliste meetmete abil oleks võimalik tööalast ebaausust vähendada. Intervjuu küsimused on nähtaval Lisa B all. Vaatluse alla võeti järgmised üksused: *Accounts Payable (AP)*, *Accounts Receivable (AR)*, *General Accounting (GA)* ning *Human Resources (HR)*. Intervjueeritavatele juhtidele garanteeriti anonüümsus ning seetõttu viidatakse üksuste juhtidele vastavalt Juht A, Juht B, Juht C ning Juht D. Olgu mainitud, et Juht B ning Juht D on kõrgema astmega juhid ning Juht B ja Juht D on hiljuti ametikõrgenduse läbi astunud oma positsioonile. See andis hea ülevaate, kuidas tajuvad organisatsioonis toimuvat pikemaajaseid juhid ning kuidas värsked juhid, kes töötavad spetsialistidega igapäevaselt.

Esmalt palus autor juhtidel anda omapoolne aramus, mis on nende arust tööalane ebaausust ning millised käitumisviisid võiksid selle alla kuuluda. Kõigi nelja juhi vastusest jäi kõlama tööaja kuritarvitamine. Töötaja kuritarvitamise alla kuuluvad tegevused nagu tööle hilinemine, töölt varem lahkumine, pikemate (lõuna)pauside tegemine ning üldine töölt kõrvale viilimine (Henle 2010). Juht A kirjeldas igasugust töösuhet kui partnerlust – üks osapool maksab töötasu ning vastutasuks oodatakse teatud tegevusi ehk töötaja pakub tehniliselt oma teenust. Ebaaus oleks töötaja tegevus, siis kui sellest kokkulepitud tööst viilitakse ning hoidutakse. Juht A pakkus, et sellise käitumise tendentsiga võib ettevõttes olla umbes kümnendik töötajatest (Juht A 2022). Juht D märkis ära, et selle tõttu kannatavad ka

teised, sest tööjaotus muutub ebavõrdseks (Juht D 2022). Juhid C ja D leidsid, et COVID-19 pandeemia ajal on ajavargus süvenenud, sest töötajaid on palju raskem interneti vahendusel jälgida. Juht C ütles: „*Pole seda nagu kontoris, et teine inimene istub kõrval või käiakse selja tagant läbi. Siis võib-olla oleks rohkem seda kohustus- või vastutustunnet, et tegeleda tööga. Näiteks, kui sul endal pole midagi teha, siis aidata teisi. Kontoris oled nagu rohkem tööle keskendunud ja pluss sul on vähem segavaid faktoreid nagu lemmikloomad, lapsed, pere ja mis iganes veel. Ma arvan küll, et see COVID-i aeg on nagu seda mõjutanud.*“ (Juht C) Juhid A ja B leidsid, et kuigi võis pandeemia ajavargust lihtsustada, siis töötaja, kes tahtis viilida, leidis selleks viisi ka kontoris ning ei uskunud, et töö hübriidkeskkonnas on antud nähtust suuresti mõjutanud. Juht B märkis ära, et ettevõtte on tööajas muutunud paindlikumaks ning sestap ei ole ajavargus väga suur probleemiallikas. Tööaja kuritarvitamine muutuks problemaatiliseks, siis kui produktiivsus väheneb ning töökaaslaste töö kannatab. Juht B ütles: „*Tegelikult ei ole ju vahet [millal töötatakse]. Siin on üks nüanss, mis mulle muret tekitab on – see, et minu tööst sõltub kellegi teise töö. Näiteks, et mina annangi sisendi sulle eks ja sina jääd ootama seda, aga mina otsustan, et päeval teen teisi asju ja õhtuks mul on selleks aega. Sina ei saa sel juhul oma tööd alustada. Peab vaatama, et mis see töö, mida ma teen, aga üldjuhul tegelikult ei ole vahet, kui töö saab tehtud.*“ Juht A täheldas COVID-19 algusega tootlikkuse tõusu ning inimesed tegid pikemaid tavalisest pikemaid tööpäevi. See viitab sellele, et ettevõttes valitseb tulemustele orienteeritud organisatsioonikultuur. Ettevõtte on pühendunud tootlikkuse tagamisele ning nii kaua kui meetodid ei mõjuta teisi, on nad sekundaarsed (Hofstede 1997).

Iseseisvalt töid juhid veel välja valetamise, varastamise, töövara lõhkumise, tööandja laimamise ning konkurentsilepingute rikkumise. Antud ettevõttes ei ole juhtide hinnangul tõsisemaid varguseid ning töövarade lõhkumisi ette tulnud. Lisaks leitakse, et ettevõtte üldine maine on positiivne ning nendeni ei ole jõudnud juhtumeid, kus töötajad kritiseeriksid oma tööandjat välistele isikutele. Küll aga on tulnud ette ettevõtte siseseid konflikte, kus ollakse üksteise suhtes ebaviisakad. Juht B märgib ära, et siiski töötatakse inimestega ning kõik on mingil määral erinevad ja arusaamad ei pruugi olla samad. Lisaks toob ta taas välja hübriidkeskkonnas töötamise negatiivse poole ehk inimesed suhtlevad interneti vahendusel ning tihti on keeruline täpselt tõlgendada, mida teine osapool tahtis edasi anda. Juhid A ja D märgivad ära, et inimesed, kellel on omavaheline konflikt pigem väldivad omavahelist suhtlust täielikult. Juht D meenutas olukorda, kus kahe töötaja omavahelise konflikti lahendamiseks oli vaja, et kolmas osapool juhiks sellele juhi tähelepanu (Juht D 2022). Kehv

üksuse sisene kommunikatsioon päädis konfliktiga, mis kestis pea pool aastat ning mille tagajärjel töötajate töökorraldus oli ebavõrdne. Ebavõrdne töökorraldus tõi töötajale kaasa ületöötamise, kurnatuse ning halva elu ja töö vahelise suhte. See näitab, kui oluline on see, et töötajad tooksid sarnased olukorrad juhi tähelepanu alla. Võrdne töökorraldus on eriti tähtis just töökohtades, kus tegutsetakse üksustena, sest ühe töötaja käitumine mõjutab kõikide liikmete tööd (O’Leary-Kelly 1998).

Tabel 11

Ebaausate käitumiste vormide problemaatilisus ettevõttes X

	Juht A	Juht B	Juht C	Juht D
Ajavargus			x	x
Ebaviisakas käitumine	x	x		x
Ettevõtte vara vargus/lõhkumine				
Tööandja laimamine				
Muude reeglite rikkumine	x	x	x	x

Allikas: Autori koostatud

Hollinger ja Clark (1982) jagasid oma käsitluses tööalase ebaausa käitumise kaheks, kus eristati vara ja tootmisega seotud ebaausat käitumist. Intervjuudest saadud informatsioonist võib tõlgendada, et ettevõttes X on põhiliseks mure kohaks tootlikust häiriv ebaausus nagu tööaja kuritarvitamine. Võttes arvesse uuritava ettevõtte profiili, on tulemused oodatud.

Autor päris üksuste juhtidelt, et kui palju juhitakse nende tähelepanu reeglite rikkumistele või konfliktidele. Kõrgema astmed juhid A ja B ütlesid, et nendeni on vaid mõni üksik juhtum. Üldiselt saavad vahetud juhid konflikti haldamisega hakkama ning edasine eskaleerumine ei ole vajalik. Juhtidel C ja D on vastakad kogemused selle suhtes, kas töötajad proovivad endi vigasid peita või mitte. Juht C leidis, et: „*inimestega on üldiselt pigem nii, et ei tulda ise ütlema. Naljakas natukene ongi see, et me tegelikult oleme üsna väike tiim. Jutud igal pool liiguvad, isegi kui me ei ole kontoris kohapeal. /.../ Tegelikult sellised asjad tulevad ikkagi enamasti välja. See oleks minu jaoks palju usaldusväärsem, kui tullakse ja öeldakse, et kuule nii juhtus ja mis me teha saame. See tekitab veel rohkem ebausaldust ja halba tunnet kui üritatakse ära peita.*“ Vastupidiselt rääkis GA üksuse juht nii: „*Kui on mingit reeglit eiratud, et midagi valesti näiteks tehtud, siis minu enda tiimis pigem ikka tullakse ise ja öeldakse, et kuule mul juhtus nii. Siis me mõtleme, mis on lahendused ja mida me teha saame. Mõtleme, kuidas ennetada ja tähelepanelikud olla ning*

rõhutame reeglid üle. Vähemalt meie tiimis julgetakse rääkida, kui midagi juhtub. Me oleme ise rõhutanud hästi palju ka seda, et parem on kohe rääkida, kui sellest kuskilt hiljem kuulda. “ See toob ilmekalt välja, kuidas suuremates organisatsioonides võivad tekkida allkultuurid. Erinevad autorid nagu Schein (2007) ning Trice ja Beyer (1993) on arutlenud ning jõudnud järeldusele, et just suuremates organisatsioonides tekivad allkultuurid üksuste vahel. Siinsel juhul on näha, kuidas sarnastel positsioonidel, kuid erinevates üksustes töötavatel inimestel on erinevad kombed küllaltki olulise aspekti suhtes. Teiste peale kurtmist on vähe, kuid siiski tuleb ette kõikides üksustes. Üldiselt tehakse seda siis, kui reeglirikkumine mõjutab neid isiklikult või rikkujaga on varasem konflikt olnud. Juht A spekulereis, et hoidutakse teiste peale kaebamist, sest kardetakse, et see tuleb avalikuks ning hiljem tuleb ringiga tagasi. Siinkohal tuletab autor meelde, et vastava juhi üksuses oli küsimustiku kõige madalama tulemusega küsimus. Nimelt oli üksuste töötajate usk küllaltki väike, et reeglite rikkujat karistatakse. Selline uskumus võib tekitada töötajate seas passiivsust rikkumiste teatamisel.

Tabel 12

Reegli rikkumistest teatamised ettevõttes X

	Juht A	Juht B	Juht C	Juht D
Enda rikkumiste ülestunnistamine				x
Teiste rikkumistest teatamine	x	x	x	x

Allikas: Autori koostatud

Viimasena uuris autor juhtidelt, mis võtteid soovivad või on rakendanud nemad, et vähendada organisatsiooni sisest ebaausat käitumist. Juhid A ja B olid ühte meelt sellest, et kõik algab värbamisest ja väärtuspõhisest juhtimisest. Juht B võttis väärtuspõhise värbamise kokku järgmiselt: „*Värbamisprotsess on kindlasti A ja O. Ise praegu mõtlesin meie väärtuste peale, millest me räägime. Need on mõningal määral muutunud läbi aegade, kuid põhituum ja koorik on jäänud samaks. Need tunduvad lihtsalt sõnad eks, aga nüüd on oluline, et juhid käituksid nende sõnade järgi. Vestlustel kompame väärtuseid, et kas me tunnetame, et sellel inimesel on sarnased väärtused nagu meil. Üks asi on erialane kompetents, aga oluline on vaadata kas väärtused ja põhimõtted on samad.*“ Juht A lisas, et kandidaadis otsitakse eelkõige avatust, ausat suhtumist, vertikaalset tagasisidet nii üles- kui allapoole. Selle läbi loodetakse luua turvatunnet, vastastiku austust ning läbipaistvat organisatsiooni. Juhid A ja C lisasid, et hübriidkeskkonnas läbiviidud intervjuude puhul on märksa raskem hinnata

kandidaadi sobivust. Ettevõttes on samuti palju sisest värbamist. Juht D märkis, et selle võrra on lihtsam, sest siis on kindlam, et inimene on juba ettevõtte väärtuse põhiselt töötanud. Veel märkisid Juht A ja Juht B ära, et suurt rõhku pannakse juhtide koolitamisele, sest juhid peavad olema eeskujuks oma alluvatele. Seda mõtteviisi kinnitavad mitmed autorid nagu näiteks Mayer (2009), kes leidis, et töötajad langetatavad otsuseid lähtudes juhtide eeskujust. Lisaks mainis Juht C ära selge kommunikatsiooni loomise probleemide tekkel. Juht B rõhutas kommunikatsiooni puhul empaatilise tähtsust, öeldes, et töö tulemust võivad mõjutada ka töötaja eraelus toimuv ning seda peab samuti arvesse võtma. See näitab, et ettevõtte üritab olla töötajatele orienteeritud, võttes arvesse nende soove ja tundeid. Selleläbi on töötajatele võimalik tekitada tunne, et neist hoolitakse (Hofstede 1997).

Tabel 13

Mida juhid peavad oluliseks, et vähendada ebaausat käitumist

	Juht A	Juht B	Juht C	Juht D
Värbamine	x	x	x	
Juhtimine	x	x		x
Kommunikatsioon		x	x	x
Väärtused	x	x		

Allikas: Autori koostatud

Juhtide vastustest näib, et ebaausa käitumise vähendamist või selle ära hoidmiseks kasutatakse pigem proaktiivseid meetodeid ja vastutus võetakse endile. Tehakse kindlaks, kas kandidaadid sobituksid nende ridadesse ning jagaksid ettevõtte väärtuseid. Selge on see, et tööintervjuul töötajast terviklikku pilti pole võimalik saada. Sellepärast on äärmiselt oluline, et tööle asudes oleks töötajatel pädev juht, kes suunaks neid oma eeskujuga.

Üldiselt olid kõik neli juhti ühte meelt, et nende ettevõttes on käitumine ning kultuuriline pool hästi üles ehitatud ning toimiv. Juhid nõustusid, et töötajate ebaausa käitumise ära hoidmise põhiliseks eelduseks on värbamine, väärtuspõhiline juhtimine ning läbipaistev kommunikatsioon. Läbi selle on suudetud hoida ettevõttes ära raskemad sorti juhtumid ning säilitada organisatsiooni head mainet. Samuti kinnitavad seda ankeetküsitluse tulemused. Tulemused on üksuste lõikes võrdlemisi sarnased ja keskmised tulemused on kõrged, mis viitab organisatsiooni ühtsele ja tugevale organisatsioonikultuurile.

Kokkuvõte

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli pakkuda ülevaade eetilise organisatsioonikultuur ning töötaja ebaausa käitumise mõistetest ja teha selgeks, kas ja kui tugev on nende vaheline seos.

Eesmärgi esimese poole täitmiseks toetus töö autor erinevatele varasematele uuringutele ning teiste autorite käsitlustele. Lisaks erinevatele käsitlustele tutvustati erinevate autorite poole välja töötatud mudeleid. Selgus, et mõlemad mõisted on küllaltki laiahaardelised ning ühest definitsiooni on seetõttu raske määratleda. Organisatsiooni edukuse võtmeks on tugev organisatsioonikultuur. Selle taga on organisatsiooni sisene läbipaistvus, ausus, selged normid ja reeglid ning pädev väärtuspõhine juhtimiskultuur. See soodustab innovatsiooni, pühendumust ja efektiivust ning vähendab töö toimuvat ebaausat käitumist. Tööalane ebaaus käitumine on laialt levinud, kuid keeruliselt mõõdetav nähtus. See on üldiselt sihilik käitumine, mis rikub organisatsiooni poolt vastu võetuid norme. Tööalase ebaausa käitumise eesmärgiks on saada kas materiaalselt või mittemateriaalselt kasu teise osapoole arvelt. Tööalase ebaaususe alla võivad kuuluda näiteks ettevõtte vara lõhkumine või varastamine, töötaja kuritarvitamine või tööandja laimamine.

Töö eesmärgi teise poole täitmiseks viis autor läbi uuringu rahvusvahelise tootmiskontserni Eesti finantsharus. Uuring põhineb nii kvantitatiivsel kui ka kvalitatiivsel uurimismeetodil kogutud andmetel. Ettevõtte töötajate seas viidi läbi ankeetküsitlus, mille läbi kaardistati, milline on nende taju sealsest organisatsioonikultuuri tasemest. Lisaks viidi läbi nelja erineva üksuse juhiga pool-struktureeritud intervjuu. Uuring viidi läbi kasutades DeBode (2013) CEVMS-SF mudelit, mis on aretatud välja Kapteini (2008) CEV mudelist. Mudel koosneb kaheksast voorusest ehk dimensioonist, millest selle töö raames kasutati seitset.

Tulemustest selgus, et nii uuritava ettevõtte töötajad kui ka juhid hindavat olemasolevat organisatsioonikultuuri kõrgelt. Ettevõtte lõikes hinnati kõige kõrgemalt selgust ehk kui hästi on organisatsiooni liikmetele selgitatud, millised on ettevõtte normid ja reeglid. Samuti hinnati kõrgelt nii vahetuid juhte kui ka kõrgemat juhtkonda. Intervjuudest selgus, et ettevõtte investeerib juhtide koolitamisesse ning usutakse, et väärtuspõhine juhtimine on võtmetegur tööalase ebaaususe vähendamiseks. Selle läbi on suudetud ära hoida raskemad

juhtumid. Mõistagi ei saa eeldada, et ettevõttes toimuv on alati eetiline ja aus, sest inimefaktor on siiski sees. Selle läbi võivad tekkida konfliktid, arusaamatused ning väiksemad tahtlikud või mittetahtlikud reegli rikkumised. Kõige nõrgem tulemus oli läbipaistvuse dimensioonil. Tööandja ei ole piisavalt läbipaistev selle suhtes, kas ja kuidas reeglirikkumist karistatakse. See annab kuvandi, et ebaaus käitumine on vastuvõetav. Edasi uuris autor, kas nelja uuritava üksuse tulemused on erinevad. Testide tulemusena selgus, et ainuke dimensioon, mille vahel tekkis statistiliselt oluline erinevus oli teostatavus. Edasine uuring tõestas, et statistiline erinevus tekkis just AP üksusel AR ja GA üksustega. Kuigi teiste dimensioonide vahe ei olnud piisavalt erinev, et neid pidada statistiliselt oluliseks, siis joonistus siiski välja, et AR üksusel oli kõige nõrgem tulemus. Lisaks selgus intervjuudest, et üksuste vaheline organisatsioonikultuur võib siiski ette tulla, kinnitades väite, et suuremate ettevõtete tekivad allkultuurid.

Antud bakalaureusetöö ning varasemate teoste põhjal võib kinnitada, et organisatsioonikultuuri ning töötajate ebaausa käitumise vahel on seos. Kahtlemata ei saa läbi organisatsioonikultuuri pidada ainukeseks faktoriks, kuid sellegipoolest on see efektiivne vahend tööalase ebaausa käitumise vähendamiseks. Autor leiab, et antud teema on väärt uurimist ning huvitav oleks võtta uurimisobjektiks ettevõtte, kus tööalane ebaausus on suuremaks probleemiks.

Viidatud allikad

1. Association of Certified Fraud Examiners. (2012). *Report to the nations on occupational fraud and abuse*. Association of Certified Fraud Examiners.
2. Adams, J. S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances In Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. New York: Academic Press.
3. Alvesson, M. (2002) *Understanding organizational culture*. SAGE Publications Ltd.
4. Aunap, E. (2015) *Kliendikeskne organisatsioonikultuur Silberauto kontserni näitel*. Bakalaureusetöö
5. Ball, A., Treviño, L. K. & Sims, P. (1994) Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37, 299-322
6. Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (1983) *Ethical theory and business*. New Jersey: Prentice-Hall
7. Beck, A. (2006) Staff Dishonesty in the Retail Sector: Understanding the Opportunities. *ECR Europe*.
8. Becker, G. S. (1968) *Crime and Punishment: An Economic Approach*
9. Bovens, M. (1998) The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations. *Administrative Science Quarterly*, 44, 846
10. Brooks, I. (2008) *Organizational Behavior: Individuals, Groups and Organisations 4rd ed*. Pearson Education
11. Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134
12. Cabana, G. C. & Kaptein, M. (2019) A differentiation perspective on the existence and relevance of team cultures in organizations. *Journal of Business Ethics*, 170, 761-780
13. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey Bass
14. Cornish, D. & Clarke, R. V. (1986) *The Reasoning Criminal*. New York: Springer-Verlag
15. DeBode, J. D. et al (2013) *Assessing Ethical Organizational Culture*:

Refinement of a Scale. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 49, 460-484

16. Eskola, A. (2017) *Navigating Through Changing Times: Knowledge Work in Complex Environments*. Routledge
17. Gino, F. & Pierce, L. (2009) Dishonesty in the Name of Equity. *Association for Psychological Science*, 20, 1153-1160
18. Gioshvili, G. (2021) *Ethical organizational culture and employee dishonest behaviour*. Bakalaureusetöö
19. Greenberg, J. (2002) Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-1004
20. Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003) Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 30-42
21. Hayes, R. (2007) *Retail security and loss prevention*. Los Angeles: Palgrave Macmillan
22. Hegarty, W. H., Sims, H. P (1978) Some determinants of unethical decision behavior: An experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63, 451-457
23. Henle, C.A., Reeve C.L, Pitts V.E. (2010) Stealing time at Work: Attitudes, Social Pressure, and Perceived Control as Predictors of Time Theft. *Journal of Business Ethics*, 94, 53-67.
24. Hints, A. (2018) *Organisatsioonikultuuri mõõtmise Daniel R Denisoni mudeli põhjal*. Bakalaureusetöö
25. Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire: McGraw-Hill
26. Hofstede, G. (1997) *Cultures and organizations: Software of the mind* New York: McGraw-Hill
27. Hollinger, R. C. & Clarke, J. P. (1982) Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 23, 333-343
28. Hollinger, R. C. (1986) Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behaviour*, 7, 53-75
29. Hollinger, R. C. & Davis, L. J. (2006) Employee theft and staff dishonesty. *The Handbook of Security*, 203-228

30. Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä A., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011) Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? Investigating Indirect Links via Ethical Strain. *Journal of Business Ethics*, 101, 231-247
31. Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen K. & Mauno, S. (2012) Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *Journ*
32. Huhtala, M., Tolvanen, A. & Mauno, S. (2014) The Associations between Ethical Organizational Culture, Burnout and Engagement: A Multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30, 399-414
33. Hunt, S. D., Wood, V. R. & Chonko, L. B. (1989) Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53, 7990
34. Jaakson, K., Vadi, M., Baumane-Vitolina, I. & Sumilo, E. (2017) Virtue in small business in small places: Organisational factors associated with employee dishonest behaviour in the retail sector. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 168-176
35. Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., & Rantanen, J. (2014) The Corporate Ethical Virtues scale: Factorial invariance across organizational samples. *Journal of Business Ethics*, 214, 161-171
36. Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M. & Rantanen, J. (2017) Is the Ethical Culture of the Organization Associated with Sickness Absence? A multilevel Analysis in a Public Sector Organization.
37. Kaptein, M. (2008) Developing a Measure of Unethical Behaviour in the Workplace: A Stakeholder perspective. *Journal of Management*, 34, 978-1008
38. Kaptein, M. (2011) Understanding unethical behaviour by unraveling ethical culture. *Humand Relations*, 834-869
39. KPMG (2008) *Integrity Survey 2008-2009*. Washington D.C: KPMG
40. Lillemets, L (2018) *Personalistrateegia organisatsioonikultuur arendamiseks Saarioinen Eesti OÜs*. Magistritöö
41. LRN (2007) *LRN Ethics Study: Employee engagemet*. Los Angeles: LRN
42. Luthans, F. (1995) *Organizational Culture* Berkshire: McGraw-Hill
43. Mayer, M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. & Salvador, R. (2009) How low does ethical leadership flow? Test of a Trickle-Down Model.

Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108, 1-13

44. Müürsepp, M. (2016) *Linkage between organizational culture and organizational performance based on Estonian business organizations*. Magistritöö
45. Paternoster, R. & Simpson, S. S. (1993) A Rational Choice Theory of Corporate Crime: Advances in Criminological Theory. *Routine Activity and Rational Choice*, 37-58
46. Pettigrew, A. M. (1979) On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581
47. Perri, F.S. (2015) Further Beyond the Basic Background Check: Predicting Future Unethical Behavior *Business and Society Review* 120:4, 549-576
48. Ratner, R. & Miller, D. (2001) The norm of self-interest and its effects on social action. *Journal of personality and social psychology*, 81, 5-16
49. Robinson, S.L., O'Leary-Kelley, A.M. (1998) Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees. *Academy of Management Journal* 47, 658-672
50. Riivari, E. & Lämsä, A. (2014) Does it Pay to be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124, 1-17
51. Riivari, E. & Lämsä, A. (2019) Organizational Ethical Virtues of Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 155, 223-240
52. Robbins, S., Judge T. & Campbell T. (2010) *Organizational behaviour*.
53. Salazar, M. (2017) „Lets be clear“: Exploring the Role of Transparency Within the Organization. Minnesota State University. Magistritöö
54. Schein, E. M. (1990) Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109119
55. Schein, E. M. (1992) Organizational culture and leadership (2nd ed)
56. Schein, E. M. (2004) Organizational culture and leadership (3rd ed)
57. Schein, E. M. (2010) Organizational culture and leadership (4th ed)
58. Schweitzer, M.E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47, 422-32 55.
59. Scot, E. D. & Jehn, K. A. (1999) Ranking Rank Behaviors: A Comprehensive Situation-Based Definition of Dishonesty. *Business and Society*, 38, 299-328
60. Shu, L. L., Gino F. & Bazerman, M. H. (2011) Dishonest Deed, Clear

Conscience: When Cheating Lead to Moral Disengagement and Motivated

Forgetting. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 330-349

61. Solomon, R. (1992) Corporate Roles, Personal Virtues: An Aristotelian Approach to Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 2, 317-339

62. Statistics How To (2014) Cronbach's Alpha: Simple Definition, Use and Interpretation. <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/cronbachs-alpha-spss/> 28.04.2022

63. Zey-Ferrell, M., & Ferrell, O.C. (1982). Role-set configurations and opportunities as predictors of unethical behavior in organizations. *Human Relations*, 32, 587-60

64. Tammiste, H. (2021) *Organisatsioonilise eestvedamise ja organisatsioonikultuuri hindamine Eesti ja Soome tööstusettevõtetes X ja Y*. Magistritöö

65. Trice, H.M. & Beyer, J.M. (1993) Organizational subcultures in the workplace. New York: ILR Press

66. Treviño, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A personsituation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11, 601-617

67. Wahn, J. (2003) Sex Differences in Competitive and Compliant Unethical Work Behavior. *Journal of Business Psychology* 18, 1, 121-128

68. York, C.D. (2014) Hone in on your hiring practices. *Journal of Property Management* 79, 26

LISA A

Ankeetküsitlus eetilise organisatsioonikultuuri kohta ettevõttes X

Dear company X employee

My name is Jens Joonas Tänav. I'm a member of the X team and a student at University of Tartu. I'm writing my thesis in collaboration with company X and I'm asking for your help.

Please give your opinion on the ethical culture in your unit by answering the following questions on a scale of 1 to 6, where 1 means that you completely disagree and 6 means that you completely agree. No question has a right or wrong answer, your perception of the situation is important.

The questionnaire is anonymous and confidential. The results are used to assess the situation across different units in a generalized form. Questions about your person are only for assessing the representativeness of the respondents.

Using the results from this study, company X management can evaluate the success of efforts made so far and make further plans to improve the ethical culture of the organization.

Thank you for participating!

1 – completely disagree, 6 – completely agree

Clarity

Clarity describes official expectations concerning the ethical behaviour of employees; these expectations should be clear and legitimate

The organization makes it sufficiently clear to me how I should conduct myself appropriately toward others within the organization	1	2	3	4	5	6	I don't know
The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with confidential information responsibly	1	2	3	4	5	6	I don't know
The organization makes it sufficiently clear to me how I should deal with external persons and organizations responsibly	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, it is sufficiently clear how we are expected to conduct ourselves in a responsible way	1	2	3	4	5	6	I don't know

Congruency of supervisors

Congruency implies that supervisors should ensure that their own behaviour is in line with the formal requirements of the organization.

My supervisor sets a good example in terms of ethical behaviour	1	2	3	4	5	6	I don't know
My supervisor communicates the importance of ethics and integrity clearly and convincingly	1	2	3	4	5	6	I don't know
My supervisor does as he/she says	1	2	3	4	5	6	I don't know
My supervisor is honest and reliable	1	2	3	4	5	6	I don't know

Congruency of management

Congruency of management shows other employees that they should respect the shared expectations of the organization and their own behaviour is in line with the formal requirements of the organization.

The conduct of the Board and (senior) management reflects a shared set of norms and values.	1	2	3	4	5	6	I don't know
The Board and (senior) management set a good example in terms of ethical behavior	1	2	3	4	5	6	I don't know
The Board and (senior) management communicate the importance of ethics and integrity clearly and convincingly	1	2	3	4	5	6	I don't know
The Board and (senior) management would never authorize unethical or illegal conduct to meet business goals	1	2	3	4	5	6	I don't know

Feasibility

Feasibility includes the resources, such as time, money, supplies, tools, and information, that an organization provides for its employees to make it possible for them to meet the official requirements.

I am not asked to do things that conflict with my conscience in my immediate working environment	1	2	3	4	5	6	I don't know
I do not have to sacrifice my personal norms and values in order to be successful in my organization	1	2	3	4	5	6	I don't know
I have adequate resources at my disposal to carry out my tasks responsibly	1	2	3	4	5	6	I don't know
I am not put under pressure to break the rules in my job	1	2	3	4	5	6	I don't know

Supportability

Supportability refers to how the organization helps its employees to carry out normative expectations.

In my immediate working environment, everyone has the best interests of the organization at heart	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, a mutual relationship of trust prevails between employees and management	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, everyone takes the existing norms and standards seriously.	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, everyone treats one another with respect	1	2	3	4	5	6	I don't know

Transparency

Transparency is related to employee awareness of the consequences of everyone's actions.

If a colleague does something which is not permitted, my manager will find out about it	1	2	3	4	5	6	I don't know
If my manager does something which is not permitted, someone in the organization will find out about it	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, adequate checks are carried out to detect violations and unethical conduct	1	2	3	4	5	6	I don't know
Management is aware of the type of incidents and unethical conduct that occur in my immediate working environment	1	2	3	4	5	6	I don't know

Discussability

Discussability refers to employees' opportunities to talk about ethical topics in the workplace.

In my immediate working environment, there is adequate opportunity to discuss unethical conduct	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, reports of unethical conduct are taken seriously	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, there is ample opportunity for discussing moral dilemmas	1	2	3	4	5	6	I don't know

In my immediate working environment, there is adequate opportunity to correct unethical conduct	1	2	3	4	5	6	I don't know
---	---	---	---	---	---	---	--------------

Sanctionability

Sanctionability refers to the punishment meted out for unethical conduct and the rewards given for ethical conduct.

In my immediate working environment, ethical conduct is valued highly	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, ethical conduct is rewarded	1	2	3	4	5	6	I don't know
In my immediate working environment, employees will be disciplined if they behave unethically	1	2	3	4	5	6	I don't know
If I reported unethical conduct to management, I believe those involved would be disciplined regardless of their position	1	2	3	4	5	6	I don't know

Additional information

Gender:

- ☐ Female
- ☐ Male

Age group:

- ☐ up to 24
- ☐ 25-34
- ☐ 35-44
- ☐ 45-54
- ☐ 55-65
- ☐ over 65

Time worked in the company:

- ☐ less than a year
- ☐ 1-3 years
- ☐ 3-6 years
- ☐ 6-10 years
- ☐ over 10 years

Position: _____

Unit, where I work:

- ☐ Accounts Payable
- ☐ Accounts Receivable

- General Accounting
- Human Resources

LISA B

Intervjuu küsimused

1. Mis on teie meelest töötajate tööalane ebaaus käitumine? Mis tegevused võiksid selle alla kuuluda?
2. Kui palju esineb teie üksuses ebaausat käitumist töötajate hulgas?
 - a. töövahendite vargust, lõhkumist;
 - b. ebaviisakust
 - c. ettevõtte laimamist
 - d. ajavargust
 - e. reeglite rikkumise mitte teatamist
3. Kuidas teie meelest saab kõige tõhusamalt töötajate ebaausat käitumist vähendada?

LISA C

Vastutuse dimensiooni tulemused küsimuste kaupa

Vastutus	AP		AR		GA		HR	
	M	SD	M	SD	M	SD	MD	SD
Minu vahetus töökeskkonnas hinnatakse eetilist käitumist kõrgelt	5.48	0.63	5.24	0.94	5.50	0.71	5.82	0.39
Minu vahetus töökeskkonnas tunnustatakse eetilist käitumist	5.25	0.77	4.59	1.42	4.75	1.48	4.88	1.36
Kui minu vahetus töökeskkonnas töötajad käituvad ebaeetiliselt, saavad nad karistada	4.93	0.85	3.55	1.37	4.00	1.22	5.17	0.69
Kui teataksin juhtkonnale ebaeetilisest käitumisest, siis usun, et asjaosalisi karistatakse vastavalt, sõltumata nende positsioonist	4.67	0.94	4.17	1.57	4.86	1.36	5.25	0.97

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Jens Joonas Tännav,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Eetilise organisatsioonikultuuri soes töötaja ebaausa käitumise vähendamisel ettevõtte X näitel“

mille juhendaja on teadur Krista Jaakson,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Jens Joonas Tännav
10.05.2022

Summary

ETHICAL ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS LINK TO EMPLOYEE DISHONESTY

Jens Joonas Tännav

The key to an organization's success is a strong organizational culture. It consists of transparency, honesty, clear norms and regulations along with competent leadership. It promotes innovation, efficiency and commitment to the company while reducing employee dishonesty. Employee dishonesty is a widely spread but a rather difficult phenomenon to measure. More often than not it is a deliberate activity that breaks the norms set and accepted by the members of the organization. Its goal is to benefit either materially or not at the expense of another party. Examples of such behaviours might include breaking or stealing company's property, time theft or public defamation of the company.

The goal of this paper was to find out whether there is a link between ethical organizational culture and employee dishonesty. For that a case study was completed within Tallinn's financial unit of an international corporation that mainly deals in robotics and automation technology. A survey was carried out between the employees. In addition, four interviews were carried out with the supervisors of four different units. The paper concluded that both the employees and supervisors believe their company has a strong organizational culture with relatively little employee dishonesty. It is clear a strong organizational culture cannot prevent all employee dishonesty, but it is still an efficient tool in reducing it. Additionally, it was found that despite the similar natured positions across the units, the organizational cultures varied between some of the units.

Based on previous studies by various authors and the bachelor's thesis at hand, it can be said that there in fact is a link between ethical organization culture and employee dishonesty. The author of this paper finds the topic to be worthy of further research and would find it interesting to analyse the results of a case study of a company where employee dishonesty is a serious issue.